

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Laskentatoimen maisteriohjelma

Kirsi Salo

ULKOISTETTUJEN TOIMINTOJEN VALVONTA – EMPIIRINEN ANALYYSI

Työntarkastaja: Professori Satu Pätäri
2. tarkastaja: Professori Jaana Sandström

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Salo, Kirsi
Tutkielman nimi:	Ulkoistettujen toimintojen valvonta –empiirinen analyysi
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2013
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 96 sivua, 15 kuvaa, 3 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Satu Pätäri prof. Jaana Sandström
Hakusanat:	ulkoistaminen, valvonta, kontrollit
Keywords:	outsourcing, monitoring, controls

Pro Gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia ulkoistettujen toimintojen valvontaa sekä toimintoihin kohdistuvan valvonnan eroja yrityksissä. Lisäksi tutkitaan, miten hyvin ulkoistukseen liittyvät mittarit toimivat. Tutkimuksessa pyritään selvittämään ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutumisia sekä selvittämään valvonnan vaikutusta palvelun laatuun. Tutkimuksen tekoon vaikutti ulkoistamisten lisääntyminen sekä ulkoistettujen toimintojen valvontaan keskittyvien tutkimuksien puuttuminen. Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa ei ole käsitelty toimintojen valvontaa. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan seitsemän eri toimialalla toimivan yrityksen ulkoistettuja toimintoja. Aineistokeruu tutkimukseen on toteutettu haastatteluina.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta yritysten valvonnan perustuvan sopimuksessa määriteltyihin mittareihin, joiden koetaan mittaavan haluttuja asioita. Toimintojen valvonnassa ei yritysten välillä ole olennaisia eroja. Yritykset ovat pääsääntöisesti huomioineet ulkoistukseen liittyvät riskit riskienhallinnassaan. Yritykset kokevat valvonnan tehostamisen vaikuttavan palvelun laatuun.

ABSTRACT

Author:	Salo, Kirsi
Title:	Monitoring of outsourced activities – an empirical analysis
Faculty:	LUT, School of Business
Master's Programme:	Master's Degree Programme in Accounting
Year:	2013
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 96 pages, 15 figures, 3 tables and 1 appendix
Examiners:	prof. Satu Pätäri prof. Jaana Sandström
Keywords:	outsourcing, monitoring, controls

The objective of this study is to examine monitoring of the outsourced functions as well as the differences to perform monitoring in the companies. Study also explores how well the performance indicators related to outsourcing are functioning. This study determines whether the risks associated with the outsourcing has realized and how monitoring impacts to the service quality. For making the study affected the increase of the outsourcing in the companies as well as the lack of the studies related to monitoring outsourced functions. In the previous studies have not been focused to monitoring of functions. The empirical study reviews outsourced functions of the seven companies which operates in different sectors. The data collection was carried out by interviews.

According to the study results can be seen that the monitoring of the functions based to indicators that have been set up in the service level agreement. According to the findings performance indicators are working effectively. Performing monitoring does not vary a lot in the companies. Risks related to outsourcing are generally included in company's risk management. Monitoring can be seen affecting the quality of the services.

ALKUSANAT

Vihdoinkin olen saanut pitkäaikaisen tavoitteeni toteutettua. Aikaa se otti, mutta periksi en antanut. Opiskelun suorittaminen työn ohessa vaatii perheelliseltä toisinaan melkoisia ponnisteluja ja myönnytyksiä joutuu tekemään kaikilla osa-alueilla.

Haluan kiittää perhettäni siitä, että he jaksoivat tukea minua tavoitteeseeni pyrkiessäni. Tänä kesänä lupaan, että tenttikirjat eivät ole osa kesälo-
maamme vaan nautimme yhdessäolosta.

Suuret kiitokset haluan esittää myös tutkielmani ohjaajalle, professori Satu Pätärille, ilman hänen tukeaan ja vinkkejään olisi tutkielman tekeminen ollut paljon haasteellisempaa. Kiitokset kuuluvat myös opintosuunnittelija Kaija Huotarille, joka jaksoi vastata kaikkiin opiskeluuni liittyviin kysymyksiini. Haluan kiittää myös haastatteluun osallistuneita henkilöitä ja yrityksiä, jotka osaltaan auttoivat minua valmistumaan.

Naantalissa 12.6.2013

Kirsi Salo

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto.....	5
1.4 Tutkimuksen viitekehys	6
1.5 Tutkimuksen rakenne	8
2. Ulkoistaminen	10
2.1 Aiemmat tutkimukset.....	10
2.2 Toimintojen ulkoistaminen.....	11
2.3 Ulkoistamispäätöksen taustatekijät ja tavoitellut hyödyt	14
2.4 Ulkoistamisesta päättäminen	16
2.5 Ulkoistamissopimus	20
2.6 Ulkoistamisen haasteet ja riskit.....	22
3. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	30
3.1 Aiemmat tutkimukset.....	30
3.2 Sisäinen valvonta ja sen tarkoitus.....	31
3.3 Lainsäädäntö ja ohjeistukset sisäisen valvonnan toteuttamiseksi	32
3.4 Riskienhallinta	34
3.5 Ulkoistettujen toimintojen valvonta.....	37
3.5.1 Toimintojen valvonta ulkoistavan yrityksen toimesta.....	40
3.5.2 Toimintojen valvonta toimittajan tarjoaman palvelun avulla	40
3.5.3 Toimintojen valvonta ulkopuolisen toimesta	41
3.5.4 Riskien vähentämiskeinoja	42
4. Empiirinen tutkimus	45
4.1 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto.....	45
4.2 Tutkimusprosessin kuvaus.....	48
4.3 Toimintojen ulkoistaminen yrityksissä	49
4.4 Ulkoistamisen haasteet, hyödyt ja haitat.....	54
4.5 Ulkoistettujen toimintojen valvonta.....	57
4.5.1 Ulkoistettujen toimintojen riskienhallinta.....	57

4.5.2	Ulkoistettujen toimintojen valvonnan toteutus	58
4.5.3	Ulkoistettuun toimintoon liittyvät mittarit	59
4.5.4	Ulkoistettujen toimintojen valvonnan säännöllisyys.....	61
4.6	Yhteistyö toimittajan kanssa.....	61
4.7	Tulevaisuuden näkymiä yrityksissä.....	63
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset	65
5.1	Yhteenveto	65
5.2	Johtopäätökset.....	68
5.2.1	Ulkoistettujen toimintojen valvonnan toteuttaminen	68
5.2.2	Ulkoistettujen toimintojen valvonnan erot yrityksissä	70
5.2.3	Ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutuminen yrityksissä..	71
5.2.4	Mittarien toimiminen ulkoistettujen toimintojen ja toimittajan valvonnassa	72
5.2.5	Toimintojen valvonnan vaikutus palvelun laatuun	73
5.3	Tutkimuksen kontribuutio, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet ...	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	86
	LIITE 1: Haastattelukysymykset.....	86

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Teollistumisen alusta lähtien yritykset ovat pyrkineet löytämään toimintatavan, jolla kasvattaa markkinaosuuttaan sekä voittoa. 20-luvulla pyrkimyksenä oli kasvaa suuriksi yrityksiksi, jotka omistivat, hallitsivat ja valvoivat itse omia varojaan. Erityisesti 1980 ja 1990 luvun vaihteessa yritykset olivat kiinnostuneita tuotannon ulkoistamisesta. Tämän jälkeen ulkoistaminen laajeni toimintoihin, joilla ei ollut suurta painoarvoa yrityksen prosessissa. Vasta vuonna 1989 ulkoistaminen määriteltiin liiketoiminnalliseksi strategiaksi. (Ellram et al. 2007; Handfield 2006; Sako 2005)

Ulkoistaminen ei näin ollen ole uusi ilmiö, mutta sen kasvu selittyy osin tietotekniikan kehittymisen johdosta. Liiketoimintaan liittyvien toimintojen ulkoistaminen osana yritysten strategioita alkoi kasvaa merkittävästi 1990 luvun loppupuolella, jolloin tietotekniikassa tapahtui huomattavaa kehitystä. Tietojärjestelmien kehittymisen ohella prosessien standardisointi ja eriyttäminen sekä palveluiden muuttuminen yksilöllisestä kasvotusten tapahtuneesta kommunikoinnista yhteydenotoiksi asiakaspalvelu keskuksiin, ovat osaltaan mahdollistaneet ulkoistamisen maantieteellisesti kauemmaksi. Kauemmaksi ulkoistamisella yritykset ovat hakeneet säästöjä kustannuksiin ja investointeihin. Tätä kehitystä edisti jo 1980 luvulta lähtöisin oleva ajattelumalli, jossa pyrkimyksenä on maksimoida osakkeenomistajan sijoituksenarvo. (Hahn & Bunyaratavej 2009; Sako 2005)

Vuosien saatossa ulkoistaminen on laajentunut vaativampiin toimintoihin, joihin lukeutuvat muun muassa ohjelmistosuunnittelu, kirjanpito ja henkilöstöhallinnon toiminnot. Nykyään edellä mainitut toiminnot sekä näiden lisäksi osaamisvaltaisemmat palvelut kuten tuotesuunnittelu ovat muuttuneet yrityksissä peruspalvelujen omaisiksi toiminnoiksi. Samalla näiden palvelujen tarjonta markkinoilla on kasvanut ja palvelut ovat tulleet kilpailukykyisemmiksi. Nämä yhdessä ovat vaikuttaneet siihen, että yritysten

kiinnostus ulkoistamista kohtaan on kasvanut. (Adler 2003; Manning et al. 2011; Sako 2005)

Toimintojen ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteeseen, mutta sillä voi olla vaikutusta myös pitkän aikavälin kilpailutilanteeseen ja se muuttaa osaltaan myös yrityksen kohtaamien riskien luonnetta. Toimintojen ulkoistamisen ulkomaille on nähty tarjoavan enemmän mahdollisuuksia kuin ulkoistaminen kotimaassa. Ulkoistaminen tarjoaa usein yritykselle käyttöön uudempaa teknologiaa ja palveluja, joita sillä ei olisi vaa muuten hankkia. Ulkoistamisesta saatujen kustannussäästöjen johdosta yrityksen on mahdollista laskea hintojaan ja kasvattaa toimintansa joustavuutta. Se mahdollistaa myös yrityksen siirtämään tietyt kustannukset kulurakenteessaan kiinteistä kuluista muuttuviksi kuluiksi ja kasvattamaan yrityksen mittakaavaetua. Kustannussäästöt lyhyellä aikavälillä ovat yhä tärkein syy toimintojen ulkoistamiselle. (Ellram et al. 2007; Sako 2005)

Toimintojen ulkoistamisen tulisi tapahtua huolellisen taustatyön sekä kannattavuus tarkastelujen perusteella. Ulkoistettaessa mitä tahansa toimintoja sisältyy niihin aina riskejä. Ulkoistamiseen liittyvät riskit voivat olla luonteeltaan strategisia tai operatiivisia. Strategiset riskit aiheutuvat toimittajien toimintatavoista, tällaisia riskejä aiheuttaa esimerkiksi opportunisti. Aiemmissä tutkimuksissa on noussut esille riskejä, joita yritykset kokevat ulkoistamisen aiheuttavan muun muassa toimintojen valvonnan vaikeus, työntekijöiden innovatiivisuuden menetys, organisaatioon luottamisen menetys sekä transaktiokustannusten kasvu oletettua suuremmiksi. (Aron et al. 2005; Raiborn et al. 2009)

Vaikka yritysten tietämys ulkoistamisesta on lisääntynyt, huolestuneisuutta aiheuttaa yhä myös palvelun laatuasiat sekä toimittajan tehokkuuden arviointi. Ulkoistamisen kasvusta huolimatta, on kuitenkin nähtävissä tietty malli ulkoistamisen epäonnistumisessa. Ulkoistamisesta saadut edut ovat jääneet merkittävästi alle odotusten. Etenkin tämä on korostunut tietotekniikassa ja liiketoiminta prosesseissa, jotka eivät lukeudu yrityksen perus-

tason toimintaan. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa asiakkuuksien hallinta, tutkimus ja kehitys. Vaikka markkinoilla on nähtävissä todisteita ulkoistamisien epäonnistumisista, niiden syitä on vaikea selvittää. Yksi peruste syiden löytämisen vaikeuteen on, että yritykset eivät halua ilmoittaa julkisesti epäonnistumisistaan. (Barthelemy 2003; Ellram et al. 2007; Hecker & Kohleick 2006; Manning et al. 2011; Weimer & Seuring 2008)

Toimintojen ulkoistaminen luo haasteen yrityksille valvoa toimintaansa yhtä tehokkaasti kuin tilanteessa, jolloin toiminnot olivat vielä osa yrityksen sisäisiä toimintoja. Riskien havaitseminen ja hallinta on haasteellista, koska niihin varautuminen perustuu yleensä aiemmin koettuihin tilanteisiin, joilta pyritään tulevaisuudessa suojautumaan. Toimintoja ulkoistettaessa tulisi tähän liittyvät riskit kartoittaa sekä tehdä näistä riskiarviointi. Riskiarvioinnin perusteella tulisi suunnitella, kuinka yritys toimii riskien ilmaantuessa sekä miten toimintojen valvonta tulisi rakentaa, jotta tällaiset riskit havaittaisiin nopeasti ja niiden taloudelliset vaikutuksen jäisivät mahdollisimman pieniksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ulkoistettuja toimintoja voidaan valvoa tehokkaasti. Aiemmin toimintoa on voitu valvoa yrityksen sisäiseen valvontajärjestelmään laadituilla kontroleilla. Ulkoistamisen yhteydessä yrityksen tulee rakentaa valvonta siten, että se kattaa ulkoistetun toiminnon lisäksi myös palveluntoimittajan toiminnan valvonnan. Palveluntoimittajan valvonnan laajuus rajautuu niihin tekijöihin, joilla on vaikutusta ulkoistaneen yrityksen toimintaan. Koska ulkoistaminen useimmiten perustuu kustannushyötyjen saavuttamiseen, ulkoistamiseen liittyvän valvonnan tulee olla mitoitettu siten, ettei ulkoistamisesta saatavaa hyötyä syödä järeän valvonnan aiheuttamilla kustannuksilla. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten yritykset ovat rakentaneet toiminnon valvonnan, joka tukee edellä mainittua seikkoja. Esille pyritään nostamaan tutkittavien toi-

mintojen kannalta tärkeimpiä valvonnan kohtia ja selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat valvonnan onnistumiseen ja kuinka säännöllisesti yrityksen suorittavat toimintojen valvontaa. Lisäksi tutkitaan eroaako ulkoistettujen toimintojen valvonta yritysten välillä. Voiko yrityksen toimialalla tai yrityksen koolla olla vaikutusta siihen, miten valvonta järjestetään. Erityisesti pyritään tekemään vertailua saman toiminnon ulkoistaneiden yritysten välillä. Riskien osalta tutkimuksessa tullaan tutkimaan, onko ulkoistamiseen liittyviä riskejä toteutunut yrityksissä. Oliko toteutuneeseen riskiin varauduttu ennalta yrityksen riskienhallinnassa ja onko riskien valvontaa muutettu toteutuneen riskin osalta. Toiminnan suorittamisen valvontaa varten määriteltujen mittareiden osalta tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka hyvin määritellyt mittarit mittaavat sitä, mitä niiden tulisi mitata. Käyttävätkö yritykset samanlaisia mittareita toiminnon mittaamisessa vai eroavatko yritysten mittarit toisistaan, kun ulkoistetaan samoja toimintoja. Viimeiseksi pyritään selvittämään, miten yrityksen näkevät valvonnan vaikuttavan palvelun laatuun, onko valvonnan tiheämpi toistuvuus tae paremmasta laadusta palvelussa. Näiden asioiden perusteella tutkimusongelmat tässä tutkimuksessa muodostuvat seuraaviksi:

Päättutkimusongelma:

Miten ulkoistettua toimintoa tulisi valvoa?

Alatutkimusongelmat:

- Millaisia eroja ulkoistettujen toimintojen valvonnassa yritysten välillä esiintyy?
- Onko yrityksissä toteutunut ulkoistamiseen liittyviä riskejä?
- Miten hyvin yrityksen ulkoistettuihin toimintoihin liittyvät mittarit auttavat arvioimaan palveluntoimittajaa ja toimintoa?
- Miten valvonta vaikuttaa palvelun laatuun?

Tutkielmassa perehdytään, miten Suomessa toimivat yritykset ovat toteuttaneet tietohallinnon, taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon ulkoistettu-

jen toimintojensa valvonnan. Tutkimuksessa ei arvioida yritysten onnistumista ulkoistamispäätöksessä, toimittajan valinnassa eikä ulkoistamissopimuksessa. Tutkimuksessa pääpaino on konkreettisessa toimintojen valvonnessa. Tutkimuksessa ei tulla arvioimaan ulkoistamispäätöksen kannattavuutta kustannusnäkökulmasta katsoen. Tutkimus pyrkii tuomaan esille yrityksissä käytettäviä hyviä valvonta keinoja sekä millaiseksi yritykset määrittelevät tehokkaan valvonnan. Sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan keskitytään siltä osin, kuin se liittyy ulkoistetun toiminnan valvontaan.

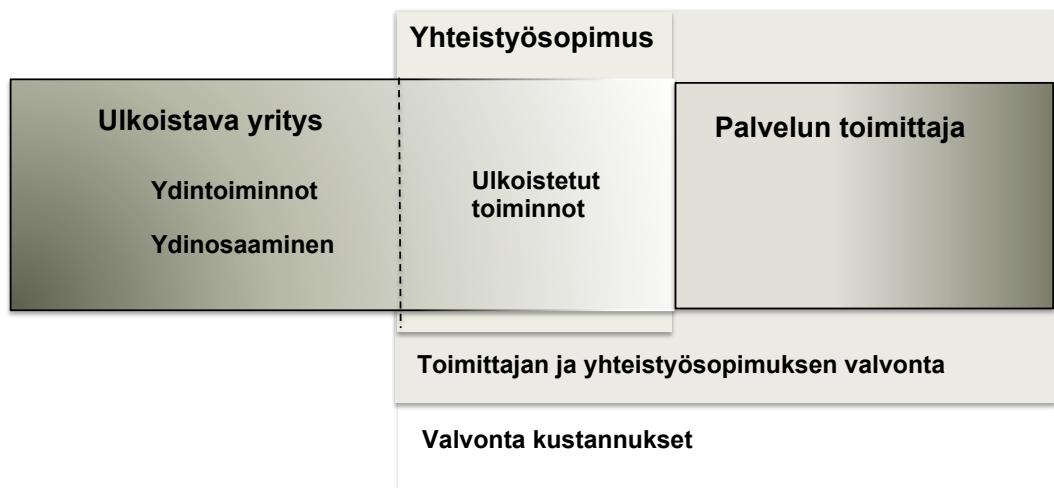
1.3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkielmaan liittyvä tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadulliset tutkimukset eivät aina sisällä hypoteeseja, pääsääntöisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään välttämään ennako-oletuksia. Edellytyksenä laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin taustateoria, johon tutkimusaineistoa verrataan. Tämän lisäksi tarvitaan tulkintateoriaa kysymysten muodostamiseksi sekä auttamassa vastausten etsimisessä tutkimusaineistosta. Empiirisen osan aineistoa tullaan vertaamaan tutkimuksen teoriaosaan ja näin tulkitsemaan ilmiötä. Empiirisen osan tutkimusaineisto kerätään yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet toimintojaan. Tutkimukseen pyritään löytämään mahdollisuuksien mukaan sellaisia yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet samoja toimintoja. Tavoitteena on myös löytää yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla. Aineisto kerätään haastatteluin. Haastatteluun liittyvät kysymykset toimitetaan haastateltaville henkilöille etukäteen. (Eskola & Suoranta 1998)

Empiiria osassa tutkitaan haastateltavia yrityksiä. Yrityksistä tehtävät havainnot eivät ole yleistettävissä, havaintojen määrän vuoksi. Empiriaosa muodostuu aiempien tehtyjen tutkimusten sekä tähän tutkimukseen kerätyn aineiston lopputuloksena.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Ulkoistamiseen ja sisäiseen valvontaan liittyen on tehty useita tutkimuksia ja kirjoja. Merkityksellisemmät ulkoistamisen taustalla vaikuttavat teoriat ovat transaktiokustannusteoria ja päämies-agenttiteoria. Toimintojen ulkoistamista mietittäessä tärkeäksi muodostuu myös yrityksen ydinosaaminen. Tässä ulkoistettujen toimintojen valvontaan liittyvässä tutkimuksessa transaktiokustannusteoria, päämies-agenttiteoria ja ydinosaaminen yhdistyvät toisiinsa alla olevan kuvan osoittamalla tavalla (*Kuvio 1*).



Kuvio 1. Teorioiden yhteys ulkoistettavan toiminnan valvontaan.

Ydinosaaminen (*Core competence*)

Ydinosaaminen on käsite, jonka ovat lanseeranneet Coimbatore Krishna-rao Prahalad ja Gary Hamel. Ydinosaaminen on taitoa, tietoa sekä teknologiaa, jota organisaatiolla on ja sen menestyminen on näistä riippuvainen. Analysoimalla käytettävissä olevat resurssit, valmiudet ja osaamisen yritys ymmärtää paremmin mistä kilpailuetua saadaan. Ydinosaamista ei lueta yrityksen fyysisiin varoihin, jotka voidaan helposti korvata tai ne vanhenevat. Ydinosaamiselle on tunnusomaista, että sen avulla on mahdollista päästä useille markkinoille, sillä on suuri vaikutus asiakkaan lopputuotteesta tai palvelusta saamaan hyötyyn ja kilpailijat eivät pysty jäljittele-

mään sitä helposti. (Mansour 1998; McIvor 2000; Power et al. 2006; Prahalad & Hamel 1990)

Transaktiokustannusteoria (*Transaction cost economics, TCE*)

Transaktiokustannusteorialla on pitkä historia, transaktiokustannukset termiä on käsitelty Oliver Williamsonin (1979) tekemässä tutkimuksessa, tätä aiemmin aihetta on käsitellyt Ronald Coase (1937). Kustannusteorian avulla pyritään selvittämään tulisiko yrityksen tuottaa toiminto itse vai ostaa se markkinoilta. Tämän päätöksenteon rajakohtana voidaan pitää sitä milloin kustannus ulkoistamisesta on yhtä suuri kuin toiminnon suorittaminen yrityksen sisällä. Transaktiokustannusten osatekijöitä ovat:

- 1) Transaktion toistuvuus, mitä useammin transaktio tapahtuu sitä enemmän se aiheuttaa kustannuksia. Kustannusten noustessa suuriksi, yrityksen kiinnostus ulkoistaa toiminto vähenee.
- 2) Toimintoon liittyvät erityiset investoinnit. Yritykset eivät usein ulkoista toimintoja, jotka ovat edellyttäneet erityisiä investointeja, joita ei voida hyödyntää muissa yhteyksissä. Tällaisten toimintojen ulkoistaminen voi ajan myötä tehdä yrityksen riippuvaiseksi toimittajasta. Toimittaja voi tällöin pyrkiä hyödyntämään toimintoon liittyvää erityisyyttä neuvottellessaan hinnan korotuksesta.
- 3) Epävarmuustekijät toiminnassa. Markkinoilla epävarmuutta aiheuttaa volatiliteetti sekä teknologian, hintojen ja kilpailijoiden ennustettavuuden vaikeus. Yritys ei ulkoista toimintoja, mikäli se kokee markkinoiden epävarmuuden suureksi. Yrityksen sisäisiin epävarmuustekijöihin luokituu vaikeus arvioida toimittajan suoritusta sekä yritykseltä puuttuva selkeä näkemys siitä mitä se itse odottaa toiminnolta.

Transaktionkustannuksia syntyy liiketoimintaan liittyvän toiminnon suorittamisvaihtoehtojen etsinnästä, neuvotteluista, valvonnasta, koordinoimis-

ta ja erimielisyyksien selvittelystä. Riskienhallinnan, liiketoiminnan valvonnan ja SOX raportoinnin vaatimukset aiheuttavat yrityksille transaktiokustannuksia. (Coase 1937; Ellram t al. 2008; Hardt 2009; Williamson 1979)

Päämies-agentti teoria (*Principal agent theory*)

Päämies-agentti teoriaa kutsutaan myös agenttiteoriaksi. Agenttiteoria liittyy yhteistyösuhteissa tilanteisiin, joissa toinen osapuoli ei halua toimia yhdessä sovittua toimintatapaa noudattaen. Ongelmia voi syntyä, kun osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja tiedon osalta heidän välillään vallitsee epäsymmetria. Päämies ei tällöin pysty varmistumaan, miten agentti toimii tehtävässään. Agenttikustannukset syntyvät toimenpiteistä, joilla pyritään varmistamaan agentin sopimuksen mukainen toiminta. Valvonnan suorittaminen vaikeutuu, kun toiminto on ulkoistettu ulkopuoliselle toimittajalle. Valvonnan suorittamiseksi yritykselle syntyy erillisiä kustannuksia toimittajan valvonnasta ja arvioinnista sekä sitouttamisesta tehtävään. (Eisenhardt 1989; Logan 2000)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajausta sekä tutkimusmetodologiaa. Toisen kappaleen alussa tutustutaan aiempiin ulkoistamisesta tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen perehdytään lähemmin ulkoistamiseen, mitkä taustatekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja mitä seikkoja ulkoistamis päätöksenteon yhteydessä tulisi huomioida. Tärkeä osa ulkoistamista on sopimus, jonka vaikutusta ulkoistamisen onnistumiseen ei tule aliarvioida. Seuraavaksi käsitellään ulkoistamiseen liittyviä haasteita ja riskejä. Kolmannessa kappaleessa käsitellään yrityksen sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tutustuen ensin aiempiin tutkimuksiin. Seuraavaksi selvitetään, mitä sisäinen valvonta on ja millaisia vaatimuksia sisäiselle valvonalle on asetettu lakien ja säädösten osalta. Riskienhallintaan tutustumi-

sen jälkeen kappaleen viimeisenä asiana perehdytään ulkoistettujen toimintojen valvontaan. Neljännessä kappaleessa tutustutaan tutkimuksen kohteena oleviin yrityksiin ja tehdään suunnitelman mukaisia havaintoja. Viidennessä kappaleessa ovat tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

2. Ulkoistaminen

Toimintojen ulkoistaminen on kasvanut yrityksissä tasaisesti 1980 -luvun loppu puolelta lähtien. Ulkoistamisen alkuaikoina yritysten suorittama ulkoistaminen keskittyi tukitoimintoihin, jotka olivat yrityksen kannalta rutiinimaisia tehtäviä esimerkiksi call center toiminnot ja siivouspalvelut. 1990 -luvulta lähtien ulkoistaminen on siirtynyt koskemaan asiantuntijatoimintoja kuten IT-toiminnot. Nykyään yritykset ulkoistavat toiminnoistaan niitä, mitkä eivät kuulu strategisesti tärkeisiin toimintoihin tai joilla ei ole läheistä yhteyttä yrityksen ydinosaamiseen. (Barthelemy 2003; Raiborn et al 2009)

2.1 Aiemmat tutkimukset

Ulkoistamisesta on tehty paljon tutkimuksia keskittyen sen eri osa-alueisiin muun muassa päätöksentekoprosessiin (Cánez et al. 2000; DeBoer et al. 2006; Mahmoodadeh et al. 2009; McIvor 2000), toimittajan valintaan (Barthelemy 2003; Logan 2000; Wadhwa & Ravindran 2007; Wagner & Friedl 2007), ulkoistamisen riskeihin (Aron & Singh 2003; Gray et al. 2011; Kumar et al. 2008) Osassa tutkimuksia on keskitytty tutkimaan tietyn toiminnon ulkoistamista ja havainnoimaan sille ominaisia erityispiirteitä. Seuraavassa lyhyt katsaus viime aikoina tehtyihin tutkimuksiin.

