

Joonas Kiminki

**TIETOHALLINNON PALVELUIDEN ULKOISTAMISEN
HALLINTA JA ARVIOINTI**

Tietojärjestelmätieteen
pro gradu -tutkielma
9.12.2005

Jyväskylän yliopisto
Tietojenkäsittelytieteiden laitos
Jyväskylä

TIIVISTELMÄ

Kiminki, Simo Joonas

Tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallinta ja arviointi/Joonas Kiminki

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2005

136 s.

Pro gradu –tutkielma

Tässä tutkielmassa selvitetään, millä keinoilla tietohallinnon palveluiden ulkoistamista voidaan hallita ja miten palveluntarjoajan suoriutumista voidaan arvioida. Lisäksi tutkitaan, miten hallintaa ja arviointia käytännössä toteutetaan. Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksen ja kartoittavan kyselytutkimuksen keinoin.

Tietohallinnon palveluita voidaan tuottaa joko organisaation sisäisin resurssein tai ulkoisia palveluntarjoajia hyödyntämällä. Tutkielmassa selvitetään aluksi, mitkä tekijät vaikuttavat tuottamistavan valintaan ja mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon tuottamistapaa valitessa. Tämän jälkeen luodaan katsaus tietohallinnon palveluiden ulkoistamista ja ulkoistamisen hallintaa koskevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään keväällä 2005 suoritettu empiirinen tutkimus ja analysoidaan sen tuloksia kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten suhteen.

Tutkimus osoittaa, että ulkoistamisen hallintaan ja arviointiin tulee suhtautua nykyistä vakavammin ja aiheeseen tulee kiinnittää runsaasti huomiota ulkoistamista suunniteltaessa. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä uskoo, että edustamansa organisaatio saisi parempaa palvelua palveluntarjoajaltaan, mikäli heillä olisi käytössään tehokkaammat arvioinnin keinot ja mittarit. Lisäksi tutkimus antaa viitteitä erilaisten keinojen, kuten palveluntarjoajan sanktioinnin, käytön vaikutuksesta ulkoistamisesta saatavaan kokonaishyötyyn.

AVAINSANAT: tietohallinto, ulkoistaminen, ulkoistamisen arviointi, ulkoistamisen hallinta, palvelutasosopimus

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
2	TIETOHALLINNON PALVELUJEN TUOTTAMINEN	11
2.1	Tietohallinto organisaatiossa	11
2.2	Tietohallinnon rakenne murroksessa	13
2.3	Palveluiden tuottamisen vaihtoehdot	16
2.3.1	Palveluiden tuottamistapojen ominaispiirteitä.....	16
2.3.2	Toimintojen luokittelu tuottamispäätösten tukena.....	19
2.3.3	Tietohallinnon palveluiden tuottamispäätöksen tekeminen.....	24
2.4	Yhteenveto	25
3	TIETOHALLINNON PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN	26
3.1	Ulkoistamisen historia ja tausta.....	26
3.2	Ulkoistamisen vaikuttimet	27
3.3	Ulkoistaminen Suomessa.....	30
3.3.1	Ulkoistettujen palveluiden jakautuminen.....	31
3.3.2	Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt	32
3.4	Ulkoistamisstrategiat	34
3.5	Ulkoistamisen riskit.....	38
3.6	Yhteenveto	41
4	ULKOISTAMISEN HALLINTA JA ARVIOINTI.....	42
4.1	Ulkoistussuhteen hallinnan keinot	42
4.1.1	Kovat keinot	44
4.1.2	Pehmeät keinot	45
4.1.3	Hallinnan keinojen yhdistäminen.....	47
4.1.4	Sopimus tavoitteiden saavuttamisen takeena.....	50
4.2	Ulkoistamisen arviointi.....	51
4.2.1	Palvelutason määrittäminen ja mittaaminen.....	53
4.2.2	Muut arvioinnin keinot	56
4.3	Yhteenveto	58
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	59
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat	59
5.2	Tutkimusmalli	60
5.3	Tutkimusprosessi.....	63
5.4	Tutkimusmenetelmät	66
5.4.1	Tiedon keruu.....	66
5.4.2	Aineiston analysointimenetelmät	68
5.5	Tutkimustulokset.....	69
5.5.1	Taustatiedot.....	69
5.5.2	Ulkoistamisen ominaispiirteet ja tavoitteet.....	72
5.5.3	Ulkoistamisen hallinta ja arviointi.....	82

5.5.4 Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen.....	92
5.6 Yhteenveto	97
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI.....	101
6.1 Vertailu aiempaan tutkimukseen.....	101
6.2 Jatkotutkimusaiheita	105
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden analysointi.....	107
LÄHDELUETTELO	113
LIITE 1 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE	119
LIITE 2 KYSELYTUTKIMUKSEN AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET....	127
LIITE 3 TUTKIMUSKUTSU.....	134
LIITE 4 TUTKIMUSKUTSUN MUISTUTUSKIRJE I.....	135
LIITE 5 TUTKIMUSKUTSUN MUISTUTUSKIRJE II	136

KUVIOT

KUVIO 1 Tietohallinnon muuttuva rooli (McNurlin ja Sprague 2002, 241).....	13
KUVIO 2 Tietohallinnon neljä tehtävää (McNurlin ja Sprague 2002, 46)	14
KUVIO 3 Tietohallinnon tehtävien puristusvoimat (McNurlin & Sprague 2002, 47)	15
KUVIO 4 Tietohallinnon palvelujen suhde toisiinsa ja organisaation liiketoimintaan (Peppard 2003, 471).....	21
KUVIO 5 Tietohallinnon toimintojen arviointi liiketoiminnallisen merkityksen mukaan (Lacity ja Willcocks 2001, 188).....	22
KUVIO 6 Prosessi tuottamispäätöksen tekemiseen (Lacity ja Hirschheim 1993, 231)	24
KUVIO 7 Ulkoistamisen yleisyys eri palveluiden kesken (Market-Visio 2003, 14) ..	31
KUVIO 8 Yleisimmät ulkoistamisella tavoitellut hyödyt (Market-Visio 2003, 21)....	33
KUVIO 9 Ulkoistussuhteen neljä tyyppiä (Kishore, Rao, Nam, Rajagoplan ja Chaudbury 2003, 88)	36

KUVIO 10 Rakenteisten keinojen ja luottamuksen toisiaan täydentävä luonne (Sabherwal 1999, 81)	48
KUVIO 11 Empiirisen tutkimuksen tutkimusmalli	61
KUVIO 12 Kyselyn suorittamisen aikataulu	64
KUVIO 13 Vastajat toimialoittain ja kokoluokittain	70
KUVIO 14 Vastaajien liikevaihdon jakautuminen	71
KUVIO 15 Yleisimmin ulkoistetut tietohallinnon palvelut	73
KUVIO 16 Palveluntarjoajien määrän suhde organisaation tyyppiin ja kokoon	74
KUVIO 17 Ulkoistamisen kehityksen trendi ulkoistamisen käytön keston, organisaatiokoon ja organisaation tyyppin mukaan.....	77
KUVIO 18 Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt.....	79
KUVIO 19 Tavoiteltujen hyötyjen toteutuminen	81
KUVIO 20 Tärkeimmän palveluntarjoajan suorituskyvyn mittaaminen	84
KUVIO 21 Palveluntarjoajan suoriutumisen mittauskohteiden käyttö	86
KUVIO 22 Palveluntarjoajan suorituskyvyn vaikutus maksusuorituksiin	87
KUVIO 23 Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen ulkoistamisen keston, organisaatiokoon ja organisaatiotyyppin mukaan	92

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Esimerkkejä analysoitavista vaikutussuhteista	62
TAULUKKO 2 Ulkoistamisen käytön kesto organisaation koon ja tyyppin mukaan	76
TAULUKKO 3 Ulkoistamisen tavoitteet organisaatiotyyppin ja ulkoistamisen käytön keston mukaan	80
TAULUKKO 4 Arviointia koskevien väittämien vastausten jakaumat	82
TAULUKKO 5 Suorituskyvyn mittaamiskeinojen yleisyys organisaation tyyppin ja koon mukaan	85
TAULUKKO 6 Vastausjakaumat arvioinnin haasteisiin liittyviin väittämiin	89
TAULUKKO 7 Tärkein palveluntarjoajan arvioinnin keino.....	90

TAULUKKO 8 Kokonaistyytyväisyyden keskiarvo ulkoistamisen keston ja organisaation tyyppin mukaan	93
TAULUKKO 9 Kokonaistyytyväisyys eri tavoin suorituskykyä mittaavien kesken	94
TAULUKKO 10 Kokonaistyytyväisyys maksujen määräytymistavan mukaan.....	95
TAULUKKO 11 Kokonaistyytyväisyys tärkeimmän palveluntarjoajan suoriutumisen mittarin mukaan	96
TAULUKKO 12 Kyselyn vastausprosentit vastaajaryhmittäin.....	110

1 JOHDANTO

Tietohallinnon ulkoistamista on tutkittu laajalti viimeisten 15 vuoden aikana. Alan tutkimus on jaoteltu Dibbernin ym. (2004) mukaan viiteen osaan: miksi ulkoistetaan (why), mitä ulkoistetaan (what), miten päätökset tehdään (which), miten ulkoistetaan (how) sekä mitä ”lopputuloksia” ulkoistamisella on ja mitä niistä voidaan oppia (outcomes). Tästä jaottelusta kolme ensimmäistä (why, what ja which) käsittelevät ulkoistamisen päätöksentekoprosessia ja kaksi jälkimmäistä (how ja outcomes) ulkoistamisen toteutusvaihetta (implementation). (Dibbern ym. 2004) Tutkielman aihe – ulkoistamisen hallinta ja arviointi – sijoittuu tehdyssä jaottelussa tiiviimmin toteutusvaiheen osiin, eli pyrkii vastaamaan siihen, miten ulkoistamista voidaan hallita ja millaisia vaikutuksia hallinnan ja arvioinnin keinoilla voi olla ulkoistamisen lopputulokselle.

Tietohallinnon toimintoihin liittyvän ulkoistamisen yhteydessä ei ole aiemmin tutkittu ulkoistamisen hallintaa ja arviointia omana kokonaisuutenaan, vaan aiemmissa tutkimuksissa aihetta on sivuttu keskittyen muihin teemoihin. Tällöin etenkin arvioinnin osuus on jätetty vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen alkuun paneva heräte oli Market-Vision julkaisema tutkimus, jonka mukaan 45 % tietohallinnon palveluita ulkoistaneista suomalaisista keskisuurista ja suurista yrityksistä ja organisaatioista ei säännöllisesti mittaa ulkoistamisen onnistumista (Market-Visio 2003, 25). Tutkimus onkin toteutettu osin sen vuoksi, että palveluntarjoajan suoriutumista säännöllisesti mittaamattomien organisaatioiden suurelle määrälle on haluttu löytää selityksiä ja mittaamisen merkitys ulkoistamisen menestykselle on haluttu selvittää.

Tässä tutkimuksessa tietohallinnon palvelulla tarkoitetaan tietohallinnon osaa, joka tarjoaa jonkin toiminnon organisaation käyttöön. Tässä mielessä tarjottu

toiminto voidaan nähdä palveluna, jonka tietohallinto liiketoiminnalle tarjoaa. Tietohallinnon palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio luovuttaa yhden tai useamman tietohallintonsa palveluista ulkoisen yrityksen suoritettavaksi tietyn ajanjakson ajaksi ja maksaa tästä palveluntarjoajalle korvauksen (Barthélemy 2003, McNurlin ja Sprague 2002, 246; Lee ym. 2000). Tässä tutkielmassa ei keskitytä projektiluontoisen ulkoistamisen tarkasteluun, vaan palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan tietohallinnon jatkuvien palveluiden luovuttamisesta ulkopuolisen palvelutoimittajan suoritettavaksi. Organisaation käsitettä käytetään yhteisenä käsitteenä julkisen sektorin organisaatioille ja kaupallisille yrityksille. Organisaatiolla ei siis tavallisesti viitata toimintayksikön rakenteeseen vaan itse toimintayksikköön.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä keinoja ulkoistussuhteen hallintaan ja arviointiin käytetään ja mikä on ulkoistamisen keinojen vaikutus ulkoistussuhteen menestykseen. Lisäksi selvitetään, millä tavoin valitut hallinnan ja arvioinnin keinot vaikuttavat ulkoistamiseen suhtautumiseen. Edelleen – tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja etenkin empiirisen tutkimuksen avulla osoittaa hallinnan ja arvioinnin keinojen valinnan ja käytön merkitys. Tutkielmassa ulkoistamista lähestytään ulkoistavan organisaation näkökulmasta ja tarkastelu keskittyy siihen, millä tavoin organisaatio voi arvioida ja hallita ulkoistussuhdetta yhteen tai useampaan palveluntarjoajaansa.

Tutkielmassa tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallintaa ja arviointia tutkitaan koostamalla kirjallisuuskatsaus tietohallinnon palveluiden ulkoistamista käsittelevästä kirjallisuudesta sekä täydentämällä lähdekirjallisuuden antia kyselytutkimuksena toteutetulla empiirisellä tutkimuksella. Tutkimus osoittaa, että valitut ulkoistamisen arvioinnin ja

hallinnan keinot sekä niiden valinnassa käytetty harkinta vaikuttavat ulkoistussuhteen menestymisen mahdollisuuksiin. Lisäksi havaitaan, että mikään yksittäinen arviointiin ja hallintaan liittyvä tekijä, myöskään säännöllinen mittaaminen, ei ole ”oikotie onneen”, vaan sopivimmat keinot tulee harkita tapauskohtaisesti ulkoistamisen kohteen ja ulkoistamiselle asetettavien tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus koostuu kahdesta osasta – kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on perehdyttää lukija ulkoistamisen hallintaa ja arviointia käsittelevään kirjallisuuteen. Empiirisessä osuudessa puolestaan kuvataan ja suoritetaan surveytutkimus, jossa ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin tilaa ja muita aiheeseen liittyviä kysymyksiä selvitettiin 46 keskisuuren tai suuren organisaation tietohallinnon johtamisesta vastaavilta henkilöiltä.

Tutkielman kirjallisuusosuudessa käsitellään ensin tietohallintoa ja tietohallinnon palveluiden tuottamista yleisesti (luku 2). Lisäksi tarkastellaan tietohallinnon palveluiden tuottamisen keinoja ja palveluiden tuottamistavan valintaan vaikuttavia seikkoja. Seuraavassa luvussa (luku 3) käsitellään tietohallinnon palveluiden ulkoistamista eri näkökulmista. Tämän jälkeen luvussa 4 tarkastellaan ulkoistamisen hallintaa ja arviointia sekä näihin liittyviä keinoja ja välineitä.

Kirjallisuusosuuden jälkeen seuraa tutkimuksen empiirinen osuus (luku 5). Osuus aloitetaan kuvaamalla suoritettu tutkimus taustoineen. Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmalli, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku. Tämän jälkeen esitellään saavutetut tutkimustulokset. Luvussa 6 esitellään tehdyt johtopäätökset ja verrataan tutkimustuloksia

aiempaan tutkimukseen. Lisäksi pohditaan jatkotutkimusaiheita ja analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 TIETOHALLINNON PALVELUJEN TUOTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään sitä, millä eri tavoin tietohallinnon palveluita voidaan tuottaa¹ (source) ja millä perustein eri tuottamistapoja voidaan perustella. Tarkastelu aloitetaan määrittelemällä alueen keskeiset termit ja kuvaamalla tietohallinnon tehtävät. Tämän jälkeen luodaan katsaus tietohallinnon muuttuvaan rooliin organisaatiossa. Seuraavaksi perehdytään tietohallinnon palveluiden tuottamistapoihin. Luvun lopuksi esitellään kolme mallia, jotka pyrkivät auttamaan tietohallinnon palveluiden tuottamispäätösten (sourcing decisions) tekemisessä. Luvun tarkoituksena on antaa kuva siitä, mitkä liiketoimintaan ja organisaatioon vaikuttavat tekijät ovat taustalla organisaatioiden tehdessä tuottamispäätöksiä tietohallinnon palveluita koskien.

2.1 Tietohallinto organisaatiossa

ATK-sanakirjan (1999, 203) mukaan tietohallinnolla tarkoitetaan organisaation toimintoja, ”jotka ohjaavat ja tukevat tietojen hankkimista, säilytystä, käsittelyä ja käyttöä”. Tässä tutkielmassa rajataan kuitenkin ATK-sanakirjan laajaan määritelmään sisältyvät manuaaliset (ei-tietokoneistetut) toiminnot tietohallinnon käsitteen ulkopuolelle. Tämän tutkielman tietohallinnon määritelmänä käytetään seuraavaa: tietohallinto on organisaation osa, jonka tehtävä on tukea, kehittää ja ylläpitää organisaation tietojenkäsittelytoimintoja. Nämä toiminnot koostuvat neljästä pääalueesta: perinteisestä tietojenkäsittelystä, tietoliikenteestä, toimistoautomaatiosta ja

¹ Palveluiden tuottamisesta käytetään tässä yhteydessä joskus suomenkielisessä kirjallisuudessa nimitystä hankinta. Tässä tutkielmassa tuottamisella ja hankinnalla tarkoitetaan samaa asiaa.

tuotantoautomaatiosta (Ruohonen ja Salmela 1999, 47). *Tietohallinnon palvelulla* tarkoitetaan mainittujen tietojenkäsittelytoimintojen suunnittelua, kehittämistä ja tarjoamista organisaation liiketoiminnan tukemiseksi ja edistämiseksi.

Liiketapahtumien massakäsittely on tyypillinen *perinteisen tietojenkäsittelyn* alue. Tietojenkäsittely tapahtuu usein eräajoina tai reaaliaikaympäristöissä (esim. pankit) ja tyypillinen laitteistoarkkitehtuuri on suurtietokoneympäristö (mainframe). *Tietoliikenteellä* tarkoitetaan datan siirtämistä sähköisissä tietoverkoissa. *Toimistoautomaation* sovellusten ja järjestelmien pääasiallinen käyttötarkoitus on tukea viestintää ja dokumenttien hallintaa. Tietoliikenteen kehittyessä viestintä on laajentunut kattamaan sekä organisaation ulkoisen että sisäisen viestinnän. Sähköposti ja intranet ovat esimerkkejä tietoliikenteen mahdollistamasta toimistoautomaatiosta. *Tuotantoautomaatiolla* tarkoitetaan tietotekniikan ja muiden tekniikan alojen, kuten elektroniikan, mekaniikan ja optiikan sovellusten käyttöä tuotannon suunnittelussa, ohjauksessa ja valvonnassa. Tuotantoautomaation ja järjestelmäintegraation rooli yrityksessä voi olla hyvinkin merkittävä, sillä kehittyneillä tietojärjestelmillä tuotantoa voidaan tehostaa välillisesti ja uusia liiketoimintamalleja ottaa käyttöön tuotannonohjausjärjestelmän avulla. (Ruohonen ja Salmela 1999, 47–53)

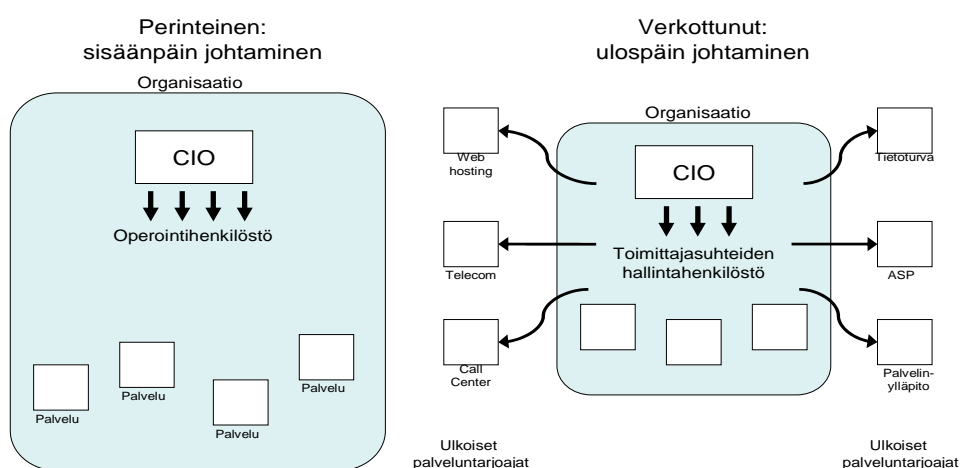
Organisaation *tietohallintostrategia* on hallinnollinen työkalu, jolla pyritään tietojenkäsittelyrutiinien, tietotekniikan, sovellusjärjestelmien ja tietojärjestelmien hyväksikäytön hallitsemiseen. Rinnakkainen, jonkin verran abstraktimpi nimitys tietohallintostrategialle on *tietoresurssien johtamisstrategia*. Reponen ym. (1995) mukaan ”tietoresurssien johtamisstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma tietoresurssien hyväksikäytön suunnittelua, toteutusta ja valvontaa varten”. (Ruohonen ja Salmela 1999, 124)

Tietohallintostrategia ja organisaation liiketoimintastrategia ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Perinteisesti tietohallinnon tehtävä on ollut tukea organisaation liiketoimintaa, mutta mm. liiketoiminnan verkottumisen kautta tietohallinnosta on tullut yhä strategisempi osa organisaatiota. Samoin liiketoimintastrategia ja tietohallintostrategia ovat lähentyneet ja tietyissä organisaatiomuodoissa (ks. Henderson ja Venkatraman 1993) liiketoimintastrategia itse asiassa muodostetaan tietohallintostrategian kautta.

2.2 Tietohallinnon rakenne murroksessa

”—tietohallinto-osaston ydinosaaminen on muuttunut sitä mukaa, kun tietohallinnon toimintoja ostetaan yhä enemmän ulkopuolisilta toimittajilta. Teknisen osaamisen merkitys on vähentynyt ja kyky laatia yksityiskohtaisia ja yrityksen edut turvaavia sopimuksia on tullut entistä tärkeämmäksi.” (Ruohonen ja Salmela 1999, 210)

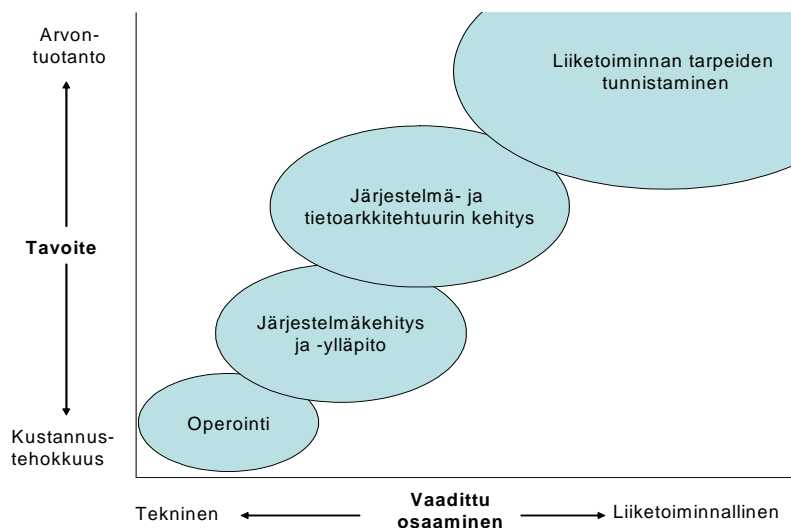
Perinteisen tietohallintokäsityksen mukaan organisaation tietohallinto-osasto tuottaa itse organisaation tarvitsemat tietotekniikkapalvelut. Yritysmaailman verkottuessa tietohallinnon rooli on kuitenkin muuttumassa. Muuttuva tilanne on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 1) mukailleen McNurlinin ja Spraguen (2002, 241) esittämää mallia.



KUVIO 1 Tietohallinnon muuttuva rooli (McNurlin ja Sprague 2002, 241)

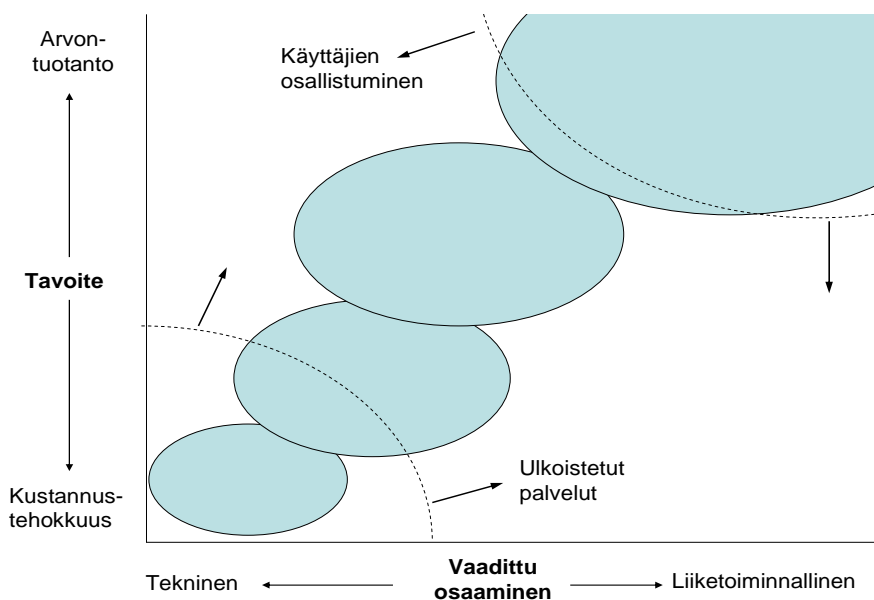
Kummassakin kuvion esittämässä tietohallinnon malleissa operatiivista tietohallintoa johtaa tietohallintojohtaja (Chief Information Officer, CIO). Perinteisessä mallissa tietohallinto-organisaation koko on melko suuri ja palvelut tuotetaan pääasiallisesti osaston sisällä oman operointihenkilöstön toimesta. Verkottuneessa mallissa (yleistyvä malli, emerging model) tietohallinnon koko on aiempaa pienempi ja tietohallinnon rakenne ja tehtävät ovat suunnattu mahdollisimman tehokkaaseen toimittajasuhteiden hallintaan (vendor management) palveluntarjoajien suorittaessa suurinta osaa varsinaisesta operatiivisesta toiminnasta.

McNurlin ja Sprague (2002, 44–48) esittelevät teoksessaan George Coxin mallin tietohallinnon muuttuvasta roolista. Edellä esitetystä tietohallinnon johtamisen mallista poiketen Coxin malli määrittää tietohallinnolle neljä perustehtävää (function) ja esittää, millaisia muospaineita tehtäviin liittyy. Coxin määrittämät tietohallinnon tehtävät ovat *operointi*, *järjestelmäkehitys*, *arkkitehtuurin kehitys* ja *liiketoimintatarpeiden tunnistaminen* (McNurlin ja Sprague 2002, 45). Tehtävät esitetään seuraavassa kuviossa (KUVIO 2) suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin ja niiden suorittamiseen vaadittuun osaamiseen.



KUVIO 2 Tietohallinnon neljä tehtävää (McNurlin ja Sprague 2002, 46)

Kuviossa pystyakselilla on tehtävän tavoite organisaation näkökulmasta (kustannusten pienentäminen – arvontuotanto) ja vaaka-akselilla tehtävän suorittamisen vaatima osaaminen (tekninen osaaminen – liiketoimintaosaaminen). Kuviossa tehtävät, joiden osalta pyritään ensisijaisesti kustannustehokkuuteen – operointi ja järjestelmäkehitys – tuottavat vähemmän arvoa liiketoiminnalle ja tämän vuoksi ne on kuvattu pienemmillä kuplilla. Ydinliiketoimintaa lähempänä olevat tehtävät – arkkitehtuurin kehitys ja liiketoimintatarpeiden tunnistaminen – ovat puolestaan kuvattu suuremmilla kuplilla. Perinteinen käsitys tietohallinnosta käsittää kaikkien neljän tehtävän kuuluvan tietohallinto-osaston suoritettavaksi. Coxin mukaan tietohallintoon kohdistuvat *puristusvoimat* – käyttäjien osallistumisen kasvaminen ja ulkoistettujen palveluiden lisääntyminen – kuitenkin aiheuttavat tietohallinnon roolin muuttumisen. Muuttunut rooli esitellään seuraavassa kuviossa (KUVIO 3).



KUVIO 3 Tietohallinnon tehtävien puristusvoimat (McNurlin & Sprague 2002, 47)

Tietohallinnon roolia muuttavat siis kaksi tekijää: ulkoisten palveluiden käyttö tietohallinnon hyödykkeiden (commodities) tuottamisessa ja käyttäjien² osallistuminen tietohallinnon liiketoimintaa lähellä oleviin tehtäviin. Tietohallinnon roolin muuttuessa sen kyky hallita toimittaja- ja sopimussuhteita sekä osallistua liiketoiminnan kehittämiseen korostuvat. Tietohallinnosta tulee yhtäältä välittäjä (broker) ulkoisten palveluiden ja liiketoiminnan välille ja toisaalta liiketoimintajohdon kumppani liiketoimintaprosessien kehittämisessä. (McNurlin ja Sprague 2002, 46–48)

2.3 Palveluiden tuottamisen vaihtoehdot

Tietohallinnon palveluiden tuottamisen vaihtoehtoja tarkasteltaessa pyritään tekemään ratkaisu kahden tuottamistavan välillä: palvelu tuotetaan joko organisaation omin henkilöresurssein (tuottaminen sisäisesti, insourcing) tai palvelu hankitaan ulkoistettuna palveluna (outsourcing) palvelun tuottamiseen erikoistuneelta yritykseltä. Seuraavissa alakohdissa käsitellään tekijöitä, jotka ovat ominaisia nimenomaan tietohallinnon palveluiden tuottamista pohdittaessa. Lisäksi esitellään kolme mallia palveluiden tuottamispäätösten tukemiseen.

2.3.1 Palveluiden tuottamistapojen ominaispiirteitä

Lacityn ja Willcocks'n (2001, 181) mukaan tietohallinnon palvelujen tuottamispäätöksiä (sourcing decision) tehdessä tulisi aina ottaa huomioon tietohallinnon erityisrooli organisaation osana. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietohallinnon palveluita ei tule arvioida samoin perustein kuin muita

² Käyttäjällä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia organisaation jäseniä, joiden päätoiminen tehtävä on tietohallinto-organisaation ulkopuolella.

liiketoimintaa tukevia organisaation toimintoja, sillä tietotekniset sovellukset ulottuvat läpi organisaation vaikuttaen sen kaikkiin toimintoihin. Lacity ja Willcocks (2001, 181–185) mainitsevat tekijöitä, jotka erottavat tietohallinnon palveluiden tuottamista koskevat päätökset muista tuottamispäätöksistä. Nämä tekijät esitellään seuraavaksi.

Tietohallinnon palvelut eivät ole yhtenäisiä itsenäisiä prosesseja, vaan ne limittyvät organisaation muihin toimintoihin. Tietohallinnon toimintoja ei voida erottaa organisaation muista osista, sillä ne toimivat linkkeinä muiden osien (esimerkiksi tuotannon suunnittelu, talous, valmistus, myynti, asiakaspalvelu) välillä. Tietohallinto eroaa siis limittyneisyytensä vuoksi useimmista muista yleisistä liiketoiminnan tukitoiminnoista, kuten lakiasiain hoidosta tai puhtaanapitopalveluista.

Tietotekniikka ja sen sovellukset kehittyvät jatkuvasti kiihtyvää vauhtia. Kehityksen nopeus aiheuttaa sen, että muutosten ennakoiminen on erittäin epävarmaa. Ulkoisesti tuotettujen palveluiden ollessa kyseessä muutoksiin varautuminen sopimuskauden alussa on hyvin vaikeaa. Lisäksi muutokseen varautuminen saattaa korottaa palveluntarjoajalle maksettavia maksuja huomattavasti. Mikäli taas muutoksiin ei pyritä varautumaan sopimusta laadittaessa, voi asiakkaalle aiheutua lisäkustannuksia palveluntarjoajan opportunistisesta toiminnasta (ks. kohta 3.5).

Tietohallinnon palveluiden tehokkuuden mittaaminen on erityisen haastavaa. Johtuen mainitusta tietoteknisten laitteiden ja sovellusten kehitystahdistista, on hyvin monimutkaista luoda riittävällä tarkkuudella toimivia ja toisaalta joustavia mittareita tietohallinnon palveluiden tehokkuuden mittaamiseen. Uutta mittaria käyttöönotettaessa syntyy helposti tilanne, jolloin palvelun laatua ei

pystytä vertaamaan aiempaan (koska sama mittari ei ole ollut käytössä). Mikäli mittaamisen tavoitteena olisi nimenomaan vertailu eri ajankohtien välillä, saattaisi mittaaminen olla jopa vahingollista tietohallinnon kokonaistehokkuudelle. Tämä johtuu siitä, että palveluiden kehittäminen ja uusien tietoteknisten innovaatioiden käyttöönotto saattaisi jäädä taaksepäin tuijottamisen varjoon. Väärän mittariston käyttö saattaa siis itse asiassa huonontaa asiakasorganisaation³ saamaa palvelua ja hidastaa tai pahimmassa tapauksessa pysäyttää tietotekniikan hyödyntämisen kehityksen organisaatiossa. (McNurlin ja Sprague 2002, 255; Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995, 334)

Suurtuotannon edut eivät yleensä päde IT-alalla samoin kuin perinteisillä teollisuuden aloilla. Vaikka suurtuotannon etuja (economics of scale) voidaan saavuttaa IT-alallakin, ovat saavutettavat edut yleensä jo keskisuurten organisaatioiden itsensä ulottuvissa (Lacity ja Willcocks 2001, 185). Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli tuottamispäätöksen motiivina on palvelun kustannustason laskeminen, ei palvelutuotannon ulkoistamista voida perustella uskottavasti vain suurtuotannon etuihin perustuen. (Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995, 340)

Tietohallinnon palveluiden tuottamistavan muutokseen liittyy aina merkittäviä vaihtokustannuksia (switching costs). Erityisesti laaja-alaisissa yhden palveluntarjoajan ulkoistusratkaisuissa asiakas on usein vahvasti sidottu toimittajaan. Tällöin tuottamistavan vaihtaminen joko toiseen palveluntarjoajaan tai sisäiseen tuottamiseen on monimutkainen, pitkä ja kallis

³ Asiakasorganisaatiolla tarkoitetaan tässä tietohallinnon asiakkaita eli organisaation liiketoimintaa.

prosessi, jonka kokonaiskustannuksia on erittäin vaikeaa arvioida etukäteen. Lisäksi ulkoistamisen jälkeen sisäiseen tuottamiseen palaaminen voi olla, ainakin lyhyellä aikavälillä, lähes mahdoton tehtävä johtuen siitä, ettei organisaatiolla enää ole palvelun tuottamiseen tarvittavaa omaa osaamista. (Ward ja Peppard 2002, 564–565)

2.3.2 Toimintojen luokittelu tuottamis päätösten tukena

Edellisessä alakohdassa todettiin, että tietohallinnon palvelut ovat yhteydessä lähes kaikkiin organisaation muihin toimintoihin. Tämän vuoksi tuottamis päätöstä tekevä organisaatiolle saattaa olla hyötyä palvelun luokittelusta ja liiketoiminnallisen merkityksen arvioinnista. Seuraavassa esitellään kaksi työkalua, joista ensimmäinen jaottelee organisaation IT-palvelut neljään eri tyyppiin ja jälkimmäinen pyrkii auttamaan tuottamis päätöksen tekemisessä luokittelemalla toiminnot liiketoiminnallisen merkityksen mukaan.

