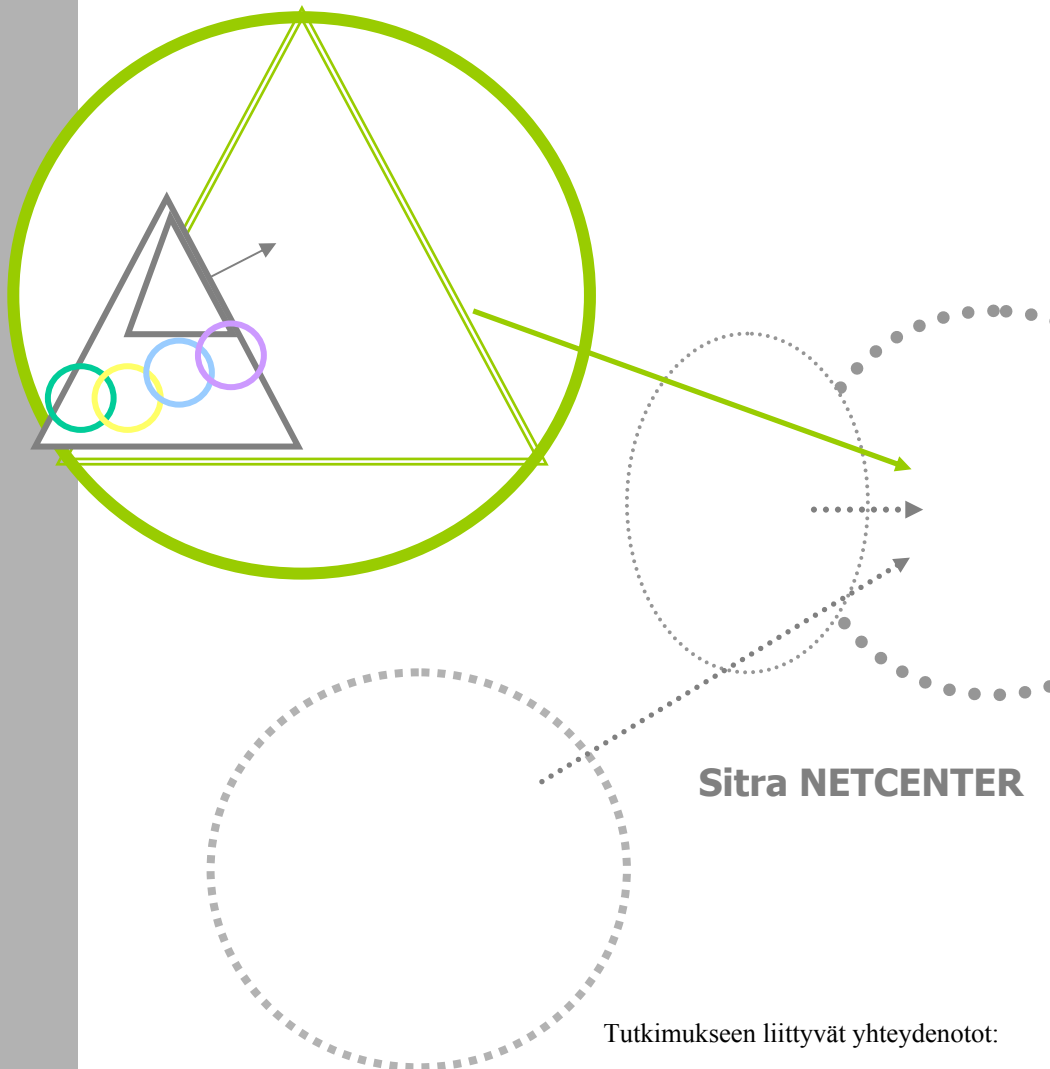


Sitra

NETCENTER SELVITYS

Osaamispohjaisten palveluiden
kehitysmahdollisuudet ja kysyntä

(A2)



Sitra NETCENTER

Tekijät:

Juha Melgin, it.management
Heikki Saranen, it.management
Kenneth Tallqvist, it.management

Tutkimukseen liittyvät yhteydenotot:

Juha Melgin, GSM 0400-604 794

e-mail: juha.melgin@innopoli.fi

Sisällysluettelo	2
1. Johdon yhteenveto	3
2. Taustat	5
NetCenter selvitys ja tavoite	5
NetCente visio	7
3. Menetelmä	8
Tutkimuksen suoritus	8
4. Markkinat	10
Yleisesti	10
Trendit	11
Haastattelut	16
5. Tulokset	19
Tutkimuksen taustatekijät	19
Kysymykset ja suoritus	20
Resurssirakenne	21
Muutokset 2001- 2001	22
Syyt ulkoistamiseen	25
Vaatimukset	26
Esteet	28
Kokemukset	30
Aineiston analysointi	32
Kaikki toimialat	33
Kauppa	40
Pankki ja Vakuutus	43
Teollisuus	46
Julkinen sektori	49
Palvelut	52

1. Johdon yhteenveto

Tutkimuksen tilaaja	Sitra
Tavoitteet	Tämä tutkimus on A1-vaiheen tutkimuksen laajennus siten, että selvitetään potentiaalinen verkossa "bitteinä liikuteltava" alihankinta/ulkoistamistyö toimialariippumattomasti.
Tutkimuksen tekijät	it.management/ konsultit Juha Melgin, Heikki Saranen ja Kenneth Tallqvist Suunnittelukeskus Oy:n projektipäällikkö Kimmo Vähäyjylkkä. Alihankintakumppani: Karelian NetFellows/Nurmes NetCenter
Toteutus	Joulukuun 2001 aikana tavoiteltiin Suomen 600 suurinta yritystä ja organisaatiota. Tavoitteena oli saada pääsääntöisesti Webin kautta sadan yrityksen vastaukset. Tavoite ylitettiin, kun lähes 160 yritystä vastasi kyselyyn.

Voimakkaasti kasvavat markkinat

Markkinaennusteet ja trendikuvaukset maailmalta ovat samansuuntaiset: ulkoistaminen on saanut strategisia etumerkkejä ja ulkoistamistoiminnan ennustetaan kasvavan kokonaismarkkinoita huomattavasti nopeammin.

Siirtyminen omasta henkilökunnasta ulkoistettuihin palveluihin

Ulkoistamisen kasvuennusteet suomalaisissa suuryrityksissä ovat kasvavat ja huomattavan paljon korkeammat (noin 4% 2002 ja 7% 2003) kuin nollatasoiset rekrytointiennusteet. Liikevaihdon kasvuennuste 2002 on 2.4%.

Teollisuus ja rahoitusala ulkoistaa paljon, kauppa vähän

Kaupan toimiala käyttää ulkoistamista resurssiratkaisuna yli puolet vähemmän kuin muut toimialat (jopa vain kolmasosa siitä mitä palvelut -toimiala tekee) ja ennustaa ulkoistamiselle samantasoista maltillista kasvua kuin omalle henkilökuntamäärälleen. Sen sijaan jo nyt paljon ulkoistamista käyttävä teollisuus -toimiala sekä vakuutus/pankki -toimiala ennustaa henkilökuntamääränsä pysyvän muuttumattomana, mutta ulkoistamistoimintansa kasvavan merkittävästi.

Koulutus tyypillinen ulkoistamisalue, telemyynti ja suoramarkkinointi ei

Eniten käytössä olevat ulkoistamisalueet ovat henkilökunnan koulutus, markkinatutkimuspalvelut ja ohjelmistokehitys, ja tyytyväisyys palveluihin näillä alueilla on kohtalaisen korkea. Vähiten käytetään ulkoistamista kirjanpidon, telemyynnin ja sähköisen suoramarkkinoinnin alueella. Ulkoistettuun telemyyntiin ollaan tyytyväisiä niissä tapauksissa missä sitä on tehty, joten siinä voidaan nähdä piilevää potentiaalia. Toimialakohtaisia erikoisuuksia on esimerkiksi projektinhallinta vakuutus/pankki -sektorilla ja sähköinen suoramarkkinointi kauppasektorilla.

1. Johdon yhteenveto

It-palveluissa potentiaalia

Suurin potentiaali näyttää olevan it-sektorille luettavissa palveluissa kuten e-oppimisen tuki, web-sivujen ylläpitopalvelu sekä käyttäjätuki/help desk –palvelut. Lisäksi sähköisen kauppapaikan ylläpitopalvelua voidaan pitää potentiaalisena, koska sitä on ulkoistettu varsin vähän, mutta ne jotka ovat ulkoistaneet ovat olleet tyytyväisiä ratkaisuunsa.

Mielenkiintoista on se, että nämä palvelut sopisivat varsin hyvin NetCenter-tyyppiseen toimintaan. Ne ovat alueita, joihin löytyy jo osaamista ja joita toisaalta voidaan myös kouluttaa

Potentiaalilin luonne erilainen eri toimialoilla

Uuden palvelutarjonnan kehittämisen kannalta voidaan segmenttikohtaisesti nähdä, että:

1. teollisuus on kiinnostava suuren perusvolyyminsa ansiosta
2. vakuutus/pankki-sektori on hyvin potentiaalinen, mikäli osataan kehittää toimialalähtöistä täsmäpalvelua
3. palvelusektorin potentiaali makaa jo korkeassa ulkoistamisasteessa, eli päätöksentekokynnys on valmiiksi matala ilman liian suuria periaatteellisia esteitä
4. kauppasektori rekrytoi muita aloja enemmän ja kaipaa sen takia esimerkiksi "strategissävyyistä" ulkoistamisperiaatetta myyvää argumentointia

Palvelun laatuun kiinnitettävä huomiota

Nykytarjonnan laadullinen heikkous hidastaa muuten ulkoistamismielessä kasvuhakuiset palvelu- ja vakuutus/pankki-sektorit – laadukkaan toimialalähtöisen tarjonnan kehittäminen avaa todennäköisesti volyymeja näillä sektoreilla.

