

TAMPEREEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden laitos

ULKOISTAMISEN PÄÄTÖKSENTEON TEORIA JA KÄYTÄNTÖ

Esimerkkinä hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen

Laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2004
Ohjaaja: Salme Näsi

Mika Rantanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Kauppätieteiden laitos, laskentatoimi
Tekijä:	RANTANEN, MIKA
Tutkielman nimi:	Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö, esimerkkinä hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen
Pro gradu -tutkielma:	82 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Toukokuu 2004
Avainsanat:	ulkoistaminen, ulkoistamispäätös, ydinosaaminen, vaihtoehtolaskelma, transaktiokustannusteoria, poliittinen organisaatioteoria

Organisaation toiminnan ja osaamisen kannalta kriittiset osa-alueet pyritään tuottamaan sen omilla resursseilla, mutta tukitoimintoluonteiset osat voidaan ulkoistaa organisaation ulkopuolelle. Toimintojen ulkoistamispäätökset perustuvat hyvin kirjaviin selvitystöihin ulkoistamisen tarpeellisuudesta ja vaikutuksista ulkoistavalle organisaatiolle. Ulkoistamista pidetään yleisesti monimutkaisena prosessina, jossa joudutaan ottamaan kantaa organisaatiota laajasti koskettaviin kysymyksiin.

Tutkielman tutkimustehtävänä ja tavoitteena on selvittää, mitä laskentatoimen doktriini kertoo ulkoistamisen päätöksenteosta ja miten tätä doktriinia sovelletaan käytännön ulkoistamispäätöksissä. Doktriinia kartoitetaan perehtymällä ulkoistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Käytännön tasolla ulkoistamisen päätöksentekoa tarkastellaan case-esimerkkinä olevasta hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteosta.

Tärkein ulkoistamista motivoiva tekijä on kustannussäästöjen etsiminen. Yritykset tekevät ulkoistamispäätöksiä kuitenkin arvioihin perustuen, eikä ulkoistamisen todellisia vaikutuksia tunneta. Esimerkiksi hotellien siivoustoiminnan vaihtoehtolaskelmissa ei huomioida siivouksen aiheuttamia välillisiä kustannuksia, koska niitä pidetään marginaalisina verrattuna välittömiin kustannuksiin. Toinen tärkeä motiivi ulkoistamiselle on keskittyminen organisaation ydinosaamiseen. Ulkoistamalla tukitoimintojaan yritys voi ohjata lisäresursseja ydinosaamisensa kehittämiseen.

Ulkoistamisen päätöksenteko nojautuu osittain transaktiokustannusteoriaan, jossa etsitään kustannustehokkainta tapaa suorittaa jokin toiminto. Toisaalta päätöksentekoon liittyy vahvasti poliittinen organisaatioteoria, joka selittää päätöksentekoa siihen osallistuvien henkilöiden vallankäytön ja politikoinnin näkökulmasta.

Ulkoistamispäätös muodostuu erilaisten vaiheiden kautta. Erityisesti kustannusten selvittäminen, palveluntuottajan valinta, ja yhteistoimintalain noudattaminen ovat keskeisessä osassa ulkoistamisen päätöksentekoa. Ulkoistamisesta aiheutuvia riskejä auttaa tehokkaimmin vähentämään ulkoistamissopimuksen huolellinen valmistelu.

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteon motiivit, tunnistetut riskit, käytetyt riskien hallintakeinot ja ulkoistamispäätöksen muodostuminen noudattivat pääsääntöisesti samaa linjaa kuin mitä doktriinissa esitettiin. Ulkoistamispäätöksen syntyminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin aina tapauskohtaisia.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	TUTKIMUKSEN AIHEPIIRI	5
1.2	TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TAVOITTEET	7
1.3	TUTKIMUSMETODOLOGIA	7
1.4	TUTKIELMAN RAJAUKSET	7
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	8
2	TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN	10
2.1	ULKOISTAMINEN KÄSITTEENÄ	10
2.1.1	Määritelmä	10
2.1.2	Ulkoistamiseen läheisesti liittyvät käsitteet	11
2.2	ULKOISTAMISEN EVOLUUTIO	12
2.3	YRITYKSEN YDINOSAAMISEN MERKITYS ULKOISTAMISESSA	14
2.4	ULKOISTAMISELLA TAVOITELTAVAT HYÖDYT	15
2.4.1	Taloudelliset tavoitteet	16
2.4.2	Liiketoiminnalliset tavoitteet.....	17
2.4.3	Teknologiset tavoitteet	18
2.4.4	Poliittiset tavoitteet.....	18
2.5	ULKOISTAMISEN RISKIT JA NIIHIN VARAUTUMINEN.....	18
2.5.1	Ulkoistamisen riskit.....	19
2.5.2	Riskien hallintakeinot.....	20
2.6	ULKOISTAJAN JA PALVELUNTUOTTAJAN VÄLISET SUHTEET	21
2.7	TALOUSTIETEEN TEORIOITA ULKOISTAMISEN TARKASTELUUN	23
2.7.1	Transaktiokustannusteoria.....	23
2.7.1.1	Teorian perusajatukset.....	23
2.7.1.2	Kriittiset ulottuvuudet.....	24
2.7.2	Pfefferin poliittinen organisaatioteoria	26
2.8	VAIHTOEHTOLASKELMAT ULKOISTAMISEN PÄÄTÖKSENTEOSSA	28
3	ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN MUODOSTUMINEN	31
3.1	ULKOISTAMISHANKKEEN KÄYNNISTYMINEN JA VALMISTELU	32
3.1.1	Ulkoistamisstrategia	32
3.1.2	Ulkoistamisen arvioinnin harkitseminen.....	32
3.1.3	Ulkoistamisen päätöksenteon puitteiden rakentaminen.....	34
3.1.4	Ulkoistamispäätöksessä käytettävät työkalut	35
3.1.5	Yrityksen nykytilanteen määrittely	36
3.1.6	Henkilöstö- ja viestintäpolitiikka	37
3.1.7	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	38
3.2	ULKOISTAMISEN ARVIOINTI	40
3.2.1	Ulkoistettavan toiminnon rajaaminen	40
3.2.2	Ulkoistamisen tavoitteet ja niiden mittaaminen.....	41
3.2.3	Riskien arviointi.....	42
3.3	PALVELUNTUOTTAJAN VALINTA	43
3.3.1	Tarjoajien esivalinta	43
3.3.2	Tarjouspyynnön laatiminen.....	43
3.3.3	Tarjousten vertailu.....	44
3.4	ULKOISTAMISPÄÄTÖS	46
3.5	ULKOISTAMISSOPIMUKSET.....	46

4	HOTELLIN SIIVOUSTOIMINNAN ULKOISTAMINEN	48
4.1	AINEISTON HANKINTA.....	48
4.2	YLEISTÄ HOTELLIN SIIVOUSTOIMINNASTA	49
4.3	ULKOISTAMISHANKKEEN KÄYNNISTYMINEN JA VALMISTELU	50
4.3.1	Hotellin ydinosaamisen määrittely.....	50
4.3.2	Siivoustoiminta hotellin strategian näkökulmasta.....	51
4.3.3	Siivouksen laadunvalvonta ja tehokkuus	52
4.3.4	Miksi siivoustoiminnan ulkoistamista harkitaan?	53
4.3.5	Ulkoistamishankkeessa mukana olevat henkilöt.....	54
4.4	HOTELLIN OMAN SIIVOUSOSASTON JA ULKOISTETUN SIIVOUKSEN VERTAILU	54
4.4.1	Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen hyödyt.....	55
4.4.2	Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen ongelmat	56
4.4.3	Ulkoistamisen riskienhallinta	57
4.4.4	Kustannusten selvittäminen.....	57
4.4.4.1	Käytännössä toteutettu vaihtoehtolaskelma	58
4.4.4.2	Täydennetty vaihtoehtolaskelma	60
4.5	ULKOISTAMISPÄÄTÖS JA PALVELUNTUOTTAJAN VALINTA	63
4.5.1	Tarjouspyynnön laadinta.....	63
4.5.2	Tarjoajien esivalinta	64
4.5.3	Sopimuskumppanin valinta.....	65
4.5.4	Viestintäpolitiikka ja yhteistoimintalain moudattaminen.....	66
4.5.5	Koeaika ja ulkoistamissopimuksen pituus	68
4.5.6	Ulkoistamispäätöksen syntyminen.....	68
5	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	71
5.1	DOKTRIININ ANTI ULKOISTAMISEN PÄÄTÖKSENTEKOON	71
5.2	HOTELLIN SIIVOUSTOIMINNAN ULKOISTAMISEN PÄÄTÖKSENTEKO	73
5.3	ULKOISTAMISEN PÄÄTÖKSENTEON TEORIA VS. KÄYTÄNTÖ	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	83

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihepiiri

Organisaatioiden on nykyisessä markkinatilanteessa tehostettava toimintaansa jatkuvasti. Niiden on reagoitava muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin kehittämällä sekä sisäistä toimintaansa että tuottamiensa palveluita ja tuotteita. Yksi tapa reagoida muuttuneeseen tilanteeseen on organisoida yrityksen toimintaa uudelleen ulkoistamalla. Yrityksen toiminnan ja osaamisen kannalta kriittiset osa-alueet pyritään tuottamaan omilla resursseilla, mutta tukitoimintoluonteiset palvelut voidaan hankkia organisaation ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Ulkoistaminen on sen pitkästä historiastaan huolimatta edelleen hyvin ajankohtainen ilmiö. Tiedotusvälineet kertovat tämän tästä organisaatioiden suunnittelevan tai jo toteuttaneen toimintojensa ulkoistamisia. Esimerkiksi MTV 3 kertoo verkkosivuillaan, että telelaitevalmistaja Tellabs International ulkoistaa Espoon tietoliikenneverkkojen digitaalisoptisten ristikytkinten ja laajakaistaliityntäjärjestelmien tuotantolaitoksensa toiminnan elektroniikan sopimusvalmistajan Elcoteqin hoidettavaksi. Ulkoistamispäätös oli Tellabsille vaikea, mutta välttämätön, kun yhtiö tavoittelee paluuta kannattavaan kasvuun. Tällä järjestelyllä Tellabs voi keskittää oman huomionsa tuotekehitykseen ja asiakassuhteisiin samalla kun Elcoteq keskittyy omaan erikoisalueeseensa eli elektroniikan valmistuspalveluihin. (MTV 3 uutiset 14.11.2003.)

Ulkoistaminen on arkipäiväistä myös julkishallinnon laitoksissa, joiden tavoitteet ovat usein erilaisia kuin yritysten. Oikarinen (2004) on lisensiaatintutkimuksessaan selvittänyt varuskuntien toimintojen ulkoistamista talousteorian valossa. Tutkimuksen mukaan suurin osa varuskuntien tukitoiminnoista tulisi ulkoistaa, vaikka puolustushallinto on hyvin erityisluontoista muun muassa sen ylläpitämästä kriisivalmiudesta johtuen. (Oikarinen 2004, 110.) Aamulehti (10.2.2004) jatkaa puolustushallinnosta raportoimista kertomalla, että puolustusvoimien työryhmä esittää armeijan ajoneuvojen kunnossapitoa ulkoistettavaksi. Työryhmä arvioi ajoneuvojen huollon ulkoistamisella säästyvän vähintään 10–20 %, mahdollisesti jopa 30 % vuotuisista kustannuksista.

Kauppisen, Pietilän, Sundbäckin ja Kalevan (2002, 34) tutkimuksen mukaan toimintajaan ulkoistaneissa yrityksissä ulkoistamisen tarpeellisuuden ja vaikutusten selvittäminen ulkoistamispäätösten tueksi on hyvin kirjavaa. Vain harvoin ulkoistamispäätösten tueksi on tehty esimerkiksi tarkkoja laskelmia ulkoistamisen taloudellisesta kannattavuudesta, joten ulkoistaminen perustuu usein arviointeihin ja luuloihin. Yhtä mieltä ollaan siitä, että ulkoistaminen on monimutkainen prosessi, jossa joudutaan ottamaan kantaa organisaatiota laajasti koskettaviin kysymyksiin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 9,86,94.)

Vaikka monilla organisaatioilla on hyviä kokemuksia ulkoistamisesta, piilee siinä myös omat vaaransa. Organisaation johdon haparointi ulkoistamisprojektin suunnittelussa ja läpiviennissä voi merkitä organisaatiolle kalliita vahinkoja (Jaakkola 1999). Pahimmillaan ulkoistaminen voi johtaa organisaatiossa korkeampiin tuotantokustannuksiin, resurssien tehostamaan käyttöön ja markkinaosuuksien menettämiseen. (Tayles & Drury 2001, 2.)

Laskentatoimen näkökulmasta ulkoistamiseen liittyy vahvasti kustannuslaskenta. Ulkoistamisessa on kysymys valintatilanteesta, eli tehdäänkö jotakin toimintoa itse vai ostetaanko se yrityksen ulkopuolelta. Tällaisten valintatilanteiden ratkaisemiseksi voidaan laatia vaihtoehtolaskelmia, joissa eri vaihtoehtojen kustannuksia verrataan toisiinsa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 37.)

Ulkoistamista on tutkittu viime vuosina runsaasti. Esimerkiksi Gilley ja Rasheed (2000) ovat tutkineet yrityksen tukitoimintojen ja strategisempien toimintojen ulkoistamisen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Zhu, Hsu ja Lillie (2001) ovat puolestaan tutkineet ulkoistamisprossin suunnittelua, kehittämistä, täytäntöönpanoa ja arviointia. Suomessa ulkoistamista käsitteleviä pro gradu -tutkielmia ovat esimerkiksi Mällösen (2003) tutkielma taloushallinnon ulkoistamisesta tilitoimistolle ja Makkosen (2003) tutkielma asiakassuhdehallinnon ulkoistamisesta suuryrityksissä. Yleisesti ottaen kuitenkin teollisuuden tuotantoa koskeva ulkoistamistutkimus on yleisempää kuin palveluiden ulkoistamisen tutkimus. Ulkoistamisprosessia ja päätöksentekoa koskeva tutkimus on ollut kuitenkin melko vähäistä (Brandes, Lilliecreutz & Brege 1997, 65). Mommen ja Hvolbyn (2002, 185) mukaan ulkoistamisen tutkimusta puoltaa lähinnä sen merkittävä rooli yrityksissä. Yritykset käyttävät ostotoimintaan, johon ulkoistaminen laajassa

merkityksessä kuuluu, noin 50–80 % liikevaihdostaan toimialasta riippuen. Tästä syystä ulkoistamisen vaikutukset täytyy tuntea.

1.2 Tutkimustehtävät ja tavoitteet

Tutkielman tutkimustehtävänä ja tavoitteena on selvittää, mitä laskentatoimen doktriini kertoo ulkoistamisen päätöksenteosta ja miten tätä doktriinia sovelletaan käytännössä. Doktriinia kartoitetaan perehtymällä ulkoistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Käytännön tasolla ulkoistamisen päätöksentekoa tarkastellaan hotellin siivoustoiminnan ulkoistamista koskevassa case-esimerkissä.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkielman tutkimusstrategiana on Lukan (1999, 137–143) esittämän case-tutkimuksen jäsentelyn mukaisesti havainnollistava case-tutkimus. Havainnollistavassa case-tutkimuksessa on tyypillistä pyrkiä havainnollistamaan yrityksissä olevia toimintatapoja. Keskeisenä lähtökohtana ovat jotkin olemassa olevat teoriat, mutta teoriaa ei kuitenkaan ensisijaisesti pyritä testaamaan, vaan empiirinen aineisto toimii teorian havainnollistamisena. Havainnollistavan case-tutkimuksen tarkoituksena on ainakin osittain teorian edelleen kehittäminen ja hienontaminen. (Lukka 1999, 138.) Näin ollen relevanttia lienee myös teorian ja käytännön toimintatavoista kerätyn tiedon vertailu uuden tiedon muodostamiseksi. Tässä tutkielmassa havainnollistava case-tutkimus on käyttökelpoinen tutkimusstrategia, koska ulkoistamisen päätöksenteon doktriinia kehitetään tuomalla siihen kontribuutiota hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteosta.

1.4 Tutkielman rajaukset

Ulkoistamisen päätöksentekoa tarkastellaan taloustieteellisistä teorioista transaktiokustannusteorian ja poliittisen organisaatioteorian avulla. Transaktiokustannusteoria antaa taloudellisen perustan organisoida yrityksen toimintaa. Poliittinen organisaatioteoria puolestaan käsittelee ulkoistamishankkeessa mukana olevien henkilöiden valtakysymyksiä. (Lacity & Hirschheim 1996, 24.) Ulkoistamispäätöksiä on aikaisemmin tarkasteltu lisäksi ainakin omistusoikeudellisen teorian valossa (Oikarinen 2004, 51–53).

Omistusoikeudellinen teoria painottaa kuitenkin aineellisten resurssien omistussuhteita, jotka eivät ole tässä tutkielmassa havainnollistetun case-esimerkin ulkoistamispäätöksen kannalta kovinkaan relevantteja.

Ulkoistamisprosessissa ulkoistajan ja palveluntarjoajan välisellä ulkoistamissopimuksella on hyvin merkittävä rooli. Tässä tutkielmassa ulkoistamissopimusten juridisia kysymyksiä ei käsitellä, koska se ei ole relevanttia tutkielman tavoitteen kannalta.

Lainsäädäntö on keskeinen vaikuttaja ulkoistamisprosessissa. Lainsäädäntö määrää ulkoistamisen toimintaympäristöä, ja siksi lakien seuraamukset ja vaikutukset ulkoistamiseen on tunnettava. Tässä tutkielmassa näkökulma ulkoistamiseen on liiketoiminnallinen, joten ulkoistamisen oikeudellista prosessia käsitellään vain yhteistoimintalain tarvittavilta osilta. On kuitenkin hyvä muistaa, että lainsäädäntö kuuluu kiinteästi ulkoistamisprosessin kaikkiin vaiheisiin, joten juridisten kysymysten hoitaminen ja siihen tarvittavat resurssit on suunniteltava osana ulkoistamisprosessia.

Tutkielman case-esimerkissä havainnollistetaan hotellin siivoustoiminnan ulkoistamista. Kyseinen aihe on valittu case-esimerkiksi sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä tutkimustyöni aikana Tampereen Sokos Hotelleissa toteutettiin siivoustoiminnan ulkoistaminen. Tiedossani ei ole myöskään vastaavasta aiheesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta.

Ulkoistamishanke ei lopu siihen, että jokin toiminto on ulkoistettu, vaan tämän jälkeen joudutaan jatkuvasti arvioimaan esimerkiksi toiminnon laatua ja seuraamaan kustannuksia. Tässä tutkielmassa hotellin siivoustoiminnan ulkoistamishankkeen toteutusta tarkastellaan siihen saakka, kunnes hotelli on valinnut palveluntuottajan hoitamaan ulkoistettua siivousta. Tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi ei ole relevanttia jatkaa tarkastelua pidemmälle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija tutustutetaan tutkielman aihepiiriin. Tämän lisäksi käydään läpi tutkielman tutkimustehtävät ja tavoitteet, rajaukset, metodit ja rakenne.

Toisessa luvussa perehdytään tarkemmin ulkoistamisen käsitteeseen ja luodaan katsaus ulkoistamisen historiaan. Lisäksi tarkastellaan, miksi organisaatiot ulkoistavat toimintojaan, millaisiin ongelmiin ulkoistaminen voi johtaa ja miten näitä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä. Luvussa kaksi perehdytään myös ulkoistamiseen liittyviin teorioihin sekä ulkoistamispäätöksissä käyttökelpoiseen kustannuslaskentamenetelmään.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan ulkoistamishankkeen etenemistä ja ulkoistamispäätöksen muodostumista. Luvussa selvitetään, millaisten vaiheiden kautta ulkoistamispäätös muodostuu ja millaisiin asioihin päätöksentekijöiden on kiinnitettävä huomiota.

Neljäs luku on empiirinen osuus. Siinä esitetään käytännön läheisesti hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksentekoa haastateltujen hotellinjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä hyödyntäen. Luku viisi sisältää yhteenvedon ja päätelmät.

2 TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

2.1.1 Määritelmä

Sääksjärven, Saarisen, Pohjalaisen ja Reijosen (1991, 11–12) mukaan ulkoistamisen alkuperäinen merkitys lähtee yrityksen sisään rakennetun, jo olemassa olevan ja vakiintuneen, toiminnan siirtämisestä yrityksen ulkopuolelle. Outsourcing-termi voidaan suomentaa kahdella eri tavalla. Ensinnäkin sillä tarkoitetaan strategiseen liittoon ja pidempiaikaiseen sopimukseen perustuvaa oman toiminnon totaalista tai osittaista siirtoa ulkopuoliselle organisaatiolle. Toisaalta ulkoistamisella voidaan tarkoittaa myös kertaluonteista tai jatkuvaa tietyn palvelun hankintaa yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta. Tällöin ei tarvita ulkoistajan ja palveluntuottajan välille strategista tai pitkäaikaista sitoutumista. (Sääksjärvi ym. 1991, 11–12.)

Gilley'n ja Rasheeden (2000, 764) antamat määritelmät ulkoistamiselle mukailevat Sääksjärven ym. (1991, 11–12) määritelmää, mutta ne antavat kuitenkin erilaisen näkökulman. Heidän määritelmissään ulkoistamisella tarkoitetaan ensinnäkin sisäisen tuotannon korvaamista, eli aikaisemmin sisäisesti tuotetun palvelun tai hyödykkeen tuotannon siirtämistä ulkopuoliselle toimittajalle. Toiseksi ulkoistamisella tarkoitetaan ulkopuolisen toimittajan valitsemista yrityksen sisäisen tuotannon sijasta. Näin ollen Gilley'n ja Rasheeden (2000, 764) määritelmät painottavat vahvasti yrityksen sisäisen tuotannon hylkäämistä.

Gilley'n ja Rasheeden (2000, 764) mukaan ulkoistamisen määrittelemisen pelkästään jonkun tuotteen, palvelun tai toiminnon hankkimisena yrityksen ulkopuolelta ei anna todellista kuvaa ulkoistamiseen liittyvästä strategisesta päätöksenteosta. Heidän määritelmänsä rajaa pois sellaista yritysten ostotoimintaa, joka on tyypillistä ja ominaista kaikelle liiketoiminnalle. Gilley ja Rasheed (2000, 764) näkevät ulkoistamisen koko organisaatiota koskevana strategisena päätöksenä, joka korostaa nimenomaan omana työnä

tekemisen hylkäämistä ja sisältää aina valinnan sisäisen ja ulkoisen tuottamisen vaihtoehtoista.

Lacity ja Hirschheim (1996, 2) määrittelevät ulkoistamisen ulkoisten asiamiesten käyttämiseksi suorittamaan yhtä tai useampaa organisaation toimintoa. Tämä määritelmä ei anna niin vahvaa kuvaa varsinaisesta toiminnon siirrosta ulkopuoliselle palveluntuottajalle kuin Sääksjärven ym. (1991, 11–12) määritelmä eikä siinä painoteta oman toiminnan hylkäämistä, kuten tekivät Gilley ja Rasheed (2000, 764). Määritelmässä ei myöskään oteta kantaa ulkoistamisen strategisuuteen.

Pajarinen (2001, 6) kirjoittaa tutkimuksessaan vielä hieman erilaisesta ulkoistamisen määritelmästä. Hänen mukaansa kansainvälisissä taloustieteen julkaisuissa ulkoistaminen on toisinaan määritelty tuotannossa tarvittavien välipanosten hankinnaksi ulkomailta. Näin määriteltynä ulkoistamiseen liittyy vahvasti yritystoiminnan globalisoituminen.

Näistä kirjallisuudessa esitetyistä määritelmistä johtuen voidaan todeta, että ulkoistamisen käsite ei ole täysin vakiintunut. Ulkoistamisella voidaan tarkoittaa hyvin strategista yhteistyöliittoa kahden osapuolen välillä, pelkästään organisaatioiden jokapäiväistä ostotoimintaa tai ulkomailta tapahtuvaa välipanosten hankintaa. Gilley ja Rasheed (2000, 764) toteavat, että ulkoistamisen käsitettä pidetään vielä epävarmana.

Tässä tutkielmassa ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, jolloin palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava yritys ja palveluntuottaja.

2.1.2 Ulkoistamiseen läheisesti liittyvät käsitteet

Kansainvälisessä kirjallisuudessa ulkoisten palvelujen ostamista koskevat käsitteet eivät ole täysin vakiintuneet. Palvelujen ostamisesta ulkopuolisilta toimittajilta käytetään synonyymeinä termejä outsourcing, out tasking ja contracting out. Outsourcing määriteltiin jo usealla eri tavalla. Termillä out tasking viitataan tilanteeseen, jossa toiminnon johtaminen ja hallinta on organisaatiossa, mutta tehtävän suoritus ostetaan organisaation

ulkopuolelta. Out tasking suomennettuna tarkoittaa esimerkiksi ostopalveluita. Contracting out puolestaan tarkoittaa yleensä kaikkia tilanteita, joissa organisaatio ostaa tai tilaa palvelun ulkopuoliselta toimittajalta. Suomessa alihankintaa pidetään merkitykseltään vastaavana. Näiden käsitteiden eroa on määritelty siten, että outsourcing ja out tasking ovat contracting out -toiminnan tyyppejä. Palvelujen ostaminen (out tasking) voi kehittyä yhteistyön seurauksena ulkoistamiseksi. (Kauppinen ym. 2002, 16–17.)

Ulkoistamisessa yrityksen organisaatorakenne muuttuu, joten on syytä erottaa se muista organisaatorakenteen muutosta kuvaavista käsitteistä. Reengineering tarkoittaa koko organisaation toimintojen uudelleen järjestelyä. Reengineering eroaa ulkoistamisen käsitteestä siten, että sen yhteydessä mitään yrityksen prosessia ei katsota liiketoiminnan kannalta säilyttämisen arvoiseksi. Siinä yrityksen uudistaminen voidaan aloittaa kriittisimmistä toiminnoista mukaan lukien yrityksen ydinosaaminen. (Varhol 1994, 31.) Ulkoistamisessa puolestaan käsitellään vain sellaisia yrityksen toimintoja, jotka eivät ole ydinosaamista (Pajarinen 2001, 9).

Toinen ulkoistamiseen liittyvä ja organisaatorakenteen muutosta kuvaava termi on organizational downsizing tai lyhyemmin downsizing, jolla tarkoitetaan organisaation koon pienentämistä. Termillä voidaan tarkoittaa myös sitä, että organisaatiossa keskitytään ainoastaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Käsitteenä downsizing tarkoittaa ulkoistamistakin kapeampaa tuotantoa, sillä ulkoistamisen yhteydessä erityisesti yritykselle strategisesti tärkeiden toimintojen johtaminen ja suunnittelu pyritään säilyttämään omassa organisaatiossa. Kun tarkastellaan ulkoistamisen suhdetta reengineering- ja downsizing-käsitteisiin, voidaan ulkoistaminen ymmärtää eräänlaisena työkaluna näissä organisaatiota järjestelävissä prosesseissa. (Varhol 1994, 23–24.)