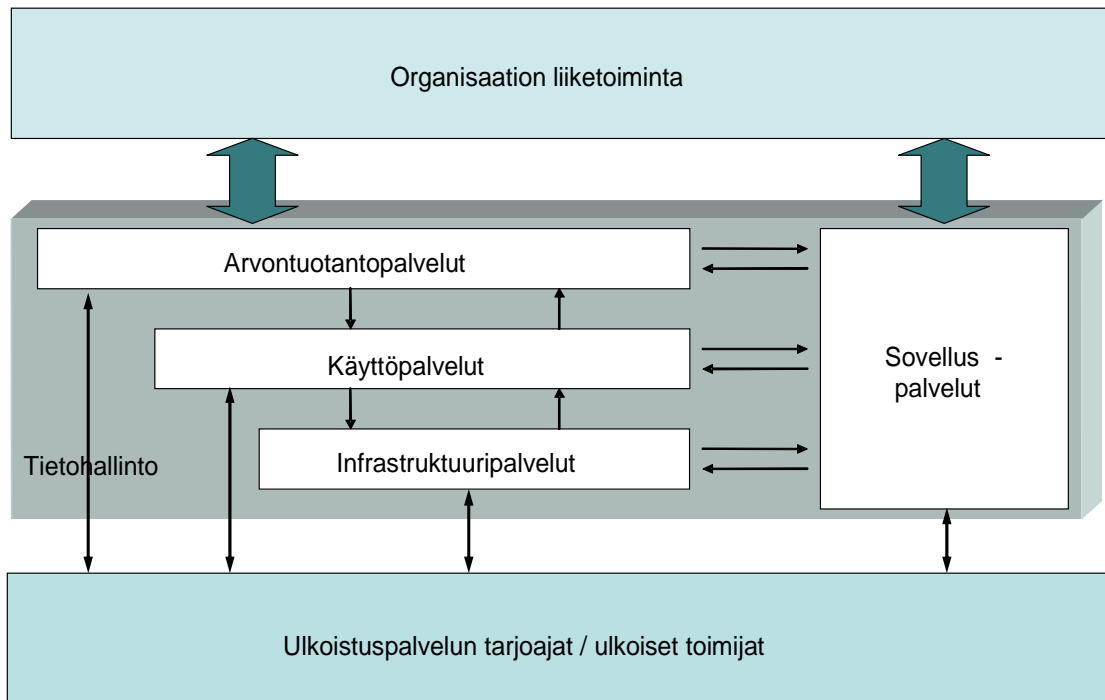
Peppard (2003, 470) jakaa tietotekniset ja –hallinnolliset toiminnot neljään eri tyyppiin: infrastruktuuripalveluihin, käyttöpalveluihin (operational services), arvontuotantopalveluihin (value enabling services) sekä sovelluspalveluihin. *Infrastruktuuripalveluilla* tarkoitetaan lähinnä tekniikan tarjoamia toimintamahdollisuuksia, kuten laitteistoa ja tietoliikenneinfrastruktuuria. Itsessään infrastruktuuripalvelut eivät tarjoa organisaatiolle juurikaan arvoa, vaan luovat edellytykset sovelluspalveluiden toiminnalle. Täten palveluiden tärkeimmäksi tehtäväksi voitaneen mainita mahdollisimman hyvä saatavuus ja vikasietoisuus. *Käyttöpalvelut* ovat IT-ympäristön rakennus- ja ylläpitopalveluita, kuten laitteiston ja sovellusten asennus ja päivitys, mikrotuki, palvelinylläpito ja tietoliikenneverkon ylläpito. *Arvontuotantopalvelut* ovat toimintoja, joilla pyritään kasvattamaan tietoteknisten ratkaisujen mahdollistamaa liiketoiminnallista hyötyä. Arvontuotanto tapahtuu

organisaation informaatiovarannon tehokkaamman hyödyntämisen kautta. Esimerkkejä arvontuotantopalveluista ovat tietohallintostrategian kehittäminen, käyttäjätuki ja help desk -palvelut, tietojärjestelmien vaatimusmäärittely, määrittely sekä suunnittelu. *Sovelluspalvelut* ovat ohjelmistoja ja sovelluksia, jotka hyödyntävät tietoteknisten laitteistojen kykyä käsitellä ja jakaa tietoa. Tästä syystä sovelluspalveluilla on suora yhteys organisaation liiketoimintaprosessien ja sitä kautta koko organisaation tehokkuuteen.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 4) tietohallinnon toiminnot esitetään suhteessa toisiinsa sekä organisaation liiketoimintaan. Kuvioista näkyy, että arvontuotantopalvelut ja sovelluspalvelut ovat suorassa yhteydessä liiketoimintaan informaation jakamisen ja jalostamisen tehtävänsä ansiosta. Tästä syystä niitä kutsutaan *edustapalveluiksi* (front-office services). Käyttöpalvelut ja infrastruktuuripalvelut ovat puolestaan *taustapalveluita* (back-office services), jotka ovat palveluiden käyttäjille lähes näkymättömissä. Yleensä taustapalvelut havaitaan vasta, kun jokin niissä menee vikaan, esimerkiksi palvelimen kaatuessa, laiteasennuksen myöhästyessä tai tietoliikennekatkoksen johdosta. Tällaisessakin tapauksessa palvelu huomataan yleensä sen vuoksi, että taustapalvelun palvelun toimimattomuus estää sen mahdollistamia edustapalveluita toimimasta.

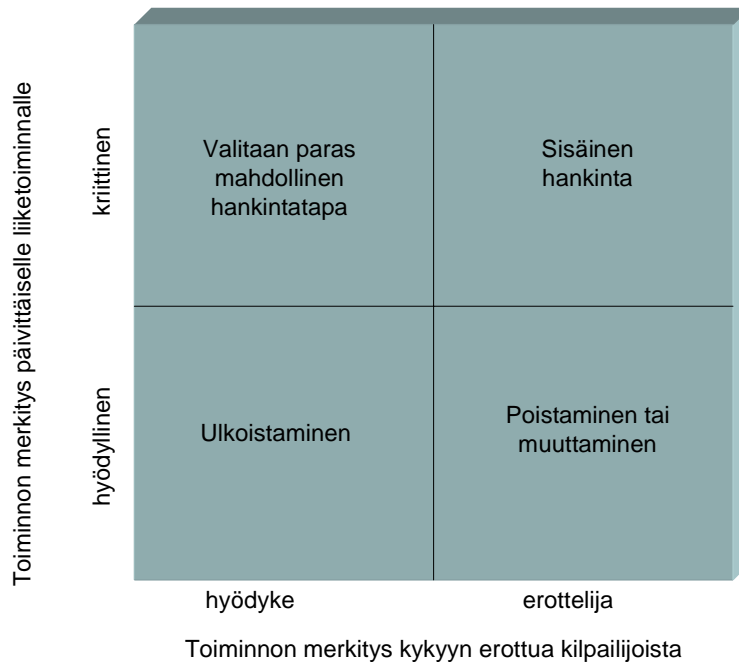
Kuvion esittämät yhteydet ulkoisiin palveluntarjoajiin kuvastavat sitä, että kaikkien neljän tyyppin palveluita voidaan tuottaa joko ulkoisesti tai sisäisesti. Peppardin mukaan tietyt arvontuotantopalvelut ovat kuitenkin niin lähellä organisaation ydinliiketoimintaa, ettei niitä tulisi luovuttaa ulkoisen palveluntarjoajan suoritettavaksi. Tällaisia palveluita tai tehtäviä ovat tietohallinnon palveluiden kehityksen ja tulevien liiketoiminnallisten tarpeiden

arviointi, tulevien tiedonkäsittelytarpeiden määrittäminen yhdessä liiketoimintajohdon kanssa, ulkoistusmarkkinoiden mahdollisuuksien arviointi, sekä toimittajasuhteiden hallinta ja arviointi.



KUVIO 4 Tietohallinnon palvelujen suhde toisiinsa ja organisaation liiketoimintaan (Peppard 2003, 471)

Lacity ja Willcocks (2001, 187–190) esittelevät mallin, joka pyrkii Peppardin mallia selkeämmin antamaan suoria ohjeita tuottamispäätöksen tekemiseen. Mallissa palvelun tuottamista koskeva päätös pyritään tekemään kahden kriteerin mukaan: Mikä on tarkasteltavan palvelun kriittisyys jokapäiväisen liiketoiminnan kannalta? Erottuuko yritys kilpailijoistaan tarkasteltavan palvelun avulla? Seuraavasta kuvion (KUVIO 5) avulla voidaan erottaa neljä liiketoiminnan kannalta erityyppistä tietohallinnollista palvelujoukkoa: kriittiset erottelijat, kriittiset hyödykkeet, hyödylliset hyödykkeet, sekä hyödylliset erottelijat.



KUVIO 5 Tietohallinnon toimintojen arviointi liiketoiminnallisen merkityksen mukaan (Lacity ja Willcocks 2001, 188)

Kriittiset erottelijat ovat toimintoja, jotka ovat tärkeitä jokapäiväisessä liiketoiminnassa ja sen lisäksi auttavat yritystä erottumaan kilpailijoistaan. Nykypäivän markkinoilla hyvin menestyneiden yritysten joukossa on usein yrityksiä, jotka toimivat muuten samalla tavalla kuin samoilla markkinoilla toimivat kilpailijansa, mutta ovat esimerkiksi onnistuneet kehittämään jonkin tai joitakin tietoteknisiä palveluita, joiden avulla ne erottuvat edukseen markkinoilla. Erottuvuutensa ja suuren liiketoiminnallisen merkityksensä vuoksi on suositeltavaa, että kriittisiä erottelijoita ylläpidetään ja kehitetään organisaation sisällä. (Lacity ja Willcocks 2001, 188)

Kriittiset hyödykkeet ovat toimintoja, jotka ovat tärkeitä jokapäiväisessä liiketoiminnassa, mutta eivät erota yritystä kilpailijoistaan. Esimerkki tällaisesta toiminnosta voisi olla pankkiautomaatti: kaikilla pankeilla tulee olla automaatteja ja niiden tulee toimia jatkuvasti, mutta ne eivät enää nykyaikana tarjoa pankille kilpailuetua. Tällaisten toimintojen tulee toimia jatkuvasti ja

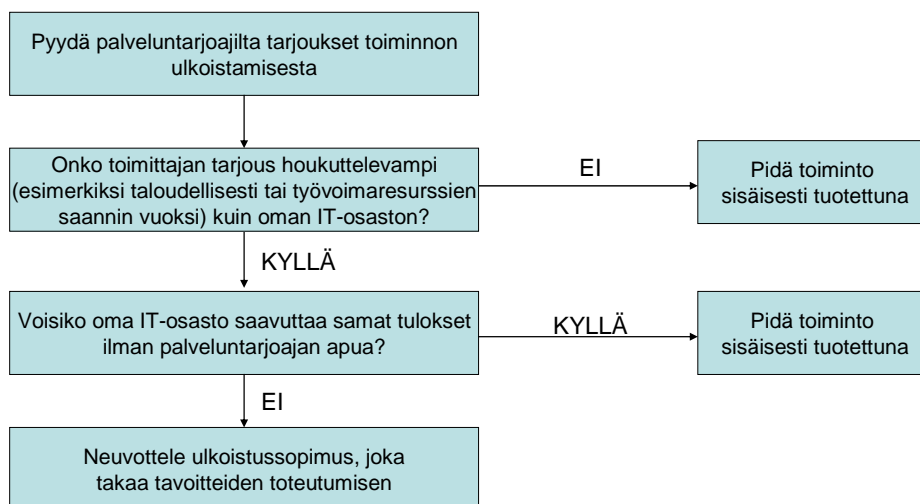
riittävän tehokkaasti, muussa tapauksessa yritykselle saattaa koitua asiasta huomattavia suoria tai epäsuoria kustannuksia. Mikäli kriittistä hyödykettä edelleen kehitetään, voi kehitys tapahtua kahden mahdollisen vaikuttimen kautta: joko markkinatilanne (kilpailijoiden kehitys) vaatii sitä tai toiminnosta pyritään muokkaamaan organisaatiolle kilpailuetua, kriittistä erottelijaa. Kriittisiä hyödykkeitä voidaan hankkia joko yrityksen sisältä tai ulkoistamisen kautta riippuen siitä, mikä tuottamistavoista on tehokkain eli tuottaa riittävän palvelun alhaisimmilla kustannuksilla. (Lacity ja Willcocks 2001, 188–189)

Siirryttäessä kuvion vaaka-akselilla oikealle, siirrytään hyödyllisiin toimintoihin, joista *hyödylliset hyödykkeet* ovat yrityksen liiketoimintaa edistäviä toimintoja, jotka eivät kykene erottamaan yritystä kilpailijoistaan. Tällaisia toimintoja ovat organisaatiosta riippuen monet taloushallinnon järjestelmät tai vaikkapa sähköinen numerohakupalvelu. Hyödylliset hyödykkeet ovat yleensä houkuttelevimpia ulkoistuksen kohteita johtuen niiden varsinaisesta ydinliiketoiminnasta erillään olevasta luonteesta.

Hyödylliset erottelijat ovat toimintoja, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan, mutta jotka eivät ole kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Vaikka organisaatioilla ei tulisi olla tällaisia toimintoja, niitä kuitenkin käytännössä löytyy (Lacity ja Willcocks 2001, 190). Hyödyllinen erottelija on usein tietotekninen palvelu, joka on kehitetty yrityksen liiketoimintastrategiasta erillään, mikä on johtanut siihen, ettei se ole yrityksen liiketoiminnalle erityisen merkityksellinen. Tällaisista toiminnoista tulisi pyrkiä eroon joko muuttamalla toiminto hyödylliseksi hyödykkeeksi tai kehittämällä toimintoa niin, että siitä tulee kriittinen erottelija. (Lacity ja Willcocks 2001, 189–190)

2.3.3 Tietohallinnon palveluiden tuottamispäätöksen tekeminen

Lacity ja Hirschheim (1993, 230–232) kuvaavat yksinkertaisen päätöksentekoprosessin tietohallinnon palveluiden tuottamispäätöksen tekemiseen. Heidän esittelemänsä prosessi ei pyri luokittelemaan tarkasteltavaa toimintoa samaan tapaan liiketoiminnallisen merkityksen mukaan kuin edellisen alakohdan kuvio. Sen sijaan esitetty päätöksentekoprosessi pyrkii selvittämään, kumpi palvelun tuottamistapa – sisäinen vai ulkoinen tuottaminen – on kannattavampi toiminnon osalta. Lacityn ja Hirschheimin päätöksentekoprosessi alkaa tilanteesta, jossa tietohallinnon toiminnon ulkoistaminen on koettu harkitsemisen arvoiseksi asiaksi. Näin ollen ensimmäinen vaihe prosessissa on tarjousten pyytäminen palveluntarjoajilta. Päätöksentekoprosessi on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 6).



KUVIO 6 Prosessi tuottamispäätöksen tekemiseen (Lacity ja Hirschheim 1993, 231)

Tarjouspyyntöjä seuraavassa vaiheessa saatuja tarjouksia verrataan oman tietohallinnon kykyyn tarjota sama palvelu sisäisesti tuotettuna palveluna. Mikäli palveluntarjoajat eivät pysty tarjoamaan merkittävästi houkuttelevampaa ratkaisua kuin oma tietohallinto-osasto, tyydytään palvelun

tuottamista jatkamaan organisaation sisäisin resurssein. Jos taas saatujen joukossa on kiinnostavia tarjouksia, siirrytään päätöspuussa seuraavaan tasoon: *Mistä syystä palveluntarjoaja pystyi tekemään houkuttelevamman tarjouksen? Pystymmekö nostamaan sisäisen tietohallinto-osaston suorituskyvyn samalle tasolle saadun tarjouksen kanssa?* Mikäli jälkimmäiseen kysymykseen saadaan myöntävä vastaus, päädytään jälleen pysyttelemään sisäisessä tuottamisessa ja kehittämään oman tietohallinnon tehokkuutta. Jos taas päädytään edelleen harkitsemaan ulkoistamista, selvitetään, miten voidaan vakuuttua siitä, että ulkoistukselle asetetut tavoitteet toteutuvat. Mikäli palveluntarjoaja kykenee vakuuttamaan asiakkaan tavoitteiden toteutumisesta, sisällytetään tavoitteiden saavuttamisen ehdot ulkoistussopimukseen ja käynnistetään ulkoistamisprosessi. (Lacity ja Hirschheim 1993, 231–233)

2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty tietohallinnon palveluiden tuottamisen keinoja ja perusteita erilaisten tuottamistapojen valintaan. Tarkoituksena on ollut selventää sitä toimintaympäristöä, jonka puitteissa organisaatiot tekevät päätöksiä tietohallintonsa rakenteesta ja sen palveluiden tuottamisesta. Edelleen tarkoituksena on ollut johdattaa lukija ymmärtämään, miten tietohallinnon rakenteessa tapahtuneet muutokset vaikuttavat organisaatioiden kykyyn ja halukkuuteen ulkoistaa toimintojaan. Erityisesti on haluttu nostaa esille, että tietohallinnon palveluiden sisäistä ja ulkoista tuottamista tulisi kyetä puntaroimaan tietohallinnon ja sen palveleman organisaation tavoitteisiin verraten. Tällä pyritään siihen, että organisaation liiketoiminnan tavoitteet tulisi nähdä tärkeimpänä asiana myös palveluiden tuottamispäätöksiä tehdessä eikä tuottamistapoja tulisi puolustaa eikä vastustaa esimerkiksi tuottamistapojen muodikkouden perusteella.

3 TIETOHALLINNON PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN

Tietohallinnon palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan yhden tai useamman tietohallinnon toiminnon ulkoistamista yhdelle tai useammalle palveluntarjoajalle tietyn ajanjakson ajaksi. (McNurlin ja Sprague 2002, 246; Barthélemy 2003) Ulkoistamiselle ei välttämättä ole määritelty päättymishetkeä, vaan se voi olla voimassa myös toistaiseksi. Lyhytaikaiset tai satunnaiset projektit tai konsultoinnit rajataan tässä tutkielmassa ulkoistamismäärityksen ulkopuolelle, sillä tutkielma keskittyy nimenomaan tietohallinnon muulle liiketoiminnalle tarjoamien (jatkuvien) palveluiden ulkoistamiseen.

Tarkasteltaessa ulkoistamista yleisellä tasolla tulee huomioida, että ulkoistussuhteet ovat yksilöllisiä kulloinkin kyseessä oleville osapuolille. Esiteltävät ulkoistamisen vaikuttimet, tavoitteet, ulkoistamisstrategiat ja ulkoistettavat toiminnot vaikuttavat yhdessä monen muun tekijän kanssa siihen, millaiseksi ulkoistaminen organisaatiossa muotoutuu. Tässä luvussa pyritään valottamaan, miltä taustalta tietohallinnon palveluiden ulkoistaminen on syntynyt, mitä organisaatiot tyypillisesti tavoittelevat ulkoistusratkaisuja tehdessään ja mitä tietohallinnon palveluita tyypillisesti ulkoistetaan. Tämän jälkeen ulkoistamista tarkastellaan erityisesti suomalaisessa kontekstissa. Lopuksi luvussa käsitellään erilaisia ulkoistamisstrategioita ja ulkoistamiseen liitettyjä riskejä.

3.1 Ulkoistamisen historia ja tausta

IT-ulkoistamisen kehitys katsotaan yleisesti alkaneeksi 1960-luvulla, jolloin oman organisaation ulkopuolisten ”ATK-talojen” vastuulle annettiin keskustietokoneiden (mainframe) ylläpito- ja kehitystehtäviä. Tärkein ulkoistamisen vaikutin oli tuolloin se, että tehtävään erikoistuneiden yritysten

katsottiin suoriutuvan vieraiksi ja hankaliksi koettujen järjestelmien hallinnasta järjestelmiä hyödyntävää yritystä paremmin. (Lee, Huynh, Kwok & Pi 2003) Tietotekniikkapalveluiden ulkoistustoiminta on kehittynyt 1960- ja 1970-lukujen alkuajoista kiihtyvällä vauhdilla. Erityisen sysäyksen alan kehitykselle antoi Eastman Kodakin 1980-luvun lopussa⁴ julkistama laaja ulkoistusratkaisu, jossa yritys ulkoisti koko operatiivisen tietohallintonsa neljälle IT-alan yritykselle 10 vuoden ajaksi. Ennen Kodak-tapauksen julkistamista oli alalla vallitsevana käsitys, jonka mukaan tietohallinnon ulkoistaminen tarkoitti sitä, että huonosti johdettuun tietohallintoon haluttiin tehokkuutta ostamalla asiantuntijuutta ulkopuolelta. Kodakin ratkaisu poikkesi vallinneesta käsityksestä siten, että yrityksen tietohallinto oli myös ennen sen ulkoistamista menestyvä, tehokas ja hyvin hallittu. Ulkoistamisella pyrittiin siis aidosti tietohallinnon kehittämiseen eikä ainoastaan sen saattamiselle tyydyttävälle tasolle. Kodak on yhdessä tärkeimmän ulkoistuskumppaninsa, IBM:n, kanssa jatkuvasti kehittänyt ulkoistussuhdettaan ja sen hallinnan keinoja tehden siitä tärkeän referenssin ja tutkimuskohteen koko ulkoistustoimialaa ajatellen. (McNurlin ja Sprague 2002, 253–254, Dibbern ym. 2004; Lacity ja Hirschheim 1993; Lee ym. 2000)

3.2 Ulkoistamisen vaikuttimet

Organisaatioiden ulkoistamishalukkuuteen vaikuttavat useat eri asiat eikä yksittäistä tärkeintä syytä ulkoistamiseen voida esittää. Taloudelliset vaikuttimet ovat kuitenkin muodossa tai toisessa hyvin usein esillä ulkoistamispäätöstä tehtäessä (Jurison 1998, 189). Lisäksi organisaatioiden tarve

⁴ Lähteestä riippuen Kodakin ulkoistussopimuksen julkistusajankohdaksi on mainittu vuosi 1987 (Lacity ja Willcocks 1993, 243) tai 1989 (McNurlin ja Sprague 2002, 253)

keskittyä ydinliiketoimintaansa (focus on core business) tai muu tarve hankkiutua eroon tietoteknisten toimintojen hallinnoimisesta nousevat esiin kirjallisuudessa (Ward ja Peppard 2002, 246; Barthélemy 2003; Lacity ja Willcocks 2001, 45, 182; Tieke 2000). Mainittujen vaikuttimien lisäksi ulkoistamisesta saadut positiiviset kokemukset ja toiminnan ”muodikkuus” (management-by-magazine) vaikuttanevat johtajien halukkuuteen selvittää ulkoistamisen mahdollisuutta oman organisaationsa yhteydessä.

Ydinliiketoimintaan keskittyminen ulkoistamisen vaikuttimena liittyy strategia-ajatteluun, jonka mukaan kaikki sellaiset liiketoiminnan osat, jotka eivät ole organisaation liiketoiminnalle arvoa tuottavia, ovat mahdollisia ulkoistamisen kohteita. Tietohallintoa ei tässä yhteydessä nähdä itseisarvollisena kokonaisuutena, vaan ajatellaan, että tietohallinnon tehtävä on tukea ja edistää muuta liiketoimintaa. Täten ulkoistamisella pyritään siihen, että organisaation resurssit voitaisiin kohdistaa ydinliiketoimintaan mahdollisimman tehokkaasti. (Lacity ja Willcocks 2001, 182; Lacity ja Willcocks 1998, 165) Lisäksi monet liiketoimintajohtajat näkevät tietotekniset palvelut lähinnä organisaation liiketoiminnan tukitoimintoina ja uskovat IT-palveluntarjojien kykenevän hallitsemaan teknologiaa muun toimialan organisaatioita tehokkaammin (Jurison 1998, 188). Pisimmälle ulkoistamisajattelun ovat vieneet Porterin (1985) arvoketjuajatteluun pohjaavat Quinn ja Hilmer (1994), joiden mukaan kaikki palvelut, joita yritys ei kykene toteuttamaan *paremmin kuin kukaan muu*, tulisi ulkoistaa.

Kustannusten leikkaaminen ulkoistamisen motiivina tähtää siihen, että luovuttamalla tietohallinnon osia ulkoisen organisaation hoidettavaksi asiakasorganisaatio saa joko entisen palvelutason aiempaa matalammilla kustannuksilla tai kykenee nostamaan tietohallinnollisten prosessiensa taso

ilman, että niistä aiheutuvat kustannukset nousevat (Langfield-Smith ja Smith 2003). Lähtökohtana tällaisessa ajattelutavassa pidetään sitä, että ulkopuolisella organisaatiolla ovat ulkoistuksen kohteena olevat prosessit paremmin johdettuja ja jalostetumpia, jolloin ne toimivat tehokkaammin. Voidaan myös ajatella, että ulkoistuspalvelua toimittava yritys voi saavuttaa volyymietua (economics of scale) esimerkiksi hankkimalla laitteistoja usealle asiakkaalleen kerrallaan, ikään kuin yhteistilauksena. Suurtuotannon eduksi voidaan katsoa myös IT-palveluihin erikoistuneen yrityksen kyky pitää hallussaan erikoisosaamista omaavaa henkilöstöä. IT-yrityksen palveluksessa erikoisosaaja voi palvella useita palveluntarjoajan asiakkaita, vaikka yhdelläkään yksittäisellä asiakkaalla ei yksin olisi resursseja ja tarvetta osaajan palkkaamiseen. (Ketler ja Willems 1999; Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995)

Langfield-Smith ja Smith (2003) sekä McNurlin ja Sprague (2002, 244) mainitsevat osaavan IT-alan työvoiman saamisen vaikeuden yhdeksi merkittävistä syistä kääntyä ulkopuolisen organisaation puoleen. Palveluntarjoaja voi olla IT-alan yrityksenä urakehityksessään eteenpäin pyrkivälle työntekijälle muun toimialan yritystä houkuttelevampi (Ketler ja Willems 1999; McNurlin ja Sprague 2002; Tieke 2000). Lisäksi kuten edellä mainittiin, ulkoistuspalvelua tarjoavalla yrityksellä on myös muiden toimialojen yrityksiä paremmat mahdollisuudet pitää hallussaan IT-alan erikoisosaajia, koska sen palveluksessa oleva osaaja voi tarjota mahdollisesti kapea-alaistakin erikoisosaamistaan usealle asiakasyritykselle.

Organisaation sisäisesti tuotettujen tietohallinnollisten palveluiden ongelmaksi koetaan usein niiden aiheuttamien kustannusten piilotettu luonne. Organisaatiot eivät usein pysty tarkasti ilmaisemaan, paljonko tietohallinto aiheuttaa kustannuksia ja mikä on tietohallintoon sijoitetun pääoman tuotto.

Palvelun ostaminen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ratkaisee joiltakin osin tämän kustannusten mitattavuuden ongelman. (Langfield-Smith ja Smith 2003)

Ulkoistamista voidaan puolustaa myös joustavuuden lisääntymisellä. Ulkoistetut palvelut joustavat usein paremmin kuin organisaation sisäisin resurssein tuotetut. Palveluntarjoajan asiakkaalle kohdistaman IT-henkilöstön määrä voidaan jättää ulkoistamisesta sovittaessa avoimeksi ja ulkoistamisen kustannukset ja tarjottava palvelu voidaan sitoa ainoastaan tarjottavaan palvelutasoon ja esimerkiksi palvelun piirissä olevien työasemien määrään. Tällaisissa tapauksissa ulkoistuspalvelua tarjoava yritys voi lisätä tai vähentää asiakkaan palveluksessa olevaa henkilöstöään ja laskuttaa toimittamansa palvelun mukaan. Tällä tavoin menettelemällä muutostilassa oleva asiakasyritys saavuttaa joustavuutta ja välttyy tietohallintohenkilöstön rekrytoinnilta tai irtisanomisilta. (Langfield-Smith ja Smith 2003)

Kiinteiden kustannusten vaihtaminen muuttuviksi kustannuksiksi on myös yksi taloudellinen peruste harkita ulkoistamista. Ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että ulkoistamalla organisaatio saa vapautettua pääomiaan kohtelemalla palveluihin liittyvää henkilöstöä ja omaisuutta, kuten laitteita, kuluina. (Kiiskinen, Linkoaho, Santala 2002, 90)

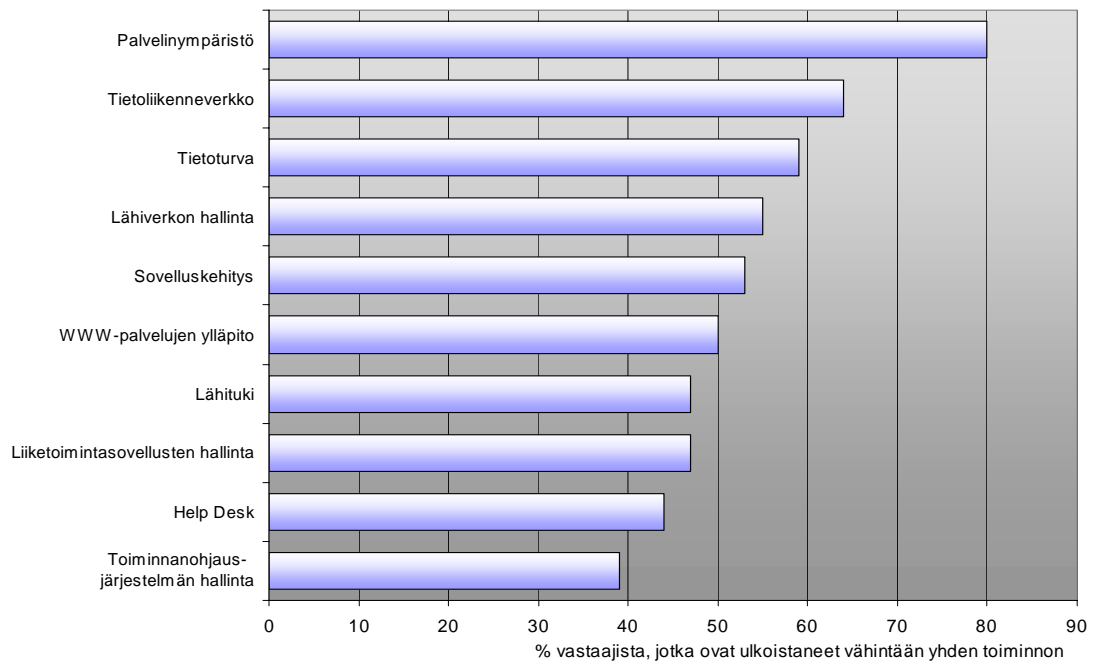
3.3 Ulkoistaminen Suomessa

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu organisaatioista, jotka toimivat Suomessa. Tämän vuoksi seuraavaksi käsitellään ulkoistamista suomalaisessa ympäristössä. Käsitteily pohjautuu Market-Vision joulukuussa 2003 julkaisemaan tutkimukseen, jossa selvitettiin IT-ulkoistamisen hyötyjä ja

haasteita Suomessa. Tutkimuksen mukaan 88 % suomalaisista keskisuurista ja suurista organisaatioista⁵ on ulkoistanut tietohallinnon palveluitaan⁶. Lisäksi loput 12 % joko olivat tehneet päätöksen ulkoistamiseen ryhtymisestä tai ainakin harkitsivat ulkoistamista. (Market-Visio 2003)

3.3.1 Ulkoistettujen palveluiden jakautuminen

Seuraava kuvio (KUVIO 7) esittää ulkoistettujen palveluiden jakautumisen sellaisten organisaatioiden kesken, jotka ovat ulkoistaneet vähintään yhtä tietohallintonsa palvelua.



KUVIO 7 Ulkoistamisen yleisyys eri palveluiden kesken (Market-Visio 2003, 14)

⁵ Tutkimukseen osallistui 155 vähintään 50 henkilöä työllistävää ja liikevaihdoltaan vähintään 10M€:n organisaatiota. Tutkimuksen aineisto kerättiin 29.9. – 17.10.2003.

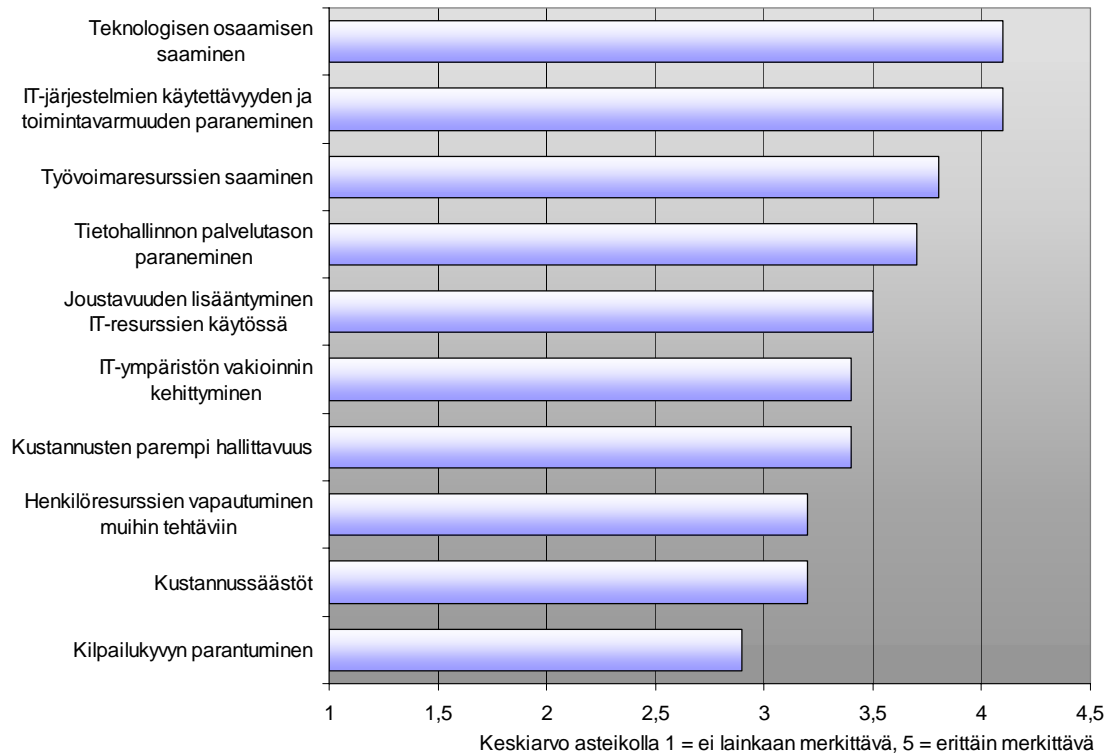
⁶ Tutkimuksessa käytetty termi on *IT-palvelu*, mutta termin määritelmä vastaa tässä tutkielmassa käytettävää tietohallinnon palvelun määritelmää.

Market-Vision tutkimuksen mukaan yleisin IT-ulkoistamisen kohde on palvelinympäristön hallinta. Sen on ulkoistanut osittain tai kokonaan neljä viidestä ulkoistaneesta yrityksestä. Seuraavaksi yleisintä on tietoliikenneverkon (WAN) sekä tietoturvapalveluiden ulkoistaminen. Suosituttuja ovat myös lähiverkon hallinnan ja sovelluskehityksen ulkoistaminen.

Suomalaiset yritykset ja organisaatiot käyttävät ulkoistukseen Market-Vision tutkimuksen (2003, 17) mukaan keskimäärin lähes puolet (44 %) IT-budjeteistaan. Alakohtaisesti suurin suhteellinen osuus ulkoistamisella on rahoitus- ja vakuutusala (66 %) sekä teollisuudessa (50 %) ja vähäisin terveydenhoitoalalla (36 %) sekä kuntien ja kaupunkien organisaatioissa (33 %). Viimeksi mainittujen alojen vastaajat arvioivat kuitenkin kasvattavan osuuttaan eniten, noin 5 % vuoden 2005 loppuun mennessä. Kokonaisuudessaan julkisen sektorin organisaatiot arvioivat kasvattavansa ulkoistamisen osuuden IT-budjeteistaan 37 prosentista 41 prosenttiin vuoden 2005 loppuun mennessä. Millään toimialasektorilla ei arveltu ulkoistuksen osuuden vähenevän lähitulevaisuudessa.

3.3.2 Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt

Yleisimmäksi ulkoistamisella tavoitelluksi hyödyksi mainittiin Market-Vision tutkimuksessa (2003, 21) järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantaminen yhdessä palveluntarjoajan teknologisen osaamisen hyödyntämisen kanssa. Muita tärkeimpiä ulkoistamisella tavoiteltuja hyötyjä ovat työvoimaresurssien saaminen ja palvelutason parantuminen. Yleisimmät tavoitellut hyödyt on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 8).



KUVIO 8 Yleisimmät ulkoistamisella tavoitellut hyödyt (Market-Visio 2003, 21)

Kuviosta voidaan havaita, että tekniset ja taloudelliset hyödyt dominoivat tavoiteltujen hyötyjen listaa jättäen liiketoiminnalliset hyödyt varjoonsa. Tämä liittyy edellisessä kohdassa (ks. KUVIO 7) esiteltyihin yleisimmin ulkoistettuihin palveluihin. Ulkoistamisen todettiin painottuvan yleisimmin teknisiin ja operatiivisiin toimintoihin (palvelinympäristö, tietoliikenneverkko, tietoturva), joten on luonnollista, että tavoitellut hyödyt ovat linjassa näille toiminnoille tavallisesti asetettavien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden kanssa.

