

Anton Kuokkanen

**OSTOLASKUPROSESSIN  
ULKOISTAMISEN SYYT JA  
SEURAUKSET PK-YRITYKSESSÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Anton Kuokkanen: Ostolaskuprosessin ulkoistamisen syyt ja seuraukset pk-yrityksessä  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen laskentatoimi  
Huhtikuu 2020

---

Taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen suosio on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmeninä. Ulkoistaminen mahdollistaa toiminnan tehostamisen, sillä ulkoistamisen kautta yrityksissä voidaan kohdistaa rajalliset resurssit ydintoimintaan antamalla ydintoiminnasta poikkeavat toiminnot ulkopuoliselle toimijalle suoritettaviksi. Tämä lienee taloushallinnon toimintojen osalta keskeistä etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yritysmaailmassa on myös yleisemmin huomattu, että ulkoistamalla voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä joustavamman organisaatorakenteen myötä.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää erään taloushallinnon keskeisimmän toiminnon, ostolaskuprosessin, ulkoistamisen syitä ja vaikuttimia. Tutkimuksessa pyrkimyksenä on myös tarkastella, millaisia vaikutuksia ulkoistamisella voi olla. Ostolaskuprosessin ulkoistamisen tarkasteluun liittyy tässä tutkimuksessa pienten ja keskisuurten yritysten näkökulma.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, joka pohjautuu vahvasti aihepiiriä koskevaan aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa käytetään myös kirjallisuutta tukevana havainnollistavana esimerkkinä case-yritystä, jossa on hiljattain suoritettu ostolaskuprosessin ulkoistaminen. Teoriaosuudessa tarkastellaan ulkoistamista sekä ostolaskuprosessia taloushallinnon osana. Ulkoistamisen taustana käsitellään ulkoistamisen kehitystä, ulkoistamiseen liittyviä keskeisimpiä teorioita ja ulkoistamisen vaikuttimia. Case-yrityksestä tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksen talouspäällikköä sekä ostoreskontrasta vastaavaa henkilöä.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin seurauksena saatiin selville, miten case-yrityksen ulkoistaminen heijastuu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Aineistosta ilmeni, että case-yrityksen ulkoistamisessa on useita yhtymäkohtia kirjallisuudessa esitettyihin keskeisiin piirteisiin. Tärkeimpänä syynä ulkoistamiselle on ollut yrityksen taloushallinnon resurssien tarve. Myös ydinosaamiseen keskittyminen ja toiminnan tehostaminen olivat merkittävinä vaikuttimina. Vaikutuksista esille nousivat etukäteen tavoitellut lisäresurssin saaminen sekä toiminnan tehostuminen. Ulkoistaminen oli tuonut yritykselle myös kustannuksellisia säästöjä, vaikka niitä ei varsinaisesti tavoiteltukaan.

Tutkimuksen tulosten pohjalta ei voida tehdä yleistettävissä olevia tulkintoja tutkimusaineiston rajallisuuden takia. Tutkimuksen myötä saatiin kuitenkin syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tutkimuksella voitiin case-yrityksen kautta havainnollistaa, miten teoreettinen tausta suhteutuu case-yrityksen käytännön ulkoistamistoimenpiteeseen.

Avainsanat: ulkoistaminen, ostolaskuprosessi, pk-yritys, ydinosaamisteoria, transaktiokustannusteoria, omistusoikeudellinen lähestymistapa

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	4
1.1 Aihealueen esittely .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	7
<b>2 ULKOISTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	10
2.1 Ulkoistamisen kehitys .....	10
2.2 Ulkoistamiseen liittyviä keskeisiä teorioita .....	14
2.2.1 Transaktiokustannusteoria .....	14
2.2.2 Ydinosaamisteoria .....	15
2.2.3 Omistusoikeudellinen lähestymistapa .....	17
2.3 Ulkoistamisen vaikuttimet .....	19
<b>3 OSTOLASKUPROSESSI OSANA TALOUSHALLINTOA</b> .....	21
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	25
4.1 Tutkimusmenetelmät .....	25
4.2 Aineiston keruu .....	26
4.3 Aineiston analyysimenetelmät .....	27
<b>5 TULOKSET</b> .....	29
5.1 Case-yrityksen esittely – Oma Rakennus Oy .....	29
5.2 Ulkoistamisen vaikuttimet yrityksessä .....	30
5.3 Ulkoistamisen vaikutukset yrityksessä .....	32
5.4 Saavutettiin ulkoistamisella tavoitellut vaikutukset? .....	34
<b>6 YHTEENVETO</b> .....	35
6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	35
6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	37
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	38
<b>LÄHTEET</b> .....	39
<b>LIITTEET</b> .....	42
<b>Liite 1: Haastattelurunko</b> .....	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen voi rajallisilla resursseilla toimiville yrityksille olla merkittävä keino ylläpitää omaa kilpailukykyään yhä kovenevan kilpailun keskellä. Liiketoimintaprosesseista erityisesti taloushallinnon toimintoihin liittyvät ulkoistamiset ovat olleet viime aikoina suosiossa. Ylipäätään ulkoistamista on usein pidetty ”monimutkaisena prosessina, jossa joudutaan ottamaan kantaa organisaatiota laajasti koskettaviin kysymyksiin, alkaen jo sen perustehtävän määrittämisestä” (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 9). Ulkoistaminen ilmiönä on kuitenkin ollut viime vuosikymmeninä yksi suurimmista yrityshallintoa muokkaavista tekijöistä (Belcourt, 2006, 269). Ulkoistamista on jo tutkittu melko runsaasti, mutta etenkin kiinnostuksen heräämisen alkuvaiheessa tutkimukset ovat enimmäkseen keskittyneet teollisuuteen ja suuriin yrityksiin. Myöhemmässä vaiheessa myös liiketoimintaprosesseihin liittyvistä ulkoistamisista on tullut yleisiä (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, 35). Samalla niihin liittyvät tutkimukset ovat lisääntyneet. Tässä tutkimuksessa ulkoistamista lähestytään nimenomaan pk-yrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda esille, mikä on ominaista juuri pk-yrityksen ulkoistamistoimenpiteelle. Tutkimuksessa käsitellään myös ostolaskuprosessia osana taloushallintoa, sillä se on ollut ulkoistamisen kohteena tutkimuksen case-yrityksessä.

Ulkoistamisen yleistymisen on peräisin organisaatioiden rakenteiden muutoksesta. Usean eri lähteen mukaan ulkoistamisen suurin suosio ajoittuu 1990-luvulle, jolloin ulkoistaminen oli yritysmaailmassa jopa tietynlainen trendi. Tällöin joissakin yrityksissä ulkoistamistoimenpiteitä saatettiin tehdä, koska ”kaikki tekivät niin” – ymmärtämättä kuitenkaan ulkoistamisen kokonaisvaikutuksia. Tästä seurasi myös se, että osassa yrityksistä päädyttiin ulkoistamiskierrosten jälkeen kotiuttamaan toiminnot (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, 18). Aiemmin ulkoistetut toiminnot siirrettiin takaisin yrityksen sisäisesti suoritettaviksi, kun huomattiin, miten ulkoistaminen todellisuudessa vaikuttaa oman yrityksen toimintaan. Nykyään ulkoistamiseen suhtaudutaan huomattavasti rationaalisemmalla lähestymistavalla, tehtyjen tutkimusten ja käytännön kokemusten

myötä. Ulkoistamisen noustessa trendiksi koettiin yleisesti kuitenkin suuri ajatusmaailman muutos yrityselämässä. De Vita ja Wang (2006, 3) kutsuvat tätä ”suurempi on parempi” vastaan ”pieni on kaunista” -asetelmaksi. Monessa yrityksessä siirryttiin perinteisestä liiketoimintamallista, jossa suuri osa toiminnoista ja niihin liittyvistä aputoiminnoista tuotettiin itse, kohti liiketoimintamallia, jossa tuotanto voi koostua pitkistäkin alihankintaketjuista. Tällä tavoin yritykset pyrkivät lisäämään organisaatorakenteeseensa joustavuutta.

Ulkoistaminen käsitteenä tarkoittaa yrityksen oman organisaationsa alaisuudessa toteuttaman toiminnon siirtämistä ulkopuolisen yrityksen suoritettavaksi (Kiiha, 2002). Ulkoistaminen tunnistetaan yleisesti keinona tehostaa toimintaa sekä keskittää huomiota ja rajallisia resursseja, kuten työvoimaa, osaamista, työvälineitä ja pääomaa, kohti ydintoimintaa (Kiiskinen ym., 2002, 9). Ydintoiminta tarkoittaa yrityksen strategian kannalta keskeistä toimintaa, jonka suorittamiseen yrityksellä on usein erityisen hyvät edellytykset. Näin ollen se kykenee saavuttamaan kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Pajarisen (2001) mukaan ulkoistamisella tavoitellaan useimmiten resurssien optimaalisen kohdistamisen lisäksi myös kustannussäästöjä. Ali-Yrkkö (2006) esittää, että 2000-luvun alussa Suomessa tehdyissä ulkoistamisissa lisäkapasiteetin hankkiminen on ollut tärkeimpänä tavoitteena. Ulkoistamisen myötä yritysten on mahdollista kasvattaa kapasiteettiaan ilman, että niiden itse tarvitsee ottaa riskiä investoimalla. Tässä tutkimuksessa ulkoistamista käsitellään, kuten Kiiha (2002) on sen määritellyt. Englannin kielessä ulkoistamiselle on useita erilaisia termejä, kuten outsourcing, subcontracting, contracting out, downsizing ja offshoring. Näistä etenkin offshoring ja outsourcing erotellaan kirjallisuudessa usein sen mukaan, onko toiminto ulkoistettu toiseen maahan vai ei. Tässä tutkimuksessa mitään kyseisistä käsitteistä ei kuitenkaan erotella, vaan ulkoistamiseksi luetaan kaikki toiminta, jossa yritys antaa jonkin toiminnon ulkopuolisen palveluntarjoajan suoritettavaksi.

Ostolaskuprosessi kuvaa prosessia, jonka mukaisesti yritys käsittelee toimintansa ylläpitämiseksi tehdyistä ostoista vastaanotettuja ostolaskuja. Ostolaskuprosessi, ja ostorekontra ylipäättään, on yksi yrityksen taloushallinnon keskeisimmistä toiminnoista. Yleisesti ottaen taloushallinnoksi käsitetään järjestelmä, jonka avulla yritys seuraa taloudellisia tapahtumiaan siten, että sen on mahdollista tuottaa informaatiota ja raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen (Lahti & Salminen, 2014, 16). Sähköisen

taloushallinnon yleistyminen on tapahtunut laajamittaisesti etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola, 2013), ja tässäkin tutkimuksessa taloushallintoa sekä ostolaskuprosessia käsitellään sähköisenä.

Tässä tutkimuksessa ostolaskuprosessin ulkoistamiseen liittyy pienten ja keskisuurten, eli pk-yritysten näkökulma. Tilastokeskus (PK-yritys, käsitteet) määrittelee pk-yrityksen yritykseksi, jolla on alle 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen tulee myös täyttää määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Pk-yritys täyttää riippumattomuuden perusteen, jos sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole sellaisten yritysten omistuksessa, joihin ei sovellu joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on tarkastella ostolaskuprosessin ulkoistamiseen johtavia syitä ja vaikuttimia, joita yrityksellä on. Tavoitteena on selvittää, millaisiin ongelma-kohtiin ulkoistamisella ylipäätään pyritään vastaamaan yrityksen toiminnassa. Ulkoistamisen tavoitteisiin ja syihin läheisesti liittyen tutkimuksen pyrkimyksenä on myös selvittää, millaisia vaikutuksia ulkoistamisella voi yrityksessä olla: ennen kaikkea mitä hyötyä ulkoistamisesta voi koitua yritykselle. Toisaalta tarkastellaan myös, mitä riskejä ulkoistaminen tuo tullessaan, jos ulkoistamisprosessia ei onnistuta suunnittelemaan ja toteuttamaan tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksessa tavoitteena on tuoda esiin käytännön tason näkökulma eräästä ostolaskuprosessin ulkoistamisen toteuttaneesta yrityksestä. Tutkimuksessa kartoitetaan, mitä vaikuttimia ja tavoitteita tutkimuksessa käsiteltävän case-yrityksen ulkoistamispäätöksen taustalla on, ja miten näihin tavoitteisiin on onnistuttu vastaamaan. Eli case-yrityksen ulkoistamispäätöksen syiden lisäksi tutkimuksessa keskitytään myös siihen, millaisia vaikutuksia ulkoistamisella on ollut ja saavutettiin ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita. Tarkastelun kohteena ovat sekä taloudelliset vaikutukset että yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvät vaikutukset. Vaikka tutkimuksessa huomion kohteena on pääasiassa

ulkoistaminen, niin tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ulkoistamista nimenomaan pk-yrityksen näkökulmasta ja ostolaskuprosessin kannalta.

