

# ULKOISTAMISEN RISKIENHALLINTA

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Iita Turpela  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Liisa Kurunmäki**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Iita Turpela	
<i>Työn nimi</i> Ulkoistamisen riskienhallinta	
<i>Oppiaine</i> Laskentatoimi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 12.4.2022	<i>Sivumäärä</i> 75
<p>Ulkoistaminen liiketoiminnassa ja liiketoiminnan strategisena valintana on yleistynyt globalisoituneessa maailmassa lähes jokaisen organisaation toiminnassa. Organisaation toiminnon ulkoistamisella pyritään saavuttamaan erilaisia tavoitteita, joita on nähty olevan esimerkiksi kustannustehokkuus, ydintoimintoihin keskittyminen tai laadun, tehokkuuden tai osaamisen nostaminen korkeammalle tasolle. Kuten organisaatioiden muutosprosesseissa yleisesti, myös ulkoistamisessa tunnistetaan monia riskejä ja haasteita. Ulkoistamisprosessin riskienhallinta onkin yksi tärkeimpiä edellytyksiä onnistuneen prosessin läpiviennille. Tämä tutkimus tarkastelee ulkoistamisprosessin riskienhallinnan keskeisiä teemoja eri ammattilaisten näkökulmasta. Riskien tunnistamisen lisäksi tutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä siitä, miten riskejä pyritään ulkoistamisprosessin aikana hallitsemaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin seitsemää eri alojen ammattilaista puolistrukturoidun temahaastattelun avulla. Haastateltavat valittiin osaamisen ja kokemuksen mukaan, jolloin saatiin mahdollisimman kattavaa ja syvää näkemystä ulkoistamisprosessin riskienhallinnasta.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on jaettu yritysten riskienhallintaa tulkitsevaan kokonaiskuvaan, ulkoistamisen päätöksenteon motiiveihin ja ulkoistamisprosessissa tunnistettuihin keskeisimpiin teemoihin, jotka nähtiin riskienhallinnan kannalta kriittisimpinä. Ulkoistamisprosessin keskeisimmät teemat on jaettu vielä kolmeen kategoriaan; ammattitaito, laatu ja osaaminen, kumppanuus, luottamus ja sopiminen sekä maine ja sisäinen kulttuuri. Molemmipuolinen ammattitaito ja luottamus nousivat haastatteluissa lähes poikkeuksetta esiin onnistuneen yhteistyön edellytyksenä. Huolellinen suunnittelu nähtiin taas ulkoistamisprosessin riskienhallinnan kannalta yhtenä tärkeimmistä periaatteista.</p>	
<i>Asiasanat</i> ulkoistaminen, riskijohtaminen, transaktiokustannusteoria, resurssiiperustien teoria, kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	



## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
KUVIOT .....	6
TAULUKOT .....	6
KUVAT.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkielman taustaa .....	7
1.2 Tutkielman keskeistä kirjallisuutta .....	9
1.3 Keskeiset käsitteet.....	11
1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	12
1.5 Tutkimuksen rajaus .....	12
1.6 Tutkielman rakenne .....	13
2 RISKIEN JOHTAMINEN .....	14
2.1 Yleistä riskienhallinnasta.....	14
2.2 Riskin tunnistaminen ja analyysi .....	15
2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) .....	18
2.3.1 Corporate Governance .....	18
2.3.2 Riskienhallinnan viitekehykset .....	19
2.4 Riskijohtamisen prosessi.....	23
2.5 Riskijohtamisen kritiikki ja haasteet .....	26
3 ULKOISTAMINEN .....	29
3.1 Yleistä .....	29
3.2 Ulkoistamisen teoriana transaktiokustannusteoria .....	30
3.3 Ulkoistamisen teoriana resurssiperusteinen teoria .....	31
3.4 Teorioiden kritiikki.....	33
3.5 Ulkoistamisen hyödyt ja motiivit .....	34
4 ULKOISTAMISEN RISKIENHALLINTA .....	37
4.1 Ulkoistamisen riskit.....	37
4.2 Riskienhallinta ulkoistusprosessissa.....	39
5 AINEISTO JA MENETELMÄ.....	43
5.1 Aineiston keruu.....	43
5.2 Analyysin toteuttaminen .....	46
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47
6.1 Yleistä .....	47
6.2 Riskienhallintakokonaisuus .....	47

	5
6.3 Ulkoistamisen motiivit ja päätöksenteko .....	52
6.4 Ulkoistamisprosessin teemat riskienhallinnan näkökulmasta .....	57
6.4.1 Ammattitaito, laatu, osaaminen.....	59
6.4.2 Sopiminen, luottamus ja kumppanuus.....	62
6.4.3 Maine ja kulttuuri.....	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	73
LÄHTEET.....	76
LIITTEET.....	83

## **KUVIOT**

- KUVIO 1. Riskimatriisi s. 17
- KUVIO 2. Riskienhallintastrategiamatriisi s. 18
- KUVIO 3. ISO 31000 -standardin viitekehys s. 20
- KUVIO 4. COSO ERM 2017 -vaiheet s. 22
- KUVIO 5. Ilmonen et al. (2010) Riskienhallintaprosessin malli s. 25
- KUVIO 6. ISO 31000-standardin riskienhallintaprosessi s. 26
- KUVIO 7. Milecova et al. (2010) mukainen ulkoistamisprosessi s. 41
- KUVIO 8. Riskienhallinnan kuvaus haastattelun pohjalta s. 51

## **TAULUKOT**

- TAULUKKO 1. Tutkielman taustakirjallisuutta s. 10
- TAULUKKO 2. Riskien luokittelu ja tyypit s. 16
- TAULUKKO 3. ISO 31000-standardin kahdeksan periaatetta s. 20
- TAULUKKO 4. Grant (1991) Resurssiperusteisen teorian kuvaus s. 33
- TAULUKKO 5. Ulkoistamisen syitä s. 35
- TAULUKKO 6. Ulkoistamisen riskiluokittelu s. 37
- TAULUKKO 7. Ulkoistamispäätöksessä huomioitavat elementit s. 41
- TAULUKKO 8. Haastateltavien positiot ja painopisteet s. 44
- TAULUKKO 9. Ulkoistamisprosessin peruselementit aineiston pohjalta s. 58
- TAULUKKO 10. Haastatteluista kerätyt teemakategoriat s. 59

## **KUVAT**

- KUVA 1. COSO ERM 2004 -kuutio s. 21
- KUVA 2. COSO ERM 2004 -kolmio s. 22
- KUVA 3. COSO ERM 2017 -viitekehys s. 22

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Ulkoistamista on nykyään lähes jokaisessa organisaatiossa jollain tasolla ja riskienhallinta on entistä kokonaisvaltaisempi ja tärkeämpi osa-alue organisaation toiminnan kontrolloimisessa ja arvonluomisessa (Power, 2004; PriceWaterhouseCoopers, 2007). Jatkuvasti kiristynyt kilpailutilanne markkinoilla, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, ajaa monen yrityksen ulkoistamispäätösten kynnykselle, jotta esimerkiksi kustannuksia pystyttäisiin hallitsemaan paremmin (Ho, 2021; Taponen, 2018). Kirjallisuudessa käsitellään ulkoistamisen erilaisia muotoja, hyötyjä ja riskejä, ulkoistamiseen liittyvää päätöksentekoa ja syitä miksi organisaatiot ylipäätään päätyvät ulkoistamaan toimintojaan. Syitä tunnustetaan monia ja markkinan dynaamisuudesta johtuen ne myös muovautuvat muutosten myötä (mm. Anagnostou & McCarthy, 2004; Huang et al., 2021; Somjai, 2017.)

Uudenlainen epävarmuuden aika on lisännyt riskienhallinnan tarkastelua entisestään etenkin kriisiaikoina (Ismanu et al., 2021). Covid-19 pandemia aiheuttanut monenlaisia kriisejä organisaatioille, mutta toisaalta myös monia ainutlaatuisia menestystarinoitakin on kriisiaikana nähty, kuten esimerkiksi suomalaisen Wolt ruokakuljetusyhtiön ilmiömäinen kasvu korona-aikana. (Boxberg, 2020; Chang et al., 2020) Pandemian aikana organisaatioissa ja yhteiskunnassa moni negatiivinen riski on toteutunut niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ja osa toteutuneista vahingoista on tullut organisaatioille ja niiden sidosryhmille täytenä yllätyksenä. Organisaatiot, joilla jokin toiminta on ulkoistettu, ovat osin riippuvaisia palveluntuottajistaan (Kuusela & Ollikainen, 2005). Pandemian aikana huomattu, että oikealla riskienhallinnalla tai organisaation kattavalla tukiverkostolla on mahdollisesti voitu hallita pandemian luomia ja toteuttamia riskejä organisaatioissa paremmin. Ulkoistamisessa ja riskienhallinnassa on pohjimmiltaan kuitenkin kyse organisaation tarpeesta tuottaa arvoa ja turvaa organisaatioiden sidosryhmille (Ilmonen et al., 2010).

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventyä ulkoistamisen riskienhallintaan ja organisaation riskienhallinnan kokonaisuuden rooliin ulkoistamisen päätöksenteossa ja sen toteuttamisessa. Ulkoistaminen ja riskienhallinta ovat alueina hyvin kattavia ja paljon tutkittuja. Tämän takia onkin mielenkiintoista selvittää, onko ulkoistamisen riskienhallintaan kiinnitetty organisaatioissa huomiota ja millaisia käytäntöjä ulkoistamisen riskienhallinnassa tunnustetaan. Samalla selvitetään, miten nämä kaksi aluetta, ulkoistaminen ja riskienhallinta nivoutuvat yhteen. Nähdäänkö ulkoistaminen yksittäisenä projektina, jolloin riskienhallinta toteutetaan kertaluontoisesti projektin yhteydessä vai aktivoituuko ja implementoituuko yrityksen riskienhallintajärjestelmä ulkoistamisen päätöksentekoon ja ulkoistetun toiminnan seurantaan?

Riippumatta maantieteellisestä alueesta organisaatiot pyrkivät enenevässä määrin saavuttamaan kilpailukykyä ulkoistamalla toimintojaan joko kotimaahan tai ulkomaille. Syitä päätöksiin on tunnustettu niin strategisia kuin taloudellisiakin. (Ho, 2021; Huang et al., 2021.) On kuitenkin ristiriitaisia tuloksia siitä, onko ulkoistamisella todellisuudessa suuria taloudellisia tai strategisia hyötyjä (Olsen, 2006). Ulkoistaminen strategiakeinona on selkeästi kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa yhteiskunnassa ja yhä globaalimmassa maailmassa organisaatioiden on tärkeä tiedostaa mahdollisia kompastuskiviä, joita se saattaa kohdata, mikäli riskien johtaminen ei ole järjestetty johdonmukaisesti – siksi tämän tutkielman aihe nähdään erittäin tärkeänä myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta (Brown, 2010). Ajatellaan, että riskienhallinnan ja riskien johtamisen pohjalla on pyrkimys kontrolloida jopa sellaisia riskejä, jotka eivät ole tiedossa (Power, 2004).

Riskit ja niiden hallinta ovat tulleet enenevässä määrin ajankohtaiseksi viimeisen 30 vuoden aikana. 1990- ja 2000-lukujen isojen skandaalien, kuten Enronin, myötä riskien kartoittaminen ja entistä laajempi hallinta ovat nousseet niin yhteiskunnallisten standardien kuin sidosryhmienkin vaatimuksiksi (Ahteensivu et al., 2018; Power, 2004). Myös riskienhallintakirjallisuuden painottuminen organisaatioiden funktioihin ja toimintoihin on selkeästi kasvanut 2000-luvulla. Regulaation tarkentaminen, niin sisäisen kuin ulkoisenkin auditoinnin laatu ja erilaiset riskinhallintaprosessit ovat tulleet riskien johtamisen keskiöön. Samalla tunnustettuja teemoja ovat esimerkiksi riskiviestintä ja riskiperusteinen lainsäädäntö. (Power, 2004.) Regulaatio, standardit ja erilaiset viitekehykset ovatkin olleet johtavina malleina yritysten riskienhallinnassa viime vuosina (Ahteensivu et al., 2018; 22). Riskienhallintamalleja on luotu niin standarditasolle kuin teoreettisiksi viitekehysiksi monenlaisia (Shortreed et al., 2003). Yleisimpiä viitekehysiksi ovat AS/NZS 4360, kanadalainen riskienhallinta viitekehys, COSO ERM ja ISO 3100 -standardi. Australialaisen ja uusiseelantilaisen standardin AS/NZS 4360 ja kanadalaisen riskienhallinta viitekehysten perustat ovat niiden nimikkomaissa. AS/NZS standardi on päivitetty 2009 ja kanadalainen viitekehys on luotu vuonna 2010. (Rubino, 2018.) COSO ERM ja ISO 31000 -standardit esitellään tarkemmalla tasolla tässä tutkielmassa myöhemmin. Standardeihin on muodostunut hyvin samankaltaiset prosessit ja niiden painopisteet ovat suhteellisen vakiot (Rubino, 2018; Shortreed et al., 2003). Suunnittelu, toteutus, seuranta ja kommunikointi ovat hieman sovellettuina vahvasti jokaisessa viitekehyksessä mukana. Jokaisessa viitekehyksessä on



hieman omia painopisteitä ja otettu huomioon erilaisia lisäalueita. (Rubino, 2018.) Lisäksi esimerkiksi COSO ERM mallia on päivitetty viimeksi 2017, mikä tekee siitä niin sanotusti uusimman mallin. COSO ERM -malli on argumentoitu olevan kattavin riskienhallintamalli verrattuna muihin viitekehyksiin. (Moeller, 2007; Rubino, 2018)

Ulkoistamisen riskejä ja hyötyjä on tutkittu lukuisissa konteksteissa (Aron et al., 2005; Bodislav & Troacă, 2012; Carboni & Medda, 2021). Ulkoistamisessa tunnistettujen riskien hallintaa on kirjallisuudessa sivuttu esimerkiksi sopimusten näkökulmasta (Aubert et al., 1999; Taponen, 2018). Ilmonen et al. (2010) vertailevat myös sopimusten riskejä ja hyötyjä organisaation verkostossa ja ulkoistamisprosesseissa. Lisäksi toimintokohtaisen ulkoistamisen tutkimusta, esimerkiksi IT-alan ulkoistamisen riskienhallintaa, on tutkittu ajankohtaisuutensa vuoksi verrattain paljon (Aubert et al., 1999; PriceWaterhouseCoopers, 2007). PWC:n vuonna 2007 tekemän raportin mukaan ulkoistamisen riskienhallinnassa nähtiin selkeä kasvukäyrä, eli organisaatioiden katsottiin kiinnittävän enenevässä määrin huomiota riskienhallintaan niin sisäisesti kuin palveluntarjoajienkin osalta. Riskejä ja niiden tuomaa vastuuta pyrittiin jatkuvasti hallitsemaan ja jakamaan enemmän yhteistyökumppaneiden kesken. (Ilmonen et al., 2010; PriceWaterhouseCoopers, 2007). Slovakiasta tutkimuksen mukaan ulkoistamisen riskien johtaminen taas tukeutuu vahvasti prosessissa samankaltaisiin viitteisiin kuin riskienhallinnan prosessit yleisesti; analyysi, toteutus ja kontrollit (Milecová et al., 2010). Riskienhallinta yrityksen prosesseissa ja päätöksenteossa onki usein kytketty jonkinlaisiin viitekehysten luomiin raameihin, joilla pyritään kontrolloimaan ja hallitsemaan riskien toteutumista (Ahteensivu et al., 2018; Power, 2004). Samalla on kuitenkin argumentoitu, että jo pelkkä ulkoistamisprosessin huolellinen suunnittelu ja toteutus sekä toteutuksen seuranta eliminoi monta riskiä (McIvor, 2008). Ideaalitalanteessa riskienhallinnan tulisi olla johdonmukaista, kokonaisvaltaista prosesseihin integroitunutta toimintaa, jolloin huolellisesti toteutetut riskienhallintaprosessit ja hyvä hallintotapa heijastuisi jokaiseen investointiin ja päätökseen, joka organisaatiossa tehdään (Ilmonen et al., 2010).

## 1.2 Tutkielman keskeistä kirjallisuutta

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiä perusteoksia on listattu taulukkoon 1. Michael Powerin riskien johtamisen teos vuodelta 2009 ”The Risk Management of Nothing” on riskienhallintaa kriittisesti tarkasteleva artikkeli ja vuodelta 2004 ”The Risk Management of Everything” on taas riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta käsittelevä artikkeli. Ilkka Ilmosen, Jani Kallion, Jani Koskisen ja Markku Rajamäen tunnettu ”Johda riskejä” -teos on yrityksen riskienhallinnan käytännön opas, jossa keskitytään riskienhallinnan eri vaiheisiin kuten riskien tunnistamiseen, luokitteluun, analyysiin ja hallintaan. Toinen teoriassa käytetty samankaltainen teos on Aarno Ahteensivun, Lasse Koskisen, Jarna Kulmalan ja Pauliina Havakan kirjoittama ”Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja” vuodelta 2018. Dumitru-Alexandru Bodislavin & Victor-Adrian Troacă:n ulkoistamisen

teos "Outsourcing. The Concept" taas on selkeä yleiskuvaus ulkoistamisesta, sen hyödyistä ja haitoista. Oliver E. Williamsonin 1979 transaktiokustannusteoria on yksi ulkoistamisen esitellyistä teorioista, joten Williamsonin ajatukset ovat luonnollisesti teoriaosuuden pohjalla. Resurssiperusteisen teorian esittelyyn on käytetty esimerkiksi Robert Grantin teosta vuodelta 1991. Ronan McIvorin vuonna 2009 julkaistu tutkimus ulkoistamisen teorioista taas on resurssiperusteisen ja transaktiokustannusteorian välillä vertaileva case-tutkimus. Riskienhallintaa ja ulkoistamista taas nidotaan teorian tasolla yhteen esimerkiksi Miroslava Milecován, Grznár Miroslavin ja Szabo L'Uboslavin ulkoistamisen riskienhallinnan viitekehyksen avulla, vuodelta 2010. Milecová et al. (2010) puolestaan tutkivat slovakialaisten organisaatioiden lähestymiskäytäntöjä ja toimintatapoja ulkoistamisessa. Tämän tutkielman teoriaan on edellä mainittujen lähteiden lisäksi käytetty myös muita lähteitä, minkä avulla etenkin teoriaosuuteen on pyritty saamaan kattavuutta ja luotettavuutta sekä tulosten analyysiä varten tukea ja monipuolista näkökulmaa.

Julkaissuvuosi	Otsikko	Tutkijat	Aiheet
2018	Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja	Ahteensivu A., Koskinen L., Kulmala J., Havakka P.	Riskienhallinta
2009, 2004	The Risk Management of Nothing, The Risk Management of Everything	Power M.	Riskienhallinta
2010	Johda riskejä	Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J., Rajamäki M.	Riskit
2012	Outsourcing. The Concept	Bodislav D-A. & Troacă V-A.	Ulkoistaminen
1979	Transaction-cost economics: The governance of contractual relations	Williamson O.	Transaktiokustannusteoria
1991	The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation	Grant R.	Resurssiperusteinen teoria
2009	How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation	McIvor R.	Teorioiden erot

TAULUKKO 1. Tutkielman keskeistä kirjallisuutta

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa käsitellään ulkoistamista riskien johtamisen näkökulmasta ja esitellään termit ja määritelmät, jotka liittyvät läheisesti aiheeseen.

*Riski* itsessään on monipuolinen käsite, jota on käsitelty historiassa kautta aikain ja sille on annettu erinäisiä määritelmiä (Covello & Mumpower, 1985). Riskiä käsitellään tässä tutkielmassa ulkoistamisen näkökulmasta ja painopisteenä riski epätoivotun tapahtuman mahdollisena toteutumisenä, kuten esimerkiksi Ahteensivu et al. (2018) ovat riskiä analysoineet. He myös nostavat esiin, että riski epävarmuustekijänä voi käsittää niin positiiviset kuin negatiivisetkin skenaarit, mutta tässä tutkielmassa riskiä painotetaan epätoivottuna skenaariona, vaikkei positiivista näkökulmaa rajata pois esimerkiksi haastatte- luissa.

*Ulkoistaminen*; Bodislav & Troacă (2012) määrittelevät ulkoistamisen toimintana, jossa toiminto siirretään organisaation sisältä toisen toimijan vastuulle maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Koszewskan (2004) artikkeli ulkoistamisesta nykyajan johtamisen strategiana näkee ulkoistamisen organisaation ulkoisten resurssien hyödyntämisenä. Ulkoistaminen käsitetään prosessina, johon kuuluu niin päätöksenteko kuin mahdollisen ulkoistamisprosessin läpivienti ja uuden järjestelyn seuranta (Taponen, 2018). Ulkoistamista on varmasti ollut jollain tasolla aina yhteiskunnassa, mutta yleistyvänä globaalina ilmiönä sitä on tunnistettu paremmin vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen ja strategisen johtamisen puolella 1980-luvulla Michael Porterin toimesta (Bodislav & Troacă, 2012).

*Riskienhallinta* ja riskien johtaminen käsitteinä esiintyvät usein päällekkäisinä ja niitä käytetään hieman tilanteesta riippuen paljon ristiin etenkin suomenkielisessä kirjallisuudessa. Tämän tutkielman lähtökohtana on se, että riskienhallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jossa pyritään hallitsemaan organisaatiolle tunnistettuja riskejä ja kartoittamaan riskien ominaisuuksia. Riskejä pyritään analyysien pienentämään ja mahdollisiin toteutumiin valmistautumaan erilaisin varotoimenpitein. (Berg, 2010; Kuusela & Ollikainen, 2005.) Riskienhallinta nähdään riskien johtamisena, joka parhaimmillaan ja hyvin suunniteltuna ja toteutettuna tukee strategian toteutumista (Berg, 2010; Imonen et al., 2010). Riskienhallintaa ja johtamista käsitellään siis rinnakkaisina synonyymeinä tässä tutkielmassa.

*Enterprise-wide Risk Management*, ERM tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kokonaisvaltaista yrityksen riskien johtamista (Kuusela & Ollikainen, 2005). Useimmat riskienhallintastandardit, kuten COSO ERM perustuvat tämän ajatuksen pohjalle (Rubino, 2018). COSO ERM esitellään tässä tutkielmassa myöhemmin.

*Corporate Governance* -termille ei ole aivan yksinkertaista, vakiintunutta suomenkielistä sanaa, mutta esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto määrittelee termin ”hyvänä hallinnointina”, joka pohjautuu ohjaus- ja hallinnointijär-

jestelmiin (Ek, 2021). Käytettäköön tässä tutkielmassa termiä hallinnointijärjestelmä. Hallinnointijärjestelmän konseptia ei ole määritelty tai rajattu tarkasti, mutta sen keskeisenä ajatuksena on olla järjestelmä, jonka mukaan yrityksen hallinto pyörii. (Kuusela & Ollikainen, 2005.)

## 1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Ulkoistaminen, sen riskit ja yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta ovat isoja kokonaisuuksia, joita on tässä tutkimuksessa tarkasteltu tarkemmin niin yhdessä kuin erikseen. Lopulta osa-alueet on pyritty kokoamaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää riskienhallinnan ominaisuuksia ja vaikutuksia ulkoistamisessa. Painopisteenä käsitellään ulkoistamista yksityisellä sektorilla, josta on valittu eri puolilla ulkoistamisprosessissa toimivia tai toimineita ammattilaisia haastatteluun. Tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä siitä, miten riskienhallinta koetaan organisaatioissa, miten se näkyy prosesseissa ja millä tavalla riskejä on huomioitu ulkoistamisessa ja ulkoistetun toiminnon seurannassa. Haastatteluilla on pyritty saamaan syvempää näkökulmaa ulkoistamiseen liittyvään riskienhallintaan. Haastateltavien valinnalla pyritään samalla lisäämään ymmärrystä ulkoistamisen riskien johtamisesta Suomessa, jossa ulkoistamiseen liittyvän riskienhallinnan kirjallisuus on vielä suhteellisen vähäistä. Haastattelut pohjautuvat aikaisemman kirjallisuuden antamalle pohjalle ja ajatuksille ulkoistamisen riskienhallinnasta organisaatioissa. Tutkielmassa on keskeisenä motiivina perehtyä siihen, otetaanko organisaatioissa huomioon ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja miten riskejä johdetaan niin ulkoistamisen päätöksenteon aikana kuin sen seurannan toteuttamisessa. Tavoitteena on tarkastella kriittisesti, millainen osa ulkoistamista riskienhallinta on, pidetäänkö sitä kriittisenä menestystekijänä ulkoistamisen onnistumisessa. Tutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavasti:

1. Millainen osa ulkoistamisprosesseja riskienhallinta on?
2. Miten riskienhallinta on toteutettu ulkoistamisprosesseissa?

## 1.5 Tutkimuksen rajaus

Ulkoistamisen käsite rajataan tarkemmin koskemaan haastateltavien kokemuksen mukaan nimenomaan Suomessa toteutettuja ulkoistamisprosesseja, joten niin sanottua "offshore"-ulkoistamista ei käsitellä.

Näkökulma pidetään suhteellisen laajana, sillä pyrkimyksenä on kartoittaa niin ulkoistajan kuin ulkoistetun toiminnon palveluntarjoajankin näkökulma. Laajempaa ymmärrystä tuomaan on haastateltu lisäksi riskienhallinnan asiantuntijoita, joilla on työuraltaan kokemusta konsultin roolissa niin riskienhallinnasta kuin ulkoistamisprosesseista.

Yksityisen ja julkisen sektorin väliltä rajausta on tehty yksityiseen sektoriin, ja haastatteluissa yksityisen sektorin ammattilaiset ovat listaamattomista osakeyhtiöistä. Julkisten osakeyhtiöiden päätöksentekoa ja toimintaa velvoittaa vahvasti regulaatio ja esimerkiksi sijoittajat, joten listaamattomien yritysten toiminnan tarkastelu antaa käytännön ymmärrystä siitä, miten kattavat tai riittävät prosessit riskienhallinnan ja ulkoistamisen osalta yrityksillä on, kun regulaatio ei sitä vaadi. Päätöksentekijöiden määrä ja esimerkiksi aika- tai taloudelliset resurssit ovat myös usein rajoitetummat pienemmissä yrityksissä.

Koon suhteen kaikista pienimmät yritykset on jätetty pois ja tutkimuksessa on keskitytty pk-yrityksiin. Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset työllistävät vähemmän kuin 250 henkeä, liikevaihto enintään 50 milj. ja taseen loppusumma enintään 43 milj. (Tilastokeskus, 2021).

Kirjallisuuden ja teorian osalta esimerkiksi ulkoistamista, regulaatiota ja standardeja on tarkasteltu laajemmin, jotta on voitu tarvittaessa tukeutua viitekehysten ja liikkeenjohdon ajattelun kulmakiviin tai lainalaisuuksiin, joita esiintyy yrityksen koosta tai tyypistä riippumatta.

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu johdantoon, teoriaosuuteen ja empiiriseen tutkimukseen, johon sisältyy aineiston ja tulosten analyysi sekä tutkijan omat johtopäätökset. Teoriaosuus jaetaan kolmeen osioon, joissa esitellään tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät kulmat eli ulkoistaminen ja riskienhallinta ja niihin liittyvä teoria. Ulkoistamisen teoreettisina viitekehyksinä esitellään transaktiokustannusteoria sekä resurssiperusteinen teoria ja riskijohtamisen keskeisiä ajatuksia ovat hallinnointijärjestelmä ja kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (ERM) on esitelty kaksi tunnettua mallia COSO-viitekehys sekä ISO 31000 standardi, jotka tukevat yrityksen riskienhallinnan organisoimista ja hallintaa. Teoriaosuuden viimeisessä osiossa keskitytään soveltamaan aiheita yhteen ulkoistamisen riskienhallinnan näkökulmasta ja vahvistetaan teoriapohjaa aineistonkeruun ja tulosten tueksi.

Teoriaosuuden jälkeen tutkielmassa siirrytään aineistonkeruuseen ja sen toteutuksen esittelemiseen. Aineisto on kerätty haastattelemalla erilaisissa organisaatioissa työskenteleviä ammattilaisia, joilla on omanlainen näkökulmansa tutkimuksen teemoihin.

Kun aineistonkeruun toteutus on kuvailtu, esitellään haastatteluista kerätyt tulokset ja analysoidaan niitä teorioiden valossa. Tulosten analyysissä pyritään ymmärtämään, miten prosessit kietoutuvat toisiinsa käytännön tasolla ja millaisia ajatuksia ammattilaisilla kokonaisuudesta on. Tulosten analysoimisen jälkeen keskitytään vielä tutkielman johtopäätöksiin sekä rajoituksiin ja jatko-tutkimusaiheisiin.

## 2 RISKIEN JOHTAMINEN

### 2.1 Yleistä riskienhallinnasta

Organisaation riskienhallinta tukee parhaimmillaan päätöksentekoa ja organisaation vakavaraisuuden ylläpitoa. Se luo sidosryhmille varmuutta ja luottoa organisaation toimintaan sekä mahdollistaa organisaatiolle sijoittajien ja rahoittajien suopeuden. (Ilmonen et al., 2010.) Mahdollisimman laaja-alainen ja johdonmukainen riskien käsittely ja hallinta nähdään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tavoitteena (Bromiley et al., 2015).

Arvonluominen sidosryhmille on riskienhallinnan yksi päätavoitteista (Ahteensivu et al., 2018; Ilmonen et al., 2010). Arvonluomisen mittareina on pidetty kustannusten ja taloudellisten hyötyjen määrää sekä riskienhallinnan avulla saavutettua luottamusta ja arvostusta (Shortreed et al., 2003). Tärkeimpänä ominaisuutena kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa nähdään juuri riskienhallinnan implementointi yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja joka tasolle – tämän ajatellaan lopulta johtavan arvontuontiin (Ilmonen et al., 2010).

Ilmonen et al. (2010) muistuttavat, että vaikka riskienhallinta on kriittinen osa päätöksentekoa, kaikkien olemassa olevien riskien kartoittaminen olisi resurssien hukkaamista. Tärkeintä onkin, että keskeiset riskit tunnistetaan ja riskisalkussa olevien riskien relevanttiutta analysoidaan säännöllisesti (Ilmonen et al., 2010). Vaikka riskienhallinnan suurimpia vaikutusalueita ovat päätöksentekovaiheet, tulisi riskienhallinta käsittää kokonaisvaltaisena, jatkuvana prosessina, joka pyrkii kattamaan yrityksen jokapäiväisen toiminnan ja kaikki toimihenkilöt työntekijöistä johtoon (Ahteensivu et al., 2018).

Riskeihin suhtautuminen on organisaatiolle yksilöllistä, koska riskinottohalu liittyy vahvasti niin strategiaan, arvoihin kuin sijoittajiinkin. Riskinottohalu onkin yksi kokonaisvaltaisen riskien johtamisen keskeisistä pohjateemoista. (McShane, 2018; Power, 2009.) ERM-standardit kuten COSO-malli, pyrkivät näkemään niin laadullisia kuin määrällisiäkin tapoja asettaa tavoitetasoja riskinottohalulle. Riskinottohalu katsotaan kuitenkin usein perustuvan likvidin pääoman tavoitetasoon, joka toimii vakuutuksena riskien toteutumisten varalta (Power, 2009).

Riskienhallinnan haasteita nähdään juuri riskienhallintaprosessin heikoudessa ja yritysten resursseissa. Usein haasteeksi riskienhallinnan toteutuksessa nähdään prosessin epäjohdonmukaisuus tai systemaattisuuden puute. Riskejä voidaan kirjata ja analysoida, muttei niitä välttämättä seurata aktiivisesti tai riskienhallintatoimenpiteet jäävät epäselväksi. (Ilmonen et al., 2010.) Lisäksi osa tutkijoista on argumentoinut, että riskienhallintaan ei kiinnitetä huomiota tarpeeksi, vaikka se nähdään tärkeänä (Cervone, 2006). Pienempien yritysten resurssit ovat usein heikommalla lähtökohteisesti kuin isommilla, jolloin riskienhallintaprosessien haltuunotto voi olla haastavampaa ja liiketoiminnan haavoittuvuus voi kasvaa entisestään (Sadgrove, 2016). Sadgrove (2016) toteaa kuitenkin, että isommilla yrityksillä skaalaedut eivät aina kuitenkaan riskienhallinnan suhteen toteudu vaan tilanne voi kääntyä päinvastaiseksi. Isompien yritysten monimutkaisuus ja suuremmat panokset tuovat mukanaan entistä vaikuttavimpia riskejä, joita ei ole edes mahdollista kartoittaa kokonaisuudessaan.