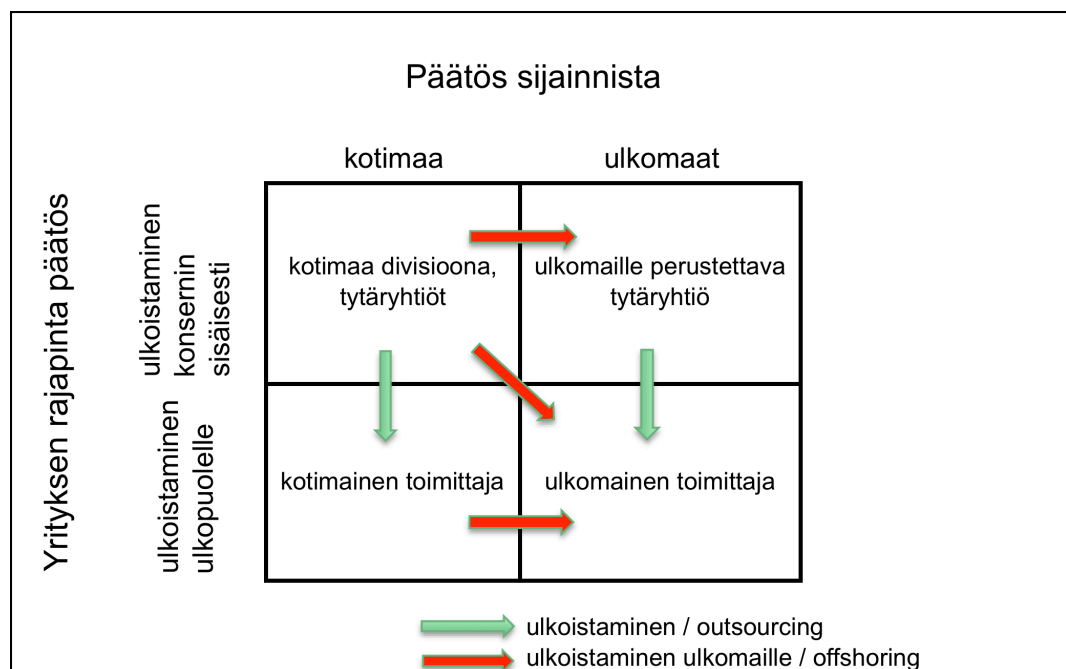
Ulkoistamispäätöksen tekoon liittyviä tutkimuksia, joissa on esitetty päätöksenteon tueksi viitekehyksiä ovat laatineet muun muassa Cánez et al. (2000) ja DeBoer et al. (2006). Johdon palkitsemisen ja yrityksen taloudellisesti heikon menestymisen vaikutuksia ulkoistamispäätökseen on tutkittu Hall & Liedtka (2005) tutkimuksessa.

HR toimintojen ulkoistamista ovat käsitelleet Delmotte & Sels (2006), Karthikeyan et al. (2011) ja Woodall et al. (2007), tutkimuksissa on selvitetty ulkoistamispäätökseen vaikuttavia syitä. Braun et al. (2009) tutkimus

keskittyy vertailemaan sisäisesti tuotetun ja ulkoistetun HR palvelun välisiä laadullisia eroja. Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen mahdollisuuksia on tutkittu Zhang & Gu (2012) tutkimuksessa. Tutkimuksessa esitellään pilvipalveluiden hyödyntämistä taloushallinnon toiminnoissa. Aman et al. (2012) havaitsivat tutkimuksessaan taloushallinnon ulkoistamisessa ilmenevistä haasteista selviämisen edellyttää hyvää sopimuksen hallintataitoa.

2.2 Toimintojen ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan tiettyjen toimintojen siirtämistä ostettavaksi yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistetut toiminnot voidaan hankkia kotimaassa tai ulkomailla toimivilta konserniyrityksiltä tai ulkopuolisilta toimittajilta (kuvio 2).



Kuvio 2. Ulkoistamisen vaihtoehtoja (Sako 2005)

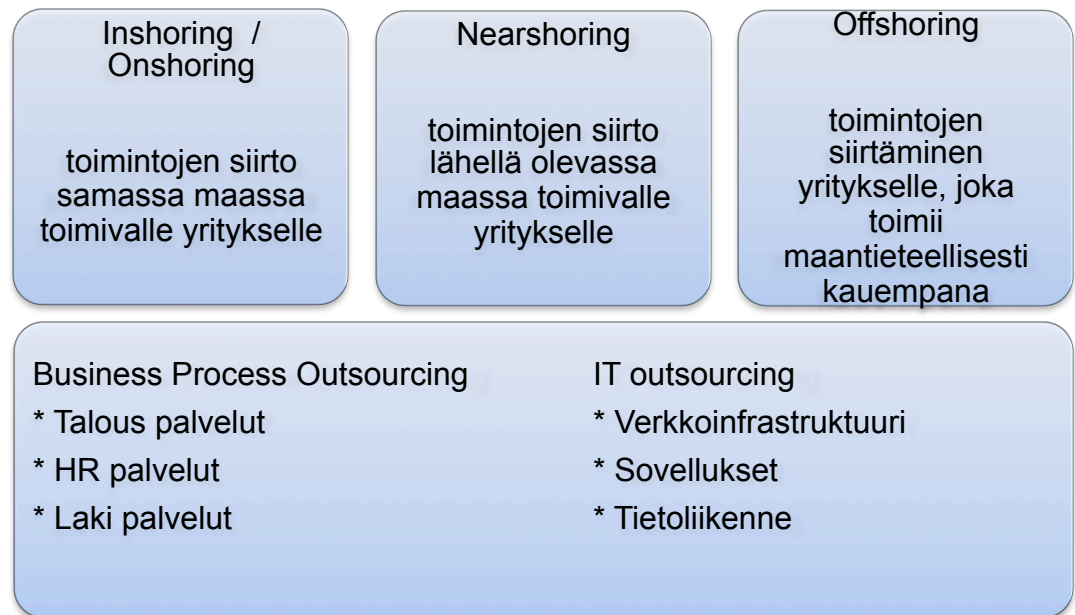
Konsernin sisäinen ulkoistaminen (*Group Outsourcing*) tarkoittaa, että konserniin perustettava tai siihen jo kuuluva liiketoimintayksikkö tai yhtiö hoitaa keskitetysti kaikkien konserniin kuuluvien yritysten kyseisen toimin-

non. Vaihtoehtona toimintojen ulkoistamisessa on myös perustaa toimittajan kanssa yhteisomistettu yhtiö (*Joint Venture Outsourcing*), johon ulkoistettavat toiminnot siirretään. Tämän vaihtoehdon etuna on, että molemmat osapuolet sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja samalla toimintaan liittyvät riskit jakautuu molemmille osapuolille. Tälle ulkoistamismallille on ominaista yhteistyön pitkäaikaisuus. Ulkoistettava toiminto voidaan jakaa suoritettavaksi useammalle toimittajalle (*Multi-sourcing*), tällöin kukin osapuoli vastaa omasta osuudestaan. Tämän ulkoistamistavan onnistumisen edellytyksenä on osapuolien välinen keskinäinen yhteistyö. Ulkoistaminen voi tapahtua myös jakautuneesti (*Distributed Consulting, Global Delivery model*), tällöin ulkoistettujen toimintojen koordinointi tapahtuu samassa maassa toimivan toimittajan toimesta, mutta itse toiminto suoritetaan toisessa maassa.

Ulkoistamisessa on oma käsitteensä myös sille, kun toiminnon siirtoon liittyy omaisuutta (*Transfer Outsourcing*). Tällöin yritys myy ulkoistamisen yhteydessä toimintoon liittyvän omaisuuden toimittajalle. Simple Outsourcing –nimitystä käytetään ulkoistamisesta, jossa ei omaisuutta siirry toimittajalle. Yritys lopettaa toiminnon suorittamisen yrityksen sisällä ja hankkii sen ulkopuoliselta toimittajalta.

Ulkoistamistyytit

Ulkoistamiseen liittyvä termistö on ajan kuluessa laajentunut ja yksityiskohtaistunut. Erilaiset tavat ulkoistaa toimintoja ovat saaneet omat yksilölliset käsitteensä. Ulkoistamiseen liittyvissä käsitteissä on myös nähtävissä päällekkäisyyksiä. Seuraavassa käydään läpi tässä tutkimuksessa esiintyviä käsitteitä. Alla olevassa kuvassa yleisimmät ulkoistamistyytit (*kuvio 3*).



Kuvio 3. Ulkoistamistyyppejä (Trolin & Idorn 2011)

Inshoring/Onshoring ulkoistamisessa yritys ulkoistaa toimintonsa samassa maassa toimivalle palveluntoimittajalle. Yritys voi haluta pitää ulkoistettavat toiminnot lähellä yrityksen toimintoja esimerkiksi toimitusaikojen vuoksi. Samaan maahan ulkoistettavien toimintojen ei ole nähty aiheuttavan yhtä paljon haasteita kuin toiseen maahan ulkoistaminen. Nearshore ulkoistamisessa yritys ulkoistaa toimintansa yrityksen toimintamaan lähellä sijaitsevaan maahan. Yritys voi tällä hakea edullisempaa kustannustasoa suorittaa toiminto ja kulttuurilliset eroavaisuudet ovat pienet. Viestintään liittyvät riskit ovat vähäiset, koska yritykset sijaitsevat aikavyöhykkeellisesti lähellä toisiaan. Offshore ulkoistamisella tarkoitetaan ulkoistetun toiminnon suorittamista kauempana sijaitsevassa maassa. Usein offshore ulkoistamisella pyritään kustannusten alentamiseen esimerkiksi matalammilla työn yksikkökustannuksilla. (Chakrabarty 2007; Ellram et al. 2007; Gray et al. 2011; Hecker & Kohleick 2006; Raiborn et al. 2009)

Business process outsourcing (BPO)

Tällä tarkoitetaan yrityksen koko liiketoiminta prosessin suorittaminen ulkopuolisen palveluntoimittajan toimesta. Tietoliikenneyhteyksien kehitty-

sen johdosta toimintoja voidaan siirtää kansainvälisien toimittajien suoritettavaksi. Tällöin palveluntoimittajalla on vastuu koko ulkoistetusta prosessista. Tällaisia yrityksen toimintoja voivat olla esimerkiksi call center, palkanlaskenta, auditointi ja kirjanpito. Kritiikkiä BPO ulkoistamista kohtaan aiheuttaa siihen liittyvä riski työttömyyden kasvusta, mikäli työntekijät eivät löydä uutta työtä. (Chakrabarty 2007; Click & Duening 2005)

IT Outsourcing (ITO)

Yritys ulkoistaa tietokoneisiin tai verkkoon liittyviä tehtäviä, kuten ohjelmoinnin ulkopuoliselle palveluntoimittajalle. Perusteina IT ulkoistamiselle on usein resurssipula ja tarve vähentää kustannuksia sekä mahdollisuus hyödyntää toimittajan erityisosaamista. Tyypillisesti IT ulkoistamiset tapahtuvat kauempana sijaitseviin maihin, kuten Japani, Intia ja Kiina. (Tiwana & Bush 2007)

2.3 Ulkoistamispäätöksen taustatekijät ja tavoitellut hyödyt

Ulkoistamisella on strategisia vaikutuksia ja tästä johtuen ulkoistamispäätöksen tulisi perustua perusteelliseen selvitykseen, jossa on vertailtu kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja. Ulkoistamisessa tulisi huomioida strateginen näkökulma ja pyrkiä yhdistämään se osaksi yrityksen kokonaisstrategiaan. Pääsääntöisesti ulkoistamispäätökseen on yrityksissä vaikuttanut paineet parantaa yrityksen kannattavuutta, joka on tärkeä tekijä yrityksen toimintaedellytyksille tulevaisuudessa. Ulkoistaminen voi mahdollistaa merkittävän kustannussäästön. Tällöin yrityksen ei tarvitse investoida liiketoiminnassa tarvittavaan teknologiaan eikä rakentaa omaa infrastruktuuriaan. Yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa ajallisesti kannattamattomat ja resursseja syövät muut toiminnot. Ulkoistaminen tuo taloudellista joustavuutta työntekijöiden hallintaan, koska tällöin palveluntoimittaja vastaa henkilöstökuluista. Ulkoistamisen johdosta yrityksen sisäisiä resursseja voidaan hyödyntää ydinosaamisen kehittämiseen ja näin kasvattaa kilpai-

luetua markkinoilla. Muita päätöksentekoon vaikuttaneina seikkoja ovat olleet ulkopuolisen erikoisosaamisen hyödyntäminen toiminnassa. (Chakrabarty 2007; McIvor 2000; Power et al. 2006; Weimer et al. 2008)

Yritys voi hyötyä myös laadullisesti palveluntoimittajan käyttämisestä, usein toimittajalla on käytössään edistyneemmät liiketoimintaprosessimallit, koska heidän liiketoimintansa perustuu laadukkaaseen ja hyvään palvelutarjontaan. Keskikokoisten yritysten toimitusjohtajat ovat todenneet, että ulkoistaminen on kaksinkertaistanut yrityksen ennen veroja olevan tuloksen, vaikka muutokset liikevaihdossa ovat olleet vakaat. Tämän perusteella ulkoistaminen on keino vähentää tehokkaasti kuluja ja tehostaa yrityksen toimintaa (Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007; Virolainen & Hallikas 2005).

Kustannussäästöt / Kannattavuus

Suurimmassa osassa ulkoistamispäätöksiä perusteena ovat kustannussäästöt. Kustannussäästöt voivat olla seurausta siitä, että ulkoistetut toiminnot suoritetaan työvoimakustannuksiltaan halvemmissa maissa. Näissä maissa toimittajan palveluun liittyvät liitännäiskustannukset, kuten IT-toimintojen infrastruktuurin ja teknologian kehittämisen kustannukset voidaan jakaa useamman palvelua ostavan yrityksen kesken. Kustannussäästöt voivat kertyä aiempien kiinteiden kustannusten muuttumisesta muuttuviksi kustannuksiksi. Ulkoistaminen voi olla yritykselle keino vähentää kustannuksia ja pääomaa sitovia investointeja sekä muuttaa kustannusrakennettaan. (Ellram et al. 2007; Power et al. 2006; Raiborn et al. 2009)

Ydinosaaminen / Kilpailukyky

Toiminnan kannalta vähempi arvoisten toimintojen ulkoistaminen ja keskittyminen yrityksen ydinosaamiseen tarjoavat yritykselle mahdollisuuden parantaa kilpailukykyään. Ulkoistamisen johdosta yritys pystyy kohdistaa-

maan käytössään olevat resurssit paremmin ydinosaamiseen liittyviin toimintoihin ja kehittämään näitä säilyttääkseen kilpailuetunsa myös tulevaisuudessa. (Ellram et al. 2007; Power et al. 2; Prahalad & Hamel 1990; Raiborn et al. 2009)

Teknologia / Erityisosaaminen / Laatu

Ulkoistamisen ansiosta yritys voi hyödyntää toiminnassaan toimittajan käytössä olevaa uudempaa teknologiaa ilman pääomansa sitomista. Ulkoistaminen mahdollistaa toimittajalla olevan erityisosaamisen käytön yrityksen toiminnassa. Toimittajan suorittaman palvelun laadukkuus voi olla parempaa kuin mihin yritys itse sisäisesti pystyy. Tällaisten pääomaa sitovien investointien sijasta ulkoistamalla toimintojaan, yritys voi keskittyä parantamaan omia ydinosaamisiaan, joita voivat olla laatu, asiakastyytyväisyys, asiakastarpeisiin vastaaminen. (Power et al. 2006; Raiborn et al. 2009)

Muita tekijöitä

Useammalle aikavyöhykkeelle ulkoistetut toiminnot mahdollistavat globaaleilla markkinoilla toimimisen ja yrityksen palvelemaan asiakkaitaan vuorokauden ympäri jokaisena päivänä. Yhtenä ulkoistamisen perusteena voi olla johdon palkitsemiseen liittyvät seikat sekä niiden mahdollinen vaikutus osakkeen arvoon. Johdon palkitsemisjärjestelmät ovat usein sidottu kustannussäästötavoitteisiin ja yrityksen tuottavuuden parantamiseen. (Chakrabarty 2007; Hall & Liedtka 2005; Sako 2005)

2.4 Ulkoistamisesta päättäminen

Tutkittaessa ulkoistamista vaihtoehtona yrityksen ratkaistavaksi tulevat seuraavat kysymykset:

- 1) Miksi yrityksen tulisi ulkoistaa toimintojaan? Perusteena ulkoistamiselle voi olla yrityksen mahdollisuus hyödyntää ulkopuolisella toimittajalla olevaa erityisosaamista omassa toiminnassaan.
- 2) Mitä toimintoja yritys voisi ulkoistaa? Yrityksen tulee käydä läpi kaikki toimintoprosessinsa päättäessään toiminnoista, jotka olisi mahdollista ulkoistaa. Toisistaan riippuvaiset toiminnot tulisi ulkoistaa kokonaisuutena. Ulkoistettava toiminto ei saa aiheuttaa häiriöitä yrityksen muuhun toimintaan.
- 3) Miten ulkoistaminen tulisi toteuttaa? Yrityksen tulee määritellä missä laajuudessa se aikoo ulkoistaa toiminnon ja jaetaanko se suoritettavaksi useammalle toimittajalle.
- 4) Mitkä tekijät mahdollistavat onnistuneen ulkoistamisen? Yrityksen tulisi yksilöidä ne tekijät, joiden avulla sen on mahdollista saavuttaa ulkoistamiselle asettamansa tavoitteet.

Nämä kysymykset ovat muodostuneet tärkeiksi kysymyksiksi ulkoistamisen yhteydessä. Edellä mainittuja kysymyksiä ovat tutkimuksissaan käsitelleet muun muassa McIvor (2000), Power et al. (2006) ja Weimer & Seuring (2008).

Ulkoistamispäätökseen liittyville viitekehyksille on tyypillistä, että ne ovat kehittyneet haastatteluihin perustuvien ulkoistamiskokemusten kautta, tästä johtuen ei ole tarjolla yksiselitteistä kaikkiiin tilanteisiin soveltuvaa viitekehystä. Erilaisia viitekehyksiä ovat esittäneet muun muassa McIvor (2000), Momme & Hvolby (2002), Power et al. (2006) ja Probert (1996). Seuraavassa on käsitelty niitä seikkoja, jotka ovat yhteistä useammille viitekehyksille.

Suunnittelu

Toiminnon ulkoistamisesta päättäminen etenee usein projektinomaisesti. Projektin alussa tulee valita henkilöt, jotka osallistuvat projektiin. Henkilövalinnassa tulee huomioida, että projektiin osallistuvat henkilöt omaavat riittävästi kokemusta. Henkilöistä koostuvan tiimi tarkoituksena on kerätä ja analysoida tietoa, jonka perusteella tullaan päättämään ulkoistetaanko toiminto vai ei. Suunnittelu vaiheessa tulee määritellä projektin tavoitteet ja laajuus sekä arvioida päätettävään asiaan liittyvät riskit. Suunnittelu vaiheessa yritys voi sitouttaa projektiin myös ulkopuolisen neuvonantajan. Neuvonantajan käytön etuna on hänen aikaisempi kokemus ulkoistamisesta, etenkin siihen liittyvistä ongelmakohtista ja riskeistä. (Click & Due-ning 2005; Power et a. 2006)

Arviointi

Ulkoistamisen vaikutus tulee arvioida yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Arvioinnin lopputuloksena yritys asettaa tavoitteet ja päättää ulkoistamisen laajuudesta. Tavoitteet perustuvat usein yrityksen motiiveihin. Ulkoistamisen yhteydessä motiiveina voivat olla esimerkiksi yrityksen keskittyminen ydinosaan, kustannusten ja investointien vähentäminen. Yrityksen toimintoprosessien kuvausten ajantasaisuus tulee varmistaa. Toimintoprosessien joukosta eriytetään ne toiminnot, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta strategisesti tärkeitä ja ydinosaan liittyviä. Erittelyä tehtäessä tulisi varmistaa, että pitkän aikavälin strateginen näkökulma on huomioitu sekä todelliset hyödyt ovat arvioitu. Ydinosaan ja strategiset toiminnot ovat niitä, jotka tuottavat yritykselle arvoa. Näiden avulla yritys eroaa kilpailijoistaan ja ne tuovat yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Ydinosaan ja strategiset toiminnot voivat muuttua ajan kuluessa. Tämän johdosta yrityksellä tulisi olla asetettuna selkeät tavoitteet, mihin se pyrkii tulevaisuudessa. (Chakrabarty 2007; McIvor 2000; Power et al. 2006; Virolainen & Hallikas 2005)

Analysointi

Yrityksen tavoite on laatia yksityiskohtainen kustannusanalyysi toiminnosta, jota se harkitsee ulkoistettavaksi. Kustannusanalyysissä tulee huomioida kaikki toimintoon liittyvät kustannukset. Analyysissä tulee erotella yritykselle jäävät kustannukset niistä kustannuksista, jotka voidaan ulkoistaa. Lisäksi analyysissä tulee arvioida sellaiset kustannukset, joita itse ulkoistaminen aiheuttaa. Ulkoistettavan toiminnon tehokkuus tulee mitata ja analysoida. Toiminnon tehokkuus voi olla yritykselle se syy, miksi toiminto halutaan ulkoistaa. (McIvor 2000; Power et a. 2006; Weimer & Seuring 2007)

Valinta

Yrityksen ulkoistamiseen liittyvät tavoitteet tulee olla määritelty mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Määrittelyn jälkeen potentiaalisten toimittajien etsiminen voidaan aloittaa. Toimittajan valintaan vaikuttavat yrityksen määrittelemät motiivit. Yritys laatii toimittajille tarjouspyynnön (*Request for Proposal, RFP*). Tarjouspyynnössä tulee määritellä ulkoistamisen laajuus, toimittaja pätevyysedellytykset, hinnoittelumallit sekä suoritukseen liittyvät mittarit. Potentiaalisten toimittajien tarjouksiin sisältyviä kustannusarvioita verrataan yrityksen omaan kustannusanalyysiin. Mikäli yritys pystyy suorittamaan toiminnon pienemmällä kustannuksella kuin ulkoinen toimittaja, toimintoa ei kannata ulkoistaa. Jos yritys ei näe pitkällä aikavälillä mahdollisuutta säilyttää kilpailuetuaan tämän toiminnon osalta, se voi harkita toiminnon strategista ulkoistamista. Toimittajista valitaan yrityksen strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin soveltuvimmat toimittajat, joiden kanssa ulkoistamisprojektia voidaan jatkaa. Toimittajan valinnassa tulisi huomioida, että toimittaja omaa riittävästi kokemusta suoriutuakseen toiminnosta ja sitoutuu jatkuvaan parantamiseen toiminnassaan. Lisäksi toimittajan tulee olla luotettava yhteistyökumppani. Ulkoistamispäätöksen tulisi perustua kustannus-hyöty analyysiin, jonka lisäksi tulisi ottaa huomioon teknologia ja infrastruktuuri sekä käytettävissä olevat henkilöstöresurssit. Ulkoista-

mispäätöstä tehdessä myös pitkän aikavälin vaikutukset tulisi arvioida mahdollisuuksien mukaan. Toimintoja ulkoistettaessa tulisi miettiä ulkoistetaanko toiminnot pysyvästi yrityksen ulkopuolelle vai pitääkö huomioida, että toiminnot voidaan myöhemmin palauttaa suoritettavaksi yrityksen sisällä. Kertyneen aineiston perusteella yrityksen tulee tehdä päätös siitä suoritetaanko toiminto yrityksen sisällä vai ulkoistetaanko se. Mikäli sopiva toimittajaa ei löydy, yrityksen tulisi jatkaa ja kehittää toimintoa yrityksen sisällä. (Chakrabarty 2007; Ellram et al. 2007; McIvor 2000; Power et al. 2006; Weimer & Seuring 2008)

2.5 Ulkoistamissopimus

Sopimusosapuolien välille laadittavaa sopimusta kutsutaan palvelusopimukseksi (*Service Level Agreement, SLA*). Ulkoistamiseen liittyvät sopimukset ovat pitkälle yksilöityjä ja yrityskohtaisia, koska sopimus muotoutuu sopimusosapuolten tarpeiden ja osaamisen perusteella. Palvelusopimus on usein vain muutaman henkilön saatavilla ja näiden henkilöiden tulee ymmärtää sopimuksen sisältö. Palvelusopimuksen toteutumista tulee valvoa ja sopimuksessa määriteltyihin toimenpiteisiin tulee ryhtyä, jos toimittajan palvelu ei vastaa sopimuksessa määriteltyä tasoa. Tyypillisesti palvelusopimukset ovat pituudeltaan 4–6 vuotta, mutta tänä aikana pääsääntöisesti käydään osapuolien välillä uudelleen neuvotteluja ja sovitaan eteen tulleista odottamattomista asioista. Sopimuksen laatimiseen tulee käyttää tarpeeksi aikaa. Tarkoin määritelty sopimus vähentää opportunistisen käyttäytymisen riskiä ja uudelleen neuvottelun aiheuttamia kustannuksia. Yksipuoliset sopimukset eivät ole kestoiltaan pitkiä, sopimuksen tulisi olla tasapainossa kummankin sopijaosapuolen näkökulmasta katsottaessa. Lisäksi sopimuksen tulisi pystyä mukautumaan teknologian kehitykseen sekä liiketoiminnassa tapahtuviin suhdannemuutoksiin. Erityisesti tämä korostuu pitkissä ulkoistamissopimuksissa. (Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007; Eliot 1998; Raiborn et al. 2009)