Päätutkimuskysymykseksi siis muodostuu:

- Mitä vaikuttimia pk-yrityksen ostolaskuprosessin ulkoistamisen taustalla on?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi voidaan asettaa alakysymykset:

- Millaisia taloudellisia vaikutuksia pk-yrityksen ostolaskuprosessin ulkoistamisella on ollut yrityksessä?
- Millaisia vaikutuksia pk-yrityksen ostolaskuprosessin ulkoistamisella on ollut yrityksen operatiiviseen toimintaan?

Aiheen rajaaminen koskemaan nimenomaan ostolaskuprosessin ulkoistamista oli luonnollinen, sillä case-yrityksessä on hiljattain tehty juuri ostolaskuprosessin ulkoistaminen yksittäisenä toimenpiteenä, mistä alun perin heräsikin kiinnostus tutkimuksen tekemiselle aiheesta. Case-yrityksessä muut taloushallinnon toiminnot ovat joko edelleen yrityksen itsensä hoidettavina tai ne on jo aikaisemmin ulkoistettu. Näin tutkimuksen rajaaminen ostolaskuprosessiin oli luonteva valinta. Itse toimenpiteenä ostolaskuprosessin ulkoistaminen ei merkittävältä osin eroa muista taloushallinnon toimintojen ulkoistamisesta, joten ulkoistamiseen liittyviä ilmiöitä voidaan käsitellä melko yleisesti.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne etenee melko perinteisen haastatteluaineiston sisältävän tutkimuksen rakennekaavan mukaisesti. Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, ulkoistamisen viitekehys, ostolaskuprosessin tarkasteleminen osana taloushallintoa, tutkimusaineiston ja sen menetelmät esittelevä osuus, tulokset esittelevä osuus sekä viimeisenä päälukuna yhteenveto. Näiden lisäksi tutkimukseen sisältyy lähdeluettelo sekä liitteet, joissa mukana myös aineiston keräämisessä käytetty haastattelurunko.

Johdanto-osuudessa pyritään johdattamaan lukijaa tutkimuksen maailmaan. Johdantoon sisältyy alalukuina aihealueen esittely, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen rakenteen esittely. Näin johdanto-osuuden avulla päästään hyvin pureutumaan siihen, mistä tutkimuksessa oikein on kyse.

Ulkoistamisen viitekehystä taustoittavassa luvussa tarkoituksena on selvittää, mitä tutkimuksia aiheesta on aiemmin tehty ja miten aihe esiintyy aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa. Alalukuina käsitellään ulkoistamisen kehitystä, siihen liittyviä keskeisimpiä teorioita sekä ulkoistamisen vaikuttimia. Luvun avulla voidaan syventyä keskeisiin aihepiiriin ilmiöihin sekä ulkoistamiseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen.

Kolmannessa luvussa käsitellään tämän tutkimuksen ulkoistamisen kohdetta, ostolaskuprosessia. Luvussa tarkastellaan ostolaskuprosessia osana ostoreskontraa, mutta pääasiassa laajemmin osana koko taloushallintoa. Näin saadaan ymmärrystä ostolaskuprosessin ja taloushallinnon ominaispiirteistä, jolloin voidaan myös paremmin taustoittaa päätöstä siitä, että juuri ostolaskuprosessi on ollut ulkoistamisen kohteena.

Neljäntenä pääluvuna on tutkimusaineiston esittely, jossa käydään läpi keskeiset menetelmät ja valinnat, joita tutkimuksen tekemiseen liittyy. Tässä pääluvussa tarkastellaan yleisten tutkimusmenetelmien lisäksi aineiston keruu- ja analysointimenetelmiä sekä perustellaan, miksi juuri kyseiset menetelmät ovat relevantteja nimenomaan tässä tutkimuksessa ja tällä aineistolla.

Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulososuuden ensimmäisenä alalukuna on tutkimuksen case-yrityksen ja sen ostolaskuprosessin esittely pääpiirteittäin. Case-yrityksen esittelyn kautta saadaan parempi ymmärrys siitä, millaisissa olosuhteissa esimerkkitapauksena toimiva ulkoistamistoimenpide on tehty. Alaluvussa 5.2 tuodaan esille ulkoistamisen tavoitteet case-yrityksen ostolaskuprosessin kannalta. Alaluvussa 5.3 taas käydään läpi, millaisia vaikutuksia ulkoistamistoimenpiteellä on ollut yrityksessä. Tarkastelun alla on ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset ja myös vaikutukset case-yrityksen käytännön operatiiviseen toimintaan. Viidennen luvun viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto ja peilataan sitä, miten ulkoistamisen tavoitteet ovat lopulta toteutuneet yrityksen toiminnassa.



Viimeisenä päälukuna on perinteisen mallin mukaisesti tutkimuksen yhteenveto, jossa tarkastellaan tutkimusprosessia, sen tavoitteita ja tuloksia. Yhteenvedossa puntaroidaan miten tutkimus vastaa sen tavoitteisiin: onnistuuko tutkimus antamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Yhteenvedossa käydään vuoropuhelua aiemman kirjallisuuden ja case-yrityksen havainnollistavan esimerkin välillä. Yhteenvedon yhteydessä myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan tutkimuksen pohjalta heränneitä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 ULKOISTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä aihetta koskevan keskeisen tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan ulkoistamisen ja siihen liittyvien ajatusmallien kehitystä menneiden vuosikymmenien aikana. Tähän vahvan pohjan antaa De Vitan ja Wangin (2006) luokittelu ulkoistamisen kolmesta sukupolvesta. Ulkoistamisen kehityksen kuvailun jälkeen toisessa alaluvussa keskitytään kirjallisuudesta esille nousseiden keskeisimpien ulkoistamiseen liittyvien teorioiden perusideaan: käsittelyssä ovat transaktiokustannusteoria, ydinosamisteoria sekä omistusoikeudellinen lähestymistapa. Ulkoistamisprosessi on monimutkainen kokonaisuus, joten on luonnollista, että sitä on yritetty mallintaa lukuisin eri teorioin (Perunović & Pedersen, 2007). Lukuisten eri teorioiden joukosta tähän tutkimukseen valikoitui kuitenkin juuri kyseiset kolme teoriaa, koska ne olivat yleisimmin käytettyjä lähdekirjallisuudessa. Luvun viimeisessä alaluvussa kuvataan sitä, millaisia vaikuttimia ulkoistamisen päätöksentekoon liittyy, eli millaisia näkökulmia ulkoistamispäätöksiä tekevien johtajien tulisi ottaa huomioon.

### 2.1 Ulkoistamisen kehitys

Ulkoistamisen kehityksen tarkastelussa De Vitan ja Wangin (2006) luokittelu ulkoistamisen sukupolvista toimii pääasiallisena viitekehystenä. Vaikka ulkoistamisen nousu suosioon on tapahtunut varsin hiljattain, ei ulkoistamista tule kuitenkaan ajatella täysin uutena ilmiönä, sillä alihankintakäytännöt ovat olleet osa yritysmaailmaa jo vuosisatoja.

Ulkoistamisen kehityksen suhteen ajatusmaailman muutos kiteytetään ”suurempi on parempi” vastaan ”pieni on kaunista” -asetelmalla. Mahdollisimman suurten tuotantolinjojen ja massatuotannon etujen korostaminen oli vallitsevassa roolissa suurimman osan 1900-luvusta. Jo vuonna 1885 John Stuart Mill teorioi poliittisen talouden periaatteissaan (Principles of Political Economy) massatuotannon mittakaavaeduista pieniin verrattuna. Organisaatioiden kasvaessa ja laajentuessa

voimakkaasti vielä 1960- ja 1970-luvuilla, 1980-luvulla nähtiin merkittävä käänne ajattelussa tutkijoiden ja johtamisgurujen vaikutuksesta. Nyt kilpailukyvyn avaimena nähtiinkin pieni koko ja suuri arvo, mikä on täysi vastakohta aiempaan suuren koon ja volyymin painottamiseen. Vaikka Coase (1937) toi transaktiokustannusteorian kautta teoreettisella tasolla esiin ”suurempi on parempi” -ajattelutavan ongelmia jo vuosikymmeniä aiemmin, fraasi ”pieni on kaunista” nousi esille vasta 1970-luvulla. (De Vita & Wang, 2006, 1–2.)

Vähitellen alkoi laajemminkin levitä ajatus, että erinomaisuutta etsiessä yritysjohtajien ei tulisi pitää suurta kokoa kilpailuetuna, vaan tulisi ennemminkin keskittyä ydinosaamiseen. Ydinosaamisen ajattelu saavutti lopulta täysimittaisen valtavirran aseman. Tähän merkittävän sysäyksen antoi Prahaladin ja Hamelin (1990) kuuluisa artikkeli ”The Core Competence of the Corporation”. Artikkelissaan he totesivat, että todellisia kilpailuedun lähteitä löytyy johdon kyvystä muokata yrityksen resursseja osaamisiksi, jotka antavat yrityksille mahdollisuuden reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Yrityksen rakenteen tuli olla mahdollisimman ketterä ja joustava. Ydinosaamisteorian yksinkertainen ja sitä kautta yritysmaailmalle houkutteleva viesti, ”jos teemme sitä, missä olemme parhaita, tulemme siinä vielä paremmiksi”, kiinnitti yritysjohtajien huomion laman uhan ja kovenevan kilpailun keskellä (De Vita & Wang, 2006, 3). Myös Pajarinen (2001, 2) toteaa, että yrityksen toiminnan monialaistuminen toiminnan suhdeherkkyyden vähentämiseksi oli tyypillistä vielä 1980-luvulla, mutta siirryttäessä 1990-luvulle ydinosaamiseen keskittyminen alkoi kasvattaa suosiotaan yritysjohton strategioissa. Tämä johti ulkoistamisbuumiin: kun kaikki resurssit tuli kohdistaa ydinosaamisalueisiin, niistä poikkeavat toiminnot nähtiin parhaimmaksi ulkoistaa.

2000-luvulle tultaessa tilanne on selkeästi rauhoittunut. On todettu, että ulkoistamisbuumin aikana ulkoistamisen hyötyjä on selkeästi yliarvioitu. Muun muassa PA Consulting Groupin tekemän tutkimuksen mukaan melkein 50% ulkoistaneista yrityksistä olivat liian riippuvaisia toimittajasta ja 40% kärsivät kustannusten noususta sekä toimittajan joustavuuden puutteesta. Saman yrityksen tekemän jatkotutkimuksen mukaan keskinkertaiset tulokset olivat yleisiä, eivätkä täydet epäonnistumisetkaan olleet harvinaisia. Vain 5% sanoi, että ulkoistaminen oli tuonut toivottuja suuria etuja. (De Vita

& Wang, 2006, 5.) Tämän seurauksena monet yritykset alkoivat jälleen suorittaa sisäisesti aiemmin ulkoistettuja toimintoja.

