



LAUREA

Kilpailuetua ja tehokkuutta

Case: hankintatoimen tukitoimintojen
siirtäminen toiseen maahan



Nurmi, Susanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kilpailuetua ja tehokkuutta
Case: Hankintatoimen tukitoimintojen siirtäminen
toiseen maahan

Susanna Nurmi
Yrittäjyyden ja liiketoiminta
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

Susanna Nurmi

Kilpailuetua ja tehokkuutta

Case: Hankintatoimen tukitoimintojen siirtäminen toiseen maahan

Vuosi

2009

Sivumäärä

74

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten kahdeksan eri maan osto-osaston tukitoimintoihin liittyvät tehtävät voidaan yhtenäistää niin, että samat prosessit ja toimenpiteet kattavat laajasti kaikki projektin piirissä olevat maat, mitä toimintojen siirto edellyttää ja miten siirto vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja toimintojen yhtenäistämiseen.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin keinoja, joilla Hewlett-Packard yhtymän GWE-alueen osto-osastojen tukitoimintoja siirrettiin Bulgariaan. Hewlett-Packard yhtymä toimii ICT-alalla ja se toimittaa teknologiaratkaisuja kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille ympäri maailman. Tutkimuksessa analysoitiin toimintojen nykytila, määriteltiin käytettävät prosessit, työkalut sekä koulutustarpeet. Lisäksi määriteltiin uuden organisaation tehtävät ja sovittiin palvelutasosta. Saatujen tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotukset.

Tutkimus tehtiin laadullisella menetelmällä. Työn viitekehyksenä toimii toimintojen ulkoistamiseen liittyvät teoriat sekä ulkoistamisen eri mallit. Lisäksi tuon esille ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä, haittoja ja riskejä sekä ulkoistuskokemuksia maailmalla ja Suomessa.

Empiirinen tutkimus on suoritettu kohdeyrityksen ulkoistusprojektiin liittyvässä toiminnassa. Työ perustuu toimintatutkimukseen, joka on käytännössä toteutettu osallistuvalla havainnoinnilla kohdeyrityksessä sekä osallistumalla projektiin paikallisena projektipäällikkönä.

Tutkimuksen mukaan, yksi keskeinen seikka on nykytilan ymmärtäminen. Ilman perusteellista nykytilan analysointia ei siirtoa voida suorittaa onnistuneesti. Lisäksi tutkimuksessa tulee ilmi, että vaikka toiminnot ovat samat kussakin maassa, voi tapa toimia erota. Siksi on tärkeää listata niin toiminnot kuin työkalutkin kirjallisesti. Listan avulla tunnistetaan ne toiminnot, joissa käytäntöjä voidaan yhtenäistää ja toimintaa standardisoida. Kustannustehokkuuteen vaikuttaa se, miten toiminnot organisoidaan ja miten taktiset ja strategiset toiminnot jaetaan eri organisaatioiden kesken.

Ohjaajat: Seppo Leminen (Laurea), Frey Lindroos (Hewlett-Packard Oy)

Asiasanat: tukitoiminto, ostot, ulkoistaminen

Susanna Nurmi

Competitive advantage and efficiency

Case: transferring procurement back-office functions to another country

Year	2009	Pages	74
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to discover how it is possible to standardize back-office operations within 8 different countries, so that the same processes and activities apply widely to countries that are in the scope of the project. Other objectives are to identify back-office transfer requirements as well as the impacts the transfer will have on cost effectiveness and standardization.

The thesis presents different methods that were used when Hewlett-Packard Corporation's back-office operations were transferred to Bulgaria. Hewlett-Packard Corporation operates in the ICT sector and it provides technology solutions to consumers and enterprises all around the world. The current stage of back-office operations were analyzed, processes and applicable tools as well as training needs were also specified. In addition to the aforementioned, tasks of the new organization and service levels were agreed. Based on the result of the study development proposals were given.

The approach method is qualitative. The theoretical framework of the thesis consists of used literary material about outsourcing and different options for outsourcing. The thesis presents also benefits, disadvantages and risks as well as practical outsourcing examples. The research studies also some experiences in the Finnish market.

The empirical material of the thesis consists of material related to the Hewlett-Packard Corporation outsourcing project. The researcher has been involved with the research by working for the case company and as country project manager for the outsourcing project.

Based on the result it can be seen that one fundamental matter in outsourcing is to understand the current stage. An organization cannot succeed without proper analysis. It is also obvious that even though back-office operations may be equal in each country, procedures may differ. Thus it is important to list all activities with used tools in writing in all countries. It is more convenient to identify practices and activities to be standardized by using the created list than to have a list per country only. Cost effectiveness is dependent on how the organization is restructured and how tactical and strategic work is separated.

Supervisors: Seppo Leminen (Laurea), Frey Lindroos (Hewlett-Packard Oy)

Key words: back-office, sourcing, outsourcing

EXECUTIVE SUMMARY

"Jokaisen yrityksen perimmäinen päämäärä on tuottaa lisäarvoa omistajilleen"
Jorma Ollila 1997

Tutkimuksen taustoja

Ulkoistaminen on nykyään yksi yrityksen kilpailustrategia. Toimintoja ulkoistamalla yritys pyrkii erikoistumaan ja parantamaan tehokkuuttaan. Tavoitteena on saavuttaa säästöjä kuluissa, lisätä tuottoja ja parantaa toimintaa. Näin myös yrityksen joustavuuden odotetaan paranevan. Ulkoistamisella pyritään myös yhtenäistämään toimintamalleja ja prosesseja. Ulkoistamisen seurauksena vapautetaan niin aikaa, resursseja kuin rahaakin enemmän tuottavampaan työhön.

Kansainvälisessä kilpailussa yrityksen on erityisesti otettava huomioon mm. erot kustannustekijöissä, markkinoiden erilaiset olosuhteet ja valtioiden erilaiset roolit harjoittaa yrityspolitiikkaa. Erityiseksi kilpailutekijäksi on noussut työvoiman osaaminen ja palkkataso.

Case-yrityksessä tavoitteena on siirtää kahdeksan eri maan hankintatoimen tukitoiminnot Bulgarian Sofiaan sekä yhtenäistää ja optimoida nämä toiminnot. Tämä mahdollistaa silloin maihin jäävän henkilökunnan keskittymisen strategiaan tehtäviin. Lisäksi projektin avulla tavoitellaan kustannusten alenemista pitkällä aikavälillä.

Teoriat tukemassa tutkimusta

Tutkimuksessa tutustutaan ulkoistamisen historiaan sekä tuodaan esille eri ulkoistamisen malleja sekä siihen liittyviä hyötyjä, haittoja ja riskejä.

Ulkoistamisen katsotaan lähteneen liikkeelle IT-toimialasta 1970-luvulla. Aluksi ulkoistettiin yksittäisiä toimintoja tai suppeita palvelukokonaisuuksia. Nykypäivänä kokonaisen toimintaprosessin ulkoistaminen ei ole enää harvinaista. Ulkoistamisen uranuurtajina ovat olleet suuryritykset.

Yrityksen valitsema strategia vaikuttaa siihen, miten se palvelun hankkii. Päätöksentekoa varten yrityksen on määriteltävä, mitkä toiminnot ovat ydintoimintoja ja mitkä toiminnot ovat tukitoimintoja. Tämän lisäksi yritys määrittää, mikä on sen ydiosaamista ja mikä ei. Näiden perusteella yritys päättää, pitääkö toiminnan itsellään (oma tuotanto), siirtääkö toiminnon palvelukeskukseen, perustaako yhteisyrityksen toisen yrityksen kanssa vai ulkoistaako toiminnan täydellisesti ulkoiselle palvelun tarjoajalle. Lisäksi yrityksen tulee arvioida, siirretäänkö ulkoistettava työ kotimaahan vai ulkomaille.

Oleellisena tekijänä ulkoistuksessa pidetään koulutetun työvoiman saatavuutta sekä teknologista infrastruktuuria, joka mahdollistaa palvelujen ja tuotteiden tuottamisen yli valtiollisten rajojen.

Ulkoistaminen voi epäonnistua useammasta syystä. Tavallisimpia syitä ja riskejä, joita ulkoistamiseen liittyvät, ovat esimerkiksi sitoutumisen puute, väärän ajankohdan valitseminen ulkoistamiselle, kulttuurilliset erot ja kustannusten väärä arviointi. Erityisen tärkeää on ymmärtää, mitä ulkoistaa ja miksi.

Käyttöönotto ja toimintojen kehittäminen

Palvelun käyttöönotto viivästyi kahdella kuukaudella alkuperäisestä aikataulusta. Käyttöönoton aikana havaittiin kehittämistarvetta erityisesti raportoinnissa ja tietojen ylläpidossa. Lisäksi havaittiin, että käytössä on työkaluja, joita ei suunnitteluvaiheessa osattu ottaa huomioon.

Vaikka projektissa mukana olevat kahdeksan eri maata toimivatkin Hewlett-Packard-yhtymän määrittämien ohjeistuksien mukaan, aiheuttavat maakohtaiset erot toimintavoissa haasteita

Sofian tukiorganisaation työsuunnittelulle. Mielestäni tässä työsuunnittelussa auttoi eri toimintojen kirjallinen kuvaus ja työnjako. Kukin maa kirjasi ne toiminnot, jotka työhön liittyivät. Lisäksi toimintojen siirtoihin liittyvä työ suunniteltiin niin, että kunkin maan vastuullinen ostaja kävi toiminnon yhdessä Sofian tukiorganisaation vastuuhenkilön kanssa. Tämän jälkeen Sofian tiimi määritteli toiminnon vaatimat tehtävät ja ko. tehtävän vaatiman prosessin. Tämän jälkeen kukin prosessi esiteltiin kussakin maassa ja sen toimivuus testattiin käytännössä. Jos prosessi vaati vielä muutoksia, ne suunniteltiin yhdessä.

Keskeiset tulokset

Toiminnan tehostuminen

Opinnäytetyön keskeisimpänä tuloksena saatiin aikaan toiminnan tehostumista yhtenäisten toimintamallien myötä. Tähän vaikuttivat myös olemassa olevien prosessien suoraviivaistaminen ja pullonkauloja poistaminen. Lisähyötynä voidaan mainita tiedon ja avun saaminen selkeästi yhdestä paikasta. Toimintojen uudelleen organisoinnin myötä palvelun tuottamisen kokonaiskustannus aleni huomattavasti.

Töiden harmonisointi

Usean eri maan osto-osaston tukitoimintoihin liittyvät tehtävät harmonisoitiin standardoitiin kuvaamalla toiminnot kirjallisesti, listaamalla käytettävät työkalut sekä seuraamalla yksittäisen siirrettävän toiminnon tilaa kussakin maassa. Edellä mainittujen seikkojen perusteella uusi tukitiimi pystyi tekemään yhden ja yhtenäiset suositukset ja toimintaohjeistukset kullekin toiminnolle.

Nykytilan ymmärtäminen ja tavoitteiden asettaminen

Tukitoimintojen siirto edellytti hyvää nykytilan ymmärtämistä sekä ymmärrystä siitä mitä voidaan ja mitä ei voida siirtää. Edellytys onnistuneelle siirrolle on myös hyvä ymmärrys organisaation koosta ja siitä, mitä se tekee. Ilman toimintojen hyvää kuvausta ei siirtoa voida suorittaa. Oleellista on, että tavoitteet on asetettu selkeästi ja täsmällisesti. Myös henkilöstön valinta korostui. Uuteen organisaatioon valittavien henkilöiden on vastattava osaamisellaan ja kokemuksellaan työn vaatimuksia.

Kustannusten aleneminen

Tavoitteet saavutettiin kustannustehokkuuden ja toimintojen standardoinnin osalta. Kustannusvertailussa palveluhankintoihin liittyvä paikallinen kulu väheni GWE-alueella noin 64 %. Omaa paikallista henkilökuntaa lisättiin joissakin maissa, joissakin maissa henkilökunnan määrä pysyi samana ja joissakin maissa se vähentyi. Kokonaishenkilömäärä kasvoi ostoorganisaation kokonaiskustannus, joka sisältää sisäisten ja palveluhankintojen kulut, nousi keskimäärin 25 %. Pitkällä tähtäimellä tukitoimintojen siirrot toteutaan niin, että ulkoistettu tukitiimi vastaa kaikesta työstä ja paikallinen työ edelleen vähenee, jolloin kulut pienenevät oleellisesti.

Johtopäätökset

Opinnäytetyön edetessä olen ymmärtänyt - tätä käsitystä tukevat eri teorialtkin -, että onnistunut ulkoistusprojekti edellyttää projektin jäseniltä perusteellista taustatyötä. On ymmärrettävä kokonaisuuden nykytila ja siihen liittyvät rajapinnat. Nykytilan ymmärtäminen auttaa oleellisesti myös henkilövalinnoissa. Oleellista on myös se, että organisaatiossa tiedetään, mitä ulkoistetaan ja miksi. Käyttöönoton aikana on syytä keskittyä tiedon ja kokemuksen jakamiseen eri maaorganisaatioiden välillä. Onnistunut käyttöönotto edellyttää myös, että aikataulu on realistinen ja yksittäisten toimintojen siirron tilannetta seurataan säännöllisesti.

Muutoksen on tuettava koko organisaatiota ja sen toimintaa. Lisäksi on muistettava ottaa huomioon ne tahot, joita muutos koskee. Tämä tarkoittaa sitä, että eri sidosryhmät otetaan

mukaan projektiin riittävän ajoissa ja että muutoksesta tiedotetaan riittävästi oikeita tahoja. Eri tavoin toteutettu säännöllinen viestintä vähentää muutosvastarintaa.

Ulkoistamisessa on varauduttava myös ”takapakkeihin”. Tällöin asiat eivät ehkä etene suunnitelman mukaan. Takapakkeja voi välttää riittävän pitkällä siirtymäajalla, virheiden ja puutteiden pikaisella korjaamisella tai määrittämälle näille tavoiteaikataulu, josta pidetään kiinni.

Jatkokehitys

Nykyisessä toimintaympäristössä strategiset ydintoiminnot tuotetaan maissa, mutta tukitoiminnot pääsääntöisesti Sofian palvelukeskusta. Kullekin kahdeksalle maalle on nimetty vastuullinen henkilö Sofian ostotukiorganisaatiosta. Myös nykyinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja toimintaa kehitetään edelleen.

Mittariston luominen ja palvelun laajentaminen uusiin maihin

Jatkokehityksenä yritys voisi luoda mittariston, jolla seurataan toiminnan laatua ja kustannuksia. Lisäksi suosittelen benchmarkingin harkitsemista. Jatkokehitystä voi myös harkita tutkimalla mahdollisuutta yhtenäistää toimintoja vastaavalla tavalla myös yhtymän muissa maissa.

Ulkoistavan ja ulkoistusta tarjoavan yrityksen yhteistyö

Aihe on edelleen ajankohtainen ja siksi myös mielenkiintoinen. Kun ulkoistaminen on toimeenpantu ja käyttöön otettu, voi sekä ulkoistaja että ulkoistusta tarjoava yritys aloittaa varsinaisen jatkokehitystyön, jossa kummankin osapuolen sitoutuminen korostuu. Onnistunut ulkoistus edellyttää sitoutumista, jolloin on mahdollisuus saavuttaa tavoitteet kustannussäästöissä ja laadun parantumisessa. Ulkoistajan ja ulkoistusta tarjoavan yrityksen on siis tärkeintä ymmärtää, mitä ja miksi ulkoistetaan.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
	1.1 Muuttuvat markkinat vaativat yritystä muuttumaan	9
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
	1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	12
	1.4 Tutkimuksen rakenne ja työn eteneminen	12
	1.5 Määritelmä	13
2	ULKOISTAMINEN.....	14
	2.1 Ulkoistamisen syyt	20
	2.2 Ulkoistamisen hyödyt.....	24
	2.3 Ulkoistamiseen liittyviä riskejä.....	25
	2.4 Ulkoistaminen Suomessa.....	30
	2.5 Toimintaympäristön vaikutus ulkoistamiseen.....	35
	2.6 Tee itse tai ulkoista	36
	2.6.1 Offshore ja nearshore.....	39
	2.6.2 Onshore ja yhteenliittymä (joint venture).....	40
	2.7 Prosessien kehittäminen	40
	2.8 Muutosprojektin johtaminen.....	41
	2.8.1 Projektin vaiheet	42
	2.9 Yhteenveto ulkoistamisesta.....	43
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	45
	3.1 Tutkimusmenetelmä.....	45
	3.2 Tutkimuksen analysointimenetelmä	45
	3.3 Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen	46
	3.4 Tutkimusympäristö	46
	3.5 Case-yrityksen esittely	47
	3.6 Case yrityksen osto-organisaatio	47
	3.7 Bulgaria siirrettävien toimintojen kohdemaana	48
	3.8 Case-yrityksen analysointia Bulgariasta kohdemaana	49
	3.9 Projektioorganisaatio	50
	3.10 Työmenetelmät	51
	3.11 Projektin tavoite	51
	3.12 Projektin vaiheet ja aliprojektit.....	52
	3.13 Suunnitteluvaihe.....	53
	3.14 Paikallinen resurssointi	54
	3.15 Projektin aloitus (kick-off).....	54
	3.16 Nykytila-analyysi.....	54
	3.17 Määrittelyvaihe	57
	3.18 Käyttöönotto	58

	3.19 Siirtymäaika	60
	3.20 Päättäminen	61
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
	4.1 Tukitoimintojen standardoinnin toteuttaminen kahdeksassa eri maassa	63
	4.2 Edellytykset tukitoimintojen siirrolle	63
	4.3 Tukitoimintojen siirron vaikutus kustannustehokkuuteen	64
5	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	65
	5.1 Reliabiliteetti	65
	5.2 Validiteetti	66
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	67
	6.1 Tutkimuksesta yleisesti	67
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	68
	7.1 Nykytilan ymmärtäminen	68
	7.2 Ajantasaisen tiedon merkitys	68
	7.3 Suositukset	68
	7.3.1 Toiminnan laadun ja kustannusten seuraaminen	69
8	KEHITYSEHDOTUKSET.....	69
	8.1 Mittareiden luominen	70
	8.2 Toimintojen yhtenäistäminen muissa EMEA-maissa.....	70
	8.3 Jatkotutkimusaiheita	70
	8.4 Oma kehittymiseni	70
	KUVIOT.....	72
	TAULUKOT.....	72
	LÄHTEET.....	73

1 JOHDANTO

1.1 Muuttuvat markkinat vaativat yritystä muuttumaan

Talouden globalisaatio, markkinoiden jatkuva muuttuminen ja kehittyminen sekä vaativien asiakkaiden palveleminen edellyttävät yritykseltä jatkuvaa kehitystyötä ja strategisten toimintojen uudelleen määrittämistä. Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja saadakseen kustannussäästöjä on yrityksen lisättävä tehokkuutta sekä rationalisoitava ja harmonisoitava toimintaansa. Menestyvät yritykset luovat arvoa kun ne muuttavat kilpailun perustoja toimialallaan. Kyseiset yritykset luovat kokonaan uusia liiketoiminnan muotoja tai ne määrittelevät uudelleen toimintamallit olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla radikaalilla tavalla. (Hannus, Lindroos&Seppänen 1999. 4.)

Globaalissa markkinassa eri kehityssuunnat ovat vaikuttaneet kilpailuun ja uusien alojen syntymiseen. Näitä ovat esimerkiksi maiden välisten erojen kaventuminen, menettelytapojen muuttuminen aggressiiviseksi, hallitusten tietoisuus kansallisten resurssien merkityksestä kilpailussa ja näiden suojeleminen sekä teknologian vapaampi leviäminen. (Porter 1987, 332-333.)

Yksi mahdollisuus kilpailukykyyn tehostamiseen on yrityksen ei-kriittisten toimintojen ulkoistaminen ulkopuoliselle organisaatiolle tai toimintojen siirtäminen oman organisaation sisällä toiseen, yleensä kehittyvään maahan, jossa kustannustaso on edullisempi kuin ulkoistavan yrityksen kotimaassa. Näin yritys voi erikoistua keskittymällä ydinosaamiseensa. Toinen mahdollisuus on kehittää prosesseja standardeihin toimintapoihin, sillä standardoimattomat prosessit vievät aikaa, rahaa ja muita resursseja. Näin henkilöstö voi keskittyä enemmän strategisesti tärkeimpiin tehtäviin. Näin toimimalla voidaan saada säästöä yleiskustannusten alenemisesta, prosessikulujen pienemisestä sekä prosessien nopeuttamisesta.

Ulkoistaminen ja toimintojen siirto on yritysmaailmassa arkipäivää nykyään. Jo vuonna 1997 nähtiin, että talous ja yritys rakenteet elivät muutosvaihetta. Kuten Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila kuvaavat (1997, 6) on kansainvälisten markkinoiden vapautuminen ja tietotekniikan kehitys aiheuttanut yritystoiminnassa murroksen, jota voi verrata kahteen aikaisempaan teolliseen vallankumoukseen. Erityisesti teknologian kehittyminen viimeisten vuosikymmenten aikana on mahdollistanut ulkoistamisen ja toimintojen siirron. Heywood toteaa (2001, 4), että tämän vuosisadan alun yritysjohtamisen ongelma eli tarve olla kilpailukykyinen kaikilla eri toiminnoilla oli vähemmän merkityksellinen vielä vuonna 1985. Yleisimpiä ulkoistettuja toimintoja ovat perinteisesti olleet sovellusylläpito, IT-infrastruktuuri ja logistiikkaan liittyvät palvelut.

Näiden lisäksi taloushallintoon ja palkanlaskentaan liittyvät palvelut ovat olleet ulkoistuksen kohteina.

GE Capital's International Services Unit, joka tuottaa kaikkea riskien laskennasta IT-palveluihin ja matemaattisiin analyysipalveluihin GE:lle maailmanlaajuisesti, on kasvanut 634 työntekijän yrityksestä 17 000 työntekijän yritykseksi viiden vuoden aikana. Enemmän kuin puolet työntekijöistä sijaitsee Intiassa. Microsoftilla on lähes 200 työntekijää ohjelmistokehityksessä Bangalossa (Intiassa), jonne yritys avasi ensimmäisen Yhdysvaltojen ulkopuolella olevan tuotekehityskeskukseen viisi vuotta sitten. Heinäkuussa 2003 Microsoft ilmoitti, että se siirtää enemmän Yhdysvalloissa olevia töitä Intiaan tavoitteenaan vähentää teknisen tuen ja kehittämisen kuluja. Microsoft kasvattaa henkilökuntaansa Intiassa tulevana vuosina, koska maassa valmistuu kymmeniä tuhansia englannin kieltä puhuvia insinöörejä joka vuosi. (Click & Dueing 2004, 21.)

Nokian pääjohtaja Ollila sanoi vuonna 1997, että ”jokaisen yrityksen perimmäinen päämäärä on tuottaa lisäarvoa omistajilleen”. Yritys siis vastaa omistajilleen kannattavuudestaan. Kannattavuutta luodaan tuottamalla lisäarvoa. Lisäarvoa voidaan toteuttaa ottamalla vastuu kaikista sidosryhmistä niin talouden, tuotannon, sosiaalisen kuin ympäristön saralla. Lisäarvoa luodaan yrityksen toiminnan jatkuvuudella ja säilyvyydellä sekä eettisillä arvoilla. Lisäarvoa voidaan luoda myös tehokkuutta lisäämällä ja toimintaa rationalisoimalla, esimerkiksi ulkoistamalla ja siirtämällä tiettyjä tukitoimintoja maahan, jossa osaaminen ja koulutus on korkeatasoista ja jossa kustannukset ovat alemmat nykytilaan verrattuna.

Tutkimuskohteena ulkoistaminen on ollut yleinen aihe. Tutkimuksissa on yleensä keskitytty lähinnä ulkoistamispäätökseen ja sen lähtökohtiin ulkoistavan yrityksen kannalta. Lisäksi tutkimukset kohdistuvat useimmiten kokonaispalveluun. Lisäksi tutkimukset tarkastelevat kohdetta usein palvelun ostajan kannalta. Yleisimpiä aiheita ovat IT-palveluihin liittyvät ulkoistukset sekä ns. off-shore-ulkoistaminen. Nämä teokset antavat ohjeita ja tuovat esille, mihin erityiseen seikkaan on syytä kiinnittää huomiota, liittyy tämä sitten ulkoistussopimuksen ehtoihin, palvelun tuottamiseen ja siihen liittyviin palvelutasoihin tai toiminnan seuraantaan ja siten riskien minimoimiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on siirtää osto-osaston kahdeksan eri GWE (General Western Europe) -maan tukitoiminnot Bulgariaan. Osto-osasto vastaa toimittajayhteistyöstä (toimittajien valinta, kilpailuttaminen, arviointi sekä sopimusneuvottelut), ostoprosessien kehittämisestä ja siihen liittyvästä raportoinnista. Osto-osasto toimii liiketoimintayksikön tukena niin päivittäisissä toiminnoissa kuin eri projekteissakin. Osto-osaston tavoitteena on

määrittää rajoitettu ja tarkoituksenmukainen toimittajaportfolio, joka vastaa eri liiketoimintayksiköiden tarpeisiin niin palveluiden kuin tuotteiden sekä hinnan osalta.

Tukitoimintojen siirto edellyttää muutoksia niin yksittäisiin tehtäviin kuin prosesseihin. Tämän tutkimuksen aikana käydään läpi Hewlett-Packardin osto-osaston tukitoimintojen yksittäiset eri tehtävät ja selvitetään, mitkä kyseisistä tehtävistä on mahdollista siirtää uuteen malliin sekä päätetään yhteistyön muodosta - tähän sisältyy yhteistyön malli, raportointi, työkalut, säännölliset kokoukset ja muu seuranta.

Tukitoimintojen siirto Bulgariaan edellyttää projektin suunnittelun ja siihen liittyvien vastuiden määrittelyn. Itse toimintoihin liittyy nykytilan kartoitus, joka pitää sisällään toimintojen listauksen, nykyisten resurssien työmäärän ja kustannusten arvioinnin sekä käytettyjen prosessien ja työkalujen listaamisen. Lisäksi siirto edellyttää paikallisten resurssien hankkimista joko ulkoiselta palvelun tuottajalta tai Hewlett-Packardin omiksi työntekijöiksi. Resurssien hankinta sisältää myös mahdollisen palvelu- tai työsopimusten tekemisen. Koska tarvittavat resurssit tulevat sijoittumaan Hewlett-Packardin tiloihin, tarvitaan Kiinteistöpalvelut-osastolta sijoitussuunnitelma. Edellä mainittujen lisäksi tehdään sekä kommunikaatio- että koulutussuunnitelma.

Aiheen tutkimustyöhöni sain siis työnantajaltani Hewlett-Packard Oy:ltä, jonka osto-osastolla (Global Supply Chain Services - GSCS) toimin. Yritys toimii ICT-alalalla. Roolini projektissa, jonka tavoitteena oli siirtää ns. GWE-alueen osto-osaston hallinnollisia tehtäviä Bulgariaan yrityksen omaan osaamiskeskukseen on toimia Suomen toimintojen siirtojen projektipäällikkönä. Paikallisena projektipäällikkönä vastasin nykytilan kartoituksesta, siirrettävien toimintojen sekä käytettävien prosessien ja työkalujen määrittämisestä maatasolla. Toimenkuvaani kuului myös laatia maakohtainen koulutussuunnitelma sekä sen toteuttaminen. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi osallistuin myös aktiivisesti projektin suunnitteluun.

Projektissa kuvataan toimintojen nykytila sekä se, mikä on haluttu toimintamalli muutoksen jälkeen. Halutun toimintamallin saavuttaminen edellyttää, että tiedetään, mitä toimintoja siirretään ja miksi. Halutun toimintamallin päättäminen perustuu lisäksi olemassa olevien toimintojen tutustumiseen. Lisäksi on oleellista, että projektissa tutustutaan siihen, minkälaisia toimintamalleja kyseinen toiminta edellyttää ja mitä malleja on olemassa. Lopulta on tehtävä päätös siitä, mitä toimintoja ulkoistetaan. Ulkoistamisen siirron aikana ja sen jälkeen voidaan keskittyä uusien prosessien määrittämiseen.

Tutkimuksella pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) miten kahdeksan eri maan osto-osaston tukitoimintoihin liittyvien tehtävien standardointi voidaan toteuttaa niin, että samat prosessit ja toimenpiteet kattavat mahdollisimman laajasti kaikki projektin piirissä olevat maat,
- 2) mitä osto-osaston tukitoimintojen siirto Bulgariaan edellyttää ja
- 3) miten osto-osaston tukitoimintojen siirto vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja toimintojen standardointiin?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseni rajoittuu prosessien hallintaan ja johtamiseen, osto-osaston siirrettävien tukitoimintojen määrittämiseen sekä tukitoimintojen siirtämiseen Sofian palvelukeskukseen. Tutkimus ei kata ostotilaushallinnon toimintoja (toiminnot on siirretty Puolaan) eikä toimittajan hallinnointiin liittyviä toimittajatietokannan ylläpitoa (toiminnot on siirretty Intiaan).

Hewlett-Packardin projekti kattaa EMEA (Eurooppa, Lähi-Itä, Afrikka) GWE -alueen (General Western Europe), mutta tässä tutkimuksessa keskityn pääsääntöisesti vain Suomeen, koska toimin kyseisen projektin paikallisena projektipäällikkönä. Tämän lisäksi tutkimus rajoittuu vain siihen, kun projekti on käyttöönotettu ja todettu toimivaksi. On luonnollista, että tällainen toiminta saa jatkoa ja kehitystä tapahtuu, mutta tässä yhteydessä nämä toimenpiteet otetaan huomioon luvussa 8 Kehitysehdotukset.

Paikallisena projektipäällikkönä vastuulleni ei kuulunut henkilövalinnat Bulgariassa, joten tästä tutkimuksesta rajataan pois henkilöstövalintaan liittyvät kysymykset ja ratkaisut, vaikka niihin projektin vaiheissa viitataan.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja työn eteneminen

Tutkimuksessani käyn läpi, mitä toimintoja yrityksen kannattaa ulkoistaa ja mitä asioita yrityksen tulee tällöin ottaa huomioon. Lisäksi käyn läpi ulkoistamisen hyötyjä sekä mahdollisia ongelmia, joita ulkoistaminen saattaa aiheuttaa.

Ensimmäisessä luvussa tutustutaan tutkimukseen ja sen taustoihin. Tutkimuksen *toisessa luvussa* käyn läpi ulkoistamisen historiaa ja eri teorioita, jotka liittyvät toimintojen ulkoistamiseen sekä tuon esille eri ulkoistamisen malleja. Otan esille myös ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä, haittoja ja riskejä. Tämän lisäksi kerron tässä luvussa lyhyesti prosessien kehittämisestä ja projektijohtamisesta. Seuraavassa luvussa (*luku kolme*) keskityn

tutkimukseen. Kerron kyseisessä luvussa tutkimusmenetelmästä, tutkimusaiheen valinnasta, tutkimusaineiston keräämisestä ja valinnasta sekä tutkimuksen rajauksista. Edellä mainittujen lisäksi kerron tietoa Hewlett-Packard yhtymästä ja selvitän ulkoistamisprojektin taustoja, vaihtoehtoja ja aikataulua. Lisäksi käyn läpi projektin eri vaiheet. Tässä luvussa esittelen myös kohdemaan Bulgarian. *Luvussa neljä* listaan tutkimuksen tulokset. Luvun *viisi* käytän tutkimuksen luotettavuuden ja luvun *kuusi* tutkimuksen laadun arviointiin. Tämän jälkeen *luvussa seitsemän* teen tutkimusaineistoon liittyviä johtopäätöksiä eli vastaan tutkimuskysymyksiin. Viimeisen luvun, *luvun kahdeksan* käytän kehitysehdotuksiin.