## 2.2 Riskin tunnistaminen ja analyysi

Riskejä ajatellaan olevan jokaisessa inhimillisessä kohtaamisessa ja se kytketään usein kaikkeen liiketoimintaan (Berg, 2010; Ilmonen et al., 2010). Riski terminä on moninainen ja riippuen näkökulmasta hieman eri tavalla määriteltävissä (Ahteensivu et al., 2018). Vaikka riski nähdään usein arkipuheessa negatiivisessa valossa, sen alkuperä on italiankielisestä sanasta, joka tarkoittaa ”uskallusta”. Riskiä käsitellään useissa konteksteissa nykyään niin positiivisena kuin negatiivisena liiketoimintamahdollisuutena. Riskin ajatellaan olevan mahdollisuus voittoihin, mutta samalla riski häviöön. (Ilmonen et al., 2010; Kuusela & Ollikainen, 2005; Power, 2009.) Ajatellaan, että jokaisen kohtaamamme tilanteen kohdalla riski mahdollistaa hyödyn tai uhkan onnistumiselle, todennäköisyys erilaiselle suunnittelemattomalle lopputulokselle voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin (Shortreed et al., 2003). Tämän tutkielman keskiössä pyritään kohdistamaan riskienhallinta painopisteenä kuitenkin negatiivisten, toimintaa uhkaavien riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen.

Nyky-yhteiskunta on suurilta osin tietoinen vastuustaan riskienhallinnasta ja syy-seuraussuhteen siirtyminen uskomuksien ja uskontojen vastuulta tietoisuuden ja tiedon vastuuseen on tapahtunut (Power, 2004). Riskejä on tunnistettu ja määritelty kuitenkin jo kauan niin kaupallisella alalla kuin yhteiskunnassa yleisestikin (Covello & Mumpower, 1985). Samalla riskeihin liittyvät vahvasti ajatus niille altistumisesta, joko todennäköisyydet tiedostaen tai niitä tiedostamatta. Organisaatiot, joiden riskienhallinta kykenee kontrolloimaan myös tiedostamattomia riskejä, ovat vahvoilla. Kun ajatellaan, että riskejä voidaan kontrolloida, tekee se niistä vähemmän uhkaavia. Voidaankin ajatella, että toimintaan liittyy aina riskejä, joita ei ole edes mielekästä pyrkiä eliminoimaan kokonaan – merkityksellistä on niiden tunnistaminen ja niihin varautuminen. (Kuusela & Ollikainen, 2005)

Kuten edellä mainittu, kaikkien riskien tunnistaminen ja eliminoiminen ei ole mahdollista, saati kannattavaa, mutta osan yrityksistä on nähty reagoivan tunnistamattomien riskien toteutumiseen paremmin kuin toiset. Tätä on selitetty prosessiketjujen joustavuudella. Mitä joustavampia, ketterämpiä ja yhteistyökykyisempiä kumppanuussuhteet ja prosessit ovat, sitä paremmin organisaatiot on nähty reagoivan odottamattomiinkin tilanteisiin. (Tukamuhabwa et al., 2015)

Koska tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa, on tärkeä kartoittaa skenaariot, joissa investointi tai ulkoistamissuunnitelma ei toteudukaan täydellisesti. Riskianalyysillä pyritään kartoittamaan mahdolliset uhkaskenaariot ja sitä kautta varautumaan näihin oikein. Tärkeimpänä ajatellaan olevan valmiudet toimia, mikäli suunnitelma epäonnistuu tai lopputulos on tavoitteesta poikkeava. (Kamensky, 2006.) Riskinkantokyvyn laskeminen on esimerkki tavoista pyrkiä hallitsemaan todennäköisyyksiä ja tukea päätöksentekoa. Riskinkantokyvyllä tarkoitetaan yrityksen epäonnistumisen kestävyttä. Riskinkantokykyä voidaan mitata esimerkiksi liikevoitosta. (Ilmonen et al., 2010.)

Riskien tunnistamiseen ja analyysiin on käytettävissä monenlaisia eri keinoja (Collier et al., 2006). Collier et al. (2006) ovat listanneet riskien tunnistamiseen esimerkkimetodeja kuten aivoriihet ja työpajat sekä sidosryhmien haastattelut ja kilpailijoiden vertailu. Lisäksi he mainitsevat kalanruoto-metodin eli prosessin pilkkomisen ja pilkottujen komponenttien riskien tapauskohtaisen arvioinnin. Riskejä myös kategorisoidaan neljän luokan mukaan; strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit, ks. taulukko 2. Riskikategoriat sisältävät niin ulkoisia kuin sisäisiäkin riskejä. Strategiset riskit painottuvat kilpailuun, liiketoimintaan ja pidemmän tähtäimen tekijöihin. Taloudelliset riskit ovat taas finanssiprosesseihin ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen päivittäisen toiminnan ja tuottavuuden riskeinä tunnistetaan operatiivinen riskien joukko. Operatiiviset riskit ovat konkreettisia järjestelmiin tai tuotantolaitteisiin liittyviä tuotantoriskejä tai työvoimaan tai maineeseen liittyviä uhkia, joihin sidotaan vahvasti myös viestinnälliset riskit. Vahinkoriskit taas ovat yksinkertaisimmillaan esimerkiksi työterveyteen liittyviä konkreettisia riskejä, kuten työtapaturmat. (Ilmonen et al., 2010; McShane, 2018)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
Markkinat ja kilpailu	Valuutta	Johtaminen	Työterveys
Liiketoiminnan kehitys	Likviditeetti	GDPR	Työturvallisuus
Politiikka	Verot ja korot	Tuotanto ja prosessit	Henkilöstö
Talous	Ulkoinen laskentatoimi	Tehokkuus	Ympäristö
Regulaatio	Varat vs. velat	Kriisit	Luonnonkatastrofit
Viestintä	Sopimukset	Rikollisuus	Toimitilat

TAULUKKO 2. Ilmonen et al. (2010) laatima taulukko riskien luokittelusta ja tyypeistä.

Riskin kriittisyyden analysointiin voidaan Collier et al. (2006) mukaan käyttää esimerkiksi päätöspuuta, juurisyy -analyysia, kustannushyötyanalyysia tai riskikarttaa. Jordan et al. (2013) pitävät oman tutkimuksensa pohjalta riski-



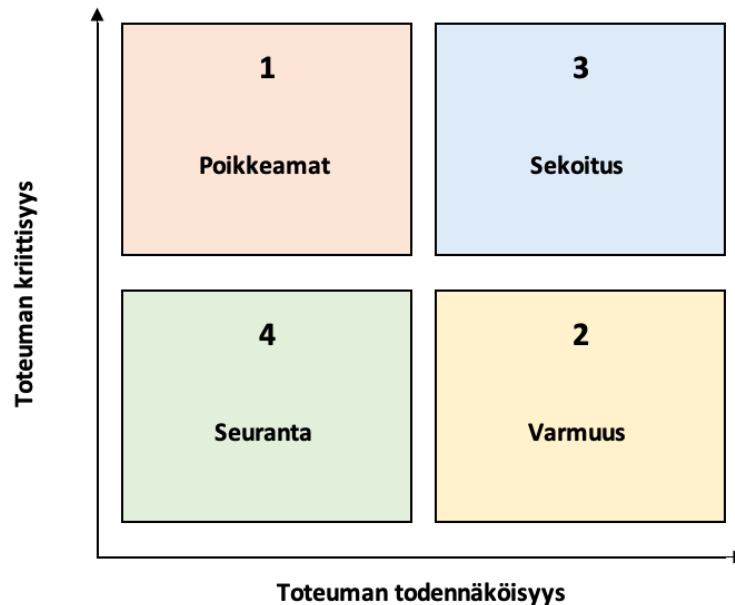
karttamallinnusta yhtenä yleisimmistä tavoista esittää riskiraportteja. Riskikartta on usein esitetty matriisimuodossa, jossa pystysuoraan arvioidaan riskin todennäköisyyttä ja vaakasuoraan vaikuttavuutta. Tämän avulla yritys voi sijoittaa tunnistetut riskit matriisiin ja arvioida toimenpiteiden tarvetta. (Collier et al., 2006) Riskikarttoja pidetään hyvin tärkeinä työkaluina, mutta samalla ne nähdään moninaisina ja haastavina konsepteina. (Jordan et al., 2013) Collier et al. (2006) toteavat, että yleisesti käytössä on joko 3x3 tai 5x5 kokoiset riskimatriisit. Jordan et al. (2013) esittelevätkin 5x5 matriisin, jossa solujoukot ovat piirteiden mukaan jaettu vihreisiin, keltaisiin ja punaisiin soluihin. Ilmonen et al. (2010) taas mallintavat konseptin riskikarttana, samantyyllisesti koordinaatistona, jossa värit merkataan edelleen liikennevaloina, mutta matriisin sijasta riskit sijoitetaan koordinaatistoon erilaisilla symboleilla ja merkeillä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että esimerkiksi Suomen Valtiovarainministeriön esittelemässä ohjeellisessa riskimatriisissa (ks. kuvio 1) koko on 4x4 ja väritasoja eli riskitasoja nähdään liikennevalojen lisäksi myös oranssi. Kertomalla riskisolun akseleiden luvut keskenään johdetaan riskiluku, joka auttaa hahmottamaan mahdollisten toimenpiteiden tarpeen. (Valtiovarainministeriö, 2017.) Yleisesti riskimatriisit ja -kartat voidaan ajatella sisältävän vaikuttavuuden ja todennäköisyyden akselit, mutta tilanteen ja organisaation mukaan koko ja esitystapa vaihtelee.

<b>TODENNÄKÖISYYS</b>	<b>4</b>				
	<b>3</b>				
	<b>2</b>				
	<b>1</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>VAIKUTTAVUUS</b>					

KUVIO 1. Valtiovarainministeriön esittelemä riskimatriisi. (Valtiovarainministeriö, 2017)

Aubert et al (1999) kuvaama viitekehys IT-toimintojen ulkoistamisen riskien johtamisstrategian valinnasta muistuttaa riskikarttaa. Aubertin et al. (1999) kehittämään strategiamallien valintataulukon on valikoitunut neljä erilaista

strategiaskenaariota, ks. kuvio 2. Strategiavalintaan päädytään arvioimalla potentiaalisen riskitoteuman kriittisyyttä ja riskin toteutumisen todennäköisyyttä.



KUVIO 2. Aubert et al. (1999) viitekehys riskienhallintastrategian valinnasta ulkoistamisessa.

Vaihtoehtoista ensimmäisen riski on kriittinen, mutta todennäköisyys matala. Aubert et al. (1999) käyttävät esimerkkinä vakuutusten tai sopimuspykälien hyödyntämistä kontrolloitaessa tämän tyyppistä riskiä. Toisen vaihtoehdon lähtökohtana on varmuus. Todennäköisyys riskin toteutumiselle on suuri, mutta sen toteutuminen ei välttämättä aiheuta sen suurempaa kriisiä. Toinen skenaario vaatii ulkoiselta palveluntuottajalta laadukasta ja tasapainoista liiketoimintaa. Kolmannessa strategiavaihtoehdossa sekä riskin kriittisyys, että toteuman todennäköisyys on suuri. Tässä kumppanilta vaaditaan aktiivista tukea ja sitoutumista toimintaan ja esimerkiksi sopimusten kontrollit tai vaikkapa kannattavuuden todennäköinen parantuminen tulisi olla lopputulos ulkoistamisesta. Neljäs strategia valitaan, mikäli todennäköisyys toteumalle ja riskin kriittisyys ovat matalia. Tässä tärkeintä on jatkuva seuranta ja käytäntöjen laadun ylläpitäminen perustasolla. (Aubert et al., 1999)

## 2.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM)

### 2.3.1 Corporate Governance

Hallinnointijärjestelmä ja riskienhallinta linkittyvät vahvasti toisiinsa (Dionne, 2013). Laadukas riskienhallinta ajatellaan vaikuttavan hallinnointijärjestelmän laadukkuuteen positiivisesti (Kuusela & Ollikainen, 2005). Toisaalta myös riskienhallintaviitekehysten käyttöönotto on ajateltu joissain yhteyksissä tukevan Corporate Governancen eli hallinnointijärjestelmän laadun varmistamista (Rae

et al., 2017). Hallinnointijärjestelmä on kuitenkin kokonaisuudessaan laajempi konsepti. Hallinnointijärjestelmää voidaan pitää peruspilarina yrityksen arvontuomisessa ja johdonmukaisen hallinnoinnin järjestämisessä (Becht et al., 2003). Hallinnointijärjestelmä on kokonaisuus sääntöjä, käytäntöjä, ohjeita ja kontroleja, joilla organisaatiota ja sen prosesseja pyritään ohjaamaan ja hallinnoimaan. Siihen on ajateltu kuuluvan omistuksen, sidosryhmien ja sääntöjen lisäksi myös esimerkiksi luottamus, sisäiset kulttuuritekijät ja maine. (Elston, 2019) Kokonaisuuteen kuuluu ympäristön sekä taloudellisten suhteiden hallinta, joten kokonaisuus on äärimmäisen moninainen. Corporate Governancea voidaankin pitää järjestelmänä, joka on yrityksen hallinnoinnin perusta. Enenevässä määrin perusteellisesti organisoitua ja läpinäkyvästi viestittyä hallinnointijärjestelmää pidetään yrityksen laadukkaan ja luotettavan toiminnan edellytyksenä. (Elston, 2019; Kuusela & Ollikainen, 2005.) Elston (2019) kiteyttääkin Corporate Governancen sisältävän normien asettamat käytännöt, omistuksen ja hallitukset, palkitsemisjärjestelmät, sidosryhmien asettamat vaateet ja maineeseen sekä luottamukseen liittyvät sosiaalisen viestinnän tarpeet. Hallinnointijärjestelmään ja riskijohtamiseen kuuluu läheisesti myös organisaation sisäinen valvonta, jonka ylläpito pyrkii varmistamaan, että yrityksen hallinnointi on järjestetty asianmukaisesti ja suunnitellusti.

Erilaisia maakohtaisia suosituksia on asetettu Corporate Governance -raportoinnille. (Kuusela & Ollikainen, 2005) Suomen listayhtiöiden hallinnointijärjestelmien raportointia säädellään laissa ja raportit tulee sisällyttää tilinpäätöksen yhteyteen. Kauppakamarin vuosittain toteutettavassa selvityksessä käydään läpi suomalaisten listayhtiöiden hallinnointijärjestelmistä tehtäviä Corporate Governance -raportteja ja niiden ominaisuuksia sekä eroja. Vuonna 2019 tehdyssä raportissa huomattiin esimerkiksi, että vaikka ulkonäöllisesti ja kattavuudella listayhtiöiden raportointi eroaakin toisistaan, pienissä pörssiyhtiöissä oli selkeästi eniten poikkeamia liittyen raportointiin tai sen puuttumiseen. (Kauppakamari, 2019.) Ilmonen et al. (2010) selventävät, että Arvopaperimarkkinayhdistyksen asettamaa suosituksellista hallinnointikoodia vaaditaan lähtökohtaisesti jokaiselta Suomen listayhtiöltä, kuitenkin tietyin joustoin. Näin ollen esimerkiksi pienemmät yritykset voivat tarvittaessa saada joustoa raportointilaajuudestaan.

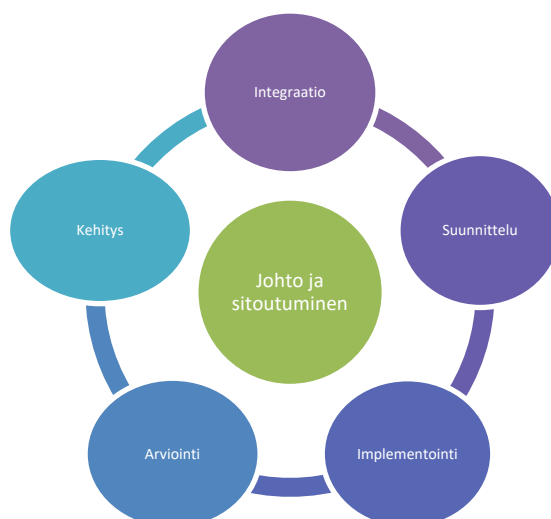
### 2.3.2 Riskienhallinnan viitekehykset

Ilmosen et al. (2010) mukaan ISO 31000 on vuonna 2010 käyttöön otettu, kokonaisvaltainen riskienhallintastandardi, joka pyrkii kokoamaan standardin alle riskienhallinnan kokonaispaketin sisältäen termit, viitekehyksen ja käytännön. ISO 31000 sisälsi alun perin yksitoista elementtiä, jotka määrittelevät riskienhallintaa (Purdy, 2010). Vuonna 2018 päivitetty standardi on supistanut periaatteet kahdeksaan. Nämä riskienhallinnan kahdeksan periaatetta on lueteltu alla, taulukossa 3. (ISO, 2018) Suomessa esimerkiksi Atria Oyj käyttää ISO 31000 standardia riskienhallinnan ohjauksessa (Atria, 2021). Elms (2019) pitää ISO 31000 standardia yhtenä yleisimmistä muodollisen riskienhallintaprosessin viitekehysistä.

1	Organisaation kaikkiin prosesseihin integroitu osa
2	Johdonmukainen ja kattava kokonaisuus
3	Kontekstin mukaan sovitettua ja sovellettua
4	Sidosryhmiä oikea-aikaisesti osallistavaa
5	Dynaamista
6	Perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon
7	Inhimillisyyden ja kulttuurin huomioonottavaa
8	Mahdollistaa yrityksen jatkuvan kehittymisen

TAULUKKO 3. ISO 31000 standardin kahdeksan periaatetta (Purdy, 2010)

Periaatteet, jotka on kuvattu yllä olevaan taulukkoon, määrittelevät standardin mukaan perustan, kun rakennetaan riskienhallinnan viitekehystä ISO 31000 ohjeistuksen mukaisesti, ks. kuvio 3 (ISO, 2018). ISO:n (2018) viitekehysten mukaan tehokkuus piilee juuri riskienhallinnan integroinnissa yrityksen toimintoihin ja verkostoon. Viitekehys lähtee ajatuksesta, että johto ja sitoutuminen on keskiössä, kun riskienhallintaa integroidaan yritykseen, sen strategiaan ja sidosryhmiin. Viitekehysten ajatuksena onkin olla ohjenuora organisaatiolle ja sen riskienhallinnan kokonaisuuden rakentamiselle. Sen komponentit ovat integraatio, suunnittelu, implementointi, arviointi ja kehitys. ISO 31000 -standardin mukaan näiden komponenttien linkit toisiinsa ja kokonaisuus määräytyy aina organisaation mukaan. (ISO, 2018)



KUVIO 3. ISO 31000 -standardin mukainen viitekehys (ISO, 2018)

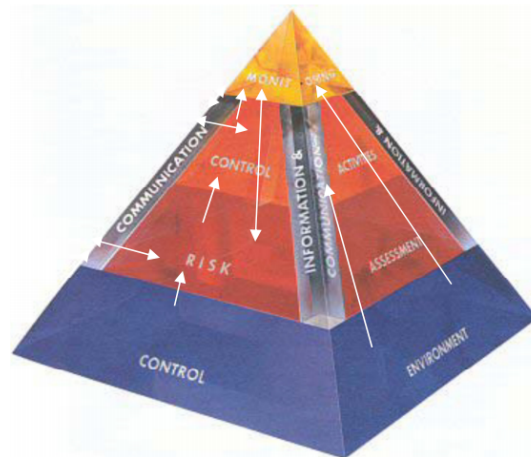
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), joka on perustettu vuonna 1985, pyrkii yksityisenä, riippumattomana organisaationa luomaan edellytyksiä paremmalle eettisemmälle elinkeinoelämälle

kansainvälisesti (COSO, 2021; Ilmonen et al., 2010). COSO kokosikin vuonna 1992 ja sittemmin kattavammin vielä 2004 sisäisen valvonnan mallin, joka on muodostunut pohjatyöksi lukuisiin strategiamalleihin ja yritysten toimintatapoihin. (Ilmonen et al., 2010; Moeller, 2007.) Taustalla oli pyrkimys kehittää yrityksen sisäisten valvonta- ja hallinnointiprosessien laatua (Rae et al., 2017). COSO-malli onkin globaalisti käyttöönotettu malli, joka vaikuttaa vahvasti standardien ja regulaationkin taustalla. Viitekehystä on kutsuttu sisäisen kontrollin johtavaksi malliksi. (mm. Moeller, 2007; Rae et al., 2017.) Tämä nimitys saattaa johtua myös siitä, että se on amerikkalaisille listayhtiöille osoitettu viitekehys, mitä kautta se on saanut laajempaa jalansijaa ympäri maailmaa (Borek et al., 2014). Suomessa esimerkiksi pörssi-yhtiö Wärtsilä käyttää COSO-mallia sisäisen valvonnan pohjalla (Wärtsilä, 2020). Ahteensivu et al. (2018) kuvailevat COSO-mallia kokonaisvaltaiseksi malliksi yrityksen riskienhallinnan suunnittelussa ja sen kokonaistoimintaan implementoinnissa. Riskienhallinnan viitekehysten avulla pyritään luomaan edellytyksiä toiminnan jatkuvuudelle ja arvонуomiseen epävarmuudenkin keskellä. (Ahteensivu et al., 2018).

COSO-malli esiteltiin vuonna 1992 sisältäen viisi sisäisen valvonnan elementtiä. Vuonna 2004 COSO-mallia täydennettiin ja aikaisemman viiden elementin lisäksi siihen on lisätty tavoitteet, tapahtumien tunnistaminen ja riskeihin vastaaminen ks. kuva 1 (COSO, 2004; Ilmonen et al., 2010). COSO:n viitekehystä on kuvattu sekä kuutiona, että pyramidimuodossa (ks. alla kuvat 1 & 2). Molemmat ovat olleet kirjallisuudessa käytössä, ja vaikka kuutio on mahdollisesti tunnetumpi, pyramidi kuvaa joidenkin mielestä selvemmin eri elementtien suhteita. (Ilmonen et al., 2010; Rae et al., 2017)



KUVA 1. COSO 2004 -malliin luotu kuutiomallinnus. (COSO, 2004)



KUVA 2. Rae et al. (2017) esitys COSO 2004 -viitekehyksen mallinnuksesta.

Näkyvimmit muutokset vuosien 2004 ja 2017 välillä on elementtien määrässä ja tavassa esittää malli. COSO ERM 2017 -viitekehys on kuvattu nyt kuution sijasta kaksoiskierteenä eli tietyntylaisena vaihejana (kuva 3). Vaihejana yksinkertaistetusti kuvattuna kuviossa 4. (COSO, 2017; Rubino, 2018.) Rubino (2018) vertailee COSO:n eri versioita myös sisällöltään. Riskienhallinta nähdään nyt integroituna osana yrityksen toimintaa, ei niinkään yhtenä kontrollivälineenä. Strategialle on annettu runsaasti painoarvoa ja sen kannalta uutena näkökulmana prosessin vaiheeksi on tullut strategiamallien sopivuus organisaation tavoitteisiin tai esimerkiksi arvoihin ja visioon. Samalla COSO:n uusi versio tukee organisaatioita vahvemmin kyberriskeihin varustautumisessa. (Rubino, 2018.)



KUVA 3. COSO ERM 2017 -viitekehys riskienhallinnan prosessille.



KUVIO 4. COSO ERM 2017 -mallin vaiheet.

COSO ERM ja ISO 31000 malleja on jonkun verran vertailtu ja pyritty tarkastelemaan kriittisesti. COSO:n suurimpia heikkouksia listataan olevan esimerkiksi riskin käsittely pelkästään negatiivisessa valossa sekä sisäisten tekijöiden painottaminen, jolloin ulkoiset tekijät jäävät vähemmälle huomiolle. (Dias, 2017)

Elms (2019) toteaa, että lukuisat eri tavat määrittellä riskiä on jo itsessään yksi ristiriitaa luova aspekti riskienhallinnan konseptissa. Dias (2017) selvittää myös kanadalaisen tutkimuksen pohjalta, että riskinsietokykyä ja riskinottohalua käytetään helposti synonyymeinä viitekehyyksessä, mikä aiheuttaa hämmennystä. Lisäksi hämmennystä nähdään aiheutuvan myös siitä, että kuvaus riskienhallintaprosessista katsotaan automaattisesti johtavan tehokkaaseen riskien johtamisen integraatioon organisaatiossa. Kuitenkin todetaan, että uusin COSO ERM 2017 nähdään ottaneen jonkin verran huomioon näitä heikkouksia esimerkiksi kulttuurin ja strategian tiiviimmällä huomioimisella. (Dias, 2017.) Elms (2019) toteaa, että ISO 31000 standardissa ajatellaan kaiken tiedon olevan saatavilla, mikä viittaa tiedon täydellisyyteen niin määrän kuin laadunkin osalta. Hän kuitenkin argumentoi, että kaiken tiedon kerääminen ja tiedon luotettavuuden varmistaminen on käytännössä mahdotonta. Power (2009) käsittelee kokonaisvaltaista riskienhallintaa kriittisesti artikkelissaan. Hän kritisoi etenkin mitattavuuteen ja auditoitavuuteen pyrkivää otetta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajatuksessa. Hän näkee riskienhallinnan ison kuvan monimutkaisempänä konseptina, jota ei voida rakentaa täysin sääntöjen ja auditoitavan prosessin raameihin. Lisäksi hän toteaa, että vaikka esimerkiksi COSO ERM-malli ottaa huomioon laadullisen näkökulman riskienhallinnassa, painotus on kuitenkin määrällisissä tavoitteissa tai rajoissa.

## 2.4 Riskijohtamisen prosessi

Riskienhallintaprosessi on systemaattista käytäntöjen läpiviemistä ja sen tulisi toimia jokaisessa toiminnossa integroituna osana (ISO, 2018). Riskijohtamisen kokonaisprosessi voidaan yhden näkökulman mukaan jakaa karkeasti kahden pääotsikon alle; riskin asemointi, johon sisältyy tunnistaminen, analyysi ja arviointi, sekä riskin hoito, johon taas katsotaan kuuluvan tunnistettuihin riskeihin reagointi ja niiden hallinta (Borek et al., 2014). Moeller (2007) koostaa prosessin tarkemmin neljästä tasosta. Riskien tunnistaminen, arvioiminen, priorisointi ja varotoimenpiteet sekä seuranta. Vaikka tavallisesti puhutaan prosessista, riskijohtamista kuvaillaan useammin toistuvana jatkumona, jossa seuranta ja uudelleenarviointi ovat isossa osassa (Ilmonen et al., 2010).

Riskienhallintaprosessiin yhdistetään vahvasti riskinottohalu ja riskinkantokyky. Riskinottohalu on se määrä potentiaalista riskiä, jonka yritys on valmis sietämään tietyssä tilanteessa tai esimerkiksi projektissa. Riskinkantokyky taas on usein liitoksissa jonkinlaiseen määrällisesti asetettuun resurssirajaan, jonka yritys voi riskeerata. (Borek et al., 2014; SRHY, 2021) Etenkin riskinottohalua ja sen määrittelyä organisaatiokohtaisesti pidetään yhtenä kulmakivistä organisaation tuloksellisessa riskienhallinnassa (Borek et al., 2014). Ilmonen et al. (2010) kutsuvat riskinottohalua ”tahtotilaksi”, jossa voidaan toimia vakaasti samalla valitun tason mukaiset riskit hyväksyen. Se vastaa ISO (2018) mukaan kysymykseen, kuinka paljon yritys on halukas sietämään riskiä.

Ilmonen et al. (2010) esittävät, että riskienhallinta pohjautuu yrityksen niin sisäisiin kuin ulkoisiin vaatimuksiin, strategiaan ja arvomaailmaan. Näiden

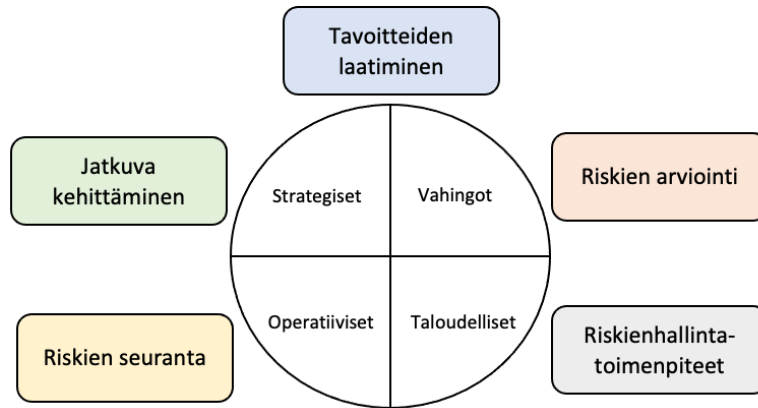
pohjalta rakennetaan riskienhallintaprosessi (kuviot 5), joka olisi Ilmonen et al. (2010, 93) esittämänä kattavuudeltaan lopulta viisivaiheinen. Riskienhallintaprosesseja on kirjallisuudessa monenlaisia, mutta niissä toistuu samankaltainen kaava riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, riskienhallinnasta ja lopulta toteutuksen seurannasta (Ahteensivu et al., 2018; ISO, 2018; McCormack & Trkman, 2009; Taponen, 2018).

Esitellään seuraavaksi Ilmonen et al. (2010) viisivaiheiseen riskienhallintaprosessin avulla yleisiä prosessin lainalaisuuksia, jotka on kuvattu myös kuvio 5:n ja 6:n muodossa alla.

- ⇒ **Tavoitteiden määrittelyssä ja kohdentamisessa** ajatellaan riskien peilautuvan yrityksen laatimiin tavoitteisiin, joihin tärkeimmät riskit liittyvät. Kriteerien ja kontekstin määrittely varmistaa prosessin yksilöllistämisen, eli prosessi on tällöin suunniteltu juuri tietylle organisaatiolle, tiettyjen tavoitteiden perusteella (ISO, 2018).
- ⇒ **Riskien tunnistaminen ja arviointi** taas identifioi mahdollisen riskin ja siihen liittyvän mahdollisen toteutumisen valuuttamääräisenä. Riskianalyysille synonyymejä ovat esimerkiksi todennäköisyyspohjainen turvallisuusanalyysi tai riskianalyysi ja kvantitatiivinen turvallisuusanalyysi. Riskianalyysissä pyritään arvioimaan juuri tunnistettujen riskien vaikuttavuutta organisaatioon riskien toteutuessa. Tässä tärkeää on pohjata arvioita myös asetettuihin tavoitteisiin ja arvioituun riskinkantokykyyn. Riskiarviointi toimii riskienhallintaprosessin kontrollina, jossa tarkastellaan alun perin asetettuja kriteerejä. Tämä voi johtaa syvempään riskitarkasteluun tai voidaan todeta, että riski on hallinnassa ja edempitä toimenpiteitä ei tässä kohtaa tarvita.
- ⇒ **Riskienhallintatoimenpiteet** taas pyrkivät riskin kontrolloimiseen esimerkiksi juurisyytaulukoinnilla, joka keskittyy lopputulokseen ja siihen johtaneisiin syihin. Päämääränä on kontrolloida riskiä tai mahdollisuuksien mukaan eliminoida riski kokonaan. Riskien kontrollointiin liittyen Hopkinin 2010 artikkelissa esitellään syvemmin neljä riskienhallintakeinoa, jotka ovat siedä, hoida, siirrä tai lopeta. Riski päätetään kantaa tekemättä toimenpiteitä sietämällä riskiä, riskiä hoidetaan osittain kontrollikeinoin, vastuu jaetaan tai siirretään muulle toimijalle tai riski pyritään täysin eliminoimaan (Borek et al., 2014). Tässä painopisteenä on ISO 31000 -standardin mukaan myös sidosryhmien riskiymmärryksen ja -tiedon lisääminen. Riskien tunnistamisessa tärkeää on myös muistaa, että vaikka jokin toiminta ei olisi organisaation käsissä tulisi silti riskit myös ulkoistetusta toiminnosta monitoroida. (ISO, 2018)
- ⇒ **Riskiraportointi ja seuranta** taas liittyy konkreettisesti riski-informaatioon ja riskienhallinnan seurannassa vaadittuun raportointiin. Prosessin osa liittyy vahvasti yrityksen riskinkantokykyyn ja sen rajojen vertailuun seurannassa tehtyihin havaintoihin ja riskianalyysiin. Tähän liitetään usein erilaisia kontrolleja ja vaatimuksia seurannalle ja raportoinnille.