Toimialakokemus kriittisen tärkeä, maantieteellinen sijainti ei

Ulkoistamispalvelujen toimittajan toimialakokemus on täysin kriittinen menestystekijä, mutta maantieteellisellä läheisyydellä ei ole juurikaan merkitystä.

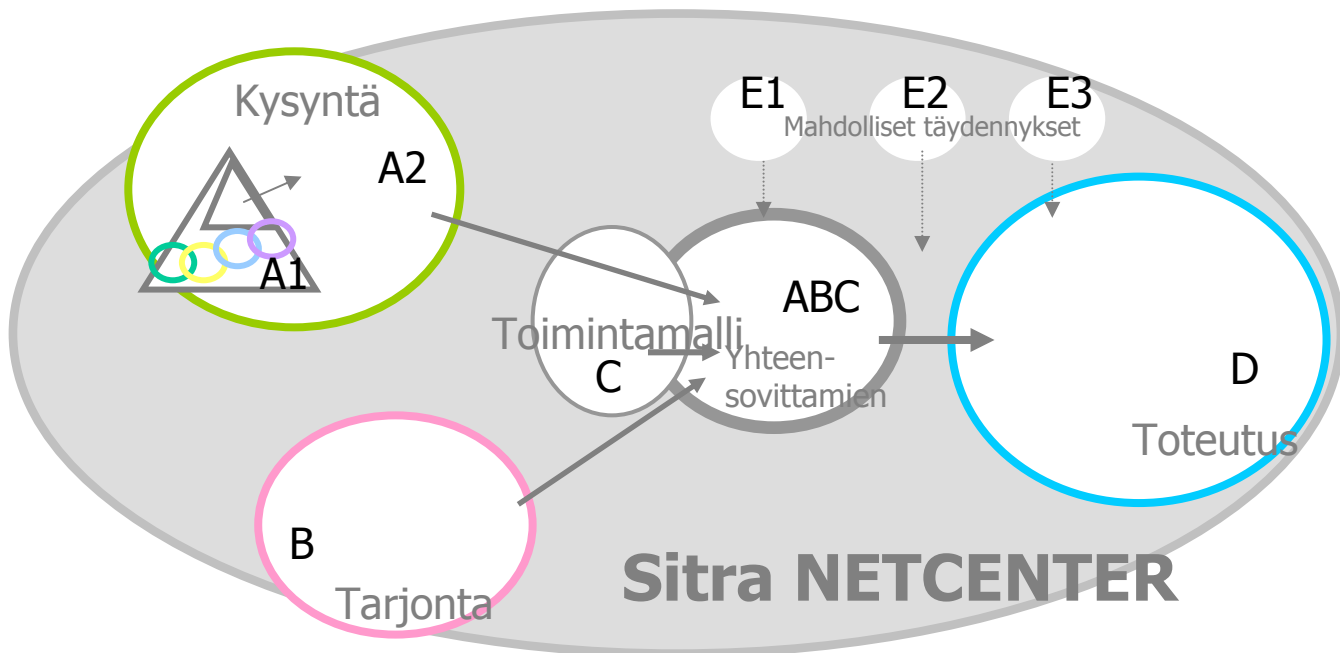
2. Taustat

NetCenter selvitys ja tutkimuksen tavoite

NetCenter selvitys on osa Sitran laajaa "Oppivat Seutukunnat (OSKU)" -hanketta. Sitra on käynnistänyt vuoden 2003 loppuun saakka kestävänsä OSKU -hankkeen, jonka tavoitteena on edistää paikallista aloitteellisuutta ja tuoda tietoyhteiskunnan elementtejä paikallisten asukkaiden omilla ehdoilla. OSKU-projekti toteutetaan Pohjois-Karjalassa luotujen mallien mukaisesti. Lopputuloksena pyritään saamaan aikaiseksi kansalaisverkko eli virtuaalinen yhteisö, joka voi koota uusia osajia, työntekijöitä ja yrityksiä esimerkiksi NetCenterin yhteyteen.

Tässä raportoitava "Osaamisohjaisten palveluiden kehitysmahdollisuudet ja kysyntä" (A2) -tutkimus on osa laajempaa NetCenter selvitystä, jonka tavoitteena on kehittää bitteinä liikuteltavan osaamisohjaisen työn hajautusmalli, jossa verkostomaisen (NetCenter) toiminnan avulla kanavoidaan suomalaisen tietoyhteiskuntaan liittyviä alihankintatöitä, ulkoistamismahdollisuuksia ja eWork -ratkaisuja kasvukeskusten ulkopuolelle.

NetCenter-selvitys on kokonaisuus, joka etenee vaiheittain. Seuraavassa kuvassa on esitetty toteutuneet vaiheet (A1) ja (C) sekä nyt raportoitava työvaihe (A2) ja samanaikaisesti raportoitava työvaihe (B) sekä jatkotoimenpiteet mallin toteuttamiseksi (ABC, D ja E):



NetCenter-selvityksessä on tähän saakka suoritettu yllä olevan kuvauksen A1- ja C-tasot. Helmikuussa 2002 raportoidaan A2 (kysyntä) sekä B (tarjonta).

A1-osassa selvitettiin suurten it-yritysten alihankintakäyttäytymistä. Tulokset julkaistiin raporttina syyskuussa 2001 "It-alan työvoimatilanteen ja osaamis pohjaisten palvelujen ulkoistamismahdollisuuksien selvitys" (<http://www.oskut.net/tutjul.html>).

C-osassa konkretisoitiin ajatuksia mahdollisista periaatteellisista ja operatiivisista toimintamalleista: kuinka parhaiten organisoida toimintaa, jonka päämääränä on johtaa paikallinen osaaminen yritystoiminnaksi ja siten tuottaa eri puolille maata uusia työpaikkoja. Tämä osio on tarkoitettu päivittämään edellisen sivun kaavion mukaisesti huomioimalla kysyntä-tutkimuksen (A2) ja tarjonta-tutkimuksen (B) tulokset. Tämä ns. yhteensovittaminen (ABC) tehdään kevään 2002 aikana.

B-osan selvityksen tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kuva osaamis pohjaisten palvelujen tarjonnasta valituilla osku-alueilla sekä kahdella oskun ulkopuolisella alueella. Tämä raportti julkaistaan yhdessä kysyntä-tutkimuksen (A2) kanssa helmikuussa 2002.

Tämä tutkimus on A1-vaiheen tutkimuksen laajennus siten, että selvitetään potentiaalinen verkossa "bitteinä liikuteltava" alihankintatyö toimialariippumattomasti. Tavoitteena on löytää olemassa olevien työsuoritteiden lisäksi uusia työsuoritteita/tarpeita, joita voitaisiin alihankintana tai ulkoistettuna toteuttaa rakennettavan NetCenter-mallin puitteissa.

Tutkimuksen tavoitteena on myös täydentää aiempia tutkimustuloksia liittyen suurten yritysten alihankinnan ja ulkoistamisen käytön piirteisiin ja saada siten lisätietoa siihen, miten alueelliset erilaisuudet huomioiva NetCenter -verkosto voisi toimia yhdessä toimintaan vahvasti sitoutuneen organisaation kanssa siten, että maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevat joko valmiit tai koulutettavat osaajaresurssit sekä tällaisia resursseja tarvitsevat yritykset kohtaisivat.

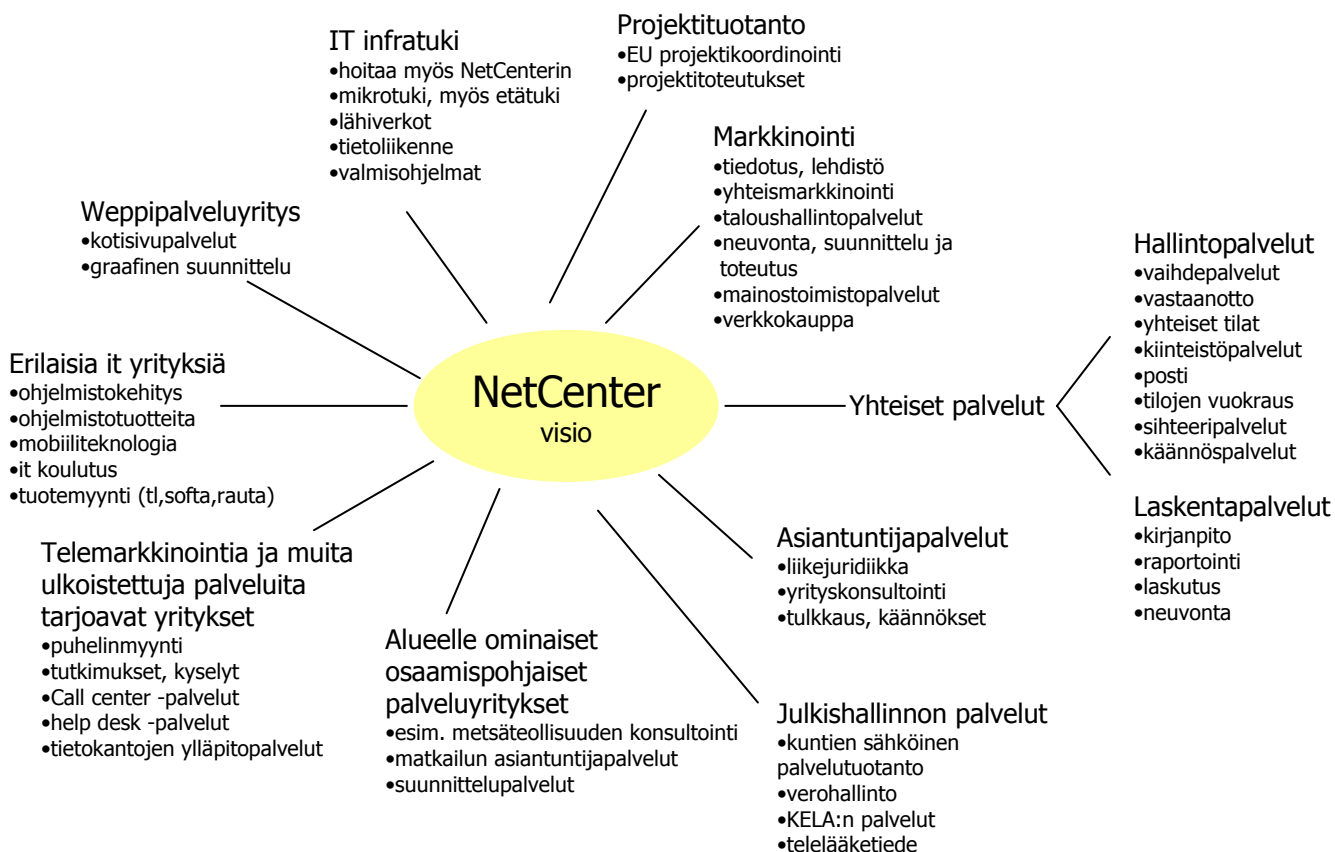
Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa taustainformaatiota toimintamallille paikallisen yrittäjyyden tukemiseksi, auttamiseksi ja synnyttämiseksi ja siten tuottaa eri puolille maata uusia tietoteknisiä työpaikkoja.