De Vita ja Wang (2006, 1) luokittelevat ulkoistamisen kolme eri sukupolvea viiden eri kriteerin avulla: avaintekijät, kuinka lähellä ulkoistettava toiminto on ydintoimintoja, ulkoistajan ja palveluntarjoajan suhteisiin liittyvät piirteet, kriittiset menestystekijät sekä suorituskyvyn mittarit. Ensimmäisen sukupolven ulkoistamiseen kuuluivat yksinkertaisten toimintojen tai oheistoimintojen, kuten siivouspalvelujen, palkanlaskennan ja ateriapalveluiden ulkoistaminen (De Vita & Wang, 2006, 7). Kiiskinen ym. (2002) mainitsevat, että ensimmäiset ulkoistamiset olivat strategisia: oli kyse siitä, että perinteisesti yrityksen sisällä tuotettuja toimintoja annettiin palveluntarjoajan hoidettavaksi, eikä valmiita ja pitkälle tuotteistettuja ulkoistamisratkaisuja ollut tuolloin saatavilla. Ensimmäisen sukupolven tavoitteisiin kuuluivat perinteiset ulkoistamisen tavoitteet, kustannussäästöt sekä henkilöstömäärän pitäminen kurissa. Ensimmäisen sukupolven ominaispiirteisiin kuului oheistoimintaan keskittymisen lisäksi se, että palveluntarjoaja ottaa ulkoistetut toiminnot haltuunsa ja organisaatioiden välillä ei tarvittu juurikaan integraatiota. Tällainen ulkoistaminen ei kuitenkaan ollut ongelmaton: ulkoistettujen toimintojen ymmärryksen puute ja sopimusehtojen joustamattomuus vaikeuttivat usein tavoiteltujen kustannussäästöjen toteutumista, joten yrityksille koitui odottamattomia piilokustannuksia. (De Vita & Wang, 2006, 8.) Olennaisena edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan mahdollisuutta hienosäätää sovittuja lausekkeita, jotta muutoksiin kyetään reagoimaan sopimuskausien sisällä.

Toisessa sukupolvessa 1980-luvun alussa alkoi nousta uusi käytäntö: yritykset alkoivat jo ulkoistaa toimintoja, jotka olivat lähellä ydintoimintoja (near-core activities), kuten suunnittelu ja markkinointi. Toisen sukupolven ulkoistamiselle oli ominaista myös reagointi resurssien rajallisuuteen. (De Vita & Wang, 2006, 8–9.) Kehityksessä mukana pysymisessä jopa edellytyksenä oli ulkoisten resurssien käyttö. 1980-luvun ydinosaamiseen painottuvan ajattelutavan noustessa esille ja ulkoistamisen suosion kasvaessa yritysten koot alkoivat säännönmukaisesti pienentyä. Espino-Rodríguez ja Padrón-Robaina (2006, 52) esittävät tähän liittyen, että ulkoistamisen lisääntyessä yritysten koot alkavat pienentyä. Toisen sukupolven aikana nähtiin myös muutos informaatioteknologiaan liittyvässä ulkoistamisessa: aiemmin IT-toiminnot nähtiin

ainoastaan tukitoimintoina, mutta vähitellen niiden strateginen merkitys alkoi nousta teknologian kehittyessä (De Vita & Wang, 2006, 9). Esimerkiksi vuonna 2004 JP Morgan, yksi USA:n suurimmista pankeista, ilmoitti päättävänsä sopimuksensa IBM:n kanssa teknologian ulkoistamisesta suorittaakseen toiminnon sisäisesti. Taustalla oli se, että teknologia oli nähty nyt strategisesti tärkeänä toimintana ja merkittävänä tekijänä osana palveluiden parantamista. Nykyään palvelun tuottaminen ja kuluttaminen ovat paikasta riippumattomia, mikä on entisestään kiihdyttänyt IT-toimintojen nousua kohti ydintoimintoja.

Toisen sukupolven keskeiset piirteet listattuna:

- Ulkoistetut toiminnot ovat lähellä ydinosamista ja niillä on strategista merkitystä. Kustannustehokkuus on edelleen huolenaihe, mutta ulkoistamisen vaikuttimet ovat siirtymässä kohti lisäresurssien ja -valmiuksien saamista.
- Useimmiten ulkoistamisosapuolet tekevät tiivistä yhteistyötä saadakseen synergiaa resurssiensa ja valmiuksiensa välille.
- Ulkoistavat yritykset etsivät useampaa kuin yhtä kumppania joustavampien yhteistyösuhteiden edistämiseksi, painopiste kuitenkin kohdistuu yhteen ulkoistamiskumppaniin. Yritykset pitävät tarvittavia resursseja ulkoistettujen toimintojen hallinnoimiseksi, ja niitä valvotaan keskitetysti.
- Sopimuksissa huomattavasti aiempaa enemmän joustoa, mikä mahdollistaa teknologisen kehityksen.
- Suorituskyvyn mittaaminen vain kustannussäästöistä siirtyy liiketoiminnan yleiseen suorituskykyyn eli liikevaihdon kasvuun, kannattavuuteen jne.

Kolmannelle sukupolvelle ominaista taas ovat vahvasti standardoidut tekniset alustat, jotka mahdollistavat nopean ja tehokkaan ulkoistamisen. Standardoidut alustat mahdollistavat reaaliaikaisen ja virtuaalisen tiedonjaon, jolloin voidaan irtautua paikan rajoitteista. Kolmannen sukupolven piirteisiin kuuluu myös rajoista irtautuminen: perinteiset ja hierarkkiset rajat poistetaan, jotta voidaan helpottaa tiedon ja tietämyksen jakamista yrityksen sisällä sekä yrityksen ja sen asiakkaiden ja toimittajien välillä. Kiiskinen ym. (2002) huomauttavat, että nykyään useat tarjotut ulkoistamispalvelut ovat

pitkälle tuotteistettuja. Ulkoistaminen määrittyy alojen mukaan, joissa kiivas kilpailu pakottaa yritykset vastaamaan nopeasti asiakkaiden kysyntään ja täyttämään samanaikaisesti useat tehokkuuteen, innovointiin ja sopeutumiseen liittyvät vaatimukset. Yritysten on kyettävä tarjoamaan asiakkaille innovatiivisia tuotteita tai palveluja, sekä räätälöityjä ratkaisuja. Viime vuosina olemme todistaneet pienten yritysten syntymistä, joissa kaikki toiminnot ulkoistetaan ensimmäisestä päivästä alkaen. Ulkoistaminen ja virtuaalinen integraatio ovat yrityksen ainoat ydinosaamiset. Esimerkiksi verkkokauppa on mahdollista toteuttaa ilman fyysistä varastoa, jolloin yritys on ainoastaan välityspalvelu tuottajan ja käyttäjän välillä. Voidaan jopa ajatella, että joillakin yrityksillä itse ulkoistamisesta on tullut heidän ydinosaamistaan. (De Vita & Wang, 2006, 10–12.)

Espino-Rodríguez ja Padrón-Robaina (2006, 51) ovat luokitelleet ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta ajallisesti sen mukaan, miten niissä määritetään ulkoistamisen konsepti. Tästä luokittelusta on helposti havaittavissa saman tyyppisiä suuntauksia kuin, mitä De Vitan ja Wangin (2006) ulkoistamisen kolmen sukupolven luokittelussa esitetään. Aluksi ulkoistamista on usein määritelty yksittäisinä toiminnon ulkoistamisen tai sisäisesti tuottamisen välillä tehtyinä päätösinä. Vähitellen 2000-lukua lähestyessä ja sen jälkeen voidaan havaita, että ulkoistamista on kirjallisuudessa ryhdytty määrittelemään yhä useammin syvällisenä kumppanuussuhteena palveluntarjoajan kanssa.

## **2.2 Ulkoistamiseen liittyviä keskeisiä teorioita**

### **2.2.1 Transaktiokustannusteoria**

Transaktiokustannusteoria on yleisimmin käytetty teoria ulkoistamiseen liittyen (Perunović & Pedersen, 2007). Pohjana transaktiokustannusteorialle voidaan pitää Coasen (1937) kirjoittamaa artikkelia ”The Nature of the Firm”, jossa hän pohdiskeli, miksi yrityksiä ylipäättään on olemassa. Coase teorioi, että jos kustannukset markkinatransaktioissa ovat korkeat, niin transaktion osapuolten tulisi mieluummin toimia yhteistyössä yrityksen sisällä, sen sijaan että ne kävisivät kauppaa markkinoilla

(Terviö, 2010, 104). Sopimukseen liittyvät kustannukset ovat yrityksen sisäisesti merkittävästi pienemmät kuin markkinoilla toimiessa, vaikkakaan ne eivät täysin katoa.

Merkittävimmän kontribuution transaktiokustannusteoriaan on tuonut Williamson (1981) artikkelillaan ”The Economics of Organization”. Keskeisenä ajatuksena on, että menestyvät organisaatiot pyrkivät minimoimaan transaktiokustannuksia. Williamson (1981) myös esittää määritelmät organisaation rajoista. Transaktion voidaan ajatella syntyvän, kun tuote tai palvelu siirtyy organisaatiotasojen välillä, jotka on erotettavissa toisistaan. Organisaatiotasot voivat olla yrityksen sisäisiä tai yritysten välisiä. (Williamson, 1981.) Transaktion hallinnointi, johon kuuluvat sen suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta, aiheuttaa kustannuksia joka tapauksessa: ulkoistettuna tai itse tehtäessä. Niinpä yrityksen organisaatorakenteen rajat tulisi määrittää ratkaisuihin, joka minimoi transaktiokustannukset. (Pajarinen, 2001.) Jos toiminnon transaktiokustannukset ovat suuremmat yrityksen sisäisesti kuin markkinoilta ostettaessa, loogisesti pääteltynä toiminto kannattaa ulkoistaa.

Toisaalta transaktiokustannusteoriaa on myös kritisoitu johtuen sen yksipuolisesta näkemyksestä. Transaktiokustannusteoriassa keskitytään ainoastaan kustannusten minimoimiseen, minkä myös De Vita ja Wang (2006) mainitsivat ulkoistamisen ensimmäisen sukupolven ongelmakohdaksi. Muun muassa Langlois ja Robertson (1995) esittävät, että yrityksen rajat määrää yrityksen ja markkinoiden suhteellinen oppimiskyky: tuotantovaiheet integroidaan tai ulkoistetaan osaamisen kehittyneisyyden mukaan. Samalla he nostavat esille myös transaktiokustannusten dynaamisuuden: transaktiokustannukset syntyvät ulkoistamista koskevista neuvotteluista sekä alihankkijoiden opettamisesta, koordinoinnista ja motivoinnista. Yrityksen toiminnan tehostaminen ei siis voisi perustua pelkästään transaktiokustannusten minimointiin, vaan on myös tärkeää huomioida organisaation muodon vaikutukset innovaatioihin ja osaamisen kertymiseen. (Pajarinen, 2001.)

### **2.2.2 Ydinosamisteoria**

Ydinosamisteoria on syntynyt resurssipohjaisen näkökulman perustasta (Perunović & Pedersen, 2007). Resurssipohjainen näkökulma perustuu ajatukseen, että yrityksen strategialle ja sen toteuttamiselle keskeistä on rajallisten resurssien johtaminen.

