

Työeläkesektorin palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaali hankinta: Case Arek

Virtanen Eija

Liiketalouden ylempi ammatti-
korkeakoulututkinto
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma
2011



<p>Tekijä Eija Virtanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Raportin nimi Työeläkesektorin palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaali hankinta: Case Arek</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 90 + 86</p>
<p>Ohjaaja(t) Eija Kalliala</p>	
<p>Globaali IT-hankinta on kansainvälinen ilmiö, jolla haetaan nopeasti realisoituvia kustannussäästöjä, resursoinnin joustavuutta ja toiminnan tehostamista. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä asioita työeläkesektorilla toimivan Arekin on huomioitava toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnan näkökulmista palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaalissa hankinnassa. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen toimintatutkimus.</p> <p>Teoreettinen tausta perustui ensisijaisesti vuosina 2005 - 2010 julkaistuihin kansainvälisiin ja kotimaisiin tutkimuksiin. Tätä täydennettiin empiirisessä osassa neljän Suomen työeläkesektorin toimijan haastattelulla.</p> <p>Teoreettisten tietojen, teemahaastattelussa sekä tutkijan omien ja työtehtävien suorittamisessa saatujen tietojen perusteella tehtiin kehityssuunnitelma Arek Oy:lle laajamittaisen globaalin hankinnan käyttöönotolle. Kehityssuunnitelmassa on huomioitu Arek Oy:n strategia vuosille 2011 – 2013, odotukset henkilöstön osaamiselle sekä tasa-painotetun tulokortin käyttöönotosta aiheutuva prosessimittaimisen tarve toiminnan eri tasoille. Kehityssuunnitelmassa kuvataan tavoitetilan mukaiset</p> <ul style="list-style-type: none"> – Palvelukehityksen hallinto- ja seurantamalli, laadunvarmistus ja muutoshallinta – Palvelukehityksen toimitus- ja hinnoittelumalli – Globaalin hankinnan tavoitteet mittareineen – Kustannussäästöjen arvioinnin ja seurannan talousmalli – Vaikutukset areklaisten ammatillisen osaamisen eri osa-alueisiin sekä – Miten Arekia tulee kehittää oppivana organisaationa. <p>Vaikka kustannussäästöpainotukset ovat kovat, globaalissa IT-hankinnassa edetään varovaisesti liiketoiminnan jatkuvuus turvaten sekä omia ja muiden kokemuksia keräten.</p>	
<p>Asiasanat kaukoulkoistaminen, globaali hankinta, toimittajahallinta, riskienhallinta, laadunhallinta, toimintatutkimus</p>	

Masters Degree Programme in Information Systems

<p>Authors Eija Virtanen</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Global acquisition of specialist services for the service development in the earning-based pension sector Case: Arek Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 90 + 86</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kalliala</p> <p>Global IT-procurement is a phenomenon that aims at generating rapidly realizable cost savings, enabling flexibility in resource allocation and at overall optimizing of operations.</p> <p>The purpose of this thesis was to clarify what factors - as for supplier management, financial management and risk and quality management Arek Oy, as a service provider in the earning-based pension sector, needs to consider when globally acquiring the needed specialist services. The study was carried out as a qualitative action research.</p> <p>The theoretical background was primarily based on national and international studies published in 2005-2010. The data gathered from the publications were complemented by an empirical research. In this research, four executives working in the Finnish earning-based pension sector were interviewed.</p> <p>Based on the theoretical findings, interviews and the author's own and work related experiences, a development scheme for an extensive global purchasing procedure was made for Arek Oy. In the development scheme, the following factors were taken into account: Arek Oy's strategy for the upcoming period of 2011-2013; the expectations regarding Arek Oy's staff expertise; and issues regarding the introduction of the balanced scorecard system.</p> <p>Furthermore, the development scheme depicted the objectives concerning management and monitoring model; quality and change management in service development;</p> <ul style="list-style-type: none"> • the delivery and pricing model in service development; • the assessment and monitoring of cost savings; • the effects on Arek Oy's professional expertise in multiple areas; and • the improvement of Arek Oy as a learning organisation. <p>The study concludes that even though there is a high pressure for creating cost savings, Arek Oy's global IT-procurement precedes cautiously securing business operations and gathering vital information from its own and other operators' experiences in the field.</p>	
<p>Key words offshoring, global outsourcing, supplier management, risk management, quality management, action research</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelma.....	3
1.3	Rajaukset.....	4
1.4	Motivaatio.....	4
1.5	Tutkimusmenetelmät, -aineisto ja sen tulkinta	6
1.5.1	Tutkimusmenetelmät	6
1.5.2	Tutkimusaineisto	7
1.5.3	Tutkimusaineiston tulkinta.....	8
1.6	Tutkimuksen rakenne	9
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....	10
2.1	Globalisaatio	10
2.2	Globaali IT-hankinta on strateginen päätös	11
2.3	Asiantuntijapalveluiden globaali hankinta	13
2.4	Tutkimuksia globaalista IT-hankinnasta.....	15
2.4.1	Keskeiset käsitteet	15
2.4.2	Keskeiset kirjallisuuslähteet.....	18
2.5	Syitä globaaliin IT-hankintaan	19
2.5.1	Kustannussäästöt.....	19
2.5.2	Globaali työnjako	22
2.5.3	Teknologian kehittyminen.....	23
2.5.4	Resursoinnin joustavuus ja alhaiset työvoimakustannukset.....	24
2.6	Globaalin IT-hankinnan riskit	25
2.6.1	Riskienhallinnan puuttuminen	27
2.6.2	Ulkoistussuhdetta ei johdeta	28
2.6.3	Luotetaan liikaa omiin ulkoistamiskykyihin	29
2.6.4	Muutosvastarinta	29
2.6.5	Globaalin tietämysverkoston hallinnan riskit.....	31
2.6.6	Sopimusriskit.....	32
2.6.7	Alihankinta	33

2.6.8	Hinnoittelumalli.....	34
2.6.9	Valuutariski	36
2.6.10	Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus.....	37
2.6.11	Tietoturvallisuuteen liittyvät riskit.....	38
2.6.11.1	Tietorikollisuus.....	38
2.6.11.2	Henkilötietojen siirtäminen ulkomaille	40
2.6.12	Puutteelliset tiedot globaaliin hankintaan siirrettävästä alueesta	41
2.6.13	Palveluntarjoajan suorituskyvyn mittaamisen puuttuminen	42
2.6.14	Palveluntarjoajan puutteellinen sitoutuminen.....	43
2.6.15	Ulkoistusmaan epävakaus.....	43
2.6.15.1	Maariski.....	43
2.6.15.2	Inflaatoriski.....	45
2.6.15.3	Korkoriski.....	46
2.6.16	Palveluntarjoajan vaihtamisen vaikeutuminen.....	47
2.6.17	Muut riskit	47
2.7	Onnistuneen globaalin IT-hankinnan edellytykset	48
2.7.1	Palveluntarjoajan valinta	48
2.7.2	Asianmukaiset sopimukset.....	51
2.7.3	Kustannusten ennustettavuus.....	51
2.7.4	Oman ydinosaamisen tiedostaminen	51
2.7.5	Oikeanlainen henkilöresursointi.....	52
2.7.5.1	Kulttuurisensitiivisyys ja avoimuus.....	52
2.7.5.2	Ammatillisen osaamisen osa-alueet	53
2.7.6	Tavoitteiden asetanta ja toteutumisen seuranta.....	54
2.7.7	Mittaaminen	55
2.7.7.1	Strategiset mittarit.....	56
2.7.7.2	Projektimittarit	57
2.7.7.3	Tuotemittarit	57
2.7.7.4	Prosessimittarit.....	58
2.7.8	Joustava toimittajahallinta	58
2.7.9	Prosessimainen toimintatapa	59
2.7.10	Kumppanuus ja arvoverkot.....	61

2.7.11 Kumppanuuslajit	63
2.7.11.1 Strateginen kumppanuus	64
2.7.11.2 Strategista kumppanuutta haittaavia tekijöitä.....	64
2.8 Yhteenveto teoreettisesta tarkastelusta.....	65
3 Empiirinen osa	68
3.1 Lähtötilanne	68
3.1.1 Arek Oy:n taustaa	68
3.2 Taustatietoa haastatelluista työeläkesektorin toimijoista.....	69
3.3 Haastattelutulokset.....	70
3.3.1 Ajurit	71
3.3.2 Hankinnan laajuus	72
3.3.3 Hallintomalli.....	73
3.3.4 Toimitusmalli	74
3.3.5 Hinnoittelumalli.....	75
3.3.6 Tavoitteet ja mittaaminen.....	76
3.3.7 Valmistautuminen.....	78
3.3.8 palveluntarjoajan valinta.....	81
3.3.9 Yhteistyö.....	82
3.3.10 Riskienhallinta.....	83
3.4 Kehityssuunnitelma Arek Oy:lle.....	85
4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	87
4.1 Yhteenveto tutkimusongelmasta, -kysymyksistä, -tavoitteista ja viitekehyksestä87	
4.2 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä.....	88
4.3 Yhteenveto tutkimustuloksista ja niiden kontribuutio käytäntöön.....	88
4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys	89
4.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	90
Lähteet.....	92
Liitteet.....	99
Liite 1. Teemahaastattelun aiheet.....	99
Liite 2. Yhteenveto haastatteluista	101
Liite 3. Kehityssuunnitelma Arek Oy:lle	105

Kuvat

Kuva 1: Lähdekirjallisuuden hakemisessa käytetty käsittekartta.	15
Kuva 2: Erilaisia hinnoittelumalleja	35
Kuva 3: Maariskit -kartta (Puhakka 2009, 15)	45
Kuva 4: Erilaisia tuotantotapoja riippuen räätälöintiasteesta ja kustannussäästötavoit- teesta	50
Kuva 5: Ammatillisen osaamisen osa-alueet	54
Kuva 6: Kumppanuuslajit	63

Taulukot

Taulukko1: Ohjelmistolaadun ominaisuudet (Systemityö 2007, 4-6.).....	58
Taulukko2: CMMI:n prosessialueet (CMMI.).....	61

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa IT-palveluiden ulkoistamisessa eletään toista aaltoa. Ensimmäisessä vaiheessa palvelut ulkoistettiin Suomessa toimiville palveluntarjoajille. Toisessa vaiheessa ulkoistaminen on edennyt matalamman kustannustason maissa toimiville palveluntarjoajille joko suoraan tai alihankinnan kautta. Organisaation ei ole mielekästä panostaa oman henkilöstön voimin tehtävään palvelukehitykseen eikä sen tarvitsemiin tukitoimintoihin, mikäli niitä on saatavilla muualta helposti, kilpailukykyiseen hintaan ja tasalaatuisena. Tämän kehityspolun mukaisesti etenee myös suomalaisen työeläkesektorin palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden hankinta.

Työeläkesektorilla käytössä olevien tietojärjestelmien avulla hoidetaan työeläkevakuuttamiseen ja eläkkeiden maksantaan liittyvät velvoitteet. Työeläkesektorille räätälöityjen laajojen tietojärjestelmien rakentaminen ja ylläpito on hyvin kallista. IT-kulut ovat työeläkeyhtiöiden liikevaihdosta jo lähes 30 prosenttia, kun ne ovat pankeissa n. 15 prosenttia ja vahinkovakuutusyhtiöissä n. 20 prosenttia (Työeläke 4/2010, 23.)

Viime vuosikymmenien tietojärjestelmäkustannusten voimakkaaseen kasvuun on useita syitä. Yksi merkittävä syy on työeläkelainsäädännön monimutkaistuminen. Työeläkelakien muutoslakeja sovelletaan aina muutoksen voimaantulon jälkeiseen aikaan. Näin ollen ennen muutosta päättyneisiin työsuhteisiin sovelletaan niitä työeläkelakeja, jotka olivat voimassa työsuhteen päättyessä. Tämä merkitsee sitä, että tietojärjestelmissä on ylläpidettävä useita erilaisia historiakerrostumia erilaisista eläkkeen määräytymissäännöistä. Lisäksi viime vuosina tietojärjestelmille on asiakkaiden vaatimuksesta asetettu entistä tiukempia palvelutasovaatimuksia palveluajan ja käytettävyyden suhteen. IT-kustannusten alentamistavoite ja yleinen kustannustehokkuus ovat keskeisiä tavoitteita kaikilla työeläkesektorin toimijoilla.

Tietojärjestelmät ovat yhden toimijan sisällä sekä toimijoiden välillä pitkälle integroituneita. Hyvänä esimerkkinä tästä on työeläkeote, joka lähetetään vuosittain 18–68 -vuotiaille, jotka eivät ole vielä eläkkeellä. Työeläkeote sisältää kootusti henkilön työsuh-

teet riippumatta siitä, missä eläkevakuutusyhtiössä hän on ollut kunkin työsuhteen yhteydessä vakuutettuna. Vuoden 2012 alusta lukien työeläkeote tulee sisältämään myös julkisen sektorin palvelussuhteet.

Työeläkesektorin yhteiset jatkuvuus- ja valmiusvaatimukset sekä henkilötietolaki yhdessä rajoittavat globaalia hankintaa niin, että tietokantojen pitää käytännössä sijaita Suomessa, jotta asetettujen vaatimusten täyttäminen poikkeusoloissa onnistuu. Vastaavanlaisia maantieteellisiä rajoitteita ei käyttöpalvelutoiminnalle ja palvelukehitykselle ole asetettu. (Auvinen H. 7.2.2011.)

Työeläkesektorilla IT-palveluita tuottavan Arek Oy:n tavoitteena on keväällä 2011 käynnistyneessä pilottiprojektissa kerätä mahdollisimman laaja-alaisesti kokemuksia palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaalista hankinnasta. Kerättyjen ja analysoitujen kokemusten perusteella on myöhemmin paremmat edellytykset asettaa seuraaville globaalia hankintaa hyödyntäville kohdealueille oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit. Pilottiprojektista saatujen kokemusten perusteella

- tarkastellaan erityisesti nettokustannushyötyä,
- kehitetään Arekin hankintaprosessin ja palvelukehityksen prosessien istuvuutta globaaliin hankintaan,
- verrataan lopputulosten laadukkuutta verrattuna kotimaisiin resurssein tehtyihin toimituksiin sekä
- kehitetään Arekin vastuuroolien työnkuvia.

Yleinen käsitys siitä, että globaali hankinta johtaa automaattisesti kustannussäästöihin ja vielä suhteellisen lyhyellä aikajänteellä, lisää yleistä myönteisyyttä asiaa kohtaan. Vaikkei tämä aina ole toteutunut, kansainvälisesti katsoen yritykset ovat siitä huolimatta halukkaita jatkamaan ja laajentamaan ulkoistamisprosessiaan. Tätä todistaa PricewaterhouseCoopersin tutkimus, jonka mukaan 91 prosenttia tutkimukseen vastanneista kansainvälisistä yrityksistä kertoi ulkoistavansa uudelleen riippumatta siitä, oliko vastaaja tyytyväinen aikaisempiin ulkoistamispäätöksiinsä vai ei. (PricewaterhouseCoopers 2007, 6.)

Vaikka globaaliin hankintaan suhtaudutaan myönteisesti, siihen liittyvät epävarmuuskijät ovat suurempia ja monimutkaisempia kuin kotimaassa ulkoistettaessa. Syitä itse ulkoistamisprosessin epäonnistumiseen voivat olla esimerkiksi väärin palveluiden globaali hankinta, väärän toimintamallin valitseminen tai se, etteivät organisaation sisäiset prosessit tue globaalin hankinnan erityispiirteitä. Vuonna 2005 peräti 47 prosenttia yrityksistä, jotka olivat ulkoistaneet IT-palveluitaan, päättivät sopimuksen ennen sopimuskauden loppumista (Tietoviikko 2007,1). Suuren epäonnistumistodennäköisyyden vuoksi tässä tutkimuksessa läpikäydään yleisesti kirjallisuudesta ja muusta julkaistusta materiaalista löytyviä keskeisiä epäonnistumisen syitä ja mitkä ovat globaalin IT-hankinnan onnistumisen edellytykset.

Tietotekniikan liiton IT-barometri 2010:n mukaan ulkoistaminen ei enää innosta suomalaisia yrityksiä. Halukkuudessa on selvä laskeva trendi. Vuonna 2010 mahdollisimman laajaa ulkoistusta tavoitteli 35 %, kun vastaava luku oli 41 % vuonna 2009 ja 46 % vuonna 2008. Tulos on merkittävä etenkin taloustaantumana näkökulmasta, sillä IT-palveluntarjoajat ovat markkinoineet ulkoistamista yhtenä keskeisimmistä keinoista selvitä taantumasta. ”Koska IT on nykyisin läsnä kaikkialla, on ulkoistuksesta tullut entistä vaativampaa ja riskialttiimpaa. Tämä selittää ulkoistushalukkuuden vähenemistä voimakkaasta markkinoinnista huolimatta”, sanoo johtava tutkija Tomi Dahlberg Aalto yliopiston kauppakorkeakoulusta. (Kauppalehti 21.5.2010.)

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen kohteena on

Mitä asioita Arekin on huomioitava toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnan näkökulmista asiantuntijapalveluiden globaalissa hankinnassa?

Kohdealuetta tarkastellaan seuraavien alitutkimuskysymysten avulla

Mitä työeläkesektorin erityispiirteitä Arekin on huomioitava globaalissa hankinnassa?

Minkälaisia kehitystoimenpiteitä Arekin on käynnistettävä laajamittaisen globaalin hankinnan onnistumiseksi?

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät erottavat onnistuneen globaalien hankinnan epäonnistuneesta ja mitkä näistä tekijöistä on erityisesti huomioitava työeläkesektorilla. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten Arek Oy:n tulee globaaliin hankintaan valmistautua, miten globaalia hankintaa seurataan, miten estetään asiakkaille tarjottavien IT-palveluiden mahdollinen laadun heikkeneminen ja kustannusten kasvaminen.

Vaikka ulkoistamissopimukseen liittyviä riskejä voidaan lieventää tekemällä sopimus vakavaraisen, resursoinniltaan, osaamiseltaan ja kokemukseltaan oikean palveluntarjoajan kanssa, riskit ovat silti olemassa. Riskitietoisuuden puute tekee tilaajaorganisaatiosta haavoittuvan. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tukea globaaliin IT-hankintaan liittyvää päätöksentekoa antamalla laaja-alainen näkemys aiheeseen.

1.3 Rajaukset

Tutkimukseen sisällytetään seuraavia alueita vain mahdollisten rajapintojen osalta:

Sopimustekniset asiat

Tutkimuksessa tarkastellaan yleisesti palvelukehityksen ostamista halvemmän kustannustason maista, jolloin lähi- ja kaukoulkoistusta ei eroteta eikä näin ollen puututa maakohtaisiin lakeihin ja säädöksiin. Tutkimuksessa ei oteta kantaa kilpailuttamiseen, toimittajavalintaan eikä siihen, milloin yhden tai usean palveluntarjoajan politiikka soveltuu tilaajaorganisaatiolle parhaiten.

Palvelukehityksen siirtoprojekti

Tutkimuksessa ei käsitellä, miten palvelukehityksen ja siihen liittyvien tukipalveluiden tarvitseman tietotaidon siirtäminen matalan kustannustason maahan tulee tehdä.

1.4 Motivaatio

Teoreettisessa osassa on analysoitu IT-palveluiden ulkoistamista ja erityisesti globaalia hankintaa tämän hetken ilmiönä, miten globaali hankinta kytetään yrityksen strategiaan, mitä riskejä siinä on ja mitkä ovat onnistuneen globaalien hankinnan tekijät. Tutkimuksen empiirinen osa selvittää toimintatutkimuksen keinoin Arek Oy:n sekä kolmen muun työ-

eläkesektorin toimijan valmistautumista ja kokemuksia palvelukehityksessä tarvittavan asiantuntijatyön globaalista hankinnasta. Arek Oy on ulkoistanut palvelukehityksensä ja sen tarvitsemat tukipalvelut usealle eri palveluntarjoajalle, jotka toimivat tämän tutkimuksen aikana joko Arek Oy:n tiloissa tai pääkaupunkiseudulla, missä tilaajaorganisaatiokin toimii.

Teoreettisen ja empiirisen osan muodostamaa viitekehystä vasten on tuotettu liitteenä 3 oleva kehityssuunnitelma Arek Oy:lle. Kehityssuunnitelmaan on koottu tarvittavat toimenpiteet laajamittaisen globaalien hankinnan mahdollistamiseksi, kuten palvelutasovaateiden ja mittareiden asettaminen, vaatimukset palveluntarjoajalle sekä palvelukehityksen valvonnalle.

Arek Oy hyödyntää suoraan tai soveltaen tutkimuksen tuloksia ja saa sitä kautta seuraavia hyötyjä. Tutkimus

- tukee ulkoistamisstrategian toteuttamista
- tukee kilpailutuksesta saatavaa joustavuutta, osaamisen saatavuutta ja kustannushyötyä
- tukee Arekin sisällä hajautettua kilpailutusmallia
- tukee liiketoimintatuloksiin perustuvien mittareiden löytämistä palvelukehityksen ja sen tarvitsemien tukipalveluiden ulkoistamiselle
- tukee riskien hallintaa
- luo IT-toimittajille Arek Oy:stä yhtenäisen yrityskuvan ja toimintakulttuurin.

Yllämainittujen hyötyjen perusteella Arek Oy saa myös kilpailuetua ja vakuuttavuutta IT-palveluiden tuottajana oman asiakaskuntansa keskuudessa. Arek Oy:lle tulevien hyötyjen lisäksi tutkimuksen tekijä saa arvokasta johtamistietoa globaaliin IT-hankintaan, globaalien hankinnan transiiovaiheeseen sekä jatkuvan palvelukehityksen laadunvarmistamiseen.

1.5 Tutkimusmenetelmät, -aineisto ja sen tulkinta

1.5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen toimintatutkimus. Tutkimus noudatti tapaustutkimuksen periaatteita, koska tutkimuksen taustalla olivat tutkimuksen tekijän omat kokemukset ja havainnointi sekä empiirisen osan teemahaastattelut. Haastatteluilla kerättiin suunnitelmia ja kokemuksia palvelukehityksen globaalista hankinnasta Arek Oy:lta sekä kolmelta muulta työeläkesektorin toimijalta. Teemahaastatteluun valitut työeläkesektorin toimijat olivat käynnistämässä globaalia hankintaa tai olivat tehneet sitä jo jonkin aikaa.

Koska tässä tutkimuksessa käytettiin selittävää aineistolähtöistä tutkimusotetta, teoreettisen lähdeaineiston sekä haastatteluaineiston tulkinta perustui laadulliseen tulkintaan. Tutkimus ei lähtenyt liikkeelle teoreettisista hypoteeseista, vaan alustavia hypoteeseja luotiin tarvittaessa aineistoa läpikäydessä. Koska analysoitava aineisto oli varsin suppea ja poimittu tarkoituksenmukaisuusperustein, se ei soveltunut tilastolliseen tarkasteluun. Tästä syystä tilastollisia menetelmiä ei hyödynnetty laadullisessa analysoinnissa.

Teoreettiseen osaan koottiin laajasti globaalin hankinnan riskejä ja onnistumistekijöitä, joiden pohjalta koottiin haastattelurunko. Empiirisessä osassa tehtyjen teemahaastatteluiden tehtävänä oli saada esille, miten teoreettisessa osassa esiin nostettuja riskejä oli huomioitu haastateltavien toimijoiden globaaleissa IT-hankinnoissa ja niihin valmistautumisessa. Haastatteluiden kautta saatiin esille myös työeläkesektorin erityispiirteet, mitä muusta lähdemateriaalista ei ollut saatavilla.

Haastatteluissa noudatettiin soveltuvien osien teemahaastattelun periaatteita. Haastateltaviksi pyydettiin Arek Oy:n sekä kolmen muun työeläkesektorin toimijan ylintä tietohallintojohtoa (4 henkilöä). Teemahaastattelua varten tehtiin kysymysrunko (Liite 1), jonka mukaisesti jokaisen haastateltavan kohdalla edettiin. Teemahaastattelua ohjattiin tietoisesti puolistrukturoituun muotoon, koska haastattelukierroksia oli vain yksi. Kysymysrungolla varmistettiin, että kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset asiat tulivat käsiteltyä ja haastattelu-aika tuli tehokkaasti käytettyä. Teemahaastattelu antoi kuitenkin kaikille haas-

tateltaville mahdollisuuden käsitellä asioita haluamassaan järjestyksessä sekä kertoa asioista laajemminkin kuin mitä teemahaastattelun runko edellytti (Koskinen ym. 2005, 105-108).

Koska haastateltavien joukko muodostui kyseisten yritysten johtoryhmätasoisista henkilöistä, haastatteluista sopiminen aloitettiin hyvissä ajoin. Kyseisiä henkilöitä haastateltaessa kiinnitettiin huomioita 'tavallisia' haastatteluja enemmän seuraaviin asioihin: yhteydenottoon valmistautumiseen ja itse haastattelutilanteeseen, haastattelujen tulkintaan ja lopuksi koko tapahtuman jälkihoitoon kiitossähköposteineen (Koskinen ym. 2005, 113).

1.5.2 Tutkimusaineisto

Tietoa globaalista palvelukehityksen hankinnasta haettiin ensisijaisesti 2000-luvulla julkaistusta kansainvälisestä ja kotimaisesta tutkimusmateriaalista kappaleessa 2.4.2 lueteltujen tutkimuksellisesti luotettavien kirjallisuuslähteiden lisäksi. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa sekä empiirisen osan tulkinnoissa hyödynnettiin myös IT-alan tutkimukseen ja neuvontapalveluihin keskittyvän Gartner Inc:in tutkimustuloksia.

Kirjoittajan omien kokemusten ja haastattelujen lisäksi Arek Oy:n kirjallinen aineisto oli tärkeässä asemassa läpikäytässä palvelukehityksen globaalin hankinnan prosessia ja sen ongelmakohtia. Empiiriseen lähdeaineistoon kohdistettiin sen keskeisen roolin vuoksi tavallista suurempaa lähdekritiikkiä tutkimuksen oikean kohdentumisen (validiteetti) sekä luotettavuuden ja johdonmukaisuuden (reliabiliteetti) varmistamiseksi.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005,136) puhuvat kahdenlaisesta lähdekritiikistä. Perinteisellä lähdekritiikillä tarkoitetaan pyrkimystä selvittää, pitääkö lähde paikkansa vai ei, ja voidaanko sen varassa tehdä oikeita johtopäätöksiä. Tätä perinteistä käsitystä tärkeämpää tämän tutkimuksen kannalta oli hyödyntää kehittynyttä lähdekritiikkiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tavoitteena ei ole selvittää, pitääkö lähdetieto paikkansa, vaan miten saatua tietoa voi hyödyntää globaalin IT-hankinnan luonteen ja erityispiirteiden ymmärtämiseen.

Tutkimuksen tekoon vaikuttivat myös tutkimuksen tekijän omat havainnot ja Arek Oy:ssä saadut kokemukset kotimaisesta palvelukehityksen ulkoistamisesta. Koska ennen tämän tutkimuksen käynnistymistä Arekin järjestelmäkehityksessä ei oltu käytetty globaalia hankintaa, osallistuvasta havainnoinnista ei voida tässä tapauksessa puhua. Tutkimuksen tekijällä ei myöskään ole ollut mahdollisuutta muodostaa etukäteen kuvaa asioista, joihin tutkimuksen tekemisen aikana olisi pitänyt kiinnittää tämän tutkimuksen kannalta huomiota (Koskinen ym. 2005, 77).

1.5.3 Tutkimusaineiston tulkinta

Tälle tutkimukselle ei asetettu hypoteeseja, mikä tarkoitti, ettei mitään ennakkoletuksia tutkimuksen tulosten suhteen ollut. Tutkimuksen tekijän itsensä työskentely Arek Oy:ssä merkitsi sitä, että havainnot olivat latautuneet aikaisemmalla työkokemuksella. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli, että tutkimuksen tekijä yllättyisi ja oppisi tutkimuksensa kuluessa ja näkisi tutkimuskohteen laajemmin kuin aikaisemmin.

Tutkimuksen edetessä varsinaista päätutkimuskysymystä ei muutettu, mutta sitä tarkentavia alitutkimuskysymyksiä jouduttiin muuttamaan aineistonkeruun kuluessa. Alkuperäiset alitutkimuskysymykset olivat

- Mitä palvelukehityksen asiantuntijapalveluita kannattaa hankkia globaalisti ja miten?
- Millaisia kustannuksia ja hyötyjä yritykselle syntyy palvelukehityksen ulkoistamisprosessin eri vaiheissa?

Yllä mainituista näkökulmista tarkastelu jätettiin pois, koska riittävää materiaalia kirjallisuudesta ja haastatteluiden perusteella ei saatu ja näin ollen analyysi ja johtopäätökset olisivat jääneet puutteellisiksi ja mahdollisesti harhaanjohtaviksikin. Tutkimusalue rajattiin toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnan näkökulmista tehtävään riskien ja onnistumistekijöiden kartoittamiseen ja havaintojen soveltamiseen Arek Oy:lle tuotettuun kehityssuunnitelmaan.

Tulkintavaihe aloitettiin nauhoitettuihin haastatteluihin perustuvien yhteenvetojen kirjoittamisella. Haastatteluissa esiin nousseet asiat ryhmiteltiin analysoitaviin ryhmiin. Koska haastateltavat toivat esille myös haastattelurungon ulkopuolelta asioita ja heidän

painotuksensa erosivat siitä, mitä tutkimuksen tekijä oletti, analysointiryhmät eivät noudattaneet haastattelurungon otsikoita. Haastattelutulokset kirjoitettiin empiiriseen osaan analysointiryhmittäin ja niin, ettei haastateltuja työeläkesektorin toimijoita voida erottaa. Koska tutkimuksen yksi keskeinen tehtävä oli nostaa esiin asiantuntijapalveluiden globaaliin hankintaan liittyviä riskejä, analysoinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti poikkeamiin aikatauluissa, kustannusennusteissa ja lopputulosten laadussa. Laadullisen tutkimuksen käyttämisen hyöty näkyi juuri siinä, että yksittäisten tapausten ainutlaatuisuus sai osakseen keskeisen huomion.

Tutkimuksen tavoitteena oli avata myös globalisaation ja globaalien IT-hankinnan luonnetta ja sen merkittävyyttä tässä ajassa. Tämä viittasi myyttianalysointiin, mikä tarkoitti myytin pilkkomista rakenneosiin ja näiden rakenneosien ryhmittelyä matriisin avulla. Myyttianalysointia ohjattiin Miksi -kysymysten avulla, koska ne pitivät tulkinnan avoimena mahdollisimman pitkään. (Koskinen ym. 2005, 243, 245.)

Tutkimus toteutettiin tutkijan yksilötyönä ja työltä haettiin tukea Arekissa keväällä 2011 käynnistyneelle globaalien hankinnan pilottiprojektille. Näistä syistä erityisesti empiirisen osan haastattelutulosten kirjoittamisen ja kehityssuunnitelman teon aikana tutkimuksen tekijä esitteli luonnostekstejä ja näkemyksiään pilotointiin osallistuville sekä työnohjaajalleen. Tämä paransi tutkimustuloksen laatua mm. kehitystoimien paremman kohdentamisen ja argumentoinnin osalta.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käsiteltiin palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaalia hankintaa, kilpailuttamista, osaamisensiirron ja jatkuvan palveluiden kehittämisen aikaisia valvontamalleja sekä globaaliin hankintaan liittyviä riskejä ja hyötyjä tietohallinnon ja taloushallinnon näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa hahmoteltiin palvelukehityksen lopputulosten laadukkuuden ja palveluntarjoajan kyvykkyyden seurantaan parhaiten sopivia mittareita. Teoreettiseen osaan koottiin sekä suomalaisista että kansainvälisistä lähteistä tutkimus- ja kokemustietoa globaalien IT-hankinnan toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnassa huomioitavista tekijöistä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa läpikäytiin toimintatutkimuksen kohteena olevien työeläkesektorin toimijoiden globaalin IT-hankinnan vaiheet ja peilattiin Arek Oy:n kypsyttä globaaliin hankintaan teoreettisessa osassa sekä teemahaastatteluissa esiin tulleita asioita vasten. Empiirisen osan liitteenä on Arek Oy:lle tehty kehityssuunnitelma laajamittaisen globaalin hankinnan mahdollistamiseksi. Tämän tutkimuksen tekijä on saanut alkuymmärryksen tutkittavasta aiheesta sekä empiiristä tutkimusaineistoa työskentelemällä Arek Oy:ssä vuodesta 2004 lähtien.

Tutkimuksen viimeisessä osassa ovat tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset, antoiko tutkimus vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä näkemys tutkimuksen käytännön hyödynnettävyydestä. Lopuksi tarkasteltiin myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia puutteita sekä jatkotutkimuskohteita.