2.2 Ulkoistamisen evoluutio

Ulkoistamisen peruseräite on hyvin vanha. Varhaisimmat dokumentoinnit ulkoistamisesta koskevat ainakin 1800-luvun Englantia, jossa valtio antoi yksityiselle sektorille tehtäväksi muun muassa katuvalojen kunnostuksen ja ylläpidon sekä tieverkoston hoidon. Niin ikään Yhdysvalloissa ja Australiassa ulkoistaminen on perinteikästä, kun

esimerkiksi postin jakelusta tehtiin sopimuksia 1900-luvun alussa. (Kakabadse & Kakabadse 2002, 2.)

Nykyaikaisempi ulkoistaminen pohjautuu 1950–1960-lukujen vaihteeseen, jolloin ulkoistamisen tavoitteena oli hankkia organisaatioon esimerkiksi osaamista tai resursseja. Ulkoistaminen oli tavallisimmin pienten yritysten harjoittamaa toimintaa. Pienillä yrityksillä ei ollut mahdollisuuksia hankkia omia suurkoneita tai muita pääomaintensiivisiä resursseja, joten yritysten oli vuokrattava koneaikaa muilta yrityksiltä. Ulkoistamisella ymmärrettiin lähinnä tavallista ostotoimintaa, koska ulkoistaminen koski palveluita, joita ei koskaan oltu tuotettu yrityksen sisällä. (Grover, Cheon & Teng 1994, 36.)

Ulkoistaminen sai uusia piirteitä 1970- ja 1980-luvuilla. Liiketalouden kustannussäästöjä ja tuoton kasvua korostava kehitys aiheutti muutoksia palveluyritysten toiminnassa. Yritykset alkoivat keskittyä varsinaiseen ydinliiketoimintaansa, jolloin tukipalveluiden siirto yrityksen ulkopuolelle aloitettiin. Tämän seurauksena liikelämän palvelutoiminta laajeni voimakkaasti. (Toivonen 2001,7.)

Liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä yrityksissä tavoitellaan yhä tehokkaampaa tuotantoa ja alhaisempia kustannuksia, mikä entisestään lisää tarvetta uuden teknologian kehittämiseen ja siitä saatavan hyödyn maksimointiin. Hyvin voimakas ulkoistamistrendi alkoi 1990-luvulla Yhdysvalloissa tietoliikennetoimintojen laajasta ulkoistamisesta ja levisi nopeasti maailmanlaajuisesti. Yritykset näkivät etuja kolmannen osapuolen asiantuntemuksen hyödyntämisessä tietojärjestelmien käyttöönotossa, ylläpidossa ja käyttämisessä. (Lacity & Hirschheim 1993, 73–74.)

Nykyisin 2000-luvulla monissa organisaatioissa on joko harkittu jonkin palvelun hankkimista yrityksen ulkopuolelta tai toteutettu ulkoistamisprojekti. Perinteisesti on ulkoistettu esimerkiksi palkanlaskentaa ja kirjanpitoa, mutta yhä enenevässä määrin yritykset ulkoistavat keskeisiä operatiivisia toimintojaan kuten kokonaisia IT-järjestelmiä ja toimitusketjujen hallintaa. Ulkoistamisen kehityksen ja suosion myötä siitä on kasvanut yhtä tärkeä bisnesmantra kuin brandin rakentamisesta 1980-luvulla. (Manninen 2002, 49.)

2.3 Yrityksen ydinosaamisen merkitys ulkoistamisessa

Yrityksiin kertyy ajan kuluessa oppimisen ja kokemuksen kautta erikoisosaamista. Joissakin toiminnoissa osaaminen voi olla huomattavasti parempaa kuin markkinoilta saatava. Rationaalisesti käyttäytyvässä yrityksessä erikoisosaamista hyödyntäviä toimintoja pyritään kehittämään edelleen yrityksen sisällä, eikä niistä haluta luopua. Joissakin toiminnoissa markkinoilla on puolestaan yritykseen verrattuna suhteellista kilpailuetua esimerkiksi kovan kilpailun takia. Näitä toimintoja tehokkuuteen tähtäävä yritys teettää markkinoilla eli ulkoistaa. (Pajarinen 2001, 9.)

Ydinosaamisen määrittäminen ulkoistamisprosessissa on ratkaiseva tekijä, joka määrää ne toiminnot, joita yritys voi ulkoistaa. Ennen kuin yritys tekee päätöksiä toimintojensa ulkoistamisesta, sen tulisi tunnistaa oma ydinosaamisensa. Ydinosaamisajattelun mukaan yrityksen tulee keskittyä siihen, mikä on sen ydinosaamista ja harkita kaiken muun ulkoistamista. Yrityksen tulee tarkasti pitää huolta siitä, että se ei tietämättään ulkoista ydinosaamistaan, koska ydinosaamisen ulkoistaminen aiheuttaa muun muassa Gilley'n ja Rasheeden (2002, 769) mukaan hyvin negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tämä tekee ydinosaamisen määrittelystä keskeisen osan ulkoistamishanketta. Prahalad ja Hamel (1990, 83–84) ovat antaneet ydinosaamiselle kolme tunnusmerkkiä:

- ?? Toiminnon avulla tulee olla mahdollista saavuttaa pääsy useille erilaisille markkinoille.
- ?? Ydinosaamisen on annettava lopulliselle tuotteelle jotakin sellaista, jonka asiakas kokee suurena etuna.
- ?? Ydinosaamisen tulee olla sellaista, että kilpailijoiden on sitä vaikea jäljitellä.

Tällä tavoin määriteltynä yhdellä yrityksellä on yleensä vain muutama ydinosaamisalue, joita sen on kyettävä ylläpitämään. Yrityksellä saattaa ydinosaamisen lisäksi olla jollakin osa-alueella kyvykkyyksiä, jotka tuottavat lisäarvoa lopulliselle tuotteelle, mutta jotka eivät kuitenkaan täytä ydinosaamisen tunnusmerkkejä eivätkä ole toiminnan kannalta kriittisiä. (Pralhad & Hamel 1990, 83–84.) Kyvykkyyksien avulla yritys pyrkii suojaamaan ydinosaamistaan rakentamalla sen ympärille suojavyöhykkeitä, jotka koostuvat sellaisista keskeisistä osaamisalueista, joita asiakkaat yritykseltä edellyttävät

(Quinn 1999, 12). Näiden taitojen, kykyjen ja innovaatioiden yhdistelmistä saattaa muodostua uusia ydinosaamisalueita. Edellytyksenä on kuitenkin, että yritys pystyy tarjoamaan joustavan ympäristön uusien innovaatioiden kehittämiseksi. (Pralad & Hamel 1990, 83–84.)

Jotta yrityksessä oleva kyvykkyys pääsee ydinosaamiseksi, siltä vaaditaan Prahaladin ja Hamelin (1990, 82) mukaan tiettyjä erityisominaisuuksia. Ydinosaamiseen tarvitaan kollektiivista oppimista, erityisesti teknologioiden ja tuotantotaitojen koordinoimiseen ja integroimiseen liittyviä prosesseja. Lisäksi tarvitaan kommunikointia organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen sekä osallistumista ja sitoutumista kaikissa organisaation tasoissa ja toiminnoissa.

Tyypillisiä asioita, joita ei tule ulkoistaa, ovat ainutlaatuinen, kilpailukyvyn pohjana toimiva osaaminen, kuten yrityksen erinomainen toimialatuntemus, tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot. Ainutlaatuinen, kilpailukyvyn turvaava aineeton omaisuus, kuten brandit, ovat myös esimerkkejä siitä, mitä ei tulisi ulkoistaa. Nämä tekijät johtavat muun muassa erottumiseen markkinoilla tai muodostavat alalle tulon esteen uusille toimijoille. (Kiiskinen ym. 2002, 23–24.)

Ydinosaamisajatteluun on kohdistettu myös kritiikkiä. Ydinosaamisen määrittelemisen on hyvin vaikeaa, mikä johtuu sen monikäsitteisyydestä. Kärjistetysti lähes kaikki yrityksen toiminnot ovat osaltaan kriittisiä yrityksen toiminnalle, mikä puoltaisi niiden säilyttämistä yrityksen sisällä. (Domberger 1998, 35–36.) Mäkelin ja Vepsäläinen (1995, 2) kyseenalaistavat koko ydinosaamiskäsitteen. Heidän mukaan ydinosaamisen käsite sisältää virheellisiä sivumerkityksiä, koska laman aikana yritykset etsivät ydinosaamistaan voidakseen saneerata yritystä. Mäkelin ja Vepsäläinen (1995, 2) käyttävätkin ydinosaamisen sijasta termiä kyvykkyys, jolla tarkoitetaan juuri yrityksen ydinosaamista.

2.4 Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt

Ulkoistamiselle asetetut tavoitteet vaihtelevat yrityskohtaisesti riippuen ulkoistettavasta toiminnosta. Tyypillisissä operatiivisen tason toiminnoissa, jotka eivät ole kriittisiä ydinliiketoiminnalle, ulkoistamisen tavoitteet ovat erilaisia verrattuna strategisempien

toimintojen tavoitteille. Usein yritykset tavoittelevat ulkoistamisella monia erilaisia hyötyjä. (Kauppinen ym. 2002, 22.) Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt kertovat myös niistä syistä, joiden takia organisaatiot aloittavat ulkoistamisprojekteja. Esimerkiksi jos yritys tavoittelee ulkoistamisella kustannussäästöjä, koetaan yrityksen sisäisen tuotannon kustannukset liian korkeiksi. Ulkoistamiseen kohdistetut tavoitteet ja odotukset voidaan jakaa niiden luonteen mukaisesti esimerkiksi taloudellisiin, liiketoiminnallisiin, teknisiin sekä poliittisiin. Tällaisen ryhmittelyn ovat esittäneet Lacity, Hirschheim ja Willcocks (1994, 10–17). Seuraavassa tarkastellaan näitä tavoitteita lähemmin.

2.4.1 Taloudelliset tavoitteet

Tutkimusten mukaan yritysten kustannustehokkuuden parantaminen on yleisin syy toimintojen ulkoistamiseen. Jenningsin (2002, 26) mukaan ulkoistamisella tavoitellaan vähintään 15 %:n kustannussäästöjä verrattuna omana työnä tekemiseen. Ulkoistajan tavoittelemat kustannussäästöt perustuvat siihen, että palveluntuottaja pystyy tehokkaampaan toimintaan kuin ulkoistajan oma henkilöstö. Palveluntuottajan tehokkuus aiheutuu skaala- ja oppimiseduista, joiden mukaan tuotokset kasvavat enemmän kuin panokset. Tällöin palvelutuotannon volyymien kasvaessa kiinteät kustannukset saadaan jaettua useammille palveluille, jolloin palvelukohtaiset kustannukset laskevat. Palveluntuottajien tehokkuus perustuu lisäksi omaan ydinosaamiseen keskittymiseen ja saavutettuun tehokkaampaan kustannusrakenteeseen. (Lacity & Hirschheim 1996, 27.) Huomion arvoista on se, että palveluntoimittajien täytyy laskea ulkoistajalta perimäänsä korvaukseen voittomomentti, jota ulkoistaja ei huomio sisäisesti suorittamisen kustannuksiin. Tästä voidaan päätellä, että jos yritys ulkoistaa jonkin toimintonsa, on ulkopuolisten palveluntuottajien toiminta huomattavasti tehokkaampaa kuin ulkoistajan. (Kauppinen ym. 2002, 23.) Ulkopuolinen palveluntuottaja voi toimia tehokkaasti vain silloin, kun ulkoistajan palveluntuottajalle ulkoistama toiminto on riittävän yhdenmukainen palveluntuottajan muun liiketoiminnan kanssa (Kiiskinen ym. 2002, 23).

Ulkoistamisen eräänä tavoitteena on toimintoon sitoutuneen pääoman vapauttaminen aktiiviseen käyttöön. Ulkoistamisella vähennetään näin tarvetta investoida tukitoimintoihin, ja vapautunutta pääomaa voidaan sijoittaa yrityksen ydintoimintoihin, jolloin ne saadaan tehokkaampaan käyttöön. Ulkoistamisella pyritään lisäksi yrityksen kustannusrakenteen keventämiseen. Kun yritys ulkoistaa, sen ostot lisääntyvät ja kustannuserät

siirtyvät tuloslaskelmassa kiinteistä muuttuviin. Tällä on vaikutuksia kysynnän kausivaihteluiden tai yllättävien kysynnän heilahdusten aiheuttamiin kustannuspiikkeihin yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Kustannusten siirtyminen kiinteistä muuttuviin parantaa myös yrityksen tunnuslukuja esimerkiksi pääoman käytön tehokkuutta ROI:ta. (Gilley & Rasheed 2000, 765.)

Ulkoistamisen taloudellinen tavoite saattaa lisäksi olla organisaation rahoitus- tai kassatilanteen parantaminen. Investointivarojen niukkuus ja priorisointi tai tarve realisoida käyttö- tai vaihto-omaisuutta kassavaroiksi voi johtaa omaisuuseriin perustuvan toiminnon ulkoistamiseen. Ulkoistaminen voi olla rahoitusvaikeuksissa olevalle yritykselle merkittävä keino parantaa kassatilannetta. (Kiiskinen ym. 2002, 25.)

2.4.2 Liiketoiminnalliset tavoitteet

Yrityksen liiketoiminnan kannalta ulkoistamisen tavoitteet keskittyvät ydinosaamisen kehittämiseen. Ulkoistamalla tukitoimintoja yritys voi ohjata lisäresursseja ydinosaamisensa kehittämiseen. Ulkoistamisen myötä yrityksen resurssien sopeuttaminen on helpompaa ja yritys pystyy mukautumaan muuttuneisiin markkinatilanteisiin entistä nopeammin. (Kauppinen ym. 2002, 24.) Ulkoistavalla yrityksellä voi olla ongelmana, että tarvittavia resursseja toiminnon laajentamiseen tai ylläpitämiseen ei ole sisäisesti saatavissa tai toiminnon kehittäminen vaatisi huomattavia resursseja, jolloin ulkoistaminen nähdään eräänä mahdollisuutena (Johnson 1997, 9-10).

Ulkoistamisen tavoitteena voi olla myös yrityksen liiketoimintoihin liittyvien riskien hajauttaminen yrityksen ulkopuolelle, jolloin yrityksen joustavuus kasvaa (Johnsson 1997, 11). Kysyntähuipuista suoriutuminen omalla henkilöstöllä saattaa olla yrityksille mahdotonta. Ulkoistamalla toiminto tai osa toiminnosta saadaan hyödynnettyä palveluntuottajien kapasiteettia kysyntähuippujen tasoittamiseksi. (Ball 2003, 27.) Liiketoiminnallisena motiivina ulkoistamiselle saattaa olla yrityksen halu päästä eroon ongelmallisiksi koetuista toiminnoista. Toiminto voidaan kokea ongelmalliseksi esimerkiksi silloin, kun yrityksen on sitä itse vaikea hallita tai valvoa. (Kauppinen ym. 2002, 24.) Lacityn ym. (1994, 17) tutkimuksessa todettiin kuitenkin tällä perusteella tehtyjen ulkoistamishankkeiden usein epäonnistuvan.

2.4.3 Teknologiset tavoitteet

Ulkoistamalla toimintoja yritys pyrkii hyödyntämään teknologioiden kehittymistä nopeasti ilman suoria pääomasijoituksia uuteen teknologiaan. Ulkoistamissopimusten pituuden mukaan yritys voi myös vaihtaa toimittajaa hyvinkin joustavasti ja päästä hyötymään aikaisempaa kustannustehokkaammasta teknologiasta. Ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden sopeutua nopeasti muuttuvaan teknologiseen ympäristöön. (Gilley & Rasheed 2000, 765.)

Ulkoistamisen teknologisena tavoitteena voi olla myös toiminnon suorittamisen parhaan osaamisen ja laajan asiantuntemuksen saaminen yrityksen käyttöön. Palveluntuottaja usein kehittää tarjottavaa palvelua sekä investoi tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin. Tämä puolestaan antaa suoran hyödyn ulkoistajalle. (Johnson 1997, 9–10.)

2.4.4 Poliittiset tavoitteet

Poliittisilla tavoitteilla tarkoitetaan päätöksentekoprosessiin osallistuvien osapuolien käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Poliittisena tavoitteena ulkoistamisprosessissa voi olla oman toiminnon tehokkuuden todistaminen. Halutaan todistaa ylimmälle johdolle, että yrityksen sisällä toiminto voidaan tuottaa taloudellisesti tehokkaimmin. Tähän todistamiseen käytetään esimerkiksi ulkopuolisen palveluntuottajan antamia tarjouksia. Kun on osoitettu, että toiminnon tehokkuutta ei voida taata ulkoistamisella, voi olla helpompaa esittää yrityksen johdolle resurssivaateita. (Lacity ym. 1994, 15–16.)

2.5 Ulkoistamisen riskit ja niihin varautuminen

Lukuisista onnistuneista ulkoistamistapauksista on kerrottu avoimesti julkisuudessa ja niitä on myös tutkimuksilla todennettu. Epäonnistuneista ulkoistamishankkeista on tietoa saatavilla huomattavasti vähemmän. Lacity ja Hirschheim (1993, 74) ovat havainneet, että julkisuuteen annettavat tiedot yritysten ulkoistamishankkeista ovat näiden hankkeiden alkumetreiltä eikä tällöin todellisia ulkoistamisen vaikutuksia tiedetä. Siksi raportoidut ulkoistamisvaikutukset ovat usein ylioptimistisia. Ylioptimistisuuteen johtaa myös toinen tekijä. Jennings (2002, 26) toteaa, että vain noin puolet toimintojaan

ulkoistaneista yrityksistä todella mittaa toteutetun ulkoistamisprojektin vaikutuksia. Näin ollen useat yritykset arvioivat toteutetun ulkoistamisen vaikutuksia hatarasti ilman tarkkoja mittareita palvelun laadusta tai kustannuksista, jolloin todelliset ulkoistamisen vaikutukset jäävät arvoitukseksi.

2.5.1 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella ei aina saavuteta haluttua kustannussäästöä. Monissa ulkoistamista-pauksissa kustannukset pikemminkin kasvavat ulkoistamisen myötä. Kustannusten nousu johtuu usein piilokustannuksista. Näitä ovat kustannukset, jotka ulkoistaja luulee sisältyvän ulkoistamistoimeksiantoon, mutta joista kuitenkin tulee ulkoistajalle lisälaskuja. Monet yritykset ovat usein vain lyhytkatseisia ja pyrkivät etsimään lyhytaikaisia kustannussäästöjä. Tällöin pitkän aikavälin kilpailukyky saattaa heikentyä, jos keskeisiä toimintoja ulkoistetaan. (Lacity ym. 1994, 10.)

Yrityksen joustavuuden on katsottu vähenevän ulkoistamisen myötä. Mikäli yritys haluaa esimerkiksi joitakin muutoksia ulkoistettuun toimintoon, sen on ensin neuvoteltava toiminnon tuottajan kanssa, ennen kuin toimintoa voidaan muuttaa. Tämä hidastaa yrityksen sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. (Lacity, Willcocks & Feeny 1995, 84.)

Ulkoistamisen seurauksena yritys saattaa tulla hyvinkin riippuvaiseksi ulkopuolisesta palveluntuottajasta etenkin, jos yritys ulkoistaa jonkin toiminnon kokonaisuudessaan. Tällöin yrityksen oma asiantuntemus ulkoistetun toiminnon suorittamiseen vähenee ja kynnys mahdolliseen toiminnon sisäiseen suorittamiseen nousee. (Kralovetz 1996, 36.) Mikäli yrityksessä ei määritellä riittävällä tarkkuudella sen ydinosaamista, yritys saattaa ulkoistaa kriittisiä taitojaan ja toimintojaan (Quinn & Hilmer 1994, 52–53).

Ulkoistettavan toiminnon kontrollin menettäminen on vakava riski ulkoistavalle yritykselle. Palvelun laatu ja aikataulussa pysyminen ovat ensiarvoisen tärkeitä palvelun tuottamisen kannalta. Jaakkolan (1999) artikkelin mukaan metalli- ja elektroniikkateollisuuden kokemusten mukaan noin 60 % toimintojaan ulkoistaneista yrityksistä joutuu kohtaamaan jonkinasteisia laatuongelmia. Osa ongelmista aiheutuu palveluntuottajan alkukankeudesta, joka ratkeaa luonnollisella oppimisella tai vähäisillä korjaavilla

toimenpiteillä. (Jaakkola 1999.) Ongelmaksi saattaa muodostua myös se, että palveluntuottaja ei tunne riittävästi yrityksen liiketoimintaa tai toimintatapoja, eikä ole halukas tätä tietoa edes hankkimaan. Tällöin mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen voivat jäädä käyttämättä. Varsinkin teknologisesti kehittyneissä yrityksissä ulkoistaminen voi aiheuttaa ulkopuolisen pääsyn yrityksen luottamuksellisiin tietoihin. Ongelmaksi saattaa muodostua myös palveluntarjoajan haluttomuus suuriin teknologisiin sijoituksiin. (Gilley & Rasheed 2000, 765.)

Kun mahdollisten palveluntuottajien lukumäärä markkinoilla on vähäinen, ulkoistaminen on riskialtista mitättömän kilpailun takia. Se voi olla epäedullista erityisesti silloin, kun ulkoistettavat liiketoiminnot ovat hyvin monimutkaisia. (Kauppinen ym. 2002, 32.)

Lacityn ja Hirschheimin (1993, 76) mukaan on hyvin yleistä, että jotakin toimintoa suorittamaan valittua palveluntarjoajaa kohdellaan ulkoistavassa organisaatiossa strategisena kumppanina. Tällöin ulkoistajalla on suuri vaara tehdä huonoja sopimuksia. Strateginen kumppanuus ei voi olla mahdollista, koska ulkoistajalla ja palveluntuottajalla ei ole yhteistä voittotavoitetta.

2.5.2 Riskien hallintakeinot

Ulkoistamisen riskienhallinnassa tärkein keino on sopimustekniikka. Ulkoistamissopimus tulee laatia niin huolellisesti ja kattavasti, että siitä pystytään yksiselitteisesti lukemaan, mitkä tehtävät kuuluvat palveluntuottajalle ja mitkä eivät. Hyvällä sopimuksella ehkäistään sopimusten väärinymmärtämistä, piilokustannusten esiintymistä, ulkoistajan joustavuuden vähentymistä sekä ulkoistetun toiminnon kontrollin menettämistä. (Lacity ym. 1994, 10.) Ulkoistajan pitäisi pyrkiä tekemään mahdollisimman lyhyitä sopimuksia palveluntuottajan kanssa, jolloin sopimuksista päästään nopeasti irti markkinatilanteiden muuttuessa (Lacity ym. 1995, 92). Sopimuksissa voidaan käyttää myös ehtoja, joilla pyritään varmistamaan palveluntuottajan toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi sakkomaksut, joita palveluntuottajan tulee maksaa ulkoistajalle, jos se ei pysty täyttämään sopimuksen ehtoja esimerkiksi vaaditun työn laadun osalta. (Lacity & Hirschheim 1993, 84.)

Lacity ym. (1995, 92) esittävät tutkimuksessaan erään hyvin mielenkiintoisen riskien hallintakeinon. Heidän mukaan huonoimmat ulkoistamissopimukset syntyvät poikkeuksetta silloin, kun pelkästään yrityksen ylin johto lakimiehineen on sitä valmistelemassa. Sopimuksen valmisteluvaiheessa tarvitaan ehdottomasti sellaisia henkilöitä, jotka todella tuntevat ulkoistettavaa toimintoa. He pystyvät kertomaan tarkasti toimintoon sisältyvät työvaiheet, jotka pitää ottaa huomioon sopimusta laadittaessa. Ylintä johtoa tarvitaan luonnollisesti ulkoistamisesta päättämiseen ja toimeenpanoon. (Lacity ym. 1995, 92)

Sopimusasioiden lisäksi ulkoistamiseen liittyviä riskejä voidaan hallita arvioimalla riittävästi tulevaa palveluntuottajaa sekä suunnittelemalla ulkoistamisen toteutus huolellisesti. Palveluntuottajan referenssit ja ulkoistavan yrityksen aikaisemmat kokemukset palveluntuottajasta ovat erittäin hyödyllisiä lähteitä. (Kauppinen ym. 2002, 32.) Myös riittävän avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus ulkoistajan ja palveluntuottajan välillä auttavat ehkäisemään riskejä (Law 1999, 29).

Ulkoistava yritys voi myös jättää ulkoistettavasta toiminnosta osan itselleen ja pitää tätä kannustimena palveluntuottajalle. Jos palveluntuottaja suorittaa veloitteensa hyvin, se saa tämän ulkoistajan omana työnä tekemän toimen itselleen. Vaihtoehtoisesti ulkoistaja voi antaa toiminnon suoritettavaksi kahdelle palveluntuottajalle, jolloin näiden välinen kilpailu pitää ulkoistetun toimen tehokkaana. (Lacity ym. 1995, 92.)

Ulkoistaja voi myös yrittää luoda mitattavaa kumppanuussuhdetta palveluntuottajan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoistajalla ja palveluntuottajalla on yhteinen tavoite toiminnassaan ja mikäli tämä tavoite saavutetaan, hyötyy myös palveluntuottaja siitä esimerkiksi rahallisesti. Tämän uskotaan lisäävän palveluntuottajan motivaatiota. (Lacity ym. 1995, 92.)

2.6 Ulkoistajan ja palveluntuottajan väliset suhteet

Kuten jo ulkoistamisen määritelmistä havaittiin, ulkoistavan yrityksen ja mahdollisen palveluntuottajan välille voi muodostua erilaisia suhteita. Pelkistetyin vaihtoehto on puhdas osto-myyntisuhde, johon ei liity muuta lisäarvoa tuottavaa kanssakäymistä. Tätä

kehittyneempiä ovat erilaiset verkostosuhteet, joiden tyypillisiä piirteitä ovat synergia, vastavuoroisuus ja keskinäinen riippuvuus. Kumppanuussuhteen merkitystä osapuolille ei voida arvioida pelkästään rahassa tai tavaravirtojen volyymissä, vaan siihen tarvitaan myös suhteen strateginen arvo. (Pajarinen 2001, 13.) Ulkoistamisen tavoitetilana Kauppinen ym. (2002, 63) mainitsevat pitkäaikaisen ja strategisen kumppanuuden.