Seuraavalle sivulle on kuvattu myös tähän tutkimukseen NetCenter-visio. Siitä voidaan palauttaa mieliin niitä toimintoja, joita selvityksen lähtökohtatilanteessa on ajateltu tehtävän NetCentereissä.

2. Taustat

NetCenter visio

Mikä on NetCenter?



NetCenterissä olevat yritykset verkottuvat keskenään, tarjoavat palvelujaan paikallisille yrityksille ja muille asiakkaille (oma markkinointi ja myynti) sekä NetCenterin kautta valtakunnallisesti. NetCenterit voivat keskittyä yhteen tai muutamaaan toimialaan tai olla hyvin monialaisia. Yhtenä NetCenterin sisällön periaatteena voidaan pitää "bitteinä liikuteltavaa osaamista", mutta NetCenter -verkosto voidaan nähdä myös markkinointiketjuna.

NetCenterien toiminta-alue voi laajentua huomattavasti myös julkiselle sektorille. Esimerkiksi kuntien ja muiden julkisten organisaatioiden yhteiset, "helposti ulkoistettavat" toiminnot voisivat luontevasti toimia NetCentereiden yhteydessä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi help desk -palvelut, kirjanpitolpalvelut ja palkanlaskenta.

Tutkimuksen suoritus

Tehtävä työ perustuu kolmeen vaiheeseen:

1. työsuoritteiden ja markkinatrendien identifiointi
2. identifioitujen työsuoritteiden käytännön vastaavuuden testaaminen, valittujen henkilöiden/yritysten kanssa
3. tarkennettu alihankintatyön ja ulkoistamismahdollisuuksien kuvaus, jonka potentiaali testataan laajan yrityskyselyn (600 yritystä) avulla.

Haastattelupohjaiset selvitykset (vaihe 2)

Ennen laajan kysyntätutkimuksen suorittamista on suoritettu 10 syvähaastattelua alihankinta- ja ulkoistamistoimintaa tuntevien asiantuntijoiden kanssa. Henkilöt on valittu siten, että katetaan sekä yhteiskunnan että yritysmaailman sektoria.

Laaja kysyntätutkimus kohdistettu suuriyrityksiin ja julkiseen sektori (vaihe 3)

Joulukuussa on suoritettu laaja lomakepohjainen tutkimus ulkoisten palveluiden käytöstä ja kehityksestä. Kohderyhmä on Suomen 600 suurinta yritystä sekä julkinen sektori. Huolimatta kiireisestä ajankohdasta vastauksia saatiin kaikkiaan 160 kpl. Vastaaaja pystyi vastaamaan webin, sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Valtaosa (n. 120) vastauksista saatiin webin välityksellä. Tämän laajan tutkimuksen tulokset on selostettu kohdassa 5, Tulokset.

Seuraavan sivun kaaviossa on havainnollistettu työn eteneminen ja sen vaiheet

3. Menetelmä

Työn eteneminen

Raportin eri työvaiheet on kuvattu alla olevassa kaaviossa. Prosessi on aloitettu lokakuussa 2001, ja saatettu päätökseensä helmikuussa 2002.

Tavoite

Tehtävän työn tavoiteasetanta.

Taustat

Tiedonhaku ja trendien hahmottaminen. Keskustelut ja ideointi. Seuraavien vaiheiden valmistelut.

Syvähaastattelut

Uusien näkemysten hakeminen haastattelemalla 10 asiantuntijaa.

Tutkimusvalmistelut

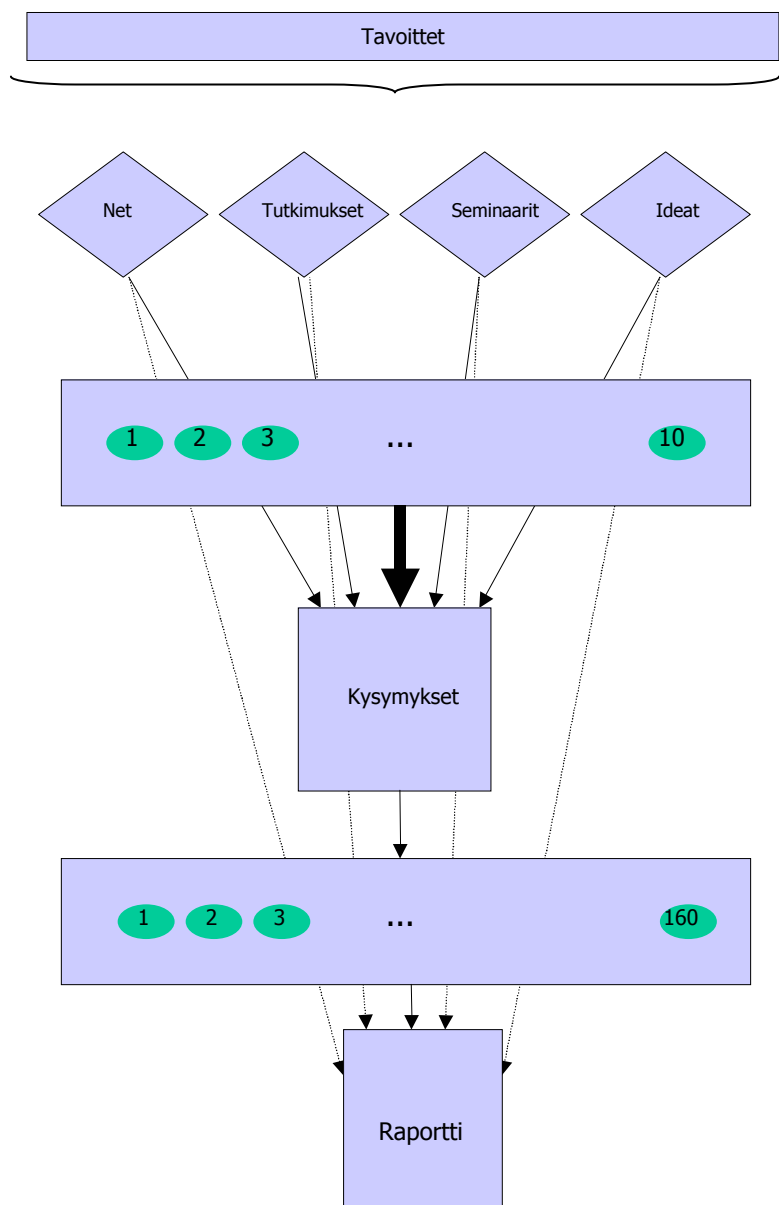
Taustojen ja haastattelujen pohjalta kysymyspatteriston luonti, sekä tutkimusmenetelmän määrittäminen.

Laaja tutkimus

Kohderyhmänä Suomen 600 suurinta yritystä. Puhelin-yhteys ja kyselylomake sp:n/webin kautta.

Analysointi ja raportointi

Aineiston käsittely, analysointi ja raportointi tulosmuotoon.



Markkinat

Ulkoistamisesta on viime vuosien aikana muodostunut oma toimiva liiketoimintasektori. Vielä viitisen vuotta sitten alihankinnan käyttö ja ulkoistaminen nähtiin menetelmänä kontrolloida kustannuksia. Tänä päivänä puhutaan yhä enemmän ulkoistamisesta johtamistyökaluna yrityksen pyrkiessä korkeampaan innovatiivisuuteen, kansainväliseen toimintaan ja vahvaan kilpailuun. Ulkoistamispäätökset ovat yhä suuremmissa määrin strategisia, ja syyt ulkoistamiseen tai alihankinnan käyttöön ovat pyrkimys keskittyä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti omaan ydintoimintaan. Nokia on tässä mielessä tuttu esimerkki.

Ulkoistamismarkkinat ovat varmasti kasvussa, puhutaan jopa 25% kasvuvauhdista varsin potentiaalisessa ptk-segmentissä. Toimintasektoreittain katsottuna nähdään että varsinkin yleis- ja henkilöstöhallintopuolella on merkittävää yleistä kasvua.

Tietohallinto funktiona on ollut perinteinen ja suurin ulkoistamisen alue, jonka kohdalla on esimerkkejä liian nopeastikin toteutetusta ulkoistamisesta. Osittain negatiivisista kokemuksista huolimatta, on tälläkin alueella edelleen hyvät kehitysmahdollisuudet ulkoistamismielessä. Esim suurten ja keskisuurten suomalaisten yritysten kohdalla, on eräiden mittauksen mukaan esitetty tietohallintobudjettien kasvavan noin 10% vuosivauhdilla, mutta ulkoistamisbudjettien noin 14%. Julkinen sektori suhtautuu positiivisesti tietohallintopalveluiden ulkoistamiseen ja syynä on ensisijaisesti paremman osaamisen saatavuus. Taloudellisia syitä ei pidetä varsinaisena ulkoistamisperusteena. Virastojen vaikutusmahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen pidetään ulkoistamistoiminnan etuna ja toteutusmuotona suositaan usein osakkuusyhtiöitä.