Organisaatiot ovat tyypillisesti melko tyytyväisiä tavoiteltujen hyötyjen toteutumiseen. Tyytyväisyys on korkeinta juuri yleisimmin tavoiteltujen hyötyjen (osaamisen saaminen, työvoimaresurssien saaminen, käytettävyyden ja toimintavarmuuden paraneminen) osalta. Kustannussäästöjen toteutumattomuus on puolestaan yleisin tyytymättömyyden syy. Ulkoistaneista

yrityksistä lähes joka viides ilmoittaa olevansa tyytymätön tavoiteltujen kustannussäästöjen toteutumiseen. Syy siihen, miksi kustannussäästöt eivät usein toteudu, saattaa olla siinä, ettei kustannustason laskemista nähdä merkittävänä ulkoistamisella tavoiteltavana hyötynä. Tällöin panostus kustannusten pienentämiseen saattaa jäädä alhaiseksi ja säästöt toteutumatta.

Kolme neljästä tietohallintojohdon edustajasta kertoo olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen ulkoistamisesta saatuun kokonaishyötyyn. Selkeästi tyytymättömien osuus on kuusi prosenttia. Tyytyväisten osuus on noussut jopa 20 prosentilla edellisestä vastaavasta tutkimuksesta, jonka Market-Visio julkaisi keväällä 2002. Suurissa yrityksissä ollaan keskimäärin hiukan pieniä yrityksiä tyytymättömämpiä ulkoistamisen kokonaishyötyyn. Tämä saattaa selittyä suurten yritysten korkeammilla odotuksilla ja vaikeammin hallittavilla ympäristöillä. (Market-Visio 2003, 30–39)

3.4 Ulkoistamisstrategiat

Ulkoistamisstrategialla tarkoitetaan organisaation valitsemää lähestymistapaa ulkoistamiseen. Ulkoistamisstrategian valitsemisella pyritään ulkoistamisen hyötyjen maksimointiin sekä riskien ja kustannusten minimointiin. Sen tärkein sisältö on käytettävien kumppanien tai palveluntarjoajien määrä ja toimittajasuhteen laatu. Ulkoistamisstrategioita on erityyppisiä ja tyypeillä on omat etunsa ja haittansa. Seuraavaksi käsitellään ulkoistamisstrategioita ja näiden ominaisuuksia. (Ward ja Peppard 2002, 563)

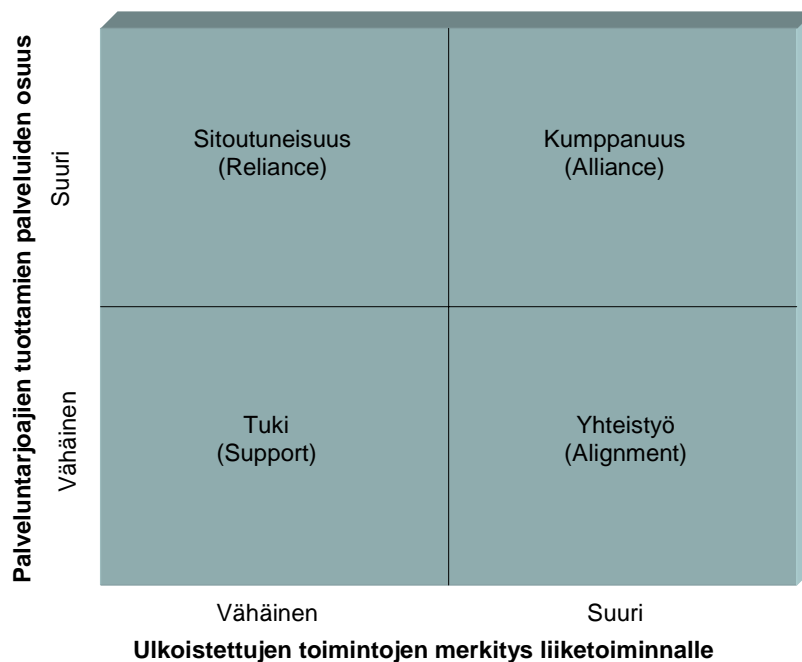
Yhden palveluntarjoajan hyödyntämisen mallissa kommunikointi, sopiminen sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen on lähtökohtaisesti helpompaa kuin usean toimijan kesken. Perusajatuksena yhden toimittajan lähestymistavassa on kilpailuttaa kaikki ulkoistettavat tietohallinnon palvelut kokonaisuutena yhden

palveluntarjoajan tuotettavaksi. Mikäli organisaatiot ovat tehneet aiempaa yhteistyötä yhdessä, saatetaan kilpailutuskin jättää väliin ja ryhtyä suoraan neuvottelemaan ulkoistamisen ehdoista. Tällaisessa mallissa tietohallinnon palveluiden tuottamiseen jää siis vain kaksi vaihtoehtoa: asiakasorganisaatio joko tuottaa tietyn tietohallinnon palvelun itse tai ulkoistaa sen valitulle palveluntarjoajalleen. Usean toimittajan käyttämisen mukanaan tuomia ongelmia ei esiinny. Haittapuolena lähestymistavassa mainittakoon riski toimittajariippuvuudesta (vendor lock-in) ja sitä seuraavasta hyväksikäytön riskistä (vendor opportunism). Toimittajariippuvuus aiheutuu siitä, että yhden toimittajan tuottaessa asiakkaalle palveluita useita vuosia se on ainoa taho, joka tietää, kuinka kyseiset palvelut tuotetaan ja miten niihin liittyvät prosessit asiakasorganisaatiossa etenevät. Asiakkaan hyväksikäytön riski puolestaan on seuraamus siitä, että palveluntarjoaja tiedostaa lukkotilanteen ja voi korottaa asiakkaalta perimiään maksuja. (Kishore, Rao, Nam, Rajagoplan ja Chaudbury 2003, 88–89; Ward ja Peppard 2002, 563–564; Barthélemy 2003, 539; Aubert ym. 1999)

Toimittajariippuvuutta ja hyväksikäytön riskiä voidaan tehokkaasti pienentää käyttämällä palveluiden tuottamiseen useita palveluntarjoajia. Tätä ulkoistamisstrategiaa kutsutaan nimellä valikoiva tuottaminen (selective sourcing, smart sourcing). Perusajatuksena valikoivassa tuottamisessa on kilpailuttaa kaikki ulkoistettavat palvelut tai palvelukokonaisuudet erikseen ja hallita ulkoistamista toiminto- ja toimittajakohtaisesti. Monet organisaatiot pyrkivät korottamaan tietohallintonsa tehokkuutta ja tuottavuutta valitsemalla tietyn palvelun tuottajaksi sen toimittajan, joka pystyy tuottamiseen parhaiten tai kustannustehokkaimmin. Tällaista ulkoistamisstrategiaa kutsutaan nimellä best-of-breed ulkoistaminen. Haasteena valikoivassa tai best-of-breed tuottamistavassa on se, että toimittajien määrän kasvaessa myös niiden

hallintaan vaadittavat ajalliset ja muut resurssit kasvavat rajusti. (Ward ja Peppard 2002, 563–564; Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995, 339; McNurlin ja Sprague 2002, 249; Fairchild 2004)

Toimittajien määrän valinnan lisäksi toimittajasuhteiden laatu on myös tärkeä osa ulkoistamisstrategiaa. Suhteen laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, mikä on ulkopuolisten palveluntarjoajien merkitys organisaatiolle. Merkitys asiakkaalle kasvaa sitä mukaa, kun toimittajille ulkoistettujen palveluiden määrä ja ulkoistettujen palveluiden merkitys kasvaa. Erilaisia toimittajasuhdetyyppejä on kuvattu seuraavassa kuviossa (KUVIO 9). (Kishore, Rao, Nam, Rajagoplan ja Chaudbury 2003, 88)



KUVIO 9 Ulkoistussuhteen neljä tyyppiä (Kishore, Rao, Nam, Rajagoplan ja Chaudbury 2003, 88)

Kuvion esittämät suhdetyypit ovat toimittajasuhdekohtaisia. Vaaka-akselilla esiintyvä ulkoistettujen toimintojen merkitys liiketoiminnalle kuvastaa sitä, kuinka tärkeiksi palveluntarjoajalle ulkoistetut palvelut nähdään asiakkaan

liiketoiminnalle. Palveluntarjoajan tuottamien palveluiden osuus puolestaan kuvaa sitä, kuinka suuri osa kaikista tietohallinnon palveluista on tietyn palveluntarjoajan tuottamia. Mikäli sekä tuotettujen palveluiden osuus että niiden merkitys on alhainen, voidaan suhdetta nimittää *tukisuhteeksi*. Tukisuhteessa palveluntarjoajan merkitys organisaation tietohallinnolle on rajoitettu ja suurin osa palveluista tuotetaan joko sisäisesti tai muiden palveluntarjoajien toimesta.

Yhteistyösuhteessa ulkoistamisen rooli on tyypillisesti palveluntarjoajan osaamisen hyödyntämistä projektiluontoisissa tehtävissä, joissa ulkoistamisen liiketoiminnallinen merkitys on suuri, mutta osuus kaikista palveluista pieni. Yhteistyösuhde on tyypillinen tietohallinnon kehityshankkeille, kuten ohjelmistotuotannolle.

Sitoutuneisuus valittuna ulkoistamisen suhtautumistapana edellyttää molemmin puoleista sitoutumista ulkoistussuhteeseen. Tämä johtuu siitä, että merkittävä osa organisaation tietohallinnon operatiivisista toiminnoista on ulkoistettu tietylle palveluntarjoajalle. Toimintojen suuren osuuden vuoksi asiakasorganisaatio on merkittävässä määrin riippuvainen ulkoistussuhteesta eikä ainakaan lyhyellä aikavälillä pystyisi tuottamaan tietohallintonsa palveluita ilman palveluntarjoajaa.

Kumppanuussuhde poikkeaa muista ulkoistamisen lähestymistavoista siten, että yhteistyösuhde on luonteeltaan strateginen. Kumppanuussuhteessa sekä ulkoistamisen määrällinen että liiketoiminnallinen merkitys on suuri, joten osapuolilla on oltava yhteisiä tavoitteita toistensa tukemisessa eikä ulkoistamista voida hallita pelkin palvelutasomittarein. Palvelutasomittarien riittämättömyys selittyy sillä, että mikäli ulkoistamisessa esiintyisi

katastrofaalisia ongelmia, haittaisi se asiakkaan liiketoimintaa niin vakavasti, ettei lauennutta riskiä voisi korvata taloudellisilla sanktioilla. (Kishore ym. 2003, 88–89; Sun ym. 2002) Kumppanuussuhteesta varhaisimpana esimerkkinä voidaan pitää jo aiemmin mainittua Eastman Kodakin 1980-luvun lopulla käynnistämää hyvin laajaa ulkoistusta. Suhteen strategisuudesta kertoo se, että erään Kodakin IT-johtajan mukaan suhteen hallinnassa viitataan hyvin harvoin tehtyyn vain 6–7 sivun pituiseen ulkoistussopimukseen. (Lacity ja Willcocks 1993, 243)

3.5 Ulkoistamisen riskit

Luovutettaessa liiketoiminnalle tarpeellisia tai kriittisiä tietohallinnon palveluita ulkoisen palveluntarjoajan suoritettaviksi, otetaan välttämättä riskejä. Tämän vuoksi riskienhallinnan on oltava harkittu osa ulkoistamiseen ryhtymistä ja ulkoistussuhteen hallintaa. Riskillä tarkoitetaan mahdollisuutta ei-toivotun, negatiivisia seuraamuksia omaavan tapahtuman toteutumiseen. Riskienhallinta pyrkii tunnistamaan riskialttiit tilanteet, arvioimaan riskien laukeamisen mahdollisuutta ja toteutumisen haittavaikutuksia, sekä vaikuttamaan riskejä torjuvasti tai pienentävästi riskejä sisältäviin tilanteisiin. (Ropponen 1993)

Ulkoistussuhteessa asiakkaana toimivan organisaation tulee jatkuvasti arvioida suhteen riskejä ja toimia ennakoivasti riskit minimoidakseen. Alttius tietyille riskeille on riippuvaista valitusta ulkoistamisstrategiasta (esimerkiksi lukkiutuminen tiettyyn palveluntarjoajaan, mikäli valittuna strategiana yhden toimittajan käyttö) toisten ollessa yhteisiä kaikille tietohallinnon palveluiden ulkoistamisille. Ulkoistamisstrategioihin liittyviä riskejä käsiteltiin jo edellisessä kohdassa. Seuraavaksi tarkastellaan ulkoistamiseen yleisesti liittyviä riskejä Wardin ja Peppardin (2002, 564–566) mukaan.

Ensimmäinen Wardin ja Peppardin (2002, 564–566) mainitsemista riskeistä on *virheellinen suhtautuminen tietotekniikkapalveluiden merkitykseen*. Mikäli tietohallinnon palveluita aletaan ulkoistaa vain, jotta päästäisiin eroon ylimääräiseksi koetusta organisaation osasta, voi virheellistä asennoitumisesta aiheutua riski koko liiketoiminnalle. Tietotekniikka tunkeutuu organisaatioissa kaikkialle ja sen mahdollistamat palvelut on nähtävä liiketoiminnalle kriittisenä osana organisaatiota.

Edelliseen verrattavaksi suhtautumisriskiksi voidaan myös lukea *ulkoistamis päätöksen tekeminen lyhytaikaisten taloudellisten etujen tavoittelemiseksi*. Ulkoistamisesta aiheutuu organisaatiolle tyypillisesti suuret ja vaikeasti ennustettavat vaihtokustannukset (switching costs) huolimatta siitä, siirrytäänkö sisäisesti tuotetuista palveluista ulkoisiin vai vaihdetaanko palveluntarjoajaa. Vaihtokustannukset koostuvat ulkoistamisen käynnistysprojektin kustannuksista, neuvotteluista, muutoksen aiheuttamasta tilapäisestä liiketoiminnalle koituvasta haitasta sekä muusta oman henkilöstön suorittamasta työstä (Lacity ja Willcocks 1993). Vaihtokustannusten vuoksi ulkoistamisella on vaikeaa saavuttaa lyhyen aikavälin kustannussäästöjä.

Seuraavaksi Ward ja Peppard nostavat esille *sopimuksen sisältöön liittyvän epätäydellisyyden*. Tällä viitataan siihen, että tietotekniikan nopean kehityksen ja tietohallinnon toimintojen monimutkaisuuden vuoksi kattava sopimusten laatiminen on hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Väljästi laadittu sopimus saattaa johtaa voimasuhteiden kääntymiseen palveluntarjoajan eduksi. Tämä puolestaan voi mikä voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin palveluntarjoajan opportunistin muodossa. (Barthélemy 2003, 540–541; Ward ja Peppard 2002, 565; Aubert ym. 1998; Bahli ja Rivard 2004)

Riittämätön ulkoistussuhteen hallinta ja mittaaminen (benchmarking) on myös yksi esille nostetuista riskeistä. Mikäli suhteen hallinta pohjautuu palvelutasosopimukseen, palveluntarjoajan suorituskykyä tulee säännöllisesti mitata, jotta sovittu palvelutaso voidaan todeta saavutetuksi. Toimivaksi kehitetyt mittarit paljastavat suhteen sudenkuopat, joihin voidaan tämän jälkeen keskittyä. Mikäli ulkoistamisen hallinta ei perustu palvelutasoihin, on palveluntarjoajan suoriutumisen arviointi ja hallinta suoritettava muihin, yhteisesti sovittuihin keinoihin nojaten. (Ward ja Peppard 2002; Bahli ja Rivard 2004)

Ulkoistamisen riskeihin voidaan lukea myös *piilokustannukset*. Tällä tarkoitetaan kustannuksia, joita ei ole osattu ennustaa ennen ulkoistamisen aloittamista. Piilokustannuksia syntyy käytännössä väkisin, sillä ulkoistamiseen siirtyminen on organisaatiolle merkittävä pitkän tähtäimen ratkaisu, jonka kaikkia taloudellisia vaikutuksia on hyvin vaikeaa etukäteen arvioida. Piilokustannukset onkin nähty jopa merkittävimpänä ulkoistussuhteen riskinä johtuen sen suuresta toteutumistodennäköisyydestä. (Ward ja Peppard 2002, 566, Barthélemy 2001, Aubert ym. 1998; Bahli ja Rivard 2004)

Viimeinen Wardin ja Peppardin (2002) esille nostamista riskeistä on *useiden ulkoistuskumppanien hallinta*. Jo yhden ulkoistussuhteen hallinta on haastavaa ja useiden kumppanien hallinta tavallisesti moninkertaistaa tarvittavan hallinnan määrän (Gallivan ja Oh 1999). Ongelmia voi koitua esimerkiksi siitä, että kaikki palveluntarjoajat haluavat nostaa omaa osuuttaan palveluiden ulkoistamisessa ja saada suurimman mahdollisen hyödyn (McNurlin ja Sprague 2002, 254–255). Lisäksi saattaa esiintyä vastuun pakoilua ja syyttelyä eri palveluntarjoajien välillä ongelmatilanteiden esiintyessä (Sabherwal 1999, 81).

3.6 Yhteenveto

Luvussa on tarkasteltu laaja-alaisesti eri näkökulmia tietohallinnon palveluiden ulkoistamiseen. Tarkastelun tavoitteena on ollut kattaa yleisimmät ulkoistamisen taustatekijät ja vaikuttimet ja luoda yhteenveto tietohallinnon ulkoistamista käsittelevään kansainväliseen kirjallisuuteen. Käsittelyyn on valittu mukaan myös tutkimustuloksia ulkoistamisesta Suomessa toimivien organisaatioiden osalta. Tämän näkökulman mukaan ottamisen tarkoituksena on ollut luoda konkreettinen pohja myöhemmin esiteltävälle empiiriselle tutkimukselle. Seuraavassa luvussa jatketaan ulkoistamisen tarkastelua syventymällä ulkoistamisen hallintaan ja arviointiin.

4 ULKOISTAMISEN HALLINTA JA ARVIOINTI

Ulkoistamisen arviointi on ulkoistavan organisaation jatkuvaa toimintaa, jolla se pyrkii arvioimaan, millaisen vastineen se saa ulkoistamisesta aiheutuville kustannuksille. Ulkoistamisen hallinnan tehtävänä on valvoa, että palveluntarjoaja suoriutuu tehtävistään sovitusti. Lisäksi hallinta sisältää keinot, joilla palveluntarjoajan toimintaan voidaan tarvittaessa vaikuttaa.

Luku koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään ulkoistussuhteen hallinnan keinoja ja näihin liittyviä ominaisuuksia. Lisäksi tarkastellaan ulkoistussopimuksen merkitystä ulkoistamisen tavoitteiden saavuttamisen takeena. Luvun toisessa osassa tarkastellaan ulkoistamisen arvioinnin keinoja ja näiden merkitystä ulkoistussuhteen luonteelle.

4.1 Ulkoistussuhteen hallinnan keinot

Suomessa vuonna 2003 suoritetun tutkimuksen mukaan hieman yli puolet ulkoistaneista organisaatioista käyttävät yhdessä palveluntarjoajan kanssa sovittua mittaristoa onnistumisen arvioinnin välineenä (Market-Visio 2003, 26). Nämä suorituskyvyn mittarit määritetään palvelutasosopimuksissa (service level agreement, SLA), jotka liitetään ulkoistussopimukseen sopimuskauden alussa. Toimittajan menestystä mittaavat palvelutasomittarit toimivat myös tehokkaina ulkoistamisen hallinnan keinoina, sillä niiden tuottamista tuloksista asiakas saa neuvotteluvoimaa ongelmatilanteissa. Lisäksi mittareihin voidaan sopia suoria taloudellisia voimakeinoja palvelutason saavuttamisen takeeksi. Palvelutasosopimukseen perustuvaa lähestymistapaa ulkoistamisen hallintaan nimitetään tässä tutkielmassa ulkoistussuhteen hallinnan *koviksi keinoiksi*. (Barthélemy 2003)

Kaikki ulkoistavat organisaatiot eivät käytä palvelutasosopimuksia niiden mukanaan tuoman joustamattomuuden ja numeropohjaisen arvioinnin ongelmallisuuden vuoksi. Tällöin ulkoistussuhteen hallinnasta huolehditaan ulkoistussuhteen hallinnan *pehmein keinoin*. Erilaisia hallinnan keinoja esitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Valitut arvioinnin keinot ja niiden tehokkuus vaikuttavat huomattavasti siihen, millä tavoin palveluntarjoaja toimii sopimuskauden aikana. Arvioinnin suunnittelu onkin tärkeä osa ulkoistamiseen valmistautumista ja arvioinnin keinot ja toteutus tulee määritellä ulkoistussopimukseen. Sopimusta laadittaessa tulee ottaa lähtökohdaksi, että palveluntarjoaja ei ole ulkoistavan yrityksen kumppani (partner) eivätkä yritysten taloudelliset tavoitteet ole yhteneväiset. Taloudellisessa mielessä toimittajan tavoitteeksi voidaan olettaa ulkoistamisesta saatavan katteen maksimointi, kun taas asiakkaan taloudellinen tavoite on toimintojen kustannustehokkuus. (Lacity ja Hirschheim 1993, 242; Schmidt 2000)

Ulkoistamisstrategioita (esitelty kohdassa 3.4) käsiteltäessä todettiin, että erilaiset strategiat edellyttävät ulkoistavalta organisaatiolta erilaisia kompetensseja ja niihin tulee soveltaa erilaisia hallinnan keinoja. Tämän lisäksi huomionarvioista on, että ulkoistussuhteen hallintaan ei voida soveltaa samoja johtamisen keinoja kuin organisaation sisäisen tietohallinnon johtamiseen. Johtamisen erot aiheutuvat siitä, että toimintaan liittyy ihmisiä eri organisaatioista ja siten myös eri organisaatiokulttuureista. Lisäksi eri osapuolilla on tyypillisesti (poikkeuksena aidot kumppanuussuhteet) erilaiset tavoitteet ulkoistamisen suhteen. (Ward ja Peppard 2002, 564–566; Kishore ym. 2003, 88)

Ulkoistussuhteen hallinnassa voidaan nähdä kaksi vastakkaista lähestymistapaa: sopimukseen perustuva hallinta (management-by-contract) ja luottamukseen perustuva hallinta (management-by-trust) (Barthélemy 2003, 539). Luottamukseen perustuvien keinojen voidaan katsoa olevan pehmeitä keinoja sopimuspykäliin nojaavien ollessa kovia. Seuraavaksi esitellään mainitut hallinnan keinot.

4.1.1 Kovat keinot

Kaikissa ulkoistussuhteissa yhteistyö kuvataan ulkoistussopimuksessa. Ulkoistussuhteen hallinnan kovilla keinoilla tarkoitetaan palveluntarjoajan ja asiakkaan tehtävien ja vastualueiden määrittelemistä mahdollisimman kattavalla ulkoistussopimuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimukseen kirjataan perusteellisesti kaikki ulkoistamiseen liittyvät asiat ja sopimus itse toimii suhteen hallinnan keinona. Sopimuksessa määritellään palvelutasot (service levels) ja kustannukset kaikille palveluntarjoajan tuottamille palveluille. Mikäli sopimus ei määrittele joitakin tehtäviä, joihin ilmenee tarve ulkoistussuhteen ollessa käynnissä, saattaa palveluntarjoajalla olla houkutus laskuttaa asiakasorganisaatiolta markkinahintoja korkeampi hinta tehtävän suorittamisesta. Sopimuksen kattavuudella ja laadulla on erittäin suuri merkitys tällaisen opportunistin (vendor opportunism) torjumisessa. (Barthélemy 2003, Beulen ja Ribbers 2002) Kovien keinojen käyttö ulkoistussuhteen hallinnassa on luontaisinta ulkoistusstrategioille, joissa liiketoiminnallinen merkitys on suhteellisen vähäinen ja kustannustehokkuus tärkeää.

Ulkoistussuhteen kovia keinoja käytettäessä ulkoistussopimus pyrkii takaamaan palveluiden riittävän tehokkuuden ja laadun siten, että palveluntarjoajan suoriutuminen sidotaan ulkoistamisesta suoritettaviin

maksuihin. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluille sovitaan esimerkiksi kiinteä kuukausihinta, joka sisältää palveluiden tuottamisen tietyllä *palvelutasolla*. Mikäli palveluntarjoaja ei kykene riittävään palvelutasoon, voi asiakas langettaa tälle ennalta sovitun sakkomaksun sopimusrikkomuksen vuoksi. Joissakin tapauksissa voidaan myös sopia, että asiakas maksaa palveluntarjoajalle lisämaksun, mikäli saatu palvelu on ollut sovittua parempaa. (Bryson ja Sullivan 2002)

Ulkoistuksen hallinnan kovia keinoja käytettäessä palvelutasosopimukset ovat ulkoistussopimuksen osana määrittelemässä, miten palveluntarjoajan tuottamien palveluiden suorituskykyä tulee sopimuskauden aikana mitata. Jokaista ulkoistettua palvelua kohti palvelutasosopimus määrittää vastuut, suorituskykyvaatimukset, suorituskyvyn mittarit, sakot sekä kannustimet. Palvelutasosopimusten yhteydessä ongelmaksi osoittautuu usein se, etteivät organisaatiot ole yleensä järjestelmällisesti pyrkineet mittaamaan sisäisten tietohallinnollisten toimintojensa tehokkuutta ennen ulkoistusta. Tämä voi tehdä toimintojen mittareista epäselviä tai harhaanjohtavia, sillä niitä ei voida verrata aiempaan suorituskykyyn. Palvelutason mittaamisen käytännön toteutusta tarkastellaan kohdassa 4.2.1. (Ward ja Peppard 2002, 570–571; Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995, 342–346, Beulen ja Ribbers 2002)

4.1.2 Pehmeät keinot

Ulkoistussuhteen hallinnan pehmeillä keinoilla tarkoitetaan luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Pehmeisiin keinoihin perustuvassa ulkoistussuhteessa luottamuksen voidaan katsoa tarkoittavan tilaa, jossa palveluntarjoaja ei pyri käyttämään asiakasta hyväkseen ja päinvastoin – ei edes silloin, kun sellaiseen syntyisi mahdollisuus (Barthélemy 2003, 540). Luottamukseen perustuvassa ulkoistussuhteessa kumpikin osapuoli alistaa oman etunsa ulkoistussuhteen

yhteiselle edulle. Yhteisen edun korostamisen taustalla voi olla esimerkiksi tavoite yhteistyön jatkamisesta voimassa olevan sopimuskauden jälkeenkin. (Barthélemy 2003)

Ulkoistuksen hallinta pehmeiden keinojen avulla luo edellytykset menestyksekkäälle ulkoistussuhteelle useasta syystä. Luottamuksen olemassaolo luo olosuhteet, joissa osapuolet voivat saavuttaa sekä omia että yhteisiä tavoitteitaan. Lisäksi luottamusta hyödyntävissä ulkoistussuhteessa osapuolet tiedostavat, että yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisellä voidaan saavuttaa parempia lopputuloksia kuin pelkällä orjallisella suhteen sääntelymekanismeihin turvautumisella. (Barthélemy 2003, 540)

Mekanismit, joilla suhteen hallinnan pehmeät keinot pienentävät sopimusten epätäydellisyyden aiheuttamia riskejä (contractual hazards), ovat sekä taloudellisia että sosiaalisia. Taloudellinen näkökulma painottaa järkiperäistä ja laskelmoivaa luottamuksen korostamista. Sen mukaan odotukset tulevasta menestyksekkästä yhteistyöstä johtavat yhteistyöhön nykyhetkessä. Sosiaalinen näkökulma korostaa luottamuksen olevan sisällytettynä osapuolten toimijoiden välisiin ihmissuhteisiin. (Sabherwal 1999, 81; Elitzur ja Wensley 1998, 121–122; Gallivan ja Oh 1999)

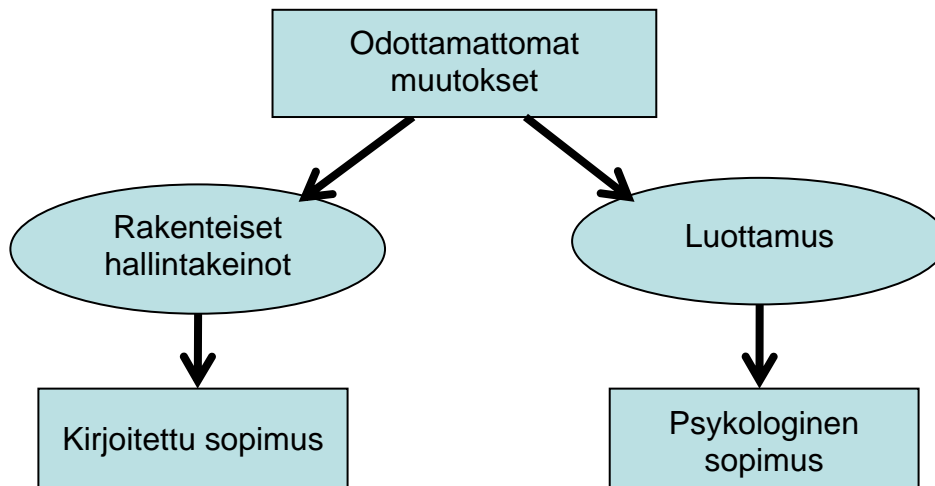
Vallitsevan käsityksen mukaan luottamusta kehittyy vain sellaisissa suhteissa, joissa osapuolet joutuvat hallitsemaan suhteeseen liittyviä riskejä ja toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. Mikäli ulkoistuksen kohteena oleva toiminto on yksinkertainen eikä ulkoistukseen liity suuria sopimusriskejä, riittävät sopimukseen kirjoitetut hallinnan kovat keinot suhteen hallintaan eikä osapuolten välisen luottamuksen rakentamiseen erityisesti panosteta. Tällaisessa tilanteessa palveluntarjoajilla ei ole motiivia toimia opportunistisesti

ja yrittää yksipuolisesti hyötyä asiakkaasta, sillä asiakas ei ole sidottu palveluntarjoajaan ja voi vaihtaa toimittajaa ollessaan tyytymätön tämän toimintaan. (Barthélemy 2003, 540–541)

4.1.3 Hallinnan keinojen yhdistäminen

Tietohallinnon palveluiden monimutkaisen luonteen vuoksi ulkoistussuhteen kattava hallitseminen pelkästään joko kovia tai pehmeitä keinoja hyödyntäen osoittautuu useimmissa tapauksissa riittämättömäksi tai tehottomaksi. Ulkoistustoiminnan osapuolten tulisikin pyrkiä käyttämään molempia hallinnan keinoja yhdessä menestyvän kumppanuussuhteen saavuttamiseksi (Barthélemy 2003). Pitkissä sopimusjaksoissa väistämättä ilmeneviä odottamattomia muutoksia tulisi soveltuvin osin hallita sekä luottamuksen että sopimuskohtien mahdollistamin keinoin (Sabherwal 1999).

Sabherwal (1999) esittää, että sopimusta tehtäessä tulisi aina ottaa huomioon kirjoitetun sopimuksen ohella syntyvä *psykologinen sopimus*. Psykologinen sopimus on abstraktio, jolla tarkoitetaan yhteistyöstä sovittaessa julkilausumattomia yhteisiä odotuksia koskien ulkoistussuhdetta. Psykologisen ja kirjoitetun sopimuksen suhde määrittyy usein sanattomasti yhteistyötä ja sopimusta suunniteltaessa. KUVIO 10 esittää psykologisen ja kirjoitetun sopimuksen rooleja ja pyrkii osoittamaan, että luottamusta voidaan ja tulisi käyttää rinnakkain sopimukseen perustuvien hallinnan keinojen kanssa.



KUVIO 10 Rakenteisten keinojen ja luottamuksen toisiaan täydentävä luonne (Sabherwal 1999, 81)

Kuvio esittää tilannetta, jossa ulkoistamisen aikana ilmenee odottamaton muutos. Mikäli ilmennyt tilanne on jollakin tavalla huomioitu sopimuksessa, voidaan tilanne ratkaista sopimusrakenteita hyödyntäen. Jos taas muutos on sellainen, johon kirjallinen sopimus ei ota kantaa, on ongelma ratkaistava neuvottelemalla. Tällöin luottamukseen perustuva psykologinen sopimus voi auttaa tilanteen ratkaisemisessa ja neuvotteluissa voidaan päästä molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Toimiva psykologinen sopimus osoittaa, että luottamus parantaa suhteen suorituskykyä. (Sabherwal 1999)

Barthélemy (2003) ja Sabherwal (2003) käsittelevät hyvän ja pahan kehän (virtuous and vicious circles/cycles) muodostumista ulkoistussuhteessa. Hyvän kehällä tarkoitetaan itseään ruokkivaa luottamukseen perustuvaa menestyvää ulkoistussuhdetta. Tällaisessa suhteessa molemminpuolinen luottamus tuo lisäarvoa osapuolten väliseen suhteeseen toiminnan ollessa tehokasta "yhteen hiileen puhaltamista". Pahan kehässä osapuolet hylkäävät toisen osapuolen arvostuksen ja luottamuksen ja keskittyvät oman etunsa tavoitteluun, jolloin yhteistyö on tehotonta ja epätydyttävää.

Hyvän kehän saavuttamiseen voidaan pyrkiä monia keinoja käyttämällä ja siihen pääsemiseksi voidaan laatia yhteisiä pelisääntöjä, kuten säännöllisten tapaamisten järjestäminen. Tällaisia keinoja tulisi suosia, jotta osapuolet voisivat vaivattomasti keskustella suhteen tilasta, ongelmista ja kehityksestä sekä oppia tuntemaan toisensa henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtaiseen tutustumiseen kehottaminen perustuu siihen olettamukseen, että tutun ihmisen kanssa ei haluta ratkaisemattomia konflikteja vaan ne pyritään välttämään kokonaan tai ratkaisemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Barthélemy 2003; Fairchild 2004)

Mainittujen keinojen lisäksi myös yhteisen konfliktienratkaisuelimen hyödyntämistä tulisi suosia. Ulkoistussuhteessa nousee väistämättä esiin jonkinlaisia konfliktitilanteita. Konfliktien ratkaisuun kannattaa jo ennen ongelmien ilmenemistä perustaa molempien osapuolten edustajista koostuva toimielin, jonka tehtävänä on pyrkiä purkamaan suhteessa syntyneitä jännitteitä. Tasa-arvoisuus epäselvien asioiden ratkaisussa helpottaa syntyneiden ratkaisuehdotusten hyväksymistä ja ehkäisee omalta osaltaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välien tulehtumista. (McNurlin ja Sprague 2002, 252)

Ulkoistussuhteen hallinnan keinojen yhdistäminen on onnistuneinta silloin, kun sopimuksen tärkein tehtävä on toimia turvaverkkona osapuolille. Tällaisessa suhteessa sopimus pidetään "pöytälaatikossa" eikä pykäliin turvauduta, ellei siihen ole pakottavaa tarvetta. Tällainen toimintatapa tuo joustavuutta molemmille sopimusosapuolille ja mahdollistaa yhteistyötä korostavan ilmapiirin synnyn ilman hyväksikäytön uhkaa. Ulkoistuksen hallinnan tärkein väline on tällöin toimijoiden keskinäinen luottamus samalla, kun osapuolet ovat tietoisia siitä, että mikäli vakavia konflikteja ilmenee,

joudutaan turvautumaan sopimuksen tarkasteluun. (McNurlin ja Sprague 2002, 255; Barthélemy 2003, 544; Lacity ja Willcocks 2001, 146)

4.1.4 Sopimus tavoitteiden saavuttamisen takeena

Huolimatta valitusta ulkoistussuhteen hallinnan lähestymistavasta (kovat/pehmeät keinot) on ulkoistussopimus tärkein yksittäinen tekijä rakennettaessa menestyksestä ulkoistussuhdetta. Hyvä ja tasapainoinen ulkoistussopimus on edellytys pyrittäessä ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Ulkoistussopimuksen tärkeys korostuu sen vuoksi, että palveluntarjoaja ei ole ulkoistavan organisaation aito kumppani eivätkä organisaatiot näin ollen jaa liiketoiminnallisia tavoitteitaan keskenään. Sopimus on myös ainoa väline, jolla voidaan saada aikaan vallan tasapaino ulkoistussuhteeseen. (Lacity ja Hirschheim 1993, 242–243) Vallan tasapaino on edellytys myös luottamuksen rakentumiselle (Sabherwal 2003).