Paija (1998, 33–34) luokittelee ulkoistajan ja palveluntuottajan suhteet seuraavasti:

?? *Hintakilpailuttamiseen* perustuvassa suhteessa ulkoistaja ostaa palveluntarjoajalta sellaisia tuotteita/palveluita, joita se ei halua lähinnä kustannussyistä itse tehdä. Kyseessä on usein yksinkertainen standardipalvelu, ja yhteistyö on lyhytkestoista.

?? *Laatukilpailuttamisessa* ulkoistaja ostaa tuotteita/palveluita, joita se ei itse kykene tekemään. Ulkoistaja seuraa tehokkaasti laadun toteutumista ohjeistamalla ja valvonnalla. Liikesuhde on etäinen ja muodollinen.

?? *Läheisessä yhteistyössä* ulkoistaja ymmärtää toimitussuhteen kehittämiseen sisältyvän mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä. Palvelun toimittajalta odotetaan aloitteellisuutta, erikoisosaamista ja osallistumista suunnitteluun. Liikesuhde on luottamuksellinen ja tiedonvaihto avointa.

?? *Strategisessa ulkoistamisessa* vuorovaikutus ulkoistajan ja palveluntuottajan välillä on intensiivistä ja avointa. Palveluntuottajat tuntevat asiakkaan pitkän tähtäimen suunnitelmat ja voivat näin suunnitella omat investointinsa sen mukaisesti.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että kaksi ensimmäistä tasoa ovat tyypillisiä liiketoimintaa tukevien välttämättömyyspalveluiden, kuten siivouksen ja taloushallinnon rutiinipalveluiden, ostamista yrityksen ulkopuolelta. Kahdessa jälkimmäisessä tasossa yhteistyö ja vuorovaikutussuhteet lisääntyvät, kun ulkoistetuilla toiminnoilla on enemmän yhteyttä ulkoistajan ydintoimintojen kanssa. (Pajarinen 2001, 13–15.)

2.7 Taloustieteen teorioita ulkoistamisen tarkasteluun

Ulkoistamispäätösten analysointiin on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja, joiden avulla koko ulkoistamisprosessia voidaan tarkastella. Tässä luvussa keskitytään transaktiokustannusteoriaan ja Pfefferin poliittiseen organisaatioteoriaan. Transaktiokustannusteoria edustaa yleisesti hyväksyttyä näkemystä siitä, että ulkoistamispäätös perustuu kustannustehokkuuden etsintään. Pfefferin poliittinen organisaatioteoria puolestaan tarjoaa transaktiokustannusteorialle vaihtoehtoisen tulkinnan, joka keskittyy vallan ja politiikan näkökohtiin. (Lacity & Hirschheim 1996, 24.)

2.7.1 Transaktiokustannusteoria

Ulkoistamista voidaan tarkastella transaktiokustannusteorian avulla. Pääosin Oliver E. Williamsonin kehittämässä teoriassa hierarkia ja markkinat nähdään vaihtoehtoisina tapoina ohjata tuotantoa. Teoriassa yritys koetaan sopimusten hallinnointijärjestelmänä, ei niinkään tuotantotehtävää suorittavana yksikkönä. (Williamson 1985, 18.)

2.7.1.1 Teorian perusajatuks

Teorian perusyksikkönä on transaktio eli vaihdanta. Transaktiot syntyvät, kun tuote tai palvelu siirtyy tuotantovaiheesta seuraavaan. Tuotantovaihe voidaan integroida yrityksen tuotantoprosessiin tai se voidaan ulkoistaa. Transaktiot voidaan tulkita niiden toimintojen summaksi, joiden avulla tuotteet ja palvelut syntyvät ja hyödyntävät asiakasta. Transaktioiden hallinnointi aiheuttaa kustannuksia siitä huolimatta, tehdäänkö ne itse vai ostetaanko ne markkinoilta. (Williamson 1985, 18–22.) Quinn ja Hilmer (1994, 49) jakavat nämä transaktiokustannukset eli koordinaatiokustannukset sisäisiin ja ulkoisiin transaktiokustannuksiin. Sisäisillä transaktiokustannuksilla tarkoitetaan hierarkkisesta ohjauksesta syntyviä kustannuksia ja ulkoisella puolestaan markkinaohjauksesta syntyviä kustannuksia. Teoriassa huomioidaan transaktiokustannusten lisäksi myös tuotantovaiheen vaatimat tuotantokustannukset. Yrityksen tavoitteena on tuottaa palvelua mahdollisimman suurella voitolla eli organisoida toimintansa siten, että tuotanto- ja transaktiokustannukset minimoituvat. (Williamson 1985, 61.) Tämä tavoite voidaan nähdä toimintojen ulkoistamista ohjaavana tekijänä.

Sopimusten hallinnointijärjestelmässä ulkoiset transaktiokustannukset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ex ante -tyyppiset kustannukset syntyvät ennen sopimuksen solmimista. Tällaiset kustannukset aiheutuvat eri vaihtoehtojen edullisuuden mittaamisesta, sopimusten luonnostelusta, neuvotteluista, varotoimista sekä itse sopimuksen teosta. Ex post -kustannukset puolestaan syntyvät sopimuksen teon jälkeen. Näitä kustannuksia aiheutuu, kun transaktiot ajautuvat sopimuksessa määriteltyjen rajojen ulkopuolelle ja kun osapuolet pyrkivät etsimään ja korjaamaan tästä aiheutuneet ongelmat. Ex post -kustannuksia ovat muun muassa toiminnon ohjauksesta ja valvonnasta aiheutuneet kustannukset. Ex ante- ja ex post -kustannukset liittyvät pelkästään markkina-ohjauksessa syntyviin kustannuksiin. (Williamson 1985, 20–21.) Sisäiset transaktiokustannukset aiheutuvat yritysten sisäisten transaktioiden suunnittelusta, toteuttamisesta sekä valvonnasta (Oikarinen 2004, 17).

Transaktiokustannusteoria kuvaa yrityksen lyhyen aikavälin organisointiongelmaa staattisissa tuotanto-olosuhteissa. Siinä ei huomioida tiedon kumuloitumisen tai innovaatioiden vaikutuksia yritysrakenteeseen. Käytännössä kuitenkin tiedon määrä niin yrityksessä kuin markkinoillakin muuttuu alati, minkä takia organisaation rakenne on ainakin teoriassa jatkuvan optimoinnin kohteena. (Pajarinen 2001, 9.) Transaktiokustannusteoriaa tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä yrityksen ydinosoamisen ajattelutapa, jossa yritystä tarkastellaan oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Kun transaktiokustannusteoria tarkastelee transaktioita lyhyellä aikavälillä ja ydinosoamisajattelu transaktioiden laatua strategisen merkittävyyden näkökulmasta, täydentävät nämä ajattelutavat hyvin toisiaan. (Arnold 2000, 27.)

2.7.1.2 Kriittiset ulottuvuudet

Williamsonin mukaan transaktiokustannuksia on vaikea laskea. Kustannusten selvittämiseksi hän havaitsi transaktioilla olevan kolme kriittistä ulottuvuutta, jotka osaltaan vaikuttavat kustannusten muodostumiseen. Näitä ovat transaktiotyypit, opportunisti ja epävarmuus. (Lacity & Hirschheim 1996, 26–30.)

Transaktiotyypit jaetaan transaktion tiheyteen ja erityisinvestointien tarpeeseen. Transaktion tiheys vaikuttaa kustannuksiin siten, että mitä useammin transaktio tapahtuu, sitä kustannustehokkaampaa yrityksen on itse investoida tuotantoresursseihin tai tehdä

sopimus toisen yrityksen kanssa pitkäaikaisesta toimitussuhteesta. Kertaluonteiset transaktiot kannattaa tehdä markkinoilla. Erityisinvestointien tarve puolestaan tarkoittaa transaktion mukauttamisen mahdollisuutta asiakkaan toiveiden mukaan. Jos transaktioon tarvitaan erityisinvestointeja, ei tällaista mukauttamista voida helposti toteuttaa. Erityisinvestointeja ovat paikkasidonnaisuus (site specificity), laitesidonnaisuus (physical asset specificity) ja tietosidonnaisuus (human asset specificity). Transaktio on sitä resurssisidonnaisempi, mitä vaikeampaa muiden yritysten on transaktio suorittaa. Standarditransaktiot on halvempaa hankkia markkinoilta, koska ne eivät vaadi erityisinvestointeja. Tuotantokustannukset ovat tällöin halvemmat kuin yrityksen sisällä tehtynä suurtuotantoedun vuoksi. Sitä vastoin erikoistuneita työ- tai laiteresursseja vaativa toiminto kannattaa tehdä yrityksen sisällä. Vaihtoehtoisesti yritys voi pyrkiä sopimuksin motivoimaan toisen yrityksen vastaamaan tuotantovaiheesta pitkäaikaisella toimitussuhteella. (Williamson 1985, 52–60; Lacity & Hirschheim 1996, 26–30.)

Toinen transaktiokustannusteorian mukainen kriittinen ulottuvuus on opportunismi. Opportunismi markkinoilla aiheuttaa kustannuksia, koska markkinoilla toimijat yrittävät maksimoida omia etujaan. Opportunismi ilmenee muun muassa epärehellisytenä. Opportunismin vaara on ilmeinen silloin, kun toimittajien lukumäärä markkinoilla on pieni ja kilpailu vähäistä. Toimittajien lukumäärän ollessa suuri, ei opportunismia esiinny. Vaikka markkinoilla on vähän toimittajia, transaktiota voidaan kuitenkin hankkia tekemällä hyviä sopimuksia, joilla opportunismia saadaan vähennettyä. Myös sopimusten uusimisessa ilmenee opportunismia. Vanha toimittaja on edullisessa kilpailuasemassa verrattuna markkinoiden muihin toimittajiin, koska hän tuntee asiakkaansa. (Lacity & Hirschheim 1996, 33.)

Kolmantena kriittisenä ulottuvuutena on epävarmuus, jonka vallitessa transaktioita suoritetaan. Ulkoistamisessa on mahdotonta ottaa huomioon esimerkiksi kaikkia kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä ja niissä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Mitä suurempi epävarmuus tulevaisuuden transaktiosta on, sitä vaikeampaa ja kalliimpaa on tehdä sopimus toiminnon suorittamiseksi markkinoilla. Epävarmuuden huomioiminen ulkoistamissopimuksissa voi nostaa transaktiokustannukset niin suuriksi, että yritys päättää suorittaa palvelun itse. (Lacity & Hirschheim 1996, 36.)

Näiden kriittisten ulottuvuuksien perusteella organisaation tulisi teettää toiminto markkinoilla (ulkoistaa), mikäli seuraavat ehdot toteutuvat:

- ?? Ulkopuolisilla palveluntuottajilla on mittakaavaetuja.
- ?? Transaktiot ovat standardoituja.
- ?? Erityisinvestointeja ei juuri tarvita.
- ?? Epävarmuus on vähäistä. (Lacity & Hirschheim 1996, 37.)

Williamson siis olettaa markkinaohjauksessa tuotteille ja palveluille halvemmat tuotantokustannukset kuin yrityksen sisällä tuotetuille, koska markkinaohjauksessa yritysten erikoistuminen mahdollistaa suurtuotannon edut. Markkinaohjauksessa transaktiokustannukset ovat kuitenkin korkeammat kuin hierarkkisessa ohjauksessa, koska yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä joudutaan valvomaan enemmän kuin yrityksen omia työntekijöitä. Williamson olettaakin, että ulkoiset transaktiokustannukset ovat suuremmat kuin markkinaohjauksessa saatava tuotantokustannusten säästö. (Lacity & Hirschheim 1996, 25–26.)

Quinnin ja Hilmerin (1994, 49) mukaan useat tutkimukset ovat todistaneet, että yrityksen sisäiset transaktiokustannukset voivat nousta hyvin korkeiksi ja kaikkia kustannuksia on myös vaikea tunnistaa. Tämän vuoksi ulkoistamisessa yleensä tutkitaan vain ulkopuolisen palveluntarjoajan käytöstä aiheutuneita ulkoisia transaktiokustannuksia, vaikka se vääristääkin ulkoistamisen arviointia.

2.7.2 Pfefferin poliittinen organisaatioteoria

Pfefferin poliittisessa organisaatioteoriassa oletetaan, että pitkävaikutteisissa päätöksissä kustannuksia ei pystytä ennustamaan, joten ne eivät voi olla ulkoistamispäätöksen taustalla. Teoria pyrkii selittämään päätöksentekoprosessiin osallistuvien henkilöiden käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä vallankäytön ja politikoinnin näkökulmasta. Yrityksen sidosryhmät voivat käyttää heillä olevaa valtaa, kun tehdään yritystä koskevia päätöksiä. Sidoryhmien valtasuhteet voivat kuitenkin vaihtua päätöksentekotilanteessa poliittisten strategioiden takia. Teoriassa ei hyväksytä organisaatioteorioiden yleisesti käyttämiä oletuksia päätösprosessien rationaalisuudesta, organisaation yhteisistä päämääristä ja

informaation käyttämisestä ainoastaan epävarmuuden pienentämiseen. (Lacity & Hirschheim 1996, 37-38.)

Poliittisessa organisaatioteoriassa on neljä valtaa luovaa tekijää:

- ?? valtuutus
- ?? resurssien hallinta
- ?? riippuvuus ja alhainen korvattavuus
- ?? epävarmuuden hallinta (Lacity & Hirschheim 1996, 43–46).

Valtuutuksella tarkoitetaan päätöksentekijän organisatoriseen asemaan perustuvaa valtaa. Pfeffer toteaa, että esimerkiksi alemman tason työntekijät vain harvoin haastavat heidän esimiehensä. Esimiehen valtuutukseen perustuva valta on voimakkaampaa kuin esimerkiksi tietoihin tai taitoihin perustuva valta. Resurssien hallinnalla tarkoitetaan osapuolen mahdollisuutta allokoida resursseja organisaatiossa. Mitä enemmän henkilö tuo resursseja organisaatioon, sitä enemmän hänellä on valtaa. Riippuvuus ja alhainen korvattavuus puolestaan merkitsevät sitä, että osapuoli tarjoaa jotakin sellaista organisaation käyttöön, mistä muut osapuolet ovat riippuvaisia ja jota on vaikea korvata. Myös kyky sietää ja vähentää epävarmuutta tuo valtaa. (Pfeffer 1981, 99–114; Lacity & Hirschheim 1996, 38–42)

Organisaation valtatasapainon muuttamiseksi organisaation eri tahot voivat käyttää tiettyjä poliittisia keinoja. Näitä ovat

- ?? päätöksentekokriteerien valitseminen
- ?? informaation valitseminen
- ?? ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
- ?? yhteenliittymien muodostaminen
- ?? puolueellisuuden aikaansaaminen (Lacity & Hirschheim 1996, 42–47).

Organisaation eri tahot pyrkivät valitsemaan päätöksenteossa käytettävät kriteerit siten, että heidän oma valtansa vahvistuu. Päätöksenteon kriteereitä voidaan muuttaa prosessin aikana halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Informaation valitsemisessa on

sama logiikka kuin päätöksentekokriteerien valitsemisessa, eli saatavilla olevaa informaatiota käytetään vain niiltä osin kuin se tukee päätöksentekijöiden omia päämääriä. Ulkopuolisia objektiivisia asiantuntijoita voidaan käyttää vahvistamaan päätöksenteon osapuolten mielipiteitä. (Pfeffer 1981, 138; Lacity & Hirschheim 1996, 42–47.)

Päätöksentekoon osallistuvat tahot voivat muodostaa liittoutumia joko keskenään tai organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Liittoutuneet osapuolet työskentelevät yhdessä sovitun päätöksen aikaansaamiseksi. Liittoutuminen on tehokas keino vaintaa mahdollinen päätöksiä koskeva kritiikki, kun otetaan liittoumaan mukaan mahdollinen kritisoiava osapuoli. Yhteenliittymiäkin voidaan muodostaa joko yrityksen sisäisten tai ulkopuolisten tahojen kanssa, jotta omille mielipiteille saadaan tukea. Puolueellisuuden aikaansaamisella tarkoitetaan sitä, että vastapuolelle annetaan sellainen asema, jossa tämän on vaikeampaa vastustaa päätöksentekijöiden tahtoa. (Pfeffer 1981, 142–177; Lacity & Hirschheim 1996, 42–47.)

Pfefferin näkemyksiin vallankäytöstä on esitetty kritiikkiä. Pfefferin mukaan vallankäyttöä ei esiinny, mikäli päätöksenteko perustuu laskelmiin. (Pihlanto 1981, 15.) Pihlanto (1981, 15) kuitenkin kritisoi näin yksioikoista käsitystä, koska hänen mukaansa vallankäyttöä esiintyy tällaisessakin tilanteessa esimerkiksi laskennallisen informaation siivilöinnin ja manipuloinnin muodossa.

2.8 Vaihtoehtolaskelmat ulkoistamisen päätöksenteossa

Kustannusten alentaminen on tärkein ulkoistamisen tavoitteista (Jennings 2002, 26). Jotta ulkoistamispäätöksiä tekevillä henkilöillä olisi mahdollisuus vertailla yrityksen sisäisesti suoritettujen toimintojen kustannuksia ulkopuolisen palveluntuottajan aiheuttamiin kustannuksiin, täytyy kustannukset saada selville. Ulkoistamispäätöksissä käyttökelpoinen tapa on vaihtoehtolaskelma. Vaihtoehtolaskelma avustaa lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudellisuuden suunnittelua vertailemalla erilaisia tuotannon vaihtoehtoja (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 37). Ulkoistamispäätöksessä on kyse juuri tuotantotapojen valitsemisesta. Kirjallisuudessa ei ole esitetty yksioikoista laskentakaavaa vaihtoehtolaskelman tekemiseen, vaan laskelmat täytyy laatia aina tilannekohtaisesti (Honko 1989, 42). Tästä syystä on relevanttia pohtia vaihtoehtolaskelmaan sisällytettäviä kustannuseriä ja

kustannusten määrittämiseen vaikuttavia tekijöitä laskentatoimen ongelmien avulla. Vaihtoehtolaskelman muodostamiseen liittyy ulkoistamistilanteessa laajuus-, arvostus-, jakamis- ja mittaamisongelmat. (Neilimo 1981, 11.)

Laajuusongelmalla tarkoitetaan lyhyesti sitä, että laskelman tekijän on päätettävä, mitkä kustannuserät laskelmaan pitäisi sisällyttää tietyssä päätöksentekotilanteessa (Honko 1989, 42). Laajuusongelmaan voidaan etsiä vastausta luokittelemalla kustannukset relevantteihin ja irrelevantteihin kustannuksiin. Relevantteja ovat sellaiset tulevaisuudessa syntyvät kustannukset, joihin ulkoistamisen päätöksenteolla on vaikutusta. Muut kustannukset ovat irrelevantteja eikä niitä ole syytä huomioida vaihtoehtolaskelmissa. Relevanttien kustannusten erikoismuoto on vaihtoehtoiskustannus. Se on tuottomahdollisuus, joka menetetään valitsemalla jokin muu kuin kyseisen tuoton antava vaihtoehto. Vaihtoehtoiskustannus tulisi sisällyttää valitun vaihtoehdon kustannuksiin vaihtoehtolaskelmassa. Mikäli yrityksen resursseilla ei ole vaihtoehtoista käyttöä, vaihtoehtoiskustannus on nolla, mutta jos vaihtoehtoinen käyttö on olemassa, on olemassa myös vaihtoehtoiskustannus. (Vehmanen & Koskinen 1997, 36.)

Laajuusongelmaa voidaan tarkastella relevanttien kustannusten ohella myös erilliskustannusten näkökulmasta. Erilliskustannuksia voidaan puolestaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin erilliskustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka jäävät pois, jos esimerkiksi jotakin toimintoa ei suoriteta. Tällöin ulkoistamiseen siirtyminen aiheuttaisi kustannussäästöjä, kun oman työn kustannukset jäisivät pois. Toisaalta erilliskustannuksia ovat ne kustannukset, jotka aiheutuvat tietystä toiminnosta. Tällöin ulkoistamiseen siirtyminen aiheuttaa kustannuksia, kun palveluntuottajalle maksetaan toiminnon suorittamista. (Vehmanen & Koskinen 1997, 37.)

Ulkoistamisessa kohdataan myös arvostusongelma. Arvostusongelmassa on kysymys siitä, miten kulutetut tuotannontekijät on arvostettava (Honko 1989, 42). Yrityksen sisällä tapahtuvan tuotannon kustannukset aiheutuvat suurelta osin työvoima- ja materiaalikustannuksista, jotka ovat yleensä helposti selvitettävissä yrityksen tuloslaskelmasta tai muista kustannuksia seuraavista laskelmista. Vaihtoehtolaskelma käsittelee kuitenkin tulevaisuutta, joten kustannuksia seuraavista laskelmista saatavat luvut eivät ole suoraan käytettävissä vaihtoehtolaskelmaan. Kustannuksia tulee korjata tulevaisuudessa tapahtuvia palkankorotuksia ja materiaalikustannusten korotuksia vastaavaksi. Tämä on

haastava tehtävä, eikä todellisia tulevaisuuden kustannuksia voida tarkasti selvittää. Työ- ja materiaalikustannusten osalta voidaan lyhyen ajan tulevaisuuden kustannusten korotuksia arvioida esimerkiksi aikaisemmin tapahtuneiden korotusten perusteella.

Relevanttien välittömien kustannusten lisäksi toiminnon suorittaminen aiheuttaa myös relevantteja välillisiä kustannuksia, kuten transaktiokustannuksia ja työntekijöiden palkanlaskennasta aiheutuneita kustannuksia. Jakamisongelmaan kuuluvassa kohdistamisongelmassa ydinasiiana on selvittää, kuinka yrityksen välilliset kustannukset saadaan kohdistettua halutuille laskentakohteille, esimerkiksi ulkoistamisen kohteena olevalle toiminnolle. Relevanttien välillisten kustannusten selvittäminen tapahtuu esimerkiksi toimintolaskennan avulla, missä yrityksen resurssien (esimerkiksi ihmiset, toimitilat, laitteet ja materiaalit) aiheuttamat kustannukset kohdistetaan toiminnolle niiden käytön suhteessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 37, 42, 59, 145.)

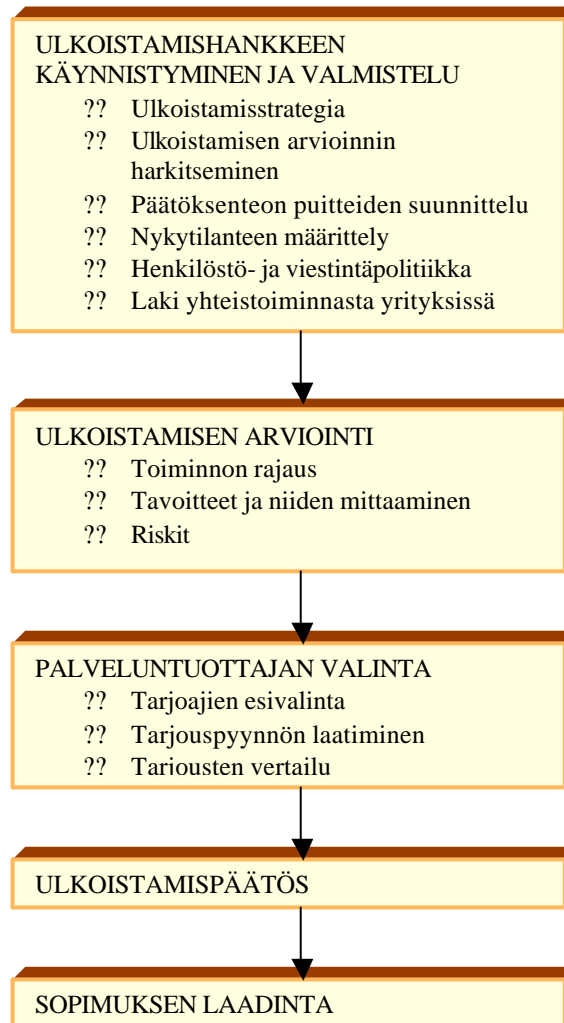
Vehmanen ja Koskinen (1997, 22) esittävät edellä Neilimon (1981) sekä Neilimon ja Uusi-Rauvan (1999) käyttämän jakamisongelman terminologian hieman toisin. Vehmanen ja Koskinen (1997, 22) mukaan kustannusten kohdistaminen on yläkäsite ja sen alalajeja ovat kustannusten jäljittäminen ja kustannusten jakaminen. Jäljittämisessä kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Paikallisen jakamisen yhteydessä Suomessa puhutaan kohdistamisesta ja ajallisen jakamisen yhteydessä jaksottamisesta. (Vehmanen & Koskinen 1997, 22.)

Mittaamisongelma voidaan tiivistää kysymykseen, miten käytettyjen tuotantotekijöiden määrä on arvioitavissa tai todettavissa. Esimerkiksi raaka-aineen kulutus voidaan selvittää objektiivisella tavalla. Mittaamisongelman ratkaisu muuttaa luonnettaan, kun on esimerkiksi määritettävä, kuinka paljon jonkin koneen hankintamenosta kuuluu poistona tietylle ajanjaksolle tai toimenpiteelle. (Honko 1989, 42.)

Vaihtoehtolaskelman muodostamisessa on määritettävä sellaiset relevantit kustannukset, joita arvioitava toiminto yrityksen sisäisessä tuotannossa synnyttää. Kun kustannukset on selvitetty, täytyy arvioida, kuinka ne tulevaisuudessa muuttuisivat, mikäli sisäistä tuotantoa jatkettaisiin. Seuraavaksi tulisi selvittää ulkopuolisen palveluntuottajan hinta samasta toiminnosta. Ulkopuolisen palveluntuottajan hintaan on lisättävä yritykselle jäävät, mutta edelleen toimintoon kohdistettavissa olevat kustannukset.

3 ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN MUODOSTUMINEN

Kuviossa 1 on esitetty ulkoistamispäätöksen muodostuminen. Ulkoistamispäätöksen vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan määrättyssä järjestyksessä, sillä ulkoistamispäätös on monivaiheinen prosessi. Prosessiin vaikuttavat osittain toisistaan riippuvat organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät, joita täytyy tarkastella joskus samanaikaisesti.



Kuvio 1. Ulkoistamispäätöksen muodostuminen. (Mukaihen Kauppinen ym. 2002, 35; Kiiskinen ym. 2002, 102)

3.1 Ulkoistamishankkeen käynnistyminen ja valmistelu

3.1.1 Ulkoistamisstrategia

Ulkoistamisella pyritään järjestämään organisaation ydinliiketoiminnan tukitoimintoja. Ulkoistamisstrategian perustana on yrityksen ydinliiketoiminnan määrittely (katso luku 2.3). Kauppinen ym. (2002, 37) tutkimuksen mukaan organisaation kaikki liiketoimintaprosessit tulisi analysoida strategisesti, jotta organisaation tavoitteet, ydinosamisalueet ja niistä johtuvat ydinliiketoiminnan rajat saataisiin selville. Ydinosamisen määrittäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska ulkoistamishankkeessa on vaarana menettää yrityksen ydinosaminen.

