



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

23.4.2012

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS31A9001 Kandidaatintyö ja seminaari
Kustannusjohtaminen

Tietojärjestelmien menestyksellinen ulkoistaminen

Successful Outsourcing of Information Systems

Kandidaatintyö

Jari Lirkki

Henri Storbacka

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Jari Lirkki, Henri Storbacka

Työn nimi: Tietojärjestelmien menestyksellinen ulkoistaminen

Successful Outsourcing of Information Systems

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2012

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

35 sivua, 2 taulukkoa ja 6 kuvaa

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Lasse Metso

Hakusanat: Tietojärjestelmä, ulkoistaminen, ulkoistus, mittaus, menestystekijät, riskit, hallinta, kumppanuus, suhde, tehokkuus, onnistuminen, kustannus, sopimus

Keywords: Information systems, outsourcing, IS, IT, risk, success, management, measurement, technology, relationship, leadership, cost, contract, offshoring

Tietojärjestelmien ulkoistamisesta on kuluneiden vuosien aikana muodostunut organisaatioille lähes välttämätön strateginen apuväline. Se antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä ydintoimintojensa kehittämiseen ja parantaa sitä kautta heidän kilpailukykyään sekä asemaansa teknologian kehityksen sanelemassa liiketoimintaympäristössä.

Ulkoistamisen kuvitellaan usein olevan yksinkertainen ja nopea vaihtoehto karsia tietojärjestelmiin liittyviä kustannuksia. Onnistunut ja tehokas ulkoistamisprosessi kuitenkin edellyttää lukuisien eri tekijöiden huomioon ottamista sekä haasteiden selvittämistä.

Työssä tarkastellaan tietojärjestelmien ulkoistamista ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on koota yhteen tehokasta ulkoistamisprosessia varjostavia haasteita sekä keinoja niiden ylitsepääsemiseksi. Menestyksellisyyttä on tarkasteltu ulkoistamisprosessin päätöksentekosekä toteutusvaiheessa ja se on määritelty ulkoistamisprosessin eri osatekijöiden onnistuneen hallinnan ja johtamisen summana. Erityinen huomio on lisäksi ulkoistamisen vaikutusten seurannalla ja mittaamisella sekä kustannuksilla.

Lopputuloksena työstä on poimittavissa menestyksellisen tietojärjestelmien ulkoistamisen edellytyksiä, joita ulkoistamista harkitsevan yrityksen tulee ottaa huomioon päätöstä tehdessään.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn tavoitteet ja sisältö	2
1.3	Työn rajaukset ja aineisto	3
2	TIETOJÄRJESTELMIEN ULKOISTAMINEN	4
2.1	Tietojärjestelmät ja niiden merkitys organisaatiolle	4
2.2	Mitä tarkoitetaan tietojärjestelmien ulkoistamisella?	6
2.3	Mitä tietojärjestelmiä on kannattavaa ulkoistaa?	7
2.4	Ulkoistamisen eri tyypit	8
2.5	Hyödyt, tavoitteet ja motiivit	10
3	ULKOISTAMISPÄÄTÖS	13
3.1	Lähtökohdat ja valmiudet.....	13
3.2	Ulkoistamisstrategia ja ulkoistamisen aste osana päätöksentekoprosessia.....	14
3.3	Palveluntarjoajan valinta.....	15
3.4	Ulkoistamissopimus	17
4	SISÄISEN PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA.....	20
4.1	Johdon sitoutuminen ja henkilöstön johtaminen.....	20
4.2	Tietoturvan hallinta	21
5	ULKOISEN PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA	23
5.1	Toimittajasuhteen hallinta.....	23
5.2	Tiedonsiirto ja kommunikaatio toimittajan kanssa	24
6	ULKOISTAMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI.....	26
6.1	Tehokkuuden mittaaminen.....	26
6.2	Tyytyväisyyden ja laadun mittaaminen	27
6.3	Muita näkökulmia seurantaan ja mittaamiseen	28
7	ULKOISTAMINEN KUSTANNUSNÄKÖKULMASTA.....	29
7.1	Päätöksentekovaihe	29

7.2	Prosessin hallinta- ja johtamisvaihe	30
7.3	Prosessin jälkeinen vaihe	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
9	YHTEENVETO	35
10	LÄHTEET.....	36

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tutkimusongelma

Ulkoistaminen ja sen merkitys yritysten strategisena työkaluna on kasvattanut asemaansa viime vuosina. Se nähdään usein yrityksen menestyksellisen toiminnan edellytyksenä ja välttämättömänä järjestelyinä liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta. (Gulla & Gupta 2009a, s. 26) Ulkoistamisesta on tullut yrityksille hyväksi todettu keino tyydyttää myös tietojärjestelmiin liittyvät tarpeensa (Goles 2006, s. 347).

Kilpailukyvyyn ja menestymisen kannalta organisaatiolle on tärkeää saada karsituksi kaikki tehoton toiminta ja keskittyä niihin osa-alueisiin, missä yritys on kilpailijoitaan parempi. Ulkoistamisen kasvun taustalla ovat asiakkaiden kasvaneet vaatimukset sekä teknologian kehittyminen ja muuntautuminen yhä enemmän osaksi modernia liiketoimintakulttuuria. Liiketoimintaympäristön muuttumisen takia useat yritykset pyrkivät keskittämään kaikki voimavaransa ydinosaisensa kehittämiseen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ulkoistaminen koetaan usein toimivaksi keinoksi vapauttaa organisaatioiden resursseja ydintoimintojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Weinert & Meyer 2005, s. 7; Hirschheim et al. 2006, s. 16)

Kasvavasta trendistä huolimatta, kuitenkin vain harvat yritykset ilmoittavat menestyvänsä ja saavuttavansa ulkoistamisella haetut tavoitteensa (Han et al. 2007, s. 1). Ulkoistamisen ajatellaan olevan yksinkertainen ja nopea keino vähentää tietojärjestelmiin ja niiden hallinnointiin liittyviä kustannuksia. Kuitenkin ilman prosessin tehokasta hallintaa ja johtamista, voi ulkoistaminen johtaa sen hyötyjä varjostavien riskien realisoitumiseen. (Olson 2006, s. 3723)

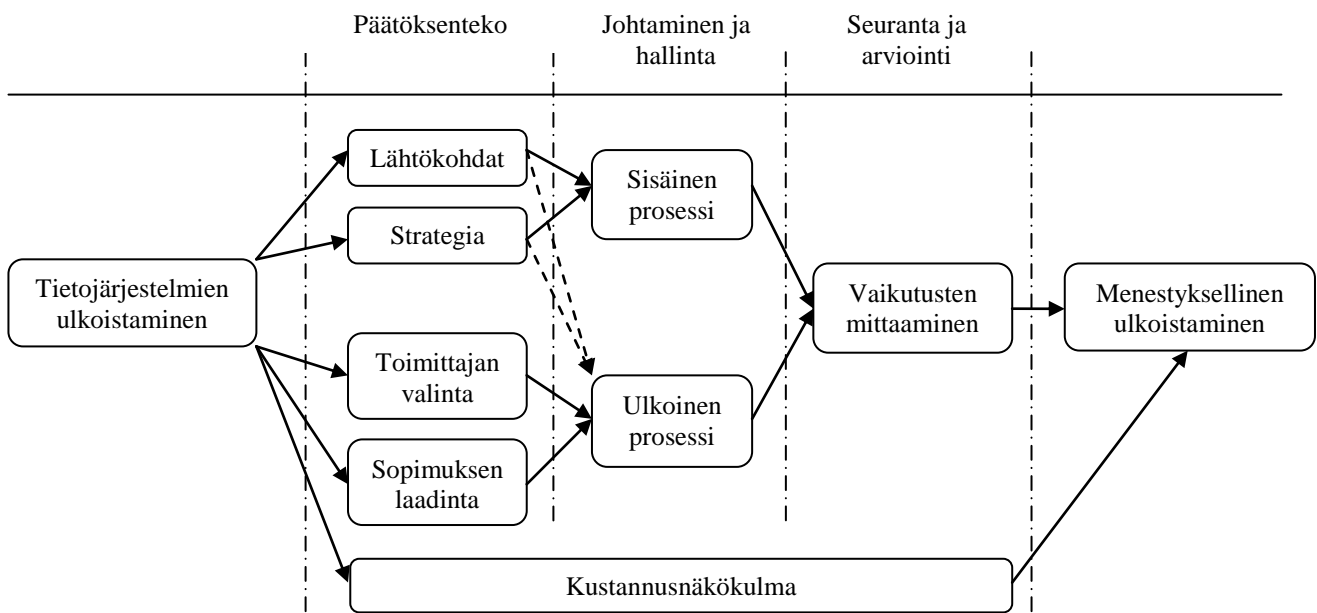
Ulkoistamishankkeen tavoitteiden saavuttamista ja hankkeissa onnistumista tarkastelemme vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä tekijöitä yrityksen täytyy huomioida, jotta tietojärjestelmien ulkoistaminen onnistuu ja on tehokasta?
- Millä eri tavoin hankkeen onnistumista voidaan seurata?
- Minkälaisia kustannuksia ulkoistushankkeeseen liittyy?

1.2 Työn tavoitteet ja sisältö

Työn tavoitteena on selvittää tietojärjestelmien ulkoistamiseen liittyvien ominaispiirteiden avulla, mitä tekijöitä organisaation tulee huomioida, jotta ulkoistaminen on onnistunutta ja tehokasta. Asiaa on lähdetty selvittämään jakamalla ulkoistamisprosessi pienempiin alakohtiin: päätösvaiheeseen, johtamis- ja hallintavaiheeseen sekä arviointivaiheeseen. Jokaisen yksittäisen osa-alueen menestystekijöitä sekä haasteita on tarkasteltu erikseen. Ulkoistamishankkeen menestyksellisyys on määritelty näiden eri tekijöiden onnistuneena hallintana. Lisäksi prosessin rinnalla tarkastelemme kuinka eri tekijät vaikuttavat ulkoistamishankkeen kustannuksiin ja sitä kautta hankkeen menestyksellisyyteen. Työn rakennetta ja osatekijöiden keskinäistä riippuvuutta on havainnollistettu tarkemmin kuvassa 1.

Työn alussa käydään läpi, mitä tietojärjestelmillä ja niiden ulkoistamisella tarkoitetaan sekä mitä hyötyjä ja tavoitteita ulkoistamisella pyritään saavuttamaan. Myöhemmin tarkastellaan yksityiskohtaisemmin itse prosessia ja siihen liittyvää päätöksentekoa, johtamista sekä mittaamista. Keskitymme erityisesti palveluntarjoajan valintaan, sopimusten laadintaan, suhteen ylläpitoon sekä ulkoistussuhteen johtamiseen. Lopuksi hankkeen menestyksellisyyttä tarkastellaan vielä erikseen kustannusnäkökulmasta. Johtopäätöksissä kokoamme yhteen työssä esille tulleita havaintoja sekä erittelemme niistä menestyksellisen tietojärjestelmien ulkoistamisen keskeisimmät tekijät.



Kuva 1. Työn rakenne ja osatekijöiden riippuvuus

1.3 Työn rajaukset ja aineisto

Työssä tietojärjestelmien ulkoistamista tarkastellaan pienten ja keskisuurten sekä suurempien organisaatioiden näkökulmasta. Työssä keskitytään erityisesti ulkoistavan organisaation eli asiakasorganisaation näkökulmaan, jonka vuoksi ulkoistamisen menestyksellisyyttä ei ole arvioitu palveluntarjoajan kannalta. Tietojärjestelmien ulkoistamisen on rajattu vain organisaation rajat ylittävään ulkoistamiseen, joten takia ei tarkastella organisaation rajojen sisäpuolella tapahtuvaa ulkoistamista. Pilvipalveluina sekä etäpalveluina toteutettava ulkoistaminen on jätetty työn sisällön ulkopuolelle.

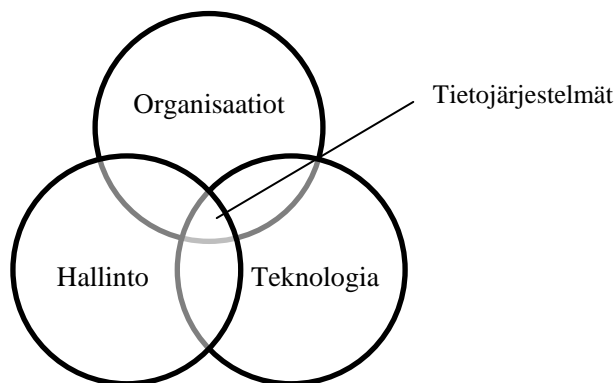
Työ on toteutettu kirjallisuustyönä ja sen aineisto pohjautuu useisiin tietojärjestelmiä ja niiden ulkoistamista käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin. Myös julkisesti saatavilla olevia tieteellisiä julkaisuja sekä kirjallisuutta on hyödynnetty.

2 TIETOJÄRJESTELMIEN ULKOISTAMINEN

2.1 Tietojärjestelmät ja niiden merkitys organisaatiolle

Termillä tietojärjestelmä (engl. Information System) tarkoitetaan toisiinsa liittyvien komponenttien joukkoa, joka kerää, prosessoi, tallentaa, tuottaa ja jakaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota organisaatioiden sisällä tai niiden välillä. Tietojärjestelmät auttavat johtoa sekä työntekijöitä tunnistamaan ongelmia, visualisoimaan monimutkaisia aiheita sekä luomaan uusia tuotoksia. Se sisältää informaatiota organisaation sisäisistä ja ulkoisista henkilöistä, paikoista ja asioista. (Laudon & Laudon 2010, s. 46).

Tietojärjestelmät ovat yhdistelmä tietoteknologiaa (engl. Information Technology) ja sen sovelluksia sisältäen ihmisenäkökulman. Usein käsitteitä tietojärjestelmä ja tietoteknologia käytetään toistensa synonyymeinä kontekstista riippuen. Käytännössä tietojärjestelmät ovat vain yksi osa tietoteknologiaa, mutta ulkoistamista käsiteltäessä, niillä usein tarkoitetaan kaikkia ulkoistettavia tietoteknologiapalveluita. (Gulla & Gupta 2009a, s. 26) Laudon & Laudon (2010, s. 48) täydentää tietojärjestelmien koostumusta kuvan 2 mukaisesti, kuvaten niiden olevan yhdistelmä organisaatioita, teknologiaa ja hallintoa.



