

# ULKOISTAMISEN KÄSIKIRJA

RIITTA LEHIKONEN – ILKKA TÖYRYLÄ

TALENTUM  
Helsinki 2013

Copyright © 2013 Talentum Media Oy ja kirjoittajat

Julkaisija: Talentum Media Oy

Kansi ja taitto: Lapine Oy

ISBN 978-952-14-1966-9

ISBN 978-952-14-1967-6 (sähkökirja)

BALTO print, Liettua 2013

Anna palautetta: [www.talentumshop.fi](http://www.talentumshop.fi)

# Kirjoittajien taustaa

## Riitta Lehikoinen

Olen pitkän työurani aikana sanonut useammin kyllä kuin ei ja näin päätyneet moniosajaksi. Minulla on vuosien kokemus liiketoiminnasta ja IT:stä sekä linjaorganisaation johtotehtävistä ja konsultoinnista. Olen perehtynyt ulkoistusliiketoimintaan myyjä- ja ostajaorganisaatioiden kannalta ja konsultoimalla ulkoistavia yrityksiä. Kokemusta on kertynyt muun muassa IT:n, taloushallinnon ja logistiikan ulkoistuksista.

Siirryin 2012 tekemään johdon konsultointitöitä omistamaani yritykseen, Winway Oy:hyn. Yritykseni tarjoaa monipuolisia konsultointipalveluja yksityiselle ja julkiselle sektorille.

Tätä ennen olen toiminut konsulttina lähes 15 vuotta, mistä pisimpään Capgeminiillä. Konsulttiurani aikana olen muun muassa tuotteistanut ulkoistuspalveluja, johtanut konsulttiyrityksen myynnin tukea sekä vetänyt asiakkaiden muutoshankkeita.

Ennen konsultointiuraani olin noin 15 vuoden ajan linjaorganisaatiotehtävissä, jolloin tuotteistus, myynti, myynnin tuki, 1–2 vuoden mittaiset laajat muutoshankkeet ja ulkoistaminen kuuluivat työlistalleni. Kemirassa vastasin IT-palvelutuotannosta. Nordeassa pankkiliiiketoiminnan osaaminen karttui, kun toimenkuva vaihtui lainaosaston vastaavasta hankejohtamisen kautta yritysmyyntiin. Loppuvaiheessa

vastasin reilun sadan konttorin yritysten maksuliikemyynnistä Uudellamaalla.

Työurastani noin puolet olen toiminut suomalaisessa ja puolet kansainvälisessä yritysympäristössä. Uteliaisuus ja aktiivisuus jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä ovat poikineet keksijämerkinnän Elisa Oyj:n omistamassa mobiilimaksamiseen liittyvässä patentissa. Kauan sitten valmistuin yo-merkonomiksi markkinointilinjalta.

Konsultointitehtävissä olen saanut mahdollisuuden tehdä töitä monille suomalaisille ja kansainvälisille yrityksille, joissa olen lähes poikkeuksetta huomannut jonkinasteista tyytymättömyyttä ulkoistettuja palveluja kohtaan. Tyytymättömyys syö yhteistyötä, vähentää motivaatiota ja lopulta nakertaa yrityksen tulosta. Mietin, että tähän on saatava muutos.

Näen osaamisen lisäämisen olevan keskeinen keino parantaa suomalaisen ulkoistamisen tasoa. Mitä paremmin ulkoistuksen eri osapuolet ymmärtävät syyt ja seuraukset, sitä oikeammin ulkoistamistilanteessa osataan toimia. Raha on yritysmaailmassa aina se puhuttelevin motiivi. Siksi on hyvä muistaa, että tasokkaasti läpiviety ulkoistus tuo kustannussäästöä sekä tarkoituksenmukaisen palvelun muodossa että tuloksellisesti toimivan yhteistyön seurauksena. Hyvin tehty ulkoistus myös vähentää tarvetta uusien kilpailutuskierrroksia ja transitoita lyhyillä aikaväleillä, mikä tuo selvää säästöä.

Suomalaista ulkoistamisen käsikirjaa kirjoittamaan kutsuin entisen kollegani, toisen ulkoistamisen ammattilaisen, Ilkka Töyrylän.

## **Ilkka Töyrylä**

Työurallani olen erikoistunut muutoshankkeiden johtamiseen. Hankkeita olen vetänyt yli 50 viimeisten 18 vuoden aikana. Näiden joukossa on lukuisia ulkoistuksia eri alueilta kattaen muun muassa logistiikan, korjaustoimintojen, kenttähuollon, IT-tukipalveluiden, puhelinpalvelukeskusten ja liiketoimintaprosessien (BPO) ulkoistuksia hankkeiden eri vaiheissa. Olen toiminut sekä ulkoistavan yrityksen että palveluntarjoajan edustajana.