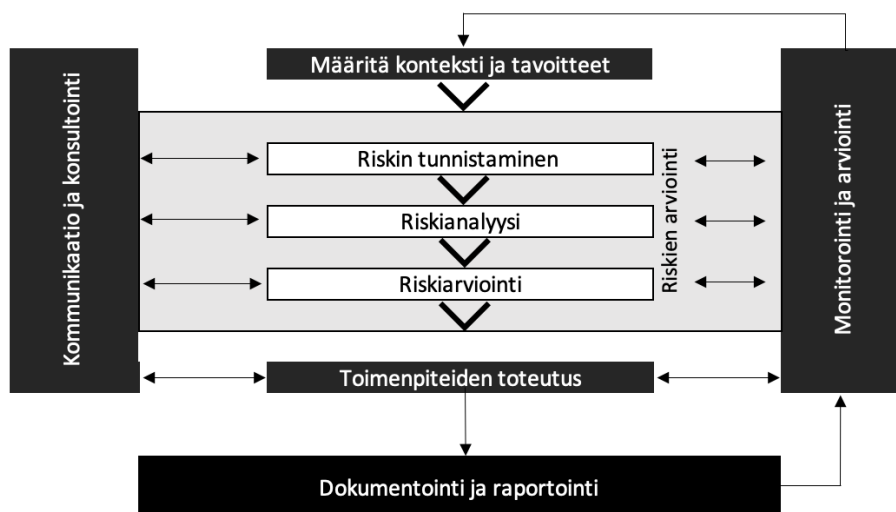


⇒ **Jatkuvan kehittämisen ja auditoinnin** taustalla on jatkuva tavoite parantaa toimintaa ja riskienhallinnan kokonaisvaltaista arvonluomista analysoiden toimintaa eri mittareiden ja saavutusten avulla.



KUVIO 5. Ilmonen et al. (2010, 92) esittelemä malli riskienhallintaprosessin osista.

Organisaation riskienhallinnan aukottomuus on harvoin mahdollista, minkä takia prosessin ja tunnistettujen sekä analysoitujen riskien jatkuva arviointi ja tarkastelu on tärkeää (ISO, 2018). Ilmonen et al. (2010) nostavat esiin myös seurantaan liittyvän jatkuvan oppimisen. Yhtenä merkittävimmistä riskien johtamisen kulmakivistä nähdään olevan organisaation oppiminen; miksi jokin epäonnistuminen toteutui kontroleista huolimatta, miten siihen reagoidaan ja miten sen uusiutuminen voitaisiin pyrkiä estämään. Alla vertailtavuutta lisäämään on kuvattu kuviossa 6 ISO-standardin mukainen riskienhallintaprosessi (ISO 2018.)



KUVIO 6. ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi.

Huomionarvoista näissä prosesseissa on, että kuten strategian implementoinnissakin, myös riskienhallintakulttuuri ja -ajattelu on jalkautettava tarkasti ja perusteellisesti yrityksen joka tasolle, jotta riskien johtaminen voi kokonaisuudessaan onnistua (Ilmonen et al., 2010). Ahteensivu et al. (2018) painottavat useaan otteeseen riskienhallinnan moniulotteisuutta, vaikka se osin vaikuttaa-kin jopa helposti toteutettavalta. Samalla he mainitsevat, että jokainen organisaatio on ainutlaatuinen, eikä riskienhallintamalleja tai -prosesseja voi monistaa suoraan sellaisenaan vaan organisaation prosessit ovat aina yksilöllisiä. Oli organisaatio sitten globaali yritys tai pk-toimija riskienhallinta on tärkeää, mutta usein hyvin erilaista (Ilmonen et al., 2010).

## 2.5 Riskijohtamisen kritiikki ja haasteet

Power (2009) toteaa, että riskienhallinta ilmiönä ei haasta tarpeeksi omia rajojaan ja niiden monimutkaisuutta vaan pikemminkin pysyttelee tutuissa rajoissa. Hän kiteyttää kritiikkinsä siihen, että yhteiskunta on ottanut riskienhallintailmiön annettuna eikä kritiikille ole annettu tarpeeksi jalan sijaa. (Power, 2009.)

Powerin (2009) mukaan erilaisten riskiviitekehysten ja riskiraporttien kasaaminen ja esittäminen sidosryhmille on johtanut siihen, että konkreettisten riskienhallintakäytäntöjen kehittämiseen ja käyttöönottoon varattu aika käytetäänkin auditoitavien raporttien valmistamiseen. Raportit suojaavat organisaatioita ja luovat riskien johtamisesta luotettavan illuusion, vaikka todellisuudessa voi olla mahdollista, että vain dokumentointi ja raportointi lisääntyvät. Power (2009) on huolestunut riskienhallinnan ydintavoitteiden hukkumisesta sisäisen valvonnan ja hallintokoneiston syövereihin. Lisäksi ydintavoitteiden ohitse voidaan riskienhallintaraportoinnilla pyrkiä siirtämään vastuuta ja mahdollisten riskien toteutuessa suojautua syyttäviltä sormilta, kun tärkeämpää olisi keskittyä ongelmien ratkaisemiseen (Hood & Rothstein, 2005).

Riskienhallintamallien ja teorioiden kattavuus voi myös aiheuttaa haasteita. Etenkin hyvin käytännönläheisessä johtamisessa teoriat voivat tehdä riskienhallinnan määrittelystä haastavaa ja monimutkaista, vaikka tarkoituksena on tukea yritystä relevanttien riskien tunnistamisessa ja kontrolloimisessa. (Ilmonen et al., 2010) Myös Power (2004) mainitsee, että riskienhallinnan oma riski on sen liiallinen kattavuus, mikä tekee organisaation prosesseista raskaita ja tehokkuus kärsii. Tärkeintä onkin löytää juuri omalle organisaatiolle oikea tapa hyödyntää olemassa olevia tukimalleja (Rubino, 2018).

Johdolla on iso merkitys riskienhallinnassa. Riskienhallinnan prosessissa ja jalkauttamisessa haasteita tulee usein kulttuurin kanssa. Vaikka prosessi olisi suunniteltu ja muotoiltu huolellisesti, erityisesti jalkauttamiseen tulisi käyttää resursseja, jotta riskienhallintakulttuuri implementoituu tarpeeksi kattavasti organisaation toimintoihin (Ilmonen et al., 2010). Johdolla ja sitä kautta myös henkilöstöllä on erityinen vastuu riskienhallintakulttuurin luomisessa. (Ilmonen et al., 2010) Riskienhallintaprosessin saumaton implementointi vaatii myös avoimuutta ja realistista perehtymistä riskien syihin ja perustaan. Mikäli johtamiskulttuuri on hyvin autoritäärinen, avoimuuden puute voi olla yksi syy ris-

kienhallinnan epäonnistumiselle (Fraser et al., 2021). Kirjallisuus painottaa johdon sitouttamista riskienhallintaprosessiin. Ilmonen et al. (2010) toteavat, että johdon sitouttaminen on perusta riskienhallinnan johdonmukaiselle kehitystyölle. Samalla Rubino (2018) ja Ahteensivu et al. (2018) painottavat johdon roolia päätöksenteossa, riskien kohtaamisessa ja oikeiden valintojen tekemisessä. Ahteensivu et al. (2018) toteavatkin, että ”yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on riskien hallinta”. Näin ollen, mikäli johto ei ole sitoutunut toteuttamaan laadukasta riskienhallintaa, yrityksen riskienhallinta voi olla hyvinkin epävarmalla pohjalla. Lisäksi Ilmonen et al. (2010) muistuttavat, että mikäli johdon kokemus ja osaaminen ei ole tarpeeksi kattavaa, ei riskienhallinnastakaan ole mielekästä tehdä liian monimutkaista.

Kriittisiä ajatuksia riskinottohalun muodostumisesta sekä riskejä analysoivien ja johtavien vaikutusvallasta on noussut myös esiin riskienhallinnan kriittisessä kirjallisuudessa. Se, että riskit tunnistetaan, valitaan ja analysoidaan jonkun toimesta, tekee niistä alttiin yksittäisen auktoriteetin mielipiteille ja käsityksille riskinottohalusta ja arvoista, joille prosessi kokonaisuudessaan perustuu (Power, 2009). Kritiikki kohdistuu esimerkiksi Powerin (2009) artikkelissa johtoon, jonka tulisi antaa sidosryhmille suurempi valta vaikuttaa riskienhallinnan kokonaisuuteen ja siihen liittyviin kysymyksiin. Dias (2017) lisäksi toteaa, että kanadalaisen tutkimuksen mukaan COSO-mallissa sidosryhmien vaikuttamiselle ei mahdollisteta tarpeeksi tilaa viitekehyksessä. Elms (2019) myös nostaa esiin ammattilaisten rajoitukset osaamisen, tiedon ja ajattelun suhteen. Ammattilainenaan ei tiedä kaikkea ja ammattilaiset omassa inhimillisyydessään myös helposti unohtavat tämän. Ammattilaisetkin sortuvat oikoteihin ja ajattelun hasardeihin, joilla pyritään ratkaisemaan ongelmia oikaisemalla ajatteluketjuja. (Elms, 2019)

Elms (2019) taas katsoo, että koska riskit ovat olemassa, eikä niitä voida täysin eliminoida, tulisi siirtyäkin riskistä kohti riskiensietokykyä. Sietokykyyn keskittyminen tarjoaisi Elmsin (2019) mukaan tasapainoisemmat lähtökohdat riskienhallinnalle.

Kritiikki kohdistuu usein tietoon ja sen laadukkuuteen, minkä päälle monet mallit rakentuvat (Elms, 2019). Tieto ja sen analyysi saattaa perustua esimerkiksi historiaan, joka ei lopulta ole systemaattisin vertailukohta tulevaisuuden ennustamiselle (Elms, 2019; Stulz, 2009). Käytävissä olevien mallien rakenteet perustuvat taas siihen, että haluamme luottaa malleihin, jotka tuntuvat meistä loogisilta ja ymmärrettäviltä. Näin ollen loogiselta tuntuvan mallin ratkaisut nähdään luotettavimpina (Elms, 2019). Yhtenä haasteena on tiedon oikeanlainen viestintä, tässä kontekstissa riskiviestintä. Mikäli vastuunkantava johto ei ymmärrä riskijohtamisen tai riskiraporttien kokonaisuutta, tieto ei tavoita johdon ymmärrystä tarpeeksi kattavasti tai tarpeeksi ajoissa. Tärkeintä onkin varmistaa, että kaikki tieto on saatavilla ja se on ymmärrettävästi esitetty, jolloin riskien johtamisesta ja sen organisoinnista on todellista hyötyä. (Stulz, 2009) Myös Rubino (2018) argumentoi, että valmiin viitekehyksen implementointi riskienhallinta ei toteudu vaan yrityksen tulee soveltaa ja implementoida malleja omaan toimintaansa kustomoidusti. Hän toteaa, että samalla tulisi ottaa tarkempaan tarkasteluun myös riskienhallintaprosessien sisällyttäminen johdon kontrollityökaluihin ja strategiatyöhön. Strategiatyö huomioidaan COSO ERM

2017 -mallissa, mutta muissa malleissa se on oikeastaan jätetty paitsioon täysin. (Rubino, 2018.)

Viimeisimpänä kritiikkinä nostetaan esiin riskienhallinnan, sen regulaation ja sääntöjen rajallisuus yhteiskunnassa tapahtuneissa kriisitilanteissa. Riskienhallintaa on kritisoitu toteamalla, että kokonaisvaltaisista riskienhallintakäytännöistä huolimatta esimerkiksi finanssikriisiä ei kuitenkaan pystytty ennaltaehkäisemään (Dionne, 2013). Dionne (2013) tarkentaa, että se ei välttämättä johtunut heikosta regulaatiosta tai ohjeista vaan niiden käyttöönoton heikkoudesta.

## 3 ULKOISTAMINEN

### 3.1 Yleistä

Ulkoistamisen englanninkielisen alkuperän (outsourcing) voisi vapaasti suomentaa ”ulkopuolinen resursointi”-terminä. Ulkoistaminen on vanha konsepti, mutta se nousi entistä vahvemmin esiin 1900-luvun aikana. (Bodislav & Troacă, 2012) Strategisena konseptina se tunnistettiin juuri 90-luvun kynnyksellä ensimmäisiä kertoja (Panigrahi, 2020). Lisäksi esimerkiksi ulkoistamiseen erikoistunut laitos Outsourcing Institute (IO) perustettiin vasta vuonna 1993 (OI, 2018). McCarthyn & Anagnostoun (2004) mukaan 1900-luvun suuret teollisuusyritykset olivat rakenteeltaan raskaita ja tehottomia. Sen lisäksi yritykset kärsivät valtavista transaktiokustannuksista. 2000-luvun alussa ulkoistamisen trendi oli muuttanut teollisuusyritykset täysin ja painotus ulkoisissa toiminnoissa oli jo lähes 40 %. (McCarthy & Anagnostou, 2004.) Myös Bodislav & Troacă (2012) ovat todenneet, että esimerkiksi Yhdysvalloissa ulkoistettujen palvelujen osuus oli 2000-lukuun mennessä kolminkertaistunut 60%:iin. Samaan aikaan laajempien arvioiden mukaan jopa 90% 2000-luvun yrityksistä hyödyntävät ulkoisia palveluntarjoajia toiminnassaan (Koszevska, 2004). PWC:n vuonna 2007 toteutetussa selvityksessä todetaan, että jokainen organisaatio on ulkoistamisen kanssa jollain tasolla tekemisissä (PriceWaterhouseCoopers, 2007). Sen lisäksi, että ulkoistaminen on lisääntynyt, myös ulkoistetun toiminnan kompleksisuus on lisääntynyt. Perinteisesti ulkoistaminen on saattanut kattaa selkeät prosessit kuten siivouksen tai aulapalvelun, mutta nykyään ulkoistettu toiminto voi olla esimerkiksi jokin hallinnon spesifimpi osa kuten HR. (Leavy, 2004; McIvor, 2009)

Ulkoistamisen tasoja onkin määritelty eri tavalla. Ulkoistamista voidaan määritellä esimerkiksi ajallisen ulkoistamisen tai ulkoistamisen laajuuden mukaan. Ajallinen ulkoistaminen määrittyy lyhyt- ja pitkäaikaisen ulkoistamisen mukaan kun taas laajuudella pyritään määrittämään onko kyseessä toiminnon osallinen ulkoistaminen vai kokonaisen osastotoiminnan ulkoistaminen esimerkkinä palkkahallinnon tai koko ulkoisen taloushallinnon ulkoistaminen (Elhoushy et al., 2020).

## 3.2 Ulkoistamisen teoriana transaktiokustannusteoria

Ulkoistamiseen liittyvä teoriakirjallisuus sivuaa lähes poikkeuksetta transaktiokustannusteoriaa ja enenevässä määrin myös resurssiperusteista teoriaa. Nämä kaksi teoriaa ovat tämän tutkielman ulkoistamisnäkökulman pohjalla. Ensimmäisenä esitellään transaktiokustannusteoria (Alagheband et al., 2011; Asatiani et al., 2019; Olsen, 2006).

Transaktiokustannusteorian historia kulkeutuu 1930-luvulle, jolloin Ronald Coase esitteli artikkelissaan "The Nature of the Firm" ensimmäisen kerran transaktiokustannuksiin liittyvää ajattelua (Dugger, 1983; Klaes, 2000; Klein, 2005). Coasen teorian pohjalla oli ajatus markkinoiden kaupankäyntihinnoittelun ja oman tuotannon kustannusten suhteesta. Coase oli ensimmäisiä ekonomisteja, jotka kyseenalaistivat perinteiset yrityksen rajat. Hän näki, että jos kaupankäyntikustannukset markkinoilla olivat kannattamattomia, kannatti yritysten keskittää toiminnot yhden yrityksen alle yhteistyönä eikä niinkään erillisinä kaupankäyntiohjeina. (Klaes, 2000; Terviö, 2010.)

Teoreettista transaktiokustannusteorian viitekehystä oli muutama vuosikymmen Coasen jälkeen vahvemmin rakentamassa Oliver E. Williamsonin 1970-luvulla (Klaes, 2000). Williamsonin esittelemää teoriaa on kuvailtu läpimurtavaksi ja hän saikin Nobelin palkinnon vuonna 2009 tunnustuksena tutkimustyöstään taloustieteen saralla (Spiller, 2010; Terviö, 2010). Kirjallisuudessa transaktiokustannusteoriaa kuvataan usein niin, että pohjalla on vapaasti käännettynä Coasen "Yrityksen teoria" ja Williamson saa usein kunnian transaktiokustannusteoriasta viitekehyksineen. Uransa aikana Williamson kuitenkin antoi useaan otteeseen kunniaa pohjatyön tehneelle Coaselle. (Anantadjaya, 2008; Spiller, 2010; Terviö, 2010.)

Yksinkertaistettuna ajatuksena transaktiokustannusteoriassa oli, että perinteiset organisaatioiden rajat ja muodot rikottiin transaktiokustannusteoriassa ja organisaatioiden väliltä erotettiin uusia sopimisen tasoja. Kaupankäynnissä markkinoilla on luonnollisesti usein kalliit transaktiokustannukset, eikä organisaatio pysty kitkemään kaikkia tuotantovaiheen transaktiokustannuksia sisäistykseen. Uutena vaihtoehtona löydettiin pidemmän aikavälin yhteistyösopimukset, eli allianssit, joilla voitiin asemoida kahden yrityksen kumppanuus yhden toiminnan alle. Yritykset olivat valmiita solmimaan pidempiä alliansseja, mikäli saivat transaktiokustannuksia alas. (Dugger, 1983; Klaes, 2000; Williamson, 1979, 1986.) McIvor (2009) toteaa, että tavoitteena on selvittää kustannusten perusteella, milloin yrityksen kannattaa hoitaa transaktioita sisäisesti, milloin niistä on järkevä sopia yhteistyö ulkoisen tuottajan kanssa ja milloin kaupankäynti on kannattavaa hoitaa yleisillä markkinoilla. Tavoitteena on yksinkertaisesti löytää kustannuksien kannalta hyödyllisin ratkaisu. Jos ulkoistamisen toteuttamisen ja kumppanin etsimisen kustannukset pysyvät hyötyjä matalampana on ulkoistaminen kannattavaa (Olsen, 2006).

Transaktiokustannusteoriassa käyttäytymisen pohjaoletuksena oli, että suurin osa transaktioista tehdään rajatun rationaalisuuden piirissä ja epätäydellisen tiedon mukaan. Rajattu rationaalisuus tarkoittaa ihmisen mielen rajoitteita monimutkaisten päätösten edessä. Toinen pohjaoletus oli, että transaktioihin ja

päätöksiä tekevän ihmisen toimintaa ohjaa opportunisti eli oman edun havittelu, mikä tekee käyttäytymisen tulkinnasta ja ennustamisesta epävarmaa. (Alagheband et al., 2011; McIvor, 2009; Williamson, 1993) Williamson (1993) toteaa, että uskoo agenttien olevan inhimillisiä, petollisia toimijoita, jotka ovat esimerkiksi valmiita tuottamaan virheellistä informaatiota, jos se antaa heille jonkinlaisen edun. Tätä voidaan rinnastaa esimerkiksi sopimusvaiheessa osapuolten avoimuuteen. Opportunismia on kuvattu myös agenttiteorian valossa, jolloin ulkoistamisen vaikutukset voivat näkyä organisaation työntekijöiden tehokkuudessa, jos organisaation ja työntekijöiden tavoitteet eivät kohtaa (Olsen, 2006).

Williamson (1979) tunnistaa myös kolme tärkeää transaktioita määrittävää tekijää, jotka ovat epävarmuus, transaktioiden toistumistiheys sekä erikoisuus. Mikäli transaktioilla on näitä haastavia ominaisuuksia, se nähdään kustannuksia kasvattavana ilmiönä (McIvor, 2009). Lisäksi ominaisuuksista erikoisuus on todettu olevan kaikkein vaikuttavin päätökseen toteuttaa transaktiot sisäisesti. Esimerkiksi ulkoistamisen todennäköisyyden nähdään pienenevän, mikäli tuotannon spesifiys on suuri. Näiden ominaisuuksien avulla voidaan määritellä transaktion mahdollisia kustannuksia ja tukea päätöksentekoa: esimerkiksi ulkoistaminen vai oma tuotanto. (Alagheband et al., 2011; McIvor, 2009; Williamson, 1979.)

Transaktiokustannusteoriaa on sovellettu paljon ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa (Alagheband et al., 2011; Anagnostou & McCarthy, 2004). Transaktiokustannusteoriasta johdettu "Make-or-buy"-ajattelu perustuu kustannusten vertailuun, jossa selvitetään ulkoistaako toiminto vai tuottaako tuote tai palvelu itse. Tämä ajattelumalli nähdään usein ulkoistamisen päätöksenteossa operatiivisena, konkreettisena prosessina. (Asatiani et al., 2019; Klein, 2005; McIvor, 2009.)

### 3.3 Ulkoistamisen teoriana resurssiperusteinen teoria

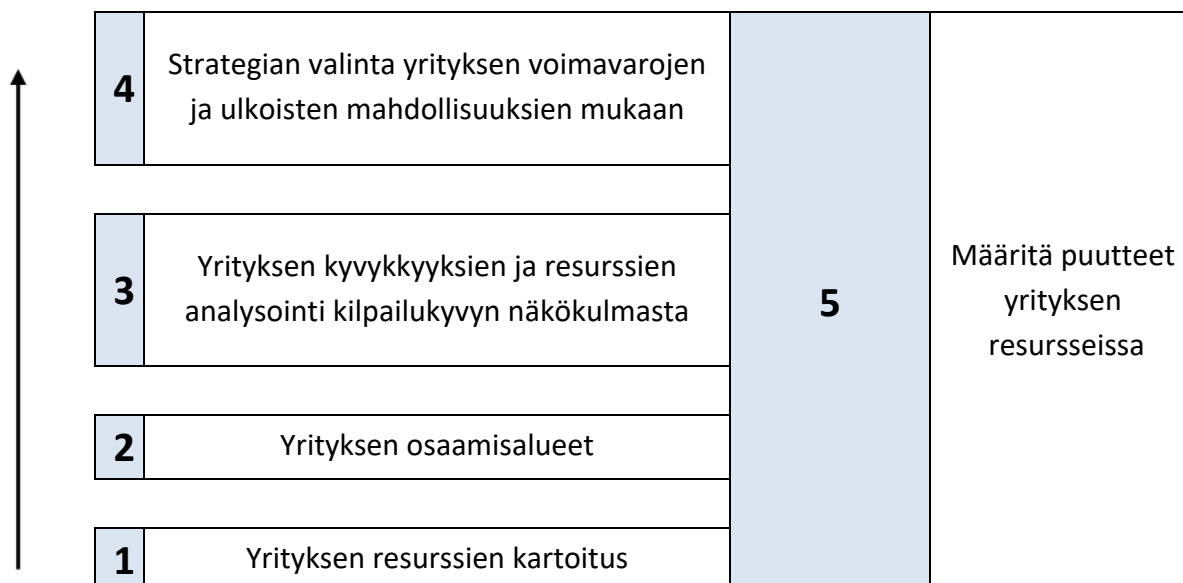
Vaikkakin transaktiokustannusteoria on varmasti yksi yleisimmistä ulkoistamisen teorioista, resurssiperusteinen teoria on myös ottanut hyvin jalansijaa alueelta (McIvor, 2009). Resurssiperusteisen teorian historia on samankaltainen kuin transaktiokustannusteorian. Edith Penrosen artikkeli yrityksestä resurssijoukkona vuodelta 1959 sai hyvin vähän huomiota ennen Birger Wernerfeltin esittelemää resurssiperusteista teoriaa vuonna 1984. Wernerfeltin tavoitteena oli tarkastella yrityksiä resurssinäkökulmasta ei niinkään tuotteiden perusteella. Resurssin Wernerfelt määrittelee artikkelissaan asiana, joka voidaan nähdä organisaation heikkoutena tai vahvuutena. (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984.) Resurssiperusteisessa teoriassa organisaatioiden eroja vertaillaan organisaation olemassaolevien resurssien tai niiden puutteiden näkökulmasta (Bromiley & Fleming, 2002). McIvor (2009) selittää resurssiperusteisen teorian pohjautuvan ajatukseen organisaatiosta, jolla on tietty määrä resursseja – se millaisia ja miten organisaation resursseja käyttää, voi antaa mahdollisuuden luoda kilpailuetua markkinoilla. Resurssien, kilpailun, tuottavuuden, oikeanlaisten innovaatioiden,

vajavaisen informaation sekä resurssien kumuloituvuuden suhde on taas nähty pohjapakettina resurssiperusteisen näkökulman syntymiselle (Grant, 1991). Resurssiperusteinen teoria sai jalansijaa entisestään, kun huomattiin, että aikaisempi kirjallisuus ja organisaatioiden käytännöt perustuivat johdonmukaiseen, hyvin vankkaan, liikkumattomaan strategiaan ja toimintaan. Resurssiperusteinen teoria ja resurssien jakaminen ja analysoiminen mahdollisti joustavuuden ja tehokkuuden uudella tavalla yhä dynamisemmaksi käyneillä markkinoilla. (Anantadjaya, 2008.)

Resurssiperusteisen teorian näkökulmasta ulkoistamisen ajatellaan olevan riippuvainen yrityksen kyvystä hyödyntää ja jalostaa sisäistä osaamista ja resursseja kilpailukyvyksi. Perusta teorian ja ulkoistamisen kytkökselle nähdään olevan resurssien olemassaolon sijoittuminen. Mikäli yrityksellä ei ole kykyä tuottaa tiettyä resurssia sisäisesti, ajatellaan sen olevan merkki resurssin ulkoistuspotentialista. Tällöin on todennäköistä, että ulkoisella toimijalla on paremmat valmiudet tuottaa toiminta, johon organisaatio ei sisäisesti kykene yhtä hyvin. (Altin, 2021; McIvor, 2009) Altin (2021) tukeutuu aikaisempaan tutkimukseen sekä oman tutkimuksensa havaintoihin ja toteaa, että yrityksen resursseja arvioidessa yritysten ei tulisi keskittyä vain kuluihin vaan ulkoistaminen tulisi nähdä mahdollisuutena kasvattaa kilpailukykyä ja lisätä arvoa.

Resursseja jaetaan eri tavalla ja erilaisiin joukkoihin hieman riippuen artikkelista. Barney (1991) on ottanut aikaisemmasta kirjallisuudesta kolmoisryhmittelyn; fyysiset, psyykkiset ja organisatoriset resurssit, kun taas Grant (1991) jakaa resurssit kuuteen osaan; rahalliset, fyysiset, psyykkiset, teknologiset, organisatoriset sekä maineresurssit. Resurssit nähdään huomattavina, mikäli niiden on mahdollista luoda organisaatiolle kilpailuetua tai tukea organisaatiota markkinoilla kohdatuissa haasteissa (McIvor, 2009). Altin (2021) toteaa, että keskeistä ulkoistamispäätöksessä on pohtia, onko organisaatiolla kykyä tuottaa ja kehittää resurssia sisäisesti vai onko ulkoisilla palveluntarjoajilla parempi kilpailukyky resurssin toteutuksen suhteen. Barney (1991) mukaan kilpailuetua tuottaa arvoa luova strategia, jota muut organisaatiot eivät vielä toteuta tai jonka toteutunutta lopputulosta muut organisaatiota eivät pysty jäljittelemään. Arvoa luovia ominaisuuksia ovat esimerkiksi korvaamattomuus, harvinaisuus, arvokkuus ja jäljittelemättömyys, kuitenkin ainoastaan silloin, kun ne toteuttavat yrityksen tavoitteita markkinoilla (Barney, 1991). Alla kuvatussa taulukossa 4 on havainnollistettu Grantin (1991) esittelemä resurssiperusteisen teorian yhteys strategiseen päätöksentekoon ja ulkoistuspäätöksiin.





TAULUKKO 4. Grantin (1991) konkreettinen kuvaus resurssiperusteisen teorian hyödyntämisestä strategisessa päätöksenteossa.

Kilpailukykyistä strategiaa pyritään luomaan resurssien analysoinnilla ja kartoittamalla yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (Grant, 1991). Grant (1991) kytkee resurssiperusteisen teorian vahvasti strategiseen suunnitteluun. Puutteiden määrittely yrityksen resursseja arvioitaessa ajatellaan olevan juuri ulkoistamis-potentiaalin tunnistamista (Grant, 1991).

### 3.4 Teorioiden kritiikki

On argumentoitu, ettei kumpikaan esitellyistä ulkoistamisen teorioista pysty yksin antamaan tarpeeksi kattavaa selitystä ulkoistamisen monitahoiseen ilmiöön (McIvor, 2009). Transaktiokustannusteoriassa tärkeinä nähtyjä ominaisuuksia epävarmuutta, transaktioiden toistumistiheyttä sekä erikoisuutta ja niiden suhdetta päätöksiin on tutkittu paljon ja esimerkiksi toistumistiheyden suhdetta ulkoistamiseen tai sisäisen hallinnon säilyttämiseen ei ole pystytty tarkasti todentamaan. Toisin sanoen sitä tutkittaessa on huomattu, että osa suuntaa selkeästi ulkoistamiseen, osa taas sisäiseen tuotantoon, mikä ei anna tukea johdonmukaiselle käytökselle. (McIvor, 2009) Opportunismien perusoletus ja sen kitkemisen tavoite on ollut myös yksi transaktiokustannusteorian keskeisimmistä kritiikeistä. Kritiikki kohdistuu nimenomaan opportunismien tuomaan negatiivisuuteen ja oletukseen, että yritys on olemassa minimoidakseen opportunismien vaikutukset. (Anagnostou & McCarthy, 2004; McIvor, 2009) Transaktiokustannusteoria perustuu kustannusten arviointiin, eikä ota huomioon esimerkiksi yhteistyöyrityksen mahdollista aineetonta pääomaa. Verratessa transaktiokustannusteoriaa ja resurssiperusteista teoriaa toisiinsa, resurssiperusteiseen teoriaan pohjautuvat rakenteet mahdollistavat usein lisäksi joustavamman ja tehok-

kaamman päätöksenteon ja dynaamisemman reagoinnin kuin transaktiokustannusteoriaan perustuva toiminta. (Yasuda, 2005.)

Yksi kriittisimmistä huomioista liittyen resurssiperusteiseen teoriaan on rationaalisuus ja sen määrittely teorian tasolla. Barney (1991) ja Wernerfelt (1984) molemmat lähtevät oletuksesta, että organisaatiossa voidaan tehdä optimaalisia päätöksiä, tällöin kritiikki kohdistuu siihen, että yrityksen resurssit ja niiden toiminta ei voi olla suora linkki tuottavuuteen. Toisin sanoen, täydellisen rationaalisuuden oletus tarkoittaisi sitä, ettei kehitettävää tai eroja ole, koska kaikilla on samat mahdollisuudet saavuttaa täydellisyys. Useat resurssiperusteisen teorian kannattajat kuitenkin valikoivat tutkimuksiinsa vajavaisen rationaalisuuden piirteitä ja painottavat usein resursseja, joita on vaikea muiden suoraan tulkita. (Bromiley & Fleming, 2002.) Samalla Bromiley & Fleming (2002) argumentoivat, että rajoitetun rationaalisuudenkaan oletus resurssien ja tuottavuuden suhteessa ei ole johdonmukainen, sillä lopputulos ja toiminta eri organisaatioissa olisi täysin erilainen. Barney et al. (2011) nostavat resurssiperusteisen teorian osalta esiin mittaamiseen liittyvän haasteen. Suurin osa teoriassa painotetuista resursseista ovat aineetonta pääomaa, jota on haastava mitata.

### 3.5 Ulkoistamisen hyödyt ja motiivit

Ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä on kartoitettu kirjallisuudessa runsaasti. Ulkoisesti organisaatio joutuu tasapainottelemaan markkinahintojen ja tuotannollisten kustannusten sekä mahdollisiin sopimuksiin liittyvien kulujen välillä. Sisäisesti organisaatio taas voi pystyä tuottamaan halvemmalla joitain toimintoja, mutta esimerkiksi organisaatiorakenne ja tehokkuus voivat tuoda omia haasteita kustannusrakenteeseen. (Klein, 2005.)