Palvelusopimuksessa tulisi dokumentoida ulkoistettavan toiminnon prosessiin liittyvät vaatimukset sekä miten palvelutasoa tullaan mittaamaan. Usein palvelusopimuksissa käytettäviä mitattavia asioita ovat laatu, nopeus, saatavuus, luotettavuus, valmius, ajantasaisuus ja asiakastyytyväisyys. Palvelusopimuksessa tulee määritellä seuraukset, joita tavoitteista jääminen aiheuttaa. Myös sopimuksessa käytettävät käsitteet tulee määritellä siten, että ne ovat selkeät molemmille osapuolille. Sopimuksessa voidaan nimetää vastuuhenkilö, joka suorittaa palvelutason mittaukset sovituin väliajoin. (Barthelemy 2003; Click et al. 2005)

Palvelutaso tulee sitoa hinnoitteluun siten, että se motivoi kumpaakin osapuolta pysymään sopimuksessa. Ulkoistettujen toimintojen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimittajan motivoimiseksi yhteistyösopimuksessa voidaan määritellä, että tavoitteet saavutettaessa toimittajalle maksetaan tästä toteutuneesta edusta osuus. Tällaisen järjestelyn avulla ulkoistava yritys pystyy jakamaa ulkoistamiseen liittyvää riskiään. Haasteena sopimuksen laatimisessa on yhteisymmärrys odotettavista eduista sekä niihin liittyvästä toimittajalle maksettavasta osuudesta. (Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007; Eliot 1998)

Ulkoistamissopimuksessa tulisi määritellä toimittajan hinnan säilyminen ennallaan tietyn ajan sopimuksen päättymispäivän jälkeen. Tällöin yritykselle jää aikaa päättää, jatkaako se nykyisen toimittajan kanssa vai etsiikö se uutta toimittajaa. Ehto suojaa yritystä toimittajan hinnannostolta heti sopimuskauden päätyttyä. Hinnan säilyttämiskauden pituuteen vaikuttaa se, kuinka kauan toimittajalla kesti saavuttaa palvelunsa osalta se taso, joka vastaa ulkoistavan yrityksen laatuvaatimuksia. (Aron & Singh 2005 b; Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007; Eliot 1998;)

Ulkoistamissopimuksessa tulisi ottaa huomioon tilanteet, joissa sopimus keskeytetään. Sopimukseen voidaan kirjata optiot ostaa laitteet ja tilat takaisin sekä palkata työntekijät takaisin yritykseen. Palvelusopimuksesta irtautuminen voi olla vaikeaa ilman edellä mainittuja ehtoja. Sopimukseen

tulisi kirjata, miten sopimusosapuolet toimivat sopimuksesta irtautuessaan. (Aron & Singh 2005 b; Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007; Eliot 1998)

2.6 Ulkoistamisen haasteet ja riskit

Ulkoistamiseen liittyy monenlaisia haasteita ja riskejä. Ulkoistamista ei tulisi tehdä väärinperustein, kuten ulkoistamalla mahdollisimman paljon yrityksen toiminnoista tai pyrkimällä pienentämään ensimmäisen vuoden kustannuksia. Toiminnon analysointi ennen ulkoistamispäätöksentekoa on tärkeää, toisinaan analysoinnilla löydetään riittävät keinot tehostaa toimintoa, jolloin ulkoistamistoimenpiteisiin ei tarvitse ryhtyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monimutkaisiin liiketoimintaprosesseihin liittyviä riskejä ei ole aina ymmärretty riittävällä tasolla asiakkaan eikä ulkoistamisessa neuvonantajana toimineen konsultinkaan toimesta. Yrityksille maineen säilyttäminen on tärkeää ja tästä johtuen yritykset eivät halua raportoida epäonnistumisistaan julkisesti. (Aron et al. 2005; Barthelemy 2003; Kumar et al. 2008; McIvor 2000)

Opportunismi

Opportunismi voi ilmetä toimittajan käyttäytymisessä odottamattomina ja perusteettomina hinnankorotuksina tai palvelutason laskuna. Toimittaja voi toimia vastoin sovittuja tavoitteita, koska se kokee ettei yritys pysty havaitsemaan tällaista toimintaa. Edellä mainitun riskin mahdollisuus kasvaa, kun toiminto on siirretty maantieteellisesti kauempana suoritettavaksi. Opportunistisen käyttäytymisen riskiä voidaan vähentää sopimuksen kautta sekä muokkaamalla toimintaprosesseja. Ulkoistettava toiminto voidaan jakaa suoritettavaksi useammalle toimittajalle. Luottaminen vain muutamaa toimittajaan voi aiheuttaa yhden tai useamman toimittajan osalta opportunismista käyttäytymistä, kun taas useiden toimittajien käyttäminen kasvattaa yrityksen valvontakustannuksia ja samalla riski operatiivisessa

toiminnassa tapahtuvista virheistä kasvaa. (Aron et al. 2005; Geis 2007; Tiwana & Bush 2007)

Valvonnan menettäminen

Yritys voi kokea ulkoistamisen vaikeuttaneen prosessien valvontatehtäviä. Aiemmin toimintoja ja siihen liittyvää henkilöstöä on voitu valvoa suoraan, mutta ulkoistamisen jälkeen valvonta tapahtuu sopimuksen kautta. Valvonnan menettäminen voi olla seurausta palvelusopimuksen puutteellisesta laadinnasta tai siihen liittyvien yksityiskohtaisten tehtäväkuvausten virheellisyydestä. Toimittajalle ulkoistettujen toimintojen valvonnan vaikeus voi mahdollistaa toimittajan opportunistisen käyttäytymisen. Valvonnan on nähty vaikeutuvan erityisesti tilanteissa, joissa toiminnot on ulkoistettu maantieteellisesti katsoen kauas yrityksestä. Tällöin aikavyöhyke eron johdosta kommunikointi akuuteista ongelmista saattaa viivästyä. Lisäksi haasteena yhteistyössä voivat olla kielelliset sekä kulttuurilliset erot. (Barthelemy 2003; Raiborn et al. 2009)

Innovatiivisuuden menettäminen

Innovatiivisuuteen pyrittäessä yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöresursseihinsa. Toteutettaessa innovatiivisuuteen pyrkivää strategiaa, yrityksen tulisi rekrytoida ja palkata korkeasti koulutettuja, motivoituneita henkilöitä. Innovatiivisuudessa pyritään henkilöstölle tarjoamaan pitkälle aikavälille jaksottuvia haasteita. Heidän valvominen pidetään vähäisenä ja motivointi voi tapahtua palkitsemisena yrityksen toimintaa tehostavista ideoista. Ulkoistettaessa toimintoja henkilöstön innovatiivisuus voi laskea, koska ulkoistamisella haetaan yleensä kustannussäästöjä ja joustoa työntekijöiden käytössä sekä pyritään sopeutumaan muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Tällöin yritykset rajoittavat usein yksilöiden yhteistyömahdollisuuksia, joka taas osaltaan voi estää yrityksen pyrkimykset olla toiminnassaan innovatiivinen. Henkilöstön motivaation parantamiseksi yritys voi perustella ulkoistamisen antavan mahdollisuuden tarjota jatkossa

sen työntekijöille mielenkiintoisempia tehtäviä. (Kumar et al. 2008; Raiborn et al. 2009)

Luottamuspula organisaatioon

Toimintojen ulkoistaminen voi aiheuttaa työnantajan ja työntekijän välisen luottamussuhteen rikkoutumisen. Tällaisen suhteen rikkoutumisen vaikutuksia ei pystytä mittaamaan määrällisesti. Yrityksen toimintojen ulkoistaminen aiheuttaa usein muutoksia työntekijöiden sitoutumisessa yritykseen ja heidän motivaatioonsa suorittaa omat tehtävänsä. Mikäli ulkoistaminen kattaa myös tehtävissä toimivat työntekijät, nämä työntekijät voivat kokea tilanteen sekavana ja ristiriitaisena, koska jatkossa yritys ostaa heidän työnsä ostopalveluna palveluntoimittajalta. Yrityksen tulisi kertoa ulkoistamisesta ja siihen vaikuttaneista seikoista avoimesti organisaatioissa, näin toimien on mahdollista lieventää ulkoistamisen aiheuttamaa epävarmuutta. Työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen on tärkeää, etenkin mikäli ulkoistamisen yhteydessä toimittajalle siirtyneet työntekijät suorittavat jatkossa samoja tehtäviä ulkoistaneessa yrityksessä. Työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi ulkoistamissopimuksessa voidaan pyrkiä sopimaan, että työntekijöiden palkkoja ei alenneta eikä heitä saa irtisanoa tiettyä aikaa. Ulkoistamisesta aiheutuva luottamuspula voi ilmetä henkilöstön vaihtuvuutena yrityksessä. Yritys voi menettää sellaisia työntekijöitä, joiden tietämys ja ammattitaito on yritykselle tärkeää. (Barthelemy 2003; Manning et al. 2009; Raiborn et al. 2009;).

Transaktiokustannusten väärinarviointi

Ulkoistamispäätöksen tulee perustua luotettavaan laskelmaan. Laskelmassa tulisi pyrkiä huomioimaan kaikki tekijät, jotka voivat vaikuttaa päätökseen suoritetaanko toiminto jatkossa yrityksessä vai ostetaanko se ulkopuoliselta toimittajalta. Osa kustannusanalyysiin sisältyvistä tekijöistä on helposti yksilöitävissä sekä määrällisesti mitattavissa. Joidenkin tekijöiden huomiointi laskelmassa perustuu täysin arviointiin. Arviointia joudutaan

käyttämään ulkoistamiseen liittyvän riskin määrittelyssä. Tällaisien lisäkustannusten osuus voi olla 3–5 prosenttia alkuperäisestä sopimuksen arvosta, kulujen aiheuttajia ovat toimittajien etsiminen ja valinta, sopimusneuvotteluihin ja sopimukseen liittyvät palkkiot, kommunikointi toimittajan kanssa, matkakulut, suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät kehittämiskulut, laadunvarmistus sekä turvallisuustarkastukset. (Barthelemy 2003; Raiborn et al. 2009)

Vuonna 2002 voimaan tullut Sarbanes-Oxley laki aiheutti tällaisia ennalta arvaamattomia kustannuksia yrityksille, joiden osakkeilla käydään kauppaa Yhdysvaltalaisissa pörseissä. Lakiin sisältyy Due Diligence lauseke, joka vaatii U.S. Securities and Exchange Commissioniin (SEC) rekisteröityjen yritysten käyttämien ulkoistettujen toimittajien auditointia. Auditointia edellytetään, kun toimittaja saa käyttöönsä, jatkokäsittelee tai säilyttää yrityksen arkaluonteista tietoa yrityksen ulkopuolella. Tällaisia ulkoisia toimintoja ovat palkanlaskenta, terveystietojen ja eläke-etujen hallinnoiminen, tietojärjestelmät sekä yleisen tiedon käsittely. Toimittajan valvonta aiheuttaa kustannuksia, jotka vähentävät ulkoistamisesta saatavaa hyötyä. Odottamattomia kustannuksia voi syntyä viranomaisten päättämistä raportointiin vaikuttavista vaatimuksista, tällaisten kustannusten huomioiminen unohtuu usein ulkoistamispäätökseen liittyvistä laskelmista. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että ulkoistettujen toimintojen valvontaan kuluu enemmän aikaa, kuin oli alunperin arvioitu. PwC (2004) tekemän kyselyn perusteella monikansalliset yritykset ilmoittivat, että 31 % heistä oli saanut hieman etua tai ei lainkaan ulkoistaessaan taloushallinnon ulkopuoliselle, 9 % koki kustannusten säilyneen samalla tasolla kuin silloin kun toiminnot olivat yrityksen sisällä suoritettavana ja 4 % koki hävinneensä rahaa, mutta saaneen muita etuja ulkoistamisen johdosta. (Cervantes 2009; Raiborn et al. 2009)

Laaturiski

Etenkin lääketeollisuudessa ulkoistamiseen on liitetty läheisesti laadulliset riskit. Laadullisesti matala riskisen tuotantotavan toteutus riippuu kahdesta seikasta, kuinka tarkasti tuotannossa tarvittava tietotaito on ohjeistettavissa tehtävää suorittavalle sekä kuinka epävakaa itse prosessi on. Laadullisen riskin on nähty kasvavan, mikäli prosessiin osallistuvan työntekijän ammattitaito ei ole tehtävän edellyttämällä tasolla. Työntekijän tulisi ymmärtää tuotantojärjestelmä sellaisella tasolla, että prosessille asetetut laadulliset edellytykset täyttyvät poikkeustilanteessa tehdyistä muutoksista huolimatta. Toimintojen ulkoistaminen kauas emoyhtiöstä lisää laadullista riskiä, koska tällöin työntekijöiden käyttäytymisen valvominen ja toimintatapojen noudattamisen varmistaminen on vaikeampaa. Väärinymmärrykset voivat lisääntyä kulttuurillisten erojen sekä kieliongelmiin johdosta. Tämän johdosta ulkoistettaessa toimintoja tulisi analyseissä huomioida lisääntyneet valvontakulut sekä haitallisten tapausten mahdollisuus. Yksittäisten kulttuurillisten erojen on nähty selittävän sitä miksi ulkoistaminen keskittyy tiettyihin maihin. (Gray et al. 2011; Hahn & Bunyaratavej 2009)

Muita riskejä

Muita ulkoistamisessa huomioitavia riskejä ovat henkilöstöön liittyvät riskit. Henkilöstöriskit voivat aiheutua henkilöstön korkeasta vaihtuvuudesta tai ammattitaidon tasosta. Luottoriskin vähentämiseksi yrityksen tulisi perehtyä maan kirjanpito lainsäädäntöön ja varmistaa miten erääntyneiden saatavien perintä on mahdollista maassa. Strategisena riskinä voidaan pitää epäonnistumista, jollain ulkoistamiseen liittyvällä osa-alueella esimerkiksi toimittajan valinnassa, sopimuksen laadinnassa, tekijänoikeudellisten asioiden suojauksessa. Näillä riskeillä voi olla kustannusten aiheuttamisen lisäksi pitkän aikavälin vaikutuksia, nämä voivat vaikeuttaa pääoman saamista yritykseen. (Barthelemy 2003; Kumar et al. 2008)

Yhteistyö ja sen jatkuminen

Yhteistyösuhteen laatuun ja onnistumiseen vaikuttavat osapuolten viestintävalmiudet. Viestintävalmius kattaa muodollisen tiedon välittämisen lisäksi vapaamman tiedon vaihtamisen osapuolten välillä. Ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee tiedon kulkea oikea-aikaisesti ja sen tulee olla täsmällistä sekä merkityksellistä. Osapuolien kulttuurilliset yhteensopi- vuusvalmiudet ovat osoittautuneet tutkimuksissa erittäin tärkeäksi tekijäksi ulkoistamisen onnistumisessa. Kulttuurillisesti toisiaan lähellä olevat osapuolet pystyvät toimimaan rinnakkain, koska heillä toimintatapa perustuu samankaltaisiin arvoihin, käyttäytymistapaan ja tavoitteisiin. Luottamuksen ylläpitövalmiuksilla tarkoitetaan osapuolten kykyä estää tiedon vuotaminen ulkopuolisille. Osapuolien välisessä suhteessa joustavuus tulee esiin tilanteissa, joissa olosuhteet edellyttävät osapuolien myötävaikuttamista. Tämä korostuu etenkin pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa, koska ympäristössä tapahtuvia muutoksia ei ole mahdollista huomioida yhteistyötä solmittaessa. (Swar et al. 2010)

Yhteistyön jatkumiseen toimittajan kanssa vaikuttavat useat seikat. Transaktiokulut ovat näkyvästi suurin vaikuttava tekijä, koska toimittajan vaihtamisesta aiheutuu lisää kustannuksia. Vaihtamiskustannukset muodostuvat uuden toimittajan etsimisestä, sopimuksen laatimisesta sekä voimassa olevan sopimuksen irtautumiskuluista. Kustannukset voivat olla suuret, mikäli yhteistyö on edellyttänyt osapuoliilta erityisiä investointeja. Tällaiset investoinnit aiheuttavat riippuvuuden toimittajaan ja voivat muodostua riskiksi. Yhteistyön jatkuminen voi perustua sen aikana rakentuneisiin resursseihin, yritysten väliseen lojaalisuuteen ja luottamukseen. (Ellram et al. 2007; Manning et al. 2011; Virolainen & Hallikas 2005)

Useimmat ulkoistamiseen liittyvät riskit liittyvät päämies-agentti ongelmiin. Tällöin haasteena ovat kustannukset, jotka liittyvät valvontaan ja toiminnan tehokkuuden arviointiin. Riskeistä huolimatta yhteistyösopimuksia ei usein keskeytetä. Erään tutkimuksen tuloksena keskimäärin 70 % päättyneistä

ulkoistamissopimuksista uusittiin. Sopimus on ulkoistavan yrityksen kannalta tärkeä keino turvata yhteistyö toimittajan kanssa. Sitä voidaan pitää molemminpuolisena vakuutena sitoutumisesta yhteistyöhön. Perussopimuksessa yleisesti kuvataan tuotettava palvelu ja sen kesto sekä oikeudenkäyntipaikka. Yksityiskohtaisemmissa sopimuksissa määritellään näiden lisäksi ulkoistamiseen liittyviä muita asioita kuten työntekijät, heidän osaamisensa, työntekijöiden koulutus, palkannousun ylärajat, erityiset investoinnit, joita on tehty sopimuksen syntymisen johdosta. Sopimukseen voidaan sisällyttää valvontaan liittyviä ehtoja, joilla voidaan pyrkiä vähentämään laadullisia riskejä. Osallistuminen aktiivisesti palveluntuottamiseen voi olla parempi keino nähdä toimittajan toimintaa, se myös mahdollistaa toimittajan tehokkuuden arvioinnin. Tarkasti määritelty yhteistyösopimus voi ulkoistavasta yrityksestä tuntua tärkeältä valvonta keinolta, mutta yhteistyön pitkäaikaisuutta sen ei ole nähty takaavan. Yksityiskohtaisesti määritellyn sopimuksen on nähty toisinaan lisäävän sopimuksen keskeyttämisriskiä. Erimielisyydet osapuolien kesken ovat väistämättömiä ulkoistamisjärjestelyissä, koska kysymyksessä on usein monimutkaisesta teknologiasta sekä yksityiskohtaisista sopimuksista. Lisäksi sopimuksen jatkuessa osapuolilla voi ajoittain olla erilaiset tavoitteet. Erimielisyyksien tehokkaan hoitamisen on nähty vahvistavan yhteistyösuhdetta. (Ellram et al. 2007; Manning et al. 2011; Swar et al. 2010)

Ulkoistettujen toimintojen palauttaminen yritykseen

Syitä tuoda ulkoistetut toiminnot takaisin yritykseen voi olla useita. Ulkoistaminen on voinut olla väliaikainen ratkaisu tai yritys ulkoistamiselta odottamat hyödyt eivät toteutuneetkaan. Yrityksen asiakkailtaan saama negatiivinen palaute, yhteistyöstä aiheutuneet odottamattomat kustannukset, luottamuspula sekä ristiriidat yhteistyössä voivat olla perusteena ulkoistettujen toimintojen takaisin palauttamiselle. Ulkoistetun toiminnon muuttuminen yrityksen kannalta kriittisemmäksi aiheuttaa usein toimintojen palauttamisen takaisin yritykseen. Toimintojen palauttamiseen liittyvänä riskinä voi olla, että yrityksellä ei ole enää käytettävissään sitä ammattitaitoa ja

tietämystä, joka sillä oli aiemmin. Tästä johtuen yritys voi joutua panostamaan toiminnon palauttamiseen paljon sekä ajallisesti että rahallisesti. (Barthelemy 2003; Chakrabarty 2007)

Yrityksen tehtyä päätöksen toiminnon palauttamisesta takaisin yritykseen, sen tulee laatia palauttamissuunnitelma. Suunnitelmassa tulisi harkita palautetaanko toiminto takaisin asteittain ja millä aikataululla palauttaminen tullaan toteuttamaan. Tällöin toimittajan tuottamaa palvelun laajuutta vähennetään sopimuksen uudelleen neuvotteluilla. Palauttamissuunnitelman tulee kattaa kaikki toimintoon liittyvät asiat sekä näiden kustannusarviot. Suunnitelman kustannuksissa tulisi ottaa huomioon, että kaikkea toimittajan järjestelmässä olevaa tietoa ei todennäköisesti voida palauttaa heti. Siirtymäajasta tulee varautua maksamaan toimittajalle korvausta. Yrityksen tulee varautua siihen, että toimittaja voi pyrkiä toiminnallaan häiritsemään toiminnon palauttamista. Kun toiminnon suorittaminen on tapahtunut yrityksen sisällä jonkin aikaa, pitää toiminnon suorittamisesta tehdä uudelleenarviointi. Yrityksen tulee miettiä strategian ja tavoitteiden kannalta suoritetaanko toiminto jatkossa yrityksen sisällä vai aloitetaanko uuden toimittajan etsiminen. Barney et al. (2009) ovat tutkimuksessaan havainneen ulkoistamissopimusten keskeytysten ja toimintojen palauttamisten kasvaneen. (Eliot 1998; Maelah et al. 2010)

3. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

3.1 Aiemmat tutkimukset

Sisäistä valvontaa on käsitelty useissa tutkimuksissa. Sisäisen valvonnan tärkeys on korostunut viime vuosina. Holm & Birkholm Laursen (2007) ovat tutkimuksessaan selvittäneet Corporate Governanceen liittyvien riskien ja sisäisen valvonnan kehittymistä, miten tämä vaikuttaa ulkoisen tilintarkastajan rooliin. Lainsäädännössä ja hyvässä hallintotavassa tapahtuvat muutokset kuormittavat yrityksiä, harvoin muutokset vähentävät yrityksen raportointivelvoitteita. Tackett et al. (2006) ovat tutkineet Sarbanes-Oxleyn edellyttämien raportointimuutosten vaikutusta sisäiseen valvontaan. Sarens & Christopher (2009) ovat tutkineet, onko heikommalla perehtymisellä Corporate Governancen ohjeistuksiin yhteyttä riskienhallinnan ja sisäisen valvontajärjestelmän kehittyneisyyteen. Tutkimuksessa on tehty vertailua Belgialaisten ja Australialaisten yritysten välillä. Demidenko & McNutt (2010) tutkimus käsittelee hyvää hallintotapaa ja riskienhallinnan (ERM) etiikkaa. Tutkimuksessa on kuvattu hyvän hallintotavan eettistä kypsyyttä asteikolla, joka perustuu vastuullisuuteen ja velvollisuuteen alkaa soveltamaan tätä käytäntöä.

Yrityksen toiminnassa havaitut heikkoudet voivat vaikuttaa moneen asiaan. Schneider (2008) on tutkimuksessaan selvittänyt tilintarkastajan sisäisestä valvonnasta antaman lausunnon vaikutusta sijoittamispäätökseen. Hammersley et al. (2007) tutkimuksessa selvitettiin sisäisessä valvonnassa raportoitujen heikkouksien vaikutusta osakkeen hintaan. Yrityksen riskienhallintaa on käsitelty Burnaby & Hass (2007) tutkimuksessa. Siinä käsitellään riskienhallinnan tavoitteita ja COSO ERM viitekehystä. Tutkimuksessa esitetään tapa, jolla ERM voidaan toteuttaa yrityksessä. Transaktiokustannusteorian (Aman et al. 2012; Ellram et al. 2007; Geis 2007; Hardt 1990) ja päämies-agenttiteorian (Eisenhardt 1989; Logan 2000; Manning et al. 2011; Tiwana & Bush 2007) yhteyttä ulkoistamiseen on käsitelty monissa

tutkimuksissa. Teoriat ovat usein yhdistetty tiiviisti ulkoistamisesta päättämiseen. Tieteellisiä tutkimuksia, joissa nämä teoriat olisi yhdistetty suoraan toimintojen valvontaan ei ole tehty.

3.2 Sisäinen valvonta ja sen tarkoitus

Sisäinen valvonta käsitteelle ei ole olemassa määritelmää, joka olisi yksiselitteinen. Tämä tulee ilmi tutkittaessa aineistoja, joita sisäisestä valvonnasta on kirjoitettu. Sisäinen valvonta voidaan määritellä välineiksi ja tekniikoiksi, joilla pyritään varmistamaan yritykselle asetettujen edellytysten mukainen toiminta. Valvonnan tarkoituksena on tutkia suoritettujen toimenpiteiden ja toimintatapojen yhdenmukaisuus yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Valvonta kohdistuu esimerkiksi hyväksymisvaltuuksien noudattamisen varmistamiseen, virheiden, erehdysten ja väärinkäytösten etsimiseen. Toiminnallisten tavoitteiden osalta valvonta tarkastelee voimavarojen käytön tehokkuutta ja taloudellisuutta. Valvonnalla pyritään varmistamaan informaation luotettavuus, lakien ja määräysten noudattaminen sekä riskienhallinnan toteutuminen riittävällä tasolla. (Ahokas 2012; Gauthier 2006; Leino et al. 2005; Spira & Page 2003)

Sisäinen valvonta tarkoittaa usein yrityksen sisään rakennettua valvontajärjestelmää, jossa suoritetaan kontrollitoimenpiteitä. Sisäinen valvonta ja siihen liittyvä valvontajärjestelmä voidaan rakentaa monella tavalla, näin ollen sisäinen valvonta vaihtelee yrityksittäin. Valvontajärjestelmään ja kontroleihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen koko, organisaatorakenne ja toimiala. Listatuissa pörssiyhtiössä sisäinen valvonta on osa hyvää hallintotapaa (*Corporate Governance*). (Ahokas 2012; Agbejule & Jokipii 2009; Gauthier 2006; Leino et al. 2005; Sisäiset tarkastajat ry 2012)

Vuonna 1992 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) julkaisi sisäistä valvontaa koskevan viitekehyk-

sen, jonka käyttö on yleistynyt yritysten keskuudessa. COSO:ssa sisäinen valvonta määritellään prosessiksi, joka antaa riittävän varmuuden operatiivisesta tehokkuudesta, luotettavasta talousraportoinnista sekä lakien ja säännösten noudattamisesta. Muita tunnettuja viitekehyksiä ovat CoCo, Basle Framework, the Combined Code ja the Turnbull Guidance. US Securities and Exchange Commission (SEC) edellyttää Yhdysvalloissa pörsissä olevien yhtiöiden käyttävän COSO viitekehystä sisäisen valvonnan arvioinnissa. (Agbejule & Jokipii 2009; Aldridge & Colbert 1994; Curtis & Wu 2000)

3.3 Lainsäädäntö ja ohjeistukset sisäisen valvonnan toteuttamiseksi

Yhtiölle asetettuja vaatimuksia siitä mitä sisäisellä valvonnalla tulee kattaa löytyy Osakeyhtiölaista, Finanssivalvonnan standardista ja Arvopaperimarkkinayhdistyksen Corporate Governance -suosituksesta, joka on tarkoitettu pörssilistatuille yhtiöille. Listaamattomien yhtiöiden Corporate Governance suosituksista on laadittu asialuettelo Keskuskaupakamarin toimesta. Laadullisesti hyvätasoinen Corporate Governance voi lisätä luotamusta ja arvostusta yritystä kohtaan. Yhdysvalloissa pörsissä olevien yhtiöiden sisäistä valvontaa määritellään Sarbanes-Oxley laissa.