Ulkoistuksen luonnetta ja sen helppoutta tai vaikeutta leimaa vahvasti se, missä maassa palvelu tuotetaan. Eri maiden erityispiirteisiin

olen päässyt tutustumaan ulkoistuksissa muun muassa Intiassa, Singaporessa, Tshékissä, Unkarissa, Saksassa, Hollannissa, Suomessa, Brasiiliassa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa. Palveluita kyseiset ulkoistukset ovat tuottaneet ja tuottavat yli sataan maahan. Varsinaisten ulkoistusten lisäksi olen tehnyt sijoituspaikkaselvityksiä muun muassa Aasiassa, Itä-Euroopassa ja Etelä-Amerikassa, ollut tukemassa johdon ulkoistuksiin liittyvää päätöksentekoa, auditoinut toteutettuja ulkoistuksia ja tukenut palvelu- ja ulkoistusliiketoimintoihin suuntautumaan pyrkiviä teollisuusyrityksiä.

Suomalaisten ja kansainvälisten yritysten Suomen toimintojen ulkoistusten lisäksi olen toiminut useiden suomalaisten pörssiyritysten kansainvälisissä ulkoistuksissa ja Fortune 500 -yritysten puhtaasti Suomen ulkopuolella tapahtuneissa ulkoistuksissa.

Viimeiset viisi vuotta olen työskennellyt Midagon Oy:ssä, joka on erikoistunut kansainvälisten yritysten suurten muutoshankkeiden johtamiseen. Olen yrityksessä osakkaana ja teen aktiivisesti hankejohto- ja asiantuntijatyötä.

Ennen Midagonia työskentelin kymmenen vuotta Accenturen Suomen toimistossa. Accenturella vedin liiketoimintojen ja tietojärjestelmien kehityshankkeita, olin toteuttamassa ulkoistuksia ja vastasin useista ulkoistuspalveluita tuottavista palvelukeskuksista. Olin toteuttamassa yhtä ensimmäisistä Accenture Oy:n liiketoimintaprosessien ulkoistuksista.

Accenturella vastasin myös huoltoliiketoimintojen konsultoinnista Pohjoismaissa ja olin Accenturen globaali pääasiantuntija ulkoistettujen takuukorjaustoimintojen kustannuskontrollissa. Olin myös toisena keksijänä Accenturen Yhdysvalloissa vuonna 2005 haetulle ja 2011 myönnetylle tilastollisiin menetelmiin liittyvälle patentille. Näillä menetelmillä ulkoistettujen korjauspalveluiden laskutusta voidaan kontrolloida ja väärinkäytökset laskutuksessa tunnistaa.

1990-luvulla työskentelin Nokia Mobile Phonesissa. Tiimimme rakensi järjestelmäratkaisuja ja prosesseja nopeasti globaaliksi muuttuneen yrityksen toimitusketjun hallintaan.

Pohjakoulutukseltani olen kauppatieteiden maisteri, pääaineenani laskentatoimi. Jatkotutkinto minulla on Teknillisestä korkeakoulusta, jossa suoritin tekniikan tohtorin tutkinnon tuotantotalouden alueelta.

Aiheena ulkoistaminen herättää voimakkaita mielipiteitä. Toisena ääripäänä on ulkoistamisen kategorinen vastustaminen perusteluista riippumatta ja toisena ulkoistamisen tarjoaminen ratkaisuna kaikkiin ongelmiin. Tämän kirjan toivon tuovan työkaluja ulkoistusten neutraaliin ja laaja-alaiseen arvioimiseen sekä perusteltavissa olevien ulkoistusten onnistuneeseen läpivientiin palvelun laatu samalla varmistaen. Uskon myös kirjan olevan niin käytännönläheinen, että se toimii aidosti käsikirjana ulkoistushankkeita tehtäessä.