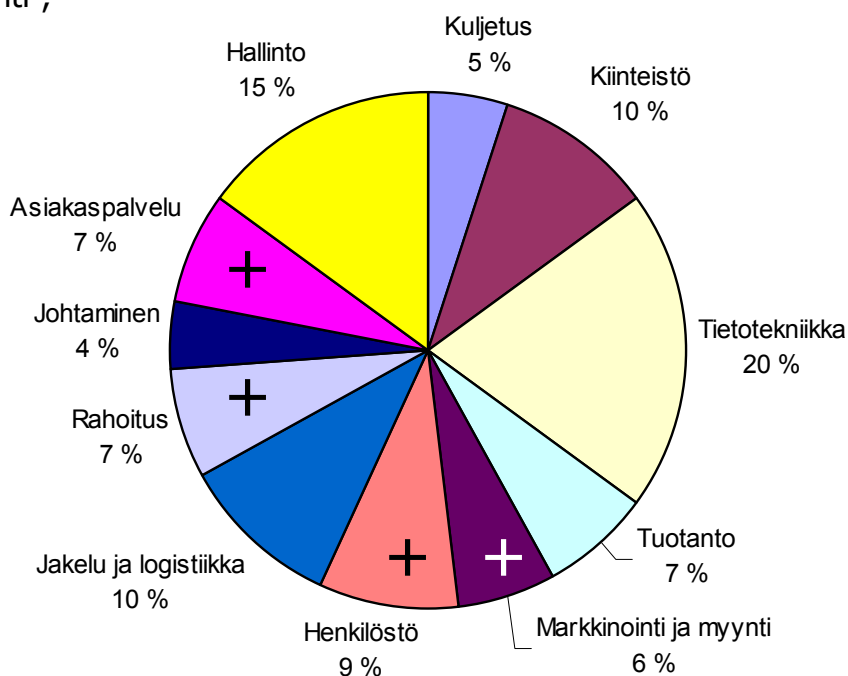
Markkinoiden kehityksestä puhuttaessa on erikseen ja luovasti arvioitava teknologian nopean kehittymisen tuomat täysin uudet alihankinta- ja ulkoistamismahdollisuudet. Näiden suhteen ei voida turvautua tehtyihin perinteisiin tutkimuksiin, vaan enemmänkin luotettava intuitiivisiin johtopäätöksiin.

Seuraavasti kuvataan markkinatrendejä kuuden tutkimusinstanssin mukaan:
(1) *The Outsourcing Institute*, (2) *Morgan Chamber*, (3) *IDC*, (4) *Input*,
(5) *Sääksjärvi* ja (6) *Gartner Group*.

(1) The Outsourcing Institute

Amerikkalainen **The Outsourcing Institute** on yhteistyössä Dun&Bradstreet –yhtiön kanssa julkaisemassaan ”The Outsourcing Index 2000” –raportissa puhunut jopa ulkoistamisen vallankumouksesta. Raportin mukaan ulkoistaminen kasvaa amerikkalaista taloutta nopeammin ja on nyt kasvanut hyvin nopeasti myöskin pienempien yritysten kohdalla, 25% vuodesta 1999 vuoteen 2000. Varsinkin yleishallinnon ja henkilöstöhallinnon alueella sekä uusmediapalveluissa nähdään merkittävää kasvua. Kyseinen raportti painottaa johtopäätöksenä, että yritykset koosta riippumatta, mieltävät ulkoistamisen olevan tapa kehittää uusia ja tehokkaampia liiketoimintoja, tuotteita, teknologioita, operatiivisia prosesseja ja asiakaspalvelumuotoja.

Markkinakoko on Yhdysvalloissa arvioitu vuonna 2000 olevan noin 340 mrd dollaria. Suurin ulkoistamisen kohde on tietohallinto, joka edustaa 20% markkinoista. Hallinnolliset palvelut edustavat 15%, logistiikka 10%, kiinteistö-alue 10%, henkilöstö-alue 9%, ja sen jälkeen 5-7% haarukassa asiakaspalvelu, tuotanto, rahoitus ja markkinointi. Saman selvityksen mukaan voidaan nähdä, että varsinkin asiakaspalveluiden alueella on odotettavissa merkittävää kasvua. Ulkoistaminen kasvaa muita alueita nopeammin myös markkinointi-, henkilöstö- ja rahoitusalueella.



(1) The Outsourcing Institute

Yleistrendinä 3-5 vuoden säteellä korostuu globalisaation kasvava merkitys. On myös odotettavissa kasvavaa säätelyä ulkoistamisen kasvavan käytön myötä. Tekniikka on kriittinen tekijä – toimivat tekniset ratkaisut ovat onnistuneen ulkoistamistoiminnan selkäranka.

Yhä voimakkaampi keskittyminen omaan ydintoimintaan on selkeästi johtamassa laajemman ulkoistamisen käyttöön prosessijohtamisen alueilla kuten asiakaspalvelussa, henkilöstöhallinnossa ja rahoituksessa. Jos erikseen tarkastelemme henkilöstöhallintoaluetta, voidaan sanoa että alue seuraa it-alueen trendiä ja käy läpi rakenteellisen muutoksen – ulkoistamisen kautta hankittavat palvelut muuttuvat asteittain yhä konsultatiivisemmiksi, kun taktiset funktiot on aikaisemmin ollut ulkoistamisen pääkohteita. HR-alueen ulkoistaminen alkoi USA:ssa 20 vuotta sitten, lähinnä eläkesuunnittelupuolella ja on nyt kehittynyt koskemaan henkilöstöalueen tietohallintoa, rekrytointia sekä kompensatio- ja suoritusjohtamista. Yhteenvetona voi sanoa, että ulkoistamisen käyttö henkilöstöalueella kehittyy voimakkaasti transaktiolähtöisestä toiminnasta strategisen toiminnan suuntaan. Samansuuntainen kehitys on havaittavissa muillakin alihankinta-alueilla.

Syyt ulkoistaa toimintoja ja työvaiheita on A1-vaiheen NetCenter-tutkimuksessa selvitetty it-lähtöisestä toiminnasta. Alla olevassa ruudussa on lueteltu kymmenen johtavaa syytä ulkoistaa käyttö-alueesta riippumatta The Outsourcing Index 2000 mukaan:

1. Kustannusten vähentäminen ja kontrolli
2. Fokuksen parantaminen
3. Huippuosaamisen saanti
4. Vapauttaa työvoimaa muihin asioihin
5. Vastaavaa työvoimaa ei ole sisäisesti
6. Kiihdyttää kehitystyön hyödyntäminen
7. Vaikeasti johdettava tai vailla kontrollia oleva funktio
8. Riskien jakaminen
9. Vapauttaa pääomarahastoja
10. Kassavirta-vaikutus

(1) The Outsourcing Institute

The Outsourcing Institute ja Dun & Bradstreet sanovat yhteenvedona, että suurempi määrä yrityksiä kuin koskaan aikaisemmin tulee strategisista syistä (eikä taktisista) ulkoistamaan toimintoja ja työvaiheita. Tämä muutos yhdistettynä markkinapaikan vahvaan kasvuun ja pienempienkin yritysten kasvavaan ulkoistamisen käyttöön sekä kasvavaan ulkoistamisen käyttöön uusissa liiketoiminnan prosessialueissa (kuten e-commerce) ovat ulkoistamisen nykytrendejä raportin mukaan.

Yhteenvedona myös muutaman alan vaikuttajan kiteytetyt vastaukset kysymykseen ulkoistamisen haasteista, kasvualueista ja kehitysnäkymistä:

Suurimmat haasteet ulkoistamista etsiville yrityksille?	Ulkoistamisen suurimmat kasvualueet?	Kuinka ulkoistaminen muuttuu ja kehittyy?
<p>Oikean suhteen kehittäminen ja ylläpito. (ST)</p> <p>Tulosten hallinta ja oikean vaihtoehdon valitseminen. (RM)</p> <p>Laadun ja luotettavuuden mittaaminen. (AL)</p> <p>Parhaan löytäminen – ainoastaan suurimmat ja parhaat alihankinta-yritykset tulevat pärjäämään. (SA)</p>	<p>ASP-sektori. (SA)</p> <p>It-applikaatioiden kehitystoiminta sekä it-resurssointi. (RM)</p> <p>Facility management. (AL)</p> <p>Liiketoiminnan prosessien alihankinta. (ST)</p>	<p>Kokeilusta kypsään konseptiin, johtaan siihen että asiakkaat vaativat formalisoituja proseduureja. (RM)</p> <p>Funtionaallisesta toiminnasta strategiseen toimintaan – voiton optimointi ennen kustannussäästöä. (ST)</p> <p>Valintamahdollisuudet. (SA)</p> <p>Kehitys kohti yhä vahvempaa suhdetta. (RG)</p>

ST = Simon Trash, Business Process Outsourcing responsible; PA Consulting.

RM = Ruben Melandez, Founder, President and CEO; Glomark Corporation.

AL = Alex Lam, President and Founder; OCB Network.

SA = Sam Albert, President and Founder; Sam Albert Associates.

RG = Ron Gallagher, President; Oust Consulting.

Tämän mukaan kasvupotentiaali on huomattava ja ulkoistamisen käyttö muuttuu yhä strategisemmaksi. Tästä seuraa fokusointi laatuun, dokumentointiin ja tuotteistamiseen palvelun tuotantoportaassa – asiakasvaatimusten kasvaessa. Kriittisen massan saavuttaminen on siten oleellisen tärkeitä – näkemykset korreloivat hyvin antamiimme ehdotuksiin aikaisemmassa C-raportissa mallivaihtoehtoista NetCenter –toiminnan kehitysprosessissa.

(2) Morgan Chamber, (3) IDC ja (4) Input

Morgan Chamber on Euroopan suurin ulkoistamiseen erikoistunut konsulttiyritys.

