

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN JA KANSAINVÄLISEN LIKETOIMINNAN LAITOS

HANKINTOJEN JOHTAMINEN

AC20A8000 Kandidaatintyö ja seminaari

Toimintojen ulkoistaminen
Case Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrastruktuuri ja
-palvelut

Outsourcing of functions and services related to negotiations in
The Federation of Finnish Technology Industries

Kandidaatintyö

Bachelor's thesis

Tarkastaja: professori, tutkijatohtori Katrina Lintukangas

Tekijä: Pauli Keskinen
Opiskelijanumero: 0330096

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	3
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	
1.3 Tutkimusmenetelmä	
1.4 Viitekehys ja tutkimuksen rakenne	
2. Ulkoistaminen	5
2.1 Mitä on ulkoistaminen?	5
2.2 Ulkoistamisprosessi.....	<u>6-7</u>
2.3 Ulkoistamistyytit	10
2.4 Ulkoistamisen arviointi	11
2.4.1 Edut ja mahdollisuudet.....	<u>11-11</u>
2.4.2 Haitat ja riskit	<u>14-14</u>
3. Embeton & Wright:n menestyksekkään ulkoistamisen malli	17
3.2 Tarjoajien valintaan liittyvät tekijät	19
3.3 Suhteen hallintaan liittyvät tekijät.....	19
4. Case: Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrakstruktuurin ja –palveluiden ulkoistaminen	20
4.1 Teknologiateollisuus ry	<u>20-19</u>
4.2 Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrakstruktuuri	19-23
4.3 Embeton & Wright:n menestyksekkään ulkoistamisen mallin soveltaminen	
Teknologiateollisuus ry:ssä/ Strategiseen analyysiin nojaavat tekijät	24
4.3.1 Toimintojen määrittäminen	24
4.3.2 Palveluiden tarjoamiskustannus	<u>22-253</u>
4.3.3 Palvelun laatutaso.....	<u>23-264</u>
4.3.4 Yrityskulttuurin vaikutus.....	27
4.3.5 Ulkoistamistavoitteiden määrittäminen ja mittaaminen.....	27
4.3.6 Lyhyen ja pitkän aikavälin tarkastelu.....	27
5. Yhteenveto	<u>28-27</u>
LÄHTEET:.....	<u>30-29</u>

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Viimeisten vuosikymmenien aikana yritykset ovat yhä enemmän ulkoistaneet palvelujaan ja toimintojaan niitä edullisimmin ja tehokkaimmin tarjoaville yrityksille. Yritysten ulkoistaminen lisääntyi erityisesti globalisaation kasvun myötä ja sai alkunsa Yhdysvalloista. Ulkoistamiseen ovat vaikuttaneet 1990-luvulla alkanut ydinosaamiseen keskittymistä korostava trendi (Hamel ja Prahalad) ja yritysten pyrkimykset kustannussäästöihin ydinosaamiseen keskittymällä. Myös Teknologiateollisuus ry on katsonut tarpeelliseksi ulkoistaa toimintojaan.

Jäljempänä kuvataan toimintojen ulkoistamista käsitteenä, ulkoistamiseen liittyviä etuja ja haittoja, riskejä ja haasteita sekä ulkoistamispäätökseen ja menestyksekkääseen ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kandidaatintyön tutkimusosiossa kuvataan Teknologiateollisuus ry:n toimintaa ja liiton suunnittelemaa neuvotteluinfraktuurin ja –palveluiden ulkoistamista ja pyritään arvioimaan tekijöitä, joiden perusteella Teknologiateollisuus ry voi tehdä päätöksiä kyseisten toimintojen ulkoistamisesta.

1.2. Tutkimusongelma ja rajaukset

Kandidaatintyön tavoitteena on tarkastella eri ulkoistamisprosessin tekijöitä, jotka vaikuttavat Teknologiateollisuus ry:n päätöksentekoon neuvotteluinfraktuurin ja –palveluiden ulkoistamista harkittaessa liiton päätoimipaikassa Helsingissä.

Case-tutkimuksen viitekehyksenä sovelletaan Embeton & Wright:n kuvaamaa menestyksekkään ulkoistamisen mallia. Case-tutkimus rajataan käsittelemään vain ulkoistamisprosessin ensimmäistä vaihetta; ulkoistamispäätöksen tekoa, jossa arvoidaan tekijöitä, jotka nojaavat strategiseen analyysiin.

Teoriaosan pääasiallisena lähteenä toimivat verkko- ja kirjallisuusartikkelit ja muu aihetta käsittelevä aineisto. Case-tutkimuksessa on hyödynnetty Teknologiateollisuus ry:n kirjallista aineistoa ja Internet-sivuja sekä henkilöhaastatteluja. .

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa ulkoistamista tutkitaan sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin ja Embleton ja Wrightin (1998) esittämän ulkoistamisen menestystekijöiden mallin avulla. Ulkoistamisen teoriaa tutkitaan laadullisten tutkimusmenetelmien periaatteiden mukaisesti tapaustutkimuksena; case Teknologiateollisuus ry. Embleton ja Wrightin (1998) esittämää ulkoistamisen menestystekijöiden mallia sovelletaan soveltuvin osin Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrakstruktuuria ja – palveluiden ulkoistamista arvioitaessa. Tutkimuksessa keskeistä on aineistotriangulaatio. Olen käyttänyt tietolähteenä myös Teknologiateollisuus ry:n emännän, talousjohtajan ja controllerin kanssa käymiä haastatteluita.

1.4 Viitekehys ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa kuvataan ulkoistaminen, sen eri prosessit ja tyypit. Lisäksi kuvataan ulkoistamispäätöksen kannalta siihen liittyviä etuja ja mahdollisuuksia sekä haittoja ja riskejä kirjallisuudessa esiintyneiden eri mallien ja teorioiden pohjalta. Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrakstruktuurin ja siihen liittyvien palveluiden ulkoistamisen päätöksenteon arvioinnin viitekehysenä sovelletaan Embleton ja Wrightin (1998) menestyksekkään ulkoistamisen tekijöiden mallia.

2. Ulkoistaminen

2.1 Mitä on ulkoistaminen?

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen/organisaation osan tai tietyn osatoiminnan siirtämistä ostettavaksi ulkopuoliselta yritykseltä/organisaatiolta alihankintana (Kiiha 2002, 1-2,5,17).

Ulkoistaminen on myös kolmannen osapuolen kanssa tehty sopimisstrategia, jonka tarkoituksena on lisätä standardituotteiden arvoa (Masi 2006, 14). Embleton & Wright (1998) ovat määritelleet ulkoistamisen kolmella tavalla: ulkoistaminen tarkoittaa ensinnä tilannetta, jossa on olemassa ulkopuolinen myyjä, joka tarjoaa palvelua, jota jo tarjotaan yrityksen sisällä. Toiseksi ulkoistaminen tarkoittaa toistuvien ja rutiininomaisten tehtävien siirtämistä ulkopuoliselle taholle ja kolmanneksi ulkoistaminen tarkoittaa muille yrityksille maksamista siitä, että he suorittavat koko työn tai osan työstä (Embleton & Wright 1998, 94).

Ulkoistaminen on määritelty myös valittujen hyödykkeiden ja palveluiden saamiseksi yrityksen ulkopuolelta sekä uusien toimittajien löytämiseksi ja palveluiden, hyödykkeiden, komponenttien ja raaka-aineiden toimitusten turvaamista koskevien uusien keinojen löytämiseksi hyödyntäen aikaisemmin käyttämättömien ja uusien toimittajien tietämystä, kokemusta ja luovuutta. Ulkoistaminen on kuvattu myös tiettyjen toimintojen suunnittelun, johtamisen ja toimintojen kolmannelle osapuolelle luovuttamisen käytännöksi (Embleton & Wright 1998, 94). Ulkoistaminen on myös hyödykkeen tai palvelun hankkimista ulkoiselta kolmannelta osapuolelta, joka oli joko alun perin hankkinut ne sisäisesti tai olisi voinut hankkia ne sisäisesti huolimatta päätöksestä ulkoistaa (Caniëls & Roeleveld 2009, 403).

Ulkoistaminen voidaan määritellä myös erityisen projektin tai prosessin vastuun delegoinniksi ulkopuoliselle kolmannen osapuolen yksikölle, alihankkijalle, erikoistuneelle yritykselle tai jopa kansainväliselle tuotannon kehittämisyksikölle tai jopa tuotteelle tai palvelulle (Bae et al. 2010, 329). Zhu et al. (2001) määrittelevät ulkoistamisen tietyn toiminnon vastuun siirtämisprosessiksi (Zhu et al. 2001, 2).

Varadarajan (2009) määrittelee puolestaan ulkoistamisen yrityksen suorituskyvyn siirtämiseksi kolmannelle osapuolelle. (Varadarajan 2009, 1165).