1.	Johdanto Tutkimuksen tausta
2.	Ulkoistaminen Teoria, mallit Hyödyt, häität, riskit. Prosessien kehittäminen Projektijohtaminen
3.	Case-tutkimus Tutkimusmenetelmä, aiheen valinta & tutkimuksen rajaukset Yritysesittely Projektin taustat, aikataulut & vaiheet
4.	Tutkimustulokset
5.	Tutkimuksen luotettavuus
6.	Tutkimuksen laadun arviointi
7.	Johtopäätökset
8.	Kehitysehdotukset

Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen

1.5 Määritelmä

Tässä luvussa selvitän lyhyesti tutkimuksessa yleisesti käytettyjä perustermejä. Ulkoistamisen eri mallit käsittelen luvussa 2. Lisäksi olen kerännyt tutkimustyössä käytetyt lyhenteet työn loppuun erilliseksi liitteeksi (liite 1).

Standarditukitoiminto

Perustoiminto, joka on suhteellisen samanlainen eri organisaatioilla. Esimerkiksi kirjanpito-, siivous- ja vartiointipalvelut.

Tukitoiminto

Tukitoiminnolla tuetaan yrityksen ydintoimintoja tai muita tukitoimintoja. Esimerkiksi järjestelmän asennukseen liittyvä tuki sekä käyttö- ja ylläpitokoulutus.

Ulkoistaminen

Palvelun tai liiketoimintaprosessin siirtäminen ulkoisen palvelutarjoajan tai yrityksen oman palvelukeskuksen hoidettavaksi.

Ydintoiminto

Toiminto, joka on yrityksen kannalta keskeinen, sillä se tuottaa lisäarvoa. Se edellyttää sellaista osaamista ja päätöksentekoa, jota ei voi luovuttaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Esimerkiksi lentoyhtiölle logo, asiakaspalvelu ja lentoreitit.

2 ULKOISTAMINEN

Maailmanlaajuinen kilpailu on kiristynyt ja nopeasti teollistuneet uudet maat ja niissä toimivat yritykset lisäävät osuuttaan maailmantalouden kokonaiskaupassa. Erityisesti entisten sosialistimaiden avautuminen kansainväliselle kilpailulle on tuonut uuden haaston läntiselle teollisuudelle. Nämä uudet maat ovat myös saaneet monikansallisia yrityksiä investoimaan kyseiselle alueelle ja siten ne kilpailevat maailmanlaajuisesti työpaikoista.

Kilpailuetua yritys saa mm. paremmilla taidoilla, paremmilla resursseilla ja paremmalla asemoinnilla. (Minzberg & Guinn. 1998, 59.) Yritykselle haasteellinen tilanne on se, että miten ylläpitää kyseinen kilpailuetu ja estää kilpailijoita matkimasta tai kopioimasta sitä. Porterin mukaan (1998, 34.) yrityksen perustana on kaksi tekijää, joiden mukaan se valitsee kilpailustrategiansa. Ensimmäiseksi vaikuttaa rakenne sillä teollisuusalalla, jossa yritys toimii. Teollisuuden alat vaihtelevat kilpailun luonteen mukaan ja kaikki alat eivät tarjoa tuotitystävyyttä samanarvoisesti. Toisena tekijänä vaikuttaa yrityksen asemointi kilpailemallaan teollisuudenalalla. Se, miten yritys sijoittaa itsensä vaikuttamallaan teollisuudenalalla vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Yritys pystyy asemoinnilla saavuttamaan kilpailuetua (Porter 1998, 37.). Kilpailuetu voi tarkoittaa joko alhaisia kuluja tai erilaistumista.

Porterin mukaan (1987, 312.) jokaisella alalla täytyy ottaa huomioon kansainvälinen kilpailu mahdollisuutena. Kansainvälinen kilpailu eroaa monin tavoin valtakunnallisesta kilpailusta ja

se vaikuttaa yrityksen kilpailustrategian valintaan. Kansainvälisessä ympäristössä on huomioitava tuontantotekijäkustannusten erot eri maissa, erilaiset olosuhteet ulkomaisilla markkinoilla, ulkomaisten hallitusten erilaiset roolit sekä erot päämäärissä, resursseissa ja valmistuksessa seurata ulkomaisia kilpailijoita. Porter korostaa (1987, 312) myös, että loppujen lopuksi globaalisilla aloilla vaikuttavat rakenteelliset tekijät ja markkinavoimat ovat samat kuin kotimaisilla aloilla.

Jo 70-luvulta lähtien on nähty yleinen muutos taloudessa, kuten Andersson toteaa (1991, 3). On selvää, että maailman epätäydellisessä kilpailussa yksi toiminto vaikuttaa toiseen ja tämä toimintojen välinen vaikutus on jokaisen siinä olevan otettava huomioon. Rakenteelliset lähestymiset ovat muuttuneet strategisiksi lähentymisiksi.

Ulkoistamisen katsotaan lähteneen liikkeelle IT-toimialasta. Monet ensimmäiset soveltajat olivat Clickin ja Duengin mukaan (2004, 7-8) yrityksiä, jotka tarvitsivat ohjelmistokehittäjiä tai yrityksiä, jotka etsivät teknisiä osaajia help-desk tai puhelinpalvelu ("call center") -toimintoihin.

Falk ja Wolfmayer tukevat (2007, 39.) Clickin ja Duengin näkemystä ohjelmoinnin ja puhelinpalvelun ulkoistamisesta. Nämä toiminnot eivät vaadi toimintaa, joka suoritetaan kasvojen taakse vaan ne ovat toimintoja, jotka voidaan tuottaa persoonattomasti. Tutkimuskohteetkin kattavat hyvin paljon edellämainittuja osa-alueita ja enimmäkseen joko ulkomailla toimivia tai ulkomaisessa omistuksessa olevia yrityksiä. Lähdekirjallisuutta ja teorioita eri ulkoistamisen ja toimintojen siirtojen vaihtoehtoista löytyy runsaasti.

Oli yrityksellä sitten muodollisia toiminnallisia rajoja tai ei, sillä on prosesseja, jotka se mahdollisesti voi ulkoistaa kolmannelle osapuolelle (Click&Duening 2004, 47). Ulkoistamisessa on kyse siitä, että yritys tekee päätöksen erkoistumisesta ja keskittymisestä ydinosaamiseensa. Yrityksenhan tulee keskittyä vain niihin toimintoihin, jotka tuovat sille tuloa. Näin ollen yrityksen on siis erikoistuttava, mikäli se haluaa parantaa tuottavuuttaan. Kuten useissa ulkoistuksia tutkivissa tutkimuksissa tulee ilmi, ei kaikkia tukitoimintoja ole tarpeen tuottaa itse - kuten kirjanpito, lainopillinen neuvonta ja palkanlaskenta. Toiminnot, jotka ovat yrityksen ydinosaamista tai edustavat sen strategista kyvykkyyttä ei tule ulkoistaa. Porter ottaa esiin (1987, 313-314) kolme eri vaihtoehtoa yrityksen kansainvälisistä perustoiminnoista, joita ovat lisenssit, vienti ja suorat ulkomaiset investoinnit.

Greaver toteaa (1999, 3) ulkoistamisen tarkoittavan toimintaa, jolla siirretään organisaation jotakin toistuvaa sisäistä toimintoa ja päätöksentekioikeutta ulkopuoliselle toimijalle kuten on ilmaistu sopimuksessa ulkoistavan yrityksen ja palvelun tuottajan välillä. Koska toiminto on toistuvaa ja sopimusta käytetään, on ulkoistaminen muuta kuin konsultointia.

Ulkoistamisen tavoitteena on, että yritys parantaa kykyään suorittaa jostakin tehtävästä tai prosessista tehokkaammin kuin aikaisemmin. Tehokkutta voi mitata esimerkiksi kustannusperusteisesti tai käytetyn ajan säästönä, jolloin resursseja vapautuu toisiin tehtäviin. Ulkoistamisella yritys pyrkii saamaan kilpailuetua. Tämä edellyttää kuitenkin, että eri mahdollisuudet ulkoistamisen suhteen on selvitetty huolellisesti ja, että toimintaa myös kehitetään ulkoistamisen jälkeenkin. Mikäli selvitystyötä ei ole tehty riittävällä huolellisuudella voi yrityksen kilpailuasema olla epäedullinen. Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila toteavat, että yritykset hakevat kilpailuetua yhä kapeammista tuoteryhmistä ja näille voi syntyä riittävän laajat markkinat vain maailmanlaajuisella tasolla. (Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 1997, 6)

Greaver vertaa (1999, 10) ulkoistamista alihankintaan, yhteisyritykseen ja strategisen kumppanuuden konseptiin satojen vuosien taakse. Ulkoistaminen on ollut yleinen käytäntö mm. maanviljelijöillä, jotka palkkasivat siirtotyöläisiä sadonkorjuun aikaan tai rakennusyrityksillä, jotka alihankinnan kautta hankkivat esimerkiksi sähkö- tai putkitöitä tai hallinnolla, joka sitoutuu tuottamaan sotatarvikkeita strategisen kumppanuuden sopimuksella urakoitsijan kanssa. Se mikä erottaa ulkoistamisen edellämaituista konsepteista on se, että ulkoistamalla yritys siirtää pois sisäiset toiminnot.

Ulkoistamisen uranuurtajia olivat aluksi suuryritykset, jotka halusivat pienentää kuluja ja paisuvia palkkakustannuksia. Nykyään myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat keksineet liiketoimintojen ulkoistamisen hyödyn, joka mahdollistaa kilpailun sellaisten suurten toimijoiden kanssa, mitkä ovat hyödyntäneet ulkoistamista jo vuosien ajan (Click & Duening 2004, 47.) Eivätkä toimintojen siirrot koske enää vain tuotantotoimintaa kuten ulkoistustoimintojen alkuvaiheessa vaan se koskee nykyään myös palvelutoimintoja. Tekninen kehitys kuten nopeat tietoliikenneyhteydet ja digitalisointi mahdollistavat palvelun tuottamisen toisessa paikassa kuin missä se kulutetaan. Morgan Champersin Suomen johtaja Veli Pohjolainen toteaa (Digitoday 2006), että ”kaikki se, mikä voidaan siirtää bitteinä muualle, tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja parasta.”

Falk ym. (2007, 39) tuovat esille kaksi historiallista ulkoistamisen linjaa, jotka tukevat edellämaittuja. Linjoista ensimmäinen on materiaalityötoimintojen ulkoistaminen matalapalkkamaihin, minkä jälkeen Falk ym. mainitsee (2007, 39) toisena linjana teknologisen kehittymisen, joka on mahdollistanut palvelujen ulkoistamisen yli rajojen.

Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila toteavatkin (Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1997, 9), että kansainvälistyminen ja teknologinen muutos ovat luoneet maailmantalouteen uuden toimintalogiikan, joiden keskeisiä piirteitä kuvataan Taulukossa 1.

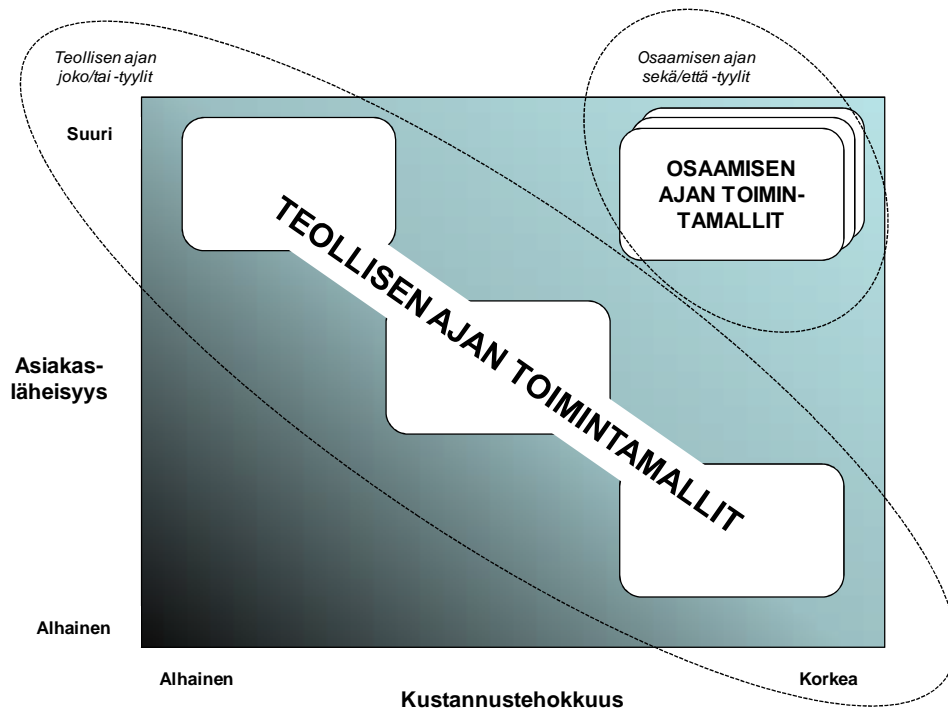
	Vanha logiikka	Uusi logiikka
Lisäarvon tuottamisen logiikka	Tuotelähtöisyys Materiaaliintensiivisyys Hierarkiat	Asiakaslähtöisyys Tietointensiivisyys Verkostot, klusterit
Kansainvälinen työnjako	Luonnolliset suhteelliset edut Kansantalouden kilpailukyky Vanhat talousblokit	Luodut kilpailuedut Alueellinen houkuttelevuus Globaali dynamiikka, yritykset
Taloudellinen integraatio	Protektionismi Kansallinen kauppapolitiikka Vienti ja tuonti	Avoimet kv. markkinat Kansainvälistyneet yritykset Suorat sijoitukset

Taulukko 1 Vanha ja uusi kansainvälisen talouden toimintalogiikka (Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 1997, 9)

Materiaaliset panostukset ovat menettäneet merkitystään ja on siirrytty aineettomien sekä tuotannon ja tuotteiden korostamiseen ja asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Tieto on keskeinen tuotannontekijä. Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila näkivät (1997, 10) jo vuonna 1997, että yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavat sekä koulutetun työvoiman saatavuus että teknologinen ja sosiaalinen infrastruktuuri.

Hannus ym. toteavat (1999, 2), että epäjatkuvuudet ja muutosvoimat, joita ovat mm. digitalisoituminen, säännöstelyn purkaminen, globalisoituminen ja kestävä kehityksen vaatimukset muuttavat liiketoimintaympäristöä. Vanha taloudellinen järjestys korvautuu uudella, joka voi laajimmillaan tarkoittaa sitä, että taloudellisen toiminnan rajat määrittyvät uudelleen ja liiketoiminta muuttuu elektroniseksi. Moottorina tässä uudessa ajassa toimii informaatiotekniikka, joka toimii mahdollistajana sen sijaan, että se toimisi vain toteuttajana kuten vanhassa ajassa. Informaatiotekniikka mahdollistaa mekanismeja, joilla voidaan luoda uutta arvoa tai se voi olla strategian perusta. Näin informaatiotekniikka voi murtaa perinteisiä toimialarakenteita ja mahdollistaa uudenlaisia toimintamalleja ja innovaattisia tapoja luoda arvoa.

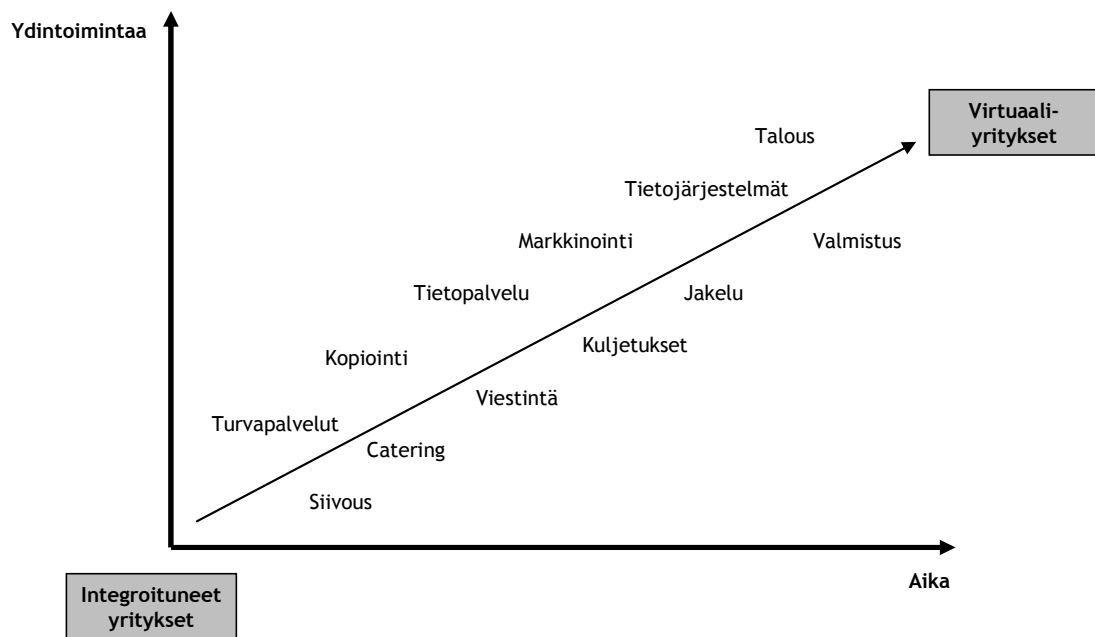
Hannus ym. ottavat lisäksi esille (Hannus ym. 1999, 12-13) vallitsevien uskomusten kyseenalaistamisen, jossa perinteinen joko-tai -ajattelumalli muuttuu osaamisen ajan sekä-että -ajatteluksi. Tällä viitataan ajatukseen, jossa kilpailijaa ei voi nähdä samanaikaisesti yhteistyökumppanina tai täydentäjänä kuten itämaisessä ajattelussa on tehty. Kilpailuetua yritys saa kun rikkoo perinteisen ajattelumallin, jossa kilpailu ja yhteistyö, asiakasläheisyys ja kustannustehokkuus tai selkeät vastuut liiketoimintayksiköillä ja tehokas kokonaisuuden ohjaus nähdään muutenkin kuin ristiriitaisuuksina.



Kuvio 2 Osaamisen ajan sekä/että - ajattelu korvaa teollisen ajan joko/tai ajattelun (Hannus ym. 1999, 13)

Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila toteavat (1997, 6.), että ”kansainvälistyminen ja teknologinen muutos kietoutuvat toisiinsa”. Teknologia mahdollistaa globaalin yritystoiminnan, sillä kehittynyt informaatio- ja kommunikaatioteknologia mahdollistavat tuotannon tehokkaan ja maailmanlaajuisen hajauttamisen. Myös globaalien markkinoiden syntyminen ja kansainvälisen kilpailun lisääntyminen vaikuttavat siihen, että yritykset tekevät uusia teknisiä innovaatioita ja edistävät näin uuden teknologian leviämistä.

Kiiskinen ym. kuvaa (2002, 78) ulkoistamisen historiallisessa kehityksessä, että perinteiset ulkoistamisen kohteet ovat olleet yksittäisiä toimintoja ja suppeahkoja palvelukokonaisuuksia. Vasta viimeaikoina on kokonaisten toimintaprosessien ulkoistaminen alkanyt yleistymään. Tiennäyttäjänä Kiiskinen ym. mainitsee (2002, 78) televiestintä- ja elektroniikkateollisuuden.



Kuvio 3 Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77)

Historiallisesti ulkoistamista on käytetty siinä tarkoituksessa kun organisaatio ei ole voinut suoriutua tehtävästään esimerkiksi kykenemättömyyden, kapasiteetin puutteen, taloudellisten paineiden tai teknologisen virheen vuoksi. Greaver kuitenkin toteaa (1999, 13), että nykyään ulkoistamista käytetään menestyksekkäiden organisaatioiden uudelleen järjestämisessä.

Vaikka yritykset monesta eri maasta erikoistuvat erilaisiin liiketoimintaprosesseihin ja vientipalveluihin, voidaan Clickin ja Dueingin mukaan (2004, 4) nähdä maailmanlaajuisesti viisi maata, Intia, Kiina, Meksiko, Yhdysvallat ja Filippiinit, jotka ovat erikoistuneet toimintoihin kuten insinöörityö ja tekniikka (Intia), tuotanto ja tekniikka (Kiina), tuotanto (Meksiko), analysointi ja luova työ (Yhdysvallat) sekä hallinnointi (Filippiinit). Myös Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila toteavat (1997, 10), että tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti tietointensiivisellä yritystoiminnalla on taipumus alueelliseen klusteroitumiseen.

Intian, Kiinan ja Filippiinien etuna Click ja Dueing näkee (2004, 4) halvan, mutta koulutetun työvoiman. He myös korostavat, että ulkoistaminen ei enää lisäksi koske vain rutiinitöitä, vaan nykypäivän ulkoistamiseen liittyy kompleksista työtä, joka vaatii myös laaja-alaista valmistautumista ja koulutusta.

Click ja Dueing viittaa (2004, 5) teoksessaan Forrester Researchin ennusteeseen, jossa viitataan, että seuraavan 15 vuoden kuluessa 3,3 miljonaa palveluun liittyvää työtä siirretään maihin kuten Intia, Venäjä, Kiina ja Filippiinit. Tämä vastaa 7,5 prosenttia Yhdysvaltojen työvoimasta. Gartner Group on taasen arvioinut, että 85 prosenttia Yhdysvaltalaisista

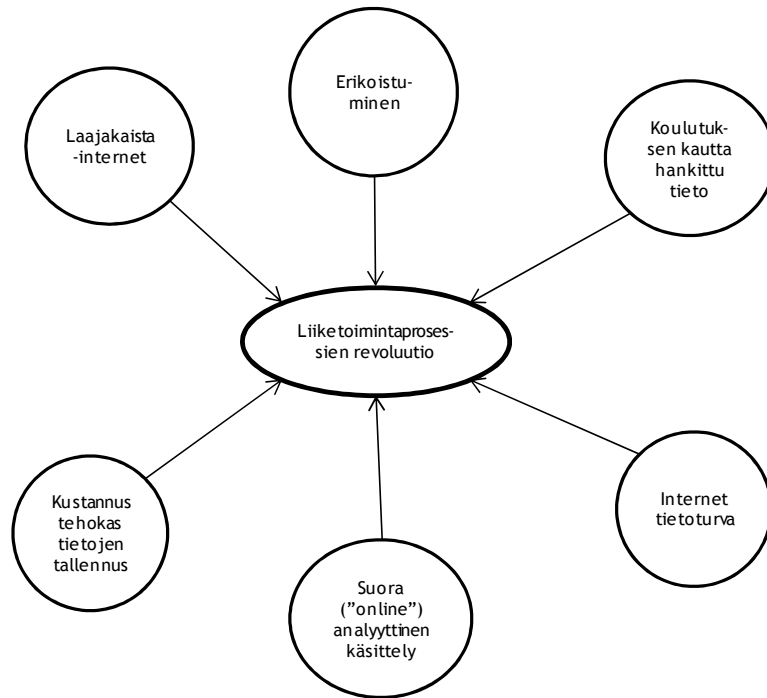
yrittäjistä ulkoistaa henkilöstöhallinnon (HR) toimintoja lähitulevaisuudessa. Tämän lisäksi Gartner Group on ennusti tuolloin, että yksi kymmenestä - erityisesti IT-alan yrityksistä - Yhdysvalloissa siirtyy ulkomaille vuoteen 2005 mennessä. Tämä tarkoittaisi 560 000 työpaikan menetystä. (Click & Dueing 2004, 5)

Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila tuovat esiin vapaan pääomaliikkeen maailmantaloudessa sekä sen, että rahoitusmarkkinoita ei säädellä (Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 1997, 10.). Tällaisessa taloudessa menestyvät vain ne, jotka saavat pääoman tuottamaan. Omien yritysten tai kokonaisten toimialojen suojeleminen kansallisella politiikalla ei ole enää mahdollista. Kauppapolitiisia päätöksiä ei tehdä enää kansallisella tasolla vaan suurten alueellisten yhteenliittymien kuten EU, NAFTA ja APEC tasolla. Näin kansallisvaltioiden rooli heikkenee.

2.1 Ulkoistamisen syyt

Eri tutkimuksissa on tullut ilmi, että tärkein ulkoistamisen syy on kustannusten alentaminen. Tämän lisäksi muita syitä on ollut halu muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi sekä halu vähentää pääomainvestointeja. Myös usko siihen, että se osapuoli, jolle ulkoistetaan pystyy suoriutumaan toiminnoista tehokkaammin kuin ulkoistava yritys. Jotta ulkoistaminen toisi yritykselle lisäarvoa, on palvelun tuottajan käytettävä eri menetelmiä kuin ulkoistavan yrityksen. Mikäli palvelu vain siirretään paikasta toiseen, ei kustannusetua välttämättä saada.

Click ja Dueing väittävät (2004, 9-10), että liiketoimintojen ulkoistaminen on kehittyvä ilmiö ja siksi se on vallankumouksellista. Se on kehittyvä siksi, että kukaan ei varsinaisesti suunnitellut mahdollisuuksia liiketoimintaprosessien ulkoistamisen käyttämisestä yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoiminnan ulkoistaminen kehittyy joukosta johtavia tekijöitä, jotka ovat tahattomasti lähentyneet tässä ajassa mahdollistaakseen työn siirtämisen halvemman kustannuksen ja korkeimman laadun tuottajille siitä huolimatta missä tuottajat fyysisesti sijaitsevat. Liiketoiminnan ulkoistaminen on innovaatio, joka käyttää hyväkseen johtavia tekijöitä ja soveltavat niitä käytännön liiketoiminnan ongelmiin. Click ja Dueing kuvaavat (2004, 9-11) liiketoimintojen ulkoistamisen johtavia tekijöitä kuviossa 4 seuraavasti:



Kuvio 4 BPO Drivers (Click & Duening 2004, 10)

Greaverin mukaan (1999, 3-4) ulkoistamisen syyt riippuvat siitä, missä asemassa päättävä henkilö on. Yrityksen toimitusjohtajan näkemys syistä eroaa yrityksen talousjohtajan näkemyksestä. Talousjohtajan näkemys saattaa taas erota tietohallintojohtajan kannasta. Toiminnan kannalta kriittistä on, että ymmärtää miksi harkitsee ulkoistamista ja mitä etuja sillä tavoittelee. Greaver listaa (1999, 4-5) 20 eri syytä ulkoistamiseen ja etuja, joita yritys tavoittelee. Nämä syyt on jaettu kuuteen eri kategoriaan, joita ovat organisatoriset, toimintaa edistävät, taloudelliset, tuloihin liittyvät, kuluihin liittyvät ja henkilökuntaan liittyvät syyt.

Organisatorisina syinä mainitaan esimerkiksi toiminnan tehostaminen keskittymällä siihen, mitä parhaiten osaa, joustavuuden lisääntyminen mitä tulee muuttuneisiin liiketoimintaolosuhteisiin, tuotteiden ja palveluiden kysyntään ja teknologioihin.

Toimintaa edistävinä syinä ovat taas esimerkiksi operatiivinen suoritus, sellaisen asiantuntemuksen ja teknologian hankkiminen, joka ei muuten olisi saatavilla, riskien hallinnan parantaminen sekä innovointi.

Taloudellisilla syillä pyritään vähentämään investointeja ja vapauttamaan resursseja muuhun käyttöön.

Tuloihin liittyvillä syillä pyritään hankkimaan markkinasijaa ja uusia liiketoimintoja palvelun toimittajan kautta. Tämän lisäksi tuotannon ja myynnin kapasiteetin laajentaminen on mahdollista aikana, jolloin laajentamista ei muuten pystyisi rahoittamaan.

Kulunäkökulmasta ulkoistaja pyrkii pienentämään kuluja palvelun tuottajan erinomaisen suorituskyvyn ja alhaisemman kulurakenteen kautta. Kun tämän lisäksi kiinteät kulut muuttuvat muuttuviksi kuluiksi on ulkoistajalla mahdollisuus vaikuttaa kulujen suuruuteen.

Ulkoistaminen vaikuttaa *henkilökuntaan* muun muassa urakehityksen kautta.

Kiiskinen ym. luettelee (Kiiskinen ym. 2002, 21) teoksessaan ulkoistamisen syiksi mm. ulkoistajan liiketoiminnan tilanteen, olosuhteet, palveluiden tarjonnan, toimialan luonteen tai halun keskittyä ydinliiketoimintaan. Edellämainittujen syiden lisäksi myös osakkeenomistajat saatavat vaatia yritykseltä parempaa tuottoa kun yritys erikoistuu ydinsaamiseen.

Lisäksi Kiiskinen ym. (2002, 82) luettelee neljä eri seikkaa, jotka vaikuttavat ulkoistamispäätökseen, joita ovat strategia- ja johtamisvaikuttimet, talous- ja tuottavuusvaikuttimet, henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet sekä asiakas- ja laatuvaikuttimet.

Strategia- ja johtamisvaikuttimilla tarkoitetaan riskien hallintaa, henkilövoimavarojen käyttöä sekä palvelu- ja tuotevalikoiman ohjaamista. Riskiä pyritään siirtämään sinne, missä se on parhaiten ennakoitavissa, ehkäistävissä sekä hallittavissa. Henkilövoimavarojen kannalta oleellista on keskittää ajankäyttöä yrityksen kannalta kriittisimpiin kysymyksiin - tähän Kiiskinen ym. tarjoaa ratkaisuna vuokrahenkilöstömallia (myös vuokrajohtajuutta), jolloin tehostetaan päätöksenteon prosessien kulkua ja laatua.

Talous- ja tuottavuusvaikuttimien tavoitteena on minimoida yksikkökustannuksia yhdenmukaistamalla palvelu riittävässä määrin. Oman henkilöstön palkkakustannusten (kiinteä kulu) sijaan syntyy palveluostoja (muutuva kulu). Näin kausivaihtelut ja kysynnän muutokset eivät ole tuloksen kannalta yhtä haavoittuvia kuin ennen ulkoistamista. Kiiskinen ym. ottaa esille myös kassa- ja rahoitusperusteisen vaikuttimen (2002, 85): investointivarojen niukkuus ja priorisointi tai tarve realisoida omaisuutta voi ajaa toiminnon ulkoistamiseen.

Henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet liittyvät uusiin vaatimuksiin ja käytäntöihin sekä teknologian kehittymiseen, jotka saattavat johtaa siihen, että oma osaaminen ei enää riitä. Kun kyseessä ei ole ydinsaaminen eikä ydintoiminto, on organisaatio ehkä haluton panostamaan kyseisen osaamisen kasvattamiseen. Kun tehtävä teetetään ulkopuolisella asiaan

vihkiytyneellä voi se olla myös mahdollisuus lisätä ja päivittää oman organisaation osaamista esimerkiksi koulutuksellisilla tavoitteilla.

Asiakas- ja laatuvaikuttimiin Kiiskinen ym. listaavat (2002, 86) kolme eri seikkaa, jotka vaikuttavat tähän neljänteen vaikutinryhmään. Näitä seikkoja ovat laadun varmistaminen, palveluiden ja tuotteiden saatavuus ja kehitystoiminta.

Laadun varmistamisella pyritään vastaamaan muuttuviin asiakasvaatimuksiin joustavasti ja nopeasti. Palveluiden ja tuotteiden saatavuudella pyritään maantieteelliseen kattavuuteen ja toimitusvarmuuden tarjoamiseen, jota pystyy tarjoamaan vain toimialan parhaimmisto. Kehitystoiminta ja siihen liittyvä ongelmanratkaisun nopeus sisältää tuotekehityksen nopeuttamista synnyttämällä osaamiskeskuksia. Myös palvelutoimittajan ympäri vuorokauden toimivat huolto- ja neuvontapalvelut vaikuttavat ongelmanratkaisuun.

Yritykset, jotka ulkoistavat palvelujaan tai liiketoimintaprosessejaan etsivät yleensä ulkoistamispalveluja tarjoavia yrityksiä, jotka ovat toimineet alalla jo pitkään. Lisäksi edellytyksenä on, että toiminta on ulkoistuspalvelun tarjoajalle ydinliiketoimintaa. Näin ulkoistava yritys voi todennäköisesti hyötyä yrityksen kokemuksesta sekä strukturoidummista toimintamalleista ja dokumentoiduista käytännöistä. Ja mikä tärkeintä, kokenut henkilökunta hallitsee myös haastavimmatkin tilanteet.