Yksi yleisimmistä syistä toiminnon ulkoistamiselle on kustannushyötyjen havitteleminen. Tiedon, ammattitaidon tai tehokkuuden ostaminen ulkoisesti on usein halvempaa kuin näiden kehittäminen sisäisesti. (Asatiani et al., 2019.) Organisaatio ulkoistaa myös todennäköisemmin, jos markkina on kovin kilpailtu, sillä ulkoistamalla toimintoja nähdään mahdollisuutena saavuttaa suuria kustannushyötyjä (Huang et al., 2021). Kustannushyödyt pyritään saavuttamaan ulkoistamalla palveluntarjoajille, jotka pystyvät toteuttamaan toiminnon tehokkaammin tai vaikuttavammin kuin organisaatio itse (Anagnostou & McCarthy, 2004). Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten on nähty hyötyvän onnistuneen ulkoistamisen tuomista tehostamistoimenpiteistä ja tietotaidosta (Bodislav & Troacá, 2012). Samalla osa näkee ulkoistamisen paljon isompana potentiaalina kuin pelkästään kustannushyötyjen tavoittelemisena. Kustannushyötynäkökulmaa on kritisoitu suppeaksi ja kapeaksi ulkoistamisen motiiviksi (Leavy, 2004). Lisäksi tätä tukee Anagnostoun & McCartyn (2004) ajatus, että vaikka yksittäisen funktion hyödyt olisivatkin sisäisesti toteutettuna paremmat, kokonaisyöty organisaatiolle ammattitaidon, prosessiosaamisen tai kattavamman kokonaisuuden kehittyessä ulkoistamisen avulla voi lopulta olla huomattavasti suotuisammat.

Aiemmin mainittu Ulkoistamisen instituutti (Outsourcing Institute) on listannut syitä (taulukko 5), miksi joissain tapauksissa olisi hyvä kääntyä ulkoistamisen puoleen (Bodislav & Troacă, 2012).

1	Kustannushyödyt
2	Ydinasioiden priorisoiminen
3	Potentiaali
4	Resurssien vapauttaminen
5	Osaamisen lisääminen
6	Uudistumisen tehokkuus
7	Väliaikainen tuki
8	Rekrytointimahdollisuudet
9	Riskienhallinta
10	Investointi

TAULUKKO 5. Ulkoistamisen mahdollisia syitä (Bodislav & Troacă, 2012).

Maailman ja markkinoiden ollessa koko ajan entistä dynaamisempia yrityksiltä vaaditaan joustavuutta ja tehokasta reagoitua, jotta kilpailukyky markkinoilla säilyy. Anagnostou & McCarthy (2004) näkevätkin ulkoistamisen lisäävän yrityksen dynaamisuutta ja valmiuksia reagoida alati muuttuvan markkinan mukaan. Toiminnon ulkoistaminen jakaa vastuuta ja epävarmuutta muille organisaatioille, millä pyritään vähentämään oman organisaation riskitaakkaa (Anagnostou & McCarthy, 2004). Etenkin pienemmille yrityksille ulkoistaminen mahdollistaa joustavuutta myös palkkauksen sitovuuden näkökulmasta, koska palveluntarjoajaa voidaan hyödyntää tarpeen mukaan enemmän tai vähemmän (Panigrahi, 2020). Isompiin järjestelmämuutoksiin tai omaan sisäisen tietojärjestelmän kehittämiseen investoiminen on usein liian hidasta, sillä nykyiset markkinat, yrityksen tavoitteet tai toiminta voivat muuttua kehitysprojektin aikana moneenkin kertaan. Tällaisiin haasteisiin usein monet teknologiayritykset ja niiden tarjoamat järjestelmät reagoivat joustavammin. (Asatiani et al., 2019; Somjai, 2017; Yasuda, 2005) Asatiani et al. (2019) toteavat, että ulkoistamisen yleistymisen on toisaalta osaltaan myös juuri pilvipalveluiden ansiota. Ulkoistamisen toteuttaminen ja toiminnon siirtäminen toiselle palveluntarjoajalle on kevyempi prosessi, kun data on suoraan molempien saatavilla. (Asatiani et al., 2019.)

Ulkoistamisen yhtenä mahdollisena hyötynä nähdään tietyn spesifin alueen osaamisen vieminen uudelle tasolle. Tutkimusten mukaan esimerkiksi taloushallinnon ulkoistaminen kokonaisuutena parantaa raportointia, sillä ammatillinen osaaminen juuri raportoinnin korkealaatuiseen tuottamiseen on etenkin pienemmissä yrityksissä usein heikkoa. (Höglund & Sundvik, 2016.) Höglund & Sundvik (2016) kuitenkin toteavat, että mikäli osa toiminnon sisäisistä prosesseista on ulkoistettuja ja osa tuotetaan sisäisesti, kokonaislaadun ei ole nähty parantuvan samalla tavalla.

Toiminnan laadun ylläpitämiseksi esimerkiksi IT-alan asiantuntijaorganisaatiot keskittyvät pitämään ammattilaisensa kouluttautuneina dynaamisessa

markkinassa. Samanlaisen laatutason ylläpitäminen voi olla haastavaa organisaatiossa, jossa IT-resurssit on integroitu hallintoon siinä, missä muutkin toiminnot. (McIvor, 2009.) Samalla Anagnostou & McCarthy (2004) argumentoivat, että, palveluntarjoajien jatkuvalla kouluttautumisella olisi vaikutusta myös palveluntarjoajien innovointikykyyn. Kouluttautumisen ja laadun ylläpitämiseksi on myös muotoutunut erinäisiä asiantuntijatutkintoja, joiden saaminen edellyttää tarpeeksi kokemusta, kokeen läpipääsyn ja ammattitaidon ylläpitämisen. Esimerkiksi taloushallinnon asiantuntijoiden KLT-tutkinnon suorittaneiden ammattilaisten ajatellaan mahdollistavan entistä vahvemman luottamuksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. (Höglund & Sundvik, 2016) Yrityksen toimintojen merkityksen arvioiminen voi samalla olla mahdollisuus parantaa yrityksen toimintakykyä, sillä ulkoistamalla yrityksen näkökulmasta sivutoimintoja, voidaan siirtää resursseja yrityksen omalle ydinosaamiselle (Somjai, 2017).

## 4 ULKOISTAMISEN RISKIENHALLINTA

### 4.1 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisen riskejä on tunnistettu erilaisia ja riskien luokiteluun on käytössä riskienhallinnan monia vaihtoehtoisia keinoja. Kuusela & Ollikainen (2005) ovat luokitelleet riskejä neljään riskikategoriaan; riippuvuusriskiin, niin sanottuun spill over -riskiin eli tietotaidon menetykseen, kumppanin kyvykkyyksiin ja ajoitusriskeihin. Cesarani (2014) taas on kerännyt kolmen kategorian alle haasteita tai riskejä, joita ulkoistamiseen liittyy. Kategoriat (ks. taulukko 6) on jaettu strategisiin, operatiivisiin ja kumppanuuteen liittyviin riskeihin. Samankaltaisia teemoja on käsitelty kirjallisuudessa paljon (mm. Anagnostou & McCarthy, 2004; Asatiani et al., 2019; Bodislav & Troacă, 2012; Leavy, 2004).

Strategiset	Operatiiviset	Kumppanuus
Joustavuus	HR	Riippuvuus
Monipuolisuus	Asiakkaat	Kontrolli
Osaaminen	Kustannukset	Arviointi

TAULUKKO 6. Ulkoistamisen riskien luokittelu Maurizio Cesaranin mukaan (Cesarani, 2014).

Yhtenä isoimmista riskeistä ulkoistamisessa nähdäänkin juuri liiallinen tai erheellisten toimintojen ulkoistaminen, joka altistaa tärkeiden toimintojen kontrollin häviämisen tai esimerkiksi keskittymisen väärin taitojen kehittämiseen. Edelliset virheet altistavat samalla myös haitalliselle riippuvuussuhteelle, joka saattaa ulkoistamisen yhteydessä syntyä esimerkiksi tuottajan ja toimittajan välille. (mm. Anagnostou & McCarthy, 2004; Leavy, 2004)

Ulkoistaminen asettaa yrityksen sisällä vallitsevan tiedon avoimeksi ja ulkoistamisen myötä yrityksestä saattaa valua kilpailukykyä luovaa tietoa tai taitoa myös ulkopuolisten käyttöön. Samalla, kun yritykselle kehitetään ulkoisen

organisaation avulla uusia innovaatioita ja tuottavuuden tasoja, mahdollisista tuotoista tai innovaatioista ei päästä välttämättä nauttimaan kokonaan itse. (Carboni & Medda, 2021) Lisäksi tietotaitoa voidaan tulevaisuudessa käyttää jopa kilpailussa yritystä vastaan (Koszewska, 2004). Ulkoistamisen myötä yritys saattaa myös tahattomasti päästää osaamista käsistään esimerkiksi lyhyen aikavälin voittoja tavoitellessaan, mutta pidemmällä aikavälillä ulkoistamisesta pidentäytyminen saattaisi nimenomaan tukea ydinosaamisen kehittämistä (Leavy, 2004).

Myös palveluntarjoajan osaaminen nähdään riskinä, minkä takia palveluntarjoajan ammattitaitoon on tärkeä kiinnittää tarpeeksi huomiota etukäteen. Etenkin, kun osaamisen kasvattaminen on ajateltu olevan yksi suurimpia tavoitteita ulkoistamisessa, on äärimmäisen tärkeä kartoittaa palveluntarjoajan ammatillinen kyvykkyys sekä kumppanin valintaprosessissa, että ulkoistetun toiminnan seurannassa (Quélin & Duhamel, 2003).

Toimintojen ulkoistamisessa on aikaisemmin ajateltu olevan riskinä jomankumman osapuolen opportunistinen käytös, eli riski tiedon pimittämisestä toiselta osapuolelta (Asatiani et al., 2019). Kumppanuuden ja yhteistyön rakentaminen onkin riskien ja hyötyjen välillä tasapainottelua. Kumppanuus nähdään tärkeänä tekijänä hedelmällisen ulkoistamislopputuloksen saavuttamiseksi (Liu et al., 2021). Digitaalisten palveluiden kuten pilvipalveluiden käyttöönotto on tehnyt toiminnoista läpinäkyvämpiä, mikä vähentää entisestään mahdollisuuksia opportunistiseen käytökseen ja tukee ulkoistamista puoltavaa päätöksentekoa. (Asatiani et al., 2019.) Toisaalta Höglund & Sundvik (2016) mukaan ulkoistamisen riskinä on tiedonkulun ja kommunikoinnin haastavuus niin neuvotteluissa kuin toiminnassakin. Kun toiminto siirtyy ulkoiselle palveluntarjoajalle, siirtyy myös toiminnosta saatava tieto organisaation ulkopuolelle. Höglund & Sundvik (2016) näkevätkin riskinä tiedonkulun hidastumisen, kun tieto on kumppanin käsissä.

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii uskoa kumppanuuteen ja esimerkiksi ennalta asetettujen tavoitteiden toteutumattomuus voi johtaa epäluottamukseen, joka voi luoda entistä etäämmän suhteen palveluntarjoajaan. Epäluottamus on nähty johtavan haluttomuuteen jakaa vastuuta palveluntarjoajalle ja jopa syynä ulkoistamisen epäonnistumiseen. Johdon kyvyllä ylläpitää ja kehittää suhdetta nähdään olevan kumppanuuden luomisessa iso merkitys. (Lee & Kim, 2005; Sandhu et al., 2018) Yhteistyö, joka perustuu sopimukseen ja yhteisesti jaettuun luottamukseen, on ajateltu luovan laadukkaampia ja parempia kumppanuussuhteita. (Lee & Kim, 2005) Organisaatioiden kulttuurien yhteensopimattomuus voivat kuitenkin vaikeuttaa kommunikointia ja halukkuutta yhteistyöhön (Cooper & Gardner, 1993). Cooper & Gardner (1993) kuitenkin toteavat, että kulttuurien ei tarvitse olla identtiset toimiakseen keskenään ja, että johdon ymmärrystä toisen kaltaisen organisaation kulttuurista voidaan ja kannattaisikin kasvattaa.

McIvor (2009) toteaa, että vaikka organisaatioiden motiivi madaltaa kustannuksia on tärkeä, on kuitenkin otettava huomioon pitkän aikavälin riskit, kun ulkoistetaan yhä monimutkaisempia ja kriittisempiä toimintoja. Mitä monimutkaisempia toimintoja ulkoistetaan sitä enemmän, se vaatii ulkoistamisprosessilta laatua ja johdonmukaisuutta (Anagnostou & McCarthy, 2004). Or-

ganisaatorakenteen muutokset luovat usein myös henkilöistä johtuvia taloudellisia kustannuksia, kuten irtisanomiskustannuksia, mitä ei välttämättä ole otettu huomioon ulkoistamista suunniteltaessa (Bodislav & Troacâ, 2012). Riskinä voidaan nähdä myös työntekijöiden motivaatioon ja luottamukseen liittyvät riskit, kun organisaatorakenne kokee suuria muutoksia. (Anagnostou & McCarthy, 2004.) Organisaation yhteisöllisyyden lisäksi esimerkiksi toiminta ja todellinen tehokkuus on joissain tapauksissa pelätty jopa laskeneen ulkoistamisen takia (Bodislav & Troacâ, 2012).

Ulkoistamiseen liitetään läheisesti myös sopiminen ja vastuu, jota on ryhdytty painottamaan vasta 1900-luvun loppupuolelta. Sopiminen ja vastuu sisältyy myös alati kehittyvään organisaatioiden strategiseen puoleen, johon myös ulkoistaminen on asemoitunut 1980-luvulta lähtien. Vaikka transaktiokustannusteoria painottaa pidempien sopimusten kustannushyötyjä, pidempien sopimusten sitovuus syö joustavuutta. (McCarthy & Anagnostou, 2004.) Bodislav & Troacâ (2012) taas toteavat, että vaikka lyhytaikaisilla sopimuksilla saataisiin nopeita etuja, ne eivät todennäköisesti ole kestäviä pidemmällä aikavälillä. Toiminnon ulkoistamisen organisointia ei myöskään heidän mukaansa pystytä välttämättä toteuttamaan yhtä kustannustehokkaasti ja sujuvasti kuin on suunniteltu.

## 4.2 Riskienhallinta ulkoistusprosessissa

Ulkoistaminen itsessään pyrkii toteuttamaan organisaatiolle jonkinlaista hyötyä ja lisäarvoa toiminnalle. Päätöksen tekeminen ja ulkoistamisprosessin toteuttaminen sekä ylläpitäminen on itsessään jo riski, jota tulee hallita perusteellisesti, jotta toteutus todella tuo lisäarvoa (Aubert et al., 1999; Harland et al., 2005). Harland et al. (2005) toteavatkin, että usein sisäisesti organisaatioiden ulkoistamisprosesseissa on tietotaidon puutetta. Yhä useampi organisaatio päätyy ulkoistamaan toimintojaan ulkoisille kumppaneille, mikä altistaa organisaation riippuvuussuhteeseen jo aivan sen elämänkaaren alkuvaiheilta lähtien. Muiden toimijoiden luotettavuus ja riippuvuuteen liittyvien riskien määrittäminen on organisaation koosta riippumatta kriittinen osa ulkoistamisen riskienhallintaa. (Ilmonen et al., 2010.) Yleisellä tasolla ulkoistamiseen liittyvää riskienhallintaa on kirjallisuudessa tutkittu verrattain vähän, mutta riskienhallintaa ja ulkoistamisen riskejä ja päätöksentekoa on tutkittu erillisinä aiheina paljon (mm. Ahteensivu et al., 2018; Bodislav & Troacâ, 2012; Corvellec, 2009; Kuusela & Ollikainen, 2005; Somjai, 2017). Lisäksi kuten aiemmin mainittu, spesifimpien toimintojen ulkoistamista ja niiden prosessien riskienhallintaa on tutkittu erilaisin menetelmin. Riskienhallinta on usein niin integroitunut yrityksen toimintatapoihin ja näin ollen myös ulkoistamisprosessiin, että ulkoistamiseen liittyvässä kirjallisuudessa sivutaan aina kuitenkin jossain määrin riskejä ja niiden vaikuttavuutta. (Aron et al., 2005; Koszewska, 2004). Riskien arviointi ja tunnistaminen onkin kriittinen osa ulkoistamispäätöstä ja prosessin riskienhallintaa. Jotta ulkoistaminen onnistuisi suunnitellusti, on prosessin suunnittelussa ja ris-

kienhallinnassa hyvä käyttää olemassa olevia riskienhallintamalleja (Aron et al., 2005).

Kuten riskienhallinta myös ulkoistaminen on ainutlaatuinen prosessi, jossa tulee ottaa tarkasti huomioon niin ulkoistettavan toiminnon ominaisuudet kuin toteuttavien organisaatioiden ominaispiirteet (Milecová et al., 2010). Esimerkiksi tehokkuuden saavuttaminen ulkoistamisen avulla on argumentoitu olevan vahvasti myös ulkoistajaorganisaatiosta kiinni, eikä välttämättä palveluntarjoajan prosessiosaamisesta, kuten voisi pikaisesti olettaa (Olsen, 2006). Ulkoistamisen riskienhallinta onkin näin ollen riippuvainen kontekstista ja sitä toteuttavista organisaatioista. Riskienhallinnan viitekehysten ja ulkoistamisen prosesseissa voidaan tunnistaa monia samankaltaisuuksia. Molempiin prosesseihin kuuluu usein prosessin suunnittelu ja tiedonhankinta, resursointi ja toteuttaminen ja seuranta. (Ilmonen et al., 2010; Kvedaravičienė & Boguslauskas, 2008). Riskienhallinta ei ole yksittäinen prosessi vaan jatkumo. Uusien projektien kuten ulkoistamisen yhteydessä vankka riskienhallintaprosessi sulautuu parhaimmassa tapauksessa luonnollisesti ulkoistamisprosessiin (Corvellec, 2009).

Useat tutkijat kuten Zhu (2016) esittelevät yrityksen ulkoistamisen riskienhallinnassa myös sopimusnäkökulman. Ulkoistaminen palveluntarjoajalle usein toteutetaan sopimuksin ja tietyin ehdoin, mikä riskienhallinnan kannalta voi olla isokin helpotus organisaatiolle (Zhu, 2016; Ilmonen et al., 2010). Sopimukset ja niiden suunnittelu ja neuvottelu ovatkin äärimmäisen tärkeässä osassa, kun rakennetaan pohjaa onnistuneelle ulkoistamiselle (Zhu et al., 2001). Lee & Kim (2005) kuitenkin toteavat, että sopimuksellakin on rajansa. Näin ollen sopimuksen lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi kumppanuussuhteeseen ja yhteisiin tavoitteisiin (Lee & Kim, 2005). Vaikka sopimus itsessään tai toiminnon ulkoistaminen ei toisi merkittäviä kustannuksiin tai tehokkuuteen sidottavia hyötyjä sisäiseen toimintaan verrattuna, voi riskiä jakaa sopimusten avulla ja se jo itsessään olla yksi ulkoistamispäätöksestä syntyvä hyöty organisaatiolle. (Ilmonen et al. 2010)

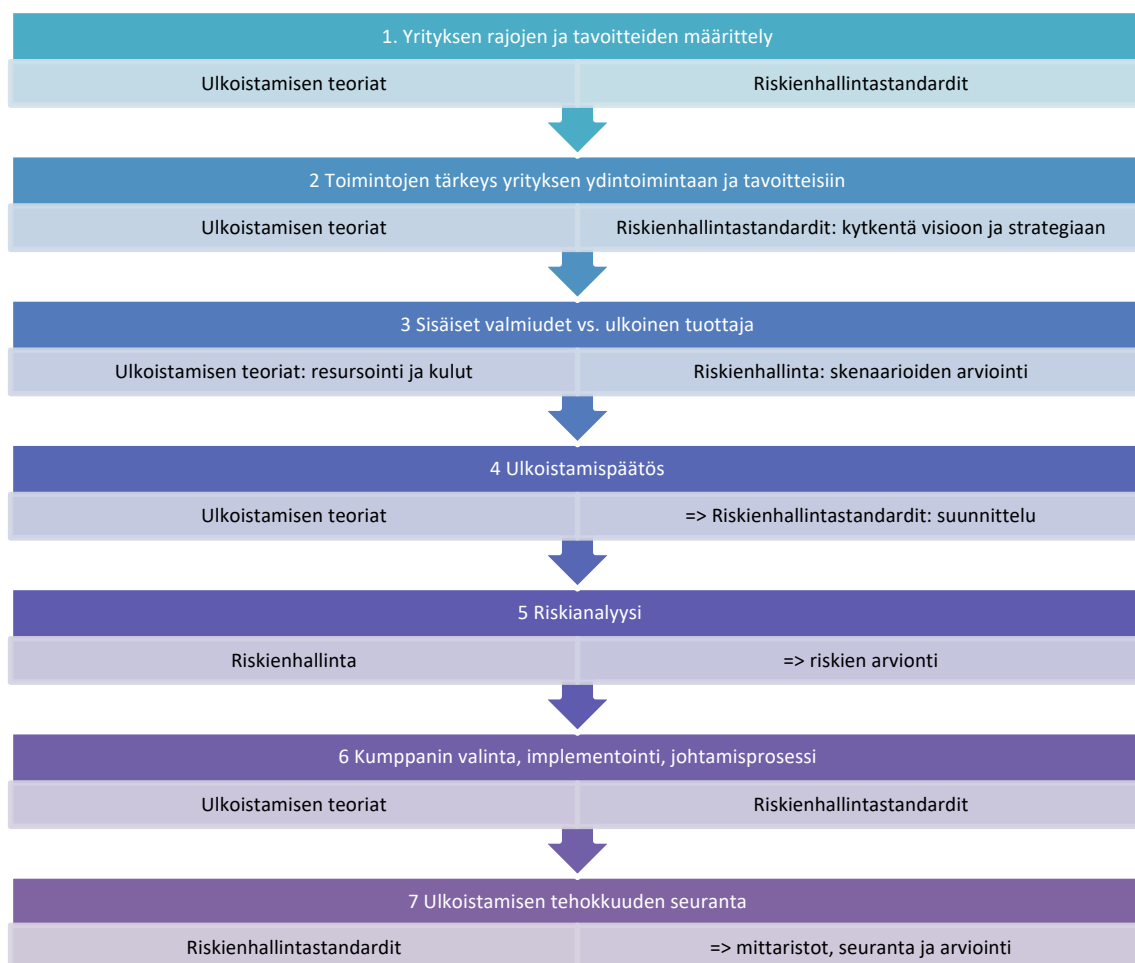
Milecová et al. (2010) tutkivat slovakialaisten yritysten ulkoistamisprosesseja ja sieltä esiinnousseita ominaisuuksia. Heidän tutkimuksensa luoma viitekehys yhdistää ulkoistamisen transaktiokustannusteorian ja riskienhallinnan prosessin toisiinsa. Tärkeää oli kartoittaa ulkoistamispäätöstä tehtäessä kustannukset ja toteuttaa riskianalyysi toiminnan ulkoistamisesta. Heidän ehdottamiin kustannusarviointiin ja riskianalyysiin liittyviä askelia on lueteltu alla olevaan taulukkoon 7. Heidän tutkimuksensa ehdotukset kattavat ominaisuuksia vakuutuksien ja sopimuksien kontrollien kautta riskienhallinnan kulmakiviin arviointiin, ja riskien seurantaan. (Milecová et al., 2010)



1	Ulkoistamisen johtamisen ja seurannan resursointi
2	Sopimusten ja transaktioiden hinta
3	Mittaristo ulkoistamisen tehokkuuden seurantaan
4	Sopimusten riskienhallinnalliset kontrollit
5	Monimutkaisien toimintojen ulkoistamisen riskit
6	Piilokulut liittyen ulkoistamisprosessiin ja sen ylläpitoon

TAULUKKO 7. Milecova et al. (2010) esittämiä elementtejä, joita tulee ottaa huomioon ulkoistamispäätöksen arvioinnissa

Milecova et al. (2010) tutkimuksessa tiivistyy teorian tasolla riskienhallinnan implementointi yrityksen prosesseihin ja päätöksentekoon, tässä tapauksessa ulkoistamisen toteutukseen. Heidän esittelemä ulkoistamisprosessi sisältää hyvin samankaltaisia elementtejä kuin ulkoistamisen pohjateoriat ja riskienhallinnan viitekehykset, ks. kuvio 7 alla.



KUVIO 7. Milecova et al. (2010) mukainen ulkoistamisen prosessi.

Kirjallisuudessa otetaan harvoin kantaa siihen, millaisen yrityksen tai minkä kokoluokan organisaation olisi hyvä sisällyttää tarkempaa riskienhallintaa prosesseihinsa, sillä jokaisessa liiketoimessa ajatellaan olevan riskejä (Ilmonen et al., 2010). Sadgroven (2016) mukaan etenkin yritysten, jotka toimivat myös ulkomailla, omistavat useita tuotantolaitoksia tai ovat esimerkiksi ulkoistaneet toimintojaan olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota riskienhallintaan, vaikka standardit eivät heitä siihen velvoittaisikaan. Tähän tukeutuen toimintoja ulkoistaneiden organisaatioiden nähdään vaativan riskienhallintaa eri tavalla kuin organisaatiot, jotka eivät ole ulkoistaneet toimintojaan.

## 5 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 5.1 Aineiston keruu

Menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimustapa ja teemahaastattelu. Koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tietystä aiheesta eikä niinkään tilastollisen syy-seuraussuhteen toteaminen, menetelmäksi sopii parhaiten laadullinen haastattelututkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole esittää tilastollisia todennäköisyyksiä vaan tarkastella esimerkiksi yksilöiden haastattelun pohjalta ilmiöitä tai näkökulmia, joilla teemoja mahdollisesti käsitellään. (Alasuutari & Alasuutari, 2012.) Teemahaastattelun tarkoituksena oli rajata haastattelun aiheet riskienhallintaan ja ulkoistamiseen, mutta antaa haastateltavalle vapautta vastata juuri sitä, mitä aihe tuo haastateltavan mieleen. Koska teemahaastattelun ideana on rajata haastattelu tiettyihin aihealueisiin, voidaan tästä tutkimuksesta käyttää teemahaastattelun määritelmää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Teemahaastattelut olivat tutkimuksen kannalta luonnollisin vaihtoehto, kun haettiin vastausta kysymyksiin; millaisena jokin kokonaisuus nähdään ja mitä ajatuksia aiheet herättävät. Teemahaastattelut mahdollistivat joustavuuden juuri näkökulmien välillä ja haastatteluiden aikana ottaen huomioon haastateltavien ajatukset kustakin aihealueesta. Koska valitut aihealueet olivat laajat, niiden hallinta haastatteluissa vaati tutkijan jatkuvaa keskittymistä ja hyvää ymmärrystä aihealueista kokonaisuudessaan. Haastatteluaineiston teemoittelulla on pyritty tuomaan esiin erilaisia ajatuksia samoista teemoista. Haastateltavien vastauksia ei ole pyritty vertailemaan keskenään, koska se ei välttämättä olisi edes teemahaastattelun joustavuuden takia mahdollista. Haastateltavien ajatuksia on nimenomaan pyritty tuomaan esiin eri teemojen puitteissa ja sieltä on pyritty nostamaan erilaisia ajatuksia teemoista esiin, niitä vertailematta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltaviksi valikoitui eri näkökulman omaavia, erilaisten yritysten asiantuntijoita ja johtoa. Teemahaastattelussa haastateltavien valinnalla on merkitystä, sillä heidän vastausten odotetaan tuovan tarkempaa ymmärrystä teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla on

mahdollisuus tuoda syvempi näkökulma organisaation riskienhallinnasta ja/ tai ulkoistamisprosessista, joiden työnkuva liittyy läheisesti teemoihin tai joiden organisaatio itsessään tuo mielenkiintoisen näkökulman tutkielman aiheisiin. Haastateltavat työskentelevät joko organisaatiossa, jossa ulkoistamisprosessi on toteutettu tai organisaatiossa, joka toteuttaa ulkoistamispalveluita kuten esimerkiksi tilitoimistossa. Yritysten toimialojen osalta haastateltavat edustavat hyvin erilaisia aloja ja osa on nähnyt työuransa aikana kattavan läpileikkauksen useasta alasta. Edustettuina ovat konsulttitalojen kokeneita asiantuntijoita, logistiikka-alan sekä elintarvikealan yritysten edustajat ja digimarkkinointiyrityksen johtohenkilö. Lisäksi haastateltavista yksi toimii viestintä- ja markkinointiyrityksen johdossa ja yksi on finanssialan kokenut asiantuntija. Haastateltavien monipuolisuutta pohdittaessa ajateltiin, että eri alojen monipuoliset näkemykset tuottavat entistä laaja-alaisempaa tietoa. Haastateltavia valikoitui lopulta 7, jonka jälkeen tutkija katsoi, että siihen mennessä kerätty aineisto vastasi sitä mitä tämän tutkimuksen avulla pyrittiin saavuttamaan. Taulukkoon 8. on kerätty tietoja haastateltavien positiosta ja mahdollisista osaamisen painopisteistä tutkimuksen näkökulmasta.

Haastateltavat	Positio	Haastattelun pituus	Painopiste
H1	Business Development Specialist	60min	Ulkoistaminen ja siihen liittyvät riskit pk-yrityksessä
H2	HR manager	60min	Laaja ulkoistamisprosessi käytännössä
H3	Liikkeenjohdon konsultti, hallitustyöskentelijä	60min	Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja ulkoistaminen
H4	Media-alan pk-yrityksen toimitusjohtaja	60min	Ulkoistetun toiminnon palveluntuottaja
H5	Finanssialan pitkä riskienhallinta kokemus ja sijoittaja	25min	Riskienhallinta
H6	Asiantuntijaorganisaation toimitusjohtaja	45min	Ulkoistaminen taloushallinnon asiantuntijan näkökulmasta
H7	Talusojohtaja	65min	Ulkoistaminen ja riskienhallinta

TAULUKKO 8. Haastateltavien positiot ja painopisteet tutkimuksen näkökulmasta

Haastatteluprosessi eteni suunnitellusti ja haastattelut toteutettiin kolmen viimeisen kuukauden aikana vuonna 2021. Haastateltavat kontaktoitiin ensin tiedostellen mahdollisuutta osallistua tutkimushaastatteluun. Myöntävien vastausten jälkeen haastateltaville lähetettiin asianmukaiset tutkimustiedotteet ja tietosuojalomakkeet, joissa esimerkiksi tiedotettiin haastateltavia nauhoitusmahdollisuudesta ja anonymiteetin suojaamisesta. Vain yksi haastattelu toteutettiin puhelimitse ilman nauhoitusta, jolloin haastattelusta otettiin mahdollisuuksien mukaan tärkeimpiä ajatuksia ja kommentteja ylös. Muut haastattelut nauhoitettiin Zoom-etäyhteyden avulla ja varmistettiin nauhojen säilytyksen mahdollisimman tarkka tietosuoja litteroinnin ajaksi. Litteroitu teksti on täysin anonymisoitu, mikä varmistaa haastateltavien täyden anonymiteetin tutkimuksessa. Anonymisoimalla haastattelut tutkija on tehnyt tietoisin valinnan mahdollistaen haastateltaville mahdollisimman turvallisen ilmapiirin tuoda ajatuksiaan julki. Koska tutkimuksessa pyritään selvittämään organisaatioiden tapoja toteuttaa ja mieltää tietyt aihealueet, on litteroinneista voitu jättää puhetapoihin liitettävät murteet ja ääntelyt pois, jotta tulosten esittämisestä on saatu selkeämpiä. Tuloksissa esitetyissä katkelmissa kommenttien puhekielisyys ja muresanat on muokattu yleiskielelle varmemman anonymiteetin takaamiseksi. Litteroinnin ja tutkimuksen tarkastuksen jälkeen nauhat poistettiin hallitusti ja turvallisesti.

Teemojen ympärille pyrittiin luomaan haastateltavalle keskustelunomainen tilanne, jotta haastatteluilmapiiri mahdollisti luottamuksen haastateltavan ja haastattelijan välille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelu nähdään puolistrukturoituna, koska teemat ja aihepiirit ovat jokaiselle tutkittavalle samat (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Käsiteltyjä teemoja olivat ulkoistamisen päätöksenteko ja siihen liittyvät riskit sekä ulkoistamisprosessin kulku ja riskienhallinta. Lisäksi kartoitettiin haastateltavien ajatuksia riskienhallinnasta ja sen asemasta organisaatioissa. Puolistrukturoidun haastattelun yleisenä määritelmänä on se, että ennalta on valittu jonkin runko, jonka mukaan haastattelu toteutetaan jokaiselle tutkittavalle samalla tavalla. Kysymyksien tai aiheiden järjestystä voidaan muuttaa, mutta jokaisen haastateltavan kanssa käydään ennalta valittuja aiheita ja teemoja läpi. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Haastattelun kulkua tehostamaan teemojen alle oli muotoiltu tukikysymyksiä. Haastateltavien eri taustat ja työtehtävät otettiin kuitenkin aiheiden kohdalla huomioon, joten teemoja käsiteltiin eri painopisteillä ja eri järjestyksissä hieman näkökulmasta ja haastateltavan ajatuksista riippuen. Koska haastateltavilla oli paljon näkemyksiä, kysyttiin haastatteluissa lisäksi myös tarkentavia kysymyksiä ennalta muotoiltujen tukikysymysten ulkopuolelta, mikä on sekin puolistrukturoidun haastattelun yksi selkeistä eduista (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina teemojen rajoissa, sillä tärkeimpänä tavoitteena oli saada juuri haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset teemoista.