2.2 Ulkoistamisprosessi

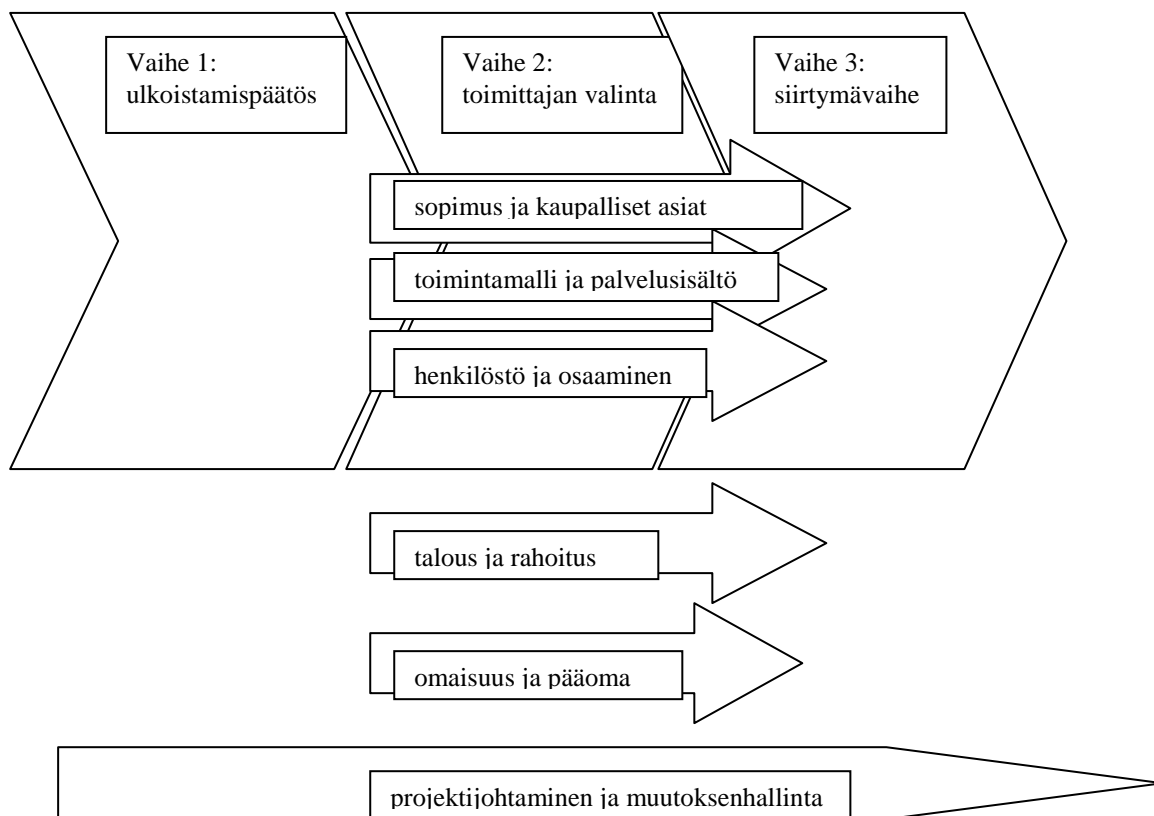
Seuraavassa on esitetty neljän eri lähteen kuvaamia malleja ulkoistamisprosessista. Kaikissa malleissa voidaan erottaa varsinainen päätöksentekoprosessi, yhteistyökumppanin valinta sekä varsinainen siirtymisvaihe. Lopuksi on kuvattu erikseen Kremicin ulkoistamispäätöksen kehysmalli, joka kuvaa lähinnä tekijöitä ja vaiheita varsinaisen päätöksenteon osalta.

Ojalan & Hallikkaan (2006) mukaan ulkoistamisprosessin vaiheet ovat seuraavat: ulkoistamisen etujen perustavanlaatuisen tutkiminen, ulkoistamistavoitteiden asettaminen, pää- ja tukitoimintojen arviointi, mahdollisten ulkoistettavissa olevien toimintojen analysointi, toimintojen valinta ulkoistamisvertailuun, mahdollisten toimittajien etsiminen, arviointi ja valitseminen, ostaa vai tehdä itse –päätöksen arviointi ja päätöksen tekeminen, ulkoistamispäätöksen tekeminen ja suhteiden ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden hallitseminen (Ojala & Hallikas 2006, 201-213).

Kiiskinen et al. (2002) ovat esittäneet, että ulkoistamisprosessi käsittää kolme vaihetta. Ensimmäiseksi toiminnon tai palvelun ulkoistamisesta on tehtävä päätös. Seuraavat vaiheet ovat toimittajan valinta sekä siirtymävaihe. Kiiskinen et al. (2002) esittävät tekijöitä, jotka tulee huomioida näissä kolmessa ulkoistamisprosessin vaiheessa. Nämä tekijät ovat:

- sopimus ja kaupalliset asiat
- toimintamalli ja palvelusisältö
- henkilöstö ja osaaminen
- talous ja rahoitus
- omaisuus ja pääoma.

Ulkoistamisprosessin vaiheita käsittelevässä mallissa huomioidaan myös projektijohtaminen ja muutoksenhallinta (Kiiskinen et al. 2002, 100).



KUVIO 1: Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiskinen et al. 2002, 100)

Ulkoistamisprosessin päävaiheet Lumijärven (2007) mukaan ovat seuraavat:

- ulkoistusstrategian valinta
- kumppanin valinta
- sopimuksen neuvottelu ja due diligence
- siirtoprojekti
- palvelun hallinta ja jatkuva kehittäminen
- terminointi/siirtoprojekti (Lumijärvi 2007, 212).

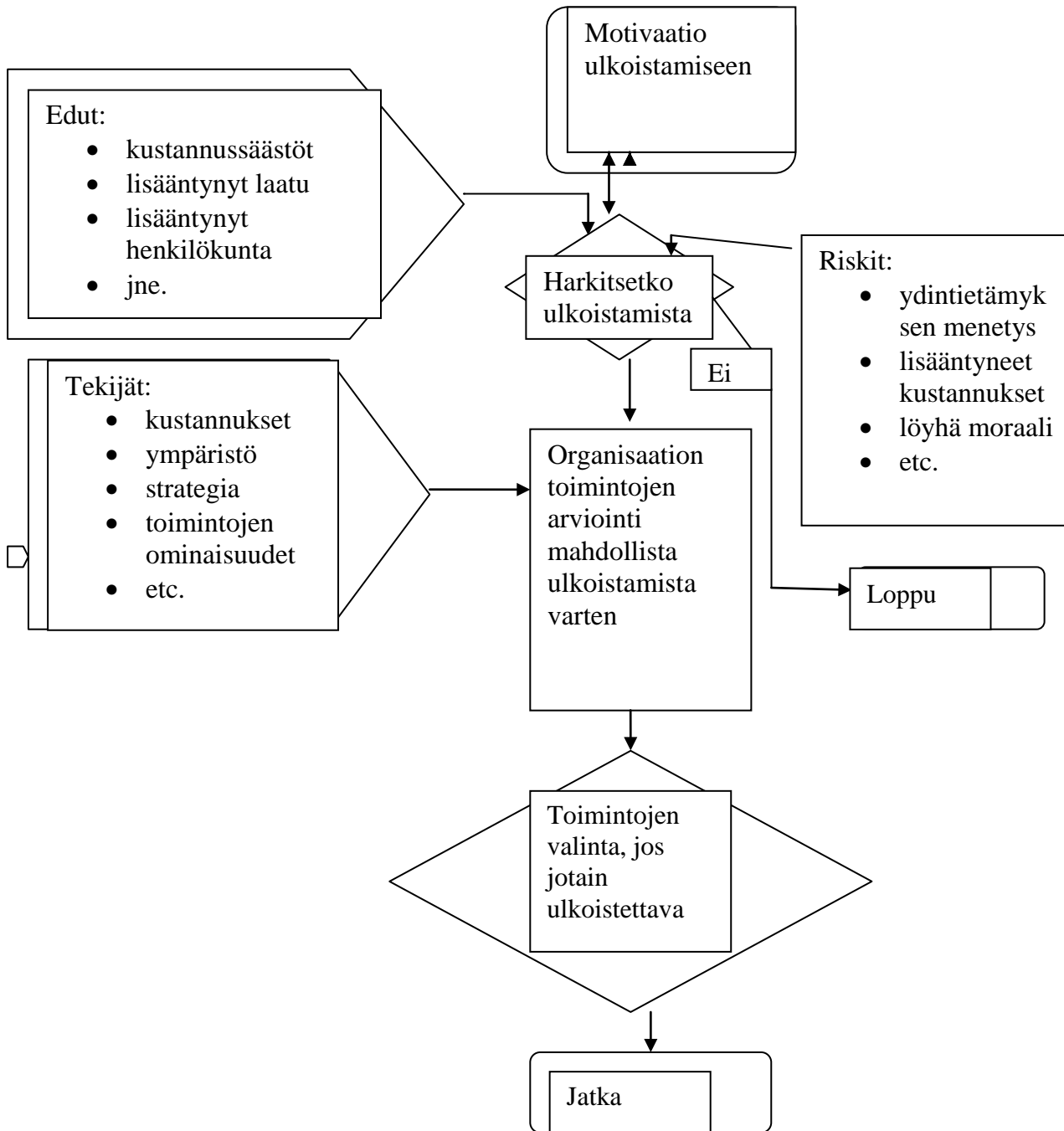
Zhu et al. (2001) esittämä ulkoistamisprosessi sisältää myös kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaihe käsittää järkevän liiketoimintasuunnitelman suunnittelun. Toinen vaihe on kehittämisvaihe, joka käsittää myyjien kanssa sopimuksen tekemisen, liiketoimintasuhteiden vahvistamisen, työntekijöiden etuihin vaikuttamisen, työntekijöiden eriyttämissuunnitelman laatimisen, ulkoistamisen aikajänteen suunnittelun ja viestimissuunnitelman laatimisen. Viimeisin vaihe on toteuttamisvaihe, joka käsittää ulkoistamisen transitiosuunnitelman sekä ulkoistamisen transition tarkistuslistan laatimisen.