Useimmat yritykset hyötyvät ulkoistamalla ensin vähemmän kriittisiä toimintoja, kuten palkanlaskennan sen sijaan, että ulkoistaisivat kerralla koko kirjanpidon. Kun yritys saa lisää kokemusta ulkoistamisesta voi se kasvattaa tuloksetekomahdollisuuttaan ulkoistamalla lisää kriittisempiä toimintoja. (Minzberg & Quinn. 2002, 69)

Sen sijaan, että yritys siirtäisi liiketoimintojaan matalan palkkakustannuksen maahan, Click ja Duening toteavat (2004, 22), että saadakseen kilpailuetua yritykset voivat siirtää liiketoimintojaan myös alansa parhaille toimijoille. Esimerkkinä mainitaan asiakaspalvelutoiminnot, jotka siirretään yritykselle, jonka erikoisalaa kyseinen toiminta on ja, joka toimittaa maailmanluokan palvelua ja, jonka suoritus on korkeammalla tasolla kuin kilpailijoiden. Lyhyellä tähtäimellä kulut voivat nousta, mutta liiketoiminnan ulkoistus on strateginen investointi, joka on suunniteltu nostamaan palvelutasoa ja siten se kasvattaa liiketoimintaa. Näin liiketoimintojen ulkoistaminen voi tuoda muutakin kuin vain säästöä kuluissa.

Ulkoistamisesta on siis tullut osa strategista liiketoimintaa, joka voi tuoda kilpailuetua. Kun toiminto ulkoistetaan toimittajalle, jonka ydinliiketoimintaa alue on, kokee ostaja todennäköisesti palvelun parantumista, jonka voi kääntää kilpailueduksi kilpailijoihin nähden.

Mikäli ostaja-toimittaja suhde edellyttää liikekumppanuutta on kumpikin osapuoli motivoitunut toimimaan niin, että yhteinen pääoma hyödyntää kumpaakin toimijaa.

2.2 Ulkoistamisen hyödyt

Kiiskinen ym. tuovat esille (2002, 78) hyötyinä valikoivan ulkoistuksen kustannustehokkuuden ja laadun silloin kun ulkoistaminen on tapahtunut yritykselle, jolle palvelun tuottaminen on ydinliiketoimintaa ja, joka kilpailee aidosti juuri kyseisen palvelun markkinalla. Palvelun tilaaja tavoittelee riippumattomuutta ja joustavuutta, sillä toiminnon tuottamiseen ei tarvitse sitoa pääomia eikä henkilöstöä. Täydellisen ulkoistuksen etuna Kiiskinen ym. (2002, 79) näkevät sopimusten laatimisen. Edellä mainittujen lisäksi myös valvonnan työtaakka vähenee. Tilaajalla on lisäksi vahva neuvotteluasema ja kokonaispalvelun toimittaja sitoutuu palveluun vahvasti.

Muita hyötyjä voivat olla mm. johdon ajankäytön vapauttaminen, henkilökustannusten vähentämisen, johdon ja henkilöstön välisten ongelmien väheneminen, palvelun tason parantuminen, riskin pieneminen, taloudellisen tilan kontrollin parantaminen sekä omaisuuden ja infrastruktuurin kustannusten aleneminen. Minzberg ja Quinn mainitsevat (1998, 70), että yrityksen johdon ajankäyttö tehostuu kun se voi käyttää aikaansa ydintoimintojen johtamiseen sen sijaan, että aikaa kulutettaisiin toisarvoisempiin asioihin, kuten back-up -toimintojen ylläpitoon ja niihin liittyviin henkilöstökysymyksiin ja toimintoon liittyviin kustannuksiin.

Joustavuus ulkoistamisen seurauksena näkyy mm. ei-taloudellisena hyötynä kun ulkoistava yritys voi reagoida ympäristön epävarmuustekijöihin ilman sisäisten resurssien käytön lisäämistä. Yritys myös säästää kiinteissä kuluissa eli palkkakustannuksissa. Ulkoistamisen myötä kustannus katsotaan muuttuvaksi kuluksi, joka joustaa enemmän markkinatilanteisiin. Näin riskiä voi pienentää kun kausivaihtelut eivät tällöin vaikuta yrityksen tulokseen mahdollisesti niin paljon kuin ennen ulkoistamista.

Hyötyä yritys voi saada myös kohdemaalta itseltään poliittisin päätöksin. Myös isäntämaa voi harjoittaa politiikkaa, jolla se yrittää itse hyötyä liiketoiminnasta. Ensinnäkin se voi kannustaa monikansallista yritystä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Näitä kannustimia voivat olla esimerkiksi säännökset, verokannustimet ja tukipalkkiot. Toisaalta se voi tehdä myös sellaisia poliittisia ratkaisuja, joiden avulla se puuttuu monikansallisen yrityksen omistukseen ja kontrollointiin. Näitä ovat yhteisyritykset (joint venture), lisensointisopimukset ja monikansallisen yrityksen täydellinen haltuunottaminen. (Andersson 1991, 5-6) Molempien, sekä monikansallisen yrityksen että isäntämaan tavoitteena on hyötyä järjestelystä niin, että

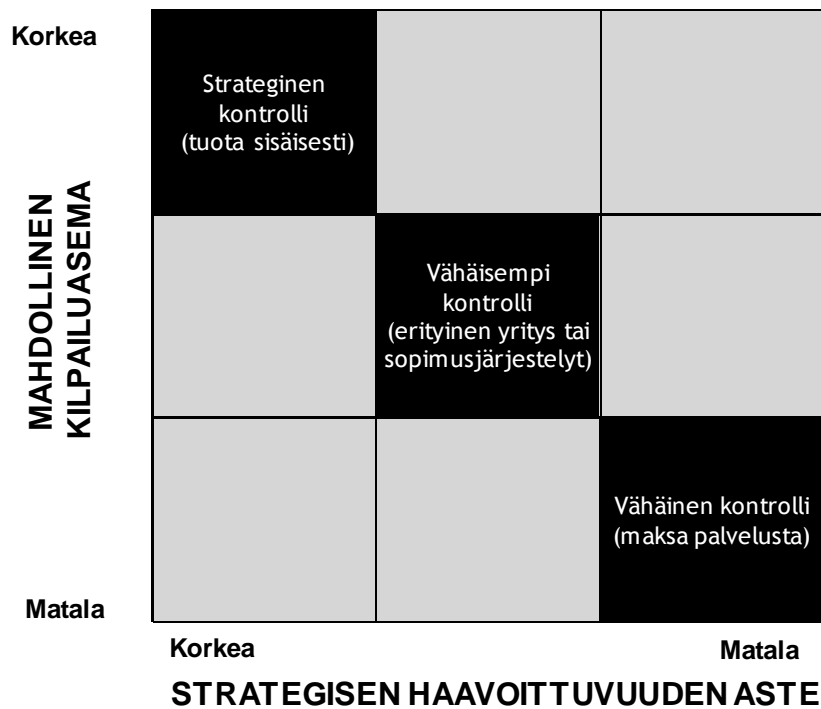
ne voivat maksimoida tuoton ja voittonsa ja sosioekonomisen hyödyn suorista investoinneista neuvottelujen puitteissa. (Andersson 1991, 44)

Minzberg ja Quinn toteavat (1998, 63-64, 69), että kun yritys yhdistää kunnolla kaksi strategista lähetymistapaa, keskittymisen yrityksen omiin resursseihin tai strategisen ulkoistamisen, voi johtajat tuottaa yrityksen taitoja ja resursseja paljon muiden olemassaolevien strategioiden niiden eri tasojen ulkopuolla. Tällä yhdistetyllä strategialla yritys vähentää riskiä, lyhentää kiertoaikoja ja investointeja sekä vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi yritys maksimoi tulot, keskittymällä siihen mitä se osaa parhaiten ja kehittää ydinosaamistaan. Yhdistetyn strategian avulla yritys voi myös käyttää hyödyksi palvelun tuottajan investointeja, innovointeja ja erityisosaamista.

2.3 Ulkoistamiseen liittyviä riskejä

Mitä riskejä ulkoistamiseen sitten liittyy? Mitä merkitsee oman osaamisen häviäminen ja suurempi riippuvuus toimittajista? Jos ulkoistettu toiminto on perustoiminto, eikä siihen liity kriittistä osaamista, on osaamisen katoamisen merkitys pieni. Tämän lisäksi palvelun toimittajan voi vaihtaa tarvittaessa melko helposti. Mitä kriittisempi ulkoistettu toiminto on liiketoiminnan kannalta, sitä suurempi riski siihen liittyy.

Johtajan on vastattava kolmeen avainkysymykseen ennen kuin harkitsee ulkoistamista. Ensimmäinen avainkysymys on, että mitä mahdollista kilpailuetua yritys saavuttaa tällä toiminnalla, kun se ottaa huomioon toimintoon liittyvät kustannukset? Toinen avainkysymys yrityksen haavoittuvuuteen. Jos toiminto ulkoistetaan, mikä haavoittuvuutta voi tulla esiin kun yritys epäonnistuu markkinoilla? Kolmas avainkysymys kuuluu, mitä voimme tehdä lievittääksemme omaa haavoittuvaisuutta esimerkiksi organisoimalla toimenpiteitä toimittajien kanssa niin, että varaudumme tarkoituksenmukaiseen valvontaan, joka tarvittaessa myös joustaa? Kun kilpailuasema ja strateginen haavoittuvuus ovat korkealla tarvitsee yritys toiminnolle korkean tason kontrollia ja näin säilyttää toiminnon yleensä joko itsellään tai siirtää yhteisyritykselle tai sitouttaa toiminnon pitkäaikaiseen ja tiukkien ehtojen sopimukseen (ks. kuvio 5). (Minzberg & Quinn 1998, 69.)



Kuvio 5 Kilpailuetu vs. Strategisen haavoittuvuus (Minzberg ja Quinn. 1998, 70)

Kiiskinen ym. mukaan (2002, 78) ulkoistus voi olla valikoivaa tai täydellistä. Valikoivassa ulkoistuksessa yritys teettää ostopalveluna valittuja toimintoja usealta eri palvelutoimittajalta, jotka kukin ovat erikoistuneet tiettyyn toimintoon - joka siis on kyseisen yrityksen ydinliiketoimintaa. Täydellisessä ulkoistuksessa yritys siirtää kokonaisen toimintaprosessin hoidon palvelutoimittajalle.

Valikoivassa ulkoistuksessa Kiiskinen ym. näkee (2002, 78-79) riskeinä mm. kompleksisuuden, jota verkostotalous vielä lisää. Laaja kirjo tukipalvelutoimittajia luo valvonnalle ja johtamiselle omat haasteensa. Tämän lisäksi palvelutoimittajan sitoutuminen voi olla puutteellista. Jos palvelutoimittaja tuottaa standardisoitua palvelua suurelle määrällä asiakkaita, ei toimittaja välttämättä panosta yksittäisen asiakkaan vaatimuksiin ja erityispiirteisiin ellei tämä satu olemaan avainasiakas. Ulkoistavalla yrityksellä tulisi olla näkemys siitä mitä tehdään. Veli Pohjolainen esittää (Digitoday 2006), että järjestely pitäisi rakentaa asiakkaan tavoitteista win-win-tilanteeksi. Tämä tosin edellyttää ulkoistavalta yritykseltä vahvaa kykyä muutosjohtamiseen ja asioiden läpiviemiseen.

Täydellisessä ulkoistuksessa Kiiskinen ym. tuo esiin (2002, 79-80) riskinä sen, että kumpikin osapuoli voi lukkiutua rakenteeseen ja järjestelyyn ja siten hidastaa strategisia muutoksia dynaamisessa toimintaympäristössä. Lisäksi ulkoistanut yritys voi epäillä toimittajan kykyä ja mahdollisuuksia koota ja tarjota sellainen paketti, joka kaikilta osin edustaa alan huipputasoa. Myös pyrkimys hintakilpailukykyyn ja jatkuvaan toimintojen parantamiseen on

epävarmaa. Toimittajan kontrollin menettäminen voi johtaa tosi ongelmiin, jolloin palvelun toimittajan ja ulkoistavan yrityksen prioriteetit eivät kohtaa. (Minzberg & Quinn. 1998, 72)

Heywoodin mukaan (2001, 107) yrityksen on rakennettava sopimukseen myös poistumisstrategia, jolla taataan, että liiketoiminta toimii keskeytyksettä myös niissä tilanteissa, jolloin palvelu siirretään takaisin yritykselle. Jos asioista ei ole sovittu erikseen, sisältyy niin ihmisiin, laitteisiin kuin omaisuuteenkin riskejä, silloin kun ne on siirretty palvelun tuottajalle ulkoistussopimuksen ehtojen mukaisesti.

Yllä mainitun lisäksi Heywood tuo esille (2001, 107) riskin silloin kun palvelun tuottaja fuusioituu toiseen yritykseen tai menee vararikoon. Fuusiossa palvelun tuottajan on nähtävä erityistä vaivaa, jotta sovittu palvelutaso ylläpidetään ja, että asiakaskommunkointi on ensimmäinen tärkeysjärjestyksessä. Esimerkkeinä fuusiosta Heywood mainitsee (2001, 108) IT palveluntuottajat kuten EDS ja CSC, jotka kasvavat nopeasti ja, jotka ovat viime aikoina ostaneet konsultointiyrityksiä. Lisäksi Heywood toteaa (2001, 108) , että asiakkaat kärsivät, jos ulkoistavat yritykset eivät tutki palvelun tuottajan taustoja jopa ennen kuin tekevät esivalintaa toimittajista.

Lisäksi on syytä tuoda esiin ulkoistamisen ajankohdan valitseminen. Jos ulkoistaminen tehdään väärässä tilanteessa, kuten yllättävässä heikossa taloudellisessa tilanteessa ja ulkoistamista ei ole riittävästi valmisteltu ja tutkittu, voi muutos johtaa epäedulliseen kilpailutilanteeseen.

Siirtymävaiheessa saattaa esiintyä palvelukatkos, erityisesti silloin kun on kyse suurista muutoksista. Tämän riskin todennäköisyyttä ja vaikutuksia on syytä analysoida tekemällä riskiarvio etukäteen (Heywood 2001, 109).

Ulkoistavan yrityksen kannalta on riskejä, jotka liittyvät oleellisesti henkilöstöön ja osaamiseen (Heywood 2001, 109). Ulkoistus vaikuttaa sitä osaa henkilöstöä, joka yritykseen vielä jää. On kokemuksia, että mitä kokeneempi ("more senior") henkilö on, sitä positiivisemmin hän asiaan suhtautuu. Tämä siksi, että hän pystyy näkemään korkeamman palvelutason tuovan mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuitenkin, joskus keskitason johtajat näkevät paremmat urakehitysmahdollisuudet aidan toisella puolen ja siirtyvät palveluntuottajalle sopimuksen voimassaolon aikana. (Heywood 2001, 109-111)

Lisäksi herää kysymys voiko palvelun tuottajan henkilöstöllä olla sama osaaminen ja sitoutuminen kuin asiakkaan henkilöstöllä. Asiakalta siirtynyt henkilöstö suorittaa palvelun, joten lyhyellä tähtäimellä ongelmaa ei ole. Mitä lähempänä palvelun tuottaja sijaitsee asiakasta, sitä pienempi on riski, että osaaminen ja sitoutuminen vähenisi. Kun toiminnot

sijaitsevat lähellä asiakasta, voi henkilöstö olla helpommin läheisesti tekemisissä asiakkaan eri toimintojen kanssa. Lisäksi läheinen sijainti mahdollistaa saumattoman siirtymän asiakkaan tiloista palvelun tuottajan tiloihin. (Heywood 2001, 109-111)

Oleellista myös on, että ulkoistavan yrityksen johtotaso pääsee käsiksi tietoon, joka ulkoistukseen liittyy. Lähtökohtaisesti pitää sopia, että asiakkaalla on suora mahdollisuus päästä käsiksi kaikkeen tietoon. Näin ollen on kehitettävä tapoja, joilla palvelun laatua, toimintaa ja sen tehokkuutta voi seurata.

Ulkoistuksessa on myös riski, että ulkoistava yritys eli asiakas menettää tarvittavaa tietotaitoa. Asiakashan menettää ne taidot, jotka se ulkoisti palvelun tuottajalle. Jäljelle jääneen johtotason henkilöstön on kuitenkin tiedettävä missä mennään, vaikka yritys ei enää varsinaista toimintaa suoritakaan. Riskiä saattaa esiintyä myös silloin kun palvelu siirretään takaisin itselle tai ulkoistetaan toiselle palvelun tuottajalle. On kysyttävä, siirtyykö henkilöstö silloin uudelle palvelun tuottajalle, onko palvelu muuttunut paljon alkuperäisestä ulkoistuksesta ja onko osaaminen vain palvelun tuottajan konsulteilla.

Tietotaitoon ja osaamiseen liittyvät myös riskit, joita ovat kriittisen osaamisen menetys tai väärän osaamisen kehittäminen sekä eri toimintojen välisen osaamisen menetys. Esimerkiksi ulkoistamalla vähäisen komponentin tuottamisen ovat Amerikkalaiset yritykset myöhemmin kokeneet, että palvelun tuottaja ei halua tai ei kykene tuottamaan niille kuitenkin strategisesti tärkeää, mutta vähäistä tuotetta. Tuossa vaiheessa ulkoistava yritys on menettänyt osaamisen, jota se tarvitsee komponentin tuotannon uudelleen aloittamiseen eikä se pysty estämään palvelun tuottajaa tukemasta kilpailijoita kyseisen komponentin tuottamisessa tai uusille markkinoille astumisessa. (Minzberg & Quinn. 1998, 71.)

Tilastokeskus on julkaissut ruotsalaistutkijoiden artikkelin tuotannon ulkoistamisen kannattavuudesta. (Tilastokeskus b 2008) Sen mukaan ”konepajateollisuudessa tehtyjen laajojen kyselytutkimusten ja yrityksille tehtyjen täydentävien tapaustutkimusten perusteella voidaan osoittaa, että ulkoistaminen ei ole taloudellisesti niin kannattavaa, kuin usein oletetaan. Tuotantokustannukset kyllä pienenevät, mutta logistiikka ja suhteet asiakkaisiin huononevat.” Artikkelissa arvioidaan kuitenkin, että yritysten huono kannattavuus voi johtua siitä, että ne toimivat äärimmäisen kustannusherkillä aloilla. Mikäli yritykset eivät olisi siirtäneet tuotantoaan halvan kustannustason maihin, olisivat ne mahdollisesti joutuneet lopettamaan toimintansa.

Tilastokeskuksen artikkelissa todetaan (Tilastokeskus b 2008) lisäksi, että huono kannattavuus voi johtua myös siitä, että yritykset ovat juuttuneet tuotesegmentille, jolla kilpaillaan vain hinnalla. Pärjätäkseen tulevaisuudessa on niiden luotava tuote- ja liiketoimintakehityksen yhdistelmä, joka siirtää toiminnan pois tällaiselta segmentiltä. Tämän lisäksi on yritysten

myös kehitettävä omaa tuotantoaan niin, että ne saavuttavat joustavuutta ja kykevät luomaan asiakaskohtaisia ratkaisuja. Vaikka tässä liiketoiminnan kehittämisessä onnistuisikin hyvin, on tuotannon tehokkuutta kuitenkin lisättävä edelleen. Näyttäisikin siltä, että monissa yrityksissä ulkoistaminen on ollut keino päästä eroon ongelmasta, huonosti hoidetusta valmistustoiminnasta, sen sijaan että olisi ryhdytty järjestelmälliseen parannustyöhön. Ongelmaa ei tutkita tällöin perusteellisesti ja tehdään hätäinen ratkaisu.

Tilastokeskuksen artikkelissa tuotannon ulkoistamisen kustannuksista viitataan monialayritys Siemensin kokemukseen (Tilastokeskus b 2008), jossa yritys arvioi omia kokemuksiaan valmistuksensa ulkoistamisesta alihankkijoille ja matalapalkkamaihin. Prosessi alkoi vuonna 2000 ja konserni odotti saavuttavansa vähemmän investointeja, uusien tuotteiden nopeampaa markkinoille saattamista, johtavan tuotantotekniikan käyttömahdollisuutta, komponenttien maailmanlaajuisen hankintajärjestelmän tuomaa etua ja alhaisempia kokonaiskustannuksia.

Kolmen vuoden jälkeen tehtiin arvio ja tulokset kertoivat, että investointikustannukset pienenevät, mutta muut odotukset eivät toteutuneet. Esimerkiksi yhteistyö sopimusvalmistajien kanssa ei korvannut oman kehityksen ja valmistuksen välistä läheistä vuorovaikutusta. Tämän lisäksi hankintahinnat eivät laskeneet, koska suuri osa komponenteista oli kuitenkin pelkästään Siemensille valmistettavia (ei skaala- tai volyymietua). Ulkoistuskumppanien hinnat eivät myöskään olleet edullisempia siihen nähden mitä konserni itse olisi voinut saada. Vaikka sopimusvalmistajalla palkat olivat pienemmät, vei sopimusvalmistajan oma voittomarginaali sekä tuotteiden ja laitteistojen siirtämisen kustannukset pienistä palkoista saadun hyödyn. Näin ollen kokonaiskustannukset olivat pettymys konsernille.

Epäonnistumisiin voi olla useita eri syitä kuten kulttuuri, toimintavat ja integrointi. Myös tavoitteen asetteluun on syytä kiinnittää huomiota. (Digitoday 2006) Myös isäntämaa haluaa itse hyötyä mahdollisimman paljon suorista investoinneista ja siten se saattaa käyttää erilaisia poliittisia ratkaisuja hyväkseen. Nämä ratkaisut vaihtelevat niin yleisluonteisista muutoksista kotimaan taloudessa kuin monikansallisten yritysten suoriin arvoiteihin. Kansallisten yritysten tukeminen voi olla suotavampaa kuin teknologian siirros kehittyviin isäntämaihin, verrattuna suoritukseen perustuvan verorasituksen määrääminen monikansalliselle yritykselle. (Andersson 1991, 5).

Porterin mukaan (1987, 329) globaalissa kilpailussa on suuremmassa määrin otettava huomioon yrityksen suhteet isäntämaan hallitukseen. Tämä siksi, että hallituksilla on myös mekanismeja, joilla se voi estää globaalisten yritysten toimia. Isäntämaiden hallitukset voivat joko pysäyttää globaalisen kilpailun kokonaan tai ne voivat luoda erilaisia ryhmittymiä alalle.

Lisäksi Porter mainitsee (1987, 329) hallitusten roolin kansallisten resurssien suojelemisessa. Esimerkiksi luonnonvarojen käyttöä kontrolloidaan joko suoraan tai epäsuoraan.

2.4 Ulkoistaminen Suomessa

Suomessa ulkoistamisesta on tullut osa yrityksen arkipäivää 2000-luvulla. Väestörakenne ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat. Lisäksi inflaatio ja yleiset palkankorotukset lisäävät yritysten kuluja tuotannon ja/tai palvelun ylläpidossa. Väestörakenteen osalta suuret ikäluokat eläköityvät ja yritykset kilpailevat jatkossa yhä enemmän pätevästä työvoimasta. Asiakkuudet edellyttävät joustavuutta, tehokkuutta ja halvempia kustannuksia. Näin ollen yritysten on harkittava vaihtoehtoja, joilla vastata haastavaan markkinatilanteeseen.

Kilpailun muuttuessa maailmanlaajuisesti on suomalaisyrityksillä samat haasteet kuin kaikkialla maailmassa (Kauppalehti 2008, 3). Suomalainen yritys pyrkii varmistamaan, että organisaatio voi mukautua muuttuviin toimintatapoihin ja osaamisvaateisiin etenemällä rauhallisesti ja vaiheittain. Suomalaisten asenteet ulkoistukseen on myös muuttunut. Ulkoistaminen nähdään nykyään yhtenä toimintatapana muiden rinnalla.

Myös Suomeen voidaan investoida. Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila viittaavat (1997, 21) tutkimuksessaan Puhakan vuonna 1995 tekemään tutkimukseen ulkomaisten yritysten investointeihin Suomessa. Sen mukaan Suomen markkinat, Venäjän läheisyys ja idänkaupan osaaminen ovat tekijöitä, jotka puoltavat investointeja. Työmarkkinoiden joustamattomuus taasen koetaan ongelmaksi.

Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila ennustavat (1997, 8) vuonna 1997, että kansainvälistymisen uusi aalto tulee koskettamaan erityisesti palvelusektoria Suomessa. Vakuutus- ja rahoitusalan yritykset siirtävät rutiinipalveluitaan kustannustasoltan edullisimpiin paikkoihin. Jyrki Ali-Yrkkö teki Elinkeinoelämän Tutkimuslaitokselle myöhemmin vuonna 2006 tutkimuksen, joka koski ulkoistuksia ja toimintojen siirtoja Suomesta ulkoimaille. Tutkimuksen vastaajayritysten globaali henkilöstömäärä oli 625 000 henkilöä ja Suomessa nämä yritykset työllistivät 375 000 henkilöä. Tutkittujen yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2005 noin 165 miljardia euroa. (Ali-Yrkkö 2006, 4)

Tutkimuksen mukaan jalostusketjujen pilkkoutuminen on vaikuttanut siihen, että yritykset ovat tehneet ulkoistuspäätöksiä. Yritykset haluvat keskittyä tiettyihin jalostusketjun osiin sen sijaan, että vastaisivat koko ketjusta. Tutkimuksen mukaan kuitenkin suurin osa suomalaisyritysten ulkoistuksista suuntautui kotimaahan. (Ali-Yrkkö 2006, 1, 22)

Tärkeimpinä syinä ulkoistamiselle Ali-Yrkkö mainitsee (2006, 22) kustannusten karsimisen. Valmistuskustannusten lisäksi yritykset pyrkivät pienentämään myös kuljetuskustannuksia. Ne yritykset, jotka ovat siirtäneet tuotantoaan ovat tavoitelleet isäntämaan logistisen sijainnin hyödyntämistä. Ali-Yrkkö viittaa (2006, 22) myös lisäkapasiteetin hankkimiseen varsinkin T&K (tuotekehitys)-toimintojen ulkoistamisessa. Tällöin yritys pyrkii saamaan lisäkapasiteettia ilman, että sen itse tarvitsee investoida uusiin tuotantolaitoksiin tai koneisiin. Lisäksi yritykset pyrkivät saamaan käyttöönsä osaamista yrityksiltä, tutkimuslaitoksilta ja korkeakouluilta. Myös markkinoillepääsy tai asiakastarpeiden parempi huomioonottaminen näyttää olevan yksi esille tullut syy siirtää toimintoja ulkomaille (Ali-Yrkkö 2006, 10). Myös Tilastokeskuksen Pohjoismaita koskeva tutkimus (Tilastokeskus a 2008) tukee näkemystä siitä, että suomalaisyrityksissä työvoimakustannukset ovat keskeinen syy ulkoistamiselle.

Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus a 2008) suomalaiset yritykset hakevat toimintojen siirroilla pääsyä uusille markkinoille ja ne odottavat kilpailukyvyn kohentumista. Muita odotuksia siirroille on kustannussäästöjen ja uusille markkinoille pääsyn lisäksi yrityksen sisäisen tietotaidon kasvattaminen sekä erityisosaamisen ja teknologian saatavuus. (Tilastokeskus a 2008)

Teollisuuden, kaupan ja palveluiden sektoreille ulkoistukset olivat yleisiä (Ali-Yrkkö 2006, 5) - kustakin kohdepopulaation sektorista yli 60 prosenttia tai enemmän oli ulkoistanut Suomeen ja teollisuudesta reilu 15 prosenttia ulkomaille. Palvelujen osalta alle 10 prosenttia ja kaupan alalla muutama prosentti oli ulkoistanut ulkomaille. Suomalaisyritysten ulkoistustoiminnat koskevat pääsääntöisesti valmistus- ja tuotantotoimintaa, T&K-toimintaa ja palvelutoimintoja. Palvelutoimintojen osalta ulkoistuksia on tehnyt 60,2 prosenttia yrityksistä ja näistä ulkomaille on ulkoistanut vain 2,7 prosenttia. (Ali-Yrkkö 2006, 6) ICT-teknologian myötä globaali kilpailu ulottuu valmistus- ja tuotantotoiminnan lisäksi myös yrityksen osatoimintoihin ja yksittäisiin työtehtäviin. (Ali-Yrkkö 2006, 9)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan (Tilastokeskus a 2008) suomalaisyrityksistä 16 prosenttia on ulkoistanut tai siirtänyt toimintojaan ulkomaille vuosina 2001-2006. Näistä toiminnoista teollisuuden ydinliiketoiminta eli valmistus on ollut selvästi suosituin siirtojen kohde. Teollisuuden valmistusta on siirtynyt edullisempien kustannustason maihin kuten uusiin EU-jäsenmaihin sekä Aasiaan, etenkin Kiinaan. Kiina on toiseksi tärkein kohdealue suomalaisille teollisuusyrityksille ja Intian osuus on vähäinen teollisuuden ydinliiketoiminnoista. Tietotekniikkapalvelujen siirroissa tyypillistä on, että etenkin palveluyritykset ulkoistavat ja siirtävät näitä toimintoja ulkomaille. Intia on merkittävä ulkoistamiskohde palvelualoille.

Tutkimuksen mukaan (Tilastokeskus a 2008) ulkomaille toimintojaan ulkoistaneiden tai siirtäneiden yritysten osuus tutkituista yrityksistä oli Suomessa vuosina 2001-2006 seuraavanlainen:

Ydinliiketoiminta	58 %
Tietotekniikkapalvelut	25 %
Markkinointi ja myynti	25 %
Jakelu ja logistiikka	19 %
Hallinnon ja johdon tehtävät	20 %
Tutkimus ja kehittämistoiminta	15 %
Insinööri- ja tekniset palvelut	10 %

Taulukko 2 Ulkomaille ulkoistetut tai siirretyt toiminnot 2001-06, osuus yrityksistä jotka ulkoistaneet tai siirtäneet toimintojaan ulkomaille (Tilastokeskus a, 2008)

Ali-Yrkön mukaan (2006, 13) 2000-luvulla Suomesta on siirretty ulkomaille 7 000 -12 000 työpaikkaa ulkomaisiin tytäryrityksiin. Etlan (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos) tutkimuksessa vuodelta 1997 suomalaisten yritysten kansainvälistymisestä Jyrki Ali-Yrkkö ja Pekka Ylä-Anttila (1997, 2) kuvaavat, että ulkomaisen tytäryrityksen etuna on yrityksen mahdollisuus olla lähellä markkinoita, jolloin se voi ottaa huomioon ostajien mahdolliset erityistarpeet paremmin. Toinen puoltava tekijä ulkomaiselle tuotannolle on kustannussäästöt esimerkiksi tullien, kuljetus- tai tuotantokustannusten pienentyessä. Haasteena nähdään lainsäädännön erilaisuus, kulttuuri ja muut ympäristötekijät.

Valtaosa kohdepopulaation ulkoistuksista on Ali-Yrkön mukaan (2006, 13) kuitenkin kohdistunut Suomeen. Tällöin toiminta säilyy Suomessa, mutta sen tekee toinen yritys. Konsernien sisäiset siirrot (siirto Suomesta ulkomaille) koskettaa 0,4 - 1,0 prosenttia koko yrityssektorin työvoimasta.

	Määrä henkilötyövuosissa	Osuus koko yrityssektorin työvoimasta
Ulkoistukset kotimaahan	46 000 - 84 000	3,5 - 6 prosenttia
Ulkoistukset ulkomaille	5 000 - 9 000	0,4 - 0,6 prosenttia
Siirto Suomesta ulkomaille	5 000 - 14 000	0,4 - 1 prosenttia

Taulukko 3 Suomalaisyritysten ulkoistusten ja toimintojen siirtojen määrä (tammikuu 2000 - helmikuu 2006) (Ali-Yrkkö 2006, 13)

Ali-Yrkkön ja Ylä-Anttilan vuoden 1997 tutkimuksessa todetaan (1997, 29), että Suomalaiset yritykset olivat tuolloin sijoittaneet pääasiallisesti EU-alueelle, erityisesti EFTA-maiden osuus on ollut huomattava. Suomalaisomisteisten yritysten henkilöstöstä merkittävin osuus työskenteli 1990-luvulla Ruotsissa, seuraavana tulivat Yhdysvallat, Saksa ja Ranska.