Kuva 2. Tietojärjestelmien koostumus (Laudon & Laudon 2010, s. 48)

Organisaation liiketoiminta on usein monimuotoista sisältäen useita eri osia, erikoisuuksia sekä tasoja. Organisaatiot tarvitsevat siten useita tietojärjestelmiä, jotta kaikki tarvittava informaatio saadaan tuotettua ja välitettyä sitä tarvitseville toiminnolle. Tietojärjestelmät laaditaan yhä enemmän eri toimintoja yhdistäviksi ja organisaation rajoja rikkoviksi. Organisaatioilla on tyypillisesti tietojärjestelmä sen jokaista suurta toimintoa kuten tuotantoa, markkinointia sekä

talous- ja henkilöstöhallintoa kohden. Lisäksi organisaatioilla on olemassa useita erilaisia päätöksenteon tukijärjestelmiä, joiden tehtävänä on pääosin tukea organisaation eri tasojen johtoa operatiivisen toiminnan johtamisessa. (Laudon & Laudon 2010, s. 75)

Laudon & Laudon (2010, s. 83) jakaa organisaatioiden käyttämät liiketoimintajärjestelmät neljään eri pääsovellukseen: toiminnanohjausjärjestelmiin, tietämyksenhallintajärjestelmiin, toimitusketjun hallintajärjestelmiin sekä asiakassuhteiden hallintajärjestelmiin. Jokainen sovellus kokoaa yhteen ja yhdistää osan organisaation toiminnoista kattaen organisaation kaikki tasot. Pienempiä tietojärjestelmiä ovat tapahtumankäsittelyjärjestelmät, johdon tietojärjestelmät sekä päätöksenteon tukijärjestelmät. Kuvasta 3 selviää järjestelmien sijoittuminen, linkittyminen ja merkitys organisaation liiketoiminnoille sekä niiden keskinäiset vuorovaikutukset.

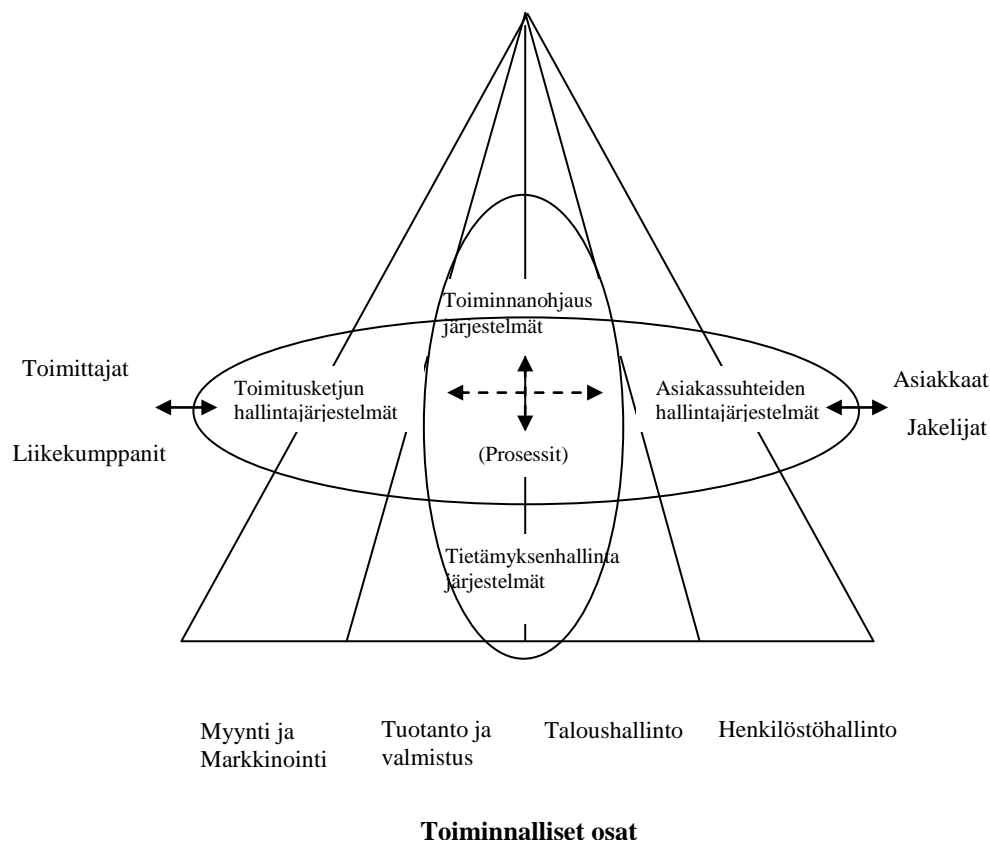
Toiminnanohjausjärjestelmillä tarkoitetaan (engl. Enterprise Resource Planning systems) organisaation eri prosesseista tietoa kerääviä järjestelmiä, joiden tehtävänä on kerätä organisaation sisäinen sirpaloitunut informaatio yhteen ja jakaa se edelleen sitä tarvitseville toiminnallisille osille sekä muille tietojärjestelmille. Toiminnanohjausjärjestelmät toimivat organisaation verikaalisten ja horisontaalisten prosessien yhdistäjinä ja niillä on keskeinen rooli muiden tietojärjestelmien tuottaman ja käsittelemän tiedon yhdistäjinä. (Laudon & Laudon 2010, s. 85)

Tietämyksenhallintajärjestelmien (engl. Knowledge Management systems) tarkoitus on parantaa organisaation prosessien hallintaa. Ne keräävät organisaation sisältä kaiken olennaisen tiedon sekä kokemuksen, prosessoivat sen ja jakavat sen edelleen sinne, missä ja milloin sitä eniten tarvitaan. Ne myös yhdistävät yrityksen ulkoisiin tietolähteisiin. Järjestelmät tukevat hankintaprosessia, varastointia, jakelua ja tiedonkeruuta sekä tiedon luomista ja liittämistä organisaatioon. (Laudon & Laudon 2010, s. 88)

Toimitusketjun hallintajärjestelmät (engl. Supply Chain Management systems) auttavat yritystä hallinnoimaan suhteitaan toimittajiin ja liikekumppaneihin. Järjestelmät auttavat toimittajia, ostajia, jakelijoita sekä logistiikkayrityksiä jakamaan tietoa tilauksista, tuotannosta, varastotasoista sekä toimituksista. Järjestelmien päätehtävänä on toimia organisaatioiden välisinä tietojärjestelminä, jotka mahdollistavat organisaatioiden sähköisen linkittymisen toisiinsa, ulkoistaen samalla osan työstä ulkopuolisille yrityksille. (Laudon & Laudon 2010, s. 86-87)

Asiakassuhteiden hallintajärjestelmien (engl. Customer Relationship Management systems) tehtävänä on auttaa yrityksiä hallitsemaan suhteitaan asiakkaisiin. Niiden tehtävänä on tuottaa

asiakasta palvelevia prosesseja tukevaa informaatiota, kuten markkinointi-, palvelu- ja myyntitietoja. Järjestelmät auttavat yritystä tunnistamaan, houkuttelemaan ja säilyttämään sille tärkeitä asiakkaita ja sitä kautta parantamaan omaa tulostaan. (Laudon & Laudon 2010, s. 87)



Kuva 3. Tietojärjestelmät organisaatorakenteessa (Laudon & Laudon 2010, s. 85)

2.2 Mitä tarkoitetaan tietojärjestelmien ulkoistamisella?

Tietojärjestelmien ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation tietoteknologiaan liittyvät aineettomat ja/tai aineelliset resurssit ottaa hallinnoidakseen tai toimittakseen ulkopuolinen toimittaja. Tilanne voi olla väliaikainen tai määräaikainen ja se voi vaikuttaa joko osaan tai kaikkiin asiakasyrityksen tietojärjestelmiin. (Claver et al. 2002, s. 294)

Määritelmän merkitys on vuosien saatossa muuttunut useaan otteeseen. Saunders et al. (1997, s. 63) mukaan tietojärjestelmien ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys maksaa organisaation ulkopuoliselle yritykselle tietopalveluidensa hallinnasta. Mcleod (1998, s. 579) vastaavasti sanoo tietojärjestelmien ulkoistamisen olevan organisaation tietotekniikan käyttövastuun siirtämistä organisaation rajojen ulkopuolelle. Miranda & Kavan (2005, s. 153) määrittää tietojärjestelmien ulkoistamisen rajoja ylittäväksi organisaatioiden väliseksi yhteistyöksi, jossa ennen yrityksen itse

hoitamat tietotekniset toiminnot ottaa hoidettavakseen ulkopuolinen organisaatio. Merkityksen muuttuessa ulkoistamista onkin hankala asettaa yhden määritelmän alle. Tietojärjestelmien ulkoistamisen merkityksen kuvaillaankin elävän loputtomassa muutosjatkumossa, missä sen merkitys vaihtelee ja saa uusia ulottuvuuksia aina tilanteesta riippuen. Termejä tietojärjestelmä ja tietoteknologia käytetään usein virheellisesti kuvaamaan samaa asiaa, mikä johtuu juuri sen merkityksen epäselvyydestä. (Gulla & Gupta 2009a, s. 26-27)

2.3 Mitä tietojärjestelmiä on kannattavaa ulkoistaa?

Organisaatioiden menestyminen ja selviytyminen ovat vahvasti riippuvaisia heidän vahvuuksistaan, jotka johtavat juurensa ydinosaamisesta. Ulkoistaminen tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden keskittyä ydinosaamisensa kehittämiseen ja sitä kautta kilpailukykyä parantamiseen. (Gulla & Gupta 2009a, s. 32)

Tietojärjestelmien ulkoistamisen kannattavuus määritellään usein transaktiokustannusteorian avulla. Teoriamallissa kustannusta, joka yritykselle syntyy tuotteen tai palvelun tuottamisesta sisäisesti, kutsutaan valmistamiskustannukseksi ja kustannusta, joka syntyy tuotteen tai palvelun ostamisesta, kutsutaan transaktiokustannukseksi. Jos transaktiokustannukset ovat pienemmät kuin valmistuskustannukset, on yrityksen tietojärjestelmäpalveluiden ulkoistaminen kannattavaa. (Thouin et al. 2009, s. 464; Hirschheim et al. 2006, s. 60)

Yrityksen ei koskaan tulisi ulkoistaa ydinliiketoimintojaan, eli niitä toimintoja, jotka antavat yritykselle strategista kilpailuetua. Niiden ulkoistaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa markkinoilla epäonnistumiseen. Yritysten tulisi sen sijaan keskittää resurssinsa ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistaa niitä toimintoja, jotka eivät ole strategisesti yhtä merkityksellisiä. Ydinliiketoimintoja voi kuitenkin olla kannattavaa ulkoistaa tilanteissa, joissa yrityksen omat voimavarat eivät riitä niiden kehittämiseen, tai silloin, kun yritys virheellisesti pitää tietojärjestelmiänsä keskeisimpänä ydintoimintonaan. Ydinliiketoimintojen ulkoistamispotentiaalia tuleekin pyrkiä arvioimaan jatkuvasti. (Saunders et al. 1997, s. 64; Weinert & Meyer 2005, s. 13)

Yrityksen on sen sijaan kannattavaa ulkoistaa omia hyödyketoimintojaan, eli toimintoja, jotka eivät kuulu yrityksen erityisosaamiseen. Kuitenkin, jos näistä hyödyketoiminnoista odotetaan tulevan yrityksen erityistoimintoja tulevaisuudessa, ei niiden ulkoistaminen ole suotavaa. Tällainen pätee esimerkiksi organisaatiolle, jonka kilpailukyky on vahvasti riippuvainen innovatiivisista tietoteknisistä sovelluksista. (Saunders et al. 1997, s. 64; Weinert & Meyer 2005, s. 13)

Fisher et al. (2008, s. 177) täydentää, että ulkoistettavan toiminnon tulee olla riittävän yksinkertainen, strategisesti merkityksetön, hyvin ymmärrettävä, hallittavissa oleva sekä edullinen ulkoistaa.

Claver et al. (2002, s. 298) ja McLeod (1998, s. 579) mukaan tietojärjestelmiin liittyvistä hyödyketoiminnoista organisaatiot päätyvät ulkoistamaan yleisimmin seuraavanlaisia palveluita:

- Tietojärjestelmien hallinta-, kehittämis-, ja ylläpitopalvelut
- Laitteistojen hankinta
- Järjestelmien yhdistämispalvelut
- Tietoliikennepalvelut
- Tietojärjestelmäprojektin hallintapalvelut
- Tukitoimintojen ylläpito- ja huoltopalvelut

Vähiten ulkoistettuja tietojärjestelmäpalveluita ovat puolestaan järjestelmien täytäntöönpanoon, tietoturvaan sekä loppukäyttäjien konsultointiin liittyvät palvelut (Claver et al. 2002, s. 298).

2.4 Ulkoistamisen eri tyypit

Tietojärjestelmien ulkoistaminen voidaan toteuttaa usein eri tavoin. Sopivan ulkoistamistavan valinta on riippuvainen yrityksen koosta, toimialasta, alan kilpailusta, kansainvälistymisen tasosta sekä yrityksen tietoteknisen tason kypsyydestä. (Turkama 2007, s. 26) Gulla & Gupta (2009a, s. 25) täydentää, että yrityksen strategia on tärkein peruste sille, mikä ulkoistamistyyppi yrityksen tulisi valita. Weinert & Meyer (2005, s. 3) kuitenkin väittää, että tietojärjestelmien ulkoistamiselle ei ole olemassa tiettyjä raameja, vaan tyyppin valinta voi olla esimerkiksi organisaation luonteesta tai sijainnista riippuvainen.

Ulkoistamisen eri muodot voidaan jaotella usean eri luokittelutavan perusteella (Turkama 2007, s. 29; Suhaimi et al. 2007, s. 645-646; Dibbern et al. 2004, s. 10-11). Tässä työssä on käytetty jaottelutapaa, jossa ulkoistamismuodot jaetaan taulukko 1:en mukaiseen nelikenttään (Schaaf 2004, s. 3). Tässä nelikentässä ulkoistaminen jaetaan kahteen suurempaan lohkoon: ulkoiseen ulkoistamiseen ja sisäiseen järjestelyyn. Ulkoinen ulkoistaminen erotellaan edelleen kotimaiseen ja ulkomaiseen ulkoistamiseen sekä sisäinen järjestely sisäiseen kotimaan järjestelyyn ja sidottuun ulkoistamiseen. (Schaaf 2004, s. 3)

Taulukko 1. Ulkoistamisen tyypit (Schaaf 2004, s. 3)

Ulkoistaminen (ulkoinen)	Kotimainen ulkoistaminen (Onshoring)	Ulkomainen ulkoistaminen (Offshoring)
Oma järjestely (sisäinen)	Sisäinen kotimaan järjestely	Sidottu ulkoistaminen
	Kotimainen	Kansainvälinen

Kotimaisella ulkoistamisella (engl. Onshoring) tarkoitetaan järjestelyä, jossa palvelu ulkoistetaan samassa maassa toimivalle palveluntarjoajalle. Päätekijä, mikä ohjaa organisaatioita kotimaiseen ulkoistamiseen, on jatkuva toiminnan kehittämisen paine. (Schaaf 2004, s. 3) Kotimaisen ulkoistamisen tapauksessa palveluntarjoajalla on usein sellaista ammattitaitoa, osaamista ja resursseja, joita asiakasyrityksellä itsellään ei ole. Yhtenä suurena vaikuttavana tekijänä on myös yhteinen liiketoimintaympäristö sekä yhtenevät toimintatavat ja arvot. Kotimaisessa ulkoistamisessa säilytetään myös paremmin kumppaneiden keskinäinen yhteisymmärrys, sillä maantieteellisestä sijainnista johtuvia kulttuurieroja ja sitä kautta kommunikaatio-ongelmia pääsee vain harvoin syntymään. Lisäksi kumppaneiden läheisemmästä sijainnista johtuen, kotimainen ulkoistaminen on usein tuottavuudeltaan tehokkaampaa kuin ulkomainen ulkoistus. (Hirschheim et al. 2006, s. 6; Laudon & Laudon 2010, s. 532)