Kremic et al. (2006) esittävät kehysmallin (kuvio 2), jota voidaan käyttää apuna päätettäessä toimintojen ulkoistamisesta. Mallissa ulkoistamispäätökseen vaikuttavat ulkoistamisesta saadut edut, ulkoistamismotivaatio ja ulkoistamiseen liittyvät riskit. Mallissa ulkoistamispäätöksen teon jälkeen on arvioitava organisaation toiminnot mahdollista ulkoistamista varten ja lopuksi valinta ulkoistettavista toiminnoista.

Kremic et al. ryhmittelevät kehysmallissaan ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät neljään luokkaan: strategisiin tekijöihin, kustannustekijöihin, toimintojen ominaisuuksiin vaikuttaviin tekijöihin ja ympäristötekijöihin (Kremic et al. 2006, 470-473).

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavia strategisia tekijöitä ovat ydinkyvykkyys, kriittinen tieto, sisäisten ja inhimillisten resurssien puute, laadun vaikutus ja joustavuus. Mikäli toiminto on yritykselle enemmän ydintoiminto tai se tuottaa kriittistä tietoa, toimintojen ulkoistaminen on epätodennäköisempää. Toiminto ulkoistetaan herkemmin, jos toimintoa ei voida suorittaa sisäisten ja inhimillisten resurssien puutteen takia. Jos organisaatio tunnetaan toimialallaan hyvästä tuotteiden ja palveluiden laadusta, päätöksentekijät ja asiakkaat saattavat olla huolissaan siitä, että toiminnon ulkoistaminen saattaa huonontaa tätä laatua. Joka tapauksessa toiminnon ulkoistamisella voidaan organisaation tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laatua kehittää. Ulkoistamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti joustavuuteen, kuten myös laatuun. Erityisesti suurissa, byrokraattisissa organisaatioissa on saavutettavissa lisääntyvää joustavuutta toiminnon ulkoistamisella.

Organisaatiot ulkoistavat toimintojaan vähentääkseen kustannuksiaan. Suurempi toiminnon suorittamisen sisäinen kustannus verrattuna palvelun ostamisen odotettuun kustannukseen lisää toiminnon ulkoistamisen todennäköisyyttä.



KUVIO 2: Ulkoistamispäätöstä koskeva kehys (Kremic et al. 2006, 468)

Toimintojen ominaisuuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat monimutkaisuus, integraatio, varojen erityisyys, toiminnon rakenne sekä työntekijöiden määrä. Mitä monimutkaisempi tai

integroidumpi toiminto on tai siihen käytetyt erityisvarat, sitä epätodennäköisempää on ulkoistaminen.

Ulkoistamispäätöksiin vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat sisäinen ja poliittinen ympäristö. Lisäksi työntekijöiden käsityksillä ja vaikutusvaltaisten henkilöiden mielipiteillä on vaikutusta toimintojen ulkoistamispäätökseen. Toimintoja ulkoistetaan myös vähemmän, jos toimintoja johtavat johtajat vastustavat ulkoistamista. Lainsäädännöllisellä ympäristöllä, kilpailijoiden toimenpiteillä, epävarmuuden asteella ja intressikonfliktin mahdollisuudella on myös vaikutusta päätöksentekoon.

2.3 Ulkoistamistyytit

Ulkoistamistyytit voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ulkoistamistyyppi on sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing). Tämä on ulkoistamisen perustyyppi, jossa yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii tämän kanssa sopimuksen toiminnon ulkoistamisesta. Tähän liittyvä toinen ulkoistamisen muoto on sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtymistä (simple outsourcing). Tässä tyyppissä ulkoistamiseen ei liity liikeomaisuuden myyntiä, vaan yritys yksinkertaisesti lopettaa tietyn toiminnon suorittamisen sisäisesti ja hankkii saman toiminnon markkinoilta (Kiiha 2002, 1-2,5,17).

Toinen ulkoistamistyyppi on ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle (joint venture outsourcing). Tässä tyyppissä on mahdollista, että yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön, jossa muodostetaan silloin uusi yhtiö, jonka omistus jakaantuu ulkoistajan ja tämän sopimuskumppanin kesken (Kiiha 2002, 1-2,5,17).

Kolmas ulkoistamistyyppi on ulkoistaminen konsernin sisällä (group outsourcing). Tällöin konsernin sisällä muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka ryhtyy keskitetysti hoitamaan aiemmin konserniin kuuluvien yritysten itsenäisesti suorittaman toiminnon (Kiiha 2002, 1-2,5,17).

2.4 Ulkoistamisen arviointi

2.4.1 Edut ja mahdollisuudet

Ulkoistamisen etuja ovat kustannussäästöt, vähentyneet pääomakulut, pääomainfuusio, kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviin kustannuksiin, laadun parantuminen, lisääntynyt nopeus, suurempi joustavuus, pääsy viimeisimpään teknologiaan/infrastruktuuriin, pääsy taitoihin ja lahjakkuuksiin, lisääntynyt henkilökunnan määrä, lisääntynyt painopiste ydintoiminnoissa, haitallisista toiminnoista eroon pääseminen, kilpailijoiden kopiointimahdollisuus, vähentynyt poliittinen paine ja tarkastelu, lakien noudattaminen ja parempi vastuu ja johtaminen (Kremic et al. 2006, 471).

Yritys hyötyy ulkoistamisesta siten, että ulkoistamalla toimintojaan se pystyy keskittymään ydinosamiseensa ja näin ollen erikoistumaan. Erikoistuminen taas lisää yrityksen toiminnan tehokkuutta. Ulkoistamalla yritys verkottuu myös suurempaan organisaatioon ja saa näin sen koosta johtuvia etuja. Ulkoistaminen tekee yrityksen organisaatiosta usein myös joustavamman (Kiiha 2002, 1-2,5,17). Yksi ulkoistamiseen liittyvä etu on myös se, että ulkoistetun toiminnan lopettaminen on yksinkertaisempaa, koska ulkoistettu toiminta voidaan lakkauttaa vain lopettamalla siihen liittyvä sopimus.

Ulkoistaminen voi tarjota joitakin tyydyttäviä ratkaisuja yritykselle, joka pyrkii tutkimaan uudelleen strategista suuntaansa (Balls 2006, 64). Collins (2007) esittää puolestaan ulkoistamisen eduiksi tuottomarginaalien kehittämistä.

Embleton & Wrightin mukaan ulkoistamisen etuja ovat kustannussäästöt, ajansäästö, piilevien kustannusten havaitseminen, ydintoimintojen havaitseminen, pääomainfuusio, lahjakkuuksien saatavuus, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu, yhdenmukainen yrityskulttuuri ulkoistamiskumppanin ja organisaation välillä, suurempi joustavuus ja vastuu, työntekijöiden rauha ja organisaation sisäisen henkilökunnan vapauttaminen mielenkiintoisempiin tehtäviin. Lisäksi Embleton & Wright ovat esittäneet ulkoistamisen eduksi myös pääsyn erityistaitoihin, erityiseen teknologiaan, erityisiin työkaluihin ja erityisiin itsenäisiin neuvoihin sekä suuremman tuottavuuden saavuttamisen, maantieteellisellä etäisyydellä olevien ongelmien

käsittämisen, sekasorron välttämisen ja laadun paranemisen (Embleton & Wright 1998, 98-99).

Ulkoistaminen saattaa sallia yritykselle ostaa vai tehdä itse –päätökseen liittyvän ehdottoman organisaatiomuodon viivästyttämisen, kunnes toimintaympäristöstä on kertynyt enemmän informaatiota (Antelo & Bru 2010, 2).

Kroes & Ghoshin (2010) mukaan toimintojen ja palvelujen ulkoistamisella voidaan vähentää myös transaktiokustannuksia kokonaisvaltaisesti. Bae et al. (2010) ovat taas tulleet siihen tulokseen, että ulkoistamalla toimintojaan ja palvelujaan yrityksillä on suurempi laatutuotteiden valikoima kuin ennen. Hyvin toteutetun ulkoistamissuunnitelman luomat strategiset edut ja kilpailuedut voivat tarjota myös lukuisia kilpailukykyisiä etuja, joita ovat parantunut laatu, pienemmät kustannukset, lisääntynyt joustavuus ja ylivoimainen tuotesuunnittelu (Kroes & Ghosh 2010, 125).

Positiivista Kenneyn (2008) mukaan oli myös, että lähes kaikki Deloitten tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat saavuttaneet toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen avulla vaaditut investointien tuottotavoitteet.

Toimintojen ja palvelujen ulkoistamisella osaston toiminnasta voidaan tehdä myös kustannustehokkaampaa ja organisaatiolle voidaan tuoda enemmän lisäarvoa (Embleton & Wright 1998, 96).

Toimintojen ja palvelujen ulkoistamista vahvistaa myös sen kokonaisvaltaisuus tietyssä organisaatiossa. Vitasek et al. (2010) toteavat taas toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen vahvuudeksi sen, että se käsittää paljon muutakin kuin vain toiminnon tekemisen suuremmalla palvelutasolla.

Vitasek et al. (2010) huomauttavat artikkelissaan ”The Rise of Vested Outsourcing”, että ulkoistamiskumppani pystyy ansaitsemaan lisää taloudellista arvoa tekemällä laillisen ulkoistamissopimuksen. Antelo & Bru (2010) ovat tulleet puolestaan siihen tulokseen, että toimintojaan ja palvelujaan ulkoistamalla yritykset pystyvät räätälöimään ulkoistamis päätöstään tulevaisuuden informaatiota koskien. Toimintojen ja palvelujen

ulkoistaminen mahdollistaa toisaalta myös pitkäaikaiset liiketoimintasuhteet ja suuren riskinjaon toimittajan ja edunsaajan kanssa (Embleton & Wright 1998, 94-95).