Monet yrityksen toiminnot ovat kriittisiä organisaation liiketoiminnan strategian toteuttamiseksi. Yrityksessä täytyy tarkkaan miettiä sen tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta, kannattaako jotakin kriittistä toimintoa ulkoistaa, vaikka ulkopuolinen yritys voisi ensi katsomalta hoitaa sen alhaisemmin kustannuksin. Tällaisissa tilanteissa ulkoistamisen vaihtoehtona on organisaation sisäisten suhteiden muuttaminen sijoittamalla henkilöstöä uusiin tehtäviin tai lisäämällä henkilöstön koulutusta. (Glagola 1999, 48.)

Ulkoistamisstrategian keskeisenä kysymyksenä arvioidaan, mitä toimintoja yrityksessä voidaan harkita ulkoistettavaksi. Ulkoistamisen selvin potentiaali on toiminnoissa, jotka eivät ole niin olennaisia, että niiden pitäisi olla välttämättä organisaation tarkassa valvonnassa. Mitä kriittisempiä ja lähempänä ydinliiketoimintaa toiminnot ovat, sitä tärkeämpää organisaatioille on toiminnon suorittaminen sisäisesti. Strategisesti tärkeiden toimintojen ulkoistamisessa on suurempia riskejä ja ulkoistamisen toteuttaminen on hankalampaa kuin vähemmän strategisissa toiminnoissa. (Kauppinen ym. 2002, 42.)

3.1.2 Ulkoistamisen arvioinnin harkitseminen

Kun ydinosamisalueet on yrityksen ulkoistamisstrategiassa määritelty, voidaan aloittaa yrityksen tukitoimintojen ulkoistamisen arviointi. Aloite yrityksen toimintojen ulkoistamiseen tulee useimmiten yrityksen ylimmältä johdolta tai omistajilta (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 15). Pfefferin poliittisen organisaatioteorian mukaisesti

näillä sidosryhmillä on tarvittavaa valtaa pohtia ulkoistamiskysymyksiä. Yrityksen johdon ja omistajien valta perustuu lähinnä näiden sidosryhmien valtuutukseen sekä mahdollisuuden hallita resursseja. (Lacity & Hirschheim 1996, 38.)

Organisaatiossa havaitut ongelmat ovat merkittävä syy aloittaa ulkoistamisen arviointi. Ongelmat voivat olla esimerkiksi liiketoiminnallisia, kun jonkun osaston tehokkuus on huono. Ulkoistamisella tavoiteltavat edut ovat myös ulkoistamisen arvioinnin lähtökohtana, esimerkiksi juuri tehokkuuden parantaminen. Muita tavoiteltavia etuja voivat olla taloudelliset, teknologiset ja poliittiset edut (katso luku 2.4). Yrityksen ulkoistamisen aloittaminen voi perustua myös ulkopuolisen palveluntarjoajan voimakkaaseen markkinointiin ja muiden yritysten raporttoimiin onnistuneisiin ulkoistamishankkeisiin. (Kauppinen ym. 2002, 45.)

Kun yrityksessä harkitaan ulkoistamisprosessin aloittamista, tulisi selvittää itse päätöksentekoprosessista aiheutuvat mahdolliset riskit. Ulkoistamisprojekti tavallisesti kestää pitkään, vaatii kustannuksia ja aiheuttaa paineita henkilöstölle ja johdolle. Henkilöstön työmotivaatio ja työn tuottavuus voivat laskea, mikäli ulkoistamishankkeesta liikkuu huhuja organisaatiossa. Ulkoistamisen arviointi pitäisikin aloittaa vain, mikäli ulkoistamisella voidaan parantaa yrityksen tilannetta enemmän kuin ulkoistamisprojektista koituvat riskit ja kustannukset ovat. (De Looft 1997, 179.) Kuviossa 2 havainnollistetaan ulkoistamishankkeen arvioinnin alkamista.



Kuvio 2. Ulkoistamisen arvioinnin aloittamispäätös (Kauppinen 2002, 46)

3.1.3 Ulkoistamisen päätöksenteon puitteiden rakentaminen

Kun ulkoistamisen arvioinnin aloittamiseen päädytään, täytyy organisaatiossa rakentaa päätöksenteon puitteet ja tehdä suunnitelma päätöksenteon prosessin etenemisestä. Ensiksi on määritettävä ne henkilöt, jotka ulkoistamishankkeeseen voivat osallistua. Osallistujilla on oltava riittävästi asiantuntemusta ulkoistettavasta toiminnosta sekä päätösvaltaa suorittaa hanke loppuun saakka. Lisäksi heillä täytyy olla projektin suunnittelu- ja toteutustaitoja sekä palveluiden hankintaosaamista. Yleensä ulkoistamispäätökseen osallistuvat organisaation ylin johto sekä ulkoistettavan yksikön johto ja työntekijöiden edustajat. Ulkoistamisprojektit ovat usein luottamuksellisia ennen kuin organisaatiossa siitä yleisesti tiedotetaan. Tästä johtuen ulkoistamishankkeessa mukana olevan henkilöryhmän tulisi olla melko suppea, jotta tieto ulkoistamisesta ei pääse vuotamaan organisaatioon ennen aikaisesti. (Jalanka ym. 2003, 15; Kauppinen ym. 2002, 49.)

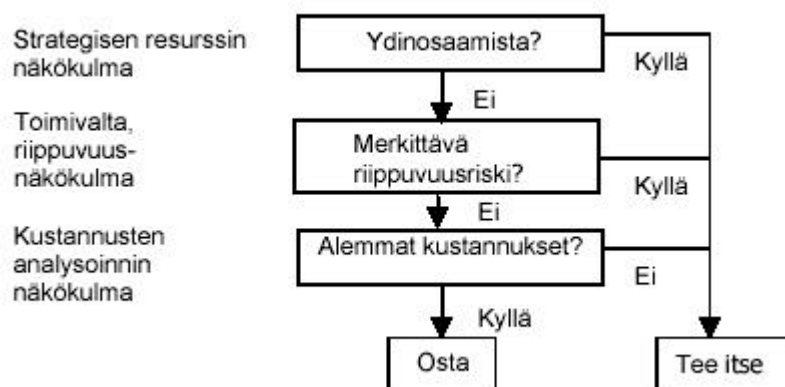
Kauppinen ym. (2002, 49) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ulkoistamista harkittaessa voi olla erittäin hyödyllistä käyttää myös ulkopuolisten asiantuntijoiden apua etenkin siinä tapauksessa, kun ulkoistaminen koskee yrityksen strategian kannalta merkittäviä toimintoja. Ulkoistamisprosessin vaativuus riippuu tarvitun tiedon ja analyysin määrästä sekä syvyydestä. Ulkopuoliset konsultit voivat tuoda päätöksentekoon lisää asiantuntemusta ja laajempaa näkökulmaa. (Kauppinen ym. 2002, 49.) Asiantuntijoilla on myös Pfefferin poliittisen organisaatioteorian mukaista valtaa, kun he tiedoillaan ja taidoillaan pystyvät vähentämään ulkoistamiseen liittyvää epävarmuutta (Lacity & Hirschheim 1996, 38-39).

Ulkoistamishankkeeseen mukaan otettavien henkilöiden valinnan ja näiden tehtävien määrittämisen lisäksi valmisteluun kuuluu myös ulkoistamisen aikataulut, jotta ulkoistamisprojekti saadaan vietyä tehokkaasti läpi. Mitä pidempään hanke kestää, sitä enemmän se vaatii kustannuksia. Keskeinen tehtävä projektin alkuvaiheessa on myös selvittää, millaisia vaikutuksia lainsäädäntö aiheuttaa ulkoistamiselle. Koska ulkoistaminen edellyttää lähes poikkeuksetta henkilöstön siirtoja yritysten välillä, on tiedettävä, millä edellytyksillä ja missä aikataulussa henkilöstöä voidaan siirtää. (Kauppinen ym. 2002, 49.) Ulkoistamisen henkilöstökysymyksiä säätelee osaltaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lain keskeisiä kohtia käsitellään luvussa 3.1.7.

3.1.4 Ulkoistamispäätöksessä käytettävät työkalut

Lacityn ja Hirschheimin (1996, 18) tutkimuksessa todetaan, että ulkoistamispäätös voi olla poliittinen ratkaisu. Samansuuntaisia viitteitä on löydettävissä myös Kauppisen ym. (2002, 34) tutkimuksessa. Vaikka ulkoistaminen periaatteessa perustuu aina organisaation strategiseen linjaukseen, ulkoistamispäätöksen taustalla saattavat todellisuudessa vaikuttaa enemmänkin organisaation kirjoittamattomat toimintaperiaatteet. Tällöin ulkoistamisen taustalla olevia päätöksenteko- ja arviointimekanismeja ei läheskään aina osata mainita. Myöskään perusteellisia laskelmia kannattavuudesta, riskianalyyseja tai muita analyyseja ei ulkoistavissa yrityksissä systemaattisesti tehdä. Kauppisen ym. (2002, 34) mukaan tämä johtuu osin siitä, että varsinkin palvelualoilla ulkoistamisen arviointi koetaan yleisesti vaikeammaksi kuin tuotannollisen ulkoistamisen kohdalla.

Ulkoistamisen päätöksenteon tueksi on kehitelty make-or-buy- päätöksentekopuita, joiden avulla toiminnon ulkoistamista voidaan arvioida. Esimerkiksi kuviossa 3 esitetyn mallin mukaan ulkoistamista voidaan arvioida kolmesta näkökulmasta: ulkoistettavan toiminnon strategisuuden, riippuvuusriskin ja kustannusanalyysin kannalta. (Kauppinen 2002, 54.)



Kuvio 3. Ulkoistamisen arviointi (Kauppinen ym. 2002, 54)

Tässä mallissa esitettyihin kysymyksiin sellaisenaan ei useimmissa tapauksissa pystytä vastaamaan yksiselitteisesti. Ulkoistamispäätös olisi helppo tehdä, mikäli mallissa voitaisiin edetä vastaamalla kyllä tai ei. Näin yksinkertaisesti ulkoistamispäätös syntyy vain harvoin. Tällaisissa malleissa ongelmana on, että ne tarkastelevat ulkoistettavaa

toimintoa erillisenä palasena yrityksen muusta toiminnasta. Tällöin toimintojen keskinäisiä suhteita ei voida ottaa päätöksenteossa huomioon. (Kauppinen ym. 2002, 55.)

Ulkoistamispäätöksiä voidaan tarkastella aiemmin käsitellyillä taloustieteellisillä teorioilla. Transaktiokustannusteoria tähtää voiton maksimointiin, mikä antaa ulkoistamispäätökselle hyvin rationaalisen näkökulman. Pfefferin poliittisen organisaatioteorian mukaan päätöksentekijöiden valta antaa heille mahdollisuuden toimia ulkoistamistilanteissa juuri niin kuin he parhaaksi katsovat. Jos päätöksentekijöiden suunnitelmat eivät miellytä muita yrityksen sidosryhmiä, voivat muut sidosryhmät pyrkiä poliittisilla taktiikoillaan vaikuttamaan päätöksentekijöiden suunnitelmiin. (Lacity & Hirschheim 1996, 42.)

3.1.5 Yrityksen nykytilanteen määrittely

Ulkoistamisprosessin käynnistymisen jälkeen tavoitteena on saada selkeä näkemys ja ymmärrys ulkoistettavasta toiminnosta lähtötasoanalyysin avulla. Lähtötasoanalyysissä selvitetään toiminnon aiheuttamat kustannukset, sitoutunut pääoma, henkilöstön osaaminen ja tunnistetut riskit. Lähtötasoanalyysissä pyritään lisäksi selvittämään oman organisaation voimin toteutetun tuotannon heikkoudet, jotta voidaan tunnistaa uudet osaamistarpeet ja arvioida niiden vaikutukset ulkoistamiseen. Kun heikkoudet on tunnistettu, voidaan valittavaa palveluntuottajaa vaatia suorittamaan nämä osa-alueet erityisen hyvin. (Kiiskinen ym. 2002, 105–106.) Jalanka ym. (2003, 17) ovat havainneet, että oman työn kustannukset arvioidaan usein liian alhaisiksi, koska toiminnon aiheuttamia välillisiä kustannuksia ei sisällytetä vaihtoehdolaskelmiin.

Lähtötasoanalyysiä voidaan käyttää hyödyksi myös ulkoistamisen jälkeen, kun ulkoistettua toimintoa verrataan omana työnä tekemiseen. Mikäli ulkoistaminen edellyttää kiinteän omaisuuden tai aineettomien oikeuksien siirtoa palvelun tuottajalle, on niiden kirjanpito- tai markkina-arvo määriteltävä taloudellista arviointia varten. (Kiiskinen ym. 2002, 105–106.)

3.1.6 Henkilöstö- ja viestintäpolitiikka

Ulkoistaminen edellyttää lähes poikkeuksetta yrityksen henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä. Henkilöstöratkaisujen valmistelu edellyttää selkeitä näkemyksiä olemassa olevan henkilöstön osaamisesta ja kokemuksesta sekä kyvystä tuottaa tarvittavat palvelut. (Kiiskinen ym. 2002, 105.)

Ulkoistamista suunnittelevan kokoonpanon ongelmallisimpia tehtäviä ovat henkilöstö- ja viestintäkysymysten ratkaiseminen. Heidän on pohdittava millainen on henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön haluttu rakenne, miten henkilöstövaatimukset määritellään, miten henkilöstö osallistuu ulkoistamispäätökseen ja miten ulkoistamisprosessin etenemisestä viestitään. Lähtökohtaisesti on huolehdittava siitä, että yrityksen koko henkilökunta pidetään ajan tasalla ulkoistamisen eri vaiheissa. Viestinnän merkitys ulkoistamisen onnistumiseen ja ongelmiin on olennainen. (Kauppinen ym. 2002, 51.) Esimerkiksi ulkoistamisen tavoitteiden systemaattinen ja yhdenmukainen viestintä organisaatiossa on ulkoistamisen onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Mikäli tavoitteet eivät ole henkilöstölle selkeitä ja ymmärrettäviä, ulkoistamisprojektin läpivienti organisaatiossa hidastuu tai koko projekti voidaan kyseenalaistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 103.)

Henkilöstön muutosvastarinta ulkoistamisen yhteydessä on hyvin yleistä. Muutosvastarinta on todellinen haaste ulkoistamista toteuttavalle ryhmälle. Poliittisen organisaatioteorian mukaan vallankäyttäjät voivat politikoinnin avulla saada hankalasti käyttäytyvät osapuolet sitoutumaan hankkeeseen muodostamalla liittouman heidän kanssaan (Lacity & Hirschheim 1996, 43). Tämä koetaan kuitenkin hyvin haasteelliseksi, joskus jopa mahdottomaksi tehtäväksi. Lisäksi päätöksentekijöiden suhtautuminen organisaation henkilöstön sitouttamiseen vaihtelee. Kauppinen ym. (2002, 51) tutkimuksen mukaan jotkut yritykset kokevat henkilöstön osallistumisen ulkoistamisprosessiin aikaisessa vaiheessa tietoiseksi riskiksi, koska ulkoistamisen suunnittelu ja siitä tiedottaminen saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja aiheuttaa yleistä epävarmuutta. Tästä johtuen työn tuottavuus ja laatutaso voivat laskea. Kauppinen ym. (2002, 51) esittävätkin tutkimuksessaan, että olisi parempi suunnitella ulkoistamishanke mahdollisimman pitkälle ennen kuin siitä henkilöstölle tiedotetaan.

Toisaalta ulkoistamisen myötä henkilöstölle saattaa tarjoutua myös uramahdollisuuksia. Yrityksen sisäisessä organisaatiossa eteneminen saattaa olla vaikeampaa kuin ulkoistettavaan toimintoon erikoistuneessa palveluntuottajan organisaatiossa. Myös ammattitaidon kehittäminen, koulutus ja parhaimman kansainvälisen asiantuntemisen saavuttaminen voivat olla helpompaa palveluntuottajan palkkalistoilla. (Kauppinen ym. 2002, 51.) Näin ollen aikainen ulkoistamisesta tiedottaminen antaa henkilöstölle mahdollisuuksia valmistautua siirtymään uuteen organisaatioon.

3.1.7 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Ulkoistamisen henkilöstö- ja viestintäkysymyksiä säätelee osaltaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL). YTL on laadittu yritysten toiminnan ja työolosuhteiden kehittämiseksi sekä lisäämään työntekijöiden ja toimihenkilöiden mahdollisuutta vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. Laki koskee koko painollaan yrityksiä, joissa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Lain keskeisenä tarkoituksena on, että henkilöt, joita käsiteltävä asia koskee, saavat tilaisuuden esittää kantansa asiaan joko suoraan tai edustajansa välityksellä. Päätösvalta asioissa on kuitenkin pääsääntöisesti työnantajalla. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 1–2§.)

Työntekijöiden asema ulkoistamisen yhteydessä riippuu siitä, onko kyseessä liikkeen luovutus vai ei. Mikäli kyseessä on liikkeen luovutus, on työntekijöillä oikeus siirtyä uuden työnantajan palvelukseen niin sanotusti vanhoina työntekijöinä entisen työsuhteen ehdoin. Uusi työnantaja ei saa huonontaa työsuhteen etuja ilman irtisanomisperusteita. Työntekijällä on mahdollisuus irtisanoutua normaalia lyhyemmällä irtisanomisajalla, mikäli hän ei halua siirtyä uuden työnantajan palvelukseen. Jos järjestelyssä ei ole kyse liikkeen luovutuksesta, ei työntekijöillä ole tällaista automaattista oikeutta. (Jalanka ym. 2003, 36.)

Työnantajan liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava pää- tai sivutoimisesti harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena. Arvioitaessa onko kyseessä liikkeen luovutus, otetaan huomioon siirtyvä toiminnallinen liiketoimintakokonaisuus. Tyypillisiä liikkeen luovutuksen tunnusmerkkejä ovat toiminnan jatkaminen samoissa tiloissa, aineellisen tai aineettoman

liikeomaisuuden siirtyminen sopimuksen yhteydessä, organisaation merkittävän osan siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen, toiminnan jatkuminen ilman merkittävää katkosta ja kyseessä on pysyvä järjestely. Suuri osa ulkoistamistapauksista on yleensä YTL:n alaisia ja niitä käsitellään liikkeen luovutuksina. (Jalanka ym. 2003, 36–37.)

Yhteistoimintamenettelyssä liikkeen luovuttajalla ja luovutuksen saajalla on tiedottamisvelvollisuus. Heidän on ilmoitettava luovutuksen kohteena olevien työntekijöiden edustajille luovutuksen syyt, luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraamukset sekä suunnitellut työntekijöitä koskevat toimet. Luovuttajan on annettava tiedot hyvissä ajoin ennen luovutuksen toteuttamista. Luovutuksen toteutusajankohdaksi katsotaan tavallisesti hallintaoikeuden siirtymishetki. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 11:3§.)

Luovutuksen saajan on puolestaan annettava yllä esitetyt tiedot viimeistään luovutuksen johdosta käytävän yt-menettelyn yhteydessä. Luovutuksen saajan on annettava yt-neuvotteluita koskeva kirjallinen neuvotteluesitys viimeistään viikon kuluessa luovutushetkestä. Neuvotteluesitys annetaan vähintään kolme päivää ennen neuvotteluiden alkua. Esityksessä on mainittava, onko kyseessä niin sanottu toteamisneuvottelu, jossa todetaan, onko liikkeen luovutuksella yt-menettelyn piiriin kuuluvia vaikutuksia, esimerkiksi työntekijöiden irtisanomisia. Jos neuvotteluissa arvioidaan, että luovutus ei aiheuta yt-menettelyn piiriin kuuluvia vaikutuksia, ei jatkoneuvotteluita tarvita, vaan neuvotteluelvollisuus on täytetty. Jos sen sijaan neuvotteluissa todetaan, että liikkeen luovutus aiheuttaa yt-menettelyn piiriin kuuluvia vaikutuksia, on niistä käynnistettävä varsinaiset yt-neuvottelut. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 7§; Jalanka ym. 2003, 39–40.)

Kaikissa ulkoistamistapauksissa ei ole kyse liikkeen luovutuksesta. Varsinkin palvelualoilla liikkeen luovutuksen tunnusmerkit eivät välttämättä täyty. Ulkoistamisen voidaan katsoa kuitenkin vaikuttavan oleellisesti henkilöstön asemaan, mikä mainitaan yhteistoimintalaissa eräänä yt-neuvottelujen aloittamisen perusteena (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 6:1§).

3.2 Ulkoistamisen arviointi

Ulkoistamisen arvioinnissa täytyy olla tunnistettuna toiminto tai toiminnot, joita yrityksessä harkitaan ulkoistettavaksi. Ulkoistamisen arvioinnissa tarkoituksena on saada hyvä näkemys siitä, mitä ulkoistamisella oikeastaan tavoitellaan. Myös ulkoistamisen riskit täytyy tunnistaa ja miettiä, onko organisaatiolla mahdollisuuksia toimia tunnistettujen riskien vallitessa. (Kauppinen ym. 2002, 52–59.)

3.2.1 Ulkoistettavan toiminnon rajaaminen

Ulkoistamisprosessissa toimintojen rajausta täytyy lähestyä kahdella tasolla. Ensiksi määritellään ydinliiketoiminnan ja ulkoistettavan toiminnon rajapinta ja ulkoistamisen laajuus organisaatiossa (katso luku 3.1.1). Toisaalta on rajattava ulkoistettava toiminto yksittäisen sopimuksen tasolla. On siis määriteltävä rajapinta ostajan ja palveluntarjoajan välillä eli määriteltävä tarkasti, mitä tehtäviä ulkoistettavaan toimintoon kuuluu, miten ne voidaan hoitaa ja kuka niistä on vastuussa. Ulkoistajan ja palveluntoimittajan näkemykset ulkoistettavan toiminnon laajuudesta ja rajauksista voivat muuttua sopimuksen aikana. (Kauppinen ym. 2002, 59.)

Kun rajataan jotakin ulkoistettavaa toimintoa, täytyy ottaa huomioon toimintojen väliset suhteet varsinkin silloin, kun ulkoistetaan vain osaa yhdestä toiminnosta. Toisiinsa liittyvien toimintojen koordinointi vaikeutuu, kun osa toiminnoista ulkoistetaan. (Kauppinen, 2002, 59.)

Toimintojen rajaaminen voidaan tehdä organisaation omin voimin tai yhdessä palveluntuottajan kanssa. Kauppinen ym. (2002, 59) tutkimuksessa todetaan olevan vaihtelevia näkemyksiä siitä, missä vaiheessa ulkoistamisen päätöksentekoa palveluntuottaja kannattaa ottaa mukaan suunnitteluprosessiin. Perusteltua lienee sisäisesti selvittää ulkoistamisen tavoitteet ja tehdä päätös siitä, millaista yhteistyösuhdetta etsitään. (Kauppinen 2002, 59.)

3.2.2 Ulkoistamisen tavoitteet ja niiden mittaaminen

Ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä käytiin läpi kohdassa 2.4. Yleensä ulkoistamisella voidaan saavuttaa hyvin tiettyjä tavoitteita ja yrityksen omin resurssein joitakin toisia tavoitteita. Ulkoistamishankkeessa organisaation eri osapuolilla on taipumus painottaa erilaisia tavoitteita. Siksi tavoitteiden suhteellinen merkitys on määritettävä. Suhteellinen merkitys perustuu ulkoistettavan toiminnon arvoon ulkoistavalle organisaatiolle. Toiminnon arvoa voidaan määritellä esimerkiksi organisaation strategian ja kyseisen toiminnon roolin perusteella. Tavoitteiden painottaminen ei kuitenkaan saa johtaa jonkin osa-alueen yksipuoliseen painottamiseen. (De Looff 1997, 184.)

Lukuisten tutkimusten mukaan ulkoistamisen tärkein tavoite on kustannusten vähentäminen. Ulkoistamisen aloittamista pelkäästään kustannussäästöjen saavuttamiseksi tulisi kuitenkin varoa. Varsinkin lyhyen tähtäimen kustannussäästöjen tavoittelu voi aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Ulkoistajan ja palveluntuottajan yhteistyösuhte muuttuu elinkaarensa aikana niin paljon, että Lawn (1999, 32) mukaan on vaikea paikantaa, missä kustannussäästöt ovat ja mistä ne aiheutuvat. Joissakin tapauksissa ulkoistaminen on tietysti keino saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä, mutta ennen ulkoistamista täytyy kuitenkin miettiä, voidaanko samanlaisia säästöjä saavuttaa organisaation sisäisin järjestelyin. Ulkoistamisella saatavia kustannussäästöjä pitäisi myös peilata siihen, että ulkoistajan kontrolli toimintoon vähenee. Näin ollen ulkoistamista harkittaessa on kapeakatseista syventyä ainoastaan kustannuksiin. Ulkoistamisella kun pitäisi saavuttaa myös jotakin lisäarvoa ulkoistajalle. (Law 1999, 32.)

Kustannusten vähentäminen edellyttää transaktiokustannusteorian mukaan matalaa epävarmuutta ja opportunistia ulkoistamissuhteessa. Lisäksi ulkoistettavan toiminnon tulisi olla usein toistuvaa standardia palvelua. Näiden edellytysten vallitessa voidaan saavuttaa ulkoistamisella kustannussäästöä. Mikäli jokin edellytys ei täyty, on yrityksessä pohdittava millainen kustannusvaikutus esimerkiksi korkealla opportunistilla on ulkoistamissuhteeseen. (Lacity & Hirschheim 1996, 26–33.)

Jotta ulkoistamisen tavoitteiden toteutuminen voidaan todentaa, tulisi tähän tarkoitukseen luoda jonkinlaiset mittarit. Esimerkiksi työn laatua voidaan mitata vertaamalla palveluntuottajan suoritusta ennalta määriteltuihin vaatimuksiin. Jos vaatimuksia ei ole

määritelty tai ne vaihtuvat jatkuvasti, laatua ei voida mitata objektiivisesti. (De Looff 1997, 189.) Yleisimmin laadun mittaamisen keinona käytetään asiakastyytyväisyyskyselyitä (Kauppinen ym. 2002, 61). Ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista on kuitenkin Kauppisen ym. (2002, 52–53) mukaan hyvin hankalaa mitata, koska yksiselitteisiä mittareita on vaikea kehittää.