Jurison (1998) toteaa oikeanlaisen ulkoistussopimuksen olevan tärkein väline ulkoistamisen riskienhallinnassa. Tärkeimmiksi sopimusteknisiksi riskien pienentämisen keinoiksi hän mainitsee palveluntarjoajan toiminnan valvomisen ja riskien jakamisen. Toiminnan valvomista voidaan suorittaa säännöllisen raportoinnin, säännöllisen tapaamisen tai muiden hallinnan keinojen avulla. Riskien jakamisen keinoina mainitaan tasahintaiset kustannukset asiakkaalle (fixed fee contracts), alisuoritussakot (penalty clauses), ennalta sovitut muutostenhallinnan järjestelyt ja sopimuksen purkaminen ulkoistamisen epäonnistuessa. Jurison siis aiheellisesti korostaa riskienhallinnan roolia ulkoistamista valmisteltaessa. Jos tehtyyn ulkoistussopimukseen ei ole tehty asiakasta riskeiltä suojaavia rakenteita, voi niitä olla hyvin vaikeaa tai kallista saada mukaan sopimuskauden ollessa käynnissä.

Barthélemy (2003, 540) mukaan hyvällä ulkoistussopimuksella on kolme perusominaisuutta: tarkkuus, kattavuus ja tasapaino. Tarkkuudella viitataan siihen, että kustannuksiin ja palvelun laatuun liittyvät seikat on syytä määrittää tarkasti. Epämääräisesti tai väärin määritellyt sopimukset johtavat yleensä kohoaviin kustannuksiin ja huonoon palveluun. Tämän lisäksi sopimuksella, joka kattaa mahdollisimman kattavasti ulkoistussuhteen eri osat, on muita suurempi mahdollisuus osoittautua menestyksekkääksi. Yleisesti sopimuksen kattavuus ehkäisee tehokkaasti palveluntarjoajan oman edun tavoittelua (oportunismi) ja usein kalliiksi osoittautuvia uudelleenneuvotteluja (Barthélemy 2003, 540; Willcocks, Lacity ja Fitzgerald 1995, 348–349).

Ulkoistussopimuksen tasapainoisuus on tärkeä tekijä kummallekin ulkoistuksen osapuolelle, sillä epätasapainoiset sopimussuhteet eivät tyypillisesti kestä pitkään. Epätasapainosta saattaa olla haittaa asiakkaalle, vaikka sopimus olisikin asiakkaan kannalta erittäin edullinen. Tällaisessa tilanteessa palveluntarjoaja voi yrittää parantaa epätasapainoista asemaansa yrittämällä asettaa ylimääräisiä maksuja asiakkaalle. Palveluntarjoaja ei myöskään halua panostaa kannaltaan epäedullisen asiakkuuden hoitamiseen, mikä voi näkyä huonontuvana palveluna ja haluttomuutena jatkaa yhteistyötä sopimuskauden jälkeen.

4.2 Ulkoistamisen arviointi

Ulkoistamisen arvioinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, keinoja ja välineitä, joilla toimintojaan ulkoistava yritys voi arvioida palveluntarjoajan suoriutumista tehtävistään. Arvioinnin keinoja on erilaisia ja keinojen valintaan vaikuttavat ulkoistettavien toimintojen luonne, ulkoistamiselle asetetut tavoitteet ja valitut suhteen hallinnan keinot. Ulkoistettavien toimintojen luonteella viitataan siihen, että eräät arvioinnin keinot sopivat tietyille

toiminnoille muita paremmin. Esimerkiksi palvelutason mittaaminen on luontevaa yksinkertaisesti arvioitaville toiminnoille, kuten palvelinylläpidolle (Barthélemy 2003). Vastaavasti luonteeltaan monimutkaisemman toiminnon, kuten tietojärjestelmän määrittelyn, yhteydessä palvelutasomittarien mielekäs käyttäminen voi olla mahdotonta. Ulkoistamisen tavoitteiden määrittely on tärkeä osatekijä ulkoistamisen arvioinnin keinoja valittaessa. Tämä johtuu siitä, että oikein valitut arvioinnin keinot tukevat parhaiten ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi jos ulkoistamisen tavoitteena on alentaa ulkoistettujen tietohallinnon palveluiden kustannuksia, arvioinnin tulee kyetä ilmaisemaan, ovatko kustannukset laskeneet ja jos ovat, kuinka paljon. Ulkoistussuhteen hallinnan keinojen tehtävä arvioinnin suunnittelussa on ohjata organisaatiota käyttämään tarkoituksenmukaisia arvioinnin keinoja. Tämä tarkoittaa sitä, että pehmeitä, luottamukseen perustuvia, hallinnan keinoja käytettäessä myös arviointi on yleensä sidoksissa pehmeisiin keinoihin, kuten tyytyväisyyden mittaamiseen. Vastaavasti kovia, sopimukseen nojaavia, hallinnan keinoja käytettäessä palvelutason mittaaminen ja muut selkeästi suureelliset arvioinnin keinot tulevat luontevasti kyseeseen.

Palveluntarjoajan toiminnan arvioinnin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon muiden tekijöiden lisäksi myös se, miten ulkoistettavia toimintoja on aiemmin arvioitu. Tämä johtuu siitä, että käytettäessä samoja arviointikeinoja ennen ulkoistamista ja ulkoistamisen aikana, voidaan helposti verrata palveluntarjoajan suoriutumista ja kustannustehokkuutta ulkoistussuhdetta edeltäneeseen aikaan. Mikäli toimintoja ei ennen suunniteltavaa ulkoistusjaksoa ole arvioitu lainkaan tai arviointi on ollut esimerkiksi ainoastaan kustannusten mittaamista, on palveluntarjoajan suoriutumisen luotettava vertaaminen ulkoistamista edeltäneeseen aikaan haasteellista. Mikäli vertaamista kuitenkin

halutaan suorittaa, tulisi arvioinnin välineet ottaa käyttöön jo siirtymäkaudella ennen ulkoistamista. (Lacity ja Hirschheim 1993, 233)

Ulkoistamisen arviointi ja hallinta ovat toimintoja, jotka kuluttavat sekä ulkoistavan yrityksen että palveluntarjoajan resursseja luoden samalla kustannuksia, joiden maksajaksi asiakas lopulta joutuu. Palveluntarjoajan menestyksen arviointi rasittaa siis ulkoistuksen kustannustehokkuutta. Tästä syystä asiakkaan tulisi aina kyetä valitsemaan arviointikeino ja arviointitiheys, joka riittää palveluntarjoajan toiminnan arviointiin ja vertaamiseen, mutta ei aiheuta tarpeettomia kustannuksia. Ei siis kannata arvioida kaikkea mahdollista ja mitata toimittajan menestystä jokaisessa asiassa, vaan arviointi tulisi kohdistaa nimenomaan ja ainoastaan ulkoistukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Seuraavissa alakohdissa käsitellään erilaisia ulkoistamisen arvioinnin keinoja. Ensin käsitellään palvelun laatua palvelutasomittauksen näkökulmasta. Palvelutason mittaamisen ja määrittelyn käsittelyn jälkeen luodaan katsaus muihin arvioinnin keinoihin.

4.2.1 Palvelutason määrittely ja mittaaminen

Palvelutason määrittelyllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa ulkoistetut palvelut sisältöineen ja ehtoineen kuvataan yksityiskohtaisesti ulkoistussopimukseen. Määrittelyjen yhteyteen pyritään laatimaan myös mahdollisimman kuvaavat mittarit palveluntarjoajan suoriutumisen arvioinnin tueksi. Palvelutasomittarien tavoitteena on kuvata vähimmäistaso, joka toimittajan tulee saavuttaa. Mittareihin voidaan sijoittaa myös positiivisia tai negatiivisia taloudellisia sanktioita kannustamaan toimittajaa panostamaan halutun palvelutason saavuttamiseen. Palvelutasosopimuksessa (service level agreement, SLA) sovitaan siis siitä, mitä palveluntarjoajan tulee asiakkaalle

tarjota ja millä ehdoin, eli käytännössä määritetään, mistä palvelusta asiakas maksaa. Hyvän palvelutasosopimuksen katsotaan koostuvan taustatekijöiden määräyksestä, palvelun kuvauksesta sekä palvelun nopeuden, saatavuuden, rajoitusten, hyvitysten sekä suoriutumisen mittaamisen määrittelystä (Muller 1999; Schmidt 2000). Seuraavassa kuvataan palvelutasosopimuksen osat Mullerin (1999, 161–162) mukaan.

Taustatekijöitä määriteltäessä selvitetään, mikä on ulkoistettavan palvelun merkitys liiketoiminnalle, ja kerrotaan lyhyesti, mitkä ovat ulkoistamisen motiivit kyseisen tietohallinnon toiminnon osalta. *Palvelun kuvaus* tarkoittaa kyseessä olevan palvelun sanallista kuvaamista sisältäen määritelmän palvelun määrällisestä ulottuvuudesta. Kuvauksessa voidaan mainita tehtäväksi esimerkiksi 300 työntekijän help desk –puheluihin vastaaminen tai 500 PC-työaseman ylläpitotehtävät. Seuraavaksi kuvataan palvelun laadullinen osa eli palvelutaso. Tällainen tekijä on esimerkiksi *palvelun nopeus*. Edellisiin esimerkkeihin liittyen nopeuden määrittelyä voisivat olla vaikkapa *80 %:iin puhelusta on vastattava 40 sekunnissa*, tai *kriittisiksi määriteltyjen työasemien työnteon estävien ongelmien ratkaisu on 75 %:ssa tapauksista aloitettava tunnin kuluessa palvelupyynnön kirjaamisesta*. Laadullisia määrittelyjä voi olla palvelusta riippuen lukuisia. Palvelutasosopimuksen toimivuuden kannalta oleellista on, että kaikki mitattavaksi haluttavat kohteet määritellään. Tämä johtuu siitä, että mikäli ulkoistussuhdetta halutaan hallita palvelutasosopimuksen avulla, ei voida edellyttää, että palveluntarjoaja suorittaisi sopimuksen ulkopuolisia tehtäviä ilman lisämaksua.

Seuraava Mullerin mainitsema palvelutasosopimuksen osa on *saatavuus*. Saatavuudella määritellään, milloin ja millä ehdoilla palvelua toimitetaan. Esimerkkeinä voitaisiin mainita, että *help desk –palvelu toimii arkipäivinä kello 7-17*

välillä muina aikoina puheluiden ohjautuessa palveluntarjoajan valtakunnalliseen puhelintukeen. Lähituen osalta saatavuus voisi sijoittua kello 8-16 välille niin, että mikäli palvelulla on neljän tunnin määritelty vasteaika, sitä mitataan vain määriteltynä saatavuusaikana.

Edellä kuvattujen suorituskyvyn määrittävien osien lisäksi tulee kirjata mittareiden ulkopuolelle jäävät *rajoitukset*. Tähän sopimuksen osaan voidaan määrittellä poikkeamia tavanomaiseen palvelutasoon ennustettavissa olevia erikoistilanteita, kuten ruuhkahuippuja ja sairastumisia varten. Aiemmin mainittuihin esimerkkeihin liittyen voitaisiin sopia, että *help desk -palvelun 40 sekunnin vastausaika ei päde, mikäli palveltavana on samanaikaisesti jo 4 soittajaa tai mikäli yhden päivän aikana ilmenee vähintään viisi PC-laitevikaa, on korjauksen vasteaika kaksi työpäivää.*

Palvelutason vakuudeksi sopimukseen voidaan määrittää *hyvitysten* määräytymisperusteet. Tällöin sopimukseen määritellään ehdot, jotka määräävät minimipalvelutason. Mikäli palveluntarjoaja ei kykene tiettyinä ajankohtana toimittamaan vähintään näiden vaatimusten mukaista palvelua, voidaan palveluntarjoajalle maksettavista suorituksista vähentää sovitun suuruinen sakko. Vastaavasti voidaan sopia, että palveluntarjoajan ylittäessä asetetun palvelutason tai toimiessa erityisen innovatiivisesti, voidaan tästä maksaa tietty lisämaksu. Palvelutason alitukset voidaan myös hoitaa neuvotteluteitse, mikäli osapuolet näkevät sen parhaaksi.

Palvelutason toteamiseksi on sopimukseen kuvattava myös palvelutason *mittarit*. Mittaamisen määrittelevässä osassa kuvataan prosessi, jolla todelliset palvelutasot mitataan ja niitä verrataan sopimuksessa määriteltyihin tasoihin.

Tässä osassa määritellään myös mittaamisen ajankohdat, tiedonkeruumenetelmät, mittauksen suorittaja ja tuotettavat raportit.

Kuten edellä on esitetty, palvelutason määrittäminen ja mittaaminen on suuritöinen ja monivaiheinen prosessi. Palvelun yksityiskohtaisen määrittämisen lisäksi palvelun laadun mittaaminen saattaa edellyttää huomattavia ponnistuksia myös ulkoistuksen aikana. Molemmat näistä tekijöistä tulisi ottaa huomioon arvioitaessa ulkoistuksen hallintaan tarvittavia henkilöresursseja ja toisaalta ulkoistuksen kustannustehokkuutta.

Palvelutason määrittämisen tekee erityisen haasteelliseksi se, että toimintojaan ulkoistavan organisaation tulee osata määrittää ja neuvotella itselleen riittävä – mutta ei ylimitoitettu – palvelutaso. Oikean palvelutason määrittämisellä korostetaan tässä yhteydessä sitä, että mikäli asiakas haluaa korkean palvelutason, se voi olla huomattavasti matalampaa tasoa kalliimpi ollen täten kustannustehoton. (Marcolin ja McLellan 1998) Sama analogia pätee muuallakin palvelutasojen määrittämisessä. Esimerkiksi odottamattomiin tilanteisiin varautuminen palvelutasosopimuksin voi osoittautua huomattavan kalliiksi, sillä sopimuksen kattavuuden parantuessa palveluntarjoaja menettää mahdollisuuden tälle kannattavaan lisälaskutukseen. Lisäksi asiakkaalle odottamattomat tilanteet ovat luultavasti odottamattomia myös palveluntarjoajalle, joka joutuu varautumaan muutoksiin varaamalla lisäresursseja muuttuvien tilanteiden hallintaan. Palvelutasosopimusta neuvotellessa osapuolet joutuvat siis väistämättä tekemään kompromisseja.

4.2.2 Muut arvioinnin keinot

Ulkoistamisen arviointi muilla kuin mitattuihin arvoihin perustuvilla palvelutasosopimuksilla edellyttää yleensä jonkinasteista luottamusta

sopimusosapuolten välille. Tämä johtuu siitä, että muut arvioinnin keinot – lähinnä tietohallinnon, käyttäjien tai liiketoimintajohdon tyytyväisyys – eivät mahdollista tehokasta ja velvoittavaa sopimukseen perustuvaa toimittajan hallintaa, joten hallinnassa on pystyttävä hyödyntämään pehmeitä keinoja. Poikkeuksena ovat sellaiset ulkoistettavat toiminnot, jotka ovat luonteeltaan hyvin yksinkertaisia ja helposti vaihdettavissa toisen palveluntarjoajan suoritettavaksi. Tällöin on palveluntarjoajan itse pyrittävä suoriutumaan hyvin, sillä asiakkaalla on vallankäytön välineenä palveluntarjoajan vaihtaminen. (Barthélemy 2003, 542)

Vaikka ulkoistamisen arvioinnissa ei käytettäisikään sitovaa palvelutasomittausta, voidaan tyytyväisyyden mittaamisessa käyttää samoja välineitä ja mittauskohteita kuin palvelutasomittauksessakin. Näitä mittauskohteita voivat olla esimerkiksi ongelmien keskimääräinen ratkaisunopeus, tietojärjestelmän käytettävyyssaste tai kustannukset. Ratkaiseva ero arviointikeinojen välillä ei tällöin synny itse ulkoistamisen arvioinnin keinoihin ja tyytyväisyyden mittaamiseen, vaan siihen, miten asiakasorganisaation tyytyväisyys vaikuttaa ulkoistamisen hallintaan. Edellisessä alakohdassa todettiin, että mittaukseen perustuvalla arvioinnilla voidaan taata asiakkaalle tietty palvelutaso tai sopia korvauksista palvelutason alittuessa. Mikäli palvelutasosopimuksia ei käytetä toimittajan hallintaan, tätä mahdollisuutta ei ole, vaan asiakkaan täytyy pystyä hallitsemaan toimittajaa neuvotteluvoimaansa tai organisaatioiden välistä luottamusta hyväksikäyttäen.

Etenkin mittavissa ulkoistuksissa asiakkaan kokemaa kokonaistyytyväisyyttä voidaan käyttää tärkeimpänä arvioinnin keinona, vaikka palvelutasot olisivatkin määritelty (Barthélemy 2003). Tällöin toimittajan suoriutumista pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena samalla pyrkien kannustamaan

toimittajaa suoriutumaan mahdollisimman hyvin, jotta ulkoistussuhteeseen kehittyisi molempia hyödyttävä hyvän kehä.

4.3 Yhteenveto

Tässä luvussa on keskitytty tarkastelemaan tietohallinnon palveluiden ulkoistamista hallinnan ja arvioinnin näkökulmasta. Käsitellyt aiheet ovat joiltakin osin hyvin rajatusti kirjallisuudessa esiteltyjä, joten luvussa käsiteltyjen asioiden syntetisointi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi on ollut erityisen haastavaa ja vaatinut poikkeuksellisen paljon omaa päättelyä ja etenemisen loogista perustelemista. Luvun tavoitteena on ollut selvittää, millaisia keinoja ulkoistussuhteen hallintaan ja arviointiin on nykyisin käytettävissä, ja vertailla eri keinojen soveltuvuutta erilaisiin ulkoistuksiin. Lisäksi luvussa on laajemmalla tasolla tarkasteltu ulkoistamissopimuksen merkitystä menestyksekkään ulkoistussuhteen rakentamiselle sekä sen asemaa hallinnan ja arvioinnin keinojen määrittämisessä.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Kolmessa edeltävässä luvussa on käsitelty tietohallintoa, ulkoistamista sekä ulkoistamisen hallintaa ja arviointia alan kirjallisuuteen pohjautuen. Seuraavaksi pyritään vastaamaan johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin empiirisen tutkimuksen avulla. Tämän luvun tarkoituksena on 1) kuvata ympäristö, jossa tutkimus on suoritettu, 2) esittää tärkeimpien tutkimukseen liittyneiden tekijöiden (kuten tutkimusmenetelmä, aikataulu, jne.) valinnan perustelut sekä 3) esitellä empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiiristä tutkimusta varten on luotu tutkimusmalli, joka esitellään erillisessä alakohdassaan. Tutkimuksen taustojen, tutkimusmallin ja tutkimuksen toteutuksen esittelyn jälkeen esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkielmaa suunniteltaessa on alusta asti koettu tarpeelliseksi empiirisen tutkimustiedon kerääminen tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallinnasta ja arvioinnista. Aiemmissa luvuissa tiedon hankinta on perustunut aiheeseen liittyvien kirjallisuuslähteiden hyödyntämiseen. Tutkielman empiirisen osuuden tavoitteena on kartoittaa, miten organisaatiot Suomessa tällä hetkellä suhtautuvat tietohallintopalveluiden ulkoistamiseen ja erityisesti ulkoistamisen arviointiin ja hallintaan. Empiirisen tutkimuksen suorittamiseen on useita syitä: Ensinnäkin aiempaa tutkimusta ja teorioita halutaan arvioida käytännössä. Tämän lisäksi osa tutkimuksen tavoitteista on sellaisia, joita ei ole aiemmin tieteellisesti tutkittu (esimerkkinä tyytyväisyys ulkoistamisen arvioinnin keinoihin), joten niiden osalta aiempia tutkimustuloksia ei ole saatavilla. Edelleen, joidenkin tekijöiden, kuten tiettyjen toimintojen ulkoistamisen yleisyyden, osalta tutkimustieto vaatii jatkuvaa päivitystä eikä

sitä voida yleistää tulevaisuuteen. Tällaisilta osin vallitseva tilanne pyritään selvittämään ja mahdollisesti tapahtuneisiin muutoksiin pyritään löytämään selityksiä.

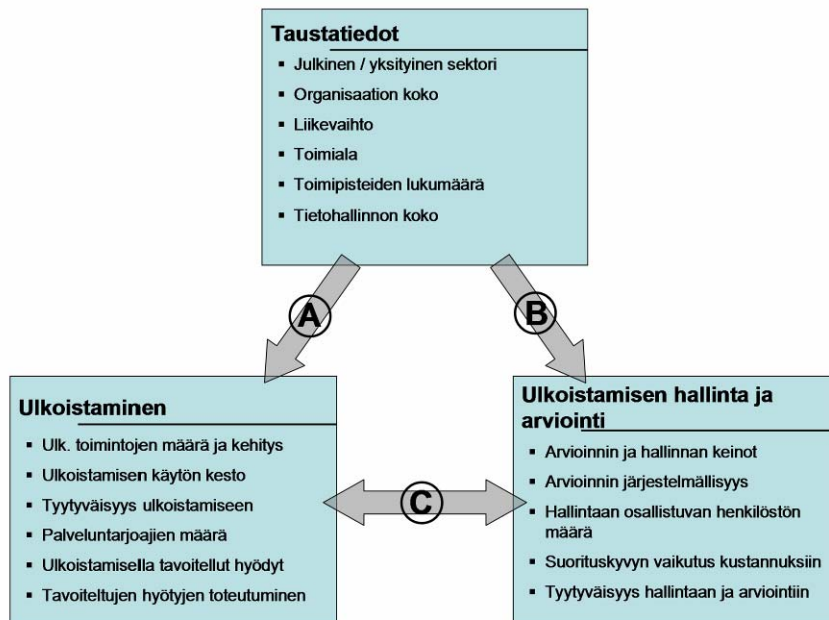
Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan ulkoistamista neutraalisti. Tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoistamisilmiön hyvyyteen tai oikeutukseen ei oteta kantaa, vaan vallitsevaa tilannetta ja aiheeseen liittyviä näkökulmia tarkastellaan arvovapaasti. Mikäli tutkimuksessa päädytään tekemään päätelmiä, jotka johtavat suosituksiin tietyistä toimintatavoista, ne tehdään aineiston analyysin avulla tehtyjen havaintojen perusteella.

5.2 Tutkimusmalli

Empiiristä tutkimusta suunniteltaessa tutkimuksen lähtökohdaksi rakennettiin seuraavassa kuviossa (KUVIO 11) esitelty tutkimusmalli. Malli kuvaa empiirisellä tutkimuksella kerättävän aineiston rakenteen ja osoittaa, millaisia rakenteen osien välisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita tutkimuksessa halutaan selvittää.

Tutkimusmallin ensimmäisenä osana ovat taustatiedot. Taustatiedoista selvitettäviä kohteita ovat organisaation tyyppi (yksityisen sektorin yritys vai julkisen sektorin organisaatio), organisaation koko, liikevaihto, toimiala, organisaation toimipisteiden lukumäärä sekä organisaation tietohallinnon koko. Seuraavana selvitettävänä asiakokonaisuutena tutkimusmallissa on tietohallinnon palveluiden ulkoistaminen. Tässä osuudessa selvitetään, mitä palveluita organisaatio on ulkoistanut (vai ovatko kaikki osat sisäisesti tuotettuja) ja mitä se mahdollisesti suunnittelee ulkoistavansa. Lisäksi selvitetään (toimintojaan ulkoistaneiden osalta), kuinka pitkään ulkoistaminen on organisaatiossa jatkunut, kuinka tyytyväisiä organisaatiossa ollaan yleisesti

ulkoistamiseen ja käytetäänkö ulkoistamisessa yhtä vai useampaa palveluntarjoajaa. Myös ulkoistamisella tavoitellut ja saavutetut hyödyt selvitetään.



KUVIO 11 Empiirisen tutkimuksen tutkimusmalli

Kolmantena ja viimeisenä kokonaisuutena tutkimusmallissa on ulkoistamisen hallinta ja arviointi. Tässä osassa selvitetään, millä tavoin organisaatiossa hallitaan ulkoistussuhdetta tai ulkoistussuhteita. Lisäksi kartoitetaan, kuinka järjestelmällisesti ja kuinka monen henkilön toimesta hallintaa ja arviointia suoritetaan. Lopuksi selvitetään organisaation tyytyväisyys käytössään oleviin hallinnan ja arvioinnin keinoihin.

Tutkimusmalliin on piirretty harmailla nuolilla selvittävät osa-alueiden väliset vaikutussuhteet. Suhteiden A ja B osalta vaikutussuhde selvitetään yksisuuntaisesti, sillä vastakkaiseen suuntaan toimivat vaikutussuhteet koettiin tutkimuksen kannalta liian monimutkaisiksi. Vaikutussuhteen C osalta kumpaan tahansa suuntaan toimiva vaikutussuhde on tutkimuksen kannalta

mielekäs. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi arvioinnin järjestelmällisyys saattaa vaikuttaa ulkoistamisesta koettuun tyytyväisyyteen yhtä hyvin kuin esimerkiksi ulkoistamisen kesto voi vaikuttaa käytettäviin arvioinnin ja hallinnan keinoihin. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1) esitetään esimerkkejä vaikutussuhteista, joita empiirisen tutkimuksen analyysissä voidaan selvittää.

TAULUKKO 1 Esimerkkejä analysoitavista vaikutussuhteista

Vaikutussuhde		
A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> • Miten organisaation tyyppi vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoistettujen toimintojen määrään? ○ tyytyväisyyteen? • Miten organisaation koko vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoistettujen toimintojen määrään? ○ palveluntarjoajien määrään? ○ ulkoistamisen tavoitteisiin? • Miten tietohallinnon koko vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ palveluntarjoajien määrään? ○ ulkoistamisen laajuuteen? • Miten toimiala vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoistamisen keston? ○ ulkoistamisen laajuuteen? ○ laajuuden kehitykseen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten organisaation tyyppi vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ arvioinnin ja hallinnan keinoihin? ○ arvioinnin järjestelmällisyyteen? • Miten organisaation koko vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ arvioinnin järjestelmällisyyteen? ○ arvioinnin tyytyväisyyteen? ○ hallintaan osallistuvan henkilöstön määrään? • Miten toimiala vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoistettujen toimintojen määrään? ○ arvioinnin järjestelmällisyyteen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten arvioinnin ja hallinnan keinot vaikuttavat <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkoistamisen keston? ○ ulkoistamisen tyytyväisyyteen? • Miten ulkoistamisen kesto vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ arvioinnin järjestelmällisyyteen? ○ arvioinnin tyytyväisyyteen? • Miten ulkoistettujen toimintojen määrä vaikuttaa <ul style="list-style-type: none"> ○ arvioinnin ja hallinnan keinoihin? ○ arvioinnin järjestelmällisyyteen? ○ kokonaistyytyväisyyteen? • Miten ulkoistamisen tavoitteet vaikuttavat <ul style="list-style-type: none"> ○ arvioinnin ja hallinnan keinoihin? ○ arvioinnin tyytyväisyyteen?

Taustatietojen osalta selvitetään niiden vaikutus sekä ulkoistamiseen (suhde A) että ulkoistamisen hallintaan ja arviointiin (suhde B). Taustatietojen vaikutuksen lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään myös kahden muun osan, ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin sekä ulkoistamisen, vaikutukset toisiinsa (suhde C). Tästä esimerkkinä voidaan mainita ulkoistettujen toimintojen määrän vaikutus hallinnan ja arvioinnin keinoihin tai arvioinnin ja hallinnan keinojen merkitys ulkoistamisen kokonaistyytyväisyyteen.

5.3 Tutkimusprosessi

Tutkimukseen kutsuttiin Suomessa toimivia yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioita. Vastaajiksi pyrittiin hankkimaan organisaatioiden tietohallinnon johtamisesta vastaava henkilö. Tyypillisesti vastaajien ammattinimike oli tietohallintojohtaja tai tietohallintopäällikkö. Tietohallinnon johtotaso valittiin tutkimuksen vastaajiksi, koska oletettiin, että alemmilla tietohallinnon tasoilla ei välttämättä ole riittävää tietämystä kysyttävien asioiden suhteen. Organisaatioiden ulkoistamistaustalla ei ollut merkitystä tutkimukseen kutsumisen kannalta.

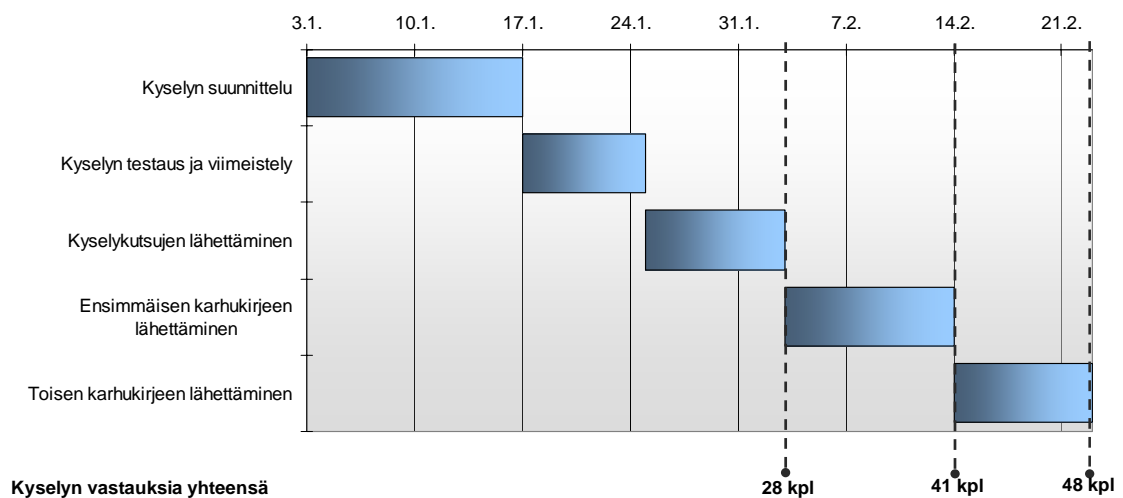
Tutkimukseen kutsuttavien organisaatioiden koko rajattiin niin, että pienimmilläänkin tutkimukseen osallistuvilla organisaatioilla tietohallinnon palveluiden ulkoistaminen voisi olla mielekäästä. Organisaatiokoon kriteeriksi valittiin henkilöstömäärä ja henkilöstön alarajaksi 100 henkilöä⁷. Tutkimukseen päätettiin kutsua organisaatioita satunnaisesti erityyppisistä organisaatioista ja eri toimialoilta.

Tutkimuksen otos valittiin keräämällä yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden tietohallinnon johtamisesta vastaavien henkilöiden nimiä ja sähköpostiosoitteita julkisista lähteistä, kuten organisaatioiden www-sivuilta ja yritystietopalveluista (esimerkiksi Inoa, <http://www.inoa.fi>). Tällaiseen epäsystemaattiseen tapaan koota otos päädyttiin, kun muut saatavissa olevat yritysten tiedot sisältävät rekisterit (tilastokeskukselta ja verohallinnolta

⁷ Henkilöstön määrä ei luonnollisesti yksin määrää ulkoistamismahdollisuuden mielekkyyttä, mutta sen uskottiin olevan toimivin rajaava tekijä julkisesti saatavilla olevista tiedoista.

ostettavat palvelut) todettiin gradututkimukseen liian kalliiksi. Tutkimuskutsu toimitettiin 98 organisaatioon.

Ennen varsinaista julkaisua kyselyä testattiin mahdollisten epäselvyyksien tai muiden tulosten laatua huonontavien ongelmien välttämiseksi. Testaus suoritettiin ensi vaiheessa kolmella tietojärjestelmätieteen opiskelijalla. Näiden antaman palautteen perusteella kyselyyn tehtiin joitakin muutoksia. Seuraavaksi kyselyyn antoivat kehitysehdotuksensa kaksi ohjelmistotuotannon ammattilasta. Kyselyn viimeisenä ja lopullisena testajana toimi erään suuren yrityksen tietohallinto-osaston tietojärjestelmäarkkitehti. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 12) esitellään tutkimuksen aikataulu kyselyn suunnittelusta kyselyn sulkemiseen.



KUVIO 12 Kyselyn suorittamisen aikataulu

Kyselyn suunnittelu, tekninen toteutus ja testaus sijoituivat viikoille 1–3. Tämän jälkeen valmisteltiin kyselykutsujen saatekirjeet. Saatekirje sisälsi linkin, jolla vastaajat pääsivät täyttämään sähköisen kyselylomakkeen. Kyselykutsu (liite 3) toimitettiin viikon 4 tiistaina, 25.1.2005. Kyselyn vastausten takarajaksi asetettiin perjantai 4.2. Ensimmäisen kutsun perusteella kyselyyn vastasi 28 organisaatiota. Kyselyyn osallistuvilta kysyttiin kyselyn alussa edustamansa

organisaation nimi, jotta vastanneet voitiin sulkea muistutuskirjeiden vastaanottajajoukon ulkopuolelle.

Ensimmäinen muistutus (liite 4) kyselyyn vastaamattomille lähetettiin sähköpostitse torstaina 3.2.2005. Samalla vastausaikaa jatkettiin 8.2. asti. Ensimmäisen muistutuskirjeen avulla kyselyyn saatiin 13 uutta vastaajaa kokonaisvastaajamäärän noustessa 41:een. Vastausajan päätyttyä päätettiin lähettää vielä toinen muistutuskirje edelleen vastaamattomille, jotta aineiston yleistettävyyttä ja luotettavuutta saataisiin kohotettua. Toinen muistutuskirje (liite 5) lähetettiin maanantaina 14.2. ja vastausaikaa annettiin saman viikon perjantaihin (18.2.) asti. Toisella muistutuskirjeellä uusia vastaajia saatiin vielä 7 kpl, joten kyselyn kokonaisvastaajamääräksi saatiin 48 organisaatiota. Tämän jälkeen vielä 9 vastaajalle lähetettiin pyyntö vastata kyselyyn uudelleen puutteellisten vastausten vuoksi. Heistä neljältä saatiin uudet vastaukset. Kysely suljettiin (järjestelmä ei enää sallinut kyselyyn vastaamista) 23.2.2005.

Vastaajista kaksi oli antanut niin puutteelliset vastaukset, että niitä ei voitu hyödyntää aineiston analysoinnissa. Lisäksi yksi organisaatio ilmoitti henkilöstömääräkseen alle sata, joten sekin jätettiin analysoinnin ulkopuolelle. Lopulta analysoitavia vastaajia jäi jäljelle siis 45 kpl, mikä vastaa 46 % osuutta 98 tutkimukseen kutsutun organisaation otoksesta.

Kyselyn laajuuden vuoksi kyselyn teknisessä kehittämissivaiheessa päätettiin olla käyttämättä kyselyjärjestelmän tarjoamaa mahdollisuutta tehdä osasta kysymyksiä pakollisia. Päätös tehtiin sen vuoksi, että kysymysten pakollisuuden aktivoinnin oletettiin kasvattavan vastaamisen kesken jättävien osallistujien määrää huomattavasti. Kysymysten vapaaehtoisuudesta johtuen joihinkin kysymyksiin on toisia kysymyksiä vähemmän vastauksia. Kaikkien

vastaajien osalta on kuitenkin saatu vähintään taustatiedot ja tiedot toimintojen ulkoistamisesta.

Kuten edellä mainittiin ja liitteestä 1 voidaan havaita, kyselyn aluksi vastaajilta tiedusteltiin näiden edustamien organisaatioiden nimet. Tämä tehtiin siksi, että muistutuskirjeet osattaisiin lähettää oikeille organisaatioille. Kyselyn analysointivaiheeseen siirryttäessä nimet poistettiin aineiston joukosta. Tutkimustuloksissa ei siis esiinny vastaajaorganisaatioiden nimiä.