Ulkomaisella ulkoistamisella (engl. Offshoring) tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys ulkoistaa tietojärjestelmänsä ulkomailla toimivalle palveluntarjoajalle (Schaaf 2004, s. 3). Tällaisissa tapauksissa ulkoistamisella haettava hyöty on vahvasti kustannusperusteinen, mistä syystä offshoring-ulkoistamisen kohteena ovatkin yleensä alhaisten kustannusten maat (Weinert & Meyer 2005, s. 3). Syynä ulkomaiseen ulkoistamiseen on usein myös se, että kotimaassa ei ole yrityksen vaatimustasoon sopivia palveluntarjoajia. Kotimaisesta ulkoistamisesta poiketen, ulkomaisessa ulkoistamisessa kohdemaalla on suuri merkitys hankkeen onnistumiselle. (Laudon & Laudon 2010, s. 532; Hirschheim et al. 2006, s. 6)

Sisäinen kotimaan järjestely ja sidottu ulkoistaminen ovat molemmat ulkoistamismuotoja, joissa ulkoistaminen suoritetaan organisaation sisäisesti. Sisäisessä kotimaan järjestelyssä ulkoistaminen

toteutetaan organisaation sisällä jonkin muun yksikön tai osaston toimesta. Sidottu ulkoistaminen eroaa sisäisestä kotimaan järjestelystä siinä, että ulkoistaminen suoritetaan organisaation ulkomailta sijaitsevilla tytäryhtiöissä tai yhteisyrityksissä. (Schaaf 2004, s. 3-6)

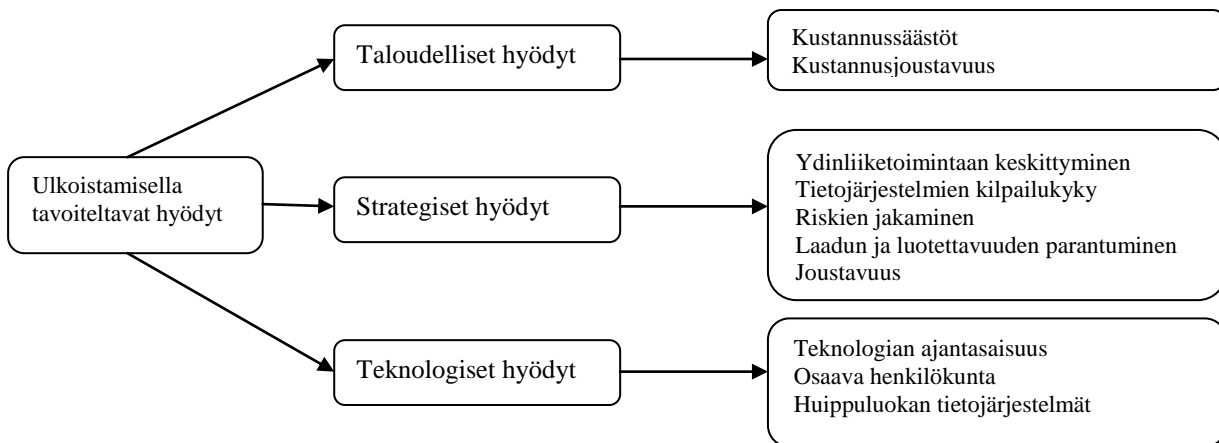
2.5 Hyödyt, tavoitteet ja motiivit

Tietojärjestelmien ulkoistamisen tärkeimpänä merkityksenä ulkoistavalle organisaatiolle voidaan pitää sen potentiaalisia kustannussäästömahdollisuuksia (Osei-Bryson & Ngwenyama 2006, s. 245; Fisher et al. 2008, s. 177). Sen merkitys on viime vuosina kuitenkin siirtynyt yhä enemmän kohti strategisia hyötyjä. Ulkoistamista ei enää nähdä pelkästään lyhytaikaisena kustannusten leikkausvaihtoehtona, vaan pikemminkin pitkäaikaisena, kilpailuetua parantavana strategisena yhteistyönä. (Smith & McKeen, 2004, s. 508)

Eri tutkimukset ovat määrittäneet useita eri syitä, minkä takia yritykset ulkoistavat tietojärjestelmäpalveluitaan. Ulkoistamisen hyödyt on yleisesti jaoteltu kolmeen kategoriaan: strategiaan, taloudellisiin sekä teknologisiin hyötyihin (Kuva 4). (Dibbern et al. 2004, s. 70; Gonzalez et al. 2009, s. 292).

Gulker (2003, s. 82) mukaan ulkoistamisen tavoitteet ovat yrityskohtaisia ja riippuvaisia ulkoistavan yrityksen taloudellisesta ja kilpailullisesta tilanteesta, markkinoiden ailahtelevuudesta sekä toimialasta. Ulkoistamistavoitteisiin vaikuttaa myös organisaation koko ja käytettävissä olevat resurssit (Hirschheim et al. 2006, s. 45-46; Weinert & Meyer 2005, s. 16). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että taloudellisia ja teknologisia hyötyjä tavoittelevat ensisijaisesti pienet organisaatiot ja strategisia hyötyjä lähinnä suuret organisaatiot (Gonzalez et al. 2009, s. 294-295).

Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt voidaan jaotella myös niiden keston mukaan lyhytaikaisiin, keskipitkiin ja pitkäaikaisiin hyötyihin. Lyhytaikaisia toiminnallisia hyötyjä ovat esimerkiksi kustannussäästöt sekä tuottavuuden parantuminen ja keskipitkän aikavälin taktisia hyötyjä taas yrityksen kasvun tukeminen, riskin jakaminen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hankinta. Pitkän aikavälin strategiset hyödyt tarjoavat yritykselle paremman mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa sekä yrityksen kehittämiseen ja oppimiseen ulkoistamissuhteen avulla. (King & Malhotra 2000, s. 328)



Kuva 4. Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt (Dibbern et al. 2004, s. 70)

Taloudelliset hyödyt koostuvat kustannussäästöistä sekä joustavuuden parantumisesta. Kustannussäästämisen motiivina on se, että luovuttamalla tietohallinnon toimintoja ulkoisen organisaation hoidettavaksi, asiakas saa joko entisen palvelutason aiempaa matalammilla kustannuksilla tai se kykenee nostamaan tietohallinnollisten prosessiensa tasoa ilman, että niistä aiheutuvat kustannukset nousevat. Kustannussäästöt perustuvat siihen, että tietojärjestelmien ulkoistamisella järjestelmien tuotanto- ja kehityskustannukset pienenevät suhteessa enemmän, kuin transaktiokustannukset kasvavat. (Claver et al. 2002, s. 295) Tietojärjestelmiin liittyvät kustannussäästöt saadaan usein aikaan henkilöstön työkustannusten, käyttökustannusten sekä tietojärjestelmäinfrastruktuuriin liittyvien investointikustannusten alenemisen myötä (Osei-Bryson & Ngwenyama 2005, s. 249). Gonzalez et al. (2009, s. 286) lisäksi täydentää, että yksi tietojärjestelmien ulkoistamisen taloudellisista hyödyistä on saada kasvatettua kustannusjoustavuutta muuntamalla kiinteitä kustannuksia muuttuviksi.

Strategiset hyödyt on toinen tietojärjestelmien ulkoistamisen motiivi. Strategisten hyötyjen taustalla vaikuttaa motiivi keskittyä ydinosaamiseen. Organisaatiot usein päätyvät ulkoistamaan tietojärjestelmänsä osana tietohallintoa, sillä sen tehtäväksi koetaan usein muun liiketoiminnan tukeminen ja edistäminen. (Gottschalk 2005, s. 164) Dibbern et al. (2004, s. 70) mukaan, strategisia hyötyjä ovat riskien tasaisempi jakaminen sekä yrityksen tietojärjestelmien laadun parantuminen. Ulkoistaminen nopeuttaa myös tietojärjestelmien uudelleenjärjestelyä sekä lisää niiden joustavuutta ja hallintaa (Smuts et al. 2010, s. 306). Hirschheim et al. (2009, s. 4) summaa, että tietojärjestelmien ulkoistamisesta on kehittynyt olennainen osa organisaatioiden tietojärjestelmästrategiaa.

Kolmantena ulkoistamisen motiivina ovat teknologiset hyödyt. Ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden hankkia teknologista tietoa ja kehittää omia tietojärjestelmiänsä ilman uusien työntekijöiden hankintaa tai konsultaatioapua. Tarvittaessa yritykset pystyvät hankkimaan ulkoistamisen avulla myös osaavaa ja edullisempaa työvoimaa. (Schaaf 2004, s. 5-8) Osaavan palveluntarjoajan avulla organisaatio lisäksi pysyy teknologisesti ajan tasalla, millä on suora vaikutus organisaation kilpailukykyyn (Gottschalk 2005, s. 165). Ulkoistamisella hankittu osaaminen ja ammattitaito vähentävät kuitenkin samalla yrityksen oman tietojärjestelmäosaston vahvuutta, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia ulkoistusprosessin päätyttyä (Ketler & Willems 1999, s. 183).

3 ULKOISTAMISPÄÄTÖS

3.1 Lähtökohdat ja valmiudet

Kahden tai useamman organisaation välisissä hankkeissa, kuten ulkoistamisessa, kilpailukyky ja menestyksellisyys riippuvat osapuolten toisiaan täydentävistä lähtökohdista ja valmiuksista. Ne toimivat tehokkaan ulkoistamissuhteen perusainesosina tukien toisiaan ja vahvistaen sitä. Tämä mahdollistaa vakaan, laadukkaan ja tavoitteet täyttävän yhteistyön syntymisen. (Gulla & Gupta 2009a, s. 28) Ulkoistavan yrityksen ensiaskel onkin tiedostaa omat liiketoiminnalliset, tietotekniset ja suhteen hallintaan liittyvät valmiudet sekä ulkoistamisella haettavat tavoitetilat (Goles 2006, s. 356-357).

Liiketoiminnallisilla valmiuksilla tarkoitetaan sitä, että organisaation tulee olla kykenevä suunnittelemaan, organisoimaan, johtamaan ja kontrolloimaan omaa liiketoimintaansa. Strategisesti ajateltuna ne mahdollistavat yritystä tunnistamaan, sopeuttamaan ja liittämään ulkoisia ja sisäisiä resursseja selvitäkseen muuttuvassa ympäristössä. (Goles 2006, s. 356) Smuts et al. (2010, s. 306) täydentää, että yrityksen sisäisen tietojärjestelmäosaston hallintaprosessi on täysin erilainen verrattuna ulkoistettuun tietojärjestelmä järjestelyyn. Tietojärjestelmien ulkoistaminen edellyttääkin näin ollen merkittäviä muutoksia yrityksen strategisissa ja toiminnallisissa funktioissa, mistä syystä lähtökohtien tulisi olla kunnossa.

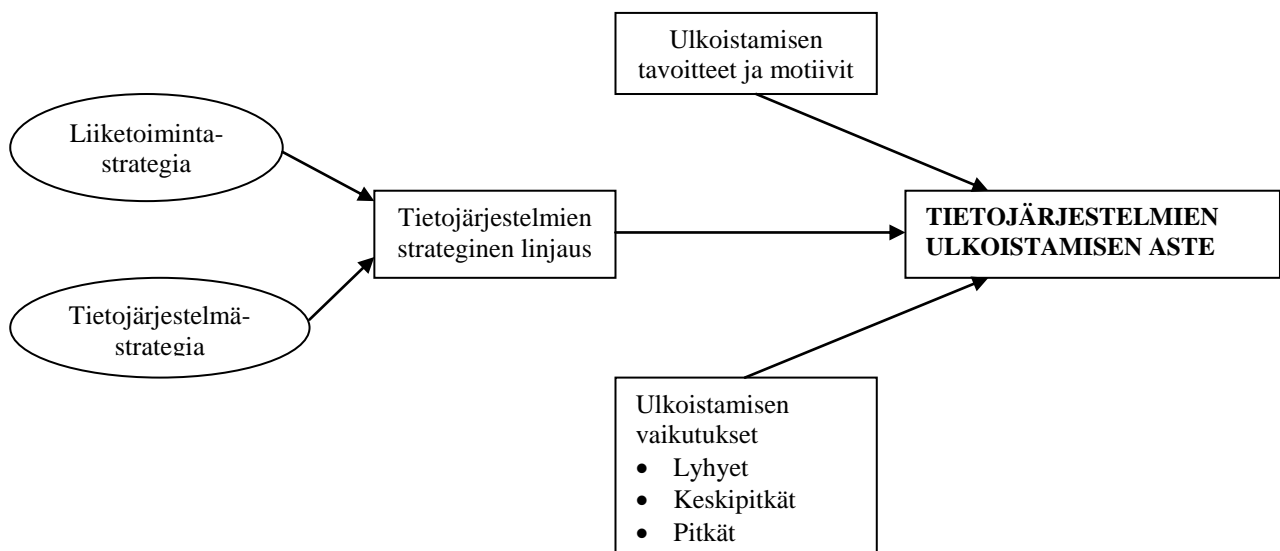
Tietoteknisillä valmiuksilla tarkoitetaan asiakasyrityksen kykyä ymmärtää tietotekniikan ja tietojärjestelmien merkityksen ja käytön yrityksen strategisessa toiminnassa. Niiden ollessa kunnossa, johto kykenee tehokkaasti johtamaan ulkoistamisen seurauksena muuttuneita tietoteknisiä sovelluksia saavuttaakseen yrityksen tavoitteet. (Goles 2006, s. 356)

Suhteen hallintaan liittyvät valmiudet viittaavat asiakkaan kykyyn hallita ja johtaa suhteita palveluntarjoajaan. Niillä tarkoitetaan asiakkaan kykyä hallita sopimukseen liittyviä asioita sekä johtaa ulkoistamissuhteen päivittäistä toimintaa. Päivittäisen suhteen johtaminen sisältää myös yrityksen henkilöstön johtamisen sekä mahdolliseen muutosvastarintaan sopeutumisen. (Goles 2006, s. 356-357)

3.2 Ulkoistamisstrategia ja ulkoistamisen aste osana päätöksentekoprosessia

Ulkoistamisstrategialla tarkoitetaan organisaation valitsemaa lähestymistapaa ulkoistamiseen. Sen avulla organisaatiot pyrkivät ulkoistamisella saavutettavien hyötyjen maksimointiin ja riskien sekä kustannusten minimointiin. Ulkoistamisstrategia on vahvasti sidottu liiketoimintastrategiaan ja se ottaa huomioon sekä kilpailulliset, että tietojärjestelmälliset vaatimukset. Strategia vaikuttaa yhtenä osana tietojärjestelmien ulkoistamisen asteeseen. Sopivan strategian valinta on ensikädessä riippuvainen organisaation tietojärjestelmien tasosta, lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin vaikutuksista sekä strategisista tavoitteista. (Gulla & Gupta 2009a, s. 35; Ward & Peppard 2002, s. 563-564)

Ulkoistamisstrategia luo pohjan ulkoistamishankkeen päätöksenteolle. Sen avulla organisaatiot kykenevät yhtenäistämään tietojärjestelmien ulkoistamishankkeen ja liiketoiminnan tavoitteet. Strategia myös mahdollistaa hankkeeseen käytettävien resurssien tehokkaamman kohdentamisen sekä vähentää päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta ja sitä kautta ongelmia ulkoistussuhteessa. (Ward & Peppard 2002, s. 27) Gulla & Gupta (2009a, s. 30) täydentää, että ulkoistamisstrategian ja liiketoimintastrategian yhtenäistäminen voi parhaimmillaan aikaansaada osapuolten välistä suhdetta vahvistavan synergian syntymisen. Lisäksi sen avulla ulkoistava yritys pystyy muodostamaan kuvan 5 mukaisen liiketoimintastrategian ja ulkoistamisstrategian yhdistävän riippuvuuskartan, mikä helpottaa heitä ulkoistamisen asteen määrittämisessä (Gulla & Gupta 2009a, s. 30-31).