3.2.3 Riskien arviointi

Riskien arviointi liittyy kiinteästi ulkoistamispäätökseen. Ulkoistaminen voidaan toteuttaa erityyppisillä yhteistyöjärjestelyillä, jotka altistavat organisaation erilaisille ja eritasoisille riskeille. Vastuun siirto ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sisältää aina riskejä. Riskit tulee tunnistaa, niiden todennäköisyys täytyy analysoida ja miettiä, millä keinoilla riskejä voidaan hallita (katso luku 2.5). Toimintojen ulkoistamisen riskejä on tunnistettu laajasti, mutta niitä arvioidaan toistaiseksi yleensä ainoastaan tuntumalla ja kokemuksen perusteella. Yksityiskohtaisia riskianalyseja ei yleensä osata tai haluta tehdä. Käytetyt riskien hallintakeinot painottuvat lähinnä sopimustekniikkaan, motiivintajärjestelmiin sekä avoimuuteen ulkoistajan ja palveluntuottajan välillä. (Law 1999, 29.)

Pfefferin poliittisen organisaatioteorian mukaisesti valtaa luoviin tekijöihin ja politiikoinnilla muutettaviin valta-asemiin liittyy väistämättä myös riskejä. Ulkoistamisesta päättävät tahot voivat esimerkiksi preferoida sellaista informaatiota valtaansa vahvistakseen, joka tukee heidän päätöksiään. (Lacity & Hirschheim 1996, 43.) Tällöin mahdollinen tarkastelematta jätetty informaatio saattaa sisältää hyvin arvokasta tietoa juuri esimerkiksi ulkoistamisen riskeistä. Transaktiokustannusteorian mukaisesti ulkoistamiseen liittyy kustannuksia lisääviä riskejä silloin, kun markkinoilla on vain muutamia toimijoita, epävarmuus on suurta ja ulkoistettava palvelu tapahtuu harvoin sekä vaatii erikoisinvestointeja (Lacity & Hirschheim 1996, 33).

3.3 Palveluntuottajan valinta

3.3.1 Tarjoajien esivalinta

Tarjoajien esivalinnan tarkoituksena on tunnistaa potentiaaliset palveluntarjoajat ja karsia niistä sellaiset, joilla ei ole edellytyksiä saavuttaa ulkoistajan asettamia tavoitteita tai joilla ei ole edes halukkuutta hoitaa ulkoistamisen kohteena olevaa toimintoa. Jotta tarjoajien esivalinta onnistuisi, täytyy ulkoistajan tietää tarkasti, mitä ollaan ulkoistamassa. Tarjoajien esivalinnassa käytetään kriteereinä muun muassa palveluntuottajien toimialan tuntemusta, asiakaskuntaa, sijaintia, kokoa, mainetta sekä referenssejä. Esivalintaan vaikuttavat hyvin paljon ulkoistajan johdon kokemukset palveluntarjoajista. (Jalanka ym. 2003, 19–20.) Tiedonkeruuta mahdollisista tarjoajista voidaan tehdä myös hakemalla julkista tietoa sekä suorittamalla haastattelukierros potentiaalisten kumppanien kanssa (Kiiskinen 2002, 106). Kun tarjoajat on esivalittu, voidaan siirtyä selvittämään tarjoajien hintatasoa tarjouskilpailun avulla.

Myös tarjoajien esivalintaa voidaan tarkastella Pfefferin poliittisen organisaatioteorian näkökulmasta. Päätöksentekijät voivat valita haluamansa tarjoajat esimerkiksi käyttämällä politikoinnin keinoista päätöksentekokriteereiden valitsemista (Lacity & Hirschheim 1996, 43). Tällöin he voivat valita käyttämänsä päätöksentekokriteerit siten, että valitut tarjoajat sopivat niihin.

3.3.2 Tarjouspyynnön laatiminen

Tarjouskilpailua varten ulkoistajan on laadittava seikkaperäinen tarjouspyyntö, joka lähetetään esivalituille palveluntarjoajille. Tarjouspyynnön laadintaa varten on jo ulkoistamishankkeen aikaisemmissa vaiheissa kerätty tarvittavia tietoja esimerkiksi siitä, millaista palvelua ja miten tuotettuna ulkoistaja haluaa. Ulkoistajan on pystyttävä kertomaan odotuksensa selkeästi ja yksiselitteisesti tarjoajalle. Tarjouskilpailun tavoitteena on hintatason selvittäminen, joten ulkoistajan on kyettävä selkeästi tuomaan esille kaikki hinnanmuodostukseen vaikuttavat tekijät. (Jalanka ym. 2003, 21.)

Tarjouspyynnössä kuvatut asiat voidaan tulkita monella eri tavalla. Tästä syystä on suositeltavaa, että tarjouspyyntö käydään ulkoistajan ja palveluntarjoajan kanssa yhdessä läpi, kun tarjoajalla on ollut aikaa siihen tutustua. Vastaavasti tarjous on syytä käydä yhdessä läpi, kun ulkoistajalla on ollut aikaa siihen tutustua. Näin voidaan jo tarjousvaiheessa välttyä mahdollisilta väärinymmärryksiltä puolin ja toisin. Nämä tilaisuudet antavat molemmille osapuolille myös mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja toistensa ajattelutapoihin. (Jalanka ym. 2003, 21.)

Tarjouspyynnössä on hyvä kuvata, millaista yhteistyötä ulkoistaja on etsimässä (katso luku 2.6) Tällöin on syytä olla mahdollisimman rehellinen ja avoin, koska jo tässä vaiheessa aloitetaan luottamuksen rakentaminen. Tarjouspyynnössä on tarkoin määriteltävä, mitä tarjoajalta vaaditaan ja mitä kaikkea ulkoistamiskokonaisuus sisältää. Ulkoistajalla tiedossa olevat palvelukokonaisuuteen liittyvät nykyongelmat on syytä tuoda reilusti esille. Ulkoistaja voi myös mainita tarjouspyynnöstä ne asiat, jotka se näkee palvelukokonaisuuden onnistumisen kannalta kriittisiksi ja millaisilla kriteereillä se aikoo näitä asioita arvostella. (Jalanka ym. 2003, 21.)

3.3.3 Tarjousten vertailu

Kun tarjouspyynnöt on lähetetty ja tarjouksia on saatu, aloitetaan varsinainen yhteistyökumppanin valitseminen. Oikean palveluntuottajan valinta on erittäin tärkeä tekijä ulkoistamisen onnistumiselle, koska ulkoistamisen luonteeseen kuuluu pitkä sopimussuhde ulkoistajan ja palveluntuottajan välillä. Menestyksekkäs ja pitkä ulkoistamissuhde edellyttää, että sekä ulkoistaja että palveluntuottaja uskovat hyötyvänsä ulkoistamissopimuksesta. (Jalanka ym. 2003, 25.)

Saatujen tarjousten kesken suoritetaan vertailuja. Kustakin tarjoajasta on kyettävä muodostamaan perusteltavissa oleva käsitys niin hinnan kuin muidenkin tekijöiden suhteen. Tässä on apuna tarjouspyyntövaiheessa ja tarjousten saantivaiheessa käydyt neuvottelut. Riippuen saatujen tarjousten ja palveluntuottajien lukumäärästä markkinoilla, valintaa on pohdittava kuitenkin muidenkin tekijöiden kuin alhaisimman hinnan perusteella. (Jalanka ym. 2003, 25.)

Palveluntuottajan valinnassa voidaan käyttää useita kriteereitä riippuen ulkoistajan tarpeista ja vaatimuksista. Esimerkiksi Kralovetz (1996, 34) jakaa palveluntuottajan valintakriteerit neljään tekijään: joustavuus, tehokkuus, ammattitaito ja yhteistyökyky. Ilman palveluntarjoajan yhteistyötä ulkoistajan työntekijöiden ja johdon kanssa ei voida saavuttaa joustavuutta, tehokkuutta tai ammattitaitoa. Yhteistyöllä palveluntuottaja pystyy lisäksi hankkimaan yrityksen liiketoiminnan tuntemusta.

Claver, González, Gascó ja Llopis (2002, 301) esittävät tutkimuksessaan, että palveluntarjoajan laatu sekä ulkoistavan organisaation hyvät kokemukset tarjoajasta ovat merkittävämpiä valintakriteereitä kuin palvelun hinta. Myös päätöksentekijöiden tunteilla on tutkijoiden mukaan vaikutusta palveluntuottajan valinnassa.

Palveluntuottajan asemaa on tarkasteltava kriittisesti ulkoistavan yrityksen sidosryhmien, ennen kaikkea asiakkaiden kannalta. Jos valittavalla palveluntuottajalla on huono maine alalla, saattaa tämä pitkällä aikavälillä vaikuttaa ulkoistajan imagoon, sillä palveluntuottaja otetaan osaksi yrityksen toimintaa ja sillä on oma vaikutuksensa ulkoistajan tarjoamiin palveluihin. Myös palveluntuottajien taloudellista tilannetta tulisi arvioida, jotta välttyttäisiin ongelmilta ulkoistussuhteessa. Niin ikään palveluntuottajien kykyä ymmärtää ulkoistajan päämääriä, missiota ja yrityskulttuuria tulisi arvioida. (Jennings 2002, 30.)

Palveluntarjoajan valintaa voidaan tarkastella myös transaktiokustannusteorian ja Pfefferin poliittisen organisaatioteorian valossa. Transaktiokustannusteorian mukaisesti saaduista tarjouksista tulisi valita aina se, jossa transaktiokustannukset ja tuotantokustannukset ovat alhaisimmat, kuitenkin sillä ehdolla, että tarjous on halvempi kuin ulkoistajan oman työn kustannukset. (Williamson 1985, 61.) Poliittisen organisaatioteorian mukaisesti päätöksentekijät voivat periaatteessa valita minkä tahansa tarjouksen omaan valta-asemaan tai politiikoinnin keinoihin perustuen (Lacity & Hirschheim 1996, 37).

Tarjousten vertailujen lopputuloksena ulkoistaja valitsee sopivimman yhteistyökumppanin. Valinnan jälkeen tarjoajan kanssa aloitetaan varsinaiset sopimusneuvottelut. Sopimusneuvotteluiden tarkoituksena on viimeistellä kaikki tarjouspyynnössä tai tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat. Lisäksi laaditaan yksityiskohtainen haltuunotto-suunnitelma. (Jalanka ym. 2003, 25.)

3.4 Ulkoistamispäätös

Kun lopullista ulkoistamispäätöstä tehdään, on arvioitava ulkoistettavan toiminnon nykyistä tilannetta suunniteltujen muutosten, asetettujen tavoitteiden sekä tunnistettujen riskien pohjalta. Jos ulkoistamista arvioidaan jonkin toiminnon yhden osa-alueen tai usean toiminnon kohdalla, myös toimintojen väliset riippuvuussuhteet täytyy tunnistaa. (Kauppinen ym. 2002, 60.)

Erilaiset ratkaisut toisiinsa liittyvien toimintojen kohdalla saattavat johtaa esimerkiksi ongelmiin tiedonkulussa ja siksi ratkaisut tulee suunnitella erityisen huolellisesti. Ulkoistamisella pyritään yleisesti pitkän tähtäimen sopimuksiin. Siksi täytyy arvioida myös toiminnon kehitystä ja merkitystä tulevaisuudessa. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä vaihtoehtona on myös yrityksen sisäisen toiminnon kehittäminen. Ulkoistetun toiminnon ja sisäisen kehittämisen vertailun perusteella voidaan tehdä päätös toiminnon ulkoistamisesta. (Kauppinen ym. 2002, 60.)

Myönteinen tai kielteinen ulkoistamispäätös syntyy edellä esitettyihin tekijöihin perustuen. Poliittisen organisaatioteorian mukaan politikoinnilla voidaan vaikuttaa hyvin paljon lopulliseen ulkoistamispäätökseen esimerkiksi preferoimalla tiettyä informaatiota tai valitsemalla päätöksenteossa käytettävät kriteerit (Lacity & Hirschheim 1996, 43).

3.5 Ulkoistamissopimukset

Ulkoistamisen seurauksena toiminto siirtyy yrityksen ulkopuolisen organisaation toteutettavaksi. Tällöin ulkoistajayrityksen johto menettää toimintoon omaamansa yksipuolisen määräysvallan. Ulkoistajayritys ja palveluntuottaja sopivat palvelun laajuudesta ja muista yksityiskohdista sopimuksella. (Kiiha 2002, 74.)

Kiihan (2002, 75) mukaan ulkoistamisen menestyksellisyys sopimuksen näkökulmasta edellyttää seuraavaa:

- ?? Ulkoistamispäätöstä tehtäessä yrityksen on oltava selvillä siitä, mitä toimintoja ja missä laajuudessa on kannattavaa ulkoistaa.
- ?? Palveluntuottajaa valittaessa tulee yksityiskohtaisesti tutkia tämän kykyä selvitä sitoumuksistaan. Hyvä sopimukseen ei turvaa ulkoistajaa, jos sen sopimuskumppanilla ei ole vastuunkantokykyä.
- ?? Sopimuksesta on tehtävä toimiva ja joustava, jossa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ovat hyvin määritellyt ja joka sisältää tarpeelliset suojalausekkeet ulkoistajan aseman turvaamiseksi.
- ?? Sopimussuhteen kuluessa osapuolten tulee pystyä toimimaan yhteistyössä ja mukautumaan muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin.

Ulkoistamissopimuksen laatiminen hyvin ja tarkoituksenmukaisesti on ulkoistamisen onnistumiselle välttämätöntä muun muassa siitä syystä, että näin voidaan tietää etukäteen ulkoistamisen aiheuttamat kustannukset ulkoistajalle ja mahdolliset riskit saadaan minimoitua. Huonosti laadittu sopimus ei välttämättä tuo ennalta tavoiteltuja kustannussäästöjä tai joustavuutta, vaan saattaa päinvastoin lisätä kustannuksia ja jäykkiä rakenteita. (Kiiha 2002, 74.)

4 HOTELLIN SIIVOUSTOIMINNAN ULKOISTAMINEN

4.1 Aineiston hankinta

Tutkielman empiirisessä osuudessa havainnollistetaan hotellin siivoustoiminnan ulkoistamista. Empiiristä osuutta varten on haastateltu Lorentz Saloa Sokos Hotelsilta ja Vesa Salorantaa Scandic Hotelsilta. Empiirinen osuus koostuu hotellinjohtajien kokemuksista johtamistaan siivoustoiminnan ulkoistamishankkeista. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän pitkä kokemuksensa hotellialalta. He ovat olleet ulkoistamassa hotellin siivoustoimintaa useissa hotelleissa, ja heille on kertynyt kokemusta myös hotellin omalla siivousosastolla suoritetusta siivouksesta. Näin ollen haastateltavat sopivat hyvin tutkielman kohteeksi. Haastattelut on suoritettu puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla joulukuussa 2003. Huhtikuussa 2004 haastateltavat ovat tarkastaneet empiirisen osuuden. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Lorentz Salo toimii nykyisin Tampereen Sokos Hotellien hotellinjohtajana. Hänen vastuullaan ovat Sokos Hotel Ilves, Sokos Hotel Tammer ja Sokos Hotel Villa. Salo on ollut mukana siivoustoiminnan ulkoistamisessa Kotkan Seurahuoneella, Sokos Hotel Royal Vaasassa sekä tämän tutkimustyön aikana Tampereen Sokos Hotelleissa toteutetussa ulkoistamisessa.

Vesa Saloranta edustaa Tampere-Porin Scandic Hotelleja toimien hotellinjohtajana. Hänen vastuullaan ovat Scandic Hotel Rosendahl, Scandic Hotel Tampere sekä Scandic Hotel Pori. Saloranta on ollut ulkoistamassa hotellin siivoustoimintaa Arctia Hotelli Kajanuksessa Kajaanissa, Hotelli Sommelossa Kuusankoskella ja Hotelli Kumpelissa Heinolassa.

Hotellinjohtajien näkemykset esitetään pääosin anonymieinä. Tutkielman tavoitteen kannalta anonymi esittämistapa on mahdollista, koska case-osuuden tarkoituksena on selvittää, miten ulkoistamisen doktriinia sovelletaan käytännön ulkoistamispäätöksissä, eikä tutkia tietyn ulkoistamistapauksen päätöksentekoa. Tekstissä käytetään A- ja B-

kirjaimia erottamaan hotellinjohtajien näkemykset toisistaan. A voi siis tarkoittaa kumpaa tahansa haastateltavaa.

4.2 Yleistä hotellin siivoustoiminnasta

Hotellien tuotteet tai palvelut käsittävät yöpymismahdollisuuden, ravintolapalvelut, yökerhot, saunomisen ja uimisen sekä kokoustilat ja kuntosalit. Hotellituotteella yksinkertaistettuna ymmärretään hotellihuonetta (Kokko 2003, 31). Hotellituotteelle ja myös asiakkaiden viihtyvyydelle tärkeää on hotellin siisteys. Kun arvioidaan siivouksen luonnetta viihtyvyyden synnyttäjänä, voidaan se käsittää yhdeksi hotellien tärkeimmistä toiminnoista.

Hotellisiivouksessa on paljon eroja muihin siivouskohteisiin verrattuna, vaikka käytettävät välineet ja aineet ovat samoja. Perussääntönä on, että hotellihuone tulee siivota siten, että edellisen asiakkaan jäljiltä huoneeseen ei jää mitään. Hotellisiivous on tehtävä aina moitteettomasti. Joissakin muissa kohteissa riittää välillä hieman heikommin tehty siivous. Tärkeää on myös muistaa, että huone on asiakkaan yksityistila. Kerroshoitajilla on vaitiolovelvollisuus ja heidän on oltava rehellisiä ja huolellisia sekä palvelualttiita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi hotellihuoneiden ovet tulee aina lukita siivouksen jälkeen ja löydetyt tavarat pitää palauttaa asiakkaille. (Laakkonen 1999, 41.)

Hotellien siivoustoimintaan on vakiintunut erilaisia termejä. Hotellinjohtajien mukaan kerroshoidolla tai housekeepingillä tarkoitetaan huonesiivousta ja yleisten tilojen siivousta. Huonesiivous tarkoittaa koko hotellihuoneen kuntoon laittoa edellisen asiakkaan jäljiltä. Huonesiivoukseen kuuluvat esimerkiksi linavaatteiden ja pyyhkeiden vaihto, huoneen siistiminen ja minibaarin täyttö. Kerroshoidolla tarkoitetaan huonesiivousta ja yleisten tilojen siivousta. Näiden lisäksi puhutaan erikseen ravintolasiivouksesta. (Salo 2003; Saloranta 2003.)

Siivoustoiminnan toteuttamiseksi hotellissa on useita erilaisia tapoja. Esimerkiksi Salo (2003) kertoo, että Tampereen Sokos Hotelleilla on kolmen hotellin yhteinen siivousesimies, joka vastaa siivoustoiminnasta. Siivousosasto on myös suurin yksittäinen osasto hotellin sisällä. Päivittäinen siivoustyö alkaa aamulla noin kello viisi. Siivous

aloitetaan sellaisilta alueilta, joissa asiakkaat ensimmäisenä liikkuvat. Näitä ovat hotelliaula, aamiaistilat sekä näiden yhteydessä olevat vessat. Kerrossiivoojat aloittavat huoneiden siivouksen siinä järjestyksessä, kun asiakkaat huoneistaan poistuvat. Tieto käytetyistä huoneista saadaan hotellijärjestelmästä television välityksellä. Päivän mittaan jatketaan huoneiden ja ravintoloiden siivousta. Hotelliaula siivotaan niin usein kuin on tarpeellista. Myös kokoustilat siivotaan tarvittaessa. Iltaisin suoritetaan tarkastusluonteinen kierros siivousesimiehen johdolla ja todetaan alueiden mahdollinen siivoustarve. (Salo 2003.)

Siivouspalvelut ovat hotelli- ja ravintola-alalla tyypillisesti ulkoistettuja tukitoimintoja. Muita ulkoistettuja tukitoimintoja ovat esimerkiksi kiinteistön hoito- ja pesulapalvelut. Siivous- ja pesulapalvelut ovat tärkeitä hotellien omien palvelutuotteiden laadun tekijöitä. Vaikka hotellien puhtauspalvelut eivät periaatteessa vaadi erityisosaamista, hygienianäkökohdat asettavat omat vaatimuksensa siivous- ja pesulatoiminnalle. (Paija & Lammi 1997, 23.)

Paijan ja Lammin (1997, 23) mukaan voimakas hintakilpailu hotelli- ja ravintolasii-
vouksesta on tehnyt toimialan epähoukuttelevaksi suurille siivousyrityksille. Hotelleissa käytetään paljon pieniä yrityksiä, joiden kapasiteetti ei välttämättä riitä hyvän laadun tekemiseen. Pienillä yrityksillä ei ole myöskään resursseja ryhtyä kehittämään asiakassuhdetta.

4.3 Ulkoistamishankkeen käynnistyminen ja valmistelu

4.3.1 Hotellin ydinosaamisen määrittely

Ydinosaamisajattelun mukaan yritys ei voi ulkoistaa ydinosaamistaan, vaan yrityksen toiminnan kannalta kriittiset tehtävät on hoidettava yrityksen sisällä. Jos yritys ulkoistaa ydinosaamistaan, sillä on negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Ulkoistamishankkeen alussa on ydinosaamisajattelun mukaisesti selvitettävä hotellin ydinosaaminen.

Hotellinjohtaja B:n mukaan hotellin ydinosaamista ovat majoituksen järjestäminen sekä ravintola- ja kokouspalvelut. Näillä toiminnoilla hotellit ansaitsevat rahaa ja niiden kehittämiseen on myös panostettava kilpailun koventuessa. Hotellinjohtaja A puolestaan näkee hotellin ydinosaamisena esimiestoiminnot, vastaanottotoiminnot ja hotellin mielikuvan luomisen. Mielikuvan luominen on tärkeää, koska asiakkaat valitsevat hotellin osaksi mielikuvan perusteella, jos heillä ei ole aikaisempaa kokemusta hotellista.

Haastateltavat luokittelevat hotellisiivouksen hotellin tukitoiminnoksi. Ydinosaamista se ei ole. Tukitoimintoluonne tulee esiin siinä, että markkinoilla on siivouspalveluntuottajia, jotka ovat erikoistuneet siivouspalveluihin ja osaavat hoitaa ne tehokkaammin ja paremmin kuin hotellin oma siivousosasto. Siivouspalveluntuottajille siivous on heidän omaa ydinosaamistaan ja heillä on halu kehittää sitä. Siivousliikkeet pyrkivät pysymään siivousteknologian huipulla investoimalla uusiin koneisiin ja kouluttamalla henkilöstöä säännöllisesti. Hotelleilla ei ole halua käyttää siivoustoiminnan kehittämiseen niin paljon resursseja kuin siivousliikkeillä, koska hotellit keskittyvät oman ydinosaamisensa kehittämiseen.

Hotellinjohtajat eivät koe ydinosaamisen määrittelyä kovinkaan tarpeelliseksi toimenpiteeksi siivoustoiminnan ulkoistamishankkeessa. Tämä johtuu osaltaan varmasti siitä, että heille on muodostunut selvä kuva hotellin ydinosaamisesta jo paljon ennen siivoustoiminnan ulkoistamishanketta.

4.3.2 Siivoustoiminta hotellin strategian näkökulmasta

Hotellinjohtajien mielestä siivoustoiminnan roolia on hyvä pohtia myös hotellin strategian kannalta. Näin saadaan selville siivouksen merkitys hotellille. Hotelleilla on olemassa missio, eli tavoitetila siitä markkina-asemasta, jossa hotellin tulisi olla. Isoilla hotelliketjuilla ei välttämättä ole yksittäisen hotellin missiota, vaan tavoitetilaa tarkastellaan ketjutasolla. Mission saavuttamiseksi hotelleilla on strategia, jonka mukaisesti missioon pyritään.

Hotellin siivoustoiminta on haastateltavien mukaan erittäin tärkeä osa hotellituotetta ja sen on tuettava hotellin strategiaa. Siivouksella on merkittävä rooli pohjoismaisessa hotellikulttuurissa hygieniatekijänä ja sen on yksinkertaisesti oltava kunnossa. Jos

siivouksen tasossa on huomautettavaa, asiakkaat reklamoivat hyvin helposti huonosta siivouksesta. Mikäli siivous on hoidettu hyvin, kukaan ei kiinnitä siihen huomiota eikä anna palautetta.

Hotellinjohtaja B käyttää mielellään termiä palveluketjuajattelu, joka tarkoittaa palveluketjua hotellihuoneen ennakkovarauksesta aina asiakkaan jälkihoitoon saakka. Kaikkien palveluiden, jotka ovat näiden palveluketjun ääripäiden välillä, on oltava kunnossa. Jos yksikin osa-alue tässä ketjussa pettää, niin muiden palveluketjun osien työt ovat menneet hukkaan. Siivous kuuluu tärkeänä tekijänä hotellin strategiaan ja siksi siivoustoiminnan ulkoistaminen on aina suuri haaste hotellille. Jotta strategian avulla voidaan saavuttaa hotellille asetetut tavoitteet, täytyy esimerkiksi siivousliikkeen valinta suorittaa huolellisesti.

4.3.3 Siivouksen laadunvalvonta ja tehokkuus

Haastateltavien mukaan hotelleissa on jatkuvaa siivouksen laaduntarkkailua sekä tehokkuuden seuranta erilailla mittareilla. Eri hotelleissa on käytössä erilaiset laatumittarit, joten on aina tapauskohtaista, millaista lisäselvitystä omasta siivoustoiminnasta tarvitaan ulkoistamista varten jo olemassa olevan tiedon lisäksi. Siivouksen osalta hotelleissa seurataan sen tehoa erilaisten tunnuslukujen avulla, esimerkiksi yhden hotellihuoneen siivoukseen käytetyt minuutit. Siivouksen laadun selvittäminen ennen ulkoistamista on tärkeää, koska sen avulla voidaan määrittää sellainen vähimmäislaatu, johon uuden palveluntarjoajan on päästävä.

Siivouksen laatua tarkastellaan hotelleissa päivittäin hotellin oman henkilökunnan toimesta. Myös hotellin asiakkaat voivat kertoa mielipiteitään siivouksen laadusta erilaisilla asiakastytyväisyystutkimuksilla, jotka ovat erittäin käyttökelpoisia laadun arvioinnissa. Hotellinjohtaja A:n johtamissa hotelleissa on käytössä balanced scorecard, jolla mitataan asiakastytyväisyyden lisäksi muun muassa hotellihenkilöstön työtytyväisyyttä. Myös hotellinjohtaja B:n hotelleissa on käytössä balanced scorecard ja sisäisiä laaturaportteja, jotka mittaavat palveluketjun toimivuutta. Laaturaporttien aineisto saadaan niiltä asiakkailta, jotka ovat asuneet hotellissa. Näistä otetaan otanta ja lähetetään kyselyt. Kyselyistä saadaan yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi hotellin puhtaudesta. Hotellinjohtaja B:n edustamalla hotelliketjulla on myös erilliset testipartiot, jotka

saapuvat yllättäen tarkastamaan hotelleja. Testipartio tekee hyvin tarkan selvityksen muun muassa siivouksen tasosta.