5.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman empiirisessä osuudessa pyritään kartoittamaan organisaatioiden tilannetta, käsityksiä ja kokemuksia ulkoistamista ja sen hallintaa sekä arviointia koskien. Kartoittavan lähestymistavan vuoksi on tarkoituksenmukaista, että tutkimukseen saadaan riittävän suuri tutkimusaineisto. Lisäksi kartoittavassa lähestymistavassa voidaan yksittäiseltä tutkimukseen osallistuvalla organisaatiolta tyytyä keräämään tietoa kvantitatiivisella tiedonkeruumenetelmällä eikä esimerkiksi henkilöhaastatteluja ole välttämättä tarpeellista tehdä.

5.4.1 Tiedon keruu

Aineiston keruu päädyttiin suorittamaan kyselytutkimuksena. Tämän tutkimusmenetelmän valintaan johtivat useat tekijät, kuten tarve saada tutkimukselle riittävä vastaajamäärä mahdollistamaan tutkimustulosten yleistettävyyden. Lisäksi kyselytutkimuksen käyttöä puolsi tutkimuksen kartoittava luonne. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksittäisen vastaajan osalta ei tarvittu perusteellista tietämystä, vaan tavoitteena oli kerätä tietoa sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin analysoida tilastollisin (kvantitatiivisin)

menetelmin. Kyselytyypiltään suoritettu tutkimus on sähköinen postikysely. Perinteisestä postikyselystä tavallisesti aiheutuvien materiaali- ja postituskulujen välttämiseksi kyselyn saatekirjeet lähetettiin sähköpostitse ja itse kysely suoritettiin WWW-ympäristössä Korppi-järjestelmän avulla.

Kyselytutkimuksen tekniseksi ympäristöksi oli periaatteessa valittavissa kolme vaihtoehtoa: Korppi-järjestelmä⁸, SPSS data collector tai kyselysovelluksen kehittäminen itse. Viimeksi mainittu vaihtoehto suljettiin nopeasti pois vaihtoehtojen joukosta, sillä riittävän hyvin ja luotettavasti toimivan järjestelmän kehittäminen todettiin liian työlääksi. SPSS data collector –sovellus koettiin myös hankalaksi, sillä se ei mahdollistanut kyselyn kehittämistä muualta kuin yliopiston koneilta, joilla oli SPSS-ohjelma. Lisäksi kyselyn käyttöliittymien muokkaus koettiin kankeaksi. Lisäongelmina järjestelmässä oli yksittäisten vastausten 256 merkin kokorajoitus⁹ ja se, että kyselyn julkaiseminen ja vastausten tarkastelu edellytti aina yliopiston ATK-keskuksen henkilökunnan apua. Käytettäväksi valitun Korppi-järjestelmän vahvuuksia olivat rajoittamaton vastausten pituus (vrt. SPSS:n 256 merkkiä), helppokäyttöisyys, monipuolisesti muokattava kyselyn käyttöliittymä sekä vastausten tarkastelu itsenäisesti aina haluttaessa.

Tutkimuksen kyselylomake on esitetty liitteessä 1. Kysely on rakennettu tutkimusmallin mukaisesti niin, että kysely aloitetaan kysymällä vastaajilta

⁸ Korppi on Jyväskylän yliopistossa kehitetty monipuolinen avoimen lähdekoodin opintotietojärjestelmä, joka tarjoaa tietoa ja työvälineitä opettajille, opiskelijoille ja sihteereille. Lisätietoa järjestelmästä osoitteessa <http://korppi.jyu.fi>.

⁹ 256 merkin kokorajoitus koski keväällä 2005 Jyväskylän yliopiston ATK-keskuksen käytössä ollutta SPSS data collector –versiota. Uudemmissa ohjelmaversioissa rajoitusta ei ole.

taustatietoja. Tämän jälkeen on kerätty tietoa vastaajaorganisaatioiden ulkoistamisen laajuudesta ja laadusta. Kyselyn loppuosassa on keskitytty kysymään ulkoistamisen hallintaa ja arviointia koskevia kysymyksiä. Kyselyä suunniteltaessa etenkin joidenkin taustatietoihin (toimiala, liikevaihto) ja ulkoistamiseen (ulkoistetut toiminnot) liittyvien kysymysten vastausluokat on valittu samoiksi kuin luvussa 3.3 esitellyssä Market-Vision tutkimuksessa. Tämä valinta on tehty, jotta tutkimusten tuloksia voitaisiin myöhemmin verrata keskenään.

Kysely suunniteltiin alusta asti rakenteeltaan sellaiseksi, että samaa kyselylomaketta voitiin käyttää taustaltaan erilaisille vastaajille. Tämä asetti omia vaatimuksiaan lomakkeelle. Kysely rakennettiin siten, että ensin kysyttiin kaikille vastaajille yhteiset kysymykset (taustatiedot, ulkoistetut toiminnot). Tämän jälkeen niille organisaatioille, jotka eivät olleet ulkoistaneet yhtäkään palvelua, annettiin mahdollisuus siirtyä koko kyselyn loppuun tiettyä painiketta painamalla. Vastaavasti myöhemmin kyselyssä oli toinen painike, jolla pääsi ohittamaan tietyt ulkoistamisen arviointiin liittyvät kysymykset, mikäli ulkoistamisen arviointi ei ollut järjestelmällistä. Järjestelmällisyys todettiin neljällä asiaa selvittävällä kyllä/ei -kysymyksellä.

5.4.2 Aineiston analysointimenetelmät

Kyselyn suorittamisen jälkeen aineisto otettiin käsiteltäväksi Excel-
taulukkolaskentaohjelmaan. Ensimmäisenä toimenpiteenä aineisto siistittiin poistamalla joukosta ylimääräiset vastaukset, jollaisiksi laskettiin selkeästi kesken jääneet ja kokonaan tyhjäksi jätetyt vastauslomakkeet. Siistimisen jälkeen jäljelle jääneestä aineistosta poistettiin organisaatioiden nimet ja kerätyt sähköpostiosoitteet vastaajien anonymiteetin takaamiseksi. Kun aineisto oli saatettu analysoinnin mahdollistavaan muotoon, suoritettiin alustava analyysi

tutkimalla aineistoa muuttuja tai kysymys kerrallaan. Tässä yhteydessä havaitut mielenkiintoiseksi koetut havainnot kirjattiin muistiin myöhempää riippuvuus- ja vaikutussuhdeanalyysiä ja raportointia varten.

Aineiston muuttujakohtaisen tarkastelun jälkeen pyrittiin tutkimaan muuttujien keskinäisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita. Riippuvuussuhteiden tarkastelussa etsittiin tutkimusmallin mukaisia vaikutussuhteita, minkä lisäksi selvitettiin saman kokonaisuuden (esim. ulkoistaminen) sisäisiä vaikutussuhteita (kuten ulkoistamisen kokonaistyytyväisyyden suhde ulkoistamisen ikään). Tähän tarkasteluun käytettiin taulukkolaskentaohjelman pivot-toimintoa ja sen tarjoamia analysoinnin ja luokittelun välineitä. Havaitut mielenkiintoiset vaikutussuhteet raportoidaan myöhemmin tässä luvussa.

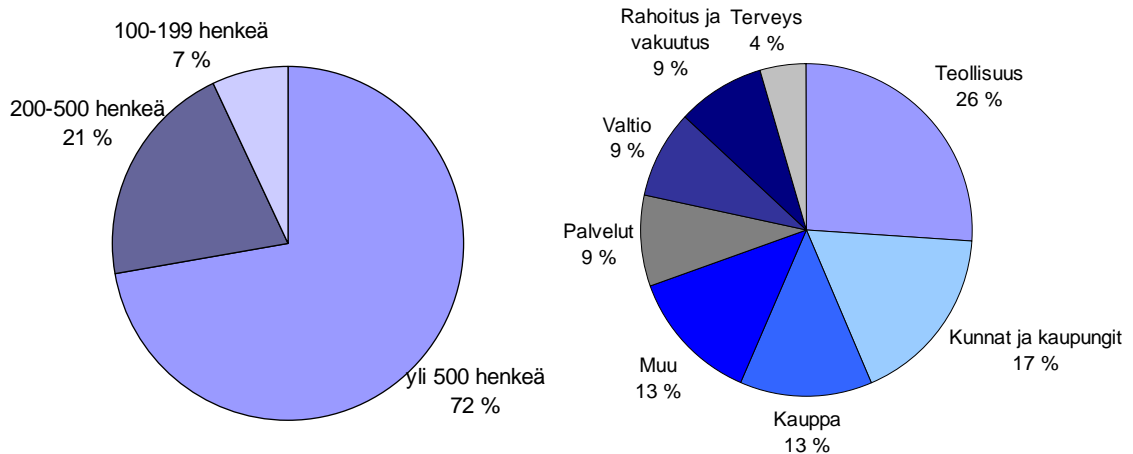
5.5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi tutkimustulokset esitellään tutkimusmallin mukaisesti. Käsittely aloitetaan esittelemällä organisaatioiden taustatiedot. Tämän jälkeen tarkastellaan ulkoistamista koskevaa kyselyn osaa ja taustatiedoissa esiintyvien muuttujien vaikutusta ulkoistamiseen. Tästä jatketaan ulkoistamisen hallintaa ja arviointia koskevaan osaan. Lisäksi tutkitaan aiemmin esitellyissä osissa esiintyvien muuttujien vaikutusta hallintaan ja arviointiin. Lopuksi tarkastellaan erillisenä osana eri osatekijöiden vaikutusta ulkoistamisesta koettuun kokonaistyytyväisyyteen.

5.5.1 Taustatiedot

Tutkimukseen kutsuttiin Suomessa toimivia eri alojen organisaatioita, joiden henkilöstön määrä on vähintään 100 henkeä. Tutkimukseen osallistuneiden

osalta organisaatioiden jakautuminen eri kokoluokkiin ja eri toimialoille on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 13).

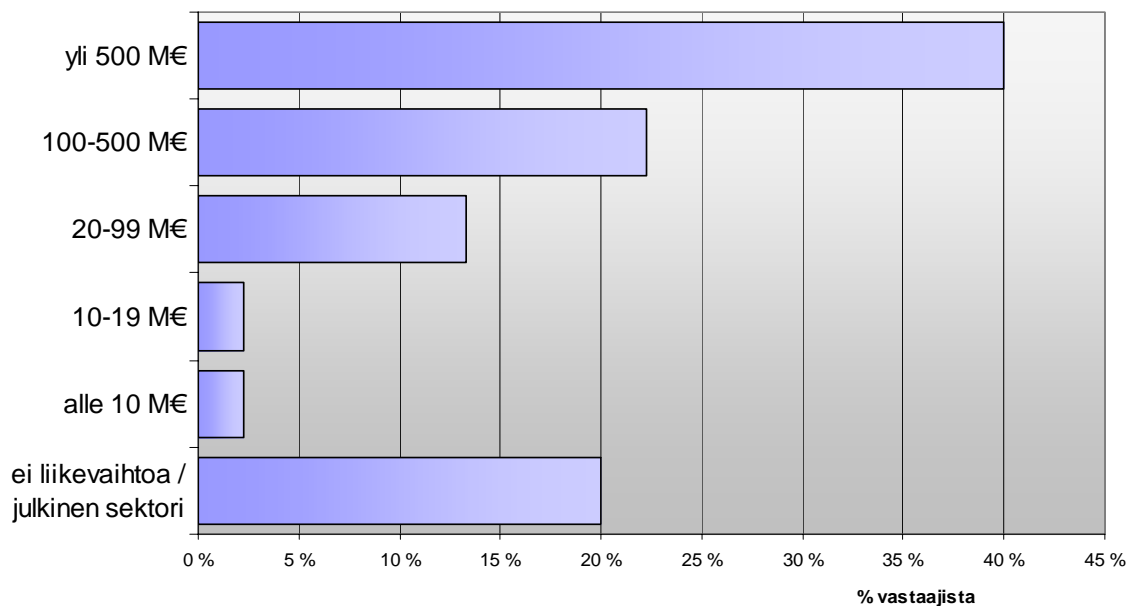


KUVIO 13 Vastaajat toimialoittain ja kokoluokittain

Taustatietojen osalta analysointi voitiin suorittaa 43 vastaajan osalta. Kaksi vastaajaa jätti ilmeisesti turvallisuussyistä ilmoittamatta organisaationsa kyseiset tiedot. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista 72 % (32 kpl) työllistää yli 500 henkeä. 200–500 henkeä työllistävien osuus on 21 % (9 kpl) ja 100–199 henkeä työllistäviä on 7 % (3 kpl). Vastaajien organisaatiokoon painottuessa suurimpaan kokoluokkaan, käytetään myöhemmässä aineiston analysoinnissa kahta kokoluokkaa: yli 500 ja enintään 500 henkeä työllistävät organisaatiot. Toimialoittain mitattuna suurin vastaajaryhmä on teollisuus 26 prosentin osuudellaan. Seuraavaksi suurimmat ryhmät ovat kunnat ja kaupungit (17 %) sekä kaupan ala (13 %). Muut edustetut toimialat ovat palvelut (9 %), valtionhallinto (9 %), rahoitus ja vakuutus (9 %) ja terveysala (4 %). 13 % vastaajista ilmoittaa toimialakseen muun toimialan. Vastaajista 60 % edustaa yksityistä sektoria ja 40 % julkista sektoria.

Kyselyn vastaajilta selvitettiin taustatietona myös organisaatiossa käytössä olevien PC-työasemien määrä¹⁰. Tuloksia ei esitellä erikseen, koska ne vastaavat lähes täydellisesti organisaation kokoluokitusta (70 %:ssa organisaatioista yli 500 työasemaa, yli 500 hengen organisaatioita 72 % vastaajista). Työasemien määrä selvitettiin eräänlaisena apukeinona, jotta voitaisiin löytää sellaiset vastaajat, joilla on organisaatiossaan matala PC-tiheys henkilöstömäärään nähden. Tällaisia organisaatioita ei kuitenkaan tavattu, vaan työasemien lukumäärä oli kaikilla vastaajilla samaa luokkaa työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajaorganisaatioiden kokoluokat liikevaihdon suhteen. Liikevaihdon jakautuminen on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 14).



KUVIO 14 Vastaajien liikevaihdon jakautuminen

¹⁰ PC-työasemalla ei viitata tässä yhteydessä laitearkkitehtuuriin, vaan termillä tarkoitetaan yleisesti mikrotietokonetta. Valittua termiä käytetään vakiintuneen asemansa vuoksi.

Johtuen vastaajajoukon painottumisesta suuriin organisaatioihin, on vastaajien liikevaihtojakaumakin painottunut luokittelun yläpäähän. Tässäkin tapauksessa arvoltaan suurin luokka on myös edustukseltaan suurin. Yli 500 M€ liikevaihtoon ylittää vastaajaorganisaatioista 40 % (18 kpl). Kaksi asteikon yläpäässä olevaa luokkaa muodostavat jälleen valtaosan (62 %) kaikkien vastaajien osuudesta. Julkisen sektorin organisaatioiden annettiin myös halutessaan ilmoittaa liikevaihtonsa. Puolet organisaatioista tekikin näin jättäen *ei liikevaihtoa* -vastanneiden osuudeksi 20 % (9 kpl). Alle 100M€ liikevaihdon vastaajat muodostavat yhteensä 18 % (8 kpl) vastaajista.

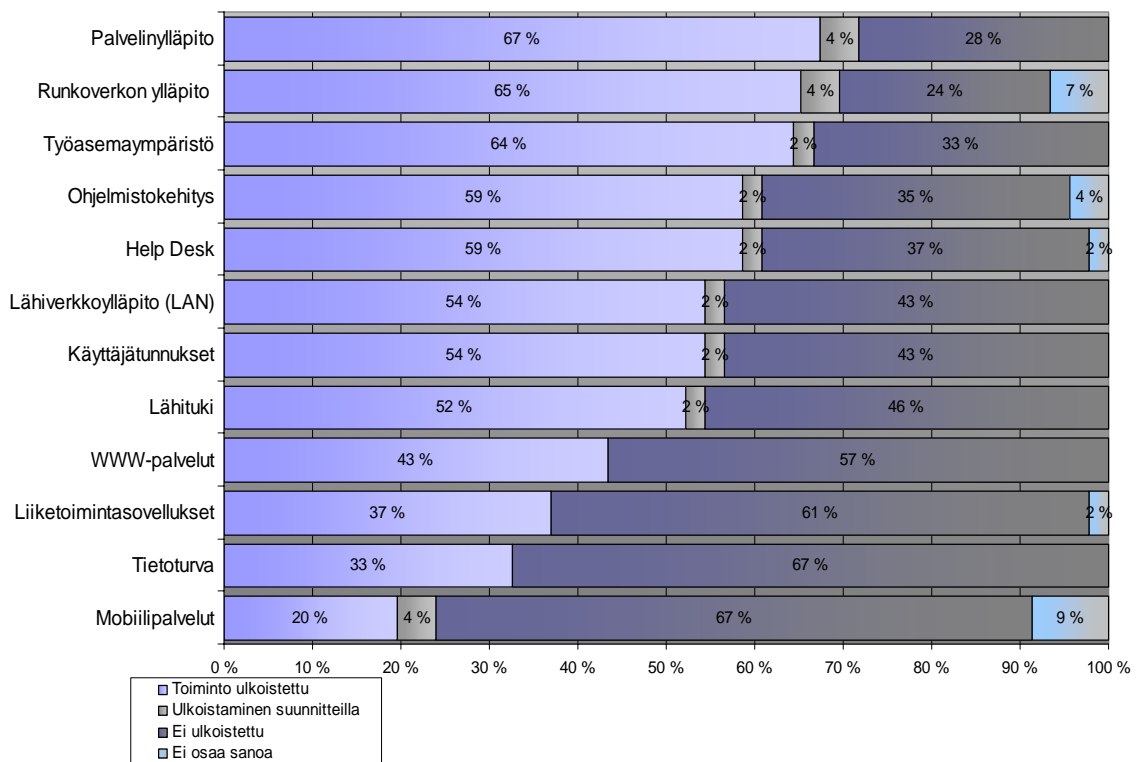
5.5.2 Ulkoistamisen ominaispiirteet ja tavoitteet

Seuraavaksi tarkastellaan vastaajien suhtautumista ulkoistamiseen. Tarkastelu aloitetaan selvittämällä, mitä palveluita yleisimmin on ulkoistettu. Tästä jatketaan tutkimusmallin mukaisesti selvittämään muita ulkoistamisen toteutukseen liittyviä tekijöitä. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 15) esitellään yleisimmin ulkoistetut tietohallinnon palvelut ja ulkoistamissuunnitelmat kyseisten palveluiden osalta.

Kaikkiaan 91 % (42 kpl) kyselyyn osallistuneista organisaatioista on ulkoistanut ainakin osittain¹¹ vähintään yhden tietohallinnon palvelun. Ulkoistaneiden vastaajien keskuudessa yleisin ulkoistettu palvelu on palvelinylläpito. Sen on ulkoistanut kokonaan tai osittain 67 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. Seuraavaksi yleisimmät ulkoistamisen kohteet ovat runkoverkon ylläpito 65 % ja työasemaympäristö 64 % yleisyydellään. Useampi

¹¹ Ulkoistamisen laajuutta selvittävä kysymys oli otsikoitu "Mitä seuraavista alueista olette ulkoistaneet (kokonaan tai osittain)?", ks. liite 1.

kuin joka toinen vastaajista ilmoittaa ulkoistaneensa myös ohjelmistokehitystä (59 %), help desk -palveluita (59 %), lähiverkon ylläpitoa (54 %), käyttäjätunnusten hallintaa (54 %) ja lähitukea (52 %). Alle 50 prosentin yleisyyteen jäävät WWW-palveluiden (43 %), liiketoimintasovellusten hallinnan (37 %), tietoturvapalveluiden (33 %) ja mobiilipalveluiden (20 %) ulkoistaminen. Yleisimmin ulkoistamista suunnitellaan palvelinylläpidon, runkoverkon ylläpidon sekä mobiilipalveluiden tuottamisen osalta. Näiden toimintojen ulkoistamista mainitsee harkitsevansa kaksi vastaajaa (4 %) toimintoa kohti. Ohjelmistokehityksen, help deskin, lähiverkkoylläpidon, käyttäjätunnusten hallinnan ja lähituen ulkoistamista harkitsee yksi vastaaja toimintoa kohti.

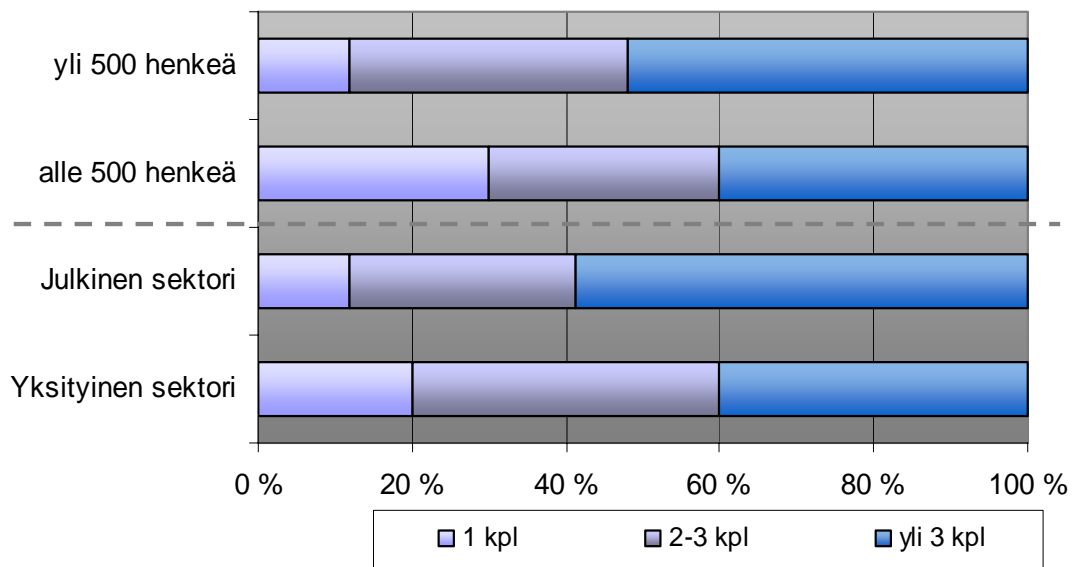


KUVIO 15 Yleisimmin ulkoistetut tietohallinnon palvelut

Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei ole lainkaan ulkoistanut tietohallintonsa palveluita. Kaikki tähän ryhmään kuuluvat vastaajat ovat kooltaan suuria

organisaatioita. Näiden vastaajien kohdalla palveluiden tuottaminen sisäisesti on siis tietohallintostrateginen ratkaisu eikä kyse ole siitä, ettei ulkoistaminen olisi esimerkiksi organisaation pienen koon vuoksi mielekäästä.

Noin puolet (49 %) tutkimukseen osallistuvista palveluitaan ulkoistaneista organisaatioista käyttää ulkoistamisessa palveluita useammalta kuin kolmelta palveluntarjoajalta. Kahta tai kolme palveluntarjoajaa käyttää 35 % ja ainoastaan yhden palveluntarjoajan palveluita käyttää 16 %. Palveluntarjoajien määrän suhde organisaatiokokoon on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 16).



KUVIO 16 Palveluntarjoajien määrän suhde organisaation tyyppiin ja kokoon

Kuviosta voidaan havaita, että yli 500 henkeä työllistävissä organisaatioissa yli kolme palveluntarjoajaa hyödyntää hiukan yli puolet (52 %) ulkoistaneista organisaatioista. Yhden palveluntarjoajan käyttöön luottaa vain 12 % suurista organisaatioista. Enintään 500 henkeä työllistävät organisaatiot käyttävät keskimäärin vähemmän palveluntarjoajia kuin suuret organisaatiot. Tämä selittynee sillä, että suuryritystä pienemmässä organisaatiossa ei välttämättä ole riittävästi resursseja useiden ulkoistussuhteiden hallitsemiseen. Toisaalta

pienemmillä organisaatioilla toimintokohtainen ulkoistaminen voi olla hankalaa palveluiden volyymien ollessa pienempiä. Lisäksi pienemmän organisaation volyymit joidenkin palveluiden suhteen voivat olla senkaltaisia, että ulkoistamista ei koeta tarpeelliseksi. Tämäkin tietysti vähentää käytettävien palveluntarjoajien määrää.

Julkisella sektorilla useamman kuin kolmen palveluntarjoajan hyödyntäminen on huomattavasti yksityistä sektoria yleisempää. Julkisen sektorin organisaatioista 88 % käyttää useampaa kuin yhtä ja 58 % useampaa kuin kolmea palveluntarjoajaa. Yksityisellä sektorilla vastaavat luvut ovat 80 % (useampaa kuin yhtä) ja 40 % (useampaa kuin kolmea), joten ero organisaatiotyyppien toiminnassa on varsin selkeä¹². Ulkoistussuhteiden määrien ero ei organisaatiotyyppien yhteydessä selity organisaatiokoolla, sillä kyselyyn vastanneet julkisen sektorin organisaatiot ovat kokoluokaltaan keskimäärin yksityisen sektorin vastaajia pienempiä. Sen sijaan palveluntarjoajien määrään vaikuttaa hankintalaki (ks. Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005), joka velvoittaa julkisen sektorin organisaatioita kilpailuttamaan ulkoistus- ja alihankintatarjoukset ennen palvelun ostamista. Kilpailuttaessa ei voida suosia tiettyä palveluntarjoajaa tai esimerkiksi vanhoja toimittajia, joten yhden palveluntarjoajan käyttöä suosivaa ulkoistamisstrategiaa ei välttämättä voida käyttää edes niin haluttaessa. Lisäksi julkisen sektorin hankinnoissa suositellaan hankintojen, eli tässä tapauksessa ulkoistamisen, kilpailuttamista riittävän pieninä kokonaisuuksina, jotta hankinnan laajuus ei haittaisi palveluntarjoajien tarjouskilpailua suosien suuria palveluntarjoajayrityksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajaehdokkailta ei

¹² Vertailun luotettavuutta vähentää julkisen sektorin organisaatioiden vähäinen määrä, 12 kpl

voida pyytää tarjoutua kaikkien ulkoistettavien toimintojen tuottamisesta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2003, 5)

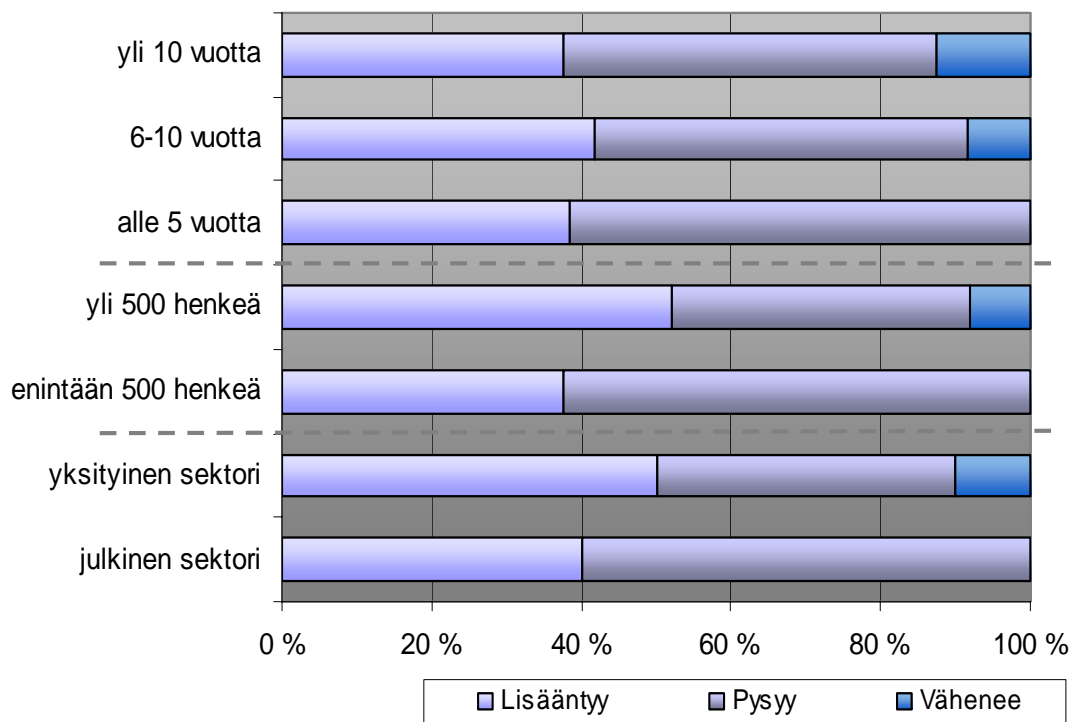
Seuraavaksi esitetään ulkoistamisen käytön kesto organisaatioissa sekä selvitetään, millainen tilanne organisaatioissa vallitsee ulkoistamisen tulevan kehityksen suhteen. Ulkoistamisen keston osalta tulokset jakautuivat melko tasaisesti kolmeen luokkaan. Alle 5 vuotta sitten ensi kertaa ulkoistaneita on vastaajien joukossa 38 % (13 kpl). Kuudesta kymmeneen vuotta sitten ulkoistamisen aloittaneita on 35 % (12 kpl). Ulkoistamisen kauemmin kuin 10 vuotta sitten aloittaneita on 26 % (9 kpl). Ulkoistamisen käytön kesto organisaation koon ja tyypin mukaan on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2 Ulkoistamisen käytön kesto organisaation koon ja tyypin mukaan

	YHTEENSÄ	enintään 500 henkeä	yli 500 henkeä	yksityinen sektori	julkinen sektori
enintään 5 vuotta	13	5	8	6	7
6-10 vuotta	12	1	10	9	3
yli 10 vuotta	9	3	5	4	4

Vastaajat ovat jakautuneet eri luokkiin muuten melko tasaisesti, mutta ulkoistamisen keston keskimäinen luokka (6-10 vuotta sitten aloittaneet) on jonkin verran painottunut suuriin yksityisen sektorin yrityksiin. Tämä johtuu joko sattumasta tai siitä, että 90-luvun lopulla ja vuosituhanteen vaihteessa ulkoistusala ja tietotekniikan kehittyminen yleensä oli sellaisessa kypsyyssvaiheessa, jossa suuret yritykset usein ensi kertaa valitsivat ulkoistamisen palveluidensa tuottamisen tavaksi.

Kaikkiaan 39 % kyselyyn osallistuneista organisaatioista arvioi ulkoistamisen määrän lisääntyvän seuraavan kahden vuoden aikana. Ulkoistamisen vähenemiseen uskoi vain 6 % vastaajista. Seuraava kuvio (KUVIO 17) esittää ulkoistamisen arvioidun kehityksen vastaajaorganisaatioissa. Kuviossa vastaajat on luokiteltu ulkoistamisen keston, organisaation koon ja organisaation tyypin mukaan.



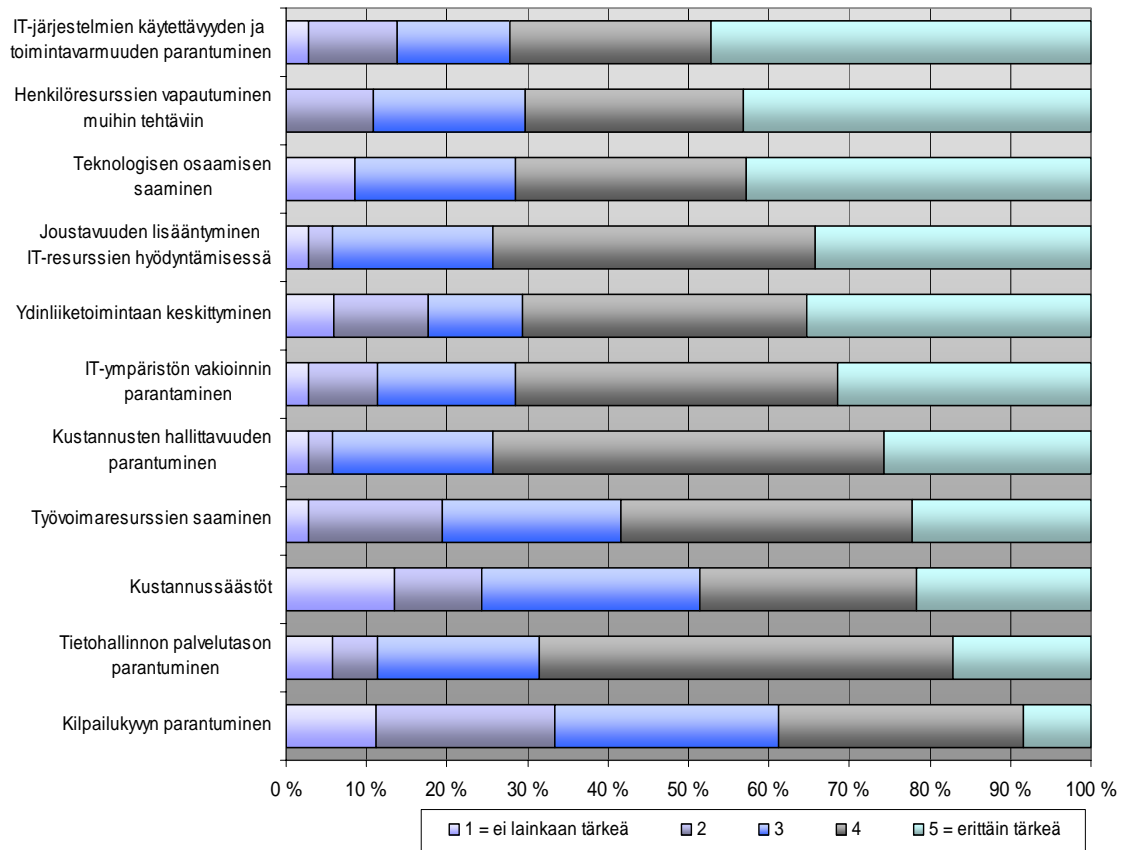
KUVIO 17 Ulkoistamisen kehityksen trendi ulkoistamisen käytön keston, organisaatiokoon ja organisaation tyypin mukaan

Ulkoistamisen arvioitu lisääntyminen on melko yleistä kaikissa vastaajaryhmissä. Alle viisi vuotta sitten ulkoistamisen aloittaneista vastaajista yksikään ei usko organisaationsa vähentävän ulkoistamista. Ulkoistamisen vähentämisaikheet tuntuvat kuitenkin yleistyvän ulkoistamisen aiemmin aloittaneiden joukossa. Sekä keskimmaisessä että pisimpään ulkoistaneessa kestoluokassa yksi yksityisen sektorin organisaatio ilmoittaa aikovansa vähentää ulkoistamista. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, ettei määrä

ole tilastollisesti merkittävä eikä sen perusteella voida siis tehdä luotettavia johtopäätöksiä ulkoistamisen kehityksestä laajemmin. Suuret organisaatiot uskovat pieniä useammin ulkoistamisen lisääntymiseen. Suurista organisaatioista noin puolet (52 %) uskoo ulkoistamisen lisääntyvän. Pienempien organisaatioiden kohdalla ulkoistamisen lisääntymiseen uskoo 38 %. Yksityisellä sektorilla (50 %) uskotaan julkista sektoria (40 %) useammin ulkoistamisen kasvuun.

Ulkoistamisen määrän kasvua perusteltiin mm. erityisosaamisen tarpeen kasvamisella, ulkoistuspalveluiden laadun ja kustannustehokkuuden paranemisella sekä pyrkimyksellä siirtyä ulkoistamaan kokonaisia liiketoimintaprosesseja yksittäisten toimintojen sijaan. Annettujen perustelujen täydellinen listaus löytyy liitteestä 2.

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien ulkoistamiselle asettamat tavoitteet. Tavoitteet lueteltiin Market-Vision (2003, 21) tutkimuksessa käytettyjä kriteereitä mukaillen ja vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–5, onko kyseinen tavoite tärkeä vai merkityksetön tavoite ulkoistamisessa. Vastaukset ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden suhteen on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 18).