Tilastokeskuksen tutkimus (Tilastokeskus a 2008) tukee Ali-Yrkkön ja Ylä-Anttilan näkemystä ulkoistamisesta EU-alueelle. Tämän mukaan yli puolet toimintojen ulkoistamisesta tai siirroista tapahtuu EU-maiden sisällä. Tutkimuksessa todetaan myös, että EU-mailla on useita etuja muihin tai kaukaisempiin maihin nähden. Näitä ovat läheisyys asiakkaisiin sekä kulttuurilliset yhteydet. Tämän lisäksi EU muodostaa myös yhtenäiset markkinat, joilla palvelut, tavarat sekä työvoima liikkuvat yhtenäisten pelisääntöjen mukaisesti. Tämä merkitsee sitä, että yritykset voivat paremmin ennakoida ulkoistamisen ja siirtojen vaikutuksia EU-alueella verrattuna moniin kaukaisempiin maihin. Suomalaisista yrityksistä hieman alle 30 prosenttia oli ulkoistanut EU-alueelle. Toinen tärkeä kohdealue toimintojen ulkoistuksille ja siirroille on Tilastokeskuksen mukaan (Tilastokeskus a 2008) Aasia, jonne siirtyy noin neljäsosa toiminnoista. Aasian vahvuutena nähdään alhaisempi kustannustaso ja nopeammin kasvavat markkinat EU-maihin verrattuna.

Sekä palveluyritykset että palveluluonteisia tukitoimintoja tarjoavat yritykset kokevat, että EU-maat ovat houkutteleva kohdealue ulkoistuksille. Tukitoimintoja, kuten tietotekniikkapalveluja ulkoistetaan yleisemmin lähialueille, erityisesti vanhoihin EU-jäsenmaihin.

Vuonna 2005 tehtiin tutkimus viiden (Hollanti, Italia, Itävalta, Saksa ja Suomi) eri EU-maan kokemuksia ulkoistamisesta keskittyen erityisesti ulkoistamisen vaikutuksesta työllisyyteen. Tutkimuksessa todetaan, että vaikka palvelualoilla ostettujen palveluiden määrä ei ole olennaista, on matalapalkkamaista ostetuilla palveluilla tilastollisesti huomattava merkitys ja sillä on myös negatiivinen vaikutus työllisyyteen. Toisin sanoen, kotimainen työllisyys ja palvelujen ostaminen matalapalkkamaista ovat vaihtoehtoja toisilleen, kun taas palvelujen

ostamisella korkeapalkkaisista maista ei ole vaikutusta työllisyyteen. Mitä suurempi on matalapalkkamaista ostettujen palveluiden alkuperäinen taso sitä pienempi on työllisyyden kasvu. Näin ollen voidaan todeta, että matalapalkkamaihin ulkoistaminen vie pois työpaikkoja. (Falk&Wolfmayer 2007, 49-50)

Ali-Yrjön tutkimuksen mukaan (2006, 14) on Suomesta siirretty ulkoimaille toimintoja tai ulkoistettu 10 000 - 23 000 työpaikkaa runsaan kuuden vuoden aikana. Tämä tarkoittaa noin 1,0 - 2,5 prosenttia Suomessa vuosittain häviävästä (ja myös syntyvästä) työpaikasta.

Tutkimuksen tulosten mukaan ”Suomesta toimintaa poissiirtäneiden yritysten kotimaan toiminnot tulevat keskittymään vaativamman osaamistason tehtäviin” (Ali-Yrkkö 2006, 22). Matalamman koulutustason omaavien henkilöiden työt tulevat taasen vähenemään erityisesti niissä yrityksissä, jotka ovat jo toimintoja siirtäneet. (Ali-Yrkkö 2006, 14)

Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila korostavat (1997, 114), että on tärkeää pitää huolta Suomen kilpailukyvästä niin tuotantopanosten hintojen kuin laadun suhteen. Yritysten tärkeimpänä voimavarana he pitävät osaavaa ja innovatiivista työvoimaa. He myös toteavat, että ”uuden politiikan keskeinen sisältö on tulevaisuudessa tarvittavien erikoistuneiden tuotannontekijöiden synnyttäminen, kilpailun edistäminen ja yleensä toimintaedellytysten luonti kansainvälisesti kilpailukykyisille yrityksille.” (Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 1997, 115.)

Tilastokeskuksen tutkimuksessa (Tilastokeskus a 2008) käy ilmi, että monikansalliset konsernit siirtävät toimintojaan yleisimmin konsernin sisällä maasta toiseen, jolloin toiminnot pysyvät konsernin sisäisessä kontrollissa ja hallinnassa. ”Toimintoja ulkoistetaan konsernin ulkopuoliselle markkinoilla toimivalle yritykselle selvästi harvemmin”. Yli 70 % suomalaisista monikansallisista yrityksistä oli ulkoistanut toimintoja saman konsernin sisällä vuosina 2001-2006. Tutkimuksesta tulee myös esille, että yritykset eivät voi aina itse päättää toimintojen ulkoistamisesta tai siirtämisestä muihin maihin, sillä päätökset tehdään usein keskitetysti konsernin emoyhtiössä.

Elinkeinoministeri Mauri Pekkarinen sanoo (Kauppalehti 2008, 2), että ”ulkoistaminen parhaimmillaan lisää yrittäjien mahdollisuuksia ennakkoluulottomaan innovointiin ja osaamisen kehittämiseen. Näin ulkoistaminen oikein hyödynnettynä lisää suomalaisten taloudellista toimintaa ja sitä kautta hyvinvointia.” Pekkarinen näkee (Kauppalehti 2008, 2) ulkoistamisen positiiviset vaikutukset, ei vain yrityksille, mutta myös Suomelle. ”Modernien, kasvavien yritysten businesslogiikassa ulkoistaminen on osa tuottavuuden, olennaiseen keskittymisen ja virtaviivaistamisen politiikkaa. Ulkoistaminen voi tuottaa paljon hyvää sen säästäessä turhalta työltä.” Pekkarinen jakaa Ali-Yrjön näkemyksen, että ulkoistaminen ulkomaille on ollut huomattavasti kotimaan sisäistä ulkoistamista vähäisempää. Pekkarinen

jatkaa, että ”tuotteemme ja palvelumme käyvät maailmalla ja täällä kotona kaupaksi jatkossakin, mikäli vain teemme asiat yhtä hyvin - tai paremmin - kuin ennen.”

2.5 Toimintaympäristön vaikutus ulkoistamiseen

Ulkoistamisen eri muodot liittyvät kaikki yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen. Kun yritys ulkoistaa joko tietyn organisaation tai osan toiminnoistaan, se siirtää tämän organisaation tehtävän tai toiminnon, jonka se itse on aikaisemmin tehnyt toiselle osapuolelle tehtäväksi. Ulkoistamisella yritys yleensä tavoittelee kustannussäästöjä ja/tai toimintojen harmonisointia. Lisäksi yritykselle vapautuu tai jää resursseja ydinliiketoiminnan ylläpitämiseen, jolloin se voi keskittyä erikoistumiseen ja siten lisätä toiminnan tehokkuutta.

Nykypäivänä yritys ei enää välttämättä halua tuottaa kaikkia tarvitsemiaan palveluita itse eikä se ole välttämättä tarkoituksenmukaistakaan. Markkinoilla on saatavilla yrityksiä, jotka tuottavat tuotteistettuja palveluita ja näin antavat ulkoistavalle yritykselle mahdollisuuden keskittyä sen ydinliiketoimintaan.

Toimintaympäristön vaatimukset, markkinoiden odotukset sekä kilpailun kiristyminen pakottavat organisaation ratkaisemaan mikä on sen ydinliiketoimintaa ja mikä ei. Jos toiminto on sellaista, joka edellyttää osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolelle, on se ydinliiketoimintaa (Kiiskinen ym 2002, 21). Lisäksi organisaation on ratkaistava mitkä prosessit se suorittaa itse ja mitkä se hankkii ulkopuoliselta palvelun tuottajalta. Näin määritetään toimintamalli, eri yrityksen tapa organisoida tehtävänsä.

Toimintastrategia on toimintaohjelma, jolla määritellään yrityksen tärkeimmät toimintaperiaatteet, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Toimintastrategian pohjalta laaditaan yksityiskohtaisemmat osastrategiat ja toimintasuunnitelmat. Kiiskisen ym. mukaan ”toimintastrategia kuvaa, missä liiketoiminnassa organisaatio on mukana ja kuinka se aikoo menestyä sekä tavan organisoida suhteessa yhteistyökumppaneihin.” (Kiiskinen ym. 2002, 19). Yritys määrittää tällöin myös sen perustehtävät ja miten yritys toimii. Kuten Kiiskinen ym. mainitsee (2002, 20), on organisaation käytännössä keskityttävä niihin perustehtäviin, jotka tuottavat ydinliiketoimintaa.

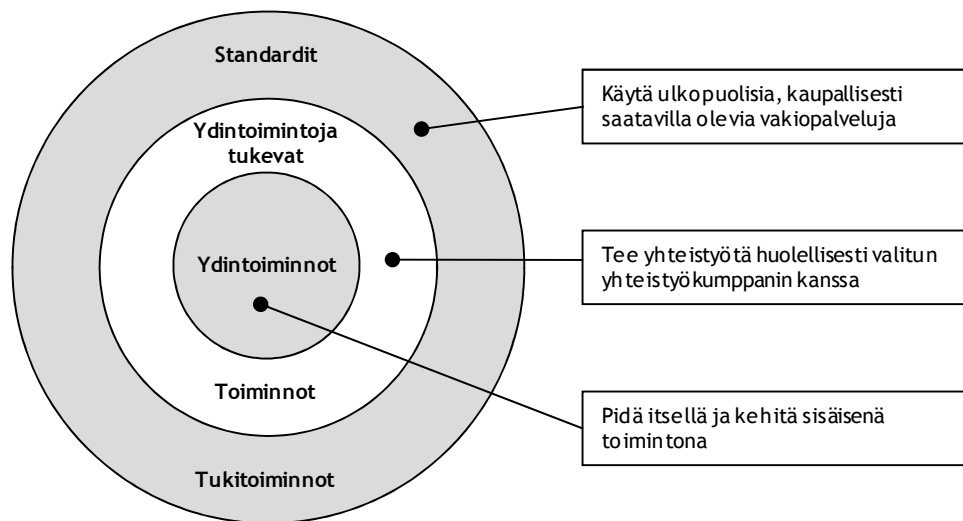
Ulkoistaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään työn siirtämistä matalien kustannusten maihin, vaan yritykset etsivät myös ulkoistamiskohteita ja kumppaneita entistä laajemmalta alueelta. Yritysten on siis muutettava toimintatapojaan. Vaikuttimina ovat mm. vuoden 2008 luottokriisi, kilpailutilanne ja paine menojen leikkaamiseen. Todellinen haaste tässä on saada

oma henkilökunta ymmärtämään globaali ympäristönsä ja toimimaan siinä yhdenmukaisesti. (Kauppalehti, 6.)

2.6 Tee itse tai ulkoista

Määrittäessään toimintastrategiaansa on yrityksen ratkaistava miten se toteuttaa sellaiset toiminnot, jotka eivät suoraan liity ydintoimintojen tuottamiseen. Tuottaako yritys toiminnon itse vai ulkoistaako yritys toiminnon palvelun tuottajalle. Päätöksentekoon vaikuttavat niin määrälliset kuin laadullisetkin tekijät. Kustannuksen lisäksi päätöstä ohjaavat esimerkiksi tuottavuuden kasvun odotukset, laadun lisääntyminen, riskin ja epävarmuuden jakaminen sekä joustavan toiminnan organisoiminen.

Kun yritys on määrittänyt ydinliiketoimintansa tulee sen samalla määrittää mitkä ovat tukitoimintoja. Samaan aikaan sen tulisi määrittää miten ja minkä toimintojen osalta se voi hyödyntää yhteistyökumppaneita (Kiiskinen ym. 2002, 23). Kiiskinen ym. kuvaavat (Kiiskinen ym. 2002, 24) toimintojen johtamista seuraavasti:



Kuvio 6 Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen johtaminen (Kiiskinen ym. 2002, 24)

Ydintoiminnot organisaation kannattaa pitää itsellään ja kehittää niitä edelleen. Ne toiminnot, jotka tukevat ydintoimintaa on mahdollista toteuttaa kumppanin kanssa kun taas standardeissa tukitoiminnoissa on syytä käyttää standardeja kaupallisia malleja.

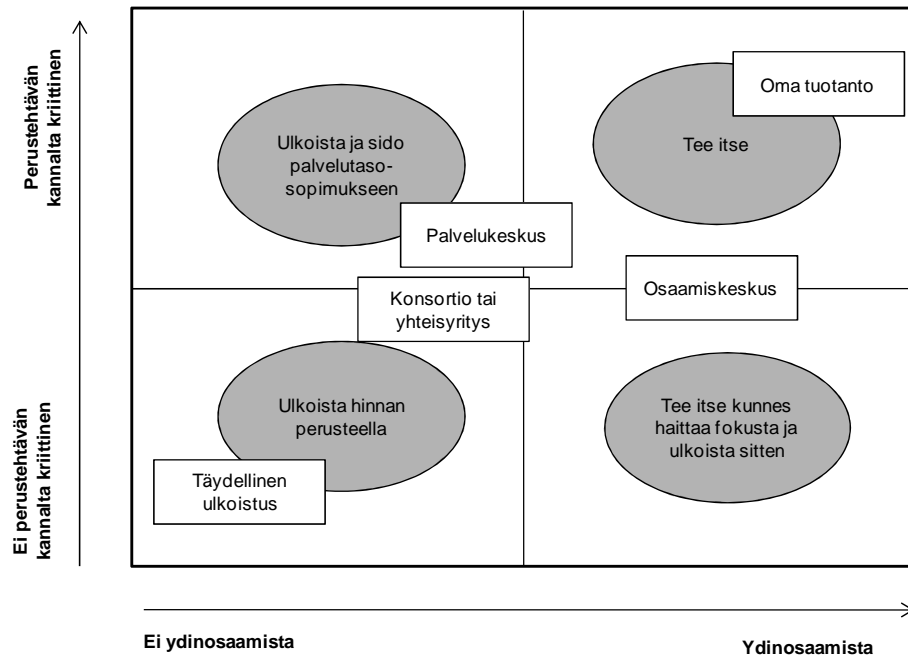
Kiiskinen ym. listaa (2002, 80) ulkoistamispäätökseen kahdeksan eri seikkaa, joihin organisaatiossa etsitään vastauksia. Näitä kysymyksiä ovat: miten toimintojen ulkoistaminen

sopii perustehtävään sekä strategiaan ja suunnitelmiin, mikä on oikea resurssi- ja osaamispääoma strategian vaatiman palvelutason tuottamiseksi, mitkä ovat luonnolliset tai luovat vaihtoehtoiset palvelunhankintamallit, miten valitaan ja toteutetaan mielekkäin ja hyödyllisin palvelunhankintamalli, mikä on paras tapa hallita ja johtaa resursseja ja palvelutuotantoa, kuinka usein ja miten arvioida vaihtoehtoja, kasvattaako vai vähentääkö ulkoistaminen ulkoista herkkyyttä ja reaktiokykyä sekä kasvattaako vai vähentääkö ulkoistaminen sisäistä, teknistä ja organisatorista joustavuutta ja muuntautumiskykyä

Saadakseen vastauksen yllämainittuihin kysymyksiin Kiiskinen ym. tarkastelee (2002, 81) toimintoa tai palvelua matriisissa (ks. Kuvio 7), joka voidaan kytkeä eri hankintamalleihin. Matriisin oikeassa yläkulmassa ovat palvelut, jotka tulee tuottaa itse. Mitä etäämmälle matriisissa siirrytään oikeasta yläkulmasta vasempaan alakulmaan, sitä mielekkäämpää on palvelun tai toiminnon ostaminen tai jopa täydellinen ulkoistaminen.

Kiiskinen ym. ehdottaa (2002, 24-25), että vaihtoehtoja voi lähestyä selvittämällä ensin kuinka kriittinen palvelu on organisaation perustehtävän kannalta. Tämän jälkeen selvitetään onko toiminto ydinosasta vai ei. Näin saadaan neljä eri vaihtoehtoa päätöksen tueksi. (1) Mikäli toiminto ei ole kriittinen perustehtävän kannalta eikä se ole ydinosasta, voi toiminnon ulkoistaa hinnan perusteella. (2) Jos toiminto ei ole kriittinen, mutta se on osa ydinosasta, ei tällöin toimintoa ulkoisteta vaan tehdään itse siihen asti kunnes se on tarkoituksenmukaista ydintoimintojen kannalta. (3) Perustehtävän kannalta kriittinen palvelu, joka ei ole ydinosasta on suositeltavaa ulkoistaa ja sitoa palvelutasosopimukseen. (4) Tehtävä, joka katsotaan kriittiseksi ja ydinosasta tukevaksi palveluksi tehdään itse.

Mikäli organisaatiossa on tapahtunut strategisia muutoksia, joka uudessa tilanteessa on kriittinen ja sen katsotaan kuuluvan ydinosamukseen, voidaan tällöin aiemmin ulkoistettu palvelu kotiuttaa. Mikäli tehtävä ei liity perustehtävään, mutta se on ydinosasta vaativa, voidaan se ulkoistaa asteittain ja lopulta keskittää sisäiseen osaamiskeskukseen. Kiiskinen ym. toteaa (2002, 81-82), että toiminto, joka on perustehtävän kannalta kriittinen, mutta ei kuitenkaan ole ydinosasta, on palvelukeskus tällöin hyvä vaihtoehto.



Kuvio 7 Strategian ja palveluhankintamallin yhteys (Kiiskinen ym. 2002, 82)

Ali-Yrkkö kuvaa (Ali-Yrkkö 2006, 1) ulkoistuksen, toimintojen siirtojen ja niiden yhdistelmien malleja seuraavanlaisella kuviolla:

		Itsetekeminen vs. Ostaminen	
		Konsernin sisäinen	Konsernin ulkopuolinen
Toiminnon sijainti	Kotimaa	Ei muutosta aiempaan	Ulkoistettu kotimaahan
	Ulkomaat	Siirto omiin ulkomaisiin yksiköihin (In-house offshoring)	Ulkoistettu ulkomaille (offshore outsourcing)

Kuvio 8 Ulkoistus, toimintojen siirrot ja niiden yhdistelmät (Ali-Yrkkö 2006, 1)

Kuviosta nähdään, että toimintoja voidaan siirtää konsernin sisäisten järjestelyjen kautta maasta toiseen tai, että toimintoja voidaan ulkoistaa ei vain ulkomaille vaan myös kotimaahan.

2.6.1 Offshore ja nearshore

Offshoringilla tarkoitetaan toimintaa, jolloin yritys siirtää sisäisesti toimintoja maan rajojen ulkopuolelle, yleensä kaukomaihin kuten Kiinaan ja Intiaan (Aasia). Näissä maissa kustannustaso on huomattavasti alhaisempia kuin esimerkiksi Euroopassa. Lisäksi henkilöstöä on yleensä helpompi löytää, koska rekrytointimarkkinat ovat laajat. Kun Eurooppalainen yritys siirtää toimintojaan Euroopan alueelle alhaisimpien kustannustason maihin kuten Bulgariaan, Romaniaan tai Slovakiaan (Itä-Eurooppa) puhutaan nearshoringista. Yritys voi perustaa kummassakin tapauksessa isäntämaahan niin sanotut osaamis- tai palvelukeskukset, jotka keskittyvät ulkoistetun toiminnon ylläpitoon. Se missä palvelu tuotetaan ei ole merkityksellistä (esimerkiksi sovellusosaaminen) vaan se, että saavutetaan osaaminen, työn korkea laatu ja riittävät resurssit nykytilaa edullisemmin.

Liiketoimintojen ulkoistamisen malleja on Clickin ym. mukaan (2004, 20) kolmea erilaista: offshore, onshore ja nearshore. Kuvio 9 kuvaa miten nämä erotellaan (Yhdysvaltojen kannalta sijainnin mukaan):

Malli	Sijainti	Toiminnot
Offshore	Intia	Valmistus
	Kiina	Ohjelmointi
	Philippiinit	Taloudelliset analyysit
	Venäjä	"Call center"
Nearshore	Meksiko	Valmistus
	Kanada	"Call center"
	Keski-Amerikka	
	Latinalainen Amerikka	
Onshore	USA	HR-hallinnointi "Call center"

Kuvio 9 Liiketoimintojen ulkoistusmallit (Click & Duening 2004, 20)

Click ja Duening toteavat (2004, 20) myös, että offshoring on kaikista haastavin ulkoistusmalli, mutta samalla myös palkitsevin. Amerikkalaiset yritykset ovat muun muassa saaneet kritiikkiä ulkoistamisesta Vietnamiin, Intiaan ja Kiinaan, joissa työntekijöiden oikeuksia loukataan. Kritiikistä huolimatta ovat yritykset jatkaneet ulkoistamista ko. maihin. Halvan palkkatason maissa yritykset kun voivat säästää kuluissa 25-40 prosenttia (Click & Duening 2004, 20-21.)

Nearshore-ulkoistuksessa yrityksen on mahdollista tunnustella liiketoiminnan tilannetta ilman, että se ottaisi offshore-ulkoistukseen liittyvää riskiä. (Click ja Duening 2004, 22). Yritykset,

jotka käyttävät nearshore-strategiaa etsivät yleensä kulusäästöjä, mutta löytävät harvemmin alansa parhaat toimijat palveluille, joita tarvitsevat.

Kummassakin ulkoistuksessa (offshore tai nearshore) yritys voi siis joko siirtää palvelun tai toiminnon suoraan kolmannelle osapuolelle tai perustaa oman palvelukeskuksensa kohdemaahan.

2.6.2 Onshore ja yhteenliittymä (joint venture)

Kun puhutaan onshore-palvelusta tarkoitetaan sillä sitä, että palvelu toimitetaan läheltä. Tällöin korostuu esimerkiksi asiakastuntemuksen ja kokonaisratkaisun hallinnan rooli (ks. Kuvio 9).

Yhteenliittymällä taas tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen yhteistä, yhteiseen lukuun toimivaa erityistä yritystä, joka on perustettu jatkuvaksi tarkoitettua toimintaa varten.

2.7 Prosessien kehittäminen

Kun yritys määrittää ja kehittää prosessejaan on sen tavoitteena saavuttaa toiminnan tehokkuutta, virheiden vähentymistä, toimintatapojen yhtenäistämistä, parempaa laatua ja kustannustehokkuutta. Tavoitteena on myös selvittää miten työ toteutetaan ja missä prosessin vaiheessa voi olla muuttamisen tarvetta, jotta tavoitteet saavutetaan. Näin ollen prosessin kehittämiseen vaikuttavat esimerkiksi tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden määrittäminen, jolloin saadaan organisaation toiminta toimimaan yrityksen asettamien päämäärien kanssa. Lisäksi tällä saavutetaan asiakastyytyvyyden kasvattamista (kehitystyötä voi tehdä myös yhdessä asiakkaan kanssa) ja havaittujen ongelmien tai puutteiden esiintulemistä lopputuloksessa.

Prosessien kehittäminen aloitetaan tunnistamalla nykyiset prosessit ja kuvaamalla niiden nykytila. Tämän lisäksi analysoidaan prosessien ominaisuudet sekä niihin liittyvät mittarit. Viimeisenä määritellään kuvatut prosessit uudelleen ja laaditaan toteutussuunnitelma. Virkin ja Somermeren mukaan (2002, 2) organisaation on tunnettava vallitseva tilanne ja tiedettävä mikä on tavoite, jota kohti kehittyä. Näiden lisäksi on luotava ohjausmekanismi, jonka avulla varmistetaan kehityksen suunnan oikeana pysyminen.

Virkki & Somermeri väittävät (2002, 1), että mitä tahansa vallitsevaa tilannetta kehitetään vasta sitten kun edessä on äärimmäinen pakko. Pääsosan kosmeettisia parannuksia tehdään tosin kuitenkin satunnaisesti.

2.8 Muutosprojektin johtaminen

Projektiluonteinen lähestymistapa kertaluonteisten hankkeiden läpiviennissä on osoittautunut varteenotettavaksi vaihtoehdoksi organisaatiossa. Tämä siksi, että projektissa tarvittava osaaminen kootaan usein organisaation eri osista ja projektin suorittaminen perusorganisaation tehtävien mukana ei ole mahdollista.

Projekti on toimenpide tai hanke, jolla on selkeä päättymisajankohta. Projektille määritellään organisaatio, joka toteuttaa projektin tavoitetta, jonka tulee olla selkeä. Tavoite pyritään saavuttamaan projektiksi kutsutulla työllä ja toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti.

Projekti sisältää eri vaiheita, jotka yleisellä tasolla ovat: projektin asettaminen, projektin suunnitteleminen, projektin toimeenpaneminen (toteutus, ohjaus, arviointi ja kontrollointi) ja projektin päättäminen. Virkin ja Somermeren mukaan (2002, 5) *”projekti on organisaatorajat ylittävä suurien, ainutkertaisten ja edeltä suunniteltujen muutosten läpiviennin työkalu.”*

Virtanen toteaa (2000, 30), että projektityötä ei ole helppoa määritellä, koska sille löytyy soveltamisalueita niin monilta alueilta. Hän päätyy (2000, 35) lopulta seuraavaan määrittelyyn: *”projekti on kertaluonteinen toimenpide tai hanke, jolla on tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella, mikä hankkeen tehtäväksi on määritetty.”*

Projekti on ihmisten välistä yhteistoimintaa. Virtanen tuo esiin (2000, 18), että projektityössä on jätettävä tilaa inhimilliselle toiminnalle, koska kaikki projektiin liittyvä työ ei ole kontrolloitavissa insinööritieteen keinoin. Tämän lisäksi Virtanen toteaa (2000, 18-19), että projektit ovat harvoin seurausta systemaattisesta suunnittelusta tai, että projektien resurssit, olivat ne sitten henkisiä, taloudellisia, kulttuurisia tai sosiaalisia, ovat aina rajallisia. Lisäksi projektiin kuuluu aina riskinotto, jolloin epäonnistumisen todennäköisyyskin kasvaa.

Projektin tavoitteet muuttuvat useimmiten - syystä tai toisesta - suunnitellusta. Sen vuoksi onkin hyvä kysyä, että onko järkevää pitäytyä alkuperäisissä tavoitteissa, jos niiden tavoittaminen käy hetki hetkeltä epärealistisemmaksi. Lisäksi projektimuotoista tekemistä ei saa pitää itsestäänselvyytenä vaan sille on löydettävä tarkoituksenmukaiset perustelut aina. (Virtanen 2000, 74)

Muutosprojektissa onnistuminen edellyttää hyvää johtamista. Tämä edellyttää yhteisten tavoitteiden asettamista ja yhteisten pelisääntöjen luomista. Lisäksi on syytä kiinnittää

huomiota ihmisten motivointiin ja vuorovaikutustaitoihin. Muutoksen hallinnassa ennakoivalla toiminnalla on huomattava merkitys. Tällöin suunnitelma on syytä rajata tarkkaan sekä tehdä kustannusarviot ja aikataulut. Myös mahdollisten ongelmien ja haasteiden tunnistaminen on syytä huomioida. Tämän lisäksi on tärkeää, että muutokset dokumentoidaan ja niiden vaikutukset analysoidaan. Kaikki muutokset tulee lisäksi hyväksyttäväksi etukäteen.

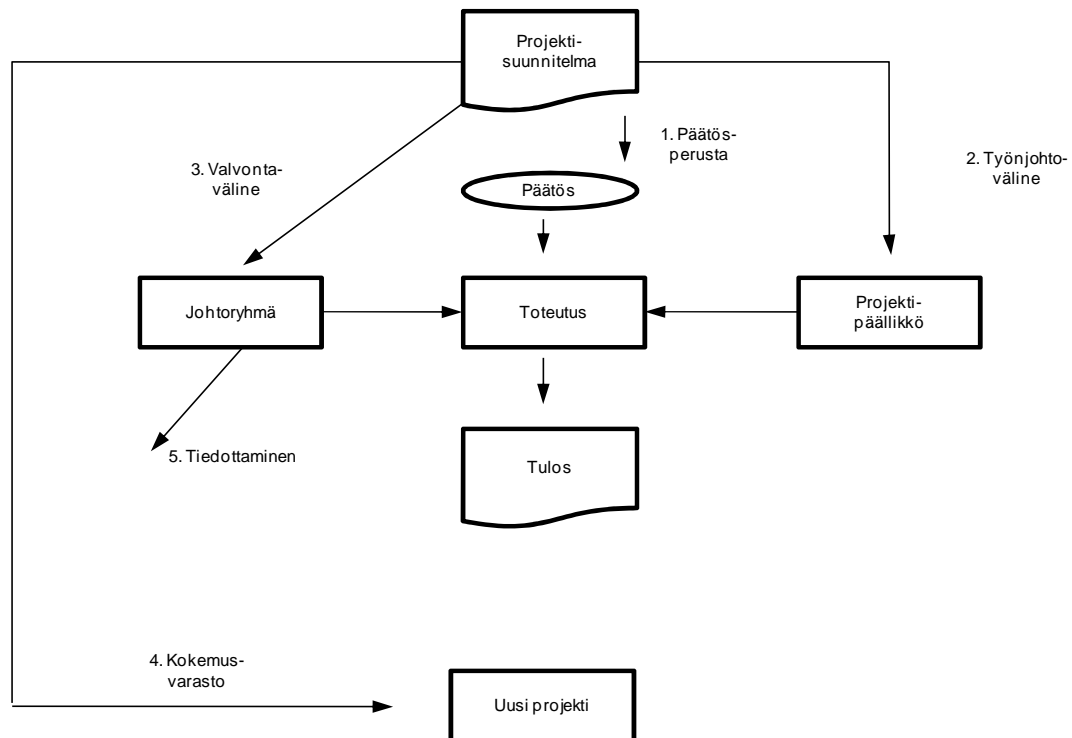
2.8.1 Projektin vaiheet

Projektin elinkaari vaihtelee sen mukaan mikä on tavoite, mitkä ovat käytössä olevat resurssit ja mikä on käytössä oleva aikataulu. Perusmallina voidaan pitää määrittelyvaihetta, suunnitteluvaihetta, toimeenpanoa ja päättämistä. Virkin ja Somermeren mukaan (2002, 29) vaiheet ovat projektin asettaminen, projektisuunnittelu, projektin toteutus ja projektin päättäminen.

Projekti alkaa siis määrittelyvaiheella tai asettamisella kuten esimerkiksi Virkki ja Somermeri määrittelevät. Tällöin vastataan kysymyksiin, kuten kenelle projektia tehdään, millaisesta projektityypistä on kysymys, millaisia kohderyhmiä projektilla on ja miksi projekti ylipäättänsä pitäisi toteuttaa (Virtanen 2000, 74).

Varsinainen suunnittelutyö pitää sisällään erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Näitä ovat vaihtoehtoisten strategioiden hahmottaminen ja keinot projektin toteuttamiseksi. Projektin toteuttamisen analysointiin Virtanen suosittaa (2000, 75) SWOT-strategiatyökalua, jossa käydään läpi vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats). Hän myös suosittaa, että edellämainittujen seikkojen keskinäiset yhteydet otettaisiin tarkastelun alle sen sijaan, että tulkittaisiin kunkin alueen listauksia.

Suunnitteluvaiheessa on lisäksi tärkeää esitellä projektin tavoitteet osallisille, jotta projektin toteuttamiselle saataisiin mahdollisimman suuri sitoutuminen. Projektisuunnittelu tehdään jo ennen projektin aloittamista projektin johtoryhmän toimeksiannosta. Suunnitelmasta käy ilmi mitä projektissa tehdään ja miten. Projektisuunnitelmaa käytetään johtoryhmän päätöksentekoa varten, se toimii projektipäällikön työjohtovälineenä ja projektin edistymisen valvontavälineenä. Lisäksi projektisuunnitelma välittää historiatietoa projektista sekä toimii tiedottamisvälineenä. (Virkki&Somermeri 2002, 24 - 27.)