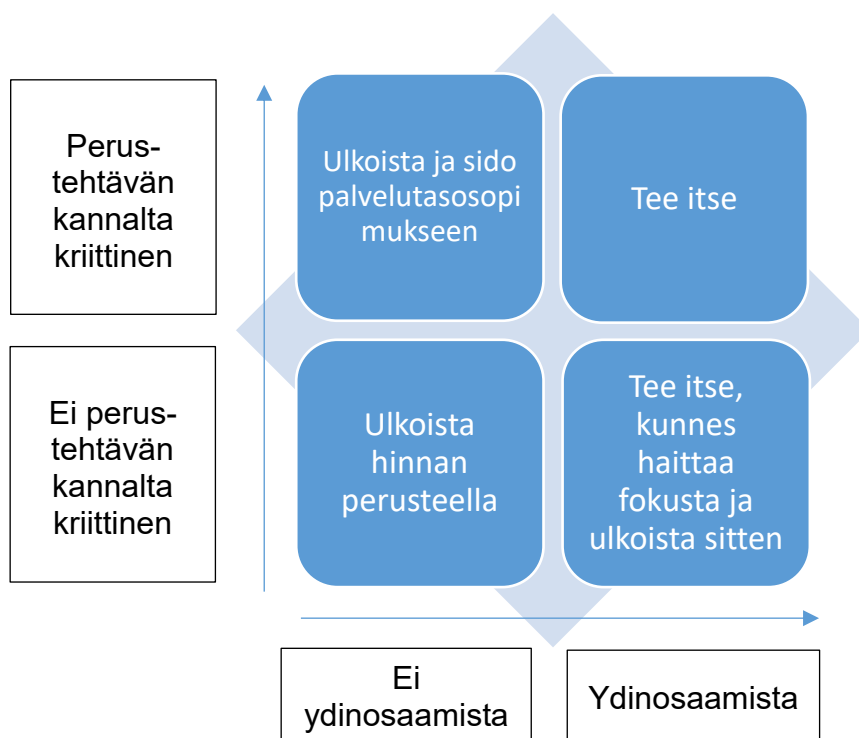
Ydinosaamisteorian keskeinen idea taas on siinä, että yrityksen tulisi kohdistaa rajalliset resurssinsa ydintoimintaansa ja ulkoistaa muut toiminnot. Etenkin pk-yrityksissä on tärkeää, että vähäiset voimavarat kohdistetaan nimenomaan niihin toimintoihin, joissa on mahdollista saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Ydinosaamisteorian keskiössä on ajattelutapa, että resursseja ei tule kohdistaa toimintaan, joka ei tue yrityksen strategiaa ja kilpailukykyä. Lisäksi jokin ulkoinen palveluntarjoaja voi suorittaa kyseisen toiminnon tehokkaammin ja laadukkaammin, sillä sen suorittaminen on osa heidän ydinosaamistaan. Prahalad ja Hamel (1990) määrittivät yrityksen ydintoiminnot organisaation kollektiivisena oppimisena. Ulkoistamista pohtiessa organisaation tulee ensinnäkin ratkaista perustavanlaatuinen kysymys siitä, mikä määrittellään sen ydintoimintaan kuuluvaksi. Tämän pohjalta organisaation tulee päättää suorittaako se prosessinsa itse, vai hankkiiko se prosessin suorittamisen ulkopuoliselta toimittajalta. (Kiiskinen ym., 2002, 15.) Tämän peruskysymyksen ratkaisu voidaan yrityksissä kokea usein haasteellisena. Se on kuitenkin keskeisessä roolissa määrittämässä ulkoistamisen onnistumista.

Alexander ja Young (1996) määrittelevät yrityksen ydintoiminnot neljän kohdan avulla:

1. Toiminnot, jotka on jo pitkään suoritettu sisäisesti
2. Toiminnot, jotka ovat kriittisiä liiketoiminnan suorituskyvyille
3. Toiminnot, jotka luovat nykyistä tai potentiaalista kilpailuetua
4. Toiminnot, jotka ohjaavat yrityksen kasvua, innovaatiota tai uudistamista

Yrityksen tulisi siis ulkoistamista pohtiessa määrittellä, mitkä sen toiminnoista kuuluvat yhteen tai useampaan yllä esitetystä kohdista, ja ulkoistaa muut toiminnot. Voidaan ajatella, että usein toiminnot kuuluvat useampaan kuin yhteen mainituista neljästä kohdasta. Jos jotain toimintoa on jo pitkään suoritettu sisäisesti, sen suorittamisessa on luultavasti harjaannuttu tehokkaiksi, jolloin se myös on kriittinen liiketoiminnan suorituskyvyille ja luo nykyistä kilpailuetua. Toisaalta esimerkiksi toiminnot, jotka ohjaavat yrityksen kasvua, innovaatiota tai uudistamista luovat samalla yritykselle potentiaalista kilpailuetua.





**Kuvio 1.** Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 25)

Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi kuvaa ydinosaamisen merkitystä ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Ulkoistamisvaihtoehtoja pohdittaessa yritys voi tarkastella toimintoa kahden kriteerin avulla: ensiksi sitä, kuinka kriittinen toiminto on perustehtävän kannalta ja toiseksi sitä, onko toiminto luokiteltavissa ydinosaamiseksi. Päätöksentekomatriisin perustana on kaksi pääolettamusta. Ensinnäkään organisaatiolla ei ole kannustinta ulkoistaa sen ydinosaamiseen kuuluvaa toimintaa. On myös vähemmän todennäköistä, että organisaatio ulkoistaa sen perustehtävän kannalta kriittistä toimintaa. (Kiiskinen ym., 2002, 24–25.)

### 2.2.3 Omistusoikeudellinen lähestymistapa

Kolmantena teoreettisena lähestymistapana käsitellään omistusoikeudellinen lähestymistapa. Tätä mallia ovat olleet artikkeleillaan viemässä eteenpäin Grossman ja Hart (1986) sekä Hart ja Moore (1990). Omistusoikeudellinen lähestymistapa on läheisesti yhteydessä transaktiokustannusteoriaan. Merkittävänä erona on kuitenkin se, että omistusoikeudellisen lähestymistavan malleissa päähuomio kiinnittyy aineellisen

pääoman omistussuhteisiin. Toinen ero on siinä, että transaktiokustannusteoria ei kykene kovin hyvin selittämään osapuolten välisten suhteiden muutosta liittyen tilanteisiin, joissa kaksi yritystä yhdistyy tai jaetaan kahdeksi itsenäiseksi yritykseksi. Omistusoikeudellisen lähestymistavan keskeinen oletus on, että kaikki sopimukset ovat epätäydellisiä, koska ei ole mahdollista ennakoida kaikkia tulevia tapahtumia. Toisena lähtökohtana on se, että tuotantovälineen omistajalla on valta päättää sen käytöstä – lähtökohtaisesti omistajalla on kannustin tuotantovälineen tehokkaaseen käyttöön. (Pajarinen, 2001.)

Omistusoikeudellisen lähestymistavan mielenkiintoisuus voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä: Jos jonkin yrityksen hyödykkeen kysynnässä tapahtuisi merkittävä nousu, sen lisätuottaminen vaatisi kapasiteetin lisäämistä yrityksessä. Jos osa tuotannossa vaadittavista tuotantovälineistä on ulkoisen toimittajan omistuksessa, hyödykkeen tuottamisen lisääminen olisi riippuvainen tästä toimittajasta, kun toimitussopimuksessa on määritelty ehdot normaalitilanteen mukaan. Itsenäisellä toimijalla on oikeus päättää omistamiensa tuotantovälineiden käytöstä. Jos taas toimittaja olisi yrityksen tytäryhtiö niin tilanne olisi täysin erilainen – tällöin emoyhtiöllä olisi täysi päätäntävalta. Tämän esimerkin tapaukseen liittyen voidaan ajatella tilanne, jossa toimittaja tekee merkittävän innovaation ja saa sitä kautta alennettua tuotantokustannuksiaan. Jos tätä ei sopimuksessa ole otettu huomioon, hyöty kustannussäästöistä koituu ainoastaan toimittajalle. Sen sijaan, jos toimittajasta tulisi valmista hyödykettä myyvän yrityksen tytäryhtiö, voisi emoyhtiö sanella, että toimittajan innovaatiosta saatava kustannushyöty siirretään valmiin tuotteen hintaan. Tällöin toimittaja ei itse hyödy innovaatiostaan, eikä sillä siten ole kannustinta kehittää toimintaansa. (Pajarinen, 2001, 11–12.)

Hartin (1995) johtopäätöksenä on, että toisiaan läheisesti täydentävien tuotantovälineiden omistajuus tulisi olla samalla omistajalla, kun taas toisiinsa heikosti kytkeytyvien tuotantovälineiden eri omistajilla. Tämä johtopäätös on seurausta siitä, että kumpikin yritys on hyvin riippuvainen toisistaan tuotantovälineiden käytön suhteen, kun kahdella toisiaan läheisesti täydentävällä tuotantovälineellä on eri omistajat. Kun taas tuotantovälineiden yhteyden ollessa heikko, yritysoston yhteydessä ostaja ei juurikaan saisi lisää päätäntävaltaa tuotantovälineidensä suhteen, sillä ostetut tuotantovälineet eivät parantaisi sen tuotantomahdollisuuksia. (Pajarinen, 2001, 12.)

## 2.3 Ulkoistamisen vaikuttimet

Ulkoistamisen vaikuttimia pohdittaessa keskeistä on, millaisia erilaisia hyöty- ja riskinäkökulmia ulkoistamisesta päättävien johtajien tulisi ottaa huomioon päätöksenteossaan. Ulkoistamiselle voi olla monia vaikuttimia, kuten fokus, joustavuus, osaamisvajae, suoritustehokkuus, kustannukset tai organisaatiokulttuuri (Kiiskinen ym., 2002, 86). Ulkoistamisen hyödyt ja riskit Kiiskinen ym. (2002) taas luokittelevat neljään eri osa-alueeseen: yrityskuva ja strategia, markkina-asema ja arvoketju, toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt sekä henkilöstö ja osaaminen.

Yrityskuvaan ja strategiaan liittyvistä hyödyistä tärkeimpiä ovat jo aiemmin laajasti käsitellyn ydinosaimiseen keskittymisen lisäksi yrityskuvan parantaminen uskottavien yhteistyökumppanien avulla ja organisaation muutoshallinnan edistäminen (Kiiskinen ym., 2002, 87). Yritys voi parantaa omaa imagoaan tuomalla julkisuuteen yhteistyökumppaneita, joihin yhdistetään menestys ja luotettavuus. Muutoshallintaa edistämällä ruokitaan yrityksessä avointa, jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä. Strategisiin riskeihin keskeisimpänä taas kuuluu liiallinen riippuvuus tietystä palvelutoimittajasta (Kiiskinen ym., 2002, 95). Jos yritys sitoutuu liikaa yhteen palvelutoimittajaan, niin palvelutoimittajan asema ja neuvotteluvoima voivat nousta liian hallitseviksi.

Markkina-asemaa ja arvoketjua koskevia hyötyjä taas ovat joustavuus ja nopea reagointikyky nykymarkkinoiden nopeisiin muutoksiin (Kiiskinen ym., 2002, 88–89). Oma tekemistä voidaan helposti säädellä kysynnän mukaan. Myös Pajarinen (2001) nostaa joustavuuden lisäämisen esiin yhtenä tärkeimmistä hyödyistä ulkoistamisessa. Ulkoistamisen kautta voi myös verkostoitua palvelutoimittajan avulla ja synnyttää uusia yhteyksiä ja kanavia. Näihin liittyvistä riskeistä Kiiskinen ym. (2002, 96) mainitsevat strategisiin riskeihin linkittyvän riippuvuuden palvelutoimittajasta. Ulkoistamispalvelua ostavalla yrityksellä ei useinkaan ole kykyä vaikuttaa palvelutoimittajan toimintamalliin ja palvelusisältöön, mikä taas päinvastoin heikentää yrityksen joustavuutta ja vaikeuttaa sopeutumista muuttuviin tarpeisiin.

Toiminnallisiin ja taloudellisiin hyötyihin lukeutuvat toiminnan virtaviivaistaminen sekä laadullinen parantaminen. Ulkoistaminen erikoistuneelle palvelutoimittajalle voi johtaa merkittäviin toiminnallisiin parannuksiin, sillä palvelutoimittajan menestys omassa

liiketoiminnassaan edellyttää erinomaista suorituskykyä. (Kiiskinen ym., 2002, 90.) Vaatimuksena erinomaisen suorituskyvyn säilyttämiselle erikoistuneen palvelutoimittajan tulee pysyä kehityksen kärjen mukana osaamisen ja tietotaidon saralla. Palvelutoimittajan tulee aktiivisesti löytää keinoja toiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi muuttuvan lainsäädännön mukana pysymiseen. Useimmiten erikoistuneilla palvelutoimittajilla on lisäksi käytössään uusinta teknologiaa, jonka avulla toiminta on laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Näihin vaaditaan paljon resursseja, ja etenkin pk-yrityksissä ei useinkaan ole mahdollista kohdistaa resursseja tämänkaltaiseen toimintaan.