Helsingissä 1. maaliskuuta 2013

Riitta Lehikoinen Ilkka Töyrylä

# Kiitokset

Kiitämme kirjaa varten haastatteluja antaneita henkilöitä: Jukka Airaksinen (Specialist Partner, Asianajotoimisto Borenius Oy), Petri Angervuori (Business Director, DHL Supply Chain Finland Oy), Harri Hietala (Lakiasiainjohtaja, Palta ry), Minni Hietala (Projektipäällikkö, Aalto yliopisto), Vesa Komssi (Toimitusjohtaja, Nordic Healthcare Group – NHG Consulting Oy), Jan Kritz (Johtaja, Atos IT Solutions and Services Oy), Päivikki Kumpulainen (Koordinaattori, FIPSU ry), Eeva-Riitta Mäkelä (Associate, Asianajotoimisto Borenius Oy), Lassi Määttä (Toimitusjohtaja, Barona Solutions Oy), Terhi Nyysönen (CIO, Onninen Oy), Markku Palokangas (Johtaja, teollisuussektori, Ammattiliitto Pro ry), Kari Partanen (Toimitusjohtaja, Silta Oy), Asko Schrey (Toimitusjohtaja, Accountor Group), Jani Syrjänen (Specialist Partner, Asianajotoimisto Borenius Oy), Ossi Tuusvuori (Puheenjohtaja, Schuman-seura ry), Kari Virta (Toimitusjohtaja, ISS Palvelut Oy). Lisäksi kiitämme Netta Norroa ja Elisa Luomaa avusta haastatteluaineiston työstämisessä.

Kiitämme Asianajotoimisto Borenius Oy:tä ulkoistussopimuksen tarkistuslistan laatimisesta ja avusta juridiikkaan viittaavien yksityiskohtien hiomisessa.

Lausumme parhaimmat kiitoksemme kaikille niille työnantajille, kollegoille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, joilta olemme ulkoistamiseen liittyvän osaamisemme oppineet.

## Kiitokset

Haluamme kiittää myös perheitämme ja läheisiämme siitä, että olemme saaneet vuositolkulla tehdä paljon töitä ja jatkuvasti liian pitkiä päiviä.

Kiitoksen ansaitsevat myös Talentumin Suvi Aalto ja Liisa Poikolainen.



# Johdanto

## **Kattava käsikirja suomalaisesta ulkoistamisesta**

Ulkoistamisen käsikirja käy vaihe vaiheelta läpi ulkoistamishankkeen elinkaaren strategian määrittämisestä kilpailutuksen, transition ja palveluvaiheen kautta ulkoistuksen päättämiseen. Käsittelytapa on käytännönläheinen. Kirjan tavoitteena onkin olla nimensä mukaisesti ulkoistushankkeen tukena toimiva käsikirja. Monesti ulkoistamisesta kirjoitetaan ongelmakeskeisesti ja yhdestä näkökulmasta esittämättä ratkaisuja. Tässä kirjassa kuvataan sekä haasteet että käytännössä hyviksi havaitut ratkaisut.

Tekijöiden pitkä käytännön kokemus ulkoistamisen eri osa-alueilta sekä Suomen ulkoistus kentän johtaviin toimijoihin lukeutuvien tahojen haastattelut ja heiltä saatu lähdemateriaali yhdistyvät kirjassa Suomen käytäntöihin sopivaksi tietopaketti. Teos auttaa välttämään ulkoistamisen sudenkuopat, ulkoistamaan laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti sekä ottamaan huomioon myös henkilöstön.

Kirja tarkastelee ulkoistamista useasta eri näkökulmasta. Ulkoistamisprosessi nähdään pitkälti samanlaisena ulkoistettavasta toiminnosta riippumatta. Kirjassa tarkastellaan haastatteluiden ja esimerkkien kautta muun muassa siivous-, IT-, palkka-, talous-, logistiikka- ja huoltopalveluiden sekä kunnallisen kotihoidon ulkoistuksia. Muusta suomalaisesta kirjallisuudesta kirja poikkeaa siinä, että se ei keskity

mihinkään yksittäiseen osa-alueeseen vaan tarkastelee ulkoistamista laaja-alaisesti sen eri vaiheiden ja palveluiden näkökulmasta. Kansainvälisestä kirjallisuudesta se eroaa siten, että tarkastelussa painottuu suomalainen toimintaympäristö. Vaikka kirjoitamme suomalaisesta näkökulmasta, kirjassa käsitellään myös kansainvälisten suomalaisten yritysten ulkoistuksia eri maayhtiöissä ja toimintojen ulkoistuksia Suomen ulkopuolelle.

Kirjoitamme ulkoistavan yrityksen näkökulmasta, mutta tuomme esiin myös asiat, jotka palveluntarjoaja tekee osana ulkoistamista. Kirjan rakenne seuraa ulkoistamisprosessia ja liitteissä on koestettuja malleja.

Haastattelut ovat kirjassa merkittävässä roolissa. Niiden kautta tuodaan esille eri toimintojen ulkoistuksiin liittyviä käytännön kokemuksia, aihealueeseen erikoistuneiden juristien suosituksia, ammattiyhdistysliikkeen näkökulma erityisesti henkilöstön huomioon osalta sekä työnantajapuolen näkemyksiä. Akateemisesta maailmasta on saatu tukea erityisesti hinnoittelua koskevaa kappaletta laadittaessa.

