

# 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)

# Sisällys

<b>Kirjoittajien taustaa</b> .....	9
Riitta Lehikoinen .....	9
Ilkka Töyrylä.....	10
<b>Kiitokset</b> .....	13
<b>Johdanto</b> .....	15
Kattava käsikirja suomalaisesta ulkoistamisesta .....	15
Ulkoistaminen vs. palvelujen hankinta.....	17
Lyhyesti terminologiasta .....	18
Ulkoistusmarkkinan kypsyys Suomessa .....	18
<b>1 Mitä ja miksi</b> .....	21
1.1 Miksi toimintoja ulkoistetaan?.....	21
1.2 Mitä toimintoja suomalaiset yritykset ulkoistavat? .....	26
1.3 Mihin maihin toimintoja ulkoistetaan?.....	29
1.4 Miten erilaiset ulkoistukset poikkeavat toisistaan?.....	33
Ensimmäisen kerran ulkoistukset.....	34
Ulkoistukset, joissa siirtyy henkilöstöä .....	34
Liiketoimintaprosessien osien ulkoistukset.....	35
Ulkoistukset, joissa siirtyy omaisuutta .....	37
1.5 Julkinen vs. yksityinen sektori ulkoistajana .....	38
<b>2 Strategia ja esiselvitys</b> .....	43
2.1 Ulkoistamisstrategia .....	43
2.2 Yrityksen toimintamalli ja ulkoistettavat toiminnot.....	47
2.3 Ulkoistamisen roadmap.....	49
2.4 Esiselvitys .....	50
Ulkoistettavan kohteen rajaaminen.....	50
Nykyisen kustannustason ymmärtäminen .....	52
Nykyisen laatutason ymmärtäminen .....	55
Tavoitteiden asettaminen .....	56

	Palvelun toimintamallin määrittäminen.....	58
	Alustavan business casen laadinta.....	59
	Päätöksenteko .....	64
<b>3</b>	<b>Kilpailutus</b> .....	<b>65</b>
3.1	Kilpailutuksen tavoitteet.....	65
3.2	Ulkoistavan yrityksen kilpailutustiimi .....	66
3.3	Palveluntarjoajan tarjoustiimi.....	68
3.4	Tehokas kilpailutusprosessi.....	69
3.5	Kilpailutuksen valmistelu .....	74
	Kandidaattien valinta .....	74
	Hinnoittelumallin valinta .....	75
	Hinnoitteluvaluutta ja inflaatio .....	79
	Muuta huomioitavaa.....	81
	Palvelun laadun mittaaminen ja palvelutasosopimukset (SLA) .....	81
	Keskeisten sopimusehtojen määrittäminen .....	86
	Due Diligenceen varautuminen .....	88
	Päätöksenteko .....	89
3.6	NDA, Non Disclosure Agreement .....	89
3.7	RFI, Request for Information.....	90
3.8	RFI-vastaus .....	91
3.9	RFP, Request for Proposal .....	94
3.10	DD, Due Diligence .....	97
3.11	Tarjous.....	99
3.12	Tarjosten analysointi .....	102
3.13	Neuvotteluvaihe.....	104
3.14	Sopimusvaihe.....	106
<b>4</b>	<b>Hallintamalli</b> .....	<b>111</b>
4.1	Monitasoinen hallintamalli .....	112
4.2	Ulkoistavan yrityksen palveluorganisaatio .....	114
4.3	Palveluntarjoajan palveluorganisaatio .....	118
4.4	Monitoimittajaympäristö, hallintamalli ja vastuurajat ...	120
4.5	Palvelun johtamisen ostaminen .....	122
4.6	Alihankkija vai strateginen kumppani?.....	122

<b>5</b>	<b>Transitio</b> .....	125
5.1	Transitiovaiheen tavoite ja sisältö .....	125
5.2	Projektisuunnittelu.....	128
5.3	Transitioprojektin resursointi .....	129
5.4	Projektinhallinta .....	130
5.5	Henkilöstö .....	131
	Resurssisuunnittelu: palveluntarjoaja .....	131
	Resurssisuunnittelu: ulkoistava yritys .....	135
	Juridisen aseman tunnistaminen .....	136
	Henkilöstön mukaan ottaminen, sisäinen viestintä ja muutoshallinta .....	138
	Henkilöstö ja palvelun vastuunsiirto.....	140
	Osaamisen rakentaminen .....	141
5.6	Ulkoinen viestintä .....	145
5.7	Prosessien kehittäminen .....	146
5.8	Infrastrukturi .....	149
	Toimitilat .....	149
	Koneet, kalusto ja muut tarvikkeet.....	152
	Tietojärjestelmät .....	153
	Tietoliikenneyhteydet ja palomuurit.....	157
5.9	Alihankintaketjun ja toimittajien organisointi .....	158
5.10	Transitiovaiheen päättäminen.....	158
<b>6</b>	<b>Palveluvaihe</b> .....	161
6.1	Proaktiivinen ja rakentava yhteistyö .....	162
6.2	Ongelmien hallinta ja eskalaatiot .....	164
6.3	Muutostenhallinta .....	165
6.4	Keinoja kustannusten säästämiseksi ja toiminnan parantamiseksi .....	165
6.5	Kustannuskontrollointi .....	167
<b>7</b>	<b>Palvelun päättäminen ja palvelun siirto</b> .....	171
7.1	Palvelukin päättyä aikanaan.....	171
7.2	Miten palvelun päättymiseen kannattaa varautua? .....	173
7.2	Uusi kierros.....	175

<b>8</b>	<b>Kokemuksia ulkoistamisesta .....</b>	<b>177</b>
8.1	Barona Solutions Oy – Lentoaseman maapalvelutoimintojen ulkoistus .....	177
8.2	ISS Palvelut Oy – Siivous- ja kiinteistöpalveluiden ulkoistukset.....	182
8.3	DHL Supply Chain Finland Oy – Logistiikan ulkoistukset .....	187
8.4	Atos IT Solutions and Services Oy – IT-ulkoistukset.....	192
8.5	Silta Oy – Palkka- ja HR-ulkoistukset.....	200
8.6	Accountor Group – Taloushallinnon ulkoistukset .....	207
8.7	NHG Consulting Oy – Kunnallisen kotihoidon ulkoistukset .....	212
8.8	Onninen Oy – Kokemuksia IT-ulkoistuksista .....	218
8.9	PALTA ry – Ulkoistaminen työnantajaliiton näkökulmasta.....	226
8.10	Ammattiliitto Pro ry – Yksityisen sektorin ammattiliiton ulkoistuskokemuksia .....	229
8.11	FIPSU ry – Julkisen sektorin työntekijätahojen ulkoistuskokemuksia .....	235
8.12	Asianajotoimisto Borenius Oy – Sopimuksellinen näkökulma ulkoistushankkeisiin.....	240
	<b>Liitteet .....</b>	<b>253</b>
	<b>Sanasto .....</b>	<b>277</b>