Kuvio 10 Projekti-suunnitelmalla on viisi eri käyttötarkoitusta (Virkki&Somermeri 2002, 25)

Projektin toimeenpano on näkyvin vaihe. Toimeenpanoa varten tarvitaan selkeä ohjausmalli, jolla seurataan projektin edistymistä.

Jokainen projekti päätetään. Projekti voi ”kuolla, koska se on lakannut olemasta, projekti voidaan korvata jollakin muulla projektilla tai se muutetaan osaksi emoyhtiön toimintaa tai projektin asettaja tai rahoittaja päättää projektin päättämisestä. (Virtanen 2000, 127-128.) Projektin päättämisessä arvoidaan hankkeen toteuttamista ja saavutettuja tuloksia.

Yrityksellä voi olla strateginen kasvu- tai kilpailustrategia, jota se toteuttaa muutos- tai kehittämisprojektilla. Kasvustrategialla haetaan yrityksen kasvua markkina-asetavoitteella tai kasvun toteuttamistavalla ja kilpailustrategia toimii yrityksen kilpailukyvyyn muotona tai lähteenä.

2.9 Yhteenveto ulkoistamisesta

Yhteenvetona ulkoistamisesta voisi siis todeta, että sen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä kustannusperusteisesti (tehokkuus) tai säästettynä aikana, jolloin saadaan kilpailuetua kun resurssit vapautuvat muuhun käyttöön. Näin ulkoistamisesta on tullut osa strategista liiketoimintaa. Ulkoistaminen johtaa siihen, että yritykset erikoistuvat yhä enemmän. Ulkoistamisen syyt voivat olla organisatorisia, taloudellisia tai esimerkiksi

henkilökunnan osaamisen liittyviä. Edellä mainittujen lisäksi myös osakkeenomistajien odotukset paremmasta tuotosta saattavat liittyä ulkoistuspäätökseen.

Ulkoistamisella yritys voi saavuttaa myös joustavuutta, koska toiminnan tuottamiseen ei sitoudu pääomaa eikä omaa henkilöstöä. Myös laadun oletetaan parantuvan. Ulkoistamalla yritys pystyy paremmin keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Samalla ulkoistaminen sisältää kuitenkin riskejä mm. valvonnan ja johtamisen kannalta erityisesti silloin kun palvelutoimittajia on useita. Myös standardoidussa palvelussa toimivan palvelun toimittajan panostaminen yksittäiseen asiakkaaseen voi jäädä vähäiseksi. Hyvälle yhteistyölle edellytys on, että palvelun toimittaja pystyy tuottamaan hinnallisesti kilpailukyistä palvelua ja se on motivoitunut kehittämään toimintojaan jatkuvasti. Yrityksen, joka palvelun tai tuotannon siirtoa harkitsee on syytä tehdä riskiarvio ennen kuin siirtyminen toteutetaan.

Ulkoistamisen vaihtoehtoina ovat siis palvelun tai tuotannon siirtäminen kokonaan toiselle yritykselle tai yrityksen omaan palvelu-/osaamiskeskukseen kotimaassa tai ulkomailla. Oleellisena tekijänä ulkoistuksessa on koulutetun työvoiman saatavuus sekä teknologinen infrastruktuuri, joka mahdollistaa palvelujen ja tuotteiden tuottamisen yli valtiollisten rajojen. EU-maissa yli puolet toimintojen ulkoistamisesta tai siirroista tapahtuu EU-maiden sisällä. EU:n yhtenäiset markkinat ja kulttuurilliset yhteydet mahdollistavat vaikutusten ennakkoinnin paremmin kuin jos kyseessä olisi kaukomaata.

Ulkoistamisen voi toteuttaa projektinomaisesti, jolloin projekti määritellään, sille asetetaan aikataulut ja tavoitteet sekä nimetään projektiorganisaatio, joka vastaa toteuttamisesta. Oleellista on, että projektille on määritelty oma ohjausmalli, jonka avulla projektin etenemistä seurataan.

On syytä muistaa, että ulkoistaminen voi myös epäonnistua. Tavallisimpia syitä ja riskejä, joita ulkoistamiseen liittyvä ovat mm. sitoutumisen puute, väärän ajankohdan valitseminen ulkoistamiselle, kulttuurilliset erot ja kustannusten väärä arviointi.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään nearshore-ulkoistamista, jossa kahdeksan eri osto-organisaation tukitoiminnot siirretään yrityksen omaan Bulgarian palvelukeskukseen. Ulkoistaminen toteutetaan projektina.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusmenetelmä on laadullinen ja se perustuu empiiriseen toiminnan tutkimiseen (ns. action research). Action research on toimintatapa, jossa tutkija tilapäisesti liittyy kohdeyhteisöön ja teoreettisen tietonsa avulla auttaa yhteisöä ratkaisemaan sen ajankohtaisia ongelmia. Eskolan ja Suorannan mukaan (2000, 128.) toimintatutkimuksessa on olennaista tutkijan ja tutkittavien aktiivinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on itse asiantilan parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla. Toimintatutkimuksessa siis toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että tutkittavan ilmiön muutos. Toimintatutkimuksen todetaan toimivan parhaiten organisaation toiminnan kehittämisessä.

Toimintatutkimuksessa ongelmallista on se, miten tutkijan toiminnasta erotetaan tutkiminen ja muu toiminta. Tutkijahan on tällöin tutkimuksen tekijä, toiminnan katalysoija ja muutoksentekijä, jolloin haasteeksi voi tulla tutkijan samaistuminen tutkimuskohteeseen, joka voi vaikuttaa tieteellisen raportin lopputulokseen. Eskola ja Suoranta kyseenalaistavat sen, kuka määrittää mikä on yhteisön etujen mukaista kun toimintatutkimuksen tavoitteet asetetaan. Minkälaisista arvoista nämä tavoitteet nousevat ja kuka ne määrää? (Eskola & Suoranta 2000, 128-129.)

Tämä tutkimus on tyypiltään kehittämishanke. Työn teoriaosuuden muodostavat prosessien kehittämiseen, aikaisempiin tutkimuksiin ja ulkoistamiseen liittyvät kirjalliset lähteet. Lähdenaineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita, joista löytyy myös erilaisia esimerkkejä ulkoistamisesta. Tutkimusaineistoa pyritään tarkastelemaan monipuolisesti nostamalla esille teemoja, jotka sopivat kyseiseen tutkimukseen. Tutkimuksen empiirisen osuuden muodostavat projektin yhteydessä tuotettu aineisto sekä kirjoittajan oma työkokemus alalta.

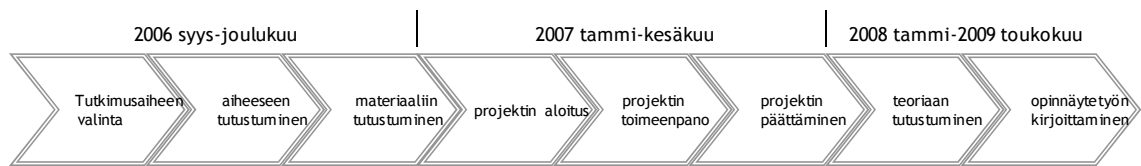
3.2 Tutkimuksen analysointimenetelmä

Tutkimuksessa on valittu rajattu ilmiö eli ulkoistaminen. Tätä ohjasi aiheen valinta, joka koskee standarditukitoimintojen siirtämistä. Tutkimukseen liittyvä materiaalin kerääminen aloitettiin jo lokakuussa 2006. Tämän jälkeen tutkimuksen edetessä aineisto luokiteltiin. Luokittelu perustui muistiinpanoihin, jotka toimivat apuvälineenä sekä aineiston jäsentämiseen.

Analysointimenetelmä perustuu siis kirjalliseen aineistoon, jonka perusteella luodaan tutkimuksen teoreettinen kokonaisuus. Myös raportointi on aineistolähtöinen.

3.3 Tutkimusaineiston valinta ja kerääminen

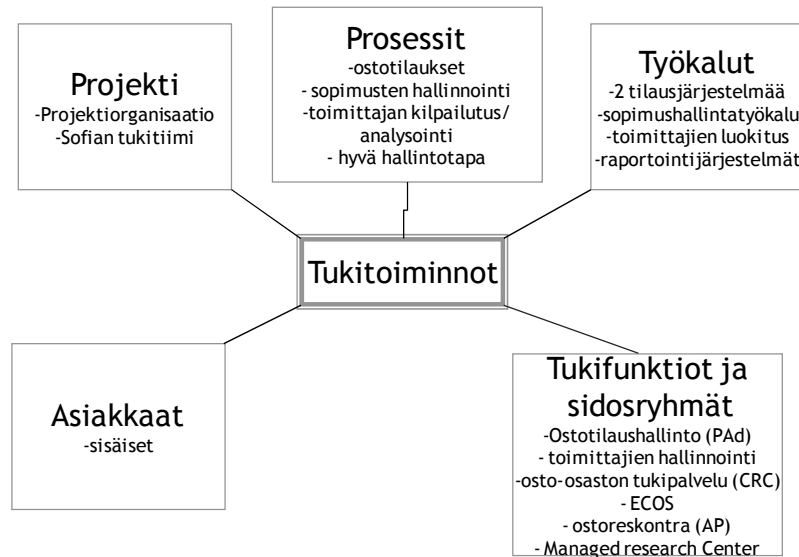
Tämän tutkimusaiheen valinta tapahtui syksyllä 2006, jolloin pääsin tutustumaan ulkoistamiseen aiheena. Projektin aloittaminen tapahtui joulukuussa 2006, jolloin käynnistyi projektin suunnittelu. Varsinaisesti projekti käynnistettiin tammikuussa 2007, josta lähtien toimin projektissa itse mukana paikallisena projektipäällikkönä aina kesään 2007 asti. Projektin tuottamasta materiaalista sain empiiriaan perustuvaa tietoa. Projektin päättämisen jälkeen keräsin tarkempaa teoriatietoa ja aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen.



Kuvio 11 Opinnäytetyön eteneminen

3.4 Tutkimusympäristö

Tukitoimintojen tutkimusympäristöön kuuluvat 1) nimetty projektiorganisaatio, joka vastaa itse projektista. Sofian tukioorganisaatio kuuluu projektiorganisaatioon sen jälkeen kun henkilöt on valittu ja he ovat aloittaneet HP:n palveluksessa ja ovat käyneet HP:n koulutusjakson. 2) yhdeksän eri nimettyä pääprosessia toimintoinen. 3) Tukitoiminnoissa tarvittavat työkalut, joita ovat tilausjärjestelmä, sopimushallintatyökalu, toimittajien luokitustyökalu sekä raportointityökalut. 4) Sisäiset asiakat, joita ovat kaikki ne organisaatiot, jotka osto-organisaation palveluita käyttävät. 5) Tukifunktiot, joihin kuuluvat ostotilaushallinto, toimittajien hallinnointi sekä osto-osaston tukipalvelu. Nämä kaikki kolme toimintoa toimivat HP:n palvelukeskuksissa.



Kuvio 12 Tutkimusympäristö

3.5 Case-yrityksen esittely

Hewlett-Packard Company (jäljempänä HP) toimittaa teknologiaratkaisuja kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille ympäri maailman. Yhtiön tarjonta kattaa IT-infrastruktuurin ja henkilökohtaisen tietojenkäsittelyn järjestelmät, erilaiset päätelaitteet, maailmanlaajuiset palvelut sekä kuvankäsittelyn ja tulostuksen ratkaisut. HP:n liikevaihto toimintavuonna 2006 oli yhteensä 91,7 miljardia dollaria. HP toimii 178 maassa ympäri maailmaa.

HP:n eri liiketoimintayksiköitä ovat: *Tietojärjestelmäratkaisut*, *Technology Solutions Group* (TSG), joka myy ja markkinoi liiketoimintateknologian ratkaisuja, joilla voidaan vahvistaa IT:n tukea liiketoiminnalle. *Personal Systems Group* (PSG) eli *Henkilökohtaiset tietojärjestelmät* kattaa valikoiman yritys- ja kuluttajakäyttöön tarkoitettuja PC-laitteita, tehotyöasemia, kämmenlaitteita, digitaalisia viihderatkaisuja, henkilökohtaisia tallennusjärjestelmiä ja Internet-palveluja. *Imaging and Printing Group* (IPG) eli *Kuvankäsittely- ja tulostusjärjestelmien* vastuulla on HP:n oheislaitteiden ja niihin liittyvien tulostintarvikkeiden myynti ja markkinointi. Lisäksi yritys tarjoaa rahoituspalveluita HP Financial Servicen kautta. Tutkimus- ja tuotekehityksestä vastaa HP Labs.

Hewlett-Packard Oy on Hewlett-Packard Companyn tytäryritys, joka toimii Suomessa. Yritys on perustettu vuonna 1967 ja se vastaa liiketoiminnasta niin Suomessa kuin Baltian maissa (Latvia, Liettua ja Viro). Yrityksellä on noin 850 työntekijää ja sen asiakkaina ovat isot, keskisuuret ja pienet yritykset kaikilta toimialoilta sekä julkishallinnosta ja kuluttajat.

3.6 Case yrityksen osto-organisaatio

HP:n globaali osto-organisaatio vastaa HP:n toimittajastrategioiden kehittamisestä. Tällä pyritään seuraamaan ja optimoimaan kokonaiskustannuksia, maksimoimaan HP:n ostovoimaa ja minimoimaan riskejä. Osto-organisaatio tekee yhteistyötä kaikkien liiketoimintayksiköiden, funktioiden ja tukioorganisaatioiden kanssa. Organisaation tavoitteena on luoda liiketoiminnalle arvoa jatkuvalla osaamisen kehitystyöllä. Organisaatio muuttaa ja optimoi operointikuluja ja investointeja yhdessä liiketoiminnan yhteyshenkilöiden kanssa koko hankintaketjun elinkaaren aikana. Yritys toteuttaa yhtä yhtenäistä hankintapolitiikkaa, jota kaikkien työntekijöiden on noudatettava. Tällä tavoin voidaan vähentää riskiä, pienentää kuluja ja lisätä säästömahdollisuuksia.

Osto-organisaatio on jaettu alueittain (Amerikka, Aasia&Tyynenmeren maat, Eurooppa&Lähi-Itä&Afrikka). Suomen osto-organisaatio on osa Euroopan&Lähi-Idän&Afrikan organisaatiota. Osto-organisaation tukena on eri tukioorganisaatioita, kuten tilausten käsittely ja -hallinta Espanjassa, osto-osaston tukipalvelu, Procurement CRC (Customer Response Center) Intiassa sekä toimittajan hallinointi Intiassa.

3.7 Bulgaria siirrettävien toimintojen kohdemaana

Suomi-Bulgaria-seura kuvaa Bulgariaa internet-sivuillaan seuraavasti (Suomi-Bulgaria-seura 2009):

Maan pinta-ala on 110 912 km² ja sen asukasluku on 7,68 miljoonaa, jolloin väestötiheys on 69,3 asukasta/ km². Bulgarian väestöstä 70 prosenttia asuu kaupungeissa. Bulgarianlaisia on maassa 87,8 prosenttia.

Kommunismien romahtamisen jälkeen on yrityksiä Bulgariassa yksityistetty ja valtaosa yrityksistä on nykyään yksityisessä omistuksessa. (Suomi-Bulgaria-seura 2009) 90-luvun alussa Bulgaria oli syvässä lamassa. Vuonna 1994 bruttokansantuote nousi kuitenkin 1,4 prosenttia edellisestä vuodesta. Yksityisen sektorin osuus bruttokansantuotteesta vuonna 1991, jolloin taloudelliset uudistukset alkoivat, oli 6,4 prosenttia, vuoden 1995 lopussa 40 prosenttia. Myös inflaatio koki huomattavan muutoksen. Vuonna 1995 se laski 338,5 prosentista 35,9 prosenttiin. Myös valuuttakurssi muuttui vakaaksi verrattuna aikaisempaan.

Siitäkin huolimatta, että Bulgaria oli 1990-luvulla hitaampi taloudellisissa uudistuksissa verrattuna muihin Keski-Euroopan maihin, sitoutui hallinto makrotalouden vakauttamiseen, rakenteellisiin muutoksiin ja yksityisen sektorin kehitykseen. Melko laajan markkinoiden, osaavan työvoiman, kehittyneiden logistiikkajärjestelmän ja usean eri sektorin tarvitseman pääoman kautta Bulgaria on ollut mielenkiintoinen mahdollisuus ulkomaisille investoijille. (CCET 1996, 11.).

Maan talous kasvanut viime vuosina ja vuonna 2006 maan bruttokansantuote oli 23,4 miljardia euroa (Suomessa vastaava luku oli 167,1 miljardia euroa). Henkeä kohti tämä on 3268 euroa (Suomessa 31886 euroa). Palkansaajien keskiansio oli vuoden 2007 toisella neljänneksellä 208 euroa (Suomessa 2818 euroa), joka oli alhaisin koko EU-alueella. Bulgarian työllisyystilanne on parantunut kuluvan vuosikymmenen alkupuolella. Vuoden 2007 kesällä työttömänä oli runsaat 7 prosenttia työvoimasta. Työttömyysaste vuosikymmenen alussa lähenteli 20 prosenttia. Suuri ongelma on koulutetun työvoiman muutto paremman palkan perässä muihin EU-maihin. Maa liittyi Euroopan Unioniin vuonna 2007. (Suomi-Bulgaria-seura 2009)

3.8 Case-yrityksen analysointia Bulgariasta kohdemaana

HP on tehnyt analyysin Bulgariasta kohdemaana oman toimintansa kannalta, sillä yritys suunnitteli palvelukeskuksen perustamista maahan. Vuonna 2006 Bulgaria nähtiin houkuttelevana kohdemaana. Suurin osa ammatti-ihmisistä on keskittynyt maan pääkaupunkiin Sofiaan. HP itse on tunnettu markkinoilla ja sitä on pidetty yleisesti hyvänä työnantajana. Kolme IT-alan yliopistoa, joiden kanssa HP aloitti yhteistyön Unix ja Storage-koulutuksesta on sijoittunut Sofiaan. Kahden, kolmen viimeisen vuoden aikana IT-alasta on tullut kilpailukykyinen. Tyypilliset osaajat, jotka HP:lle rekrytoidaan ovat IT-insinöörejä, joilla on tietyn teknologian osaaminen (Unix, Windows, Storage, Database, Mainframe) sekä projektipäälliköitä, IT-konsultteja tai hankintatoimen osaajia. Työnhakijat ovat yleensä laaja-alaisia moniosaajia tai sitten heillä on tietty erityisosaaminen.

HP teki lisäksi yleisen arvioinnin Sofian yliopistoihin opiskelemaan päässeistä ja valmistuneista sekä arvoi valmistuneiden taitoja erityisesti kielitaidon osalta. Valmistuneet ovat saaneet kokemusta työelämästä osa-aikatyön tai harjoittelupaikan kautta. Koulutusasteet vastaavat myös Yhdysvaltojen standardeja (BA ja MS). Edellä mainittujen seikkojen lisäksi koulutusjärjestelmä nähdään joustavana ja se on sopeutettavissa liiketoiminnan tarpeisiin. Olemassa oleva IT-alan opetussuunnitelma on mahdollista toteuttaa Englanniksi, Saksaksi ja Ranskaksi. Näin mahdollistetaan ulkomaisten kielten oppiminen opiskelijoiden ohella ja se on lisäksi nopeaa.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi HP teki kilpailija-analyysin markkinoista. Se tutki mahdollista kilpailutilannetta kohdemaassa ja erityisesti Sofiassa. Ne kilpailijat (esim. IBM ja SAP), jotka jo ovat toimintaansa Sofiaan siirtäneet analysoitiin. Tämän lisäksi arvioitiin mitä toimintoja tai aktiviteetteja kilpailijat olivat siirtäneet. Jotta saataisiin kokonaiskuva markkinoista myös muiden yritysten kuin kilpailijoiden toimintoja arvioitiin.

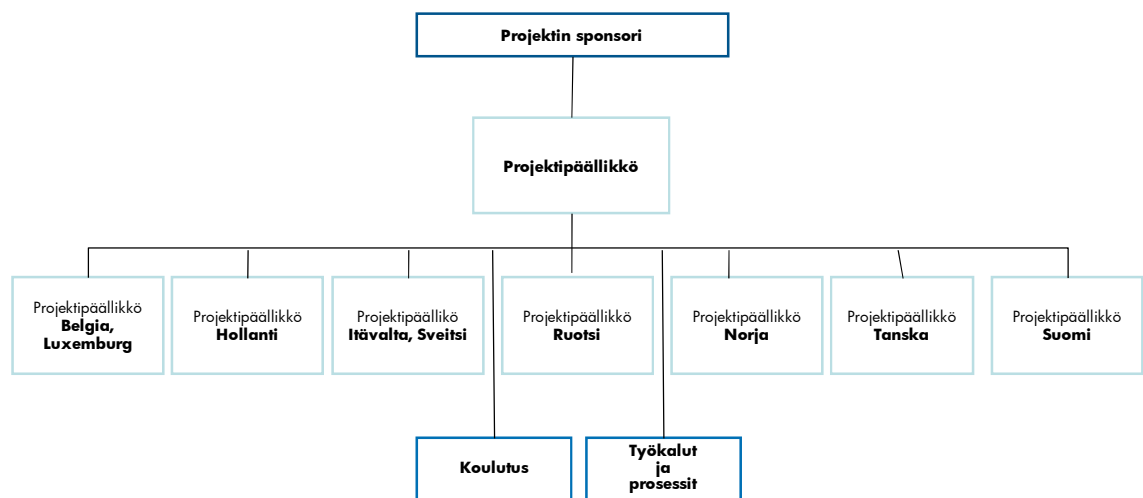
HP:n Sofian palvelukeskuksen henkilöstöosasto oli lisäksi tehnyt arvion siitä, kuinka kauan vaatii aikaa siitä kun sisäinen hyväksyntä rekrytoinnin aloittamiselle on saatu siihen asti kunnes työntekijä voi aloittaa HP:n palveluksessa.

Vuonna 2007 HP kehitti toimitusrakennettaan ja loi yhtenäisen työnkulkujärjestelmän kansainvälisellä tasolla. Tämän toimitusstrategian seurauksena yritys päätti avata tukikeskukset Bulgariaan ja Romaniaan. (Hewlett-Packard 2007) Syinä yritys mainitsee mm. läheiset yhteydet Eurooppaan sekä sopivan kudurakenteen. Tuolloin todettiin, että kyseessä on yksi maailman voimakkaimmin kehittyvistä alueista, jossa on käytettävissä runsaasti ammattitaitoista työvoimaa. Tämän lisäksi alueen taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen tilanteen todettiin olevan vakaa.

Sofian palvelukeskuksen tarkoituksena on tarjota infrastruktuurin etähallintatukea Euroopan, Lähi-Idän ja Afrikan alueen asiakkaille. Keskusten perustamisen tarkoituksena ei ollut ”vain alentaa kustannuksia, vaan myös optimoida prosesseja ja parantaa laatua sekä mukautua kielivalikoiman, aikavyöhykkeiden, erityisalojen osaamisen ja laajennettavuuden osalta asiakkaiden tarpeisiin.” (Hewlett-Packard 2007) Kaiken kaikkiaan Sofian toimistossa työskentelee noin 350 HP:n työntekijää.

3.9 Projektioorganisaatio

Osto-organisaation GWE-projekti asetettiin joulukuussa 2006 ja sen sponsorina toimi GWE-maiden osto-organisaation johtaja. Projektipäällikkönä toimi Suomen osto-osaston päällikkö. Varsinaiseen projektitiimiin kuului 11 jäsentä, joista seitsemän toimi paikallisena projektipäällikkönä. Tämän lisäksi projektissa toimi 2 henkilöä, jotka vastasivat uusien henkilöiden HP-koulutuksesta ja työkalujen ja prosessien käyttöönotosta.



Kuvio 13 Projektioorganisaatio

3.10 Työmenetelmät

Projektiryhmä kokoontuu aluksi kerran viikossa, tarvittaessa kokous kutsutaan koolle useammin. Projektijohtaja pitää yllä pöytäkirjaa. Kokouksen standardilla esityslistalla käydään läpi projektin yleistilanne, aliprojektien saavutukset, seuraavan tarkastelujakson tavoitteet sekä mahdollisia riskejä tai muuten huomioonotettavia asioita.

Projektin ohjausryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa tai tarvittaessa. Standardilla esityslistalla käsitellään saavutukset, aikataulu, kulut, resurssointi, riskit ja mahdolliset eskalaatiot. Kommunikaatiotyövälineinä ovat sähköposti, konferenssipuhelut sekä virtuaaliset kokoukset ("net-meeting").

Projekti dokumentoidaan siten, että kirjataan projektisuunnitelma, joka sisältää myös aikataulun sekä määritellään projektin alitehtävät, toimeksiannot, kulut ja arvioidut työmäärät. Tämän lisäksi projektin toimeenpanovaiheessa kirjataan ylös käytetty työaika. Projektin kokonaistilanteesta sekä aliprojektien etenemisestä raportoidaan säännöllisesti. Projektin dokumentointityökaluina toimivat perustoimistotyökaluohjelmat kuten taulukkolaskenta, tekstinkäsittely ja esitysten luonti.

HP:n yrityskieli on englanti. Tämä projekti kattaa kahdeksan eri osto-organisaation maata EMEA:ssa sekä Bulgarian, jonne tukitoimintoja siirretään, joten kaikki projektin tuottama materiaali on englanninkielistä.

3.11 Projektin tavoite

Projektin avulla keskitetään ja siten standardisoidaan ja optimoidaan tiettyjä hankintatoimen tehtäviä HP:n EMEA GWE -alueella, joka kattaa kahdeksan eri maata. Projektin alkuperäinen tavoite on siirtää tukitoiminnot kokonaan ulkoiselle palvelun tarjoajalle. Projektin suunnitteluvaiheessa tehdään kuitenkin päätös, että toiminnot siirretään Bulgariaan HP:n omaan palvelukeskukseen, koska maasta löytyy kielitaitoisia IT-alan osaajia ja edellä mainitun lisäksi HP saa Bulgarian valtion tukea kun se siirtää toimintojaan Bulgariaan.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella HP päätyi siirtämään valittuja toimintoja Bulgariaan Sofian palvelukeskukseen (HP Operation Centre), jossa toimi jo tuolloin Global Delivery -yksikön osaamiskeskus. Tällä toimenpiteellä yritys vastaa vaativaan ja haastavaan markkinatilanteeseen henkilöstöhankinnan osalta sekä saavuttaa tehtävien ja toimintojen yhdistämisellä sekä standardoinnilla yhtenäiset prosessit EMEA GWE aluella. Lisäksi näillä toiminnoilla voidaan pienentää kustannuksia.

Projektilla on kolme tavoitetta: ensimmäisenä tavoitteena projektissa on nykytilan ymmärtäminen eli tarkoituksena on määrittellä ja kuvata ne asiat ja toiminnot, joita osto-organisaatio tekee. Toisena tavoitteena on valita ne asiat ja toiminnot, jotka mahdollisesti voidaan siirtää Sofian palvelukeskuksen ja viimeisenä, kolmantena tavoitteena on toimeenpanna eli implementoida projekti.

3.12 Projektin vaiheet ja aliprojektit

Projekti on kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on viedä läpi toiminnan muutos ja saattaa se voimaan. Projekti jaetaan kahdeksaan eri päävaiheeseen, joista kukin sisältää omat alaprojektinsa ja tehtävänsä. Eri vaiheiden eteneminen vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen, mutta osa vaiheista ja niihin kuuluvista tehtävistä pystytään toteuttamaan myös samanaikaisesti.

Ensimmäine vaihe on Suunnittelu. Se sisältää projektin täsmällisen suunnittelun, aikataulutuksen ja tavoitteiden määrittämisen. *Toinen vaihe* sisältää paikallisen resurssoinnin eli henkilöstön palkkaamisen Sofiassa (tiimin vetäjä ja kuusi ostajaa). *Kolmas vaihe* on projektin aloitus (kick-off), jolloin julkistetaan projektin jäsenet sekä kerrotaan projektin tavoitteet ja aikataulut sekä jaetaan maakohtaista informaatiota projektin jäsenille. Lisäksi kerrotaan projektin toimintatapa. *Neljännessä vaiheessa* analysoidaan toimintojen nykytila eli määritetään organisaatio, sen koko ja tehtävät, kerätään tietoa, määritellään siirrettävät tehtävät maatasolla ja tunnistetaan mahdolliset maakohtaiset lainsäädännölliset vaikutukset projektiin. Jokaisen maan tulee tunnistaa mahdolliset lainsäädännölliset rajoitteet ennen projektin käyttöönottoa.

Viides vaihe on nimetty määrittelyksi ja se sisältää useita eri tehtäviä. Tuolloin on tarkoitus tunnistaa toiminnoissa käytettävät työkalut sekä tunnistaa ja samalla määrittää uuteen toimintamalliin liittyvät prosessit. Tämän lisäksi uuden organisaation tehtävät määritellään ja jaetaan. Viidenteen vaiheeseen liittyy myös koulutustarpeen eli osaamisen ja tiedon siirtämisen määrittäminen. Tuolloin suunnitellaan myös tiedottamisen sisältöä kohderyhmille ja aikataluja muuttuneesta toimintamallista. Myös käyttöönottosuunnitelmat kuuluvat tämän vaiheen tehtäviin.

Projektin *kuudennessa vaiheessa* lähdetään toteuttamaan käyttöönottoa. Tähän vaiheeseen sisältyvät mm. tiedottaminen ja koulutuksen järjestäminen. Koulutus sisältää niin yleiskoulutusta kaikille uusille HP:läisille kuin osto-organisaation omaa koulutusta kyseisiin tehtäviin. *Seitsemäs vaihe* on varattu siirtymäajalle, jolloin työt pyritään stabiloimaan ja lisäksi pyritään tunnistamaan niitä lisätoimintoja, jotka ovat jääneet huomiotta projektin aikana, mutta jotka on tarpeen ottaa mukaan palveluun. Viimeinen eli *kahdeksas vaihe* on

varattu projektin päättämiseksi, joka sisältää arvioinnin projektin onnistumisesta niin tavoitteiden osalta kuin aikataulullisestikin sekä arvioinnin projektin opetuksista ("lessons learned"). Projektin tehtävät aikatauluineen on kuvattu kuviossa 14, alkuperäinen projektisuunnitelma on kuvattu liitteessä 2.

Projekti	SISU	Aikataulu
1	Suunnittelu	3. tammikuuta 2007
	Projektisuunnitelma määritelty	
	Projektin tavoitteet	
	Siirrettävien tehtävien määrittely	
	Säästösuunnitelma	
	Suunnittelu toteutettu	11. tammikuuta 2007
2	Resurssointi	12. tammikuuta 2007
	Tiimin vetäjän haastattelu	
	6 ostajan haastattelut	
	Päätös	
	Rekrytointi	
	Kiinteistö-osaston tuki	
	Resurssointi toteutettu	2. helmikuuta 2007
3	Kick-off (projektin aloitus)	5. helmikuuta 2007
	Projektin aloitus maaorganisaatioissa	
	Projektin aloitus maaorganisaatioissa toteutettu	5. helmikuuta 2007
4	Nykytila-analyysi	6. helmikuuta 2007
	Tiedon kerääminen	
	Maakohtaiset lainsäädäntöön liittyvät riskit	
	Riskianalyysi	
	Riskien hallinta	
	Ulkoistuspalvelun toimittajan valinta	
	Nykytila-analyysi toteutettu	22. helmikuuta 2007
5	Määrittely	23. helmikuuta 2007
	Käytettävät työkalut	
	Käytettävät prosessit	
	Tehtävät	
	Koulutussuunnitelma	
	Viestintäsuunnitelma	
	Määrittely toteutettu	1. maaliskuuta 2007
7	Käyttöönotto	2. maaliskuuta 2007
	Toimeenpano	
	Viestintä	
	Koulutus	
	Käyttöönotto toteutettu	2. huhtikuuta 2007
8	Siirtäminen	3. huhtikuuta 2007
	Vakiinnuttaminen	
	Hyväksyntä	
	Siirto	
	Siirtäminen toteutettu	3. toukokuuta 2007

Kuvio 14 Projektisuunnitelma

Alkuperäisen aikataulun mukaan projekti kestää noin viisi kuukautta. Projekti asetettiin joulukuussa 2006 ja varsinainen projektityö alkoi tammikuussa 2007 (ks. kuvio 14 ja liite 2)

3.13 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa määritetään yhdessä projektipäällikön kanssa projektin sisältö, aliprojektit sekä aikataulun (ks. liite 2). Näillä toimenpiteillä oli tarkoitus saavuttaa projektin sponsorin asettamat tavoitteet.