Osakeyhtiölaki

Osakeyhtiölaissa sisäisen valvonnan vaatimukset tulevat esiin yrityksen hallituksen velvoitteina, yrityksen kirjanpidon ja varainhoidon lainmukaisuuden valvontana ja varainhoidon järjestämisenä luotettavalla tavalla (OYL 6:2 ja OYL6:17). Miten nämä edellä mainitut asiat toteutetaan yrityksessä, on johdon vapaasti määriteltävissä. Osakeyhtiölaissa määritellyjä vastuita ei voida siirtää yrityksessä muille, koska hallituksella on lopullinen päätöksentekovalta ja vastuu yrityksestä. (Ahokas 2012; Ruuhela et al. 1997)

Pörssiyhtiöiden Corporate Governance

Vuonna 2006 perustettu Arvopaperimarkkinayhdistys on yhteistyöelin, jonka muodostavat Elinkeinoelämän keskusliitto ry, NASDAQ OMX Helsinki Oy sekä Keskuskauppakamari. Corporate Governance –suositus sisältää suosituksia liittyen Suomen listayhtiöiden hallinnointitapaan muun muassa sisäiseen valvontaan, riskienhallintaan ja sisäisen tarkastuksen järjestämiseen. Sisäistä valvontaa käsitellään suosituksessa 48. Suosituksen mukaan yrityksen on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja sisäisen valvonnan toimivuutta tulee seurata jatkuvasti. (Ahokas 2012; Arvopaperimarkkinayhdistys 2013; Leino et al. 2005).

Rahoitus- ja vakuutusyhtiöiden sisäisen valvonnan periaatteet

Finanssivalvonta on viranomainen, joka valvoo pankkeja, vakuutus- ja eläkeyhtiöitä, muita vakuutusalaalla toimivia yrityksiä sekä sijoitus/rahastoyhtiöitä. Finanssivalvonta on määritellyt standardissaan 4.1 rahoitus- ja vakuutusyhtiöitä koskevat sisäisen valvonnan periaatteet. Finanssivalvonnasta annetussa lain 4 pykälästä löytyy tarkempi listaus valvottavista organisaatioista, joihin standardia sovelletaan. Valvonnan tavoitteena on varmistaa, että yritystä johdetaan ammattitaitoisesti, järkeviä ja varovaisia liikeperiaatteita noudattaen. Sisäisen valvonnan tulee kattaa taloudellinen sekä muun toiminnan valvonta. Valvonnalla pyritään varmistamaan asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen, riskien riittävä hallinta, taloudelliseen ja muuhun johtamiseen liittyvän tiedon luotettavuus ja oikeellisuus sekä sääntöjen noudattaminen ja toiminnan tueksi tehtyjen tietoteknisten järjestelmien toimivuus. (Ahokas 2012; Finanssivalvonta 2013)

Listamattomien yhtiöiden hyvä hallintotapa

Vuonna 2006 listamattomille yhtiöille annettiin asialuettelo, joka sisältää suositukset hyvästä hallintotavasta. Asialuettelon noudattaminen on vapaaehtoista ja mahdollistaa listamattomien yritysten kehittää omaa hallintotapaansa ja menettelytapojaan hyvän hallintotavan mukaisesti. Asialuettelon mukaan sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa yrityksen toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus, informaation luotettavuus sekä sääntöjen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen (Ahokas 2012; Keskuskaupakamari 2006).

Sarbanes-Oxley laki (SOX)

Sarbanes-Oxley (SOX) laki koskee pörssiyhtiöitä, joiden osakkeilla käydään kauppaa U.S. Securities and Exchange Commissionin (SEC) alaisissa pörsseissä. Ulkomaiset tytäryhtiöt, joiden emoyritykset ovat noteerattuja Yhdysvalloissa ovat myös velvollisia noudattamaan SOX:ia. Lain tavoitteena on lisätä yrityksestä julkistettujen tietojen luotettavuutta ja oikeellisuutta. Laissa säädetään sisäisen valvonnan järjestämisen lisäksi johdon raportointivastuusta, tilinpäätöstietojen julkistamisesta ja tilintarkastajien vastuusta. Laki velvoittaa yrityksen toimitusjohtajan ja talousjohtajan vakuuttamaan vuosittain kirjallisesti, että sisäinen valvonta ja menettelytavat on toteutettu hyvällä tasolla. Yrityksen valvonnan tehokkuutta verrataan viitekehyksenä yleisesti käytettävään COSO-malliin. Yrityksen tilintarkastaja arvioi myös omalta osaltaan yrityksen johdon arviointiprosessia ja valvonnan tehokkuutta. SOX lain pykälässä 404 on määritelty sisäisen valvonnan edellytykset. (Ahokas 2012; Aldridge & Colbert 1994; Cervantes 2009)

3.4 Riskienhallinta

Yrityksen johto hyväksyy riskienhallinnan suunnitelman, joka sisältää ris-

kienhallinnan tavoitteet, rajat sille kuinka suuria riskejä yrityksessä voidaan ottaa, organisaatiotasokohtaiset vastuut, riskienhallinnan mittarit ja valvontaperiaatteet. Yritykset määrittelevät riskienhallintastrategian, joka perustuu yrityksen riskinkantokykyyn, riskinottohaluun sekä toiminnalla tuotettavan lisäarvon odotuksiin. Riskienhallinnan strategiana voi olla riskin vähentäminen hajauttamalla, riskin siirtäminen esimerkiksi vakuuttamalla, riskin välttäminen, riskin hyväksyminen tai riskin optimointi. Riskien valvonnasta aiheutuvien kustannusten tulee olla hyötyä matalammat. Riskinottohalu ja riskinsietokyky ovat yrityskohtaisia tekijöitä. Yrityksen varallisuus ja toimintaympäristö vaikuttavat yrityksen tapaan käsitellä riskejä. (Halla et al. 2003; Leino et al. 2005)

Riskienhallinta on osa yrityksen sisäistä valvontaa. Riskienhallinnan tarkoituksena on, että yritys tietää sen liiketoimintaan liittyvät riskit mahdollisimman hyvin. Yrityksen tulee olla tunnistanut riskit, arvioinut niiden vaikutukset, todennäköisyydet ja rahalliset vaikutukset sekä päättänyt riskeihin liittyvistä toimenpiteistä. Yrityksen tulee seurata riskejään säännöllisesti. Vaikka riskienhallintaan osallistuu koko yritys, vastuu siitä on yrityksen ylimmällä johdolla. (Leino et al. 2005; Sisäiset tarkastajat ry 2012)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta malli (*Enterprise Risk Management ERM*) (kuvio 4) on käytössä useissa suuremmissa yrityksissä. Riskienhallintastrategiassa otetaan huomioon myös yrityksen strategiset tavoitteet. Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on ominaista, että riskienhallintastrategiat ovat osa yrityksen tavoitteita ja liiketoimintastrategioita. Riskienhallintaan liittyvät vastuut on määritelty ja koko organisaatio tukee strategiaa. Jatkuvan toiminnan mittaamisen ja parantamisen prosesseille on määritelty mittarit. Koko organisaatio käyttää samaa yhtenäistä prosessia riskienhallinnassa. Yritys pyrkii tasapainoon riskinottohalukkuuden ja riskinottokyvyn suhteen. (Halla et al. 2003)



Kuvio 4. Enterprise Risk Management (Halla et al. 2003)

Riskien määrittelyssä tulisi tunnistaa kaikki riskit ja arvioida niiden vaikutukset tavoitteisiin. Riskin arvioinnissa pyritään miettimään tarkemmin riskin rahallinen vaikutus ja sen jälkeen arvioimaan, miten todennäköistä riskin toteutuminen on. Erityistä huomioita tulisi kiinnittää suuren vaikutuksen ja todennäköisyyden omaaviin riskeihin. Riskien arvioinnin jälkeen tulee päättää, mihin toimenpiteisiin ryhdytään riskin toteutuessa. Yrityksen tulee varmistaa kattaako sen nykyiset kontrollit kaikki riskit. Uusia kontrolleja tulee luoda niistä riskeistä, joita ei kateta aiemmilla kontrolleilla. Kontrollien laadinnan jälkeen laaditaan toimintaohjeet ja periaatteet, joiden avulla pyritään nopeasti estämään riskin toteutuminen sekä minimoimaan riskistä aiheutuvat tappiot. Riskienhallinnan tehokkuutta tulee arvioida säännöllisesti, jotta varmistutaan kontrollien toimivuudesta ja havaitaan mikäli kontrolleihin tulee tehdä muutoksia. Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän käyttämisen etuna on tiedonkulku läpi koko organisaation. Järjestelmään kertyvä tieto auttaa yritystä oppimaan kokemuksista sekä välttämään samankaltaisia ongelmia vastaisuudessa. (Burnaby & Hass 2007; Leino et al. 2005; Raiborn et al. 2009)

3.5 Ulkoistettujen toimintojen valvonta

Riskit ovat osa yrityksen toimintaa. Yritykset pyrkivät varautumaan niitä vastaan mahdollisuuksiensa mukaan. Kaikilta riskeiltä ei kuitenkaan pystytä suojautumaan. Tiettyjä riskejä vastaan on mahdollista hankkia vakuus. Ulkoistamiseen liittyviin riskeihin vakuutta ei pystytä hankkimaan, koska tarkkaa uhkaa ei pystytä määrittelemään ennalta. Yritykset pyrkivät hallitsemaan ulkoistamiseen liittyviä riskejä valvonnalla sekä suunnitteluprosessilla. Yhteistyön tehoton valvonta voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliseen ja operatiiviseen tulokseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi tehottomuus voi lisätä petosten ja oikeudellisten riskien mahdollisuutta. (Raiborn et al. 2009; Wayman 2013)

Valvonnan laajuus

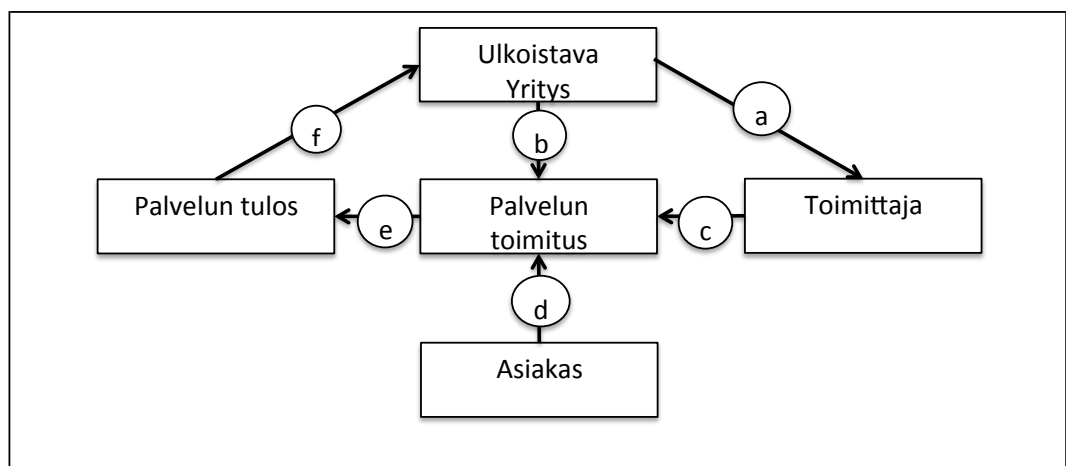
Toiminnon valvontaan liittyy tehokkuuden arviointi kustannuksien sekä laadun näkökulmasta. Yritysten on nähty luottavan oman henkilöstönsä suorittamiin tarkastuksiin tai sopimusosapuolen toimittamiin tarkastusraportteihin tai listoihin. Dean & Kiun (2000) tekemän tutkimuksen mukaan toimintatapa on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, miten yritykset näkevät, että ulkoistetun toiminnon tehokkaan valvonnan tulisi tapahtua. Yrityksen johdon tulee pystyä vakuuttamaan, että ulkoistetun toiminnon kustannukset ovat hallinnassa, vastuu on jaettu ja tuloksia seurataan sillä tasolla, että strategiset ja taloudelliset hyödyt toteutuvat ilman laadun heikkenemistä. Toiminnon suorittamisen valvonnalla on nähty olevan suuri vaikutus laadullisuuteen. (Dean & Kiu 2000).

Suorituksen mittauksella yritys pyrkii yleensä varmistamaan toimittajan sopimuksen noudattamista, havaitsemaan laadullisia eroja ja niiden yhteyttä kustannustekijöihin sekä selvittämään asiakkaiden ja toimittajan tyytyväisyyttä yritykseen. Yrityksen tulee löytää keino, jolla se suorittaa edellä mainitut mittaukset kustannustehokkaasti. Suorituksen mittauksessa käytettävien mittarien laatiminen on haasteellista. Dean & Kiu (2000) listaavat

useampia tutkimuksia, joissa on tehty havaintoja palvelun laadun mittauksessa käytettävien mittarien puutteellisuuksista. Osittain nämä heikkoudet ovat lähtöisin vaikeudesta laadun määrittämisessä sekä sen soveltamisessa. (Dean & Kiu 2000; Kumar et al. 2008)

Lähestymisnäkökulmia toiminnan suorittamisen mittaamiseen

Dean & Kiu (2000) tekemässä tutkimuksessa suorituksen mittaukset tapahtuivat pääsääntöisesti ulkoistavan yrityksen itsensä tekeminä tarkastuksina tai toimittajalta saadun tarkastuslistan perusteella. Ulkopuolisen tarkastajan käyttäminen on vähäistä, perusteluina tähän oli ulkoistetun toiminnon vähäinen merkitys yrityksen toimintaan. Toiminnan suoritusta voidaan mitata myös asiakaskyselyin. Seuraavassa prosessikuvauksessa käydään läpi ulkoistetun toiminnon kannalta tärkeitä vaiheita (kohdat a–f), joiden avulla pyritään varmistamaan ulkoistamisen onnistuminen. (Dean & Kiu 2000)



Kuvio 5. Valvonnan suorittamisvaiheita (Dean & Kiu 2000)

Hyvä sopimus (Kuvio 5, kohta a) on tarkasti määritelty. Se ei jätä tulkinnan varaisuutta, joka voisi mahdollistaa toimittajan opportunistisen käyttäytymisen. Sopimukseen sisältyvät vaatimukset ja niihin liittyvät mittarit määritellään tarkasti, jotta toimittaja voi sitoutua niihin. Insenttiivien käytöllä sopimuksessa voidaan pyrkiä tukemaan tavoitteiden saavuttamista. (Barthelemy 2003; Dean & Kiu 2000)

Toimintoja valvotaan usein ulkoistaneen yrityksen toimesta (Kuvio 5, kohta b). Yritykset pyrkivät luottamaan vaatimustenmukaisuus määritelmiin aina kun se on mahdollista sekä tarkastustekniikoihin, kuten ulkoistavan yrityksen suorittama tarkastus, toimittajan tarkastuslista tai raportti ja asiakaskyselyt sekä reklamaatiot. Prosessin tehokkuuteen voivat vaikuttaa kysymykset, joissa kysytään valvonnan säännöllisyyttä, tiedonkeruun laadun arvioinnista ja tulevista odotuksista laatuun liittyen. (Dean & Kiu 2000; Manning et al. 2011; Wayman 2013)

Hyvän toimittajan valitseminen on kriittinen tekijä ulkoistamisen onnistumisessa. Toimittajakohtaiset vaatimukset vaihtelevat ja niihin voi sisältyä tehokkuuteen, laadunvarmistukseen ja –hallintaan liittyviä tekniikoita (Kuvio 5, kohta c). Yrityksellä voi olla toimittajalle laadullisia ennakkovaatimuksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi laadunvalvonnan menetelmiin ja tiettyihin osaamis-sertifikaatteihin. (Barthelemy 2003; Dean & Kiu 2000)

Asiakasnäkökulmasta tapahtuvassa arvioinnissa nähdään usein tarvetta parantamiselle (Kuvio 5, kohta d). Asiakastyytyväisyys kyselyjen tulisi perustua sekä kognitiivisiin arvioihin, että tunneperäisiin arvioihin. Yritys voi pyrkiä arvioimaan käyttämänsä palautekanavan käyttäjätävällisyyttä. Asiakasarvioinnilla yritys kerää tärkeää tietoa, joka voi liittyä asiakastarpeiden muutoksiin, laadun parantamiseen ja palvelun tuottamiseen. (Dean & Kiu 2000; Ellram et al. 2007)

Palvelun toimituksen yhdenmukaisuus palvelun tavoitteena olevan tuloksen kanssa on tärkeää, koska ilman tätä pyrkimystä jatkuvaa kehittymistä ei voi tapahtua (Kuvio 5, kohta e). Sopimukseen liittyvä tehokkuus voi olla seurausta kilpailussa pysymisen paineesta, tällöin voidaan miettiä, onko kilpailu todellista, se on, mikäli muitakin kilpailijoita on olemassa. (Dean & Kiu 2000)

Yrityksen toteutunutta palvelutulosta verrataan ulkoistamisen kokonaistavoitteisiin (Kuvio 5, kohta f). Tässä vertailu voi tapahtua esimerkiksi asiak-

kaan lojaliteetti mittareilla tai kannattavuudella. Tavoitteen ja toteuman välisen eron aiheuttaja tulisi löytää ja strategiaa tulisi pyrkiä parantamaan tältä osin. (Dean & Kiu 2000)

3.5.1 Toimintojen valvonta ulkoistavan yrityksen toimesta

Yhteistyösopimuksessa määritellyn tarkastusoikeuden mukaisesti yrityksen omat sisäiset tarkastajat voivat pyytää toimittajalta tietoja, joiden avulla yritys voi itse arvioida toimittajan palvelua. Yritys voi pyrkiä luottamaan oman sisäisen tarkastuksensa suorittamaan tarkastukseen. Toimittajan valvontatarkastuksen tulisi kattaa toimittajan tilintarkastetun tilinpäätöksen ja luottoriskien tarkastamisen. Lisäksi tarkastuksessa tulisi selvittää, miten toimittajan tietojärjestelmän data kertyy, miten se varmistetaan ja raportoidaan organisaatiossa. Tarkastajan tulisi saada kuva, miten datassa olevia virheitä pyritään havaitsemaan ja miten niistä raportoidaan. Tarkastuksessa tulisi myös varmistaa toimittajan IT kontrollit, tietoturvan taso ja toiminnan jatkamissuunnitelma. Mikäli organisaatiossa on suoritettu arviointi riippumattoman ulkopuolisen toimitsijan toimesta, tällöin tarkastus voi keskittyä arviointiraportin tulosten ja siinä ilmenneiden toimenpidevaatimusten tarkastamiseen. Tarkastukset tulisi tehdä säännöllisesti, että varmistutaan toimittajan omasta valvonnasta. (Hamzo 2012; Wayman 2013)

3.5.2 Toimintojen valvonta toimittajan tarjoaman palvelun avulla

Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut yrityksen valvoa itse ulkoistettua toimintoaan. Yritykset haluavat valvoa tehokkaasti ulkoistamiaan toimintojaan estääkseen yhteistyösopimuksen jälkeisen opportunistisen käyttäytymisen. Kokonaisen liiketoimintaprosessin valvonta on ulkoistavan yrityksen kannalta ongelmallista, tämän ovat huomanneet myös palveluntoimittajat. Palveluntoimittajat voivat tarjota yrityksille mahdollisuutta valvoa reaaliaikaisesti heidän järjestelmässään olevaa ulkoistettua toimintoa. Tarjottujen palvelujen sisällön laajuus vaihtelee palveluntoimittajittain, tällai-

sia palveluja tarjoavat muun muassa OfficeTiger, Wipro Technologies ja HCC Ltd. (Aron et al. 2007)

3.5.3 Toimintojen valvonta ulkopuolisen toimesta

Ulkoistamissopimukseen liitetty lauseke toimittajan toiminnan tarkastuksesta voidaan toteuttaa käyttämällä riippumatonta ulkopuolista tarkastuksen suorittajaa. Tavoitteena on varmistaa toimittajan prosessien ja kontrollien määrittelyiden oikeellisuus sekä niiden tehokas toiminta. (Cervantes 2009; Trolin & Idorn 2011)

International Standard on Assurance Engagements (ISAE) on varmennustoimeksiantojen suorittamisessa käytettävä kansainvälinen standardi. Lausunto perustuu tarkastukseen, jossa ollaan arvioitu sitä miten asia on toteutettu jonkin toisen toimesta. ISAE-lausuntoja voidaan verrata tilintarkastuslausuntoihin, koska nämäkin ovat valtuutetun tilintarkastusyhteisön laatimia. Lausuntoja käytetään etenkin ulkoistettujen toimintojen valvonnassa. Ulkoistaneet yritykset voivat näiden avulla varmistaa, että toimittajan toiminta täyttää sitä koskevan lainsäädännön sekä säännökset, joita käsitellään tämän tutkimuksen 3.3 kappaleessa. Vaikka sopimukset ovatkin avainasemassa määriteltäessä ulkoistamisyhteistyön tavoitteita, näiden avulla ei pystytä varmistamaan toimiiko toimittaja sopimuksen mukaisesti. Käytettäessä ISAE 3402/3000 –raportteja saadaan varmistus siitä, miten toimittaja on hoitanut oman sisäisen valvonnan tai tietoturvasa. (Cervantes 2009; Gaskin 2010; Iivari 2012)

Varmennusraportteja kutsutaan SOC-raporteiksi (Service Organization Control Report). Raportissa oleva näkemys perustuu riippumattoman kolmannen osapuolen havaintoihin siitä, miten kattava kontrolliympäristö on, ovatko kontrollit tarkoituksenmukaisia ja toimivatko ne tehokkaasti. SOC-raportteja on kolmenlaisia, näistä SOC1 ja SOC2 raportit voidaan antaa kahden tyyppisinä (taulukko 1). (Iivari 2012)

Taulukko 1. ISAE raportti (Trolin & Idorn 2011)

Raportti	Raportti standardi	Tavoite	Laatija	Käyttäjät
SOC1 raportti	ISAE 3402 SSAE 16 (SAS70)	kontrolloi palveluntoimittajaa asioista, jotka merkityksellisiä asiakkaan taloudelliseen raportointiin liittyvässä sisäisessä valvonnassa	valtuutettu tilintarkastaja	asiakas, asiakkaan auditoija
SOC2 raportti	ISAE 3000	kontrolloi palveluntoimittajaa liittyen - turvallisuuteen - saatavuuteen - käsittelyyn - eheyteen - luottamuksellisuuteen - yksityisyyteen	valtuutettu tilintarkastaja	asiakas, liikekumppanit, mahdolliset liikekumppanit
SOC3 raportti	ISAE 3000	kuten yllä SOC2	valtuutettu tilintarkastaja	ketä tahansa
ISO27001		tietoturvan hallintajärjestelmät	akkreditoitu Sertifiointielin	asiakas, mahdolliset liikekumppanit

Tyyppin 1 raportti on tiettyyn hetkeen perustuva lausunto kontrolliympäristön kattavuudesta. Tyyppin 2 raportti antaa varmuuden kontrolliympäristön tehokkuudesta ja toiminnasta tietyllä ajanjaksolla. Ajanjakson pituuden tulee olla vähintään puoli vuotta. Pidemmän tarkastelujakson johdosta 2 tyyppin raportti antaa hyvän kuvan kontrollien toiminnasta. SOC3-raportissa on edellytyksenä, että ISAE3000 tai ISAE3402 varmennus on tehty noudattaen 2 tyyppiä. Yritys ei voi vakuuttaa oman sisäisen valvontansa tehokkuutta, mikäli toimittajasta laaditusta raportista ilmenee, että sisäinen valvonta ei tapahdu riittävällä tasolla. (Cervantes 2009; Gaskin 2010; Iivari 2012)

3.5.4 Riskien vähentämiskeinoja

Seuraavassa käsitellään keinoja, joilla ulkoistamiseen liittyviä riskejä voidaan yrityksissä pyrkiä pienentämään. Riskejä käsitellään opportunistin /

hallinnan menettämisen, innovaation häviämisen, luottamuspulan ja korkeampien transaktiokulujen näkökulmasta.