Kirja on tarkoitettu ulkoistamisen oppaaksi

- ✓ yksityiselle ja julkiselle sektorille
- ✓ ulkoistavien yritysten johdolle
- ✓ ulkoistamisesta yrityksissä vastaaville tiimeille
- ✓ ulkoistamisessa sopimuksista vastaaville juristeille
- ✓ ulkoistamiseen osallistuville hankintaosastoille
- ✓ yritysten henkilöstöosastoille
- ✓ ulkoistuksiin osallistuville henkilöstön edustajille ja ammattiyhdistysten vastuuhenkilöille
- ✓ ulkoistuspalvelujen tarjoajille
- ✓ oppilaitoksille ja opiskelijoille.

Syystä tai toisesta ulkoistusosapuolet ovat harvoin täysin tyytyväisiä toisiinsa. Palvelulle asetetut odotukset eivät toteudukaan. Tyytyväisyys ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä on harvinaisempaa kuin osittainen tai jatkuva eripura. Syyt ovat osin yhtä moninaisia kuin

ovat ulkoistustapauksetkin. Ulkoistusten onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käydään läpi tässä kirjassa sekä esimerkkeinä että ”mitä ei kannata tehdä” -listoina.

Ulkoistuksen motiivina voivat olla esimerkiksi kustannussäästöt, keskittyminen ydinosaamiseen, osaamisen hankkiminen tai kiinteiden kustannusten välttäminen. Kirja auttaa, kun mietitään, mitä ulkoistaa, miksi ja miten, sekä auttaa myös tunnistamaan tilanteet, joissa ulkoistaminen ei ole perusteltua.

Kirjaa täydentää [www.ulkoistaminen.fi](http://www.ulkoistaminen.fi)-sivusto. Sieltä löydät lisätietoa ulkoistamisesta sekä ajankohtaista tietoa Suomen ulkoistusmarkkinan tapahtumista ja alan toimijoista.

## **Ulkoistaminen vs. palvelujen hankinta**

Ulkoistamisesta on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä, joita emme millään muotoa halua haastaa.

Tässä kirjassa ulkoistamiseksi lasketaan kaikki sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Joistakin määritelmistä poiketen käsitämme ulkoistamiseksi myös tilanteet, joissa jo kerran ulkoistettu palvelu kilpailutetaan uudelleen.

Yritykset voivat perustaa liiketoimintamallinsa myös suoraan ostettujen palvelujen varaan. Tällöin kyse on palvelujen hankinnasta, ei ulkoistamisesta. Hyviä esimerkkejä palvelujen hankkimisesta ovat jo vakiintuneet tilitoimisto- ja palkanlaskentapalvelut sekä logistiikkapalvelut. Erityisesti uudet yritykset ovat tilanteessa, jossa harkitaan, mitä toimintoja tehdään yrityksessä itse ja mitä toimintoja hankitaan palveluna.

Olipa kyse ulkoistamisesta tai ulkoisen palvelun hankkimisesta, tässä kirjassa kerrotut vaiheet, menettelytavat ja mallit soveltuvat ohjeiksi. Sekä ulkoistamisessa että palvelun hankkimisessa on perusteltua määritellä palvelun kohde hyvin, kilpailuttaa analyyttisesti ja lopulta solmia liiketoimintaa palveleva sopimus.

Ulkoistamiseen suhtaudutaan yleensä asiaan kuuluvalla pietteillä. Kun hankitaan ulkoisia palveluita, kannattaa hankinta tehdä yhtä huolellisesti kuin ulkoistaminen.

## Lyhyesti terminologiasta

Kirja käyttää ulkoistamisalalla vakiintunutta terminologiaa. Yleisesti käytetty termistö pohjautuu osittain englannin kieleen. Tämän vuoksi joissakin kohdissa käytetään englanninkielistä termiä tai suomenkielisen termin rinnalla esitetään englanninkielinen termi. Kirjassa käytetty terminologia on avattu liitteessä 5.

Kirjan selkeyden varmistamiseksi kaksi keskeisintä osapuolta on nimetty seuraavasti: ulkoistava yritys ja ulkoistuspalvelujen tarjoaja. Ulkoistavan yrityksen tilalla voi käytännössä olla julkisen sektorin toimija.