KUVIO 18 Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt

Useimmin erittäin tärkeäksi asetetut hyödyt ovat *IT-järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantaminen*, *henkilöresurssien vapautuminen muihin tehtäviin* ja *teknologisen osaamisen saaminen*. Nämä tavoitteet ilmoittaa erittäin tärkeäksi lähes puolet vastaajista. Vastaavasti harvimminkin erittäin tärkeiksi mainitut tavoitteet ovat *kustannussäästöjen toteutuminen* ja *kilpailukyöyn paraneminen*. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 3) tarkastellaan tavoitteiden tärkeyttä tarkemmin jaottelemalla vastaajat organisaatiotyypin ja ulkoistamisen käytön keston mukaan. Taulukkoon on laskettu kaikkien vastaajien keskiarvot tavoitteittain. Lisäksi keskiarvot on laskettu erikseen ulkoistamisen käytön keston ja organisaatiotyypin mukaan.

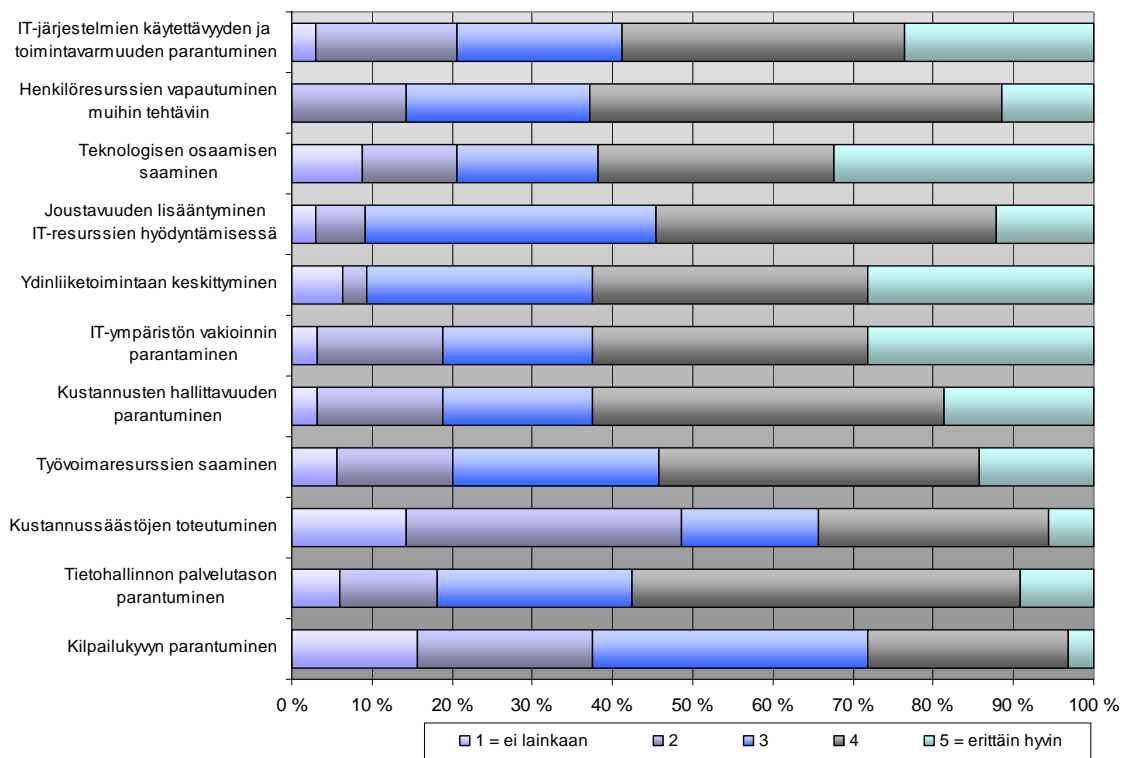
TAULUKKO 3 Ulkoistamisen tavoitteet organisaatiotyypin ja ulkoistamisen käytön keston mukaan

	Ulkoistamisen käytön kesto			Organisaation tyyppi		kaikkien keskiarvo
	enintään 5 vuotta	6-10 vuotta	yli 10 vuotta	yksityinen sektori	julkinen sektori	
Henkilöresurssien vapautuminen muihin tehtäviin	3,92	4,00	4,22	3,70	4,38	4,03
IT-järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantuminen	4,23	4,08	4,22	4,21	3,75	4,18
IT-ympäristön vakioinnin parantaminen	3,92	4,36	3,44	3,84	3,87	3,94
Joustavuuden lisääntyminen IT-resurssien hyödyntämisessä	3,62	4,45	4,22	4,22	3,75	4,06
Kilpailukyyn parantuminen	3,08	3,08	3,00	3,32	2,69	3,06
Kustannussäästöt	3,00	3,75	3,11	3,90	2,69	3,29
Kustannusten hallittavuuden parantuminen	3,77	4,30	3,56	4,05	3,79	3,88
Teknologisen osaamisen saaminen	3,85	4,00	4,22	4,11	3,81	4,00
Tietohallinnon palvelutason parantuminen	3,54	4,18	3,56	4,00	3,33	3,76
Työvoimaresurssien saaminen	3,23	4,09	3,67	3,80	3,33	3,64
Ydinliiketoimintaan keskittyminen	4,23	4,11	3,11	4,05	3,50	3,87

Taulukko esittää vastaajien tärkeyspainotukset kunkin ulkoistamisen tavoitteen osalta. Taulukossa kunkin tavoitteen pienin keskiarvo on merkitty sinisellä ja suurin punaisella värillä. Kaikkien vastaajien keskiarvot esitetään oikeanpuoleisimmassa sarakkeessa. Taulukosta voidaan havaita, että joidenkin tavoitteiden tärkeys vaihtelee huomattavasti eri vastaajaryhmien välillä. Selkeimpänä esimerkkinä tästä on *ydinliiketoimintaan keskittyminen*. Enintään viisi vuotta ulkoistaneiden keskuudessa se koetaan kaikkein tärkeimmäksi tavoitteeksi yhdessä *IT-järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantumisen* kanssa, kun taas yli 10 vuotta ulkoistaneiden keskuudessa sen merkitys koetaan toiseksi vähäisimmäksi. Toinen mielenkiintoinen tarkastelun kohde on kustannussäästöt. Julkisella sektorilla sen merkitys koetaan vähäiseksi (keskiarvo 2,69) yksityisen sektorin arvostaessa sen merkitystä huomattavasti korkeammalle (keskiarvo 3,90). Ulkoistamisen käytön keston osalta keskimäinen ikäluokka, 6-10 vuotta sitten aloittaneet, tuntuvat korostuvan monen tavoitteen kohdalla. Tämä johtunee siitä, että kyseinen

ryhmä koostuu suurelta osin suurista yksityisen sektorin yrityksistä (ks. TAULUKKO 2, sivu 76).

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 19) esitellään ulkoistamisella tavoiteltujen hyötyjen toteutumista. Tarkastelun kohteena ovat samat hyödyt kuin edellisessä kuviossa.



KUVIO 19 Tavoiteltujen hyötyjen toteutuminen

Mielipiteet ulkoistamiselle asetettujen hyötyjen toteutumisesta noudattavat jokseenkin hyvin asetettujen tavoitteiden jakautumista. Tämä tarkoittaa sitä, että tärkeäksi tavoitteeksi koetut hyödyt myös toteutuvat keskimäärin muita paremmin. Yli puolet vastaajista ilmoittaa kustannussäästöjen toteutumista ja kilpailukyvyyn parantumista lukuun ottamatta tavoitteiden toteutuvan hyvin tai erittäin hyvin (vastaukset 4 ja 5). Kaavioita (TAULUKKO 3 ja KUVIO 19) vertailemalla voidaan havaita tavoitellun hyödyn tärkeyden ja tavoitteen

toteutuvuuden välinen riippuvuus¹³. Tarkasteltaessa tärkeyden ja toteutuvuuden välistä riippuvuutta voidaan myös todeta, että esimerkiksi kustannussäästöjen huonon toteutuvuuden syynä saattaa olla se, ettei sitä koeta tärkeäksi, eikä siihen näin ollen panosteta erityisesti. Lisäksi on mahdollista, että kustannussäästöjen tärkeyden merkitystä vähätellään jälkikäteen, mikäli ulkoistamisen asetetut säästötavoitteet eivät ole toteutuneet toivotulla tavalla.

5.5.3 Ulkoistamisen hallinta ja arviointi

Ulkoistamisen hallintaa ja arviointia kartoitettiin kyselyssä esittämällä sarja aiheeseen liittyviä väittämiä. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikollisia eli vastaajia pyydettiin ilmoittamaan viisiportaisella asteikolla, ovatko he samaa vai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 4) on esitetty kysymykset, niiden vastausjakaumat, keskiarvot sekä keskihajonnat.

TAULUKKO 4 Arviointia koskevien väittämien vastausten jakaumat

	1 = täysin eri mieltä	2	3	4	5 = täysin samaa mieltä	keskiarvo	keskihajonta
Käytössä olevat palveluntarjoajan arvioinnin keinot helpottavat tehokkaasti ulkoistussuhteen hallintaa.	2	9	6	13	1	3,06	1,06
Nykyiset arvioinnin keinot joustavat riittävästi myös kohdattaessa odottamattomia muutoksia.	1	11	13	7	0	2,81	0,82
Käytössä olevat arvioinnin keinot auttavat merkittävästi ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.	0	5	13	13	1	3,31	0,78
Arvioinnin keinoja on riittävästi ja keinot ovat hyviä.	3	15	4	10	0	2,66	1,04
Palvelutasomittarista (SLA-mittaus) näkee aidosti, kuinka hyvin palveluntarjoaja suoriutuu.	0	7	11	13	1	3,25	0,84
Olen tyytyväinen nykyisiin palveluntarjoajan arvioinnin keinoihin.	4	9	11	9	0	2,76	1,00

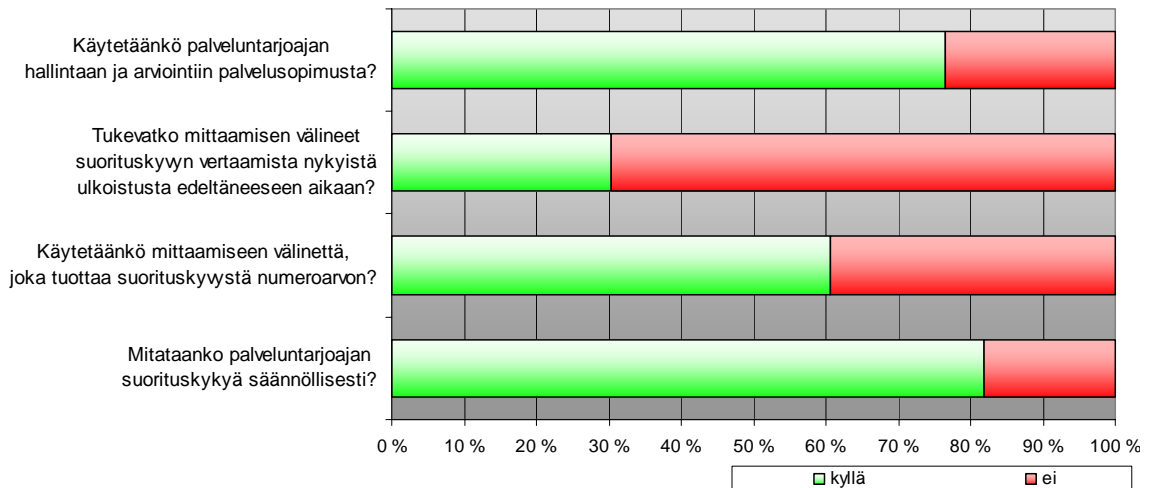
¹³ Riippuvuus voidaan havaita myös laskemalla tavoitteiden ja tavoitteiden toteutumisen keskiarvojen välinen korrelaatiokerroin. Tässä tapauksessa korrelaatiokerroin $r=0,91$, joten muuttujien välinen korrelaatio on suuri.

Taulukossa ylimpänä esitetystä väitteestä selvitettiin vastaajien tyytyväisyys käytössään oleviin palveluntarjoajan arvioinnin keinojen tehokkuuteen. Vastaukset keskittyivät kolmeen keskimääräiseen vaihtoehtoon keskiarvon noustessa vain hiukan kolmen yläpuolelle. Täten voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet organisaatiot eivät keskimäärin ole ulkoistamisen arvioinnin keinojen tehokkuuteen erityisen tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä. Seuraavan kysymyksen osalta tilanne on samankaltainen: Arvioinnin keinojen joustavuuteen ei olla erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä, vaan vastaukset painottuvat asteikon keskelle keskiarvon jäädessä hiukan tyytymättömän puolelle.

Selvitettäessä arvioinnin keinojen hyödyllisyyttä ulkoistamisen tavoitteisiin pyrittäessä vastaajat olivat jälleen varovaisen tyytyväisiä käytettävissään oleviin keinoihin. Ainoastaan viisi vastaajaa ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Paremmille arvioinnin keinoille on kuitenkin tilausta: yhteensä 18 vastaajaa ilmoitti olevansa vähintään jokseenkin tyytymätön keinojen laatuun ja määrään.

Tietohallintonsa palveluita ulkoistaneilla organisaatioilla on jokseenkin vahva usko palvelutasosopimukseen: vain seitsemän vastaajaa ilmoitti olevansa eri mieltä siitä, että palvelutasosopimukset osoittavat aidosti, kuinka palveluntarjoaja suoriutuu. Tästä huolimatta vain yksi vastaaja ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa, joten voitaneen todeta, että palvelutasosopimukseen luotetaan, mutta niitä ei pidetä ainoana tarpeellisena arvioinnin keinona.

Seuraavassa kyselyn osassa selvitettiin, millä tavoin organisaatiot mittaavat tärkeimmän palveluntarjoajansa suoriutumista. Ulkoistuskumppanit rajattiin vain tärkeimpään sen vuoksi, että eri palveluntarjoajien kanssa voidaan käyttää erilaisia mittareita ja arviointikeinoja. Tärkeimmän palveluntarjoajan suorituskyvyn mittaaminen on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 20).



KUVIO 20 Tärkeimmän palveluntarjoajan suorituskyvyn mittaaminen

Kyselyyn vastanneista organisaatioista lähes neljä viidestä (76 %) ilmoittaa käyttävänsä tärkeimmän palveluntarjoajan hallintaan ja arviointiin palvelutasosopimusta. Vielä hieman suurempi määrä (82 %) ilmoittaa mittaavansa suorituskykyä säännöllisesti. Suurin osa vastaajista (61 %) myös käyttää mittausvälinettä, joka tuottaa suorituskyvystä numeroarvon. Vain kolmella kymmenestä mittausvälineet tukevat nykyisen suorituskyvyn vertaamista ulkoistusta edeltäneeseen aikaan.

Suorituskyvyn mittaamisen keinot vaihtelevat jonkin verran eri vastaajaryhmien kesken. Mittauskeinojen yleisyys organisaation tyypin ja koon mukaan on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 5).

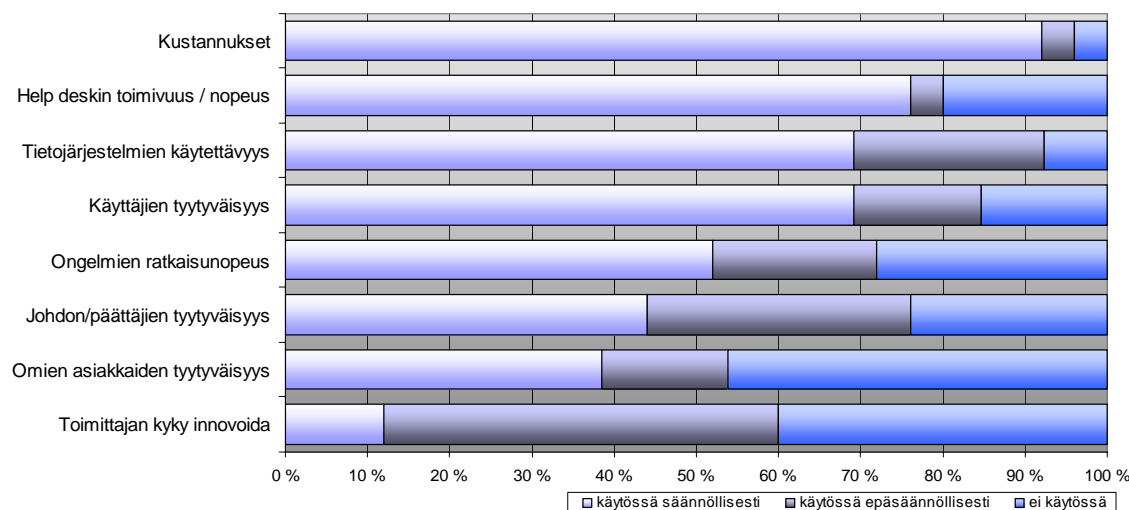
TAULUKKO 5 Suorituskyvyn mittaamiskeinojen yleisyys organisaation tyyppin ja koon mukaan

	Kyllä	Kyllä-%	Ei	Ei-%
Käytetäänkö palveluntarjoajan hallintaan ja arviointiin palvelutasosopimusta?				
Yksityinen sektori	14	78 %	4	22 %
Julkinen sektori	11	73 %	4	27 %
Enintään 500 henkeä	7	70 %	3	30 %
Yli 500 henkeä	17	77 %	5	23 %
Tukevatko mittaamisen välineet suorituskyvyn vertaamista nykyistä ulkoistusta edeltäneeseen aikaan?				
Yksityinen sektori	5	28 %	13	72 %
Julkinen sektori	4	29 %	10	71 %
Enintään 500 henkeä	3	33 %	6	67 %
Yli 500 henkeä	6	27 %	16	73 %
Käytetäänkö mittaamiseen välinettä, joka tuottaa suorituskyvystä numeroarvon?				
Yksityinen sektori	14	78 %	4	22 %
Julkinen sektori	5	36 %	9	64 %
Enintään 500 henkeä	4	44 %	5	56 %
Yli 500 henkeä	14	64 %	8	36 %
Mitataan palveluntarjoajan suorituskykyä säännöllisesti?				
Yksityinen sektori	15	88 %	2	12 %
Julkinen sektori	11	73 %	4	27 %
Enintään 500 henkeä	7	70 %	3	30 %
Yli 500 henkeä	18	86 %	3	14 %

Vastausten jakautumisessa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja kahden ensin esitetyn kysymyksen suhteen. Samoin vaihtelu on melko pientä viimeisen kysymyksen osalta. Eri vastaajaryhmät käyttävät palvelutasosopimusta ja aikavertailun mahdollistavaa mittaristoa keskimäärin yhtä usein ja mittaavat ulkoistamista keskimäärin yhtä säännöllisesti. Selkeämpiä eroja on löydettävissä oikeastaan vain numeroarvon tuottavaa mittaria käyttävien keskuudesta siten, että tällaista mittaria käytetään yksityisellä sektorilla huomattavasti julkista sektoria useammin. Jopa 78 % kyselyyn vastanneista yksityisen sektorin organisaatioista ilmoitti käyttävänsä numeroarvoja tuottavaa suorituskyvyn arviointimittaria, kun taas julkisella sektorilla vastaava luku oli 36 %. Myös suuret organisaatiot käyttävät numeroarvoja tuottavia

mittareita pienempiä useammin. Havaitut erot eri ryhmien välillä viittaavat siihen, että suurissa organisaatioissa ja yksityisellä sektorilla palveluntarjoajien hallinta ja arviointi on muita ryhmiä järjestelmällisempää ja määrämuotoisempaa.¹⁴

Seuraavaan kyselyn osaan haluttiin mukaan vain sellaiset vastaajat, jotka vastasivat vähintään yhteen mittaamiskeinoja koskevaan kyllä/ei - kysymykseen myöntävästi. Tällä haluttiin karsia pois sellaiset vastaajat, jotka arvioivat palveluntarjoajiaan pääasiassa kvalitatiivisin ja koettuun tyytyväisyyteen perustuvien keinoin (siis ei määritellyin mittarein). Vastaajajoukkoa rajaavien kysymysten jälkeen jäljelle jäi 26 vastaajaa. Seuraavassa kuviossa (KUVIO 21) esitellään kahdeksan eri mittauskohteen käytön yleisyys ja säännöllisyys. Mittaamisen kohteet on kerätty Market-Vision (2003) tutkimuksesta tutkimusten keskinäisen vertailtavuuden helpottamiseksi.

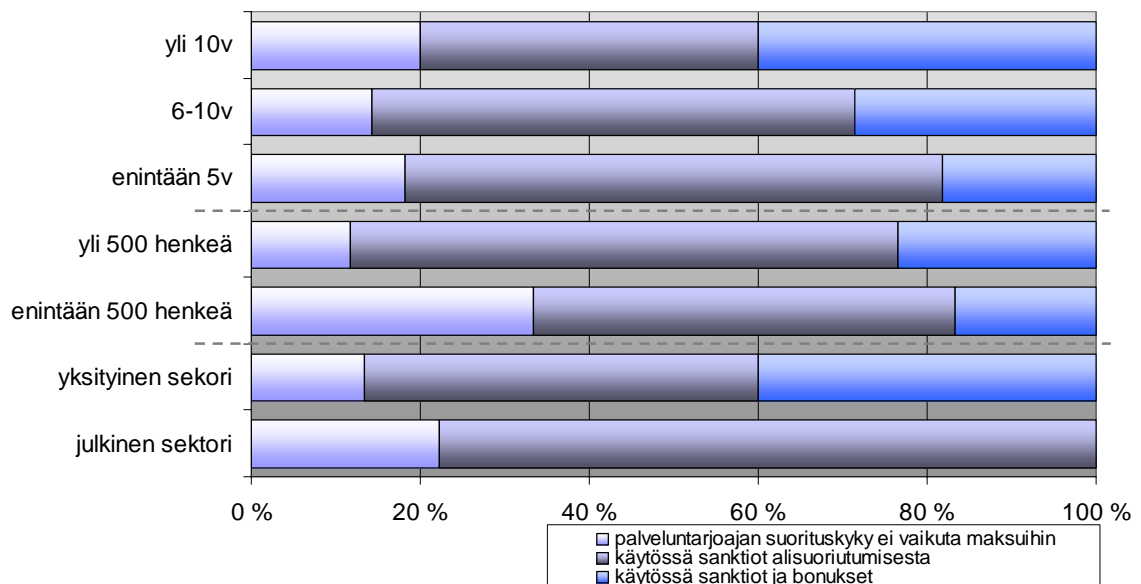


KUVIO 21 Palveluntarjoajan suoriutumisen mittauskohteiden käyttö

¹⁴ Julkisen ja yksityisen sektorin vertailua saattaa vääristää kuitenkin se, että julkisen sektorin osallistujamäärä on melko pieni ja tutkimukseen osallistuneet julkisen sektorin organisaatiot olivat keskimäärin yksityisen sektorin vastaajia pienempiä.

Yleisimmin mitattava kohde ulkoistamisessa on ymmärrettävästi ulkoistamisesta aiheutuvat kustannukset. Lähes jokainen (92 %) ulkoistava organisaatio ilmoittaa seuraavansa säännöllisesti ulkoistamisen kustannuksia. Toiseksi yleisin säännöllinen mittauskohde on help deskin toimivuus/nopeus 76 % yleisyydellään. Useampi kuin joka toinen organisaatio mittaa säännöllisesti tietojärjestelmien käytettävyyttä (69 %), käyttäjätyytyväisyyttä (69 %) sekä ongelmien ratkaisunopeutta (52 %). Vain joka kahdeksas (12 %) ulkoistamista mittaava organisaatio ilmoittaa omaavansa mittarin toimittajan innovointikyvyn säännölliseen mittaamiseen. Epäsäännöllisempää innovointikyvyn mittaamista käyttää noin puolet (48 %) kaikista vastanneista.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 22) tarkastellaan suorituskyvyn vaikutusta palveluntarjoajalle maksettaviin maksuihin. Vastausvaihtoehtoja tässä yhteydessä oli kolme: *palveluntarjoajan suorituskyky ei vaikuta maksuihin*, *käytössä sanktiot alisuoriutumisesta* ja *käytössä sanktiot ja bonukset*.



KUVIO 22 Palveluntarjoajan suorituskyvyn vaikutus maksusuorituksiin

Kaikkien vastaajien keskuudessa yleisin maksujen määräytymistapa on palveluntarjoajan sanktioiminen (sakottaminen) tämän suoriutuessa sovittua huonommin. Tätä mallia käyttää 60 % kaikista ulkoistaneista yrityksistä. Sekä sakkoja että bonuksia käyttää 24 % vastaajista. Kuudellatoista prosentilla suoriutuminen ei vaikuta suoritettaviin maksuihin. Kuviossa maksujen määräytymistavan tarkastelu on suoritettu ulkoistamisen käytön keston, organisaatiokoon ja organisaation tyyppin mukaan. Yleisimmin sekä sakkoja että kannustimia käyttävät yli 10 vuotta ulkoistaneet ja yksityisen sektorin organisaatiot 40 % osuudellaan. Julkisen sektorin organisaatioita edustavista vastaajista yksikään ei käytä positiivisia kannustimia maksujen määräytymisessä, mutta suurin osa (78 %) ilmoittaa sopineensa sakoista, mikäli sovittua palvelua ei toimiteta. Pienet organisaatiot käyttävät sekä bonuksia että sakkoja suuria organisaatioita harvemmin. Tämä liittyy pienempien organisaatioiden ulkoistettavien toimintojen volyymin suppeuteen ja erilaiseen neuvotteluasemaan sopimusta neuvotellessa suuriin organisaatioihin verrattuna.

Seuraavaksi tutkimuksessa esitettiin vastaajille viisi negatiivista väittämää liittyen ulkoistamisen hallintaan ja arviointiin. Osallistujilta pyydettiin jälleen vastaukset Likert-asteikollisina. Seuraavassa kuviossa (TAULUKKO 6) esitetään kysymysten vastausjakaumat.

TAULUKKO 6 Vastausjakaumat arvioinnin haasteisiin liittyviin väittämiin

	1 = täysin eri mieltä	2	3	4	5 = täysin samaa mieltä	keskiarvo	keskihajonta
Ulkoistamisen arviointi ja hallinta on organisaatiossamme koettu erityisen haastavaksi tehtäväksi.	2	5	6	15	5	3,48	1,12
Toivoisin palveluntarjoajan arvioinnin ja hallinnan kuluttavan vähemmän tietohallintomme resursseja.	2	8	8	9	6	3,27	1,21
Mielestäni käytössämme olevat arvioinnin välineet eivät kykene mittaamaan palveluntarjoajan todellista suoriutumista.	3	8	8	11	4	3,15	1,18
Uskon, että saisimme palveluntarjoajaltamme parempaa palvelua, mikäli käytössämme olisi tehokkaammat ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin välineet.	2	4	8	9	9	3,59	1,21
Organisaatiomme tulisi pyrkiä kehittämään käytössämme olevia hallinnan ja arvioinnin keinoja.	0	2	6	13	11	4,03	0,90

Ensimmäisen väittämän vastausjakaumasta voidaan päätellä, että ulkoistamisen hallinta ja arviointi koetaan selkeästi haastavaksi ulkoistavien yritysten keskuudessa. Vähintään osittain samaa mieltä väittämän kanssa on 20 vastaajaa, kun vähintään jokseenkin eri mieltä on vain seitsemän organisaation edustajat. Seuraavien kahden väittämän vastausjakaumassa selkeää yhtenäistä näkemystä ei ole vastaajien keskuudessa havaittavissa, vaan vastaukset jakautuvat tasaisemmin koko asteikolle. Viimeisten kahden väittämän kanssa vastaajat ovat keskimäärin samaa mieltä, mutta se selittynee väittämien luonteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka nykyisiin hallinnan ja arvioinnin keinoihin oltaisiin tyytyväisiä, uskotaan, että niitä edelleen kehittämällä voitaisiin saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Tutkimuksen seuraavassa osassa kysyttiin vastaajilta näiden tärkeintä ulkoistamisen arvioinnin keinoa. Tärkeintä arvioinnin keinoa tarkasteltaessa suoritettiin tulosten tarkastelu ensin kaikkien vastaajien osalta ja tämän jälkeen organisaatiot jaoteltiin jälleen ulkoistamisen keston, organisaatiokoon ja

organisaation tyyppin mukaisesti. Jaoteltu tarkastelu on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 7).

TAULUKKO 7 Tärkein palveluntarjoajan arvioinnin keino

	Yhteensä	julkinen sektori	yksityinen sektori	enintään 500 henkeä	yli 500 henkeä	enintään 5v	6-10v	yli 10v
Käyttäjätyytyväisyyden mittaaminen	12	7	5	4	8	6	3	2
Palvelutasomittaus	10	2	7	0	9	3	4	3
Tietohallintojohdon tyytyväisyys	1	0	1	1	0	0	0	1
Kustannustaso	3	1	2	2	1	0	1	1
Muu arvioinnin keino	8	4	4	3	4	3	3	1

Noin kolmannes (35 %) kaikista vastaajista ilmoittaa tärkeimmäksi palveluntarjoajan arvioinnin keinoksi käyttäjätyytyväisyyden mittaamisen. Seuraavaksi yleisin arvioinnin keino on palvelutasomittauksen käyttö myös hieman alle kolmanneksen (29 %) osuudella. Kustannusten mittaamiseen luottaa noin joka kymmenes vastaaja (9 %). Muut arvioinnin keinot saavat tärkeimpänä välineenä hajanaista kannatusta.

Julkisella sektorilla selkeästi yleisimmin käytetty arvioinnin keino on käyttäjätyytyväisyyden mittaaminen, kun taas yksityisellä sektorilla luotetaan palvelutasomittaukseen. Enintään 500 hengen organisaatiosta yksikään ei maininnut palvelutasomittaukseen tärkeimpänä arvioinnin keinonaan, vaan tässäkin joukossa yleisin keino on käyttäjätyytyväisyyden mittaaminen¹⁵. Yli

¹⁵ Enintään 500 hengen ja julkisen sektorin organisaatioiden vastausjakaumien yhteneväisyys selittyy osittain sillä, että kyselyyn vastanneet julkisen sektorin organisaatiot olivat keskimäärin yksityisen sektorin vastaajia pienempiä.

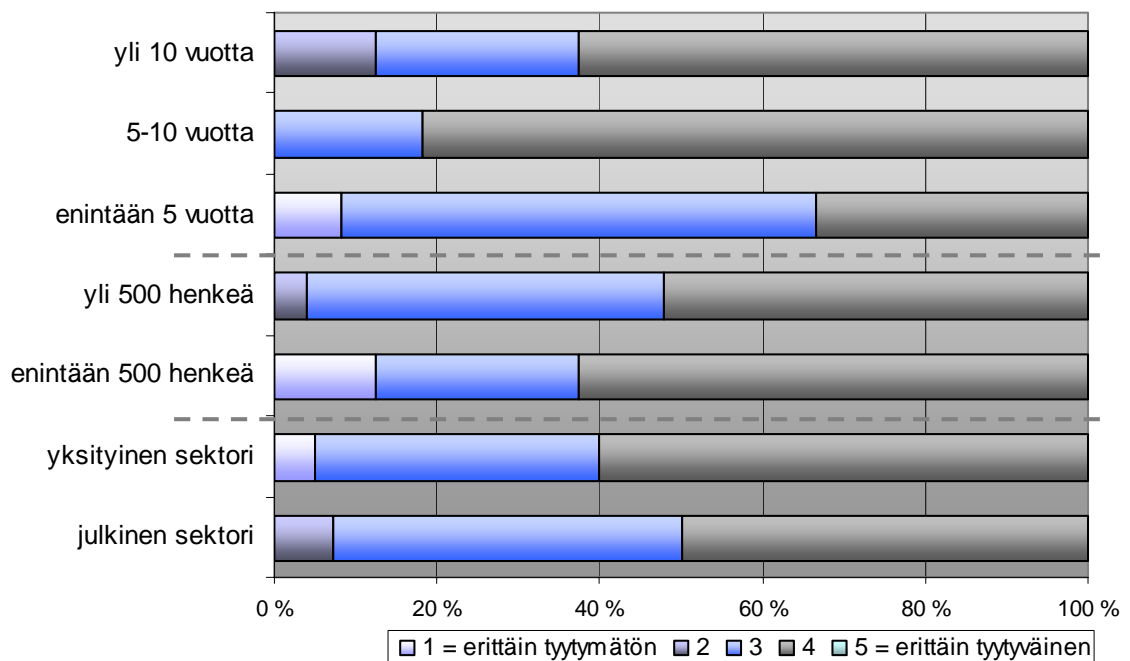
500 henkeä työllistävissä organisaatioissa palvelutasomittaus on puolestaan yleisimmin mainittu ensisijainen arvioinnin keino. Tarkasteltaessa vastaajia ulkoistamisen käytön keston mukaan havaitaan, että hiljattain ulkoistamisen aloittaneet käyttävät käyttäjätyytyväisyyden mittaamista tärkeimpänä arvioinnin keinona pidempään ulkoistaneita useammin. Ulkoistamisen käytön keston pidentyessä palvelutason mittaaminen valloittaa jälleen yleisimmän keinon aseman. Mielenkiintoiseksi tämän havainnon tekee se, että viimeaikaisessa ulkoistusalan tutkimuksessa (mm. Market-Visio 2005) palvelutasomittauksen merkitystä on erityisesti korostettu. Lisäksi tarkasta palvelutasosta sopimista pidetään yleisesti uusien ulkoistussuhteiden parhaana mahdollisena tavoitteiden saavuttamisen takeena. Tätä ilmiötä saattaa selittää se, että pidempään toimintojaan ulkoistaneet organisaatiot ovat oman kokemuksensa kautta todenneet palvelutasosopimukset tarpeellisiksi kun taas tuoreissa ulkoistussuhteissa ne voidaan kokea vieraisiksi.

Käyttäjätyytyväisyyden mittaamisen yleisyys tärkeimpänä ulkoistamisen arvioinnin keinona on mielenkiintoinen asia. Tyytyväisyyden mittaaminen saattaa olla käytännössä helposti toteutettava arviointikeino, mutta sen luotettavuus ulkoistamisen menestyksen mittaamisessa on kyseenalainen ja riippuu luonnollisesti ulkoistamiselle asetetuista tavoitteista. Kuten kohdassa 5.5.2 esitettiin, ovat tietojärjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden paraneminen, henkilöresurssien vapautuminen sekä teknologisen osaamisen saaminen yleisimpiä ulkoistamiselle asetettavia tavoitteita. Näiden tavoitteiden toteutumista voidaan toki seurata mittaamalla käyttäjien tyytyväisyyttä muuttuneeseen tilanteeseen, mutta samalla on huomioitava, että käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavat monet sellaisetkin tekijät, jotka eivät kerro mitään tavoitteiden toteutumisesta. Tällaisia voivat esimerkiksi olla saadun palvelun ystävällisyys tai muut ulkoistamisen tavoitteiden ulkopuoliset tekijät.

Gatian (1994) onkin kritisoinut käyttäjätyytyväisyyden käyttöä pohtimalla, onko tietojärjestelmien käyttäjien tyytyväisyyden tavoittelu organisaation päämääränä vai johtaako tyytyväisyyden mittaaminen arviointia harhaan.

5.5.4 Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen

Seuraavaksi tarkastellaan ulkoistamisesta koettua kokonaistyytyväisyyttä vastaajatyypeittäin, minkä jälkeen pyritään löytämään ulkoistamisen arvioinnin ja hallinnan keinoista tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen selvitettiin samanlaisella viisiportaisella Likert-asteikollisella kysymyksellä kuin aiemmin käsitellyt ulkoistamisen arviointia ja hallintaa koskeneet väittämät. Kokonaistyytyväisyys ulkoistamisen käytön keston, organisaatiokoon ja organisaation tyyppin mukaan on esitetty seuraavassa kuviossa (KUVIO 23).



KUVIO 23 Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen ulkoistamisen keston, organisaatiokoon ja organisaatiotyyppin mukaan

Yksikään vastaajista ei ilmoittanut olevansa erittäin tyytyväinen (vastaus 5) ulkoistamiseen. Vastaajat ovat silti keskimäärin jokseenkin tyytyväisiä ulkoistuksiinsa; jopa 56 % vastaajista ilmoittaa olevansa melko tyytyväinen (vastaus 4). Tyytyväisyyden keskiarvo ulkoistamisen keston ja organisaation tyyppin mukaan on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 8).