3.14 Paikallinen resurssointi

Paikallisen henkilöstön palkkaamisesta vastaa projektipäällikkö. Paikallinen rekrytointiyritys Sofiassa kartoittaa mahdolliset kandidaatit eli tiimin vetäjän ja kuuden ostajan tehtäviin. Projektipäällikkö haastattelee hakijat ja tekee päätöksen yhdessä projektin sponsorin kanssa. Rekrytointihaastattelut tapahtuvat tammikuussa. Hakijoilta edellytetään IT-alan kokemusta, englannin kielen taitoa sekä työkokemusta isossa yrityksessä. Lisäksi tiimin vetäjältä edellytetään vahvaa johtamistaitoa, ongelmanratkaisukykyä, prosessisuuntautuneisuutta sekä itsenäistä otetta työhön. Kaikilla valituilla on korkeakoulututkinto. Valitut henkilöt aloittavat HP:n palveluksessa maaliskuussa 2007.

3.15 Projektin aloitus (kick-off)

Projektiryhmän kick-off järjestetään tammikuussa, jolloin julkistetaan projektin jäsenet (ks. Kuvio 13 Projektioorganisaatio) sekä kerrotaan heille projektin tavoitteet ja aikataulut. Tässä vaiheessa kerrotaan myös projektin toimintatapa. Maakohtaiset projektin aloitukset järjestetään helmikuun 2007 alussa, joilloin paikallisille osto-osaston työntekijöille kerrotaan projektista ja sen tavoitteista ja mahdollisista vaikutuksista kunkin työtehtävään.

3.16 Nykytila-analyysi

HP:n GWE:n osto-organisaatioon kuuluu kahdeksan eri maata, jotka on jaettu eri maakohtaisiin ryhmiin (Belgia, Hollanti, Pohjoismaat, Itävalta/Sveitsi), joilla kullakin ryhmällä on omat vastuullinen ostopäällikkö. Tämän lisäksi maissa on oma ostopäällikkö, joka vastaa kyseisen maan eri ostotoiminnoista. Jokaisessa maassa on lisäksi ostajia (Buyer/Strategic Buyer/Commodity Manager) eri vastuualueineen. Yhteensä GWE osto-organisaatioon kuuluu 48 henkilöä (ks. liite 3).

Osto-organisaatio vastaa toimittajan valinnasta ja toimittajayhteistyöstä, sopimus- ja hintaneuvotteluista, hankintastrategian määrittämisestä ja hankintaprosesseista. Tavoitteena on järjeistää hankintakanavaa ja -mallia siten, että HP saavuttaa parhaat markkinahinnat ja ratkaisut. Osto-osasto käyttää työkalunaan mm. vertailuanalyysia (benchmarking), toimittajatutkimuksia ja -katsauksia sekä sähköistä huutokauppaa. Käyttäjät itse vastaavat ostotilauksen tekemisestä HP:n hyväksytyjen toimittajien listalta olevalle toimittajalle ja tuotteen tai palvelun toimitusten seurannasta. Niin osto-osaston kuin käyttäjienkin

tukifunktioita ovat globaalit sisäiset organisaatiot Procurement CRC (ostojen asiakaspalvelu), Customer Responce Center (ostoreskontra) sekä PAd-organisaatio (ostotilaushallinto).

HP:n laatujärjestelmä Business Management System on johtamistyökalu, jossa kuvataan liiketoiminnan kannalta oleelliset ja tärkeät laadun takaavat prosessit, toimintaohjeet ja yhtymän politiikat. Kaikki työntekijät pääsevät web-työkalun avulla katsomaan pääprosessien toiminnan kuvaukset ja ohjeistukset. Suomen osto-organisaation prosessit on kuvattu kyseisessä järjestelmässä.

Nykytila-analyysi sisältää tiedon eli yksittäisten toimintojen ja siihen liittyvien tehtävien kuvaamisen ja kuinka paljon resursseja käytetään paikallisella tasolla. Lisäksi selvitetään maakohtaiset kustannukset nykyresursoinnilla. Näiden lisäksi määritellään siirrettävät tehtävät niin maatasolla kuin koko GWE-alueella sekä tunnistetaan mahdolliset maakohtaiset lainsäädännölliset vaikutukset projektiin.

GWE-projektissa määritellään myös ne toiminnot, joiden katsotaan kuuluvan standarditukitoimintoihin ja, jotka eivät ole strategisia tehtäviä. Kaikki hankintatoimen tehtävät listataan ja ne jaetaan yhdeksään eri kategoriaan (ks. liite 5) ja yksittäiset toiminnot numeroidaan.

Luokitellut kategoriat ovat: Tilauspyynnöt (Purchase Order, PO), Ohjeiden mukaan toimiminen (Compliance), Sopimusten hallinnointi (Contract Management), Toimittajien hallinnointi (Vendor Management), Projektien ja ohjelmien implementointi (Program/project implementation), Prosessit ja työkalut (Processes/Tools), Compass (Compass - SAP based tool used for ordering of third party goods and services), Kilpailutus ja tarjouspyynnöt (Bidding) ja Raportointi (Reporting).

Siirrettävien toimintojen listan (ks. liite 5) perusteella kukin maa käy erikseen läpi kyseiset toiminnot sekä arvioi ne yksittäiset toiminnot, jotka se voisi mahdollisesti siirtää Sofian palvelukeskukseen. Lähtökohtaisesti näitä toimintoja ovat Suomessa

- o nimettyjen sisäisten hankintojen tilauksen tekeminen ja siihen liittyvä laskujen kontrollointi (tilauspyynnöt),
- o selvitystyö tilausviitteettömille laskuille, takautuvat tilaukset, tuki sisäisessä auditoinnissa (ohjeiden mukaan toimiminen),
- o sopimussyhteenvedot (sopimusten hallinnointi),
- o toimittajatietojen sulkeminen/vapauttaminen järjestelmästä, toimittajamuutokset, tuki paikalliselle liiketoimintayksikölle/palvelun omistajalle toimittajan ja sopimuksen valinnassa (toimittajien hallinnointi),

- o SOX tuki, RPL tarkistus ja How to Buy (kuinka ostan) työkalun tietojen ylläpitäminen (prosessit ja työkalut)
- o tuki tietojen kyselyssä, tarjouspyynnöissä, huutokaupassa (ESP-työkalun hyödyntäminen) sekä tuki tarjousten arvioinneissa (tarjouspyynnöt)
- o standardien ja yksittäisten raporttien tuottaminen, raportointitietojen yhdistäminen (raportointi)

Edellä mainitun lisäksi kukin maa arvioi erikseen kunkin työtehtävän palvelutasovaatimuksen (pieni, keski, suuri), vasteajan (1 työpäivä, 2 työpäivää, 3 työpäivää, ei vasteaikaa tai ei käytettävissä) sekä nimeää organisaatiostaan paikallisen yhteys henkilön kyseiselle toiminnolle.

Lisäksi kussakin GWE-maassa arvioidaan kuinka monta henkilötyövuotta nimettyihin toimintoihin käytetään tällä hetkellä. Suomessa arvioidaan että, kolmen henkilön työpanos kuuluu siirrettävien toimintojen piiriin. Näistä toiminnoista 87 prosenttia tehdään paikallisesti, 13 prosenttia on jo siirretty HP:n olemassaoleviin palvelukeskuksiin. Arviolta 40 prosenttiyksikköä nykyisistä työtehtävistä on siirrettävissä Sofian palvelukeskukseen. Kaikenkaikkiaan kahdeksan maan 28,40 henkilön työpanoksesta voidaan siirtää 6 henkilötyövuotta Sofian palvelukeskukseen.

Lyhyen tähtäimen kokonaistavoitetilaksi, joka sisältää sekä palveluliiketoiminnan että sisäisten hankintojen tehtävät, määriteltiin 34 henkilötyövuotta, jossa on kasvua nykytilaan 5,94 henkilötyövuotta. Pitkällä tähtäimellä paikallisen henkilökunnan tarve vähenee.

MAA	RESURSSOINTI (PALVELUHANKINNAT)					RESURSSOINTI (PALVELU-JA SISÄISET HANKINNAT)		
	NYKYTILA					TAVOITETILA		
	KAIKKI	PAIKAL-LINEN	SIIRRET-TÄVISSÄ	SOFIA	Kulu%	KAIKKI	PAIKAL-LINEN	SOFIA
BELGIA	7,15	3,71	1,66	0	15 %	6,89	4,64	2,25
HOLLANTI	5,25	4,49	0,72	0	17 %	2,14	1,39	0,75
SVEITSI	4,50	3,17	1,20	0	16 %	5,63	4,13	1,50
ITÄVALTA	2,00	1,21	0,68	0	7 %	2,86	2,11	0,75
RUOTSI	4,50	3,43	1,04	0	24 %	8,39	7,64	0,75
TANSKA	1,00	0,75	0,20	0	5 %	1,37	1,00	0,38
NORJA	1,00	0,88	0,12	0	5 %	1,47	1,09	0,38
SUOMI	3,00	2,60	0,40	0	11 %	5,57	5,57	0,00
GWE	28,40	20,24	6,01	0	100 %	34,34	27,59	6,75

Taulukko 4 GWE työmääräarvio (henkilötyövuotta)

Projektin ohjausryhmän mukaan Sofian tukioorganisaatio koostuisi 7 henkilöstä. Paikallisesta palveluliiketoiminnan osto-organisaatiosta vähenisi kokonaisuudessaan 4 henkilötyövuotta. Paikallisella tasolla on tarkoituksena keskittyä strategiseen hankintatoimeen ja siten tarve lisätä resursseja on 8 henkilötyövuotta. Näin ollen lyhyellä aikavälillä henkilöstö lisääntyisi kokonaisuudessaan 11 henkilöllä.

Sen lisäksi, että arvioidaan ne toiminnot, jotka ovat tukitoimintoja ja, jotka voidaan ilman riskiä siirtää toiseen maahan. Edellä mainitun lisäksi jokainen maa arvioi myös mahdolliset maakohtaiset lainsäädäntöön liittyvät esteet tai riskit toimintojen siirtämisestä Bulgariaan. Suomessa ei havaittu maakohtaista riskiä.

3.17 Määrittelyvaihe

Tässä vaiheessa tunnistetaan toiminnoissa käytettävät työkalut sekä määritetään uuteen toimintamalliin liittyvät prosessit. Siirrettävät toiminnot tunnistettiin ja listattiin nykytila-analyysivaiheessa. Kyseiseen siirrettävien toimintojen kuvausten listaan (ks. liite 7) lisätään määrittelyvaiheessa ne odotukset, jotka kyseisen toiminnon suorittamiseen liittyvät. Kyseiset toiminnot myös kuvataan kirjallisesti. Toimintoon liittyvät yksittäiset tehtäväkuvaukset kirjataan erikseen (ks. liite 7). Lisäksi määritetään kuhunkin toimintoon liittyvä työkalu. Edellä esitettyjen lisäksi arvioidaan minkälaiset käyttöoikeudet ja roolit Sofian tukitoimintohenkilöt tarvitsevat kuhunkin työkaluun.

Sofian uusi tukioorganisaatio muodostuu kuudesta ostajasta ja yhdestä tiimin vetäjästä. Tiimin vetäjä vastaa siirrettävien töiden organisoinnista niin, että työ vastaa parhaalla tavalla odotuksiin ja vaatimuksiin. Tehtävät jaetaan maakohtaisesti niin, että kullekin maalle tulee oma nimetty vastuuhenkilönsä ja tämän tukihenkilö. Kunkin maan vastuuhenkilö vastaa ensisijaisesti toimintojen suorittamisesta.

MAA	Hollanti	Suomi	Norja	Belgia	Tanska	Itävalta	Sveitsi	Ruotsi
Vastuuhenkilö	DD	Mil.	Mlg.	ID	LP	VC	VC	RG
Varalla	VC	RG	DD	Mil.	ID	LP	LP	Mlg.

Taulukko 5 Sofia GWE tukioorganisaatio, vastuujakotaulukko

Määrittelyvaiheessa suunnitellaan myös koulutustarpeet eli osaamisen ja tiedon siirron varmistaminen. Yleiseen HP-koulutukseen nimettiin joulukuussa 2006 vastuuhenkilö ja varsinainen suunnittelu aloitetaan helmikuussa 2007. Kouluksesta vastaava henkilö tukee projektiorganisaatiota koulutussuunnitelman tekemisessä. Tämän koulutussuunnitelman ulkopuolelle jää liiketoimintokohtainen koulutus, josta vastaa osto-organisaatio itse. Koulutussuunnitelma sisältää perehtymisvaiheen, yleisen koulutuksen liittyen henkilön profiiliin sekä liiketoimintaan liittyvät työkalut ja prosessit. Tämän lisäksi koulutuksessa

huomioidaan verkoistoitumisen mahdollisuus ja tässä vaiheessa voidaan määrittää verkostoitumista edesauttavat henkilöt. Tiimin vetäjälle ja ostajille on oma koulutussuunnitelmansa ja ne on kuvattu tarkemmin liitteissä 9a ja 9b.

Projektin määrittelyvaiheessa huomioidaan myös tiedottamisen ajankohta sekä siihen liittyvät kohderyhmät alustavasti. Tiedottamisen sisällöstä vastaa kukin maa itsenäisesti.

Käyttöönottosuunnitelmat koulutuksineen ja aikataulutuksineen tehdään GWE-tasolla. Käyttöönotto edellyttää monelta osin käyttäjätunnusten ja salasanojen luomista sekä ohjeistusten yksilöimistä. Suomessa koulutuksesta vastaa paikallinen projektipäällikkö, joka nimeää paikallisella tasolla kullekin toiminnolle vastuuhenkilön, joka vastaa toiminnon varsinaisesta koulutuksesta. Toimintojen suorittaminen perustuu pääsääntöisesti yhtymätasoiseen ohjeistukseen tai poikkeuksellisesti paikallisesti ohjattavaan toimintoon, jonka kirjallisesta ohjeistuksesta vastuuhenkilö vastaa. Koulutus tapahtuu verkkokoulutuksena.

3.18 Käyttöönotto

Aluperäisen suunnitelman mukaan palvelun käyttöönotto tapahtuu maaliskuussa 2007. Aluperäisestä aikataulusta myöhästetään yli kuukaudella.

Käyttöönotossa suoritetaan maakohtaiset koulutukset suunnitelman mukaan. Suomen osalta ensimmäinen koulutus Sofian tukiorganisaatiolle tapahtuu 22. toukokuuta 2007, jolloin esitellään Sofian organisaatio ja Suomen maaorganisaatio. Tällöin käydään myös läpi ensimmäisiä siirrettäviä toimintoja ja niihin liittyviä tehtäviä vastuullisten henkilöiden kanssa. Näitä toimintoja ovat ostoprosessit yleisesti sekä Compass-prosessit. Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on myös sopia koulutuksen jatkoajankohdat. Suomen koulutuksia järjestetään kaksi kertaa viikossa kaksi tuntia kerrallaan aina heinäkuuhun 2007 saakka. Tämän jälkeen koulutuksia ja yhteisiä tilaisuuksia järjestetään tarvittaessa.

Suomessa jokaisen koulutustilaisuuden jälkeen paikallinen projektipäällikkö kirjoittaa yhteenvedon koulutustapahtumasta, listaa havaitut puutteet ja virheet sekä vahvistaa seuraavat koulutustilaisuudet. Havaittujen puutteiden ja virheiden osalta paikallinen projektipäällikkö vie asian eteenpäin tiedoksi projektipäällikölle ja Sofian tiimin vetäjälle, jotka vastaavat asian tilan korjaamisesta tai vaihtoehtoisesta toimintatavasta.

Koulutuksen aikana Sofian ostotukiorganisaatio kirjaa myös toimintoihin liittyviä kysymyksiä, joilla voidaan täsmentää toiminnon suorittamista ja tarpeen tullen myös tehostaa toimintoon liittyvää prosessia. Vastauksista kyseisiin kysymyksiin vastaa paikallinen projektipäällikkö

yhdessä paikallisen osto-organisaation kanssa. Tarvittaessa kysymykset eskaloidaan projektin ohjausryhmälle.

Yksittäisten toimintosiirtojen maakohtaista tilannetta seurataan säännöllisesti (ks. liite 10). Seuranta kattaa toiminnan yksinkertaisen kuvauksen, siirron tilanteen, suunnitelman miten edetään, jos siirto on vielä kesken sekä tavoiteaikataulun siirron loppuunsaattamiselle. Toimintosiirtoseurantataulukon avulla nähdään ne toiminnot, jotka voidaan mahdollisesti suorittaa yhtenäisen käytännön mukaisesti kussakin maassa. Kyseistä taulukkoa voidaan hyödyntää myös siinä tapauksessa kun yksittäisellä maalla on haasteita toiminnon siirrossa, mutta toinen maa on siirron jo suorittanut. Kyseinen maa, jolla on haasteita voi käyttää toisen maan kokemusta hyödykseen.

Koulutuksen aikana havaitaan asioita, jotka tarvitsevat täsmennystä tai uudelleen määrittelyä. Tänä aikana tehdään täsmennyksiä toiminnon suorittamiseen sekä arvioidaan uudelleen millaiset roolit Sofian ostajat tarvitsevat käytettäviin työkaluihin. Erityisesti työkalujen osalta havaitaan, että käyttöoikeuksia tarvitsee täsmentää ja pyytää oikeuksia useammalta eri taholta ja useampaan eri työkaluun kuin alkuperäisesti arvoitiin. Näitä ovat mm. ostotilausjärjestelmä SmartBuy (oikeuksien täsmentäminen), Compass (transaktiot täsmennetään), kuinka ostan työkalu (käyttöoikeus intranettiin) sekä ohjeiden mukaan toimiminen (käyttöoikeus Compliance-sivustolle intranettiin). Lisäksi Suomen osalta havaitaan koulutuksen aikana, että työkalujen määrityslistalta puuttuu järjestelmä, jota tarvitaan Compass-tilausten laskujen tarkistamiseen.

Koulutuksen aikana todetaan myös, että on erittäin tärkeää, että Sofian ostotukiorganisaatiolla, paikallisella osto-organisaatiolla ja liiketoiminnan vastaavilla on ajantasalla olevaa tietoa eri toimintojen tilanteesta. Lisäksi on tärkeää, että kaikki toimintoihin liittyvä raportointi löytyisi yhdestä paikasta. Vastauksena tähän haasteeseen Sofian ostotukiorganisaatio luo yhteisen intranet-sivuston GWE-osto-organisaation käyttöön. Intranet-sivuston tiedoista ja ylläpidosta vastaa Sofian ostotukiorganisaatio. Lisäksi Sofian ostotukiorganisaatio luo mahdollisimman yhtenäiset toimintatavat kullekin GWE-maalle, jolloin yhden maan riippuvaisuus nimetystä henkilöstä vähenee kun tavat toimia on samat. Maakohtaista osaamista ja markkinaymmärtämistä ei uusi toimintatapa toistaiseksi tue.

Tiedottaminen tapahtuu suunnitelman mukaan heinäkuussa. Paikallinen osto-organisaatio ja Sofian nimetyt henkilöt järjestävät määritetyille sidosryhmille tiedotustilaisuuden sekä vastaavat kirjallisesta tiedottamisesta sähköpostitse tai kyseisen maan intranet-sivustolla (ks. liite 10 kohta Communication sekä liite 11).

Määritetyt sidosryhmät ovat: ostotilaushallinto (PAd), toimittajien hallinnointitiimi (vendor setup), osto-osaston tukipalvelu (Procurement CRC), ECO-organisaatio, taloushallinto, erityisesti ostoreskontra (AP) sekä vuokrahenkilöstön hallinnoinnista vastaava Managed Resource Center.

Suomen ECO-organisaatiolle järjestetään erilliset tiedotus- ja koulutustilaisuudet paikallisen osto-organisaation ja Sofian tukihenkilöiden yhteistyönä. ECO-tiimi vastaa konsultointi- ja ulkoistusliiketoimintaan liittyvästä hallinnoinnista, joka sisältää HP:n asiakkaiden tilauskäsittelyn, laskutuksen, ostotoiminnan, kirjanpidon ja asiakaskohtaisen raportoinnin ja seurannan. ECO-tiimi toimii tiiviissä yhteistyössä osto-organisaation kanssa erityisesti tilausten käsittelyssä (Compass-kategoria). Siksi muutos käydään läpi heidän kanssaan yksityiskohtaisesti ja tarvittavat täsmennykset prosessissa huomoidaan ja toteutetaan.

Ostotilaushallinnolle, taloushallinnolle, tukipalvelulle, toimittajien hallinnointitiimille sekä vuokrahenkilöstön hallinnoinnista vastaavalle taholle lähetetään erillinen sähköpostiviesti muutoksesta (ks. liite 11). Viestissä kerrotaan muutoksesta, uusista yhteyshenkilöistä sekä tehtävistä, jotka uusille yhteyshenkilöille kuuluvat.

3.19 Siirtymäaika

Siirtymäajan aikana pyritään stabiloimaan työt sekä tunnistamaan niitä lisätoimintoja, jotka ovat jääneet huomiotta projektin aikana, mutta jotka on syytä sisällyttää mukaan palveluun. Edellä mainittujen lisäksi havaittiin, että kaikkia suunniteltuja toimintoja ei ole mahdollista siirtää tavoiteaikataulussa ja osa siirroista jouduttiin aikatauluttamaan uudelleen.

Seuraavaksi listaan toimintoja, joita ei voitu siirtää suunnitelman mukaisesti Sofian palvelukeskukselle suunnitelman mukaan:

Sofian palvelukeskukselle suunniteltiin roolia, jonka mukaan se olisi tehnyt Suomen osto-organisaation puolesta nimetyt neljä vuosittaista ostotilauspyyntöä. Tätä toimintoa ei voitu siirtää, koska toiminto ei olisi noudattanut HP:n sisäisiä ohjeita, jossa sama organisaatio ei voi tehdä ja hyväksyä tilausta. Toiminto päätettiin siirtää Sofiaan seuraavan tilikauden alussa, jos mahdollista.

Prosessit ja työkalujen osalta How-to-Buy-työkalun päivittäminen ja käyttäminen jäi toteutumatta. Sofian tukihenkilöiden rooli ei mahdollistanut työkalun käyttöä.

Ohjeiden mukaan toimiminen -toimintoon liittyi rooli, jossa Sofia tukitiimi selvittää tilausviitteettömien laskujen palvelun tai tuotteen tilaajat ja ohjata kyseinen käyttäjä HP:n

ostopolitiikan mukaiseen toimintatapaan. Samoin Sofian tukitiimin tehtävänä on ohjata ne käyttäjät, jotka tekevät tilauksia takautuvasti toimimaan HP:n ohjeiden mukaan. Näistä kaikista Sofian tukitiimi raportoi osto-organisaation EMEA Compliance yksikölle ja paikalliselle osto-organisaatiolle. Tämä toiminnon koulutus suoritettiin elokuussa 2007, jonka jälkeen vastuu toiminnosta siirtyi Sofian tukitiimille.

Sofian tukihenkilöille pyydettiin ostotilaus-työkaluun ns. Competitive Buyer-roolia, jonka mukaan he voivat hyväksyä ostotilausehdotuksia. Heidän työroolinsa (job title) ei kuitenkaan mahdollistanut Competitive Buyer -roolin oikeuksia vaan Reviewer -roolin oikeudet, joka ei oikeuttanut ostotilauspyynnön hyväksymiseen vaan ostotilauspyynnön selailuun. Selvitystyön jälkeen oikeudet saatiin viikolla 28.

Sopimusten ja toimittajan hallinnoinnin osalta ei siirto toteunut suunnitelman mukaisesti. Sofian tukitiimille ei siirretty sopimusyhteenvedojen tekemistä, koska se ei ole mukana sopimusneuvotteluissakaan. Tämä olisi tarkoittanut lisätyötä paikalliselle ostajalle.

Sofian tukitiimille ei myöskään siirretty toimintoja, jotka liittyivät tarjouspyyntöjen tekemiseen ja tarjousten arvointiin. Tämä olisi vaatinut tiivistä ja jatkuvaa yhteistyötä projekteissa paikallisen osto-organisaation ja Sofian tukitiimin kanssa ja sitä ei ollut mahdollista toteuttaa tässä yhteydessä.

Compass-toimintojen koulutukset aloitettiin toukokuussa ja ne vietiin loppuun heinäkuussa 2007.

Tarkempi kuvaus toimintojen siirtojen tilanteesta heinäkuussa 2007 on kuvattu liitteessä 10 ja liitteessä 11.

3.20 Päätäminen

Projektissa ei tehty yhtä projektin päättämistä vaan kukin maa päätti itsenäisesti oman tilanteensa mukaan milloin tukitoimintojen siirto päätetään. Suomen osalta projekti päätettiin elokuussa 2007, jonka jälkeen toimintoja vielä kehitettiin yhteistyössä Sofian tukitiimin kanssa. Projektin päättyessä avoimet asiasta listattiin (ks. liite 10) niiden tilanne, toteutumisen todennäköisyys ja toteutumisen aikataulu arvioitiin. Kirjallista yhteenvetoa projektin onnistumisesta ei tehty, mutta projekti katsottiin onnistuneeksi, koska asetetut tavoitteet saavutettiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia opinnäytetyössä esitettyjä teorioiden lähtökohdista sekä case-yrityksen projektissa saatujen kokemusten perusteella. Tutkimustulokset perustuvat edellämainittujen asioiden tulkintaan.

Case-yrityksen projektissa, jonka tavoitteena on siirtää hankintatoimen tukitoimintoja toiseen maahan tehtiin seuraavat toimenpiteet:

- 1) nimettiin projektiorganisaatio ja määriteltiin sen käyttämät työmenetelmät,
- 2) määritettiin projektin tavoitteet ja projekti aikataulutettiin,
- 3) projektin aikana palkattiin Bulgarian Sofiaan HP:n palvelukeskukseen tiimin vetäjä ja kuusi ostajaa,
- 4) analysoitiin toimintojen nykytila. Nykytila-analyysi sisältää tiedot organisaatiosta, sen koosta ja tehtävistä. Lisäksi tunnistettiin mahdolliset maakohtaiset lainsäädännölliset vaikutukset projektiin,
- 5) määriteltiin toiminnoissa käytettävät nykyiset ja uudet prosessit, työkalut sekä koulutustarpeet,
- 6) määriteltiin uuden organisaation tehtävät ja palvelutasot sekä sovittiin työnjaosta,
- 7) koulutettiin Sofian uusi henkilöstö ja
- 8) tiedotettiin sidosryhmiä muuttuneesta toimintamallista.

Toiminnot päätettiin siirtää HP:n omaan ulkomaiseen yksikköön (near-shoring), jolloin toteutettiin mallia, jossa toiminto on perustehtävän kannalta oleellinen, mutta ei kuitenkaan ydinosaamista. Oman palvelukeskuksen kanssa sovittiin ne palvelutasot, joiden mukaan Sofian tukitiimi toimii. Tällä toiminnolla pyrittiin saavuttamaan kulusäästöjä (kulunäkökulma) sekä toimintojen yhdenmukaistamista ja siten operatiivisen toiminnan tehostamista sekä riskien hallinnan tehostumista (toimintaa edistävä syy). Toimintojen siirrolla pyrittiin myös vapauttamaan maissa olevan henkilöstön aikaa enemmän strategiseen työhön (henkilöstönäkökulma).

Arvioitaessa uuden mallin hyötyjä, nousee esille toiminnan tehostuminen yhtenäisten toimintamallien myötä. Sen lisäksi, että toimintamalleja yhtenäistettiin kahdeksassa eri maassa myös olemassa olevia prosesseja suoraviivaistettiin ja pullonkauloja poistettiin. Lisäksi tietoa ja apua saa selkeästi nyt yhdestä paikasta.

Projekti myöhästyi haasteellisesta alkuperäisestä aikataulustaan yli kahdella kuukaudella. Selkein syy myöhästymiseen oli koulutuksen vaatima aika sekä viiveet käyttöoikeuksien saamisessa eri työkaluihin. Projektisuunnitelmassa ei osattu varautua siihen mitä käyttöoikeuksien saaminen vaatii ja millä aikataululla ne voidaan antaa. Alkuperäisessä

suunnitelmassa käyttöönottovaiheen arvioitiin vievän noin kuukauden. Käytännössä erityisesti koulutus vei noin kaksi kuukautta projektin ajasta. Toimintojen vakiinnuttaminen alkoi elokuussa 2007.

Aluksi haittana tuli esiin Sofian tukiorganisaation osaamisen puute paikallisista maakohtaisista asioista ja markkinoista. Tämä puute korjaantui melko hyvin ensimmäisen puolen vuoden aikana. Lisäksi yhtenäisten toimintatapojen sovellusvaiheessa esiintyi epävarmuutta vastuista ja rooleista. Tämäkin korjaantui kun kokemusta karttui ja yhteiset pelisäännöt saatiin luotua.

4.1 Tukitoimintojen standardoinnin toteuttaminen kahdeksassa eri maassa

Luvussa 1.2 esitin tutkimuskysymykset, joihin pyrin projektin kautta saamaan vastaukset. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsitään vastausta siihen, *miten kahdeksan eri maan osto-osaston tukitoimintoihin liittyvien tehtävien standardointi voidaan toteuttaa niin, että samat prosessit ja toimenpiteet kattavat mahdollisimman laajasta kaikki projektin piirissä olevat maat.*

Projektin tavoitteena oli yhtenäistää ja standardisoida mahdollisimman paljon eri toimintoja. Projektin nykytila-analyysivaiheessa käy ilmi, että *vaikka toiminnot ovat samat kussakin kahdeksassa maassa, voi tapa toimia erota.* Projektin aikana kuvattiin toiminnot kirjallisesti ja käytettävät työkalut listattiin. Tämän lisäksi projektiorganisaatio ylläpiti listaa, jossa seurattiin yksittäisen siirrettävän toiminnon tilannetta kussakin maassa. Tämän listan avulla tunnistettiin ne toiminnot, joissa käytäntöjä voidaan yhtenäistää ja toimintaa standardisoida. Toiminnon yhtenäistämisestä ja uudesta toimintaohjeistuksesta vastaa Sofian tukitiimi.

4.2 Edellytykset tukitoimintojen siirrolle

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään *mitä osto-osaston tukitoimintojen siirto Bulgariaan edellyttää.* Tässä projektissa tulee ilmi, miten tärkeää on ymmärtää nykytila. *Nykytilan ymmärtäminen edellyttää, että ydintoiminnot ja tukitoiminnot ovat määritelty huolella.* Tämän lisäksi vaaditaan *ymmärrys* siitä mikä on organisaation koko ja mitä organisaatio oikeasti tekee sekä miten paljon aikaa ja mitä toimenpiteitä yhteen toimintoon keskimäärin käytetään.

Jotta toiminnot saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti uudelle organisaatiolla, on *toimintojen kuvauksien* oltava myös kunnossa. Lisäksi organisaatiolta edellytetään ymmärrystä siitä *mitä voidaan siirtää ja mitä ei voida siirtää.* Oleellista myös on, että *tavoitteet* on asetettu selkeästi ja täsmällisesti, jotta niitä ei tarvitse uudelleen määrittää tai täsmentää projektin aikana. Oleellisena asiana korostuu myös *henkilöstövalinnan* tärkeys.

Henkilöiden, jotka uuteen organisaatioon valitaan tulee vastata osaamisellaan ja kokemuksellaan työn vaatimuksia. Näin ollen henkilövalinnan kriteerit on tehtävä huolella ja se edellyttää nykytilan ja tavoitetilan ymmärtämistä.