## 5.2 Analyysin toteuttaminen

Sarajärvi & Tuomi (2017) toteavat, että laadulliselle tutkimukselle tunnistetaan kahta eri haaraa, teoreettinen asemointi ja teoreettisesti vapaa soveltaminen, johon sisällönanalyysi katsotaan kuuluvan. Aineiston analyysi on pyritty toteuttamaan aineistolähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi keskittyy hakemaan aineistosta tutkimuksen avainkysymysten mukaan vastauksia. Teorialähtöisessä analyysissä taas pyrittäisiin hyvin vahvasti tukeutumaan tiettyihin jo ennalta asetettuihin teorioihin tai tietoihin. Siinä pyrittäisiin tutkimaan jo aikaisemmin tutkittua uudessa ympäristössä tai tilanteessa. (Sarajärvi & Tuomi, 2017)

Litteroinnin jälkeen tekstistä haettiin erilaisia yhtäläisyyksiä ja teemoja, joita kerättiin yhteen. Aineiston lopullinen analyysi pohjautui kategorisointiin, jossa pyrittiin löytämään samankaltaisia teemoja haastatteluista, tarkastelemaan niissä nousevia ajatuksia ja kokoamaan niitä yhteen. Niistä myös kerättiin niin sanotut yläkäsitteet, joiden alle niputettiin kategorioihin sopivia aihealueita. Tätä kohtaa analyysissä Sarajärvi & Tuomi (2017) pitävät kriittisenä, sillä tutkijan omalla näkemyksellä ja ymmärryksellä on merkitystä kategorisointiin. Kun kategorioita oli tarkasteltu tarpeeksi, niistä voitiin johtaa ajatuksia tutkimusky-symyksiä varten.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Yleistä

Tämän luvun käsittelyssä on teemahaastatteluista saadut tulokset. Jokainen haastateltava on saanut käsitellä aihetta omasta näkökulmastaan heijastaen aihetta omien kokemusten kautta. Haastateltavien positio ja kokemus teemoista vaihtelevat, mutta heidän antamat näkökulmat eri puolelta ulkoistamisprosessia tutkielman teemoihin luo kokonaisvaltaisemman mahdollisuuden tarkastella aihetta syvemmin ja monipuolisemmin. Tulokset käsitellään ulkoistamisprosessin vaiheiden yhteydessä, jotta saadaan monipuolisesti näkökulmien kautta analysoitua eri haastateltavien ajatuksia prosessista ja siihen liittyvästä riskienhallinnasta.

Ulkoistamisprosessi ajatellaan lähtevän päätöksenteon osiosta, johon yhdistyvät niin yleiset ajatukset ulkoistamisesta ja sen riskeistä sekä päätöksentekoon liittyvät prosessit ja ajatukset. Ulkoistamisprosessin käynnistyessä on pyritty analysoimaan erilaisia näkemyksiä prosessin peruselementeistä, ja siitä miten haastateltavat näkevät riskit ja niiden hallinnan prosessin aikana. Ulkoistamisprosessin aktivoituessa pyrittiin samalla ymmärtämään, miten yritysten riskienhallintaprosessi muodostuu ja onko se yhteydessä tällaisiin operatiivisiin muutosprosesseihin kuten ulkoistamiseen. Haastatteluissa pyrittiin myös saamaan kuvaa haastateltavien ajatuksista organisaatioiden riskienhallinnan kokonaisvaltaisuudesta ja miten teemoihin organisaatioissa suhtaudutaan.

Toimintoja ulkoistavaan osapuoleen viitataan joko 'tilaajana', 'ulkoistajana' tai palveluntarjoajan näkökulmasta 'asiakkaana'. Palveluntarjoaja tai -tuottaja taas on ulkoistettavan toiminnon toteuttaja.

### 6.2 Riskienhallintakokonaisuus

Riskienhallinnan ja ERM-ajattelun historian alkupuolisko sijoittuu toisen maailmansodan aikaan ja vasta 80-luvulla vähitellen alkoi globaali riskienhallinnan

leviäminen (Dionne, 2013). Kuten esiteltyjen standardien ja viitekehystenkin osalta huomataan, tunnetuimpia ovat 2000-luvulla luodut mallit. Suomessakin riskienhallinnan ajattelu isoimmissa korporaatioissa on alkanut laajemmin vasta 2000-luvun alkupuoliskolla.

H3: Riskienhallinta on löytänyt paikkansa, se on institutionalisoitunut. Se mitä siinä 90-luvun lopun ja 2000-luvun alkupuolella oli se, että ainahan yritysjohto, toimitusjohtaja, johtoryhmä, hakee instrumentaalisia, transaktionaalisia keinoja hoitaa asioita. Sen riskienhallinnan suhteen ratkaisu oli palkata chief risk officer ja niitä siunaantuihin sitten, ensin pankin ja rahoituspuolelle ja isoihin korporaatioihin. Jossain kohtaa sitä ruvettiin edellyttää enemmän ja enemmän hallinnon ohjeistuksissa. Onhan se mielenkiintoista jälkikäteen katsoa reilu 20 vuoden kiertokulkua: ERM prosessit aika hyvin toimivat isoissa pörssiyrityksissä, mutta filosofian tavoite oli kyetä muuttamaan liikkeenjohdon ajattelua eli tavallaan, kun tehdään päätöksiä, niin katsotaan aina sieltä riskinäkökulmasta, että mitä tää tarkoittaa, oli ne sitten vaikkapa investointipäätöksiä – sinne ne ovat uineet parhaiten mukaan.

Yritysten riskienhallintakokonaisuus vaihtelee hyvin paljon riippuen organisaatiosta ja riskienhallintamallien osalta asiantuntijat kokivat, että suurin merkitys on sillä, kenelle malli tulee ja mitä sillä tavoitellaan, ei niinkään itse mallilla. Eriteltyjen ISO ja COSO viitekehysten ominaisuuksia, kuten johdon sitouttaminen, suunnittelu, seuranta ja kehittäminen olivat näkyvissä lähes jokaisen haastateltavan organisaatiossa jollain tasolla. COSO ERM 2017 on huomionut esimerkiksi strategian tarkemmin viitekehelyssään (Dias, 2017), jonka osa haastateltavista nimesi pohjatekijäksi, johon organisaatiot peilaavat riskejään.

H3: Avainkysymys on, että mikä sopii yrityksen toimintaan ja kelle tavallaan. Vaikka sijoittajaviestinnän kautta, kelle sitä suunnataan eli onko pelkkä rahoittajat vai omistajapohja tai muut sidosryhmät. Ovatko ne tottuneempia näkemään COSO tai ISO viitekehystenä, vai onko se sitten jokin eri malli? (...) Kyse on siitä, että pitäisi jollain tapaa löytää sille yritykselle toimiva tapa. Niitähän voi käyttää semmoisina viitearvoina, sitten katsoa, jos tämä on vähän turhan raskas ja byrokraattinen niin sitten kannattaa kysyä, että miten me tämän haluaisimme tehdä, jotta se soveltuisi. Jotkut pikkufirmat tekevät sen niin, että jos niillä on edes jonkinlaista strategista suunnittelua, niin ne nivovat sen siihen, tai jos on vuotuinen budjetointi, sykli nivoo sen siihen ja ottaa tavallaan osana sitä.

Riskienhallinnan kokonaisuuden kattavuus erosi organisaatioiden välillä paljonkin toisistaan, mikä on linjassa esimerkiksi ISO 31000 periaatteiden kanssa. Niiden mukaisesti riskienhallinnan tulisi olla kontekstin mukaan sovitettua ja sovellettua (Purdy, 2010). Kuten Power (2009) argumentoi aikaisempien tutkimusten pohjalta, itse riskien tunnistaminen ja niiden analysoiminen on pohjimmiltaan äärimmäisen arvo- ja henkilösidonnaista, sillä riskien valinta ja rajaaminen tapahtuu aina jonkun toimesta. Näin ollen riskienhallinta perustuu vahvasti myös siitä päättävien ja vastuussa olevien näkemyksiin.

Riskien johtamisen perusajatuksen mukaan riskienhallinnan tulisi integroitua prosesseihin ja kattaa työntekijät johdosta ruohonjuuritasolle asti (Ilmonen et al. 2010). Kuitenkin ajatus ja käytäntö eivät aina kohtaa ja usein riskienhallinta on jätetty taka-alalle (Cervone, 2006). Haastatteluissa kävi ilmi samankaltainen ristiriita. Suurin osa haastateltavista koki, että riskeihin ei läheskään aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Toisaalta toinen osa taas selkeästi toimi organisaatioissa, joissa riskeihin oli paneuduttu enemmänkin. H3:n yllä oleva



maininta pienempien yritysten riskienhallinnan sitomisesta strategiaan tai budjetointiin saa tukea H4:n organisaation käytännöstä. Lisäksi ajatus näennäisestä toiminnasta tai raportoinnista, saa tukea esimerkiksi Powerin (2009) kritiikiltä.

H4: Meillä on 6kk välein strategiapäivä, tai jonkinlainen strategian työstöpäivä, jossa työstetään jotain osa-aluetta tai käydään läpi strategiaa ja siinä käydään läpi riskejä ja epäkohtia. Sisäisesti meillä on ihan hyvä, vois olla vieläkin paremmalla tasolla.

H7: Riskikartoitus tehtiin iso aina kerran vuodessa ja puolen vuoden välein päivitettiin. Tämä tehtiin kaikissa yksiköissä, sitten vedettiin divisioonatasolla yhteen ja konsernitasolla yhteen

H3: Palaten filosofiseen kysymykseen niin tärkeä juttu, mutta minun mielestäni se on aika usein luiskahtanut sinne compliance -osastoon; että me teemme tätä, koska sijoittajat edellyttää ja hyvään hallintotapaan kuuluu tehdä näin. Tunnen kuitenkin myös niitä harvoja, jotka itse tekevät ja seisovat [riskienhallinnan] takana molemmilla jaloilla ja on nähnyt sitä tarpeeksi pitkään.

Power (2009) on argumentoinut, että riskeistä julkisesti viestiminen on nähty kriittiseksi osaksi odotusten ja maineen ylläpidolle. Riskienhallinnasta viestiminen ja siihen huomion kiinnittäminen nähtiin yhtä lailla merkittävänä asiana organisaation sisäisesti jokaisella tasolla, vaikka sen toteutuminen oli myös organisaatoriippuvaista. Toimialan riskisyys esimerkiksi ympäristövahinkojen tai yhteiskunnallisten vahinkojen näkökulmasta oli yksi syy sille, miksi eräs haastateltavista koki, että riskiviestintä on kaiken kaikkiaan ollut aina hyvää läpi organisaation.

H7: Johtuu siitä, että toimiala on sellainen, että merkittäviä riskejä on paljon (...) Ei silloin riskeistä voi tietenkään puhua liikaa, mutta en koe, että yhdelläkään työnantajalla ei olisi puhuttu tarpeeksi. Aina on suhtauduttu äärimmäisellä kunnioituksella riskeihin.

H5 taas koki, että finanssialalla riskienhallinnan regulaatio vaatii vahvaa prosessien kantokykyä ja sujuvuutta, jolloin riskienhallinnasta viestiminen ja prosessien jalkauttaminen koko organisaatioon on yksi ”keskeisistä menestystekijöistä”. Lisäksi kokoerojen nähtiin vaikuttavan riskiviestintään ja sen kokonaisvaltaisuuteen. Isommissa organisaatioissa prosessit nähtiin sisältävän riskienhallintaa, vaikka kaikkia käytäntöjä ei ruohonjuuritasolla tunnistettaisiinkaan. Pienemmissä yrityksissä taas koettiin, että riskit ovat vahvasti läsnä ja se on hyvin paljon riskinsietokyvystä kiinni, miten niihin suhtaudutaan.

H1: Pienemmissä organisaatioissa riskit ja riskien määrä on erilainen (...) niistä ei ehkä viestitä tarpeeksi hyvin, mutta siinä on se pohja, että ne kuuluvat toimintaan. Sen riskin systemaattisen riskin, tunnistamattoman riskin kanssa on elettävä.

H3: Tottakai, jotkut kiinnittävät ihan varmasti, että on niin kuin hyvin armeijan kaltaisia organisaatioita, jotka tekevät läksynsä kunnolla ja sitten toiset huitaisevat vähän sinne tänne ja sitten on kaikkea siitä väliltä. (...) Ylipäätään liikkeenjohto on perusoptimisteja, mieluummin katsotaan sitä optimismin kautta, sitten ehkä se riskin tuijottelu jätetään talousjohtajan puuhaksi, tutkikoon tilintarkastajansa kanssa sitä.

Riskiregulaatiota ja yrityksen hyvän hallinnoinnin ohjeita kehitetään jatkuvasti lisää, minkä lähtökohtaisesti pitäisi varmistaa yrityksen hallinnoinnin laadukkuus ja erilaisten tuki- ja valvontayksiköiden olemassaolo yrityksessä (Power, 2004). Kaikki regulaatio ei velvoita pienimpiä yrityksiä, mutta hyvä hallinnointi on jokaisen yrityksen etu kokoluokasta riippumatta. Toimialakohtaisia eroja on myös regulaation suhteen, mikä osaltaan varmasti heijastuu myös haastateltavien näkemuseroihin (Valtiovarainministeriö, 2021). Samalla myös hyvin säännellyllä alalla työskennellyt haastateltava toi esiin näkemys eri alojen sääntelyn tasapainottavan ja valvovan toinen toisiaan. Vaikka sääntelyllä on kontrollihyötynsä, Power (2009) toteaa myös, että regulaation lisääminen vaatii yhä enemmän resursseja.

H6: Lisäregulaatio tuo lisää kustannuksia ja haittaa bisnestä. Se ei ole niin yksinkertaista, tilintarkastajat ja pankit valvovat asiakkaitaan ainakin taloudellisissa asioissa ikään kuin asiakkaan puolesta, eli valvonta tulee osin ikään kuin pankin ja tilintarkastuksen kautta. It-maailmassa on varmasti kaikenlaista villiä länttä, tämä uusi henkilötietostandardi pakottaa miettimään tiettyjä asioita.

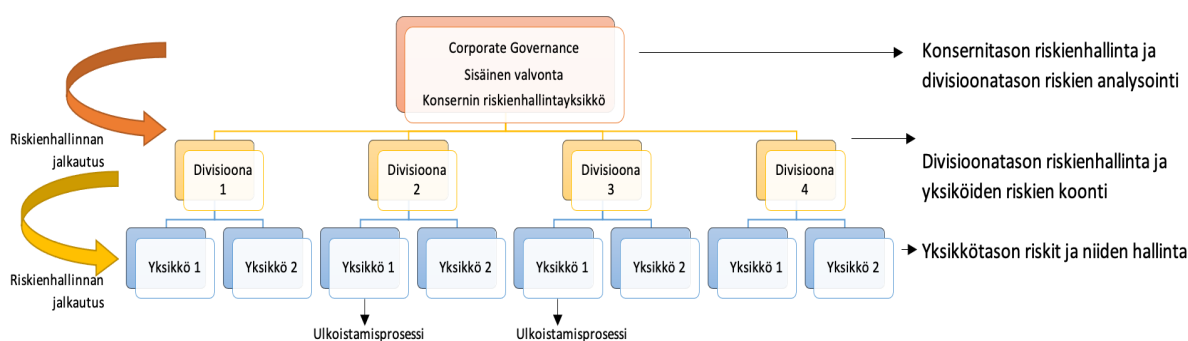
H5 mukaan regulaation jatkuva lisääminen johtaa lopulta niin sanottuun ”normiähkyyn”. Lisäksi esimerkiksi finanssialalla toimijoiden raportointi velvollisuuksia ei ole suhteutettu kokoon, mikä tekee regulaation tunnollisesta seuraamisesta entistä työläämpää etenkin pienemmille organisaatioille. Power (2004, 2009) tukee ajatusta siitä, että liikainformaatio ja -regulaatio johtaa tehotomuuteen ja regulaation tavoite selkeydestä ja riskien hallitsemisesta jää toissijaiseksi. Koska tieto ja datan määrä kasvaa jatkuvasti peräänkuulutettiin riskienhallinnassa myös kriittisyyttä, relevantteja valintoja ja tavoitteiden asetantaa. Tavoitteiden asetanta on tunnustettu myös yhdeksi pisteeksi riskienhallinnan malleissa (COSO, 2017; Ilmonen et al., 2010).

H2: Dataa on valtavan paljon, sen takia koko toiminnassa pitää olla järki mukana eli pitää olla tavoitteet. Koska siihen tavoitteiden saavuttamisen seurantaan tarvitaan raporttidataa ja meidän pitää sieltä osata sen valtavan datamäärän joukosta kaivaa ne raportit, jotka oikeasti mittaavat meidän toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Mittareita on vaikka kuinka paljon, mutta se onko mittari oikea niin siinä tulee se viisus; mutta se lähtee sieltä tavoitteista.

Riskienhallinnan ja ulkoistamisprosessin yhteyttä tarkasteltiin myös haastateltavien avulla. Hallinnointijärjestelmän, sisäisen valvonnan ja riskienhallintaprosessien on ajateltu toimivan organisaation suojana ja niiden ajatellaan toimivan organisaatioiden sisäisinä riskikonsultteina (Kuusela & Ollikainen, 2005). Haastatteluiden perusteella ne toimivat käytännön tasolla samalla tavalla. Lisäksi haastateltavat kokivat, että vastuu riskiajattelun implementoitumiselle organisaation toimintakulttuuriin on juuri riskienhallintayksikön henkilöiden ja johdon vastuulla. Haastatteluiden pohjalta on kuvattu ajatus riskienhallintaprosessien jalkautuksesta ja ”vaikutuksesta” ulkoistamiseen. H7 kuvasi laajemmalla esimerkillä konsernitason kokonaisuutta ja riskienhallinnan kulkua havainnollistaen sen merkitystä eri tasojen välillä. Haastattelun pohjalta on havainnollistettu rakennetta kuviossa 8. Ajatuksena on se, että konsernitason riskit ovat otsikkotason riskejä ja riskien määrä sekä ominaisuudet muokkautuvat mitä alemmas tasoilla mennään. Ulkoistamiseen esimerkiksi riskienhallintayksikkö

toimii niin sanottuna tukipilarina, mutta käytännön toteutuksessa ulkoistamisprosessin riskienhallinta ja riskienhallintayksikkö olivat erillisiä toimijoita.

H7: Ne riskit, jotka päätyvät siihen riskikartoitukseen on niin suuria riskejä ja niitä pienempiä riskejä täytyy sitten miettiä erikseen. Sen takia niillä ei välttämättä ole ihan kaikilla jatkumoa sieltä ylhäältä kaikista prosesseista lähtien. On olemassa hirveästi liiketoiminnan riskejä ja havainnollistaen ylhäällä on se konserniriskikartta. Siitä alaspäin on 20, 30, 60, 80, 500 riskiä ruohonjuuritasolle. Vähän tuolla tavalla menee. Ne riskit mitä konsernitasolla seurataan, niin ne ovat jo ns. otsikkotason riskejä, siellä missä liiketoiminta oikeasti suunnitellaan. Siellä ei ole enää yksittäisiä liukastumisriskejä, se on riski, mutta sitä käsitellään siellä operatiivisella tasolla.



KUVIO 8. Haastatteluiden pohjalta koottu kuvaus riskienhallinnasta organisaatioissa.

H7: Osa riskienhallinnan sisällöistä tuli tietenkin suoraan lainsäädännöstä. Meillähän oli riskienhallintajohtaja, jolla oli esikuntaelin, josta jalkautettiin divisiooniin ja sisäisesti yksiköihin. Se oli hyvin suunniteltu ja kontrolloitu malli, että miten riskejä hallittiin ja riskeistä raportointiin ja miten niitä käytiin läpi johtoryhmässä ja hallituksessa. (...) Riskienhallintayksiköiden toiminta on niin ohjaavaa ja suunnittelevaa ja konsultoivaa ja valvovaa, se niiden toiminta siellä päällä. Heidän tehtävä on varmistaa, että riskit on kaikkialla kartoitettu, niitä ymmärretään ja niitä hallitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän tehtävänsä on jalkauttaa se ajattelumalli. Se on just se toiminta, että miten konsernissa riskejä hallitaan.

Kokonaiskuvassa yrityksen riskienhallinnan yksikkö osallistuu tarvittaessa vain konsultinomaisesti ohjeistavalla tavalla ulkoistamisprosessiin. Ulkoistamisprosessi nähtiin erillisenä operatiivisena prosessina, joka sisältää oman riskienhallintaprosessinsa.

H3: Ulkoistamispäätös on aina oma prosessinsa ja oma päätöksensä, osana sitä käytetään riskienarviointiammattitaitoa, jota saattaa löytyä sieltä ERM-tyypeiltä. (...) Minun mielipide on se, että heidän [riskienhallinnan henkilöiden] pitäisi toimia tavallaan matkasaarnaajina ja sananlähettinä. Kyllä yrityksessä asiat tapahtuvat niin että jos toimitusjohtaja tai johtoryhmä kiinnittää johonkin huomiota niin muutkin ihmiset rupeavat kiinnittämään niihin huomiota. Niin tavallaan se pitäisi saada sinne johtoon juttattua se tapa toimia - johdon aivopesu tai joku tällainen. Mutta sillä tavalla ne vievät yleensä aika paljon aikaa, että tommoinen asia, mitataan vuosissa, että saat semmoista ajattelutapaa aikaiseksi.

H2: Enemmänkin se on se, että me raportoidaan johdolle toimintaa, ja peilataan siihen ulkoistettuun toimintaan ja palveluun, että onko se sitä mitä tavoiteltiin ja jos ei

se ole, niin mitä korjausliikkeitä tarvitsee tehdä (...) Jos puhutaan tästä ulkoistamisprosessista, mitä on käsitelty, ei meidän riskienhallintayksikkömme siinä näkynyt.

Kuten riskienhallinnan periaatteissa, seurannalla ja raportoinnilla on iso merkitys yrityksen riskienhallinnan kokonaisuuteen (COSO, 2017; Ilmonen et al., 2010; Purdy, 2010). Näin ollen, mikäli ulkoistamisessa havaitaan riskejä, voidaan ne raportoida riskienhallintaprosessin mukaisesti. Lisäksi, vaikka lähtökohtaisesti ulkoistamisprosessilla on oma riskienhallintaprosessinsa, mikäli ulkoistaminen on tarpeeksi vaikuttava muutos organisaatiossa, voi yrityksen käytännöt velvoittaa tietyt prosessit sen läpivientiin tai ulkoistaminen olla huomioituna riskikartassa.

H3: Esimerkiksi, jos on olemassa joku ERM-käytäntö tai vastaava toimintatapa tai vastaava niin siellä voidaan todeta, että kaikissa merkittävässä, sovelletaan siihen sopivaa ERM-menettelytapaa; että on olemassa tavallaan sääntö.

H7: Voisi päätyä organisaation riskikartoitukseen yhtenä pykälänä esim. ulkoistetun palvelun laatu. Se on yksikön oma asia ehkä sitten päivittäisten riskien pohtimisessa.

Riskienhallinnan perimmäinen tehtävänä onkin pitää huoli organisaation kokonaisuudesta, joka laadukkaimmillaan korreloituu ja integroituu aina yksiköiden operatiiviseen toimintaan ja riskiajattelun sisäistämiseen saakka (McShane, 2018). Tärkeintä onkin, että riskienhallintaa tehdään jossain määrin prosessin aikana.

H2: Jos riskienhallinta ei näy ulkoistamisprosessissa integroituna ja riittävän isossa osassa, niin se kostonuu jossain välissä.

### 6.3 Ulkoistamisen motiivit ja päätöksenteko

Ulkoistamisen motiivien ja päätöksenteon aiheita käsitellään trendien, strategian, ydintoimintojen, hyötyjen ja kustannusten kautta. Vaikka ulkoistaminen on todella tuttua liiketoiminnassa, se on kuitenkin vasta 90-luvulla asemoinut itsensä vahvemmin liiketoiminnan organisoinnille vaihtoehtoiseksi konseptiksi (Bodislav & Troacá, 2012). Ulkoistaminen on saanut trendinomaisen maineen liikkeenjohdon puolella (Panigrahi, 2020). Haastateltavat tunnustivat myös ulkoistamisen trendinomaisena konseptina, joka uutuudenviehätyksellään joskus sokeuttaa myös siitä päättävät elimet. Vaikka ulkoistaminen lähtökohtaisesti, hyvin suunniteltuna, on päätöksentekoprosessi, käytännön tasolla se ei kuitenkaan sitä aina ole.

H3: Minun mielestäni silloin, kun ulkoistaminen alkoi laajamittaisesti täälläpäin maailmaa, 2000-luvun alkupuolella, riippuu vähän minkä ulkoistuksesta puhutaan, silloin siitä tuli vähän muoti-ilmiö ja silloin kun liikkeenjohdossa syntyy muoti-ilmiö, niin silloin tykätään tehdä sitä muodikasta juttua, niin kyllähän se osaaminen oli aika kehoa monessa paikkaa siinä kohtaa, ei vaan osattu.

H6: Joskus se on vaan trendinomainen tai tulee hallitukselta tai jostain johdosta käsky, että ulkoistakaa ilman, että ollaan ihan varmoja, sopiiko se kuitenkaan just tähän

tilanteeseen. Sitten on nähty näitä suomalaisia tytäryrityksiä, joille tulee vaan ulko-mailta käsky, että ulkoistetaan esim. Euroopan laajuiseen palvelukeskukseen joku toiminto ja se on pakko toteuttaa tietyssä aikataulussa. On mennyt välillä prosessit aivan sekaisin ja niin kuin sen takia operatiivinen toiminta kärsii huomattavasti.

H7: Eri aikakausina painotetaan eri asioita, liikkeenjohdossa yleisestikin ottaen. En tarkalleen ottaen muista aikaa milloin, mutta selkeästi ruvettiin puhumaan ulkoistamistrendistä. Ruvettiin miettimään yritystoiminnan yleistä kehittämistä, osattiin alkaa miettimään sitä, että kannattaako meidän oikeasti tehdä kaikkea itse.

Se, miten ulkoistamiseen ideaalissa tapauksessa päädytään, on kuitenkin yleensä päätöksentekoprosessi, jonka toteuttamiselle on tunnistettu erilaisia motiiveja ja tavoitteita. Ulkoistaminen on kuitenkin enenevässä määrin ajateltu olevan strateginen päätös kuten aikaisemmin mainittu (Aron et al., 2005; McIvor, 2009). Haastateltavilla, näkökulmasta riippumatta, oli hyvin samankaltaiset ajatukset ulkoistamisen päätöksenteon ja siihen liittyvän kartoituksen ja tavoitteiden suhteen. Leavy (2004) on todennut, että tärkeintä on tiedostaa ajoituksen ja tavoitteiden takana piilevät riskit yrityksen toimintakyvylle. Mainittujen hyötyjen ja riskien kartoitus onkin päätöksenteon ytimessä ja tarkkaan perusteltu ja arvioitu päätös oli haastatteluissa keskeisenä lopulliseen päätökseen vaikuttajana. Yhtenä suurimmista taustateemoista haastatteluissa selkeästi näkyi tavoitteiden asetanta; mitä yritys tavoittelee ulkoistamisella ja miksi sekä miten se asettuu suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Milecova et al. (2010) ulkoistamisen riskienhallinnan prosessin ensimmäinen porras perustuu rajojen ja tavoitteiden asetantaan.

H7: Aina, ulkoistaminen on strateginen päätös. Vaikka siitä ei olisi mainittu erikseen strategiassa, että emme keskity tällaiseen toimintoon tai aiomme ulkoistaa tämän, vaikei olisi mainittu strategiassa niin onhan se aina strateginen päätös, että mitä yritys tekee tai ei tee.

H2: Jos ajatellaan, että strategiassa me haluamme varmistaa osaamisen ja kyvykkyys yritykselle strategisilla liiketoiminta-alueilla niin se juontaa juuri siihen, mitä meidän kannattaa tehdä itse, mihin yrityksen kannattaa panostaa, silloin kannattaa panostaa juuri niihin resursseihin, että me voimme turvata uuden tai kasvavan liiketoiminta-alueen osaaminen (...) Jos puhutaan vaikka hr-resursseista, silloin meidän ei tarvitse käyttää hr-resursseja sen tyypiseen henkilöstöhallintoihin, mikä voidaan ulkoistaa.

H3: Sitten taas riskien kannalta, jos tiedät mitä tavoittelet, niin pystyt peilaamaan sitä vasten, että minkä näköisiä riskejä tähän löytyy tai kyetään tunnistamaan. Jos sinulla on vaikka ajatus, että ulkoistat sen tuodaksesi kolmen vuoden päästä takaisin itsellesi, niin riski on siinä, että pystytkö todella tekemään sen. Onko sinulla oma kyvykkyys siihen vastaanottoon kolmen vuoden päästä – riski on tietenkin siinä, ettei se kehity niin kuin on suunniteltu.

H1: On ehdottomasti, strategia määrää sen mihin mennään ja mitä tehdään. Silloin me pystymme tunnistamaan sieltä niitä riskejä. Jos meidän strategiamme, on kasvava vuodessa vaikka 20 % niin se sisältää erilaisia riskejä (...) se auttaa meitä tunnistamaan niitä, huomioimaan, havainnoimaan ja myös tietyllä tapaa tarkkailemaan.

Toisaalta samalla yksi haastateltavista toi esiin kyseenalaistavan näkökulman, jonka mukaan yritykset kiinnittävät huomiota suoraviivaisesti kustannushyötyihin, mikä ei automaattisesti johda selkeään ulkoistusstrategiaan. Kustannus-

hyötyjen suoraviivainen tuijottaminen on saanut myös kirjallisuudessa kritiikkiä suppeudestaan (Leavy, 2004).

H3: Hyvin harvoin muistan nähneeni selkeää ulkoistusstrategiaa, joka lähtee just sieltä, että mitä me tavoitellaan tällä ulkoistamisella (...) tai päättely siitä, että mikä toiminto, esim. onko tehdaskiinteistöjen porttivahdit oikeasti yrityksen ydinliiketoimintaa vai onko ne ulkoistettavia. Tavallaan, mikä on strateginen kyvykkyys ja mikä ei ole. Yllättävän vähän näkyy tätä, eli kyllähän se kulupainotus on kiusallisen suuri.

Muun muassa Bodislav & Troacâ (2012) listasivat ulkoistamisen mahdollisia motiiveja, joista iso osa mainittiin myös haastatteluissa. Kuten edellä strategisen päätöksen yhteydessä mainittiin yrityksen ydinkyvykkyudet niin ydinliiketoiminnan kartoitukseen ja siihen keskittymiseen kiinnitettiin lähes jokaisessa haastattelussa huomiota. Haastateltavat toivat esiin näkökulman, jossa ulkoistamista pohdittaessa on mietitty yrityksen ydinliiketoiminnan kannalta tärkeimmät kyvykkyudet, jonka jälkeen on voitu kartoittaa toiminnot ja tarpeet, joiden ulkoistamisesta yritys voisi hyötyä. Ydinliiketoimintaan ja -osaamiseen keskittymällä pyritään kasvattamaan yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Kuten aiemmin mainittu esimerkiksi Ilmonen et al. (2010) toteavat, että sivutoimintojen ulkoistaminen vapauttaa resursseja yrityksen omille ydintoiminnoille. Ajatusta voidaan rinnastaa yrityksen kyvykkyuksien kartoittamiseen kuten resurssiperusteisessa teoriassa. Ydinosaamiseen taas liittyy usein vahvasti myös ainutlaatuisuus kuten transaktioperusteisen teorian yksi kolmesta määrittäjästä; erikoisuus. (Grant, 1991; Williamson, 1979)

H1: Onko tarvittu osaaminen/toiminto, kuinka vaikea toteuttaa ja hyödyttääkö se meitä laajemmin jotenkin muuten vai kannattaisiko se ulkoistaa, jos siitä ei ole hyötyä muuhun? Esimerkiksi videoiden tuottaminen itse olisi hyödyllistä, mutta se ei ole bisneksemme ydin, joten se oli mahdollista ulkoistaa.

H2: Yhtenä punaisena lankana oli juuri se, että mikä on se tämän yrityksen ydinosaaminen ja ydinbisnes. Sen myötä sitten mm. työterveyspalvelut olivat yksi toiminto mikä päätettiin ulkoistaa.

Ulkoistetun toiminnon palveluntarjoaja näki, että heidän tarjoama palvelu mahdollistaa asiakkaan keskittymisen muihin asioihin ja samalla asiakas voi luottaa palveluntarjoajan osaamiseen ja laatuun.