Toimintojen ja palvelujen ulkoistaminen on myös suhteellisen suoraviivainen tapa tehostaa ja yksinkertaistaa prosesseja (Bae et al. 2010, 327). Hyvin suunniteltu toimintojen ja palvelujen ulkoistaminen saattaa mahdollistaa myös sen, että yritys on enemmän keskittynyt strategisesti tärkeämpiin tehtäväjoukkoihin ja on keskittynyt tulemaan kyvykkäämmäksi ydinkyvykkyksiensä suhteen (Bae et al. 2010, 339).

Toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen lisääntyminen on johtanut myös siihen, että ulkoistamisstrategioista on lisääntyvässä määrin tullut yrityksen menestyksen tärkein komponentti (Kroes & Ghosh 2010, 124). Kroes & Ghosh pitävät yhtenä toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen mahdollisuutena yrityksen joustavan reagointivalmiuden kehittymisen koskien valmistusympäristön epävarmuutta. Kolmas ulkoistamisen mahdollisuus heidän käsitystensä mukaan on sisäisten resurssien vapauttaminen ja niiden joustava kohdentaminen. Lisäksi toimintojen ja palvelujen ulkoistaminen saattaa myös tarjota pääsyn niiden toimittajien luokse, joilla on käytössään uutta teknologiaa (Kroes & Ghosh 2010, 127). Lopuksi Kroes & Ghosh toteavat yritysten mahdollisuudet määrätä työntekijät uudelleen laadun kehittämiseen keskittyviin rooleihin.

Cusmano et al. (2007) olettavat vastaavasti, että ulkoistaminen mahdollistaa rakenteellisen muutoksen ajamisen yritys-, toimiala- ja maatasolla. Yksi syy tähän on se, että yritykset voivat keskittyä paremmin rakenteellisen muutoksen toteuttamiseen, kun yrityksellä ei mene enää ulkoistamisen myötä aikaa muiden tarpeettomien toimintojen ja palveluiden hallitsemiseen. Ydintoimintoihin kuulumattomien toimintojen ulkoistaminen sallii yritykselle myös sen, että se voi lisätä johdon huomiota ja resurssien kohdentamista niihin tehtäviin, jotka se osaa parhaiten (Cusmano et al. 2007, 4).

Toimintojaan ja palvelujaan ulkoistamalla yritykset pystyvät keskittymään myös ydinosamiseensa ja kehittämään sitä, mikä mahdollistaa puolestaan erikoistumisen sekä paremman kilpailuedun ja kannattavuuden.

2.4.2 Haitat ja riskit

Embeltonin & Wrightin mukaan ulkoistamisen haitat ovat valvonnan luovuttaminen tarjoajalle, prosessin käänteisyys, nykyisten kustannusten olemassaolo, henkilökunnan moraalin tuhoutuminen, sopimuskustannusten olemassaolo, tuotteen tai palvelun laadunvalvonnan välttämättömyys, asiakkaiden moninaisuus, henkilökunnan taantuminen, tiettyjen prosessien vaikea ulkoistettavuus, joustavuuden menettäminen, teknologiamuutokset, menetetyt mahdollisuudet, palveluntarjoajan tuotontekemispakko ja julkisen imagon huonontuminen johtuen työntekijöiden lomauttamisista (Embleton & Wright 1998, 99-100).

Embleton & Wright esittävät yhdeksi toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen heikkoudeksi kustannussäästöjä ja tuottojen jatkuvaa kasvattamista suosivan toimintaympäristön luomisen sen sijaan, että yritys keskittyisi osaamisen, kyvykkyyksien ja innovaatioiden kehittämiseen. Toinen toimintojen ja palveluiden ulkoistamiseen liittyvä heikkous voi olla heidän mukaansa huonosti tai epäasianmukaisesti määritelty toimintojen ja palvelujen ulkoistamisstrategia. Caniels & Roeleveld (2009) ovat esittäneet toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen yhdeksi heikkoudeksi ulkoistettuja toimintoja ja palveluita tarjoavan yrityksen suuren riippuvuuden toimittajasta tilanteessa, jossa ulkoistettuja toimintoja ja palveluita tarjoavan yrityksen liiketoiminta on pientä suhteessa toimittajan liiketoimintaan.

Bae et al. (2010) toteavat puolestaan, että ulkoistamisen lisääntyminen huonontaa laatuun liittyvää suorituskykyä, mikä johtuu johtamiseen liittyvän koordinoinnin ja valvonnan vaikeutumisesta. Myös väitetään, että liiallinen ulkoistaminen ilman harkintaa pitkän tähtäimen strategisista seurauksista saattaa johtaa kohtuuttomaan riippuvuuteen alihankkijoista, mikä heikentää puolestaan yrityksen tutkimus- ja tuotekehityskyvykkyyksiä ja aiheuttaa sen, että toimittajat ryöstävät mahdollisen teknologian (Bae et al. 2010, 339).

Vitasekin (2010) mukaan ulkoistettuja toimintoja ja palveluita tarjoavalla yrityksellä ei myöskään ole kannustinta vähentää arvoa lisäämättömien transaktioiden määrää, koska transaktioiden määrän vähentyminen kääntyisi tuottojen vähentymiseksi (Vitasek 2010, 31). Antelo & Bru (2010) arvioivat taas ulkoistamisen yhdeksi heikkoudeksi myös huonosti tehdyn ja ostaa vai tehdä itse –päätökseen liittyvän kustannus-etu –analyysin.

Cusmano et al. (2007) ovat puolestaan tutkimuksessaan havainneet, että tutkimus- ja tuotekehitystoimintojaan ulkoistaneet yritykset eivät pysy enää uuden teknologian kehityksen

perässä. Tämä johtaa Cusmano et al. :n mukaan siihen, että tutkimus- ja tuotekehitystoimintojaan ulkoistaneet yritykset eivät kykene enää tarkastelemaan ulkoista toimintaympäristöään ja liittymään tietointensiivisiin yhteistyösuhteisiin.

Kohler (2001) korostaa puolestaan, että ulkoistaminen mahdollistaa myös taloudellisen lisäarvon pirstoutumisen.

Kremic et al. (2006) esittelevät artikkelissaan ”Outsourcing Decision Support: a Survey of Benefits, Risks and Decision Factors” toimintojen ja palvelujen ulkoistamiseen liittyvät seuraavat mahdolliset riskitekijät: realisoitumattomat säästöt tai piilevät kustannukset, vähäisempi joustavuus, huono sopimus tai huono kumppanin valinta, tietojen ja taitojen ja/tai yritysmuistin menettäminen ja toimintojen uudelleenhankkimisen vaikeus, valvonnan ja/tai ydinkyvyyksien menettäminen, vallan siirtyminen toimittajalle, toimittajiin liittyvät ongelmat (huono suorituskyky tai huonot suhteet, opportunistinen käyttäytyminen, pääsyn estäminen parhaimpiin lahjakkuuksiin tai teknologioihin), asiakkaiden, mahdollisuuksien tai maineen menettäminen, epävarmuus/muuttuva ympäristö, huono moraalit ja huonosti hoidetut työntekijöiden asiat, synergioiden menettäminen, kilpailijan luominen, intressikonfliktit, turvallisuusasiat, vääränlainen vastuuttomuuden tunne, lailliset esteet ja taitoeroosio (taitojen rapautuminen) (Kremic et al. 2006, 472). Näiden lisäksi Kremic et al pitävät ulkoistamisen riskinä sitä, että täydellisiä kustannuksia ei vielä tiedetä, koska ulkoistaminen on suhteellisen uusi työkalu johtajille. Myös sisäinen taipumus liioitella etuja ja toimittajan parempaa suorituskykyä sopimuksen alkuvaiheessa vaarantavat toimintojen ja palvelun ulkoistamisen. Erityisesti Yhdysvalloissa on todettu, että julkisilla organisaatioilla ei ole riittävästi taitoa hallita ja valvoa ulkoistettuja toimintoja. Viimeisinä riskeinä Kremic et al esittävät mahdollisen metodologian puutteen sekä sen, että organisaatioiden ulkoistaessa väärää toimintoja niiden tieto- ja oppimisperustaan voi syntyä aukkoja. Nämä aukot tieto- ja oppimisperustassa voivat Kremic et al:n mukaan sulkea organisaatioilta pois tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Niiden toimintojen ulkoistaminen, jotka käyttävät tietyille transaktiolle tunnusomaisia varoja tai tarvitsevat tietyille transaktiolle tunnusomaisia investointeja saattaa aiheuttaa myös sen, että yritys tulee lukituksi toimittajaansa. Tämä ulkoistavan yrityksen lukittumistilanne voi johtaa puolestaan siihen, että toimittaja käyttäytyy opportunistisesti hyödyntäen dominoivaa

asemaansa neuvotellessaan uudelleen sopimuksen ehdoista tai pitäessään päättäväisesti kiinni erilaisista ehdoista seuraavalla kerralla (Caniëls & Roeleveld 2009, 402-403).

Bae et al. (2010) esittävät toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen riskiksi mahdollista laadun rapautumista, joka johtuu siitä, että offshore alihankintaa ei ole tarkasteltu.