Yritys on erikoistunut toimittamaan riippumattomia käytännönläheisiä ratkaisuja kaikilla alihankinnan alueilla. Toiminta on nopeasti kasvanut ulos informaatio- ja kommunikaatio-alueilta nopeasti nousevaan BPO (Business Process Operation) alihankintasektorille. Trendejä kuvataan "Outsourcing in the FTSE 100" – raportissa, jonka tietolähteenä toimii heidän 100 suurinta alihankintaa ostavaa yhteistyökumppania. Tutkimuksen suurimmat johtopäätökset ovat:

- 56% tutkituista yrityksistä käyttävät alihankintapalveluja merkittävässä määrin
- Kolmasosa alihankintasopimuksista koskevat ns BPO-alueita, eli liiketoimintaprosesseja
 - Pankkisektori on suurin BPO-alueen asiakas
 - Strateginen alihankinta lisää asiakasyrityksen arvoa, antamalla 5,3% korotuksen osakehintoihin
 - Kustannussäästö on edelleen suurin syy ulkoistamiseen – 29% yrityksistä mainitsevat tämän suurimmaksi eduksi
- 6 palveluntuottajaa 100:sta tutkitusta kontrolloivat 64% kaikista sopimuksista

It-alan tutkimusyriitys **IDC** sanoo omasta puolestaan, että it-alueen ulkoistamismarkkinat kaksinkertaistuvat vuodesta 2000 vuoteen 2005, jolloin markkinoiden odotetaan olevan 100 mrd dollarin tasoa. IDC:n mukaan USA:n osuus tästä on 44 mrd dollaria. Toiseksi suurin markkina-alue Eurooppa kasvaa noin 10% vuositasolla. Suurin argumentti siirtyä alihankintapalveluihin on IDC:n mukaan pyrkimys keskittymiseen ydintoimintaan. Ulkoistaminen kiinnostaa varsinkin yrityksiä jotka toimivat monimuotoisissa ympäristöissä ja joiden tunnusmerkit usein ovat yksityistäminen, globalisaatio, resurssipula ja taloudellinen laskusuunta.

Input on varteenotettava amerikkalainen web-pohjaisesti toimiva markkinatutkimusyriitys, joka on tehnyt useampia it-painotteisia tutkimuksia alihankinnasta. Input puhuu 27% vuotuisesta kasvusta BPO-alueella vuoteen 2003 saakka. Jo nyt suurimman asiakassektorin - rahoitus-alan - ennustetaan kasvavan muita nopeammin. Euroopassa ulkoistaminen saavuttaa kasvavaa hyväksyntää ja muuttuu liiketoiminnan normaaliksi työkaluksi Inputin mukaan. Toimintojen suoraviivaistamistarve, kustannusten leikkauspaine sekä keskittyminen ydintoimintaan tekee juuri BPO-liiketoimintaprosessialueesta ulkoistamisbisneksen nopeiten kasvavan alueen Euroopassa.

(5) Sääksjärvi ja (6) Gartner Group

Professori **Markku Sääksjärvi** Helsingin kauppakorkeakoulusta on tutkinut Suomen 200 suurimman yritysten tietotekniikan ulkoistamista. Tietoviikko-lehdessä (nro 42/2001) on aiheesta referointi, jonka pääsanoma on, että ulkoistamista on aina pidettävä strategisena päätöksenä, mutta että ulkoistaminen ja strategia kuitenkin harvemmin kohtaavat. Tarvitaan suuri ajattelun muutos tämän asian suhteen. Tietotekniikkapuolella keskitytään paljon infraan, mutta koordinointi liiketoimintayksiköiden välillä ei ole paras mahdollinen. Kustannussäästöihin, innovatiivisuuteen ja parempaan palveluun ei päästä lyhyillä sopimuksilla – luottamus asiakkaan ja toimittajan välillä on avainkysymys. Markkinoiden kypsytydessä on vielä suuria eroja eri toimialojen välillä. Suomen kaltaisilla pienillä markkinoilla monet ulkoistamispalveluja tarjoavat toimittajat ovat asiakkaita saadakseen joutuneet laajentamaan palvelutarjontaansa kohtuuttomasti – seurauksena laatu kärsii. Ratkaisuksi odotetaan kehittyneempiä ja verkottuneita toimialakohtaisia asp-markkinoita.

Myös tutkimusorganisaatio **Gartner Group** puhuu ulkoistamisasioissa strategisen päätöksenteon tärkeydestä. Uskotaan yritysten ulkoistavan ”kaiken muun paitsi ydinosaamisensa”. Ulkoistaminen on Gartnerin mukaan seuraavan viiden vuoden aikana tietotekniikkamarkkinoiden kantava voima. Kokonaispalvelumarkkinoiden vuotuinen kasvu on on reilu 10%, mutta ulkoistamispalveluiden melkein 15%. Organisaatioista tulee koko ajan riippuvaisempia ulkopuolisista palvelun tarjoajista. Ja Gartnerin puhuu pitkistä yhteistyösuhteista. Vuoteen 2003 mennessä vähintään 40% suurista yrityksistä muuttavat tapaa, jolla ne solmivat ja ylläpitävät pitkäaikaisia sopimuksia it-puolella. Tänä vuonna yli puolet ulkoistamismarkkinoista koostuu liiketoimintaprosessien ulkoistamispalveluista, ja 40% tietotekniikan ulkoistuksesta Gartnerin mukaan. Gartnerin resurssien hallinnasta vastaava johtaja Roger Cox nimittää ulkoisessa ympäristössä syntyvää palvelutarjontaa uudenlaiseksi maailmaksi ja usko markkinoiden voimakkaaseen kasvuun tällä alueella. Voimakkaasti kasvavilla liiketoimintaprosessien markkinoilla tulevat Gartnerin arvion mukaan pärjäämään jatkossa muutamat vanhat pelurit, mutta sinne ilmestyy myös joukko uusia, varteenotettavia pelureita. Kasvavalla it-ulkoistus-, sekä käyttöpalvelu- ja asp-puolella tullaan Coxin mukaan näkemään yritysten yhdistymisiä. Hän povaa hyvää menestystä myös kapean markkinasektorin osajille.

Haastattelupohjaisen selvityksen kysymykset

Laajan kysyntätutkimuksen pohjustustyönä on suoritettu 10 syvähaastattelua alihankinta- ja ulkoistamistoimintaa tuntevien asiantuntijoiden kanssa. Syvähaastattelut on suoritettu keskustelum muodossa. Haastattelun tarkoitus on ensisijaisesti saada näkemyksiä tulevaisuuden tuomista uusista mahdollisuuksista etätyön ja alihankinnan/ulkoistamisen alueilla.

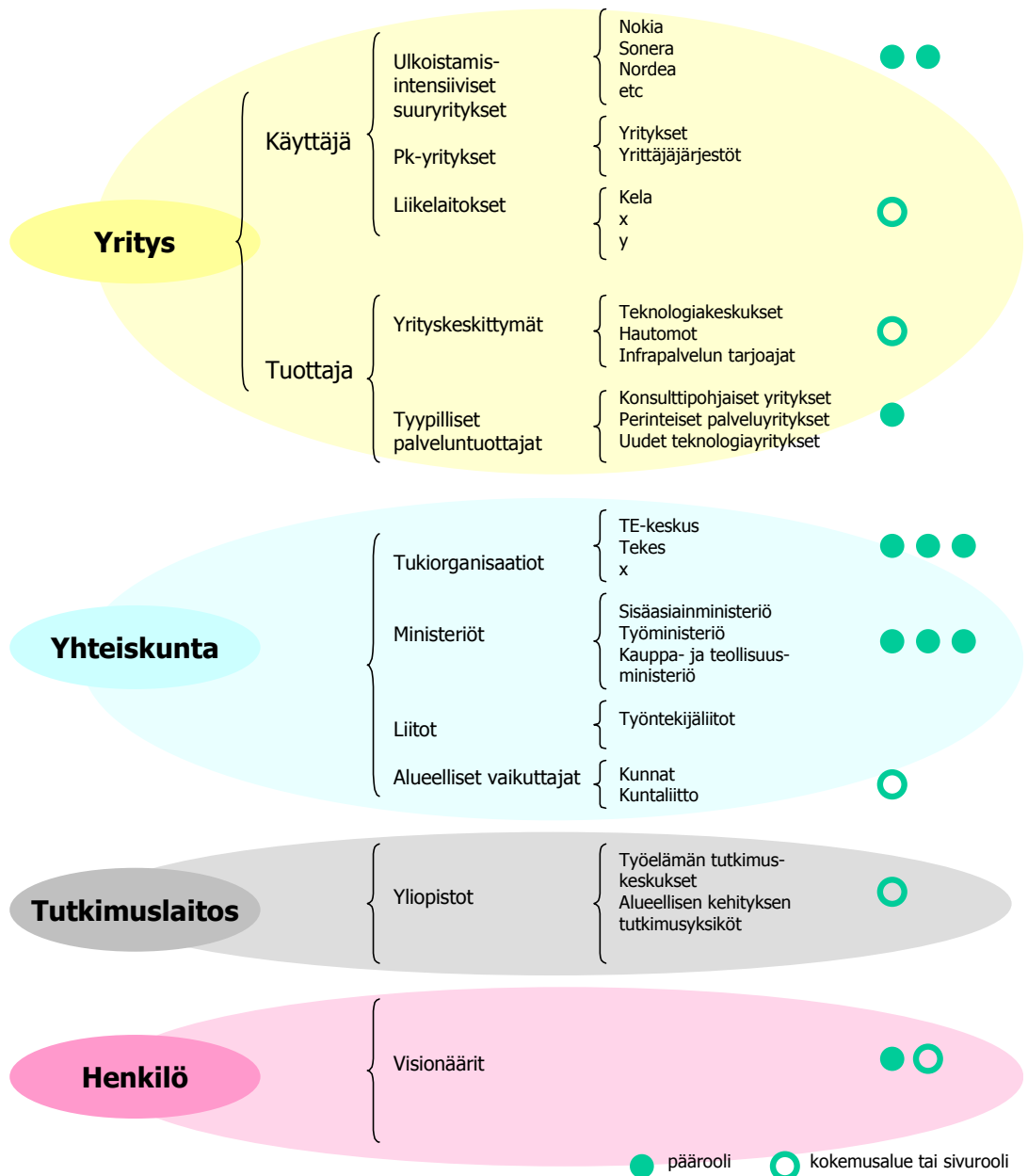
Alla lueteltu keskustelun aihealueita, ja näistä pidetään kohta neljä erityisen tärkeänä.