H4: Myös se, että osaaminen on mahdollisimman laajaa, että he pääsevät mahdollisimman paljon vapauttamaan omaa aikaa sen toiminnon tekemisestä ja voivat luottaa siihen, että siellä on tiimi, joka tekee.

Ydinliiketoimien kartoituksen lisäksi päätös ulkoistamisesta voi johtua suoraan tarpeesta ja taloudellisista kysymyksistä. Tarvekartoituksessa on samankaltaisuutta transaktiokustannusteoriassa mainitun toistumistiheyden kanssa, minkä Williamson (1979) määrittelee yhdeksi kolmesta transaktioiden kustannuksia kasvattavista tekijöistä. Tarvekartoitus nousee haastatteluissa tärkeäksi osaksi päätöksentekoa. Vaikka aiemmin mainitut kustannushyödyt ovat yksi yleisimmistä tavoittelun kohteista (Asatiani et al., 2019), haastatteluissa nousi esiin erilaisia tavoiteltuja hyötyjä, jotka nähtiin toteutuessaan johtavan myös kustannushyötyihin. Transaktioiden ominaisuuksien kartoittamisessa on selkeästi

transaktiokustannusteorian kanssa yhteneväisyyksiä. Muutamassa haastattelussa käsiteltiin näkemystä palvelun tarpeellisuudesta ja palkkaamisen kustannuksista sekä sitovuudesta. Näkökulman nostivat sekä toiminnon ostajat, että palveluntarjoaja, jotka näkivät asian selkeästi samankaltaisesti. Etenkin, jos palveluiden tarpeen ajallinen pituus tai säännöllisyys ei ole selvää, on usein taloudellisesti vähemmän riskialttiimpaa ja kustannusten kannalta joustavampaa ostaa palvelu ulkoisesti ja käyttää sitä tarpeen mukaan. Palkkauksessa nähtiin haastavimpana juuri palkkauksen sitovuus ja siihen sitoutuvat taloudelliset vastuut. Myös esimerkiksi Bodislavin & Troacân (2012) listauksessa erilaiset ulkoistamisen luomat rekrytointimahdollisuudet ja väliaikainen tuki on myös tunnistettu ulkoistamisen mahdollisina syinä.

H1: Sen jälkeen mietitään, kuinka kova tarve toiminnolle on. Jos tarve on päivittäinen, niin vaakakuppi kallistuu sinne suuntaan, että osaaminen tulisi hankkia itselle. Jos ei ole päivittäinen niin vaakakuppi kallistuu sinne, että se otettaisiin ulkoistettuna. (...) Raha ja taloudellinen resursointi, onko varaa? Työntekijän palkkaaminen sisältää riskejä taloudellisesta näkökulmasta – ulkoistus on helpommin irroitettava osa eli pystyn lopettamaan palvelun ostamisen lyhyellä varoitusaajalla, eli ei oo niin sitova taloudellisesti. Toki se maksaa myös enemmän, mutta niin osaamisen hankkiminenkin.

H2: Jos me tarvitsisimme johonkin projektiin lääkäriä niin me pystymme ostopalvelun kanssa paljon näppärämmin sitä neuvottelemaan kuin, että me rupeaisimme puoleksi vuodeksi rekrytoimaan lääkäriä johonkin projektiin. Joustavuus henkilöstöresurssin käytössä on ihan ehdoton etu tässä ulkoistamisessa.

H4: Kartoitetaan tarve tosi tarkalla tasolla, jotta voidaan oikeasti tarjota sitä, mikä auttaa heitä etenemään, ettei menisi niin, että me tarjoamme jotain, mikä kuulostaa hyvältä ja loppujen lopuksi se ei ole linjassa heidän tavoitteiden kanssa. (...) Yleensä mitä asiakkaamme pyrkivät saavuttamaan on jokin toinen ratkaisu palkkaamiselle (...) Eli sen sijasta, että palkkaisivat yhden henkilön, he saavat samalla kustannuksella koko tiimin kompetenssit käyttöön. Jos palkkaisi senioritason tekijän, eikä hänelläkään ole kompetenssia niin monelle osa-alueelle, niin [ulkoistamisella] saa yhden kontaktipisteen kautta kaikki kompetenssit käyttöön.

Ammattitaidon ja osaamisen lisääminen on yksi yleisimmistä tavoitelluista hyödyistä ulkoistamisessa (Anagnostou & McCarthy, 2004; Asatiani et al., 2019; Bodislav & Troacâ, 2012). Kuten useammassa aiemmassakin katkelmassa viitattiin, yleisesti ulkoistamisen motiiveissa painotettiin palveluntarjoajan tarjoamaa ammattitaitoa ja palvelujen monipuolisuutta. Yritykset näkevät ulkoistamisen asiantuntijaorganisaatiolle mahdollisuutena hankkia organisaatioon osaamista, jota voi olla monimutkaisempi hankkia ja ylläpitää organisaatioissa sisäisesti.

H2: Hyötynä haettiin juuri sitä, että saamme sen palvelun asiantuntijalle, sellaiselle yritykselle kenen ydinbisnestä se on. Siinä mielessä ajattelimme, että se palvelu on laadukkaampaa ja henkilöstön osaaminen, tietotaitotaso on parempi kuin mitä se olisi ollut meillä yrityksessä omin voimin (...) Katsottiin myös, että sieltä saadaan myös monipuolisempia palveluita (...) Monipuolisemmat palvelut tarkoittavat (...) huomattavasti laajemmalla skaalalla kuin mitä yrityksessä olisi voitu itse tuottaa – siis ihan kaikki välineet laitteet, tutkimusmenetelmät. Sitten useamman ammattiryhmän palvelut, koska yrityksessä ei ole järkevää palkata omaa työfysioterapeuttia, työterveyspsykologia, työvalmentajaa, niin (...) tämä laaja palvelurepertuaali saadaan isolta palveluntuottajalta paremmin.

H3: Minun oma filosofia on simppeleä siinä, että jos tehdään jotain mikä ei liity perusliiketoimintaan eikä ydinkyvykkyyksiin tai strategiaan kyvykkyyksiin, niin siitä voidaan luopua, jos joku tahoo pystyä tekemään sitä paremmin ja fiksummin ja siitä aiheutuu meille jotain hyötyä.

Palveluntarjoajien kannalta jatkuvasti koulututtava henkilöstö takaa laadukkaan toiminnan dynaamisessa ympäristössä. Palveluntarjoajien ammattitaidon ylläpito jatkuvan koulutautumisen kautta käsiteltiin haastatteluissakin yhtenä tavoitellun hyödyn takaajana.

H4: Tämä on niin muuttuva ala, että tässä oppii jotain uutta joka päivä. Hyvin pitkälti se, että viestitään avoimesti tiimin kesken, meillä on jokaisella vähän eri vahvuusalueet. Kaikki on läpinäkyvää, tiedot on kaikille saatavissa. Sitten meillä on uusi sisäinen akatemia, jossa kuukausittain on eri aiheista koulutuksia; se voi olla ammatillinen aihe tai vaikka ajankäyttöön liittyvä tai työn ja vapaa-ajan erottamiseen tai muuta. Kannustetaan myös siihen, että ottaa aikaa opiskelulle. Se opiskelu enemmän tapahtuu työnteon ohella, esimerkiksi niin, että otat jonkun tehtävän, mitä et ole täysin ennen tehnyt ja opiskelet sen asian siinä. Se on enemmän 'hands on'-oppimista kuin koulutuksissa istumista.

H2: Nämä nykyiset palveluntuottajat tällä alalla, ne ovat niin laadukkaita ja koulutus on niin hyvällä tasolla, ettei yksittäinen yritys pysty millään takaamaan sitä osaamistasoa, minkä tällä hetkellä nämä isot toimijat pystyvät henkilöstölleen tuottamaan.

Samalla, kun osaamisesta oltiin valmiita maksamaan, tuli esiin myös kustannusten vaikea hallinta. Esimerkiksi H2 nosti esiin, että kustannushyötyjen toteutuminen on todella haastavaa ostopalvelussa. Kuitenkin osaaminen, palveluntuottajan ammattitaidon ylläpito ja palvelun laatu olivat asioita, joista ostaja oli valmis maksamaan, vaikka todellisia kustannushyötyjä ei voitu etukäteen tarkkaan arvioida, koska kyseessä oli suoritusperusteinen hinnoittelusopimus ja työterveyspalvelut. Tässäkin näkökulmassa kuitenkin todettiin, että niin monipuolisten ja laadukkaiden työterveyspalveluiden toteuttaminen sisäisesti olisi käytännössä mahdotonta, joten todennäköisesti pidemmässä juoksussa ulkoistajan kustannushyödyt voisivat realisoitua esimerkiksi paremman kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin hallinnan kautta. Toisin sanoen, vaikka kustannukset silminnähten nousisivat ulkoistuksen yhteydessä sen tulisi korreloida samanaikaisesti esimerkiksi laadun tai tehokkuuden nousun kanssa. Kirjallisuudessa on painotettu samalla tavalla sitä, että yksittäisen hyödyn ostaminen voi olla kalliimpaa, mutta sen kokonaisvaikutus organisaatiolle on yleensä kustannustehokkaampaa kuin sisäisesti kokonaisuuden organisointi ja hallinnointi (Anagnostou & McCarthy, 2004).

H6: Vaikka tavoitteena olisi kustannussäästöt niin se ei aina toteudu kuitenkaan, että siitä ihan valtavia säästöjä saataisi, mutta se toiminta tehostuu ja muuttuu joustavammaksi myös kustannukset.

Kuten edellä mainittu, haastatteluissa ei annettu pelkälle kustannusten tuijottamiselle täyttä valtaa, mutta se nähtiin kuitenkin lähtökohtaisesti pohjalla ulkoistamisen päätöksenteossa. Monet tavoitellut hyödyt toimivat limittäin, eli osa hyödyistä toteutuessaan korreloivat keskenään. Esimerkiksi Bodislav & Troacân (2012) listauksesta, kustannushyödyt, rekrytointimahdollisuudet ja



vaikkapa riskienhallinta saattavat kaikki yhdistyä hyödyiksi, kun mietitään palkkaamiselle vaihtoehtoa ulkoistamisesta.

H7: Eihän päätöksiä tehdä, jos niille ei olisi liiketaloudellisia perusteita. Kyse on siitä, että huomaako liikkeenjohto niitä mahdollisuuksia, mitä ulkoistaminen vois tarjota ja osaako liikkeenjohto tehdä/teettää niitä laskelmia, jotka tukevat oikeasti sitä ulkoistamis päätöstä, että saadaan oikeasti mallinnettua se, että mitä tulee sen ulkoistamisen jälkeen tapahtumaan. Jos mekaanisesti miettii, että jos sinulla on kustannuksia 100 jostakin toiminnosta, jonka sinä teet itse ja sitten sanot jollekin toiselle, että me maksetaan sen tekemisestä sinulle (...) mutta se pistää siihen katteensa päälle, niin siitä, minkä sinä teet 100, sinä maksat 120. Niin palveluntarjoajalta täytyy tulla silloin hyötyä, joka kompensoi sitä sinun omaa tilannettasi. Jotain kautta tämä hyöty tulee ja kyllähän se hyöty sitten näkyy nimenomaan siellä tuloslaskelmassa. Täytyy näkyä, jos se näkyisi toisen merkkisenä eli se tuottaisi sinulle tappiota se ulkoistaminen niin miksi sitten tekisit sen?

H3: Ei se [kustannushyödyt] aina ole [syy ulkoistamiselle], mutta kyllä se aika usein on. Ihan heti ei tule mieleeni semmoista tilannetta, ettei kustannukset olisi ollenkaan läsnä. Sitten, mikä sen painoarvo on, niin tavallaan on toinen asia. Minun on vaikea nähdä ulkoistustilannetta, jossa ei olisi kustannushyötytekijöitä - miksi me sitten tekisimme sitä?

Kuten resurssiperusteisen teorian ja transaktiokustannusteorian kritiikissä mainittiin, on teorit yksinään usein suppeita näkökulmia ulkoistamisen päätöksenteolle (McIvor, 2009). Näiden kahden teorian ominaisuuksia voi kuitenkin selkeästi identifioida haastateltavien päätöksenteon aiheisiin, joten voidaan yhtyä ajatukseen näiden kahden teorian hyödyntämisestä rinnakkain päätöksenteon taustateorioina.

## 6.4 Ulkoistamisprosessin teemat riskienhallinnan näkökulmasta

Ulkoistamisprosessin toteuttamisessa prosessin hallinta ja suunnittelu on tärkeässä osassa (Aubert et al., 1999). Prosessin hallinnan kannalta niin ulkoistamisen kuin riskienhallinnankin mallit ja viitekehykset toimivat suunnittelun lähtökohtana (Ilmonen et al., 2010; Kvedaravičienė & Boguslauskas, 2008; Purdy, 2010).

H2: Ulkoistaminen kannattaa suunnitella huolella, koska jos se tehdään hätiköiden niin silloin siitä tulee harmia kaikille sekä toimittajalle että yritykselle.

H6: Valmisteluvaihe on kriittinen, käydään tarkasti läpi prosessit, mitä ulkoistetaan ja mitä osa-alueita ulkoistetaan. (...) Valmisteluvaihe et ylipäätään, että arvioidaan vaihtoehtoja ja kuinka järkeviä ne on ja kuinka laaja se ulkoistaminen on ja minkä tyyppinen.

Ulkoistamisen riskejä on aikaisemmassa tutkimuksessa yleisellä tasolla tarkasteltu paljon, mutta mitä ulkoistamisen riskienhallintaprosessin tarkasteluun tulee, se keskittyy usein tarkemmalla tasolla toimialaan tai yksittäisen toiminnon tai jopa yksittäisten yritysten ulkoistamisprosesseihin, koska prosessi on niin yksilöllinen (Aron et al., 2005; Aubert et al., 1999; Koszewska, 2004).

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että organisaatiot keskittyvät ulkoistamisprosessin eri vaiheissa tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä erilaisin keinoin ja riskien tunnistaminen kulminoituikin riskienhallinnan perustaksi. Vaikka haastatteluilla ei pyritä yleistettäviin vastauksiin organisaatioiden edustajilta kuitenkin kartoitettiin ulkoistamisprosessin peruselementtejä, joita haastateltavia pyydettiin tuomaan esiin niin sanottuna vaihejanana aina päätöksestä prosessin loppuvaiheisiin. Tietyntylaisia lainalaisuuksia prosessille voitiin identifioida haastatteluiden pohjalta. Mikäli haastatteluissa havaitaan toistoa, on pieniäkin otoksia mahdollista katsoa saturoituneiksi (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Alla taulukossa 9, on koottu ulkoistamisprosessin peruselementit, joita haastatteluissa nostettiin lähes poikkeuksetta esiin.

<b>Ulkoistamisprosessi haastattelujen pohjalta</b>
Yrityksen toimintojen kartoitus ja tarpeen identifiointi, ulkoistamispäätös
Suunnittelu ja valmistelu, laskelmat ja analyysit
Potentiaalisten kumppaneiden kartoittaminen ja tarjouskierrokset
Hinnoittelu ja sopimusneuvottelut
Ulkoistamisen organisointi ja mahdollinen testaus
Seuranta ja mittarit

TAULUKKO 9. Ulkoistamisprosessin peruselementit haastattelujen pohjalta

Lainalaisuuksista huolimatta, haastateltavat painottivat eri vaiheita hieman eri tavoin. Sopimusten merkitys nousi kuitenkin moneen otteeseen esille niin palveluntarjoajan kuin ostajankin näkökulmasta. Sopimukselle ja sopimusneuvotteluille annettiin paljon painoarvoa, mutta niitä edeltävä tiedonkeruu ja erilaiset tietopyynnöt, neuvottelut ja kartoittaminen nähtiin keskeisenä pohjatyönä sopimusneuvotteluiden onnistumiselle. Kokonaisuudessaan etenkin riskienhallinnan kannalta voidaan ajatella, että tärkeämpänä nähtiin prosessin alkupuolelle resursointi ja panostaminen, jotta pohjatyö ja suunnittelu kantaisi hedelmää lopulta toteutuksen onnistumiseen asti.

H7: Yleisesti operatiivisen toiminnan aikana, jos yritys itse tekee jotain asioita niin sillä on välitön käskyvalta niihin asioihin, missä se riski sitten realisoituu ja ei realisoitu. Mutta sitten kun sinulla on ulkoistettuna toiminto, niin sittenhän sinun on todella hyvin pitänyt mieltä sopimuksentekovaiheessa kaikki mahdollisuudet, että se riskien identifioimisen ja niille reagoimisen pohtiminen pitää olla tosi etukenossa verrattuna normitoimintaan. Muuten saattaa käydä niin että kun riski realisoituu, et pysty tekemään sille mitään. Et pysty, koska sopimukset kieltävät sinua puuttumasta siihen (...) millä tavalla se hoidetaan.

H2: Palvelusopimuksen laatiminen ja sen sisällön sopiminen on ihan keskeinen ja merkittävä asia ja siihen kannattaa uhrata aikaa ja keskittyä ja käydä se huolella läpi. Sitten, kun se on tehty ja sopimus allekirjoitettu, erinäisten asioiden poistaminen, lisääminen, muuttaminen on huomattavasti paljon hankalampaa kuin, jos se on sovittu yhdellä kertaa mahdollisimman selkeästi.

Ulkoistamisprosessia on analysoitu haastatteluiden perusteella ja kerätty kolme otsikkotason teemakategoriaa (taulukko 10), jonka alle haastateltavien ajatukset

on pyritty johdonmukaisesti kokoamaan. Teemat nousivat nimenomaan riskejä ja ulkoistamisen haasteita ja hyötyjä pohdittaessa. Kategoriat on pyritty mukauttamaan myös painopisteisiin ulkoistamisprosessin mukaan; suunnitteluun, sopimukseen, yhteistyön rakentamiseen ja seurantaan.

Prosessissa tunnistetut teemat
Ammattitaito, laatu, osaaminen
Kumppanuus, luottamus, sopiminen
Maine ja sisäinen kulttuuri

TAULUKKO 10. Haastatteluista kootut otsikkotason teemat.

### 6.4.1 Ammattitaito, laatu, osaaminen

Ammattitaito, laatu, osaaminen ja tavoitteet voidaan johtaa yhdeksi ulkoistamisprosessin teemakokonaisuudeksi haastatteluista. Nämä ominaisuudet nousevat organisaatioissa ulkoistamisen mahdollisiksi potentiaaleiksi, mutta samalla tunnistetaan riskeinä, mikäli ne eivät jostain syystä toteudukaan toivotulla tavalla. Prosessin starttaaminen ja läpivieminen vaatii ammattitaitoa sen toteuttajalta ja etenkin pienempien yritysten on syytä kiinnittää huomiota omiin rajoituksiinsa tällaisten prosessien kynnyksellä (Ilmonen et al., 2010). Haastateltavat nostivat esiin ammattitaidon, jonka täytyy löytyä aivan ensimmäisenä omalta johdolta, jotta ulkoistaminen voidaan toteuttaa onnistuneesti.

H3: Maailma on täynnä epäonnistuneita ulkoistuksia, peilistä löytyy yleensä vastaus. Ei ole osattu. Sieltä unohdettiin semmoiset perusasiat aika usein, itsekin nähnyt monen otteeseen, kun ulkoistetaan niin jonkunhan pitää johtaa sitä ulkoistamista ja se hän vaatii yleensä aikaa, rahaa, tupakkaa eli yleensä vähän kokeneempaa ihmistä. Pitää tavallaan se vahtiminenkin organisoida.

H7: Tämä on just se, missä punnitaan johdon ammattitaito, johdostahan kaikki lähtee. Vaikka kuka sen siellä alemmalla tasolla oikeasti tekee, mutta se aina lähtee sieltä vastuullisesta johdosta, joka määrittää, millä tavalla nämä ulkoistamisprosessit käydään ja edellyttää, että tekee tarvittavat esitelmät ja ulkoistamiskyselyt ja kokee sen tärkeäksi, että täytyy kysyä ja varmistaa. Jos johto vaan myhäilee ja syö kampawienereitä ja juo konjakit ja sanoo, että hyvä homma niin sen jälkeen on turha mennä sanomaan et voihan, kun meni toi ulkoistaminen pieleen.

Ilmonen et al. (2010) varoittavat, ettei liian haastavaa prosessia ole kannattavaa toteuttaa ilman johdon tai henkilöstön todellista osaamista. Konsultointikokemuksen kautta tarkasteltiin vaihtoehtoja hallita ammattitaidon puutetta konsulttien hyödyntämisellä joko koko prosessin läpiviemisessä tai yksittäisten portaiden kohdalla esimerkiksi erilaisten tausta- ja referenssiselvitysten tai laskelemien muodossa. Pk-yrityksen edustaja taas vahvasti käytännön, sillä he olivat hyödyntäneet kumppanin valinnassa konsulttia.

H3: Se riippuu hirveästi talosta, isompi ulkoistus, isoimmista firmoissa on lähes aina konsultti. Pienemmissä varmaan, jos ei ole tosi merkittävä case. Mikä se konsultin rooli on, et onko se sitten koko prosessissa mukana, tai joskus on ollut niin, että kon-

sulttia käytetään aika pistemäisesti, esimerkiksi vaikka nyt potentiaalisten ulkoistuskumppaneiden hakemisessa – et kuka tätä vois tehdä.

H1: Olemme käyttäneet myös ulkopuolista konsulttia, kun olemme arvioineet sitä osaamista, koska meillä ei itsellä sitä osaamista ole tarpeeksi. Ulkopuolista konsulttia on käytetty arvioimaan kuka olisi meille se sopivin.

H7: Kaikista tärkein vaihtoehto [ulkoistamisprosessin läpivientiin] on ammattitaito. Jos tuntuu, ettei sitä ole niin ostaa sen ulkoa. Niin aidosti silloin kuin sen tason riskiä pohditaan niin ensinnäkin sen prosessin osaaminen, koska nyt ei ole kyse siitä, että rupeaisimme tekemään jotain uutta hommaa vaan, koska kyseessä on ulkoistaminen, niin on itselläkin jo aika hyvä mielikuva, että mitä se on ja mitä me haluamme siltä, joka sen tekee meidän puolestamme. Niin kyllä se asiantuntemus löytyy sieltä sinun omasta organisaatiostasi. Ainahan se on kiinni siitä, miten hyviä johtajia siellä on, miten hyviä päälliköitä ja asiantuntijoita talosta löytyy. Voi hyvin käydä niin, että johtoryhmä tarkkailee riskejä Levillä kelohonkamökissä, viikon ajan ja lopputulos on huono tai sitten joku nuori konsultti käy yhdessä päivässä tekemässä riskikartoituksen ja se onkin ihan huikea.

Laadun varmistaminen taas palveluntarjoajan osalta on kokonaisuuden hallinnan kannalta äärimmäisen tärkeä ja haastavakin osin. Palveluntarjoajan kartoitukseen ja analysointiin käytetäänkin usein paljon aikaa ja resursseja. Organisaatiot lähettävät erilaisia tietopyyntöjä palveluntarjoajille ja haastattelukierroksia voi esiintyä moniakkin vaihtoehtojen määrästä riippuen. Näillä pyritään varmistamaan, että molemmat osapuolet ymmärtävät kokonaisuuden. Kuten Quélin & Duhamel (2003) toteavatkin yksi tärkeimpiä päätökseen vaikuttavia tekijöitä on palveluntarjoajien tekemisen laatu. Tietopyynnöillä pyritäänkin kartoittamaan palveluntarjoajien kyvykkyyksiä ja resursseja ja pohjustetaan jo tulevia sopimuspykälä ja -vaatimuksia. Samalla pyritään varmistamaan palveluntarjoajan kyvykkyys vastata alati dynaamistuvaan maailmaan ja muutoksiin. Kuten Anagnostou & McCarty (2004) toteavatkin, kaikkien muiden hyötyjen lisäksi riskin jakaminen muiden kesken vähentää omaa riskitaakkaa. Jakaminen täytyy kuitenkin tapahtua luotettavien ja osaavien organisaatioiden kesken, jotta tulos on optimaalinen. Powerin (2009) ajatukset ovat samankaltaisia. Riskin jakaminen toisen osapuolen kanssa ei vielä takaa sen hallintaa, vaikka riskien todellinen hallinta vaatii jatkuvaa töitä molemmilta osapuolilta (Power, 2009).

H1: Laadun varmistaminen varsinkin, jos yrityksellä itsellään ei ole tarpeeksi osaamista aiheesta, niin on vaikea varmistaa, että se kumppani, jolle on ulkoistettu pystyy tekemään ja on laadukkain ja paras vaihtoehto.

H6: Sitten, jos liiketoiminta muuttuu tai tapahtuu jotain nopeasti niin pystyykö palveluntarjoaja vastaamaan muutokseen.

H2: Ensin kartoitettiin potentiaalisia toimittajia mitä Suomessa tapahtuvassa toiminnassa, ketä oli tarjolla. Siinä yhteydessä benchmarkattiin muita yrityksiä juuri tässä toimittajavalinnassa, sitten sen jälkeen tehtiin RFI [tietopyyntö] ja RFQ [tarjouspyyntö] ja niiden perusteella loppujen lopuksi tehtiin ne alustavat päätökset ja sitten tuli toimittajien haastattelut, tapaamiset ja sen perusteella tehtiin lopullinen valinta. (...) Palvelusopimuksen sisältöön ja laajuuteen liittyy myös siinä mielessä se riskienhallinta siinä vaiheessa, kun tehdään tietopyyntö ja tarjouspyyntö, se että ymmärtään sinne laittaa niitä asioita, joita me haluamme, että näkyy siellä palvelusopimuk-

nessa sitten (...) Tähän yksi toimittaja tietopyyntövaiheessa totesi, etteivät pysty tuottamaan palveluita riittävän laadukkaasti niin he jättäytyivät siinä vaiheessa pois.

H3: Sitten alkaa RFI alustava, oletteko lähdössä mukaan, (...) ja jonkun näköinen indikaatiivinen hintalappu. Sen jälkeen varsinainen tarjouskierros, neuvottelut, saittiviisitit tai toimittajakäynnit, referenssisoitot tai käynnit, kuka näitä käyttää muuten.

Palvelun tuottaminen laadukkaammin ja tehokkaammin on palveluntarjoajien tavoite (Anagnostou & McCarthy, 2004). Tietopyyntöjen ja erilaisten kartoitusten ja neuvotteluiden myötä myös toimialatuntemus karttuu molemmin puolin ja se nähdään kasvattavan palveluntarjoajan osaamista myös tilaajan toimialasta. Tämä helpottaa palveluntarjoajan arviointia omien resurssien ja tilaajan toiveiden kohtaamisesta. Toimialatuntemuksen tärkeys ja kriittisyys riippuu kuitenkin selkeästi ulkoistetun toiminnon ominaisuuksista.

H7: Ei välttämättä pakollista ymmärtää, mutta aina, kun on niin syvä kumppanuus kuin ulkoistussuhde niin on hyvä, että ymmärretään toisten liiketoimintaa, koska silloin voi aina tuottaa lisäarvoa. Ulkoistuksen tuottajana hyvä ymmärtää päämiehensä liiketoimintaa et pystyy oma-aloitteisesti tukemaan, sillä omalla osaamisellaan, mitä pystyykään tarjoamaan.

H2: Siinä mielessä, kun ulkoistetaan palvelua niin se että palvelun substanssiosaaminen meillä, että ymmärretään, minkälaista palvelua ollaan ostamassa. Siihen liittyen, minkälaista palvelua tarvitaan ja toimialan tuntemus myös niin päin, että palveluntuottajien täytyy ymmärtää [meidän] toimiala mitä ne tarjoavat. Ja sitä me selvitämme myös siellä tietopyynnössä ja tarjouspyynnössä. Ulkoistamisprosessi on vuoro-vaikutusta, meidän pitää ymmärtää antaa riittävästi taustatietoa, jotta ne ymmärtävät kenelle tarjoaa palvelua.

Paljon erilaisia ulkoistuksia urallaan nähnyt haastateltava nosti vielä syvemmän näkökulman toimialatuntemuksen ja palveluntarjoajien kartoituksen osalta. Tärkeimpänä olisi kiinnittää huomiota itse yrityksiin ja niiden hallintoon, kumppania valitessa. Riskien eliminoinniseksi palveluntarjoajan näkökulmasta asiakkaan taustoihin kiinnitetäänkin huomiota jonkun verran.

H3: Riippuu toiminnosta hirveästi. Se on varmaan hyödyllistä, mutta osahan on selkeästi sellaisia, joissa sisältö eli käytännössä esimerkiksi taloushallinto määrittää loppujen lopuksi sen ulkoistuksen onnistumisen, ei niinkään se toimiala. Toimialasta tulee, jotkut asiat johdannaisina, jos olette kuluttajaliiketoiminnassa niin tapahtumia tosi paljon enemmän, tai jos maantieteellisesti hajallaan, tai toimitusketju hajallaan (...) Niin todennäköisesti se tuo siihen taloushallinnon ulkoistustilanteeseen huomattavasti enemmän kompleksisuutta. Luulisin, että toimialatuntemuksen osalta oleellisinta on tuntee sitä yritystä, joka ulkoistaa ja tietysti, jolle ulkoistetaan. Se, mikä minua on ajoittain hämmentänyt, on se, miten vähän ulkoistajat perehtyvät siihen, mikä on se yritys, jolle ulkoistetaan. Mennään RFI, RFP, tarjouskierrosneuvottelut, mutta loppujen lopuksi, miten paljon tutkitaan sitä, mikä se yritys ihan oikeasti on, kuka sen omistaa, kuka siellä määrää, onko siellä valtiollisia vaikuttimia takana.

H6: Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, asiakkaan tunnistaminen, tunteminen ja määrittely on ollut aika tärkeää (...) että pystytään toteuttamaan se toimeksianto suunnitellusti, ja ei ole mitään poliittisia sidoksia tai kansainvälisiä muita riskitekijöitä niin tosi tarkkaan tunnistetaan ja tiedetään, että voidaan ylipäätään tarjota palveluita sille.

Palveluntarjoajien näkökulma asiakkaan toimialan ymmärryksestä taas oli selkeä. Mitä spesifimpi ja moninaisempi asiakkaan ala on, sitä tärkeämpää on ymmärtää toimialaa. Palveluntarjoajat pyrkivät luonnollisesti rakentamaan mahdollisimman syvän ja toimivan kumppanuuden, jotta asiakas on tyytyväinen palveluun.

H6: Etenkin sitten, jos mennään johonkin ihan erityistoimialalle niin kuin rakennustoimialalla on ihan omat kuvionsa ja julkisella puolella ihan omat. Mutta sitten on paljon tällaisia yleisiä toimialoja, missä nyt ei tarvitse mitään kovin erityistä toimialaosaa. Etenkin palkanlaskennan puolella sitten taas ehkä tarvitaan aika laajaakin toimialaosaa ja työehtosopimusten osaamista ja sitä ei sitten ehkä pysty yhtiöt itse hallitsemaan niin päädytään palkanlaskennassa ulkoistukseen.

H4: Toimialatuntemus on tosi tärkeää, meidän on pakko ymmärtää, nyt kun tehdään markkinointia, meidän olemme digitaalisia myyjiä sille asiakkaan tuotteelle, että meidän pitää ymmärtää ala ja liiketoiminta tosi hyvin. (...) Asiakkaan kannalta riski on se, että se kumppani, jolle ulkoistetaan, ei saa tarpeeksi hyvää kuvaa liiketoiminnasta.

#### 6.4.2 Sopiminen, luottamus ja kumppanuus

Sopiminen, luottamus ja kumppanuus ovat toinen teemakategoria, joiden ympärille kytkeytyi paljon ajatuksia haastatteluista analysoitaessa. Sopimusvaiheeseen päästäkseen organisaation tulee valita kumppani, jonka kanssa syvempiä sopimusneuvotteluja lähdetään työstämään. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin kumppania valitessa, käydään läpi kumppanin taustoja ja toimintaa ja valintaan liittyviä kriteerejä. Haastateltavien esittämät kriteerit kumppaneille eliminoivat tiettyjä tunnistettuja riskejä liittyen esimerkiksi palveluntarjoajan kokoon tai resursseihin. Organisaatioiden kulttuurien ristiriitaisuus on todettu vaikeuttavan yhteistyötä (Cooper & Gardner, 1993). Kulttuurilliset ja niin sanotusti kemia-aspektit huomioitiin myös kahdessa haastattelussa. Kulttuurin vaikutusta riskienhallinnan näkökulmasta huomioivat myös riskienhallinnan mallit.