McIvor et al. (2009) ovat tarkastelleet toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen riskejä suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta ja ovat tulleet taas siihen tulokseen, että organisaation ymmärtäessä huonon suorituskyvyn syyt väärin, se saattaa ulkoistaa prosesseja, jotka ovat kriittisiä sen kilpailuedun kannalta.

Toimintojen ja palvelujen ulkoistamisessa haastavaa on yrityksen sisäisten kustannusten määrittelemisen. Kremic et al. (2006) toteavat ulkoistamisen haasteeksi sen, että ulkoistamista käsittelevä kirjallisuus ei tarjoa työkaluja ja ohjeita ulkoistamista koskevan päätöksenteon tueksi. Embleton & Wright (1998) arvioivat toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen tehokkaan toteuttamisen haasteeksi sen, että se vaatii yrityskohtaista räätälöintiä.

Bae et al. (2010) esittävät toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen yhtenä haasteena organisaatioiden tietoisuuden tarpeen asiakkaiden havainnoimista asioista ja näiden siirtämisen kustannusperusteisiin toimintostrategioihin.

Toimintojen ja palveluiden ulkoistaminen on monimutkaista myös siitä syystä, että ulkoistettua palvelua tarjoavat yritykset hämärtävät yrityksen organisaation rajoja, mikä korostuu erityisesti turvallisuuden hoitamisessa (Kiiha 2002, 1-2,5,17). Ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle ja sen henkilöstön toimintatavalle haaste on puolestaan se, että ulkoistaminen vaatii merkittävää luottamusta sopimuspuolien välillä (Kiiha 2002, 1-2,5,17).

Kiiha (2002) mainitsee haasteena myös ihmisten tietotaidon häviämisen ulkoistavan yrityksen toiminnasta johtuen henkilöstön siirtymisestä ulkoistuspalveluja tarjoavalle yritykselle. Lisäksi Kiihan (2002) näkeen isona haasteena, miten ulkoistuskierroksen tuloksena poisjääneet ”ulkoistetut vanhat osaajat” saadaan uuden sopimuskumppanin piiriin niin, ettei ulkoistavan yrityksen tarvitse lisätä omaa osaamistaan ja resurssejaan.

Masi (2006) väittää, että ulkoistamisen heikkouksia ovat huono valvonta ja ydinkyvyyksien uhraaminen.

McIvor et al. (2009) ovat määritelleet toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen heikkoudeksi sen, että organisaatiot eivät ole täysin ymmärtäneet toimintojen ja palveluiden ulkoistamisen osallisuutta suorituskyvyn johtamisessa.

Yksi suorituskyvyn johtamisen ja ulkoistamisen väliseen yhteyteen liittyvä toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen heikkous on McIvor et al:n (2009) mukaan se, että mitkään ulkoistamisen kirjallisuudessa määritellyt ulkoistamiskehyykset eivät korosta riittävästi suorituskyvyn johtamisen integrointitapaa ulkoistamisprosessiin.

Kenney (2008) on havainnut artikkelissaan ”Strengths and Weaknesses of Outsourcing: Deloitte Survey Reveals Sweet Spots and Pain Points” Deloitteen tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimintojen ja palveluiden ulkoistamiseen liittyviä heikkouksia. Tämän mukaan 39 % 300:sta tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä raportoi irtisanoneensa ainakin yhden ulkoistamissopimuksen ja siirtäneensä sen eri myyjälle, 50 % niistä yrityksistä, jotka olivat tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä tärkeimpään sopimukseensa, olivat siirtäneet toimintonsa takaisin yrityksen sisäisesti tuotettavaksi (<http://www.industryweek.com/>). Deloitteen tutkimuksessa yhdeksi toimintojen ja palvelujen ulkoistamisen heikkoudeksi ilmeni myös palvelutasojen määrittäminen.

3. Embeton & Wright:n menestyksekkään ulkoistamisen malli

Menestyksekkään ulkoistamisen päätekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan: strategiseen analyysiin nojaaviin tekijöihin, tarjoajien valintaan liittyviin tekijöihin ja suhteen hallintaan liittyviin tekijöihin (Embleton & Wright 1998, 100-102).

3.1 Strategiseen analyysiin nojaavat tekijät

Strategiseen analyysiin nojaavista menestyksikkään ulkoistamisen päätekijöistä ensimmäinen on ehdotettujen toimintojen määrittäminen. On olemassa viisi kriteeriä, jotka auttavat määrittämään, voidaanko toiminto ulkoistaa vai ei: ne ovat rutiinitoimintoja, hyvin kuvattuja, niitä voidaan mitata ja hallita etäämmältä, vakiintuneet myyjät voivat tarjota niitä jo valmiiksi ja niitä tarjotaan kilpailullisessa ympäristössä (Embleton & Wright 1998, 100).

Toinen strategiseen analyysiin nojaavista tekijöistä on palvelun tarjoamiskustannus. Mikäli palvelun tarjoamiskustannus on edullisempi kuin nykyinen kustannusrakenne se puoltaa toiminnon ulkoistamista. Tässä yhteydessä analysoidaan kaikki mahdolliset kustannuserät kuten henkilöstö, tilat, palvelutason kustannus, yrityskulttuurin vaikutus, vakuutukset, verot jne.

Palvelun laatutaso on ulkoistamisen kolmas menestystekijä, jos palvelun taso ja tyyppi pystytään kuvaamaan ja ymmärtämään molemminpuolisesti. Oleellista on, että tarkan kuvaamisen myötä palvelu voidaan mitata yksiselitteisesti.

Yrityskulttuurin vaikutus on neljäs strategiseen analyysiin nojaava menestystekijä. Mikäli ulkoistettava toiminto on olennainen osa yritystä/organisaatiota, niin ulkoistuksesta aiheutuva negatiivinen haitta saattaa muuttua piilevästä kokonaisvaltaiseksi haitaksi.

Ulkoistamistavoitteiden määrittäminen ja mittattavuus on viides strategiseen analyysiin nojaava menestystekijä. Tavoitteet tulee eksplisiittisesti määrittellä ja kuvata. Jos ulkoistamistavoitteita ei tarkasti määrittellä, lopputuloksen arvointi on myöhemmin mahdotonta.

Lyhyen ja pitkän tähtäimen tarkastelu on viimeinen strategiseen analyysiin nojaava ulkoistamisen menestystekijä.

3.2 Tarjoajien valintaan liittyvät tekijät

Ensimmäinen tarjoajan valintaan liittyvä ulkoistamisen menestystekijä on toimittajan profiilin määrittäminen. Keskeistä toimittajan profiilin määrittämisessä on tutkia markkinoilla olevia toimittajajoukkoja ja tunnistaa toimittajat, jotka kykenevät tyydyttämään yrityksen tarpeet (Embleton & Wright 1998, 101).

Toisessa vaiheessa pyydetään mahdollisilta toimittajilta tietoja yrityksen mahdollisuudesta tarjota ja kyvykkyyttä suorittaa edellytettävä ulkoistaminen. Tämän jälkeen voidaan käydä varsinainen tarjouspyyntökierros mahdollisten toimittajien välillä.

Tarjousten saannin jälkeen on syytä suorittaa yritysvierailu. Tällä varmistetaan se, että organisaatio, joka näyttää hyvältä paperilla, on yhtä hyvä myös todellisuudessa (Embleton & Wright 1998, 101).

Kahdenkeskisen ja molemmille osapuolille edullisen kaupan neuvottelu on viimeinen tämän kohdan vaiheista. Prosessissa on keskeistä kohdella kaikkia toimittajia ammattimaisesti ja tasapuolisesti, koska toimintojaan ulkoistava yritys voi tarvita niitä tulevaisuudessa (Embleton & Wright 1998, 102).

3.3 Suhteen hallintaan liittyvät tekijät

Suhteen hallintaan liittyvät ulkoistamisen menestystekijät käsittävät kaksi tekijää: johtamisrakenteen sekä valvonnan ja arvioinnin (Embleton & Wright 1998, 102).

Erityisesti joustavissa ja postmoderneissa organisaatioissa ulkoistaminen on yksinkertaisempaa toteuttaa menestyksekkäästi kuin hierarkkisissa organisaatioissa.

Uusia johtamistaitoja ja –rakenteita tarvitaan ulkoistamistilanteessa.

Kun ulkoistettua toimintoa valvotaan ja arvioidaan säännöllisesti, mahdolliset epäonnistumiset voidaan todennäköisesti estää.

4. Case: Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrastruktuurin ja – palveluiden ulkoistaminen

4.1 Teknologiateollisuus ry

Teknologiateollisuus ry:n tehtävänä on huolehtia siitä, että suomalaisella teknologiateollisuudella on menestymisen edellytykset kansainvälisessä kilpailussa. Teknologiateollisuus ry:n visio on määritelty seuraavanlaiseksi: Teknologiateollisuus ry tuntee yhä globaalimmassa kilpailussa toimivien jäsenyritystensä tarpeet, on innovatiivinen suunnannäyttävä ja vahva vaikuttaja toimintaympäristön, liiketoiminnan ja työelämän kehittämisessä. Teknologiateollisuus ry on jäsenyritystensä haluttu yhteistyön paikka. Teknologiateollisuus ry korostaa strategiassaan aktiivisen jäsenyyden edistämistä jäsenyritysten menestymisessä ja sidosryhmäyhteistyötä Suomen kilpailukyvyntä parantamisessa.