1. Omat kokemukset etätyön käytöstä, alihankinnasta ja ulkoistamisesta
Oma kosketuspinta etätyöhön/ali hankintaan/ulkoistamiseen.
Kokemukset ja näkemykset.
2. Alihankinta/ulkoistamismarkkinat tänään
Alihankinnan käytön laajuus yrityksissä ja julkisella puolella.
Eri alihankinta-alueet ja niiden keskenäiset suhteet.
Tarjonnan monipuolisuus ja laatu.
Alihankintana ostettujen palvelujen vahvuudet ja heikkoudet.
3. Työnteon ja alihankinnan/ulkoistamisen kehityssuunnat
Työnteon ja etätyön kehityssuunnat.
Alihankinnan käytön muutokset yrityksissä ja julkisella puolella.
Edellytykset alihankintapalvelujen kasvulle.
Etätyön rooli tulevaisuudessa.
Alihankintapalvelujen tarjonnan kehityssuunnat.
4. Uudet, innovatiiviset alueet ja työmahdollisuudet
Yritysten ja julkishallinnon toimintojen muuttuvat ulkoistamismahdollisuudet ja -pyrkimykset.
Teknologian tuomat uudet etätyömahdollisuudet.
Uudet tehtävä-alueet ja työmomentit.
Uusien suoritustapojen tuomat riskit ja haasteet.

Haastattelupohjaisen selvityksen kohderyhmä

Haastattelututkimuksen kohderyhmä on valittu siten, että peitetään sekä julkista sektoria että yritysmaailmaa. Alustavana työnä on yhdessä Sitran kanssa keskusteltu nimistä ja peitosta, jonka seurauksena lopullinen haastateltava ryhmä muodostettiin.

Haastatellut ihmiset sijoittuvat "markkinakarttaan" seuraavasti (vihreät merkinnät):



Haastattelupohjaisen selvityksen tulokset yhteenvetona

Kohderyhmä on valittu siten, että kaikilla vastaajilla on suora kokemus ja kosketuspinta ulkoistamistoimintaan ja alihankinnan käyttöön.

Yleinen mielipide on, että alihankinnan käyttö ja ulkoistamistoiminta kasvaa kokonaismarkkinoita nopeammin. Ruuhkasuomen työvoimapula on yksi kasvun vauhdittajista. Nähdään myös yhteiskunnan yhä jatkuvat ja kasvavat tehostamispyrkimykset (hyvällä ja pahalla) voimana, joka vie kehityksen kohti keskittymistä ydintoimintaan. Tästä seuraa automaattinen tukitoimintojen yhä aktiivisempi ulkoistaminen. Ulkoistaminen voi käytännössä mennä hyvin pitkälle. Ääritapauksessa voi ajatella, että ainoa yrityksen itse hoidettava asia on oman tuotemerkin imagollinen hallinta ja kehittäminen, eli mielikuvan johtaminen. Näin ollen problematiikka on mietittävä moniulotteisesti ja hyvin laajassa perspektiivissä. Tänäpä harva yritys on vielä mennyt näin pitkälle, mutta esimerkiksi Nikeä pidetään tämän suuntaisena.

Käytännön tilanne tänäpä on, että uusia palveluita kyllä on syntynyt, varsinkin "rutiinipuolella", mutta että varsinainen merkittävä tarjontapuolen kehitys on vasta tulollaan. Pk-sektorille ei ole vielä kehitetty palveluita läheskään samassa mittakaavassa kuin suuryrityksille.

Työelämä on rakenteellisessa muutostilanteessa, tietoverkot luovat uudet toimintamallit ja poliittinen ulottuvuus on häviämässä. Globalisoituminen vaikuttaa kaikkialla, ja merkittäviä asenteellisia muutoksia on meneillään. Työtä tehdään yhä suuremmassa määrin ajasta ja paikasta riippumatta.

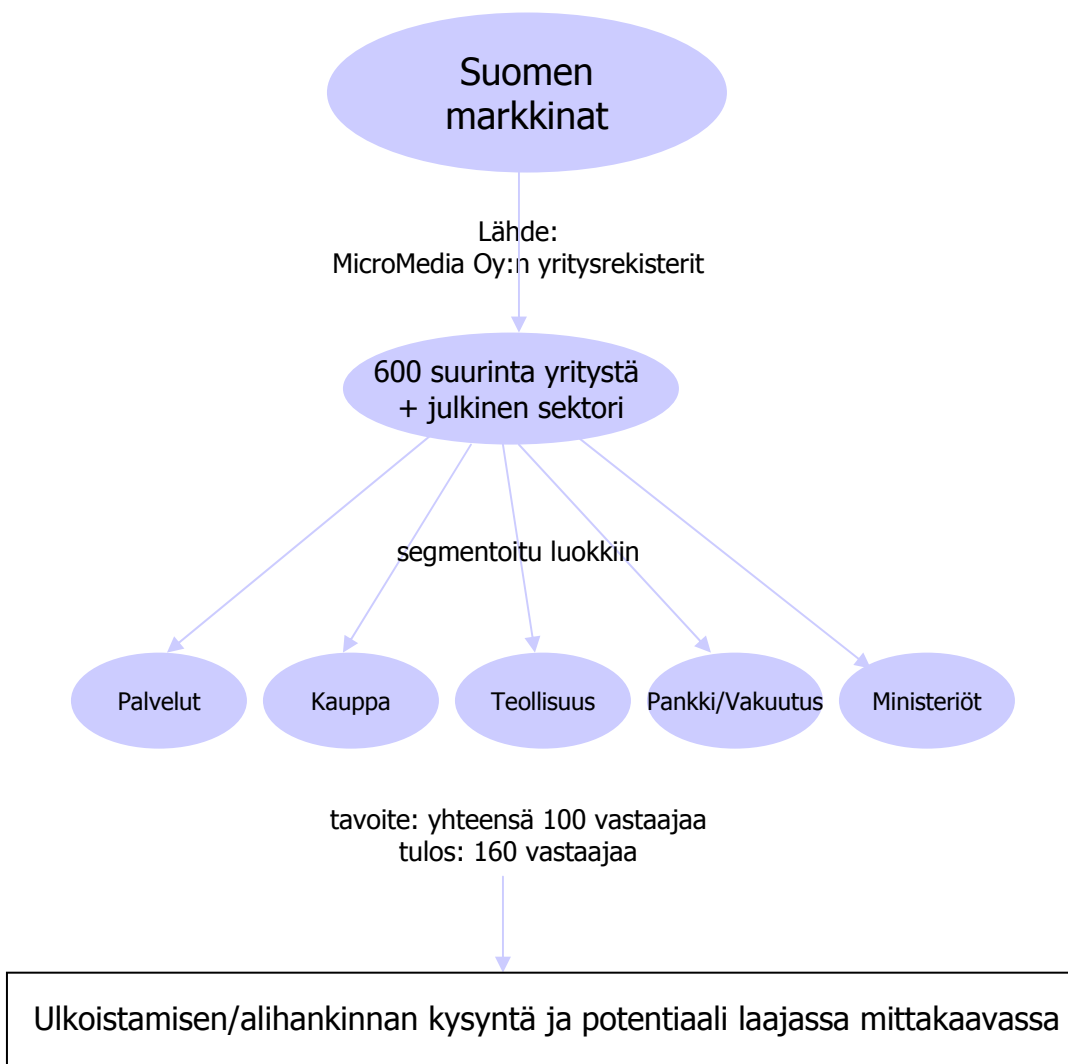
Kasvupaineet ovat suuret kaikkiin suuntiin. Julkisella puolella korvataan eläkkeelle jäävät resurssit ulkoisesti hankituilla palveluilla. Yrityksmaailmassa ydintoimintaan keskittyminen jatkuu, ja pkt-sektorin suuri potentiaali realisoituu suuryritysmarkkinoita nopeammin, siinä määrin kun palvelutarjonta kehittyy pienempiä yrityksiä sopivammaksi. Laatuaspekti nousee yhä tärkeämmäksi kuin kriittisiä kynnyksiä ylitetään ulkoistamisen osuuksissa yritysten tai julkishallinnon kokonaistoiminnoista.

Internetin tuomat mullistavia mahdollisuuksia ei vielä täysin ymmärretä. Kuvansiirto, langattomuus ja äänen tunnistaminen luo pohjan aivan uusiin vielä kokemattomiin mahdollisuuksiin. Uuden tekniikan avulla asioiden seuranta ja palautteen käsittely monipuolistuu ja kehittyy. Johtamisen sisältö ja tapa muuttuu samalla. Yhä pienemmät yritykset tulevat käyttämään ulkoista apua myös johtamispuolella – johtaminen on kriittinen menestystekijä.

Kohderyhmä, segmentit ja vastausmäärät

Laajan kysyntä-tutkimuksen kohderyhmä on Suomen 600 suurinta yritystä sekä julkinen sektori. 100 vastauksen tavoite ylittyi, koska vastauksia saatiin 160 kappaletta. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2001 oli 246 mrd markkaa.

Segmentointi on tehty alueisiin Palvelut, Kauppa, Teollisuus ja Pankki/Vakuutus sekä Julkinen sektori.



Kysymykset

Laajan kysyntä-tutkimuksen kysymykset on jaettu 7 osaan:

1. Yrityksen perustiedot
2. Ulkoistamisen tilanne tällä hetkellä
3. Eri tehtäväalueiden ulkoistamisen käyttöaste ja kiinnostavuus
4. Syyt ulkoistamiseen
5. Ulkoistamisen kriteerit
6. Kokemukset
7. Muut kommentit

Kysymyslomake yksityiskohtaisine kysymyksineen on raportin liitteenä.