Opportunismin / Hallinnan menetyksriskin vähentämiseksi palvelutasosopimuksessa (*Service Level Agreement, SLA*) tulisi pyrkiä määrittelemään selkeästi tavoitteet, määrittellä miten suorituskykyä mitataan sekä sopia mahdollisesta palkitsemisesta tavoitteiden toteutuessa sekä suoritus ongelmien sanktioinnista. Sopimukseen voidaan lisätä myös edellytyksiä työntekijöiden koulutustasosta sekä vuorovaikutustaidoista. Lisäksi tulisi varmistaa, että toimittajalla on luotettava sisäinen valvonta ja toimintastrategia. Toimittajan langattomasti tapahtuvan tiedonsiirron tulee olla suojattu ulkopuolisilta. Immateriaalioikeuksien osalta tulee varmistaa, että noudatetaan yrityksen kotipaikan lakeja. Sopimuksessa voidaan määrittellä yritykselle valvonta oikeus. Valvonnan lisäksi voidaan sopia yrityksen mahdollisuudesta vaikuttaa tärkeisiin päätöksentekoihin, kuten työntekijöiden palkkaamiseen tehtävään, koulutukseen ja laitteiden hankintaan. (Geis 2007; Raiborn et al. 2009)

Innovaation häviämiskisriskin vähentämiseksi yrityksen tulisi varmistaa ettei ydinosaamisen ja ulkoistettujen toimintojen välillä ole kriittistä yhteyttä. Yritys voi luoda innovaatioiden kasvattamiseksi työntekijöilleen ideointijärjestelmän, työntekijä palkitaan järjestelmään kirjatusta käyttökelpoisesta ideasta. Luottamuspulan vähentämiseksi yrityksen tulee kertoa avoimesti työntekijöilleen ulkoistamisesta ja sen taustalla olevista syistä. Yrityksen tulee antaa tietoa ulkoistamisen strategioista etenkin niille työntekijöille, joiden työpaikkoihin sillä voi olla vaikutusta tulevaisuudessa. Työntekijöille, joiden tehtävät ulkoistetaan voidaan tarjota koulutusta ja tukea uusien tehtävien haussa. Lisäksi yrityksen tulee sitoutua toimiin, jotka ovat omiaan vahvistamaan organisaation kulttuuria. (Barthelemy 2003; Raiborn et al. 2009)

Transaktiokuluihin liittyvää riskiä yritys voi pyrkiä vähentämään panostamalla toimittajan kanssa laadittavaan sopimukseen. Palvelusopimus tulisi

laatia siten, että siihen on helppo lisätä uusia ulkoistamiseen liittyviä järjestyksiä. Toimittajan vaihteellinen sitouttaminen on yksi keino vähentää transaktiokustannuksia sekä toimittajan opportunistia. Toimittajan kanssa laaditaan useampien sopimusten kokonaisuus, joista ensimmäinen on salassapitovelvollisuuteen liittyvä sopimus. Tämän jälkeen laaditaan pääsopimus, jossa määritellään päätasolla sopimukseen liittyvät asiat ja määritellään aikataulu sekä keskeytysehdot. Seuraavaksi toimittajan kanssa laaditaan erilliset sopimukset, joissa annetaan tarkempi kuvaus kyseisistä tehtävistä (*Statements of work, SOW*). Tässä sopimuksessa kuvataan tilauksen sisältö ja siihen liittyvät toiminnalliset vaatimukset. Viimeisenä sopimuksena toimittajan kanssa laaditaan palvelusopimus (SLA). Palvelusopimuksessa määritellään yksityiskohtaisesti kyseinen tehtävä ja siihen liittyvät mittarit. Toinen vaihtoehto on ulkoistaa toiminto useammalle toimittajalle, jolloin toimittajat kilpailevat toisiaan vastaan hinnoilla ja palvelun laadulla. Useamman toimittajan käyttäminen aiheuttaa ulkoistavalle yritykselle enemmän kustannuksia ja valvontaa. Kolmantena vaihtoehtona on käyttää sopimuksissa insentiivejä. Yrityksen tulisi laatia suunnitelma sen varalle, että toiminnot tuodaan takaisin yritykseen. Tällöin sopimukseen voidaan sisällyttää sopimuksesta irtautumisoikeus. Irtautuminen voi tapahtua kahdella tapaa, irtautumisoikeus syntyy, kun toimittaja ei pysty toteuttamaan määriteltyä palvelutasoa tai ilmenee muita vastaavan tason ongelmia. Toinen vaihtoehto irtautumiselle on perusteetta tapahtuva irtautuminen, tällöin irtautumiselle ei tarvita todisteita toimittajan epäonnistumisesta, mutta yrityksen tulee suorittaa toimittajalle korvauksia hankinnoista tai maksaa taloudellinen sakko. Yrityksen tulisi pystyä keräämään tietoa toteutuneista kuluista ja odottamattomista kuluista sekä pystyä vertaamaan niitä arvioituihin kuluihin. Käyttämällä tunnettuja toimittajia sekä hyvät suositukset omaavia toimittajia, yritys voi vähentää odottamattomien kustannuksien syntyä. Mikäli toimittajan toimintaa säätelee Sarbanes Oxley Laki (SOX), yritys voi pyytää toimittajalta sisäisen tarkastuksen raportin. Lisäksi yritys voi suorittaa kausittaisia turvallisuus tarkastuksia varmistukseksi, että suojatoimet ovat riittävät ja toimivat riskien vähentämiseksi. (Geis 2007; Raiborn et al. 2009)

4. Empiirinen tutkimus

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain ilmiötä ja ymmärtämään sitä. Tutkimuksessa ei pyritä yleistämään ilmiötä. Laadullisessa eli empiirisessä tutkimuksessa pyritään huolehtimaan, että yksittäistä haastateltua henkilöä ei tunnusteta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot kerätään usein haastatteluin, kyselyin, havainnoimalla sekä keräämällä tietoa useista dokumenteista. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää yhdistelminä, mikäli ne soveltuvat tutkimuksen toteuttamiseen ja ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi et al. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2004; Tuomi & Sarajärvi 2009)

4.1 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Haastattelu tiedonkeruu tapana koetaan joustavaksi. Haastattelun etuna on suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Valittaessa tiedonkeruumenetelmää tulee aina miettiä soveltuuko kyseinen menetelmä tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Haastatteluiden etuina on mahdollisuus säädellä aineiston keruun tilanteeseen sopivaksi, sekä mahdollisuus muuttaa aiheiden käsittelyjärjestystä. Haastattelun etuna on myös, että useimmiten haastateltaviin saa yhteyden myös jälkeempään, mikäli tutkimusaineistoa täytyy täydentää. Huonoja puolia haastattelun käytössä on, että se vie aikaa ja haastattelijan tulee valmistautua huolellisesti rooliinsa. Haastateltava voi kokea haastattelutilanteen epämiellyttäväksi jopa painostavaksi. Vastauksien luotettavuuteen voi vaikuttaa myös haastateltavan halu antaa todellisesta tilanteesta poikkeavia vastauksia ja vältellä vastaamasta sellaisiin kysymyksiin, jotka antavat negatiivisen kuvan omasta tai yrityksen toiminnasta. Näiden seikkojen johdosta tuloksien yleistämisessä tulee olla varovainen. Haastattelu voidaan suorittaa yksilöhaastatteluna, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut koetaan usein vapautuneemmiksi ja luontevammiksi. Pari- tai ryhmähaastattelun etuna on, että saadaan tietoa samanaikaisesti useammalta henkilöltä. Ryhmähaastattelun etuina on,

että haastateltavat voivat tukea toisiaan asioiden muistamisessa. Ryhmähaastattelussa negatiivisten asioiden esiin tulo voi estyä, koska ryhmän voidaan kokea rajoittavan asioista kertomista etenkin, jos ryhmässä on henkilöitä, jotka dominoivat. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti se, että tiedostettiin ennalta ryhmähaastattelun mahdollisuus. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin varmistaa, että kysymykset ymmärrettiin samalla tavalla haastateltujen keskuudessa sekä tarvittaessa oli mahdollisuus tehdä täydentäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi et al. 2009)

Haastattelijan rooli tutkimuksessa

Haastattelut voidaan kokea keskusteluiksi, niissä olevien samankaltaisuuksien vuoksi. Kummassakin korostuu kommunikaatio, joka välittyy kielellisesti sekä ei-kielellisesti. Tyypillistä on, että haastattelussa ja keskustelussa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Eroksi näiden välille muodostuu niiden tarkoitus. Haastattelussa pyritään ennalta asetettuun päämäärään ja samalla kerätään siihen liittyvää tietoa. Haastattelussa edetään haastattelijan ehdoilla ja toisinaan haastattelija voi joutua motivoimaan haastateltavaa. Se minkä tasoista tietoa haastattelija saa riippuu haastateltavan motivaatiosta sekä siitä, kuinka luotettavaksi haastateltava kokee tilanteen. Tiedon syvällisyyteen voi vaikuttaa se, miten luottamuksellisesti haastateltavan antamaa tietoa tullaan käyttämään tutkimuksessa. Onnistuakseen tehtävässään haastattelijan tulee tuntea aihepiiriä riittävästi. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee pystyä ohjaamaan haastattelu takaisin kohti asetettua päämäärää, mikäli ollaan ajautumassa tutkimuksen kannalta väärään suuntaan. Lisäksi haastattelijan tulisi pystyä havainnoimaan ei-kielellisiä vihjeitä sekä hyödyntämään sitä haastattelun etenemisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2004)

Aineisto

Tutkimuksen tärkein asia on aineiston analysointi, tulkinta sekä johtopäätösten teko. Empiirisessä tutkimuksessa ennen päätelmiä aineistoa tulee

muokata sellaiseksi, että päätelmiä on mahdollista tehdä. Haastattelun avulla kerätty aineisto tulee tarkistaa, ettei siinä ole virheellisyyksiä tai tietoa puutu. Tietoja tulee täydentää puuttuvilta osin esimerkiksi ottamalla yhteyttä haastateltavaan ja kysyä täsmentäviä lisäkysymyksiä. Tämän jälkeen aineisto järjestellään analyysia varten. Aineistoa voidaan analysoida selittämällä ilmiötä tai pyrkimällä ymmärtämään ilmiötä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisälönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Tässä tutkimuksessa kysymykset ryhmiteltiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiin teemoihin. (Hirsjärvi et al. 2009)

Analyysintulokset ja johtopäätökset

Tulkinnalla selkiytetään ja pohditaan analyysissä esiin tulleita seikkoja. Tulkinnalla pyritään yhdistämään havaitut asiat ja vastaamaan tutkimuksen ongelmiin. Johtopäätöksissä pyritään miettimään tutkimustulosten merkitystä tutkimuksen alueella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys tulee arvioida. Tutkimuksen pätevyydellä voidaan tarkoittaa kuvauksen ja selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta tässä tutkimuksessa varmistettiin tekemällä tarkka tutkimusselostus. (Hirsjärvi et al. 2009)

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa selvitettiin miten yrityksen valvovat ulkoistettuja toimintojaan ja kuinka he ovat rakentaneet näiden toimintojen valvonnan. Lisäksi selvitettiin yrityksen näkemyksiä ulkoistamisen tuomista hyödyistä sekä millaisia haittoja ulkoistaminen oli yritykselle aiheuttanut. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin tärkeimpiä valvonnan kohteita sekä mitkä tekijät mahdollistavat valvonnan onnistumisen. Lisäksi selvitettiin, kuinka säännöllistä ulkoistettujen toimintojen valvonta on yrityksissä. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, onko valvonnan toistuvuudella yhteyttä toimittajan palvelun laatuun. Riskienhallinnan osalta pyrittiin selvittämään, onko ulkois-

tamisesta aiheutuvat riskit huomioitu koko yrityksen kattavassa riskienhallinnassa. Lisäksi, onko ulkoistukseen liittyviä riskejä toteutunut ja oliko toteutuneisiin riskeihin varauduttu ennalta sekä muuttiko riski jatkossa tapahtuvaa valvontaa. Tutkimuksessa selvitettiin millaisia mittareita yritykset käyttävät toiminnon ja toimittajan arviointiin sekä mittaavatko mittarit sitä mitä niiden halutaan mittaavan. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin myös samoja toimintoja ulkoistaneiden yritysten käyttämien mittarien mahdollisia erilaisuuksia. Tutkimukseen liittyvät rajaukset on määritelty tämän tutkielman 1.2 kappaleessa.

4.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Aineisto ja haastattelujen suorittaminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi perustui siihen, että tutkimuksessa pyrittiin saamaan syvällistä tietoa yrityksen ulkoistettujen toimintojen valvonnasta ja haastattelu mahdollistaa täydentävien kysymysten teon. Kysymyksistä osa oli strukturoituja ja osa avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset keskittyivät valvontaan liittyvään osaan haastattelusta. Haastattelukysymykset oli ryhmitelty haastattelua varten ulkoistamiseen liittyviin yleisiin kysymyksiin, toimintojen valvontaa ja toimittaja yhteistyötä koskeviin kysymyksiin sekä yrityksen tulevaisuuteen liittyviin kysymyksiin. Haastattelukysymyksissä (*Liite 1*) on hyödynnetty osaksi aiemmissa ulkoistamiseen liittyvissä tutkimuksissa käytettyjä kysymyksiä (Manning et al. 2011; Niskanen 2011; Swar 2010). Kysymykset lähetettiin haastateltaville henkilöille noin viikkoa ennen itse haastattelua, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelukysymysten lisäksi, haastattelussa tehtiin muutamia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen jälkeen aineisto tarkastettiin ja täydennettiin puuttuvilta osin. Tämän jälkeen kysymykset ryhmiteltiin teemoihin. Teemoittelun jälkeen tehtiin havaintoja yrityksiä toimintamalleista sekä yrityksiä välisistä eroavaisuuksista. Samalla otettiin kantaa siihen, oliko

muun muassa toimialalla, yrityksen koolla tai iällä vaikutusta vastauksien erilaisuuteen. Haastatellut henkilöt toimivat pääsääntöisesti yritysten johdossa tai yksiköiden johtajina, josta toimintoja on ulkoistettu. Haastattelut suoritettiin 15.4.–2.5.2013 välisenä aikana yritysten toimitiloissa. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina, kahden yrityksen kohdalla haastattelu tapahtui pari- ja ryhmähaastatteluna. Haastateltavia henkilöitä oli enimmillään haastattelussa yhtä aikaa kolme. Tutkimukseen osallistui seitsemän yritystä ja haastatteluihin 13 henkilöä. Kaksi yritystä ei vastannut tutkimuspyyntöön ja yksi kieltäytyi haastattelusta.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset luokiteltiin seuraavien kriteerien perusteella. Pk-yrityksiksi katsotaan yritykset, joissa työskentelee alle 250 henkeä ja yrityksen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Suureksi yritykseksi lukeutuvat yllä olevat rajat ylittävät yritykset (*taulukko 2*). Määrittämyksen mukaan Pk-yrityksiin lukeutuvat kiinteistöjohtamiseen keskittynyt yritys A, elintarviketeollisuus yritys B ja tapahtumatoimisto yritys C. Loput neljä yritystä ylittävät Pk-yrityksen määritelmässä olevat kriteerit ja lukeutuvat näin ollen suuriksi yrityksiksi.

Taulukko 2. Haastatellut yritykset

Yritys	Päätoimiala	Vastaajat	Yrityksen liikevaihto	Henkilöstö
A	Kiinteistöjohtaminen	Toimitusjohtaja	alle 50 milj. Eur	alle 250 henkeä
B	Elintarviketeollisuus	HR Johtaja, Toimisto-/kirjanpito-päällikkö	50-100 milj. Eur	alle 250 henkeä
C	Tapahtumatoimisto	Toimitusjohtaja	alle 50 milj. Eur	alle 50 henkeä
D	Teknologiaeteollisuus	Talous-, Tietohallinto- ja HR johtajat, RIC koordinaattori, talouspalveluiden päällikkö	100-500 milj. Eur	yli 250 henkeä
E	Konepajateollisuus	Senior Vice President Group Finance & Control	yli 1000 milj. Eur	yli 250 henkeä
F	Elintarviketeollisuus	CFO	500-1000 milj. Eur	yli 250 henkeä
G	Elintarviketeollisuus	CFO, Rahoitusjohtaja	yli 1000 milj. Eur	yli 250 henkeä

4.3 Toimintojen ulkoistaminen yrityksissä

Toimintojen ulkoistamista on tapahtunut laajemmin suurissa yrityksissä (*taulukko 3*). Pk-yrityksien ulkoistamiset ovat kohdistuneet puhelinkeskusten, taloushallinnon ja tietohallinnon toimintoihin. Haastatteluista yrityksistä ainoastaan kaksi yritystä on säilyttänyt puhelinkeskus toiminnot yrityksessään. Tietohallinnon toimintoja on ulkoistettu muissa paitsi

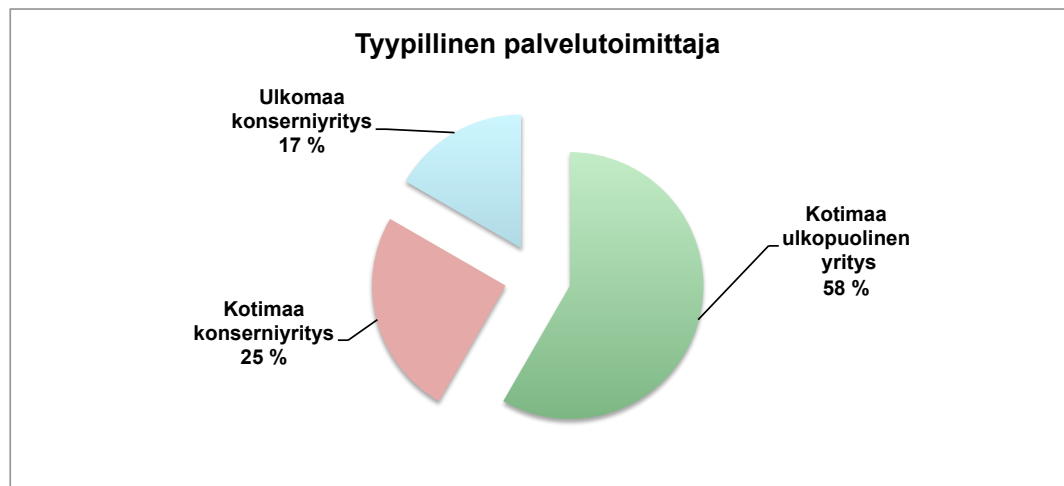
kahdessa haastatelluista yrityksistä. Ulkoistaminen on suurissa yrityksissä tapahtunut tietohallinnon osalta melko samanlaisessa laajuudessa kattaen sovelluskehityksen ja -ylläpidon sekä tietohallinnon infrastruktuuriin.

Taulukko 3. Ulkoistetut toiminnot

Haastateltujen yritysten ulkoistamat toiminnot

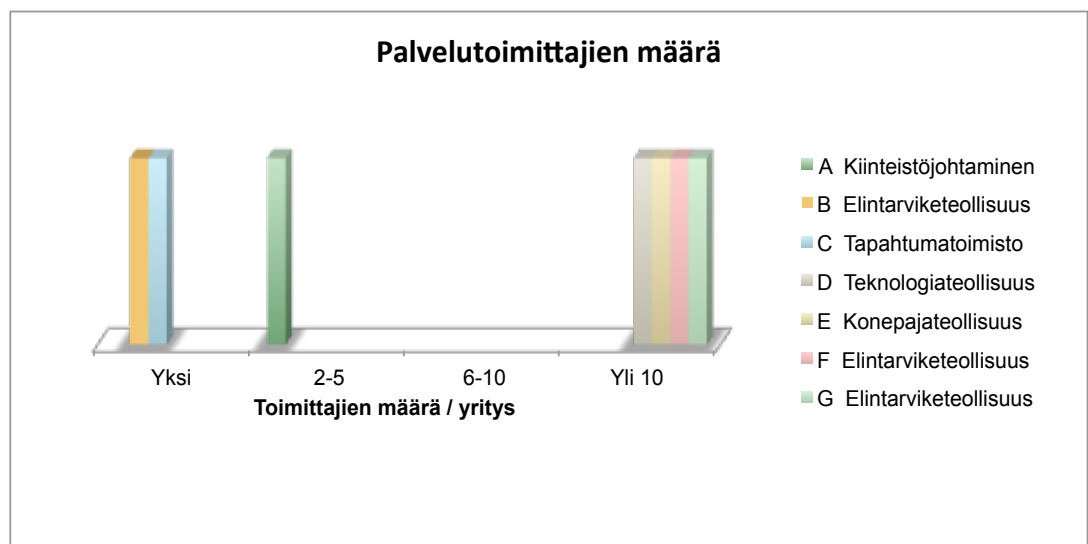
	Yritys	A	B	C	D	E	F	G
	Toimiala	Kiinteistö-johtaminen	Elintarviketeollisuus	Tapahtumatoimisto	Teknologia-teollisuus	Konepajateollisuus	Elintarviketeollisuus	Elintarviketeollisuus
Asiakaspalvelu								
yhteyskeskus/puhelinkeskus/ asiakaspalvelu		X	X			X	X	X
Henkilöstöhallinto								
palkkalaskenta			X		X	X	X	
rekrytointi, koulutus						X		
Taloushallinto								
kirjanpito				X	X	X		X
reskontrat				X	X	X		X
laskutus						X		X
perintä						X		X
sisäinen laskenta					X			
Logistiikka								
varastot					X		X	
tietojärjestelmät					X	X	X	
kuljetus							X	X
mainonta							X	
IT								
sovelluskehitys					X	X	X	X
it-infrastruktuuri					X	X	X	X
sovellusylläpito		X			X	X	X	X
Tuotanto/valmistus							X	
Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut					X	X	X	X

Suurin osa haastateltujen yritysten toiminnoista on ulkoistettu kotimaisille palvelutoimittajille (kuvio 6). Konepajateollisuus yritys E ja elintarviketeollisuus yritys F ja G ovat ulkoistaneet toimintonsa kotimaiselle konserniin kuuluvalla yhtiöllä. Ulkomaiselle konserniin kuuluvalla yritykselle ovat ulkoistaneet teknologiateollisuus yritys D ja konepajateollisuus yritys E. Teknologiateollisuus yritys D on ulkoistanut Iso-Britanniaan sisäisen laskennan, kirjanpidon ja tietohallinnon toimintoja. Tšekkeihin yritys on ulkoistanut taloushallinnon alaisuuteen kuuluvat reskontrat sekä laskujen kirjaamisen. Yrityksen tietohallinnon sovellusten kehittäminen sekä ylläpito suoritetaan Hollannissa. Konepajateollisuus yritys E:n taloushallinnon toimintojen ulkoistamiset ovat keskittyneet Suomeen, Kanadaan ja Brasiliaan. Yrityksen henkilöstöhallinnon toimintoja hoidetaan Suomessa, Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Kiinassa ja Intiassa. Tietohallinnon toiminnot on keskitetty Suomeen, Ruotsiin, Yhdysvaltoihin, Brasiliaan ja Singaporeen.



Kuvio 6. Toimintojen palvelutoimittajat

Palvelutoimittajien määrät haastatelluissa yrityksissä ovat riippuvaisia ulkoistettujen toimintojen määrästä (kuvio 7). Haastatelluissa yrityksissä yhdessäkään ei oltu yhtä toimintoa jaettu useammalle toimittajalle suoritettavaksi.



Kuvio 7. Palvelutoimittajien määrät

Ulkoistamiseen liittyvä päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti johtoryhmän toimesta haastatelluissa yrityksissä. Useassa yrityksessä kyseisestä toiminnosta vastuussa olevat henkilöt osallistuvat päätöksentekoon. Mikäli ulkoistamiseen liittyä investointeja päätöksenteko voi siirtyä johtoryhmältä yrityksen hallitukselle päätettäväksi. Haastattelussa yhden yrityksen koh-

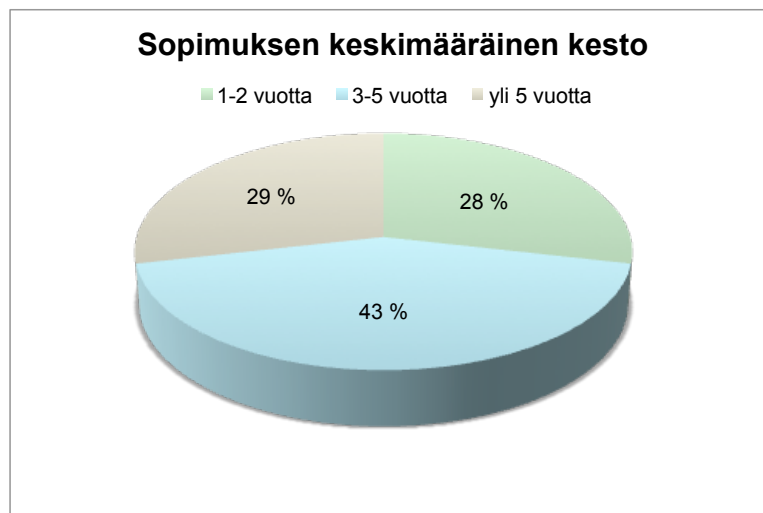
dalla toiminnon ulkoistamispäätös on tapahtunut pääyhtiön toimesta. Yhdessä Pk-yrityksessä ulkoistamisesta käytyjen keskustelujen jälkeen päätöksen tekee toimitusjohtaja.

Palvelutoimittajan valinnat yrityksissä on tehty kilpailutuksien perusteella. Elintarviketeollisuus yritys B on tehnyt toimittajan palvelujen osalta vertailua muutama vuosi sitten. Tehdystä vertailusta ilmeni etuna nykyisen toimittajan tuottaman palvelun alempi kustannustaso sekä yhteistyössä koettu osapuolten välinen joustavuus. Haastateltu mainitsi, että toimittajan vaihdolla ei olisi mahdollista saada nykyisen tasoista joustavuutta ilman, että se aiheuttaisi yritykselle laskutettavia lisäkustannuksia. Sisäisten ulkoistamisten osalta kilpailutus on tehty ensimmäisen ulkoistamisjakson alussa, tämän jälkeen konepajateollisuus yritys E on suorittanut säännöllisesti benchmarkkausta toimintojen hintatason osalta. Teknologiateollisuus yritys D:n yhden toiminnon ulkoistamiseen liittyntä toimittajien kilpailutusta rajoittivat yrityksen raportointiin liittyvät, ulkoistetulta toimittajalta vaadittavat edellytykset.

Ulkoistamissopimus

Haastatteluissa havaittiin kolmentyyppisiä sopimusulkoistamisia. Teknologiateollisuus yritys D:n, konepajateollisuus yritys E:n sekä elintarviketeollisuus yritys G:n tietohallinnon sopimusulkoistamisissa on siirtynyt omaisuutta toimittajalle. Konzernin sisäisiä ulkoistamisia on tehty teknologiateollisuus yritys D:n sovellusten kehittämisen ja ylläpidon osalta sekä konepajateollisuus yritys E:n taloushallinnon, henkilöstöhallinnon sekä puhelinkeskuksen osalta. Tietohallinto, rahoitus ja taloushallinnon rutiinitehtävät sekä lakiasiat ovat keskitettyjä toimintoja elintarviketeollisuus yrityksessä F. Kiinteistöjohtamiseen keskittyneessä yrityksessä A tietohallinnon ja puhelinkeskuksen ulkoistamisessa ei ole siirtynyt palveluntoimittajalle omaisuutta. Myöskään elintarviketeollisuus yritysten B:n ja F:n henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamisessa sekä tapahtumatoimisto yritys C:n taloushallinnon ulkoistamiseen ei ole sisällynyt omaisuuden siirtymistä.

Ensimmäiset ulkoistamiset ovat tapahtuneet yli 10 vuotta sitten sellaisissa yrityksissä, joiden yritystoiminta on jatkunut pidempään. Kiinteistöjohtamiseen keskittyneessä yrityksessä A sekä tapahtumatoimisto yrityksessä C, jotka ovat liikevaihdollisesti mitattuna pienempiä sekä yritys iältään nuorempia, ensimmäiset ulkoistamiset ovat tapahtuneet 1–5 vuotta sitten. Ulkoistamissopimuksien keskimääräiset kestot ovat 3–5 vuotta (kuvio 8). Haastatteluissa ilmeni, että konsernin sisäisten ulkoistamisien osalta sopimukset pyritään laatimaan mahdollisimman pitkäaikaisiksi. Elintarviketeollisuus yritys B:n palkkahallinnon ja tapahtumatoimisto yritys C:n taloushallinnon ulkoistamissopimuksien keskimääräiset kestot ovat 1–2 vuotta.