Teknologiateollisuus ry:n jäsenyritykset toimivat neljällä päätoimialalla (<http://www.teknologiateollisuus.fi>):



KUVIO 3: Teknologiateollisuus on neljän toimialan kokonaisuus

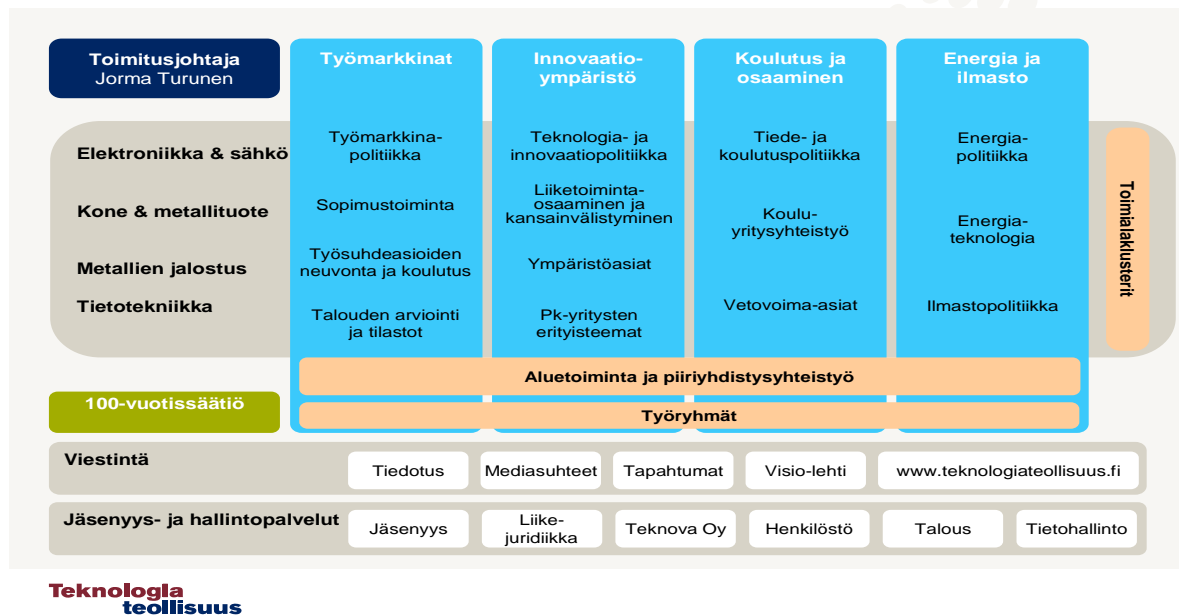
Teknologiateollisuus ry:n jäsenyritykset vastaavat 60 prosentista Suomen koko viennistä ja 75 prosentista Suomen koko elinkeinoelämän t&k investoinneista (<http://www.teknologiateollisuus.fi>).

Suomen elektroniikka- ja sähköteollisuuden liikevaihto oli vuonna 2009 18,8 miljardia euroa ja henkilöstöä toimialalla oli 58 000. Metallien jalostuksen liikevaihto oli 5,7 miljardia euroa ja henkilöstöä toimialalla oli 14 000. Kone- ja metallituoteteollisuuden liikevaihto oli 24 miljardia euroa ja henkilöstöä toimialalla oli 131 000. Tietotekniikka-alalla liikevaihto oli 6,6 miljardia euroa ja henkilöstöä toimialalla oli 51 500. (Teknologiateollisuus, Suomen talouden veturi ja hyvinvoinnin perusta. Teknologiateollisuus, 5)

Teknologiateollisuus ry:n jäsenenä on 1540 yritystä. Pienten ja keskisuurten jäsenyritysten lukumäärä vuonna 2010 on 1318 ja niissä työskentelevän henkilöstön määrä on 67 814. Suurin määrä Teknologiateollisuus ry:n pienistä ja keskisuurista jäsenyrityksistä on yrityksiä, jotka työllistävät 1-19 henkilöä (33 %). Näitä on 434. 100-249 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstön kokonaismäärä on melkein puolet (46 %) koko Teknologiateollisuus ry:n pienissä ja keskisuurissa jäsenyrityksissä työskentelevän henkilöstön määrästä eli 31 343 henkilöä (Teknologiateollisuus, Suomen talouden veturi ja hyvinvoinnin perusta. Teknologiateollisuus, 41).

Teknologiateollisuus ry:n päätoimipaikka on Helsinki, Eteläranta 10. Lisäksi sillä on toimipaikkoja Turussa, Tampereella, Oulussa, Seinäjoella ja Kuopiossa. Toimiala työllistää suoraan 270 000 ihmistä, joista jokainen välillisesti muualla yhteiskunnassa ainakin 1,5 lisätyöpaikan verran (<http://www.teknologiateollisuus.fi>).

Teknologiaateollisuus ry:n toimintamalli



KUVIO 4: Teknologiaateollisuus ry:n toimintamalli (<http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/teknologiaateollisuus-ry/organisaatio.html>)

Teknologiaateollisuus ry toimii matriisiorganisaationa (kuvio 4). Yksikköjä on kuusi: Työmarkkinat, Innovaatioympäristö, Koulutus ja osaaminen, Energia ja ilmasto, Viestintä ja Jäsenyys- ja hallintopalvelut. Neljän ensimmäisen yksikön sisällä toimivat horisontaalisesti liiton neljä eri toimialaa. Työmarkkina-yksikkö kattaa työmarkkinapolitiikan, sopimustoiminnan, työsuhdeasioiden neuvonnan ja koulutuksen sekä talouden arvioinnin ja tilastot. Innovaatioympäristö-yksikkö muodostuu teknologia- ja innovaatiopolitiikka-, liiketoimintaosaaminen ja kansainvälistyminen-, ympäristöasiat ja pk-yritysten erityisteemaryhmistä. Koulutus ja osaaminen –yksikkö muodostuu tiede- ja koulutuspolitiikka-, kouluyritysyhteistyö ja vetovoima-asioista. Energia ja ilmasto-yksikkö käsittää energiapolitiikan, energiateknologian ja ilmastopolitiikan. (<http://www.teknologiaateollisuus.fi/fi/teknologiaateollisuus-ry/organisaatio.html>).

Teknologiaateollisuus ry:ssä työskentelee 102 henkilöä ja vuoden 2010 lopussa liittoon liittyy Suunnittelu- ja Konsulttitoimistojen liitto (SKOL), jonka kuuden hengen organisaatio siirtyy liiton palvelukseen. Helsingin toimipisteessä henkilöstöstä työskentelee noin 95 henkilöä vuoden lopussa..

4.2 Teknologiateollisuus ry:n neuvotteluinfrastruktuuri

Teknologiateollisuus ry:n toiminta jäsenyritysten edellytysten parantamiseksi edellyttää hyvin paljon neuvotteluja ja tapaamisia eri sidosryhmien kanssa. Näiden mahdollistamiseksi liitolla on käytössä kolmessa eri kerroksessa (neljäs-, viides- ja kuudes kerros) yhteensä 11 erisuuruista neuvotteluhuonetta (liite 1, 2 ja 3). Liiton henkilöstön työskentelytilat ovat neljännessä ja viidennessä kerroksessa ja kulku eri kerrosten neuvottelutiloihin tapahtuu hisseillä tai erillisen porraskäytävän kautta. Vieraat ohjataan neljännen kerroksen vastaanoton ja puhelinvaihteen kautta neuvottelutiloihin pääsääntöisesti siten, että vieraat noudetaan vastaanottotilasta.

Kaikki neuvottelutilat ovat varustettu projektoreilla ja fläppitauluilla. Kolmessa huoneessa on tv- ja audiovisuaaliset laitteet. Kaikissa huoneissa on ilmastointi. Kuudennen kerroksen ns. isoon neuvotteluhuoneeseen mahtuu enintään 32 henkilöä. Muiden neuvotteluhuoneiden kapasiteetti vaihtelee 4 – 14 henkilön välillä. Kuudennen kerroksen neuvotteluhuoneet ovat kunnoltaan hyvässä kunnossa, muiden tilojen osalta kuntoarvio on tyydyttävä. Lähivuosien aikana neljännen ja viidennessä kerroksen neuvotteluhuoneet tarvitsisivat tilojen saneerausta.

Neuvotteluhuoneiden varauksista ja tarjoiluista huolehtii yksi emäntä, jota tarvittaessa sijaistaa toimistopalveluita hoitava henkilö. Varausjärjestelmä on manuaalinen; neuvotteluhuonetta tarvitsevat soittavat, lähettävät sähköpostilla tiedustelun tai käyvät emännän luona varaamassa huoneen ja mahdolliset tarjoilut. Neljännen ja viidennessä kerroksen neuvotteluhuoneisiin tarvittavat tarjoilut esivalmistellaan noin 10 m² keittiössä, joka sijaitsee viidennessä kerroksessa. Keittiön vieressä on noin 6 m² suuruinen emännän työhuone. Kuudennessä kerroksessa on oma keittiö kolmea neuvotteluhuonetta varten. Pääosa neuvottelutarjoiluista noudetaan emännän toimesta läheisistä liikkeistä. Joitakin tuotteita kuten hedelmät ja virvokkeet toimitaan suoraan liiton tiloihin. Ruokatarjoilut toimitetaan suoraan myös liiton tiloihin. Lounasruokatarjoiluja on keskimäärin 3-4 kertaa viikossa. Viidennessä ja kuudennessä kerroksen tiloissa lämpimät juomat tarjoillaan posliinikupeista. Neljännessä kerroksessa tarjoillaan muovimukeista. Tyypillisesti tarjoiluvaihtoehtona tarjotaan yhtä lajia, joko voileipiä, makeita viinereitä tai pullia.