H1: Taloushallinnon puolella, meidän kumppanimme on niin iso, että vaikka sieltä lähtisi muutama työntekijä niin silti siellä on monta sataa tekijää korvaamassa. Yrityksen koko, kelle ulkoistetaan, niin tällainen riski on pienempi isossa yrityksessä. (...) Se kulttuuri, miten teillä tehdään asioita ja mikä se on se tyyli tehdä, se vaikuttaa ulkoistukseen siten, että ulkoistuksen kumppanin kulttuurilla ja henkilöllä on paljon väliä, että se saadaan sopimaan hyvin yhteen koska he ovat kuitenkin niin irrallaan toisistaan.

H3: Sitten tullaan kulttuurikysymyksiin ja kemiakysymyksiin, että jos se tuntuu jo alkuvaiheessa, kun ulkoistaja koittaa myydä palvelua, jos asiat tuntuu hankalilta niin varmaan jossain vaiheessa myöhemminkin on hankalaa.

Ulkoistusprosessin läpikäynyt haastateltava peräänkuulutti tarkkoja kriteerejä kumppanin osaamisesta ja tietoteknisistä resursseista, mutta mainitsi samalla toiveen mahdollisimman vähäisestä määrästä verkostotoimijoita eli palveluntarjoajan käyttämää alihankintaorganisaatiota tai muuta kolmatta osapuolta. Mitä enemmän toimitusketjussa on toimijoita, sitä haastavampi ketju ja sen toimintaa on hallita (Tukamuhabwa et al., 2015).

H2: Ja sitten se, että tällä me haluttiin varmistaa sitä, että koska meidän yritys toimii monella eri paikkakunnalla niin, kun on iso palveluntuottaja, jolla on hyvä oma toimipisteverkosto ja mahdollisesti siihen vielä verkostopalvelu niin me saadaan yhdenvertaisempaa palvelua meidän työntekijöille. (...) Verkostotoiminta ei ole semmoinen ensisijainen toimintatapa missään nimessä, koska siinä on hallinnointi ja raportointihaasteita. Tällä toimijalla, jonka me valitsimme, vain yhdellä paikkakunnalla tarvittiin verkostotoimija. (...) Tässä kohdassa niitä keskeisiä asioita oli palvelun laajuus, digitaaliset palvelut, lähinnä online raportoinnin tilanne. Yleisesti ottaen sen yrityksen prosessit; kuinka hyvin ne oli kuvattu, ja kuinka paljon niitä oli; oliko niitä prosesseja ja oliko ne kuvattu. Sitten tietysti kustannukset olivat yksi asia.

Kuten jo ulkoistamisprosessia esiteltäessä kuvattiin, sopiminen nousee tärkeäksi kulmakiveksi ja sitä luonnehditaan myös eräänlaisena prosessin jakajana. Sopimuksen allekirjoituksen jälkeen, sen muokkaaminen on usein todella haastavaa. Aubert et al. (1999) ovat todenneet, että yksi selkeistä riskifaktoreista on sopimisessa kohdattavat haasteet ammattitaidon tai muun kokemuksen myötä. Sopimuksien osalta kirjallisuudessa mainitaan usein myös vakuutukset (esim. Kuusela & Ollikainen, 2005), mutta tämän tutkimuksen aineiston mukaan vakuutuksia ei käsitelty tarkemmin ulkoistamisprosessissa kuin mahdollisesti jossain tapauksissa vastuiden osalta.

H7: Sopimus on äärimmäisen tärkeä, sopimuksen pitää reflektoida niitä riskejä, mihin sen toisen osapuolen pitää omalla toiminnallaan ottaa osaa (...) Sitten on se sopimuksen tekeminen, mihin kannattaa laittaa paljon panoksia ja vaatii aikaa, koska se on sitten se raamattu, jota sen jälkeen uskotaan ja toteutetaan ellei muuta myöhemmin sovita.

H2: Toistan vielä, niin sen takia tietopyyntö- ja tarjouspyyntösisältö ovat tärkeitä miettiä huolella, koska sieltä asiat tulevat sitten sopimusneuvotteluun. Eli näin päin, jos siihen sopimusneuvotteluun tulee yhtäkkiä asioita, jotka eivät ole tulleet matkalla vastaan millään tavalla, vaikka nyt tilaajan näkökulmasta, että tarvitaan ja halutaan tällaista ja tällaista ja se on toimittajalle ihan uus asia niin se on prosessille riski. Siinä vaiheessa homma voi vielä kariutua, jos se onkin toimittajalle showstopperi, että ne sanoo, ettei voida toimittaa tämmöistä ja me emme ole huomanneet tietopyyntö/tarjouspyyntövaiheessa tuoda sitä esille.

H6: Sopimukset on nykyään, mitä on noita palvelusopimuksia isoista ulkoistuksista nähnyt niin voi olla useampi 100 sivua, missä on määritelty todella tarkkaan kaikki mahdollinen. Kyllä se on ehdottomasti tärkeimpiä riskienhallintavälineitä.

Pitkät sopimuskumppanuudet on transaktiokustannusteorian pohjalta nähty mahdollisuuksina ajaa transaktiokustannuksia alas (Williamson, 1979), mutta toisaalta kritiikin mukaan niillä on myös taipumus syödä ulkoistuksen tuomaa joustavuutta (Anagnostou & McCarthy, 2004). Ulkoistusprosessin läpikäynyt asiantuntija (H2) kommentoi haastattelunsa loppuun, että pitkä kumppanuus ja sopimus ei aina ole edullinen tilaajayritykselle ja siksi sopimusten kilpailuttaminen aika-ajoin estää vahvemman valta-aseman muodostumista palveluntarjoajalle. Tuttuus ja onnistunut sopiminen on kuitenkin lopulta ajateltu korreloivan kommunikoinnin ja niin sanotun yhteisen sävelen löytämisen kanssa (Williamson, 1979).

Sopimisella pyritään eliminoimaan tietynlaiset riskit kuten tietovuodot tai liikesalaisuuksien vuotaminen ja asettamaan erilaisia kontroleja ulkoistetun toiminnon hallinnalle. Kuten Aubert et al. (1999) toteavatkin, erilaiset riskit vaa-

tivat erilaisia kontroleja ja toimintatapoja. Aubert et al. (1999) mukaan sopimuksin kontrolloitavat riskit ovat usein kuitenkin todennäköisyydeltään epä-todennäköisiä, mutta toteutuessaan todella kriittisiä.

H7: Ei tarvitse olla kuin se, että yhtäkkiä meidän kumppanimme tuottaa samaa palvelua pahimmalle kilpailijalle. Sitten pelätään, että prosessit ja liikesalaisuudet alkaa mennä sitä kautta kilpailijan tietoon. Tässä taas jälleen kerran sopiminen, jos sovitaan ettette tarjoa samaa palvelua alalla muille toimiville tai sitten, jos on semmoinen et on kilpailijoita siinä, niin sovitaan yhdessä, että miten hallitaan sitä tiedon siirtymistä siinä.

H2: Yksi semmoinen keskeinen asia, jos ajatellaan ulkoistamisessa, on nämä salassapitosopimukset.

Opportunistinen käytös oli transaktiokustannusteoriassa tunnistettu ominaispiirre omaa etua ajaville toimijoille. (Alaghehband et al., 2011; Asatiani et al., 2019). Tiedon pimittäminen toiselta osapuolelta oman edun ajamiseksi nähdään esimerkkinä opportunistisesta käytöksestä. Lee & Kim (2005) taas ovat määrittäneet kumppanuuden kulmakiviksi luottamuksen, yhteiset hyödyt ja sitoutumisen. Toiminnon palveluntarjoaja toi haastattelussa ilmi sopimus pohjaisen näkökulman liittyen tilaajan riippuvuuden kasvattamiseen. Haastateltavan organisaation ajatus vahvistaa kumppanuuden molemminpuolisuuden ja asiakaslähtöisen palveluntarjoajan tärkeyden. Samalla toisessa vaihtoehdossa voi tunnistaa opportunistisia piirteitä, mikäli perimmäisenä tavoitteena on aiheuttaa asiakkaalle haasteita riippuvuuden ja joustavuuden suhteen.

H4: Toiset [palveluntarjoajat] tekevät sitä ulkoistettuna niin, että olisi ns. osa asiakkaan tiimiä ja toiset tekevät enemmän sillä kulmalla, että he tarjoavat sen palvelun, että sitten kun asiakas lähtee niin hänelle ei jää mitään dataa, ei mitään muuta kuin tavallaan sähköpostit ja raportit yhteistyöstä, muttei jää välttämättä esimerkiksi työkaluja, mitä on käytetty. Me emme tee näin, me teemme kaikki asiakkaan työkaluilla, just sen takia, että meidän mielestä se on epäreilua asiakasta kohtaan, yrittää pitää asiakas meillä sen takia, et nämä on nyt ne työkalut, että te menetätte nämä kaikki, jos lopetetaan. Mutta tiedän, että näin toimitaan. Sehän on tosi iso riski asiakkaalle, siinä voi menettää kymmenien tuhansien eurojen edestä työtä ja dataa, jos joutuu nollaamaan kaiken.

Kuten Lee & Kim (2005) toteavat, sopimuksella ei pystytä kuitenkaan varautumaan kaikkeen, jolloin luottamus ja kumppanuus astuu tärkeään asemaan. Kumppanuus oli haastattelussa useasti esillä. Yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen toiminnan kehittämiseen ja prosessin laadukkaaseen läpivientiin nousivatkin tärkeään osaan myös haastateltavien näkökulmasta. Selkeää kommunikointia, fyysistä läsnäoloa ja puhdasta luottoa kumppanuuteen pidettiin tärkeinä osa-alueina. Kumppanuuskeskeisyys nousi yhtä lailla esiin myös palveluntarjoajan puolelta.

H7: Sopimuksessakaan ei voi ottaa kaikkea huomioon. Tärkeintä on se, miten yhteistoiminta koko ajan jatkuu ja miten se käy ja kukkuu.

H4: Me olemme ehkä niin kumppanuuskeskeisiä siinä, että me mietimme asiakkaan parasta, mutta me ei aina sanota kyllä asiakkaalle vaan osataan sanoa ei. Se on aika tärkeää, että asiakas maksaa meille asiantuntemuksesta, eikä siitä heidän ideoiden myötäilystä. Se on semmoinen mistä asiakkaat yleensä tykkäävät ja että me ehdo-



tamme proaktiivisesti uutta. Me myös oikeasti tehdään ne asiat mitä luvataan, niin kunnolla.

Myös palveluntarjoaja luottaa vahvasti yhteistyön voimaan ja usko toistaiseksi voimassaolevan sopimuksen kannattavuudesta joustavana elementtinä molempiin suuntiin on vahva.

H4: Vaikka me emme sopimusteknisesti sitoisikaan asiakasta niin kyllä ne asiakkuudet silti yleensä pysyy, jos se yhteistyö toimii. Jos ei toimi niin se ei yleensä ole meidän kannattavaa.

Liu et al. (2021) ovat todenneet hyvän kumppanuuden merkitsevän luottamusta. Luottamuksen tärkeys palveluntarjoajan ja ulkoistajan välillä luo edellytykset toimivaan liiketoimeen, mutta luottamuksen rakentamiselle täytyy joskus antaa aikaa. haastateltavat antavatkin esimerkkejä haasteista luottamuksen kartoittamisessa. Palveluntarjoajan luottamus on argumentoitu olevan yksi primääritekijöistä, jotka tulisi arvioida jo kumppania valittaessa (Sandhu et al., 2018).

H1: Luottamus on ydin, meidän toiminnassamme. Isommassa toiminnassa ei voi pohjautua luottamukseen täysin, mutta meillä pohja on luottamuksessa. Luottamus ja usko isoihin taloushallinnon toimijoihin, koska uskotaan, että toimivat säädösten ja asetusten mukaisesti. Niitä valvotaan ja verottaja, tilintarkastus ja kirjanpito liittyvät kaikki toisiinsa, jos joku ei täsmää niin se tulisi näkyville tosi nopeasti ja vastuu on taloushallintoprosessissa kirjanpitäjällä.

H3: Kyllähän se kumppanuussuhde, jos sellaseen on päädytty ja molemmiin puolin se hyväksytty, niin silloinhan todennäköisesti symmetria on parempi. Mutta tosiasia kuitenkin on, että kyllähän se on ulkoistajan bisnes siitä lähtien. Tämähän on hauska sinällään, koska ulkoistus päätöksessä pitäisi ymmärtää se, että kun ulkoistat jonkun toiminnon jonnekin niin ulkoistat sen myöskin sen takia, että se toinen on parempi tekemään sitä. Niin sen pitäisi saada sitten myöskin tehdä sitä tavallaan. Sitten pitää huolehtia siitä, että pystyy itse seuraamaan tai valvomaan.

Vaikka palveluntarjoajan ammattitaito olisikin loistavaa, silti luottamuksen rakentaminen asiakkaiden kanssa on koettu asiantuntijaorganisaatiossa osin haastavana ja aikaa vievänä.

H4: Heillä on markkinointivastaava ja tykkää tehdä meidän kanssamme yhteistyötä ja tykkää siitä avusta mitä kumppani tuo. Mutta jos pitäisi kokonaan antaa jotain pois hänen tontiltansa, niin se on tosi vaikeata. Tämmöiseen ulkoistettuun yhteistyöhön tuntuu, että kaikki on avoimia, mutta sitten, kun pitäisi se vastuu luovuttaa kokonaan niin se onkin hankalaa. Jos pitäisikin luottaa 100 % niin se onkin tosi pelottavaa. (...) Yleensä, mikä toimii, niin annetaan asialle aikaa, aloitetaan yhteistyössä, tehdään yhdessä ja tarkastutetaan ja pikkuhiljaa siirrytään siihen malliin.

Mitä kokonaisvaltaisempi kumppanuussuhde on ketterydeltään ja joustavuudeltaan, sitä vahvemmin on organisaatioiden nähty reagoivan dynaamisen, alati muuttuvan ympäristön odottamattomiinkin tilanteisiin (Tukamuhabwa et al., 2015). Haastateltavien näkemykset todellisen kumppanuussuhteen rakentamiseen ovatkin hyvin samankaltaisia tavoitteiltaan.

H2: Tunnistamattomia riskejä, niin nehan tulee yllättäen, siinä se perustuu sitten toimittajan kanssa luotuun kumppanuuteen. Pyritään toimimaan aidosti kumppanuudessa ja sitten pystytään ratkomaan tuommoisia haasteita.

Tiedonkulku ja tiedon epätasapaino ovat usein heikon kommunikaation aiheuttamia riskitoteutumia. Niin sopimisen kuin prosessinkin aikana viestinnän haastavuus tunnustetaan yhtenä selkeänä riskinä. (Höglund & Sundvik, 2016) Koska kommunikointi nähtiin tärkeänä tekijänä luottamuksen ja kumppanuiden rakentamisessa, luo se kääntöpuolelleen uhkan, jos kommunikointi jostain syystä ontuu. Samalla haasteena voidaan nähdä yrityksen salaiset tiedot, joista ei yksinkertaisesti haluta viestiä ulkopuolelle. Liu et al. (2021) argumentoivat, että kumppaneiden välinen luottamus korreloi myös haluun jakaa organisaation sisäisiä, luottamuksellisia tietoja kumppanille.

H4: Kommunikaatio on esim. tosi iso riski, että jos kommunikaatio ei toimi niin ei se ulkoistaminenkaan voi toimia, koska silloin jotain tietoa jää pimentoon ja silloin ne tuloksetkaan ei puhu puolestaan.

H2: Kaiken kaikkiaan viestintä ostopalvelulle eli kun mitä tahansa siellä yrityksessä tapahtuu ja tehdään niin tässä kohtaa työterveyden on tärkeä ymmärtää ja tietää mitä siellä yrityksessä tehdään ja mikä on strategia, nii se viestintä sinne yrityksen ulkopuolelle, koska mennään sinne yrityksen confidential tietojen alueelle, että mitä kaikkea voi yrityksen ulkopuolelle viestiä.

Palveluntarjoajat näkevät kommunikaation johtavan onnistuneeseen prosessiin asiakkaan kanssa. Tärkeintä onkin avoin viestintä ja suunnittelu asiakaslähtöisesti ja selkeästi molempien ehdoilla. Kommunikaation sujuvuus nähtiin johtavan vahvempaan luottamussiteeseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kuten Lee & Kim (2005) linjasivat, luottamus on nähty johtavan laadukkaampiin ja parempiin kumppanuussuhteisiin.

H6: Palveluntarjoajan näkökulmasta kommunikaatio ja luottamus ovat tärkein tekijä, että se onnistuu se prosessi. Siinä pitää tarkkaan määritellä kommunikaatiotavat ja kommunikaatiokanavat ja henkilöt ja miten kommunikoidaan ja sitten tarvittaessa eskaloidaan ylemmille tasoille, jos tulee jotain ongelmia tai yllätyksiä, se ei sitten vaan pysy siinä pienemmässä piirissä vaan kaikki tietää missä mennään ja luottamus säilyy.

H4: Syvemmissä asiakkuuksissa, miten me pyrimme, niin me viestitään asiakkaan kanavissa. Eli, jos asiakas viestii Slackissa, me ollaan asiakkaan Slackissa. Jos asiakas viestii Teamsissa, me teemme yhteisen Teams-ryhmän, jonne jää se kaikki tieto. (...) Haaste tietenkin se, että meillä on hirveen monta kanavaa. Meidän pitää tietää, mille asiakkaalle menee ja minne, mutta asiakkaalle se on parempi, koska silloin se jää asiakkaalle se tieto.

Tiedonkulun voidaan nähdä ontuvan myös hiljaisen tiedon häviämisen kautta. Ajatukset kahvipöytäkeskusteluista ja muista päivittäisistä kohtaamisista sekä niiden aistimisesta katoavat mahdollisesti. H2 kuitenkin arvioi, että joissain tapauksissa esimerkiksi palveluntarjoajan monipuoliset ja tehokkaat raportointityökalut kompensoivat online-datan avulla hiljaisen tiedon häviämistä.

H7: Esim. kahvipöytäkeskustelut jää ja sen toiminnan aistiminen ja hiljaisentiedon siirtyminen jää.

H2: Jos vertaan, että toiminto on omaa vs. ulkoistettua, semmoinen hiljainen tieto ei siirry samalla tavalla, kun vertaa siihen, että toiminto on oma. Sitten taas tämä, kun on hyvä ulkoistettu palveluntuottaja, jolla on hyvät sähköiset raportointijärjestelmät,

online järjestelmät, niin kyllähän me siinä mielessä saadaan sen tyyppistä online-dataa ihan eri tavalla kuin omassa toiminnassa (...) Päivittäinen kanssakäyminen, kun se toimija, palvelu on siinä talossa, samojen seinien sisässä. Samassa organisaatiossa, olen ollut heidän esihenkilönsä, niin onhan se meidän kommunikointi ja vuorovaikutus ihan erilaista, kuin sen ulkoisen palveluntuottajan kanssa, jonka näen ehkä 2krt vuodessa ohjausryhmäpalaverissa kuulen tai näen.

Edellä mainitun tiedonkulun haasteet viittaavat myös fyysiseen läsnäoloon ja vuorovaikutukseen, jonka esimerkiksi Milecová et al. (2010) toteavat olevan hyvinkin tärkeä ominaisuus ulkoistamisen hallittavuudessa. Fyysiseen läsnäoloon viitattiin myös suoraan haastatteluissa. Kontrollin säilyttämisessä tärkeää olisi juurikin vierailut ja tutustumiset palveluntarjoajan toimipisteisiin ja toimintaan, jotta fyysisellä vuorovaikutuksella voidaan entisestään kasvattaa luottamusta ja syventää kumppanuutta.

H3: Transparenssihan siihen kyllä katoaa. Riippuu varmaan jälleen siitä, että mikä toiminto on kyseessä, että joku tehdaskunnossapito on aika semmoinen, että siinä ollaan varmaan hyvässä, koska ne ihmiset ovat siellä tehtaissa, ne huolehtivat, että koneet pyörivät ja muuntajat toimivat. Ja ne ovat fyysisestikin läsnä ja ovat ikään kuin omien työntekijöiden kanssa. Jos minä ulkoistan sen Eltelille niin mä tiedän, että ne ihmiset ovat minun organisaation ihmisten kanssa päivittäin tekemisissä niin veikkaan, et siinä ollaan luonnollisesti lähellä. Mutta sitten jos olet ulkoistanut tekstiosoiden kirjottamisen vuosikertomukseen niin se ei ole kovin monta päivää vuodessa, kun teet yhdessä töitä.

H6: Kontrollin puute voi vielä korostua, jos ei voi mennä paikanpäälle ainakaan kovin helposti katsomaan, mitä siellä tapahtuu.

H1: Hallittavuutta sillä, että on pyritty integroimaan ulkoista toimijaa mahdollisimman lähelle meidän toimintaamme. Sitten just se, mitä lähempänä se on meitä ja mitä enemmän me sitä meidän omaa strategiaamme viedään sinne meidän kumppanille niin sitä paremmin se yhtenäistää sitä meidän yhteistoimintaa, toki ei täydellisesti, mutta sillä sitä saadaan menemään vähän edes samaan suuntaan.

Seuranta on myös yksi kontrollitapa prosessissa, joka tunnistetaan niin riskienhallintaprosesseissa, kuin ulkoistamisessakin. Seurannassa tärkeintä onkin pyrkiä monitoroimaan ja tunnistaa tarpeen tullen myös uusia riskejä ja haasteita, joita organisaatio ja ulkoistaminen tuo. (COSO, 2017; McIvor, 2008; Rubino, 2018) Hallittavuus ja seuranta kulkevatkin käsi kädessä, joihin myös haastattelussa viitattiin esimerkkinä juuri toimipistevierailuilla ja fyysisellä vuorovaikutuksella. Katkelma tiivistää kommunikoinnin, tiedonkulun, kontrollin ja seurannan läheistä suhdetta. Lisäksi haastateltava korostaa sopimuksen lisäksi tehtävää suhteen rakentamista. Luottamusta on todettu myös nostattavan johdon osallistuminen toimintaan, joten erilaiset toimintoihin tutustumiset ovat varmasti yksi tapa kasvattaa luottamusta ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä (Liu et al., 2021).

H3: Nyt mennään henkilöstöjohtamisen puolelle, jos minun pitäisi vastata jostain isosta ulkoistetusta toiminnosta, vaikka nyt tehdään kunnossapito, niin kyllähän minä nyt pyörisin siellä kentällä kattomassa, että miten se homma näyttää toimivan. Miten nämä ihmiset, hymyilekö ne, tuleeeko ne ajoissa töihin, tällaisia ihan perusjuttuja, että tavallaan ajattelisi sitä sillä tapaa, että toimiiko nämä nyt kuin, jos minä olisin näiden esimies, vaikken ole samassa firmassa enää, koska ne on ulkoistettu tuonne. Niin kyllä minä siellä kävisin vähän katsomassa. Tai vaihtoehtoisesti, jos kir-

janpito on ulkoistettu Puolaan niin voi olla, että saattaisin aina välillä lehahtaa Puolaan ja käydä juttelemassa miten menee, miten toimitte, oletteko ottaneet uusia menettelytapoja käyttöön (...). Ettei se ole semmoista formaalia, ettei mennä sen sopimuksen taakse, että vähän ymmärtää sen sopimuksen ympäriltäkin, että mitä tässä oikein tapahtuu.

Anagnostou & McCarthy (2004) toteavat, että ulkoistuksen riskeihin voidaan laskea epäonnistunut ulkoistaminen, joka johtaa kontrollin tai liiketoiminnan näkökulmasta epärelevantin osaamisen kehittymiseen. Prosessin ja ulkoistetun toiminnon hallittavuus, kontrolli sekä päätäntävällän menetys olivat aineiston analyysin pohjalta tunnistettuja riskejä, joita on pyritty erilaisin keinoin hallitsemaan prosessin aikana ja toisaalta samalla myös ymmärtämään muuttuneen tilanteen uudet lainalaisuudet. Myös esimerkiksi Tukamuhabwa et al. (2015) on ottanut kantaa toimintaketjun hallinnan tärkeyteen. Kuten H2 totesi jo aiemmin hallittavuutta, on pyritty kontrolloimaan jo esimerkiksi kumppanin valinnalla.

H6: No tietysti häviää kontrolli siitä prosessista, että ollaan riippuvaisia siitä toimittajan suoriutumisesta. Tullaan paljonkin riippuvaiseksi siitä toimittajasta.

H7: Kyllähän aina ulkoistamisessa on riskinä se, että menetät sitä päätösvaltaa siihen, mitä ikinä oletkin ulkoistanut ja nimenomaan se, miten se tehdään. Esim. taloushallinnon ulkoistaminen, kun sanot irti omat tai siirret sille toiselle ne taloushallinnon työntekijät, niin riskinä on se, että vähän kuluu aikaa ja ihmiset vaihtuvat niin joudut sopeutumaan siihen, mitä se palveluntuottaja sinulle tarjoaa.

Hallittavuuden riskiä lisää tiedon ja tärkeän osaamisen valuminen yrityksen ulkopuolelle, mikä voi vähentää yrityksen kilpailukykyä (Carboni & Medda, 2021). Pk-yrityksen toimija totesi, että samalla, kun toiminta perustuu luottamukseen riskien vaikuttavuus kasvaa.

H1: Ulkoistettu toimija saa paljon näkemystä liiketoiminnasta, eikä meillä ole siihen sopimusta. Voisi periaatteessa ottaa mediatuotannon haltuun meidän asiakkaillamme, ei välttämättä onnistuisi, mutta jos haluaisi olla röyhkeä niin se riski on olemassa, että hän kaappaisi osia meidän liiketoiminnastamme.

Vaikka riski tiedon valumisesta ulkoiselle toimijalle on olemassa, he ovat pyrkineet hallitsemaan tiedon valumista muilla kuin sopimuksellisilla keinoilla. Tilanteessa on kuitenkin ristiriitaisia elementtejä, joiden välillä tasapainottelemalla pyritään löytämään hyvä kompromissi.

H1: Joo, me pidämme ydinelementit meillä itsellä, eikä kerrota niitä toimijalle. Se tuo sen haitan, että hänen on vaikea toimia isossa linjassa yhteen suuntaan, mutta se olisi liian iso riski, meidän näkökulmastamme avautua ja kertoa kaikki. Informaatiolla pelaamista, toinen osapuoli tietää enemmän kuin toinen. Toimii myös toisin päin.

Seurannassa ja prosessin toteutuksessa nousevat esille sovittujen ja suunniteltujen toimenpiteiden toimivuus. Palveluntarjoajan mahdolliset raportointityökalujen sujuvuus ja toimivuus. Miten todellisuudessa luvutat asiat lunastetaan ja odotukset täytetään? Tavoitteiden asetanta tunnistettiin yhdeksi prosessihallinnan pisteeksi, joten tavoitteiden tai odotusten toteutuminen on tunnistettu olevan tärkeässä osassa tyytyväisyyttä prosessiin ja kumppanuuteen (Sandhu et al., 2018). Odotusten toteutuminen nähtiin tyytyväisyyden ja onnistumisen yhtenä

määrittäjänä. Lisäksi ajoitushaasteet, jotka nousivat esimerkiksi Kuusela & Ollikaisen (2005) mainitsemina nostetaan myös haastatteluissa esiin.

H7: Edelleen korostan, että tärkeintä on odotukset ja onko odotusten taustalla olevat kalkyytit ja faktat, onko ne olleet realistisia ja oikeita.

H1: Sitten yksi iso riski on, ettei saada haluttuja asioita aikaan, ja se [ulkoistamisen] vaikutus itselle jää pieneksi – ulkoistettiin myyntiprosessi, kun se ei ollut niin laadukasta, kun sen piti olla niin tavallaan se hallittavuus siinä, tekeekö ulkoinen kumppani asioita, mitä me teemme yrityksen sisäisesti ja meneekö ne samaan suuntaan ja sen yhtenäistäminen on tosi vaikeata. Riskejä just, että jos mennään eri suuntiin niin se ei ole lopulta sen firman etu ja se toiminto kannattaisi nimenomaan olla sisäisenä toimintona eikä ulkoisena.

H3: Tietysti se, että se kelle ulkoistetaan ei osaa syystä tai toisesta sitä, mitä on väitetty osaavansa. Eli niillä ei ole niitä kyvykkyyksiä mitä esim. taloushallinnossa, ne ihan varmasti osaavat kirjanpidon (...) Sitten tullaan siihen prosessihallintaan; puhuuko ne kaikkia tarvittavia kieliä, et ne pystyy perehtymään tositteisiin, ostolaskuihin jne. Sitten kielikysymykset, kulttuurikysymykset, palveluasennekysymykset, jotka sitten määrittää sen, saadaanko se toimimaan noin ylipäätään. (...) Kohtalaisen yleinen on, joka kyllä tunnistetaan, että saavutetaanko sillä ulkoistuksella ylipäänsä sille asetetut tavoitteet, se kustannusdraiveri on aina läsnä, että syntykö se kustannushyöty, mitä tavoiteltiin sitten loppujen lopuksi, siihen liittyy myös ajoituskysymykset syntykö se kustannushyöty siinä ajassa, kun piti vai kenties joskus myöhemmin.

Seurantaan ja kontrollointiin liitetään vahvasti myös mittarit, joilla monitoroidaan niin ulkoistamisprosessin onnistumista kuin jatkoseurantaa (Milecová et al., 2010; Rubino, 2018). Mittaristojen asettaminen ja niiden kytkeminen seurantaan nähtiin yhtenä kontrolli ja riskienhallintamuotona prosessin aikana ja jatkoseurannassa. Tarkassa kustannusten hallinnassa on viitteitä juuri transaktiokustannusteoriassa vallalla olevaan ajatukseen siitä, että ulkoinen kumppani valitaan, kun se on kustannusten kannalta kaikkein halvin vaihtoehto (McIvor, 2009). Muiden tavoitteiden saavuttamisessa pyritään monitoroimaan usein yhteisesti sovittuihin tai sopimukseen kirjattuihin tavoitteita tai vaatimuksia.

H2: Toiminnan mittarointi, mitä tavoitetaan palvelulla, palvelun toiminnan tavoitteet ja sitten mitataan sitä tulosta ja miten saavutetaan tavoitteet (...) niin esim. kustannustavoitteena on ollut, että pitää pystyä hallitsemaan tietty kustannustaso niin sen jälkeen jatkuu sitten online-raportointina koko ajan ja se on yksi meidän mittari ja me tarkistetaan kustannusseurantaa vähintään kerran kvartaalissa ihan miten sen toimittajan kanssa sovitaan (...) Me sovitaan yhdessä toimittajan kanssa niitä mittareita, käytännössä joka vuosi vähintään kertaalleen käydään toimintasuunnitelman yhteydessä mittaristoa läpi, että mitä asioita me seurataan koska ne kuitenkin aika ajoon muuttuu mitä seurataan.

H4: Joo, eli tarkennuksena kuukausipalavereissa käydään kuukausiraportointi läpi. Eli me teemme aina raportin kuukauden tuloksista, ja et mikä toimii, mikä ei toimi, kehityskohteet, mitä tehdään seuraavassa kuussa. Asiakkaalta tulee ehkä jotain ideoita, lähetään työstämään myös niitä. Ja siinä mitataan sitä työtä, jota me tehdään, että minkälaista tulosta se tuottaa.

Resurssiperusteisen teorian kritiikkinä on pidetty teorian monien resurssien vaikeaa mitattavuutta (J. Barney, 1991). Yksi haastateltavista nostaakin vaikean

mitattavuuden juuri laadun kohdalla, mikä selkeästi haastaa prosessin mitattavuutta.

H7: Prosessien haasteet. Mistä syntyy piilokustannusta, näkyykö sitä jossakin ja se on nimenomaan piilossa. Huonon laadun kustannuksia on äärimmäisen vaikea mitata.

Prosessi nähdään lopulta kuitenkin jatkuvan arvioinnin kohteena, jossa asiakastyytyväisyyttä, kustannuksia ja omia tavoitteita tarkkaillaan yhteistyön pituudesta riippumatta. Onkin todettu, että kustannushyötyjä tulisi tavoitella ja riskejä seurata resursoimalla monitorointiin tarpeeksi resursseja (Quélin & Duhamel, 2003).