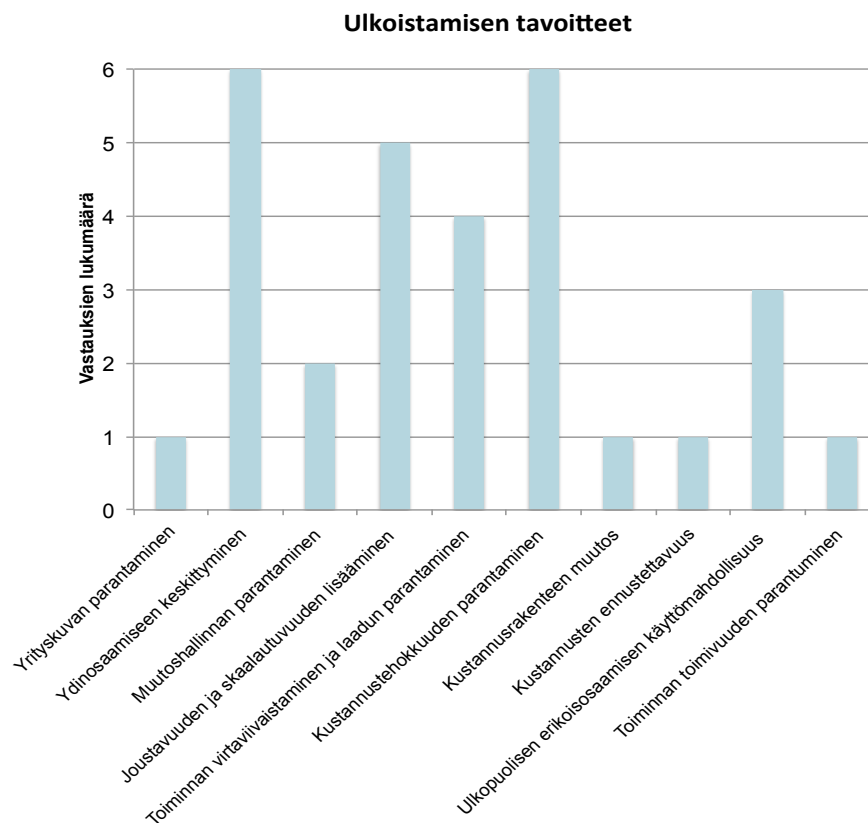


Kuvio 8. Sopimuksien kesto

Ulkoistamissopimukset uudistetaan useimmiten ensimmäisen sopimuskauden jälkeen. Tapahtumatoimisto yritys C:n taloushallinnon ensimmäistä ulkoistamista ei uudistettu, koska toimittajan palvelu ei vastannut sille asetettuja odotuksia. Konepajateollisuus yritys E:n ulkoistamissopimuksista 80–90 % on uudistettu ensimmäisen sopimusjakson jälkeen. Elintarviketeollisuus yritys F:ssä joitakin toimittajien vaihtoja on tehty sopimusjaksojen päättymisvaiheissa. Elintarviketeollisuus yritys G:ssä yli 50 % ulkoistamissopimuksista on uusittu ensimmäisen sopimusjakson jälkeen.

4.4 Ulkoistamisen haasteet, hyödyt ja haitat

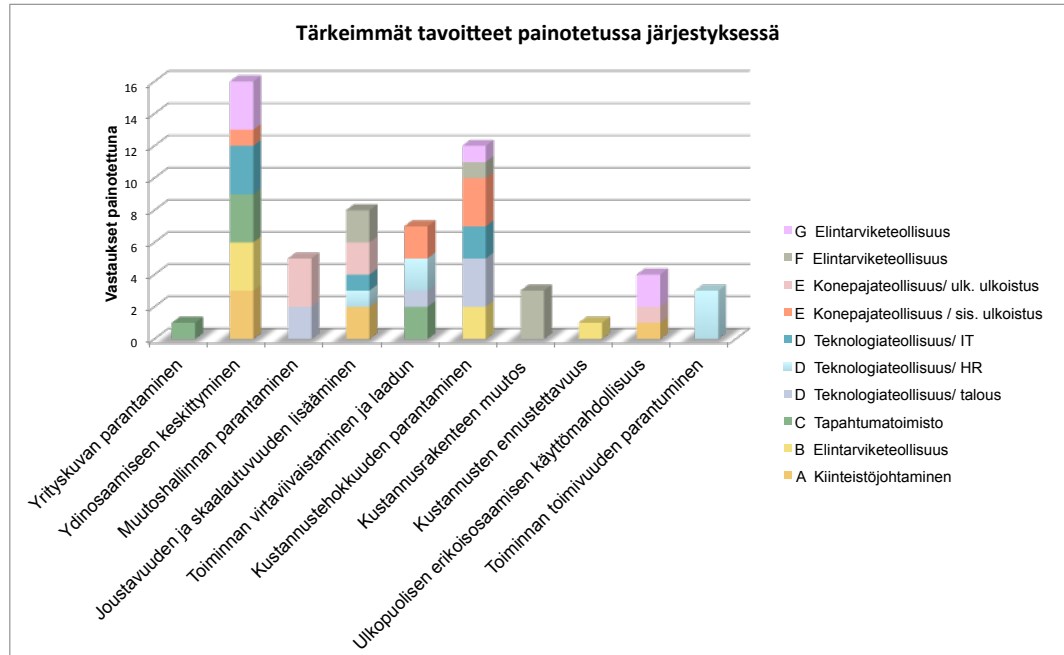
Haastatellut yritykset määrittivät ulkoistamisen tärkeimmiksi tavoitteiksi mahdollisuuden keskittyä yrityksen ydinosaamiseen, kustannustehokkuuden parantumisen sekä joustavuuden ja skaalautuvuuden lisäämisen (kuvio 9).



Kuvio 9. Ulkoistamisen tavoitteet

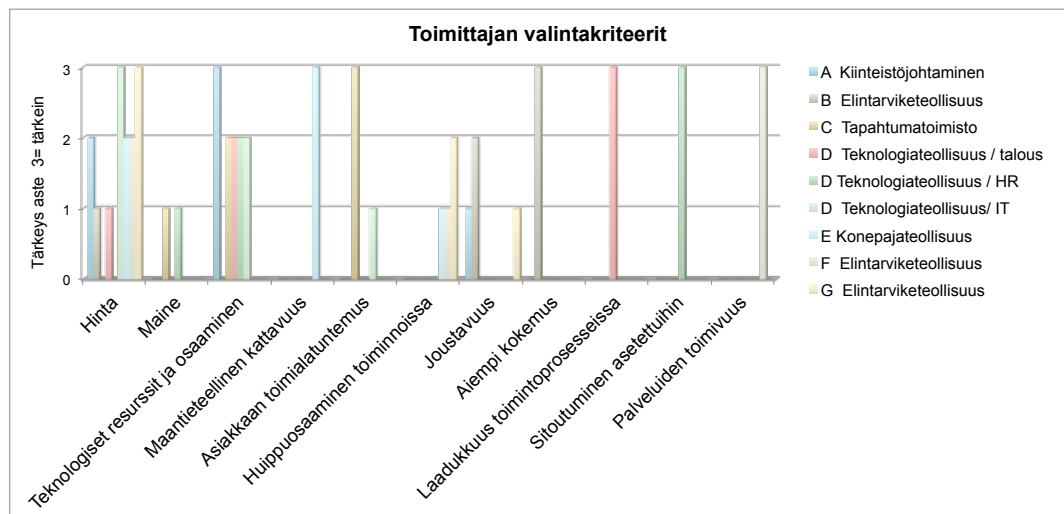
Ydinosaamiseen keskittyminen koettiin tärkeimmäksi ulkoistuksen tavoitteeksi kiinteistöjohtamiseen keskittyneessä yrityksessä A, elintarviketeollisuus yritys B:ssä ja G:ssä sekä teknologiateollisuus yrityksen D:ssä tietohallinnon osalta. Kustannustehokkuuden parantaminen korostui konepajateollisuus yritys E:n konsernin sisäisen ulkoistamisen sekä teknologiateollisuus yritys D:n taloushallinnon osalta (kuvio 10). Haastattelussa pyydettiin yrityksiä nimeämään kolme tärkeintä ulkoistamiseen vaikuttavaa te-

kijää tärkeysjärjestyksessä. Pylvään korkeudella kuvataan, kuinka tärkeäksi haastateltu kokee tavoitteen. Pisteytyksenä käytettiin arvoja 3, 2, 1, josta tärkein tavoite ilmaistiin arvolla 3.



Kuvio 10. Ulkoistuksen tavoitteet painotettuna.

Palvelutoimittajan valinnan tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuivat haastattelun perusteella hinta sekä teknologiset resurssit ja osaaminen (*kuvio 11*). Haastattelussa tuli ilmi yhden ulkoistamisen osalta, että korkeakaan hinta ei takaa toimittajan palvelulaatua.

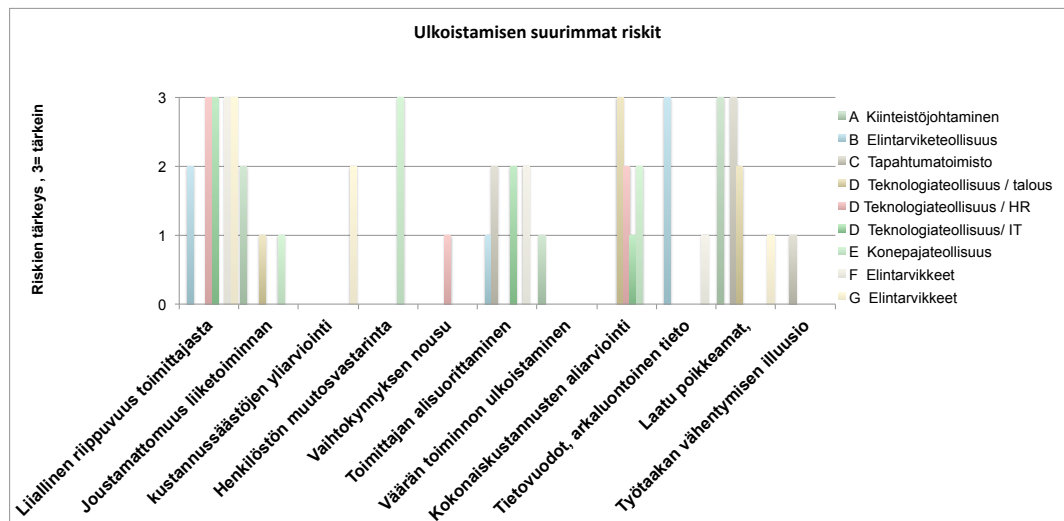


Kuvio 11. Toimittajan valintakriteerit

Ulkoistamisen eduista haastatteluissa korostuivat skaalautuvuuden ja joustavuuden lisääntyminen. Näiden lisäksi yritykset mainitsivat ulkoistamisen mahdollistaneen kehittyneempien teknologioiden käytön toiminnassaan ja toimittajalla olevan erityisosaamisen hyödyntämisen. Muita ulkoistamisesta saatuja hyötyjä olivat kustannustehokkuus, kustannussäästöt, laadun parantuminen, prosessien yhtenäistyminen ja omaan ydinosaamiseen keskittyminen.

Haittoina ja haasteina yritykset kokivat kustannussäästöjen toteutumatta jäämisen. Yritykselle on aiheutunut sellaisia kustannuksia, joihin se ei ollut ennalta varautunut. Toimittajalta voi puuttua toiminnon suorittamiseen tarvittava ammattitaito tai erityisosaaminen. Ulkoistamisen siirtymävaiheessa yritys voi kokea muutosvastarintaa. Palvelulaadussa voi tapahtua heikentymistä, esimerkiksi toimintojen siirtäminen maantieteellisesti kauemmaksi tuo esille kulttuurilliset sekä kielelliset erot. Toimittajan järjestelmiin tekemät muutokset voi aiheuttaa palvelua käyttävälle yritykselle ongelmia, mikäli muutoksissa on jäänyt huomioimatta yritykselle tärkeät asetukset. Tietohallinnon osalta haasteita tuo myös tietomurtoriskit. Haasteina on nähty toimittajan toiminnan suorittamisessa tekemät virheet sekä sopimusta tehtäessä luvattujen tehtävien toimittamatta jättäminen. Toiminnan on koettu muuttuneen joustamattomaksi, kun ennen yhtenäistä toimintamallia asioiden hoitamisen koettiin tapahtuvan nopeammin ja joustavammin. Ulkoistettujen toimintojen valvonta voi olla toisinaan vaikea toteuttaa. Sopimukseen sisältyvien sekä erillislaskutuksen piiriin liittyvien tehtävien välinen rajanveto voi aiheuttaa osapuolille mielipide-eroja.

Ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä haastattelussa korostuivat riippuvuus toimittajasta, toimittajan alisuorittaminen sekä kokonaiskustannusten aliarviointi (*kuvio 12*).



Kuvio 12. Ulkoistamisen suurimmat riskit

4.5 Ulkoistettujen toimintojen valvonta

Usein yrityksen ulkoistettujen toimintojen valvonnan ja yrityksen riskienhallinnan välillä on nähtävissä selvä yhteys. Ulkoistettavien toimintojen ollessa vielä osana yritystä niihin on liittynyt riskejä, joita on valvottu yrityksen sisällä. Riskit säilyvät suurelta osin, vaikka toiminnot ulkoistettaisiin ulkopuoliselle palvelutuottajalle. Ulkoistamisesta syntyy usein uusia riskejä, jotka yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan. Näitä edellä mainittuja riskejä yritykset pyrkivät valvomaan sopimuksessa määritellyillä palvelutasomittareilla. Seuraavissa kappaleissa tutustutaan tarkemmin näihin osa-alueisiin haasteltujen yritysten näkökulmista katsoen.

4.5.1 Ulkoistettujen toimintojen riskienhallinta

Ulkoistettujen toimintojen riskienhallinta vaihtelee haastatelluissa yrityksissä. Kiinteistöjohtamiseen keskittynyt yritys A:n ulkoistetun tietohallinnon osalta on laadittu jatkuvuussuunnitelma. Myös yrityksen liiketoiminnasta on laadittu jatkuvuussuunnitelma, jossa yrityksen riskialueet on eritelty. Osa yrityksen riskeistä on katettu vakuutuksin. Liiketoimintaan liittyvät riskit käsitellään yhtiön hallituksessa. Elintarviketeollisuus yritys B:n ulkoistet-

tuun toimintoon liittyviä riskejä ei ole yhdistetty yrityksen muuhun riskienhallintaan. Yrityksen liiketoimintaan liittyviä riskejä tarkastellaan kuukausittain, riskiraportointi kattaa kuukausittaisen tuloksen, riskit ja mahdollisuudet. Laajempi raportointi tehdään 3–4 kuukauden välein. Tapahtumatoimisto yrityksessä C ulkoistettuun toimintoon liittyviä riskejä ei ole määritetty. Yrityksen riskienhallinta on hoidettu projektikohtaisesti. Yritys pyrkii vähentämään riskejä toimintatavoillaan. Teknologiaeteollisuusyritys D:n ulkoistettuihin toimintoihin liittyvien riskien kontrollointivastuu on siirretty sopimuksella toimittajan suoritettavaksi. Yrityksessä on käytössä kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä, joka kattaa kaikki yrityksen riskit. Yritys raportoi yritystason riskit pääyhtiölle. Lisäksi yrityksen toimialat raportoivat toimintaansa liittyvät riskit samaan järjestelmään. Konepajateollisuus yritys E:n ulkoistamiin toimintoihin liittyvät riskit on sisällytetty koko yhtiön kattavaan riskienhallintajärjestelmään. Riskienhallinnasta vastaava henkilö suorittaa säännöllisesti auditointeja. Yrityksessä laaditaan vuosittain tarkalla tasolla oleva SWOT riskianalyysi. Elintarviketeollisuus yritys F:n ulkoistettujen toimintojen riskit on myös sisällytetty koko yhtiön kattavaan riskienhallintaan. Yritys käyttää kokonaisvaltaista riskienhallintaa, joka on muokattu yrityksen toimintaan sopivaksi. Riskeissä on huomioitu myös liiketoimintaan liittyvät maantieteelliset vaikutukset. Riskien arviointi tapahtuu konsernin johtoryhmän toimesta. Elintarviketeollisuus yritys G:n riskien hallinta tapahtuu konserninlaajuisessa riskienhallintajärjestelmässä. Yrityksen riskienhallintajärjestelmä noudattaa läheisesti ERM-mallia. Ulkoistettujen toimintojen osalta ei haastatelluissa yrityksissä ole toteutunut riskejä, joihin yritykset olisivat ennalta varautuneet.

4.5.2 Ulkoistettujen toimintojen valvonnan toteutus

Ulkoistettujen toimintojen valvontaa suoritetaan haastatelluissa yrityksissä pääsääntöisesti toiminnoista riippumatta kuukausittain. Valvonta perustuu sopimuksissa määriteltyjen mittarien tulkintaan toimittajien kuukausiraportteista. Ulkoistettujen toimintojen valvonta tapahtuu palvelutoimittajien toi-

mittaman materiaalin perusteella. Tapahtumatoimisto yritys C:llä on palvelutoimittajan tuottamien raporttien lisäksi mahdollisuus valvoa toimittajaa heidän omassa järjestelmässään ulkoistettujen toimintojen osalta. Palvelutoimittajien kanssa pidettävissä yhteistyöpalavereissa käydään läpi raporteissa ilmenevät asiat. Mittareissa näkyvien virheiden ja poikkeamien syyt selvitetään yhdessä toimittajien kanssa. Haastatelluissa yrityksissä ulkopuolista riippumatonta arvioijaa on käytetty kahdessa yrityksessä. Elintarvike-teollisuus yrityksessä B, jossa ulkopuolista arvioijaa on käytetty ISO9001 laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen sertifiointissa sekä teknologiateollisuus yrityksessä D, jossa suoritettiin palkkahallinnon osalta ISAE3402 auditointi. Teknologiateollisuus yritys D on sisällyttänyt toimittajien kanssa laadittuihin sopimuksiin oikeuden suorittaa auditointeja toimittajan luona. Elintarvike-teollisuus yritykset E ja G suorittavat ulkoistettujen toimintojen osalta toimittajien laatuauditointeja. Teknologiateollisuus yritys D suorittaa sisäisiä kontroleja, joiden suorittamiseksi toimittajilta pyydetään tarvittavat materiaalit. Konepajateollisuus yritys E pyytää toimittajilta kuukausiraporttien lisäksi tarvittaessa erillisiä raporteja varmistukseen ulkoistetun toiminnon laadukkuutta.

4.5.3 Ulkoistettuun toimintoon liittyvät mittarit

Haastatelluissa yrityksissä käytetään toimintokohtaisia palvelutason mittareita toimittajan laadun arvioinnissa. Puhelinkeskus ja asiakaspalvelun osalta mittareina käytetään useimmissa yrityksissä vastaamisaikaa, jolloin 95 %:iin puhelusta tulee vastata 25 sekunnissa, lisäksi mitataan puheluiden kestoja sekä hävinneiden puheluiden määriä. Tietohallinnossa mittareina käytetään toimintavarmuuteen liittyviä mittareita. Yrityksissä on määriteltä tehtäväkohtaisia vasteaikoja, esimerkiksi neljässä tunnissa tulee vastata ongelmasta laadittuun tikettiin. Verkon katkosajat sekä asiakastytyväisyyskyselyt toimivat useissa yrityksissä arviointimittareina. Taloushallinnon toiminnoissa mittareina käytetään reskontrien osalta suoritusmääriä per kuukausi, epäselvien tapausten määrät, laskujen käsittelymäärät per

henkilö. Kirjanpidon osalta mittarina toimii muun muassa kauden uudelleen avaukset. Palkanlaskennan osalta mittareiksi on määritelty palkkussien määrät sekä palkanlaskennassa tapahtuneet virheet. Yritysten ulkopuoliselle toimittajalle ulkoistettujen toimintojen osalta mittareissa painotetaan laatumittareita ja konsernin sisäisesti ulkoistettujen osalta painotetaan tehokkuuden mittareita. Raportoinnissa ilmitulleiden virheiden osalta pyritään selvittämään syy sekä, onko virhe tapahtunut ulkoistaneen yrityksen vai toimittajan vastuualueella. Selvittämisen tarkoituksena on ensisijaisesti huolehtia yhteistyön toimivuudesta, mutta se voi tarjota myös mahdollisuuden neuvotella virheen aiheuttamasta korvausvelvollisuudesta. Palvelutason mittareita ei ole käytössä elintarviketeollisuus yrityksellä B eikä tapahtumatoimisto yrityksellä C.

Haastatellut yritykset kokevat palvelutason mittareidensa mittaavan haluttuja asioita. Teknologiateollisuus yrityksessä D koetaan mittareiden mittaavan asioita ylätasolla ja haastatellut haluaisivat ottaa käyttöön tarkemman tason mittareita. Konepajateollisuus yrityksessä E luodut mittarit mittaavat palvelutason laatua sekä ylätasolla, että tiiminvetäjä tasoilla. Elintarviketeollisuus yritys F:n ulkoistamiseen liittyvät mittarit laaditaan hyvissä ajoin ennen ulkoistamista. Mittareiden määrä on usein ulkoistamissopimuksen alkuvaiheessa suuri ja mittareiden määrää on myöhemmin vähennetty toimittajan kanssa tehdyillä yhteispäätöksillä.

Haastatelluissa yrityksissä sopimukseen on sisällytetty erityispiirteitä. Palvelulaatu on määritelty palvelutasosopimuksissa viidessä haastatellussa yrityksessä. Asiakkaan kustannussäästö on määritelty sopimuksessa kolmessa haastatelluista yrityksistä. Etujen jakamisen määrittelyä sopimuksessa on käytössä kahdessa yrityksessä ja yhdessä yrityksessä erityispiirteinä sopimukseen on määritelty keskimääräinen palkkojen nousu. Yhdessä haastatelluista yrityksistä hinnankorotuksista tulee neuvotella erikseen. Erityispiirteinä haastatelluissa mainittiin myös kiinteän hinnan käyttö sopimuskauden ajan sekä sopimuksissa määritellyt kustannusten nousut, jotka perustuvat liittojen korotuksiin. Näitä sopimuksien erityispiirteitä

haastatellut yritykset valvovat sopimuksiin sisällytetyillä mittareilla, kahdessa tapauksessa erityispiirteiden valvonta tapahtuu kuukausittaisten palaverien yhteydessä.

4.5.4 Ulkoistettujen toimintojen valvonnan säännöllisyys

Ulkoistettujen toimintojen valvonta tapahtuu kaikissa haastatelluissa yrityksissä kuukausittain. Muutostilanteissa valvontaa suoritetaan yrityksissä useammin. Yritykset pitävät toimittajien kanssa yhteistyöhön liittyviä palaveriteita, joissa käsitellään palvelun laaturaportteja, poikkeamia sekä tulevia asioita. Tapahtumatoimisto toimialalla toimiva yritys C valvoo toimittajan toimintaa päivittäin toimittajan tarjoaman järjestelmän kautta. Valvonnan toistuvuutta on yrityksessä aikomus vähentää tulevaisuudessa, kun yhteistyön koetaan vakiintuneen. Osa haastatelluista yrityksistä on havainnut valvonnan tiheämmän toistuvuuden vaikuttavan palvelun laatuun. Toisaalta erään haastatellun yrityksen mukaan tehokkain laadun parantumiseen vaikuttava tekijä on reklamaatioiden tekeminen toimittajalle.

4.6 Yhteistyö toimittajan kanssa

Suurin osa haastatelluista yrityksistä osallistuu ulkoistetun toiminnon suorittamiseen tai toimittajan prosessi on riippuvainen ulkoistaneen yrityksen antamista tiedoista. Keskinäinen riippuvuus korostuu etenkin palkkahallinnon tehtävissä sekä tietohallinnon kehittämis- ja ylläpitoprojekteissa. Palkkahallinnon osalta toimintatavat ovat hyvin samankaltaisia teknologiateollisuuden sekä elintarviketeollisuuden yrityksillä D,B ja F. Toimintojen ulkoistamisen yhdeksi selkeäksi yhteistyön rajapinnaksi määrittyi, että yritykset hoitavat itse palkkojen maksatukset työntekijöidensä tileille. Haastatelluissa yrityksissä on ulkoistettu myös toimintoja, joiden suorittamisen ei nähdä olevan riippuvainen ulkoistaneen yrityksen osallistumisesta toiminnon suorittamiseen.

Palvelutasosopimuksiin ollaan haastatelluissa yrityksissä pääsääntöisesti melko tyytyväisiä. Palvelutasosopimuksiin erittäin tyytyväinen on elintarvike toimialalla toimiva yritys F, jossa 80 % toimittajan tekemistä ratkaisuksista on yritykselle räätälöityjä. Tyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä kertynyt kokemus useista ulkoistamisista sekä mittareiden määrittelyistä. Melko tyytyväisiä palvelutasosopimuksiin ovat tapahtumatoimisto, konepajateollisuus sekä teknologiateollisuus toimialoilla toimivat yritykset C,E ja D. Näistä tapahtumatoimisto yrityksellä C yksilöityjä ratkaisuja on tehty vain hieman, jossa yksilöidyt ratkaisut liittyvät lähinnä raporttinäkymiin. Konepajateollisuus yrityksessä E palvelutasosopimusten tyytyväisyyteen voi vaikuttaa voimassaoleviin vanhoihin sopimuksiin liittyvät ehdot, joita pyritään muuttamaan tulevissa neuvotteluissa. Yritykselle tehtyjen yksilöityjen ratkaisujen määrän vaihtelut korostuvat maanosittain. Teknologiateollisuus yrityksessä D tyytyväisyys palvelutasosopimukseen vaihteli ulkoistettujen toimintojen mukaan. Palkkahallinnon osalta toimittajaan ollaan erittäin tyytyväisiä, haasteena on kuitenkin nähty palvelutoimittajan alihankintana olevan tietohallinnon toimivuus. Tietohallinnon ja taloushallinnon osalta palvelutasosopimuksiin ollaan melko tyytyväisiä. Yksilöityjen ratkaisujen määrät vaihtelevat ulkoistettujen toimintojen välillä. Palkkahallinnon toimintojen osalta yksilöityjä ratkaisuja on tehty hieman, kun taas tietohallinnossa näitä on tehty paljon. Kiinteistöjohtamisen toimialalla toimiva yritys A:n sekä elintarviketeollisuus yrityksen B ulkoistetuista toiminoista ei ole haastateltujen henkilöiden mukaan laadittu palvelutasosopimuksia. Palvelutoimittajat ovat tehneet näille yrityksille muutamia yksilöityjä ratkaisuja.

Haastatellut yritykset kokevat toimittajiensa suojaavan yrityksen tietoja ja säilyttävän luottamuksellisuuden yritystä haavoittavan tiedon osalta. Kiinteistöjohtamiseen keskittynyt yritys A on sallinut toimittajansa käyttää yritystä referenssinä. Konepajateollisuus yritys E:n ja elintarviketeollisuus yritys G:n referenssinä käyttäminen edellyttää luvan saamista yritykseltä. Ulkoistaneiden yritysten ja palvelutoimittajien yhteistyössä tulee esiin osapuolien lupautuminen joustamaan ja mukautumaan, jos toisen osapuolen

olosuhteet muuttuvat. Sopimuksen säilyttämiseksi yhteistyön osapuolet ovat lupautuneet uudelleen neuvotteluihin. Haasteena joustavuudelle voidaan nähdä skaalautuvuus toimittajan kannalta liian pieneksi, jolloin toimittajan oma toiminta voi olla uhattuna. Lisäksi toimittajan omista alihankkijoista aiheutuvat palvelulaatuongelmat voivat aiheuttaa joustamattomuutta ulkoistaneen yrityksen ja toimittajan väliseen yhteistyöhön.