## Ulkoistusmarkkinan kypsyys Suomessa

Ulkoistusmarkkinaa Suomessa voidaan tarjonnan osalta pitää monilta osin suhteellisen kypsänä. Ulkoistuspalvelujen tarjoajat ovat vakiinnuttaneet asemansa, ja tervettä kilpailua edistävät uudet yritykset haastavat jo vakiintunutta markkinaa. Kuitenkin yritysten ulkoistustarinat kertovat, että markkina on osin heikkolaatuinen. Jokunen yritys on ehtinyt jo kiertää käyttämässä useampaa saman alan palveluntarjoajaa. Osa on päätenyt ulkoistuskierrosten jälkeen kotiuttamaan palvelut. Kaiken kaikkiaan ulkoistaminen ja siihen liittyvät järjestelyt ovat arkipäiväistyneet.

Palveluntarjoajien markkina-aseman ja toiminnan vakiintuminen on mahdollistanut palvelujen tuotteistamisen sekä sujuvien ja kustannustehokkaiden palveluprosessien käyttöönoton. Palveluntarjoajista parhaimmassa asemassa ovat ne, joilla on laaja ja heterogeeninen asiakaskunta. Tällöin asiakastarpeita on jouduttu pohtimaan monelta kantilta ja riittävän monta kertaa. Hyviä esimerkkejä vakiintuneista palveluntarjoajista ja ulkoistuspalveluista ovat:

- ✓ tilitoimistot ja palkkapalveluyritykset
- ✓ IT-alalta työasema- ja infrastruktuuripalvelujen tarjoajat
- ✓ varastointi- ja kuljetuspalveluja tarjoavat logistiikkapalveluyritykset sekä
- ✓ siivous- ja ruokailupalveluja tarjoavat kotimaiset ja monikansalliset yritykset.

Kansainvälisesti toimivat palveluntarjoajat monipuolistavat ulkoistuspalvelujen tarjontaa ja mahdollistavat työn teettämisen Suomessa tai ulkomailla.

Suomen ulkoistusmarkkina ei ole yhtä kypsä liikuttaessa pois isoimmista kaupungeista. Palvelujen tarjonta voi olla hyvinkin ohutta ja saatavilla olevat vaihtoehdot vähäisiä. Tämä pätee luonnollisesti vain paikkasidonnaisiin ulkoistuksiin.

Joillakin ulkoistuspalvelualueilla markkina on vielä kehittymässä. Esimerkkinä julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuolto, jonka tarpeisiin vain harvat palveluntarjoajat pystyvät tarjoamaan kokonaisratkaisuja.

Palveluvaihtoehtoja löytyy helpommin silloin, kun ratkaisuksi sopii palveluntarjoajan tuotteistettu vakiopalvelu.

Räätälöidyille ulkoistuspalveluillekin on kysyntää. Räätälöityjä ulkoistuspalveluja myös tarjotaan, ainakin sopimusvaiheessa. Räätälöityjen palvelujen tuottaminen on kuitenkin poikkeus ja harvoin yhtä kustannustehokas kuin vakioitu palvelu.

Ulkoistaminen on Suomessa yksityisellä sektorilla joillakin toimialoilla jo lähellä kansainvälistä luokkaa, joskin ulkoistamisaste vaihtelee yrityksen koon ja myös yrityksen iän mukaan.

On ymmärrettävää, että perustettava yritys hakee ulkoisia palveluja tukemaan aloittavaa ydinliiketoimintaa sen sijaan, että hankkisi kaiken osaamisen itselle. Uusi yritys ei välttämättä edes päädy ulkoistamiseen, vaan toimintamalliksi on heti alussa voitu valita ulkoisten palvelujen hankkiminen.

Keski-ikään ehtineet keskisuuret ja suuret yritykset ovat tyypillisesti perustaneet liiketoiminnan omien kyvykkyyksiensä varaan. Sama koskee julkista sektoria. Suomessa ulkoistamisaste kokonaisuutena ei ole vielä yhtä korkea kuin kansainvälisillä verrokeilla. Yksityinen sektori on kuitenkin ulkoistanut julkista sektoria laajemmin.

Julkinen sektori ulkoistaa sekä yksityisille palveluntarjoajille että julkisen sektorin toimijoille. Esimerkkejä julkisen sektorin ulkoistuspalveluntarjoajista ovat kuntaomisteiset palvelukeskukset.

Yksityisen sektorin ulkoistuksiin olemme jo koko lailla tottuneita. Julkisen sektorin ulkoistusbuumia odotellessa näemme varmasti monta uutisotsikkoa ja enemmän tai vähemmän asiallisia kannanottoja. Eri-tyisellä mielenkiinnolla odotamme ulkoistamiseen liittyvää arvokeskustelua.