Kuva 5. Strategian merkitys ulkoistamisasteeseen (Gulla & Gupta 2009b, s. 38)

Tietojärjestelmien ulkoistamisen asteella tarkoitetaan päätöksentekoprosessin vaihetta, jossa organisaatio määrittää strategiaan, vaikutuksiin ja tavoitteisiin perustuen, millä kaavalla ja kuinka laajasti he aikovat tietojärjestelmiään ulkoistaa (Gulla & Gupta 2009b, s. 43). Hirschheim et al. (2006, s. 11) ja Gulla & Gupta (2009b, s. 43) jakavat tietojärjestelmien ulkoistamisen asteen budjetinkäyttöön perustuen kahteen eri ulkoistamisen luokkaan: kokonaisvaltaiseen ulkoistamiseen ja valikoivaan ulkoistamiseen.

Kokonaisvaltaisella ulkoistamisella (engl. Total Outsourcing) tarkoitetaan tilannetta, jossa palveluntarjoajalle siirretään palveluita yli 80 % tietojärjestelmäbudjetin arvosta (Dibbern et al. 2004, s. 10). Kokonaisvaltaisessa ulkoistamisessa palveluntarjoajan merkitys on suuri, koska yrityksen tietojärjestelmistä ulkoistetaan suurin osa. Tällöin päävastuu tietojärjestelmistä siirtyy palveluntarjoajalle, mikä lisää toimittajariippuvuutta sekä tietoturvallisuuteen liittyviä riskejä. Toimittajan ja asiakasyrityksen välillä tuleekin vallita ehdoton luottamus toisiinsa, jotta tämänkaltainen menettely on riskitöntä. Kokonaisvaltainen ulkoistaminen on usein seurausta yrityksen talouden tai tietovarojen hallinnan on heikosta kunnosta tai tietojärjestelmillä pienestä merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa. (Gulla & Gupta 2009b, s. 43; Hirschheim et al. 2006, s. 11)

Valikoivassa ulkoistamisessa (engl. Selective Outsourcing) toimittajalle siirretään noin 20–80 prosenttia omista tietojärjestelmäpalveluista. Tämä vaihtoehto mahdollistaa asiakasorganisaatiolle ulkoistettujen tietojärjestelmien tehokkaamman hallinnan, sillä päävastuu säilyy ulkoistavalla yrityksellä eikä toimittajariippuvuutta siten pääse syntymään. Palveluntarjoajan merkitys on toimia lähinnä asiakasorganisaation kyvykkyyksiä täydentävänä osana. (Gulla & Gupta 2009b, s. 43; Hirschheim et al. 2006, s. 11)

3.3 Palveluntarjoajan valinta

Palveluntarjoajan valinta on yksi tärkeimmistä päätöksistä, minkä ulkoistava organisaatio joutuu tekemään (Rohde 2004, s. 432). Palveluntarjoajaa valitessaan asiakkaan tulee löytää sopiva kumppani sekä omiin, että toimittajan tavoitteisiin pohjautuen. Palveluntarjoajan valinta on pitkälti riippuvainen ulkoistamisen asteesta sekä ulkoistamis- ja liiketoimintastrategiasta (Gulla & Gupta 2009b, s. 39-43). Sopivan toimittajan löytäminen on keskeinen tekijä ulkoistamisella haettavan kilpailuedun saavuttamiseksi, sillä kilpailuetu perustuu aina kahden tai useamman osapuolen toisiaan täydentävien ominaisuuksien kokonaisuuteen. (Goles 2006, s. 355)

Lähtökohtana voidaan pitää, että asiakkaan ja palveluntarjoajan tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja yhteneviä. Tämän takia palveluntarjoaja pystyy paremmin tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja vastaavasti asiakas pystyy tukemaan tarvittaessa palveluntarjoajaa (Claver et al. 2002, s. 300). Logan (2000, s. 21) täydentää, että eriävät tavoitteet heikentävät toimittajan ja asiakkaan yhteistyökykyä ja sitä kautta halua kohdata haasteita tai jakaa palkintoja yhdessä. Toisaalta jos palveluntarjoajan ja asiakkaan tiedot ja arviot tulevaisuudesta ovat liian samankaltaisia, voi se haitata heidän keskinäistä reagoitukykyään (Reuer 2002, s. 74).

Ketler & Willems (1999, s. 184) mukaan palveluntarjoajaa valittaessa tulisi tarkastella sen aikaisempaa kokemusta, pitkän tähtäimen suunnitelmia, teknologiaa ja henkilöstöä, työtapoja, kommunikaatiokyvykkyyttä, taloudellista asemaa sekä kulttuurin sopivuutta omiin toimintatapoihin. Heidän mukaansa tutustumalla huolella toimittajan taustoihin, pystytään välttämään asiakkaan kannalta epäsopivista valinnoista. Claver et al. (2002, s. 301) täydentää, että palveluntarjoajaa valittaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös palvelun laatuun, aikaisempiin suhteisiin, maineeseen, tapakulttuuriin, hintaan sekä resursseihin.

Palveluntarjoaja ei välttämättä kykene vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin tai sen käyttämä teknologia voi olla vanhentunutta (Earl 2006, s. 28). Goles (2006, s. 365) teettämän tutkimuksen mukaan toimittajan valmiudet ja osaaminen ovat suoraan verrannollisia asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen kestävyteen. Tämä edelleen korostaa sopivan toimittajan valinnan merkitystä ulkoistushankkeen laatuun ja sitä kautta sen onnistumiseen. Lisäksi yhtenä suurimmista haittatekijöistä on asiakkaan oman osaamisen menettäminen kilpailijoille palveluntarjoajan huolimattomien toimintatapojen kautta (Gonzales et al. 2009, s. 287).

Goles (2006, s. 354) tuo esille toimittajan ominaisuuksien arviointiin perustuvan lähestymistavan. Hänen mukaansa sopivaa toimittajaa valittaessa tulee arvioida toimittajan teknisiä, liiketoiminnallisia sekä ulkoistussuhteen hallintaan liittyviä valmiuksia. Teknisillä valmiuksilla tarkoitetaan toimittajan osaamista ja kykyä mobilisoida ja hyödyntää tietoteknisiä resurssejaan tietojärjestelmien toimittamisessa ja sopeuttamisessa asiakkaalle. Liiketoiminnan ymmärtämiseen liittyvillä valmiuksilla tarkoitetaan toimittajan ominaisuutta ymmärtää asiakkaan liiketoiminnallinen ympäristö sekä tavoitteet. Goles listaa suhteen hallinnan yhdeksi tärkeimmäksi toimittajan ominaisuudeksi, jota menestyksellinen ulkoistaminen edellyttää. Sillä hän tarkoittaa toimittajan kykyä osallistua ja säädellä palvelujen, tuotteiden ja tiedonsiirtoa suhteen osapuolien välillä sekä ylemmällä tasolla hallita ja sopeutua suhdetta muokkaavien tekijöiden vaikutuksiin.

Yrityksen on lähes mahdotonta ulkoistaa kaikkia tietojärjestelmäpalveluitaan yhdelle toimittajalle, vaan se joutuu usein käyttämään useita eri toimittajia. Tämä on seurausta siitä, että yksi ja sama palveluntarjoaja harvoin pystyy täyttämään kaikkia asiakkaan asettamia vaatimuksia. (Saunders et al. 1997, s. 65) Ulkoistamalla tietojärjestelmät usealle eri taholle, yritys pystyy lisäksi ottamaan hyödyn kunkin erillisen toimittajan vahvuuksista sekä jakamaan ulkoistamisen riskit laajemmalle alalle (Rottman & Lacity 2006, s. 58). Jos yritys ulkoistaa tietojärjestelmänsä usealle eri toimittajalle, onkin toimittajien hallinnoinnin yhdistäminen tärkeää (Smuts et al. 2010, s. 305).

Haasteiden kohtaaminen ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen sekä suhteiden hallitseminen on kuitenkin helpompaa yhden toimittajan mallissa. Useampi toimittaja tarkoittaa monimutkaisempaa suhteiden hallintaa ja sitä kautta luottamuksellisuuden merkityksen korostumista. Ulkoistavan yrityksen tulee tiedostaa, että he ovat vain harvoin toimittajan ainoa asiakas, vaan niitä on usein monia. Usein toimittajan muut asiakkaat ovat tavalla tai toisella asiakkaan kilpailijoita, mikä entisestään korostaa tietojen luottamuksellisuuden merkitystä. (Gonzalez et al. 2009, s. 288; Kishore et al. 2003, s. 89)

3.4 Ulkoistamissopimus

Kun yritys on löytänyt sopivan toimittajan, tulee sen tehdä päätös laadittavasta ulkoistamissopimuksesta. Laadittavan sopimuksen muoto on riippuvainen yrityksen koosta sekä ulkoistamistavoitteista. (Rohde 2004, s. 433-435) Sopimuksen tulee olla molempien osapuolien tarpeet tyydyttävä ollakseen toimiva ja kannattava (Turkama 2007, s. 31). Ulkoistamissopimus luetaan usein menestyksellisen ulkoistamissuhteen selkärangaksi, mistä johtuen se tulisikin laatia ja määritellä erityisellä huolella ja sen tulisi tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (Hirschheim & Dibbern 2006, s. 12; Sargent 2006, s. 286).

Sopimukset ovat pääsääntöisesti pituudeltaan viidestä kymmeneen vuoteen ja ne laaditaan ensisijaisesti kustannussäästöjä ajatellen. Usein ajatellaan, että sopimukset ovat niiden allekirjoittamisen jälkeen muuttumattomia, mutta käytännössä niitä uudistetaan tai muutetaan usein jopa alle vuoden kuluttua niiden laadinnasta. (Rao 2009, s. 75-76) Sopimusmuutokset johtuvat usein siitä, että sopimuksen tekohetkellä osapuolien on lähes mahdotonta ennakoida tulevaisuuden muutoksia liiketoimintaympäristössä (Hirschheim & Dibbern 2006, s. 12). Sopimuksen uudistamiseen johtavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi teknologian kehitys, asiakkaiden tarpeiden muutokset sekä poliittiset tai lainsäädännölliset muutokset (Smuts et al. 2010, s. 307).

Sopimuksen pituuden merkitys ulkoistamissuhteen onnistumiseen on suuri. Lyhyemmät sopimukset (1-3 vuotta) onnistuvat usein paremmin kuin keskipitkät ja pitkäaikaiset ulkoistamissopimukset (5-10 vuotta). Lyhyemmät sopimukset ovat menestyksellisempiä, koska niihin liittyy vähemmän epävarmuutta ja ne motivoivat toimittajan suorituskykyä paremmin. Lisäksi ulkoistamispalveluiden hinta on usein oikeudenmukaisempi sekä toipuminen lyhytaikaisten sopimusten virheistä on nopeampaa. (Smith & McKeen 2004, s. 512) Pidempiaikaisilla sopimuksilla on taipumus reagoida heikosti teknologian muutoksiin sekä muuttuviin kysynnän tarpeisiin, mutta toisaalta ne parantavat taloudellista ennustettavuutta ja sopimussuhteen aloituskustannukset voidaan jakaa pidemmälle ajalle (Fisher et al. 2008, s. 166; Lumijärvi 2007, s. 197).

Sopimuksen laatu ja ehdot ovat pitkälti riippuvaisia yritysten koosta ja kokemuksesta. Suuremmilla yrityksillä on usein suurempi neuvotteluvoima kuin pienemmillä yrityksillä, mikä osaltaan luo suurille organisaatioille etulyöntiaseman pienempiin verrattuna. Pienempien yritysten heikommat lähtökohdat neuvottelutilanteessa voivat usein johtaa molempien osapuolien kannalta tyydyttämättömiin sopimuksiin. Pienten yritysten tietojärjestelmien yksinkertaisuuden vuoksi sopimusehdot usein kääntyvät palveluntarjoajan sanelemiksi, sillä pienet yritykset harvoin osaavat vaatia sopimukselta yhtä paljon kuin suuremmat yritykset. (Rohde 2004, s. 433-435) Claver et al. (2002, s. 295) näkökulman mukaan vastaavanlainen tilanne pätee pääsääntöisesti aina asiakasyritykselle. Hänen mukaansa asiakasyrityksillä ei yleisesti ole paljoa kokemusta ulkoistamissopimusten laadinnasta, kun taas vastaavasti palveluntarjoajilla sitä on runsaasti. Tämä asettaa palveluntarjoajan usein jo lähtötilanteessa parempaan neuvotteluasemaan, mikä edesauttaa sopimusehtojen muokkautumista enemmän toimittajan halujen mukaan. Ketler & Willems (1999, s. 184) painottaa, että osapuolien tulisikin pyrkiä mahdollisimman tasavertaiseen neuvotteluvoimaan huolimatta siitä, että palveluntarjoajan asema sopimuksen ehtoihin on usein vahvempi.

Saunders et al. (1997, s. 65) painottaa artikkelissaan sopimuksen ehtojen ja muotojen tärkeyttä menestyksellisessä ulkoistamisprosessissa. Tarkkaan valmisteltu, tiukkaehtoinen sopimus, on hänen mukaansa yksi tärkeimmistä menestyksellisen ulkoistamisen edellytyksistä. Tiukan kirjallisen sopimuksen rinnalle tulisi laatia psykologinen sopimus. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan henkisiin odotuksiin, uskoon ja yhteisiin velvoitteisiin perustuvaa sopimusta (Stiles et al. 1997, s. 57). Kirjallisesta sopimuksesta huolimatta kumppaneiden välinen yhteistyö käytännössä noudattaa kuitenkin psykologisen sopimuksen sanelemia ehtoja. Tämä siksi, koska kirjallisesta sopimuksesta saadaan harvoin laadittua tarpeeksi yksityiskohtaista ja joustavaa, jotta se kestäisi muuttumattomana koko ulkoistamisprosessin ajan. (Miranda & Kavan 2005, s. 156)

Dibbern et al. (2004, s. 52,55) ilmaisee myös kantansa tiukkaan laaditusta sopimuksesta. Hänen mukaansa tarkkaan laadittu sopimus on tarpeellinen, muttei välttämätön ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta. Sen sijaan suhteen tehokas hallinta usein edellyttää muutosten tekemistä niin kirjalliseen, kuin psykologiseenkin sopimukseen. Hän pitääkin tehokasta osapuolten välistä yhteydenpitoa yhtä merkittävässä asemassa, kuin itse sopimusta.