2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

2.1 Globalisaatio

Globalisaatio on ennen kaikkea taloudellinen ilmiö. Se näkyy maailman markkinoiden avautumisena, jonka seurauksena kaikilla tuotteita ja palveluita tarjoavilla yrityksillä on pääsy kaikkialle ja asiakkaat seuraavat herkeämättä globaalia tarjontaa. Ei ole enää suojattuja kotimarkkinoita. Tästä on seurannut mm. seuraavia suomalaisessa yritystoiminnassa huomioitavia asioita

- uusien markkinoiden ja talousmahtien nousu (kuten Itä-Aasia, Kiina, Brasilia, Venäjä)
- alueellinen (kuten EU, Nafta, ASEAN) ja taloudellinen (finassimarkkinat) integraatio
- mobiliteetti eli kaikki tuotantotekijät ja yritykset liikkuvat
- globaali työnjako, jossa yritykset siirtyvät sinne, missä ne saavat parhaat toimintaolosuhteet
- työvoimapula Euroopassa ja usein samanaikainen sopeutumattomuudesta johtuva työttömyys
- kiristynyt kilpailu, joka johtuu teknologian nopeasta kehityksestä, halpatuotanto- ja hintakilpailusta sekä yritysten siirtymisestä matalan kustannustason maihin.

(Kurkilahti, Äijö 2007, 18 – 20.)

Globaalisaatio merkitsee myös maailmanlaajuista vaurauden uusjakoa ja valtioiden välisen kilpailun kasvamista. Toivo Äijön sanoin ”Gloobalisaatiota ei voi paeta tai estää, siihen voi vain sopeutua.”. Sopeutuminen on tapahduttava poliittisella, yhteiskunnallisella sekä yksittäisen yrityksen ja yksilön tasolla. On muistettava, että nekin yritykset, jotka eivät toimi globaalisti, joutuvat määrittelemään roolinsa suhteessa globaaleihin kilpailijoihin. Suojattua asemaa kotimaan markkinoilla ei enää ole. (Kurkilahti, Äijö 2007, 21.)

Miten suomalainen yritys pärjää globalisaatiossa? Suomen markkinat ovat pienet ja keskittyneet, eivätkä kotimarkkinat kasva. Useimmille yrityksille kasvu vaatii kansainvälistymistä jo alusta alkaen. Lisäksi Suomen kustannustaso on korkea. Kun tuotantokustannukset kasvavat, on nostettava tuottavuutta, jotta yksikköhinnat saadaan pidettyä kilpailukykyisinä. Globaalissa työnjaossa suomalaisten yritysten tulee erikoistua ja foku-soitua paljon aikaisempaa enemmän. Kilpailussa pärjääminen vaatii innovatiivisuutta, jossa kaikkien organisaatiotasojen tulisi olla mukana. Yritysten tulee kehittää avointa keskustelukulttuuria, jonka myötä jatkuva muutos ymmärretään, hyväksytään ja siihen totutaan. (Kurkilahti, Äijö 2007, 88 - 89.)

2.2 Globaali IT-hankinta on strateginen päätös

Mitä strategialla ja strategisella päätöksellä tarkoitetaan? Lyhykäisyydessään strategia on sitä, että nykyhetkessä tehdään sellaisia päätöksiä, joilla tietoisesti pyritään turvaamaan menestymisen tulevaisuudessa. Havukka-ahon ajattelijassa Konsta Pylkkänen kuvaa tulevaisuuteen varautumista eli strategian ydintä seuraavasti:

”Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitääkööt hyvänään. Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa tämänkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää.”

Sakari T. Lehto kiteyttää liiketoimintastrategian ytimen ”Suomalaisen johtamisen haasteita” –kirjassaan seuraavasti: ”Liiketoimintastrategian ydin on kyky tarjota asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa kustannustehokkaammalla ja kestävimällä tavalla.” (Lehto 2001,134).

Mercuryn vuonna 2008 tilaaman tutkimuksen (750 it-johtajaa 21 maassa Euroopassa) mukaan ulkoistamisen painopiste on muuttumassa kustannussäästöjen metsästämisestä strategiseen ulkoistukseen, jossa haetaan pidemmän tähtäimen liiketoiminta-arvoja ja kilpailuetuja. (Tietoviikko 2008). Ulkoistuksesta saatavat strategiset hyödyt tulevat näkyviin yrityskuvan parantumisena, ydinosaamisen vahvistumisena, parantuneena joustavuutena sekä markkinatilanteen parempana muutoshallintana.

Strategisen johtamisen tasolla tärkeimpiä ovat taloudelliset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tehdyt päätökset. Ulkoistamistavoitteet on luontevaa sitoa kustannustehokkuutta painottavaan strategiaan. Strategisten päätösten täytyy tuottaa kilpailuetua yritykselle ja näin tukea taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Tällaisia strategisia päätöksiä tehdään, kun päätetään ostaa IT-palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta sen sijaan, että tehtäisiin ne itse tai siirrytään kotimaan rajojen sisällä tapahtuneesta ulkoistuksesta globaaliin IT-hankintaan. Ulkoistamisen yhteydessä on lisäksi arvioitava, missä määrin kasvaa riski strategisesti tärkeiden toimintojen luisumisesta valitulle palveluntarjoajalle. (Heikkilä, Ketovirta 2005, 29-31, 141, 220.)

Myös joustavuuden ja tehokkuuden välillä joudutaan tekemään kilpailuetuun vaikuttavia strategisia päätöksiä. Tilaajaorganisaatio voi kilpailla asiakaskohtaisuudella, tuotteiden ja/tai palveluiden korkealla laadulla tai sitten standardituotteilla ja palveluilla, nopealla toimitusajalla ja alhaisilla hinnoilla. Joustavuutta tai tehokkuutta painottavista tilaajayritysten strategioista seuraa vastaavia vaatimuksia myös palveluntarjoajan palvelutuotannolle. Jotta palveluntarjoaja voisi olla jatkuvasti maailmanlaajuisesti kustannustehokas, sen hankinta- ja työvoimapolitiikan on seurattava maailmanlaajuisia muutoksia. Sen lisäksi, että tilaajayritys tunnistaa oman globaalistumisvaiheensa, on sen tunnistettava myös käyttämiensä ja tarjolla olevien palveluntarjoajien globaalistumisvaihe. Jokainen seuraavista vaiheista vaatii erilaisen strategian ja yritysrakenteen, erilaisen kulttuuri-

kanssakäymisen ja erilaiset kansainväliset johtajat: Kotoinen vaihe, ”Monikotimainen” vaihe, Monikansallinen vaihe, Ylikansallinen vaihe. (Lehto 2001, 130, 132 – 133.)

Strateginen päätös ei ole kilpailuedun perusta, jos siihen ei liity vahvaa sitoutumista. Aktiivisen päätöksenteon ja päätöksiin sitoutumisen vastakohtana on passiivisuus. Passiivisessa päätöksenteossa jätetään huomioimatta strategian kannalta tärkeitä näkökulmia. Passiivinen päätöksenteko tai johdon passiivinen sitoutuminen tehtyihin päätöksiin voi helposti johtaa yrityksen kyvyttömyyteen sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. (Heikkilä ym. 2005, 32.) Globalisaatio on arkipäivää. Jokaisen IT-palveluita tuottavan yrityksen tulisi pohtia sen liiketoiminnalle antamia mahdollisuuksia.

2.3 Asiantuntijapalveluiden globaali hankinta

Asiantuntijuus on tietoon perustuvaa yrityksen omaisuutta. Tätä omaisuutta on vaikea suojella omistus- tai tekijänoikeuksilla. Tilaajayritys on yleensä hyvin riippuvainen asiantuntijapalveluita tuottavasta palveluntarjoajasta. Tämä tutkimus keskittyy työeläkesektorin eri toimijoiden palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaaliin hankintaan. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa IT-palveluiden määrittely-, toteutus- ja ylläpitotyötä. Tämän tyyppiset tehtävät edellyttävät mm. toimialatuntemusta, asiakkaiden käyttötarpeiden tuntemista, asiakkaille tarjottavien IT-palveluiden sisällön ja teknisen ratkaisun tuntemista. Tässä tutkimuksessa asiantuntijapalveluihin ei lueta asiakasrajapinnassa olevia asiantuntijatehtäviä eikä käyttöpalvelu-toimittajan vastuulla olevan palvelutuotannon vaatimia asiantuntijatehtäviä.

Yrityksen on sitä vaikeampaa ostaa asiantuntijapalveluita globaaleilta markkinoilta, mitä enemmän kansallista erityisosaamista, kuten tilaajamaan lainsäädännön tuntemista, tarvitaan. Asiantuntijapalveluiden ulkoistamisen siirtokustannuksiin tulee huomioida tietotaidon siirtämiseen menevä aika. (Ellram, Tate, Billington 2008, 154 - 157.) Työeläkesektorin IT-palvelut ovat pääsääntöisesti toimialan sisäisten toimijoiden liiketoimintayksiköiden käytössä ja perustuvat kansalliseen lainsäädäntöön.

Ajurit globaaliin IT-hankintaan tulevat yrityksen strategisista tavoitteista. Jos tavoitteena on kustannussäästöt, kohdealueen tulee koostua toiminnoista, joissa hyöty saadaan

suuresta volyymista. Riittävän suuri volyymi voidaan saavuttaa uusien tietojärjestelmien rakentamisessa tai laajan järjestelmäkokonaisuuden ylläpidossa. Mitä epätasaisempi on ylläpitokuorma, sitä laajempi tulee ylläpidettävän järjestelmäkokonaisuuden olla. Jos tavoitteena on saamisen varmistaminen, kysymykseen tulevat kriittiset palvelutoiminnot ja erityisosaamista vaativat tehtävät. Tällöin palveluntarjoajan on oltava luotettava ja riittävän iso, jotta tilaaja voi olla varma tarvittavan osaamisen saamisesta. Jos tavoitteena on toimintavarmuus, palveluntarjoajan vakuuttavuus 24/7-käytettävyyttä vaativissa toiminnoissa, kuten IT-infrapalvelut, valvonta- ja hallintapalvelut, ovat keskeisiä alueita. (Klemberg 2008.)

Liiketoiminnan kannalta investointi inhimilliseen pääomaan on strategisesti paljon vaikeampi kysymys kuin investoinnit kiinteään omaisuuteen. Yritykset tunnustavat helpommin riippuvuuden fyysiseen varallisuuteen kuin inhimilliseen pääomaan. Kun yrityksessä mietitään asiantuntijapalveluiden globaalia hankintaa, on mietittävä myös yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden riskejä. Ulkoistuksen myötä tekemisen aktiivinen hallinnointi ja valvonta siirtyvät palveluntarjoajalle. Tämä on asiantuntijapalveluita kaltaimpaa työtä ja lisää tilaajayrityksen riippuvuutta valitusta palveluntarjoajasta. (Ellram ym. 2008, 154 - 157.) Mitä enemmän palveluntarjoajan työkuluttuuri poikkeaa tilaajamaan kulttuurista, sitä tarkempi valvontamalli tulee sopia.

Asiantuntijuuteen liittyy piirteitä, joita kannattaa globaalin hankinnan yhteydessä nostaa esille. Koska asiantuntijuuden saavuttamiseen menee usein pitkä aika, asiantuntijuus ei salli palveluntarjoajan eikä sen työntekijöiden vaihtuvuutta lyhyellä aikavälillä ja laajassa mittakaavassa. Korkea vaihtuvuus vaarantaa tilaajayrityksen strategian ja kilpailukyvyn. Useissa matalan kustannustason maissa on paljon korkeasti koulutettua väkeä, joka haluaa vaativampia ja koulutusta vastaavia työtehtäviä. Rutiininomaiset työt lisäävät vaihtuvuutta. (Ellram ym. 2008, 154 - 157.)

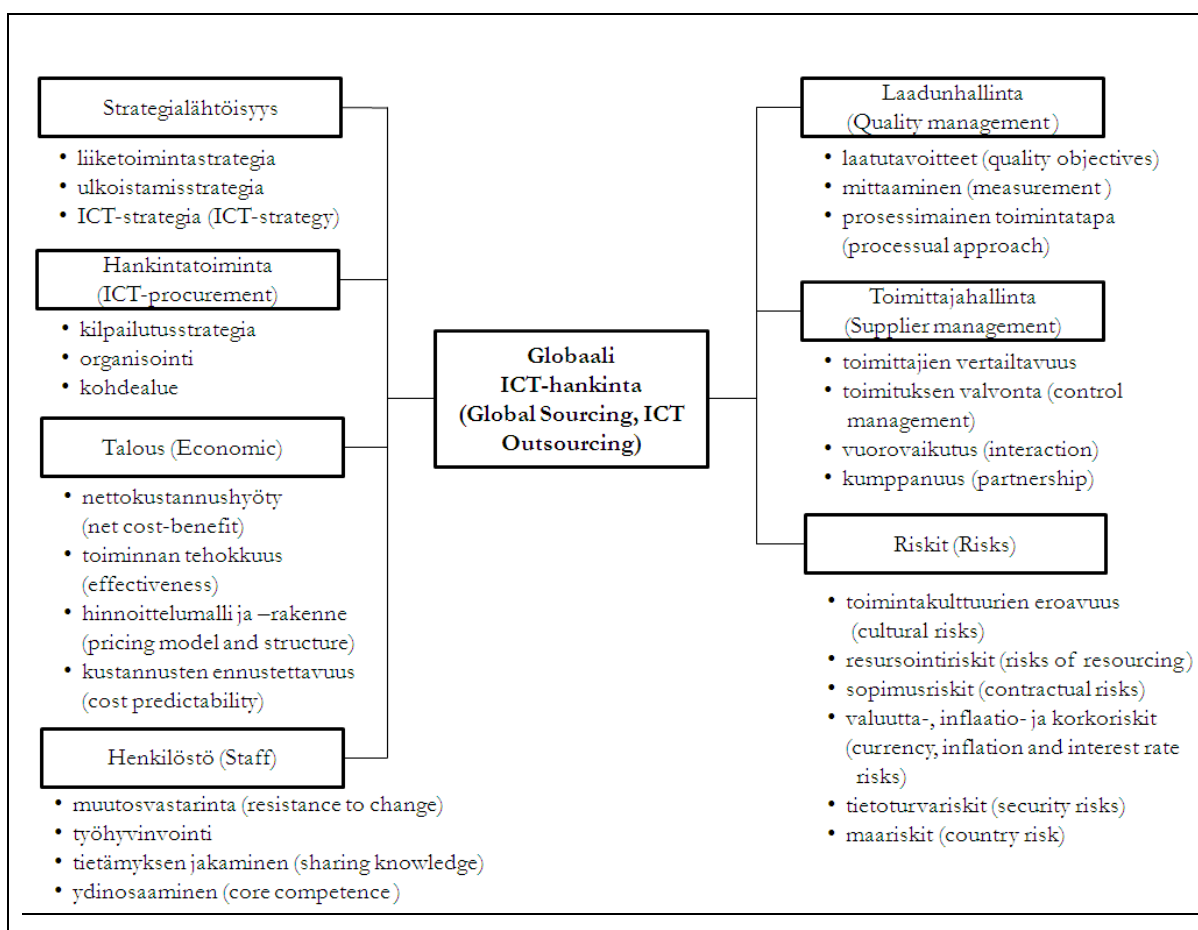
Asiantuntijuuden globaalia hankintaa voidaan tarkastella myös yrityksen asiakkailleen tarjoamien IT-palveluiden muuttumisnopeuden näkökulmasta. Jos uusia palveluita tuodaan markkinoille suhteellisen harvoin ja tarjottavat palvelut ovat suhteellisen stabiileja, voi ostajayritys painottaa toimittajavalintaa tehdessään alemmaa kustannustasoa. Jos ostajayrityksen kilpailuetu vaatii asiantuntijapalveluilta nopeaa reagoimiskykyä, palve-

luntarjoajan kokeneempi henkilökunta ja lyhyempi oppimisaika säästävät aikaa ja rahaa sekä parantavat ostajayrityksen kilpailukykyä. Tässä tilanteessa ostajayrityksen tulee vaurautua siihen, että sopiva palveluntarjoaja ei ole kaikkein halvin. (Ellram ym. 2008, 154 - 157.)

2.4 Tutkimuksia globaalista IT-hankinnasta

2.4.1 Keskeiset käsitteet

Lähdekirjallisuutta on haettu kuvassa 1 olevan tutkimuksen tekijän itsensä muodostaman käsiteverkon avulla. Haussa on käytetty käsiteverkon yksittäisiä käsitteitä sekä käsitteiden yhdistelmiä. Suluissa olevat vastaavat englanninkieliset termit kertovat, mistä aihealueista on haettu kansainvälistä materiaalia.



Kuva 1: Lähdekirjallisuuden hakemisessa käytetty käsitekartta

Alla on avattu muutamia keskeisiä englanninkielisiä käsitteitä, joita kirjallisuudessa käytetään epäyhtenäisesti. Erityisesti 'Onsite' ja 'Onshore' sekä 'Offsite' ja 'Offshore'-käsitteitä käytetään jopa palveluntarjoajan omissa materiaaleissa ristiin. Tässä tutkimusraportissa käytetään yhtenäisyyden vuoksi 'Onsite'- ja 'Offsite' -käsitteitä.

ICT Outsourcing

ICT Outsourcing tarkoittaa yrityksen ICT-palvelutuotannon ulkoistamista eli palveluiden ostamista oman organisaation ulkopuolelta kyseisten palveluiden tuottamiseen erikoistuneelta yritykseltä.

Onsite tai Onshore

Kun Suomessa toimivan yrityksen IT-hankinta tapahtuu Suomen rajojen sisäpuolelta, käytetään käsitteitä 'Onsite' tai 'Onshore'. Tämä käsite liittyy usein palveluntarjoajiin, jotka tuottavat asiakkailleen palveluita myös Suomen rajojen ulkopuolelta ja Suomessa tapahtuva palvelutuotanto halutaan erottaa muualla tuotetusta.

Nearsite tai Nearshore

Kun IT-hankinta tapahtuu suomalaisen yrityksen näkökulmasta Suomen lähialueelta, kuten Baltian maista ja Venäjältä, käytetään käsitteitä 'Nearsite' tai 'Nearshore'.

Offsite ja Offshore

'Offsite'- ja 'Offshore' -käsitteitä käytetään, kun Suomessa toimivan yrityksen näkökulmasta IT-hankintaa tehdään muilta mantereilta, kuten Aasiasta, Afrikasta ja Etelä-Amerikasta. Tämä käsite liittyy usein palveluntarjoajiin, jotka tuottavat asiakkailleen palveluita myös Suomen rajojen sisäpuolella ja muualla tapahtuva palvelutuotanto halutaan erottaa Suomessa tapahtuvasta.

Global Sourcing

Yritys hankkii tarvitsemansa palvelut kansainvälisiltä markkinoilta sieltä, mistä saa ne tarpeisiinsa nähden edullisimmin. Globaali hankinta merkitsee usein sitä, että ostajan on oltava valmis hankkimaan palvelun eri osat eri maista tai jopa eri maanosista. Global Sourcing –ilmaisu ei erottele sitä, tapahtuuko hankinta Onsite, Nearsite vai Offsite.

Muut käytetyt lyhenteet ja käsitteet:

Lyhenne/käsite	Selite
ICT	Information and Communications Technology Tieto- ja viestintätekniiikka
SLA	Service Level Agreement, palvelutasosopimus
KPI	Key Performance Indicator, keskeinen suorituksen mittari
EU	Euroopan Unioni
ETA	Euroopan talousalue
Henkilötietojen rekisterinpitäjä	Yksi tai useampi henkilö, yhteisö, laitos tai säätiö, jonka käyttöä varten henkilökisteri perustetaan ja jolla on oikeus määrätä henkilökisterin käytöstä tai jonka tehtäväksi rekisterinpito on lailla säädetty. (Hetil: 3.1 kohta 4)
Henkilökisteri	Henkilökisterillä tarkoitetaan käyttötarkoituksensa vuoksi yhteenkuuluvista merkinnöistä muodostuvaa henkilötietoja sisältävää tietojoukkoa, jota käsitellään osin tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn taikka, joka on järjestetty kortistiksi, luetteloksi tai muulla näihin verrattavalla tavalla siten, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot voidaan löytää helposti ja kohtuuttomitta kustannuksitta. (Hetil 3.1. kohta 3)
KPMG	KPMG on yksi maailman johtavista asiantuntijapalveluja tarjoavista organisaatioista. Ydinosaaminen tilintarkastus, vero- ja neuvontapalvelut. Nimen taustalla ovat toimistojen perustajien nimet: <ol style="list-style-type: none"> 1. K - Klynveld. <i>Piet Klynveld</i> perusti tilintarkastustoimiston nimeltä Klynveld Kraayenhof & Co. Amsterdamissa vuonna 1917. 2. P - Peat. <i>William Barclay Peat</i> perusti tilintarkastustoimiston nimeltä William Barclay Peat & Co. Lontoossa vuonna 1870. 3. M - Marwick. James Marwick perusti tilintarkastustoimiston nimeltä Marwick, Mitchell & Co. New Yorkissa

	<p>vuonna 1897.</p> <p>4. G - Goerdeler. Tri. <i>Reinhard Goerdeler</i> toimi useita vuosia saksalaisen Treuhand-Gesellschaftin pääjohtajana ja myöhemmin KPMG:n pääjohtajana. Hän teki tärkeää pohjatyötä, joka johti KMG:n perustamiseen.</p>
--	---

2.4.2 Keskeiset kirjallisuuslähteet

Liikkeenjohdon konsultointiin, tietotekniikkaan ja ulkoistamiseen erikoistunut palveluyritys Accenture teki asiakasyritystensä kanssa yhteistyössä vuonna 2007 pohjoismaisen tutkimuksen, johon osallistui 300 suomalaisyritystä. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten menestystä vuosina 2001 – 2006 ja tutkimuksessa koottiin tekijöitä, joilla menestyvä yritys eroaa muista. Olli-Pekka Lumijärvi toimitti tutkimuksen pohjalta ’Huipulla – Mitä yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?’ –kirjan. Sen olennaisena antina ovat käytännönläheiset asiakascaset, joissa käsitellään laajasti myös työeläkesektoria koskettavia asioita, kuten

- Muutosten lisääntynyt riippuvuussuhde ja vaikutus toinen toisiinsa
- Kansantaloudellisten muutosten suuruus
- Lisääntyneet viranomaismääräykset
- Tiedon ja aineettoman pääoman kasvanut merkitys sekä
- Työvoiman luonteen muuttuminen ja työvoiman käyttö yli maarajojen.

Koska Accenture tarjoaa myös globaalisti IT-palveluita, tähän toimittajalähtöiseen materiaaliin on kohdistettu lähdekriittistä tarkastelua.

Deloitte teki vuonna 2006 tutkimuksen suomalaisten suuryritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden ulkoistamiskokemuksista. Ulkoistamiskokemukset sisälsivät myös globaalin hankinnan. Tutkimukseen osallistui vain kokeneita ulkoistajia, 26 yksityiseltä sektorilta ja 6 julkiselta. Tutkimusongelman asettelu pohjautui vuonna 2005 Deloitteen tekemän laajan kansainvälisen tutkimuksen ”Calling a Change in the Outsourcing Market” tuloksiin. Tutkimusraportissa verrattiin suomalaistutkimuksen tuloksia vuotta aikaisemmin tehtyyn kansainväliseen tutkimukseen.

IT-palveluiden tuotekehitys ja ylläpito ovat asiantuntijatyötä, jotka vaativat kohdealueen liiketoiminnan, asiakaskunnan tarpeiden ja terminologian tuntemista. Ulkoistavan yrityksen tulee tarkasti analysoida, mitä asiantuntijapalveluita voi kaukoulkoistaa ja mitkä osaamiset tulee olla omalla henkilökunnalla. 'Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective' –artikkelissa vuodelta 2007 kirjoittajat Ellram, Tate ja Billington käsittelevät syitä asiantuntijapalveluiden globaaliin hankintaan, siihen liittyviä riskejä, tieto-aidon –siirtokustannuksia sekä missä asioissa on säästetty, saatu arvioitua enemmän hyötyä tai kustannuksia. Vaikka artikkelissa kuvatus tutkimuksen kohteena on ollut 8 amerikkalaista high-ranking –yritystä, ovat useat havainnot hyödynnettävissä suomalaisessa työeläkesektorin globaalissa IT-hankinnassa.

Yksi ulkoistuksen menestystekijöistä on oman henkilökunnan kyvykkyys vastata globalisaation haasteisiin. Uusien henkilöiden rekrytointi ja henkilökunnan kouluttaminen pysyvyyden ja osaamisen varmistamiseksi on yksi kustannuserä, mikä pitää huomioida globaalin hankinnan kannattavuustarkastelussa. Manninen ja Meristö ovat selvittäneet suomalaisten yritysten tulevaisuuden ICT-osaamista 'Tulevaisuuden ICT-osaaminen – Yrityksen ja yksilöiden strateginen haaste' –tutkimuksessa vuonna 2004.

IT-palveluiden globaalista ostamisesta on tehty lukuisia amerikkalaistutkimuksia, joita käytetään kirjallisuuslähteinä soveltuvien osin. Myös kotimaisten suuryritysten kansainvälistymisprosesseja on tutkittu. Niistä ei kuitenkaan ole suoranaista hyötyä työeläkesektorille, jonka eläkevakuuttaminen liiketoimintana on kansallista, eikä, kuten teollisuusyrityksillä, ole helposti siirrettävissä halvemmän kustannustason maahan.

2.5 Syitä globaaliin IT-hankintaan

2.5.1 Kustannussäästöt

KPMG selvitti kevään 2007 aikana ulkoistamisen kautta syntyvien strategisten kumppanuussuhteiden käytäntöjä, miten riskienhallinta, valvonta, luottamus ja vuorovaikutus toimivat. Tutkimukseen osallistui 42 suomalaisorganisaatiota. Tutkimuksen perusteella ulkoistamista perusteltiin pitkälti kustannussäästöillä, joita odotettiin saatavan organisaation sisäisen toiminnan tehokkuuden lisäämisellä, organisaatiorakenteen keventämi-

sellä ja kiinteiden kustannusten muuttamisella muuttuviksi. Tutkimuksen mukaan näitä taloudellisia tavoitteita ei kuitenkaan oltu määritelty riittävän tarkasti eikä niitä oltu si-
dottu organisaation strategisiin tavoitteisiin. Onnistuneessa ulkoistamisessa toiminta-
mallin tulisi muuttua tehokkaammaksi ja palvelukehityksen pidemmälle tuotteistetuksi,
muutoin ulkoistaminen ei mahdollista kustannussäästöjä. (KPMG 2007, 4-5.) Vaikka
tutkimus käsitteli ulkoistamista yleisellä tasolla, samat lainalaisuudet sopivat myös glo-
baaliin hankintaan.

Accenture teki asiakasyritystensä kanssa yhteistyönä vuonna 2007 pohjoismaisen tut-
kimuksen, johon osallistui 300 suomalaisyritystä. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten
menestystä vuosina 2001 – 2006 ja tutkimuksessa koottiin tekijöitä, joilla menestyvä
yritys eroaa muista. Yksi menestystekijä oli globaali hankinta kilpailukyvyyn säilyttämi-
seksi. Yritykset voivat saada suorien ostojen osalta noin 10 – 20 prosentin kokonais-
kustannussäästöt matalan kustannustason maista tapahtuvilla hankinnoilla. (Lumijärvi
2007, 33, 95.) Tutkimuksessa oli mukana yrityksiä kaikilta toimialoilta, myös teollisuu-
desta. Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä saman suuruusluokan oletuksia pal-
velukehityksen globaalin IT-hankinnan kustannussäästöistä.

Tietotekniikan liiton vuosittain tekemä IT-barometri kartoittaa IT:n merkitystä suoma-
laisille yrityksille. Barometri kokoaa yhteen, miten informaatioteknologiaa hyödynne-
tään, minkälaisia muutoksia hyödyntämisessä tapahtuu lähivuosina ja millaisia IT-
osaamista yrityksissä tarvitaan tulevaisuudessa. IT-barometri 2010:n mukaan erityisesti
taantumavaiheessa odotetaan IT-investointien liiketoimintavaikutusten mm. kustannus-
säästöjen muodossa näkyvän nopeasti. Muiden tutkimusten mukaan IT-investointien
taloudellisten hyötyjen kuitenkin tiedetään realisoituvan hitaammin. Kireä taloustilanne
on useissa yrityksissä pakottanut projektien siirtämiseen ja jopa niiden aliresursointiin.
Kuitenkin IT-kustannusten nopea leikkaaminen ilman liiketoiminnalle aiheutuvia va-
hinkoja on erittäin haasteellista. Erityisen vaikeaa tämä on, mikäli teknistä ja liiketoi-
minnallista uudistamista odottava järjestelmäkokonaisuus koostuu huonosti yhteenso-
pivista ja päällekkäisistä, eri teknologiaan ja liiketoimintalogiikkaan perustuvista osista.
Laman kaltainen muutostilanne tuo tällaiset vuosien aikana syntyneet jäykkyydet ja uu-
distamistarpeet vahvasti esille. (Tietotekniikan liitto 2010, 3-4, 6, 9-10.)

Kustannustehokkuus liittyy vahvasti valittuun kilpailustrategiaan. Kilpailukyvyn tutkimuksen tunnettu guru Michael Porterin mukaan perusvaihtoehtoina on toimia kilpailijoita alemmalla kustannustasolla tai erikoistumalla. Tietotekniikan ja ohjelmointityökalujen kehittymisestä huolimatta monet tutkimukset todistavat ohjelmointityön tuottavuuden kasvavan vuosittain vain muutaman prosentin. Kun tähän lisätään yhä laajempien ja mutkikkaampien ohjelmistojen rakentaminen ja sitä kautta kasvavasta ihmistyöpanoksesta johtuva IT-investointien kasvu, asettaa tämä yritykselle kovat paineet kustannusten alentamiselle tai kustannuksia suurempien hyötyjen realisoimiselle. Usein ulkoistuksen ensisijaisena motiivina onkin kustannusten hallinta ja vasta toiseksi parempi kyky vastata liiketoiminnan tarpeisiin. Lukuisten selvitysten mukaan laajat IT-ulkoistukset eivät kuitenkaan juuri koskaan tuota merkittävästi alempia IT-kustannuksia. (Tiilikainen 2008, 30, 31, 34, 105-106.)

Kustannustehokkuutta painottavassa päätöksenteossa asiantuntijapalveluiden ulkoistuksessa edun katsotaan pääasiallisesti syntyvän keskittymisen seurauksena syntyvästä taloudellisesta edusta. Ostettavien asiantuntijapalveluiden tehokkuus ja laatu edellyttää, että ulkoistettavat IT-palvelut on voitu yhdenmukaistaa riittävästi. Asiakkaille tarjottavien IT-palveluiden kehittämisessä globaali asiantuntijatyön hankinta vaatii myös tilaajaorganisaatiolta kyvykkyyttä globaaliin kilpailutukseen, oman ydintoiminnan tiedostamista ja toimintatapojen kehittämistä sekä tarvittavia investointeja, esim. sosiaalisen median työvälineisiin. Globaalin hankinnan kustannussäästöjä arvioitaessa, tulee yrityksen tuottaa vertailulaskelmia kotimaassa tapahtuvasta ulkoistuksesta ja nykyisen toiminnan tehostamisesta. Ulkoistamiskustannuksiin on sisällytettävä myös hallinnolliset kustannukset kilpailuttamisesta lähtien. Tämän vuoksi, mitä suurempi palvelukehityksen globaalin hankinnan määrä on, sitä suuremmat kustannussäästöt ovat. Ulkoistamisessa kustannussäästöt tulevat viiveellä ja mitä suurempi on ulkoistettavan palvelukehityksen määrä, sitä suurempi on viive. (Ellram ym. 2008. 154-157, 159.)

Tilaaajaorganisaatio saa kustannussäästöjä toimittajien edullisempien esim. työvoimakustannusten ja teknologia- ja työvälineosaamisen ajan tasalla pitämisen kautta. Koska palveluntarjoajat lupaavat korkeatasoista ja tasalaatuista palvelua sekä palveluiden luotettavaa saatavuutta, kustannussäästöt korostuvat verrattuna palvelun laatuun. Kustannus-

säästöt ovat sitä suuremmat mitä matalamman kustannustason maasta tai maista ostetaan. (Ellram ym. 2008, 154-157.)

Maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma ja globaali liiketoiminnan epävarmuus ovat vaatineet entistä enemmän näkyvyyttä yrityksen kustannuseriin. Globaalin hankinnan kustannuksiin on sisällytettävä myös piilokustannukset, kuten neuvottelu-, koordinointi- ja valvontakustannukset. Kustannustehokkuus on tarkoittanut harkinnanvaraisten menojen poistamista, palveluntarjoajajoukon karsintaa sekä keskittymistä globaalista hankinnasta saatavien kustannushyötyjen nopeaan kotiuttamiseen. Sopimuksissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota kustannuksiin ja SLA-vaateiden täyttymiseen. (Gartner 2009a, 1.)

Yritykset kokivat kustannussäästöjen todentamisen todella vaikeaksi. Ennen globaalia hankintaa kootut taloudelliset mittarit toimivat huonosti vertailupohjana, koska toimintaympäristön ja organisaatiorakenteen muutokset sotkivat vertailtavuutta. (Deloitte 2006, 10.)