Perinteisesti myös kustannustehokkuuden parantaminen on ollut yksi yleisimmistä ulkoistamisen hyödyistä: palvelutoimittajan kustannusrakenne poikkeaa merkittävästi omasta kustannusrakenteesta, mikä tuo kustannuksellisia mittakaavaetuja. (Kiiskinen ym., 2002, 91.) Ulkoistava yritys voi kuitenkin helposti langeta ansaan, joka liittyy siihen, että ulkoistamisen kustannukset aliarvioidaan. Toinen kustannushyötyjen toteutumisen riski on se, että ulkoistettavan toiminnon kytkentöjä ja vaikutuksia organisaation muihin toimintoihin ei ole osattu hahmottaa oikein, mistä voi koitua yritykselle odottamattomia piilokustannuksia. (Kiiskinen ym., 2002, 96–97.) Tähän liittyen Pajarinen (2001) huomauttaa, että ulkoistettujen toimintojen hallinnointikustannukset, kuten valvonta- ja sopimuskustannukset osoittautuvat yleensä yllättävän suuriksi.

Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvänä hyötynä Kiiskinen ym. (2002, 93) mainitsevat ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuuden. Kovinkaan monen yrityksen, etenkin pk-yrityksen, sisältä ei välttämättä löydy aivan tiettyjen alojen huippuosaajia, toisin kuin palveluun erikoistuneella toimittajalla. Henkilöstön kannalta Kiiskisen ym. (2002, 97) mielestä suurena riskinä on muutosvastarinta. Ulkoistaminen voi johtaa yrityksen työilmapiirin heikkenemiseen sekä motivaatio-ongelmiin, jos henkilöstö kokee oman asemansa uhatuksi. Juuri tästä syystä ulkoistamiseen voi usein liittyä melko negatiivisia mielikuvia.

### 3 OSTOLASKUPROSESSI OSANA TALOUSHALLINTOA

Taloushallinto ja sen toiminnot ovat viime vuosikymmenien aikana nousseet erittäin suosituiksi ulkoistamisen kohteiksi yrityksissä. Etenkin pienemmissä ja keskisuurissa yrityksissä taloushallinnon on usein nähty olevan niin kaukana ydintoiminnasta, että se on järkevää ulkoistaa. Monille taloushallinnon toimintojen ulkoistaminen tarkoittaa niiden siirtämistä sellaisen palvelutoimittajan suoritettaviksi, joka kykenee suorittamaan kyseiset toiminnot paremmin ja halvemmalla (Lahti & Salminen, 2014, 215). Duganier (2005, 39) arvioi, että 2000-luvun alkupuolella yhä useampi yritys alkoi vähintäänkin pohtimaan osan tai kaikkien taloushallinnon toimintojensa ulkoistamista. Statistan (2020) tilastojen mukaan ulkoistettuihin taloushallinnon palveluihin käytettiin esimerkiksi vuonna 2018 kansainvälisesti noin 32 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Alalla ulkoistamispalveluihin käytetty summa on myös noussut tasaisesti vuosittain (Statista, 2020). Tässä tutkimuksessa taloushallintoa käsitellään sähköisenä taloushallintona. Suomi oli sähköisen taloushallinnon osalta edelläkävijä, sillä se oli ensimmäinen maa, joka lainsäädännöllään mahdollisti siirtymisen paperisesta taloushallinnosta kohti sähköistä taloushallintoa vuonna 1997. Siihen saakka kaikki taloushallinnon aineisto käsiteltiin ja arkistoititiin pääosin paperilla ja manuaalisesti. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018.)

Taloushallinto jaetaan usein kahteen luokkaan taloudellisen informaation tuottamisen tarkoituksen mukaan: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten omistajille, viranomaisille ja yhteistyökumppaneille. Sisäisen laskentatoimen tavoitteena taas on tuottaa informaatiota yrityksen johdon päätöksenteon perustaksi (Jyrkkiö & Riistama, 2004). Modernissa taloushallinnossa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat tiiviisti integroituneet toisiinsa. (Lahti & Salminen, 2014, 16.)

Taloushallinnon eri prosessit (Lahti & Salminen, 2014, 16–18):

- Ostolaskuprosessi
- Myyntilaskuprosessi
- Matka- ja kululaskuprosessi
- Maksuliikenne ja kassanhallinta
- Käyttöomaisuuskirjanpito
- Palkkakirjanpito
- Pääkirjanpito
- Raportointiprosessi
- Arkistointi
- Kontrollit

Osto-, myynti-, matka- ja kululaskuprosessista sekä raportointiprosessista on selkeästi tunnistettavissa sen alku ja loppu. Lisäksi näistä prosesseista voidaan vielä erotella prosessin eri vaiheet. Muut taloushallinnon toiminnot taas ovat enemmän tai vähemmän jatkuvia prosesseja. Taloushallinnon toiminnoista pääkirjanpito toimii muiden osaprosessien solmukohtana. (Lahti & Salminen, 2014, 18.)

Taloushallinnon sähköistymisen myötä taloushallinnon toimintojen suorittamista ei ole enää sidottu tiettyyn paikkaan. Myös De Vitan ja Wangin (2006) ulkoistamisen sukupolvien jaottelussa kolmannelle sukupolvelle ominaiseksi piirteeksi esitettiin, että standardoidut tekniset alustat mahdollistavat reaaliaikaisen ja virtuaalisen tietojen jaon, jolloin paikan rajoitteista voidaan irtautua. Kuitenkin taloushallinnossa suoritettavat toimet ovat usein edelleen varsin aikasidonnaisia, eli tehtäviä täytyy suorittaa tietyn henkilön toimesta tietyssä ajankohtana. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan tämä on kuitenkin vahvasti muuttumassa automaation myötä. Ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn nopean kehittymisen ja yleistymisen myötä 2020-luvulla ollaan siirtymässä kohti taloushallinnon automatisoinnin aikaa. Kaarlejärvi ja Salminen (2018) kutsuvat tätä älykkääksi taloushallinnoksi: älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät kykenevät luomaan itselleen käsittelysääntöjä, käsittelevät sekä normaali- että poikkeustilanteita,

tunnistavat ja selvittävät poikkeustilanteita, täsmäyttävät lopputulokset, analysoivat lopputuotoksia ja ennustavat tulevaa.

Ostolaskuprosessi ostoreskontran osana on yksi keskeisimmistä taloushallinnon toiminnoista. Ostolaskuprosessi määrittää valtaosan ostoreskontrasta. Ostoreskontran tarkoituksena on seurata yrityksen ostovelkoja kokonaisuudessaan. Taloushallinnon näkökulmasta katsottuna ostolaskuprosessi alkaa yrityksen vastaanottaessa ostolaskun ja päättyy siihen, kun ostolasku on kirjanpidossa, maksettu ja arkistoitu. Lahti ja Salminen (2014, 52) huomauttavat, että ostolaskujen käsittely on usein yrityksissä eniten aikaa vievä prosessi, joten ostolaskuprosessia tehostamalla ja automatisoimalla on mahdollista saavuttaa eniten hyötyä suhteessa muihin taloushallinnon toimintoihin. Tästä syystä myös ostolaskuprosessin ulkoistamisen seurauksena taloushallinnossa vapautuu usein huomattavasti aikaa muiden tehtävien suorittamiselle. Ostolaskuprosessia, kuten taloushallintoa ylipäätään, käsitellään tässä tutkimuksessa sähköisenä, sillä valtaosa Suomessa käsitellyistä ostolaskuista tapahtuu sähköisenä (Lahti & Salminen, 2014, 52).



**Kuvio 2.** Sähköinen ostolaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen, 2014, 55)

Ostolaskuprosessi käsitetään tässä tutkimuksessa Lahden ja Salmisen (2014, 55) sähköisen ostolaskuprosessin mukaisesti. Ostolaskuprosessiin kuuluu skannatun tai verkkolaskun tietojen tarkastus ja tiliöinti, ostolaskun kierrättäminen tarkastajalle tarkastettavaksi sekä laskun tarkastuksen ja hyväksynnän jälkeen ostolaskun päivitys ostoreskontraan. Lopuksi ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto pankkiin, jonka mukaan suoritetaan maksatus. Olennainen osa ostolaskuprosessia on myös perustietojen ylläpito (Lahti & Salminen, 2014, 53). Perustietojen ollessa kattavat ja ajantasaiset

ostolaskuprosessia on mahdollista automatisoida. Ostoreskontraan kuuluu yllä määritellyn ostolaskuprosessin lisäksi käytännössä ostovelkojen seuranta ja virheellisten laskujen käsittely.

Ostolaskuprosessin kehityksen trendejä tarkasteltaessa Lahti ja Salminen (2014, 58) jakavat tulevat trendisuuntauukset neljään osioon. Ensimmäisenä trendinä mainitaan automatiikan lisääntyminen. Tilauksiin perustuvien ostolaskujen osalta ostolaskuprosessin automatisointi on edennyt jo melko pitkälle, kun taas epäsuorien hankintojen ostolaskuprosessin automatisointi on edelleen pysynyt vähäisenä. Tämä tulee myös olemaan tärkeä kehityskohde monissa yrityksissä. Niiltä osin, kun laskun käsittelyä ei voida automatisoida sopimukseen perustuen, laskujen tiliöintiä ja kierrätystä pyritään automatisoimaan verkkolaskudatassa vastaanotettavien laskutietojen perusteella. Huomionarvoista on myös se, että monissa yrityksissä siirrytään ostolaskujen osalta erillissovellusten käyttämisestä toiminnanohjausjärjestelmien omien ostolaskun käsittelyn toiminnallisuuksien käyttöön. Ostolaskujen käsittelyn laatua ja tehokkuutta voidaan lisätä ottamalla yrityksissä käyttöön yhtenäiset prosessiohjeistukset. Laatua ja tehokkuutta voidaan parantaa myös suunnittelemalla yrityksen sisällä optimaalinen roolijako ostolaskujen käsittelylle muun muassa tiliöinnin ja reklamoinnin osalta. (Lahti & Salminen, 2014, 58.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Tutkimus on tyypiltään kuvaileva tutkimus, mutta siinä on osittain myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa pääosassa on aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden tarkastelu, mutta tapaustutkimuksen piirteitä tutkimukseen tuo kirjallisuutta tukeva havainnollistava esimerkki case-yrityksestä. Kuvailevalle tutkimukselle on ominaista dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym., 2009, 139). Kuvailevassa tutkimuksessa kuvaillaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman monipuolisesti. Tapaustutkimuksen piirteisiin taas kuuluu se, että jotain yksittäistapausta tarkastellaan suhteessa ympäristöönsä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tapaustutkimuksen pohjalta ei pyritä luomaan teorioita tai testaamaan hypoteeseja. Kuvailevan tapaustutkimuksen tavoitteena on myös pidetty ”hyvän tarinan” tuottamista (Dyer & Wilkins, 1991). Lisäksi voidaan ajatella, että hyvän tarinan eli narratiivin tuottaminen on teoriaa luovaa jo itsessään. Kuvailevaa tapaustutkimusta ei siis voida pitää ainoastaan tapauksesta kertomisena tai yleistä kuvailevana kirjoituksena, jolla ei ole yhteyksiä teoreettiseen ajatteluun. (Eriksson & Koistinen, 2005, 11.)

Tämä tutkimus pohjautuu vahvasti aiempaan ulkoistamisesta tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä luovat myös ulkoistamisesta kehitetyt teoriat, kuten transaktiokustannusteoria, ydinosamisteoria ja omistusoikeudellinen lähestymistapa. Ulkoistamiseen liittyvien teorioiden ja kirjallisuuden tutkimisen lisäksi tutkimuksessa avataan myös ostolaskuprosessin ja taloushallinnon perusteita. Teoreettisen viitekehysten luomisen lisäksi, ilmiöstä paremman ymmärryksen saamiseksi, tässä tutkimuksessa käytetään hyväksi käytännön

kokemusta ostolaskuprosessin ulkoistamisesta case-yrityksen kautta. Case-yrityksestä saadun tutkimusaineiston keräämistä ja analysointia tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa.