Haastatelluissa yrityksissä tiedonjako kattaa pääsääntöisesti tiedon, jota toimittaja tarvitsee toiminnon suorittamiseksi. Tämän lisäksi yhteistyössä jaetaan tietoa, jolla on vaikutusta yhteistyö toimivuudelle tulevaisuudessa. Yhteistyössä koetut erimielisyydet ratkaistaan osapuolien kesken yleensä onnistuneesti. Kolme haastateltua yritystä koki ongelmien ratkaisuprosessinsa toimivan osapuolien kesken tehokkaasti. Prosessin puuttuminen tai toimimattomuus voivat aiheuttaa viivästyksiä ulkoistaneen yrityksen muuhun toimintaan. Ongelmana eräässä haastatellussa yrityksessä on koettu toimittajan yhteydenotot ongelmassa, jonka ratkaiseminen tulisi tapahtua toimittajan toimesta. Kysymyksessä voi olla yhteistyösopimuksessa olevien roolien epäselvä määrittely. Haastatellut yritykset kokevat toimittajiensa olevan toiminnassaan vilpittämiä. Toimittajien tekemät päätökset hyödyttävät useimmiten ulkoistanutta yritystä. Haastatelluista yrityksistä neljä ilmoitti ymmärtävänsä toimittajiensa liiketoiminta prosessit hyvin. Toimittajien ymmärtämyksien lisäämiseksi ulkoistaneet yritykset pitävät yhteistyöpalavereita, joissa käsitellään yrityksen liitetoiminnallisia tavoitteita ja yhteistyöosapuolien rooleja.

4.7 Tulevaisuuden näkymiä yrityksissä

Haastatellut yritykset eivät pääsääntöisesti ole kotiuttamassa ulkoistettuja toimintojaan. Kiinteistöjohtamiseen keskittyneessä yrityksessä ollaan harkitsemassa asiakaspalvelu/puhelinkeskus toiminnon osittaista palauttamista takaisin yritykseen. Palauttamisella yritys haluaa parantaa asiakaspalvelun laatua erityisosaamisensa osalta. Haastateltu toimitusjohtaja mainit-

si, että asiakaspalveluun tulee toisinaan toimialaspesifisiä kysymyksiä, joihin parhaiten pystyy vastaamaan vain yrityksen omat asiantuntijat. Elintarviketeollisuuteen keskittyneessä yrityksessä F yhden ulkoistuksen osalta on harkittu osittaista palauttamista takaisin yritykseen, tämän perusteena on olosuhteissa tapahtuneet muutokset. Toimittajan vaihtoa on harkittu teknologiateollisuuteen keskittyneessä yrityksessä D. Yrityksen nykyinen sopimus on lähestymässä sopimusjakson päättymistä. Elintarviketeollisuus yrityksessä F toimittaja vaihdokset tulevat ajankohtaiseksi, kun ulkoistamissopimukset ovat sopimuskatkolla. Tapahtumatoimisto yritys C on juuri vaihtanut toimittajaa. Vaihdoksen syynä oli aiemman toimittajan tehtävässä suoriutumiseksi vaadittavan ammattitaidon puute sekä sovittujen palvelujen toteuttamatta jättäminen. Uusia toimintojen ulkoistamisia kolmen vuoden sisällä on haastatelluista harkinnut vain kiinteistöjohtamiseen keskittynyt yritys. Yritys on tehnyt alustavaa kartoitusta mahdollisuuksista ulkoistaa lisää toimintoja.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto

Pro gradun –tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten ulkoistettujen toimintojen valvonta tulisi toteuttaa, että ulkoistamiselle asetetut tavoitteet toteutuvat. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, miten valvonta on rakennettu yrityksissä ja eroaako toimintojen valvonta yritysten välillä. Riskien osalta tutkimuksessa selvitettiin ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutumista. Ulkoistamissopimuksiin liittyvien mittareiden osalta selvitettiin kuinka hyvin ulkoistettuihin toimintoihin ja palvelutoimittajaan liittyvät mittarit toimivat, sekä miten valvonta vaikuttaa palvelun laatuun.

Tutkielma koostuu teoriaosasta ja empiirisestä tutkimusosasta. Teoriaosassa perehdyttiin ulkoistamisen osalta aiempiin tutkimuksiin, toimintojen ulkoistamisessa oleviin toteuttamisvaihtoehtoihin sekä ulkoistamisen taustatekijöihin sekä tavoiteltuihin hyötyihin. Lisäksi teoriaosassa perehdyttiin ulkoistamisen valvonnan kannalta tärkeään ulkoistamissopimukseen sekä ulkoistamisessa kohdattuihin haasteisiin ja riskeihin. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan teoriassa tutkittiin sisäisen valvonnan tarkoitusta sekä sitä sääteleviä lakeja ja ohjeistuksia. Lisäksi perehdyttiin riskienhallintaan sekä yrityksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Teoriaosan viimeisenä asiana tutkittiin ulkoistettujen toimintojen valvontaa ja siihen liittyviä riskejä. Empiirisessä tutkimusosassa tutkittiin haastateltujen yritysten ulkoistettuja toimintoja, sekä ulkoistamisessa koettuja hyötyjä ja haasteita. Lisäksi tutkittiin yritysten ulkoistettujen toimintojen riskienhallintaa, valvontaa sekä siihen liittyviä mittareita. Lopuksi perehdyttiin yrityksen ja toimittajien väliseen yhteistyöhön sekä tehtiin ulkoistamisen osalta katsaus tulevaisuuteen.

Haastatelluissa yrityksissä toimintojen ulkoistaminen oli pääsääntöisesti tapahtunut kotimaiselle ulkopuoliselle palvelutoimittajalle. Suurissa yrityksissä toimintoja oli ulkoistettu myös konsernin sisällä. Eniten ulkoistamisia

oli tehty puhelinvaihte, palkkahallinto, talous sekä tietohallinnon toiminnossa. Ulkoistettua toimintoa ei oltu yrityksissä jaettu useammalle toimittajalle. Palvelutoimittajien määrä riippuu ulkoistettavien toimintojen määrästä. Tutkimusaineistosta ilmenee, että suurilla yrityksillä on enemmän ulkoistettuja toimintoja ja näin ollen myös palvelutoimittajien määrä on suurempi.

Haastattelussa tuli ilmi kolmentyyppisiä ulkoistamissopimuksia. Suurin osa ulkoistuksista oli sopimusulkoistuksia, joissa ei ole siirtynyt omaisuutta. Omaisuuden siirrot sopimusten yhteydessä liittyvät tässä tutkimuksessa tietohallinnon ulkoistuksiin. Ensimmäiset ulkoistamissopimukset suurissa yrityksissä on tehty yli 10 vuotta sitten. Pienten yritysten osalta ulkoistamiset ovat alkaneet 1–5 vuotta sitten. Ulkoistamissopimukset ovat keskimääräiseltä kestoaltaan 3–5 vuotta. Konsernien sisäisten ulkoistamisien osalta pyritään pidempiin sopimuksiin. Suurin osa yritysten ensimmäisistä ulkoistamissopimuksista oli uudistettu ensimmäisen sopimuskauden jälkeen.

Ulkoistamisen tärkeimmiksi tavoitteiksi muodostui mahdollisuus keskittyä ydinosaan, kustannustehokkuuden parantaminen sekä joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääntyminen toiminnassa. Palvelutoimittajan valintaan vaikuttaa haastattelujen perusteella eniten hinta, toimittajan teknologiset resurssit ja osaaminen. Ulkoistamisesta saatuihin etuihin yksilöityi skaalautuvuuden ja joustavuuden lisääntyminen sekä kehittyneempien teknologioiden ja toimittajan erityisosaamisen hyödyntäminen yrityksen toiminnassa. Haittoina yritykset kokivat muun muassa kustannussäästöjen toteutumatta jäämisen, palvelulaadun heikentymisen sekä toimittajan ammattitaidon puuttumisen. Ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä haastattelussa korostuvat riippuvuus toimittajasta, toimittajan alisuorittaminen sekä kokonaiskustannusten aliarviointi.

Ulkoistettuihin toimintoihin liittyvä riskienhallinta vaihteli yrityksissä, osassa nämä riskit oli otettu osaksi yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintajärjestelmää. Yhdessä Pk-yrityksessä ulkoistukseen liittyviä riskejä ei oltu

määritelty. Yhdessä suuressa yrityksessä ulkoistettuun toimintoon liittyvät kontrollit oli sopimuksella siirretty toimittajan suoritettavaksi. Ulkoistamiseen liittyviä riskejä, joihin yritykset ovat varautuneet ei ollut toteutunut yrityksissä.

Ulkoistettujen toimintojen valvontaa suoritetaan pääsääntöisesti kuukausittain. Muutostilanteissa valvontaa tehostetaan tarpeen vaatiessa. Tämän lisäksi yritykset suorittavat auditointikäyntejä toimittajille. Valvonta tapahtuu kuukausiraporttien sekä toimittajan kanssa pidettävien palaverien avulla, joissa käydään läpi raportissa ilmenneet asiat.

Toimintojen sekä toimittajan valvonta perustuu suurelta osin sopimuksissa määriteltyihin mittareihin. Mittarit vaihtelevat toiminnoittain. Tyypillisiä puhelinvaihteen mittareita ovat vastaamisaika, puhelun kesto sekä hävinneiden puheluiden määrä. Tietohallinnossa mittarit liittyvät toimintavarmuuteen. Mittareina käytetään myös vasteaikoja, katkosaikoja sekä asiakas-tyytyväisyyskyselyjä. Taloushallinnon toiminnoissa mittarit liittyvät suorituspäämiin, epäselvien tapausten määrään sekä kausien uudelleen avaamiseen. Palkanlaskennassa mittareina käytetään muun muassa palkkapussin määrää ja tapahtuneita virheitä. Sisäisesti ulkoistetuissa toiminnoissa mittarit perustuvat usein tehokkuuden arviointiin, kun taas ulkopuoliselle ulkoistettujen toimintojen osalta painotus on laadullisissa mittareissa. Haastatelluissa yrityksissä koettiin toimintoihin liitettyjen mittareiden mitaavan haluttuja asioita. Mittareihin kuitenkin haluttiin lisättävän tarkemman tason mittareita. Osassa haastateltuja yrityksiä oli havaittu useammin toistuvan valvonnan vaikuttavan palvelulaatuun.

Yhteistyöhön toimittajien kanssa yrityksissä ollaan tyytyväisiä. Toimittajat koettiin luotettaviksi ja luottamuksellisuuden säilyttäväksi yhteistyökumppaneiksi. Haastatelluissa yrityksissä yhteistyö perustuu joustavuuteen ja mukautuvuuteen, mikäli olosuhteissa tapahtuu muutoksia. Osapuolet pyrkivät uudelleen neuvotteluilla säilyttämään sopimuksen, mikäli syntyy odottamaton tilanne. Tiedonjakamista tapahtuu sellaisen tiedon osalta, joka on toi-

minnan suorittamisen kannalta tärkeää. Ongelmat ratkaistaan osapuolien kesken yleensä onnistuneesti. Yhteisymmärrys perustuu siihen, että yritys ymmärtää toimittajan liiketoimintaprosessit ja toimittaja ymmärtää yrityksen liiketoiminnan tavoitteet sekä osapuolien roolit. Yhteisymmärrystä pyritään lisäämään yhteistyöpalaverien avulla.

Haastatelluissa yrityksissä ei ole tapahtumassa toimintojen kokonaisia kotiutuksia. Osittaisten kotiutusten taustalla vaikuttavat olosuhdemuutokset. Yhden tutkimuksessa ilmenneen kotiutuksen osalta yritys pystyy tarjoamaan tarpeeseen liittyvän erityisosaamisen yrityksen sisältä. Toimittajan vaihtoa oli harkittu yhdessä tapauksessa. Uusien ulkoistusten alustavaa kartoitusta oli tehty yhdessä haastatelluista yrityksistä.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen haastattelujen tulokset on käyty läpi tämän tutkimuksen luvussa neljä. Johtopäätös kappaleessa tutkimuksen tuloksia verrataan aiepien tutkimusten tuloksiin. Lisäksi tässä kappaleessa vastataan tutkimusongelmiin: 1) Miten ulkoistettujen toimintojen valvonta tulisi toteuttaa? 1a) Millaisia eroja ulkoistettujen toimintojen valvonnassa yritysten välillä esiintyy? 1b) Onko yrityksissä toteutunut ulkoistamiseen liittyviä riskejä? 1c) Miten hyvin yrityksen ulkoistettuihin toimintoihin liittyvät mittarit auttavat arvioimaan palvelua ja palveluntoimittajaa? 1d) Miten valvonta vaikuttaa palvelun laatuun?

5.2.1 Ulkoistettujen toimintojen valvonnan toteuttaminen

Ulkoistamisesta tehdyissä tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan asioita jotka tulisi huomioida ulkoistettaessa toimintoja. (Aron & Singh 2005; Barthelemy 2003; Raiborn et al. 2009) Tärkeässä roolissa ulkoistamisessa on sopimus. Ulkoistamissopimuksessa määritellään ulkoistettavaa toimintoa sekä palveluntoimittajaa mittaavia mittareita. Nämä mittarit ovat yksi tär-

keimmistä keinoista valvoa ulkoistettua toimintoa. Mittareiden osalta tulisi varmistaa se, että ne mittaavat oikeita asioita. Mittareita mietittäessä tulisi ottaa huomioon toiminnon suorittamiseen liittyvät riskit sekä toimittajasta aiheutuvat riskit. Tutkimuksissa on myös korostunut valvonnan säännöllisyyden tärkeys, jolla voidaan vaikuttaa palvelunlaatuun. Ulkoistamiseen liittyvä prosessikuvaus tulisi pitää ajan tasalla ja prosessissa tapahtuneiden muutosten jälkeen tulisi varmistaa, että sopimuksessa määritellyt mittarit toimivat oikein. Riittävän tiedon jakaminen osapuolien kesken edesauttaa yhteistyösuhteen laadukkuutta ja onnistumista. Osallistuminen ulkoistetun toiminnon suorittamiseen on nähty auttavan toimittajan tehokkuuden arvioinnissa. (Manning et al. 2011) Kuitenkin valvonnan laajuudessa tulisi huomioida, että valvontaan liittyvät mittaukset tapahtuvat kustannustehokkaasti. Ulkoistettujen toimintojen valvonta tapahtuu tutkimuksien mukaan pääsääntöisesti ulkoistaneen yrityksen toimesta tai perustuu toimittajalta saatavaan materiaaliin (Dean & Kiu 2000). Ulkopuolisten tarkastajien käyttö on vähäistä ulkoistettujen toimintojen tarkastamisessa. Ulkoistettuja toimintoja voidaan valvoa ulkoistaneen yrityksen toimesta. Tällöin ulkoistamissopimukseen on voitu kirjata tarkastusoikeus, jossa yrityksen sisäiset tarkastajat voivat pyytää toimittajalta tietoa, jolla toimittajaa arvioidaan. Tarkastuksen tulisi kattaa tilintarkastettu tilinpäätös sekä luottoriskit. Lisäksi tulisi selvittää toimittajan tietojärjestelmistä muun muassa, miten se varmistetaan, tietoturvan taso ja toiminnan jatkuvuussuunnitelma. Toimintojen valvonta voidaan suorittaa myös toimittajan tarjoaman palvelun avulla, palvelujen sisältö on toimittajasta riippuvainen. Valvonta voidaan suorittaa myös käyttämällä ulkopuolista riippumatonta tarkastajaa.

Tässä tutkimuksessa tutkitut yritykset ovat määritelleet ulkoistamiseen liittyviä mittareita sopimuksissaan. Haastattelussa yritykset ilmoittivat mittareiden toimivan oikein. Osassa yrityksiä ulkoistamiseen liittyvät riskit on yhdistetty osaksi yrityksen riskienhallintaa. Toimintojen valvonta tapahtuu pääsääntöisesti yrityksissä kuukausittain. Yhteistyössä toimittajien kanssa yritykset jakavat toiminnon suorittamiseen tarvittavaa tietoa. Osa ulkoistetuista toiminnoista on riippuvainen toimittajan antamasta tiedosta tai yri-

tykset osallistuvat itse toiminnon suorittamiseen. Yritykset valvovat toimittajan toimintaa pääsääntöisesti toimittajalta saamalla tiedolla. Toimittajan tarjoamaa palvelua haastelluista yrityksistä ilmoitti käyttävänsä yksi yritys. Ulkopuolista tarkastajaa yritykset käyttävät laatuauditoinneissa sekä toimittajan toimintaan liittyvissä varmennuslausunnoissa.

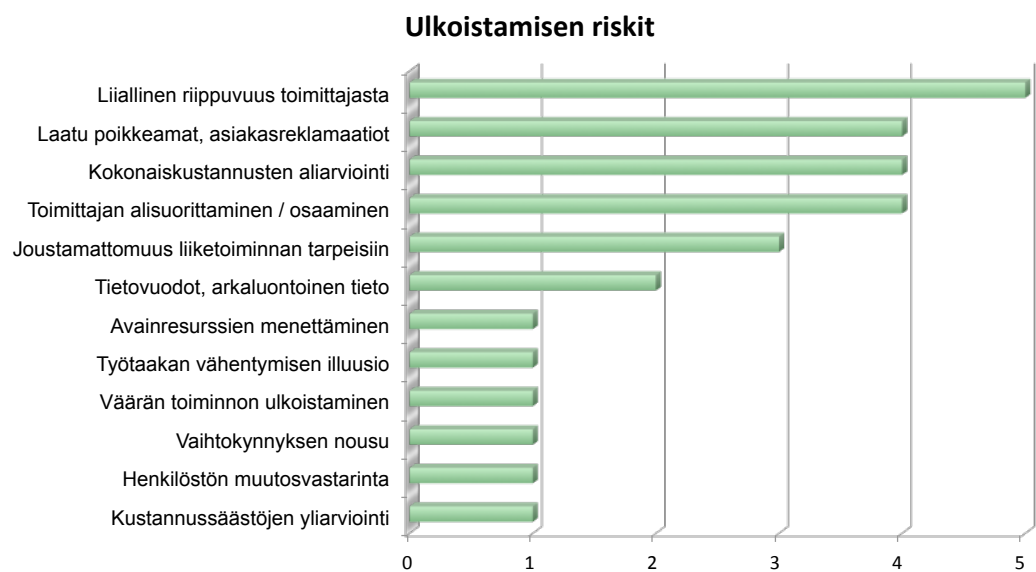
Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yllä mainituissa aiemmissä tutkimuksissa olleita ulkoistetun toiminnon valvontaan liittyviä asioita, on nähtävissä haastateltujen yritysten ulkoistettujen toimintojen valvonnan toteutamisessa. Tutkimuksessa ei tältä osin pystytä antamaan selkeämpää kuvaa, koska riskit sekä sopimukseen liittyviä asioita ei yrityksen ulkopuolisen ole mahdollista nähdä eikä niistä myöskään mielellään kerrota.

5.2.2 Ulkoistettujen toimintojen valvonnan erot yrityksissä

Ulkoistettujen toimintojen valvonnassa ei yrityksiä välillä ollut suuria eroja. Liiketoiminnaltaan pienimmässä yrityksessä ulkoistettuun toimintoon liittyviä riskejä ei ollut määritelty. Osassa yrityksistä oli käytössä kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä, johon ulkoistamiseen liittyvät riskit oli sisällytetty. Pk-yrityksissä ulkoistamissopimukset eivät noudattaneet muodoltaan palvelutasosopimusta. Toimintojen valvontaa yrityksissä suoritetaan kuukausittain, yhden Pk-yrityksen osalta toimittajan valvonta on päivittäistä. Toimintojen valvonta perustuu pääsääntöisesti palvelutoimittajan toimittamaan raporttiin, yhden Pk-yrityksen osalta valvontaa suoritetaan toimittajan tarjoaman palvelun kautta. Ulkopuolista riippumatonta arvioijaa käytetään varmistamaan toimittajan laatua. Tyypillisin näistä on ISO9001 laatusertifikaatti. Yhdessä yrityksessä toimittajan ja toimintojen arviointiin on käytetty ISAE3402 varmennusraportti.

5.2.3 Ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutuminen yrityksissä

Tutkimuksessa tutkittiin ulkoistamiseen liittyvien riskien toteutumista yrityksissä. Lisäksi selvitettiin oliko riskeihin varauduttu ennalta vai oliko toteutunut riski ennakoimaton. Haastatteluissa esiin tulleiden riskien sekä ulkoistamisessa koettujen haittojen ja haasteiden osalta laadittiin riskiyhteenveto (kuvio 13).



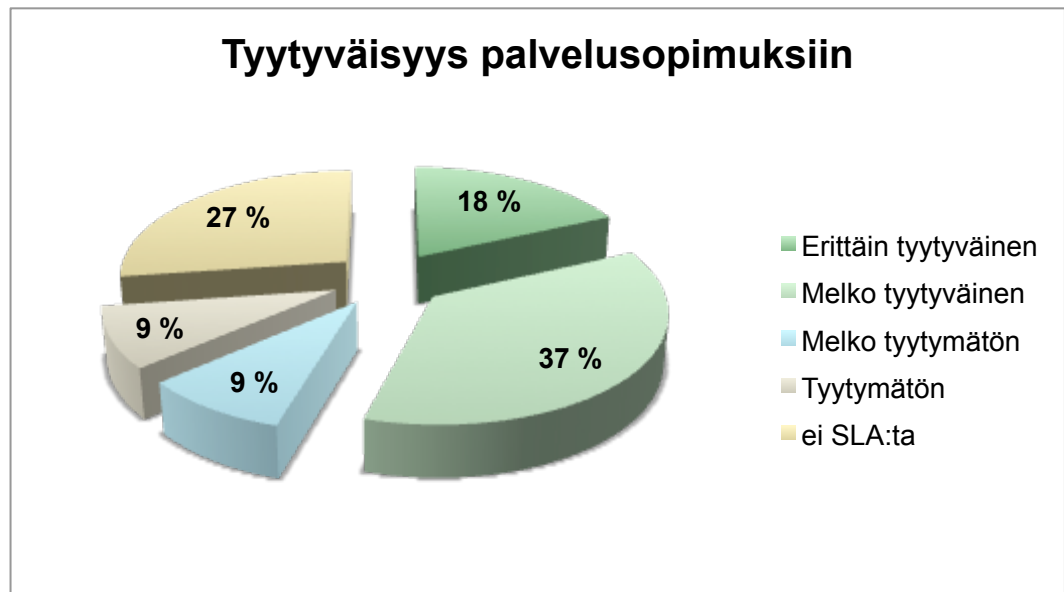
Kuvio 13. Ulkoistamisen riskit

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että aiemmissä tutkimuksissa (Manning et al. 2011; Raiborn et al. 2009) havaitut ulkoistamiseen liittyvät riskit ovat niitä, joihin yritykset ovat ulkoistaessaan toimintaansa pyrkineet varautumaan tai joita yritykset ovat kohdanneet toiminnassaan. Ulkoistamiseen liittyviä ennakoituja riskejä yrityksissä ei ole toteutunut. Ennakoimattomina riskeinä voidaan pitää haastatteluissa esiin tulleita seuraavia seikkoja. Toimittajan erityisosaaminen ei ole riittävällä tasolla, jotta toimittaja pystyisi suorittamaan palvelua odotetulla tasolla. Toimittajan alisuorittaminen toiminnossa ilmenneiden virheiden sekä palvelun sisällön toteuttamisessa sopimuksessa sovitulla tasolla.

5.2.4 Mittarien toimiminen ulkoistettujen toimintojen ja toimittajan valvonnassa

Ulkoistettuun toimintoon liittyvät mittarit määritellään ulkoistamissopimuksessa, aiemmissa tutkimuksissa (Barthelemy 2003; Dean & Kiu 2000; Raiborn et al. 2009) ulkoistetun toiminnon sekä toimittajan mittaukseen käytettävänä mittareina on mainittu laatu-, nopeus-, saatavuus-, luotettavuus-, valmius-, ajantasaisuus- ja asiakastyytyväisyys mittareita. Yritys pyrkii edellä mainituilla mittareilla varmistamaan toimittajan sopimukseen sitoutumista, laadullisten erojen olemassaoloa sekä näiden vaikutusta kustannusten syntyyn. Lisäksi mittareilla pyritään selvittämään tyytyväisyyttä. Aiemmissa tutkimuksissa (Dean & Kiu 2000; Ellram et al. 2008) on havaittu mittarien laatimisen haasteellisuus, etenkin laadun mittauksessa käytävissä mittareissa. Laatumittareiden määrittelyn ongelmista osa johtuu vaikeudesta määritellä laatu sekä miten sitä tulee soveltaa. Lisäksi Dean & Kiu (2000) tutkimuksessa on havaittu, että suoritusten mittaukset tapahtuvat usein toimittajalta saadun tarkastuslistan perusteella.