4.3.4 Miksi siivoustoiminnan ulkoistamista harkitaan?

Hotellinjohtaja B:n kokemuksen mukaan tärkein syy aloittaa hotellin siivoustoiminnan ulkoistamishanke on keskittyminen hotellin omaan ydinsaamiseen. Hotellilla ei ole riittävästi resursseja tai edes halua kehittää tukitoimintoja, koska markkinoilla on yrityksiä, joiden ydinsaamiseen siivous kuuluu. Nämä yritykset investoivat jatkuvasti uusimpaan siivousteknologiaan ja kouluttavat henkilöstöään. On järkevää antaa niiden hoitaa siivous, jotka osaavat tehdä sen hotelleja paremmin. Haastateltava B mainitsee ulkoistamisen syynä myös sen, että kun siivouspalvelun tarjoaja kehittää omaa toimintaansa, niin sama kehitys saadaan myös hotellien käyttöön.

Myös hotellinjohtaja A:n mielestä ydinsaamiseen keskittyminen on tärkeä syy, kun mietitään siivoustoiminnan ulkoistamisen perusteita. Hotellinjohtaja A kuitenkin toteaa, että tärkein ulkoistamiseen johtava tekijä on siivoustoiminnan kustannusten alentaminen. Siivousliikkeissä siivous suoritetaan pienemmillä resursseilla, jolloin siivous on tehokkaampaa ja myös kustannukset alhaisemmat kuin hotellin sisäisessä siivousosastossa.

Muita ulkoistamisen taustalla olevia syitä ovat hotellinjohtajien kokemukset aikaisemmista ulkoistamishankkeista, hotellin oman siivousosaston tehottomuus ja kustannusten korkea taso verrattuna saavutettuun laatutasoon.

Hotellinjohtaja B:n mukaan aikaisemmin on uskottu siihen, että ulkoistamisen myötä ulkoistetun toiminnon laatutaso laskee. Tämä on osaltaan hillinnyt ulkoistamishalukkuutta. Kun palveluntarjoajien lukumäärä markkinoilla on kasvanut ja niiden työn laatu on parantunut kilpailun kiristyessä, ei tällainen laatutason romahtamisen pelko ole enää esteenä ulkoistamiselle.

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen syyt ovat osaltaan transaktiokustannusteorian mukaisia. Siivoustoiminnan kustannusten alentamisella pyritään voiton maksimointiin. Syitä voidaan tarkastella myös Pfefferin poliittisen organisaatioteorian näkökulmasta.

Esimerkiksi hotellinjohtajien kokemukset siivousliikkeistä vähentävät ulkoistamisen epävarmuutta. Tämä lisää hotellinjohtajan valtaa ulkoistamista pohtivassa ryhmässä. Sama asia voidaan nähdä myös politikoinnin näkökulmasta. Kun hotellinjohtajalla on kokemusta siivousliikkeestä, voi kokemus johtaa ulkoistamisessa käytettävän informaation valitsemiseen ja juuri tämän kyseisen siivousliikkeen preferoimiseen.

4.3.5 Ulkoistamishankkeessa mukana olevat henkilöt

Ulkoistamisprosessin edessä on muodostettava työryhmä, joka suunnittelee ja päättää siivoustoiminnan ulkoistamisesta. Päätöksen ulkoistamisprosessin aloittamiselle tekee lähes poikkeuksetta hotellinjohtaja. Hotellinjohtajan esimies on myös usein mukana suurten hotelliketjujen ulkoistamishankkeissa. Ulkoistamisprosessissa hotellinjohtaja ei toimi yksin, vaan hänellä on apunaan muuta hotellin henkilökuntaa. Hotellinjohtaja B:n kanssa ulkoistamista on valmistellut hotellipäällikkö ja ravintolapäällikkö. Joskus mukana on ollut myös hotelliemäntä, joka toimi hotellin siivousosaston esimiehenä. Hotellinjohtaja voi perustella omia näkökantojaan ja myydä ulkoistamisen idea hotelliemännälle. Jos ulkoistamishankkeelle saadaan hotelliemännän tuki, tulee ulkoistamisesta helpompaa. Hotelliemäntä tuo ulkoistamisprojektiin siivousalan asiantuntemusta, jota voidaan hyväksikäyttää muun muassa tarjouspyyntöjen laadinnassa. Ulkoistamishankkeissa joutuu pohtimaan tapauskohtaisesti, keitä voidaan ottaa mukaan ulkoistamisen suunnitteluun. Ratkaisevaa on hotellinjohtaja B:n mielestä henkilön asenne.

Hotelliemännän mukaanotto ulkoistamishankkeeseen on Pfefferin poliittisen organisaatioteorian mukainen hotellinjohtajan valtaa vahvistava poliittinen keino. Kyseessä on niin sanottu puolueellisuuden muodostaminen, jossa vastapuolelle annetaan sellainen asema, jossa tämän on vaikeampaa vastustaa päätöksentekijöiden tahtoa. Toisaalta tilanne voidaan nähdä yhteenliittymän muodostamisena, jotta yrityksen sisäiset tahot tukisivat päätöksentekijän omia mielipiteitä.

4.4 Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen vertailu

Kun hotelleissa aloitetaan siivoustoiminnan ulkoistamisen arviointi, täytyy hotellinjohtajalla olla selvä näkemys siitä, millaisessa tilassa hotellin oma siivousosasto on.

Vertailemalla hotellin oman siivousosaston hyötyjä ja haittoja sekä kustannuksia ulkoistetun siivoustoimen vastaaviin, voidaan arvioida ulkoistamisen tarvetta. Ulkoistamisen arvioidut hyödyt ja haitat ovat lähinnä kokemuksia aikaisemmista ulkoistamishankkeista. Hotelleissa tehdään hyötyjen ja riskien vertailua pääsääntöisesti maalaisjärkeä hyväksikäyttäen. Systemaattisia riskimittareita ei käytetä. Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen aiheuttamien kustannusten vertailu perustuu suurimmaksi osaksi välittömien kustannusten selvittämiseen.

Huomioitavaa on, että ulkoistetun siivoustoiminnan kustannukset saadaan selville vastaitten, kun siivousliikkeiltä on saatu tarjoukset. Hotellin sisäisen siivouksen kustannukset, hyödyt ja haitat ovat usein tiedossa jo ennen ulkoistamishanketta.

4.4.1 Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen hyödyt

Hotellinjohtaja B:n mukaan hotellin oman siivousosaston ehdottomasti tärkein hyöty syntyy siitä, että siivoustoiminta on kokonaisuudessaan hotellin omassa päätettävällässä. Tällöin voi tarvittaessa nopeasti muuttaa tehtyjä suunnitelmia ja keskittää siivousvoimaa sinne, missä sitä eniten tarvitaan. Hotellinjohtaja A kokee siivouksen omana työnä tekemisen tärkeimpänä hyötynä sen, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on vahvempaa kuin ulkoistetun siivousosaston työntekijöillä. Siivoushenkilöstö kokee olevansa samaa porukkaa hotellin muun henkilökunnan kanssa ja henkilöstön keskuuteen muodostuu vahva ”me-henki”. Tällöin siivoustyöntekijöiden työmotivaatio on hyvä, mikä puolestaan edesauttaa työntekijöiden tehokkuutta.

Siivoustoiminnan ulkoistamisen hyödyksi hotellinjohtaja B näkee siivoustoiminnan ammattitaidon lisääntymisen hotellissa. Ammattitaidon lisääntyminen näkyy muun muassa kustannustehokkuutena. Jos ammattitaito ei ulkoistamisen myötä parannu, niin tällöin ulkoistaminen on suoritettu turhaan. Kun siivouspalveluntarjoaja kehittää omaa liiketoimintaansa, tuo se samalla hotellille lisäarvoa siivoustoiminnan kehittyessä. Hotellinjohtaja A:n mukaan tärkein siivoustoiminnan ulkoistamisella saatava hyöty on kustannusten alentuminen. Ulkoistamisen myötä hotellin siivoustoiminta tulee myös joustavammaksi. Kolmantena maininnan arvoisena hyötynä hotellinjohtaja A näkee hotellin keskittymisen ydinosaamiseensa.

4.4.2 Hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen ongelmat

Hotellissa siivoustoiminnan järjestäminen omana työnä on haaste organisaatiolle, koska siivous ei ole hotellin ydinosasta. Haastateltavien mukaan hotellissa ei välttämättä pysytä siivousalan kehityksessä mukana, mikä aiheuttaa siivoustoiminnan tehotomuutta. Siivousosaston työntekijöitä ei ole mahdollista kouluttaa riittävästi eikä mittavia koneinvestointeja tehdä.

Hotellinjohtajien mukaan siivouksen suorittamiseen hotellin sisäisesti liittyy myös taloudellisia riskejä. Mikäli hotellissa ei hoideta siivoustyön organisointia huolellisesti, siivouksen kustannusten nousu voi olla huomattavaa. Kustannuksiin liittyvänä riskinä on myös henkilökunnan sairastumisesta aiheutuvia kustannuksia, jotka kylläkin ovat normaalia elämää, mutta ulkoistettuna eivät aiheuta hotellille ylimääräisiä kuluja. Sairaslomia on haastateltavien mukaan yllättävän paljon.

Hotelleilla on myös ongelmia saada pitkäaikaista työvoimaa siivousosastolle. Siivoojat ovat usein opiskelijoita ja työ sopimukset lyhytkestoisia. Työvoiman suuren vaihtuvuuden vuoksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen menee myös liikaa aikaa. Hotellinjohtaja B näkee ongelmana myös henkilöstön poissaoloja korvaavien lomittajien saannin lyhyellä varoitusajalla. Hotellinjohtaja A:n mukaan joissakin hotelleissa on käytössä varajärjestelmä, jolla poissaoloja voidaan korvata lyhyelläkin varoitusajalla.

Haastateltavien kokemusten mukaan siivoustoiminnan ulkoistamisen jälkeen on koettu hyvinkin erilaisia riskejä. Hotellinjohtaja A:n mukaan siivouspalveluntuottajan laatu ei ole ollut aina riittävää, vaan asiakkaat ovat siitä reklamoineet ja myös hotellin oma laadun tarkkailu on huomannut puutteita siivoustyössä. Laaturiski on haastateltava A:n mukaan merkittävin ulkoistamisen riskeistä. Myös siivouspalveluntuottajalle maksettavat yllättävät lisälaskut koetaan ulkoistamisen riskinä. Tällaisia ylimääräisiä kustannuksia syntyy muun muassa ikkunoiden pesusta ja messinkien kiillotuksista, jos niitä ei ole huomioitu ulkoistamissopimuksessa. Hotellinjohtaja B:n mukaan ongelmia on ilmennyt siivouspalveluntuottajan työnjohdossa. Työnjohto ei ole ollut ammattitaitoinen, mikä on aiheuttanut ongelmia muun muassa hotellin siivoustyön organisoinnissa.

Haastateltava B mainitsee eräänä ongelmana ulkoistamissuhteessa palveluntuottajan työnjohdon ja ulkoistajalle tarjouksen tehneen henkilön väliset informaatiokatkokset. Tällä tarkoitetaan sitä, että siivousliikkeen työjohtaja ei ole tietoinen siitä, mitä kaikkea tarjouksen antaja on luvannut hotellissa tehtävän. Ulkoistamissuhteen alkuaikoina tämä aiheuttaa ongelmia, mutta ongelmat luonnollisesti vähenevät, kun niistä reklamoidaan siivousliikettä ja informaation välitys siivousliikkeessä paranee.

Haastateltava A näkee ulkoistamisen ongelmana myös sen aiheuttaman negatiivisen julkisuuden. Usein yritysten ulkoistamistoimista kerrotaan tiedotusvälineissä varsinkin sen jälkeen, jos työntekijät ovat lakkoilleet ulkoistamista vastaan. Kirjoittelu tiedotusvälineissä antaa työnantajasta usein huonon kuvan.

4.4.3 Ulkoistamisen riskienhallinta

Edellä kerrottuun siivouspalveluntuottajan työnjohdossa oleviin ongelmiin on hyvin vaikea varautua etukäteen. Ulkoistamisesta aiheutuvien ylimääräisten kustannusten riskiä voidaan vähentää laatimalla huolellisesti tarjouspyynnöt ja ulkoistamis-sopimukset, jotka kattavat kaikki siivoustyön piiriin kuuluvat työsuoritukset. Niin ikään laatuongelmiin voidaan varautua esimerkiksi tutustumalla sopimuskumppanin työtapoihin ennen sopimuksen allekirjoittamista. Riskien hallintakeinona voidaan nähdä myös koeaika, jonka kuluessa siivouspalveluntuottajan on osoitettava pystyvänsä riittävään laatuun ja muutenkin hoitamaan sille annetut siivoustyöt.

Hotellinjohdon ja siivousliikkeen välille voi syntyä luottamuspulaa esimerkiksi jatkuvasta siivoustyön reklamaatioista. Tällöin on välittömästi keskusteltava ongelmia aiheuttavista asioista. Yksi mahdollinen keino saavuttaa ulkoistamissopimuksessa vaaditut velvoitteet on asettaa sopimussakkoja. Jos esimerkiksi siivousliike ei saavuta vaadittua laatutasoa, hotelli ei maksa alun perin sovittua hintaa siivousliikkeelle.

4.4.4 Kustannusten selvittäminen

Ulkoistamispäätöksen tueksi on kerättävä kustannusinformaatiota hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisesta ja siivoustoiminnan jatkamisesta hotellin oman siivousosaston voimin. Näiden aiheuttamista kustannuksista muodostetun vaihtoehtolaskelman avulla

saadaan selville, kumpi tapa on taloudellisesti järkevämpää. Luvussa 4.4.4.1 esitetään kustannuserät, jotka hotellinjohtajien mukaan sisältävät heidän käyttämiensä vaihtoehtolaskelmiin. Nämä kustannukset ovat näin ollen myös ulkoistamispäätöksen eräänä perusteena. Tämän jälkeen luvussa 4.4.4.2 esitetään laajempi kustannuseräkohtainen vaihtoehtolaskelma, jossa pyritään huomioimaan kaikki olennaiset hotellin omasta siivousosastosta ja siivoustoiminnan ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset. Myös sellaiset kustannuserät, joita haastateltavat eivät ole ottaneet huomioon omissa laskelmissaan. Tämä vaihtoehtolaskelma antaa todellisemman kuvan vaihtoehtojen aiheuttamista kustannuksista.

4.4.4.1 Käytännössä toteutettu vaihtoehtolaskelma

Hotellin sisäisen siivousosaston relevantit kustannukset (erilliskustannukset) muodostuvat hotellinjohtajien mukaan taulukon 1 mukaisesti pääosin siivoojien henkilöstökuluista sekä siivoustyössä tarvittavista välineistä ja aineista. Henkilöstökulut otetaan kokonaisuudessaan vaihtoehtolaskelmaan mukaan. Tällöin selvitetään palkkakustannukset, sairauspäivärahat ja lomakorvaukset, edellisistä aiheutuvat työnantajamaksut sekä siivousosaston työntekijöiden koulutuksesta, työvaatteista ja virkistytymisestä aiheutuvat kustannukset.

Taulukko 1. Hotellin sisäisen siivoustoiminnan kustannukset vaihtoehtolaskelmassa

<p>Relevantit välittömät kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Siivoustyön henkilöstökustannukset <ul style="list-style-type: none"> ○ Palkat (työpalkat, ylityöt, sairausajan palkat, lomakorvaukset, siivoustyönjohtajan palkat) ○ Työnantajan henkilösivukulut (työttömyysvakuutus, ryhmähenkivakuutus, tapaturmavakuutus, eläkemaksut) ○ Työvaatteet ○ Koulutus ja virkistytymisen ?? Siivoustyön aine- ja tarvikekustannukset <ul style="list-style-type: none"> ○ Pesuaineet ○ Työvälineet ?? Siivoustyön konekustannukset <ul style="list-style-type: none"> ○ Imurit (uudet koneet ja vanhojen korjaus) ○ Vahauskoneet (uudet koneet ja vanhojen korjaus)
--

Siivoustyön aiheuttamat välittömät aine- ja tarvikekustannukset sekä kone- ja laitekustannukset selvitetään haastateltavien mukaan pääsääntöisesti hotellin tuloslaskelmasta. Siivoustyön palkkakustannusten selvittämisessä käytetään tuloslaskelman lisäksi palkkahallinnon raportteja, joissa palkat eritellään osastojen mukaan.

Taulukossa 2 on esitetty siivoustoiminnan ulkoistamisesta aiheutuvat kustannuserät, joita haastateltavat huomioivat vaihtoehtolaskelmassa. Useimmiten ulkoistamisen kustannuksina käsitellään vain siivousliikkeen hotellisiivouksesta perimä hinta. Ulkoistetusta siivoustoiminnasta hotelli maksaa palveluntuottajalle sen tarjoamasta kokonaispanoksesta. Palveluntarjoaja veloittaa hotellihuoneiden osalta yleensä suoriteperusteisesti esimerkiksi euroa per siivottu huone. Yleisissä tiloissa käytetään useimmiten kiinteää summaa tai suoriteperusteista käytäntöä. Ulkoistamisesta ei pitäisi tulla hotellille, riippuen laaditusta ulkoistamissopimuksesta, muita kustannuksia. Palveluntuottaja huolehtii työntekijöidensä palkoista, työnantajavelvoitteista sekä aineista ja tarvikkeista.

Taulukko 2. Siivoustoiminnan ulkoistamisen kustannukset vaihtoehtolaskelmassa

<p>Relevantit välittömät kustannukset</p> <p>?? Siivousliikkeen tarjouksen kokonaiskustannus</p>
--

Hotellinjohtajat ovat ratkaisseet vaihtoehtolaskelmiin liittyvän laajuusongelman huomioimalla vain hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivoustoiminnan aiheuttamat välittömät kustannukset. Haastateltavien mukaan siivoustoiminnan välilliset kustannukset ovat hotellin oman siivousosaston henkilöstö- ja materiaalikuluisiin ja ulkoistetusta siivouksesta palveluntuottajalle maksettavaan summaan verrattuna marginaalisia. Jos välillisiä kustannuksia pyritään laajassa mittakaavassa selvittämään, kannattaa haastateltavien mukaan kyseenalaistaa koko ulkoistamishanke. Mikäli siivoustoimintaan kuuluvat välilliset kustannukset ovat valmiiksi saatavilla, huomioidaan ne vaihtoehtolaskelmissa. Niiden selvitystyöhön ei kuitenkaan ryhdytä.

Jos ulkoistamis päätös perustuu pelkästään kustannuksiin, täytyy ulkoistamisella saatavan kustannussäästön olla hotellinjohtaja A:n mukaan merkittävä eli noin 10 % riippuen hotellin koosta ja siivousosaston kustannuksista. Mikäli hotellin oman siivousosaston

kustannukset ja ulkopuoliselta palveluntuottajalta siivouksesta saatu tarjous ovat lähes samansuuruiset, lopetetaan ulkoistamishanke. Tavoitteena ei ole ulkoistaa vain ulkoistamisen vuoksi. Hotellinjohtaja B on hieman eri mieltä kuin hotellinjohtaja A. Hotellinjohtaja B:n mukaan on hyvin vaikeata sanoa sellaista kustannussäästöprosenttia, jolla siivousta ulkoistettaisiin. Kustannussäästöä on aina tarkasteltava tapauskohtaisesti. Mikäli hotellin oma siivous aiheuttaa samansuuruisen kustannuksen kuin ulkopuolisen palveluntuottajan tarjous on, jää hotelleilta esimerkiksi investointien suunnitteluun ja hankintaan käytetty aika vapaaksi muiden tehtävien suorittamiseen.

Haastateltavien mukaan kustannuksia on syytä pohtia myös tuottojen näkökulmasta. Siivoustoiminnan kustannusten alentuminen näkyy hotellin tuloksessa. Jos ulkopuolinen palveluntuottaja tarjoaa siivousta esimerkiksi 10 % halvemmalla kuin hotellin oman siivousosaston kustannukset ovat, täytyy hotellin myynnin kasvaa usein prosenttiyksiköillä, jotta vastaavan suuruinen tulos saataisiin aikaan hotellin omaa siivousosastoa käyttäen.

4.4.4.2 Täydennetty vaihtoehtolaskelma

Edellä esitetyt laskelmat hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätöksen tueksi eivät ota huomioon kaikkia olennaisia kustannuksia. Taulukoissa 3 ja 4 esitetään täydennetty vaihtoehtolaskelma, jossa huomioidaan hotellin sisäisen siivoustoiminnan ja ulkoistetun siivoustoiminnan aiheuttamat kustannuserät. Näiden kustannusten huomioiminen vaihtoehtolaskelmassa antaa jo paremman kuvan siitä, kumpi vaihtoehto on edullisempi hotellisiivouksen toteuttamisessa. Toisaalta voidaan pohtia myös sitä, onko järkevää lähteä näin yksityiskohtaiseen kustannusten selvittämiseen. Osa kustannuksista on hyvin vaikeasti selvitettävissä ja selvitystyö aiheuttaa lisää kustannuksia.

Hotellin oman siivousosaston välittömien kustannusten selvittämisessä riittää hotellinjohtajien taulukossa 1 huomioimat kustannukset. Nämä kustannuserät ovat olennaisimmat välittömät kustannukset. Jotta hotellin oman siivousosaston todellinen kustannusvaikutus saadaan selville, joudutaan vaihtoehtolaskelmaan huomioimaan myös välillisiä kustannuksia. Taulukossa 3 siivoustoiminnan aiheuttamista välillisistä kustannuksista transaktiokustannusteorian mukaisesti sisäisiin transaktiokustannuksiin voidaan luokitella hotellinjohtajan käyttämä aika valvontaan.

Taulukko 3. Täydennetty vaihtoehtolaskelma hotellin sisäisen siivoustoiminnan aiheuttamista kustannuksista.

<p>Relevantit välittömät kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Siivoustyön henkilöstökustannukset <ul style="list-style-type: none"> ○ Palkat (työpalkat, ylityöt, sairasajan palkat, lomakorvaukset, siivoustyönjohtajan palkat) ○ Työnantajan henkilösivukulut (työttömyysvakuutus, ryhmähenkivakuutus, tapaturmavakuutus, eläkemaksut) ○ Koulutus ja virkistäytyminen ?? Siivoustyön aine- ja tarvikekustannukset ?? Siivoustyön kone- ja kalustokustannukset <p>Relevantit välilliset kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Hotellin johdon käyttämä aika valvontaan ?? Luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun vapautustunnit työstä ?? Työterveyshuolto ?? Siivoojien rekrytointi ja perehdyttäminen ?? Palkanlaskennan ja -maksun kustannukset ?? Investointien suunnittelu ja hankinnat

Hotellin luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun vapautustunnit työstä on laskettava siivoustoiminnan välillisiin kustannuksiin mukaan niiltä osin, kun ne koskevat siivoustoimintaa. Hotellinjohtaja A:n mukaan nämä työtunnit ovat eräässä tapauksessa vähentyneet yli kymmenellä tunnilla kolmessa viikossa, kun siivoustoiminta on ulkoistettu.

Myös hotellin oman siivousosaston työntekijöiden työterveyshuoltoon ja palkanlaskentaan kuluu vuosittain rahaa, joten nämä kustannukset on huomioitava vaihtoehtolaskelmaan. Niin ikään siivoustyöntekijöiden rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannukset tulisi huomioida vaihtoehtolaskelmaan.

Taulukossa 4 on esitetty hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset. Siivoustyön välittömistä kustannuksista siivousliikkeen antaman tarjouksen mukaiset kustannukset sisällytetään luonnollisesti vaihtoehtolaskelmaan. Myös ulkoistamissopimuksessa havaitut puutteet, esimerkiksi messinkien kiillotukset, jotka eivät kuulu ulkoistamissopimuksen perusteella palveluntuottajalle, tulee arvioida ja ottaa huomioon kustannuksia laskettaessa.

Taulukko 4. Täydennetty vaihtoehtolaskelma hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisesta aiheutuvista kustannuksista.

<p>Relevantit välittömät kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Siivousliikkeen tarjouksen kokonaiskustannus ?? Tiedossa olevat siivoustyön lisäkustannukset <p>Relevantit välilliset kustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Siivouksen omana työnä suorittamisen kustannusten selvittäminen ?? Palveluntuottajan etsinnästä aiheutuvat kustannukset ?? Ulkoistamissopimuksen valmistelusta ja teosta aiheutuvat kustannukset ?? Ulkoistamisen organisoinnista aiheutuvat kustannukset <ul style="list-style-type: none"> ○ Yt- neuvottelut ○ Tiedottaminen ?? Palveluntuottajan valvonnasta aiheutuvat kustannukset ?? Hotellin siivousosaston työntekijöiden mahdollisesta lakosta aiheutuvat kustannukset <p>Relevantit tuotot</p> <ul style="list-style-type: none"> ?? Koneiden ja kaluston sekä aineiden ja tarvikkeiden myynti

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen aiheuttaa lukuisia välillisiä kustannuksia ulkoistavalle hotellille. Palveluntuottajan etsintä, ulkoistamissopimuksen valmistelu ja teko ovat ulkoisia ex ante -transaktiokustannuksia. Ulkoistamisen organisoinnista ja palveluntuottajan valvonnasta aiheutuu puolestaan ex post -transaktiokustannuksia. Tämä transaktiokustannusten huomioiminen vaihtoehtolaskelmaan on merkittävin ero verrattuna hotellinjohtajien laatimaan laskelmaan taulukossa 2.

Ulkoistamisen aiheuttamiin kustannuksiin on luettava relevanteista välillisistä kustannuksista hotellin oman siivoustoiminnan aiheuttamien kustannusten selvittäminen, koska ilman ulkoistamisen mahdollisuutta kustannusten selvitystyötä tuskin tehtäisiin näin laajassa mittakaavassa. Kustannusten selvittäminen voi olla hyvin työlästä ja kallista. Kustannusten selvittäminen vaatisi esimerkiksi toimintolaskennan käyttöönottoa.

Siivoustoiminnan ulkoistamistilanteessa hotelli myy siivouksessa käytetyt koneet ja laitteet sekä välineet ja aineet usein ulkoistamiskumppaniksi valitulle siivousliikkeelle.

Hinta määräytyy hotellinjohtaja A:n mukaan siivousliikkeen antaman tarjouksen perusteella. Myynnistä saatavat tulot vähentävät ulkoistamisesta syntyviä kustannuksia.