2.5.2 Globaali työnjako

Aikaisemmin teollisuuden alat jakautuivat globaalisti, tällä hetkellä työt. Globaali työnjako voidaan nähdä myös seurauksena kustannussäästöjen hakemisesta kuin itse syynä globaaliin IT-hankintaan. Globaalin työnjaon taustalla on kuitenkin tekijöitä, jotka ovat mahdollistaneet pääoman, tiedon ja tavaroiden liikkumisen vapautumisen ja tämän seurauksena kustannuksiltaan kilpailukykyisen palveluiden tarjonnan matalamman kustannustason maista. Globaalin työnjaon lähtökohtana on tuotantoprosessien pilkkominen itsenäisiksi moduuleiksi, joita voidaan tehdä erillään kokonaisprosessista missä päin maailmaa tahansa. Saman toimialan palvelutuotanto keskittyy tietyille paikkakunnille ja synnyttää sinne tämän alan osaamiskeskittymiä. Kun tällaisen alueen yritykset erikoistuvat ja yhdistävät voimansa verkostoitumalla, alueelle muodostuu itseään voimistava ja jatkuvaa innovointia tukeva toimintaympäristö. Globaalin talouden näkökulmasta osaamiskeskittymät ovat perustana globaalille työnjaolle. (Vasara 2009, 32.)

Kun organisaatio keskittää resurssinsa ja johtamistoimenpiteensä toimintoihin, joissa sillä on erityisosaamista, sen suorituskyky paranee verrattuna niihin organisaatioihin, jotka jakavat resurssinsa ja osaamisensa laajemmin. Hyvinä esimerkkeinä keskittymiskehityksestä ovat Intia ja Kiina, joihin globalisoituminen on tuonut IT-palveluiden tuottamiseen keskittyviä osaamiskeskuksia.

Globaalia työnjakoa on usein kuvattu uudenaikaiseksi maailmanlaajuisesti organisoituneeksi verkostoksi. Verkostoitumisen ideana tuotannossa ja palveluissa on peräkkäisen toiminnan muuttuminen rinnakkaiseksi, jolloin tapahtuu dramaattisia säästöjä toimitusajoissa ja joustavuudessa. Aikasäästö perustuu kehittyneeseen ajatteluun, laatutoimintaan, verkostokumppanuuteen (erikoistuminen ja asiantuntijuus) ja reaaliaikaiseen informaation kulkuun. Osaamisesta on tullut entistä tärkeämpi tuotantotekijä. (Ollus, Ranta, Ylä-Anttila 1998, 3.)

2.5.3 Teknologian kehittyminen

Viime vuosien prosessointitehon, tiedon taltiointikyvyn ja erityisesti tietoliikenteen huima kehittyminen mahdollistavat uudet ja yhä monipuolisemmat tietotekniset ratkaisut. Monien eri teknologioiden hyödyntämisen myötä tietoliikenneyhteyksien kaistaleveys on kasvanut valtavasti ja samalla tiedon siirtämisen hinta on romahtanut. Tämä mahdollistaa yrityksille reaaliaikaiset yhteydet ja suurien tietomassojen siirtämisen suhteellisen edullisesti eri aikavyöhykkeillä ja maantieteellisesti kaukana toisistaan olevien toimipisteiden välillä. Tämän seurauksena kaikki se, mikä voidaan siirtää bitteinä muualle, tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja laadultaan parasta. (Aron, Bandyopadhyay, Jayanty, Patha 2008, 303, 306.)

Teknologian ja ratkaisujen kehittyminen näkyy vahvasti myös ajasta ja paikasta riippumattomissa sosiaalisen median työvälineissä, kuten wiki, blogi, chat, Virtual Meeting. Työryhmäohjelmistot sisältävät tai tukevat jo yleisesti verkossa tapahtuvaa reaaliaikaista keskustelua, esim. Office2007 sisältää VoiceConference –toiminnallisuuden. Näiden työvälineiden käytössä näkyy globaalissa maailmassa työskentely ja tietotyössä viime vuosikymmeninä tapahtunut sosiaalinen muutos. Globaalisti toimivan yrityksen työnte-

kijät muodostavat näiden työvälineiden avulla vahvan sosiaalisen verkoston, jossa asiantuntijuuden jakaminen ja sen hakeminen on helppoa.

2.5.4 Resursoinnin joustavuus ja alhaiset työvoimakustannukset

Deloitte vuonna 2006 kokoamien suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden ulkoistuskokemusten perusteella yritykset näkivät henkilöresurssien skaalautuvuuden paljon tärkeämpänä kuin kustannussäästöt. Itse asiassa henkilöresurssien tehokkaammasta käytöstä seurasi kustannussäästöjä. Suurikin tuntihinta tulee edulliseksi, jos vain tehdystä työstä maksetaan. Yritykset olivat valmiita myös maksamaan siitä, että palveluntarjoajan resurssijoustavuus lisääntyisi. (Deloitte 2006, 10.)

Gartnerin tutkimusten perusteella suurin yksittäinen haaste IT-organisaatioille on ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen sekä näiden ammattitaidon ylläpitäminen. Moni yritys on vastannut tähän haasteeseen palkkaamalla vuokratyövoimaa. Nopea-tempoisessa globaalissa taloudessa, useimmat IT-palveluita tarjoavat yritykset ovat riippuvaisia vuokratyövoiman IT-taidoista. (Gartner 2009a, 7.)

Alhaiset työvoimakustannukset ovat yksi houkutin ainakin rutiininomaisten töiden siirtämiseen halvemmän kustannustason maihin. Hyvä esimerkki on Intia, jossa yksi syy alhaisena pysyvään palkkatasoon on työvoiman valtava tarjonta. Esimerkiksi pienellä palkalla töihin tulevat ohjelmoijia Intiassa riittää. Huippuosaajille joutuu sielläkin maksamaan selvästi yleistä paikallista IT-palkkatasoa enemmän. Palkat olivat Intiassakin välillä nousussa, mutta finanssikriisi vähensi tilausmäärää ja rauhoitti palkkakilpailua. Matalan kustannustason maissa, kuten Intiassa, IT-palkat ovat huippuluokkaa maan keskimääräiseen palkkatasoon verrattuna. Työolosuhteet ovat Intian ICT-teollisuudessa kuitenkin kaukana länsimaisesta. Työpäivät ovat pidempiä kuin mihin Suomessa on totuttu ja tilaajamaiden aikaerojen takia usein hankalasti yöaikaan jaksottuneita. Palkkaero ei todellisuudessa kerro edullisuudesta. Käytännössä iso osa hintaedusta menetetään huonomman tehokkuuden takia. Kieli ja ymmärrettävyysongelmat sekä aikaero haittaavat varsinkin nopearytmisten ohjelmistoprojektien toteutusta. (Taloussanomat 18.2.2010.)

Alhaisemmat työvoimakustannukset eivät takaa palvelukehityksen kokonaiskustannusten laskua. Joissakin Itä-Euroopan maissa on edelleen havaittavissa entisten sosialististen hallintojen aikaista työkulttuuria, mikä voi ilmetä alhaisena tehokkuutena. Lisäksi on hyvä varautua siihen, että kehittyvillä markkinoilla toimittajien toimituskyky vaihtelee paljon enemmän kuin mihin kehittyneillä markkinoilla on totuttu (Lumijärvi 2007, 99.)

2.6 Globaalin IT-hankinnan riskit

Yritysten liiketoiminta on entistä riippuvaisempi tietoliikenneyhteyksien, globaalien ja paikallisverkojen, tietovarastojen, tietojärjestelmien sovitun palvelutason mukaisesta 24/7 -käytettävyydestä. Näin ollen IT:n läsnäolo kaikkialla korostaa IT-riskien tunnistamisen tärkeyttä. (Tietotekniikan liitto 2010, 36.) Tähän 'Globaalin IT-hankinnan riskit' -osioon on kerätty riskejä, jotka tulee huomioida globaalissa IT-hankinnassa, vaikka sitä ei olekaan ko. lähdemateriaalin kohdassa erotettu yleisistä ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä.

Ulkoistamisen riskitaso nousee, kun ulkoistamista tehdään halvan kustannustason maihin. Globaalia hankintaa on kritisoitu erityisesti tilaajan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen liittyvistä haasteista sekä tilaajaorganisaation maineeseen liittyvistä riskeistä. Ajoittainen julkinen ja poliittinen paine on saanut joitakin yrityksiä päättämään etteivät kaukoulkoista mitään toimintojaan tai eivät kaukoulkoista loppuasiakkaalle näkyviä toimintoja. (Bravard, Morgan 2006, 45 – 47.)

Käytännössä globaali IT-hankinta on osoittautunut huomattavasti monimutkaisemmaksi asiaksi kuin ulkoistaa kotimaan rajojen sisäpuolella. Mercuryn vuonna 2008 tilaaman tutkimuksen (750 it-johtajaa 21 maasta Euroopassa) mukaan tilaajan tulee tietää, milloin ja mitä pitää ulkoistaa, mihin hintaan ja minkälaisilla laatukriteereillä. Myös mittaustavoista ja -tavoitteista pitää sopia tilaajan ja palveluntarjoajan välillä. Tutkimus tuo esille myös riittävän näkyvyyden tärkeyden ulkoistettujen toimintojen tuotantoketjuun. (Tietoviikko 22.2.2008.)

Ulkoistamiseen kohdistuu monimutkaisia ja usein epärealistisia odotuksia. Yksi syy ulkoistamisen epäonnistumiseen on, että hankintapäätökset eivät ole olleet liiketoiminta- ja IT-strategian mukaisia. Lisäksi yritysten tietohallinnossa ei ole tunnettu liiketoiminnan tavoitteita eikä ole ollut kyvykkyyttä IT-hankintojen ulkoistamiseen. Kyvyttömyys on pohjautunut pitkälti hankintastrategian puuttumiseen tai sen noudattamatta jättämiseen. Tästä on seurannut, että hankintapäätökset on tehty kertaluonteisesti eri puolilla organisaatiota. Erityisen riskialttiita ovat yritykset, joilta IT-strategia puuttuu. Tällöin on vaarana, että globaaliin hankintaan lähdetään lyhyen tähtäimen tavoitteilla. (Gartner 2009b, 4.)

KPMG selvitti kevään 2007 aikana ulkoistamisen kautta syntyvien strategisten kumppanuuksien käytäntöjä, miten riskienhallinta, valvonta, luottamus ja vuorovaikutus toimivat. Tutkimukseen osallistui 42 suomalaisyritystä. Tutkimuksen mukaan vain 19 prosenttia oli sitä mieltä, että ulkoistamisen tavoitteet olivat täysin toteutuneet. Jopa 55 prosentin mielestä tavoitteet jäivät täysin toteutumatta. Toteutuneiden ja toteutumatta jääneiden tavoitteiden taustalla on tekijöitä, jotka liittyvät sekä tilaajan että palveluntarjoajan toimintaan. (KPMG 2007, 11.)

Esimerkkejä tekijöistä, jotka vaarantavat ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen:

- Resurssipula yhteistyön johtamisessa
- Palveluntarjoajan kyvyttömyys vastata asiakkaan muutostilanteisiin
- Tilajaorganisaation sisäinen toimintamalli ei muuttunut ulkoistusta tukevaksi
- Heikko viestintä tilaajan ja palveluntarjoajan välillä
- Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus
- Palveluntarjoaja ei kykene vastaamaan heille asetettuihin mm. teknologisiin- ja innovatiivisiin vaatimuksiin
- Toimintakulttuurien erilaisuudet tilaajan ja palveluntarjoajan välillä.

Tutkimuksen perusteella 72 prosentilla vastaajista ei ole kriteeristöä, minkä perusteella ulkoistuksen onnistumista tai epäonnistumista voisi mitata. (KPMG 2007, 11-12.)

Accenturen vuonna 2007 tekemässä tutkimuksessa globaalit riskit jaettiin kolmeen ryhmään

- Hallitsemattomiin, kuten geopolitiittinen epävakaus ja luonnon katastrofit
- Osittain hallittaviin, kuten valuuttariskit sekä
- Hallittaviin, kuten toimitusketjun yhteistyökumppaneiden toiminnan täsmällisyyden arviointi.

Tutkimuksen perusteella lähes 40 prosenttia vastaajista ilmoitti toimitusketjuun kuuluvien yhteistyökumppaneiden toiminnan heikkouden vaarantaneen tilaajayrityksen toimintaa. Vastaajista 35 prosenttia oli kärsinyt luonnon katastrofeista ja 20 prosenttia geopolittisista epävakauksista. (Lumijärvi 2007, 101.)

Riskienhallinnan tulee kattaa taloudelliset, liiketoiminnalliset, operatiiviset ja tapahtumahallinnan riskit. Myös tiukentuneet viranomaisvaatimukset, kuten finanssilaitosten vakavaraisuusvaatimuksia koskeva Basel II –säännöstö ja Sarbanes-Oxley –laki tulee huomioida. (Lumijärvi 2007, 166-167.)

Intialaisen IT-yrityksen TCS:n Suomen toimiston johtajan Kavilesh Guptan mielestä suomalaiset yritykset ovat paljon varovaisempia siirtymään globaaliin IT-hankintaan kuin esimerkiksi ruotsalaiset ja hollantilaiset. Guptan mukaan suomalaiset visioivat mielellään, mutta päätösten tekemiseen menee vuosia. ”Suurin este on yritysten riskinotto-kyvyn puute. Ne haluavat toimia äärimmäisen varmasti”, Gupta sanoo. (Nousjoki 2006, 113.)

2.6.1 Riskienhallinnan puuttuminen

”Riskienhallinta tarkoittaa riskien tunnistamista, niiden todennäköisyyden ja liiketoimintavaikutusten arviointia sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelua todennäköisimmille ja vaikutuksiltaan merkittävimmille riskeille.” Keskeistä riskien hallinnassa on asettaa seurattaville riskeille raja-arvot, jotta niiden alittaminen johtaisi toimenpiteisiin. IT-barometri 2010 mukaan vain puolessa suomalaisyrityksissä oli toimittu näin. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet arvioivat, että noin neljännes yritysten henkilöstöstä ei tunne yrityksensä IT-riskejä, sovittuja torjuntakeinoja eikä näin ollen myöskään noudata niitä. (Tietotekniikan liitto 2010, 36.)

Globaali palvelukehitys lisää riskienhallinnan tarvetta. Riskit globaalissa ja hajautetussa ulkoistamisessa ovat vähintään yhtä suuret kuin yritysostossa. KPMG:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan huomattavimmat riskit liittyivät palvelun laatuun ja jatkuvuuteen. Monet vastaajista eivät huomioi tarpeeksi palveluntarjoajan ongelmista tilaajalle nousevia riskejä, kuten palveluntarjoajan alihankinnan puutteellisuus, henkilöstön vaihtuvuus ja erityisesti avainhenkilöiden menetys. Riskienhallinta tulee nähdä prosessina, jolla tilaajaorganisaatio tunnistaa, arvioi ja hallitsee tavoitteidensa saavuttamista vaarantavia uhkia. Riskienhallinta tukee luontevasti organisaation toimintaa ja globaalille hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Riskien miettiminen vähentää hyväuskoisuutta ja tukee vahvasti ulkoistamisstaregian johtamista. (KPMG 2007, 13-14.)

Ulkoistavan yrityksen tulee varmistua siitä, että palveluntarjoajan organisaatorakenne ja sisäiset vastuut ovat selkeät. Myös eri maissa olevien toimipisteiden tulee noudattaa samoja toimintaperiaatteita, menetelmiä, yrityskulttuuria ja arvoja. Jos palveluntarjoajan eri toimipisteet ovat itsenäisiä tulosityksiköitä, voi siitä aiheutua sisäistä valtataistelua, josta voi seurata toimitusvaikeuksia. Tästä syystä ulkoistavan yrityksen kannattaa paneutua palveluntarjoajan sisäisiin rakenteisiin ja pyrkiä tunnistamaan mahdolliset riskit. (Lumijärvi 2007, 196.)

2.6.2 Ulkoistussuhdetta ei johdeta

Tilaaajan ja palveluntarjoajan välisen ulkoistussuhteen hallinta on ensiarvoisen tärkeä globaalien hankinnan onnistumisen kannalta. Pelkästään kulttuurierojen vuoksi globaali hankinta vaatii tilaajaorganisaation johdolta suurempaa paneutumista. Ulkoistettavan toiminnon kriittisyydellä on suora vaikutus tilaajaorganisaation yhteistyötarpeeseen ulkoistuskumppanin kanssa.

KPMG:n tekemän tutkimuksen perusteella ulkoistamiskumppanuuden johtaminen on vielä kehittämätöntä ja ulkoistuksen hallinta on usein sattumanvaraista. Tutkimuksen mukaan ongelmat kulminoituivat siihen, että ulkoistamissopimuksen myötä syntyviä kumppanuussuhteita ei johdettu. Ulkoistamisen kertatransaktiomainaisuus korostui toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen sijaan. Ulkoistamisessa on kyse aidosti pitkäjänte-

sestä palveluhankinnasta, jonka onnistuminen ratkaistaan vuosia kestäväällä systemaattisella työllä. (KPMG 2007, 4-5.)

2.6.3 Luotetaan liikaa omiin ulkoistamiskykyihin

Kansainväliset isot yritykset ovat ulkoistaneet kauan ja ne osaavat sen. Mitä pienempi yritys tai mitä uudempi asia ulkoistaminen on, sitä enemmän yritys on oppimiskäyränsä alkupäässä. KPMG:n tekemän tutkimuksen mukaan peräti 79 prosenttia vastaajista luotti ulkoistamisen suunnittelussa omiin kykyihinsä, ulkopuolista asiantuntemusta ei hyödynnetty ulkoistukseen valmistautumisessa palveluntarjoajan valinnassa tai sopimuksen valmistelussa. Vastaajat näyttivät tunnistavan nämä ongelmat, mutta ulkoistuksen myötä syntyviä riskienhallinnan kehittämistarpeita ei nähty tai riskienhallintakäytäntöjen kehittämistä ei koettu tärkeäksi. (KPMG 2007, 5.)

Yhdysvalloissa vuonna 2006 Coloradon ja Tennesseeen Yliopistojen yhteishankkeena tutkittiin asiantuntijapalveluiden kaukoulkoistusta. Tutkimus toi vahvasti esille, kuinka puutteelliset tiedot globaaliin palvelukehityksen hankintaan lähteneillä yrityksillä oli tämän tyyppisen ulkoistuksen luonteesta. Globaali hankinta nähtiin liikaa kertaluontoisena ostotoimintona, eikä tilaaja – palveluntarjoaja -suhteen hoitamiseen panostettu. Tällöin vaarana on, että ostotoiminnan aikana palveluntarjoaja ohjaa tilaajaa laatimansa käsikirjoituksen mukaisesti. Tämän riskin torjumiseksi tutkimuksessa esitettiin välittäjäyrityksen käyttämistä sekä kilpailutusvaiheessa että sopimuksen voimassaolon aikana tilaajayrityksen edun valvontaan. (Ellram ym. 2008, 154-157.)

2.6.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta kuvaa yksilötason vastustusta, jonka jokainen muutos aiheuttaa henkilöstössä ja johdossa joko voimakkaana tai lievänä. Muutos vaikuttaa usein myös sitoutumiseen: toisilla myönteisesti ja toisilla kielteisesti. Kriittisimpiä ovat juuri työhönsä ja organisaatioon voimakkaimmin sitoutuneet. Heiltä saatu palaute voikin johtaa tarpeellisiin korjausliikkeisiin. Kriittisten mielipiteiden huomioiminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja luottamusta johtoon. (Majonen 2006, 1.)

Muutos sinänsä saattaa olla hyväksyttävä ja ymmärrettävä, mutta jotkut kokevat muutokseen liittyvää henkilökohtaista menetystä tai uhkaa. Organisaatorakenteen muutokset voivat häiritä vakiintuneita ja arvostettuja henkilösuhteita tai muuttaa työntekijöiden statusta, valta-asemaa tai organisaatiolta vaadittavaa kompetenssia. (Majonen 2006, 1.) Muutosvastarinta voi tulla myös nykyisen palveluntarjoajan puolelta. Pitkäaikaiset konsultit eivät tue työn siirtämistä uudelle palveluntarjoajalle.

Globalisaation tuoma kilpailun kiristyminen ja Aasian nousevien talousmahtien uhka ovat korostaneet aikaisempaa enemmän osaavan, innovatiivisen ja sitoutuneen henkilöstön tärkeyttä. Mitä suurempia ja nopeampia muutokset ovat, sitä tärkeämpiä ovat yrityskulttuuri ja avoin viestintä. (Kurkilahi, Äijö 2007, 267-268.) Jos yrityksessä on jo Suomen rajojen sisäpuolella tapahtunutta ulkoistusta, ei sen korvaaminen globaalilla hankinnalla muuta todennäköisesti organisaatorakennetta eikä työntekijöiden roolituk- sia. Kuitenkin siinäkin tilanteessa osa henkilöstöstä voi kokea turvattomuutta ja epä- varmuutta omasta selviytymisestään uusien haasteiden edessä.

Siirtyminen globaaliin hankintaan kannattaa tehdä pilotoiden tai vaiheistaen. Tällöin saadaan nopeasti konkreettisia ja toimivia tuloksia, jotka motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä. Samalla uutta toimintatapaa voidaan testata ja kehittää ennen kuin se otetaan koko tilaajaorganisaatiossa käyttöön. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 62.) Yhdessä tekemisen malli ja vahva tiedottaminen ovat kaikkein toimivin tapa edetä erityisesti asi- antuntijaorganisaatioissa. Tilaajaorganisaation toimintatapojen muuttaminen kannattaa tehdä yhdessä globaalien palveluntarjoajan kanssa, jolloin palveluntarjoaja ymmärtää paremmin tilaajayrityksen kulttuuria ja mahdollisiin konflikteihin johtavia taustatekijöi- tä. Muutosten hyväksymistä tilaajaorganisaatiossa tulisi helpottaa konkretisoimalla ja osoittamalla, että globaali hankinta ei ole itsetarkoitus, vaan osa isompaa tarinaa. Kun työntekijä ymmärtää, missä määrin globaali hankinta tukee yrityksen mm. kannattavuut- ta, kilpailukykyä ja erityisosaamisen saamista, on muutos hyväksyttävissä nopeammin.

Johdon tulee poistaa vahvalla tiedottamisella pelon aiheita, joita voi olla vallan ja kont- rollin menettäminen tai kaikkien töiden ulkoistaminen. Huono viestintä herättää kiel- teistä suhtautumista ja epärealistisia odotuksia. (Gartner 2009b, 8.) Johdon tulee huo- lehtia henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvystä. Muutosvastarintaa voidaan lieventää

vain yksituumaisella ja näkyvällä johtamisella sekä esimerkillisellä johdon toiminnalla. (Majonen 2006, 3.)

2.6.5 Globaalin tietämysverkoston hallinnan riskit

Mitä enemmän palveluiden kehittäminen on globaalisti hajautettu, sitä tärkeämmäksi tulevat tietämyksen jakaminen, henkilöstön ajan tasalla pitäminen ja keskinäinen vuorovaikutus. Tieto ja osaaminen ovat yrityksen keskeisiä menestystekijöitä. Tietoa tulee kartuttaa ja jakaa, koska työntekijöillä ei ole aikaa opetella alusta alkaen tekemällä itse. Tämä vaatii joustavaa tiedonkulkua, viestintää ja tarvittavia yhteiskäyttöisiä työvälineitä.

Tietämyksen hallinta ja jakaminen ovat paljon muutakin kuin vain toimintatapa tai prosessi. Se on myös ajattelutapaa ja arvoja, joiden jalkauttaminen Tilaaaja – Palveluntarjoaja -yhteistyöhön ei ole helppoa. Tyypillisiä kompastuskiviä ovat inhimillisen näkökulman unohtaminen ja epäonnistuminen tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä. Näkemysten ja tietotaidon jakaminen sekä kokemusten vaihtaminen vaatii luottamusta tilaajan ja palveluntarjoajan organisaatioiden kaikilla tasoilla.

Yhtenä ratkaisuna kokonaisuuden hallinnan tueksi ovat virtuaalitiimit ja globaalin virtuaaliverkoston rakentaminen. Tiimit toimivat sosiaalisen verkoston selkärankana tuke- malla alueiden välistä yhteistoimintaa ja poistamalla väärinymmärryksiä madaltamalla kulttuuri- ja kielimuureja. Virtuaalitiimit ylläpitävät yhteistä tietoportaalaa, joka lisää tiedon saatavuutta ja globaalia jakamista, selkiyttää organisaatioiden vastuiden ymmärtämistä ja tukee uusien työntekijöiden perehdytystä. Avoimuus ja yksilön korostaminen motivoivat osallistumaan ja nostavat portaalin sisällön tasoa. Tietämyksen harkittu kumuloituminen palvelee innovointia ja liiketoiminnan kehittämistä. Tosin avoimuuden kääntöpuolena on liiketoimintasalaisuuksiin rinnastettavien tietojen mahdollinen vuotaminen yrityksen ulkopuolelle. (Häkkänen 2008.)

Maantieteellinen hajautuneisuus, sähköisesti välittynyt viestintä, aika- ja kulttuurierot heikentävät tiedonkulkua ja tehtävien koordinoimista. Tämä tuo epäselvyyttä tiimityöhön ja aiheuttaa stressaavaa epävarmuutta tiimin jäsenille. Erityisesti jatkuva matkustaminen, työpäivien ulkopuolella järjestettävät virtuaalitapaamiset sekä sähköpostitulva li-

säävät psyykkistä kuormittumista. Maantieteellinen ja ajallinen etäisyys ehkäisee kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen tuen saamisen.

Tutkija Niina Nurmen väitöskirjatutkimuksessa havaittiin, että hajautetussa organisaatiossa työntekijöiden hyvinvointi jää usein heidän omalle vastuulleen. Etäjohtajien valta ja seurantamahdollisuudet eri maissa työskenteleviin alaisiin ovat heikot. Koska yleensä työkokonaisuudet on hajautettu virtuaalitiimiläisten kesken, yksittäiset tiimiläiset joutuvat venymään mm. työpäivän pituuden suhteen. Oman työpäivän loputtua kiireisen ongelman selvittelytilanteesta on vaikea irrottautua, kun toisella mantereella tarvitaan apua. Monet tuntevat painetta seurata sähköpostiaan vapaa-ajallaankin ja sähköinen viestintä voi jatkua ympäri vuorokauden. Esimiehen tulee omalla esimerkillään asettaa rajat työ- ja vapaa-ajalle. Mikäli esimies itse tekee 15-tuntista työpäivää, on tiimin muiden jäsenten vaikea asettaa toisenlaisia rajoja. Oman työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää vetää rajat työ- ja vapaa-ajalle, priorisoida tehtäviä sekä etsiä sosiaalista tukea virtuaalisista verkostoista. (Nurmi 2010.)

2.6.6 Sopimusriskit

Hyvän sopimuksen tunnusmerkit ovat sen rakenteellinen selkeys sekä sen tarkoituksen, tavoitteiden ja osapuolten vastuiden selkeä dokumentointi. Pitkäaikaisten sopimusten kohdalla käy usein niin etteivät sopimuksen tekijät ole enää muutaman vuoden kuluttua mukana yritysten toiminnassa. (Lumijärvi 2007, 213.)

Globaalissa IT-hankinnassa sopimukset kannattaa viedä kotimaisia sopimuksia tarkemmalle tasolle, jottei törmätä keskeisten asioiden kohdalla osapuolten sopimuskulttuurin erilaisuudesta johtuviin tulkintaeroihin. Sopimukseen tulee laittaa myös mahdollisimman yksiselitteisesti, milloin sopimuksen voi purkaa. Jos tilaaja ei ole tyytyväinen palveluntarjoajan kyvykkyyteen, tulee olla mahdollisuus kesken sopimuskauden kaukoistettujen toimintojen kotiuttamiseen tai sopimuksen sisällön uudelleen kilpailuttamiseen.

Tällä hetkellä ulkoistusratkaisut ovat entistä hajautetummat. Ennen tehtiin jopa kymmenen vuoden pituisia sopimuksia yhden kumppanin kanssa. Koska maailma muuttuu

niin nopeasti, yhden palveluntarjoajan kanssa tehtyjen pitkien sopimusten tilalle ovat tulleet lyhyemmän aikavälin joustavat multisourcing-ratkaisut, joissa käytetään useampia palveluntarjoajia. (Taloussanomat 18.10.2006.) Monitoimittajaympäristössä sopimukseen on sisällytettävä palveluntarjoajien välinen yhteistyövelvoite. Suositeltavaa olisi, että yksi palveluntarjoajista olisi päätoimittajan asemassa, jolloin kyseinen palveluntarjoaja toimii myös integraattoritoimittajana ja vastaa myös ns. harmaista alueista.

Koska yritykset ulkoistavat aina vain kriittisempiä IT-toimintojaan, neuvoteltavaan palvelusopimukseen tulee palvelun sisällön määrittelyn lisäksi yksilöidä selkeät mitattavissa olevat palvelutasovaateet. Tilaajan tulee ajatella liiketoimintakriittisesti kustannus-hyötynäkökulmasta, mikä palvelutaso- ja yhteistyövaade on juuri oikea ulkoistetulle toiminnolle. Palvelutuotannon ulkoistamisessa tulee kiinnittää huomiota niin kvalitatiivisiin kuin kvantitatiivisiin mittareihin. Sopimuksissa palvelutasovaateiden oikea mitoitus on tärkeä, mutta vähintään yhtä tärkeä on sopimuksen joustavuus. Koska maailma muuttuu nopeasti, sopimuksessa tulisi kuvata myös se, miten toimitaan, jos toimintaympäristö muuttuu merkittävästi. Lisäksi sopimuksessa tulee huomioida tilaajan immateriaali-oikeus syntyvään materiaaliin, palveluntarjoajan sanktiointi laatu-poikkeamissa sekä aika-tila- ja budjettiylityksissä. Huolellisesti laadittu sopimus suojelee sopimusosapuolia toisen mielivallalta. (Barona 2009.)

2.6.7 Alihankinta

Yleensä sopimuksellisesti ei ole rajoitettu alihankinnan käyttöä. Yleinen käytäntö on, että palveluntarjoaja vastaa alihankkijansa työstä kuten omastaan. Jos palveluntarjoaja on mukana jakamassa tilaajayrityksen taloudellisia riskejä, pitää tilaajayrityksen antaa palveluntarjoajalle sopimuksellisesti vapaus tehdä työtä, missä maassa tahansa ja vapaus ulkoistaa töitä matalamman kustannustason maissa oleville alihankkijoilleen. Jos globaalin hankinnan kohdemaalla on tilaajayritykselle merkitystä, voidaan sopimuksellisesti sopia, että palveluntarjoaja kysyy tilaajayrityksen suostumusta näissä tilanteissa. Tapauskohtaisesti tilaaja voi päättää, mitä työkokonaisuuksia antaa ko. palveluntarjoajalle. (Bravard, Morgan 2006, 45-47.)

Deloitteen vuonna 2006 kokoamien ulkoistuskokemusten perusteella 22% vastaajista vaati palveluntarjoajilta mahdollisuutta hyödyntää matalan kustannustason maita. Pääsääntöisesti näillä yrityksillä oli suuremmat säästötavoitteet, joiden toteutuminen olisi muutoin ollut epärealistista. Tilaajayrityksen suostumus mahdollistaa palveluntarjoajille lyhyiden ja silti kannattavien sopimusten tekemisen. (Deloitte 2006, 15.)

2.6.8 Hinnoittelumalli

Kilpailutusvaiheessa tilaajan tulee tarkkaan miettiä sopivat hinnoittelumallit sekä tulevaan transiiovaiheeseen että sen jälkeiseen palveluiden ostamiseen. Tilaaja voi yksilöidä eri hinnoittelumallit jo tarjouspyynnössä tai jättää ne palveluntarjoajalle tarjouksessa ehdotettaviksi. Kummassakin tapauksessa tilaajan on kuitenkin aina itse päätettävä, mikä hinnoittelumalli mihinkin vaiheeseen parhaiten sopii.

Hinnoittelumallia ohjaa myös se, tehdäänkö ensisijaisesti räätälöidysti vai pitkälle tuoteistetusti. Räätälöintiin liittyy työmäärän vaikea ennustettavuus, mikä tukee toteuman mukaisen tuntiveloituksen käyttämistä. Toteumapohjaisesta hinnoittelusta tilaajalle tulevia riskejä voidaan rajoittaa tavoite- ja kattohinnalla sekä työmäärän kasvuun liitettyllä porrastetulla alennustaulukolla. Kun toteutetaan pitkälle tuotteistettuja IT-järjestelmiä, palveluntarjoajan tuotantolinjan prosessien kypsyys ja tehokkuus tukevat tätä. Mitä vakuuttuneempi palveluntarjoaja on omien tuotantoprosessiensa toimivuudesta, sitä helpompi on päästä tällaisen palveluntarjoajan kanssa kiinteähintaiseen sopimukseen.

Kypsillä toimialoilla (kuten 'Pankki ja vakuutus') kilpailutetaan yleensä standarditoimintoja, jotka ovat jo elinkaarensa loppupäässä. Näiden järjestelmien uusimisen yhteydessä palveluntarjoajan teknologinen kyvykkyys ja innovatiivisuus korostuvat. Jos tavoitteena on pitkän palvelusopimuksen tekeminen, jonka aikana järjestelmiä uusitaan, palveluntarjoaja varautuu tarvittavan teknologisen osaamisen hankkimiseen. Nämä näkyy veloitettavan yksikön hinnan nousuna riippumatta hinnoittelumallista.