Myös piilokustannuksia ajatellen, on ulkoistamissopimus kannattavaa laatia joustavaksi. Joustava sopimus selviää paremmin toimintaympäristössä tapahtuvista teknologisista sekä markkinataloudellisista muutoksista (Turkama 2007, s. 32). Eräs keino lisätä joustavuutta, on sisällyttää sopimukseen ehto, mikä oikeuttaa asiakkaan uusimaan tai muuttamaan sopimustaan tietyin aikavälein. Tämä paitsi ehkäisee piilokustannusten syntymisen, mutta myös parantaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen suhteen laatua. (Rao 2009, s. 76)

Laudon & Laudon (2010, s. 219) tuo esille palvelutasosopimuksen (engl. Service Level Agreement) käytön joustavuuden parantamiseksi. Palvelutasosopimuksella tarkoitetaan asiakkaan ja toimittajan välistä sopimusta, joka määrittää ostettuihin palveluihin liittyvät seikat yksityiskohtaisemmin. Sopimukseen liittyvät ehdot eivät ole kiinteitä, mikä mahdollistaa osapuolille muutosten tekemisen sopimukseen. Sen ansiosta sopimusta pystytään päivittämään todellisuutta ja muuttuvia oloja vastaavaksi aina tarpeiden mukaan. Palvelutasosopimus lisäksi tarkentaa mittaamiseen liittyviä parametreja, asiakastukea, sopimuksen purkuun liittyviä ehtoja sekä tietoturvallisuuteen ja luottamuksellisuuteen liittyviä tarkennuksia. (Laudon & Laudon 2010, s. 219)

4 SISÄISEN PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA

4.1 Johdon sitoutuminen ja henkilöstön johtaminen

Ulkoistaminen on monimutkainen päätöksentekoprosessi, joka on vuorovaikutuksessa erilaisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Sen onnistunut johtaminen edellyttää asianosaisilta vastuuhenkilöiltä kykyä hahmottaa ja hallita samanaikaisesti sekä lyhyen, että pitkän tähtäimen vaikutuksia. (Gulla & Gupta 2009a, s. 25) Tietojärjestelmien ulkoistamisen ajatellaan usein selkeyttävän yrityksen tietohallinnon toimintoja, mutta käytännössä ne tuovat mukanaan paljon uusia haasteita ja vaatimuksia, mitkä aiheuttavat merkittäviä muutoksia organisaatioiden johtamisprosesseissa (Khalfan 2004, s. 30; Dibbern et al. 2004, s. 59).

Lähtökohtana ulkoistamisprosessin onnistuneelle johtamiselle voidaan pitää organisaation sisäisen toiminnan johtamista (Earl 1996, s. 27). Ulkoistamisprosessin menestyksellinen johtaminen edellyttää johdon ja vastuuhenkilöiden sitoutumista ulkoistushankkeeseen hankkeen koko ajanjaksolta (Power et al. 2004, s. 38). Ylimmän johdon tukea ja sitoutumista pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä, mutta samalla myös haasteellisimmista onnistuneen ulkoistushankkeen edellytyksistä. (Claver et al. 2002, s. 301; Zainuddin et al. 2010, s. 83)

Johdon tulee ymmärtää organisaation pitkän aikavälin strategiset tavoitteet voidakseen onnistuneesti johtaa ulkoistamisprosessia. Tietämättömyys ja osaamattomuus tulevat näkyviin epäselvien sopimusten ja ulkoistamistavoitteiden muodossa sekä toimittajan ja asiakasorganisaation välisenä kitkana. Johdolta tulee löytyä lisäksi tarpeeksi osaamista ja kykyä johtaa tietojärjestelmien ulkoistusprosessia. Heidän tulee pystyä hallitsemaan sopimuksia ja suhteita sekä pitämään yllä aktiivista tiedonsiirtoa palveluntarjoajan kanssa. Johdon tulee myös sopeutua ja reagoida suhteessa tapahtuviin muutoksiin kuten toimittajan toimintatapojen, sijainnin, henkilöstön sekä vastuuhenkilöiden muutoksiin. Zainuddin et al. (2010, s. 85) summaakin, että johtajien tulee pystyä hallitsemaan samanaikaisesti sekä organisaation sisäisiä, että ulkoisia muutoksia. (Power et al. 2004, s. 37-38)

Yritys voi ratkaista johtamiseen ja sitoutumiseen liittyviä ongelmia palkkaamalla paremmat IT-johtajat tai keskittymällä sisäisen toiminnan tehostamiseen jo ennen ulkoistushankkeen aloittamista (Lumijärvi 2007, s. 218). Tarvittaessa johdon täytyy olla valmis tekemään jopa lisäinvestointeja

suhteen uudelleenrakentamiseen tai muuttamiseen sekä asettamaan ulkoistamisen tavoitteet lähelle johdon strategisia intressejä (Earl 1996, s. 27).

Ulkoistamisprosessissa on tärkeää ottaa huomioon sen mahdolliset negatiiviset vaikutukset henkilöstöön. Henkilöstön suhtautuminen hankkeeseen tulee näkyvimmin esille työilmapiirissä epävarmuutena, ahdistuneisuutena sekä alhaisena työmoraalina, joiden alenemisella on suora vaikutus tuottavuuden laskuun. Motivaation lasku on suurinta niillä työntekijöillä, joita ei ole ulkoistamisen myötä siirretty työskentelemään palveluntarjoajalle. Mainittujen vaikutusten huomiotta jättämisen vaarana on muutosvastarinnan kasvu ja sitä kautta toiminnan jatkuva heikentyminen. (Gonzalez et al. 2005, s. 49; Gonzalez et al. 2009, s. 288)

On yleistä, että ulkoistavan yrityksen tietojärjestelmäosasto vastustaa ulkoistamispäätöstä, sillä he joutuvat luovuttamaan tietojärjestelmätoimintojen hallinnan ulkopuolisille sekä vaarantamaan samalla omat työpaikkansa. Tästä johtuen yrityksen tietojärjestelmäosasto ei halua nostaa mahdollista ulkoistamistarvetta esille. Jos kuitenkin ulkoistamispäätös toteutetaan, täytyy yrityksen työntekijöiden vastustus nujertaa, koska heidän yhteistyönsä on elintärkeää menestyksekkäälle ulkoistamisprosessille. (Khosrowpour et al. 1995, s. 95)

Power et al. (2004, s. 38) tuo esille organisaation sisäisen kommunikaation merkityksen henkilöstön johtamiseen. Heidän mukaansa yhtenä työkaluna henkilöstön johtamiseen tulisi laatia tiedonvälityssuunnitelma. Suunnitelma keskittyisi sisällöltään ulkoistamisen avainasioiden kuten strategisten ja ajallisten tavoitteiden jakamiseen organisaation sisällä. Sen avulla henkilöstön ymmärrys ulkoistamishankkeesta sekä omasta roolistaan siinä selkenisi merkittävästi. Power et al. (2004, s. 38) mukaan tiedonvälityssuunnitelman avulla ulkoistamisen vaikutusta saataisiin kasvatettua merkittävästi.

4.2 Tietoturvan hallinta

Tietojärjestelmät ovat usein yhteydessä organisaation ydinliiketoimintoihin sekä organisaation ulkopuolelle, mikä korostaa tietoturvan merkitystä organisaation kilpailukykyyn. Tietoturvan laiminlyönnin seurauksena organisaatioille voi aiheutua niin liiketoiminnallisia, kilpailukyvyllisiä kuin taloudellisiakin ongelmia. Merkittävistä haitoista johtuen, monet tahot ovatkin luokitelleet tietoturvallisuuden huomioon ottamisen yhdeksi tietojärjestelmien ulkoistamisen tärkeimmistä tekijöistä. (Khalfan 2004, s. 29,36; Laudon & Laudon 2010, s. 354-356)

Khalfan (2004, s. 39) listaa tyypillisimmiksi puutteiksi yritysten tietoturvan hallinnassa seuraavat tekijät:

- Epäsopivan toimittajan valinta
- Käyttäjien piittaamattomuus ja huolimattomuus
- Tietoturvasäädösten ja määräysten puuttuminen
- Tietojärjestelmien monimutkaisuus
- Ulkoistamiskumppaneiden kulttuuriset ja henkilöstölliset erot

Toimittajan valintaan liittyy monia tietoturvariskejä. Suurimmat haitat syntyvät tilanteissa, joissa toimittaja hankkii osaamista ja ammattitaitoa osaksi alihankinnan kautta. Tämän seurauksena ulkoistamishankkeen organisaatioverkosto laajenee, mikä lisää tietoturva-aukkojen syntymisen riskiä. Piittaamattomuus ja huolimattomuus johtuvat usein tietoturvan tärkeyden epäselvästä merkityksestä. Epäselvyyden taustalla vaikuttaa yleisesti puutteellisuus organisaation tietoturvasäädöksissä ja määräyksissä. Tietojärjestelmien monimutkaisuus haittaa myös tietoturvaa tehden riittävän kattavasta suojaus- ja määräysverkoston laadinnasta haastavaa. Kulttuurierot ovat myös suuressa roolissa tietoturvan kannalta, sillä ulkoistuskumppaneilla on usein erilaiset tietoturvakäytännöt, mitkä saattavat toisinaan aiheuttaa väärinymmärryksiä. (Khalfan 2004, s. 38-39)

Keinoina täyttää ulkoistamisen aiheuttamia tietoturva-aukkoja, on sopia toimittajan kanssa tietoturvan kunnioittamisesta ja vastuista, tietoturvanhallintaohjelmien laadinnasta ja toteutuksesta sekä tietoturvaperiaatteiden dokumentoinnista ja seurannasta. Erityinen painoarvo tulisi pitää hyvin laaditulla palvelutasosopimuksella, mikä viime kädessä sitouttaa molemmat osapuolet aukottoman tietoturvan ylläpitämiseen. Organisaatioiden tulee itse myös vastata riittävän palomuurisuojaus-, virustentorjunnan sekä tunkeutujansuojan ylläpidosta. Osapuolten tulisi lisäksi säännöllisesti arvioida omia tietoturva-alttiuksiaan erilaisten luottamuksellisuusanalyysien avulla. (Khalfan 2004, s. 32,29; Laudon & Laudon 2010, s. 219) Yritykset, joiden resurssit tai osaaminen eivät aina riitä korkealaatuisen tietoturvajärjestelmän rakentamiseen, voivat harkitessaan myös ulkoistaa tietoturvapalvelunsa (Laudon & Laudon 2010, s. 350).

5 ULKOISEN PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA

5.1 Toimittajasuhteen hallinta

Yksi tietojärjestelmien ulkoistamisen hallinnan keskeisimpiä asioita on hallita suhteita ulkopuolisiin toimittajiin (Cullen et al. 2005, s. 357). Toimittajasuhteen hallinta on asiakkaan ja toimittajan välinen yhteinen vastuu, jossa yhdistyvät asiakkaan kilpailuedun tavoittelu ja toimittajan asiakkaalle tarjoama palvelu. Vakaa suhde luo pohjan tehokkaalle tiedonsiirrolle osapuolten välillä, mikä edesauttaa toimittajaa ymmärtämään paremmin asiakkaan kilpailuympäristön, strategian ja päivittäisen liiketoiminnan sekä vastaavasti asiakasta arvostamaan enemmän toimittajan tarjoamia palveluita. (Goles 2006, s. 358) Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde kuitenkin harvoin pysyy muuttumattomana koko yhteistyön ajan, vaan sille on ominaista muuttua ympäristön ja asiakkaan esittämien vaatimusten myötä (Kishore et al. 2003, s. 89).

Dibbern et al. (2004, s. 52) mukaan suhteen hallinnalla tarkoitetaan kaikkea osapuolten välistä tarkoituksellista toimintaa ulkoistusprosessin aikana. Toimivaa osapuolten välistä suhdetta pidetään yleisesti tärkeämpänä, kuin hyvää sopimusta ja se listataan usein tärkeimmäksi menestyksellisen ulkoistamisen tekijäksi (Kern & Willcocks 2000, s. 3; Kishore et al. 2003, s. 92). Kyky työskennellä suhteessa on erityisen tärkeä ominaisuus, sillä pelkän ulkoistamissopimuksen laadinta ei välttämättä takaa aina onnistunutta lopputulosta. Vahvan suhteen nähdään usein johtavan korkeatasoisiin ulkoistamissopimuksiin, mikä edesauttaa tavoitteiden yhtenäistämistä, tiimityön kehittymistä, ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Goles 2006, s. 357-358)

Tietojärjestelmien ulkoistamisen kehittämisellä on ollut merkittävä vaikutus ulkoistussuhteeseen (Weinert & Meyer 2005, s. 16). Ulkoistaminen nähdään nykyään enemmän suhteen johtamisena ja hallintana palveluntarjoajiin, kuin pelkkänä sopimusehtojen seurantana (Kishore 2003, s. 92). Weinert & Meyer (2005, s. 16) mukaan tietojärjestelmien ulkoistamisen merkityksen muuttuminen edellyttääkin kumppaneilta uudenlaista suhtautumista ulkoistussuhteeseen. Näkemällä asia sopimuksen sijasta suhteen muodossa, pystytään edesauttamaan yhden tärkeimmän ulkoistamishankkeen onnistumiseen vaikuttavan tekijän toteutumista, eli asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen yhteisymmärryksen kehittymistä. Suhteen kehittymisen on todettu olevan yksi keskeinen tekijä ulkoistamissopimusten kustannustehokkaassa jatkamisessa ja laajentamisessa. (Kishore et al. 2003, s. 92) Hirschheim et al. (2004, s. 4) mukaan tämänkaltaisen suhteen toimivuus

perustuu pitkäaikaiseen strategiseen kumppanuuteen, jossa mahdolliset riskit ja palkkiot kohdataan yhdessä.