H1: Ne ovat niin paljon tekemisissä asiakkaan ja meidän kanssa, että sehän on semmoista jatkuvaa arviointia, että mikä se meidän asiakastyytyväisyys on ja onko ne sisällöt, mitä me halutaan. Ja pysykö ne kustannukset oikeasti siinä missä on sovittu. Semmoista tarkkailuahan se on koko ajan. 2 vuotta sitten aloitettua palveluntarjoajaa seurataan edelleen ihan samalla tavalla kuin alussakin, koska se on niin oleellisessa roolissa sen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

### 6.4.3 Maine ja kulttuuri

Maineriski on odotusten ja toteutuksen välinen kuilu (Power, 2004). Mainetekijät on listattu yhdeksi osaksi hallinnointijärjestelmää, mutta samalla ne on tunnistettu esimerkiksi ulkoistamisen riskitekijöiksi (Elston, 2019; Kuusela & Ollikainen, 2005). Maine on yritykselle äärimmäisen tärkeä tekijä ja siihen viitataankin niin riskien luokittelussa, riskienhallinnassa kuin ulkoistamisen teorioissa, kuten resurssiperusteisessa teoriassa. Maine nähdään yhtenä resurssina, joka voidaan ajatella luovan kilpailuetua, mutta on samalla riskitekijä, mikäli jotain epäonnistuu. (Grant, 1991; Ilmonen et al., 2010; McIvor, 2008) Haastattelussa mainetta oli mietitty niin kumppanin valinnan ja seurannan näkökulmasta kuin esimerkiksi taloudellisen riskin ja maineen yhteyden kautta. Haastattelutavat kokivat, että maineriskien tunnistaminen ja niiden tiedostaminen on ensimmäinen askel niiden kontrollointiin. Samalla omilla valinnoillaan pystyi vaikuttamaan maineriskin suuruuteen.

H7: Sitten on aina se, että millä tavalla se kumppani toimii ja varsinkin, jos pääsee edustamaan sinua asiakkaalle asti. Et sellaista on myöskin, jos ajatellaan et vaikka posti on ulkoistanut ison osan jakelustaan, et tunnista mistään, että onko se postin kuljettaja vai alihankkija, mutta työntekijät olisi siellä ihan tuhtuneina ajelemassa postilaatikoita kumoon niin postin syliinhän se kaatuu. Maineriski on aina olemassa, jos toimeksiantajan nimissä päästään toimimaan (...) Pitää miettiä sitä, että mitkä on ne selkeät riskit, jos osa lähtee ulkoistuksen myötä talon ulkopuolelle ja mitkä on riskit sen kumppanin kanssa ja maineelle yleisesti ottaen jos me tehdään tämän kanssa tai jos ne mokaavat jotakin.

H1: Tietysti se riski on itselle mainehaitta, jos tilattu palvelu ei oo sitä mitä on sovittu (esim. työntekijät) riskit on suuremmat, koska se on suoraan asiakasrajapinnassa. Jos siel tapahtuu jotain niin se vaikuttaa suoraan kassavirtaan ja on pois liikevaihdosta. Toisaalta se on meille mainehaitta ja vaikeuttaa kasvua ja jatkomyyntiä eri paikkoihin, eli siellä ne taloudelliset riskit ovat suuremmat.

H4: Toisesta näkökulmasta, että vastaako asiakas meidän arvoja, jos me teemme asiakkaalle ulkoistetusti, mutta me ei jaeta samoja arvoja niin onko se meille riski. Esi-

merkiksi me teimme brändivideon, niin mietittiin pitkään, että kenen asiakkaiden logoja me voimme siihen laittaa. Esim. yksi asiakas on meille ihan hyvä asiakas, mutta me emme jaa työkulttuurisesti samoja arvoja. Tietyllä tapaa sen käyttäminen referenssinä tarjouksissa, niin onko se hyvä juttu vai huono juttu.

Mainehaittoihin oli haettu lisäksi myös kontrollikeinoja ulkopuoliselta osaajalta ja ns. mentoritason apujoukolta.

H1: Mainehaittaa ja muuta riskiä arvioidaan niin, että jokainen investointi, mitä teemme me hyödynnämme siinä tosi paljon ulkopuolista näkemystä, alan toimijoilta, meillä on ulkopuolinen hallitus, jolla on näkemystä asioista, joiden kautta me käytetään isommat investoinnit.

Toinen epävirallinen tekijä hallinnointijärjestelmässä oli mainittu olevan sisäinen kulttuuri, toimintatavat ja normit (Elston, 2019). Lopulta paljon kiteytyy työvoimaan ja sen motivointiin. Henkilöstön asema nähtiin perinteisesti ulkoistuksen osalta olleen kyseenalainen ja siksi muutosvastarinta ajateltiin usein olleen vahvaa tai ainakin epävarmuuden takia kyseenalaistavaa. Heikon henkilöstön motivaation ja luottamuksen nähdään jopa joissain tapauksessa kääntävän yrityksen tehokkuuden laskuun (Anagnostou & McCarthy, 2004; Bodislaw & Troacá, 2012). Vaikka henkilöstö saisikin pitää työpaikkansa, mutta siirtyisi uuden toimijan palvelukseen, voi uudet käytännöt ja kulttuuri vaikuttaa silti työntekijöiden motivaatioon. Pahimmassa tapauksessa ulkoistamisen tavoiteajoista joudutaan joustamaan ja ulkoistamisessa menee vuosia. Myöskään henkilöstön urapolkuun ei ole enää mahdollista vaikuttaa, vaikka se toiveena olisikin (Cesarani, 2014).

H6: Tietysti aina oma henkilöstö ei välttämättä ole täysin mukana siinä muutoksessa, jos siihen liittyy irtisanomisia tai muuten radikaaleja muutoksia omaan henkilöstöön niin sitten saattaa olla herkästi muutosvastarintaa. Sitten ikään kuin jää toteutumatta tavoiteltuja tehokkuuksia ja hyötyjä, jos ei toimi ihan saumattomasti yhteistyö ja muutosvaihe voi kestää todella pitkään, ettei se ole vain parin kuukauden prosessi ja siten se on ulkoistettu vaan voi mennä useampi vuosi ennen kuin päästään siihen varsinaiseen tehokkaaseen tilaan, jos ikinä.

H7: Henkilöstön asema ulkoistamisessa on perinteisesti ollut kysymyksiä herättävä vähintään. Vaikka miten jos esim. työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä niin siinä on aina epävarmuustekijänsä ja hankaluutensa nimenomaan näille työntekijöille paljon avoimia kysymyksiä. Mikä on tietysti riskinsä siinä ulkoistuksessa.

Ulkoistamisen viestinnässä onkin tärkeä korostaa muutoksesta mahdollisesti koituvia hyötyjä työntekijöille. On myös tärkeä pohtia mitä kautta ja kenelle arkaluontoisista muutoksista viestitään ensimmäisenä.

H2: Aina haasteellista, yleisesti stereotyyppinen asenne on, että palveluiden ulkoistamista vierastetaan ja se koetaan henkilöstön keskuudessa uhkana. Ja jos käytännössä miettii viestintää, niin luottamustoimi on aina ensimmäinen, kenen kanssa tämmöisestä asiasta viestitään, ennen kuin sitä viestitään muulle henkilöstölle. Ja sitten kun siitä viestitään muulle henkilöstölle niin meidän pitää siinä kohdassa tuoda niitä ulkoistamisen etuja ja meidän tilanteessamme me saamme monipuoliset palvelut, useamman ammattiryhmän palvelut ja me saamme tän ison toimittajan kaikki toimipisteet henkilöstön käyttöön, me saamme digitaaliset palvelut käyttöön, mitä meillä ei ole ennen ollut mitään käytössä yms., eli niitä positiivisia asioita, mitä sille henki-

löstölle tuodaan ulkoistamisen myötä. Siinä mielessä se ihan oikeasti voi henkilöstölle näyttäytyä positiivisena asiana.

Riskinsietokyky nähdään hyväksyttynä tasapainona tuloksen ja kasvun välillä (Collier et al., 2006). Haastatteluissa todettiin kuitenkin selkeästi, että riski kuuluu liiketoimintaan ja sitä kautta myös ulkoistamiseen. Mikäli haetaan hyötyjä ja tuottoja, siihen liittyy aina riskejä.

H7: Vielä sanon sen, ettei kaikkia riskejä ole tarkoitus saadakaan nollille. Koska jos ei ole riskejä, ei ole tuottojakaan, tämä vanha totuus, että voit pistää rahasi pankkitilille kasvamaan korkoa, muttei sieltä mitään korkoa tule, kun ei ole riskejäkään.

H1: Jos haluat tuottoa saada aikaan, se sisältää aina riskiä. (...) Eli tavallaan, jos kaikkea riskiä pyrkii hallitsemaan ja kaikkeen pyrkii vaikuttamaan, meillä ei olisi mitään odottamattomia tuloja, tuottoja tai toimintoja eli kaikkia riskejä ei vaan pysty hallitsemaan. Jos sitä miettii liikaa, tai niitä pyrkii hallinnoida ja huomioimaan liikaa niin yhtäkkiä kalenterissa on 8h riskienhallintaan eikä liiketoiminnan kehittämistä – eihän se resursointikaan ole mahdollista.

Haastatteluissa voidaankin ajatella huokuvan tärkeimpinä prosessin kokonaishallinta ja riskien arviointi ja kontrollointi jokaiselle askeleelle prosessissa. Painopiste oli selkeästi prosessin etupäässä riskienhallinnan kannalta, koska sopimuksen nähtiin velvoittavan ja asemoivan paljon. Kuitenkaan ei voida vähätellä ulkoistamisprosessin toteutuksen ja seurannan arvoa, sillä niillä mitataan taas todellista kumppanuuden ja luottamuksen rakentamista. Haastatteluissa huokuvat tiettyjen normien ja käytäntöjen tarkka seuraaminen, mutta samalla painoarvoa annettiin huomattavan paljon myös inhimillisille, henkisille arvoille kuten kumppanuudelle ja luottamukselle.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Riskienhallinta on lähtökohtaisesti riskien tunnistamista, analysointia ja riskeihin reagointia. Kuinka yritys päättää hallita riskiä ja pitää sen kurissa? Ulkoistamisprosessista tunnistettiin riskienhallintaprosessin piirteitä. Niillä on suunnitellut prosessin etenemisvaiheet, jossa jokaisessa vaiheessa tulee tarkastella erilaisia ilmiöitä, joihin liittyvät hyvin integroidusti prosessin riskit, niiden tunnistaminen ja niihin reagointi. Ensin käsitellään prosessin kokonaisuuden kannalta riskejä ja organisaation erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa prosessi. Tämän jälkeen valmistelu, suunnittelu ja riskien tunnistaminen johtaa toimenpiteisiin, jossa pyritään sopimuksin, suunnittelun ja seurannan avulla eliminomaan tai hallitsemaan riskejä. Hyvin toteutettu valmistelu ja suunnittelu sekä prosessin huolellinen toteutus jo itsessään edesauttaa prosessin onnistumista ja vahvistaa riskienhallintaa. Tärkeimmät painopisteet ulkoistamisen riskienhallinnan kannalta kohdistuivat valmisteluun, kumppanin valintaan ja sopimiseen, jonka jälkeen tulisi riskienhallinnalliset toimenpiteet olla selkeästi määriteltyinä. Konkreettinen toteutus ja seuranta seuraten tarkasti huolellisesti suunniteltua ohjenuoraa tulisi hallita itsessään riskejä ja tarvittaessa nostaa esiin ja kontrolloida uusia. Toiseen tutkimuskysymykseen peilaten, riskienhallinta nähdään merkittävänä, integroituna osana ulkoistamisprosessia.

Tämän tutkimuksen tulosten ja kirjallisuudessa esitettyjen ajatusten välistä vertailua on pyritty johdonmukaisesti tekemään tuloksia analysoitaessa. Analyysin perusteella voidaan todeta, että tulokset ovat pitkälti samansuuntaisia olemassa olevan kirjallisuuden kanssa. Koska ulkoistamisprosessi nähdään kirjallisuudessa ja tulosten valossa niin yksilöllisenä ja riskienhallintaprosessi sitä toteuttavasta yrityksestä riippuvaisena, ulkoistamisen riskienhallintaprosessi on sitä organisoivasta yrityksestä kiinni. Tämän tutkielman perusteella voitiin kuitenkin hahmottaa tiettyjä teema-alueita, joiden huomiointiin on hyvä kiinnittää erityistä huomiota onnistuneen ulkoistamisprosessin riskienhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Teema-alueet jaettiin kolmeen kategoriaan, joilla oli erilaisia alatekijöitä; ammattitaito, laatu ja osaaminen, kumppanuus, luottamus ja sopiminen sekä maine ja kulttuuri. Teemat nousivat vahvasti esiin haastatteluissa ja niitä pidettiin potentiaalisina hyötyinä ulkoistamisen onnis-

tumiselle, mutta kolikon kääntöpuolena niitä tuli hallita esimerkiksi suunnittelun, sopimisen, seurannan ja mittaamisen avulla. Tutkimus antaakin hyvän kuvan ulkoistamisprosessin riskienhallinnan yleiseen toteutukseen, mikä lopulta näkyy hyvin integroidusti prosessin eri vaiheissa. Kuitenkin todettakoon, että riskienhallintaan voisi useissa tapauksissa kiinnittää konkreettisemmin huomiota entisestään.

Mielenkiintoista on myös se, miten riskienhallinta, ulkoistaminen ja prosessin hallinta kaikki nivoutuvat yhteen, vaikka kyseessä ei olisi tiiviisti reguloitu ala, pörssiyritys velvollisuuksineen tai käytössä selkeä riskienhallinnan viitekehys. Organisaatiot toimialasta tai koosta riippumatta joutuvat miettimään liiketoiminnan riskejä ja ulkoistamisprosessissa mahdollisesti kohdattavia haasteita. Ulkoistamisprosesseissa oli selkeästi tiettyjä teemoja, joiden ympärille riskienhallintaa rakennettiin ja organisaatioiden riskienhallinnassa oli kiinnitetty huomiota samankaltaisiin tekijöihin kuin isojen viitekehysten ohjeissakin kehoitetaan. Aineiston pohjalta ei kuitenkaan havaittu vahvaa yhteyttä ulkoistamisprosessin ja yrityksen riskienhallintayksikön välille, vaan riskienhallinta nähdäänkin organisaation hallinnointijärjestelmän osana ja ulkoistaminen operatiivisena muutosprosessinaan. Riskienhallintakokonaisuus toimii yrityksessä enemmänkin konsultoivana, riskiajattelun jalkauttajana, joka parhaimmassa tapauksessa korreloi myös operatiivisten prosessien riskienhallinnan toteuttamiseen.

Tutkimuksen rajoituksista on hyvä tiedostaa otoksen suhteellisen pienen määrä, vain 7 haastateltavaa. Koska otos on pieni, on pyritty välttämään tarkkoja yleistyksiä aineiston pohjalta, vaikka yhteneväisyyksiä toimintatavoissa tai ajatuksissa olikin. Lisäksi haastatteluihin on pyritty etsimään asiantuntijoita, joilla olisi kokemusta ulkoistamisesta, joten ulkoistamisen päätöksenteossa ulkoistamisesta kieltäytyneen organisaation edustaja olisi voinut tuoda entistä syvempää ymmärrystä päätöksenteon kulmakivistä ja motiiveista. Haastateltavilla on kokemusta ja näkemystä parhaimmassa tapauksessa sekä yrityksen riskienhallinnasta kuin ulkoistamisprosessistakin. Myös yksittäisiä tietyn osa-alueen syvempää ymmärrystä omaavia haastateltavia valittiin, jotta on saatu syvempää näkökulmaa. Koska näkökulmat ja kokemukset ovat erilaisia haastateltavien välillä heidän vastauksensa ovat luonnollisesti värittyneet omien työkokemustensa kautta. Haastateltavien kokemusten eroavaisuuksien lisäksi myös heidän kokemusten rajallisuus tulee ottaa huomioon tutkimusta tarkasteltaessa. Kaikki tutkittavat eivät ole osallistuneet ulkoistamisprosessin joka osa-alueelle, ja ulkoistamisprosesseja on vain yksi tai parhaimmillaan muutamia, joten tieto on rajallista. Etenkin haastatteluiden osalta on hyvä muistaa, että vaikka tutkija pyrkii pysymään mahdollisimman objektiivisena läpi tutkimuksen ja haastatteluiden, tutkijan omat ajatukset, näkemykset silti vaikuttavat joiltain osin haastatteluihin ja siellä esiin nostettaviin asioihin.

Haastateltavien katkelmia on pyritty käsittelemään laajasti ja tuomaan ajatuksia suoraan haastatteluista tuloksiin, jotta tulosten käsittely olisi mahdollisimman selkeää ja johdonmukaista. Anonymiteetti tuo omanlaisen haasteen kuitenkin tulosten läpikäyntiin, sillä haastateltavan kokemusta, organisaatiota tai tilannekohtaista kontekstia ei voida avata täydessä mittakaavassa. Tutkimus haluttiin toteuttaa anonymisoimalla vastaajien henkilöllisyys, jotta haastatelta-

vat pystyivät avaamaan yritysten sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja mahdollisimman avoimesti.

Kuten yksi haastateltavista nosti esiin, jatkotutkimusaiheeksi voisi sopia riskienhallinnan merkityksen ulkoistamisprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Olisikin mielenkiintoista tietää, onko riskienhallinnan tarkemmalla huomioimisella merkitystä ulkoistamisprosessien onnistumiseen. Jatkotutkimusaiheena myös ajankohtainen aihe covid-19 viruksen vaikutuksista tällaiseen verkostotoimintaan ja sen riskienhallintatoimenpiteisiin. Onko pandemia aiheuttanut ulkoistettujen toimintojen osalta haasteita kontrolloinnissa ja onko seurantaan ja kontrollointia jouduttu kehittämään? Yleisesti ottaen ajatus riskienhallintaprosessista ulkoistamisessa oli hieman etäinen. Riskejä kyllä mietittiin, mutta riskienhallinta miellettiin enemmän työ- ja tietoturvallisuuden puolelle. Ajatuksena; jääkö riskienhallinta ulkoistamisessa turhan yleiselle tasolle? Eli onko riskienhallinta todella integroitu yksilöllisesti prosessiin.

Haastatteluissa nousi myös esiin se, että ulkoistamiseen ryhdytään aivan liian usein liian kevyin perustein. Tästä voitaisiinkin johtaa kysymys; miksi yritykset todellisuudessa ulkoistavat? Onko kyseessä trendi vai onko tavoitteet ja strategia todella selvillä? Onko ulkoistamisesta saatavat hyödyt illuusio, jota lähdetään tavoittelemaan hinnalla millä hyvänsä? Lisäksi, koska tässä tutkimuksessa nostettiin esiin myös kulttuurisia ja henkilöstöön, kumppanuuteen ja luottamukseen liittyviä teemoja, voisi ulkoistamiseen ja päätöksentekoon liittyvää psykologiaa liittää entisestään ulkoistamiseen. Kumppanuuden ja luottamuksen rakentamiseen sekä esimerkiksi kumppanin valintaan liittyvät seikat ovat tutkielman näkökulmasta usein hyvinkin henkilöityneet. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia subjektiivisten ajatusten ja yksittäisten päättäjien merkitystä ulkoistamiseen.

## LÄHTEET

- Ahteensivu, A., Koskinen, L., Kulmala, J., & Havakka, P. (2018). *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Alagheband, F. K., Rivard, S., Wu, S., & Goyette, S. (2011). An assessment of the use of Transaction Cost Theory in information technology outsourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.04.003>
- Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Altin, M. (2021). Does resource-based view explain outsourcing intention: Revenue management perspective. *Tourism Economics*, 27(2), 292–306. <https://doi.org/10.1177/1354816619891318>
- Anagnostou, A., & McCarthy, I. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00183-X)
- Anantadjaya, S. (2008). Comparative Literature Study on the Resource-Based Theory of the Firm and Knowledge-Based Theory of the Firm. *Jurnal Sistem Informasi*, 3(1), 39–50.
- Aron, R., Clemons, E. K., & Reddi, S. (2005). Just right outsourcing: Understanding and managing risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 37–55. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045852>
- Asatiani, A., Apte, U., Penttinen, E., Rönkkö, M., & Saarinen, T. (2019). Impact of accounting process characteristics on accounting outsourcing - Comparison of users and non-users of cloud-based accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 34, 100419. <https://doi.org/10.1016/J.ACCINF.2019.06.002>
- Atria. (2021). *Atria Riskienhallinta*.
- Aubert, B. A., Dussault, S., Patry, M., & Rivard, S. (1999). Managing the risks of IT outsourcing. *32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–206. <https://doi.org/10.4324/9780080479163>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate Governance and Control. *Handbook of the Economics of Finance*, 1(SUPPL. PART A), 1–109. [https://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01005-7](https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01005-7)
- Berg, H. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *R*, 1(17), 79–95.
- Bodislav, D.-A., & Troacă, V.-A. (2012). Outsourcing. The Concept. *Theoretical and Applied Economics*, 1110(6(571)), 51–58.
- Borek, A., Parlikad, A. K., Webb, J., & Woodall, P. (2014). Introduction to Enterprise Risk Management. *Total Information Risk Management*, 47–56.

- <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-405547-6.00004-3>
- Boxberg, K. (2020). Tässä korona-ajan 19 voittajaa-Näillä yrityksillä menee paremmin kuin koskaan. *Talouselämä*. [talouselama.fi/uutiset/tassa-korona-ajan-19-voittajaa-nailla-yrityksilla-menee-paremminkin-koskaan/9c42cdcf-2ae2-48f9-a0a3-44a61876c89c](http://talouselama.fi/uutiset/tassa-korona-ajan-19-voittajaa-nailla-yrityksilla-menee-paremminkin-koskaan/9c42cdcf-2ae2-48f9-a0a3-44a61876c89c)
- Bromiley, P., & Fleming, L. (2002). *The Economics of Choice, Change, and Organizations: Essays in Memory of Richard M. Cyert, The resource based view of strategy: a behaviorist's critique*. (M. Augier & J. G. March (eds.)). Edward Elgar Publishing.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brown, P. (2010). The power of HR outsourcing. *Strategic HR Review*, 9(6), 27–32. <https://doi.org/10.1108/14754391011078090>
- Carboni, O. A., & Medda, G. (2021). External R&D and product innovation: Is over-outsourcing an issue? *Economic Modelling*, 103, 105601. <https://doi.org/10.1016/J.ECONMOD.2021.105601>
- Cervone, F. H. (2006). Project risk management. *OCLC Systems and Services*, 22(4), 256–262. <https://doi.org/10.1108/10650750610706970>
- Cesarani, M. (2014). Competitive Dimension of Outsourcing Relations in Global Networks. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(4), 97–112. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n4a5>
- Chang, C.-L., McAleer, M., & Wong, W.-K. (2020). Risk and Financial Management of COVID-19 in Business, Economics and Finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(5), 102. <https://doi.org/10.3390/jrfm13050102>
- Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2006). *Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures*. CIMA Publishing. [https://books.google.fi/books?id=5tEswZXDqAMC&lpg=PP2&ots=Ed-vr8eJ6l&lr&hl=fi&pg=PR39#v=onepage&q=risk map&f=false](https://books.google.fi/books?id=5tEswZXDqAMC&lpg=PP2&ots=Ed-vr8eJ6l&lr&hl=fi&pg=PR39#v=onepage&q=risk%20map&f=false)
- Cooper, M. C., & Gardner, J. T. (1993). Building Good Business Relationships: More than Just Partnering or Strategic Alliances? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 14–26. <https://doi.org/10.1108/09600039310044876>
- Corvellec, H. (2009). The practice of risk management: Silence is not absence. *Risk Management*, 11(3–4), 285–304. <https://doi.org/10.1057/rm.2009.12>
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan)*.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with strategy and performance. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, June*, 16. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2021). COSO. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Covello, V. T., & Mumpower, J. (1985). Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective. *Risk Analysis*, 5(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1985.tb00159.x>

- Dias, A. P. (2017). A more effective audit after COSO ERM 2017 or after ISO 31000:2009? *Perspectiva Empresarial*, 4(2), 73–82.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166. <https://doi.org/10.1111/rmir.12016>
- Dugger, W. M. (1983). The Transaction Cost Analysis of Oliver E. Williamson: A New Synthesis? *Journal of Economic Issues*, 17(1), 95–114. <https://doi.org/10.1080/00213624.1983.11504090>
- Ek. (2021). *Corporate Governance*. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance/>
- Elhoushy, S., Elbayoumi Salem, I., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102419. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102419>
- Elms, D. (2019). Limitations of risk approaches. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1080/10286608.2019.1615474>
- Elston, J. (2019). Corporate governance: what we know and what we don't know. *Journal of Industrial and Business Economics*, 46(2), 147–156. <https://doi.org/10.1007/s40812-019-00115-z>
- Fraser, J. R. S., Quail, R., & Simkins, B. J. (2021). Questions that are asked about enterprise risk management by risk practitioners. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2021.02.046>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114–135.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 831–850. <https://doi.org/10.1108/01443570510613929>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ho, W. M. (2021). International outsourcing, exchange rates, and monetary policy☆. *Journal of International Money and Finance*, 118, 102461. <https://doi.org/10.1016/J.JIMONFIN.2021.102461>
- Höglund, H., & Sundvik, D. (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting*, 35, 125–134. <https://doi.org/10.1016/J.ADIAC.2016.03.001>
- Hood, C. C., & Rothstein, H. (2005). Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities. *SSRN Electronic Journal*, 1–11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.471221>
- Huang, H., Liu, F., & Zhang, P. (2021). To outsource or not to outsource? Warranty service provision strategies considering competition, costs and reliability. *International Journal of Production Economics*, 242, 108298. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2021.108298>
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2010). *Johda riskejä käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Tammi.

- Ismanu, S., Kusmintarti, A., & Winarto, E. (2021). The Role of Enterprise Risk Management in Enhancing Firm Value Before and During the Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Proceedings of 2nd Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2020)*, 183(Ambec 2020), 198–204. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210717.040>
- ISO. (2018). ISO 31000:2018. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Jordan, S., Jørgensen, L., & Mitterhofer, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, 24(2), 156–174. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2013.04.009>
- Kamensky, M. (2006). *Strateginen johtaminen*. Talentum.
- Kauppakamari. (2019). *Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä*.
- Klaes, M. (2000). The History of the Concept of Transaction Costs: Neglected Aspects. *Journal of the History of Economic Thought*, 22(02), 191–216. <https://doi.org/10.1080/10427710050025411>
- Klein, P. G. (2005). The Make-or-Buy Decision: Lessons from Empirical Studies. *Handbook Of New Institutional Economics*, 1937, 435–436.
- Koszevska, M. (2004). Outsourcing as a modern management strategy. Prospects for its development in the protective clothing market. *Autex Research Journal*, 4(4), 228–231.
- Kuusela, H., & Ollikainen, R. (2005). *Riskit ja riskienhallinta*. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/65418>
- Kvedaravičienė, G., & Boguslauskas, V. (2008). Strategic Outsourcing Plan and the Structure of Outsourcing Process. *Engineering Economics*, 3((58)), 60–66.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32(6), 20–25. <https://doi.org/10.1108/10878570410568875>
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (2005). Understanding outsourcing partnership: A comparison of three theoretical perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1), 43–58. <https://doi.org/10.1109/TEM.2004.839958>
- Liu, G. H. W., Huang Chua, C. E., & Hu, Y. (2021). Partnership in Recruitment Process Outsourcing Projects: The Outsourcing Firm Perspective. *Project Management Journal*, 52(4), 354–366. <https://doi.org/10.1177/87569728211014370>
- McCormack, K., & Trkman, P. (2009). Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 247–258. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2009.03.002>
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.008>
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2008.03.004>
- McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19(2), 137–153. <https://doi.org/10.1108/JRF-03-2017-0048>

- Milecová, M., Grznár, M., & Szabo, L. (2010). Outsourcing: Decision making in the case of outsourcing the company activity and the management of outsourcing project. *Agricultural Economics*, 56(8), 387–396. <https://doi.org/10.17221/87/2010-agricecon>
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. John Wiley & Sons. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=sJEMVttNJfsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COSO&ots=AeysVQCSqC&sig=iXbHRsAMVenKXzirWtCGhVgvY7w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=COSO&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=sJEMVttNJfsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COSO&ots=AeysVQCSqC&sig=iXbHRsAMVenKXzirWtCGhVgvY7w&redir_esc=y#v=onepage&q=COSO&f=false)
- OI. (2018). *Outsourcing Institute*. <http://outsourcing.com/about-us/>
- Olsen, K. B. (2006). Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. *STI Working Paper*, 1–33.
- Panigrahi, A. (2020). Outsourcing – The Modern Trend of Accounts Management. *Wutan Huatan Jisuan Jishu*, XVI(XI), 268–283.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*, 5(3), 58–65. <https://doi.org/10.1108/eb023001>
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 849–855. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2009.06.001>
- PriceWaterhouseCoopers. (2007). *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*. 2–21.
- Purdy, G. (2010). *ISO 31000 : 2009 – Setting a New Standard for Risk Management*. 30(6). <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00113-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00113-0)
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28–54. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.4>
- Rubino, M. (2018). A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 203. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p203>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen Tietoarkisto [Ylläpitäjä Ja Tuottaja].
- Sadgrove, K. (2016). *The Complete Guide to Business Risk Management* (3.). Routledge. [https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=jfiqCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=risk+management+guide+for+small+business&ots=HXHPCgB9Ej&sig=eOa0YC40Br7fsgGOAkoTryWy6oo&redir\\_esc=y#v=onepage&q=risk+management+guide+for+small+business&f=false](https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=jfiqCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=risk+management+guide+for+small+business&ots=HXHPCgB9Ej&sig=eOa0YC40Br7fsgGOAkoTryWy6oo&redir_esc=y#v=onepage&q=risk+management+guide+for+small+business&f=false)
- Sandhu, M. A., Shamsuzzoha, A., & Helo, P. (2018). Does outsourcing always work? - A critical evaluation for project business success. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2198–2215.
- Sarajarvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi:*



- Uudistettu laitos. Tammi.
- Shortreed, J., Hicks, J., & Craig, L. (2003). Basic Framework for Risk Management - Final Report. *Network for Environmental Risk Assessment and Management*, 74. <http://www.sobanebrasil.org/adm/fotos/6bad672342f38b0776512b211433a994.pdf>
- Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1), 157-163.
- Spiller, P. T. (2010). Regulation: A Transaction Cost Perspective. *California Management Review*, 52(2), 147-158.
- SRHY. (2021). Riskienhallintapolitiikka. <https://riskikompassi.fi/rhprosessi/riskienhallintapolitiikka/>
- Stulz, R. M. (2009). Six Ways Companies Mismanage Risk. *Harvard Business Review*, 87(3), 86-94.
- Taponen, S. (2018). Ulkoistetun palvelutuotannon riskien johtaminen. *Edita Publishing Oy*.
- Terviö, M. (2010). Oliver Williamson ja transaktiokustannusten taloustiede. *Kansantaloudellinen Aikakausikirja*, 106(1), 104-108.
- Tilastokeskus. (2021). *Pk-yritys*.
- Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5592-5623. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934>
- Valtiovarainministeriö. (2017). Riskimatriisi. <https://vm.fi/documents/10623/21712845/Liite+7,+riskimatriisi.pdf/7c577152-2a67-8963-bd5e-5035b0b7af5d/Liite+7,+riskimatriisi.pdf?t=1585820259000>
- Valtiovarainministeriö. (2021). *Pankkien vakavaraisuus- ja maksuvalmiussäätely*. <https://vm.fi/pankkien-vakavaraisuus-ja-maksuvalmiussaantely>
- Wärtsilä. (2020). *Vuosikertomus*.
- Wernerfelt, B. (1984). The re-resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171-180. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Williamson, O. E. (1979). TRANSACTION-COST ECONOMICS: THE GOVERNANCE OF CONTRACTUAL RELATIONS. 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1987). Transaction Cost Economics: The Comparative Contracting Perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8, 617-625.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and its Critics. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97-107.
- Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation*, 25(7), 763-770. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2004.01.008>
- Zhu, X. (2016). Managing the risks of outsourcing: Time, quality and correlated costs. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 90, 121-133. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2015.06.005>

Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing - a strategic move: The process and the ingredients for success. *Management Decision*, 39(5), 373-378.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005473>

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelurunko

#### ULKOISTAMISPÄÄTÖS

- Ulkoistamisen motiivit?
- Ulkoistaminen ja strategia?
- Riskien kartoittaminen ulkoistamispäätöstä tehdessä?
- Tunnistetut riskit ulkoistamisen yhteydessä? Niiden hallinta?

#### ULKOISTAMISPROSESSI

- Ulkoistamisprosessin peruselementit?
- Tunnistettujen riskien hallintakeinot prosessin aikana?
- Sopimusten merkitys ulkoistamisessa?
- Haasteet prosessin aikana? Niihin reagoiminen tai hallinta?
- Riskienhallinnan ja ulkoistamisen suhde?

#### RISKIENHALLINTA ORGANISAATIOSSA

- Organisaation riskienhallintakokonaisuus?
- Riskienhallinnan sudenkuopat?
- Riskiviestintä organisaatiossa?