8 eniten käytettyä ulkoistamisen hinnoittelumallia			
Tuntiveloitteinen	Kiinteähintainen	Kannustin-pohjainen	Palvelupohjainen
Hinta riippuu työvoima-, materiaali- ja muista kustannuksista, kuten matkakustannuksista	Kiinteä hinta sovituilta aikajaksolta tai projektituotoksista	Perushinta + bonus tavoitteiden mukaisesti tuotetuista lopputuotteista	Hinta määräytyy käytettyjen palveluiden määrän mukaan.
Kustannus-perusteinen	'Avoin kirja'	Riskien ja tuottojen jakaminen	Liiketoimintahyötyihin perustuva
Hinta perustuu työn tekemisestä syntyneisiin kustannuksiin lisättyinä sovituilla marginaalilla	Avoin malli vaatii asiakkaalta vankkaa taloudellista perustaa sitoutuakseen tähän	Asiakas ja toimittaja jakavat kehittämisen suorat kustannukset ja saadut tuotot	Hinta perustuu tuotettujen palveluiden tuottamiin hyötyihin liiketoiminnalle.

Kuva 2: Erilaisia hinnoittelumalleja

Gartnerin vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan työaika- ja materiaalikulujen toteumaan perustuva tuntiveloitteinen sekä kiinteähintainen hinnoittelumalli ovat yleisimmät ulkoistuksessa käytetyt hinnoittelumallit. Kannustinpohjainen sekä riskien ja tuottojen jakamismalli voivat tulla kysymykseen kumppanuusluonteisissa sopimuksissa, joissa palveluntarjoaja tulee tilaajan rinnalle jakamaan riskejä ja esim. transitiovaiheen kustannuksia ja saa vastaavasti tavoitteiden täyttymisen mukaisen bonuksen tai jopa osan tuotoista. Jos tavoitteet eivät toteudu, niin palveluntarjoaja on saanut sovitun perushinnan palveluistaan tai joutuu antamaan alennusta hinnoistaan. (Gartner 2009a, 8.)

Ulkoistava yritys ei aina tunne palvelumarkkinoita riittävän hyvin kyetäkseen neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset hinnat ja ehdot. Helposti lukkiudutaan kiinteään hintaan, eikä tällöin päästä hyödyntämään palvelumarkkinoiden kypsymisestä aiheutuvaa kustannustason alenemaa. Lisäksi palveluiden siirtämisessä syntyvät kustannukset helposti aliarvioidaan. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97.) Palvelumarkkinoiden kypsyminen on havaittavissa Intiassa. Suomalaiseen palkkatasoon verrattuna kalleimmatkin tunti hinnat ovat edullisia, koska paikallisen vertailutiedon puuttumisen vuoksi, ei osata kyseenalaistaa hintatason paikallista edullisuutta.

Accenturen vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan kokeneemmat ulkoistajat tuovat sopimukseen liiketoimintatuloksiin perustuvia mittareita. Ulkoistamisessa palveluntarjoajan tulee kehittää tuotanto- ja yhteistyöprosesseja niin, että tilaaja saa liiketoiminnallista hyötyä tuottavuuden paranemisena. Tämän kehittämisvastuun tulee kattaa sekä siirtoprojekti että sen jälkeinen jatkuvan palvelutuotannon aika. Kehittämisvastuuta kannustavat parhaiten sopimusmallit, joissa on sekä palkkioita että sanktioita. Sanktioihin tulee liittyä kuitenkin sopivassa määrin joustoa. Jos palveluntarjoaja ei ole saavuttanut esim. yhden kuukauden ajalta sovittua palvelutasoa, annetaan palveluntarjoajalle mahdollisuus peruuttaa sanktio ylittämällä palveluvaade seuraavan kuukauden aikana. Tämä kannustaa palveluntarjoajaa tekemään nopeita korjaavia liikkeitä. Koska seuranta-jakso on lyhyt, nähdään nopeasti kohdistuivatko toimenpiteet oikein. Ajoittaista ylimääräistä joustavuutta voidaan tukea sopimuksellisesti niin, että palveluntarjoaja ohjaa saamansa palkkion suoraan tai osittain henkilöstölleen. (Lumijärvi 2007, 206, 207, 214, 218-219.)

2.6.9 Valuuttariski

Yritys, jolla on valuuttamääräisiä tuloja, menoja, vastuita tai omistusta, altistuu valuuttakurssien muutoksille. Valuuttariski voi todentua valuuttakurssin alentumisena ja sen vaikutuksena tuloksen, kassavirran ja taseen heikentymisenä. (Nordea.)

IT-palveluita ostava yritys voi suojautua seuraavilla tavoilla valuuttariskiltä

- Valuuttatermiinillä

Valuuttatermiini sopii valuuttamääräisten tulojen ja menojen suojaamiseen. Sopimalla etukäteen rahoitusyhtiön kanssa tulevan valuuttakaupan kurssin yritys suojautuu mahdolliselta epäsuotuisalta kurssimuutokselta, mutta ei myöskään hyödy suotuisasta muutoksesta.

- Valuuttaoptiolla

Valuuttaoptio antaa yritykselle oikeuden tehdä tulevan valuuttakaupan sovituilla ehdoilla. Valuuttaoptio ei velvoita tekemään valuuttakauppaa tiettyyn kurssiin. Näin ollen valuuttaoption ostaja hyötyy valuuttakurssin suotuisasta liikkeestä,

mutta saa suojan epäsuotuisaa muutosta vastaan. Tästä turvasta option ostaja maksaa preemion.

– Koron- ja valuutanvaihtosopimuksin

Koron- ja valuutanvaihtosopimuksella yritys vaihtaa lainan koronmaksut ja lyhennykset toiseen valuuttaan. Esimerkiksi valuuttamääräistä lainaa voidaan koron- ja valuutanvaihtosopimuksella muuttaa käytännössä euromääräiseksi velaksi, ja siten eliminoida valuutariski. Tämä menettely sopii mm. konsernin sisäisten lainojen tai ulkomaisen tytäryhtiön arvon suojaamiseen. Sopimuksessa korko- ja lyhennysmaksut tehdään ennalta sovittuun valuuttakurssiin.

(Nordea.)

2.6.10 Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus

Työpaikan vaihtaminen tuo yksittäiselle työntekijälle palkan kasvun lisäksi mahdollisuuden siirtyä monipuolisempiin ja koulutusta paremmin vastaaviin tehtäviin. Vaikka kyseessä olisi iso IT-talo, asiat henkilöityvät ja avainhenkilöiden vaihtuminen tuo tullessaan monia riskejä, joista selvimmin tilaajalle näkyvät aikataulu- ja lopputuotteiden laaturiskit. Offsite-timissä tulee viimeiseen asti välttää henkilöriippuvuuksia esim. työkierron avulla. Yksi keino henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseen on toimintojen vaiheittainen siirto matalan kustannustason maan osaamiskeskukseen. Tiedon siirto aloitetaan rutiniinomaisista toiminnoista, joilla luodaan perusosaaminen. Perusosaamisen jälkeen siirrytään vaikeampiin kokonaisuuksiin. Työkierto, varamiesmenettelyt sekä työn vaatimustason asteittainen kasvattaminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät vaihtuvuutta. (Ellram ym. 2008, 154 – 157.)

Intian korkeakouluista valmistuu vuosittain kolme miljoonaa opiskelijaa, joista 400 000:lla on tekninen tutkinto. Vaikka opiskelijamäärät tuntuvat suurilta, korkeakoulutuksen taso on pääosin erittäin heikko. Eliittikorkeakoulut ovat laadukkaita, mutta erittäin kalliita. Opistotason kouluihin on pääsykokeet, mutta riittävän suurella lahjoituksella voi päästä opiskelemaan ilman pääsykokeita. Korkeakouluissa eri kastiryhmille on omat kiintiönsä. Koska opettajien palkkataso ei yllä lähellekään IT-teollisuuden tarjoamia palkkoja, pätevät opettajat ovat siirtyneet IT-osaamiskeskukseen. Yleistä on, että opettajina toimivat epäpätevät juuri valmistuneet opiskelijat, joilla ei ole opettajakoulu-

tusta eikä alan työkokemusta. (Nousjoki 2006, 84-88.) Epäpätevyys yhdessä suuren työvoimakysynnän kanssa, lisää työpaikan vaihtamishalukkuutta.

2.6.11 Tietoturvallisuuteen liittyvät riskit

Tässä kappaleessa käsitellään tietoturvallisuutta tilaajan ja palveluntarjoajan organisaatioiden sekä mahdollisten alihankkijoiden yhteistyössä. Tietoturvallisuus on yksi osatekijä tilaajan tuottaman palvelun laadussa. Globaalissa IT-hankinnassa esiin voi nousta sellaisia tietoturvallisuuteen liittyviä riskejä, mitä Suomen rajojen sisäpuolella tehtävässä ulkoistuksessa ei välttämättä kohdata, vaikka hankinta olisi muuten tehty samoilla menetelmillä.

2.6.11.1 Tietorikollisuus

Tietorikollisuus on rikollisuutta, joka anastaa käyttöönsä muiden tieto-omaisuutta ja muuttaa sen rahaksi. Tietoturvallisuus korostuu matalan kustannustason maihin ulkoistettaessa, koska näissä maissa on yleensä alhainen elintaso, esiintyy korruptiota ja lainsäädäntö on kehittymätön. Alhainen kiinnijäämisriski ja huomattavien taloudellisten hyötyjen saanti houkuttelee työntekijöitä anastamaan käyttöönsä työnantajan tai sen asiakkaiden tietoja. Koska lainsäädäntö on puutteellinen mm. tietovuotojen kriminalisoinnissa, ei mahdollisesta kiinnijäämisestä ole juurikaan seurauksia. (Deloitte 2006, 18.)

Palveluntarjoajan työntekijät saavat tilaajaorganisaation tietojärjestelmiä kehittäessään ja testatessaan tietoonsa tilaajayritystä sekä sen sidosryhmiä ja asiakkaita koskevia tietoja. Henkilö-, osoite- ja varallisuustiedot, ohjelmakoodit, algoritmit, toimintatavat yms. ovat koko niiden elinkaaren ajan luottamuksellisia ja tilaajaorganisaation omistamaa tietopääomaa. Osa tiedoista voidaan rinnastaa jopa liikesalaisuuksiin. Tilaajan on varmistettava, että palveluntarjoaja on organisoinut asianmukaisesti tietoriskien hallinnan ja on huolehtinut mm.

- Luottamuksellisen tiedon säilyttämisen ja hävittämisen
- Ettei työntekijöillä ole tietoturvanäkökulmasta vaarallisia työtehtävyyhdistelmiä
- Viestintäsalaisuuksien suojaamisesta

- Tietoliikenneyhteyksien suojaamisesta
- Tietokonevirusten torjunnasta sekä
- Tietovuotojen estämisestä esim. sähköpostin välityksellä.

Edellisten lisäksi palveluntarjoajan on estettävä asiakaskohtaisten tietojen ja toiminnan urkkiminen sekä huolehdittava toimistojärjestelmien teknisistä suojuuksista ja toimistotilojen suojausjärjestelyistä. Asiat saattavat näyttää paperilla hyvin hoidetulta ja palveluntarjoajalla on tietoturvasertifikaatti, mutta todellisuus onkin muuta. Saattaa olla, että palveluntarjoaja arvioi valvonnan tason paremmaksi kuin mitä se on tai haluaa tarkoituksellisesti peittää asioiden todellisen tilan. (Kyrölä 2001, 67-71, 93, 109, 111-112, 117, 120.)

Keskusrikospoliisi kokoaa vuosittain tilannekuvan suomalaisiin yrityksiin kohdistuvasta rikollisuudesta sekä vielä uhan asteella olevista ilmiöistä. Europolin OCTA 2008 pitää merkittävänä uhkana globaalisti toimivien virtuaalisten rikollisryhmien määrän kasvua. Tietoturvallisuutta vaarantava rikollisuus keskittyy tietoverkkojen hyödyntämiseen keräämällä rahaksi muutettavaa tietoa, kuten luottokorttinumeroita, verkkokauppatunnuksia, sähköpostiosoitteita sekä henkilö- ja osoitetietoja. Tietokaappauksista on tullut sarjatuotantoa, koska siihen tarvittavan teknologian rikolliset voivat vuokrata palveluna. Havaituissa hyökkäyksissä on käytetty säännönmukaisesti PDF-dokumenttien lukuohjelmien tai Microsoft Office (Word, Excel, Powerpoint) –ohjelmien haavoittuvuuksia. Vain pienellä osalla suomalaisista yrityksistä on aidosti edellytyksiä havaita verkon kautta tulevaa hyökkäystä. (Keskusrikospoliisi 4/2009, 3, 5, 12.)

Kansainvälisessä mittakaavassa ääriliikkeiden toiminta on viime vuosina lisääntynyt. Ääriliikkeiden toiminta on suunnitelmallista, kansainvälisesti verkostoitunutta, tehokkaasti organisoitua ja toiminnassa ollaan tietoisia eri maiden lainsäädännön tarjoamista mahdollisuuksista. Vaikka Suomessa terrorismin uhka on pieni, suomalaisyritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan alueille, joissa terrori-iskujen todennäköisyys on huomattavan suuri. (Keskusrikospoliisi 10/2009, 28.)

Globaalia IT-hankintaa suunnittelevien tai jo käyttävien on mahdollisuus hyödyntää Elinkeinoelämän keskusliiton, Sisäasianministeriön ja Puolustusministeriön yhdessä kokoamaa Kansallista turvallisuusauditointikriteeristöä (Katakri) palveluntarjoajan tur-

vatason määrittämiseksi. Kriteeristö määrittää lähtötasosuosituksen, jolla tilaajaorganisaatio saa perusvalmiudet ja tämän lisäksi se kuvaa kolmiportaisesti (perustaso, korotettu taso ja korkea taso) menettelyt salassa pidettävän tiedon suojaamiseen. Kriteeristö jakautuu neljään osaan: hallinnollinen, fyysinen, henkilöstö- ja tietoturvallisuus. Kriteeristössä on huomioitu Euroopan Unionin turvallisuusregulaation linjaukset. Kriteeristö soveltuu erityisen hyvin sellaisen organisaation käyttöön, jolla on asiattomalta käsittelyltä suojattavaa tieto-omaisuutta ja tarkoitus tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa. (Katakri 2009, 1.)

2.6.11.2 Henkilötietojen siirtäminen ulkomaille

Euroopan unionin parlamentin ja neuvoston laatimat tietosuojaa koskevat direktiivit ovat suosituksia, joita kukin jäsenvaltio voi sisällyttää omaan kansalliseen lainsäädäntöönsä.

Tietosuojan kannalta keskeisimmät direktiivit ovat:

- Henkilötietodirektiivi (95/46 EY) yksilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä ja näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta. Suomen kansallinen lainsäädäntö on saatettu vastaavaan tätä EY:n tietosuojadirektiiviä 1.6.1999 voimaan tullella henkilötietolailla.
- Sähköisen viestinnän tietosuojadirektiivi (2002/58 EY) henkilötietojen käsittelystä ja yksityisyyden suojasta sähköisen viestinnän alalla. Suomen kansallinen lainsäädäntö on saatettu vastaamaan tätä direktiiviä 1.9.2004 voimaan tullella sähköisen viestinnän tietosuojalla (516/2004).

(Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

”Henkilötiedolla tarkoitetaan kaikenlaisia luonnollista henkilöä taikka hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, joista voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään tai hänen kanssaan yhteisessä taloudessa olevia koskeviksi.” (Henkilötietolaki 1999). Henkilötietoja saa siirtää toiseen EU:n jäsenvaltioon tai ETA-valtioon samoilla perusteilla kuin niitä saisi Suomessa luovuttaa tai antaa käsiteltäväksi. Henkilötietoja saa siirtää EU:n ja ETA-valtioiden ulkopuolelle sellaisiin maihin, jotka voivat turvata tietosuojan riittävän tason. Komissio on julkaissut listan riittävän tietosuojan maista. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

Henkilötietojen siirtoa suunnittelevan rekisterinpitäjän tulee selvittää, aineiston luovutustapa, miten tietoja tullaan käsittelemään kohdemaassa ja miten tietoturvariskejä hallitaan. Joskus voi olla tarpeellista selvittää myös, miten tietojen pyytäjä dokumentoi luovutettavat tiedot. Teknisen käyttöyhteyden osalta on eri sopimuksessa määriteltävä menettelytavat sekä osapuolten vastuut ja velvoitteet. (Tietoturvaluottuutetun toimisto 2010.)

Jos rekisterinpitäjä on toteuttamassa henkilötietojen siirtoa kolmansiin maihin, tulee hänen henkilötietolain 36 pykälän mukaan ilmoittaa tietosuojavaltuutetulle suunnitellusta siirrosta. Tietosuojavaltuutettu arvioi tilanteen ja tietosuojan tason riittävyyden ja ilmoittaa kantansa sekä rekisterinpitäjälle että komissiolle. Ilmoitusta tietosuojavaltuutetulle ei tarvitse tehdä, jos vastaanottava maa on komission nimeämien riittävän tietosuojatason maiden listalla. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

2.6.12 Puutteelliset tiedot globaaliin hankintaan siirrettävästä alueesta

Yleinen käsitys on, ettei tuntematonta prosessia tai sen osaa kannata ulkoistaa, koska tällöin palveluntarjoaja voi määrätä ja viedä asiakasta haluamaansa suuntaan. Jos sopimuksellisesti prosessien kehittämisestä palkitaan, niin lopputulos on todennäköisesti päinvastainen ja palveluntarjoaja laittaa prosessit kuntoon. (Lumijärvi 2007, 210.)

Henkilöstöpalveluyritys Baronan vuonna 2009 järjestämässä ulkoistusseminaarissa nostettiin esille mm. mihin tekijöihin ulkoistamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota? Niin houkuttelevalta kuin se tuntuukin, niin huonosti toimivien prosessien kuntoon laittoa ei kannata ulkoistaa, jos ei uskota palveluntarjoajan siihen pystyvän. Varsinkin, jos ulkoistaminen tapahtuu matalan kustannustason maahan, ulkoistamisen tulee kohdistua selkeisiin ja dokumentoituihin prosesseihin. (Barona 2009.)

Ulkoistettaessa kulttuuriltaan erilaiseen maahan, erityisesti kansallisten IT-palveluiden sovellusdokumentaation tulee olla ajan tasainen, kattava ja riittävällä tarkkuudella, jotta tietämyksen siirto onnistuu. Tilaajan ja palveluntarjoajan tulee valvoa, että palveluiden ylläpidossa dokumentaatio pysyy halutun tasoisena, jotta se tukee uusien henkilöiden

perehdyttämistä. Tilaajan näkökulmasta myös ulkoistetun alueen uudelleen kilpailuttaminen ja siihen mahdollisesti liittyvä transiiovaihe vaativat kattavan dokumentaation.

2.6.13 Palveluntarjoajan suorituskyvyn mittaamisen puuttuminen

Yhdysvalloissa vuonna 2006 Coloradon ja Tennesseen Yliopistojen yhteishankkeena tutkittiin asiantuntijapalveluiden globaalia hankintaa. Tutkimuksen perusteella hyvin yleistä on, ettei palveluntarjoajan suorituskykyä mitata tai mittaamisen tuloksia ei analysoida. Tärkeää olisi seurata täyttääkö palveluntarjoaja sopimukselliset palvelutasovaateet ja maksetaanko siitä, mitä on tilattu. Palveluntarjoaja on saattanut hyväksyä sopimuksen tietäen, ettei heillä ole valmiuksia vastata tarpeeseen, mutta he toivovat oppivansa nopeasti. Palveluntarjoajan palvelutasoa voidaan mitata asiakastyytyväisyystutkimuksella tilaajaorganisaation sisällä sekä niiden ulkoisten asiakkaiden keskuudessa, jolle globaali hankinta näkyy tai he käyttävät globaalisti tuotettuja palveluita. Lähtökohtana ja vertailtavina tietoina tulee olla ennen globaalia hankintaa ko. palveluntarjoajalle tehtyä siirtoa tehdyt palvelutasomittaukset. (Ellram ym. 2008, 154-157.) Jos tilaajalla on useita palveluntarjoajia, mittaaminen toimii palveluntarjoajien vertailun perustana.

Tilaajan tulee muistaa, että palveluntarjoaja seuraa omaa kannattavuuttaan. Ääritapauksessa palveluntarjoaja keskittyy oman tuloksensa ja voiton tekemiseen. Tämä ilmenee mm. toimintojen yliresursoinnilla ja aikataulujen viivästymisenä. Jottei tilaaja joudu tähän tai tämän kaltaiseen epäedulliseen tilanteeseen on palveluntarjoajan suoriutumista valvottava. Valvonnan tulee perustua mieluiten sopimuksellisesti sovittuihin mitattaviin vaatimuksiin ja alisuoriutumisen sanktiointiin. (Gartner 2009c, 1.)

Deloitte teki vuonna 2006 tutkimuksen, jossa käsiteltiin ulkoistamisen riskejä. Palveluntarjoajan alisuorittaminen osoittautui tutkimuksessa neljänneksi suurimmaksi riskiksi. Alisuorittamista voidaan torjua palvelusopimuksilla, joihin on kuvattu tilaajan odottama palvelutaso, miten sitä mitataan, tavoitetason alittamisesta aiheutuvat sanktiot ja ylittämisestä annettavat bonukset. Alisuorittamista voi tämän jälkeen esiintyä vaikeasti mitattavilla alueilla, kuten palveluntarjoajan innovointikyky ulkoistetun toiminnon kehittämisessä. Lähes puolet piti palveluntarjoajan innovointikykyä huomattavasti heikompana kuin ulkoistettaessa odotettiin. (Deloitte 2006, 17.)

Palveluntarjoajan suoriutumisen mittaaminen liittyy vahvasti palveluntarjoajan valvontaan. KPMG:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on riittävästi auditointeja mahdollistava sopimus, joten he pystyvät arvioimaan pistokokein hankitun palvelun laadun ja luotettavuuden. Vastajaorganisaatioista 90 prosenttia oli nimennyt henkilön tai ryhmän valvomaan palveluntarjoajan toiminnan laatua. Kolmasosa vastaajista luotti siihen, että he kykenevät valvomaan myös palveluntarjoajan osaamisen kehittymistä. Kumppanuuksissa tiivis ja luottamuksellinen yhteistyö on onnistumisen edellytys. Joissain tilanteissa liian läheinen vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa saattaa kuitenkin vaikeuttaa valvontatoimia. Vaikka kumppanuus perustuukin luottamukseen, valvontatoimenpiteitä ei tule laiminlyödä. (KPMG 2007, 14-15.)

2.6.14 Palveluntarjoajan puutteellinen sitoutuminen

Globaalissa IT-hankinnassa palveluita todennäköisesti ostetaan isolta palveluntarjoajalta suurempien kustannushyötyjen kotiuttamiseksi. Palveluntarjoaja, joka tuottaa standardoituja palveluita suurelle määrälle asiakkaita, ei todennäköisesti panosta yksittäisen asiakassuhteen vaatimuksiin ja erityispiirteisiin varsinkaan silloin, jos ostomäärät tältä yritykseltä eivät ole palveluntarjoajan kannalta merkittäviä. Jos globaalin hankinnan ajurina ovat pelkästään kustannussäästöt, on tilaajan hyväksyttävä se, että halpa ja hyvä harvoin kohtaavat. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

2.6.15 Ulkoistusmaan epävakaus

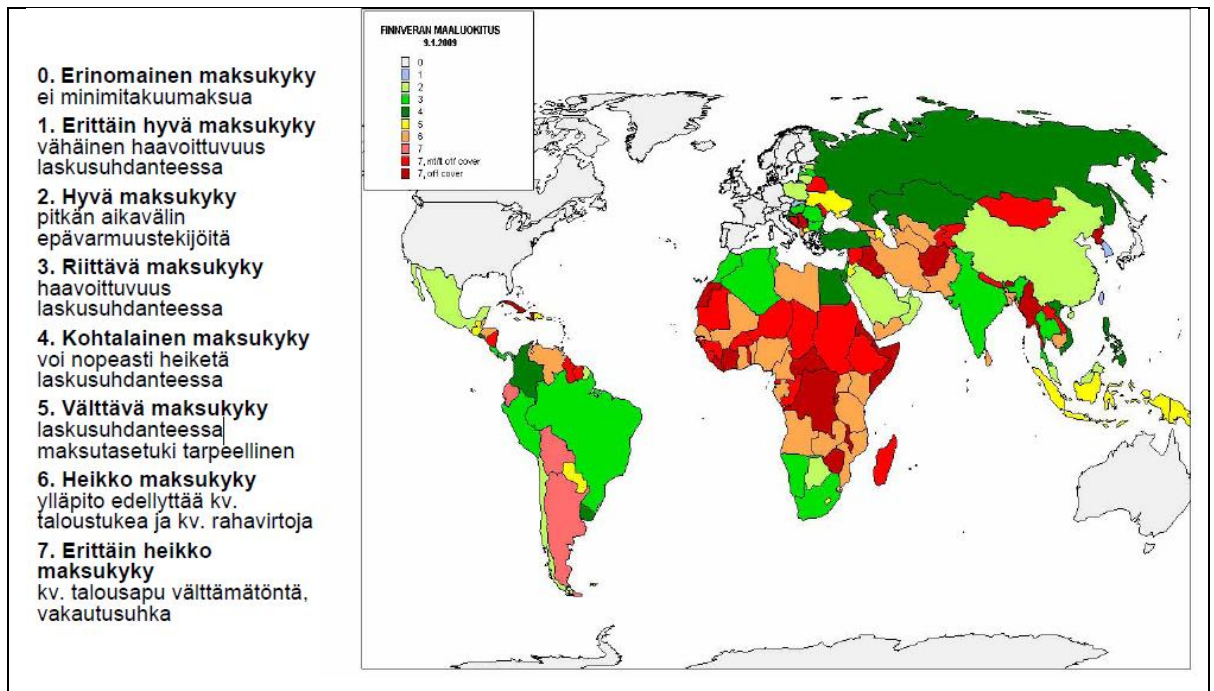
2.6.15.1 Maariski

Asiantuntijapalveluiden globaalia hankintaa suunnittelevan yrityksen tulee selvittää palveluntarjoajan toimipisteiden sijaintimaiden poliittiset ja taloudelliset olosuhteet eli maariskit. ”Maariskillä tarkoitetaan sitä riskiä, ettei määrätty maa pysty vastaamaan velvoitteistaan. Maariskiin sisältyy aina valtiollinen riski. Valtiollisella riskillä tarkoitetaan riskiä, että valtio tai julkinen elin määrättyssä maassa ei pysty vastaamaan taloudellisista sitoumuksista.” (Taloussanakirja).

Maariskien ilmenemismuotoja on useita. Maan poliittiset olosuhteet saattavat vaikuttaa mm. tuonti- ja vientimääräyksiin ja siten valuutan siirtoon ja siirrettävän valuutan määrään. Maariski konkretisoituu raha- ja valuuttapolitiikan sekä vienti- ja tuontimääräysten äkillisten muutosten seurauksena. Sijaintimaan toimintaympäristöön kuuluvat vahvasti myös kohdemaan tottumukset, kielet, uskonto sekä businesskulttuuri. Mitä suuremmat erot ovat tilaajamaan ja palveluntarjoajamaan toimintaympäristöissä, sitä suurempi on virhearviointien ja väärinymmärrysten mahdollisuus. (Nordea.)

Koska Intiasta on nopeasti tulossa koko maailman Outsourcing-keskus, Intiaan liittyviä maariskejä ei voi sivuuttaa. Intian osavaltiot ovat kehitystasoltaan hyvin erilaisia. Köyhimmän osavaltion bruttokansantuote henkeä kohti oli vuonna 2005 kolmasosa Intian keskiarvosta, kun taas rikkaimman yli 2,5-kertainen verrattuna keskiarvoon. Talouskasvu keskittyy maan länsi- ja eteläosiin, mistä seuraa osavaltioiden taloudellisten erojen kasvaminen. Lisäksi huiman talouskasvun aikaansaama elintason nousu kohdistuu lähinnä ylempään keskiluokkaan. Intian yleinen koulutustaso ei ole edes tyydyttävä. Maailman lukutaidottomista on peräti 40 prosenttia intialaisia. Yhteiskunnan rakenteelliset ongelmat sekä hyvin epätasainen alueellinen kehitys ja hyvinvoinnin jakautuminen saattavat luoda poliittista epävakautta. (Suni 2005, 13.)

Finpron heinäkuussa 2010 julkaisemassa Intia-maaraportissa uhkina mainitaan lisäksi kiistat Pakistanin kanssa ja levottomuudet Kashmirin alueella sekä uskonnollisten ryhmittymien vaikutusvalta hallituksen päätöksiin. Uhkana nähtiin myös maan ylikansoituminen, mikä saattaa luoda myös mahdollisuuksia. Heikkoutena olivat mm. maatalouden kehittymättömyys maassa, jossa suurin osa väestöstä saa toimeentulonsa maataloudesta, maaomistuksen epäselvyys, ympäristöongelmat ja korruptio. (Finpro 2010, 7.) Vuosien 2010 – 2011 budjetin vähäinen panostus koulutukseen on ristiriidassa Intian tietoyhteiskuntatavoitteen kanssa. Useat Intian ongelmat ovat rakenteellisia ja liittyvät infrastruktuuriin, ruuantuotantoon sekä koulutukseen. (Ulkoministeriö 2010.)



Kuva 3: Maariskit -kartta (Puhakka 2009, 15)

Maariskien lisäksi globaalia hankintaa suunnittelevan yrityksen tulee arvioida tarjolla olevien palveluntarjoajien ja itsensä riskinkantokyky. Palveluntarjoaja voi maariskien vähentämiseksi siirtää toimintoja alemman maariskin maahan, mikä saattaa merkitä palveluhintojen nostamista johtuen uuden sijaintimaan korkeammasta kustannustasosta. (Ellram ym. 2008, 154-157.) Joillakin mailla poliittisesta epävakauudesta tai ei-demokraattisin keinoin valitun valtiojohdon ideologisista näkemyksistä johtuen on maakohtaisia rajoitteita, kuten Kiinan ja Arabimaiden rajoitukset tietoliikenneyhteyksissä ulkomaille sekä liikkumisrajoitukset maahan ja maasta. (Ylilampi, M. 15.8.2010).

2.6.15.2 Inflaatoriski

”Inflaatio tarkoittaa taloustieteessä rahan ostovoiman heikkenemistä sekä siitä aiheutuvaa hintojen nousua. Inflaation myötä rahan ostovoima alenee, ja rahamääräiset säästöt menettävät arvoaan. Jollei palkkoja koroteta, reaalitulo alenee inflaation myötä. Toisaalta reaaliomaisuuden nimellinen arvo kasvaa.” (Wikipedia). Tässä luvussa inflaatoriskiä käsitellään käyttäen esimerkkinä Intian talouskehitystä.

Intian yhteiskunta on viimeisen 15 vuoden aikana kehittynyt suljetusta ja säännöstellystä taloudesta avoimeksi ylikansalliseksi markkinataloudeksi. Talouskasvu on perustunut teollisuuden ja erityisesti IT-palvelusektorin räjähdysmäiseen kasvuun. Talouskasvu on

houkutellut maahan ulkomaisia yrityksiä, joita on kiinnostanut isojen markkinoiden potentiaali, runsas ja halpa työvoima sekä englannin kielen osaaminen. (Grundström, Lahti 2005, 13, 14, 42.)

Intian vuosien 2010 – 2011 budjetti tähtää 9 prosentin talouskasvuun ja julkisen talouden alijäämän pienentämiseen. Alijäämän vähentäminen toteutetaan julkisia menoja leikkaamalla sekä tuloveron kevennyksellä, millä pyritään vahvistamaan kotimaista kysyntää. Talouskasvun hintana on ollut korkea inflaatio, keskimäärin 12 prosenttia vuodessa. Hintojen nousua vauhdittaa kova kotimainen kysyntä sekä asuntojen ja kiinteistöjen hintojen nousu suurimmissa kaupungeissa. (Ulkoministeriö 2010.)

Vuodesta 1993 lähtien IT-ala on kasvanut Intiassa noin 50 prosenttia vuodessa. Intian IT-ala on keskittynyt alihankintaan. Palkkakehitys osaamiskeskuksissa, kuten Bangalorissa ja Puneessa, on viime vuosina ollut vuositasolla 15 – 20 %. Nousu johtuu ensisijaisesti työvoiman liikkuvuudesta kilpailijoiden välillä. Koska rahan ostovoima laskee inflaation myötä, työpaikan vaihtamiseen liittyy inflaatoriskin hinnoittelu osaksi palkkapyyntöä. (Ellram ym. 2008, 154 - 157). Työntekijöiden optiojärjestelmät ovat lisääntyneet erityisesti IT-alalla, mikä vauhdittaa myös työvoiman liikkuvuutta ja palkan reaaliarvon turvaamista (Finpro 2010, 15.)