Seuraavassa taulukossa on esitetty eri kerrosten neuvotteluhuoneiden käyttömäärät ja käyttöasteet vuonna 2009:

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yht.	Käyttöas.
6.kerros														
Iso	16	17	20	15	14	9	6	7	17	18	15	16	170	39 %
Pieni	20	19	15	17	15	10	8	8	16	20	21	17	186	42 %
5 kerros														
	75	85	88	72	70	40	32	47	78	88	90	76	841	32 %
4.kerros														
	35	33	40	36	33	20	12	23	35	41	36	37	381	43 %
Yhteensä	146	154	163	140	132	79	58	85	146	167	162	146	1578	

Teknologiateollisuus ry on suunnittelemassa neuvotteluinfrastruktuurinsa ja neuvotteluihin liittyvän palvelun ulkoistamista. Vaihtoehtoina on nykyisten tilojen saneeraus ja toiminnan jatkaminen nykyisessä muodossa tai vaihtoehtoisesti saman kiinteistön toisessa kerroksessa olevan, neuvottelutilaksi soveltuvan tilan saneeraaminen ”neuvottelumaaiksi” ja näissä tiloissa tarjottavien palveluiden ulkoistaminen ulkopuoliselle palvelun tuottajalle (liite 4).

4.3 Embleton & Wright:n menestyksekkään ulkoistamisen mallin soveltaminen Teknologiateollisuus ry:ssä/ Strategiseen analyysiin nojaavat tekijät

4.3.1 Toimintojen määrittäminen

Neuvottelut ovat olennainen osa Teknologiateollisuus ry:n toimintaa ja niiden järjestäminen neuvottelujen sisältöä lukuun ottamatta voidaan pitää rutiinitoimintoina. Teknologiateollisuus ry:ssä ”manuaalinen” tilausjärjestelmä kuten kaikki neuvotteluihin liittyvät toiminnot ja tilat on kuvattu yksiselitteisesti. Neuvottelutoimintojen ja niiden laadun mittaaminen on helposti toteutettavissa. Osittain jo toteutettua kokousten mittaamisjärjestelmää voidaan hyödyntää. Tällöin myös ulkoistettavia palveluja tarjoavalle yritykselle voidaan asettaa selkeät mitattavat tavoitteet palvelujen laadusta ja määrästä sekä tilojen ja palveluiden ylläpidosta ja kehittämisestä.

Alustavien selvitysten perusteella neuvottelupalveluiden tarjoajia on useita kuten Amica, Sodexo, Kämp Palace jne.

4.3.2 Palveluiden tarjoamiskustannus

Nykyisten neuvottelutilojen tilakustannukset ja palveluiden kustannukset on arvioitu taulukossa 1. Luvut perustuvat Teknologiateollisuus ry:ltä saatuihin laskelmiin. Taulukossa on myös vertailulaskelma Eteläranta 10 toiseen kerrokseen rakennettavan ”neuvottelumaailman” tilakustannuksista sekä palvelukustannuksista. Suunnitelmassa on lähdetty siitä, että ”neuvottelumaailmasta” tehtäisiin yhteinen jonkin muun liiton kanssa, jolloin osa kuluista voidaan jakaa ja tiloja voidaan hyödyntää tehokkaammin. Teknologiateollisuus ry on käynyt alustavia keskusteluja muutaman muun liiton kanssa tästä vaihtoehdosta. Toiseen kerrokseen ehdotetut vaihtoehtoiset tilat omistaa Teknologiateollisuus ry yhdessä kahden muun liiton kanssa. Vertailussa ei ole huomioitu saneeraus kustannuksia, koska ne kohdistuvat molemmille vaihtoehdoille suunnilleen samansuuruisina, vaikkakin ajallisesti eri ajankohtana.

	Nykyisten neuvottelutilojen tila- ja ylläpito-kustannukset/v *		II-kerrokseen rakennettava uusi neuvottelutila	Tila- ja ylläpito kustannukset/v
Tilakustannus 25 €/m ² x m ² /v/ II-kerros 21 €/m ²	560 m ²	140 000	470 m ²	98 700
Suora palvelukustannus**		48 700		38 000
Tarjoilukustannukset ***		200 000		200 000
Yrittäjän kate				20 000
Tehostuneen toiminnan säästöt				
Yhteensä		388 700		356 700
Vertailuluku		109		100
			erotus	32 000

* Nykyisessä tilanteessa käytävä- ja ei-tarkoituksenmukaisia tiloja on huomattavasti enemmän, kun yhteen tilaan rakennettavassa "neuvottelumaailmassa"

** Yhteisesti toteutettavassa "neuvottelumaailmassa" henkilöstöön liittyvät kulut samoin kuin laitekustannukset ja ylläpitokulut

*** Lähtökohtaisesti neuvottelutiloissa tarjottavien juomien ja ruokatarvikkeiden määrä ei muutu ellei laatutasoa tältä osin muuteta. Tässä vertailussa laatutaso pidetään samana.

Taulukko 1: Nykyisten neuvottelutila- ja palvelukulujen sekä vaihtoehtoisen ”neuvottelumaailman” kulujen vertailutaulukko.

Yllä olevan vertailun perusteella uuden, II-kerrokseen rakennettavan ”neuvottelumaailman” kustannukset tulisivat nykyistä toimintamallia noin 9 % halvemmaksi eli säästö Teknologiateollisuus ry:n osalta olisi noin 32 000 euroa per vuosi.

4.3.3 Palvelun laatutaso

Uudessa ”neuvottelumaailma”-vaihtoehdossa vieraat voidaan ohjata suoraan rakennuksen sisääntulokerroksesta (= II-kerros) neuvottelutiloihin. Tällöin tarpeeton kulku hisseillä muihin kerroksiin vähenee ja myös yleistä turvallisuustasoa voidaan nostaa koko talossa. Suurien ihmismassojen ohjaaminen pois ns. työskentelytiloista pienentää yritys- ja turvallisuusriskiä. Teknologiateollisuus ry:ssä vierailee keskimäärin 10 000 vierasta vuosittain.

Yhtenäinen, tyylikäs vastaanottoaula luo vieraille hyvän ja tehokkaan kuvan toiminnasta ja vaikuttaa liiton brändiin positiivisesti.

Yhdessä tilassa toimivassa ”neuvottelumaailmassa” voidaan neuvottelutarjoilut keskittää esimerkiksi ns. ”noutopöytä”-ratkaisuksi, jolloin kokousemäntien työ vähenee. Noutopöydästä kukin vieras voi ottaa haluamansa lämpimät juomat ja välipalat neuvottelutiloihin. Tämä vaikuttaa suoraan välipalojen hukkaprocenttiin ja merkitsee myös säästöjä. Tarvittavat kylmät juomat on tarkoituksenmukaista säilyttää neuvotteluhuoneissa sijaitsevissa kylmäkaapeissa.

Neuvottelutilojen siirtäminen nykyisistä tiloista sisääntulokerrokseen merkitsee pidempää kulkumatkaa neuvottelun ”isännälle”. Pääsääntöisesti vieraita on kuitenkin merkittävästi enemmän kuin isäntiä, joten kokonaisuuden kannalta liikkuminen hisseissä ja kerroksissa vähenee.

Yhteisesti toteutettavaan ”neuvottelumaailmaan” on järkevää rakentaa verkossa käytettävä varausjärjestelmä, joiden kaupallisia versioita on helposti saatavissa 5000-10 000 euron hankintahintaan. Järjestelmä vähentää emäntien työtä ja tieto neuvottelutilojen varauksista saadaan reaaliaikaisena. Tämä lisää myös neuvotteluhuoneiden käyttöastetta.

Yhteisesti toteutettavalla neuvottelumaailmalla voidaan nostaa neuvotteluhuoneiden käyttöastetta. Lisäksi ulkopuolinen palveluntarjoaja voi tarjota vapaata kapasiteettia ulkopuolisille, millä voidaan aikaansaada kustannusten säästöä liitoille.

4.3.4 Yrityskulttuurin vaikutus

Yrityskulttuurin vaikutusta ei ole syytä väheksyä, mutta neuvottelutiloja ja –palvelua ei voi pitää liiton ydintoimintona tai olennaisena osana organisaatiota, jonka ulkoistuksesta aiheutuva negatiivinen haitta muuttuisi piilevästä kokonaisvaltaiseksi. On oletettavaa, että tyytyväisyys ja näin työnteon tehokkuus lisääntyisi uusien, asianmukaisten ja nykyaikaisella tekniikalla varustettujen neuvottelutilojen ansioista. Uudella neuvottelumaailmalla on iso vaikutus liiton yrityskuvaan ja erityisesti turvallisuuden lisääntymiseen ja sitä kautta yrityskulttuuriin.

4.3.5 Ulkoistamistavoitteiden määrittäminen ja mittaaminen

Teknologiatoimintayhtiön neuvotteluinfrakstruktuurin ja –palveluiden ulkoistamistavoitteina ovat kustannusten säästö, palvelun laatutason nosto sekä turvallisuustason nosto. Kustannusten säästötavoitteena olisi helposti asetettavissa ensimmäisenä vuotena vähintään 32 000 euroa vuodessa. Seuraavina vuosina säästötavoitteita on mahdollista asettaa lisää. Palvelun laatua on mahdollisuus mitata neuvottelutilojen saatavuutena, reklamaatioiden määrää mittaamalla ja neuvotteluhuoneiden käyttöastetta mittaamalla.