Siivoustoiminnan ulkoistamisen aiheuttamista välillisistä kustannuksista kertaluonteisia eriä ovat kaikki muut paitsi palveluntuottajan valvonnasta aiheutuvat kustannukset. Palveluntuottajan valvonnan kustannuksia ei tiedetä etukäteen vaihtoehtolaskelmaa laadittaessa, joten ne on arvioitava. Myös hotellin siivousosaston työntekijöiden mahdollinen lakko aiheuttaa kustannuksia. Kun vaihtoehtolaskelmaa laaditaan, ei voida varmuudella tietää tuleeko lakkoa vai ei.

Jotta vaihtoehtolaskelma antaisi päätöksenteon tueksi riittävää informaatiota, täytyy laskelmassa ottaa huomioon kustannusten nousu. Jos tehdään vaihtoehtolaskelma esimerkiksi vuoden periodilla, täytyy hotellin oman siivousosaston palkkakustannuksia korottaa alan työehtosopimuksen mukaisesti. Myös työnantajan henkilösivukuluilla on tapana vaihdella vuosittain, joten nämä on myös huomioitava laskelmiin. Niin ikään aine- ja tarvikekustannuksia tulee korottaa.

Ulkoistamisen aiheuttamista kustannuksista siivousliikkeen antama tarjous koskee yleensä seuraavaa vuotta. Tämän jälkeen siivousliike korottaa hintojaan vuosittain, kun palvelun tuottamisen kustannukset nousevat. Haastateltava A kertoo hotellin odotuksena olevan, että siivousliike korottaa hotellilta perimiään palvelumaksuja esimerkiksi palkkojen osalta vähemmän kuin siivousalan työehtosopimuksessa korotus olisi. Tällä pyritään siihen, että siivousliike osoittaa tehokkuuttaan. Palvelumaksujen korotuksista sovitaan ulkoistamissopimuksessa.

4.5 Ulkoistamispäätös ja palveluntuottajan valinta

4.5.1 Tarjouspyynnön laadinta

Tarjouspyynnön laadinta hotellin siivouksesta on pikkutarkkaa työtä. Tarjouspyyntö on laadittava hyvin yksityiskohtaiseksi ja siinä on oltava maininta kaikista niistä töistä, joita hotellin oma siivoushenkilöstö on joutunut tekemään. Tarjouspyynnön yksityiskohtaisuus riippuu luonnollisesti siitä, minkä osan siivouksesta hotelli aikoo ulkoistaa. Jotta

tarjouspyyntöön saadaan maininta kaikista siivoukseen kuuluvista töistä, olisi tarjouspyynnön laadinnassa hyvä käyttää apuna siivoustyönjohtajaa. Siivoushenkilöstöä käytetään apuna palveluntuottajan kanssa käytävien neuvottelujen aikana, kun pohditaan, ovatko ulkoistettava siivous ja hotellin sisäinen siivous vertailukelpoisia työtehtävien osalta.

Haastateltava B:n johtamissa ulkoistamishankkeissa on aina käytetty hotelliketjukohtaista valmista tarjouspyyntölomaketta. Haastateltava A puolestaan kertoo tehneensä tarjouspyynnön joko itsenäisesti tai yhteistyössä hotelliketjun edustajan kanssa. Tarjouspyynnön tekoon ei ole käytetty konsultteja, vaan tarjouspyynnöt pyritään saamaan aikaiseksi hotellin tai hotelliketjun omin voimin.

4.5.2 Tarjoajien esivalinta

Hotellinjohtaja B:n mukaan hotellin siivoustoiminta on niin spesifiä osaamista, että avointa tarjouskilpailua esimerkiksi lehti-ilmoituksen muodossa ei ole järkevää suorittaa. Parempi tapa on käyttää rajoitettua tarjousmenettelyä, jossa tarjouksia hotellisiivouksesta pyydetään neljältä tai viideltä varteenotettavalta siivousalan yritykseltä.

Hotellinjohtaja A:n toteuttamissa siivoustoimen ulkoistamisprojekteissa tarjosten saapumisen jälkeen jokaisella tarjoajalla on mahdollisuus esittäytyä ulkoistajalle rekrytointitilaisuudessa. Tällöin kaikkia tarjoajia haastatellaan ja kysellään muun muassa heidän toiminnastaan ja arvomaailmastaan. Haastattelujen ja tarjosten perusteella pudotetaan osa pois. Jäljelle jääneiden kanssa aloitetaan uudet neuvottelut. Hotellinjohtaja B puolestaan hoitaa valinnan ensimmäisen vaiheen ilman kaikkien tarjoajien haastatteluja.

Hotellinjohtaja B:n mukaan siivoustoiminnan ulkoistamistapauksissa on joskus ollut tilanteita, joissa hotellin oma siivousosasto on perustanut yrityksen ja ollut mukana tarjoamassa hotellin siivousta. Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin oltava tarkkana, sillä nykyinen verolainsäädäntö katsoo tällaiset tapaukset veronkierroksi, jollei perustetulla yrityksellä ole myös muita asiakkaita. Perustetulla yrityksellä täytyy olla myös resursseja uusia konekanta ja kouluttaa henkilökuntaa, mikä on hotellinjohtaja B:n mukaan hiukan huolestuttavaa tällaista vaihtoehtoa mietittäessä. Toisaalta tällaisella yrityksellä on paras mahdollinen kokemus juuri ulkoistavan hotellin siivouksesta.

4.5.3 Sopimuskumppanin valinta

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että seuraavat tekijät ovat olennaisia palveluntuottajan valinnassa:

- ?? ulkoistamishankkeen vetäjän aikaisemmat kokemukset siivousliikkeestä
- ?? siivousliikkeen maine
- ?? siivousliikkeen aikaisempi kokemus hotellisiivouksesta
- ?? siivousliikkeen valtakunnallisuus
- ?? siivousliikkeen laatu ja laatujärjestelmät
- ?? siivousliikkeen toimiminen paikkakunnalla
- ?? tarjouksen hinta
- ?? ulkoistamisneuvotteluiden ilmapiiri
- ?? luottamus.

Ulkoistamishankkeen vetäjän aikaisemmillä kokemuksilla jostakin siivousliikkeestä on suuri merkitys siihen, kuka lopulta valitaan siivouspalvelun tuottajaksi. Hotellisiivous kokonaisuudessaan on hyvin erilaista siivousta verrattuna moneen muuhun siivoukseen. Hotellisiivous jo pelkästään kerrossiivouksen osalta on puhdasta erikoisosaamista. Hotellinjohtajien mukaan kaikilla siivousliikkeillä ei ole taitoa suorittaa sitä. Siksi siivouspalveluntuottajien aikaisempi kokemus hotellin siivouksesta katsotaan useimmiten eduksi, kun sopimuskumppania etsitään. Valtakunnallisilla siivousketjuilla on todennäköisemmin riittävästi resursseja suorittaa isommankin hotellin siivous. Lisäksi näillä on hyvät edellytykset kehittää toimintaansa kouluttamalla henkilöstöään ja investoimalla uusiin koneisiin.

Siivousliikkeen toimiminen siivoustoimintaansa ulkoistavan hotellin lähipaikkakunnilla parantaa myös siivousliikkeen mahdollisuuksia päästä ulkoistavan hotellin siivoustoimen hoitajaksi. Näin siksi, että tällaisella siivousliikkeellä odotetaan olevan riittävästi vararesursseja esimerkiksi yllättävien siivoustarpeiden hoitamiseksi lyhyellä varoitusajalla. Siivousliikkeellä käytössä olevat laatujärjestelmät ovat myös hyvä asia, kun ulkoistajan taholla pohditaan mahdollisia kumppaneita. Tällöin voidaan olla lähes

varmoja siitä, että siivousliike pystyy suoriutumaan hotellin siivouksesta vaaditulla laatusollalla.

Tarjouspyynnön saaneen siivousliikkeen jättämän tarjouksen hinta on hyvin merkittävä tekijä palveluntuottajaa valittaessa. Huomio keskitetään kohtuuhintaisten tarjousten tarkempaan analyysiin. Haastateltavien mukaan hotellisiivousta tarjonneiden siivousliikkeiden joukossa on poikkeuksetta muihin tarjouksiin verrattuna erittäin halpoja tarjouksia. Tällöin voidaan olettaa, että tarjoajalla on päämääränä päästä organisaatioon sisään. Toinen halpojen tarjousten taustalla oleva tekijä on todennäköisesti se, että tarjoaja ei ole täysin ymmärtänyt sitä työmäärää, joka hotellisiivouksessa on. Kaikkein halvimmat tarjoukset eivät yksinkertaisesti voi yltää siihen laatuun, mitä tarjouspyynnössä on vaadittu.

Hotellinjohtaja A:n mukaan erittäin tärkeä tekijä palveluntuottajan valinnassa on molemminpuolisen luottamuksen aikaansaaminen. Jo siivousliikkeiden edustajien kanssa käytävien neuvottelujen aikana neuvotteluilmapiiristä voi aistia, kuka lopulta tulee palveluntuottajaksi.

4.5.4 Viestintäpolitiikka ja yhteistoimintalain noudattaminen

Siivoustoiminnan ulkoistaminen voidaan hotellinjohtaja A:n mukaan tulkita kuuluvaksi yhteistoimintalaissa mainittuun liikkeen luovutukseen. Tällöin yhteistoimintalain veloitteet tulevat täytetyiksi, kun hotelli tiedottaa henkilöstöä ulkoistamisesta. Hotellinjohtaja A kuitenkin toteaa, että vastuullinen työnantaja ei toimi lain minimivaatimusten mukaan, vaan siivoushenkilöstön kanssa käydään neuvotteluja.

Yhteistoimintalain edellytykset on täytetty hotellinjohtaja A:n suorittamissa ulkoistamistilanteissa seuraavasti. Kun näyttää siltä, että siivoustoiminnan ulkoistaminen voisi tulla kysymykseen, kutsutaan työntekijät informaatiotilaisuuteen. Informaatiotilaisuudessa siivoushenkilöstölle osoitetaan laskelmin ulkoistamisen kustannussäästöjä tuova vaikutus ja todetaan, että hotelli haluaa aloittaa neuvottelut asiasta. Työntekijät valitsevat itselleen neuvottelukunnan, joka edustaa työntekijöitä neuvotteluissa. Neuvotteluissa työntekijöiden taholta tulee usein vasta-argumentteja, miksi ei kannattaisi ulkoistaa. Tämän jälkeen nämä vasta-argumentit muutetaan kustannuksiksi, jotta saadaan verrattua

hotellin oman siivousosaston ja ulkoistamisen kustannusvaikutuksia. Neuvotteluissa saattaa nousta esiin jotakin sellaista, joka on jäänyt huomaamatta ulkoistamista pohtivalta ryhmältä. Neuvottelujen jälkeen tehdään päätös ulkoistamisesta.

Hotellinjohtaja A:n johtamissa ulkoistamisprojekteissa ensimmäisenä ulkoistamisesta on tiedotettu hotellin henkilökunnan luottamusmiestä. Tämän jälkeen tiedotetaan koko henkilöstöä. Hotellinjohtaja B:n mukaan tiedotus hoidetaan koko siivousosaston henkilöstölle yhtä aikaa sillä hetkellä, kun yhteistoimintamenettelyyn kuuluvat neuvottelut aloitetaan.

Ulkoistamishankkeesta tiedotetaan hotellin henkilöstöä varsin myöhäisessä vaiheessa. Myöhäistä tiedottamista puoltaa haastateltavien mukaan kaksi tekijää. Ensinnäkin hotellin tulee uskoa siihen, että ulkoistaminen on järkevää taloudellisesti ja liiketoiminnallisesti ennen kuin siitä voidaan henkilöstä informoida. Toiseksi, ulkoistamisesta tiedottaminen aiheuttaa usein työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta ja pelkoa siitä, millainen heidän tulevaisuutensa on. Henkilöstön reaktiot ovat aina tapauskohtaisia. Ulkoistamisesta tiedottamisen jälkeen siivoustyöntekijöiden keskuudessa on haastateltava A:n mukaan havaittavissa muutosvastarintaa. Siivoustyöntekijät pyrkivät osoittamaan, että he pystyvät suoriutumaan siivoustyöstä hyvin eikä ulkoistamiseen tarvitse ryhtyä. Haastateltava B:n kokemuksen mukaan tällaista näyttämisen halua ei ilmene, vaan työntekijöiden keskuudessa esiintyy jossittelua ja puhutaan jopa työntekijöiden perusturvallisuuden menettämisestä. Haastateltava B:n mukaan ulkoistamisilmoitus saattaa alentaa työntekijöiden työtehoa.

Haastateltavien mukaan viestinnässä tärkeää on oikeiden asioiden kertominen henkilöstölle mahdollisimman avoimesti. Tiedotettavia asioita ovat lähinnä hotellin siivoustoimen ulkoistamiseen johtaneet syyt ja ulkoistamisen tavoitteet sekä siivoushenkilöstön uusi rooli uuden työnantajan palveluksessa. Kun ulkoistamisesta on ensimmäisen kerran tiedotettu henkilöstöä, täytyy henkilöstö pitää ajan tasalla tulevista tapahtumista ja ulkoistamisprosessin etenemisestä. Tiedottamisessa ensiarvoisen tärkeää on perustella asiat hyvin, jotta henkilöstön keskuuteen ei tule epätietoisuutta tulevista tapahtumista.

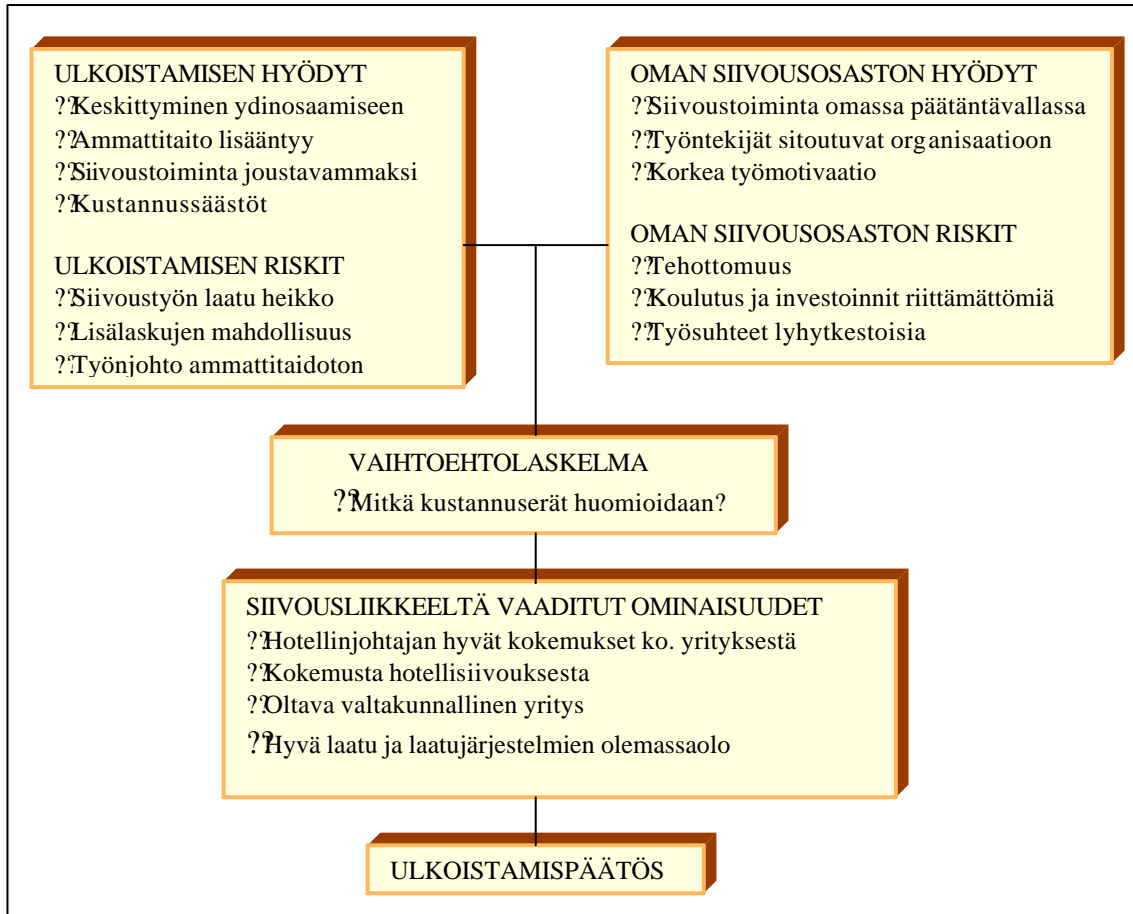
4.5.5 Koeaika ja ulkoistamissopimuksen pituus

Hotellinjohtaja B:n mukaan ulkoistamissopimuksessa palveluntuottajalle annetaan usein koeaika, joka on yleensä kahden kuukauden mittainen. Tämän ajan kuluessa siivousliikkeen on osoitettava pystyvänsä hoitamaan siivoustoiminta hotellissa vaaditulla laatutasolla. Koeaikaa pidetään hieman kaksipiippuisena asiana. Hyvää siinä on se, että ulkoistaja huomaa heti sopimuksen alkuaikoina, pystyykö palveluntarjoaja suorittamaan sille uskutuista tehtävistä vaaditulla laatutasolla. Toisaalta koeajassa huonoa on se, että mitä suuremmasta hotellista on kyse ja mitä pidempi on koeaika, sitä vaikeampi hotellin on jälleen aloittaa siivoustyöt itsenäisesti tai valita nopeasti uusi siivousliike.

Haastateltavien mukaan hotellin siivoustoiminnan ulkoistamissopimuksen pituus on kahdesta kolmeen vuotta. Sopimuskausi on kohtalaisen pitkä, koska hotellin siivoustoiminnan haltuunotto siivousliikkeelle on iso prosessi ja siivouksen saaminen rutiinomaiseksi vaatii aikaa. Lisäksi hyvin lyhyiden sopimusten aikana siivousliikkeillä ei ole halua ruveta investoimaan tai muuten kehittämään toimintaansa ulkoistavan hotellin hyväksi. Hotellinjohtaja B:n mukaan hänen työnantajillaan on joskus ollut sellainen politiikka, että yli vuoden mittaisia sopimuksia ei tehdä kenenkään kanssa. Tämä aiheutti juuri edellä mainittuja ongelmia.

4.5.6 Ulkoistamispäätöksen syntyminen

Kuviossa 4 on esitetty kokoavasti olennaisimmat hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät. Päätöksentekijöiden on arvioitava ulkoistamisesta aiheutuvien hyötyjen ja riskien suhdetta hotellin oman siivousosaston vastaaviin. Niin ikään on päätettävä mitkä kustannuserät otetaan huomioon vaihtoehtolaskelmissa, jotta saadaan aikaan vertailukelpoisia tuloksia. Tärkeä ulkoistamispäätökseen vaikuttava tekijä on myös potentiaalisen siivousliikkeen olemassaolo.

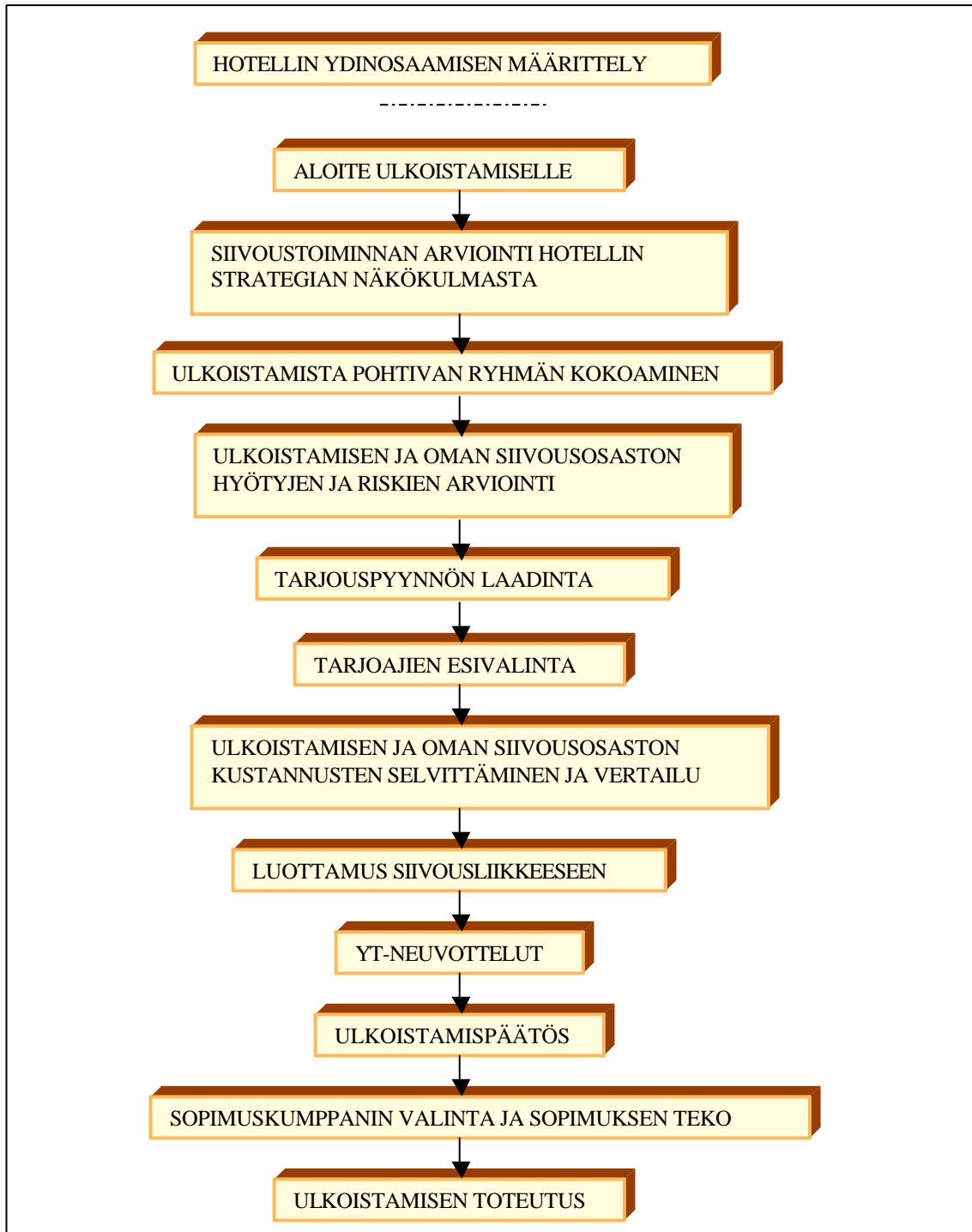


Kuvio 4. Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät

Kuviossa 5 on esitetty kokoavasti hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätöksen muodostuminen. Hotellinjohtaja A:n mielestä ulkoistamishankkeessa eniten työtunteja kuluu kustannusten selvittämiseen ja vertailuun. Tämä on myös tärkein tehtävä ulkoistamishankkeessa. Yhteistoimintalain noudattaminen on myös aikaa vievää, koska neuvotteluihin täytyy valmistautua huolellisesti. Kynnyskysymyksenä ulkoistamisessa on kuitenkin koko ulkoistamishankkeen aloittaminen. Hotellinjohtaja A:n mukaan henkisen ulkoistamispäätöksen tekeminen on vaikeaa, koska omassa siivoustoiminnassa on kuitenkin sellaisia hyötyjä, joita ulkoistamisella ei saavuteta, esimerkiksi työnantajaan sitoutunut henkilökunta. Jos vaihtoehtolaskelmat osoittavat, että ulkoistaminen on edullisempaa, täytyy ulkoistamispäätös tehdä vain kylmästi lukujen perusteella.

Hotellinjohtaja B:n mukaan ulkoistamisprosessin tärkeimpiä vaiheita ovat yhteistoimintalain noudattaminen ja yhteistoimintalain noudattaminen. Niin ikään kustannusver-

tailun tekeminen on hyvin tärkeä osa ulkoistamishanketta. Hotellinjohtaja B näkee ulkoistamisen päätöksenteon hyvin kokonaisvaltaisena prosessina, jossa tärkeää on sen käytännön toteutus.



Kuvio 5. Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätöksen muodostuminen

5 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkielman tutkimustehtävänä ja tavoitteena oli selvittää, mitä laskentatoimen doktriini kertoo ulkoistamisen päätöksenteosta ja miten tätä doktriinia sovelletaan käytännön ulkoistamispäätöksissä. Doktriinia kartoitettiin perehtymällä ulkoistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Käytännön tasolla ulkoistamisen päätöksentekoa tarkasteltiin hotellin siivoustoiminnan ulkoistamista käsittelevässä case-esimerkissä.

Tutkielman tutkimusstrategiana oli havainnollistava case-tutkimus. Havainnollistavan case-tutkimuksen tarkoituksena on ainakin osittain teorian edelleen kehittäminen ja hienontaminen. Case-esimerkin aineisto kerättiin kahdelta hotellinjohtajalta puoli-strukturoiduilla haastatteluilla.

5.1 Doktriinin anti ulkoistamisen päätöksentekoon

Doktriinin kartoituksen perusteella ulkoistamisen motiivit voidaan jaotella taloudellisiin, liiketoiminnallisiin, teknologisiin sekä poliittisiin. Ulkoistamisen motiivit vaihtelevat ulkoistettavasta toiminnosta riippuen. Ehdottomasti tärkein toimintojen ulkoistamista motivoiva tekijä on kustannussäästöjen etsiminen. Kustannussäästöt ovat mahdollisia, koska markkinoilla toimivilla palveluntuottajilla on skaala- ja oppimisetuja tuottaa palveluita. Toinen tärkeä motiivi ulkoistamiselle on keskittyminen organisaation ydinosaamiseen. Ulkoistamalla tukitoimintoja yritys voi ohjata lisäresursseja ydinosaamisensa kehittämiseen.

Kun ulkoistamisen tarvetta arvioidaan motiivien pohjalta, huomioon on otettava myös ulkoistamisen riskit. Rationaalisesti ajatellen ulkoistamista tapahtuu, kun sen hyödyt ovat suuremmat kuin riskit. Ulkoistamisen riskeistä doktriinissa painotettiin erityisesti sitä, että ulkoistaminen ei aina tuo haluttua kustannussäästöä, vaan pahimmassa tapauksessa voi jopa nostaa kustannuksia. Ulkoistamisen merkittävänä riskinä mainittiin myös, että ulkoistava yritys menettää kontrollin ulkoistamaansa toimintoon, jolloin toiminnon laatu saattaa heikentyä. Ulkoistamisen riskejä pyritään minimoimaan lähinnä huolellisesti laadituilla ulkoistamissopimuksilla.