4.3 Tukitoimintojen siirron vaikutus kustannustehokkuuteen

Kolmas tutkimuskysymys etsii vastausta siihen, *miten osto-osaston tukitoimintojen siirto vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja toimintojen standardointiin.*

Kustannusvertailussa otettiin huomioon palkka- ja irtisanomisehtojen lisäksi infrastruktuuriin liittyvät kulut, kuten vuokra ja sähkö. Vertailtaessa *palveluhankintoihin liittyvää paikallista kustannusta, huomataan, että kokonaiskulu väheni GWE-alueella noin 64 prosenttia. Suomen osalta kulut pienenevät 34 prosenttia.* Kun kuluihin lasketaan mukaan Sofian tukitiimin kustannukset pienenee Suomen kokonaiskustannus 57 prosenttia. Suomessa kulut pienenevät 29 prosenttia.

MAA	MUUTOS KULUISSA TOIMINTOJEN SIIRRON JÄLKEEN	
	PAIKALLINEN PALVELUHANKINTA	PAIKALLINEN PALVELUHANKINTA +SOFIA
BELGIA	-126 %	-118 %
HOLLANTI	-84 %	-79 %
SVEITSI	-98 %	-90 %
ITÄVALTA	-100 %	-90 %
RUOTSI	-43 %	-38 %
TANSKA	-13 %	-6 %
NORJA	-11 %	-4 %
SUOMI	-34 %	-29 %
GWE keskim.	-64 %	-57 %

Taulukko 6 Palveluhankintojen kustannusten maakohtainen muutos

HP:n kahdeksan maan tukitoimintojen siirtoprojektissa päädyttiin kuitenkin lopulta malliin, jossa lyhyellä tähtämellä omaa paikallista henkilökuntaa lisättiin joissakin maissa, joissakin maissa henkilökunnan määrä pysyi samana ja joissakin maissa se vähentyi. Tämän seurauksena kokonaishenkilömäärä kasvoi noin 11 henkilöllä ja osto-organisaation kokonaiskustannus, joka sisältää sisäisten ja palveluhankintojen kulut, nousi keskimäärin 25 prosenttia.

Suomessa paikallinen kokonaishenkilöstömäärä pysyi samana, mutta Sofian resurssoinnista 34 prosenttia kohdennettiin Suomen tukitoimintoihin. Näin ollen Suomen osalta osto-organisaation kokonaiskulut nousivat jonkin verran. Pitkällä tähtämellä tukitoimintojen

siirrot on kuitenkin tarkoitus toteuttaa niin, että Sofian tukitiimi vastaa kaikesta työstä ja paikallinen työ edelleen vähenee, jolloin kulut pienenevät oleellisesti.

Vaikka henkilöstö aluksi lisääntyi kahdeksassa maassa kokonaisuudessaan kuudella henkilöllä ei varsinaista lisäkuluja syntynyt, sillä työt EMEA-tasolla organisoitiin uudelleen niin, että osa sisäisten hankintojen henkilöstöstä siirtyi vastaamaan palveluhankinnoista (ks. taulukko 4). Siirettävien toimintojen harmonisointi vähensi lisäksi työmäärää kunkin projektiin osallistuneen maan osalta.

Tukitoimintojen siirtojen jälkeen paikallisen osto-organisaation tehtäväksi jäi *strategiset tehtävät* kuten tietoisuus oman nimetyn vastuualueen kulurakenteen säännöllinen seuranta ja sen kehittäminen, toimittajien sopimusten hallinnointi ja siihen liittyvä raportointi sekä säännölliset tapaamiset strategisten toimittajien kanssa, toimittajien säännöllinen kilpailuttaminen ja suositeltujen toimittajien listan määrittäminen.

5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen perusvaatimuksena ovat niin pätevyys kuin luotettavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatuun vaikuttavat käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusmateriaalin kattavuus. Näin ollen luotettavuuden ja pätevyyden arvointi koskee koko tutkimusprosessia. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on kuitenkin tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2000, 210) Tutkimus toteutettiin empiirisenä toiminnan tutkimisena (action research), jonka tutkimustyyppi oli kehittämishanke.

Tutkimuksen lähdeaineistona on käytetty ulkoistamiseen liittyvää kirjallista materiaalia, joka muodostaa tutkimuksen teoriaosuuden. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan case-yrityksen hankintatoimen nykytila ja tavoitetila.

5.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvoidaan aineiston ja prosessin luotettavuutta. Tutkimus ei saa sisältää ristiriitaisuuksia, sen materiaalin on oltava luotettavasta lähteestä saatua ja johtopäätösten on oltava perusteltuja ja laadukkaita. Mikäli tutkimus suoritettaisiin uudelleen noudattaen tarkkaan samaa etenemistapaa, tulisi uuden tutkimuksen päätyä samoihin tuloksiin. Laitisen mukaan (2000, 72) oleellista on kiinnittää huomiota kolmeen seikkaan: 1) aineiston on tuotettava evidenssiä useammasta kuin yhdestä lähteestä, 2) raportista on tuotettava erillinen, alkuperäisen haastatteluaineiston, kenttämuistiinpanot jne. sisältävä erillinen tietokanta, jota muut tutkijat voivat käyttää. 3) on luotava ja säilytettävä ”todistusketju”.

Tutkimuksen keskeinen aineisto muodostuu ajankohtaisesta teoria-aineistosta, EU-komission ja ETLAn ulkoistamiseen liittyvistä tutkimuksista. Aineisto on ollut kattavaa ja monipuolista ja se on sisältänyt viimeisimpiä saatavilla olevia tutkimuksia. Aineiston perusteella saadaan kattava kuva ulkoistamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tutkijan oma kokemus alalta saattaa kuitenkin vaikuttaa tulokseen.

Tutkimuksen toistettavuutta ei ole laadullisessa tutkimuksessa helppoa osoittaa. Tämän tutkimuksen toistaminen vaatisi vastaavien toimintojen siirron vastaavanlaisessa toimintaympäristössä. Periaatteessa tutkimus on toistettavissa ja on todennäköistä, että vastaavia ongelmia kuin tässä tutkimuksessa tulee esille.

5.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä mitataan kuinka luotettava tutkimus, tutkimusaineisto ja tulokset ovat. Tällöin on kohdistettava huomio kysymykseen, kuinka hyvin tutkimus vastaa sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Näin ollen tutkimuskysymysten tulee olla sellaisia, että niillä voidaan mitata sitä, mitä on tarkoitus.

Sisäisellä validiteetilla arvioidaan tutkimuksen ja johtopäätösten johdonmukaisuutta. Tutkimuksen katsotaan olevan sisäisesti pätevä (sisäinen validiteetti) kun tutkimustulokset osoitetaan perustellusti olevan kyseisen tutkimusprosessin tulos. Edellä mainitulla tarkoitetaan sitä, että tuloksiin eivät ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät ja tutkimus vastaa tutkimuksen alussa esitettyihin kysymyksiin. Laitinen toteaa (2000, 59), että johtopäätösten oikeutus on keskeisin kysymys sisäisessä validiteetissa. Laitinen tuo esille (2000, 85.) myös tutkijan itsensä vaikutuksen tutkimukseen, mikä voi tuottaa harhaa, koska tutkijalla saattaa olla tuntemuksia tutkimusta kohtaan. Tämän lisäksi case-tutkijalta puuttuu kokeellinen kontrolli ja sen mukana mahdollisuus tietelliseen etäisyyteen.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena ja se perustuu empiiriseen toiminnan tutkimiseen, jonka tavoitteena on kehittää ja tehostaa case-yrityksen hankintatoimea. Opinnäytetyön aihepiiri on tutkijalle läheinen ja ajankohtainen, sillä olen toiminut HP:n osto-osastolla viisi vuotta.

Opinnäytetyön alussa esitettyjä tutkimuksen tavoitteita on tutkittu eri näkökulmista. Tätä tutkimusta voidaan pitää päteväenä, koska se vastaa alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja asetetut tavoitteet on saavutettu.

Lähdemateriaalin laatu vaikuttaa validiteettiin. Validiteettia voi heikentää vanhentunut tai yksipuolinen aineisto. Tähän tutkimukseen käytetty lähdeaineisto on laaja-alaista ja se

perustuu tutkimuksen ongelma-alueeseen sekä toiminnan kuvaamiseen, joita tarvitaan tutkimusaiheen ymmärtämiseen. Globaalissa taloudessa ulkoistaminen on erittäin ajankohtaista.

Ulkoisella validiteetilla arvoidaan kuvaako tutkija tutkimuskohdetta täsmällisesti sellaisena kuin tutkittava tutkimuskohde ja tutkittavat ovat. Laitisen mukaan (2000, 67) ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset yleistettävissä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle. Laadullisessa tutkimuksessa tilastollisen otannan korvaa teoreettinen otanta. Teoreettisen otannan avulla luodaan tapausketju niin, että edellisen tapauksen analyysi antaa ohjeet siitä mikä tai kuka valitaan seuraavaksi tutkimuskohteeksi. Otoksen pohjalta tulisi saada palautetta teorialle, joka ohjaa seuraavaa valintaa. (Laitinen 2000, 67.)

Ulkoisen validiteetin vertailtavuudella tarkoitetaan sitä kuinka hyvin tutkimuksen eri osat, keskeiset käsitteet ja tutkimuskohteen ominaisuudet on kuvattu ja määritelty, jotta muut tutkijat voisivat vertailla tutkimuksen tuloksia muihin samaa asiaa käsitteleviin tutkimuksiin. Siirrettävyydellä taas tarkoitetaan sitä missä määrin tutkija käyttää saman tai läheisten alojen tutkijoiden ymmärtämiä käsitteitä, määritelmiä ja tutkimustekniikkoja niin, että tulokset ovat siirrettävissä tai sovellettavissa toiseen ympäristöön. (Laitinen 2000, 68-69.)

Tutkimus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti, juuri sellaisena kuin toiminnot on organisoitu case-yrityksessä. Olen määritellyt selkeästi ulkoistamisen historiallisen teorian kuin siihen liittyvät mallit sekä HP:n hankintatoimen tuki- ja ydintoimintojen nyky- ja tavoitetilan. Osa tämän tutkimuksen aineistosta perustuu kuitenkin vieraskieliseen tekstiin, jolloin on otettava huomioon kuinka tutkija ymmärtää vieraskieliset sanat ja lauseyhteydet. Tämän perusteella voidaan tutkimuksen olettaa olevan ulkoisesti validi.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

6.1 Tutkimuksesta yleisesti

Toimintatutkimuksessa on tarkoituksena sulattaa yhteen toiminta ja toiminnan tutkiminen. (Laitinen 2000, 30) Kohteena on jokin rajattu ihmisyyhteisö, jonka jäsenet saatetaan tarkastelemaan oman toimintansa ehtoja ja kehittelemään toimintapoja muuttaakseen tilannetta. Usein muuttuneeseen tilanteeseen liittyy epäkohta, jonka poistamiseksi tutkimus käynnistetään. Kun muutos on tehty, arvoidaan tilanne uudelleen ja tehdään uusi toimintasuunnitelma. (Laitinen 2000, 30.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. (Tuomi&Sarajärvi 2002, 73, Laitinen 2000, 72, Travers 2001, 2-5). Tässä opinnäytetyössä analyysin etenemisessä auttaa ulkoistamiseen ja muutosprojektin johtamiseen liittyvät teoriat.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkoistaminen merkitsee sitä, että organisaatio luopuu osaamisesta, jonka se katsoo olevan strategisesti toisarvoinen. Tavoitteenaan organisaatiolla on saada kustannussäästöjä ja vapauttaa resursseja strategiseen toimintaan. Ulkoistamisen on osaamisalue, joka monessa organisaatiossa on nykypäivänä hallittava niin prosessin eri vaiheiden kuin onnistumisen ja saavutetun hyödyn mittaamisen kautta. Ulkoistaminen edellyttää ymmärtämistä siitä, mitä ulkoistetaan ja miksi. Kokemuksia erilaisista menetelmistä ja käytännöistä on saatavilla runsaasti.

7.1 Nykytilan ymmärtäminen

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut ulkoistaminen edellyttää hyvää nykytilan ymmärtämistä. Saavuttaakseen kustannusten alentamiseen, pääomainvestointeihin tai toiminnan tehostamiseen liittyvät tavoitteet on organisaation analysoitava perusteellisesti nykytila. Nykytilan analysointi edellyttää, että yksittäiset toiminnot ja niihin liittyvät tehtävät ja työkalut sekä ajankäyttö kuvataan yksityiskohtaisesti ja kirjallisesti.

Lisäksi selvitetään kuinka paljon resursseja käytetään nykytoimintoihin ja mikä on niistä aiheutuva kustannus. Edellämainittujen seikkojen lisäksi on huomioitava lainsäädännölliset vaikutukset toimintojen siirtoon tai ulkoistamiseen. Kustannustehokkuuteen vaikuttaa myös se, miten toiminnot organisoidaan ja miten taktiset ja strategiset toiminnot jaetaan eri organisaatioiden kesken.

7.2 Ajantasaisen tiedon merkitys

Kun tavoitteena on tunnistaa ne toiminnot, joissa käytäntöjä eri maissa voidaan yhtenäistää ja toimintaa standardisoida on erityisen tärkeää ylläpitää listaa kaikista toiminnoista ja niiden tilanteesta. Listan avulla voidaan tunnistaa, miten ja milloin harmonisointi voidaan toteuttaa. Oleellista on, että tähän tehtävään on nimetty myös vastuullinen henkilö ulkoistetusta organisaatiosta.

7.3 Suositukset

Pysyäkseen edelleen kilpailukykyisenä ja saadakseen kustannussäästöjä kiristyvässä kilpailussa on organisaatioiden seurattava toimintaansa ja kehitettävä sitä haastavaa markkinaa vastaavaksi. Myös ulkoistaminen ja palvelujen siirto kehittyä kokoajan ja tämän vuoksi organisaation on syytä miettiä miten jatkossa voi vastata kilpailustrategiallaan vieläkin paremmin muuttuvaan markkinatilanteeseen.

7.3.1 Toiminnan laadun ja kustannusten seuraaminen

Projekti on kertaluonteinen ja sen saavuttamia tuloksia saatetaan mitata vain projektin päättyessä. Kuitenkin, organisaation kannalta on oleellista seurata toiminnan kehitystä myös pitkällä aikajänteellä. HP:llä Sofian tukitiimin toimintaa seurataan organisaatiotasolla Bulgariassa. Kyseiset mittarit - edes palvelutasojen täyttyminen - eivät ole näkyviä maatasolla. Tällä projektilla oli kolme eri tavoitetta eli nykytilan ymmärtäminen, Sofian palvelukeskukseen siirrettävien asioiden ja toimintojen valinta ja projektin toimeenpano. Nämä tavoitteet saavutettiin, mutta ne mittaavat vain projektiin liittyvää kertaluonteista tavoitetta. Ne eivät mittaa jatkuvaa toimintaa. Haasteena näyttää olevan sopimuksen ja erityisesti sovittujen mittareiden puuttuminen kun toiminto siirretään organisaation sisällä.

Edellä mainittuun perustuen suosittelen, että organisaation sisäisissä siirroissa sovitaan tavat, joilla mitataan ja seurataan niin toiminnan laatua kuin kustannusten kehittymistä. Toiminnan laatua voidaan mitata sovittujen palvelutasojen raportoinnilla sekä työpyyntöjen määrällä ja niiden laadullisella sisällöllä. Tällöin voidaan seurata työmääriä ja ennustaa myös mahdollinen henkilöstön lisätarve tai vähennys. Kun kustannuksia projektin alussa arvoitiin henkilökuluna, voidaan kustannuksia seurata jatkossa esimerkiksi palkkatason kehityksen perusteella ja myöhemmin muuntaa kuluseuranta toimintoperusteiseksi.

Haasteena on lisäksi se, miten mitata sitoutumista ja siihen liittyvää toiminnan kehittämistä koko toiminnon ajan. Projektin siirtymäajan toimintojen kehitystä raportoitiin säännöllisesti, mutta siirtymäajan jälkeen raportointia ei ole saatu.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Nykyinen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja verkostoitumisen myötä se on monimutkainen kokonaisuus. Lisäksi yritysten tarkastelemien tavoitteiden aikajänne on lyhyt ("kvartaalitalous") ja teknologian osuus korostuu jatkossa yhä enemmän. Toiminnan kehittäminen ja muutos ovat näin ollen jatkuvaa ja arkipäivää. Tämä opinnäyte osoittaa, että toimintojen ulkoistaminen on monimutkainen kokonaisuus, johon ei voi täydellisesti valmistautua. Teoriaosuudessa esitetyt mallit ja niihin liittyvät hyödyt, ja riskit soveltuvat

yleisesti eri ulkoistamisprojekteihin, mutta kukin projekti on oma tuotoksensa, jossa sisältö ja ulkoistamisprojektissa toimiva henkilöstö vaikuttavat ulkoistamisen onnistumiseen.

8.1 Mittareiden luominen

Johtopäätöksissä (ks. 7.3) suosittelin eri mittareiden luomista ja niiden käyttöönottoa maatasolla, koska sitä ei tällä hetkellä erikseen seurata ja mitata. Nämä mittarit kattavat toiminnan laadun ja kustannusten seurannan. Erityisen tärkeää on saada säännöllisesti, vähintään vuosittainen arviointi työstä ja sen laadusta. Lisäksi yritys voisi kehittää benchmarkingia markkinoilla toimiviin vastaaviin yrityksiin nähden.

8.2 Toimintojen yhtenäistäminen muissa EMEA-maissa

Tämä projekti kattoi HP:n EMEA-alueella GWE:n kahdeksan eri maata. Edelleen voidaan tutkia voidaanko toimintoja yhtenäistää vastaavalla tavalla myös muissa maissa. Tämä projekti voisi toimia esimerkkinä, miten projekti toteutetaan ja, jossa hyväksi koetut toiminnot otetaan käyttöön ja, jonka myötä ei suotavia tapojen kitketään organisaatiosta pois.

8.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus antaa aihetta myös jatkotutkimukseen. Erityisesti minua kiinnostaa ulkoistamisen vaikutus jäljelle jäävään henkilöstöön. Miten projekti on vaikuttanut osaamisen kehittymiseen ja työajan käyttöön erityisesti strategisten töiden osalta. Samassa yhteydessä voisi tutkia miten toimintaa voi edelleen kehittää kun tukitoimintojen standardoiminen on edennyt pisteeseen, jossa kaikki kahdeksan eri GWE-maata toimivat samojen toimintaperiaatteiden mukaan. Mitä mahdollisuuksia malli antaa toimintojen edelleen organisoimiseen ja onko edelleen mahdollisuutta siirtää toimintoja kustannustehokkuudeltaan vieläkin edullisempaan maahan (off-shoring). Lisäksi voisi arvioida, mitä teknologia mahdollistaa erityisesti sähköisen tiedonsiirron hyödyntämisessä.

8.4 Oma kehittymiseni

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni kehityin itse monella eri osa-alueella. Tavoitteenani oli omaan työhöni liittyvien tietojen syventäminen laajentaminen. Erityisesti koin ulkoistamiseen liittyvän teoreettisen tiedon etsimisen, hyödyntämisen ja siitä oppimisen mielekkäänä. Projekti oli itselleni myös ensimmäinen useamman maan kattava projekti, jossa toimin alusta loppuun asti aktiivisesti itse mukana. Kokemuksen myötä sain käytännön kokemusta siitä, miten kansainvälistä projektia on mahdollisuus toteuttaa ja mitä pitää ottaa huomioon

esimerkiksi eri lainsäädäntöjen osalta. Haasteellisinta aikaa oli aika, jolloin ryhdyin kirjoittamaan opinnäytetyötä. Opinnäytetyön kirjoittamisen ja työkiireiden yhdistäminen ei ollut helppo yhdistelmä, eikä asettamani tavoiteaikaiktaulu pitänyt.

Kuviot

Kuvio 1	Tutkimuksen eteneminen	13
Kuvio 2	Osaamisen ajan sekä/että - ajattelu korvaa teollisen ajan joko/tai ajattelun (Hannus ym. 1999, 13)	18
Kuvio 3	Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen ym. 2002, 77)	19
Kuvio 4	BPO Drivers (Click & Duening 2004, 10)	21
Kuvio 5	Kilpailuetu vs. Strateginen haavoittuvuus (Minzberg ja Quinn. 1998, 70)	26
Kuvio 6	Ydintoimintojen, ydintä tukevien toimintojen ja standardien tukitoimintojen johtaminen (Kiiskinen ym. 2002, 24)	36
Kuvio 7	Strategian ja palveluhankintamallin yhteys (Kiiskinen ym. 2002, 82)	38
Kuvio 8	Ulkoistus, toimintojen siirrot ja niiden yhdistelmät (Ali-Yrkkö 2006, 1)	38
Kuvio 9	Liiketoimintojen ulkoistusmallit (Click & Duening 2004, 20)	39
Kuvio 10	Projektisuunnitelmalla on viisi eri käyttötarkoitusta (Virkki&Sommermeri 2002, 25)	43
Kuvio 11	Opinnäytetyön eteneminen	46
Kuvio 12	Tutkimusympäristö	47
Kuvio 13	Projektiorganisaatio	50
Kuvio 14	Projektisuunnitelma	53

Taulukot

Taulukko 1	Vanha ja uusi kansainvälisen talouden toimintalogiikka (Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila 1997, 9)	17
Taulukko 2	Ulkomaille ulkoistetut tai siirretyt toiminnot 2001-06, osuus yrityksistä jotka ulkoistaneet tai siirtäneet toimintojaan ulkomaille (Tilastokeskus a, 2008)	32
Taulukko 3	Suomalaisyriyten ulkoistusten ja toimintojen siirtojen määrä (tammikuu 2000 - helmikuu 2006) (Ali-Yrkkö 2006, 13)	33
Taulukko 4	GWE työmääräarvio (henkilötyövuotta)	56
Taulukko 5	Sofia GWE tukiorganisaatio, vastuujakotaulukko	57
Taulukko 6	Palveluhankintojen kustannusten maakohtainen muutos	64

LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille - katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. Helsinki: ETLA
- Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila P. 1997. Yritykset kansainvälistyvät - katoavatko työpaikat? Helsinki. Taloustieto: ETLA
- Andersson, T. 1991. Multinational investment in developing countries. New York: Routledge.
- CCET 1996. Investment Guide for Bulgaria. Paris. Head of Publication Service, OECD
- Click, R. L. & Duening T. N., 2004. Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage. Wiley.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Gummerus
- Greaver II, M.F. 1999. Strategic Outsourcing A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. Amacom.
- Hannus J. & Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Harvey-Jones J. 1988 Muutoksen johtaminen. William Collins & Sons Ltd.
- Heywood B.J. 2001. The Outsourcing Dilemma. The Search for Competitiveness. Pearson Education
- Kiiskinen, S. & Linkoaho A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Laitinen H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion Yliopisto.
- Minzberg H.& Quinn J.B. 1998. Readings in the strategy process. Prentice Hall, Inc.
- Porter M. E. 1998. Competitive Advantage of Nations. MacMillan Press Ltd.
- Porter M. E. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Juva: WSOY
- Tuomi J., Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi
- Travers M. 2001. Qualitative research through case studies. SAGE
- Virkki P. & Somermeri A. 2002. Projektityö kehittämisen moottori. Helsinki: Edita.
- Virtanen P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.

INTERNET-LÄHTEET

Business Week. 2007. The Future Of Outsourcing. How it's transforming whole industries and changing the way we work. Haettu 27.8.2007.
http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969401.htm

Digitoday. 2006. Ict-ulkoistaminen muuttuu globaaliksi. Haettu 23.10.2006
http://www.digitoday.fi/page.php?åage_id=9&news_id=200618029

Hewlett-Packard. 2007. Uusi Eurooppa, uudet mahdollisuudet: HP kääntää katseensa itään Bulgariaan ja Romaniaan. Haettu 8.2.2009
http://h41131.www4.hp.com/fi/fi/stories/HP_knt_katseensa_itn_Bulgariaan_ja_Romaniaan_HP-artikkeli_tammikuu_2007.html

Falk M., Wolfmayr Y. 2007. Services and materials outsourcing to low-wage countries and employment: Empirical evidence from EU countries. ScienceDirect. Haettu 24.11.2008
http://martin.falk.wifo.ac.at/fileadmin/homepage_falk/files/Falk_Wolfmayr_2008_SCED.pdf

Suomi-Bulgaria-seura. 2009. Haettu 8.2.2009. <http://www.suomi-bulgaria-seura.fi/info/sivu5.htm>

Tampereen Ammattikorkeakoulu. 2006. Ulkoistaminen - prosessin kuvaus ja siihen vaikuttavat tekijät. Haettu 5.10.2008.
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4592/TMP.objres.338.pdf?sequence=1>

Tilastokeskus a. 2008. Suomalaisyrietykset ovat ulkomaille ulkoistamisen etujoukkoa. Haettu 5.10.2008 http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-07-10_003.html

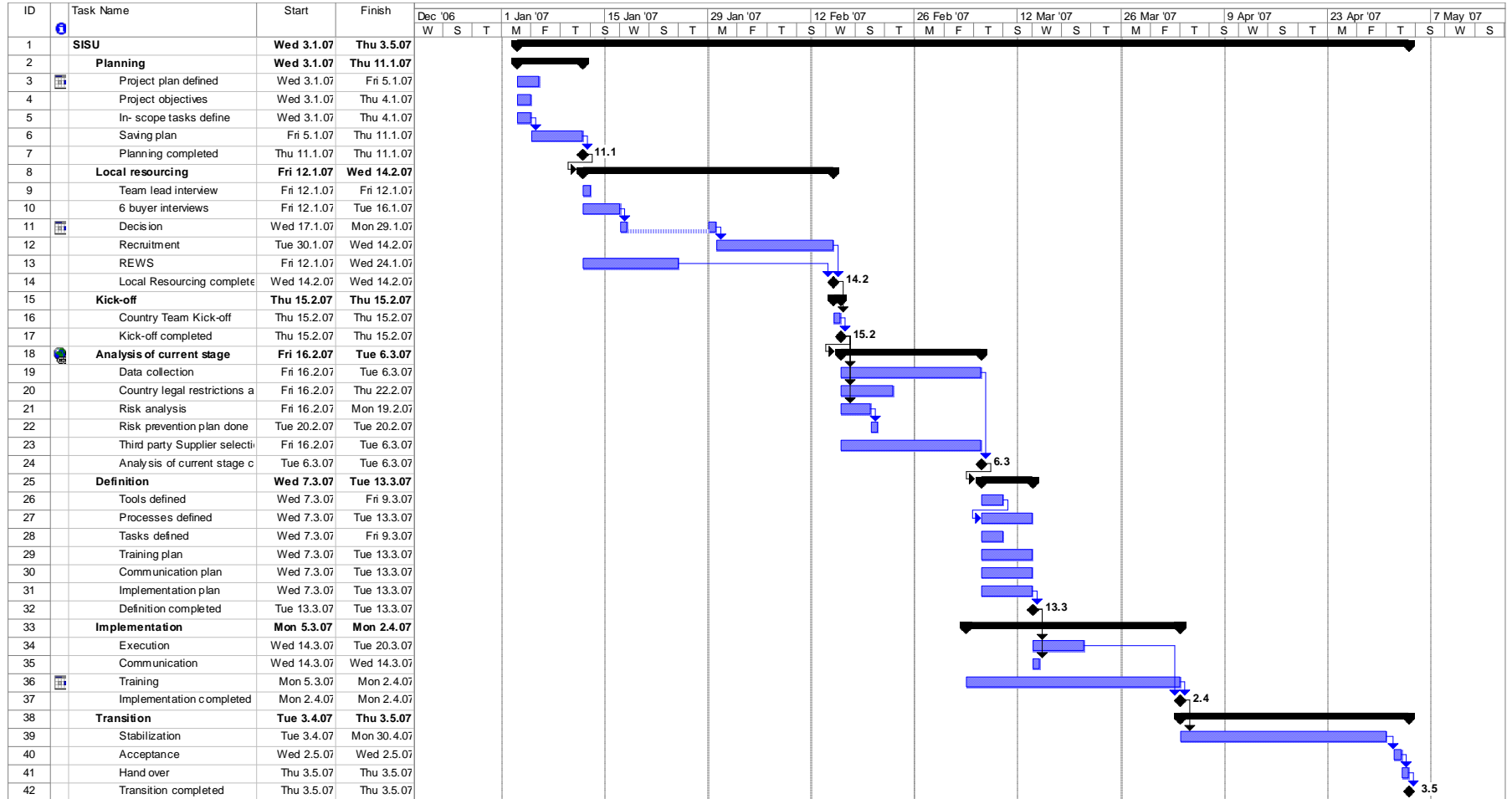
Tilastokeskus b. 2008. Tuotannon ulkoistaminen ei ole niin kannattavaa kuin luullaan. Haettu 5.10.2008 http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_04_06_ulkoistaminen.html

MUUT LÄHTEET

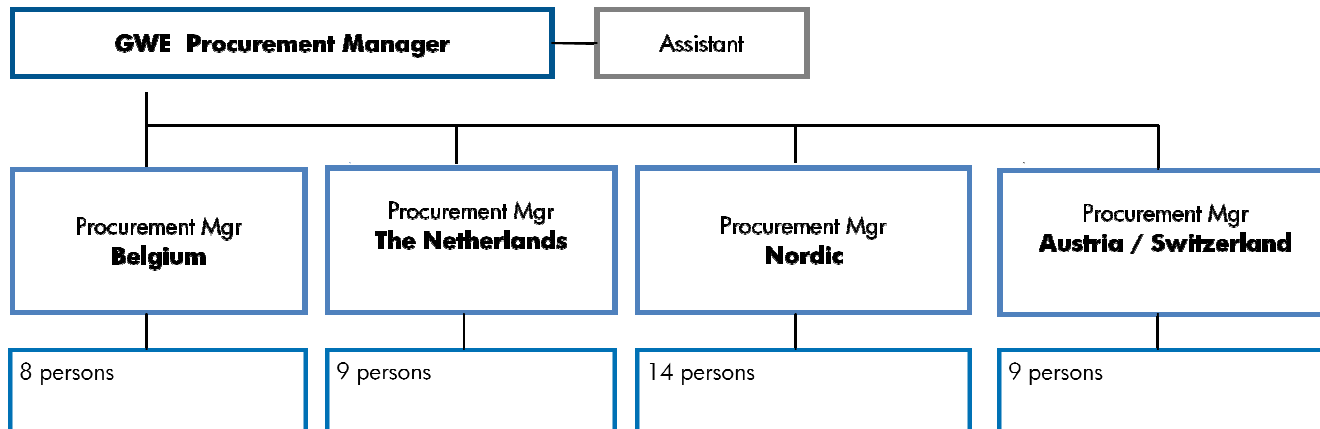
HETKY, Helsingin Tietojenkäsittely-yhdistys ry:n jäsenlehti 4/2008.

Kauppalehti, Ilmoitusliite. Lokakuu 2008. Global Sourcing tuo uudenlaisen ajattelutavan liiketoimintaan.

APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation (Aasian ja Tyynenmeren maiden taloudellinen yhteistyöjärjestö)
CCET	Centre for Co-operation with the Economies in Transition
EFTA	European Free Trade Association (Euroopan vapaakauppajärjestö)
EMEA	Europe - Middle East - Africa (Eurooppa, Lähi-Itä, Afrikka)
ETLA	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
EU	Euroopan Unioni
GP	Global Procurement (nykyinen GSCS)
GSCS	Global Supply Chain Services (entinen Global Procurement)
GWE	General Western Europe; kattaa maat Belgia, Hollanti, Itävalta, Norja, Ruotsi, Suomi, Sveitsi, Tanska
ICT	Information, Communication and Technology
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Pohjois-Amerikan vapaakauppasopimus)
Procurement CRC	Procurement Customer Response Center - ostos-osaston asiakastukipalvelu
RPL	Restricted Parties List (lista yhteisöistä tai henkilöistä, joilta on kielletty vientioikeudet tai vientiä on rajoitettu tai sanktoitu Yhdysvaltojen hallinnon toimesta)
SOX	Sarbanes-Oxley laki (laki, joka velvoittaa kaikkia yrityksiä, jonka osakkeet on listattu USA:n arvopaperimarkkinoita valvovan SEC:n alaisessa pörssissä. Lain avulla veloitetaan yritykset toimimaan hyvän hallintotavan mukaisesti ja sen avulla pyritään torjumaan väärinkäytöksiä.)