4.3.6 Lyhyen ja pitkän aikavälin tarkastelu

Lyhyellä aikavälillä vaihtoehtoisen ratkaisun toteuttaminen II-kerrokseen lisää kustannuksia osittain päällekkäisten tilojen ja palvelun osalta. Lisäksi mahdolliset henkilöjärjestelyt ytimenentelyineen voivat vaikeuttaa ja hidastaa käyttöönottoa. Mikäli henkilöstö ulkoistetaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, uusi organisaatio ei välttämättä toimi heti alussa kitkatta. Toisaalta ulkoistettavat henkilöt tuntevat liiton henkilöstön toimintatavat ja -tarpeet ja tällä kokemuksella pystyvät nopeasti tasoittamaan muutoksen mahdollisesti aiheuttamia ongelmia.

Keskeisenä tekijänä muutoksen onnistumiselle on riittävä informaatio sekä henkilöstön koulutus.

Ajan myötä edellä mainitut säästötavoitteiden saavuttaminen sekä palvelutason nosto ja turvallisuustason parantuminen on hyvin suurella todennäköisyydellä mahdollista saavuttaa. Oleellista on tällöin onnistuminen ulkopuolisen palveluntarjoajan valinnassa sekä luottamuksellisen suhteen ylläpitoon liittyvien tekijöiden vahvistamisessa.

Siirtyminen uuteen vaihtoehtoiseen ratkaisuun, jossa yhteinen neuvottelumaailma rakennetaan II-kerrokseen ja toiminta ulkoistetaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, edellyttää toimintamalliin sitoutumista vähintään viideksi vuodeksi. Tätä lyhyemmäksi ajaksi saneerausinvestointeja ei ole järkevää toteuttaa. Lisäksi ulkopuoliset palveluntarjoajat useimmiten edellyttävät vähintään viiden vuoden sopimusajanjaksoa.

5. Johtopäätökset ja yhteenveto

Ulkoistaminen voidaan määritellä mm. projektin tai prosessin vastuun delegoinniksi, tehtävien siirtämiseksi tai valittujen hyödykkeiden tai palveluiden hankkimiseksi. Ulkoistamisprosessin vaihemalleja ovat esitelleet Hallikas ja Ojala (2006), Lumijärvi (2007), Kiiskinen et al. (2002), Zhu et al. (2001) ja Kremic et al. (2006). Organisaatioiden toimintojen ulkoistamista puoltavat useat tekijät kuten kustannussäästöt, kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviin kustannuksiin, suurempi joustavuus, laadun parantuminen, hankalista toiminnoista eroon pääseminen ja lisääntynyt painopiste ydintoiminnoissa. Ulkoistamisen haittoja ovat mm. valvonnan luovuttaminen tarjoajalle, prosessin käänteisyys ja sopimuskustannusten olemassaolo. Ulkoistamisen riskejä ovat puolestaan huono sopimus tai huono kumppanin valinta, piilevien kustannusten olemassaolo, turvattomuus ja lailliset esteet yms. Embleton ja Wrightin (1998) menestyksekkään ulkoistamisen päätekijät voidaan jakaa strategiseen analyysiin nojaaviin tekijöihin, tarjoajien valintaan liittyviin tekijöihin ja suhteen hallintaan liittyviin tekijöihin.

Kremic et al:n (2006) ja Embleton ja Wrightin (1998) mallit mallintavat ulkoistamis päätökseen liittyviä tekijöitä.

Teknologiaateollisuus ry:n neuvotteluinfrastruktuurin siirtämisistä saman kiinteistön II-kerrokseen (sisääntulokerros) sekä tarjottavan neuvottelupalvelun ulkoistamista ulkopuoliselle palveluntarjoajalle puoltaa useampi Embleton & Wright strategisen analyysin perusteella arvioitu tekijä. Palveluiden keskittämällä yhteen tilaan voidaan aikaan saada merkittäviä kustannussäästöjä (noin 32 000 €v). Suurempiin henkilökustannussäästöihin päästäisiin rakentamalla neuvottelumaailma yhdessä jonkin muun liiton kanssa. Tällöin neuvottelutilojen käyttöastetta on mahdollisuus myös nostaa. Palvelun laatutasoa on mahdollista parantaa palvelutoimintoja uudistamalla kuitenkin lisäämättä kustannuksia. Keskitetyssä neuvottelumaailmassa ulkopuolinen palveluntarjoaja pystyy varmistamaan huomattavasti paremmin palvelun laatutason mm laajempien varahenkilöresurssien ansiosta.

Nykyaikainen ja korkeatasoinen neuvottelumaailma vahvistaa yrityskuvaa. Investoiminen varausjärjestelmäohjelmaan maksaa itsensä takaisin varsin nopeasti parantuneena käyttöasteena sekä vähentämällä sekä tilaajien että kokousemäntien työtä ja mahdollisia virheitä. Neuvottelutilojen keskittämistä II-kerrokseen puoltaa myös parantuva turvallisuustaso, kun suuret vierailijamäärät voidaan ohjata neuvottelutiloihin suoraan sisääntulokerroksessa.

Mikäli Teknologiaateollisuus ry tekee päätöksen neuvotteluinfrastruktuurin ja palveluiden ulkoistamisesta, on siihen liittyvien henkilöiden muutosvalmiuteen kiinnitettävä huomiota ja ottaa heidät mukaan prosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Keskittämällä neuvottelutilat II-kerrokseen, nykyiset neuvotteluhuoneet neljännessä, viidennessä ja kuudennessa kerroksessa voidaan muuttaa toimistohuoneiksi. Toimistohuoneiden vuokratuottotaso kiinteistön ylemmissä kerroksissa ovat noin 3-4 €/m² korkeampi kuin II-kerroksessa.

LIITTEET: Eteläranta 10 II-, IV-, V-, ja VI-kerroksen pohjakuvat

LÄHTEET:

Antelo, Manel. Bru, Lluís. (2010). Outsourcing or Restructuring: The Dynamic Choice. *International Journal Production Economics* 123, s.1-7.

Bae, Sang Hoo. Yoo, Chung Sik, Sarkis, Joseph. (2010). Outsourcing with Quality Competition: Insights from a Three-Stage Game-Theoretic Model. *International Journal of Production Research*. Vol. 48, No. 2. s.327-342.

Balls, Ashley. (2006). The pros and cons of outsourcing. *NZB heinäkuu*. s.64-65

Caniëls, Marjolein C.J. Roeleveld, Adriaan. (2009). Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions. *European Management Journal* 27. s. 402-417.

Collins, Mike. (2007). Outsourcing: The Good, The Bad and The Ugly. *IMPO joulukuu*.

Cusmano, Lucia. Mancusi, Maria Luisa. Morrison, Andrea. (2007). Innovation and the Geographical and Functional Dimensions of Outsourcing: An Empirical Investigation Based on Italian Firm Level Data. *Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione (CESPRI)*. s.1-23

Embleton, Peter R. Wright, Phillip C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing. Empowerment in Organizations. *MCB University Press*. 0265-671X. Vol. 6. No. 3. s. 94-106.

Kenney, Brad. (2008). Strengths and Weaknesses of Outsourcing: Deloitte Survey Reveals Sweet Spots and Pain Points. *IndustryWeek*. Huhtikuu 11.

Saatavissa:

http://www.industryweek.com/articles/strengths_and_weaknesses_of_outsourcing_16102.asp

Kiiha, Jarkko. (2002). Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. *Kauppakaari*. s. 1-2,5 ja 17.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki. WSOY, 202. ISBN 951-0-27418-6. s.100

Kohler, Wilhelm. (2001). A Specific-Factors View on Outsourcing. *North American Journal of Economics and Finance* 12. s.31-53. Internet-sivua ei tiedossa.

Kremic, Tibor. Tukel, Oya Icmeli. Rom, Walter O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal* 11/6. [ISSN 1359-8546]. s. 467-482.

Kroes, James R. Ghosh, Soumen. (2010). Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance. *Journal of Operations Management* 28. s.124-143.

Lumijärvi, Olli-Pekka. (2007). *Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Juva. WS Bookwell Oy, s.212.

Masi, Charlie. (2006). Pros and cons of global outsourcing. *Control Engineering* joulukuu. s. 14-17

McIvor, Ronan. Humphreys, Paul. McKittrick, Alan. Wall, Tony. (2009). Performance Management and the Outsourcing Process: Lessons from a Financial Services Organisation. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29, No. 10. s.1025-1048.

Ojala, Mika. Hallikas, Jukka. (2006). Investment Decision-Making in Supplier Networks: Management of Risk. *International Journal of Production Economics*, vol.104, nro. 1, s.201-213.

Teknologiaeollisuus. Toimialat. [Viitattu 23.5.2010]

Saatavissa: <http://www.teknologiaeollisuus.fi/fi/toimialat/alan-esittely.html>

Teknologiaeollisuus, Suomen talouden veturi ja hyvinvoinnin perusta. *Teknologiaeollisuus*. [Viitattu 22.6.2010]. s.5,41

Varadarajan, Rajan. (2009). Outsourcing: Think More Expansively. *Journal of Business Research* 62. s.1165-1172.

Vitasek, Kate. Ledyard, Mike. Manrodt, Karl. (2010). The Rise of Vested Outsourcing. tammikuu. *Logistics Management*. s. 30-33.

Zhu, Zhiwei. Hsu, Kathy. Lillie, Joseph. (2001). Outsourcing – A Strategic Move: the Process and the Ingredients for Success. *Management Decision Journal*. Vol. 39, No. 5. s.373-378