2.6.15.3 Korkoriski

Korkoriski tarkoittaa sitä, että vaihtuvakorkoisissa luotoissa ostohetkellä joudutaan arviomaan tulevaisuuden korkojen nousua tai laskua. Vastaavasti kiinteäkorkoinen laina voi osoittautua korkojen laskiessa korkeakorkoiseksi. Korkoriskiltä voidaan suojautua koronvaihtosopimuksella, joka tarkoittaa vaihtuvakorkoisen luoton vaihtamista kiinteäkorkoiseksi tai päinvastoin. Koronvaihtosopimuksesta joutuu käytännössä kuitenkin maksamaan korkeampaa korkoa, joka vaihtelee luoton pituuden mukaan. Koronvaihtosopimuksen vaihtoehtona on hajauttaa lainat eri korkosidonnaisuuksiin tai käyttämällä erillisiä korkojohdannaisia. (Borentum.)

2.6.16 Palveluntarjoajan vaihtamisen vaikeutuminen

Deloitte teki vuonna 2006 tutkimuksen ulkoistamisen riskeistä. Tutkimuksessa toiseksi suurimmaksi riskiksi nähtiin palveluntarjoajan vaihtamisen vaikeutuminen sopimusjakson päättyessä tai kesken sopimusjakson. Mitä pidempi sopimusjakso tai kumppanuus, sitä tiiviimpi yhteistyö ja sitä vaikeampi vaihtaa. Myös pitkälle räätälöityjen järjestelmäpalveluiden palveluntarjoajaa on vaikeampi vaihtaa. On muistettava, että räätälöinti ei ole vain kertainvestointi, vaan siitä joudutaan maksamaan jokaisen ylläpitomuutoksen ja palveluntarjoajan vaihtamisen yhteydessä aina uudestaan ja uudestaan. Vaihtokustannuksia tulee niin paljon, että vanhalla palveluntarjoajalla on voittamaton etulyöntiasema. Vaihtaminen edellytti yleensä palveluntarjoajan täydellistä epäonnistumista. Tämä kertoo myös siitä, kuinka tasaisena joukkona palveluntarjoajat nähdään. (Deloitte 2006, 16.)

Jotta palveluntarjoajan vaihtokynnys pysyisi matalana, toimitussopimuksen tulee olla kohtuullisen mittainen määräaikaissopimus, tilaajayrityksen on pidettävä lopputuotteiden immateriaalioikeudet itsellään ja sopimukseen on sisällytettävä irtisanomisehto. Sopimuksen aikana on varmistettava, että tilaajayrityksen omaisuus (koodi, dokumentaatio yms.) on helposti siirrettävissä toiselle palveluntarjoajalle. Myös siirtovaiheen dokumentointi helpottaa seuraavan järjestelmäsiirron läpivientä. (Deloitte 2006, 16.)

2.6.17 Muut riskit

Globaali asiantuntijapalveluiden hankinta nostaa esiin myös tilaaja- ja palveluntarjoajamaan kulttuurierot, kieli- ja slangierot, arvomaailmaerot. Eri maissa pyhäpäiviä on erilainen määrä ja mitä enemmän maa poikkeaa eurooppalaisesta, pyhäpäiviä voi olla yllättävissäkin ajankohdissa. Kauko-Aasiassa esim. intialaisessa toimintakulttuurissa odotetaan hyvin selkeitä toimeksiantoja. Tästä syystä asioiden ripeän etenemisen kannalta tilaajayrityksen kannattaa vaatia palveluntarjoajalta paikallista yhteyshenkilöä, joka tuntee hyvin oman organisaationsa ja sen toimintakulttuurin. Intia on niin iso maa, että sen sisällä on työkuulttuurien välisiä eroavuuksia. Mitä enemmän tilaaja- ja palveluntarjoajamaan kulttuurit eroavat, sitä tärkeämpää ostotoiminnan onnistumisen kannalta on tilaajan palveluntarjoajalleen antama palaute. Tilaajan ja palveluntarjoajan organisaatioissa

tulisi olla selkeät valvontavastuut, esim. kuka valvoo SLA-vaatimusten toteutumista. (Ellram ym. 2008, 154-157.)

Yksi huomioitava riski on globaalin IT-hankinnan kanssa työskentelevien henkilöiden puutteet kieli- ja toimittajamaan kulttuuriosaamisessa. On erittäin vaikeaa löytää henkilöitä, jotka pystyvät keskustelemaan yhtäläillä kotimaisen, kiinalaisen, korealaisen tai pakistanilaisen palveluntarjoajan kanssa. Väärin ymmärtäminen tai ymmärtämättömyys on merkittävä riski ja sen vaikutukset tulee minimoida. Tämä tarkoittaa sekä oman henkilöstön että palveluntarjoajan yhteyshenkilöiden kouluttamista. (Lumijärvi 2007, 100.)

2.7 Onnistuneen globaalin IT-hankinnan edellytykset

Asiantuntijapalveluiden globaali hankinta on onnistunut, kun

- tilaajan hankintastrategia ja palveluntarjoajan tuotantostrategia tukevat toisiaan
- yhteistyö sujuu
- kumpikin osapuoli saavuttaa parhaan kokonaistaloudellisuuden ja
- tilaajan ostama palvelu vastaa tarpeita, on häiriötöntä ja korkea laatuista.

Seuraaviin alakappaleisiin on haettu lähdekirjallisuudesta keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.7.1 Palveluntarjoajan valinta

Yksi syy onnistuneen palveluntarjoajan valintaan, on huomioida palveluntarjoajan oma tuotantostrategia ja sen vastaavuus tilaajaorganisaation kilpailustrategiaan. Palveluntarjoajan tuotantostrategia voi äärimmillään olla tehokkuuteen tai joustavuuteen panostava.

Tehokkuudella tarkoitetaan saavutettujen tulosten ja käytettyjen resurssien suhdetta (Laatusanasto 2005). Tehokkuudella mitataan, miten hyvin käytettävissä olevia resursseja hyödynnetään verrattuna suunnitelmaan tai aiempaan suorituskykyyn. Tehokkuus lisää tuottavuutta ja hintakilpailukykyä. Jos IT-palveluita ostava yritys kilpailee hinnalla,

palveluntarjoajan tehokkuuteen keskittyvä strategia parantaa myös tilaajaorganisaation kannattavuutta. (Heikkilä ym. 2005, 217, 218.)

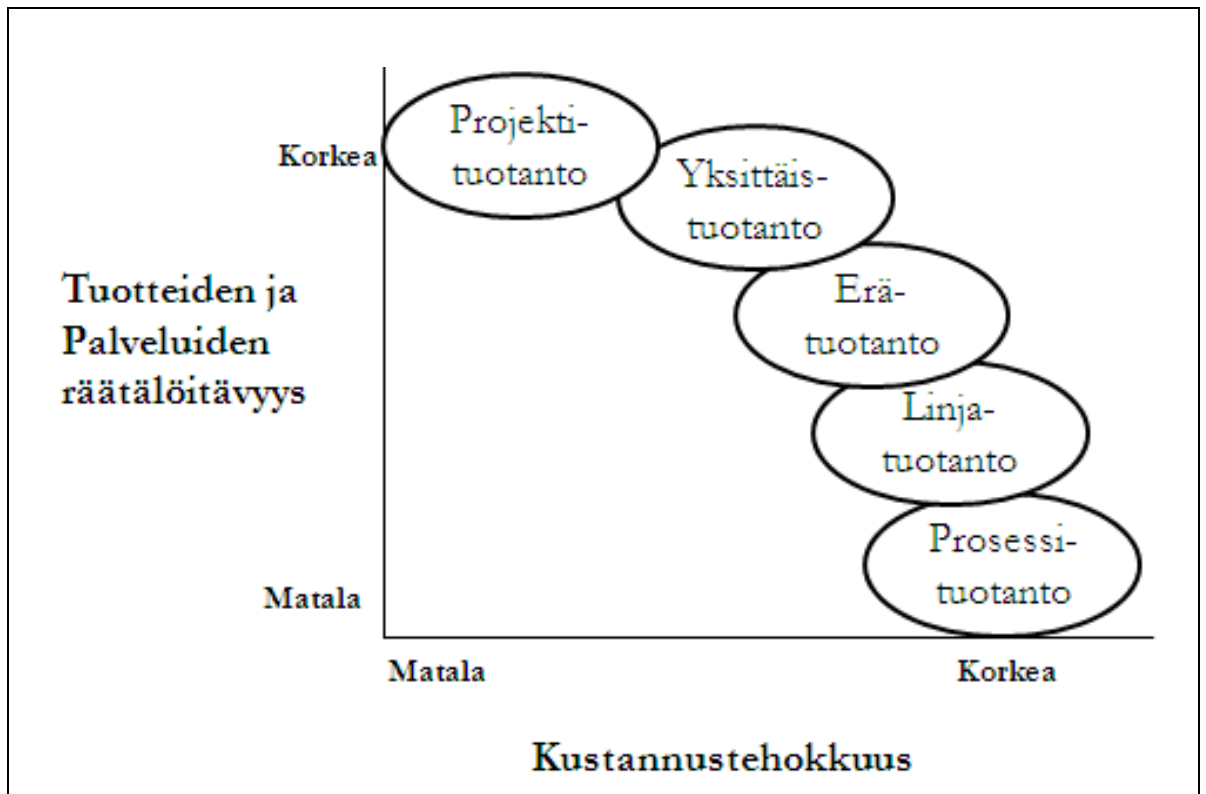
Joustavuudella tarkoitetaan kykyä ymmärtää asiakastarpeet ja täyttää ne monipuolisilla, jatkuvasti kehittyvillä tuotteilla ja palveluilla nopeasti ja tehokkaasti. Tuote- ja palveluvalikoimaan liittyvä strateginen päätös on, keskittyykö yritys (tilaaja tai palveluntarjoaja) suppeaan tuote- ja palveluvalikoimaan ja siihen liittyvään tehokkuuteen vai tarjoaako laajaa valikoimaa, mistä aiheutuu suurempia kustannuksia. Organisaatio on sitä joustavampi, mitä laajempaa epävarmuutta se kestää tai mitä nopeammin se pystyy reagoimaan ympäristömuutoksiin. (Heikkilä ym. 2005, 122, 123.)

Tilaajaorganisaatio odottaa palveluntarjoajalta kolmenlaista joustavuutta

- Palveluntarjoaja sopeutuu tilaajalta tulevaan epätasaiseen tilausmäärään
- Palveluntarjoaja mukautuu tilaajaorganisaation prosesseihin ja räätälöityihin tilaajan asiakaskohtaisiin ratkaisuihin
- Palveluntarjoajalta löytyy kaikki tarvittava osaaminen.

(Deloitte 2006, 17.)

Gloaalilta IT-hankinnalta haetaan usein tehokkuutta, kustannussäästöjä sekä joustavuutta. Koska tehokkuus ja joustavuus ovat usein toisiaan poissulkevia, on tilaajaorganisaation ensin päätettävä, kummasta saadaan suurempi kilpailuhyöty. Ääripäissä joustavuus tarkoittaa pitkälle vietyä asiakaskohtaisuutta ja korkeampia palveluhintoja, kun taas tehokkuus massatuotantoa ja alempia hintoja. Kuvassa 4 näkyy tuotteiden ja palveluiden tuotantotavat, kun edetään korkeasta räätälöintiasteesta kohti kustannustehokasta massatuotantoa. (Heikkilä ym. 2005, 34,124.)



Kuva 4: Erilaisia tuotantotapoja riippuen räätälöintiasteesta ja kustannussäästöavoitteesta

Ennen palveluntarjoajan valintaa tilaajaorganisaation tulee strategisia linjauksiaan vasten arvioida, millaisella tuotantostrategialla kukin palveluntarjoaja tuottaa palveluitaan. Keskitetty tuotantostrategia on erikoistunut kustannustehokkuuteen ja hajautettu joustavuuteen. Palveluntarjoaja, joka panostaa molempiin, ei ole yhtä joustava eikä yhtä kustannustehokas kuin ääripäissä olevat kilpailijansa.

Joustavuuteen panostavat palveluntarjoajat pystyvät helpommin vastaamaan asiakastarpeisiin ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Nämä palveluntarjoajat eivät ole niin riskialttiita nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavassa toimintaympäristössä kuin kustannustehokasta strategiaa käyttävät. Kustannustehokkuus johtaa erikoistumiseen ja sitä tukeviin investointeihin esim. tuotantoteknologiassa. Kustannustehokkaan strategian etuna on, että lyhyellä aikavälillä sillä päästään helpommin asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. (Heikkilä ym. 2005, 34-37.)

2.7.2 Asianmukaiset sopimukset

Ongelmatilanteissa huomataan usein, että sopimusteksti on kyseisen tilanteen osalta epäselvä ja puutteellinen, eikä siitä saa tukea ongelman ratkaisemiseen. Vaikka palveluntarjoaja myöntäisi sopimusrikkomuksensa, niin palveluntarjoajalle voi tulla halvemmaksi maksaa sopimussakko kuin korjata aiheuttamansa tilanne. Sopimussakon tulisikin määräytyä koko sopimuksen arvosta, ei sen yksittäisestä osasta. Irtisanominen ja uudelleen kilpailuttaminen toimivat tehokkaina pelotteina saada palveluntarjoaja kuuntelemaan. Jotta pelote olisi uskottava, yhden suuren palvelusopimuksen tilalla tulisi olla pienempiä itsenäisiä kokonaisuuksia, joita voi muuttaa ja irtisanoa erillään muista. (Deloitte 2006, 20, 21.)

2.7.3 Kustannusten ennustettavuus

IT-toimintojen ulkoistaminen tarkoittaa yleisesti kiinteiden kustannusten muuttamista muuttuviksi. Tällä on merkitystä yrityksille, jotka toimivat kovien kustannuspaineiden alla. Jokaisen yrityksen tavoitteena on pystyä ennustamaan tuleville vuosille sijoittuvat transiitio- ja jatkuvan palvelukehityksen kustannukset. Toisaalta joustavuus ja vaihtuvat kustannukset vaikeuttavat ennustettavuutta. Kustannusten ennustettavuus on joustavuutta tärkeämpi asia perinteisillä, vakailloilla toimialoilla. (Deloitte 2006, 10.)

Kustannusten ennustamisessa tulee huomioida piilokustannukset ja palveluntarjoajan veloittamat lisämaksut. Piilokustannuksilla tarkoitetaan tilaajaorganisaation mm. sisäistä toimittajahallintaa. Lisämaksut ovat yleensä sellaisista palveluista, jotka tilaaja on oletta-
nut kuuluvan kiinteään hintaosuuteen. (Deloitte 2006, 17.)

2.7.4 Oman ydinosaamisen tiedostaminen

”Ui tai Uppoa” –kirjassa Lasse Kurkilahti ja Toivo Äijö kuvaavat Aasian talousnousua ja sen tulevaisuutta. Intia tuottaa ohjelmointi-insinöörejä eniten maailmassa ja on perustamassa Kiinaan IT-alan yliopistoja. Kiinassa valmistetaan kännyköitä eniten maailmassa. ”Kun nämä maat yhdistävät voimansa, koko muu maailma on vaikeuksissa!” Aasiassa ollaan monilla aloilla vähintään yhtä hyviä kuin meillä täällä Suomessa. Ratkai-

suna ei voi olla jatkuva kustannusten leikkaaminen, vaan toiminnan sopeuttaminen. Meidän tulee miettiä, mitä meidän kannattaa tulevaisuudessa osata, jotta meidän työtuntimme olisi 15 - 20 kertaa arvokkaampi kuin aasialaisen työtunti. (Kurkilahi, Äijö 2007, 25, 26.)

Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat sellaiset prosessit, resurssit ja osaaminen, joilla toteutetaan yrityksen strategiaa. Ydinliiketoiminnan ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakaskunnan tarpeet. Ydinliiketoimintaan liittyvää ydinosaamista ovat esimerkiksi erinomainen toimialatuntemus tai liiketoiminnan asiantuntijaverkostot sekä ainutlaatuinen kilpailukykyä tukeva aineeton omaisuus kuten brändit ja tuote/palvelukonseptit. Näitä ei tule ulkoistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 23.) Teknologiapainotteisilla ja nopeasti kehittyvillä toimialoilla, kuten ohjelmistotuotanto, joudutaan ydinosaaminen määrittelemään jatkuvasti uudelleen (Deloitte 2006,10).

Yritys voi kuitenkin ulkoistaa ydinliiketoiminnastaan sellaisia vaiheita tai toimintoja, joita sen ei kannata tai joita se ei kykene suorittamaan itse. Tällöin yrityksen johdon tulee arvioida, mitä riskejä syntyy, kun strategisesti tärkeitä toimintoja siirretään yrityksen hallinnan ulkopuolelle. (Kiiskinen ym. 2002, 28.)

2.7.5 Oikeanlainen henkilöresursointi

2.7.5.1 Kulttuurisensitiivisyys ja avoimuus

Hajautetussa globaalissa (virtuaali)tiimissä työskenteleminen asettaa työntekijöille uusia haasteita ja osaamistarpeita. Sopeutumisen perustana on, että yksilöllä on halukkuutta ja uteliaisuutta ymmärtää muiden tiimiläisten todellisuutta ja kulttuuritaustaa. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus perustuu keskinäiseen hyväksymiseen. Yksilöltä edellytetään aikaisempaa enemmän itseohjautuvuutta ja proaktiivista kommunikointikykyä. Virtuaalitiimissä yksinäisyyden sietokyky korostuu. Vääränlaisesta henkilöresursoinnista johtuvia ongelmia on vaikea paikata hyvilläkään toimintaohjeilla. (Hinds, Cramton 2008.)

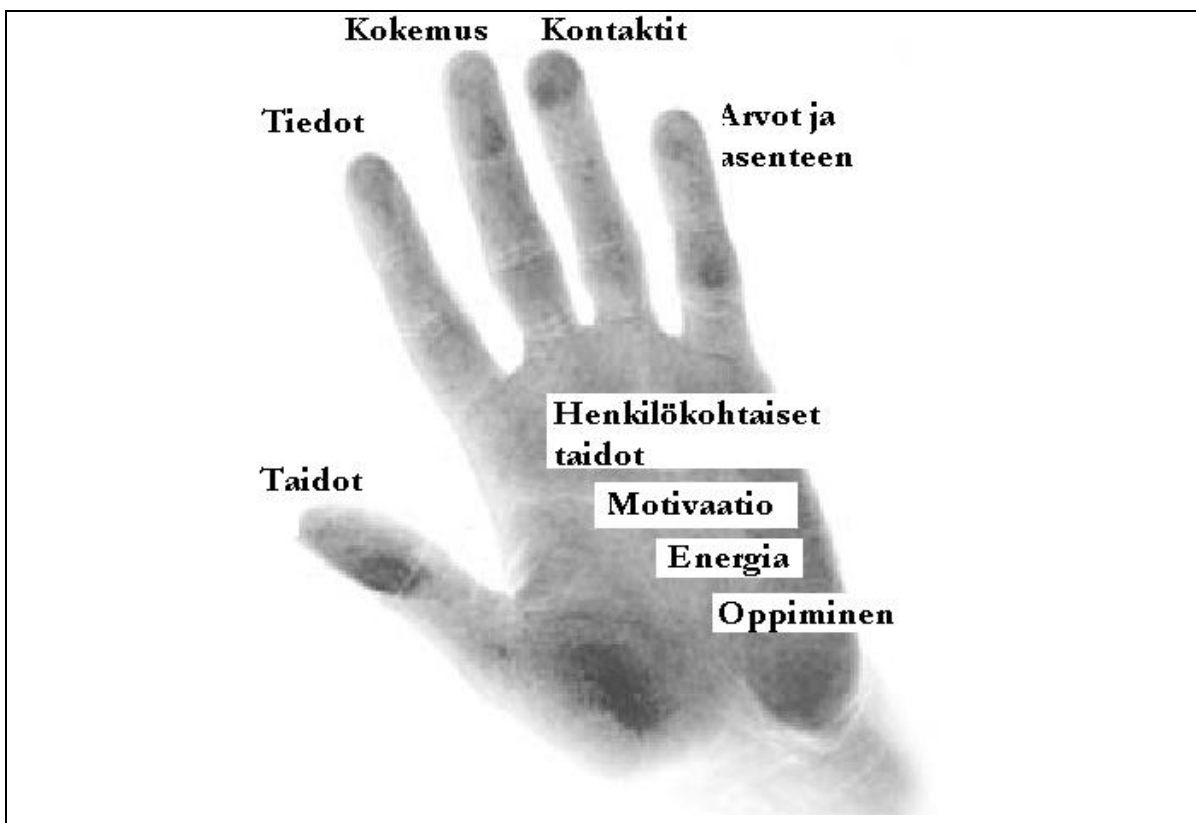
Kulttuurisensitiivisyys ja avoimuus muokkaavat myös johtamista ja esimiestyötä. Selkeä tavoitteiden asetanta ja säännöllinen seuranta korostuvat. Virtuaaliesimiehellä tulee olla riittävä ymmärrys tiimiläisten toimintaan vaikuttavista paikallisista olosuhteista, toimintatavoista ja säännöistä. Esimiehen tulee varmistaa yhteisen ajan hyödyntäminen yhteisiin asioihin sekä aikavyöhykkeiden hyödyntäminen töiden suunnittelussa. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että esim. palkitseminen ja urakehitysmahdollisuudet tukevat globaalia tiimityöskentelyä. (Hinds, Cramton 2008.)

2.7.5.2 Ammatillisen osaamisen osa-alueet

Globalisaatio on muuttanut suuresti tietotyön luonnetta. Henkilöt, jotka aloittivat IT-uransa vuosikymmeniä sitten, ovat tänä päivänä uusien ammatillisten osaamisvaatimusten edessä. Yksilön ammatillinen osaaminen ja pätevyys muodostuvat kaikista kuvassa 5 esitetyistä asioista. Pelkästään faktojen, menetelmien ja mallien (= tiedot) ja niiden soveltamisen osaaminen (= taidot) eivät riitä. Yksilön kommunikointikyky, yhteistyökyky ja -halukkuus, empatiakyky, taito yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivoimiskyky ja motivointitaito (= sosiaaliset taidot) korostuvat sopeutuessamme työelämän muutoksiin. Kokemus muodostaa yksilölle viitekehyksen, jota vasten ymmärrämme uutta tietoa paremmin ja helpommin. Tästä syystä ihmisen soveltamiskyky lisääntyy iän myötä. Kirjalliset ja sähköiset tiedonlähteen sekä erilaiset ihmishuhdeverkostot muodostavat työelämässä tarvittavat kontaktit. Ne korostavat myös sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. Arvojen ja asenteiden merkitys on tänä päivänä yleisesti tiedostettu yritystasoinen asia. Yrityksen arvojen toivotaan ohjaavan myös yksilöiden arvomaailmaa yrityksen menestymisen kannalta haluttuun suuntaan. Yksilön asenteet kertovat tuleeko hän sopeutumaan globalisaation tuomiin työelämän muutoksiin, onko hän itse valmis panostamaan oman ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Ojala 2004, 104-106.)

Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaihtelevat kovasti. Motivaatio, sisäinen innostus ja myös paremman fyysisen kapasiteetin kautta toiset saavat enemmän aikaan kuin toiset. Motivaatio, innostus ja hyvä fyysinen kunto tukevat yksilön työtyytyväisyyttä, mikä näkyy lisääntyvänä aloitteellisuutena, rakentavana kielellisenä ilmaisutaitona sekä myönteisesti kehonkielessä ja ulkoisessa olemuksessa. Ammatillinen osaaminen on siis

paljon muuta kuin tietoja ja taitoja. Samoin ammattitaidon kehittäminen on paljon muuta kuin niiden vahvistaminen muodollisella lisäkoulutautumisella. Tosin lisäkoulutus on tarpeellista niille alueille, joilta riittävä peruspätevyys puuttuu. Työelämän vaatiman ammattitaidon kokonaisvaltainen kehittäminen liittyy elinikäiseen oppimiseen ja yksilön haluun kehittää kaikkia osaamisen osa-alueita. (Ojala 2004, 107-111.)



Kuva 5: Ammatillisen osaamisen osa-alueet

2.7.6 Tavoitteiden asetanta ja toteutumisen seuranta

KPMG:n tekemän tutkimuksen mukaan merkittävimmät tekijät ulkoistamistavoitteiden toteutumiselle ovat hyvä ulkoistuksen suunnittelu ja valmistelu sekä realistiset ja selkeästi määritellyt strategiaan sidotut tavoitteet. Tavoitteista johdetut palveluntarjoajan palvelutasovaateet sekä niiden mittaaminen tulee kirjata palvelusopimukseen. (KPMG 2007, 12.)

Tekijät, jotka kyseisen tutkimuksen mukaan parhaiten tukevat tavoitteita:

- Yksinkertainen ja ennalta määritelty toiminto
- Ulkoistettava toiminto tunnetaan hyvin

- Suunnittelu ja dokumentointi
- Realistiset ja hyvin määritellyt tavoitteet
- Selkeät sopimukset
- Hyvin määritelty vastuujako
- Hyvin määritellyt mittarit (SLA, KPI)
- Nimetyt vastuuhenkilöt
- Palveluntarjoajan kyky vastata muuttuneisiin tarpeisiin
- Luottamus
- Onnistunut viestintä

(KPMG 2007, 11.)

2.7.7 Mittaaminen

Mittaamisen tavoitteena on antaa tietoa mitattavan kohdealueen tilasta havainnollisessa muodossa. Pelkkä mittaustulos ei riitä, vaan se edellyttää analysointia ymmärryksen parantamiseksi. Mittaaminen voi kohdistua strategisiin tavoitteisiin (strategiset mittarit), projektin laatuun (projektimittarit), lopputuloksiin (tuotemittarit) sekä toimintatapoihin (prosessimittarit). Mittareita valittaessa on tarkasteltava mittarin

- pätevyyttä eli validiteettia, miten kattavasti ja tehokkaasti se mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata sekä
- luotettavuutta eli reliabiliteettia, miten johdonmukaisesti se mittaa aina samaa asiaa. Johdonmukaisuuteen liittyvät mittarin ovat pysyvyys ajassa eli stabiluus sekä yhtenäisyys eli konsistenssi.

Mittarin pätevyyden ja luotettavuuden on toteuduttava, jottei valittu mittari mittaa johdonmukaisesti vääriä asioita. Valittujen mittareiden on siis kokonaisuudessaan oltava valideja ja toisiaan täydentäviä, jotta yksittäisistä mittareista koostuu kattavan ja luotettavan kokonaiskuvan antava mittaristo. (KvantiMOTV.) Globaali hankinta vaikuttaa käytettävän mittariston sisältöön ja mittaustulosten tulkintaan.

2.7.7.1 Strategiset mittarit

Strategisen johtamisen tasolla tärkeimpiä ovat taloudelliset suorituskyvyn mittarit, joita ovat tuloslaskelma ja tase tai suoraan niistä laskettavissa olevat sekä pääoman tuoton eri mittarit. Niiden käyttökelpoisuus palvelukehityksen ulkoistettujen toimintojen valvontaan ja ohjaamiseen ovat kuitenkin kyseenalaiset, koska ne mittaavat asioita, jotka ovat suhteellisen etäällä varsinaisesta tekemisestä. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 221, 222.) Koska kustannussäästöt ovat globaalin hankinnan keskeinen ajuri, niiden pitää näkyä taloudellisissa mittareissa.

Strategisiin mittareihin sisältyy yleensä henkilöstöön kohdistuvia osaamisvaatimuksia, esim. liiketoiminta- ja hankintaosaamisessa. Tarve arvioida henkilöstön yhteistyöosaamista ja kykyä hyödyntää yrityksen sisäisiä sekä palveluntarjoajilla olevaa asiantuntijuutta ovat tärkeitä innovatiivisessa toiminnassa. Nykyistä monipuolisemman osaamisen arviointikäytännön ja mittaamisen kehittämistä puoltaa muutama tosiasia. Ammatinimikkeistö on kyvytön kertomaan, mitä henkilöt todellisuudessa osaavat, mitä taitoja omaavat, missä haluavat kehittyä ja kykenevätkö ajattelemaan toisin. (Market-Visio 2009.)

Kaj Franssila on Tampereen ammattikorkeakoulun ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyössä kartoittanut projektimittareiden toimivuutta projektitoiminnan kehittämisessä. Samalla hän on ottanut kantaa myös organisaatiotasaisen suorituskyvyn mittaamisen piirteisiin:

- Mittaamisessa keskityttävä tärkeimpiin asioihin
- Mittaukset pitää linkittää onnistumisen tekijöihin
- Mittausten pitää olla sekoitus menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta, jotta varmistetaan että organisaatio on kiinnostunut kaikista kolmesta näkökulmasta
- Mittausten tulee perustua asiakkaiden, omistajien ja muiden avainsidosryhmien tarpeille
- Mittaukset tulee johtaa organisaatiossa ylhäältä alas
- Mittauksia tulee yhdistää sopivasti yhdeksi kokonaisuutta kuvaavaksi arvosanaksi paremman ja selkeämmän kokonaiskuvan saamiseksi

- Mittauksia pitää muuttaa tai ainakin säätää ympäristön ja strategioiden muuttuessa
- Mittauksilla tulee olla tavoitearvot, jotka perustuvat tutkimukseen mieluummin kuin mielivaltaisuuteen.

(Franssila 2010, 19.)

2.7.7.2 Projektimittarit

Projektimittareita mietittäessä on yksittäisen projektin onnistuminen ja projektihallinnan onnistuminen erotettava toisistaan.

Projektin keskeiset tavoitteet ovat aika, raha ja tuotos, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Aikataulun venyessä kustannukset kasvavat, tuotoksen eli päämäärän muuttuessa muuttuvat yleensä myös kustannukset ja usein myös aikataulut. Projektin valvonta on luonteeltaan poikkeamajohtamista ja nimenomaan poikkeamat suunniteltuun tulisi olla mittaamisen kohteena. (Franssila 2010, 27-30.)

2.7.7.3 Tuotemittarit

Asiakastyytyväisyyttä parantavia tekijöitä ovat palvelun ja tuotteen korkea laatu, toimitusnopeus, toimitustäsmällisyys, tuotteiden ja palveluiden räätälöintimahdollisuus sekä oikeassa suhteessa oleva hinta saatuun palveluun. (Heikkilä, Ketokivi 2005, 222).

Kaikille asiakastyytyväisyyskyselyssä mitattaville lopputuotteille tulisi kohdistua jatkuva yrityksen sisäinen mittaaminen.

Projektitoimituksen aikana pitäisi jo ennakoivasti arvioida seuraavia ohjelmistolaadun ominaisuuksia. Risto Nevalaisen mukaan ”Laatu pitää saada rakennettua kohdalleen sitä mukaa kuin systeemytyö etenee.”.

Ohjelmistolaadun ominaisuuksia	Määritelmä	Esimerkkejä yksittäisistä laatuominaisuuksista
Toiminnallisuus	Ohjelmiston toiminnallisuutta ja käyttäjän kertomiin tai oletettuihin	Yhteentoimivuus, soveltuvuus, tietoturva

	vaatimukseen vastaaminen	
Luotettavuus	Järjestelmä tekee sen, mitä sen on määritelty tekevän	Kypsyys, vikasietoisuus, toipumiskyky
Käytettävyys	Ohjelmiston käyttämistä edistävä (kehittämisen ja käytön aikainen) laatu	Ymmärrettävyys, opittavuus
Tehokkuus	Ohjelmiston resurssitarpeita ja laskenta-aikoja ennustava laatu	Aikatehokkuus, resurssien käyttötehokkuus, käytön skaalautuvuus
Ylläpidettävyys	Ohjelmiston muuttamisen ja korjaamisen helppoutta ennustava laatu	Testattavuus, vakaus
Siirrettävyys	Ohjelmiston siirrettävyyttä eri ympäristöihin ennustava laatu	Asennettavuus, muunneltavuus

Taulukko 1: Ohjelmistolaadun ominaisuudet (Systeemyö 2007, 4-6.)

2.7.7.4 Prosessimittarit

Deloitte kokosi vuonna 2006 suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemuksia ulkoistamisesta. Palvelukehitysprosessien toimivuuden mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta, siksi liiketoimintaprosessin yhden osan mittaamisen sijaan tulisi mitata koko liiketoimintaprosessia. Palvelukehitysprosessia tutkittaessa on huomioitava kriittisten menestystekijöiden lisäksi myös kriittiset epäonnistumistekijät. Jos prosesseja on ulkoistettu ja palveluntarjoaja vastaa niiden kehittämisestä, mittaaminen korostuu entisestään. Palveluntarjoajat ovat yleensä hyvin haluttomia mittaamaan koko prosessia, koska ennakoivat asiakkaiden vaateiden kasvavan jo aikaisemmin sopimuksellisesti sovittujen ja hinnoiteltujen palvelustuiden osalta. (Deloitte 2006, 4.)