## 4.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineiston kerääminen tehtiin case-yrityksen henkilöstön haastattelulla, jonka avulla saadaan paremmin kosketuspintaa case-yrityksen toteuttamasta ulkoistamisprosessin syistä ja vaikutuksista. Tutkimusaineiston osana on myös case-yrityksestä saatu dokumentaatio ostolaskuprosessin ohjeistuksesta ulkoistamisen jälkeen. Haastattelumetodina toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tietoa halutaan juuri tietyistä asioista ja teemoista, eikä haastateltaville haluta tästä syystä antaa haastattelutilanteessa liiemmin vapauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla aineisto on helpommin hallittavissa, mutta haastateltavat saavat silti vapaasti omin sanoin kertoa näkökulmiaan ja mielipiteitään valittujen aiheiden tiimoilta.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksella tutkimukseen sopivaksi, eikä satunnaisotoksen menetelmällä (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Case-yrityksen henkilöstöstä haastateltaviksi on valittu he, joilla henkilökohtaiseen kokemukseen perustuen on paras tietämys aiheen ympäriltä: yrityksen talouspäällikkö sekä ostoreskontrasta vastaava henkilö. Talouspäälliköltä on mahdollista saada relevanttia tietoa ulkoistamisen taloudellisista vaikutuksista ja päätöksenteosta, kun taas ostoreskontrasta vastaava osaa todennäköisesti paremmin avata itse prosessia ja ulkoistamisen vaikutuksia käytännön toimintoihin.

Haastattelu toteutettiin parihaastatteluna haastateltavien toiveesta. Haastateltaville oli etukäteen lähetetty haastattelurunko (liite 1). Ryhmähaastattelua, kuten parihaastattelu, voi pitää keskustelunomaisena, sillä ”siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä” (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 61). Myös Grönfors (1982) on todennut, että haastateltavat ovat paljon luontevampia ja vapautuneempia, kun useampia henkilöitä on paikalla.

Haastattelutilanteen spontaanisuus ja keskustelunomaisuus lisääntyi varmasti myös siitä syystä, että haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan jonkin verran tuttuja. Spontaanisuus ja keskustelunomaisuus vähensi jännitettä haastattelutilanteessa ja

haastattelu sujuikin näin ollen luontevasti. Myös se, että haastateltavia oli samassa tilanteessa useampi kuin yksi vaikutti positiivisesti niin, että haastateltavat saivat eri näkökulmia toisen haastateltavan vastauksista ja osasivat näin ottaa monialaisemmin kantaa käsiteltäviin asioihin.

### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysiä ohjaavat monet asiat. Tutkimuksen tavoitteet ja lähestymistapa, tai jopa tutkimuskysymys itsessään, voivat edellyttää tietynlaista analyysitapaa (Uljas-Rautio, 2010, 167). Deyn (1993) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, jonka osia ovat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Itse analyysin perusta luodaan kuvailemalla aineistoa. Kuvailemalla pyritään kartoittamaan ilmiön ominaisuuksia ja piirteitä. Analyysissä myös aineiston luokittelu on tärkeässä osassa. Luokittelukehyksen varassa haastatteluaineistoa myöhemmin tulkitaan sekä yksinkertaistetaan ja tiivistetään. ”Luokitellessamme jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa.” (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 147.) Lopulta aineiston luokittelua yhdistelemällä yritämme löytää luokkien välillä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuutena on myös pyrkimys päästä onnistuneisiin tulkintoihin aineistosta. Samaa aineistoa voi kuitenkin tulkita monin eri tavoin – oleellista on, että lukija voi löytää aineistosta samat asiat kuin tutkijakin, näkökulmasta riippumatta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 151.)

Äänitetty haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti muutaman päivän kuluttua haastattelun jälkeen. Aineiston analysoimisessa menetelmänä toimii sisällönanalyysi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa erityisesti analyysi on koettu usein vaikeaksi: vaihtoehtoja on paljon, eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa (Hirsjärvi ym., 2009, 224). ”Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Sisällönanalyysissä tarkastellaan aineistoja, jotka ovat jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja. Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyritään etsimään merkityksiä ja tuottamaan ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka kautta tulokset voidaan kytkeä ilmiön laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin aiheeseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Litteroidusta aineistosta on eritelty luokkiin päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten kannalta olennaiset kohdat. Näistä luokista taas on yhdistelty

kohtia, jotka koskevat samaa ulkoistamiseen liittyvää teemaa tai kokonaisuutta. Tuloksista on tehty tiivistetty kuvaus, joka kytetään teoriaosuudessa käsiteltyyn viitekehykseen.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Case-yrityksen esittely – Oma Rakennus Oy

Tässä tutkimuksessa ostolaskuprosessin ulkoistamista käsitellään pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa käsiteltävä case-yritys on rakennusalalla toimiva Oma Rakennus Oy. Kyseinen yritys valikoitui tutkimuksessa tarkasteltavaksi case-yritykseksi, sillä yrityksessä on hiljattain toteutettu ostolaskuprosessin ulkoistaminen palvelua tarjoavalle tilitoimistolle. Tämän seurauksena yrityksen kautta on mahdollista saada tuoretta ja relevanttia näkökulmaa ostolaskuprosessin ulkoistamiseen liittyen. Yrityksessä on suoritettu ostolaskuprosessin ulkoistaminen vuoden 2019 loppupuolella.

Oma Rakennus Oy on rakennusalalla toimiva yritys, jonka erityisosaamisalueena on julkisivurakentaminen. Yritys sai alkunsa, kun vuoden 2017 tammikuussa kaksi merkittävää julkisivurakentamiseen keskittyntä yritystä, Suomen Lähiökunnostajat Oy ja Robert Rakennus Oy, yhdistyivät ja niiden liiketoiminta yhdistettiin ESLK-konserniin. Yhtiöt ovat myöhemmin myös ottaneet käyttöön yhteisen yritysnimen, Oma Rakennus Oy:n. (Tietoa Oma Rakennuksesta, 2020.)

Vuonna 1996 perustettu Suomen Lähiökunnostajat Oy toimi ennen yhdistymistä julkisivujen perusparannusten palveluntarjoajana, asiakkaina kasvukeskuksissa sijaitsevat vuokratalo-, asunto-osake- ja kiinteistöyhtiöt sekä isännöintitoimistot. Vuonna 2011 perustettu Robert Rakennus Oy taas erikoistui ennen yhdistymistä vaativien muuraustöiden, rappausten, julkisivurakentamisen sekä pellitystöiden asiantuntijana. Kun nämä kaksi julkisivurakentamisen osaajaa yhdistyivät Oma Rakennus Oy:ksi, kykenevät ne nyt yhdessä tarjoamaan kokonaisvaltaisen palvelupaletin sekä julkisivujen saneerauksiin että uudisrakentamiseen. (Tietoa Oma Rakennuksesta, 2020.)

Suomen Asiakastieto Oy:n yritysshaun (Yritykset, 2020) taloustiedoista ilmenee, että viimeisimmältä tilikaudelta Oma Rakennus Oy:n liikevaihto on ollut 18,3 miljoonaa euroa, josta yritys teki liikevoittoa 552 000 euroa. Yritys työllisti 55 henkilöä. Näin ollen Oma Rakennus Oy myös täyttää pk-yrityksen määritelmän.

Case-yrityksen ostolaskuprosessi vastaa pääsääntöisesti tutkimuksessa aiemmin luvussa 3 esiteltyä Lahden ja Salmisen (2014, 55) kuvaamaa sähköistä ostolaskuprosessia, jossa ostolaskuprosessiin kuuluu ostolaskun tiliöinti, lähettäminen tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Laskun tarkastuksen ja hyväksynnän jälkeen suoritetaan ostolaskun päivitys ostoreskontraan, jonka jälkeen suoritetaan ostolaskujen maksatus muodostetusta maksuaineistosta. Oma Rakennus Oy:n ostolaskuprosessi poikkeaa tästä prosessista käytännössä ainoastaan siten, että saapuneet ostolaskut tulee erikseen noutaa palvelimelta ja ostolaskujen tarkastus ja hyväksyntä tapahtuvat samassa vaiheessa. Ostolaskut myös siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon, kun ostolaskun hyväksyjä hyväksyy sen. (Ostoreskontraohje, 2019.) Tästä ostolaskuprosessista yritys on ulkoistanut muut osat paitsi laskun tarkastuksen ja hyväksynnän sekä maksatuksen (Teemahaastattelu, 2020). Myös ostoreskontran muut osat on yrityksessä säilytetty sisäisesti suoritettavina.

## 5.2 Ulkoistamisen vaikuttimet yrityksessä

Kuten johdannossa ja teoriaosuudessa jo mainittiin, ulkoistamisen vaikuttimina on yleisimmin esitetty ydinosaamiseen keskittyminen, lisäresurssien tai -kapasiteetin hankkiminen, kustannussäästöt ja yrityksen joustavuuden lisääminen. Haastattelussa tuli ilmi, että case-yrityksessä merkittävin ulkoistamiseen johtanut syy oli taloushallinnon resurssipula. De Vita ja Wang (2006) kirjoittivat reagoinnin resurssien rajallisuuteen olleen yksi keskeisimpiä piirteitä toisen sukupolven ulkoistamisessa. Case-yrityksessä oli puntaroitu uuden henkilön rekrytoinnin ja taloushallinnon tehtävien ulkoistamisen välillä, kun oli huomattu, että työtaakka käy taloushallinnon osalta liian suureksi. Lopulta yrityksessä oli päädytty siihen, että ulkoistaminen on vaivattomampi toimenpide. Yritys oli myös joutunut palkkaamaan väliaikaisen resurssin taloushallintoon siirtymävaiheessa ulkoistamispäätöksestä toimintojen suorittamisen luovuttamiseen palvelutoimittajalle.

*”Ideahan tuli siitä, että haluttiin vähentää taloushallinnon tehtäviä. Ja mietittiin, että mitä osiota lähdetään tästä ulkoistamaan. Et mikä ois hyvä ja helppo paketti ulkoistaa. ... Jotenka päädyttiin sitten tähän ostolaskuprosessiin.” (Talouspäällikkö)*

Vaikka lisäresurssi oli merkittävin vaikutin case-yrityksen ulkoistamispäätöksen takana, taustalla vaikutti myös muita syitä, jotka käänisivät päätöstä ulkoistamisen kannalle.

Yrityksessä tavoiteltiin sitä, että ulkoistamisen kautta olisi mahdollista tehdä ostolaskuprosessista entistä automatisoidumpi ja tehokkaampi, mikä kuvastaa ostolaskuprosessin nykytrendiä. Ostolaskuprosessiin liittyviä trendejä ovat juuri prosessin automatisointi ja tehokas organisointi (Lahti & Salminen, 2014).

*”Olihan meillä sitten siinä myös se, että me saadaan siitä [prosessista] mahdollisimman automaattinen siinä samalla.”* (Taluspäällikkö)

Lisäksi ostolaskuprosessin ulkoistamisella annettiin taloushallinnon henkilöille mahdollisuus keskittyä paremmin yrityksen kannalta kriittisempiin toimintoihin. Kiiskinen ym. (2002) pitävät tätä myös ulkoistamisen keskeisimpänä strategisena hyötynä. Perinteisistä tavoitelluista hyödyistä Pajarisen (2001) mainitsema kustannussäästöt eivät olleet ulkoistamisen vaikuttimina.