Luotettavuus on myös olennainen menestyksellisen ulkoistamissuhteeseen tekijä. Se perustuu kumppanin kulttuurin ymmärrykseen, uskottavuuteen sekä osaamiseen ja sitä tulisi paitsi ylläpitää, mutta myös kehittää yhteistyön aikana. Dibbern et al. (2004, s. 53) alleviivaa aktiivisen kommunikaation merkitystä kumppaneiden välisen luottavuuden kasvattajana. Hänen mukaansa aktiivinen yhteydenpito lisää asiakkaan ja toimittajan välisen luottamuksen kehittymistä sekä sitä kautta ongelmanratkaisukykyä ja muutoksiin sopeutumista. Lisäksi erilaiset pilottihankkeet edesauttavat luotettavan suhteen rakentumista. (Nguyen et al. 2006, s. 625)

5.2 Tiedonsiirto ja kommunikaatio toimittajan kanssa

Nykypäivän yhteiskunnassa informaatio tunnustetaan usein yritysten ja organisaatioiden arvokkaimmaksi resurssiksi. Tietojärjestelmien ulkoistamisprosessissa toimittaja on tiedon lähde ja asiakas on tiedon vastaanottaja. Asiakkaan ja toimittajan välillä vaihdetaan pääsääntöisesti kahdenlaista tietoa: teknistä ja liiketoiminnallista tietoa. (Al-Salti & Hackney 2011, s.456)

Vaikka yritykset ovat tiedostaneet tiedonsiirron tärkeyden ulkoistamisprojektissa toimittajan ja asiakkaan välillä, on se pysynyt haastavana ja monimutkaisena. Monet tiedonsiirtoprojektit epäonnistuvat eivätkä ne saavuta haluttuja tavoitteita. Tiedon siirtäminen yritysten välillä on tärkeää, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavien kykyjen kehittämisen, yrityksen arvon kasvattamisen sekä kilpailukyvyyn ylläpitämisen. Tehokas tiedonsiirto luo pohjan kilpailulle ja se vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen, kannattavuuteen ja suorituskykyyn. Ennen kuin ulkoistamisprosessissa voidaan siirtää teknistä ja liiketoiminnallista tietoa, yritysten tulee ymmärtää ja huomioida osaamiseen, asiakkaaseen, toimittajiin ja toimittajasuhteeseen liittyvät tekijät. (Al-Salti & Hackney 2011, s. 456)

Al-Salti & Hackney (2011, s. 462) huomasivat tutkiessaan yritysten välistä tiedonsiirron menestyksellisyyttä, että tietoa voidaan siirtää tehokkaasti silloin, kun toimittajan ja asiakkaan suhde- ja organisaatiokulttuuri ovat toisilleen suotuisia. Yritysten toimintakulttuurit, joka käsittää työskentelyrutiinit, käytännöt, politiikat ja hallinnointikäytännöt tulee olla mahdollisimman samanlaisia. Ongelmia tiedonsiirrossa huomattiin etenkin silloin, kun toimittaja oli ulkomainen. Eroavuudet yrityskulttuurissa, -rakenteissa ja päämäärissä voivat haitata yhteistyötä ja heikentää tiedonsiirron tehokkuutta. Menestyksellinen tiedonsiirto asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ei

kuitenkaan riipu ainoastaan tiedontarjoajan kyvystä tarjota tarpeellista tietoa, vaan myös tiedon laadusta sekä vastaanottajan kyvystä hyödyntää saatua tietoa. (Al-Salti & Hackney 2011, s. 458, 463).

Aktiivinen kommunikointi ja vuorovaikutus vähentävät kumppaneiden välistä kuilua, minkä vaikutukset näkyvät suoraan osaamisen ja ymmärryksen säilymisessä asiakkaan päässä. Tällöin tilanteen, jossa asiakas hiljalleen menettää ymmärrystään ulkoistettavaan tietojärjestelmäänsä vähenee huomattavasti, mikä jo itsessään pienentää muiden ulkoistamiseen liittyvien riskien syntymistä. (Earl 1996, s. 28-31) Nguyen et al. (2006, s. 626) mukaan suhteen onnistunut ylläpito edellyttää aktiivista kommunikointia kaikilla organisaation tasoilla. Kommunikointi lisäksi edesauttaa kumppanin toimintatapojen ymmärtämisessä ja vähentää toimintakulttuurista aiheutuvia väärinkäsityksiä. Aktiivisen kommunikaation puutteen on todettu olevan yksi epäonnistuneen ulkoistamissuhteen päätekijöistä (Jackson et al. 2001, s. 10).

Asiakkaan ja toimittajan on tärkeää kehittää suhdettaan sopimussuhteen aikana. Jotta ulkoistetun tietojärjestelmäprojektin kehittyminen olisi mahdollista, tulee toimittajan ja asiakkaan vaihtaa keskenään olennaista tietoa. Asiakkaan tarvitsee siirtää toimittajalle tietoja liiketoiminnastaan ja teknistä tietoa tietojärjestelmiensä rakenteesta tai tekijänoikeuksista. Toimittajan taas tarvitsee siirtää tietoa asiakkaalle, jotta asiakas pystyisi paremmin seuraamaan ja koordinoimaan ulkoistushanketta. Tietojärjestelmien ulkoistamisen onnistuminen riippuukin pitkälti asiakkaan kyvystä korvata ulkoistamisen johdosta menetettyä yrityksen sisäistä tietoa toimittajalta saadulta tiedolla. (Thatcher et al. 2011, s. 2)

6 ULKOISTAMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

6.1 Tehokkuuden mittaaminen

Ulkoistamissuhteen suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää sen menestyksellisyyden kannalta. Tehokas mittausjärjestelmä auttaa yritystä hallitsemaan sopimuksen yksityiskohtia sekä parantaa sen vastuullisuutta ja valvontaa. Tehokkaalla ulkoistamissuhteen mittaamisella pystytään varmistamaan, että ulkoistussuhdetta hallinnoidaan tehokkaasti ja että se saavuttaa asetetut tavoitteet. (Perrin & Pervan 2009, s. 1) Tietojärjestelmiä ulkoistavan yrityksen on syytä tarkkailla ja arvioida tekemäänsä ulkoistamissopimusta ja seurata millaisen vastineen se saa panostukselleen ulkoistushankkeeseen (Barthelemy 2003, s. 539).

Tietojärjestelmien tehokkuudella tarkoitetaan tietojärjestelmän kykyä auttaa yritystä saavuttamaan sen liiketoiminnallisia tavoitteita sekä vaikutusta organisaation suorituskykyyn. On hyvin epätodennäköistä löytää yhtä riittävän kattavaa tietojärjestelmien tehokkuutta kuvaavaa mittaria. Tämän takia on syytä käyttää useita mittareita arvioitaessa tietojärjestelmän tehokkuutta. (Thong et al. 1994, s. 214) Tehokkuuden mittaaminen on tärkeää molempien ulkoistamisprosessin osapuolien sekä yleisen johtamisen kannalta. Kattavan mittariston kehittäminen on tärkeä askel toimittajan palvelun laadun ja tason mittaamista ajatellen. (Sengupta et al. 1997, s. 414-415)

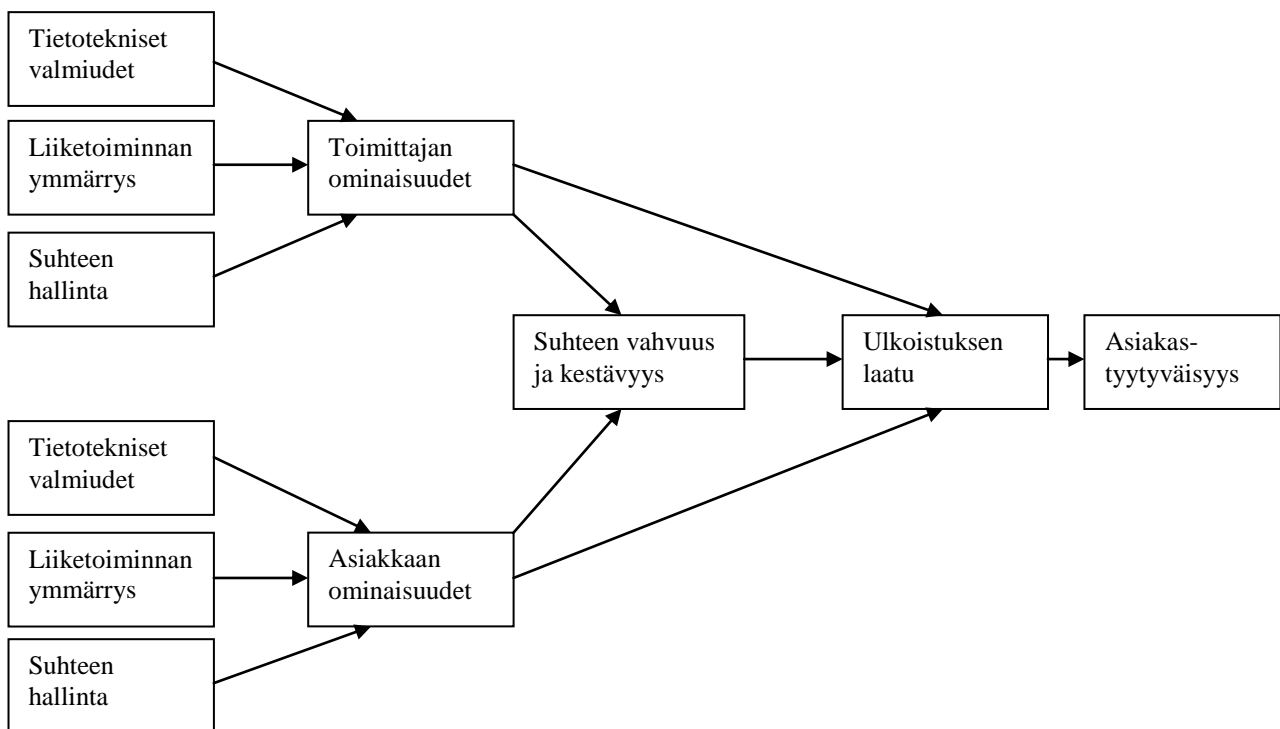
Tietojärjestelmien tehokkuutta voidaan mitata järjestelmien tuotoksina tai seisokkeina aikayksikössä sekä kykyä reagoida prosessien muutoksiin. Tehokkuuden mittaamisella pystytään arvioimaan myös palveluntarjoajan ammattitaitoa. (Gulla & Gupta 2009a, s. 34) Tehokkuutta voidaan lisäksi mitata käyttöasteen avulla, mikä on erityisen tärkeää ulkomaista ulkoistamista käyttäville organisaatioille (Rottman & Lacity 2006, s. 63). Thong et al. (1994, s. 214) täydentävät että käytetyimpiä tietojärjestelmien tehokkuuden mittareita ovat kustannus-hyöty analyysit, järjestelmän käytön sekä käyttäjätyytyväisyyden arvioinnit.

Korrapati et al. (2009, s. 34) tuo perinteisen tehokkuuden mittaamisen rinnalle suhteellisen tehokkuuden mittaamisen. Suhteellisella tehokkuudella tarkoitetaan vertailevaa tehokkuuden mittaamista, minkä avulla voidaan verrata ulkoistetun ja yritykseen jääneen henkilöstön tehokkuutta. Tämän avulla yritys kykenee näkemään suoraan ulkoistamisen vaikutuksen henkilöstön tehokkuudessa ja sitä kautta tuottavuudessa. Mittaria voidaan hyödyntää myös

kustannusperusteisena mittarina arvioidessa ulkoistettujen ja yritykseen jääneiden työntekijöiden kustannus-tehokkuus-suhdetta (Rottman & Lacity 2006, s. 63). (Korrapati et al. 2009, s. 34)

6.2 Tyytyväisyyden ja laadun mittaaminen

Organisaatiolle on tärkeää arvioida, kuinka henkilöstö suhtautuu ulkoistamisesta aiheutuviin muutoksiin (Sengupta et al. 1997, s. 415). Goles (2006, s. 358) mukaan tyytyväisyyden mittaamista tietojärjestelmien ulkoistamisessa on hyvä käyttää niin sanottuna yleisen tason mittarina, minkä avulla pystytään yksinkertaisesti määrittämään osapuolten yleinen mielipide ulkoistamisprosessia kohtaan. Goles (2006, s. 365) toteuttaman tutkimuksen (Kuva 6) mukaan, tyytyväisyyden mittaaminen on suoraan verrannollinen ulkoistamissuhteen laatuun, mikä taas on edelleen riippuvainen toimittajan valmiuksista ja osaamisesta. Voidaankin sanoa, että ulkoistamissuhteen onnistumisen kannalta osapuolten tulisi keskittyä laatuun vaikuttavien tekijöiden kehittämiseen ja mittaamiseen, millä tietojärjestelmien ulkoistamisen kohdalla tarkoitetaan toimittajan tietoteknisiä kyvykkyyksiä. (Goles 2006, s. 369)



Kuva 6. Suhteen kestävyys ja laadun vaikutus tyytyväisyyteen (Goles 2006, s. 365)

Ulkoistamisen vaikutusten mittaamiseen liittyy usein kysymys, kuinka arvostaa ja mitata palveluntarjoajalta saatu hyvä ja huono palvelu. Ulkoistamisen seurauksena johdon tulee pitää huoli

siitä, että organisaation sisäinen tyytyväisyysaste pysyy tarvittavalla tasolla. (Earl 1996, s. 28-29) Sengupta et al. (1997, s. 414) pitää kattavan mittariston kehittämistä tärkeänä askeleena toimittajan palvelun laadun ja tason mittaamista ajatellen.

6.3 Muita näkökulmia seurantaan ja mittaamiseen

Korrapati et al. (2009, s. 34) esittää artikkelissaan näkökulman, jonka mukaan ulkoistamisen laadun, kustannusten, tehokkuuden ja riskien mittaamisen lisäksi erityinen huomio tulisi kiinnittää siihen, että mittarit pohjautuvat asiakasyrityksen strategiaan ja visioon. Tämä edesauttaa mittareiden räätälöintiä vastaamaan juuri tietyn yrityksen tavoitteita ajatellen. Yrityskohtainen räätälöinti on erittäin tärkeää, sillä mittareiden merkitys on yrityksille erilainen. (Rottman & Lacity 2006, s. 63) Hsu & Wu (2006, s. 826) mukaan mittareiden tulisi mitata organisaation strategisten tavoitteiden ja ulkoistamistavoitteiden suhdetta, jotta kyetään näkemään pysyvätkö molemmat samassa linjassa.

Baldwin et al. 2001 (s. 22) listaa sopimuksen seuraamisen ja sen onnistumisen mittaamisen tärkeäksi seurantakohteeksi. Asiakasyritysten kannattaa valvoa ulkoistamissuhteen suorituskykyä aktiivisesti. Etujen valossa voidaan laatia erilaisia sakkoja tai palvelutasosopimuksia, jos suorituskyky ei yllä tietylle tasolle. Myös vertailuanalyysien tekeminen parhaaseen mahdolliseen käytäntöön, on suositeltavaa, jotta vältettäisiin opportunistia. Sopimuksen jatkuva tarkastelu edesauttaa sopimuksen kilpailukyvykkyyden säilymistä muihin markkinoilta saataviin sopimuksiin verrattuna. (Smuts et al. 2010, s. 307)

Lumijärvi (2007, s. 218) pitää ulkoistamisen kannattavuuden kannalta oleellisena sitä, että yrityksellä tulee olla valmiina taloutta mittaava mittaristo jo heti prosessin alkuvaiheessa. Näin ollen yrityksellä olisi olemassa valmiiksi vertailupohja, johon ulkoistamisen mittaamisella saatuja tuloksia voitaisiin verrata.

Rao (2009, s. 77) esittää, että tietojen taltiointi ja dokumentointi muodostavat pohjan onnistuneelle mittaamiselle. Hänen mukaansa usein hankkeeseen liittyvän tiedon taltiointi jää palveluntarjoajan harteille eikä sitä huomioida tarpeeksi asiakasyrityksessä. Tällöin on vaarana, että mittaamisen edellyttävään dataan syntyy aukkoja, mitkä haittaavat mittauksia. Aukoton mittausdata mahdollistaa esimerkiksi talouspohjaisten mittareiden luotettavuuden.