2.7.8 Joustava toimittajahallinta

Globaali IT-hankinta monimutkaistaa aina toimitusketjua. Tilanne muuttuu kehittyvillä markkinoilla nopeasti. Palkkakustannusten nousun vuoksi hyvinkin pian kokonaiskus-

tannusten perusteella edullisin palveluntarjoaja voikin löytyä jostain ihan muualta kuin globaalin hankinnan siirtymähetkellä löytyi. Jos tilaajayritys aloittaa Kiinassa tai Intiassa toimivan palveluntarjoajan kanssa, sen on oltava valmis hyväksymään se, että palveluntarjoaja siirtää palveluiden tuottamisen vielä matalamman kustannustason maihin, kuten Vietnamiin ja Bangladeshiin. Toimitusketjun pidentyessä, sen läpinäkyvyys heikentyy, mikä nostaa globaalin IT-hankinnan riskejä. Vaihtoehtoisesti tilaajayritys voi kustannussäästöjen kotiuttamiseksi oma-aloitteisesti vaihtaa palveluntarjoajaa vielä matalamman kustannustason maassa toimivaan. Globaalissa IT-hankinnassa ei niinkään ole kysymys toimitusmaasta vaan tulevaisuuden ennustamisesta. Tilajayrityksen tulee luoda joustava toimittajahallinnan malli kehittyvillä markkinoilla toimintaa varten, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Lumijärvi 2007, 102, 103.)

2.7.9 Prosessimainen toimintatapa

Prosessimainen toimintatapa tukee palveluntarjoajan vaihtamista sekä koko liiketoimintaprosessin mittaamista yksittäisten toimintojen sijaan. Prosessimainen toimintatapa tuo mukanaan jäykkyyttä, mutta Deloitte vuonna 2006 kokoamien ulkoistuskokemusten mukaan suurin osa vastaajista koki pitkäjänteisestä tosiasioihin perustuvasta kehittämisestä ja benchmarkkauksesta saatujen hyötyjen olevan suurempia kuin mittamisen vaatiman lisäpanoksen. (Deloitte 2006, 9.)

Sekä tilaajan että palveluntarjoajan rajapinnoiltaan yhtenäiset ohjelmistokehityksen menetelmistöt, työkalut ja kattava laatusertifiointi mahdollistavat ja tukevat yhteistyön sujuvuutta ja lisäävät tilaajan varmuutta saatavaan palvelun laatuun. Palveluntarjoajan käyttämän kypsyysmallin tunteminen antaa tilaajalle näkyvyyttä ja ymmärrystä palveluntarjoajan sisäiseen toimintatapaan. Yleisiä toimintamalleja, joita vasten palveluntarjoajat sertifioivat toimintaansa ovat mm.

- Tuotekehityksen kypsyysmalli CMMI (Capability Maturity Model Integration)(CMMI).
- Palvelutuotannon prosessikehitys ITIL (Information Technology Infrastructure Library) (ITIL).
- IT-johdamisen viitekehys CobiT (The Control Objectives for Information and related Technology) (CobiT). sekä

- Yleinen laadunhallintajärjestelmä ISO (International Organization for Standardization) (ISO).

Globaalissa hankinnassa tulee kiinnittää huomiota, mitä kypsyysmalleja palveluntarjoajalla on käytössä, millä kypsyystasolla palveluntarjoajan eri toiminnot ovat ja mitkä ovat viimeisimpien auditointien tulokset. Markkinoilla olevia kypsyysmalleja kehitetään jatkuvasti paremmin toisiinsa yhteensopiviksi. Seuraavaksi läpikäydään esimerkkinä laajasti käytössä olevaa CMMI-kypsyysmallia. Muissa kypsyysmalleissa on käytössä samoja ominaisuuksia, mutta painotukset vaihtelevat.

CMMI on ohjelmistokehityksen prosessien kehittämiseen tarkoitettu kuusiportainen kypsyysmalli. Kypsyystasot ovat Ei sovellettu (0), Alustava (1), Toistettavissa (2), Määritelty (3), Hallittu (4) ja Optimoitu (5). Kypsyysmalli tukee kustannusten hallintaa, aikataulujen pitävyyttä, toiminnallisuuksien tarkoituksenmukaisuutta sekä tuotteiden ja palveluiden laatua. CMMI:n parhaat käytännöt kertovat MITÄ pitää tehdä, mutta ne eivät kerro MITEN asia tehdään tai KUKA asian tekee. (CMMI.)

CMMI sisältää 22 prosessialuetta, joita suositellaan sisällytettäväksi yrityksen tuotekehitysprosesseihin ja käytäntöihin. Yrityksen toimintaa verrataan kypsyysarvioinnissa edellä kuvattujen kypsyystasojen vaatimuksiin. Kypsyysarvioinnin tuloksena yritys saa arviointialuekohtaiset arvosanat sekä kokonaisarvosanan. Toiminnan kehittämisen tavoitteena on päästä asteikossa ylöspäin tavoitteeksi asetettuun kypsempään ja järjestelmällisempään toimintatapaan. Epäkypsässä organisaatiossa prosessit ovat kertaluonteisia ja improvisoituja. Kypsissä organisaatioissa prosessit ovat dokumentoituja, toistettavia, johdettuja ja optimoituja sekä koulutettuja, käyttöönotettuja, tuettuja ja mitattuja. (CMMI.)

Prosessien hallinta	Projektien hallinta	Teknologia ja arkkitehtuuri	Tukipalvelut
Organisaation tavoitteet prosesseille	Hankesuunnittelu	Vaatimusten hallinta	Asennusten hallinta
Prosessien määrittely	Projektien seuranta ja ohjaus	Vaatimusten kehittäminen	Prosessin ja tuotteiden laadunvarmistus

Koulutus	Toimittajasopimusten hallinta	Teknisten ratkaisujen tekeminen	Mittaus ja analysointi
Parannettujen prosessien pilotointi	Käytössä oleva projektihallintaväline	Tuoteintegrointi	Päätöksentekoprosessi
Parannettujen prosessien laajamittainen käyttöönotto	Riskienhallinta Käytössä oleva tiimityöväline	Tarkastaminen	Toimintaympäristön yhdenmukaisuus
	Käytössä oleva resurssien hallintaväline		Syyanalyysi ja jatko-toimenpiteet

Taulukko 2: CMMI:n prosessialueet (CMMI.)

Mallin periaatteena on, että järjestelmän laatu on seurausta järjestelmän hankkimisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä käytettyjen prosessien laadusta. CMMI sisältää tämän vuoksi kolmelle eri alueelle erikoistunutta versiota

- ohjelmistokehitys (CMMI for development (CMMI-DEV))
- tuotteiden ja palveluiden hankinta (CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ)) sekä
- uusimpana vuonna 2009 koottu ohjeistus palveluiden tarjoajalle (CMMI for services (CMMI-SVC)).

(CMMI.)

2.7.10 Kumppanuus ja arvoverkot

Tässä tutkimuksessa käsitellään myös kumppanuusnäkökulmaa, koska

- globaali hankinta on strateginen päätös ja sopimukset tehdään suhteellisen pitkälle ajalle
- globaali hankinta yleensä myös vähentää palveluntarjoajien määrää, koska kustannussäästöjen maksimoimiseksi kilpailutetaan isompia järjestelmäalueita
- valittuun palveluntarjoajaan kohdistuu suuria odotuksia (mm. säästötavoitteet, riskien jakaminen), mikä voi näkyä kannustinpohjaisena hinnoittelumallina (kts. kappale 2.6.8 Hinnoittelumalli).

Näin ollen tilaaja – palveluntarjoaja –suhde saa kumppanuussuhteen piirteitä.

Kumppanuus on kahden yrityksen välinen liitto, jossa on valikoidusti yhdistetty sopimusosapuolten ominaisuuksia yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi. Kumppanuudessa yhdistyvät tietopääoma, tavoite lisäarvon tuottamisesta ja luottamuksellisen suhteen rakentamisesta. Tietopääomalla tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykynsä ja aineeton varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Ulkoistuskumppanuudessa ulkoistaja hakee yleensä kustannustehokkuutta, kun taas palveluntarjoaja tavoittelee oman liikevaihdon kasvattamista. (Kiiskinen ym. 2002, 116, 117; Stähle, Laento 2000, 11, 51.)

Globalisaatio ilmenee mm. teknologioiden, teollisuudenalojen ja yritysten välisten rajoitusten madaltumisena. Siksi kansainvälinen verkottuminen ja erilaiset yhteistyömuodot ovat yksi mahdollisuus lisätä innovatiivisuutta ja joustavuutta, mitkä auttavat globalisaatioon sopeutumisessa. (Kurkilähti, Äijö 2007, 67.)

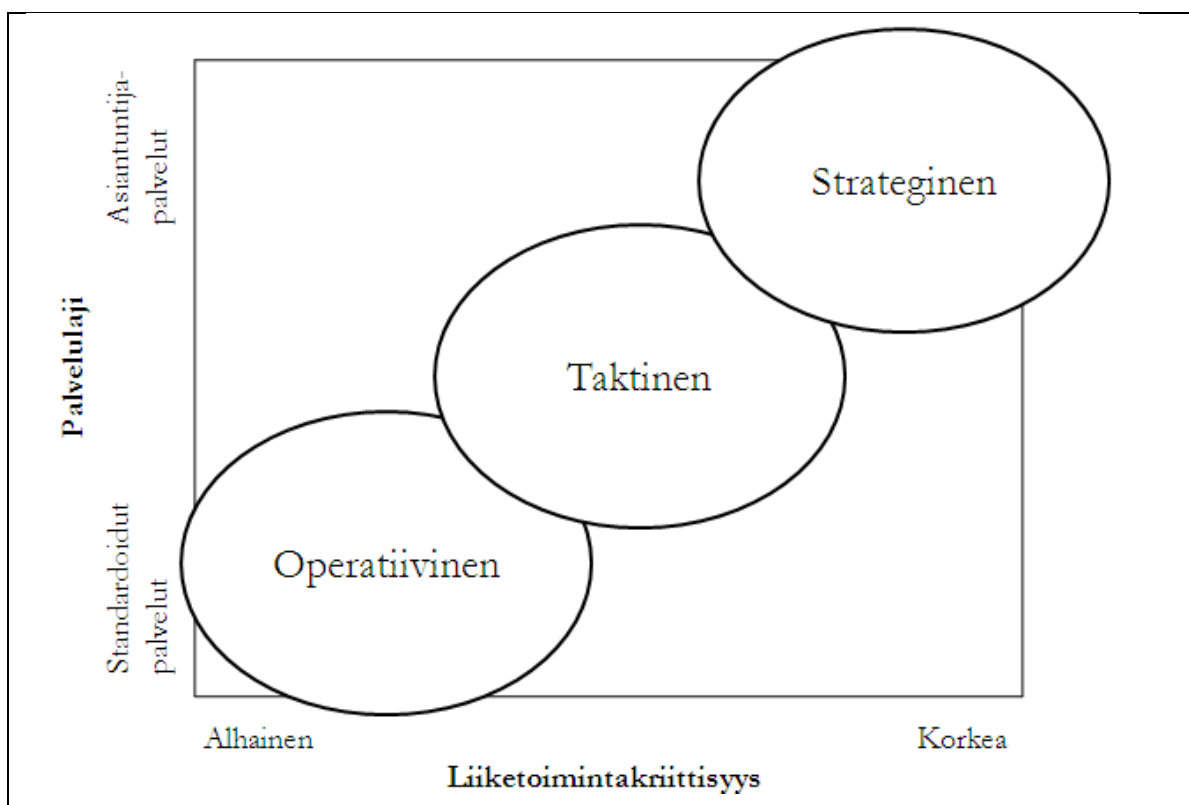
Ulkoistuksen palveluntarjoaja tulisi rinnastaa kumppaniin, joka tarjoaa innovatiivisia ja kustannustehokkaita ratkaisuja yrityksen eri toimintoihin, jolloin ulkoistetun palvelun avulla saavutetaan myös tuottavuuden nousua. (Barona 2009). Strateginen kumppanuus tarkoittaa usein omistusjärjestelyitä, eikä niin pitkälle useinkaan haluta mennä.

Deloitte vuonna 2006 kokoamien ulkoistamiskokemusten perusteella 62 % suomalaisyrityksistä uskoo kumppanuuden tuovan suuremmat hyödyt kuin jatkuva kilpailuttaminen. Kumppanuus nähdään enemmän ajattelumallina ja toimintatapana. Vaikka yritykset kannattavatkin pitkäaikaista ulkoistuskumppanuutta, harvat ovat kuitenkaan valmiita sitoutumaan yhteen palveluntarjoajaan pitkäksi aikaa. Pisimmät sopimukset ovat kymmenen vuotta, mutta ne sisältävät paljon kehitys- ja investointivelvoitteita palveluntarjoajalle. (Deloitte 2006, 13.)

Uusien innovatiivisten palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen monimutkaisissa kustannuksiltaan raskaissa toimintaympäristöissä edellyttää yhä useammin arvoverkostoihin perustuvaa yhteistyötappaa. Yhdessä pyritään tunnistamaan riittävän varhain kehitettävä palvelu tai ratkaisun synnyttämät lisäarvot verkoston eri toimijoille. Yritysten liiketoiminnan kytkeytyminen toisiinsa voi olla hyvin moniulotteista, lokaalia

tai globaalia, teknologista tai markkinointilähtöistä, mutta tavoitteena on aina yhteistyöstä saatavat kustannushyödyt, parempi asiakastarpeisiin vastaaminen sekä näiden kautta tuleva tuottavuuden nousu. (Möller, Rajala, Svahn 2009, 205 – 209.)

2.7.11 Kumppanuuslajit



Kuva 6: Kumppanuuslajit

Kumppanuudet jaetaan kolmeen eri ryhmään:

- Operatiivisessa kumppanuudessa ulkoistaja ostaa valmiita standardoituja palveluita. Operatiivisesta kumppanuudesta ulkoistaja hakee kustannussäästöjä ja mahdollisuutta fokusoitua omaan ydinliiketoimintaansa.
- Taktisessa kumppanuudessa sopijaosapuolet yhdistävät prosesseja ja rakentavat yhdessä uusia toimintatapoja, jonka tuloksena molemmat osapuolet saavat säästöjä ja oppivat uutta. Taktinen kumppanuus vaatii vahvaa luottamusta, eikä se toimi pelkkien sopimusten perusteella. Lopputulos riippuu siitä, kuinka paljon kokemuksellista tietopääomaa päästään jakamaan luottamuksellisessa hengessä.
- Strategisessa kumppanuudessa tasavahvat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan.

Yritykset yhdistävät tietopääomaansa siten, että molemmat saavuttavat merkittävää strategista hyötyä. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, mutta sen kautta on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osamisen ja tuottavuuden tasolle.

(Stähle, Laento 2000, 76 – 95.)

2.7.11.1 Strateginen kumppanuus

Strategisen kumppanuuden tavoitteena on valloittaa strategisesti uusia ulottuvuuksia ja saavuttaa win-win –tilanne tilaajan ja palveluntarjoajan välille. Strateginen kumppanuus vaatii kummaltakin osapuolelta avoimuutta, luottamusta ja keskinäistä riippuvuutta.

Kumppanuuteen ei kannata ryhtyä, jos riippuvuus ei ole aitoa, kummankin tulee hyötyä siitä. Yleensä strateginen kumppanuus tuottaa osapuolille uutta tietopääomaa, jonka oikeudet ja suojaaminen on otettava esille jo sopimusneuvotteluissa. Kumppanuusetujen saavuttaminen vaatii myös riskienhallintaa, oman tietopääoman suojaamisen kykyä ja selkeää suunnitelmaa sovitun tietämyksen siirrosta osapuolten välillä. (Stähle, Laento 2000, 68, 93 – 97.)

Koska strategiselta kumppanuudelta on haettu kilpailutekijää dynaamiseen ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, vaatii kumppanuuden hallinta vapaampaa ja joustavampaa johtamista. Vallan ja tiedon keskittyminen vain johtajille ei tue strategisten kumppanuuksien onnistumista, koska toiminnan organisoitumistapa on vahvasti verkostomainen. Kumppaniyritykset pitävät yhteyttä kaikilla organisaatiotasolla, yhteyksiä on paljon ja yhteydenpito on monimuotoista. Jotta tavoiteltava nopeus, innovatiivisuus ja tehokkuus saavutetaan, henkilöstöllä tulee olla tarvittavat roolikohtaiset päätöksenteko-oikeudet. (Stähle, Laento 2000, 97 – 101.)

2.7.11.2 Strategista kumppanuutta haittaavia tekijöitä

Strateginen kumppanuus perustuu molemminpuoliseen, vapaaehtoiseen ja tunnustettuun riippuvuuteen. Tämä on hyvin herkkä ja riskialtis asetelma, jonka onnistumista voivat vaikeuttaa mm. seuraavat tekijät

- Jos kumppanuuden alkuasetelma on valtasuhteiltaan epätasapainossa, kuten suuri yritys – pieni yritys -tilanteessa, kaksoisriippuvuuden toteutumisen eteen on tehtävä enemmän töitä kuin lähtökohdiltaan tasavertaisessa suhteessa
- Strategisen kumppanuuden tarkoituksena on tuottaa uutta sovellettavaa tietoa kummankin yrityksen käyttöön. Jos toinen on paljon kykenevämpi hyödyntämään yhteistyön tuloksia, voi toinen katsoa tulleeensa hyväksikäytetyksi.
- Eturistiriitatilanteessa voidaan huomata, että todellisuudessa osapuolten tavoitteet olivatkin kaukana toisistaan
- Kumppanuusosapuolilla voi olla erilainen käsitys avoimuuden asteesta, mikä vaikeuttaa tai jopa estää luottamuksen rakentumista.

(Stähle, Laento 2000, 69 – 72.)

2.8 Yhteenveto teoreettisesta tarkastelusta

Teoreettisessa osan alussa läpikäytiin, mitä globaalisatiolla tarkoitetaan sekä mitkä tekijät ovat johtaneet maailman ja hankintatoiminnan globalisoitumiseen. Globalisaatio-ilmion taustojen ymmärtäminen on tärkeää ennen globaalin IT-hankinnan yksityiskohtiin menemistä. Globalisaatio kosketti Suomessa ensimmäisenä suomalaisia kansainvälisesti toimivia maailmankaupassa mukana olleita yrityksiä. Tänä päivänä globalisaatio koskettaa meitä kaikkia, myös niitäkin yrityksiä ja toimialoja, jotka eivät toimi globaalisti.

Kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusten sekä yksittäisten yritysten julkisuudessa kertomien kokemusten perusteella globaalin IT-hankinnan onnistuminen on monen asian ja sattuman kauppaa. Globaali IT-hankinta on ilmiö, jonka imussa haetaan nopeasti realisoituvia kustannussäästöjä, resursoinnin joustavuutta ja toiminnan tehostumista. Viime vuosina ei ole valmistunut suomalaisia tutkimuksia globaalin IT-hankinnan kokemuksista. Suurin osa lähdemateriaalista on julkaistu vuosina 2005 – 2008, jolloin varsinkin suomalaisten yritysten ensimmäisiä mittavia globaaleja IT-hankintoja leimasi oppirahojen maksaminen. Tämän tutkimuksen tekemistä hankaloitti myös se, että lähdemateriaalissa ei useinkaan otettu kantaa siihen, koskeeko havainto kotimaassa tapahtunutta ulkoistamista vai globaalia IT-hankintaa. Lisäksi käsitteistön kirjavuus hankaloitti tulkintaa varsinkin englanninkielisen materiaalin kohdalla.

Asiantuntijapalveluiden globaalin hankinnan riskejä käsiteltiin riskitietoisuuden nostamiseksi mahdollisimman laajasti ja moneen tietolähteeseen nojautuen. Tällä pyrittiin estämään yksittäisten epäonnistumisten ja onnistumisten korostuminen. Globaalissa hankinnassa tilaajaorganisaation tulee kiinnittää huomiota erityisesti

- globaaliin hankintaan soveltuvien kohdealueiden valintaan
- Perusteelliseen valmistautumiseen (mm. riskikartoitus, tavoitteiden asettaminen, resursointi, kilpailuttaminen)
- Kohdealueen luonteeseen sopivan palveluntarjoajan valintaan (tehokkuus vs. joustavuus)
- Asianmukaiseen toimitussopimukseen (sis. hinnoittelumalli, toimitusmalli)
- Toteutumisen seurantaan ja lopputulosten laadulliseen mittaamiseen
- Henkilöstölle suunnattuun oikea-aikaiseen ja kattavaan viestintää tehdyistä päätöksistä perusteluineen sekä
- Prosessimaisiin ja rajapinnoiltaan palveluntarjoajan kanssa yhteensopiviin valvonta-, tilaus, toimitus-, viestintä- ja yhteistyötapoihin.

Globaalia hankintaa on tarkasteltu myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Vaikka globalisaatio ja sen tuomat muutokset ovat sinällään ymmärrettäviä, muutoksiin saattaa liittyä henkilökohtaista menetystä tai uhkaa. Mitä suurempia ja nopeampia muutokset ovat, sitä tärkeämpiä ovat yrityskulttuuri ja avoin viestintä, koska työntekijät voivat kokea turvattomuutta ja epävarmuutta omasta selviytymisestään. Virtuaalitiimit, globaalin tietämysverkoston hallinta, monikulttuurisuus ja monikielisyysvaatimukset ovat tätä päivää ja tuovat omat haasteensa työhyvinvoinnille.

Mittaamista käsiteltiin strategisten-, projekti-, tuote- ja prosessimittareiden kautta. Koska mittaamistarpeiden taustalla on yleensä yrityskohtaiset strategiset tavoitteet, vuosikohtaiset toimintasuunnitelmat ja tulokortit, kirjallisuudesta saa ainoastaan tukimateriaalia yrityskohtaisten mittareiden miettimiseen. Mittaamista käsitellään myös empiirisen osan teemahaastatteluissa.

Globaaliin hankintaan siirtyminen tuo kumppanuuspürteitä tilaaja – palveluntarjoaja – suhteeseen, koska sopimuskaudet ovat pidempiä, palveluntarjoajia vähemmän ja valit-

tuihin palveluntarjoajiin kohdistuu usein suuria odotuksia. Lisäksi pitkissä sopimussuh-
teissa palveluntarjoajan vaihtaminen on äärimmäisen vaikeaa. Edellä mainitut seikat
tuovat esiin pitkäjänteisen toimittajayhteistyön ja sen kehittämisen tärkeyden.

3 Empiirinen osa

Empiirisessä osassa läpikäydään neljälle Suomen työeläkesektorin toimijalle kohdistetun haastattelututkimuksen avulla, miten tällä toimialalla on lähdetty hyödyntämään palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaalia hankintaa sekä miten on varauduttu Teoreettisessa osassa esiin nostettuihin riskeihin. Haastattelututkimuksessa esiin saatavien kokemusten ja näkemysten avulla tarkennetaan,

Mitä asioita Arekin on huomioitava toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnan näkökulmista asiantuntijapalveluiden globaalissa hankinnassa?

Tarkentamista tehdään seuraavien alitutkimuskysymysten kautta

Mitä työeläkesektorin erityispiirteitä Arekin on huomioitava globaalissa hankinnassa?

Minkälaisia kehitystoimenpiteitä Arekin on käynnistettävä laajamittaisen globaalin hankinnan onnistumiseksi?

Toimittajahallinnasta haastateltavat nostivat erityisesti esille hankinnan laajuuden, palveluntarjoajan valintaperusteet, toimitusmallin, hinnoittelumallin sekä yhteistyön asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Talousnäkökulmasta on otettu kantaa globaalille hankinnalle asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin sekä valuutta- ja inflaatoriskeihin varautumiseen. Riskien- ja laadunhallintaa on käsitelty valmistautumisen sekä tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen kautta. Haastattelututkimuksessa selvitettiin myös globaalien hankinnan ajureita, koska niiden priorisointi heijastuu edellä mainittujen alueiden painotuksiin ja päätöksentekoon.

3.1 Lähtötilanne

3.1.1 Arek Oy:n taustaa

Työeläkesektorin historiassa on useitakin yhteisiä tietojärjestelmähankkeita. Kaikkein suurin yhteisponnistus oli eläkevakuutussektorin toimijoiden omistaman IT-palveluyhtiön Arekin perustaminen vuonna 2003. Arekin ensimmäisenä tehtävänä oli rakentaa työeläkesektorin yhteinen työsuhde- ja ansaintatietojen käsittelyjärjestelmä

(Ansaintajärjestelmä). Yhteiseen Ansainta-tietokantaan siirrettiin eläkelaitoksista kaikki vakuutetun työeläkkeen määrään sekä työnantajien työeläkevakuutusmaksuun vaikuttavat tiedot. Järjestelmän käyttöönotto tapahtui TyEL:in voimaantulon yhteydessä 1.1.2007. Ansaintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen kukin eläkelaitos pystyy laskemaan eläkehakemuksen jättäneen henkilön koko työhistoriasta kertyneen eläkkeen yhdellä kertaa, vaivattomasti ja nopeasti.

Lisäksi yhteinen Ansaintajärjestelmä on tuonut työeläkesektorille kustannussäästöjä, koska sen avulla on voitu pääosin luopua vakuutetun tietojen 2-kertaisesta rekisteröinnistä eläkelaitoksiin ja Eläketurvakeskukseen. Lisäksi järjestelmämuutosten tekeminen yhteen järjestelmään on kustannustehokkaampaa kuin kuhunkin eläkelaitoksen omaan järjestelmään erikseen.

3.2 Taustatietoa haastatelluista työeläkesektorin toimijoista

Haastattelupyynnöt lähetettiin neljälle Suomen työeläkesektorilla toimivalle työeläkeyhtiölle (myöhemmin 'toimija'). Suomen työeläkesektorilla toimii Eläketurvakeskuksen (ETK) lisäksi seuraavat eläkevakuuttajat, joista 11 yksityisellä ja 5 julkisella sektorilla.

- Eläke-Fennia
- Etera
- Ilmarinen
- Kansaneläkelaitos (toimisuhte-eläkkeet)
- Kirkon keskusrahasto
- Kuntien eläkevakuutus
- Maatalousyrittäjien eläkelaitos
- Merimieseläkekassa
- Försäkringsaktiebolaget Pensions-Alandia
- Porasto Oy
- Silta Oy
- Eläke-Tapiola
- Valtiokonttori
- Varma

- Veritas.

Haastateltavat toimijat valittiin sen perusteella, että kyseiset toimijat ovat valmistautumassa tai heillä on jo globaalia hankintaa ainakin uuskehityshankkeen muodossa. Haastattelupyynnön hyväksyneet toimijat jakautuivat työeläkesektorilla:

- Kaksi yksityisen puolen työeläkeyhtiötä ja
- Yksi julkisen puolen työeläkeyhtiö.

Haastattelupyynnöstä kieltäytyi yksi toimija, joka edustaa yksityisen puolen työeläkeyhtiötä. Haastateltavat edustivat ylintä tietohallintojohtoa. Ed. mainittujen haastatteluiden lisäksi haastateltiin Arek Oy:n toimitusjohtajaa. Haastatteluissa esiin tulleet näkemykset on koottu seuraaviin kappaleisiin niin, ettei yksittäistä haastateltavaa toimijaa voi tunnistaa.

3.3 Haastattelutulokset

Kokemustiedon keräämistavaksi valittiin teemahaastattelu, jotta haastateltavilla on mahdollisuus käsitellä asiaa laajasti, monitahoisesti ja syventävästi. Haastattelurunko koottiin tutkimusongelman näkökulmasta huomioiden teoreettisessa osassa esiin nousevat keskeiset onnistumisen ja epäonnistumisen tekijät. Haastattelukysymykset kohdistettiin niin, että työeläkesektorin erityispiirteet tulivat huomioitua. Pääpaino haastatteluissa oli globaaliin hankintaan valmistautumisessa ja toimituksen seurannassa.

Haastattelurunko (liite 1) lähetettiin elokuussa 2010 haastattelupyynnön yhteydessä. Haastateltaviksi suostuneet olivat työeläkeyhtiöiden tietohallintojohtajia, jotka kuuluvat myös Arek Oy:n hallitukseen. Haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastattelut noudattivat liitteessä 1 olevaa haastattelurunkoa. Nauhoitusten perusteella kirjoitettiin yhteenvedot kustakin haastattelusta erikseen. Kullekin haastateltavalle lähetettiin yhteenvedo omasta haastattelusta sekä tämän empiirisen osan Haastattelutulokset –osa. Haastateltavilla oli mahdollisuus kommentointiin. Yksi haastateltavista kommentoi haastattelusta tuotettua yhteenvedoa.

Tutkimustulosta rajoittivat seuraavat seikat

- laajat uuskehityshankkeet ovat vielä käynnissä tai käynnistymässä eikä kokonaiskuvaa niiden onnistumisesta ole saatavissa sekä
- ylläpidon pienimuotoisuus, minkä pohjalta ei voida tehdä johtopäätöksiä globaalin hankinnan onnistumisesta laajemmassa mittakaavassa.

Litteessä 2 on yhteenvedotaulukko haastatteluiden keskeisistä havainnoista. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työeläkesektorilla, vaikka kustannussäästöpainheet ovat kovat, globaalissa asiantuntijahankinnassa edetään varovaisesti liiketoiminnan jatkuvuus turvaten sekä omia ja muiden kokemuksia keräten. Yhteinen näkemys on, että globaali IT-hankinta on osa maailmankaupan globalisaatiota, mikä näkyy Suomessakin kaikilla toimialoilla.

3.3.1 Ajurit

Suomen työeläkesektorin globaalihankinta nähtiin sisältyvän yleiseen globalisaatiokehitykseen, jota myös työeläkesektorin on tarkoitus hyödyntää myönteisellä tavalla myös asiantuntijapalveluiden ostamisessa. Kaiken kaikkiaan tietotekniikkapalveluiden ostamisen lähtökohtana on, että ne ostetaan ammattimaisilta, luotettavilta ja Suomessa toimivilta palveluntarjoajilta kilpailukykyiseen hintaan.

Työeläkesektorilla toimii useita kansainvälisiä palveluntarjoajia, joiden keinovalikoimaan sisältyy myös mahdollisuus globaaleiden osaamiskeskustensa hyödyntäminen. Jos työeläkesektorilla lähtisi rajamaan työn suorittamisen pelkästään Suomen rajojen sisäpuolella tapahtuvaksi, se samalla rajaisi myös omia vaihtoehtojaan kustannussäästöjen aikaan saamiseksi. Erään haastateltavan sanoja lainaten ”Jos palveluntarjoajat rakentavat omat prosessinsa kansainväliseen toimintaan perustuviksi, meidän intressi ei voi olla estää heitä tekemästä sitä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.”.

Vahvin ajuri on järjestelmäkustannusten alentaminen pidemmällä aikavälillä. Tämän hetkisten hankkeiden puitteissa eletään vahvasti oppimisvaihetta niin tilaajaorganisaatioiden kuin palveluntarjoajien näkökulmasta. Toimialan tekninen haastavuus ja järjestelmädokumentointin sekä yhteistyökielen suomenkielisyysvaatimus tuovat hitautta ja

lisävaiheita prosessiin ja vähentävät siten globaalista hankinnasta saatavaa nettokustannushyötyä.

Globaalin hankinnan yksikköhinta on parhaimmillaan alle puolet verrattuna Suomen hintoihin. Kun huomioidaan mm. suomenkielisyyksvaateen, tietojärjestelmien kompleksisuuden mukanaan tuoma vaikeuskerroin, liiketoiminnan toimintamallin kerroksellisuus ja tilaajapuolelle tuleva lisätyö, globaalin hankinnan kokonaisedullisuuteen suhtautaan varovaisen optimistisesti. Työeläkesektorin erityispiirteet huomioiden nettokustannushyödyn arvioidaan olevan korkeintaan 1/3 -osa kokonaan kotimaisesti toimitetun arvosta.

Globaalin hankinnan yhtenä yleisenä perusteluna käytettyä resurssien ja erityisosaamisen helpompaa saatavuutta ja siten ruuhkahuippujen tasaamismahdollisuutta ei ole helppo hyödyntää työeläkesektorin tietojärjestelmien rakentamiseen ja ylläpitoon. Tietojärjestelmät ovat monimutkaisia ja näin ollen lyhytaikaisten asiantuntijaresurssien käyttö on erittäin rajallista. Toisaalta resursoinnin joustavuuden tarve korostuu hankkeissa, joissa alkuperäisen laajuuden toteuttamiseen tarvitaan toistatonta palveluntarjoajan edustajaa ja muutospyynnöillä tulevan lisätyön suorittamiseen tarvitaan ajoittain lisäresursointia. Tämän mahdollisuuden hyödyntäminen tiedostetaan ja tarkoitus on edistää tätä tukevia asioita, kuten arkkitehtuuri- ja teknologiaratkaisujen yhdenmukaisuutta, jotta erityisosaamistarve olisi vähäisempää tai sitä olisi helpompi saada.

Yksi haastateltavista asetti lopputuotteiden laadun parantumisen yhdeksi globaalin hankinnan ajuriksi. Muut eivät yksilöineet laadun parantumista yhtä vahvasti, mutta yleisenä laatu tavoitteena kaikilla oli, että lopputuotteiden laadun tulee olla vähintään samalla tasolla kuin suomalaisten toteuttajienkin tekemänä.

3.3.2 Hankinnan laajuus

Globaalista hankinnasta päätetään hanke- ja projektikohtaisesti. Tällä hetkellä globaalia hankintaa tehdään lähes yksinomaan uuskehityshankkeissa. Ylläpidossa haasteena ovat vanhat teknologiat (keskuskonejärjestelmiä) ja osittain vajavainen järjestelmädokumentaatio. Tällä hetkellä ylläpidosta palveluntarjoajalle tuleva työtilausten määrä on liian

vähäinen suhteessa globaalista hankinnasta aiheutuviin haittavaikutuksiin. Pelkästään jo järjestelmäosaamisen siirtäminen vaikeutuu, kun oppimista ei voida edistää tekemisen kautta. Toisaalta ymmärretään, että tulevaisuudessa voidaan tulla toisenlaiseen tilanteeseen esim. sen kautta, että Cobol-osaajien määrä Suomessa vähenee. Myös sovelluskettimillä tehtyjen järjestelmien teknologinen vanhentuminen saattaa tulevaisuudessa aiheuttaa konversiotarpeita.