TAULUKKO 8 Kokonaistyytyväisyyden keskiarvo ulkoistamisen keston ja organisaation tyyppin mukaan

KAIKKI	enintään 5 vuotta	6-10 vuotta	yli 10 vuotta	yksityinen sektori	julkinen sektori	enintään 500 henkeä	yli 500 henkeä
3,47	3,17	3,82	3,5	3,5	3,43	3,38	3,48

Kaikkien vastaajien kokonaistyytyväisyyden keskiarvo on 3,47. Keskimäärin tyytyväisimpiä ulkoistamiseen ovat 6-10 vuotta sitten ulkoistamisen aloittaneet organisaatiot (keskiarvo 3,82). Pisimpään ulkoistaneiden keskuudessa kokonaistyytyväisyys on myös hyvällä tasolla (3,50). Tyytymättömin ryhmä ovat enintään 5 vuotta ulkoistaneet (3,17). Yksityisellä sektorilla kokonaistyytyväisyys on keskimäärin hieman korkeammalla kuin julkisella sektorilla (3,50 ja 3,43). Samoin suuret organisaatiot ovat pieniä organisaatioita hiukan tyytyväisempiä (3,48 ja 3,38). Organisaation liikevaihdon ja toimipisteiden määrän suhteen ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja.

Vaikka havaitut keskimääräiset tyytyväisyserot ryhmien välillä eivät ole erityisen suuria, on niiden havaitsemiselle löydettävissä joitakin mahdollisia selityksiä: Lyhyen aikaa ulkoistaneet organisaatiot eivät ehkä ole vielä ehtineet kehittää ja valita organisaatiolleen toimivimpia ja tehokkaimpia suhteen hallinnan keinoja eivätkä näin ollen ole saaneet täyttä hyötyä irti ulkoistamisesta. Ulkoistussuhteet eivät siis välttämättä toimi ”täydellä teholla”. Lisäksi pienten organisaatioiden tyytyväisyyttä saattaa nakertaa oman

organisaation puutteellinen palveluntarjoajan hallintavoima ja palveluntarjoajien panostaminen tärkeämpiin (suurempiin) kumppaneihinsa. Julkisella sektorilla yksi mahdollinen tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä on tarve hallita useampia palveluntarjoajia (ks. kohta 3.5, sivu 40 ja KUVIO 16, sivu 74).

Seuraavaksi tarkastellaan kokonaistyytyväisyyttä eri tavoin palveluntarjoajan suorituskykyä mittaavien organisaatioiden kesken (ks. TAULUKKO 5, sivu 85). Tilanne ryhmiteltynä eri tavoin kysymyksiin vastanneiden kesken on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 9).

TAULUKKO 9 Kokonaistyytyväisyys eri tavoin suorituskykyä mittaavien kesken

	Kyllä	Ei
Mitataanko palveluntarjoajan suoritumista säännöllisesti?	3,58	3,20
Käytetäänkö mittaamiseen välinettä, joka tuottaa suorituskyvystä numeroarvon?	3,60	3,42
Tukevatko mittaamisen välineet suorituskyvyn vertaamista nykyistä ulkoistusta edeltäneeseen aikaan?	4,00	3,27
Käytetäänkö palveluntarjoajan hallintaan ja arviointiin palvelutasosopimusta?	3,52	3,57

Säännöllisesti suorituskykyä mittaavien organisaatioiden tyytyväisyys on hiukan keskiarvoa korkeammalla tasolla (3,58) epäsäännöllisesti mittaavien jäädessä jonkin verran keskiarvon alapuolelle (3,20). Hyvin pieni ero (0,18 yksikköä) muihin nähden syntyy myös numeroarvon tuottavaa mittaria käyttävien hyväksi. Räätelöityjä mittareita käyttävien tyytyväisyys (3,62) on myös muita keskimääräisesti hiukan korkeammalla tasolla. Suurin ero muodostuu kuitenkin aikavertailun mahdollistavaa mittausta käyttävien

eduksi. Tällaisten organisaatioiden kokonaistyytyväisyys on keskimäärin 4,00 muiden jäädessä lähes kokonaisen yksikön huonommalle tasolle 3,27 keskiarvollaan. Mielenkiintoista havainnossa on myös se, että jo aiemmin (KUVIO 20) todettiin ainoastaan vähemmistön (30 %) ulkoistaneista käyttävän aikavertailun mahdollistavaa mittauskeinoa. Huomionarvoista on myös, ettei palvelutasosopimuksen käyttäminen itsessään tunnu juurikaan vaikuttavan tyytyväisyyteen.

Tarkastelemalla kokonaistyytyväisyyttä suhteessa ulkoistamisen maksujen määräytymiseen, voidaan pyrkiä löytämään parhaan asiakastyytyväisyyden tuova maksujen määräytymismalli. Tyytyväisyys eri määräytymismallien suhteen on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 10).

TAULUKKO 10 Kokonaistyytyväisyys maksujen määräytymistavan mukaan

	kiinteät maksut	käytössä sakot alisuoriutumisesta	käytössä sakot ja bonukset
vastaajien määrä	4	13	5
kokonaistyytyväisyys	3,25	3,46	3,8

Kokonaistyytyväisyyskeskiarvoja tarkastelemalla havaitaan, että mitä monipuolisemmin maksut määräytyvät, sitä suurempi on ulkoistamisesta koettu tyytyväisyys. Tämä voi selittyä ainakin kahdella eri tavalla: monipuolisempi maksujen määräytymisen malli voi kertoa muutenkin monipuolisemmin hallitusta ulkoistussuhteesta tai palveluntarjoaja voi olla motivoituneempi toimittamaan asiakkaalle parempaa palvelua bonusmaksun tavoittelun vuoksi. Tässä yhteydessä on tosin jälleen todettava, että analysoitavien ryhmien koot ovat niin pienet, että tyytyväisyyden keskiarvoja voidaan pitää vain suuntaa antavina.

Seuraavaksi tarkastellaan tärkeimmän palveluntarjoajan suoriutumisen mittarin (ks. TAULUKKO 7, sivu 90) vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen. Tässäkin kohtaa vertailun luotettavuutta laskee suppea otoskoko, mutta ainakin käyttäjätyytyväisyyttä ja palvelutason mittaamista tärkeimpänä keinona käyttävien osalta vertailua voidaan suorittaa. Kokonaistyytyväisyys eri mittareita käyttävien kesken on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 11).

TAULUKKO 11 Kokonaistyytyväisyys tärkeimmän palveluntarjoajan suoriutumisen mittarin mukaan

	käyttäjättyytyväisyys	palvelutaso	kustannukset	johton tyytyväisyys	muu
vastaajien määrä	11	10	3	1	7
kokonaistyytyväisyys	3,45	3,80	4,00	4,00	3,29

Vertailtaessa kahta suurinta vastaajaryhmää keskenään, havaitaan, että palvelutasomittausta tärkeimpänä suoriutumisen mittarina käyttävien kokonaistyytyväisyys on käyttäjättyytyväisyyttä käyttäviä hiukan korkeammalla tasolla. Ryhmien välinen ero on tosin sen verran pieni, ettei siitä voi tehdä kovin luotettavia johtopäätöksiä. Kustannuksia ja johdon tyytyväisyyttä tärkeimpänä mittarina käyttävien tuloksista ei puolestaan voi tehdä minkäänlaisia johtopäätöksiä niitä käyttävien organisaatioiden vähäisen määrän vuoksi. Mielenkiintoinen ryhmä ovat myös *muuta* keinoja tärkeimpänä arvioinnin keinona käyttävät, sillä heidän keskimääräinen tyytyväisyytensä on jonkin verran muita alhaisemmalla tasolla ollen 3,29. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että käyttäjättyytyväisyyden tai palvelutason mittaaminen (riippuen tietysti ulkoistamisen luonteesta ja tavoitteista) ovat turvallisimmat vaihtoehdot palveluntarjoajan suoriutumisen mittaamiseen.

5.6 Yhteenveto

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin www-kyselyllä tammi-helmikuussa 2005. Tutkimuskutsu lähetettiin 98:lle Suomessa toimivan, vähintään 100 henkeä työllistävän organisaation tietohallinnosta vastaavalle henkilölle. Kyselyyn saatiin 45 analysointikelpoista vastausta, mikä vastaa 46 % osuutta otoksesta. Saatu aineisto analysoitiin ensin muuttujakohtaisesti, minkä jälkeen muuttujien välisiä vaikutussuhteita tutkittiin Excel-taulukkolaskentaohjelman pivot-toiminnon avulla.

Kyselyyn vastanneista organisaatioista 60 % edustaa yksityisen sektorin yrityksiä ja 40 % julkisen sektorin organisaatioita. Kyselyyn vastanneet organisaatiot ovat myös huomattavan suuria – jopa 72 % vastaajaorganisaatioista työllistää yli 500 henkeä. Vastaajaorganisaatioista 91 % on ulkoistanut ainakin osittain vähintään yhden tietohallinnon palveluistaan. Yleisimmin ulkoistetut toiminnot ovat palvelinylläpito, runkoverkon ylläpito ja työasemaympäristö. Ulkoistaneiden organisaatioiden keskuudessa yleisin ulkoistamisstrategia on käyttää useita palveluntarjoajia yhden palvelutoimittajan sijaan. Julkisen sektorin organisaatiot käyttävät useita toimittajia jonkin verran yksityistä sektoria yleisemmin. Useiden palveluntarjoajien käyttöä perustellaan yleisimmin taloudellisella ja toiminnallisella tehokkuudella sekä toimittajariippumattomuudella. Lisäksi julkisen sektorin palveluntarjoajien määrää kasvattaa hankintalaki, joka velvoittaa organisaatiot kilpailuttamaan ulkoistusprojektit ja saattaa käytännössä pakottaa organisaatiot usean toimittajan käyttöön.

Kyselyyn vastanneista organisaatioista 39 % arvioi ulkoistamisen määrän lisääntyvän lähivuosien aikana. Suuret organisaatiot ja yksityinen sektori uskovat muita useammin ulkoistamisen kasvuun. Tyypillisimmät perustelut

ulkoistamisen käytön lisäämiselle ovat erityisosaamisen tarpeen kasvaminen, ulkoistuspalveluiden laadun ja kustannustehokkuuden paraneminen sekä pyrkimys siirtyä ulkoistamaan kokonaisia liiketoimintaprosesseja yksittäisten toimintojen sijaan.

Ulkoistamisella yleisimmin tavoiteltuja hyötyjä ovat IT-järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantaminen, henkilöresurssien vapautuminen muihin tehtäviin ja teknologisen osaamisen saaminen. Myös joustavuuden lisääntyminen IT-resurssien hyödyntämisessä sekä ydinliiketoimintaan keskittyminen ovat usein mainittuja ulkoistamisen tavoitteita. Kustannussäästöjen tavoittelu puolestaan ei kuulu vastaajien yleisimpiin ulkoistamisen vaikuttimiin.

Ulkoistavat organisaatiot ovat keskimäärin varovaisen tyytyväisiä tietohallinnon palveluiden ulkoistamiseen. Tyytyväisyydessä ei ole suuria eroja taustamuuttujien suhteen, mutta keskipitkään ulkoistaneet (5-10 vuotta sitten aloittaneet), yksityisen sektorin yritykset ja suuret organisaatiot ovat hiukan verrokkejaan tyytyväisempiä. Mahdollisia selityksiä tyytyväisyseroihin ovat julkisella sektorilla keskimäärin useamman palveluntarjoajasuhteen hallinta (palveluntarjoajien määrän kasvaessa hallinta vaikeutuu, joten se saattaa vaikuttaa tyytyväisyyttä laskevasti) sekä pienten organisaatioiden osalta oman hallintaosaamisen rajallisuus ja palveluntarjoajien keskittyminen suuriin asiakkaisiin (tälläkin mahdollisesti laskeva vaikutus).

Yli 80 % kyselyyn vastanneista palveluitaan ulkoistaneista organisaatioista ilmoittaa mittaavansa tärkeimmän palveluntarjoajansa suoriutumista säännöllisesti. Valtaosa (76 %) myös käyttää palvelutasosopimusta ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin välineenä. Vain 30 % vastaajista käyttää

mittaristoa, joka mahdollistaa suorituskyvyn vertaamisen ulkoistamista edeltävään aikaan. Vertailun mahdollistavan mittarin käyttäjät ovat kuitenkin jonkin verran muita organisaatioita tyytyväisempiä ulkoistamiseen. Tosin on mahdollista, että aikavertailun hyödyntäminen ei sinänsä ole tyytyväisyyttä lisäävä tekijä, vaan edistyneitä mittareita käyttävät organisaatiot ovat yleensäkin muita edistyneempiä ulkoistamisen hallinnassa.

Valtaosa (84 %) ulkoistaneista organisaatioista on sitonut palveluntarjoajalle suoritettavat maksut tämän suoriutumiseen. Yli puolet kaikista ulkoistaneista vastaajista ilmoittaa sopineensa sanktiomenettelystä, mikäli palveluntarjoaja ei kykene toimittamaan palvelua sovitulla palvelutasolla. Julkisella sektorilla sakkomahdollisuuden käyttö on erityisen yleistä, sillä jopa 78 % organisaatioista ilmoittaa sopineensa sanktioista. Neljännes ulkoistavista käyttää sakkojen lisäksi bonuksia kannustamaan palveluntarjoajaa mahdollisimman korkeatasoisen palvelun tarjoamiseen. Kannustinkäytäntöä esiintyi tosin vain yksityisellä sektorilla. Pienet organisaatiot käyttävät suuria yleisemmin kiinteitä maksuja eli jättävät maksut sitomatta palvelun laatuun.

Enemmistö organisaatioiden tietohallintojohtajista kokee ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin ainakin jokseenkin vaikeaksi tehtäväksi. Suurin osa myös uskoisi saavansa parempaa palvelua, mikäli omaisi paremmat välineet ulkoistamisen hallintaan ja arviointiin. Käytössä olevat hallinnan keinot koetaankin usein riittämättömiksi ja keinojen parantamiseen panostaminen nähdään kannattavana toimintana. Keinojen parantamisen toivelistalla yleisimpinä toivottuina ominaisuuksina ovat liiketoimintaa tukevien keinojen kehittäminen sekä mittareiden joustavuuden ja kattavuuden lisääminen. Arvioinnin, hallinnan ja mittauksen kehittämisen esteenä nähdään useasti mittaamisen kalleus ja toimittajan haluttomuus sitoutua asiakkaan kannalta

kattavasti määriteltyihin palvelutasosopimukseen ilman merkittävää lisäkustannusta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Tässä luvussa vertaillaan saavutettuja tutkimustuloksia kirjallisuudessa esiintyviin käsityksiin sekä aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin. Lisäksi luvussa arvioidaan empiirisellä tutkimuksella saavutettuja tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta. Analyysissä pyritään myös löytämään mahdollisia virhelähteitä ja arvioimaan näiden merkitystä. Luku etenee siten, että ensin tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tämän jälkeen pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia virhelähteitä.

6.1 Vertailu aiempaan tutkimukseen

Tietohallinnon ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin kysymysten tutkiminen on verraten tuore ulkoistamisen tutkimuksen suunta. Syksyllä 2004 tätä tutkimusta käynnistettäessä hallintaa ja arviointia omana kokonaisuutenaan käsitteleviä tutkimuksia ei vielä ollut saatavilla, mutta tutkimusta tehdessä havaittiin, että aihe on nousemassa keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi tämänhetkisessä alan tutkimuksessa (mm. Market-Visio 2005, Dibbern ym. 2004). Tämän tutkimuksen tavoite on ollut tarkastella, miten erilaiset hallinnan ja arvioinnin keinot ohjaavat organisaatioita ulkoistusratkaisuissaan ja millaisia kustannus- ja tyytyväisyysvaikutuksia eri keinojen käytöllä saattaa olla. Lisäksi yksi keskeinen tavoite on ollut löytää uusia jatkotutkimusaiheita. Näitä esitellään seuraavassa kohdassa (kohta 6.2).

Tässä tutkielmassa raportoitu tutkimus on osittain tehty tarkoituksena saada tietyistä osista yhteensopivia Market-Vision 2003 julkaistun markkinatutkimuksen kanssa. Tämän vuoksi esimerkiksi ulkoistettujen toimintojen osalta vertailun suorittaminen aiempaan tutkimukseen on helppoa,

sillä kuten kohdassa 5.4.1 mainittiin, taustatietoja ja ulkoistettuja toimintoja koskevat luokittelut muodostettiin nimenomaan Market-Vision vuoden 2003 tutkimuksen mukaisiksi.

Suoritetun tutkimuksen vastaajien keskimääräinen liikevaihto on huomattavasti Market-Vision tutkimukseen osallistuneita organisaatioita suurempi. Kuten kohdassa 5.5.1 esitettiin, on yli 500 Me:n liikevaihdon organisaatioita jopa 40 % vastaajista. Market-Vision tutkimuksessa saman liikevaihtoluokan edustajia on vain 11 % vastaajista. Lisäksi Market-Vision tutkimuksen otoskoko (155 vastaajaa) on noin kolminkertainen tämän tutkimuksen otoskoon (45 vastaajaa) verrattuna. Muilta osin tutkimusten taustatiedoissa ei ole merkittäviä eroja, joten tutkimusaineistot ovat kokoluokkaa lukuun ottamatta vertailukelpoisia.

Ulkoistamisen yleisyys kummassakin vertaillussa tutkimuksessa on hyvin lähellä toisiaan: Market-Vision aineistossa ulkoistaneiden osuus on 88 % yleisyyden ollessa 91 % tämän tutkimuksen yhteydessä. Esiintyvä kolmen prosenttiyksikön ero on hyvin pieni ja voi selittyä tämän tutkimuksen suuriin organisaatioihin painottuvalla otoksella. Vertailtaessa ulkoistettujen toimintojen yleisyyttä tutkimusten välillä (ks. KUVIO 7, sivu 31 ja KUVIO 15, sivu 73) havaitaan, että yleisimmin ulkoistetun toiminnon asema on edelleen palvelinympäristön hallinnalla, joskin sen ulkoistamisen yleisyys on tämän tutkimuksen perusteella laskenut 70 prosentista¹⁶ 67 prosenttiin kaikista tutkituista organisaatioista. Muiden toimintojen osalta näyttää siltä, että etenkin

¹⁶ Market-Vision tutkimuksessa ulkoistamisen toimintokohtainen yleisyys ilmaistaan osuutena kaikista ulkoistaneista organisaatioista. Yleisyys kaikista organisaatioista on saatu kertomalla toiminnon yleisyys (80%) ulkoistaneiden osuudella (88%).

perustietotekniikan ulkoistuspalvelut ovat yleistyneet. Työasemaympäristön ulkoistaminen on lähes kaksinkertaistanut suosionsa 33 prosentista 64 prosenttiin. Help deskin ulkoistaminen on niin ikään yleistynyt huomattavasti 39 prosentista 59 prosenttiin. Paikan päällä tapahtuvan lähituen osuus on noussut sekin 41 prosentista 52 prosenttiin. Yleistyminen johtunee ainakin osittain siitä, että organisaatiot kokevat markkinoilla olevat ulkoistuspalvelut aiempaa laadukkaammiksi ja kustannustehokkaammiksi. Toisaalta kasvu selittyy myös sillä, että työasemaympäristön ja lähituen ulkoistamisen yleisyys korreloi organisaation koon kanssa (ks. Market-Visio 2003, 15).

Jo tutkielman johdantoluvussa mainittiin, että kipinä tämän tutkimuksen kohteen valinnalle syntyi Market-Vision (2003) markkinatutkimuksen havainnosta, jonka mukaan 45 % tietohallinnon toimintojaan ulkoistaneista organisaatioista ei säännöllisesti mittaa palveluntarjoajansa suoriutumista. Kysyttäessä samaa asiaa tässä tutkimuksessa jopa 82 % kaikista palveluitaan ulkoistaneista organisaatioista ilmoitti harjoittavansa palveluntarjoajan suoriutumisen mittaamista säännöllisesti. Mittaaminen on tämän lisäksi huomattavasti Market-Vision tutkimuksessa havaittua yleisempää kaikissa tutkituissa organisaatioryhmissä¹⁷, joten aiemmin tässä luvussa käsitellyt otoksen edustavuuden kysymykset eivät selitä eroa. Ero tutkimustulosten välillä on niin suuri, että on epätodennäköistä, että tilanne organisaatioissa olisi muuttunut yhtä radikaalisti tutkimusten toteutuksen välisenä noin 1,5 vuoden aikana kuin erot tuloksissa viittaavat. Ainoa havaittu eroa selittävä seikka on se, että Market-Vision tutkimus (2003, 26) mainitsee säännöllisen mittaamisen

¹⁷ Market-Vision mukaan 55% ulkoistaneista organisaatioista mittaa suoriutumista säännöllisesti. Tässä tutkimuksessa luku vaihteli vastaajaryhmän mukaan 70% (pienet organisaatiot) ja 88% (yksityisen sektorin vastaajat) välillä, ks. TAULUKKO 5, sivu 85.

yleistyvän selkeästi ulkoistavan organisaation koon kasvaessa ja tässä tutkimuksessa vastaajat painottuvat selkeästi suuriin organisaatioihin. Tosin Market-Vision otoksessa suurimmistakin, yli 500Me:n liikevaihdon organisaatioista, vain 79 % mittaa suoriutumista säännöllisesti pienimpien organisaatioiden käyttäessä säännöllistä mittaamista vain 37 % yleisyydellä. Huomioitakoon vielä, että tässä tutkimuksessa yli 500Me:n liikevaihdon organisaatioilla ulkoistamisen yleisyys on 92 %.

Tarkasteltaessa ulkoistamisesta suoritettavien maksujen hinnan määräytymistä voidaan vertailu suorittaa kahden Market-Vision tutkimuksen kanssa. Toinen tutkimuksista on jo useaan otteeseen viitattu vuonna 2003 julkaistu tutkimus toisen ollessa toukokuussa 2005 julkaistu palvelutasosopimuksia käsittelevä markkinatutkimus (ks. Market-Visio 2005). Vanhemman Market-Vision tutkimuksen mukaan vain 39 % ulkoistamista säännöllisesti mittaavista organisaatioista on sitonut ulkoistamisesta suoritettavat maksut mittaustuloksiin. Vuoden 2005 tutkimuksessa puolet mittareita käyttävistä organisaatioista satoi tulokset maksuihin. Nyt tehdyssä tutkimuksessa maksut sitovien osuus oli puolestaan jopa 84 %. Koska uudemman Market-Vision tutkimuksen aineiston keruu osui limittäin tämän tutkimuksen aineiston keräämisen kanssa, on otoksen painottuminen suuriin organisaatioihin jälleen tärkein eroa selittävä tekijä. Tässäkään tapauksessa otoksen painottuneisuus ei tosin riitä selittämään eroa kokonaan. Tämä johtuu siitä, että uudemman Market-Vision tutkimuksen mukaan suuristakin organisaatioista vain 74 % on sitonut ulkoistamisen kustannukset mittaustuloksiin. Herääkin epäily siitä, onko osa tämän tutkimuksen vastaajista ymmärtänyt väärin kyselylomakkeella esitetyn kysymyksen (ks. liite 1, sivu 124).

Edelleen tarkasteltaessa maksujen määräytymisen malleja voidaan havaita, että bonuksien maksaminen tavoitteita paremmasta palvelutasosta menettää asemaansa puhtaalle negatiivisten sanktioiden käyttämisen mallille. Vuoden 2003 tutkimuksessa bonuksia käyttävien osuus oli 39 % kaikista maksuvaikutuksia käyttävistä organisaatioista. Uudemmassa Market-Vision tutkimuksessa bonuksia käyttävien osuus oli 33 % ja tämän tutkimuksen otoksessa 28 %. Osuuden väheneminen johtunee siitä, että bonuksien maksamiseen johtava palvelutason ylitys ei tuo asiakkaalle riittävää liiketoiminnallista lisäarvoa. Bonuksia käyttävät organisaatiot ovatkin usein tyytymättömiä niiden kannustinvaikutukseen (Market-Visio 2005, 41).

Yhteenvedon aiempaan tutkimukseen vertailuun voidaan todeta, että nyt suoritettu tutkimus vaikuttaisi vertailtavilta osin olevan jokseenkin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tuloksissa tosin näkyy melko selkeästi vastaajien painottuminen suuriin organisaatioihin. Kaikkia eroja tälläkään ei tosin pystytä selittämään – parhaana esimerkkinä useaan kertaan käsitelty palveluntarjoajan suoriutumisen säännöllinen mittaaminen.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Tietohallinnon palveluita koskevan ulkoistamisen mahdollisia tutkimuskohteita on lukuisia. Seuraavaksi käsitellään sellaisia tutkimuskohteita, jotka jollain tavalla nousivat esiin tätä tutkimusta tehdessä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tietohallinnon palveluiden ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin keinoja ja niiden käytön nykytilaa. Tutkimuksen kartoittavan luonteen vuoksi kirjallisuuteen tutustumisen ja empiirisen aineiston analysoinnin yhteydessä ilmeni useita mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Ehkä selkein ilmennyt jatkotutkimuksen aihe oli se, että toimintojaan ulkoistaneet organisaatiot kaipaavat tehokkaampia ja liiketoimintalähtöisempiä välineitä palveluiden

ulkoistamisen tueksi. Saman havainnon tekee myös Market-Vision tuorein ulkoistamista käsittelevä markkinatutkimus (Market-Visio 2005, 29–31). Tehokkaampien välineiden puutteeseen liittyy myös ulkoistavien organisaatioiden tarve luoda mahdollisimman kattavia, mutta joustavia palvelusopimuksia, jotka kannustaisivat molempia ulkoistamisen osapuolia toimimaan asiakkaan liiketoiminnan kannalta järkevästi. Lisäksi kaivataan toimivia välineitä kehittämistoimenpiteiden ja innovaatiokyvyn mittaamiseen.

Toinen selkeä jatkotutkimusaiheita synnyttävä aihepiiri on julkisen sektorin erityispiirteet tietohallinnon palveluiden ulkoistamisessa. Julkisen sektorin päätöksenteon prosessit sekä niitä säätelevät lait ja EU-direktiivit tekevät julkisen sektorin ulkoistamisesta hyvin omaleimaisen kokonaisuuden verrattuna yksityisen sektorin toimintaan. Julkisen sektorin ulkoistamisessa käytettävänä tutkimuksen näkökulmina voisivat olla joko palveluntarjoajan tai julkisen sektorin organisaation näkökulmat. Palveluntarjoajan näkökulmasta oleellista olisi esimerkiksi menestyksekkään tarjouksen tekeminen julkisen sektorin organisaation tarjouskilpailussa. Julkisen sektorin näkökulmasta kiinnostavin tutkimuskohde olisi hankintalain taloudellisten tai muiden vaikutusten tarkastelu (ks. kohta 5.5.2 ja Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005).

Eräs mielenkiintoinen, mutta toteutukseltaan haastava jatkotutkimusaihe voisi olla pitkittäistutkimuksen hyödyntäminen ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin tutkimisessa. Tällöin nyt suoritettu tutkimus tulisi toistaa samoille organisaatioille ja samoille vastaajille jonkin ajan kuluttua, esimerkiksi kahden vuoden päästä. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa voitaisiin seurata esimerkiksi ulkoistamisen käytön keston vaikutusta muihin tutkittuihin tekijöihin (esim. kokonaistyytyväisyys tai käytössä olevat keinot). Lisäksi pitkittäistutkimus

helpottaisi johtopäätösten tekemistä, kun tutkimuksen ulkopuolisten tekijöiden vaikutus tutkimustuloksiin voitaisiin minimoida.

Mainittujen jatkotutkimusaiheiden lisäksi arvioinnin ja hallinnan keinojen ja ulkoistussuhteen laadun yhteyttä voitaisiin tutkia ulkoistamisen taloudellisen tai toiminnallisen tuloksellisuuden tai asiakastyytyväisyyden kannalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus voisi pyrkiä sellaisen konstruktion luomiseen, joka neuvoisi ulkoistamista harkitsevaa organisaatiota oikeiden keinojen valinnassa. Malli voisi esimerkiksi neuvoa, että mikäli organisaatio pyrkii ulkoistamaan jotakin tietohallintonsa rutiininomaista palvelua (esimerkiksi tietoliikenneinfrastruktuurin ylläpito) ja tavoittelisi ulkoistamisella tehokkuutta sekä kustannussäästöjä, tulisi ulkoistamisessa käyttää lähinnä palvelutasomittareita ja muita ulkoistamisen kovia keinoja. Vastaavasti vaikeasti mitattavissa kohteissa, kuten kehitystehtävissä, olisi pehmeiden keinojen käyttö suositeltavampaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden analysointi

Seuraavaksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta etsimällä mahdollisia empiirisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttaneita epätarkkuuksia tai virhetekijöitä. Tutkimuksessa käytetty otanta on ensimmäinen tarkasteltavista luotettavuuden osatekijöistä. Kuten kohdassa 5.3 kuvattiin, tutkimuksen otos koottiin hyödyntämällä julkisesti internetistä saatavia organisaatioiden taustaja yhteystietoja. Mahdollisesti luotettavuuteen vaikuttavia kysymyksiä tässä yhteydessä ovat: Kuinka edustavan otoksen kaikista organisaatioista voi saada internetin ilmaisista tietolähteistä? Painottuvatko internetistä löytyvät yhteystiedot tietyn tyyppisiin organisaatioihin? Jääkö jokin perusjoukon ryhmä aliedustetuksi otoksessa?

Esitettyihin kysymyksiin liittyviä ongelmia pyrittiin minimoimaan otantavaiheessa siten, että löytyneitä sopivien organisaatioiden yhteystietoja ei valittu automaattisesti lopulliseen otokseen. Organisaatio voitiin hylätä, mikäli otoksessa oli jo suhteellisesti liian paljon vastaavia saman toimialan organisaatioita. Samoin saatettiin etsiä tietynlaisia organisaatioita, mikäli otos oli muodostumassa vinoutuneeksi tai sen kattavuudessa oli puutteita. Kaikki otoksen koonnin ohjailut toteutettiin kuitenkin tutkijan subjektiiviseen arviointiin pohjautuen ilman erityistä luokittelua tai muita välineitä.

Valittu otantatapa on varmasti osasy s siihen, että tutkimuksen vastaajien joukossa on huomattava määrä suuria organisaatioita. Suuret organisaatiot – tietohallintonsa mukaan lukien – ovat paremmin näkyvillä internetissä ja näin ollen todennäköisemmin mukana otoksessa. Lisäksi palveluitaan ulkoistaneet organisaatiot ovat luultavasti muita useammin näkyvillä verkkomedioissa, sillä alan uutissivustot ja palveluntarjoajat julkaisevat tiedotteita alan merkittävistä hankkeista ja yhteistyösopimuksista. Tämän tyyppisiä yhteystietolähteiden käyttöä pyrittiin kuitenkin rajoittamaan otosta koottaessa, jotta otoksen edustavuus ei vääristyisi.

Tutkimukseen kutsutuista organisaatioista 46 % vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on melko hyvä, mutta edellyttää selvitystä siitä, onko jokin tutkimukseen kutsuttu organisaatiojoukko vastannut tutkimukseen muita useammin tai harvemmin. Katoa selittämään voidaan löytää myös muutamia koko otosta koskevia tekijöitä. Ensimmäinen näistä tekijöistä on anonymiteetti. Tutkimuskutsussa kerrottiin kyselyssä tiedusteltavan organisaation nimeä, jotta vastanneille organisaatioille ei tarvitse turhaan toimittaa muistutuskirjettä. Siitäkin huolimatta, että tunnistavat tiedot luvattiin poistaa ennen aineiston analysointia, monet vastaajat ilmaisivat kyselyn palautteessa

huolestuneisuutensa tietosuojastaan. Tämä tekijä on luultavasti vaikuttanut myös siihen, että osa otoksesta on päättänyt jättää vastaamatta kyselyyn.

Toinen vastanneiden osuutta luultavasti pienentänyt tekijä on kyselylomakkeen pituus. Lomake pyrittiin rakentamaan sellaiseksi, että kysymyksistä mahdollisimman suuri osa olisi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä olisi rajoitetusti. Tästä huolimatta osa vastaajista oli kokenut kyselyn liian pitkäksi ja työlääksi. Oletettavaa on, että osa tutkimukseen kutsutuista on jättänyt kokonaan vastaamatta tai lopettanut vastaamisen kesken koettuaan vastaamisen liian työlääksi.

Tutkittaessa kadon jakautumista eri organisaatiojoukkojen kesken tutkimuksen otos jaettiin karkeasti ryhmiin henkilöstömäärän ja organisaatiotyypin mukaan. Tämän jälkeen tarkasteltiin ryhmien välisiä vastausosuuksia, jotta voitaisiin selvittää, onko vastaamattomien joukossa erityisen paljon jonkin tietyn ryhmän organisaatioita. Henkilöstömäärän osalta organisaatiot jaettiin yli ja alle 500 henkeä työllistäviin ja organisaatiotyypin mukaan yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioihin. Jako eri tyyppisiin on epätarkka, sillä organisaation henkilöstömäärä on joidenkin organisaatioiden osalta vaikea määrittää käytettävissä olleiden julkisten ilmaisten tietojen pohjalta. Lisäksi organisaatiotyyppi on epäselvä monen organisaation kohdalla. Esimerkkinä ainakin osittain julkista palvelua tarjoavat valtion liikelaitokset tai sekä julkisella että yksityisellä rahoituksella toimivat oppilaitokset. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistui kaksi sellaista vastaajaa, jotka eivät antaneet taustatietojaan. Näiden osalta katoa ei luonnollisesti pystytä analysoimaan. Otoksen karkeasta luokittelusta huolimatta vastausosuudet ilmoitetaan prosenttien tarkkuudella, mutta lukujen luotettavuus on vain suuntaa antava. Vastausosuudet on esitetty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 12).

TAULUKKO 12 Kyselyn vastausprosentit vastaajaryhmittäin

Vastaajaryhmä	vastausprosentti
Julkinen sektori	50 %
- suuret organisaatiot	43 %
- pienet organisaatiot	60 %
Yksityinen sektori	43 %
- suuret yritykset	56 %
- pienet yritykset	33 %
Suuret yhteensä	57 %
Pienet yhteensä	38 %

Kutsutuista julkisen sektorin organisaatioista puolet vastasi kyselyyn. Yksityisten yritysten joukossa vastaava luku on vain hieman alempi, 43 %. Julkisella sektorilla pienemmät organisaatiot vastasivat suuria useammin kyselyyn, kun taas yksityisellä sektorilla suhde on selkeästi toisinpäin (suurilla yrityksillä vastausprosentti 56 %, pienillä vain 33 %). Pienet yritykset ovatkin selvästi suurin katoa aiheuttanut organisaatiojoukko. Mahdollisia selityksiä aiheutuneeseen katoon heidän osaltaan on ulkoistamisen vähyys ja tietohallintojohtajan tehtävän luonne. Tehtävän luonteella viitataan siihen, että suuremmissa organisaatioissa tietohallintoa johtava henkilö tyypillisesti vastaa korkeammalla tasolla esimerkiksi juuri ulkoistamisesta, kun taas pienemmissä organisaatioissa vastaava henkilö on todennäköisemmin tekemisissä myös operatiivisemmän tietohallinnon kanssa. Tämä voi vaikuttaa siihen, että pienissä organisaatioissa tutkimuksen aihe on koettu vähemmän kiinnostavaksi sekä vähemmän omiin työtehtäviin liittyväksi. Havaittu kato voi vaikuttaa siihen, että ulkoistamisen yleisyys ei todellisuudessa ole havaitulla 91 % prosenttien tasolla, vaan jonkin verran alempana. Tosin Market-Vision (2003, 13) tekemä aiempi ulkoistamista koskeva tutkimus havaitsi, että 88 % organisaatioista on ulkoistanut joitakin IT-toimintojaan syksyllä 2003. Tässä

valossa havaitun kadon merkitys ulkoistamisen yleisyyteen vaikuttaa vähäiseltä.