Hintakilpailuttamiseen ja laatukilpailuttamiseen perustuvat ulkoistamissuhteet ovat tyypillisiä yritysten tukitoimintojen ulkoistamisessa. Kun kysymyksessä on ulkoistajan ydintoimintoja lähellä olevien toimintojen ulkoistaminen, pyrkii ulkoistaja läheiseen yhteistyöhön palveluntuottajan kanssa ja parhaimmassa tapauksessa voidaan puhua strategisesta ulkoistamisesta, jolloin vuorovaikutus ulkoistajan ja palveluntuottajan välillä on intensiivistä ja avointa. Strategisessa ulkoistamisessa palveluntuottaja tuntee ulkoistajan pitkántähtäimen suunnitelmat ja suunnittelee investointinsa sen mukaisesti. Ulkoistamisen tavoitetilana pidetään pitkäaikaista ja strategista kumppanuutta.

Ulkoistamisen kustannussäästöjä painottava motiivi linkittää ulkoistamisen päätöksenteon transaktiokustannusteoriaan, jossa etsitään taloudellisinta tapaa organisoida yrityksen tuotanto. Teorian mukaan yrityksen tulisi ulkoistaa toimintonsa, mikäli ulkopuolisilla palveluntuottajilla on mittakaavaetuja, transaktiot ovat standardoituja, erityisinvestointeja ei tarvita ja epävarmuus on vähäistä.

Ulkoistamispäätöksiä tarkasteltiin myös poliittisen organisaatioteorian näkökulmasta. Poliittisessa organisaatioteoriassa oletetaan, että pitkävaikutteisissa päätöksissä kustannuksia ei pystytä ennustamaan, joten ne eivät voi olla ulkoistamispäätösten taustalla. Teoria selittää päätöksentekoa siihen osallistuvien henkilöiden vallankäytön ja politiikoinnin näkökulmasta. Ulkoistamistilanteessa päätöksentekijöille muodostuu valtaa valtuutuksen, resurssien hallinnan, riippuvuuden ja alhaisen korvattavuuden sekä epävarmuuden hallinnan avulla. Valtatasapainon muuttamiseksi organisaation eri tahot voivat käyttää poliittisia keinoja, joita ovat päätöksentekokriteerien valitseminen, informaation valitseminen, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö, yhteenliittymien muodostaminen ja puolueellisuuden aikaansaaminen.

Ulkoistamispäätöksen tekeminen näyttää doktriinin mukaan noudattavan tietynlaista kaavaa. Aivan ensimmäiseksi yrityksessä joudutaan miettimään yrityksen ydinosaimisen ja strategian näkökulmista ulkoistamisen kohteena olevaa toimintoa. Jos toiminto on yrityksen ydinosaimista, ydinosaimisajattelun mukaan sitä ei voida ulkoistaa ilman kohtalokkaita seurauksia. Kun toiminnon ulkoistamisen arviointi päätetään aloittaa, laaditaan aikataulutettu ulkoistamissuunnitelma, päätetään ulkoistamista suunnittelevan ja toimeenpanevan työryhmän kokoonpano sekä perehdytään ulkoistamista koskevaan lainsäädäntöön. Tämän jälkeen ulkoistamista arvioidaan siitä saatavien hyötyjen ja siitä

aiheutuvien riskien valossa. Seuraavaksi aloitetaan sopivan palveluntuottajan etsintä ja järjestetään tarjouskilpailu toiminnon suorittamisesta. Kun tarjouksia on saatu, vertaillaan toiminnon ulkoistamisen ja yrityksen omana työnä tekemisen kustannuksia. Tämän jälkeen suoritetaan yhteistoimintalain velvoitteet, tehdään ulkoistamispäätös ja valitaan sopiva yhteistyökumppani. Seuraavaksi laaditaan ulkoistamissopimus ja toteutetaan ulkoistaminen.

5.2 Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteko

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen keskeisimmät motiivit liittyvät kustannussäästöjen tavoitteluun ja ydinosaamiseen keskittymiseen. Kustannussäästöjen tavoittelu perustuu siihen, että siivousliikkeet suorittavat siivouksen tehokkaammin kuin hotellin oma siivousosasto ja tulevat toimeen pienemmillä resursseilla. Hotellin ydinosaamiseen keskittymisen motiivi syntyy siitä, että hotelleilla ei ole riittävästi resursseja tai edes halukkuutta kehittää tukitoimintojaan. Markkinoilla toimivat siivousliikkeet investoivat jatkuvasti uusimpaan siivousteknologiaan ja kouluttavat henkilöstöään, mikä johtaa siivouksen kehittymiseen. Siivoustoiminnan ulkoistamisella hotelli saa hyödynnettyä tämän siivousliikkeissä tapahtuvan kehityksen.

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisessa siivoustoiminnan kustannusten nousua ei koeta suureksi riskiksi. Sen sijaan siivoustyön ulkoistamisessa on lisälaskujen mahdollisuus. Lisälaskut aiheutuvat lähinnä riittämättömällä tarkkuudella tehdystä ulkoistamissopimuksesta. Siivoustoiminnan ulkoistamisessa koettiin olevan myös laaturiski, jos siivousliike ei suorita siivousta vaaditulla laatutasolla. Ulkoistamisen riskinä koettiin myös siivousliikkeessä tapahtuvat informaatiokatkokset. Tällöin siivousliikkeen työnjohtaja ei ole tietoinen siitä, mitä ulkoistamissopimuksen tekijä on luvannut hotellissa tehtävän. Riskien hallintakeinoista tärkeimmäksi osoittautui ulkoistamissopimuksen huolellinen laatiminen. Myös tulevan yhteistyökumppanin työtapoihin tutustumista ja koeajan asettamista käytettiin ulkoistamisen riskien hallinnassa.

Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätös muodostuu useiden vaiheiden kautta. Ulkoistamishanke alkaa usein hotellinjohtajan aloitteesta, kun hän havaitsee jonkin epäkohdan, esimerkiksi siivoustoiminnan korkeat kustannukset tai tehottomuutta. Seuraava

vaihe on arvioida siivoustoiminnan luonnetta hotellin strategian näkökulmasta. Siivoustoiminnan tulisi tukea hotellin strategiaa, jotta haluttuun tavoittilaan päästäisiin. Siivoustoiminnan merkittävä rooli hotellituotteessa asettaa vaatimuksia valittavalle ulkoistamiskumppanille. Ulkoistamista pohtivassa työryhmässä arvioidaan ulkoistamisen hyötyjä ja hotellin kykyä kantaa ulkoistamisesta aiheutuvia riskejä. Näitä verrataan hotellin oman siivousosaston vastaaviin, jotta nähdään, onko ulkoistaminen järkevää.

Kun ulkoistamisen arviointia päätetään edellisten vaiheiden jälkeen jatkaa, lähetetään tarjouspyyntö esivalituille siivousliikkeille. Tarjouspyynnön laatimisessa on hyvä käyttää apuna siivoustyön hyvin tuntevaa henkilöä, jotta kaikki kustannuksia aiheuttavat tekijät tulee huomioitua. Kun tarjoukset on saatu, voidaan tehdä vaihtoehtolaskelmat hotellin oman siivousosaston ja ulkoistetun siivouksen aiheuttamista kustannuksista. Vartenotettavien siivousliikkeiden kanssa käytävien neuvottelujen aikana syntyy luottamus ja ulkoistamiskumppani valitaan. Seuraava vaihe on yhteistoimintalain velvoitteiden täyttäminen. Tämän jälkeen tehdään päätös ulkoistamisesta, laaditaan ulkoistamissopimus ja toteutetaan ulkoistaminen.

Ulkoistamispäätöksen muodostumisessa kaikkein tärkeimpänä vaiheena hotellinjohtajat näkevät kustannusten selvittämisen ja vertailun. Ulkoistamista ei aloiteta, jos sen kustannukset ovat suuremmat kuin hotellin oman siivousosaston kustannukset. Hotellinjohtajien käyttämissä vaihtoehtolaskelmissa siivoustoiminnan välittömät kustannuserät olivat kattavasti huomioituna, mutta vaihtoehtojen aiheuttamat välilliset kustannukset puuttuivat kokonaan. Välillisten kustannusten poisjättämistä vaihtoehtolaskelmasta perusteltiin sillä, että ne ovat marginaalisia välittömiin kustannuksiin verrattuna.

Siivoustoiminnan välillisten kustannusten poisjättäminen vaihtoehtolaskelmasta aiheuttaa sen, että vaihtoehtolaskelma ei anna todellista kuvaa siivoustoiminnan ulkoistamisen ja hotellin omana työnä tekemisen kustannuksista. Välillisiä kustannuksia pitäisi pyrkiä selvittämään. Varsinkin ulkoistamisen kohdalla transaktiokustannukset saattavat olla kohtalaisen suuret, kun ulkoistamiskumppania joudutaan etsimään, tekemään tarjouspyynnöt, valmistelemaan ulkoistamissopimus ja valvomaan valittua palveluntuottajaa. Myös hotellin oman siivousosaston aiheuttamat välilliset kustannukset voivat olla suuria. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi siivoushenkilöstön työterveyshuollon kustannukset, siivoustyön valvonnasta aiheutuvat

kustannukset sekä siivoushenkilöstön palkanlaskennasta aiheutuvat kustannukset. Hotellin oman siivousosaston ja osittain ulkoistamisen aiheuttamien välillisten kustannusten selvittäminen vaatii kehittynyttä laskentajärjestelmää, esimerkiksi toimintolaskentaa. Hotellinjohtajien mukaan toimintolaskentaa ei hotelleissa kuitenkaan juuri käytetä. Huomioitavaa on, että siirtyminen ensimmäistä kertaa ulkoistettuun siivoustoimintaan hotellin omasta siivoustoiminnasta aiheuttaa enemmän välillisiä kustannuksia kuin, että pohdittaisiin jo ulkoistetun siivoustoiminnan palveluntuottajan vaihtoa. Ulkoistamisesta saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää seuraavissa ulkoistamistapauksissa, esimerkiksi ulkoistamissopimuksen tekemisen yhteydessä.

Toinen tärkeä vaihe ulkoistamispäätöksen muodostumisessa on yhteistoimintalain noudattaminen. Laki antaa ulkoistamisen kohteena olevalle henkilöstölle mahdollisuuden esittää kantansa ulkoistamiseen ja määrää minimivaatimukset ulkoistamisesta tiedottamiselle. Lain pakottamana käytävien neuvottelujen yhteydessä saattaa esiin nousta sellaisia olennaisia asioita, joita ulkoistamista pohtiva työryhmä ei ole aikaisemmin havainnut, esimerkiksi jonkin kustannuserän todetaan puuttuvan vaihtoehtolaskelmasta. Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisesta tiedotetaan yleensä vasta yt-lain minimimääräysten mukaisesti hyvin myöhäisessä vaiheessa ulkoistamisprosessia, vaikka se voitaisiin tehdä paljon aikaisemmin. Myöhäistä tiedottamista hotellinjohtajat perustelivat sillä, että tiedottamisen jälkeen henkilöstön työteho saattaa laskea. Toisaalta joskus on esiintynyt näyttämisen halua, jolloin työntekijät pyrkivät osoittamaan, että he suoriutuvat siivoustoiminnasta hyvin eikä ulkoistamiseen tarvitse ryhtyä.

Transaktiokustannusteoria on oiva väline hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen tarkasteluun. Siivoustoiminnan ulkoistamisen motiivina on kustannussäästöillä tavoiteltava voiton maksimointi, joka transaktioteorian mukaan ohjaa tuotannon järjestämistä joko hierarkiassa tai markkinoilla. Teorian mukaan toiminto pitäisi ulkoistaa, jos ulkopuolisilla palveluntuottajilla on mittakaavaetuja, transaktiot ovat standardoituja, erityisinvestointeja ei tarvita ja epävarmuus on vähäistä. Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamistapauksessa nämä ehdot täyttyvät. Epävarmuutta on aina olemassa, mutta sitä voidaan vähentää huolellisella ulkoistamissopimuksella.

Poliittinen organisaatioteoria liittyy myös ulkoistamisen päätöksentekoon. Hotellinjohtajien päätöksenteossa oli havaittavissa lukuisia poliittisessa organisaatioteoriassa

esitettyjä piirteitä. Hotellinjohtajien valta perustuu heidän asemaansa organisaatiossa eli valtuutukseen. Hotellinjohtajien valta perustuu lisäksi epävarmuuden hallintaan, sillä heillä on aikaisempaa kokemusta ulkoistamisesta. Teoriassa mainittuja politikoinnin keinoja oli myös havaittavissa. Hotellinjohtajat käyttivät ulkoistamisen suunniteluvaiheessa siivoustyönjohtajan apua, mikä voidaan tulkita puolueellisuuden ja yhteenliittymän muodostamiseksi. Siivoustyönjohtajalle annetaan sellaisen asema, että hänen on vaikeampaa vastustaa hotellinjohtajan tahtoa. Siivousliikkeen valinnassa oli havaittavissa poliittisista keinoista informaation valitsemista. Tämä ilmeni siten, että hotellinjohtajat preferoivat niitä siivousliikkeitä, joista heillä on aikaisempaa kokemusta. Näin ollen voidaan todeta, että hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen seuraa transaktiokustannusteorian ja poliittisen organisaatioteorian ajatuksia.

Hotellin ja siivousliikkeen välisessä ulkoistamissuhteessa voidaan puhua läheisestä yhteistyöstä. Hotellit odottavat siivousliikkeeltä tehokkuutta ja korkeaa laatua sekä siivoustyön parempaa organisointia. Hotellisiivouksen merkitys hotellituotteelle on niin suuri, että pelkästään hintakilpailuttamiseen perustuva yhteistyö palveluntuottajan kanssa ei ole mahdollista, koska siivoustyön laatu saattaa kärsiä. Pelkkä laatukilpailuttaminen ulkoistamissuhteessa ei ole suotavaa, sillä hyvin korkea siivoustyön laatu aiheuttaa myös korkeat kustannukset. Myöskään täysin strategista ulkoistamissuhdetta ei ole havaittavissa hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisessa, koska kahden kolmen vuoden ulkoistamissopimuksissa siivousliikkeet eivät voi täysin tuntea hotellin pitkän tähtäyksen suunnitelmia eivätkä investoi sataprosenttisesti vain yhden asiakkaan tarpeisiin.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen motiivit ovat aina tilannekohtaisia ja myös päätöksentekijäkohtaisia. Tähän tutkielmaan haastatelluista hotellinjohtajista toinen painotti enemmän kustannussäästöjen saamista ja toinen ydinosaamiseen keskittymistä. Hotellinjohtajat olivat lisäksi eri mieltä siitä, kuinka suuri kustannussäästö on saavutettava, jotta ulkoistamiseen ryhdytään. Myös ulkoistamispäätöksen muodostuminen on aina tapauskohtaista. Hotellista ja sen järjestelmistä riippuen, ulkoistamisen päätöksenteon tueksi tarvitaan erilaisia lisäselvityksiä esimerkiksi hotellin oman siivousosaston laadusta tai kustannuksista.

Tutkielman empiirinen osuus on verifioitu siten, että haastateltavina olleet hotellinjohtajat ovat tarkastaneet hotellin siivoustoiminnan ulkoistamista käsittelevän luvun.

5.3 Ulkoistamisen päätöksenteon teoria vs. käytäntö

Doktriinissa esitetyt ulkoistamisen motiivit toteutuivat myös hotellin siivoustoiminnan ulkoistamispäätöksissä. Tärkeimmät motiivit ovat ehdottomasti kustannussäästöjen tavoittelu ja yrityksen ydinosaamiseen keskittyminen. Doktriinissa esitettiin myös sellaisia motiiveja, joita ei ilmennyt hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisessa, esimerkiksi poliittiset motiivit.

Doktriinissa esitetyt ulkoistamispäätöksen muodostumisen vaiheet ovat hyvin samankaltaisia kuin hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteossa. Doktriinissa vaiheet luokiteltiin selvästi viiteen eri vaiheeseen, mutta hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen tarkastelussa yhtä selvärajaisista luokittelua ei voitu tehdä, koska vaiheet ovat usein päällekkäisiä. Ydinosaamisajattelun mukaisesti ulkoistamistilanteessa tulisi määrittellä yrityksen ydinosaaminen, mutta hotellinjohtajat eivät nähneet ydinosaamisen määrittelyä tarpeelliseksi toimenpiteeksi hotellin siivousosaston ulkoistamisen yhteydessä, koska heille on muodostunut kuva hotellin ydinosaamisesta jo kauan ennen ulkoistamishanketta.

Doktriinissa todettiin, että ulkoistamispäätös perustuu usein hatariin laskelmiin sen todellisista kustannusvaikutuksista. Tämä osoittautui todeksi myös hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteon yhteydessä. Hotellinjohtajat eivät huomioineet lainkaan ulkoistamisen tai hotellin oman siivousosaston välillisiä kustannuksia vaihtoehtolaskelmissaan.

Ulkoistamissuhteen tavoiteltavana muotona todettiin doktriinissa olevan strateginen kumppanuus. Hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen yhteydessä toteutui ulkoistamissuhteen muodoista lähinnä läheinen yhteistyö, sillä ulkoistamissopimuksen kahden kolmen vuoden pituudesta johtuen ei voida olettaa siivousliikkeen panostavan täysillä vain yhden asiakkaan toiveisiin.

Tässä tutkielmassa ulkoistamisen päätöksenteon teoriaa on kehitetty siten, että siihen on liitetty näkemyksiä hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteosta. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen

päätöksenteon motiivit, tunnistetut riskit, käytetyt riskienhallintakeinot ja ulkoistamis päätöksen muodostuminen tukevat aikaisempaa ulkoistamisen päätöksenteon tutkimusta. Kaikkia doktriinissa esitettyjä seikkoja ei ollut havaittavissa hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksenteossa jo siitä syystä, että ulkoistamisen päätöksenteko vaihtelee ulkoistettavan toiminnon mukaan.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää ulkoistetun siivoustoiminnan ja hotellin oman siivousosaston aiheuttamien välillisten kustannusten vaikutus päätöksentekoon. Silloin selviäisi, ovatko välilliset kustannukset niin marginaalisia, että niillä ei ole vaikutusta vaihtoehtolaskelman perusteella tehtävään ulkoistamis päätökseen.

LÄHTEET

- Aamulehti 10.2.2004. Armeijan ajoneuvojen huoltoa esitetään ulkoistettavaksi. Sivut A6.
- Arnold, Ulli 2000. New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, June.
- Ball, David 2003. A weighted decision matrix for outsourcing library services. *Managing Library Financing*, Vol. 16:1.
- Brandes, Henrik, Lilliecreutz, Johan & Brege Staffan 1997. Outsourcing success or failure? Findings from five case studies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 2.
- Claver, Reyes, González, Enrique, Gascó, José & Llopis Juan 2002. Information systems outsourcing: reasons, reservations and success factors. *Logistics Information Management*, Vol 15, No. 4.
- De Looff, L., A. 1997. *Information systems outsourcing decision making*. Idea Group Publishing. Hershey.
- Domberger, S. 1998. *The contracting organization. The strategic guide to outsourcing*. Oxford University Press.
- Gilleya, Matthew, K., & Rasheedb, Abdul 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, Vol. 26:4.
- Glagola, John 1999. Outsourcing: Opportunities and challenges for corporate competitiveness. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 2, No. 1.
- Grover, Varun, Cheon, Myun, Joong & Teng, James, T., C. 1994. A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*, July, Vol 27:1.
- Honko, Jaakko 1989. *Liiketaloustiede*. 1.-13. painos. Espoo: Weilin + Göösin kirjapaino.
- Jaakkola, Heikki 1999. Tuotannon ulkoistaminen näyttää johdon osaamisen. *Metallitekniikka* 15.12.1999. <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=226172>> 20.12.2003.
- Jalanka, Jussi, Salmenkari, Raimo & Winqvist, Björn 2003. *Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista*. Liikenne. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry, Liikenne- ja viestintäministeriö.
- Jennings, David 2002. Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management Decision*, Vol. 40:1.

- Johnson, Mike, 1997. Outsourcing.... in brief. Great Britain: Butterwort-Heinemann.
- Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. Cranfield School of Management UK.
- Kauppinen, Anna-Kaisa, Pietilä, Paula, Sundbäck Liisa & Kaleva, Hanna 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiiskinen, Satu, Likoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kokko, Teemu 2003. Hotellin tuotetta on vaikea määritellä. Vitriini, No. 1.
- Kralovetz, Robert, G. 1996. Management Accounting. Official Magazine of Institute of Management Accountants, October, Vol. 78:4.
- Laakkonen, Pertti 1999. Hotellisiivous ulkopuoliselle, toimiiko ja millä edellytyksillä? Suurtalousuutiset, No 5-6.
- Lacity, Mary, C. & Hirschheim, Rudy 1993. The information systems outsourcing bandwagon. Loan Management Review, Fall.
- Lacity, Mary, C. & Hirschheim, Rudy 1996. Information system outsourcing: Myths, Metaphors and Realities. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Lacity, Mary, Hirschheim, Rudy & Willcocks, Leslie 1994. Realizing outsourcing expectation, incredible expectations, credible outcomes. Information systems management, Fall.
- Lacity, Mary, C., Willcocks, Leslie, P. & Feeny, David, F. 1995. IT Outsourcing: Maximize flexibility and control. Harvard business review, May/June, Vol 73:3.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 22.9.1978/725.
- Law, Ian 1999. Harnessing outsourcing for business advantage. Financial Times Management. London.
- Lukka, Kari 1999. Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.): Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja C-1.
- Makkonen, Jyri-Pekka 2003. Asiakassuhdehallinnon ulkoistaminen suomalaisissa suur-yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

- Manninen, Olli 2002. Ulkoistaminen ei vapauta, se velvoittaa. *Bisnes.fi*, helmikuu.
- Momme, Jesper & Hvolby, Hans-Henrik 2002. An outsourcing framework: Action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, (8).
- Mäkelin, Matti & Vepsäläinen, Ari, P., J. 1995. Kilpailua kyvykkyydellä, teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat. 2. painos. Helsinki: HVM Research Oy.
- Mällönen, Vieno 2003. Taloushallinnon ulkoistaminen tilitoimistolle: Ulkoistamisen määräävät tekijät. Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Mtv 3 uutiset 14.11.2003. Tellabs ulkoistaa Elcoteqille. <http://www.mtv3.fi/uutiset/talous/arkisto.shtml?2003/11/194777>.
- Neilimo, Kari 1981. Tuotantopoliittiset vaihtoehtolaskelmat ja laskentatoimen ongelmien ratkaisut. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A:2, Tutkielmia ja raportteja 19.
- Neilimo, Kari & Uusirauva, Erkki 1999. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Oikarinen, Elias 2004. Varuskuntien toimintojen ulkoistaminen talousteorian valossa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:2003.
- Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Antila, P. (toim.): Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202. Taloustieto Oy.
- Paija, Laura & Lammi, Markku 1997. Laman varjosta uudelle vuosituhannelle – Hotelli- ja ravintolaklusterin kilpailukyky. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Pajarinen, Mika 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Pfeffer, Jeffrey 1981. *Power in organizations*. Cambridge: Ballinger publishing company.
- Pihlanto, Pekka 1981. Yrityksen valtaprosessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-7.
- Prahalad, C., K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review*, May-June.
- Quinn, James, Brian 1999. Strategic Outsourcing: Leveraging knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, Summer.
- Quinn, James, Brian & Hilmer, Frederick, G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 35:4.

Sääksjärvi, Markku, Saarinen, Timo, Pohjalainen, Timo & Reijonen, Tuula 1991. Outsourcing: Tietohallinnon tehokkuus ja palvelevuus palvelujen ulkoistamisen valossa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-147.

Tayles, Mike & Drury, Colin 2001. Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process.

Toivonen, Marja 2001. Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tulevaisuudennäkymät. Helsinki: Oy Edita Ab.

Varhol, Peter, D. 1994. Enterprisewide reengineering and restructuring. Charleston: Computer Technology Research Corp.

Vehmanen, Petri & Koskinen, Kai 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

Williamson, Oliver, E. 1985. The economic institutions of capitalism. New York: The free press.

Zhu, Zhiwei, Hsu, Kathy & Lillie, Joseph 2001. Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success. Management Decision, Vol 39:5.

Haastattelut:

Salo, Lorentz 2003. Hotellinjohtaja, Tampereen Sokos Hotels. 15.12.2003.

Saloranta, Vesa 2003. Hotellinjohtaja, Tampere-Porin Scandic Hotels. 17.12.2003.

LIITE 1: Haastattelurunko

Perustiedot haastateltavasta

YLEISTÄ HOTELLIN SIIVOUSTOIMINNASTA:

Mitä käsitteitä hotellisiivouksessa käytetään ja mitä ne tarkoittavat?
 Kuinka siivoustoiminta on organisoitu?
 Mitataanko siivouksen laatua, miksi ja miten?
 Millainen rooli siivoustoiminnalla on hotellin strategiassa?
 Mikä on hotellin ydinosamista ja miksi?
 Millaisia hyötyjä/riskejä hotellin sisäinen siivousosasto tuo/aiheuttaa?

SIIVOUSTOIMINNAN ULKOISTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT:

Miksi siivoustoiminnan ulkoistamiseen ryhdyttiin?
 Mitä hyötyjä/riskejä ulkoistaminen aiheuttaa? Tärkeysjärjestys
 Miten ulkoistamisen riskejä voidaan vähentää?

SIIVOUSTOIMINNAN KUSTANNUKSET:

Tehtiinkö kustannusvertailuja siivoustoiminnan ulkoistamisen ja sisäisesti tekemisen välillä?
 Mistä kustannukset saatiin selville?
 Kuka laati kustannus selvityksen?
 Mitkä kustannukset huomioitiin? Mitkä kustannukset jätettiin huomioimatta?
 Kuinka kustannuksissa huomioitiin se, että ollaan tekemässä tulevaisuutta koskevia päätöksiä?
 Kuinka suuri täytyy olla kustannussäästö, jotta ulkoistamiseen päädytään?

ULKOISTAMISPÄÄTÖKSEN MUODOSTUMINEN:

Kuinka ulkoistamisprojekti etenee?
 Tehtiinkö ulkoistamissuunnitelma? Mitä siihen sisältyi?
 Mitä tekijöitä selvitettiin siivoustoiminnan tilasta ennen ulkoistamista?
 Ketkä suunnittelivat ulkoistamista? Kuka viimekädessä päättää ulkoistamisesta?
 Missä vaiheessa ulkoistamisesta tiedotettiin henkilöstölle? Mitä kerrottiin?
 Millaiset olivat henkilöstön reaktiot, kun he kuulivat ulkoistamisesta?
 Millä perusteella valittiin tarjoajat/sopimuskumppani?
 Kuinka ulkoistaminen käytännössä toteutettiin?
 Missä vaiheessa syntyi päätös ulkoistamisesta?
 Mikä on ulkoistamisen päätöksenteossa/hankkeessa tärkeintä?
 Mikä vie eniten aikaa?

Mitä olennaista on jäänyt käsittelemättä, kun on tarkasteltu hotellin siivoustoiminnan ulkoistamisen päätöksentekoa?