Yleinen näkemys on, että globaalia hankintaa laajennetaan uuskehityksen kautta. Laajaa globaalia hankintaa rajoittavat tilaajaorganisaatioiden suomenkielinen asiakasrajapinta, mikä käytännössä tarkoittaa määrittelyiden ja hyväksymistestauksen tekemistä lähellä asiakasorganisaatioita, jotta liiketoiminta-asiantuntijat pääsevät niihin osallistumaan. Joillakin haastateltavilla globaalisti rakennetut järjestelmät jäävät aluksi ylläpitoon toteutuksesta vastanneelle palveluntarjoajalle. Näissä tilanteissa uuskehityshankkeiden toimitussopimuksissa tilaajalla oli optio ylläpidon kilpailuttamiseen heti järjestelmien valmistuttua tai myöhemmin sovittavan ajan jälkeen. Pitkän aikavälin suunnitelmia laajan ylläpitomassan siirtämiseen ei ole tehty, koska ensisijaisesti on tarkoitus edetä turvaavasti ja kerätä kokemuksia.

Haastatteluun osallistuneista julkisen sektorin toimija on rajannut uuskehityshankkeissa ulkomaisen työn määrän maksimissaan 70 prosenttiin. Vastaavanlaista rajoitetta ei yksityisen puolen haastatteluissa tullut esille.

3.3.3 Hallintomalli

Kaikissa projektitoimituksissa noudatetaan samaa hallintomallia riippumatta siitä sisältääkö projektitoimitus globaalia hankintaa. Hallintomallissa palveluntarjoajan puolelta on projektipäällikkö, joka on tilaajaorganisaation ensisijainen yhteyshenkilö projektiin päin. Palveluntarjoajan projektipäällikön vastinparina tilaajaorganisaatiossa on tilaajan projektipäällikkö, joka valvoo projektin etenemistä ja vastaa liiketoiminta-asiantuntijoiden ja muun tilaajaorganisaatiolle vastuutetun erityisosaamisen hankinnasta palveluntarjoajan käyttöön.

3.3.4 Toimitusmalli

Nykyinen toimitusmalli ei mahdollista kustannushyötyjen maksimointia, mutta suorassa globaalissa hankinnassa nähdään riskejä, joita ei haluta ottaa. Kaikkien haastateltavien kohdalla on linjauksena, että globaalin hankinnan tulee näkyä mahdollisimman vähän työn tilaajalle. Tämä korostaa toimitusmallia, jossa palveluntarjoajalla oli Suomessa Onsite-piste, jonka takana palveluntarjoajan Offsite-toiminnot ovat. Tilaajaorganisaatio asioi ainoastaan suomenkielisen Onsite-pisteen kanssa, joka meneillään olevissa uuskehityshankkeissa sijaitsee tilaajaorganisaation tiloissa. Onsite-pisteen keskeiset tehtävät ovat

- kääntää suomenkieliset järjestelmäkuvaukset ym. tukimateriaali englanniksi Offsite-toteutusta varten
- tarkentaa määrittelykuvauksia yhdessä tilaajan liiketoiminta-asiantuntijoiden kanssa riittävän tarkalle tasolle Offsite-toteutusta varten
- kouluttaa Offsite-tiimin ymmärtämään määrittelydokumentaatiota ja toteutettavan järjestelmän toiminnallisuutta
- toimia kysymysten ja selvityspyyntöjen välitys- ja käännöspisteenä tilaajan ja Offsite-tiimin välillä
- raportoida tilaajalle projektitoimituksen etenemisestä ja
- varmistaa Offsite-toteutuksen ja määrittelyiden vastaavuus.

Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että tällä hetkellä ei nähdä tarvetta siirtyä toimitusmalliin, jossa olisi vain yksi palveluntarjoaja, joka vastaisi laajasti palvelukehityksestä (uuskehityksestä ja ylläpidosta) ja tuottaisi niiden yhteydessä palveluita globaalisti. Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi nähtiin parempana vaihtoehtona käyttää 2 – 3 palveluntarjoajaa. Kilpailuttamisen kautta saadaan myös kustannussäästöjä.

Yleistä on, että globaalin hankinnan toimitusmallissa palveluntarjoajan vastuulla on toteutuksen tarvitsemat kehitysympäristöt, kun taas tilaajan vastuulla ovat hyväksymis- ja asiakastestiympäristöt. Nykyisissä uuskehityshankkeissa toteutuksen tarvitsemat työvälineet tulevat palveluntarjoajalta, mutta jatkossa ainakin yksi haastatelluista toimijoista vaatii palveluntarjoajaa käyttämään heidän työvälineitään. Yhden toimijan kohdalla heidän ensimmäinen globaalia hankintaa sisältävän projektin Offsite tulee käyttämään hei-

dän kehitysympäristöä, työvälineitä ja menetelmistöä. Tällä turvataan toiminnan yhdenmukaisuus ja lopputuotteiden yhteensopivuus tilaajan liittymäjärjestelmien kanssa.

Mahdollista on, että palveluntarjoaja käyttää omaa kehitysympäristöä, työvälineitä ja menetelmistöä. Tällöin projektisopimuksen liitteenä on kuvaus Tilaaja – Palveluntarjoaja –rajapinnassa olevista asioista, niiden vastuista ja sovitusta toimintatavoista. Rajapintakuvauksessa on huomioitu mm. tekeekö palveluntarjoaja perinteisen vesiputousmallin vai ketterän systeemyötävän mukaisesti. Niissä tilanteissa, joissa palveluntarjoajat käyttävät omia kehitystyövälineitään ja –menetelmiään, aiheuttaa se tilaajapuolelle palveluntarjoajakohtaisia toimintatapoja.

Joissakin toimitussopimuksissa on sovittu, että järjestelmätoimituksen päätyttyä tilaajalla on mahdollisuus jatkaa saman palveluntarjoajan kanssa projektitoimitussopimuksen rinnalla tehdyn ylläpitosopimuksen perusteella. Näissä tilanteissa tilaajalla on myös mahdollisuus kilpailuttaa ylläpitovaiheen palveluntarjoaja. Hyvin todennäköistä on, että sama palveluntarjoaja jatkaa ylläpitotoimittajana vähintään toimituksen takuuajan, koska yleensä, jos kolmas osapuoli päivittää dokumentaatiota tai koodia, projektitoimituksesta vastuussa olleen palveluntarjoajan takuu lakkaa päivitetyn toiminnallisuuden osalta.

3.3.5 Hinnoittelumalli

Uuskehityshankkeiden osalta on toimittajakohtaisesti käytössä kahta hinnoittelumallia

- Kiinteähintainen ja
- Tavoitehintainen, jossa
 - ylimenevälle osalle portaittain aleneva hinnoittelu ja vastaavasti tavoitehinnan alituksesta tilaaja maksaa bonusta palveluntarjoajalle tai
 - kattohinta, jonka ylittävältä osalta palveluntarjoaja ei voi laskuttaa.

Muutospyyntöt tulevat kummassakin hinnoittelumallissa aina tuntiveloitteisena. Globaalia hankintaa sisältäviä sopimuksia on tehty useampien palveluntarjoajien kanssa. Mitä standardoidumpaa palveluntarjoajan toiminta on, sitä helpompaa on saada heidän kanssaan kiinteähintainen sopimus.

Tarjouskilpailun voittamiseksi palveluntarjoaja on saattanut aliarvioida työmäärän, mikä johtaa projektitoimituksen aikana palveluntarjoajan puolelta turhan aktiiviseen muutoshallintakeskusteluun. Tämä korostuu erityisesti kiinteähintaisissa projekteissa. Jos työmäärän lisäys on perustellusti aiheutunut tilaajasta tai tarjouspyynnön puutteellisuudesta, lisätyömäärä on muutospyynnöllä hyväksytty.

Määrittelyitä on jouduttu tarkentamaan Offsite-toteutusta varten. Määrittelyiden tarkentamisvaiheen jatkuminen suunniteltua pidemmäksi on tarkoittanut sitä, että palveluntarjoajan on ollut pakko antaa keskeneräisiä määrittelydokumenteja Offsite-pisteen toteuttavaksi. Tähän on liittynyt myös palveluntarjoajan nostamaa keskustelua siitä, että tilaaja olisi velvollinen maksamaan varattujen Offsite-resurssien käyttämättömyydestä. Lähtökohtaisesti tilaaja pitää kiinni alkuperäisen työmaan laajuudesta, aikataulusta ja sovitusta hinnasta.

Offsite-toteutusta käyttävien uuskehityshankkeiden ylläpidossa tullaan jatkamaan Offsite-toteutusta, koska tilaaja haluaa hyödyntää englanninkieliseen dokumentaatioon tekemäänsä investointia. Kiinteähintaisille uuskehityshankkeille on ylläpitovaiheeseen suunniteltu kiinteähintaista kuukausiveloitusta, mikä perustuisi Onsite- ja Offsite-tiimien keskimääräiseen työmäärään ja päivähintaan. Kuukausiveloitukseen sisältyisi tietty tuntimäärä työtä. Sen ylittävältä osalta maksettaisiin tuntiveloitteisesti.

Oleellisin asia hinnoittelumallia valittaessa on, että kustannusten kasvuriski ja toimintariskit on jaettu niin, että palveluntarjoajalla on vahvat intressit ajaa omaa onnistumistaan. On myös huomioitava, että mitä enemmän riskejä palveluntarjoajalle siirretään, sitä enemmän tilaaja niistä maksaa vaikkei ne toteutuisikaan. Kilpailuttamisen etuna on, että palveluntarjoajat joutuvat pohtimaan riskihintaa, eivätkä voi sitä kohtuuttomasti kasvattaa.

3.3.6 Tavoitteet ja mittaaminen

Kustannusten alenematavoitteen oli asettanut vain yksi toimijoista ja heillä säästötavoite kohdistui keväällä 2011 pilottina käynnistyneeseen projektitoimitukseen. Muut näkivät nykyisen hankinnan laajuuden rajallisuutensa vuoksi enemmän pilotointina, josta

saatujen kokemusten perusteella kustannusalenematavoitetta voidaan tarkastella paremmin seuraavien globaalien hankintojen yhteydessä. Kaikki toimijat totesivat, että säästötavoitteiden asettaminen ylläpidolle järjestelmämassan laajuuden ja ylläpitotoiden hajanaisuuden vuoksi on erittäin hankalaa.

Kaikki toimijat seuraavat palveluntarjoajien vuosittaisia kotimaan ja globaalien hankinnan tuntihintoja sekä vertaavat niiden kehitystä palveluntarjoajittain. Koska tähän mennessä saadut kokemukset ovat osoittaneet työmäärän lisääntymistä tilaajapuolella, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokonaiskustannusten seurantaan on jatkossa kiinnitettävä huomioita.

Kaikkien haastateltavien yhteinen näkemys oli, että palveluntarjoajan sisäinen globaali hankinta tulee näkyä tilaajalle mahdollisimman vähän ja lopputuotteiden laadun tulee olla vähintään samalla tasolla kuin suomalaistenkin toteuttajien tekemänä. Globaalien hankinnan alkuvaiheessa laadullisia riskejä seurataan suuremmalla painoarvolla, koska niiden toteutumisen todennäköisyys on suurempi ja toteutuessaan ne kasvattavat aikataulu- ja budjettiriskiä. Offsite-pisteen tuottamasta laadusta on saatava käsitys mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja aikataulussa on varauduttava korjausliikkeiden tekemiseen. Tilaaajan on sopimuksellisesti tähdättävä siihen, etteivät seuraukset huonosta laadusta jää yksinomaan tilaajan taloudellisesti kannettavaksi.

Käytössä oleva toimitusmalli (Onsite – Offsite) sekä kiinteä toimitushinta yhdessä vähentävät tilaajaorganisaation kiinnostusta Offsite-toteutettujen osuuksien laatuun. Toimitusmallissa Onsite-piste testaa Offsite-toteutuksen ennen kuin osat luovutetaan tilaajalle hyväksymistestattavaksi ja tarvittaessa jopa toteuttaa niitä uudelleen. Mahdolliset Onsite-pisteen tekemät korjaukset sisältyvät projektitoimituksesta sovittuun kiinteään hintaan, eikä edistymisraportille eritellä onsite- ja offsite-pisteiden työtä.

Merkittävässä globaalia hankintaa sisältävissä järjestelmätoimituksissa lopputuote valmistuu osissa eikä tähän mennessä hyväksymistestattujen osien laatu ole poikennut suomalaisin voimin tehdystä. Toimituserät ovat pääsääntöisesti toimitettu ajallaan, mutta myöhästymisiäkin on ollut. Myöhästymisten perimmäiset syyt eivät ole tilaajien tiedossa, mutta todennäköistä on, että Offsite-prosessien keskeneräisyydellä ja Offsite-

tiimiläisten vaihtuvuudella on ollut vaikutusta. Lisäksi määrittelydokumentaation lisätarkentaminen on omalta osaltaan vaikuttanut toteutusaikataulun hidastumiseen.

Eri toimijoilla käynnissä tai suunnitteilla olevien pilotointien tavoitteena on hakea kokemuksia, joiden pohjalta tulevaisuudessa on paremmat mahdollisuudet miettiä globaalille hankinnalle asetettavia tavoitteita ja mittareita. Koska määrittelyiden tarkentaminen globaalia hankintaa varten on kovasti työllistänyt tilaajapuolta, jatkossa määrittelymuutosten määrää ja sisältöä pitäisi pystyä mittaamaan paremmin. Tavoitteena on, että määrittelyt osattaisiin tehdä globaalia hankintaa varten riittävälle tarkkuustasolle jo määrittelyiden aikana ja määrittelykuvaukset pysyisivät toteutusvaiheessa muuttumattomina. Määrittelyiden tarkentamisen myötä ostajan vastuu oikeasta tilaamisesta on kasvanut, koska riski siitä, että määrittelyt ovat väärin, kasvaa. Jos väärin määriteltä joudutaan korjaamaan, kustannukset tulevat muutospyynnöillä tilaajan maksettavaksi.

Kaikkien haastateltavien osalta tuli esille, että jatkossa tulee kiinnittää enemmän huomiota yleisesti hankintatoiminnan kokonaisuunnistumiseen ja -kustannuksiin, jossa yhtenä osapuolena tulee huomioida tilaajaorganisaation rooli ja lisätyön määrä. Tulevaisuudessa pitäisi painottaa ennakoivaa laadullista arviointia nykyisten jälkikäteis seuranta-na saatavien aikataulu- ja kustannustietojen lisäksi. Ehdotettuja seurantamittareita ovat

- Systemi- ja hyväksymistestitulokset yhteismitallistetaan kotimaisen toimituksen kanssa sekä havaittujen virheiden merkityksellisyys ja vaikuttavuus luokitellaan
- Arvioidaan, kuinka hyvin käyttöönotettu tietojärjestelmä vastaa sille asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita
- Mikä on käyttöönotetun tietojärjestelmän laadullinen taso esim. tuotantokäytön alkuvaiheessa havaittujen virheiden määrän ja niiden merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden perusteella.

Lisäksi lopputuotosten laatua sekä sovittujen yhteistyö- ja raportointikäytäntöjen sopivuutta pitää arvioida projektin aikana ja niitä pitää muuttaa tarvittaessa.

3.3.7 Valmistautuminen

Varsinaisesti globaaliin hankintaan valmistautuminen näkyi haastateltujen organisaatioissa erittäin vähän. Tämä johtui siitä, että tietojärjestelmien toteutus ja ylläpito ovat jo

pitkään olleet ulkoistettuina eikä IT-hankinnan laajentaminen globaaliksi Onsite-Offsite-toimitusmallilla tuo siihen juurikaan laajasti näkyviä uusia elementtejä. Yksi haastattelusta kertoi, että heillä on lisätty tietohallinnon mandaattia vastata IT-toimituksista, mutta tämäkin tukee yleisesti kokonaisuuden hallintaa ja pitkäjänteistä kehittämistä, ei niinkään globaalia hankintaa. Tietohallinnon vastuualueen laajenemisesta on tällä toimijalla seurannut lisäresursointia tietohallintoon sekä hankintapuolen asiantuntijuuden kasvattamista sopimusteknisiin asioihin.

Koska työeläkesektorilla käytössä olevassa toimitusmallissa Onsite-piste peittää näkyvyyden Offsite-toimintoihin, liiketoiminnan eikä tietohallinnon ole tarvinnut valmistella henkilöstöään globaaliin hankintaan. Tietohallinnon henkilöstö on ymmärtänyt globaalin hankinnan väistämättömänä seurauksena globaalista työnjaosta ja tietotyön luonteen muuttumisesta. Liiketoimintapuolella asiaa on ollut vaikeampi ymmärtää, kun toimialan luonne on suomalaisen työn vakuuttaminen. Asiaa on heille perusteltu sillä, että tilaajan tulee antaa palveluntarjoajalle mahdollisuus toimia parhaimpien käytäntöjensä mukaisesti. ”Jos vaadimme jotain muuta, joudumme maksumiehiksi.”

Offsite-tiimissä työskentelevien kouluttaminen on sopimuksellisesti palveluntarjoajan vastuulla. Kulttuurierojen tasoittamiseksi Offsite-tiimistä on käyty Suomen Onsite-pisteessä. Tällöin tilaajapuoli on esitellyt heille Suomen työeläkejärjestelmää ja vastavasti kyseinen palveluntarjoaja on kertonut tilaajapuolen tietohallinnolle heidän globaalista työskentelymallistaan. Teemainfot ovat olleet yleissivistäviä ja ne on suunnattu kaikille aiheesta kiinnostuneille.

Työnjohto Offsite-tiimissä koostuu pääsääntöisesti niistä palveluntarjoajan työntekijöistä, jotka ovat jo aikaisemmin työskennelleet työeläkesektorilla ja joille työeläkejärjestelmän terminologia on suhteellisen tuttua. Myös Onsite-pisteestä on käyty perehdyttämässä Offsite-tiimiläisiä mm. määrittelydokumentaation lukemiseen ja tulkitsemiseen. Lisäksi tilaajapuolelta on käyty tutustumassa palveluntarjoajan Offsite-toimintoihin.

Eläkevakuuttamisen yleisesittelymateriaalia on ollut jo englanniksi ja sitä on tuotettu lisää tiedotustilaisuuksia varten. Toteutettavan järjestelmän määrittelykuvaukset on aikaisemmassa määrittelyprojektissa tuotettu suomenkielisinä, mikä on tarkoittanut laajaa

käännöstyötä Offsite-toteutusta varten. Tilajapuolen tuottamasta dokumentaatiosta ainoastaan tekniset kuvaukset ovat olleet englanniksi. Määrittelydokumentaation kääntäminen on sopimuksellisesti palveluntarjoajan vastuulla. Määrittelykuvaukset tulevat jatkossakin olemaan suomenkieliset, koska liiketoiminta-asiantuntijoiden työskentelykieli on suomi. Palveluntarjoajan tuottama englanninkielinen materiaali sisältyy projektin lopputuotteisiin, joihin tilajalla on immateriaalioikeus. Toimitussopimuksessa sovietaan, kumpi osapuoli vastaa englanninkielinen terminologian yhtenäisyydestä. Työeläkesektorin eri toimijat hyödyntävät Työeläke.fi –sivustolta löytyvää eläkevakuuttamisen suomi-englanti –sanastoa, jossa termien lisäksi on käännökset myös termien määrittelmistä. Tämän sanaston lisäksi kukin toimija on koonnut täydentäviä sanastoja.

Tilajapuolen näkemyksen mukaan tietojärjestelmien määrittelydokumentaatio on perinteisesti tuotettu tarkalle tasolle sen lakipohjaisuuden ja monimutkaisuuden vuoksi. Tarkkaa määrittelydokumentaatiota ovat vaatineet myös ne työeläkevakuuttajat, joilla tietojärjestelmien ylläpito on ollut ulkoistettuna kumppanuustoimittajalle tai muulle palveluntarjoajalle. Globaalissa hankinnassa on tullut esille, että aikaisemmassa määrittelyprojektissa tuotetut määrittelykuvaukset on pitänyt tarkentaa vielä totuttuakin tarkemmalle tasolle Offsite-toteutusta varten. Tarkennustyöhön on tarvittu tilajapuolen liiketoiminta-asiantuntijoita. Tilajapuolella on kyseenalaistettu, onko käyttötapauskuvausten vienti lähes pseudo-koodauksen tasolle mielekästä. Tilajapuolella ei kuitenkaan ole lähdetty selvittämään perusteluita tarkentamiselle, koska tarkennustyö on sisällytynyt kiinteähintaiseen projektitoimitukseen, eikä palveluntarjoajan työmäärän kasvusta ole seurannut ylimääräisiä kustannuksia tilajalle.

Tilajaorganisaatiot eivät ole tehneet hankintatoiminnan vahvistamista globaalin hankinnan suuntaan, koska globaaliin hankintaan on menty Suomessa toimivan palveluntarjoajan kautta. Myöskään liiketoimintapuolen englannin kielen taitoa ei ole lähdetty vahvistamaan, koska tilajapuoli on yhteydessä vain suomenkieliseen Onsite-pisteeseen. Tilajapuolen IT-henkilöstöltä on aina edellytetty hyvää kielitaitoa IT-englannissa.

3.3.8 Palveluntarjoajan valinta

Yleisenä toimintatapana koko työeläkesektorilla on, että ainakin kaikki uuskehityshankkeet kilpailutetaan. Eläkevakuuttajakohtaisesti päätetään kilpailutetaanko määrittelyn, toteutuksen ja käyttöönoton tukitehtävät yhtenä pakettina vai pienemmissä osissa. Sopimukseen sisällytetään exit-lauseke määrittelyiden lopuksi, vaikka sopimus kattaisi myös toteutuksen. Yksittäisiin toimittajiin sitoutumista halutaan välttää.

Kukin eläkevakuuttaja haluaa jatkossakin pitää palvelukehityksessään 2 – 3 palveluntarjoajaa. Jos toimitukseen halutaan sisällyttää globaalin hankinnan hyödyntäminen, palveluntarjoajan tulee toimia Suomessa ja mennä globaaliin hankintaan Suomessa sijaitsevan Onsite-pisteen kautta. Käytännössä tämä Suomessa sijaitseva Onsite-piste on sijainnut tilaajaorganisaation tiloissa.

Yleiset palveluntarjoajan valintaperusteet ovat tarjouksen kokonaisuus, aikaisempien toimitusten laatu, resursoinnin vakuuttavuus, palveluntarjoajan sekä saadun tarjouksen uskottavuus ja luotettavuus. Työeläkesektorilla käynnissä olevien globaalien hankintojen kokemusten perusteella voidaan jo eri palveluntarjoajien uskottavuutta ja luotettavuutta arvioida ja vertailla. Luotettavuuteen vaikuttaa, kuinka pitkään kyseinen palveluntarjoaja on toiminut ja miten laajasti se on panostanut työeläkesektorille ja sen palvelukehitykseen. Uskottavuus perustuu siihen, onko kyseisellä palveluntarjoajalla työeläkesektorille sopiva toimitusmalli. Kukaan haastatelluista toimijoista ei ollut harkinnut suoraa globaalia hankintaa.

Haastatteluissa eräs haastateltavista toi esille tilaajapuolen kokemattomuuden globaalia hankintaa sisältäviin kilpailutuksiin:

”Tarjousten analysointivaiheessa tilaajapuolelle muodostui liian vahva palveluntarjoajan antama näkemys, miten toimitus tapahtuu, miten sitä hallitaan ja ohjataan. Kiinteähintaisissa toimituksissa ei voi vaatia läpinäkyvyyttä toimituksen aikana, mutta ennen palveluntarjoajan valintaa on varmistuttava tavalla tai toisella siitä, että palveluntarjoajalla on edellytykset hallita kokonaisuutta. Asiat näyttävät paperilla todellisuutta paremmilta.”

Palveluntarjoajat tarjoavat mahdollisuutta käydä perehtymässä esim. Intiassa toimivan osaamiskeskuksen toimintaan paikan päällä. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että vierailut eivät juurikaan ole lisänneet ymmärrystä siitä, miten valmiita ja luotettavia palveluntarjoajan Offsite-prosessit ovat ja miten asiat todellisuudessa etenevät. Esimerkiksi todellista tietoturvan tasoa on paikan päällä yhtä vaikea kartoittaa kuin tarjouksessa mainittujen tietoturvasertifikaattien avulla.

Työeläkesektorilla toimivat kumppanuustoimittajat osallistuvat kilpailutuksiin kuten muutkin palveluntarjoajat. Kumppanuustoimittajan vahvuutena on vanhojen keskuskonejärjestelmien tuntemus, mikä näkyy liittymä- ja uusimisprojektien kilpailutuksessa kumppanuustoimittajalta saatujen tarjousten työmäärissä ja toimituksen luotettavuudessa. Näissä tilanteissa kumppanuustoimittajan kotimaisin voimin läpiviemä järjestelmäprojekti on kokonaisedullisuudessaan kilpailukykyinen globaalia hankintaa hyödyntävien tarjousten rinnalla.

3.3.9 Yhteistyö

Kaikissa meneillään olevissa globaalia hankintaa sisältävissä hankinnoissa yhteistyö on sujunut hyvin ja epäselvyydet on saatu selvitettyä hyvässä yhteishengessä. Liiketoiminta-asiantuntijoilla oli aluksi vaikeuksia ymmärtää määrittelykuvausten tarkentamista asioilla, jotka olivat heille itsestäänselvyksiä. Kaikissa globaalia hankintaa hyödyntävissä projekteissa on tilaajapuolelle nostettu paljon tarkentavia kysymyksiä. Palveluntarjoajan puolella tulisikin olla järjestelmäaluetta tarkemmin tunteva sisältövastaava, joka avustaisi Offsite-tiimiä määrittelyiden tulkinnessa niin ettei kaikkia kysymyksiä tarvitse ohjata tilaajan liiketoiminta-asiantuntijoille.

Koska toimitusketju on globaalissa hankinnassa pidempi ja eri osapuolia enemmän, on huomattu, että virheiden selvittelytilanteissa asioita putoaa aikaisempaa helpommin alueille, joita ei ole osattu kenellekään selkeästi vastuuttaa. Yleinen huomio on, että asioista vastaavaa tahoja on aikaisempaa vaikeampi löytää.

3.3.10 Riskienhallinta

Koska työeläkesektorin toiminnassa on kysymys lakisääteisen eläketurvan hoitamisesta, globaalien hankinnan riskeihin on suhtauduttu vakavasti ja valittu turvallinen linja kustannussäästöjen maksimoisen sijaan. Tilaajapuoli tiedostaa, että valvontavastuu on heillä ja onnistumisen edellytykset luodaan tilaajan puolelta. Palveluntarjoajalla tulee olla hyvä omien voimavarojen tuntemus ja omien vahvuuksien hyödyntämisen taito sekä vahva tahto onnistua vaikeissakin tilanteissa. Palveluntarjoajan omat riskienhallintaprosessit tulee olla todistetusti kunnossa.

Tilaajapuolen keskeiset riskienhallinnan keinot haastatteluiden perusteella ovat:

- Valitaan Suomessa toimivan globaali palveluntarjoaja
- Suositetaan kiinteähintaisia sopimuksia
- Vaaditaan Onsite-piste tilaajan ja Offsite-toteutuksen väliin. Palveluntarjoajalla on vastuu siitä, että osaamista on Onsite-pisteessä mahdollisia kriisitilanteita varten.
- Yhteydenpito Onsite-pisteen kanssa sen sijaan, että oltaisiin yhteydessä suoraan Offsite-tiimiin.
- Keskustelukielenä suomi Onsite-tiimin kanssa.
- Otetaan käyttöön sellainen toimitus- ja hinnoittelumalli, jonka yhteisvaikutuksena projektitoimitusriskit siirtyvät palveluntarjoajalle
- Suojaudutaan maariskeiltä sopimuksellisesti niin, että palveluntarjoaja siirtää maariskien toteutuessa omalla kustannuksellaan Offsite-toiminnot Onsite-pisteeseen tai muuhun pienemmän maariskin Offsite-maahan
- Suojaudutaan valuutta- ja inflaatoriskeiltä maksujen indeksisidonnaisuudella
- Suojaudutaan tietoturvariskeiltä vaatimalla palveluntarjoajalta selvitystä omasta riskienhallinnastaan. Tietoturva korostuu henkilötietopohjaisissa järjestelmissä ja tällöin suuri vastuu on palveluntarjoajan omassa riskienhallinnassa. Jos palveluntarjoaja tarvitsee EU:n ulkopuolella tehtävässä testauksessa henkilötietoja, palveluntarjoaja huolehtii henkilötietojen sotkemisesta tai vaihtoehtoisesti huolehtii tarvittavasta lupamenettelystä Tietosuojavaltuutetun toimistoon ja EU:n päin.

- Velvoitetaan sopimuksellisesti palveluntarjoaja sopimaan alihankinnan käytöstä tilaajan kanssa, jos alihankinta tai toiminnan siirtäminen koskee tilaajan järjestelmiä. Tilaajan puolelta ei ole poissuljettu tai muutoin rajoitettu sopimuksellisesti palveluntarjoajan alihankintaa tai Offsite-toiminnan siirtämistä vielä halvemman kustannustason maahan. ”Tilaajan intresseissä on kiinnittää hinta ja sen kehitys, palveluntarjoaja huolehtii siitä, että sillä on taloudelliset edellytykset pysyä sovituissa hinnoissa.”

Valitussa toimitusmallissa Onsite-pisteellä on keskeinen rooli. Riskinä on, että palveluntarjoajalla ei ole mahdollisuutta hoitaa Onsite-tiimille asetettuja vaatimuksia. Käytännössä on vastaan tullut, että Onsite-pisteen henkilömäärä on kaksinkertaistunut alkupe-
räisestä arvioista.

Haastateltavat näkivät määrittelyiden tarkentamisessa myös riskinsä. Kun määrittelyt ovat toisen palveluntarjoajan tuottamat, toteutuksesta vastaava palveluntarjoaja näkee niiden tarkentamisen yleensä tarpeelliseksi. Tästä seuraa tilaajapuolelle vaikeasti ennustettava työkuorma ja riskinä määrittelyvastuun siirtyminen tilaajapuolelle. Määrittelyiden toimitussopimuksessa pitäisi pystyä sopimaan täsmällisesti tuotettavien määrittelyiden taso ja asetetun tarkkuustason mittaaminen. Tämä menettely antaisi toteutusprojektille paremmat käyntiinlähtömahdollisuudet.

Kun verrataan tavoitehinnoiteltua projektia kiinteähintaiseen, tilaajalla ei ole kiinteähintaisessa projektissa ollut kiinnostusta eikä tarvetta nähdä töiden ja resurssien jakautumista Onsite- ja Offsite- pisteen välillä, mitä taas tavoitehinnoitellussa projektissa seurataan. Myös edistymisraportointi kiinteähintaisissa projekteissa on pelkistetympää sekä viikoittaisiin tilanpalavereihin että projektin johtoryhmälle. Pelkistetyn raportoinnin perusteella tilaajalla ei ole näkyvyyttä palveluntarjoajan toimituslinjaan ja sen mahdollisiin heikkouksiin. Näin ollen tilaajan tietoisuus palveluntarjoajan toimitusriskeistä on vähäinen ja riskeihin varautuminen perustuu siihen, mitä toimitussopimuksessa on sovittu.

Onsite-pisteen käyttäminen tarkoittaa raportoinnissa sitä, että Offsite raportoi palveluntarjoajan sisällä ensin Onsite-pisteeseen, joka kokoaa edistymisraportin tilaajalle.

Pitkässä raportointiketjussa on riskinä, että asiat muuttuvat tai kaikkea Offsite-tiimin raportoimaa ei Onsite-piste halua tilaajalle näyttää. Aikataulujen pitämisen ennustettavuus perustuu palveluntarjoajan raportointiin. Kaunistelua projektin edistymisestä on havaittu ja perustelut viivästymisille ovat usein ontuvia ja toisia osapuolia syytteleviä. Tilaajalla ei ole pääsyä palveluntarjoajan sisäisessä käytössä olevaan testauksen hallintavälineeseen, joten näkyvyys testauksen edistymiseenkin on palveluntarjoajan raportoinnin varassa.

3.4 Kehityssuunnitelma Arek Oy:lle

Teoreettisessa osassa haettujen tietojen, empiirisessä osassa tehtyjen teemahaastatteluiden sekä tutkijan omien ja työtehtävien suorittamisessa saatujen tietojen, kokemusten ja näkemysten perusteella on koottu liitteessä 3 oleva kehityssuunnitelma Arek Oy:lle. Kehityssuunnitelmassa on huomioitu Arek Oy:n strategiajakson 2011 – 2013 tavoitteet sekä näkemykset seuraavalle strategiajaksolle, arvot ja odotukset henkilöstön ydinosaamiselta sekä tasapainotetun tuloskortin käyttöönotosta aiheutuva prosessimittamisen tarve toiminnan eri tasoille.