Mainittujen mahdollisten luotettavuusongelmien lisäksi ainakin kolme käsitettä – ulkoistaminen, arvioinnin säännöllisyys ja palvelutasosopimus – koettiin jonkin verran ongelmallisiksi. Jotkut vastaajista tuntuivat pitävän ulkoistamisena melko vähäistäkin yhteistyötä IT-palveluntarjoajan kanssa, toiset puolestaan pitivät ulkoistamisena vain sellaista toimintaa, jossa merkittävä osa palvelun toteutuksesta tai operatiivisesta hallinnasta on luovutettu palveluntarjoajan suoritettavaksi. Ulkoistamisen rajausta tämän tutkimuksen yhteydessä ilmoitettiin kyllä kyselylomakkeella (ks. LIITE 1, sivu 120), mutta kaikki vastaajat eivät kyselystä saadun palautteen perusteella lukeneet rajausta. Arvioinnin säännöllisyydessä puolestaan annettiin vastaajien itse päättää, mitä he pitävät säännöllisenä arviointina. Tässä yhteydessä saattaa esiintyä eroavaisuuksia vastaajien keskuudessa. Kolmas mahdollisesti epäselvä käsite on palvelutasosopimus. Kyselyn tuloksia analysoitaessa vaikutti joidenkin vastaajien osalta siltä, että palvelutasosopimuksella tarkoitettiin samaa kuin ulkoistussopimuksella eikä palvelutason mittareita määrittelevää ulkoistussopimuksen osaa (engl. service level agreement). Tämä siitäkin huolimatta, että kyselylomakkeelle oli kirjoitettu asiaa selventämään usein käytetty englanninkielinen vastine termille. Epäselvyys johtuu luultavasti myös siitä, etteivät alan suomenkieliset termit ole täysin vakiintuneita ja eri lähteissä saatetaan käyttää eri termejä.

Käsitteiden eri tavoin ymmärtämisestä johtuvia mahdollisia eroja vastaajien välillä ei pidetä tässä yhteydessä varsinaisena tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana ongelmana. Mahdollisia väärinymmärtämiä koskevien kysymysten vastaukset tulee tulkita niin, että esimerkiksi säännöllisyys on

vastaajien itse määrittelemä käsite eikä se välttämättä tarkoita käytännössä samaa asiaa eri vastaajien välillä. Vastaajat siis *kokevat* mittaavansa suoriutumista säännöllisesti. Käsitteiden tietynlainen epämääräisyys tietysti vaikeuttaa tämän tutkimuksen tulosten käyttöä vertailukohtana tulevissa tutkimuksissa.

LÄHDELUETTELO

- Aubert B., Dussault S., Patry M., Rivard S., 1999. Managing the Risk of IT Outsourcing. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 3–6, Big Island, Hawaii.
- Aubert B., Patry M., Rivard S., 1998. Assessing the Risk of IT outsourcing. 31st Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 6–9, Kohala Coast, Hawaii.
- Tietotekniikan liitto ry:n sanastotoimikunta, 1999. ATK-sanakirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Bahli B., Rivard S., 2004. Validating measures of information technology outsourcing risk factors. Julkaisematon, korjattu vedos. Omega.
- Barthélemy J., 2001. The Hidden Costs of IT Outsourcing. Sloan Management Review 42(3), 60–69.
- Barthélemy J., 2003. The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. European Management Journal 21(5), 539–548.
- Beulen E., Ribbers P., 2002. Managing Complex IT Outsourcing – Partnerships. Julkaisussa Toimittaja (toim.) 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 7–10, Big Island, Hawaii.
- Bryson K–M, Sullivan W., 2002. Designing Effective Incentive-Oriented Outsourcing Contracts for ERP Systems. 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 7–10, Big Island, Hawaii.

- Dibbern J., Goles T., Hirshheim R., Jayatilaka B., 2004. Information systems Outsourcing: A survey and analysis of the literature. *The DATA BASE for advances in information systems* 35(4), 6–102.
- Elitzur R., Wensley A., 1998. Can game theory help us to understand information service outsourcing contracts? Teoksessa Willcocks L., Lacity M. (toim.) *Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices*. New York: Wiley, 103–136.
- Fairchild A., 2004. Information Technology Outsourcing (ITO) Governance: An Examination of the Outsourcing Management Maturity Model. 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 5–8, Big Island, Hawaii.
- Gallivan M., Oh W., 1999. Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors. 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 3–6, Big Island, Hawaii.
- Gatian A., 1994. Is user satisfaction a valid measure of system effectiveness? *Information & Management* 26 (1994), 119–131.
- Henderson J., Venkatraman N., 1993. Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* 32(1), 4–16.
- Jurison J., 1998. A risk-return model for information technology outsourcing decisions. Teoksessa Willcocks L., Lacity M. (toim.) *Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices*. New York: Wiley, 187–206.

Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2003. Julkisten hankintojen hankintaprosessi [online][viitattu 5.4.2005]. Saatavilla [www-osoitteessa](http://www.ktm.fi) <http://www.ktm.fi/chapter_files/HankintaprosessiREV1_1.pdf>.

Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2005. Julkiset hankinnat [online][viitattu 5.4.2005]. Saatavilla [www-osoitteessa](http://www.ktm.fi) <<http://www.ktm.fi/julkisethankinnat>>.

Ketler, K. & Willems, J. R., 1999. A Study of the Outsourcing Decision: Preliminary Results. Teoksessa Jayesh Prasad (toim.) Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research New Orleans, Louisiana, United States, 182–189. ACM Press.

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

Kishore R., Rao H. R., Nam K., Rajagopalan S., Chaudbury A., 2003. A relationship perspective on IT outsourcing. Communications of the ACM 46(12), 87–92.

Lacity M., Hirschheim R., 1993. Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities. Chichester: Wiley.

Lacity M., Willcocks L., 2001. Global information technology outsourcing: In search of business advantage. Chichester:Wiley.

Langfield-Smith K., Smith D., 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships. Management Accounting Research 14(2003), 281–307.

- Lee J-M, 2003. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management* 38(2001), 323–335.
- Lee J-M, Huynh M., Chi-Wai K., Pi S-M, 2000. The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 4–7, Big Island, Hawaii.
- Lee J-M, Huynh M., Chi-Wai K., Pi S-M, 2003. IT outsourcing evolution: past, present, and future. *Communications of the ACM* 46(5), 84–89.
- Marcolin B., McLellan K., 1998. Effective IT Outsourcing Arrangements. 31st Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 6–9, Kohala Coast, Hawaii.
- Market-Visio, 2003. ICT Market Intelligence: IT-ulkoistamisen hyödyt ja haasteet 12/2003. Espoo:Market-Visio.
- Market-Visio, 2005. ICT Market Intelligence: Palvelutasosopimukset 2004 - 2007. Espoo:Market-Visio.
- McNurlin B., Sprague R., 2002. Information systems management in practice. New Jersey: Prentice Hall.
- Muller N., 1999. Managing service level agreements. *International Journal of Network Management* 9(3), 155–166.
- Peppard J., 2003. Managing IT as a Portfolio of Services. *European Management Journal* 21(4), 467–483.

Porter M., 1985. Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Quinn J., Hilmer F., 1994. Strategic Outsourcing. Sloan Management Review 35(4), 43–55.

Reponen T., Auer T., Pärnistö J, Viitanen J., 1995. Tietoresurssien johtamisstrategia kilpailukyvyn välineenä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-8. Turku: Paino-Raisio Oy.

Ropponen J., 1993. Risk Management In Information System Development. University of Jyväskylä, Department of Computer Science and Information Systems. Computer Science Reports, Technical Reports TR-3.

Ruohonen M., Salmela H., 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita.

Sabherwal R., 1999. The role of trust in outsourced IS development projects. Communications of the ACM 42(2), 80–87.

Schmidt H., 2000. Service Contracts Based on Workflow Modeling. Teoksessa Ambler A., Calo S., Kar G. (toim.) Proceedings of the 11th IFIP/IEEE International Workshop on Distributed Systems: Operations and Management: Services Management in Intelligent Networks. Lontoo: Springer-Verlag, 132–144.

Sun S-Y, Lin T-C, Sun P-C, 2002. The Factors Influencing Information Systems Outsourcing Partnership – A Study Integrating Case Study and Survey Research methods. 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Jan 7–10, Big Island, Hawaii.

Tieke, 2000. Trendi jatkuu: Tietotekniikkapalvelut ostetaan itse tekemisen sijasta

[online][viitattu 20.12.2004]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa)

<<http://www.tieke.fi/online/artikkelit.nsf/0/BB6C59E86063A801C22569E400504370?OpenDocument>>

Ward J., Peppard J., 2002. Strategic planning for information systems. New York: Wiley.

Willcocks L., Lacity M., Fitzgerald G., 1995. Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment issues. *International Journal of Information Management* 15(5), 333–351

LIITE 1 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Tietohallinnon organisointi ja ulkoistamisen arviointi sivu (1/5)						
Taustatietoa						
<p>Keräämme kyselyn aluksi organisaatiostanne taustatietoja tulevan analysoinnin avuksi. Mikäli organisaationne on osa suurempaa konsernia, antakaa taustatiedot vain oman yksikötasonne osalta (ei esim. koko konsernin tietoja, jollette edusta konsernitasoa).</p> <p>Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimusraportista ei voida päätellä yksittäisen yrityksen vastauksia.</p>						
Yrityksen nimi	<input type="text"/>					
	alle 100	100-199	200-500	yli 500		
Henkilöstön määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	1	2-5	6-20	yli 20		
Toimipisteiden määrä Suomessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	yksityisen sektorin yritys			julkisen sektorin organisaatio		
Organisaation tyyppi	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		
	alle 50	50-99	100-199	200-500	yli 500	en osaa sanoa
(PC-)Työasemien määrä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	alle 10	10-19	20-49	50-100	yli 100	en osaa sanoa
Organisaation tietohallinnon koko (henkilöä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikevaihto						
	<input type="radio"/> alle 10 M€ <input type="radio"/> 10-19 M€ <input type="radio"/> 20-99 M€ <input type="radio"/> 100-500 M€ <input type="radio"/> yli 500 M€ <input type="radio"/> ei liikevaihtoa / julkinen sektori <input type="radio"/> en osaa sanoa					
Toimiala						
	<input type="radio"/> palvelut <input type="radio"/> kauppa <input type="radio"/> teollisuus <input type="radio"/> terveydenhoito <input type="radio"/> valtionhallinto <input type="radio"/> kunnat ja kaupungit <input type="radio"/> rahoitus ja vakuutus <input type="radio"/> en osaa sanoa / muu					
<input type="button" value="Näytä seuraava sivu"/>						

Tietohallinnon organisointi ja ulkoistamisen arviointi sivu (2/5)
Ulkoistamisen nykytila

Seuraavaksi kysytään, mitä tietohallinnon palveluita olette ulkoistaneet. Ulkoistetulla palvelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä **luonteeltaan jatkuvaa** (ei projektiluontoista) ja **tällä hetkellä käynnissä olevaa ulkoistamista**.

Mitä seuraavista alueista olette ulkoistaneet (kokonaan tai osittain)?

	ulkoistettu	ei ulkoistettu	ulkoistaminen suunnitteilla	ei relevanttia / en osaa sanoa
Help Desk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäjätunnusten hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoimintasovellusten hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiverkon (LAN) hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiilipäätelaitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelinympäristön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovelluskehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoliikenneverkon (WAN) hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostuspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työasemaympäristö (asennus, vakiointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työasemaympäristön lähituki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WWW-palveluiden (kotisivut, intranet, extranet) ylläpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli organisaationne **ei ole ulkoistanut yhtäkään yllä mainituista** tietohallinnon palveluista, siirry tästä kyselyn loppuun.

Emme ole ulkoistaneet mitään yllä olevista toiminnoista, siirry kyselyn loppuun

Palveluntarjoajien lukumäärä

Mikäli käytätte yhden osa-alueen (erityisesti sovelluskehitys) ulkoistamiseen useita palveluntarjoajia, laskekaa kyseisen alueen palveluntarjoajat yhdeksi.

	1	2-3	yli 3	en osaa sanoa
Montako palveluntarjoajaa huolehtii ulkoistettujen palveluidenne suorittamisesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos käytätte useampaa kuin yhtä palveluntarjoajaa: Mitkä tekijät ovat saaneet organisaationne valitsemaan usean palveluntarjoajan käyttämisen?

Tavoitteiden toteutuminen						
Kuinka hyvin edellä mainitut hyödyt ovat toteutuneet? (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin hyvin)						
	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
Henkilöresurssien vapautuminen muihin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-järjestelmien käytettävyyden ja toimintavarmuuden parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT-ympäristön vakioinnin parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuuden lisääntyminen IT-resurssien hyödyntämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukyvyyn parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannussäästöjen toteutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten hallittavuuden parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologisen osaamisen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietohallinnon palvelutason parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoimaresurssien saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ydinliiketoimintaan keskittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkein tavoiteltu hyöty						
Mikä on tärkein ulkoistamisella tavoiteltu hyöty organisaatioissanne?	----- valitse ----- ▾					
Muu, mikä?	<input type="text"/>					
Kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen						
	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
Kuinka tyytyväisiä olette IT-ulkoistamisesta saatuun kokonaishyötyyn? (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perusteluja / lisätietoja	<input type="text"/>					

Tietohallinnon organisointi ja ulkoistamisen arviointi sivu (3/5)

Ulkoistamisen arviointi

Seuraavassa esitetään kysymyksiä palveluntarjoajan suoriutumiseen liittyen. Mikäli käytätte useita palveluntarjoajia, vastatkaa arviointiin tärkeimmän ulkoistuskumppaninne osalta.

Palveluntarjoajan arvioinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa mitä tahansa käytössänne olevia keinoja, välineitä ja mittareita, joiden perusteella päätätte, miten hyvin palveluntarjoaja mielestänne suoriutuu sovituista tehtävistä. Lisäksi arviointiin kuuluu keinot, joiden avulla voitte todeta, toimiiko palveluntarjoaja ulkoistussopimuksen mukaisesti.

Kysymys2

Tyytyväisyys käytössä oleviin keinoihin arvioida palveluntarjoajan suoriutumista

Seuraavien väittämien avulla selvitetään suhtautumista nykyisiin käytössä oleviin arvioinnin keinoihin.

1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
Käytössä olevat palveluntarjoajan arvioinnin keinot helpottavat tehokkaasti ulkoistussuhteen hallintaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset arvioinnin keinot joustavat riittävästi myös kohdattaessa odottamattomia muutoksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluntarjoajan arviointiin ja hallintaan panostaminen nostaa huomattavasti ulkoistamisesta saatavaa kokonaishyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössä olevat arvioinnin keinot auttavat merkittävästi ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin keinoja on riittävästi ja keinot ovat hyviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössämme olevat ulkoistamisen arvioinnin ja mittaamisen välineet ovat valittu tai kehitetty nimenomaan organisaatiotamme ajatellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelutasomittarista (SLA-mittaus) näkee aidosti, kuinka hyvin palveluntarjoaja suoriutuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyisiin palveluntarjoajan arvioinnin keinoihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tärkeimmän palveluntarjoajan suoriutumisen mittaaminen

	kyllä	ei	en osaa sanoa
Mitataanko palveluntarjoajan suorituskykyä säännöllisesti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytetäänkö mittaamiseen välinettä, joka tuottaa suorituskyvystä numeroarvon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukevatko mittaamisen välineet suorituskyvyn vertaamista nykyistä ulkoistusta edeltäneeseen aikaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko mittarit erikseen määritelty ulkoistussopimuksessa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytetäänkö palveluntarjoajan hallintaan ja arviointiin palvelusopimusta (service level agreement, SLA)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli vastasitte *ei* tai *en osaa sanoa* **kaikkiin edellisiin viiteen kysymykseen**, siirtykää alla olevalla painikkeella seuraavalle kysymyssivulle.

Tallenna ja siirry seuraavalle sivulle

Mitä seuraavista mittauskohteista käytätte arvioinnissa?	
Benchmarking-vertailu muiden organisaatioiden tilanteeseen	----- valitse ----- ▼
Help deskin toimivuus / nopeus	----- valitse ----- ▼
Johdon/päätäjien tyytyväisyys	----- valitse ----- ▼
Kustannukset	----- valitse ----- ▼
Käyttäjien tyytyväisyys	----- valitse ----- ▼
Omien asiakkaiden tyytyväisyys	----- valitse ----- ▼
Ongelmien ratkaisunopeus	----- valitse ----- ▼
Tietojärjestelmien käytettävyys	----- valitse ----- ▼
Toimittajan kyky innovoida ja esittää kehitysehdotuksia	----- valitse ----- ▼
Muut liiketoiminnalliset hyödyt	----- valitse ----- ▼
Suorituskyvyn vaikutus kustannuksiin	
Onko palveluntarjoajalle maksettava palkkio sidottu palveluntarjoajan suoriutumiseen?	----- valitse ----- ▼

Näytä edellinen sivu Näytä seuraava sivu

Tietohallinnon organisointi ja ulkoistamisen arviointi sivu (4/5)

Ulkoistamisen arviointi (jatkoa)

Koetut ulkoistamisen arvioinnin haasteet

Seuraavassa esitetään jälleen väittämiä liittyen ulkoistamisen arviointiin liittyviin haasteisiin.

1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	en osaa sanoa
Ulkoistamisen arviointi ja hallinta on organisaatiossamme koettu erityisen haastavaksi tehtäväksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin palveluntarjoajan arvioinnin ja hallinnan kuluttavan vähemmän tietohallintomme resursseja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni käytössämme olevat arvioinnin välineet eivät kykene mittaamaan palveluntarjoajan todellista suoritumista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että saisimme palveluntarjoajaltamme parempaa palvelua, mikäli käytössämme olisi tehokkaammat ulkoistamisen hallinnan ja arvioinnin välineet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tulisi pyrkiä kehittämään käytössämme olevia hallinnan ja arvioinnin keinoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioinnin keinot ja tyytyväisyys

Mikä on tärkein palveluntarjoajan arvioinnin keinonne?

Mikä käyttämissänne ulkoistamisen arvioinnin keinoissa on erityisen hyvää tai tehokasta?

Mikä käyttämissänne ulkoistamisen arvioinnin keinoissa on huonoa tai ongelmallista?

Miten toivoisitte voivanne kehittää arviointia?

Näytä edellinen sivu

Näytä seuraava sivu

Kiitos vastaamisesta!**Suuret kiitokset tutkimukseen osallistumisesta!**

Nyt voit vielä antaa vapaata palautetta kyselystä ja sen toteutuksesta sekä ilmoittaa sähköpostiosoitteen, johon kyselyn tulosten yhteenveto toimitetaan. Yhteenveto valmistunee huhtikuussa 2005.

Palautetta kyselystä / lisätietoja:

Sähköpostiosoite, johon tulosten yhteenveto toimitetaan:

[Näytä edellinen sivu](#)

LIITE 2 KYSELYTUTKIMUKSEN AVOINTEN KYSYMYSTEN VASTAUKSET

Jos käytätte useampaa kuin yhtä palveluntarjoajaa: Mitkä tekijät ovat saaneet organisaationne valitsemaan usean palveluntarjoajan käyttämisen?

toimialaosaaminen (substanssi)

Paras/kustannustehokkain-vaihtoehto-periaate, oman työn osuus erikoisratkaisuisissa ja järjestelmäintegraatiossa merkittävä

Palveluntarjoajien kyky hoitaa kokonaisuuksia, esim. kokonaispalvelu varaston WLAN-ratkaisussa (verkot, erikoispäätelaitteet ja -ulostimet, huollot, ohjelmointi...)

tietojärjestelmien kehittämisen ja käyttötoiminnan erilaiset osaamisvaatimukset; liiketoimintayhteistyön pohjalta tehtävä tietotekniikkapalvelujen hankintayhteistyö

kilpailu , yksi ei ole pystynyt hoitamaan kaikkia tehtäviä (päätöksen teko hetkellä)

Julkishallinnon kilpailuttamisperiaatteet/EU-lainsäädäntö

Alakohtainen asiantuntemus Kilpailu

Kaikkea ei ole haluttu keskittää yhdelle

tapauskohtainen kilpailutus

Yhden ict- ja toimialaosaaminen ei riitä.

Yhden toimittajan loukun välttäminen

Toimittajapolitiikkana monitoimittajaympäristö - kilpailu hinnalla ja laadulla, sovelluspuolella ei ole muuta vaihtoehtoaakaan

Ei kokonaistoimittajaa. Kumppanit valittu tehtäväalueittain: tietoliikenne, valvonta ja operointi jne.

sovellustarjonta, kilpailutus

Toimittajien erikoisosaaminen omalla toimialueellaan

Kokonaistaloudellisuus, osaamisalueet

palveluiden saatavuus

Palveluntarjoajat edustava eri ohjelmisto kokonaisuuksia, joilta sovellusten kähittäminen osin ostetaan.

Sovellusten määrä ja ympäristön laajuus

Tehtäväkohtaiset osaamisalueet

Paras osaaminen ei aina löydy samalta kumppanilta, osittain myös kustannuksiin (alentaminen) vaikuttava tekijä

Ei ole saatu samasta kaikkea tarvittavaa palvelua

lisenssit

Julkisessa hallinnossa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista (ns. hankintalaki). Kun hankintoja kilpailutetaan, vanha toimittaja ei aina voita etenkin jos hankintakilpailun valintakriteerijä ei ole osattu asettaa jo tarjouspyynnössä koko kokonaisuuden huomioivaksi. Toisaalta tämä on vaikeaa, koska hankintakilpailussa ei saa suosia "vanhoja toimittajia".

Perustelut odotettavissa olevalle [ulkoistamisen laajuuden] muutokselle?

kustannustehokkuuden kasvatus ja oman IT-henkilöstön rajallisuus

Alueellisten/valtakunnallisten palvelujen osuus lisääntyy, tukipalvelutoiminnoissa yhteistyö muiden toimijoiden kanssa lisääntyy

Ulkoistaminen tulee laajenemaan konsernitasolla (=kansanvälisesti), josta seuraa että myös Suomessa ulkoistetaan lisää, ei kuitenkaan merkittävä muutos.

osa työasema prosessista (ja muistakin prosesseista) halutaan ulkoistaa kokonaisuutena

Nykyinen ulkoistus osittaista, vaatii liikaa panostusta omalta väeltä. (eli ulkoitus on tehty vain osin)

Ulkoistaminen = hallittua alihankintaa ja ostamista oman resurssoinnin lisäksi tarvitaan

Ei voi ainakaan kasvaa

jako on jo aika kohdallaan eli itsellä johtaminen ja ostaminen, palvelut muualta

Erityisosaamisen tarpeen kasvu, oman henkilöstön tehollisen työajan jatkuva väheneminen, ammattitaitoisen henkilöstön saantiongelmat (julkishallinnon tulosperustaisen palkkauksen puute) jne.

IT-painopisteen muutos

ulkoistaminen ei ole kaikissa asioissa kustannustehokasta

konsolidointi, osaaminen, tarjonta on lisääntynyt, kustannustehokkuus, tietoturva

tietyt peruspalvelut ostetaan ulkoa palveluna. esim. levytilaa ja palvelinkapasiteettia.

Tietohallinnon kriittisyys ja monimutkaisuus kasvaa samalla kun palvelutarjonnan tehokkuus paranee ja kustannukset alenenvat - mahdollistaa keskittymisen ydinliiketoimintaan

Palvelut tehokkaampia, kun kokonaisuus on ulkoistettu

Etenkin mobiilipäätelaitteiden osalta ulkoistamisen kasvatus lienee pakollista, kun omat henkilötyöresurssit eivät riitä. Toisaalta joitakin asioita, esim. HelpDesk-toimintoja ja lähitukea, olisi tarvetta ottaa takaisin omaan haltuun. Niissä ulkoistus ei aina toimi.

[Tärkein tavoiteltu hyöty] Muu, mikä?

Kiinteiden kustannusten vaihtaminen muuttuviksi

ydinliiketoimintaan keskittyminen

oman osaamisen keskittäminen oleellisiin ydinasioihin

Tärkeintä on pitää osaaminen virastossa, ei ulkoistaminen

Henkilöresurssien vapautuminen muuhun.

Perusteluja / lisätietoja [kokonaistyytyväisyys ulkoistamiseen]

Tavoiteltuja hyötyjä ei ole vielä saavutettu, mutta ajan mittaan ne tullevat paremmin toteutumaan. Sisäänajokaudet suunniteltuja pidempiä.

Ulkoisten palveluiden takana on sopimukset ja palveluyrityksen toimintamallit. Palvelun sisällön ja toimintatapojen muuttaminen on oman organisaation johtamista hitaampaa ja suuret muutokset johtavat aina mittaviin neuvotteluihin.

3 nykyiseen, tavoitellaan siis täydellisempää ulkoistusta jatkossa

Toimittajien toimialaosaaminen ei ole aina riittävää

yleensä ulkoistukset ovat toimivia, mutta vaativat myös omaa panostusta niiden kehittämisessä

kysymysten asettelu lähtee oletuksesta, että ulkoistaminen on jostain syystä ihanteellinen ratkaisu. Sisäistäminen on vaikeampaa kuin ulkoistaminen.

Mikä käyttämissänne ulkoistamisen arvioinnin keinoissa on erityisen hyövä tai tehokasta?

säännöllinen vuoropuhelu ja palautteet

Jos toimittajalla on kattavasti sertifioitu toimintajärjestelmä, sen käyttö

Säännöllinen mittaus ja tietojen vertailu yli ajan = nähdään kehityspolku

Mitaa rahaa ja mitä jää viivan alle

Arvionteja on käytössä useita. Kehittävin on asiakkaan ja palvelutarjoajan vastuuhenkilöiden tekemä itsearviointi 2 kertaa vuodessa, sekä siitä yhdessä sovittavat korjaustoimenpiteet. Reagoivin on käyttäjätyytyväisyyden mittaaminen kuukausittain.

Mittarina on ohjausryhmän "yleinen fiilis", kuvaa jotenkin vallitsevaa tilannetta

Mittaus toimii säännöllisesti ja tuloksilla on vertailtavuutta.

Benchmarking yhteistyöorganisaatioiden kanssa

Palaute ja arvosana jokaisesta toimeksiannosta.

help-desk palvelun arviointi

Yleensä ottaen arviointi vähäistä

Mittaaminen sovitetaan käyttäjäkuntaan.

palvelutason nsanktionti ja jatkuva mittaus

selkeä, numeerinen

Projektikohtaisesti sovitut mittarit

Palvelutasomäärittely

- Gardnerin Benchmarking - Jatkuvat käyttäjätyytyväisyydet

Säännöllinen kolmen näkökulman mittaus yhdessä antaa nähdäksemme parhaan tuloksen: käyttäjätyytyväisyys, SLA-mittaristo ja ylimmältä johdolta saatu palaute tietohallinnossa

Yhdessä sovitun projektiaikataulun ja kustannusten hallinnan toteutuminen

Mikä käyttämässänne ulkoistamisen arvioinnin keinoissa on huonoa tai ongelmallista?

Kaupallinen tarjonta ei taivu ollenkaan tai kohtuukustannuksin asiakaslähtöisiin palvelutasomäärittelyihin, tulevaisuuden muutostenhallinnassa asiakas on aina väärässä.

Mittauskohteissa on aukkoja, eli on palveluja joiden mittaaminen on hankala ja joita ei valvota järjestelmällisesti.

osaamisen kehittymisen arviointi

Prosessien kehittämistä ei tueta. Latuu seuranta ei ole systemaattista.

Mittausmenetelmien vaihtuminen. Eräisiin arviointimenetelmiin voidaan vastata tunteella ja mittauksen tulokset heiluvat liikaa.

Ei luotettava mittari eikä ainakaan vakioitu

Mittaaminen ei kohdistu asiakkaan kokemiin liiketoiminnan hyötyihin vaan on hyvin tietotekniikkälähtöistä.

Mittareita ei ole riittävästi määritelty

Riitävän ja oikean tason määrittäminen tavoitearvoille.

mittarit mittaavat osa-alueita, kokonaisuutta käyttäjän näkökulmasta ei pystytä mittaamaan

Määrämuotoisen mittauksen puute aiheuttaa vertailuongelmia tyytyväisyyttä seurattaessa.

toimittajan jatkuva vahtiminen

kaikkiin tilanteisiin ei voi varautua tällä mittarilla

Toimittaja ei usein halua sitoutua SLA:han.

Puutteellisen mittarit hyötyjen kuvaamiseen: innovaatio arvo laatu kehittyminen

- Käytettävyys mittarit

SLA-mittariston teknisyyks on osittain haasteena

Miten toivoisitte voivanne kehittää arviointia?

Lisäämällä liiketoimintaa tukevia mittareita.

trenditiedon aikaansaanti (vaatii aikaa)

Kysymykset pitää liittyä siihen mitä ulkoistuksessa tehdään. Ulkopuolinen arviointi, jonka palvelun toimittaja ja asiakas maksavat yhdessä.

Kehitettävä selkeä käyttäjien mitattuun tyytyväisyyteen (jopa tapauskohtaisesti) perustuva mittaus, esim. välitön feedback

Liiketoimintalähtöiset tavoitteet, niiden mittaus ja ohjaus ylemmän tason mittareilla ja käytännön toteutuksessa vapaammat kädet palveluntuottajalle.

SLA-sopimukset käyttöön

Enemmän liiketoimintaan sidottuja mittareita.

tavoitteena parantaa IT:n hyötyjen toteutumista, tulosten pohjalta pitäisi pystyä analysoimaan ongelmakohdat

Määrämuotoisempaan ja säännöllisempään toteutukseen.

mittaamisenn tarvittava työmäärää pitäisi vähentää jatkuva palvelunjen hinnallinen benchmarkkaus

käyttämällä muita arvioinni menetelmiä eo lisäksi

Mittaroinnin täydentäminen Yhteistyömallin parantaminen selkeällä Governance mallilla

Lähemmäksi liikeotimintaa ja siihen liittyviä prosesseja, pois HW arvioinnista

SLA-tyyppiset ratkaisut (jotka eivät toki ole ongelmattomia); kustannukset kohtuulliset; palveluhan toimii likipitään aina perussopimuksen mukaisesti, maksamme itse asiassa niistä keinoista ja resursseista, jotka meillä tulee olla häiriöistä selviytymiseen

kokonaisuudessaan mittariston pitäisi heijastua liiketoiminnan muissa tavoitemittareissa. Mittarin löytyminen (ja oikeaksi todentaminen) vaikeaa.

Kyseessä on meillä yhdestä -kahdesta sovelluskehityshankkeesta joissa ylläpitosopimus. Siksi kysymyksiin vastaamienn vaikeaa kun muunlaista ulkoistamista ei ole ollut

LIITE 3 TUTKIMUSKUTSU

Hei,

Teen pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopistossa yhteistyössä yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitoksen kanssa. Selvitämme tutkimuksessa Suomessa toimivien organisaatioiden suhtautumista tietohallinnon palveluiden ulkoistamiseen ja palveluitaan ulkoistaneiden organisaatioiden osalta myös suhtautumista ulkoistamisen arviointiin.

Pyytäisin teitä osallistumaan tutkimukseen vastaamalla www-kyselyyn aiheeseen liittyen. Osallistuminen ei vie kauaa - vastaamiseen kuuluu tietohallintonne ulkoistustaustasta riippuen noin 3-10 minuuttia. Vastaamalla kyselyyn olette mukana edistämässä suomalaista tietojärjestelmätieteen tutkimusta. Lisäksi voitte itse hyödyntää tutkimustuloksia, sillä toimitamme halukkaille tutkimukseen osallistuville yhteenvedon kyselyn tuloksista. Yhteenvedo toimitetaan sähköpostitse huhtikuun 2005 aikana. Halukkuus yhteenvedon vastaanottamiseen kysytään kyselyn loppuosassa.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa kyettä tunnistamaan vastausten perusteella.

Kysely suoritetaan SSL-salatulla yhteydellä Jyväskylän yliopiston Korppi-järjestelmässä. Lisätietoja Korpista: <http://korppi.jyu.fi>

Mikäli kysyttävää tutkimukseen tai kyselyyn liittyen ilmenee, vastaamme ohjaajani kanssa mielellämme kaikkiin kysymyksiin. Yhteystietomme ovat tämän viestin lopussa.

Kysely sijaitsee osoitteessa

<https://korppi.jyu.fi/kotka/survey/answering/resultHandler.jsp?questionnaireid=194>

Ystävällisin terveisin,

--

Joonas Kiminki

Email: sjokimi@cc.jyu.fi

GSM: 040 - 511 6567

Erikoistutkija Veikko Halttunen

veikko.halttunen@titu.jyu.fi

040 - 532 4387

LIITE 4 TUTKIMUSKUTSUN MUISTUTUSKIRJE I

Terve,

Muistutan, että vielä ehdit vastaamaan viime viikolla lähettämäni kyselyyn tietohallinnon organisoinnista ja ulkoistamisesta. Olen jatkanut vastausaikaa ensi viikon tiistaihin (8.2.) asti.

Alkuperäisessä tutkimuskutsussahan (liitteenä tämän viestin alaosassa) lupasin kaikille halukkaille kyselyyn vastanneille yhteenvedon kyselyn vastauksista. Porkkanana vielä vastaamattomille mainittakoon, että tähän mennessä tulleiden vastausten joukossa on ollut erittäin mielenkiintoisia vastauksia – sekä itseni että myös varmasti muiden vastaajien, siis teidän, kannalta. Vastaamiseen käytettävä noin 5-15 minuuttia ei siis ole vain hukkaa ja hyväntekeväisyyttä, vaan tarjoaa maksuttoman näkymän siihen, mitä muissa organisaatioissa kyselyn aiheesta ajatellaan.

Jotkut jo vastanneista ovat korostaneet vaatimusta kyselyn luottamuksellisuuden varjelemisesta. Huoli vastausten ilmi tulemisesta julkaistavassa raportissa ja pro gradu -työssäni on kuitenkin aiheeton, sillä vastaukset käsitellään täysin irrallaan yrityksen nimestä ja muista tunnistamisen mahdollistavista tiedoista. Tutkimusraportteihin ei tule edes mainintaa vastaajaorganisaatioiden nimistä. Kyselyssä selvitetään vastaajan organisaatio vain sen vuoksi, että saisin selville, ketkä kyselyyn kutsutuista ovat kutsuun vastanneet.

Joillakin vastaajilla on ollut ongelmia päästä kyselyyn kahdelle riville rivittyneen www-osoitteen vuoksi. Ongelman korjaamiseksi tein kyselylle hyppyosoitteen: <http://ulkoistamiskysely.webhop.net>

Hyppyosoite ohjaa selaimen edelleen alkuperäiseen kyselyn osoitteeseen

<https://korppi.jyu.fi/kotka/survey/answering/resultHandler.jsp?questionnaireid=194>

Yhteistyöterveisin,

--

Joonas Kiminki

sijokimi@cc.jyu.fi

p. 040 - 511 65 67

LIITE 5 TUTKIMUSKUTSUN MUISTUTUSKIRJE II

Hei,

Lähetin sinulle kyselykutsun tietohallinnon ulkoistamista koskevaan kyselyyn pari viikkoa sitten. Olen saanut kyselyyn jo kymmeniä hyviä vastauksia, mutta haluaisin silti nostaa tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä suurentamalla kyselyn otoskokoa. Ulkoistamisen hallinta ja arviointi on tutkimuskohteena uusi, joten muodostettavien johtopäätösten luotettavuus on ensisijaisen tärkeää. Tämän vuoksi pidensin vastausaikaa tämän viikon perjantaihin (18.2.) saakka. En ole vielä saanut vastaustasi, joten lähestyn sinua asian tiimoilta vielä kerran siinä toivossa, että saan kokemuksesi mukaan tutkimukseeni. Vastaaminen kestää 5-15 minuuttia. Osallistumalla tutkimukseen saat halutessasi yhteenvedon kyselyn vastauksista veloituksetta sähköpostiisi. Halukkuus raportin vastaanottamiseen kysytään kyselyn lopussa.

Kyselyn taustatiedoissa kysytään vastaajaorganisaation nimeä. Haluan tässä yhteydessä korostaa, että käytän nimitietoja ainoastaan tarkastellessani, ketkä tutkimukseen kutsutuista ovat käyneet vastaamassa kyselyyn. Yksittäisten tutkimukseen osallistuvien vastaukset tai organisaatioiden nimet eivät siis missään tapauksessa tule julki tutkimusraportissa tai pro gradu -työssäni. Kysely suoritetaan www-ympäristössä SSL-suojatulla yhteydellä. Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kysely sijaitsee osoitteessa

<https://korppi.jyu.fi/kotka/r.jsp?questionnaireid=194>

Vastaamalla edistät tietojärjestelmäalan tutkimusta ja saat tutkimustulokset uunituoreina sähköpostiisi!

Etukäteen vastauksistasi kiittäen,

--

Joonas Kiminki

sijokimi@cc.jyu.fi

p. 040-5116567