Haastattelussa yhtenä tavoitteena oli selvittää sitä, miksi case-yrityksessä päädyttiin taloushallinnon toiminnoista nimenomaan ostolaskuprosessin ulkoistamiseen. Vastauksista ilmeni, että yrityksessä oli pohdittu, mikä toiminnoista olisi yksinkertaisin kokonaisuus ulkoistettavaksi. Eräänä tekijänä oli myös Lahden ja Salmisen (2014, 52) havainto siitä, että ostolaskuprosessi on usein eniten aikaa vievä prosessi yrityksissä. Case-yrityksessä oli mietitty myös palkanlaskennan prosessin ulkoistamista, mutta lopulta oli päädytty ostolaskuprosessin ulkoistamiseen. Tässä oli perusteena se, että palkanlaskenta linkittyy yrityksessä vahvasti myyntilaskutukseen, jolloin ostolaskuprosessi oli lopulta ilmeinen valinta.

*”Ja se, että sen pystyy helpommin ulkoistamaan, kun se ei vaadi niin paljoa ehkä sellaista tietotaitoa kuin palkanlaskenta. Ja sitten, kun palkanlaskenta ja myyntilaskutus on linkitettyinä vahvasti toisiinsa, niin niitä on ollut pakko tehdä täällä 'in-house'.”* (Ostoreskontravastaava)

Case-yrityksessä tiedostettiin myös ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Taluspäällikkö oli erityisesti pohtinut kustannuspuoleen liittyviä riskejä. Kiiskinen ym. (2002) pitävät ulkoistamisesta koituvaa piilokustannuksiin liittyvää ansaa yhtenä merkittävimmistä tekijöistä ulkoistamisen mahdolliselle epäonnistumiselle, joten kustannusten kriittinen arviointi on tärkeä osa ulkoistamisprosessia.

Toisena riskitekijänä vastauksissa tuli esille relevantti huoli järjestelmien integroimisesta palvelutoimittajan kanssa, mikä on myös useassa tapauksessa ollut ulkoistamisen onnistumisen esteenä. Case-yrityksen käyttämä järjestelmä ostolaskujen käsittelyssä poikkesi siitä, mitä palvelutoimittajan työntekijöillä on käytössä ollut. Tästä syystä yrityksen sisällä oli huoli siitä, että järjestelmän käytön opetteluun kuluva aika voisi koitua kalliiksi.

Riskejä merkittävästi vähentäneenä tekijänä haastattelun perusteella oli se, että ulkoistettavat tehtävät voitiin antaa palvelutoimittajalle, jonka kanssa tehtiin yhteistyötä jo valmiiksi. Yrityksessä tiedettiin aiemman kokemuksen perusteella, että yhteistyö ammattitaitoisen palvelutoimittajan kanssa on helppoa ja sujuvaa, mikä madalsi ulkoistamisen kynnystä huomattavasti.

*”Ollaan todettu et se [tilitoimisto] on tosi hyvä. Ja yhteistyö toimii hyvin, meillä on älyttömän hyvät kontaktit sieltä. Niin tota se oli itsestäänselvyys, että ei edes mietitty muuta tilitoimistoa.”* (Taluspäällikkö)

Kiiskisen ym. (2002) mainitsema riski henkilöstön motivaatio-ongelmista ja vastarinnasta ei ollut relevantti tässä tapauksessa, sillä ulkoistamisen seurauksena case-yrityksessä ei tapahtunut varsinaisia henkilöstömuutoksia. Haastattelusta voidaan huomata, että ulkoistamispäätöksen taustalla olevat vaikuttimet ovat monin paikoin yhteneväiset tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden kanssa, vaikka yrityksessä ei välttämättä tätä suoranaisesti ole tiedostettu.

### **5.3 Ulkoistamisen vaikutukset yrityksessä**

Ulkoistamisen vaikutuksia arvioitaessa haastateltavilla ei ollut antaa täysin tarkkoja laskelmia taloudellisista vaikutuksista. Haastateltavat kertoivat, että kustannukset ovat alittuneet siitä, mitä ennen ulkoistamista oli kustannustasoksi arvioitu. Taluspäällikkö arvioi myös, että ulkoistettu palvelu on edullisempi kuin palvelun tuottaminen sisäisesti ennen ulkoistamista. Näin ollen taloudellisena vaikutuksena voidaan pitää saatuja kustannussäästöjä, vaikka niitä ei varsinaisesti tavoiteltukaan.

Pääasiallisena tavoitteena olleen lisäresurssin saamisen lisäksi merkittävimpanä positiivisena vaikutuksena haastatteluaineiston perusteella voidaan pitää



ostolaskuprosessin tehostumista ulkoistamisen kautta. Prosessista on poistunut päällekkäisyyksiä, kun se on annettu palvelutoimittajan suoritettavaksi. Prosessin tehostumisen myötä toiminnon laatukin on parantunut, koska palvelutoimittajan työntekijöillä on enemmän aikaa keskittyä myös yksityiskohtiin. Haastateltavat arvioivat, että toiminnon tehostumisen myötä se olisi nykyisellään huomattavasti edullisempi tuottaa sisäisesti kuin aiemmin. Ulkoistamisen seurauksena case-yrityksessä on tapahtunut myös prosessiin liittyvää oppimista.

*”Me siirrettiin se prosessi heille, ja vähän niin kuin, näillä ’spekseillä’ kehittäkää sitä, mihin me halutaan. Ja se on kehittynyt siellä.”*  
(Ostoreskontravastaava)

Käytännön tason vaikutuksiin liittyen ostoreskontravastaava mainitsi, että hänellä on ulkoistamisen myötä vapautunut useita tunteja työpäivästä muiden tehtävien suorittamiseen. Ennen ulkoistamista ostolaskujen käsittelyyn käytetyn ajan voi nyt käyttää yrityksen kannalta kriittisempiin tehtäviin, mikä Kiiskisen ym. (2002) mukaan on ulkoistamisen keskeisimpiä hyötyjä. Myös yrityksen operatiivisen tason työntekijöiden toiminta ostolaskujen kannalta on tehostunut. Haastateltavien mukaan ulkoistamisen positiiviset vaikutukset ovat olleet erittäin merkittävät.

Ulkoistamisen haittapuolena haastateltavat nostivat esille ainoastaan pieniä ongelmia toiminnan integroimisessa palvelutoimittajan kanssa, mikä on siirtymävaiheessa normaalia. Lisätyöllistystä on haastattelun mukaan tullut juuri alkuvaiheessa prosessien yhteensovittamisen takia. Myös ostolaskujen tiliöinti yrityksen käytännön mukaisesti on vaatinut opettelua.

*”Aluksi se vähän työllisti. Mä ajattelin, että onko tää tätä, et mä saan koko ajan olla mukana siellä joka laskulla, mutta kyllä sen alun jälkeen niin...tilanne on nyt hyvä.”* (Ostoreskontravastaava)

Yhtenä mahdollisena haittapuolena voidaan pitää kuitenkin Kiiskisen ym. (2002) mainitsemaa riskiä liiallisesta riippuvuudesta yksittäisestä palvelutoimittajasta. Kun case-yrityksen toimintoja on jo aiemmin ollut saman palvelutoimittajan suoritettavina, nyt palvelutoimittajan merkitys case-yrityksen toiminnalle kasvoi vielä suuremmaksi. Tällöin palvelutoimittajan asema ja neuvotteluvoima voivat kasvaa liian hallitseviksi, mikä voi myöhemmin koitua yritykselle haitalliseksi. Muuttuvissa olosuhteissa voidaan omassa

toiminnassa joutua palvelutoimittajan päätösten armoille. Toisaalta on ymmärrettävää pyrkiä syventämään jo aikaisemmin toimivaksi koettua yhteistyötä.

#### **5.4 Saavutettiin ulkoistamisella tavoitellut vaikutukset?**

Yhteenvetona voidaan todeta haastattelun pohjalta, että case-yrityksen tapauksessa vaikutukset ovat olleet pääosin positiivisia ja tavoiteltujen mukaisia. Haastateltavien mukaan etenkin prosessien ja toiminnan tehokkuuden kannalta ulkoistamisen vaikutukset ovat olleet jopa positiivisempia, mitä etukäteen odotettiin. Myös kustannusarvioiden alittuminen on ollut erityisen positiivista, kun kustannusten nousua pidettiin etukäteen case-yrityksessä riskinä.

*”Mun mielestä tää on mennyt paremmin, mitä mä odotin. Sekä kustannuksilta paremmin että prosessin kannalta paremmin, ja tekemisen kannalta paremmin.” (Taluspäällikkö)*

Toisena riskinä pidetty toiminnan integroiminen palvelutoimittajan kanssa on ollut odotetun mukaista, vaikka siitä joitain haittapuolia mainittiinkin. Lisäresurssin saaminen on vaikuttanut asetettujen tavoitteiden mukaisesti, ja taloushallinnon resursseja on voitu keskittää ostolaskuprosessia kriittisempiin toimintoihin. Sen myötä myös muiden toimintojen kuin ostolaskuprosessin suorittaminen on laadullisesti parantunut. Toisaalta on otettava huomioon, että vielä tässä vaiheessa voi olla turhan aikaista arvioida ulkoistamisen todellisia vaikutuksia, kun ulkoistamisesta on kulunut vain noin puoli vuotta.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ostolaskuprosessin ulkoistamisen syitä ja seurauksia pk-yrityksessä. Tavoitteen saavuttamiseksi päätutkimuskysymyksen avulla pohdittiin vaikuttimia pk-yrityksen ostolaskuprosessin ulkoistamisen takana. Alakysymysten kautta pyrittiin taas tarkastelemaan sekä taloudellisia että operatiivisia vaikutuksia, joita ulkoistamisesta voi pk-yritykselle mahdollisesti seurata.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä luotiin tutkimalla tieteellisen kirjallisuuden kautta ulkoistamisen kehitystä, keskeisimpiä teorioita ja vaikuttimia. Ulkoistamisen kehityksen kuvailussa erittäin tärkeässä roolissa oli De Vitan ja Wangin (2006) luokittelu ulkoistamisen sukupolvista. Ulkoistamiseen liittyen on kehitelty useita erilaisia teorioita. Näistä teorioista tutkimuksessa esiteltiin lähdekirjallisuuden keskeisimpinä esille tuomat transaktiokustannusteoria, ydinosaamisteoria ja omistusoikeudellinen lähestymistapa. Ulkoistamisen vaikuttimet Kiiskinen ym. (2002) asettivat neljään eri luokkaan: yrityskuva ja strategia, markkina-asema ja arvoketju, toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt sekä henkilöstö ja osaaminen. Ylipäätään vaikuttimista kirjallisuudessa nostettiin yleisimmin esille ydinosaamiseen keskittyminen, kustannussäästöt, toiminnan tehostaminen, lisäresurssien hankkiminen ja organisaation joustavuuden lisääminen.

Teoreettisen viitekehyksen luonnin jälkeen tutkimusmenetelmät ja niihin liittyvät valinnat esiteltiin ja perusteltiin käyttäen hyväksi tutkimusprosesseista luotua kirjallisuutta. Keskeisinä lähteinä tutkimuksen toteutuksen ja tutkimusmenetelmien tarkastelussa toimivat Hirsjärvi ym. (2009) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2015). Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla ostolaskuprosessin hiljattain ulkoistaneen case-yrityksen taloushallinnon henkilöstöä, talouspäällikköä ja ostoireskontrasta vastaavaa. Aineiston keräämisen, analysoinnin ja tulkinnan jälkeen tulososiossa peilattiin haastattelussa ilmi tulleita keskeisiä teemoja aiemmin luotuun teoreettiseen pohjaan.

Tuloksista havaittiin, että case-yrityksen ulkoistamispäätöksen taustalla olevat vaikuttimet ja teorit olivat monin paikoin samankaltaisia kuin tieteellisessä kirjallisuudessa käsitellyt, vaikka yrityksessä ei tätä välttämättä ole tiedostettu. Case-yrityksen ostolaskuprosessin taustalla tärkeimpänä tekijänä oli lisäresurssin saaminen, sillä taloushallinnon työtaakka oli käynyt käytettävissä olevalle henkilöstölle liian suureksi. Tämä tekijä oli yhteneväinen De Vitan ja Wangin (2006) esittelemän toisen sukupolven ulkoistamisen kanssa, jolloin reagointi resurssien rajallisuuteen oli ominainen piirre. Myös Ali-Yrjön (2006) tutkimuksen mukaan 2000-luvun alussa Suomessa tehdyissä ulkoistamisissa keskeisin tavoite on ollut lisäkapasiteetin hankkiminen.