Kehityssuunnitelmassa kuvataan tavoitetila, jossa kustannussäästöt on maksimoitu hyödyntäen globaalia hankintaa laajamittaisesti, mutta kuitenkin niin, että on huomioitu empiirisessä osan teemahaastatteluissa esiin tulleet asiat ja Arekin strategiaan kirjatut reunaehdot soveltuvin osin.

Kehityssuunnitelman tavoitetila kuvaa yhtä vaihtoehtoista lopputulosta. Arekin strategiset linjaukset, Arek –asiakas –toimittaja –vastuurajapinnoissa sekä monitoimittajaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat ohjata toisenlaiseen lopputulokseen. Tavoite tilan toimintamallia voidaan helposti säätää niin, että Arekin ulkoistamisen kokonaisratkaisu muodostuu sopivalla yhdistelmällä kotimaista ja globaalia hankintaa Arekin strategisia linjauksia noudattavan optimaalisen kustannus- ja joustavuussuhteen sekä toimittajariippumattomuuden saamiseksi.

Kehityssuunnitelmassa on kuvattu lähtötilanne keväällä 2011 sekä päätöksentekopisteet ja toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi sekä toimenpiteiden hyödyt ja haitat.

Kehityssuunnitelmassa kuvataan tavoitetilan mukaiset

- Arekin, Arekin asiakkaiden ja palveluntarjoajien vastuurajat
- Palvelukehityksen hallinto- ja seurantamalli, laadunvarmistus ja muutoshallinta
- Palvelukehityksen toimitus- ja hinnoittelumalli
- Globaalin hankinnan tavoitteet mittareineen
- Kustannussäästöjen arvioinnin ja seurannan talousmalli
- Vaikutukset areklaisten ammatillisen osaamisen eri osa-alueisiin sekä
- Miten Arekia tulee kehittää oppivana organisaationa kohti globaalissa hankinnassa vaadittavaa osaamista.

Tavoitetilaa kohti ohjaavat toimenpiteet on valittu niin, että ne rajoittuvat mahdollisimman paljon Arekin sisäiseksi toimenpiteiksi. Kehityssuunnitelma sisältää tavoitetilaan pääsemiseksi

- päätöksentekopisteet java-pohjaisten sekä keskuskonejärjestelmien kehitysversioiden ja ylläpidon laajamittaisen kilpailutuksen käynnistämiseksi sekä näkemyksen kilpailutuksen etenemisjärjestyksestä ja aikataulusta sekä
- päätöksentekopisteisiin liittyvät edellytykset.

Kehityssuunnitelma keskittyy palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaaliin hankintaan. Siinä ei oteta kantaa palvelukehityksen tarvitsemien tukipalveluiden sisältöön ja määrään.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

4.1 Yhteenveto tutkimusongelmasta, -kysymyksistä, -tavoitteista ja viitekehystä

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää yleisesti,

Mitä asioita Arekin on huomioitava toimittaja-, talous-, riskien- ja laadunhallinnan näkökulmista asiantuntijapalveluiden globaalissa hankinnassa?

Koska Arek tuottaa työeläkesektorin eri toimijoille yhteiskäyttöisiä IT-palveluita, tulee Arekin tarjoamia palveluita tarkastella Arekin asiakkaiden omille asiakkaille näkyvien tuotantoketjujen osana. Tätä näkökulmaa tarkasteltiin seuraavan alitutkimuskysymyksen ja empiirisen osan teemahaastatteluiden kautta

Mitä työeläkesektorin erityispiirteitä Arekin on huomioitava globaalissa hankinnassa?

Teemahaastatteluiden aiheet koottiin teoreettisen osan pohjalta. Tutkimuksessa muodostettiin teoreettisen osan lähdemateriaalista sekä empiirisen osan teemahaastattelutuloksista viitekehys, jota hyödynnettiin Arek Oy:lle tehdyssä kehityssuunnitelmassa. Kehityssuunnitelma vastasi toiseen päätutkimuskysymystä tarkentavaan alitutkimuskysymykseen:

Minkälaisia kehitystoimenpiteitä Arekin on käynnistettävä laajamittaisen globaalin hankinnan onnistumiseksi?

Kehityssuunnitelmassa kuvattiin yksi vaihtoehtoinen lopputulos laajamittaisen globaalin hankinnan hyödyntämiselle.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta kaksi lainalaisuutta:

- Hyvä valmistelu on avain hyvään suoritukseen sekä
- Tilaa maksaa tuloksista, ei niiden tuottamisesta.

Tutkimuksessa läpikäytiin yleisesti globalisaation yritystoiminnalle asettamia haasteita, eikä otettu kantaa siihen, onko ulkoistaminen ja erityisesti globaali IT-hankinta hyvä vai huono asia. Riskien ja kustannushyötyjen suhdetta on tarkasteltu useasta näkökulmasta. Keskeistä on tuntea ulkoistettavan prosessin kustannusrakenne niin tarkasti, että kau-

koulkoistuksessa käytettäviä hinnoittelumalleja ja kustannusrakenteita voidaan vertailla tosiasioihin perustuen. Vertailuissa on huomioitava globaalin hankinnan hintakehitys niin hyvin kuin mahdollista. Keskeistä on suunnitella myös globaalin hankinnan luotettavuuden ja laadun mittaaminen, jotta voidaan seurata palveluntarjoajan kyvykkyyttä, tehokkuutta sekä yhteistyön ja lopputuotteiden laatua.

4.2 Yhteenveto tutkimusmenetelmistä

Tutkimusta lähdettiin tekemään puhtaana tapaustutkimuksena, koska näkökulmana oli tutkia globaalia hankintaa ilmiönä tässä ajassa ja miten se soveltuu työeläkesektorin toimintaympäristöön. Kehityssuunnitelman kirjoittamisen yhteydessä tapaustutkimus muuttui toimintatutkimukseksi, koska näkökulmana oli teoreettisessa ja empiirisessä osassa esiin nostettujen asioiden soveltaminen nimenomaan Arekin toimintaympäristöön ja Arekin toimintatapojen kehittäminen vastaamaan globaalin hankinnan haasteita. Lisäksi tutkimukseen tuli uutena elementtinä havainnointi, miten Arekissa globaaliin hankintaan yleisesti suhtauduttiin ja erilaisten näkemysten huomiointi kehittämissuunnitelmassa. Tässä yhteydessä tutkimuksen nimeen lisättiin ’Case Arek’ –tarkenne.

Tutkimus oli luonteeltaan siis laadullinen toimintatutkimus ja siinä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimus noudatti kuitenkin tapaustutkimuksen periaatteita. Tutkimuksen taustalla olivat tutkimuksen tekijän omat kokemukset ja havainnointi sekä empiirisen osan teemahaastattelut. Tutkimusmenetelminä käytettiin teoreettista tarkastelua ja empiiristä tutkimusta, jotka yhdessä muodostivat käsiteltävän tutkimusalueen viitekehyksen. Empiirinen tutkimus toteutettiin neljänä puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

4.3 Yhteenveto tutkimustuloksista ja niiden kontribuutio käytäntöön

Yksi hyvä tapa välttää ”yritys ja erehdys” –kehityspolun mukanaan tuoma tuska on hyödyntää pidemmällä globaalissa hankinnassa olevien yritysten kokemuksia ja kokemusten pohjalta kehitettyjä käytäntöjä. Teoreettisessa osassa koottiin kotimaisten ja kansainvälisten tutkimusten pohjalta onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöitä. Näitä työeläkesektorillekin relevantteja tekijöitä hyödynnetään tutkimuksen tekijän toimesta

Arek Oy:ssä strategisen, taktisen ja operatiivisen tason riskianalyysien tekemisessä sekä realististen tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa. Teoria- ja empiria-osan muodostamaa viitekehystä on hyödynnetty suoraan tämän tutkimusraportin liitteessä 3 eli Arekille tehdyssä kehityssuunnitelmassa sekä 04/2011 käynnistyneessä globaalien hankinnan pilottiprojektissa.

Koko työeläkesectori hakee globaalilta hankinnalta erityisesti kustannustehokkuutta. Tämä tavoite ohjaa työeläkesectorin eri toimijoita minimoimaan omien tietojärjestelmien rakentamiskustannuksia, tuotantokustannuksia ja sidosryhmien välisiä siirtokustannuksia. Koska Arekin tuottamat palvelut ovat osa Arekin asiakkaiden omille asiakkailleen tarjoamia palveluketjuja, Arekin globaalien hankinnan riskit ovat myös osa asiakkaiden operatiivisia riskejä. Arekin asiakkaat odottavat Arekilta riskien minimoimista ja onnistumista globaalissa hankinnassa. Arek ja muut työeläkesectorin toimijat jakavat keskenään globaalien hankinnan kokemuksia. Tällöin tässä tutkimuksessa esiin nostetut asiat leviävät myös laajemmin työeläkesectorin tietoisuuteen.

Laajaa tutkimusaluetta käsiteltiin riskitietoisuuden nostamiseksi mahdollisimman laajasti ja moneen tietolähteeseen nojautuen. Tällä pyrittiin estämään myös yksittäisten epäonnistumisten ja onnistumisten korostuminen. Tutkimustavoitteena oli kokonaiskuvan saaminen hankintatoiminnan globalisoitumisen syihin sekä sen onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöihin unohtamatta henkilöstöön kohdistuvia kasvavia osaamisvaatimuksia. Tutkimusraporttia hyödynnetään Arekissa päätöksenteon ja muutosjohtamisen taustamateriaalina. Tutkimuksen tekijä pystyi koko tutkimuksen ajan hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tietoja Arek Oy:ssä globaalien hankinnan käynnistämiseksi. Tutkimustyön lopputulokselle ja sen hyödynnettävyydelle asetetut tavoitteet saavutettiin.

4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys

Tutkimus kohdistui pitkälle räätälöityjen ja kansallisia työeläkelakeja toteuttavien järjestelmien palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden globaaliin hankintaan. Vaikka tutkimuksen kohdealue oli rajattu työeläkesectorille, teoreettisessa osassa esiin nostetut globaalien hankinnan epäonnistumisen ja onnistumisen tekijät ovat päteviä mille toimialalle tahansa. Empiirinen osan haastattelutulokset ja liitteenä oleva kehitys-

suunnitelma sisältävät paljon työeläkesektorin erityispiirteitä. Toimialan erityispiirteinä ovat

- tekninen haastavuus,
- tietojärjestelmien kompleksisuus sekä
- järjestelmädokumentaation ja palveluntarjoajan ja Arekin asiakkaiden yhteistyökielen suomenkielisyyksivaatimus.

Nämä tuovat hitautta ja lisävaiheita ulkoistamisprosessiin. Nämä huomioiden empiirisen osan sisältö on sovellettavissa työeläkesektorin toimijoiden kanssa samantyyppisten yritysten globaalien hankinnan tueksi.

4.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutkimustyön aikana saatujen tutkimustulosten, kokemuksen ja Arekin sisäisten keskusteluiden perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotoimenpide-ehdotuksia:

- **Globaalien hankinnan linjaukset**

Globaali hankinta on koko työeläkesektorilla varsin uusi ilmiö. Kokemuksia loppuun asti viedyistä uuskehityshankkeista ei vielä ole, mittavasta ylläpidosta puhumattakaan. Kustannussäästökohteita haettaessa palvelukehityksessä tarvittavien asiantuntijapalveluiden ostaminen matalamman kustannustason maista on yksi vaihtoehto. Arekissa tulee kirjata tarkemmin globaalille hankinnalle asetettavat reunaehdot pidemmän aikavälin suunnittelun sekä käytännön toimenpiteitä esim. yksittäisiä kilpailutuksia varten.

Kirjatut globaalien hankinnan linjaukset toimivat myös henkilöstön suuntaan muutosjohtamisen ja osaamisen kehittämisen työvälineenä sekä tukevat Arekin sisäistä tiedottamista tulevien vuosien suunnasta.

- **Globaalien hankintaa tukevien prosessien kehittäminen yleisiä viitekehityksiä hyödyntäen**

Kevään 2011 aikana Arekissa kuvattiin prosessikartta, jossa kuvataan, mille alueille mitään yleistä viitekehystä hyödynnetään sekä tehtiin kypsyysarviointi kaikille prosessikarttaan kuvatuille prosesseille. Kuten teoriaosan kappaleessa 2.7.9 (= Prosessimainen toimintatapa) todettiin, tilaajaorganisaation prosessimainen ja yhtenäinen toiminta palveluntarjoajan suuntaan tehostavat ja lisäävät yhteistyön

sujuvuutta sekä vähentävät väärinymmärrysten määrää. Kypsyysarvioinnin tulosten pohjalta on lähivuosien kehityskohteet suunnattava globaalia hankintaa tukeviin toimintoihin, kuten toimittajahallintaan ja palvelukehityksen valvontaan. Toimittajarajapinnan prosessit on jalkautettava niin, että Arekissa voidaan jatkossa sanoa toimittavan yhtenäisesti palveluntarjoajien suuntaan. Toimintatapojen yhtenäistämässä on kuitenkin järjestelmäluekohtaiset erityispiirteet aina huomioitava. Yhtenäinen prosessimainen toimintatapa tukee myös palveluntarjoajan vaihtamista.

– **Talousmallin kehittäminen**

Vahvin ajuri globaalille hankinnalle on järjestelmien rakentamis- ja ylläpitokustannusten alentaminen. Karkealla tasolla ulkoistamisen kustannussäästölaskelmia on helppo tuottaa, mutta todellinen nettokustannussäästöjen todentaminen on vaikeampaa. Nettokustannushyötyjen esiin saamiseksi talousmalliin tulee sisällyttää monitoimittajaympäristöön kuuluvien kilpailutusten, transitiovaiheiden ja rinnakkaisen kehityksen ym. tuomat lisäkustannukset.

– **Kokemusten vaihtaminen työeläkesektorin sisällä**

Arekin tuottamat IT-palvelut sisältyvät Arekin asiakkaiden omille asiakkailleen tarjoamien palveluiden tuotantoketjuun. Korkean integroitumisasteen vuoksi Arekin globaalin hankinnan mahdolliset ongelmat eivät saa vaarantaa Arekin asiakkaiden vakuuttamis- ja ratkaisutoiminnan jatkuvuutta, eikä Arekin vastuulla olevien järjestelmätoimitusten aikataulua eikä laatua. Koska Arek on vasta pilotoimassa globaalia hankintaa, muiden toimijoiden kokemusten kuuleminen on arvokasta. Pilotoinnin suunnitteluvaiheessa Arek kuulikin kahden toimijan kokemuksiin. Osa haasteista on palveluntarjoajakohtaisia, jolloin myös palveluntarjoajien väliseen vertailuun saadaan lisätietoa. Kokemusten vaihtamista tulee jatkaa johdon sekä toimeenpanossa mukana olevien henkilöiden välillä.

Lähteet

Aron R., Bandyopadhyay S., Jayanty S., Pathak P. 12.3.2008. Monitoring process quality in off-shore outsourcing: A model and findings from multi-country survey. *Journal of Operations Management*, 26, 2, pp. 303 – 321.

Auvinen, H. 7.2.2011. Arek Oy. Tuotantopäällikkö. Sähköpostikeskustelu 7.2.2011.

Barona 11.3.2009. Ongelmia ei voi ulkoistaa. Luettavissa:

<http://www.baronateollisuus.fi/ajankohtaista/47/>. Luettu: 30.5.2010.

Borentum. Korkoriski. Luettavissa: http://www.borentum.fi/korkoriskin_hallinta.htm.

Luettu: 30.5.2010.

Bravard J-L., Morgan R. 2006. Smarter outsourcing – an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships. Prentice Hall.

CobiT. Luettavissa: [http://www.isaca.org/Knowledge-](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx)

[Center/COBIT/Pages/Overview.aspx](http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx). Luettu: 20.2.2011.

CMMI. Luettavissa: www.CMMI.net. Luettu: 20.2.2011.

Deloitte. 2006. Myötätulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. Luettavissa:

<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>. Luettu:

4.6.2010.

Ellram, L. M., Tate, W. L. & Billington, C. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26, 2, pp. 148-163.

Finpro 2.7.2010. Intia – maaraportti. Luettavissa: [http://www.finpro.fi/fi-](http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Intia/Intia)

[FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Intia/Intia](http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Aasia/Intia/Intia). Luettu: 10.10.2010.

Franssila, K. 2010. Mittarit projektitoiminnan kehittämisen apuvälineenä. Opinnäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121618456>. Luettu: 11.3.2011.

Gartner 2009a. Contract Negotiation Clinic: Application Outsourcing. Symposium ITxpo 2009.

Gartner 2009b. Outsourcing Initiatives: Balancing Cost, Excellence and Innovation, Symposium ITxpo 2009.

Gartner 2009c. Global Sourcing Scenario and Trends: Shifts in the Use of Offshore Resources. Symposium ITxpo 2009.

Grundström E., Lahti V-M. 2005. Intia-ilmio ja Suomi. Sitran Intia-ohjelman taustaselvitys. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti53.pdf>. Luettu: 9.10.2010.

Heikkilä, J., Ketokivi, M. 2005. Tuotanto murroksessa – strategisen johtamisen uusi haaste. Talentum.

Henkilötietolaki. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/199990523>. Luettu: 11.9.2010.

Hinds P., Cramton C. 2008. Intercultural Collaboration in Global Teams. Luettavissa: <http://www.haworth.com/en-us/Knowledge/Workplace-Library/Documents/Intercultural-Collaboration-Summary.pdf>. Luettu: 1.8.2010.

Huovinen V. 2009. Havukka-ahon ajattelija. WSOY.

Häkkinen, J. 2008. Globaalin tietämysverkoston hallinta. Tutkimusseminaari 14.10.2008. Tekes/Dynamo-hanke. Luettavissa: http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/Verkosto_14108_Hakkanen.pdf. Luettu: 22.5.2010.

ISO. Luettavissa: <http://www.iso.org/iso/home.html>. Luettu: 20.2.2011.

ITIL. Luettavissa: <http://www.iti-officialsite.com/>. Luettu: 20.2.2011.

Kauppalehti 21.5.2010. Ulkoistaminen ei enää innosta yrityksiä. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/index.jsp?oid=2010/05/33673>.
Luettu: 23.5.2010.

Keskusrikospoliisi 3.4.2009. Yrityksiin kohdistuva rikollisuuden tilannekuva: Tietoturvallisuus ja maksuteknologia.

Keskusrikospoliisi 7.10.2009. Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden tilannekuva.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY.

Klenberg, P. 2008. IT-kumppanuuden johtaminen, Tuko Logistics Oy. Luettavissa: http://www.solteq.com/files/solteq/Solteq_p_iv_%202008/Solteq_paiva_17042008_Klenberg_public.pdf. Luettu: 22.5.2010.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

KPMG 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa – matkalla kehittyneisiin käytäntöihin. Luettavissa: <http://www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=174&Item=4116>.
Luettu 28.5.2010.

Kurkilahti, L., Äijö T. 2007. Uu tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. WSOY.

Kyrölä, T. 2001. Esimies ja tietoriskien hallinta. WSOY.

KvantiMOTV, Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: Mittaaminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen.html>. Luettu: 11.3.2011.

Laatusanasto. Luettavissa: <http://laatusanasto.blogspot.com/>. Luettu: 23.5.2010.

Lehto, S. T., 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Kauppa-kaari.

Lumijärvi, O-P., 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? WSOY.

Majoinen, K. 27.7.2006. Miksi muutosta vastustetaan? – Muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta. Suomen Kuntaliitto. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095;106130&field=FileAttachment&version=1>. Luettu 23.5.2010.

Manninen, A. & Meristö, T. 2004. Tulevaisuuden ICT-osaaminen – Yritysten ja yksilöiden strateginen haaste. Corporate Foresight Group report 1/2004. Turun Kauppa-korkeakoulu. Luettavissa: http://www.ek.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/liitetiedostot/ICT_urapolutraportti.pdf. Luettu: 8.11.2009.

Market-Visio, 13.12.2009. Mitä tietohallinnon mittarit kertovat sen strategisesta roolista? Luettavissa: http://www.marketvisio.fi/Tietoayrityksest%C3%A4/puheenaiheet_arkisto/MV_puheenaiheet13012009/tabid/881/Default.aspx. Luettu: 11.3.2011.

Möller K., Rajala A., Svanhn S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonluonti. Esa Print Oy. Tampere.

Nousjoki, J. 2006. IT-alan Intia. Sitra 279. Edita Prima Oy. Helsinki.

Nordea. Valuuttariski. Luettavissa:

<http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Rahoitus/Neuvoja+rahoitukselta/Valuuttariski/952852.html>. Luettu: 11.9.2010.

Nurmi, N. 2010. WWW-stressi ja sen hallinta hajautetussa työssä. Väitöstiedote.

Luettavissa:

http://information.tkk.fi/fi/ajankohtaista/tapahtumat/vaitostiedote_nurmi_niina.pdf.

Luettu: 16.10.2010.

Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot: kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Taloustieto.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY.

PricewaterhouseCooper 2007. Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering. Luettavissa: <http://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/outsourcing-comes-of-age.jhtml>. Luettu: 20.11.2009.

Puhakka, H. 2009. KIVI –seminaari 08.10.2009 – Rahoitusmahdollisuuksien ja riskien hallintaa vientiin. Finnvera. Luettavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistyminen/liitteet/KiVi_dokumentit/2009/Joensuu/Finnvera.HP.KiVi_08102009.pdf. Luettu: 5.6.2010.

Puolustusministeriö 20.11.2009. Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö.

Stähle P., Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.

Suni, P. 2005. Intialla on hyvät mahdollisuudet pitkäaikaiseen vahvaan talouskasvuun. Sitran Intia-ohjelman taustaselvitys. Luettavissa:

http://www.etla.fi/files/1419_SUH_05_3_intialla_on_hyvät_mahdollisuudet.pdf. Luettu: 9.10.2010.

Systemityö 1/2007. Mittaamiseen nostetta. Luettavissa:

<http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20071/ST071-04A.pdf>. Luettu: 20.3.2011.

Taloussanomat 18.10.2006. Ict-ulkoistaminen muuttuu globaaliksi. Luettavissa:

<http://www.digitoday.fi/data/2006/10/18/ict-ulkoistaminen-muuttuu-globaaliksi/200618029/66>. Luettu: 28.5.2010.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Luettavissa: <http://www.tietosuoja.fi/index.htm>. Luettu: 28.5.2010.

Tietoviikko 2.12.2004. Strateginen ulkoistus nostaa päätään. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/12/02/strateginenulkoistus---nostaa-paataan/200432663/12>. Luettu: 25.4.2010.

Tietoviikko 26.3.2007. Ulkoistaa vai ei, siinä aina pulma. Luettavissa:

http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article136254.ece. Luettu: 22.5.2010.

Tietoviikko 22.2.2008. Miksi ulkoistajan it-projektit epäonnistuvat? Luettavissa:

http://www.tietoviikko.fi/taustat/kaikki_jutut/article135209.ece. Luettu 22.5.2010.

Tietotekniikan liitto 2010. Tutkimusraportti – IT-barometri 2010 - Tutkimus IT:n merkityksestä suomalaisyrityksille liiketoiminta- ja IT-johdon näkökulmasta. Luettavissa:

<http://ttlry-fi-directo.fi/@Bin/a6def4d07dedb95df26c59c57fe6ffec/1274638322/application/pdf/151053635/IT%20Barometri%202010%20FINAL%20FIN%20eilomaketta.pdf>. Luettu: 23.5.2010.

Tiirikainen, Vesa 2008. Johtaja: ole IT-strategi – parempaa bisnestä tietotekniikan avulla. Talentum.

Tietotekniikan liitto 2010. Tutkimusraportti – IT-barometri 2010 - Tutkimus IT:n merkityksestä suomalaisyrityksille liiketoiminta- ja IT-johdon näkökulmasta. Luettavissa:

<http://ttlry-fi->

bin.directo.fi/@Bin/cdb09fbee716dcd4fd0c772b10e720d/1275668991/application/pdf/151053635/IT%20Barometri%202010%20FINAL%20FIN%202.pdf. Luettu: 28.5.2010.

Työeläke 4/2010. Mittojen mukaan räätälöity kestää käyttöä ja parsimista. Luettavissa: <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=42845&Item=64922>. Luettu: 5.12.2010

Ulkoasianministeriö 22.3.2010. Intian budjetin tavoitteena 9 prosentin kasvu. Luettavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=188409&nodeid=17407&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 9.10.2010.

Vasara, P., Hautamäki, A., Bergroth, K., Lehtinen H., Nilsson, P., Peuhkuri, L. 2009. Suuri Siirtymä – uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen. Sitran raportti 79. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ylilampi, M. 15.8.2010. Arek Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu. 15.8.2010.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun aiheet

1. Keskeiset perustelut globaalin IT-hankinnan käytölle
2. Hankinnan laajuus
 - Millä palvelukehityksen ja sen vaatimien tukitoimintojen alueella on globaalia hankintaa tai sitä on suunniteltu ja miten laajaksi globaali hankinta on ajateltu?
 - Millä perusteilla päädytty globaaliin hankintaan ko. alueella/alueilla?
3. Asetetut tavoitteet ja niiden mittaaminen
 - Mitä tavoitteita?
 - Taloudelliset tavoitteet voi ilmaista prosenttimuutoksena
 - Jos haettu kustannusten ennustettavuutta, miten toteutunut?
 - Laadulliset tavoitteet, oppimistavoitteet jne.
 - Millaisia mittareita?
 - Miten asetetut tavoitteet näkyvät toiminnan suunnittelussa, raportoinnissa ja johtamisessa?
 - Onko saavutettu asetettuja tavoitteita?
4. Valmistautuminen globaaliin IT-hankintaan
 - Transitiovaihe
 - Globaalin IT-hankinnan vaikutus tilaajaorganisaatioon
 - Muutokset IT:een organisaatorakenteeseen
 - Henkilöstön kouluttaminen
 - Näkyykö globaali IT-hankinta tilaajaorganisaation liiketoiminta-asiantuntijoille?
 - Muutokset toimintatapoihin ja työvälineisiin
 - Tapahtuuko offshorena tehtävä toteutustyö palveluntarjoajan omassa ympäristössä?
 - Missä systeemitestaus tehdään?
 - Globaalin IT-hankinnan riskit ja niihin valmistautuminen
5. Palveluntarjoajan valintaperusteet

- HUOM! Valittua palveluntarjoajaa ei tarvitse mainita nimeltä
- Perustuiko valinta kumppanuuteen vai kilpailutukseen?
- Pohdittiinko offshore-maan maariskejä ja inflaatiokehitystä?

6. Käytetty hinnoittelumalli

- Transitiovaihe
- Jatkuva palvelutuotanto

7. Yhteistyö tilaajan ja valitun palveluntarjoajan välillä

- Ovatko palveluntarjoajan esittämät hyödyt toteutuneet?
- Näkyvyys palveluntarjoajan edistymiseen
- Yhteydenpitotavat
- Tietopääoman suojaus

8. Muuta aiheeseen liittyvää

Liite 2. Yhteenveto haastatteluista

Tarkasteltava asia	Toimija_1	Toimija_2	Toimija_3	Arek Oy
Ajurit	1. Kustannussäästöt 2. Joustava resursointi	1. Kustannussäästöt 2. Joustava resursointi 3. Toiminnan tehokkuus 4. Laatu	1. Kustannussäästöt 2. Joustava resursointi	1. Kustannussäästöt 2. Joustava resursointi 3. Teknisen osaamisen varmistaminen
Hankinnan laajuus	Uuskehityshanke, jossa globaalia hankintaa. Globaali ylläpito pienimuotoista.	Uuskehityshanke, jossa globaalia hankintaa. Ei ylläpitoa globaalisti.	Uuskehityshanke, jossa globaalia hankintaa. Ei ylläpitoa globaalisti.	Ensimmäinen oma globaalia hankintaa hyödyntävä projekti käynnistyy keväällä 2011. Tavoitteena mennä pitkällä tärkeyksellä laajamittaiseen globaaliin hankintaan.
Toimitusmalli	Näkemys oman hankinnan toimitusmallista:	Näkemys oman hankinnan toimitusmallista:	– Useampi palveluntarjoaja – Onsite-pisteen kautta	Näkemys oman hankinnan toimitusmallista:

	<ul style="list-style-type: none"> - Useampi palveluntarjoaja - Onsite-pisteen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - Useampi palveluntarjoaja - Onsite-pisteen kautta 		<ul style="list-style-type: none"> - Useampi palveluntarjoaja - Onsite-pisteen kautta
Hinnoittelumalli	Käytetty useita hinnoittelumalleja myös kiinteää hintaa.	Käytetty useita hinnoittelumalleja myös kiinteää hintaa.	Käytetty useita hinnoittelumalleja myös kiinteää hintaa.	Näkemyks hinnoittelumallista: Tavoitehintaa ja sille kattohintaa. Maksupostin käyttöönotto.
Tavoitteet ja mittaminen	Tavoitteita ei ole asetettu. Mittaamista ei ole muutettu.	Tavoitteita ei ole asetettu. Mittaamista ei ole muutettu.	Tavoitteita ei ole asetettu. Mittaamista ei ole muutettu.	Tavoitteet ja mittarit asetettu. Asetettujen tavoitteiden ja mittareiden toimivuutta seurataan aktiivisesti pilottiprojektissa. Tavoitteita ja mittareita arvioidaan kesken pilottiprojektin ja niitä muutetaan tarvittaessa.
Valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> - OffShoren käyttöön liittyvät lisätyöt (OffShoren kouluttaminen, järjestelmädokumentointin tarkentaminen ja kääntäminen) 	<ul style="list-style-type: none"> - OffShoren käyttöön liittyvät lisätyöt (OffShoren kouluttaminen, järjestelmädokumentointin tarkentaminen ja kääntäminen) sisällytetty 	<ul style="list-style-type: none"> - OffShoren käyttöön liittyvät lisätyöt (OffShoren kouluttaminen, järjestelmädokumentointin tarkentaminen ja kääntäminen) sisällytetty 	<ul style="list-style-type: none"> - OffShoren käyttöön liittyvät lisätyöt (OffShoren kouluttaminen, järjestelmädokumentointin tarkentaminen ja kääntäminen)

	<p>sisällytetty projektitoimitukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilaaaja mukana järjestelmädokumentointin tarkentamisessa - Ei muutoksia organisaatorakenteeseen 	<p>projektitoimitukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilaaaja mukana järjestelmädokumentointin tarkentamisessa - Ei muutoksia organisaatorakenteeseen 	<p>projektitoimitukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilaaaja mukana järjestelmädokumentointin tarkentamisessa - Ei muutoksia organisaatorakenteeseen 	<p>sisällytetty projektitoimitukseen palveluntarjoajan vastuulle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei muutoksia organisaatorakenteeseen tai rooliin
Palveluntarjoajan valinta	<p>Kilpailutuksen kautta.</p> <p>Valintaperusteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjouksen kokonaistaloudellisuus - Palveluntarjoajan luotettavuus - Resurssien vakuuttavuus 	<p>Kilpailutuksen kautta.</p> <p>Valintaperusteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjouksen kokonaistaloudellisuus - Palveluntarjoajan luotettavuus - Resurssien vakuuttavuus 	<p>Kilpailutuksen kautta.</p> <p>Valintaperusteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjouksen kokonaistaloudellisuus - Palveluntarjoajan luotettavuus - Resurssien vakuuttavuus 	<p>Kilpailutuksen kautta.</p> <p>Valintaperusteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjouksen kokonaistaloudellisuus - Palveluntarjoajan aikaisempien toimitusten laatu - Palveluntarjoajan ja saadun tarjouksen luotettavuus ja uskottavuus
Yhteistyö	Yhteistyö sujuu Onsite-	Yhteistyö sujuu Onsite-pisteen	Yhteistyö sujuu Onsite-pisteen	- Ei kokemuksia

	<p>pisteen kanssa.</p> <p>Selkeät vastuut tukevat yhteistyön sujuvuutta.</p> <p>Toimitusketjun pidentyessä ja eri osapuolen määrän kasvaessa virheselvitys vaikeutunut.</p>	<p>kanssa.</p> <p>Selkeät vastuut tukevat yhteistyön sujuvuutta.</p> <p>Toimitusketjun pidentyessä ja eri osapuolen määrän kasvaessa virheselvitys vaikeutunut.</p>	<p>kanssa.</p> <p>Selkeät vastuut tukevat yhteistyön sujuvuutta.</p> <p>Toimitusketjun pidentyessä ja eri osapuolen määrän kasvaessa virheselvitys vaikeutunut.</p>	
Riskienhallinta	<p>Normaalin projektiseurannan lisäksi nojautuu vahvasti palveluntarjoajan sopimuksellisiin velvoitteisiin.</p>	<p>Normaalin projektiseurannan lisäksi nojautuu vahvasti palveluntarjoajan sopimuksellisiin velvoitteisiin.</p>	<p>Normaalin projektiseurannan lisäksi nojautuu vahvasti palveluntarjoajan sopimuksellisiin velvoitteisiin.</p>	<p>Riskienhallinta vahvasti esillä valmistautumisvaiheessa. Ei käytännön kokemuksia.</p>

Liite 3. Kehityssuunnitelma Arek Oy:lle

Luottamuksellinen