Tutkimuksen suorittamiseen liittyvät perustiedot

Kohderyhmän yrityksille on ensimmäisessä vaiheessa otettu puhelinyhteys ja tavoiteltu henkilöstöjohtajaa, talousjohtajaa tai varatoimitusjohtajaa. Yhteyden saatua on suullisesti selostettu mistä on kysymys, jonka jälkeen tutkimuksen kyselypohja on annettu sähköisessä muodossa, ts on lähetetty lomake sähköpostin liitteenä sekä annettu www-linkki vastauksen suorittamiseksi webin välityksellä.

Kaikkiaan tavoitettiin yli 500 kontaktia joista vajaa neljäsataa lupasi vastata. Tavoitteena oli saada 100 vastausta ja toteutumaksi muodostui 160. Kiireisestä ajankohdasta johtuen vastauksia karhuttiin ainoastaan sähköpostilla. Reilu sata kiinni saatua kontaktia ei halunnut osallistua kyselyyn useinmiten kiireeseen vedoten, mutta myös siksi että ulkoistamiseen liittyvistä asioista ei haluttu kertoa yrityksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen tämä vaihe toteutettiin yhteistyössä Nurmes NetCenterissä toimivan Karelian NetFellows –yrityksen kanssa. Näin NetCenter-selvitys sai omakohtaista kokemusta alihankinnan suorittamisesta. Kokemukset yhteistyöstä olivat kauttaaltaan positiivisia ja tarkempia tietoja saa tämän raportin tekijöiltä.

5. Tulokset

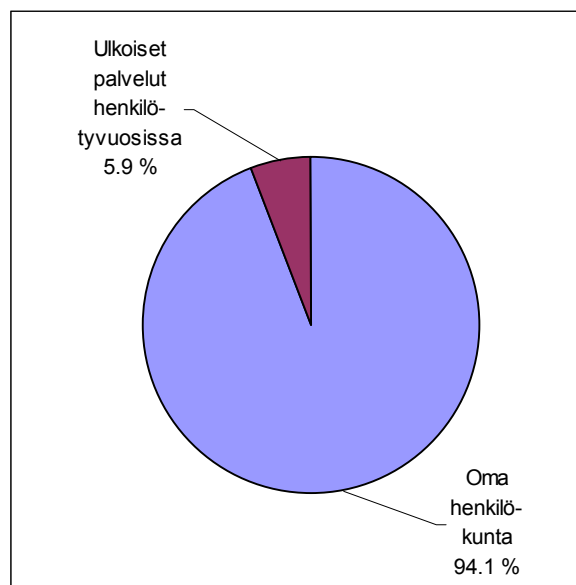
Resurssirakenne

Ulkoisten palveluiden osuus koko resurssimäärästä

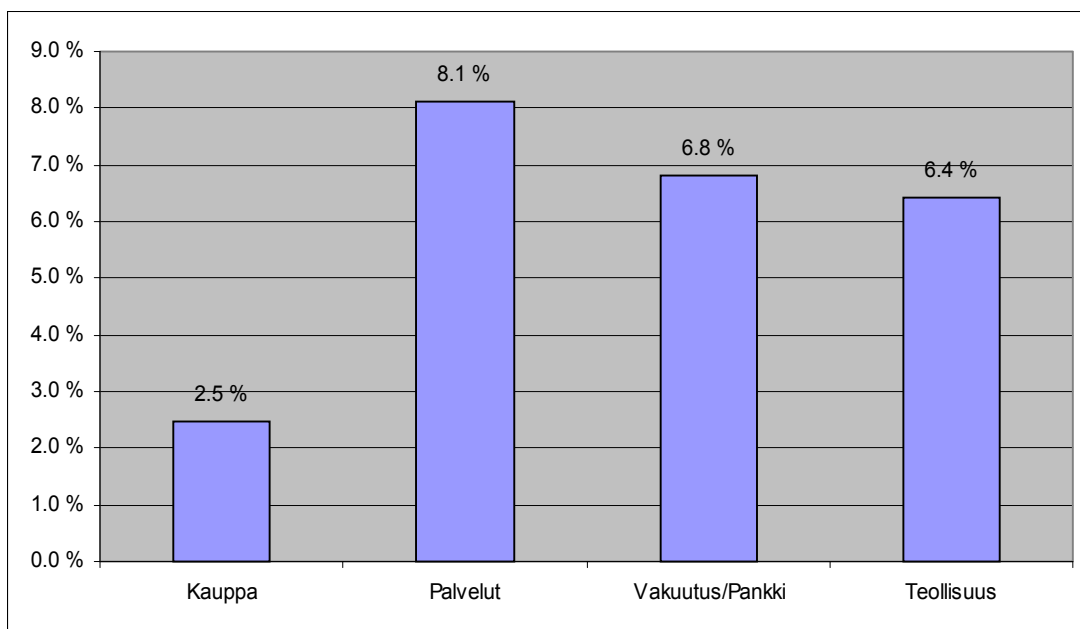
Mikäli ulkoisesti hankitut palvelut muutetaan henkilötyövuosiksi (htv), voidaan todeta, että noin 6% käytetystä kokonaisresurssimäärästä on ulkoa hankittua palvelua. Loput 94% kokonaistyömäärästä suoritetaan oman henkilökunnan kautta.

Kaupan sektori tekee selkeän poikkeuksen, ja käyttää ulkoisia palveluita muita toimialoja vähemmän. Eikä ole näköpiirissä muutoksiakaan, kuten seuraavilla sivuilla tulemme toteamaankin.

Palvelu-sektori on toisaalta suurin ulkoisten palveluiden käyttäjä (8.1% koko resurssoinnista). Vakuutus/Pankki-sektori käyttää jo nyt 6.8%-sesti ulkoisia palveluita, ja antaa myös merkittävät kasvuennusteet asian suhteen.



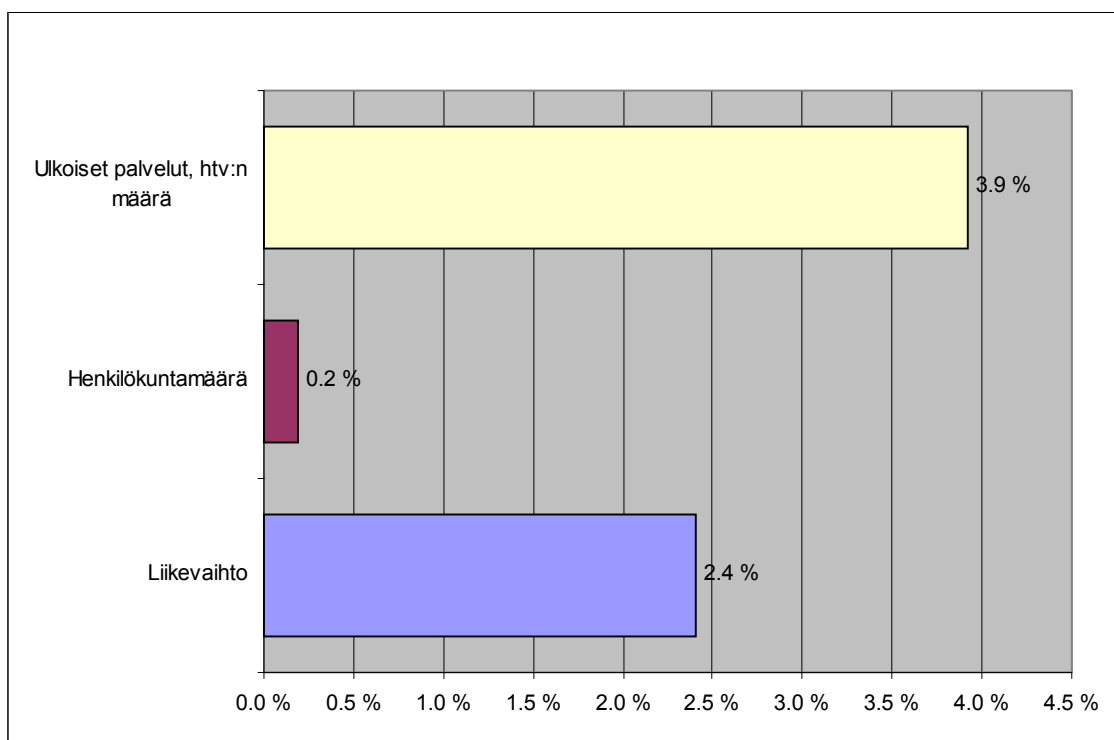
Kuva 1. Ulkoisesti hankitut resurssit ja oma henkilökunta suhteessa kokonaisresurssointiin. %. n=157.



Kuva 2. Ulkoisesti hankitut resurssit ja oma henkilökunta suhteessa kokonaisresurssointiin, toimialakohtaisesti. %. n=157.

Ennustetut muutokset 2001-2002

Suomen suurimpien yritysten muutosennusteet vuodesta 2001 vuoteen 2002 mitä liikevaihtoon, henkilökuntamäärään ja ulkoisesti hankittuihin palveluihin tulee, kertovat selvästä ulkoistamista suosivasta trendistä. Nollakasvu oman henkilökunnan suhteen, mutta vajaan 4% kasvu mitä ulkoisten palveluiden käyttöön tulee.



Kuva 3. Muutosennusteet 2001-02 alueilla Ulkoisesti hankitut palvelut henkilötyövuosissa, Henkilökuntamäärä ja Liikevaihto. n=157.

Liikevaihto ennustetaan kasvavan 2.4%.