7 ULKOISTAMINEN KUSTANNUSNÄKÖKULMASTA

7.1 Päätöksentekovaihe

Ulkoistamisen riskit ja epäonnistumiset realisoituvat usein kustannusten muodossa. Haettavat kustannussäästöt jäävät joko odotettua pienemmiksi tai piilokustannukset nousevat ennakoitua suuremmiksi. Tämä on seurausta siitä, että yritykset usein aliarvioivat jo päätöksentekovaiheessa ulkoistamiseen liittyviä kustannuksia. (Laudon & Laudon 2010, s. 532)

Piilokustannukset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan riippuen niiden ilmaantumisvaiheesta. Näistä ensimmäiset piilokustannukset syntyvät toimittajan etsintä ja sopimuksenteko vaiheessa. Usein yritykset selkeästi aliarvioivat tai eivät näe tässä vaiheessa syntyviä kustannuksia, mikä osaltaan syö ulkoistamisella haettavia kokonaissäästöjä. (Korrapati et al. 2009, s. 32)

Kustannukset syntyvät usein epävarmuudesta toimittajaa kohtaan. Sopimusta laadittaessa yritys ei tiedä tarpeeksi hyvin valitun palveluntarjoajan taustoja, mitkä voivat myöhemmin ilmetä negatiivisena vaikutuksena kustannuksiin. (Whitten & Wakefield 2006, s. 229) Yhtenä ratkaisuna tässä vaiheessa syntyvien kustannusten minimointiin on vähentää toimittajan etsintään ja sopimuksen tekoon kohdistettavia resursseja ja käyttää sitä kautta vapautuneet resurssit toimittajan etsimiseen sekä sopimuksen huolelliseen laadintaan. Huolellisella sopimuksen laadinnalla tarkoitetaan sen laatimista ulkoistamishankkeen tarkoitusta ja tavoitteita hyvin kuvaavaksi. (Korrapati et al. 2009, s. 32)

Päätöksentekovaiheen kustannuksiin voidaan luokitella myös ulkoistamisprosessin perustamis- ja käyttöönottokustannukset (Whitten & Wakefield 2006, s. 230). Perustamiskustannukset koostuvat asiakasorganisaation päässä tapahtuvista laitteistojen ja järjestelmien asennuksista sekä niiden huollosta. Usein organisaatiot eivät osaa hahmottaa etukäteen perustamis- ja käyttöönottokuluja, mistä johtuen ne usein tulevatkin esille yllätyksenä. (Winters 2006, s. 74)

Laudon & Laudon (2010, s. 533) mukaan ulkomaisessa ulkoistamisessa syntyvät piilokustannukset ovat keskimäärin 15:sta 57:ään prosenttiin korkeammat kuin kotimaisessa ulkoistamisessa. Syy tähän on kulttuurillisista eroista johtuvat ongelmat. Haasteiden ehkäisemiseksi yrityksen tulisi käyttää ylimääräistä aikaa sopimusehtojen, hankkeen johtamisen sekä suhteen luomisen eteen. Schaaf (2004, s. 6) täydentää, että suurimmat ulkomaiseen ulkoistamiseen liittyvät

piilokustannukset liittyvät toimittajan valintaan, sopimuksen laadintaan sekä kulttuurieroista johtuviin tuottavuuden menetyksiin. Laudon & Laudon (2010, s. 532) kuitenkin toteaa, että piilokustannusten merkittävästä kasvusta huolimatta, on organisaatio itse viime kädessä riippuvainen ulkoistamisen vaikutuksista. Heidän mukaansa menestys pohjautuu viime kädessä omiin toimintatapoihin ja työetiikkaan.

7.2 Prosessin hallinta- ja johtamisvaihe

Toinen ylimääräisiä kustannuksia aiheuttava vaihe on ulkoistamisprosessin hallintavaihe. Tämä vaihe sisältää toimittajan ja sopimuksen jatkuvan arvioinnin ja seurannan sekä sopimukseen liittyvien muutosten tekemisen. (Korrapati et al. 2009, s. 32) Suurin osa hallintavaiheen kustannuksista muodostuu muutos- ja siirtymäkustannuksista, joilla tarkoitetaan toimittajan perehdyttämisestä, toiminnan uudelleenjärjestelystä tai uudelleen sijoittamisesta aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi ylimääräisiä kustannuksia kertyy myös mahdollisista toiminnan seisahduksista. (Tafti 2005, s. 556)

Yritykset myös aliarvioivat ulkoistamisen hallinnointiin ja johtamiseen liittyviä kustannuksia. Usein johtamiseen liittyviä kustannuksia on vaikea hahmottaa ja ne tulevatkin esille usein prosessin ollessa jo pitkällä. (Earl 1996, s. 27-30) Whitten & Wakefield (2006, s. 230) täydentää prosessin hallintavaiheen kustannuksiin myös yritykseen jääneen henkilöstön ylläpitoon ja palkkaukseen menevät mahdolliset lisäkustannukset. Lisäksi lisäkustannuksia aiheuttaa ulkoistamisprosessin myötä monimutkaistuneiden johtamisjärjestelmien päivittämisestä ajan tasalle. (Whitten & Wakefield 2006, s. 230; Korrapati et al. 2009, s. 32)

Kustannustenseuranta on keskeinen tekijä prosessin hallintavaiheen onnistumiselle. Sen onnistumisen edellytyksiä ovat aktiivinen ennustaminen ja sitä kautta toimiva tiedonvälitys osapuolten välillä. Kustannustenseuranta usein epäonnistuu, koska osapuolet eivät pysy selvillä hankkeen kustannuksista. Heidän mukaansa tämä johtuu osapuolten haluttomuudesta jakaa kustannustietojaan. Tämä mutka kommunikaatiossa usein johtaa siihen, että osapuolten kustannusennusteet perustuvat suurimmaksi osaksi väärään informaatioon, mikä siten vaikeuttaa ulkoistushankkeen todellisten kustannusten arvioinnissa. (Osei-Bryson & Ngwenyama 2006, s. 247, 256) Korrapati et al. (2009, s. 32) täydentää, että aktiivinen kommunikaatio ja yhteistyö ovat kriittisiä menestystekijöitä prosessin hallinta- ja johtamisvaiheen kustannusten minimoimiseksi.

Laudon & Laudon (2010, s. 532) painottaa kulujen ja resurssien dokumentointia ja allokointia onnistuneessa ulkoistamishankkeessa. Hänen mukaansa organisaation tulisi seurata aktiivisesti

hankkeen kerryttämiä kustannuksia ja pyrkiä sitä kautta ennustamaan niiden tulevaisuuden kehityssuuntia. Osapuolten tulisikin pitää kustannustietojaan ja ennusteitaan läpinäkyvinä. (Laudon & Laudon (2010, s. 532)

7.3 Prosessin jälkeinen vaihe

Kolmas ylimääräisiä kustannuksia aiheuttava vaihe on ulkoistamisen jälkeinen tilanne. Tämän vaiheen kustannukset aiheutuvat organisaation sisäisistä uudelleenjärjestelyistä, joita takaisinankintavaihe (engl. Backsourcing) aiheuttaa. Vaiheen kustannuksiin luetaan tarvittaessa myös uuden palveluntarjoajan etsintäkustannukset. (Gonzalez et al. 2009, s. 288; Whitten & Wakefield 2006, s. 229) Tilanteesta riippuen, joskus ylimääräisiä kustannuksia aiheuttaa lisäksi sopimussuhteen ennen aikaisesta päättämisestä aiheutuvat irtisanomiskustannukset. Välttääkseen mahdolliset ylimääräiset kustannukset, yritysten tulisikin neuvotella sopimuksen irtisanomishdoista jo hyvissä ajoin. (Tafti 2005, s. 556)

Yritys usein päättää vaihtaa palveluntarjoajaa kesken sopimussuhteen. Vaihdoista aiheutuvat kustannukset ovat pääsääntöisesti päätöksentekovaiheen kustannuksia pienemmät, sillä yrityksellä on jo valmiiksi tietoa ulkoistushankkeen toteutuksesta, toimittajan etsinnästä ja sopimuksen laadinnasta. Kaikesta huolimatta uuden toimittajan etsintä ja löytäminen vaatii yritykseltä lisäinvestointeja. Syntyvät kustannukset saattavat usein nousta odotettua suuremmiksi, sillä palveluntarjoajien asema ulkoistushankkeessa on merkittävä. Lisäksi yrityksen aineettomien kustannusten määrä kasvaa. (Whitten & Wakefield 2006, s. 229)

Kustannuksia aiheuttaa myös uuden ulkoistushankkeen perustamiskustannukset. Perustuskustannuksien kasvu riippuu valitusta palveluntarjoajasta. Jos palveluntarjoajan tuottamat ulkoistamispalvelut ovat edistyksellisiä ja ainutlaatuisia, joutuu ulkoistava yritys usein tekemään lisäinvestointeja omien tietoteknisten valmiuksensa päivittämiseksi. Tarvittaessa valmiudet voivat myös liittyä uusien pätevien työntekijöiden hankintaan. (Whitten & Wakefield 2006, s. 230)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tietojärjestelmien ja niihin liittyvien palveluiden ulkoistaminen yrityksissä on yleistynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Yhä useammat yritykset ovat tiedostaneet tietojärjestelmien ulkoistamisen hyödyt ja lähteneet tavoittelemaan niitä laatimalla yhteistyösopimuksia ulkoisten palveluntarjoajien kanssa. Kustannussäästöjen tavoitteleminen on edelleen merkittävin syy ulkoistamiselle, mutta viimeisempien vuosien aikana IT-palveluiden ulkoistamisesta on kehittynyt yrityksille myös merkittävä strateginen työkalu. Lukuisista potentiaalisista hyödyistä huolimatta, vain harvat yritykset ilmoittavat saavuttavansa haluamansa ulkoistamistavoitteet.

Tietojärjestelmien ulkoistamisprosessi on monimutkainen järjestely, mikä edellyttää ulkoistavalta yritykseltä monien asioiden huomioon ottamista aina päätöksenteosta hankkeen päättymiseen asti. Onnistuneen ja menestyksellisen ulkoistamishankkeen taustalla vaikuttaa useita tekijöitä, joiden kaikkien huomioon ottaminen on lähes mahdotonta. Yhtä oikeaa ratkaisumallia ei ole, eikä yhden yrityksen toimivaksi koetut ratkaisut välttämättä toimi yhtä hyvin toisen yrityksen tapauksessa. Jokaista yksittäistä ulkoistamisprosessia tulee tarkastella omana tapauksena ja jokaiseen tulee kyetä löytämään oma yksilöllinen ratkaisu. Prosessissa onnistumisen edellytyksiä ja menestystekijöitä on koottu osa-alueittain taulukkoon 2.

Menestyksellisen ulkoistamishankkeen pohjana voidaan pitää päätöksentekovaiheessa tehtyjä onnistuneita valintoja. Päätökseen ja sitä kautta hankkeen toteuttamistapaan vaikuttavat ensikädessä yrityksen omat lähtökohdat ja valmiudet. Niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen edesauttaa yritystä yhdistämään liiketoiminnalliset ja ulkoistamisella haettavat tavoitteet sekä sitä kautta määrittämään miten tietojärjestelmäpalveluiden ulkoistamista lähdetään toteuttamaan. Ne toimivat myös perustana onnistuneelle palveluntarjoajaratkaisulle, sillä kun yritys tietää omat tavoitteensa, arvonsa ja tarpeensa, on sille helpompaa etsiä vaatimukset täyttävä kumppani.

Oikean toimittajan valinta on tärkeää ulkoistamisprosessin onnistumisen kannalta. Tärkeimpänä kriteerinä toimittajan valinnassa on valita toimittaja, jolla on yhtenevät tavoitteet ja päämäärät ulkoistavan yrityksen kanssa. Eriävät tavoitteet heikentävät asiakkaan ja toimittajan välistä yhteistyökykyä. Tämän lisäksi tulee tarkastella toimittajan kokoa, sijaintia, luotettavuutta, taustoja sekä kommunikointikyvykkyyttä. Tarvittaessa yritys voi ulkoistaa palvelunsa usealle eri toimittajalle, jos yksi palveluntarjoaja ei pysty vastaamaan kaikkiin tarpeisiin.

Selkeä kuva omasta toiminnastaan ja tavoitteistaan edesauttaa myös onnistuneen sopimuksen laadintaa. Sopimuksen laadintaa jo itsessään voidaan pitää ulkoistussuhdetta testaavana, sillä sopimuksen pituus ja ehdot tulee asettaa molempia osapuolia tyydyttäväksi. Molemmat osapuolet tyydyttävä ja sitä myöten onnistunut ulkoistamissopimus edellyttääkin, että se laaditaan joustavaksi ja muokkautuvaksi. Sopimuksen laatu ja ehdot tulee olla tasapuolisia sen molemmille osapuolille huolimatta yritysten erilaisista lähtökohdista. Lyhytaikaisempien sopimusten koetaan usein olevan menestyksellisempiä kuin pitkäaikaiset sopimukset, sillä niihin liittyy vähemmän epävarmuutta ja ne motivoivat toimittajaa paremmin. Myös toipuminen lyhytaikaisen sopimuksen virheistä on nopeampaa ja helpompaa.

Ulkoistamishankkeen johtaminen ja hallinta edellyttävät yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten asioiden huomioimista. Yrityksen on kyettävä säilyttämään tasapaino omien asioiden sekä palveluntarjoajan välillä. Tämä onnistuu pitämällä yllä aktiivista yhteydenpitoa toimittajien sekä henkilöstön suuntaan. Kommunikaatio luo pohjan tiedonvälitykselle, mitä kautta johdon ja työntekijöiden sitoutuminen sekä toimittajan ja asiakkaan välinen luottamus kasvaa. Asiakasyrityksessä tulee olla hyvin organisoitu ja toimiva tiedonvälitysketju, mikä välittää tietoa ulkoistamishankkeesta henkilöstölle. Sisäinen tiedonvälitys ehkäisee henkilöstön muutosvastarintaa sekä sitouttaa johtoa hankkeen läpivientiin. Tiedonsiirto toimittajan kanssa edistää tavoitteiden saavuttamista sekä toimii tärkeänä suhteen vahvistajana.

Ulkoistamisprosessin hallinnassa erityinen huomio tulee kiinnittää myös tietoturvaan. Ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan tulee pitää huoli, että prosessin tietoturvasuus pysyy aukottomana. Lähtökohtana onnistuneelle tietoturvan hallinnalle on se, että osapuolet pitävät oman tietosuojan ajan tasalla. Kun tämä on kunnossa, tulee osapuolten nähdä hankkeen tietoturvasuuden hallinta yhtenä kokonaisuutena ja kehittää sitä yhteistyössä. Se onnistuu parhaiten sopimalla tietoturvasuuteen liittyvistä ehdoista jo sopimusvaiheessa esimerkiksi palvelutasosopimuksen muodossa sekä valvomalla niiden toteutumista säännöllisin väliajoin. Erityinen huomio tulisi asettaa myös yrityksen henkilöstön hallintaan, sillä tietovuodot johtuvat ensikädessä inhimillisistä virheistä.

Ulkoistamissuhteen mittaamisella pystytään parantamaan suhteen vastuullisuutta ja valvontaa sekä tarkastamaan ulkoistamissuhteen avulla tavoiteltavien tavoitteiden saavuttamista. Tehokkuuden ja suorituskyvyn lisäksi on tärkeää mitata asiakastytyväisyyttä, joka on hyvä yleisen tason mittari mittaamaan osapuolten yleistä mielipidettä ulkoistamisprosessia kohtaan. Huolellinen ulkoistamisprosessin tietojen taltiointi ja ylläpito mahdollistaa mittareiden luotettavuuden.