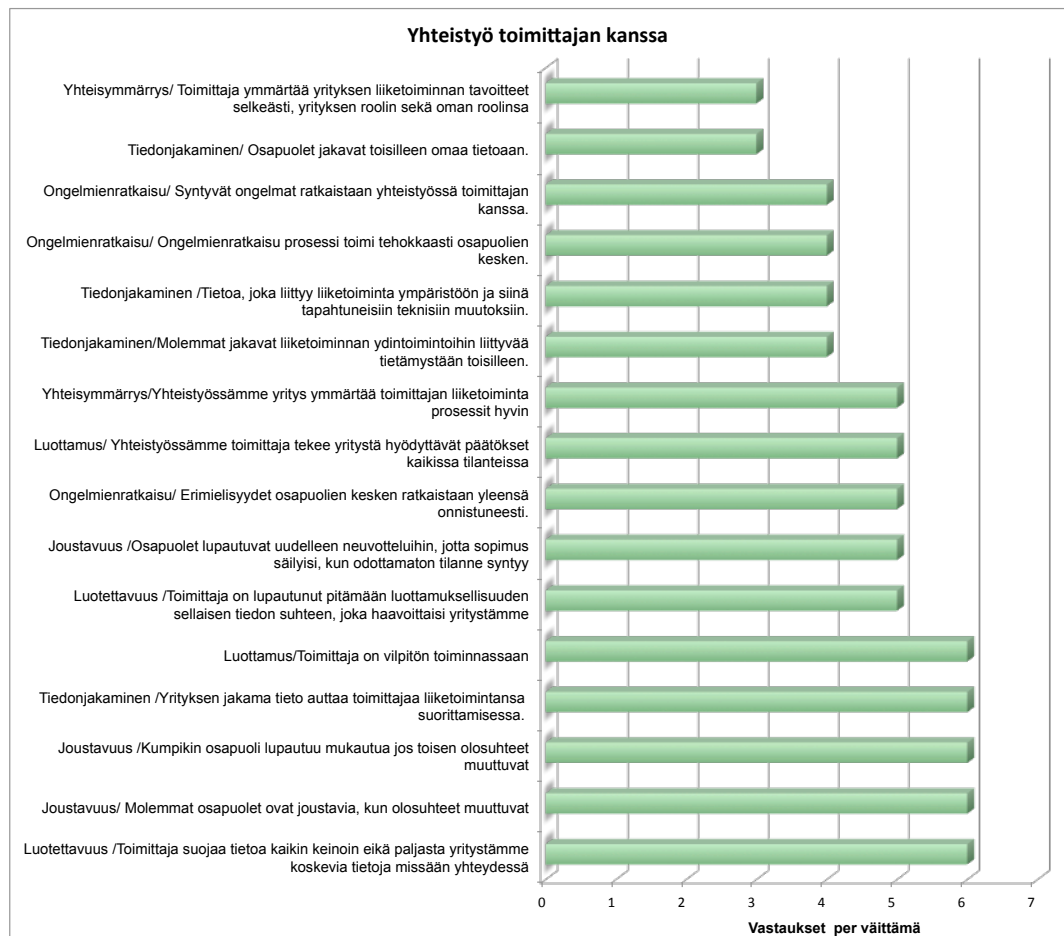
Tässä haastattelussa havaittiin, että yritykset ovat määritelleet mittareikseen yllä mainittujen kaltaisia mittareita. Yrityksien mittarit on määritelty ulkoistamissopimuksissa ja haastattelun perusteella mittarit mittaavat oikeita asioita. Yritysten tyytyväisyys laadittuihin mittareihin on nähtävissä myös palvelusopimuksien tyytyväisyydessä (kuvio 14). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tehty tutkimus on yhdenmukainen aiemmin mainittujen tutkimusten kanssa siitä millaisia mittareita arvioinneissa käytetään, mutta laadullisten mittareiden laatimiseen liittyvä haasteellisuus ei tullut esiin tässä tutkimuksessa.



Kuvio 14. Tyytyväisyys palvelusopimukseen

5.2.5 Toimintojen valvonnan vaikutus palvelun laatuun

Aiemmin tehdyssä Dean & Kiu (2000) tutkimuksessa on todettu, että suorittamisen valvonnalla on suuri vaikutus lopputuloksen laadullisuuteen. Swar et al. (2000) tutkimuksessa on myös osoitettu osapuolien viestintävalmiuksien vaikuttavan yhteistyösuhteen laadukkuuteen. Tehottoman valvonnan seuraukset voivat näkyä taloudellisessa ja operatiivisessa tuloksessa sekä asiakastyytyväisyydessä. Ulkoistettujen toimintojen valvonnan tulisi tapahtua järkevällä kustannustasolla, jotta ulkoistamisesta saatavat hyödyt eivät häviä valvonnasta aiheutuvien kustannusten kattamiseen. Palvelutoimittajan valinnalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan toiminnon valvonnasta aiheutuviin kustannuksiin. Tähän tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ulkoistettujen toimintojen valvonta tapahtuu kuukausittain ja muutostilanteissa valvontaa tehostetaan. Yhteistyöhön toimittajien kanssa ollaan tyytyväisiä (kuvio 15). Tässä tutkimuksessa viisi yritystä koki valvonnan toistuvuuden vaikuttavan palvelun laatuun. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että tämän tutkimuksen tulos noudattaa aiemmin mainittujen Dean & Kiu (2000) ja Swar et al. (2010) tutkimuksissa tehtyjä havainnotoja.



Kuvio 15. Yhteistyö toimittajien kanssa

5.3 Tutkimuksen kontribuutio, rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Toimintojen ulkoistamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja kirjoitettu useita kirjoja. Tutkimuksissa ja julkaisuissa on selvitetty ulkoistamisen taustoja, päätöksenteko prosesseja sekä sitä miten ulkoistaminen tulisi suorittaa, jotta ulkoistamisessa onnistuttaisiin. Ulkoistamisella haetaan usein yritykselle kustannussäästöä ja toisaalta yritykset ovat nähneet ulkoistamiseen liittyvinä riskeinä muun muassa valvonnan vaikeutumisen ja toimittajan opportunistisen käyttäytymisen riskit. Ulkoistettujen toimintojen valvontaan keskittyneitä aiempia tutkimuksia ei ole tehty. Tällä tutkimuksella halutaan tuoda esiin yrityksien käyttämiä valvonta keinoja sekä mittareita, joilla yritykset pyrkivät varmistamaan toiminnon suorittamisen ja palvelutoimittajan laadukkuuden. Tutkimuksessa esiin tulleista havainnoista voi olla hyötyä

ulkoistamista harkitsevalle yritykselle, etenkin teoriaosassa läpikäytyjen riskien sekä sopimukseen liittyvien asioiden osalta.

Tutkimusaineisto on varsin suppea, se kattoi seitsemän yrityksen haastattelut. Yritykset olivat toimialojen sekä yritys koon näkökulmasta katsottuna hyvin erilaisia. Näiden seikkojen johdosta tutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä. Tutkimuksen aihe sinällään on sellainen, josta on haasteellista saada yksityiskohtaista tietoa yrityksiltä. Ulkoistamiseen liittyvä valvonta perustuu usein yrityksen määrittelemiin riskeihin. Riskien yksilöinnin sekä valvontaan liittyvän kontrollin tarkemman sisällön saaminen yrityksen ulkopuolisena on vaikeaa. Ulkoistamiseen liittyvien palvelutasosopimuksien katseluoikeus on yrityksen sisällä rajoitettu vai tietyille henkilöille.

Jatkotutkimusta ulkoistettujen toimintojen valvonnasta voisi tehdä, rajamalla tutkimuksen keskittymään tiettyyn ulkoistamistyyppiin tai tietyllä toimialalla toimiviin yrityksiin. Kattavamman tutkimuksen ja tulosten saannin edellytyksenä on myös, että tutkimusaineisto on riittävän suuri. Toisaalta tämän tutkimuksen yhteydessä ilmitulleista havainnoista jatkotutkimuksen kohteeksi voisi ottaa palvelutoimittajan näkökulman sekä siinä kohdattavat haasteet, kuten heidän ydintoimintaansa läheisesti liittyvien toimintojen toimivuuden varmistaminen.

LÄHTEET

Adler P. S. 2003. Making the HR Outsourcing Decision. *Solan Management Review*, Vol. 45 , sivut 53-60.

Agbejule A., Jokipii A. 2009. Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 6, sivut 500-522.

Ahokas N. 2009. Sisäinen valvonta ja SOX. Saatavilla: <http://www.codeofconduct.fi/sisainen-valvonta-ja-sox2>.

Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Aldridge R. C., Colbert J. L. 1994. Management's report on internal control, and the accountant's response. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 7, sivut 21-28.

Aman A., Hamzah N., Amiruddin R., Maelah R. 2012. Transaction costs in finance and accounting offshore outsourcing: a case of Malaysia. *Strategic Outsourcing: An international Journal*, Vol. 5, No. 1, sivut 72-88.

Aron R., Clemons E. K., Reddi S. 2005. Just Right Outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, sivut 37-55.

Aron R., Singh J. V. 2005 b. Getting Offshoring Right. *Harward Business Review*, Vol. 12, sivut 135-143.

Aron R., Bandyopadhyay S., Jayanty S., Pathak P. 2007. Monitoring process quality in offshore outsourcing: A model and findings from multi-country survey. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, sivut 303-321.

Arvopaperimarkkinayhdistyksen www-sivut. 2013. Viitattu 9.1.2013.
<http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-ja-suomen-lainsaadanto/>.

Barthelemy J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No 2, sivut 87-98.

Braun I., Pull K., Alewell D., Störmer S., Thommes K. 2009. HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review*, Vol. 40, No. 3, sivut 364-382.

Burnaby P., Hass S. 2007. Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance*. Vol. 9, No. 5, sivut 539-550.

Cáñez L.E., Platts K.W., Probert D.R. 2000. Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & production Management*, Vol. 20, No 11, sivut 1313-1330.

Cervantes P., 2009. Sarbanes-Oxley and the Outsourcing of Accounting. *The Michigan Journal of Business*, Vol. 2, sivut 99-139.

Chakrabarty S. 2007. Strategies for Business Process Outsourcing: An analysis of alternatives, opportunities and risks. In: Souderpandian J. & Sinha T. (toim.) *E-Business Process management: Technologies and Solution*, Vol 1, sivut 204-229.

Click R., Duening T. 2005. *Essentials of Business Process Outsourcing* New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. .

Coase R. 1937. The nature of the Firm. *Economica* 4, sivut 386-405.

Curtis M. B., Wu F. H. 2000. The components of a comprehensive framework of internal control. *The CPA Journal*, sivut 64-66.

Dean A. M., Kiu C. 2000. Performance monitoring and quality outcomes in contracted services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, sivut 396-413.

DeBoer L., Gaytan J., Arroyo P. 2006. A satisficing model of outsourcing, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 11, No. 5, sivut 444-455.

Delmotte J., Sels L. 2006. HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, Vol. 37, No. 5, sivut 543-563.

Demidenko E., McNutt P. 2010. The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. *International Journal of Social Economics*, Vol. 37, No. 10 sivut 802-815.

Eisenhardt K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol 14, No. 1, sivut 57-74.

Eliot L. B. 1998. Moving from outsources to in-house: how to turnback. *Decision Line*, 9/10, sivut 16-18.

Ellram L. M., Tate W. K. & Billington C. 2007. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, sivut 148-163.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, ISBN 951-768-035-X.

Finanssivalvonta www-sivut 2013, [Viitattu 9.1.2013]. Saatavilla http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Vakavaraisuusvalvonta/Sisainen_valvonta/Pages/Default.aspx,
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakavaraisuus_ja_riskien_hallinta/Documents/4.1.std4.pdf.

Gaskin F. 2010. Roll Over, SAS70 It's time for ISAE 3402 and SSAE 16. *Accountancy Ireland*, Vol. 42, No. 5, sivut 12-16.

Gauthier S. J. 2006. Understanding internal control. *Government Finance Review*, Vol. 22, No. 1, sivut 10-16.

Geis G. S. 2007. Business outsourcing and the agency cost problem. *Notre Dame Law Review*, Vol. 82. Saatavilla http://works.bepress.com/george_geis/4.

Gray J. V., Roth A. V., Leiblein M. J. 2011. Quality risk in offshore manufacturing: Evidence from the pharmaceutical industry. *Journal of Operations Management*, Vol 29, sivut 737-752.

Hahn E. D., Bunyaratavej K. 2009. Services cultural alignment in offshoring: The impact of cultural dimensions on offshoring location choices. *Journal of Operations Management*. Vol. 28, sivut 186-193.

Halla I., Häätinen R., Grönfors-Kallio A., Malm S., Kaisanlahti T., Kontula L., Väisänen H. 2003. *Corporate Governance Suomessa*, Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hall J. A., Liedtka S. L. 2005. Financial Performance, CEO Compensation, and Large-Scale Information Technology Outsourcing Decision. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 1, sivut 193-221.

Hammersley J. S, Myers L. A., Shakespeare C. 2007. Market Reactions to the disclosure of internal control weaknesses under section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002, [Viitattu 5.4.2013]. Saatavilla SSRN: <http://ssrn.com/abstract=951085>.

Hamzo D. 2012. Get IT outsourcing under control. *Internal Auditor*, Vol. 12, sivut 25-26.

Handfield R. 2006. A brief history of outsourcing. 1.6.2006. [Viitattu 1.3.2013]. Saatavilla <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>.

Hardt, L. 2009. The history of transaction cost economics and its recent developments. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, Vol 2, No. 1, sivut 29-51.

Hecker, A., Kohleick, H. 2006. Explaining outsourcing failure. Saatavilla SSRN: <http://ssrn.com/abstract=939411> tai <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.939411>.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi S., Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holm C., Birkholm Laursen P. 2007. Risk and control developments in Corporate Governance: changing the role of the external auditor? *Journal compilation*, Vol. 15, No. 2, sivut 322-333.

Iivari M. 2012. ISAE 3XXX –lyhyt oppimäärä, 29.5.2012. [Viitattu 5.4.2013], Saatavilla http://www.hackingthroughcomplexity.fi/2012_05_01_archive.html.

Karthikeyan S., Bhagat M., Kannan N.G. 2011. Making the HR outsourcing decision – Lessons from the resource based view of the firm. *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol. 5, No. 1, sivut 87-95.

Keskuskauppakamari www-sivut 2013, [Viitattu 9.1.2013]
<http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/04/Listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittaminen.pdf>.

Kumar S., Kwong A., Misra C. 2008. Risk mitigation in offshoring of business operations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 4, sivut 442-459.

Leino M., Steiner M-L, Wahlroos J. 2005. In: Kuusela H., Ollikainen R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Logan M. S. 2000. Using agency theory to design successful outsourcing relationships. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 11, No. 2, sivut 21-32.

Maelah R., Aman A., Hamzah N., Amiruddin R., Auzair S. Md. 2010. Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing : An International Journal*, Vol. 3, sivut 226-245.

Mahmoodzadeh E, Jalalinia Sh.,Nekui Y. F. 2009. A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, Vol. 15, sivut 845-864.

Manning, S., Lewin, A. Y. and Schuerch, M. 2011. The stability of offshore outsourcing relationships: The role of relation specificity and client control. *Management International Review*, Forthcoming. [Viitattu 18.6.2012].
Saatavilla: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1753207>

Mansour, J. 1998. Core Competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, sivut 60-71.

Mclvor, R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management An International Journal*, Vol 5, sivut 22-36.

Momme J, Hvolby H. 2002. An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing & Supply Management* , Vol 8, No. 4, sivut 185-196.

Niskanen S. 2011. Markkinatutkimus: Ulkoistaminen keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu, Palvelujen tuottaminen ja johtaminen. Opinnäytetyö.

Power M. J, Desouza K. C, Bonifazi C. 2006. *The Outsourcing Handbook, How to implement a successful outsourcing process*. Lontoo: Kogan Page Limited, ISBN 0-7494-4430-4.

Prahalad C. K, Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 7-8, sivut 79-91.

Probert D.R. 1996. The practical development of a make or buy strategy: the issue of process positioning. *Intergrated manufacturing Systems*, Vol. 7, No. 2, sivut 44-51.

Raiborn C. A., Butler J. B, Massoud M. F. 2009. Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, Vol. 52 , sivut 347-356.

Sako, M. 2005. Outsourcing and Offshoring: Key trends and issues [Viitattu 18.6.2012]. Saatavilla: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1463480> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1463480>.

Sarens G., Christopher J. 2009. The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices. Evidence from a comparative study. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No. 4, sivut 288-308.

Schneider A. 2008. Auditors' internal control opinions: do they influence judgments about investments? *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 8 sivut 709-723.

Sisäiset Tarkastajat ry. 2012. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. [Viitattu 3.1.2013] Saatavilla http://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/sisainen_valvonta.

Spira L. F., Page M. 2003. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, No. 4, sivut 640-661.

Swar B., Moon J., Oh J., Rhee C. 2010. Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, Vol. 14, sivut 457-475.

Tackett J. A., Wolf F., Claypool G. A. 2006. Internal control under Sarbanes-Oxley: a critical examination. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 3, sivut 317-323.

Tiwana A., Bush A. A. 2007. A comparison of Transaction Cost Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.-Japan Cross-Cultural Field Study. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24, No. 1, sivut 259-300.

Trolin M, Idorn A. 2011. Audit of outsourced businesses – Third Party Review, esitysmateriaali 23.11.2011. [Viitattu 27.3.2013] Saatavilla http://www.theiia.se/uploads/isaca_frukostseminarium_11-11-23.pdf.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virolainen V-M., Hallikas J. 2005. Toimittajaverkostoihin liittyvä riskinhallinta. In: Kuusela H., Ollikainen R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Wadhwa V., Ravindran Ravi A. 2007. Vendor selection in outsourcing. Computers & Operations Research Vol. 34, No. 12, sivut 3725-3737.

Wagner S. M., Friedl G., 2007. Supplier switching decisions. European Journal of Operational Reserch, Vol 183, No.2, sivut 700-717.

Wayman M. 2013. Curbing outsourcing risks. Internal Auditor, Vol. 2, sivut 41-44.

Weimer G., Seuring S. 2008. Information needs in the outsourcing lifecycle. Industrial Management & Data Systems, Vol 108, sivut 107-121.

Williamson, O. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, sivut 233-261.

Woodall J., Scott-Jackson W., Newham T., Gurney M. 2007. Making the decision to outsource human resources. Personnel Review, Vol. 38, No. 3, sivut 236-252.

Zhang L., Gu W. 2012. The simple analysis on impact of financial outsourcing because of the rising of cloud accounting. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 5, No.1, sivut 140-143.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Yritys _____
 Perustamisvuosi _____
 Liikevaihto _____
 Henkilöstö _____
 Toimiala _____
 Yritysmuoto _____
 Haastattelun asema organisaatiossa _____

Ulkoistaminen

1. Mitä yrityksenne toimintoja on ulkoistettu? Suomeen Ulkomaille

	Suomeen	Ulkomaille
Asiakaspalvelu		
yhteyskeskus/puhelinkeskus		
asiakasneuvonta		
Henkilöstöhallinto		
palkkalaskenta		
rekrytointi		
koulutus		
Taloushallinto		
kirjanpito		
reskontrat		
laskutus		
perintä		
Logistiikka		
varastot		
tietojärjestelmät		
kuljetus		
Myynti ja markkinointi		
suoramarkkinointi		
puhelinmyynti		
mainonta		
IT		
sovelluskehitys		
it-infrastruktuuri		
sovellusylläpito		
Osto- ja hankintapalvelut		
Tuotekehitys		
Tuotanto/valmistus		
Kiinteistö- ja/tai siivous- ja/tai ruokalapalvelut		
Laadunvalvonta		
Ydintoiminnot		
Muu, mitä?		

2. Mikä on ulkoistuksien sopimustyyppi useimmissa tapauksissa?

Sopimusulkoistaminen, siirtyy omaisuutta (transfer outsourcing)	
Sopimusulkoistaminen, ei siirry omaisuutta (simple outsourcing)	
Yhteisesti omistettu yritys (joint venture outsourcing)	
Konsernin sisällä tapahtunut ulkoistus (group outsourcing)	

3. Minkä tyyppisille yrityksille toiminnot on ulkoistettu?

Kotimaa	
kotimaassa toimivalle konserniyritykselle emoyritys, tytäryhtiö, sisaryritys	
kotimaassa (ei omistusosuutta tai korkeintaan 50% omistusosuus)	
kotimainen ulkopuolinen yritys	
Ulkomaa	
ulkomailla toimivalle konserniyritykselle emoyritys, tytäryhtiö, sisaryritys	
ulkomailla (ei omistusosuutta tai korkeintaan 50% omistusosuus)	
ulkomainen ulkopuolinen yritys	

4. Mihin maihin toimintaa on ulkoistettu?

(mikä toiminto ja minne)

jatkuu

Liite 1 jatkoa

5. Kuinka pitkiä ulkoistamissopimukset ovat keskimäärin?

Alle vuoden	
1-2 vuotta	
3-5 vuotta	
Yli 5 vuotta	

6. Ulkoistamisopimuksien uudistaminen, kuinka moni sopimus on uudistettu ensimmäisen sopimuskauden jälkeen?

7. Milloin ensimmäinen ulkoistaminen tapahtui?

Alle vuosi sitten	
1-5 vuotta sitten	
6-10 vuotta sitten	
Yli 10 vuotta sitten	

8. Kuinka monta ulkoistuskumppania yrityksellänne on?

Yksi	
2-5	
6-10	
Yli 10	

9. Mitkä ovat ulkoistamisen tärkeimmät tavoitteet? Valitse kolme tärkeintä.

Yrityskuvan parantaminen	
Ydinosaamiseen keskittyminen	
Muutoshallinnan parantaminen	
Uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen	
Joustavuuden ja skaalautuvuuden lisääminen	
Reagointikyky nykymarkkinoiden muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin	
Toiminnan virtaviivaistaminen ja laadun parantaminen	
Kustannustehokkuuden parantaminen	
Kustannusrakenteen muutos (kiinteät kulut muuttuviksi)	
Kustannusten ennustettavuus	
Ulkopuolisen erikoisosaamisen käyttömahdollisuus	
Teknologisten valmiuksien parantaminen	
Henkilöstön motivaation & urakehityksen turvaaminen	
Muu, mikä/mitkä?	

10. Miten ulkoistamispäätökset tapahtuvat yrityksessänne, ketkä

11. Kilpailutitkeko ulkoistettujen toimintojen palvelutarjoajia?

12. Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä valitessasi toimittajaa? Valitse kolme tärkeintä.

Hinta	
Maine	
Teknologiset resurssit ja osaaminen	
Maantieteellinen kattavuus	
Asiakkaan toimialatuntemus	
Huippuosaaminen toiminnoissa	
Joustavuus	
Aiempi kokemus	
Mahdollisuus kaukoistukseen	
Hinnoittelu suorituskyvyn perusteella	
Muu, mikä/mitkä?	

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä/mitkä", kirjoita vastauksesi tähän:

13. Edut, joita ulkoistaminen on tuonut yritykselle?

(työvoimakustannukset, pääsy uusille markkinoille, laatu, kilpailukyky, tietotaito, erityisosaaminen ja teknologia)

jatkuu

Liite 1 jatkoa

14. Haittoja, joita ulkoistaminen on aiheuttanut?

Toimintojen valvonta ja yhteistyö toimittajan kanssa

15. Mitkä ovat ulkoistamisen suurimmat riskit? Valitse kolme tärkeintä.

Liiallinen riippuvuus toimittajasta	
Joustamattomuus liiketoiminnan tarpeisiin	
Kustannussäästöjen yliarviointi	
Henkilöstön muutosvastarinta	
Vaihtokynnyksen nousu	
Toimittajan alisuorittaminen	
Väärän toiminnon ulkoistaminen	
Kokonaiskustannusten aliarviointi	
Tietovuodot, arkaluontoinen tieto	
Laatu poikkeamat, asiakasreklamaatiot	
Muu, mikä/mitkä?	

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Muu, mikä/mitkä", kirjoita vastauksesi tähän:

16. Miten riskienhallinta on järjestetty yrityksessänne?

17. Onko ulkoistettuun toimintoon liittyvät riskit sisällytetty yrityksen sisäiseen riskienhallinta järjestelmään?

18. Mitä keinoja ulkoistettujen toimintojen valvontaan käytetään?

19. Käytetäänkö ulkopuolista riippumatonta arvioijaa varmistamaan toimittajan palvelun tasoa?

20. Suorittaako yrityksenne henkilökohtaisesti tarkastuksia toimittajan luona?

21. Tapahtuuko toimittajan valvonta omasta yrityksestänne käsin, toimittajalta pyydetään tarvittava tieto/materiaali kontrolliin suorittamiseksi

22. Suorittaako toimittaja omaa sisäistä valvontaa, toimittaen yrityksen ulkoistamaan toimintaan liittyvät tarkastusraportit yrityksellenne ?

23. Millaisia palvelutason mittareita yrityksenne käyttää ulkoistettujen toimintojen laadun arvioimiseksi ?

24. Mittaavatko palvelutason mittarit mitä toivotaan?

25. Miten säännöllistä ulkoistettujen toimintojen valvontaa yrityksessänne on?

jatkuu

Liite 1 jatkoa

26. Sopimukseen liittyvät erityispiirteet, mitä seuraavista seikoista on yksilöity yrityksen kanssa laadituissa sopimuksissa:

palvelulaatu	
asiakkaan kustannussäästö	
syntyvien etujen jakaminen	
keskimääräinen palkkojen nousu	
jokin muu, mikä	

27. Miten yrityksenne valvoo edellä mainittujen erityispiirteiden toteutumista?

28. Osallistuuko yrityksenne itse toiminnon suorittamiseen tai onko toiminto riippuvainen yrityksestänne?

29. Miten tyytyväinen yrityksenne on palvelutasosopimukseen (SLA)?

Erittäin tyytyväinen	
Melko tyytyväinen	
Melko tyytymätön	
Tyytymätön	

30. Kuinka paljon toimittaja tekee yksilöityjä ratkaisuja, jota ei voida hyödyntää toisille asiakkaille? esim. Ohjelmisto muutokset, infra, koulutus

paljon	
hieman	
vähän	
ei lainkaan	
ei osaa sanoa	

31. Yhteistyön arviointi

Luotettavuuden ylläpito

Toimittaja suojaa tietoa kaikin keinoin eikä paljasta yritystämme koskevia tietoja missään yhteydessä

Toimittaja on lupautunut pitämään luottamuksellisuuden sellaisen tiedon suhteen, joka haavoittaisi yritystämme

Kuinka joustavaksi koette yhteistyön?

Molemmat osapuolet ovat joustavia, kun olosuhteet muuttuvat

Kumpikin osapuoli lupautuu mukautua jos toisen olosuhteet muuttuvat

Osapuolet lupautuvat uudelleen neuvotteluihin, jotta sopimus säilyisi, kun odottamaton tilanne syntyy

Tiedonjakaminen

Osapuolet jakavat toisilleen omaa tietoaan.

Molemmat jakavat liiketoiminnan ydintoimintoihin liittyvää tietämystään toisilleen.

Yrityksen jakama tieto auttaa toimittajaa liiketoimintansa suorittamisessa.

Osapuolet jakavat keskenään tietoa, joka liittyy liiketoiminta ympäristöön ja siinä tapahtuneisiin teknisiin muutoksiin.

Ongelmien ratkaisu

Erimielisyydet osapuolien kesken ratkaistaan yleensä onnistuneesti.

Ongelmienratkaisu prosessi toimii tehokkaasti osapuolien kesken.

Syntyvät ongelmat ratkaistaan yhteistyössä toimittajan kanssa.

Luottamus

Yhteistyössämme toimittaja tekee yritystä hyödyttävät päätökset kaikissa tilanteissa

Toimittaja on vilpitön toiminnassaan

Yhteisymmärrys

Yhteistyössämme yritys ymmärtää toimittajan liiketoiminta prosessit hyvin

Toimittaja ymmärtää yrityksen liiketoiminnan tavoitteet selkeästi, yrityksen roolin sekä oman roolinsa

jatkuu

Liite 1 jatkoa

MUUT

32. Oletteko suunnitelleet toiminnon tai toimintojen kotiuttamista (takaisinvetoa)?

33. Toimintojen kotiuttamisen syitä?

34. Oletteko suunnitelleet toimittajan vaihtoa?

35. Mitä olette mahdollisesti ulkoistamassa seuraavan kolmen vuoden aikana?

Kiitos haastattelusta !