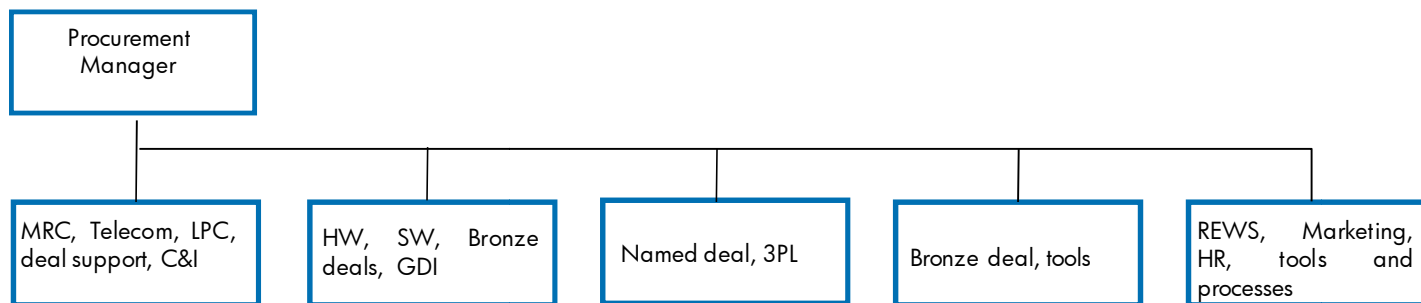


Osto-organisaatio EMEA GWE

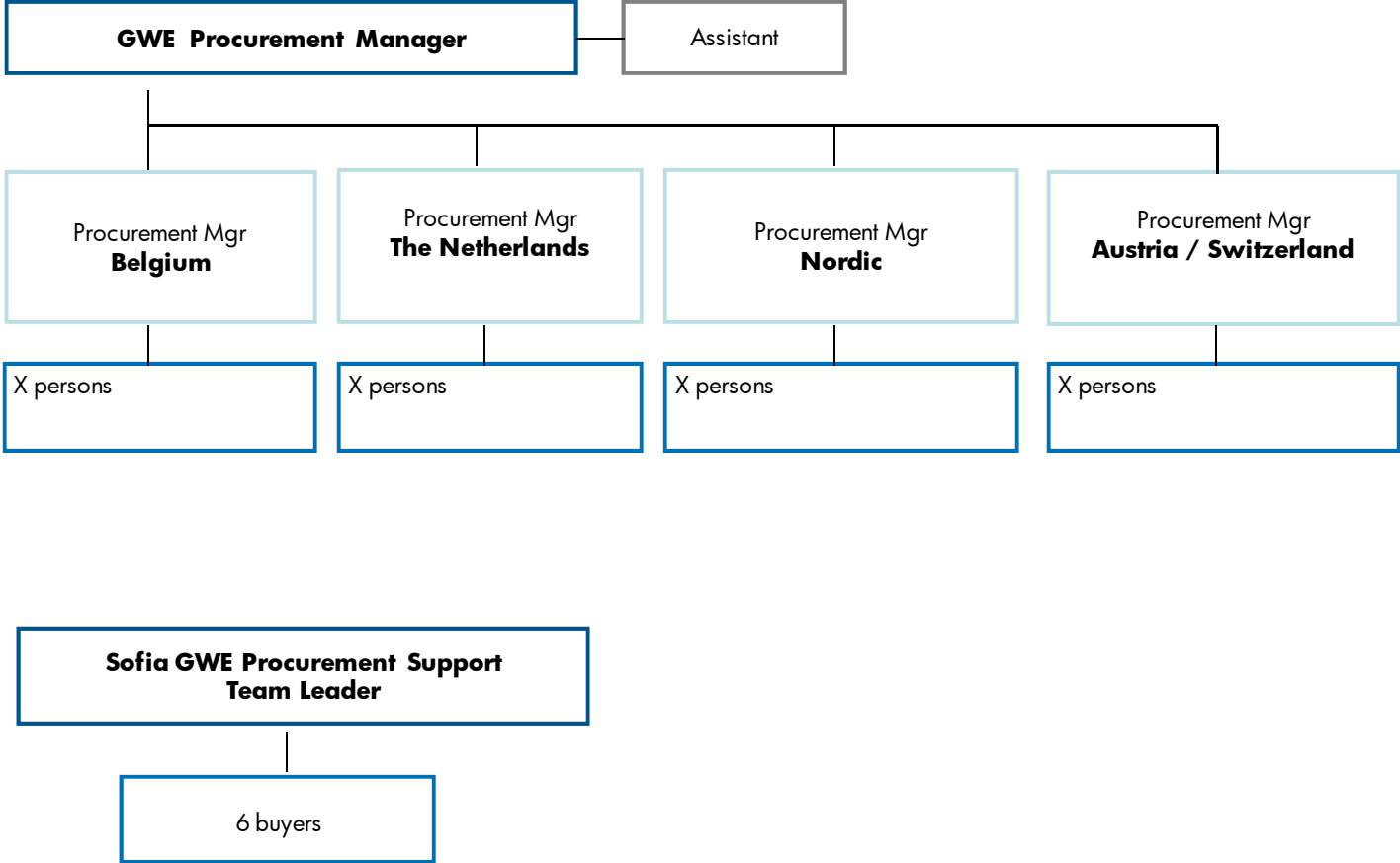


Yhteensä 48 henkilöä.

Osto-organisaatio, Suomi



Yhteensä 6 henkilöä



SISU Project - GWE Data collection																							
No	TASK	FINLAND		SWEDEN		NORWAY		NETHERLANDS		BELGIUM		AUSTRIA		SWITZERLAND		DENMARK		TOTAL		TOTAL	To Sofia total	Stays total	N/A / no answer
		to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	to Sofia	Stays	To Sofia total	Stays total						
	Country name: GWE																						
	PO																						
1	Creating ISP goods/service BPO/PO's for country level (eg. office supplies)	x		X		X		no	yes	X				x				5	1	6	83 %	17 %	
2	Approving/denying local SmartBuy orders	?			X	X	X	no	yes		X	x		x				3	4	7	43 %	57 %	
3	Invoice control	x		X		X		yes	no	X				x				5	1	6	83 %	17 %	
	Compliance																						
4	Non-PO report reviews and clarifications	x		X		X		yes	no	X		x		x				7		7	100 %	0 %	
5	Retrospective report reviews	x		X		X		yes	no	X		x		x				6	1	7	86 %	14 %	
6	internal audits: support / participate to local audits by providing data.	x		X		X		yes	no		X	x		x				6	1	7	86 %	14 %	
	Contract management																						
7	New contracts		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
8	contract renewals (negotiations, analysis etc.)		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
9	IIA's / SOW's / SLA's / CDA's		x		X		X	no	yes		X				x			7		7	0 %	100 %	
10	Workbench follow-up and updates		x		X		X	no	yes	X		x	x		x			2	6	8	25 %	75 %	
11	CSS (Contract Summary Sheet)	x			X		X	no	yes	X		x		x				4	3	7	57 %	43 %	
	Vendor Management																						
12	Vendor maintenance (support):																						
12.1.	vendor creation check-ups		x		X		X	no	yes	X		x		x				4	3	7	57 %	43 %	
12.2.	vendor evaluations		x		X		X	no	yes		X	x		x				1	6	7	14 %	86 %	
12.3.	vendor set-up requests		x		X		X	no	yes	X		x		x				4	3	7	57 %	43 %	
12.4.	vendor blocks / unblocks / changes	x		X		X		no	yes		X	x		x				5	2	7	71 %	29 %	
13	Supplier sourcing / negotiation / contractual process		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
14	Manages supplier development and relationships on existing (local) contracts.		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
15	Supporting local stakeholders/BU's in vendor selection, contracting	x			X		X	no	yes	X		x		x				1	6	7	14 %	86 %	
16	Provide input into regular vendor performance reviews (supplier surveys)	x			X		X	no	yes		X	x		x				3	4	7	43 %	57 %	
17	ASL input, follow-up		x		X		X	no	yes		X		x		x			3	4	7	43 %	57 %	
	Program/project implementation																						
18	Drive and follow-up actions per project.		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
19	Support local BU's/stakeholders in process/project communication		x		X		X	no	yes	X		x		x				1	6	7	14 %	86 %	
	Processes/tools																						
20	SOX support	x		X		X		no	yes	X		x		x				6	1	7	86 %	14 %	
21	BMS (Business Management System)		x		X		X	no	yes	X		x		x				5	2	7	71 %	29 %	
22	Provide support and input into systems upgrade/escalations		x		X		X	yes	no	X		x			x			5	2	7	71 %	29 %	
23	RPL checks	x		X		X		no	yes	X		x						5	1	7	71 %	14 %	
24	SOAR support		x		X		X	no	yes		X		x		x			7		7	0 %	100 %	
25	Entering savings to TCR		x		X		X	no	yes		X	x		x				3	4	7	43 %	57 %	
26	How to Buy Tool updates	x		X		X		yes	no	X		x						6	1	7	86 %	14 %	
	Compass (SAP based tool used for ordering of third party goods and services)																						
27	PO creating and sending it to the vendor		x		X		X	no	yes	X		x		x				4	3	7	57 %	43 %	
28	Goods receipt mark into the Compass		x		X		N/A	no	yes	X								2	2	7	29 %	29 %	
29	Invoice discrepancy end escalations		x		X		X	no	yes	X								3	2	7	43 %	29 %	
	Bidding process																						
30	Assist RFI, RFP, RA (Reverse Auction): ESP Tool	x			X		X	yes	no		X	x		x				4	3	7	57 %	43 %	
31	Assist on evaluation and /or results	x			X		X	yes	no		X	x		x				4	3	7	57 %	43 %	
	Reporting																						
32	Produce and provide standard and ad-hoc reports (local stakeholders, commodity teams)	x		X		X		yes	no	X		x		x				7		7	100 %	0 %	
33	Vendor reduction report reviews and input		x		X		X	yes	no		X	x		x				5	2	7	71 %	29 %	
34	Compiling data for reports from HP reporting tools.	x		X		X		yes	no	X		x		x				7		7	100 %	0 %	

SISU Project - GWE Data collection

High = 1 work day,
Medium = 2 work days,
Low = 3 work days

No	TASK	Service Level	Time to Resolve
		Required Select the appropriate Standard Service Level from the list	Required Select the appropriate Turnaround Time to resolve from the list
Country name: Finland			
PO			
1	Creating ISP goods/service BPO/PO's for country level (eg. office supplies)	Low	Low = 3 workdays
2	Approving/denying local SmartBuy orders	High	High = 1 workday
3	Invoice control	High	High = 1 workday
Compliance			
4	Non-PO report reviews and clarifications	Medium	N/A
5	Retrospective report reviews	Medium	N/A
6	internal audits: support / participate to local audits by providing data.	Low	N/A
Contract management			
7	New contracts		
8	contract renewals (negotiations, analysis etc.)		
9	IA's / SOW's / SLA's / CDA's		
10	Workbench follow-up and updates		
11	CSS (Contract Summary Sheet)	Low	N/A
Vendor Management			
12	Vendor maintenance (support):		
12.1.	vendor creation checkups		
12.2.	vendor evaluations		
12.3.	vendor set-up requests		
12.4.	vendor blocks / unblocks / changes	High	High = 1 workday
13	Supplier sourcing / negotiation / contractual process		
14	Manages supplier development and relationships on existing (local) contracts.		
15	Supporting local stakeholders/BU's in vendor selection, contracting	High	High = 1 workday
16	Provide input into regular vendor performance reviews (supplier surveys)	Low	N/A
17	ASL input, follow-up		
Program/project implementation			
18	Drive and follow-up actions per project.		
19	Support local BU's/stakeholders in process/project communication		
Processes/tools			
20	SOX support	High	N/A
21	BMS (Business Management System)		
22	Provide support and input into systems upgrade/escalations		
23	RPL checks	Low	N/A
24	SOAR support		
25	Entering savings to TCR		
26	How to Buy Tool updates	Low	N/A
Compass (SAP based tool used for ordering of third party goods and services)			
27	PO creating and sending it to the vendor		
28	Goods receipt mark into the Compass		
29	Invoice discrepancy end escalations		
Bidding process			
30	Assist RFI, RFP, RA (Reverse Auction): ESP Tool	Medium	N/A
31	Assist on evaluation and /or results	Medium	N/A
Reporting			
32	Produce and provide standard and ad-hoc reports (local stacelholders, commodity teams)	Medium	N/A
33	Vendor reduction report reviews and input		
34	Compiling data for reports from HP reporting tools.	Medium	N/A

Finland	GWE work distribution objectives & requirements	TASK ITEM#	DESCRIPTION	EXPECTATIONS	SOURCES/TOOLS	To Sofia since 1.6.2007	CONTACTS
PO creation	SmartBuy						
	PR creation - in general		Enter data received from requesters in SmartBuy, according to the SB and dependent processes / submit PR after necessary checks have been made	Create a complete and comprehensive PO/BPO for the supplier, with a reasonable TAT	Enduser request (template) sent to generic mailbox, GP policies & procedures (ex. ASL Justification forms etc...)		BU requestors or "On-behalf-offs"
	PR creation - on behalf of GP Finland (entity 91)	1	GP Finland is creating PRs for following services/products for entity 91: office supplies, mobile phone leasing and repair service, business cards.	Create a complete and comprehensive BPO for the supplier, with a reasonable TAT	SmartBuy. More info: http://na2.know.hp.com/teams/BMSEMEA/Proc/BMS_200403101444070_6409324.htm	Sofia team	NL
	Sending PO to vendor		N/A	N/A	N/A		PAD team
	Approving/denying local orders	2	Checking that order is done according to HP Procurement Policy	Approving or denying PR accordingly.	Ariba/SmartBuy	Sofia team	Country buyers, PAD team
	Invoice control	3	Checking that invoice data is correct and according to the PO/BPO. (please see also task item #1)	Accurate invoice data.	SWAN	Sofia team	BU requestors, CRC support, AP Finland
	Assist and alert on BPO renewals proactively		N/A	N/A	N/A		
	Compass						
	PO creation	27	Process PR according to COMPASS and dependent processes	Create a complete and comprehensive PO for the supplier, with a reasonable TAT	COMPASS PR provided by ECOS	Local Procurement, backup Sofia team	JY, ECOS
	Send PO to vendor	27	Send electronic form of the PO to supplier via e-mail	Ensure supplier has received PO and get a estimate of the delivery time	Email	Local Procurement, backup Sofia team	JY, ECOS
Goods receipt mark into the Compass	28	Enter delivery of goods or services in the GR module, based upon the input from ECOS/warehouse/PM	Timely entry, in order to be able to match and pay invoices in time	ECOS/Project Managers/ Warehouse	Local Procurement, backup Sofia team	ECOS, Project Managers	
Invoice discrepancy end escalations	29	Compare copy of the invoice to the PO and find out source of the discrepancy. Inform the responsible ECO and together formulate action plan. Make any necessary modifications.	Inform AP on how to book the invoice	Mala for copy of invoice	Local Procurement, backup Sofia team	JY, ECOS	
Compliance	Non-PO report reviews and clarifications	4	Review country reports according to process defined by the PO Compliance team	Create awareness towards BU's / provide info to PO Compliance team for corrective actions to repeat offenders	Purchase Order Compliance process & team, PeopleFinder, e-mail	Sofia team	NL, Stakeholders
	Retrospective report reviews	5	Review country reports according to local Procurement guidelines / identify dependencies and notify local Procurement	Minimize or eliminate retro-active PO's in the future by continuously educating requesters	PAD team lead	Sofia team	BU requestors, local Buyers
	Internal Audits support. Participate in local audits by providing data	6		Provide support in internal audit process.			Local Procurement, Commodity teams
	BMS (Business Management System)		N/A	N/A	CE & Quality dept. http://na2.know.hp.com/teams/BMSEMEA/Proc/BMS_200403101452080_4345012.htm/ http://na2.know.hp.com/teams/BMSEMEA/Proc/BMS_200403101444070_6409324.htm		Local Procurement
	SOX support	20	N/A	N/A	Global Policy		
Contract Management	New contracts		Assisting in creating new contracts by request.	Assisting in creating new contracts by request.			Country buyers
	Contract renewals (negotiations, analysis etc.)		N/A		WorkBench, country list of stakeholders		Country buyers, stakeholders
	IJA's / SOW's / SLA's / CDA's		N/A				
	Workbench follow-up and updates		N/A	N/A	WorkBench, country list of stakeholders		Country buyers, stakeholders
CSS (Contract Summary Sheet)	11	Collect data according to HP Procurement policy from contract or SLA, complete sheet and add to WB	Update Workbench accordingly.	CSS template, contract	Sofia team	Country buyers	
Management	SmartBuy vendor setup		Collect complete data to be able to proceed with vendor creation according to the VSU process / follow-up on status and take action, if necessary	Create a new supplier in the supplier database with the shortest TAT possible	SRS, VSU process		Requester
	SmartBuy vendor block / unblock / change / extend		Collect data to be able to update changes in the supplier database.	Update a supplier in the supplier database in the shortest TAT possible	SRS, VSU process, Vendor Setup tool	Sofia team	Requester
	COMPASS DVA function				PMG		Requester
	RPL checks		Part of Risk management to ensure HP doesn't do business with prohibited parties / to comply with audit requirements. Perform a check and	Advise initiator HP cannot do business with the requested supplier in case of negative result. Offer alternative supplier from RSL if possible	RPL tool http://tools.globaltrade.hp.com/rpl/		Country buyers

GWE SIIRRETTÄVÄT TOIMINNOT -RESURSSOINTIARVIO


Liite 8

	Country name: GWE	NL FTE % in Sofia	FIN FTE % in Sofia	NOR FTE % in Sofia	BEL FTE % in Sofia	DK FTE % in Sofia	A FTE % in Sofia	CH FTE % in Sofia	SE FTE % in Sofia	Total
No	TASK									
	PO									
1	Creating ISP goods/service BPO/PO's for country level (eg. office supplies)	0 %	0 %	1 %	79 %	1 %		0 %	0,01 %	81 %
2	Approving/denying local SmartBuy orders		2 %	5 %		5 %	4 %	4 %		20 %
3	Invoice control	5 %	1 %	1 %	10 %	1 %				18 %
	Compliance									
4	Non-PO report reviews and clarifications	2 %	1 %	1 %	5 %	1 %	1 %	1 %	2,00 %	14 %
5	Retrospective report reviews	2 %	1 %	1 %	5 %	1 %	1 %	1 %	1,00 %	13 %
6	internal audits: support / participate to local audits by providing data.	5 %	5 %	0,50 %		0,50 %	1 %	3 %		15 %
	Contract management									
7	New contracts									
8	contract renewals (negotiations, analysis etc.)									
9	LIA's / SOW's / SLA's / CDA's									
10	Workbench follow-up and updates				20 %		10 %			30 %
11	CSS (Contract Summary Sheet)		1 %		6 %					7 %
	Vendor Management									
12	Vendor maintenance (support):									
12.1.	vendor creation check-ups			1 %	10 %	1 %	0,50 %	0,50 %	1 %	14 %
12.2.	vendor evaluations			1 %		1 %				2 %
12.3.	vendor set-up requests			2 %	10 %	2 %	2 %		9 %	25 %
12.4.	vendor blocks / unblocks / changes		2 %	1 %		1 %	0,10 %	0,10 %	1 %	5 %
13	Supplier sourcing / negotiation / contractual process									
14	Manages supplier development and relationships on existing (local) contracts.									
15	Supporting local stakeholders/BU's in vendor selection, contracting									
16	Provide input into regular vendor performance reviews (supplier surveys)		1 %	0,50 %		0,50 %	1 %	1 %		4 %
17	ASL input, follow-up									
	Program/project implementation									
18	Drive and follow-up actions per project.									
19	Support local BU's/stakeholders in process/project communication				20 %					20 %
	Processes/tools									
20	SOX support	0 %	0 %	0,00 %	0 %	0,00 %	0 %	0 %	0,10 %	0 %
21	BMS (Business Management System)		1 %	1 %	5 %	1 %	1 %	2 %	0,40 %	11 %
22	Provide support and input into systems upgrade/escalations	4 %	2 %	1 %	5 %	1 %	1 %		0,10 %	14 %
23	RPL checks	2 %	1 %	0,50 %	5 %	0,50 %	0,50 %		0,20 %	10 %
24	SOAR support									
25	Entering savings to TCR			6 %		6 %	0,50 %	0,50 %		13 %
26	How to Buy Tool updates	4 %	1 %	0,00 %	5 %	0,00 %	1 %		0,10 %	11 %
	Compass (SAP based tool used for ordering of third party goods and services)									
27	PO creating and sending it to the vendor			6 %	52 %	6 %	12 %	16 %		92 %
28	Goods receipt mark into the Compass				15 %					15 %
29	Invoice discrepancy end escalations			2 %	5 %	2 %			10 %	19 %
	Bidding process									
30	Assist RFI, RFP, RA (Reverse Auction): ESP Tool	10 %	5 %	2 %		2 %			0,50 %	20 %
31	Assist on evaluation and /or results	10 %	5 %	2 %		2 %			0,50 %	20 %
	Reporting									
32	Produce and provide standard and ad-hoc reports (local stacelholders, commodity teams)	10 %	5 %	1 %	5 %	1 %	5 %	5 %	5 %	37 %
33	Vendor reduction report reviews and input	10 %	2 %	1 %		1 %	1 %	1 %	3 %	19 %
34	Compiling data for reports from HP reporting tools.	10 %	4 %	1 %	5 %	1 %	5 %	5 %	1 %	32 %
		74 %	40 %	39 %	276 %	39 %	47,60 %	40,10 %		555 %

HP employee					
Orientation Phase	Audience	Length	Format	When	Done
Business orientation session	All	2 hours	eLearning/Face to face	First week	
HP standard (passports)	All	17 hours	eLearning/Face to face	First month	
Business specific	All	TBD	TBD	First week	
Generic profile					
Negotiating: Preparing for a Negotiation (41081)	All	2 hours		First month	
Negotiating: The Negotiation Process (41082)	All	2 hours		First month	
Decision Making and Problem Solving Series	All	TBD		First month	
Microsoft Excel 2003 Expert Part 1	All	3 hours		First month	
Microsoft Excel 2003 Expert Part 2	All	4 hours		First month	
Microsoft Outlook 2003 Fundamentals	All	4 hours		First month	
Microsoft Word 2003 Fundamentals	All	4 hours		First month	
Microsoft PowerPoint 2003 Proficient User	All	4 hours		First month	
Netmeeting	All	?		First month	
Virtual Classroom	All	?		First month	
Business tools & processes					
ELAS – overview	All	TBD		First month	
Procurement Operations Centre (POC) overview	All	TBD		First month	
Procurement Operations Centre (POC) overview	All	TBD		First month	
Training iGSO	All	TBD		First month	
HP Portal & Order processing	All	TBD		First month	
Mailbox mgt	All	TBD		First month	
Stock mgt	All	TBD		First month	
BizXchange System	All	TBD		First month	
Cisco Supply Process	All	TBD		First month	
Smartbuy via Local procurement	All	TBD		First month	
Third party products via ELAS menu via iGSO	All	TBD		First month	
Leasing via HPFS(Order processs and approvals)	All	TBD		First month	
Work Bench	All	TBD		First month	
SRS	All	TBD		First month	
Networking					

HP employee					
Orientation Phase	Audience	Length	Format	When	Done
Business orientation session	All	2 hours	eLearning/Face to face	First week	
HP standard (passports)	All	17 hours	eLearning/Face to face	First month	
Business specific	All	TBD	TBD	First week	
Generic profile					
Manager Tasks	All		wbt	First month	
HP Behaviours continuum	All		wbt	First month	
HP Orientation Centre	All		wbt	First month	
Business and Professional Development Skills	All		wbt	First month	
Virtual team Navigator	All		wbt	First month	
Coaching for Excellence	All	8	wbt	First month	
Financial Fundamentals for Business Edge	All			First month	
Financial Risk Management (FIN0216)		1	wbt	First month	
Communicate to Develop Relationships (COMM0101)		2	wbt	First month	
Communicate for Contacts (COMM0007)		5	wbt	First month	
Listening, Influencing and Handling Tough Situations (COMM0103)		3	wbt	First month	
The Negotiation Process (COMM0503)		4	wbt	First month	
The Master Negotiator (COMM0507) - Mandatory prerequisite for Negotiation Mastery		3	wbt	First month	
Communication Skills for Leadership (COMM0005)		6	wbt	First month	
Writing Effective Business Documents (COMM0213)		2	wbt	First month	
Team-building Is an Inside Job (TEAM0133)		3	wbt	First month	
Business tools & processes					
Escalation Management Training	All	TBD		First month	
TSG Business Excellence (66BUSEXC)	All	TBD		First month	
HP Global Virtual team resources					
Compass	All	TBD		First month	
ITSM overview					
HP ITSM Reference Model 3.0					
(Pre requisite is Escalation training and ITSM overview)					
Balance Score card					
passkey/libra/muse/esar/omegatimes ? TOOLS?					
english improvement skills					
Networking					

COMPASS approval	YVO to analyse & document flow(s) with Hans & Vesko								July
COMPASS PO validation	Definition		Validate PR from ECOS in COMPASS, according to			N/A			
	Actual situation	Ready to transfer, ECOS partially moved		ECOS from Chennai, back to local ECOS			ECOS in country	On hold, ECOS move to Chennai pending	
	Action plan	Verify requests and evaluate if comprehensible, as of week 27 / Vesko to discuss date of transfer with Martin			Sofia team to be back-up for Jason			Verify requests and evaluate if comprehensible, as of week 27 / Vesko to discuss date of transfer with Christian	Week 27 (AT & CH action items) /
			Check if template is still needed and confirm to team / Sofia Procurement to confirm PO ref & delivery to ...?	Sofia team to confirm PO ref & delivery to ...?					Week 28 (BE action item) / August (DE action item)
	Status	Pending, German speaking team members needed	Transferred	Transferred			Transferred	Postponed till August, language issue	Pending, German speaking team members needed
	Recommendations								
	Performance criteria		PO TAT, ...	POTAT, ...	PO TAT, ...		PO TAT, ...		
Vendor Management	Definition	Collect necessary information for creation of new suppliers and change of existing suppliers, send request for new/change/bloc	Collect necessary information for creation of new suppliers and change of existing suppliers, send request for new/change/bloc	N/A			N/A	Collect necessary information for creation of new suppliers and change of existing suppliers, send request for new/change/bloc	
	Actual situation		VSU approver role requested for whole team for P402, P510 & P617 / Sofia		Susanna will investigate possibility				
	Action plan			Formulate new process (IP & SP combined), propose to Jesper and take		Günther to discuss eventual transfer with local team			August (holiday JH till 16/7)
	Status	To evaluate	Transferred	To do		To do		To evaluate	
	Recommendations								
	Performance criteria		Transfer SP						July
Contract Management	Definition								
	Actual situation	Migration of							
	Action plan	Proposal to wait							September
	Status								
	Recommendations								
	Performance criteria								

Reporting	Definition	N/A	N/A							
	Actual situation	BI & iSPI access								
	Action plan	Sofia team to validate the result of the reports, require source of reports with data, work on quality of reports. AT to				Sofia team to validate the result of the reports, require source of reports with data, work on quality of reports / Vesko	Standard monthly reports from Sofia		Sofia team to validate the result of the reports, require source of reports with data, work on quality of reports. CH to	July
	Status					 C:\MS\WORD\Report wishlist NL.doc				
	Recommendations									
	Performance criteria	100% accuracy of reports				100% accuracy of reports			100% accuracy of reports	
Communication	Definition	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	Country buyers and Sofia dedicated team members to communicate on an ongoing basis to resolve issues/ questions, Sofia team to log calls to appropriate support teams to	
	Actual situation	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	Local contacts identified	
	Action plan		Anja to discuss with Sofia FPC how communications will be managed		Weekly reviews planned, to be evaluated after 2 months (until 19/7)		Annette to provide ECOS contacts to test SharePoint access	Presentation from ECOS Sweden / Chennai to Sofia team		July
						Delay Sharepoint presentation (no valid info yet)	Presentation of SharePoint to country teams			Weeks 27/28
	Status	To finalize								
	Recommendations	All parties								
	Performance criteria									
Work distribution	Definition	Country model with dedicated team members 3 persons	Country model with dedicated team members 3 persons - Ivanka Dizova, Maria Ignatova, Lachezar Popov	Country model with dedicated team members 2 persons - Lachezar Popov, Vesko Chenkov	Country model with dedicated team members 2 persons - Maria Ilieva, Rosen Georgiev	Country model with dedicated team members 2 persons - Desi Dimitrova, Vesko Chenkov	Country model with dedicated team members 2 persons - Maria Ignatova, Desi Dimitrova	Country model with dedicated team members 2 persons - Vesko Chenkov, Rosen Georgiev	Country model with dedicated team members 3 persons combined with AT - Maria Ilieva, Desi Dimitrova	
	Actual situation	combined with CH - Maria Ilieva, Desi Dimitrova							combined with AT - Maria Ilieva, Desi Dimitrova	
	Action plan	Provide language training to team members, evaluate incoming							Provide language training to team members, evaluate incoming	See line 24
	Status	Pending							Pending	
	Recommendations									
	Performance criteria	German speaking							German speaking	

Compliance	Definition	Provide assistance for PACT reviews & Audit/SOX, provide assistance for				N/A					
	Actual situation	Proposal to transfer of PO compliance program & retrospective reports	PO compliance program transferred & retrospective reports planned / training for PO compliance received from Agnieszka, received approval for transfer of Country	Transfer of PO compliance program & retrospective reports planned	PO compliance program transferred & retrospective reports planned		Transfer of PO compliance		Proposal to transfer of PO compliance program & retrospective reports	August (DE) (holiday JH till 16/7)	
	Action plan	Check with Martin if actually done by Bucharest team	Check with Ines	Re-check with Jesper as actually done by Bucharest team				Check with Christian if actually done by Bucharest team		Week 27/28 (AT & CH)	
		Inform								Week 27	
	Status	To evaluate	Transferred	Transferred	Transferred				To evaluate	July 18th	
	Recommendations										
	Performance criteria	GWE PO Compliance metrics green (> 95%) / PACT &							GWE PO Compliance metrics green (> 95%) / PACT &	GWE PO Compliance metrics green (> 95%) / PACT &	
BPO renewals	Definition					Assist & alert on BPO renewals					
	Actual situation					No consolidated report available, business responsibility to renew in time					
	Action plan					Sofia team to work with India team to provide reports on a regular basis/Sofia team to work with Günther to				July	
	Status										
	Recommendations	ability of report/ eventually extend task to mailing of notifications to stakeholders									
	Performance criteria					100% accuracy of report (on time alert					

Subject: FYI - Finland - Sofia Procurement Support team role

To: PAd Finland, AP Finland, MRC Finland

Cc: CV, MIL, GR, LF

Hello,

Certain selected GWE procurement tasks were transferred to Sofia Support team in Bulgaria recently. The team supports GWE countries; Austria, Belux, Denmark, Finland, Netherlands, Norway, Switzerland and Sweden.

The team consists of 7 persons:

CV (team lead)

MIL (main SPOC for Finland)

GR (SPOC for Finland)

DD

DI

PL

MIG

(Generic email of the team is: Procurementsupportgwe@hp.com)

The objective of the team is to provide support in administrative work covering areas like PO, contract management, compliance, vendor management, processes, reporting and Compass related tasks. Tasks that each country has transferred are not completely the same.

The tasks Sofia team is doing **for Finland** covers mainly:

- SmartBuy: PR creation/approval
- PO Compliance: non-PO reports, retrospective reports
- Vendor management: blocks/unblocks/changes
- Compass process: PO creation, invoice control and GR
- ad-hoc reporting

The handover of the tasks of Finland has been done and you may be contacted by some of team members in the future.

With kind regards,