Case-yrityksen ulkoistamisen tavoitteina lisäresurssin saamisen lisäksi olivat toiminnan tehostaminen ja automatisointi sekä taloushallinnon voimavarojen keskittäminen yritykselle ostolaskuprosessia tärkeämpiin toimintoihin. Lahti ja Salminen (2014) nostavat eräiksi ostolaskuprosessiin liittyviksi trendeiksi juuri prosessin automatisoinnin ja tehokkaan organisoinnin. Kiiskinen ym. (2002) korostavat ulkoistamista keinona tehostaa yrityksen toimintaa ja kohdistaa rajallisia resursseja ydintoimintoihin. Tämän voidaan ajatella olevan kilpailukyvyn edellytys case-yrityksen kaltaisessa pk-yrityksessä.

Ostolaskuprosessin koettiin case-yrityksessä olevan helpoin ja yksinkertaisin kohde ulkoistamiselle. Päätökseen osaltaan vaikutti arvio siitä, että ostolaskuprosessin ulkoistamisella voitiin vapauttaa taloushallinnon henkilöstöltä runsaasti aikaa muihin tehtäviin. Myös Lahti ja Salminen (2014, 52) huomauttavat, että ostolaskuprosessi on yrityksissä usein eniten aikaa vievä toiminto.

Ulkoistamiseen liittyvässä kirjallisuudessa nostetaan monesti esille ulkoistamistoimenpiteen epäonnistumisen syyksi siihen liittyvät piilokustannukset. Myös case-yrityksessä huolenaiheena oli ulkoistamisen kustannusten todellinen taso. Toisena riskitekijänä pidettiin toiminnan integroimista palvelutoimittajan kanssa. Toisaalta riskiä vähensi ja ulkoistamisen kynnystä madalsi se, että palvelutoimittaja oli entuudestaan tuttu ja hyväksi havaittu.

Tutkimusaineiston perusteella käy ilmi, että tämän ulkoistamistoimenpiteen tapauksessa vaikutukset ovat olleet linjassa sen kanssa, mitä case-yrityksessä tavoiteltiin: resurssipula on poistunut, toiminta ja prosessit ovat tehostuneet sekä voimavaroja on vapautunut yritykselle merkityksellisempien toimintojen suorittamiseen. Samalla myös

ostolaskuprosessin lisäksi muut taloushallinnon toiminnot ovat parantuneet laadullisesti. Osin vaikutukset ovat jopa positiivisesti ylittäneet odotukset yrityksessä. Lisäksi etukäteen riskinä pidetty kustannustaso on alittanut etukäteisarviot, ja toiminnan integroimisen haastavuus on ollut odotetun mukaista. Yhtenä mahdollisena haittapuolena voidaan pitää Kiiskisen ym. (2002) mainitsemaa riskiä liiallisesta riippuvuudesta yhdestä palvelutoimittajasta. Kun case-yritys on jo aiemmin ollut yhteistyössä palvelutoimittajan kanssa, jolle nyt ulkoistettiin myös ostolaskuprosessi, niin case-yrityksen toiminta on ulkoistamisen jälkeen entistä enemmän riippuvainen kyseisestä palvelutoimittajasta. Toisaalta taas on järkevää pyrkiä syventämään toimivaksi havaittua yhteistyötä. Ylipäätään voidaan kuitenkin todeta, että ainakin lyhyellä aikavälillä case-yrityksen ostolaskuprosessin ulkoistaminen on osoittautunut onnistuneeksi. Ulkoistamisen vaikutuksia on kuitenkin tutkimuksen aineiston pohjalta hankala arvioida. Ulkoistamistoimenpiteestä on kulunut ainoastaan noin puoli vuotta, joten ulkoistamisen todellisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä ei vielä voida tietää.

Kokonaisuutena arvioitaessa tutkimuksen avulla saavutettiin syvempää ymmärrystä ulkoistamisen viitekehuksesta, ja siitä miten se suhteutuu tarkasteltuun käytännön esimerkkiin ulkoistamisesta. Ulkoistamisen tutkimisessa on historiallisesti keskitytty useimmiten suurten teollisuusyritysten tarkasteluun, tässä tutkimuksessa taas onnistuttiin tuomaan enemmän esille pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaa. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ostolaskuprosessin ulkoistamisen taustatekijöitä sekä tarkastella case-yrityksen vaikuttimia, olosuhteita ja vaikutuksia ulkoistamiseen liittyen. Kun peilaa näitä seikkoja tutkimuksen tavoitteisiin, voidaan johtopäätöksenä todeta, että tutkimus on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa. Tutkimus kokonaisuutena kykenee vastaamaan sen itselleen asettamiin kysymyksiin.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi parantaa tutkimuksen luotettavuutta selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen vaiheita (Hirsjärvi ym., 2009, 232). Keskeisessä osassa luotettavuudessa lienee se, että tutkimusprosessi ja tehdyt valinnat on kuvattu läpinäkyvästi ja perustellusti. Tärkeää on myös se, että tutkimukseen liittyviä valintoja on pohdittu perusteellisesti, minkä seurauksena on lopulta päädytty oman tutkimuksen kannalta sopivimpiin menetelmiin. Tutkimuksessa on hyvä selventää

lukijalle mahdollisimman avoimesti, mitä kautta tutkimuksessa päädyttyihin tulkintoihin on päästy. Voidaan ajatella, että tutkimus on luotettava, jos se on toistettavissa samanlaisella aineistolla.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niihin liittyvät valinnat ovat johdonmukaisia ja hyvin perusteltuja. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 184) mukaan laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Tästä näkökulmasta katsoen tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen aineiston keruussa käytettyä haastattelurunkoa työstettiin runsaasti tutkimusprosessin eri vaiheissa ja sen soveltuvuus haastattelurungoksi tarkastettiin työn ohjaajalta. Toisaalta luotettavuutta pohdittaessa merkittävässä asemassa on myös se, että tutkija on työskennellyt tutkimuksen case-yrityksessä ja tuntee tätä kautta haastateltavat henkilöt. Tämä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten objektiivisuutta, vaikka tutkija olisi tietoisesti pyrkinyt välttämään tämän taustatekijän vaikutusta.

On myös otettava huomioon haastatteluaineiston vähäisyys ja ihmisten näkemysten subjektiivisuus. Tästä syystä tulosten tulkinnassa aineistoa tulee tarkastella hyvin kriittisesti. Toisaalta voidaan myös ajatella, että haastatteluvastausten luotettavuus on parempi, sillä haastateltavat ovat voineet kertoa näkemyksiään avoimesti ja luottamuksellisesti entuudestaan tuntemalleen henkilölle. Tutkimuksen tuloksia pohdittaessa täytyy muistaa, että tämän tyyppisen tutkimuksen ja tämänlaisen aineiston kanssa ei voida tehdä mitään yleistettävissä olevia tulkintoja tai määrittää syy-seuraussuhteita eri tekijöiden välillä, mitä tässä tutkimuksessa ei tavoiteltukaan.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusaiheena voisi olla laajempi ja mahdollisesti syy-seuraussuhteitakin selittävä kvantitatiivinen tutkimus pk-yritysten ulkoistamisesta ostolaskuprosessiin tai muihin taloushallinnon toimintoihin liittyen. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista selvittää, millaisia ilmiöitä mikroyritysten ulkoistamiskäytänteisiin liittyy. Yhtenä näkökulmana, joka olisi erittäin mielenkiintoinen, mutta jäi tästä tutkimuksesta pois tutkimuksen rajallisuuden vuoksi, on ulkoistamispalveluja tarjoavan yrityksen näkökulma ulkoistamisesta ja yhteistyöstä ulkoistavien yritysten kanssa.

## LÄHTEET

- Alexander, M. & Young, D. (1996). Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, 116–119.
- Ali-Yrkkö, J. (2006). *Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille – katsaus 2000-luvun alun tilanteesta*. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 386–405.
- De Vita, G. & Wang, C. L. (2006). Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations. In H. S. Kehal, & V. P. Singh, *Outsourcing and offshoring in the 21st century*, 1–17. Hershey, Panama: Idea Group.
- Statista Research Department. Viitattu 26.4.2020. *Worldwide expenditure on finance and accounting business process outsourcing services by region from 2013 to 2018*. Haettu osoitteesta [www.statista.com/statistics/496413/finance-accounting-bpo-services-regional-expenditure/](http://www.statista.com/statistics/496413/finance-accounting-bpo-services-regional-expenditure/)
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Lontoo: Routledge.
- Duganier, B. (2005). Finance and Accounting Outsourcing Can Improve Control. *Bank Accounting & Finance*, 39–42.
- Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 613–619.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Espino-Rodríguez, T. & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70.
- Grossman, S. & Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94, 691–719.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Hart, O. (1995). *Firms, contracts and financial structure*. Oxford University Press.

- Hart, O. & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 1119–1158.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. (2013). *Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon*. Pro Countor International.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Tammi.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2004). *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Helsinki: WSOY.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto – Automaation aika*. Alma Talent Oy.
- Kiiha, J. (2002). *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Alma Talent.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum.
- Langlois, R. & Robertson, P. L. (1995). *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. Routledge.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Ostoreskontraohje. (2019). Oma Rakennus Oy.
- Pajarinen, M. (2001). *Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Etlä.
- Perunović, Z. & Pedersen, J. L. (2007). Outsourcing Process and Theories. *POMS 18th Annual Conference*.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]*. Viitattu 27.3.2020. Haettu osoitteesta Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]: [www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus)
- Teemahaastattelu. Oma Rakennus Oy, Talouspäällikkö & Ostoreskontravastaava. (6.3.2020).



- Terviö, M. (2010). Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 104–108.
- Tietoa Oma Rakennuksesta*. Viitattu 25.3.2020. Haettu osoitteesta Oma Rakennuksen kotisivut: [www.https://omarakennus.fi/yritys/#tietoa-meista](https://omarakennus.fi/yritys/#tietoa-meista)
- Tilastokeskus. Viitattu 25.3.2020. *Pk-yritys, käsitteet*. Haettu osoitteesta [www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)
- Uljas-Rautio, K. (2010). Kirjoittamisen ja lukemisen taito. Teoksessa J. Hurtig, M. Laitinen, & K. Uljas-Rautio, *Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet*, 149–182. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization. *American journal of Sociology*, 548–577.
- Yritykset*. Viitattu 26.3.2020. Haettu osoitteesta Suomen Asiakastieto Oy: [www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/oma-rakennus-oy/24079315/taloustiedot](http://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/oma-rakennus-oy/24079315/taloustiedot)

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko

### Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Asema/työtehtävät yrityksessä

Ulkoistamisprosessi:

- Kuvaile lyhyesti ulkoistamisprosessin etenemistä alusta loppuun
- Millä perustein palveluntarjoaja valittiin?

Syyt ulkoistamiselle:

- Mistä ajatus ulkoistamisesta sai alkunsa?
- Mitkä olivat ulkoistamisen pääasialliset tavoitteet?
- Miksi juuri ostoreskontra oli ulkoistamisen kohteena?
- Oliko toiminnassa joitain erityisiä ongelmakohtia, joihin ulkoistamisella pyrittiin vastaamaan?
- Miten arvioitte ulkoistamisen riskejä ennen ulkoistamistoimenpidettä?

Ulkoistamisen seuraukset:

- Millaisia taloudellisia vaikutuksia ulkoistamisella on ollut yritykselle?
- Mitä hyötyä ulkoistamisesta on ollut yrityksen käytännön toimintoihin?
- Mitä haittoja ulkoistamisesta on ollut yrityksen käytännön toimintoihin?
- Onko ollut neutraaleja vaikutuksia? Millaisia?
- Miten yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on sujunut? Mitä positiivisia huomioita? Mitä kehityskohteita?
- Miten kuvailisit ulkoistamisen vaikutuksia suhteessa sen tavoitteisiin?