Mittareiden laadintaa helpottaa niiden pohjautuminen yrityksen strategiaan ja visioon. Se edesauttaa mittareiden räätälöintiä juuri yrityksen tarpeiden mukaan.

Tietojärjestelmien ulkoistushankkeen riskit usein ilmenevät piilokustannusten muodossa. Niiden tiedostaminen ja tunnistaminen vaiheittain on keskeistä hankkeen kustannusarviota laadittaessa. Kustannukset ovat usein seurausta epävarmuudesta toimittajaa ja suhdetta kohtaan ja niitä ilmenee ulkoistushankkeen joka vaiheessa. Niiden minimoimiseksi yritysten tulisi käyttää ylimääräistä aikaa ja resursseja palveluntarjoajan etsintään, sopimuksen laadintaan sekä suhteen ylläpitoon. Lisäksi erilaisten kustannustenseurantatyökalujen käyttäminen sekä kustannustietojen läpinäkyvyys on kannattavaa. Kustannusten valossa ulkoistamishankkeeseen tulisi suhtautua nöyrästi ja välttää liian optimistista asennetta.

Taulukko 2. Tietojärjestelmien ulkoistamisen menestystekijät

Tietojärjestelmien ulkoistamisen menestystekijät		
Ulkoistamis päätös	- Lähtökohdat ja valmiudet	- Liiketoiminnalliset - Tietotekniset - Suhteen hallintaan liittyvät
	- Strategioiden yhteensovittaminen	- Liiketoimintastrategian, ulkoistamisstrategian ja tietojärjestelmästrategian yhteensovittaminen
	- Sopimus	- Pituus - Laatu ja ehdot
	- Toimittajan valinta	- Yhtenevät tavoitteet ja päämäärät - Taustojen kartoitus - Toimittajien lukumäärä
Johtaminen ja Hallinta	- Henkilöstön johtaminen	- Ulkoistamisen vaikutukset henkilöstöön - Sisäisen tiedonvälitys
	- Johdon sitoutuminen	- Sitoutuminen koko hankkeen ajaksi - Strategisen toiminnan ymmärtäminen
	- Toimittajasuhteiden hallinta	- Kommunikaatio - Luotettavuus
	- Tietoturvan hallinta	- Tietoturvaan liittyvien ehtojen sopiminen - Palvelutasosopimus - Osapuolien tietoturvan ajantasaisuus
Seuranta ja Arviointi	- Tehokkuus ja suorituskyky	- Ulkoistamissopimuksen seuranta - Henkilöstön suorituskyky - Toimittajan suorituskyky
	- Tyytyväisyys	- Toimittajan ja asiakkaan tyytyväisyys ulkoistushankkeeseen

9 YHTEENVETO

Tietojärjestelmien ulkoistamishanke on monimutkainen ja vuorovaikutteinen prosessi asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, joka vaatii onnistuakseen hankkeen jokaisen vaiheen huolellisen toteutuksen. Jokainen vaihe sisältää omat riskinsä ja haasteensa, jotka realisoituvat silloin, kun ulkoistamisprosessi on heikosti suunniteltu ja johdettu. Yritykset usein aliarvioivat ulkoistamiseen liittyvät haasteet ja yliarvioivat sen odotukset.

Työssä lähdettiin tarkastelemaan tietojärjestelmien ulkoistamisen menestystekijöitä ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Tietojärjestelmien ulkoistamisella tarkoitetaan järjestelyä, jossa ulkopuolinen toimittaja hallinnoi asiakasyrityksen aineettomia tai aineellisia tietoteknologiaresursseja. Menestyksellisyydellä tarkoitetaan ulkoistushankkeen kustannustehokkuutta, strategista onnistumista sekä tietojärjestelmien laadun parantumista. Kustannusnäkökulmaa on esitelty työssä myös laajasti, koska yritysten päämotiivina tietojärjestelmien ulkoistamiselle voidaan edelleen pitää kustannustenhallintaa. Ulkoistamisprosessi jaettiin päätös-, hallinta- sekä seurantavaiheeseen. Jokaisesta vaiheesta eroteltiin tärkeimmät menestystekijät, jotka hankkeen menestyksellisyyden kannalta täytyy ottaa huomioon. Tämän lisäksi työn alussa käsitellään yleisesti tietojärjestelmien ja niiden ulkoistamisen merkitystä, motiiveja sekä hyötyjä.

Ulkoistamisprosessi täytyy muokata erikseen jokaista tilannetta varten, sillä yhtä oikeaa, kaikkiin tilanteisiin sopivaa ratkaisua ei ole. Ulkoistamissuhdetta suunniteltaessa ja hallittaessa, täytyy ottaa tarkasti huomioon asiakkaan ja toimittajan sekä toimintaympäristön yksityiskohdat. Yritysten ei tule luottaa liikaa ulkoistamistrendin ympärillä vallitsevaan optimistiseen ilmapiiriin, vaan keskittyä ja asennoitua hankkeen toteutukseen aina yksilökohtaisesti. Oikein suunniteltuna ja hallinnoituna tietojärjestelmien ulkoistaminen luo yritykselle merkittäviä taloudellisia, strategisia ja teknologisia hyötyjä, mitkä sitä kautta parantavat yrityksen kilpailukykyä.

10 LÄHTEET

Al-Salti, Z. & Hackney, R. 2011. Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24, nro. 5, s. 455-468.

Baldwin, L.P. Irani, Z. & Love, P.E.D. 2001. Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study. *European Journal of Information Systems*. Vol. 10, s. 15-24.

Barthelemy, J. 2003. The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal*. Vol. 21, nro. 5, s. 539-548.

Claver, E. González, R. Gascó, J. & Llopis, J. 2002. Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*. Vol. 15. nro. 4. s. 294-308.

Cullen, S., Seddon, P.B. & Willcocks, L.P. 2005. IT outsourcing configuration: research into defining and designing outsourcing arrangements. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 14, nro. 4, s. 357-387.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. & Jayatilaka, B. 2004. Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*. Vol. 35, nro. 4, s. 102.

Earl, M.J. 1996. The Risks of Outsourcing IT. *Sloan Management review*. s. 26-32

Fisher, J., Hirschheim, R. & Jacobs, R. 2008. Understanding the O learning curve: A longitudinal analysis of a large Australian company. *Inf Syst Front*. Vol. 10, nro. 2, s. 165-178.

Goles, T. 2006. Capabilities for Information Systems Outsourcing Success: Insights from the Resource-based View of the Firm. *Information systems outsourcing Enduring themes*. s. 347-378.

Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. 2005. Information Systems Outsourcing Risks: A Study of a Large Firms. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 105, nro. 1, s. 45-62.

Gonzalez, R., Gasco, J. & Llopis, J. 2009. Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: A New Assesment. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110, nro. 2, s. 284-303.

Gottschalk, P. 2005. *Managing Successful IT Outsourcing Relationships*. IRM Press. 301 s.

Gulker, C. 2003. IT Job Strategies: What the risks of IT Outsourcing mean to IT workers. *IT Managers Journal*, 2003.

Gulla & Gupta 2009:

- a. Gulla, U. & Gupta, M.P. 2009. Deciding Information Systems (IS) Outsourcing: A Multi-Criteria Hierarchical Approach. *The Journal for Decision Makers*. Vol. 34. nro 2. s. 25-40.
- b. Gulla, U. & Gupta, M.P. 2009. Deciding the level of information systems outsourcing – Proposing a framework and validation with three Indian banks. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 25, nro. 1. s. 28-59

Han, H-S., Lee, J-N. & Seo Y-W. 2007. Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective. *Information & Management*. Vol. 45, nro. 1, s. 31-42.

Hirschheim, R. & Dibbern, J. 2006. *Information Technology Outsourcing in the New Economy – An Introduction to the Outsourcing and Offshoring Landscape*. Berlin Heidelberg, Springer 699 s.

Hirschheim, R., George, B. & Wong, S.F. 2004. *Information Technology Outsourcing: The Move Towards Offshoring*. *Indian Journal of Economics and Business*. s. 103-123.

Hirschheim, R., Heinzl, A. & Dibbern, J. 2006. *Information systems outsourcing – Enduring Themes, New Perspectives and Global Changes*. Second Edition. Springer. 590 s.

Hsu, C-C. & Wu, C-H. 2006. The Evaluation of the Outsourcing of Information Systems: A Survey of Large Enterprises. *International Journal of Management*. Vol. 23, nro. 4, s. 817-830.

Jackson, T., Iloranta, K. & McKenzie, S. 2001. *Profits or Perils? The bottom line on outsourcing*. Booz Allen Hamilton. s. 1-13.

Kern, T. & Willcocks, L. 2002. Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*. Vol. 11, nro. 1, s. 3-19.

Ketler, K. & Willems, J.R. 1999. A Study of the Outsourcing Decision: Preliminary Results. SIGCPR '99 Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research. s. 182-189.

Khalfan, A.M. 2004. Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: a descriptive case study of two sectors. *International Journal of Information Management*. Vol. 24. nro. 1, s. 29-42.

Khosrowpour, M., Subramanian, G.H., Gunderman, J. & Saber, A. 1995. Managing Information Technology with Outsourcing: An Assessment of Employee Perceptions. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 12, nro. 3, s. 85-96.

King W.R. & Malhotra Y. 2000. Developing a framework for analyzing IS sourcing. *Information & Management*. Vol. 37, s. 323-334.

Kishore, R., Rao, H.R. Nam, K. Rajagopalan, S. & Chaudhury, A. 2003. A Relationship perspective on IT outsourcing – a longitudinal study at four companies provides valuable insights about the evolution of IT outsourcing relationships. *Communications of the ACM*. Vol. 46, nro. 12. s. 87-92.

Korrapati, R.B. 2009. Risks and success factors in information technology (IT) outsourcing. *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*, Vol. 13, nro. 1. s. 31-35.

Laudon, K.C. & Laudon, J.P. 2010. *Management Information Systems: Managing the digital firm*. Eleventh edition. New Jersey, Prentice Hall International. 672 s.

Logan, M.S. 2000. Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 11, nro. 2. s. 21-31.

Lumijärvi, O-P. 2007. *Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Juva. WSOY. 261 s.

McLeod, R. 1998. *Management Information Systems*. Prentice Hall, Inc. Vol. 6. 655 s.

- Miranda, S.M. & Kavan, C.B. 2005. Moments of governance in IS outsourcing: conceptualizing effects of contracts on value capture and creation. *Journal of Information Technology*. Vol. 20. nro. 3, s. 152-169.
- Nguyen, P.T., Babar, M.A. & Verner, J.M. 2006. Critical Factors in Establishing and Maintaining Trust in Software Outsourcing Relationships. *ICSE '06 Proceedings of the 28th international conference on Software engineering*. s. 624-627.
- Olson, D.L. 2006. Evaluation of ERP Outsourcing. *Computers & Operations Research*. Vol. 34, nro. 12, s. 3715-3724.
- Osei-Bryson, K. Ngwenyama, O. 2006. Managing Risks in Information Systems Outsourcing: An Approach to Analyzing Outsourcing Risks and Structuring Incentive Contracts. *European Journal of Operational Research*. Vol. 174. s. 245-264
- Perrin, B. & Pervan, G. 2009. Performance measurement system effectiveness in public sector IT outsourcing contracts. *Performance Measurement Association Conference*. s. 1-19
- Power, M. Bonifazi, C. Desouza, K. 2004. The ten outsourcing traps to avoid. *Journal of Business Strategy*. Vol. 25. nro. 2. s. 37-42
- Rao, N.M. 2009. Challenges in Execution of Outsourcing Contracts. Logica Private Limited, Divyasree Technopolis. s. 75-79.
- Reuer, J. 2002. How Real are Real Options? The Case of International Joint Ventures. *Creating Value: Winners in the New Business Environment*. s. 61-85
- Rohde, F.H. 2004. IS/IT outsourcing practices of small- and medium-sized manufacturers. *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol. 5, nro. 4, s. 429-451.
- Rottman, J.W. & Lacity, M.C. 2006. Proven Practices for Effectively Offshoring IT Work. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47, nro. 3, 56-63.
- Sargent, A. 2006. Outsourcing relationship literature: an examination and implications for future research. *Proceeding SIGMIS CPR '06 Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on*

computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future. s. 280-287.

Saunders, C., Gebelt, M. & Hu, Q. 1997. Achieving Success in Information Systems Outsourcing. California Management Review. Vol. 39, nro. 2, s. 63-79.

Suhaimi, M.A., Hussin, H. & Mustaffa, M. 2007. Information systems outsourcing, Motivations and the implementation strategy in a Malaysian bank. Business Process Management Journal. Vol. 13, nro. 5, s. 644-661.

Schaaf, J. 2004. Offshoring: Globalisation wave reaches services sector. Deutsche Bank Research. nro. 45, s. 1-16.

Sengupta, K. & Zviran, M. 1997. Measuring User Satisfaction in an Outsourcing Environment. IEE Transactions on Engineering Management. Vol. 44, nro. 4. s. 414-421.

Smith, H. & McKeen, J. 2004. Developments in Practice XIV: IT sourcing – How far can you go? Communications of the Association for Information Systems. Vol. 13, nro. 1, s. 508-520.

Smuts, H., Merwe, A., Kotzê, P. & Loock, M. 2010. Critical Success Factors for Information Systems Outsourcing Management: A Software Development Lifecycle View. SAICSIT '10 Proceedings of the 2010 Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists. s. 304-313.

Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Haliley, V. & McGovern, P. 1997. Performance Management and the Psychological Contract. Human Resource Management Journal. Vol. 7, nro. 1, s. 57-66.

Tafti, M.H.A. 2005. Risk factors associated with offshore IT outsourcing. Industrial Mangement & Data Systems. Vol. 105, nro. 5, s. 549-560

Thatcher, M.E., Cha, H.S., Ahuja, M.K. & Pingry, D.E. 2011. IT Outsourcing: Assessing the Antecedents and Impacts of Knowledge Integration. System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences. Vol. 44, s. 1-10.

Thong, J.Y.L., Chee-Sing, Y.A.P. & Raman, K.S. 1994. Engagement of External Expertise in Information Systems Implementation. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 11, nro. 2, s. 209-231.

Thouin, M.F., Hoffman, J.J. & Ford, E.W. 2009. IT Outsourcing and Firm-level Performance: A Transaction Cost Perspective. *Information & Management*. Vol. 46, nro. 8, s. 463-469.

Turkama, P. 2007. Maximizing Benefits in Information Technology Outsourcing. Lappeenranta University of Technology. Väitöskirja. 157 s.

Ward, J. & Peppard, J. 2002. Strategic planning for information systems, 3rd Edition. New York, Wiley. 640 s.

Weinert, S. & Meyer, K. 2005. The Evolution of IT Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends. *Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Vol. 202. s. 1-34.

Whitten, D. & Wakefield, R.L. 2006. Measuring switching costs in IT outsourcing services. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol 15, nro. 3, s. 219-248.

Winters, P.M. 2006. Changing your outsourcing partner: how to survive the transition. *Journal of Facilities Management*. Vol. 4, nro. 1, s. 72-80.

Zainuddin, E., Bassellier, G. & Benbasat, I. 2010. Outsourcing Projects Success: The Role of Competence and Leadership of the Vendors and Clients Project Managers. SIGMIS-CPR '10 Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research. s. 83-87.