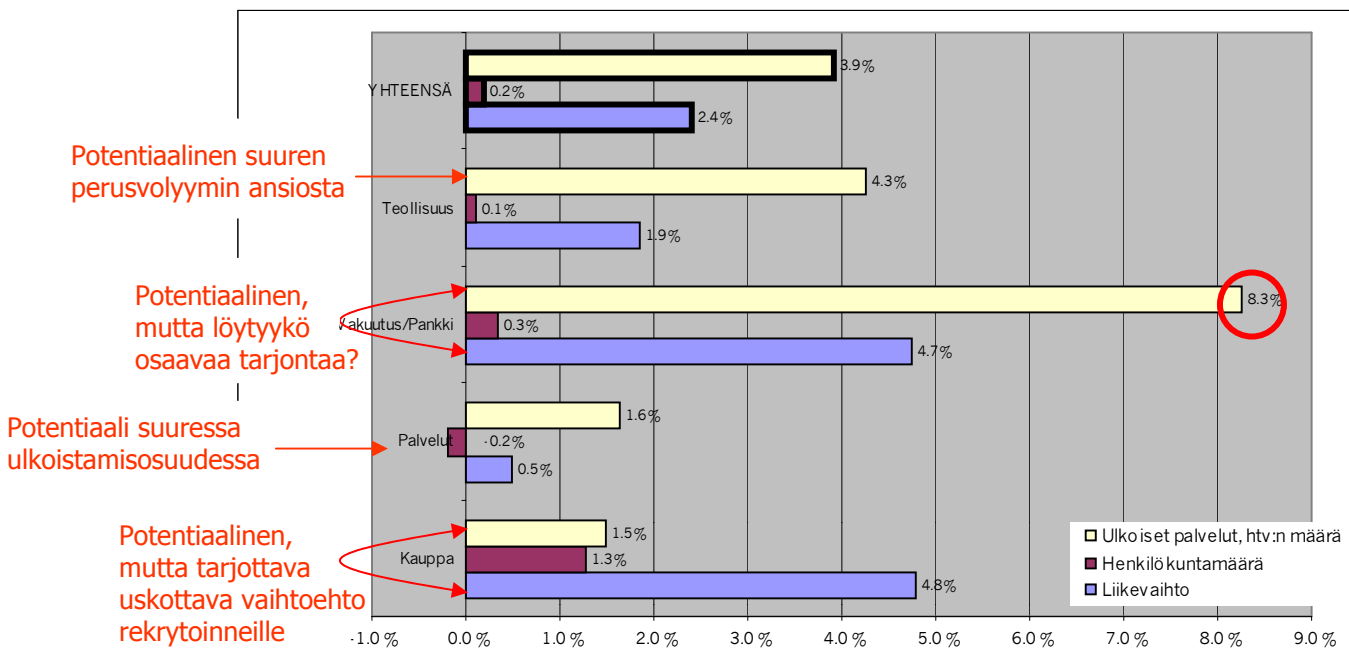
%-luvut on korreloitava tosiasiaan, että puhumme valtakunnallisesti merkittävästä kokonaisvolyymista ja että tutkitut yritykset edustavat merkittävää osuutta koko yritysmaailman vastaavista luvuista.

5. Tulokset

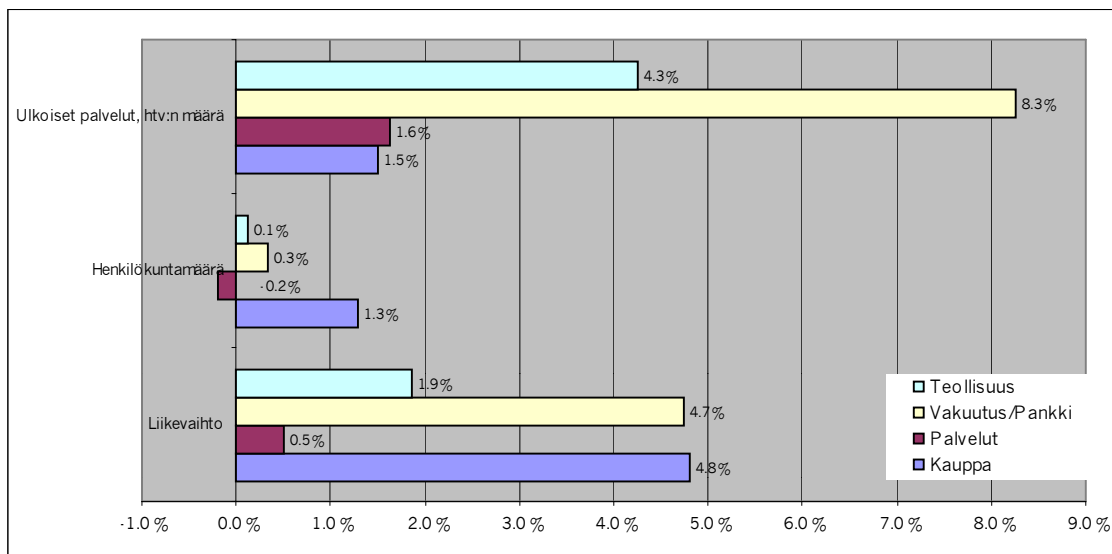
Muutokset

Ennustetut muutokset toimialakohtaisesti 2001-2002

Ulkoisten palveluiden käyttö kasvaa Vakuutus/Pankki-alalla muita sektoreita nopeammin, jopa 8.3%. Tämä suhteutettavissa myös hyvään liikevaihdon kasvuun, 4.7%. Kaupan sektorin lv-kasvu on samaa luokkaa, mutta resurssilisäykset tapahtuvat sillä alalla selkeästi oman henkilökunnan lisäämisen avulla. Mainittavaa on myös, että volyymiltään varteenotettava Teollisuus-segmentti ennustaa ulkoisten palveluiden käytön kasvavan 4.3%, oman henkilökunnan kasvun jäädessä 0.1%:iin.



Kuva 4. Toimialakohtaiset muutosennusteet 2001-02. Toimiala lähtökohtana. %, n=157.

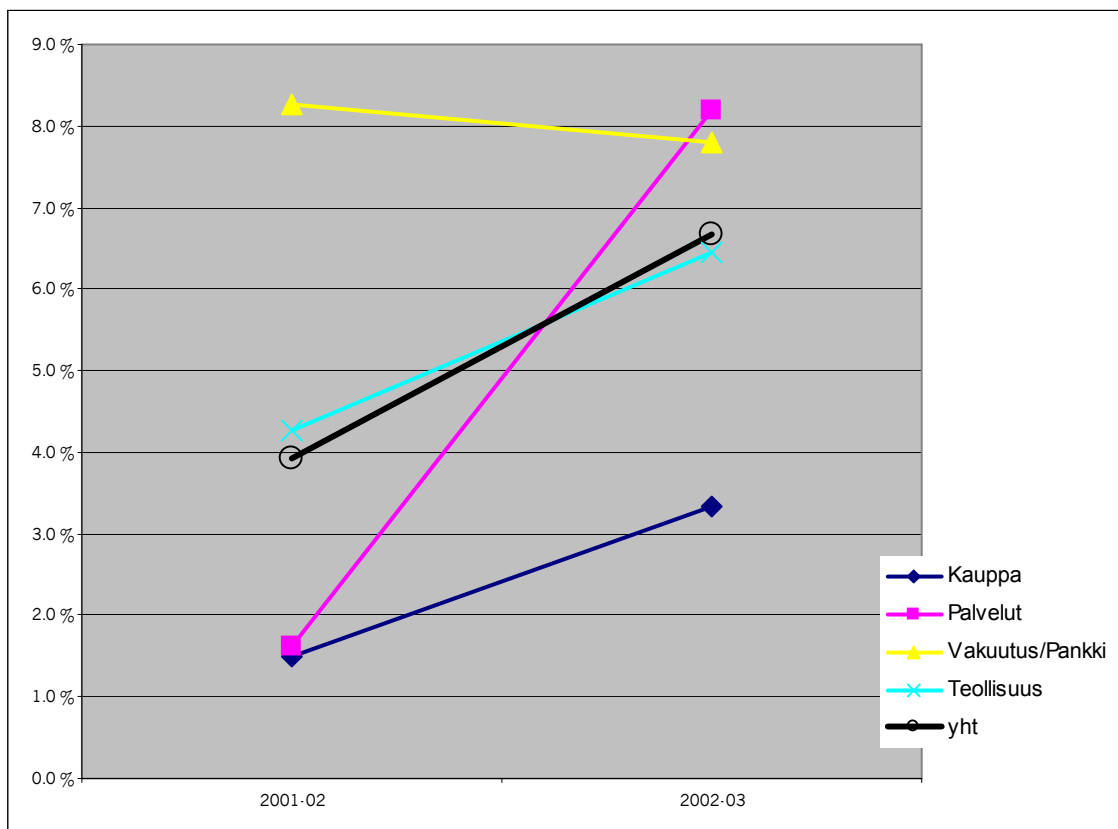


Kuva 5. Toimialakohtaiset muutosennusteet 2001-02. Aihe lähtökohtana. %, n=157.

Ulkoisesti hankittujen palveluiden kehitys 2001-2003

Jos laajennamme kehitysennusteet jaksolla 2002-2003, korostuu ulkoistamisen kasvu. Ulkoistaminen kasvaa kuten aikaisemmin todettiin 2001-2002 3.9%, ja vuodesta 2002-2003 peräti 6.7%. Palvelusektori ennustaa ulkoistamisen kasvavan rajusti juuri 2002-2003. Vakuutus/Pankki-sektori säilyttää jo vuodesta 2001-2002 korkeat kasvulukunsa myös kaudella 2002-2003. Myös Teollisuus- ja Kauppa-segmenteissä on yhä kasvavaa ulkoisten palveluiden käyttöä lähivuosina.

Segmenttikohtaisessa arvioinnissa on huomioitava vastaajamäärien suhteellinen pienen Vakuutus/Pankki-alueella, jossa yhden suuren yrityksen positiiviset ennusteet vaikuttavat keskiarvoon nostavasti. Palvelusektorin vahvaan nousuun 2003 vaikuttaa muutaman suuryrityksen muuttuneet, hyvin positiiviset ennusteet. Kaikkien segmenttien yhteenlaskettu ennuste on luotettavin.



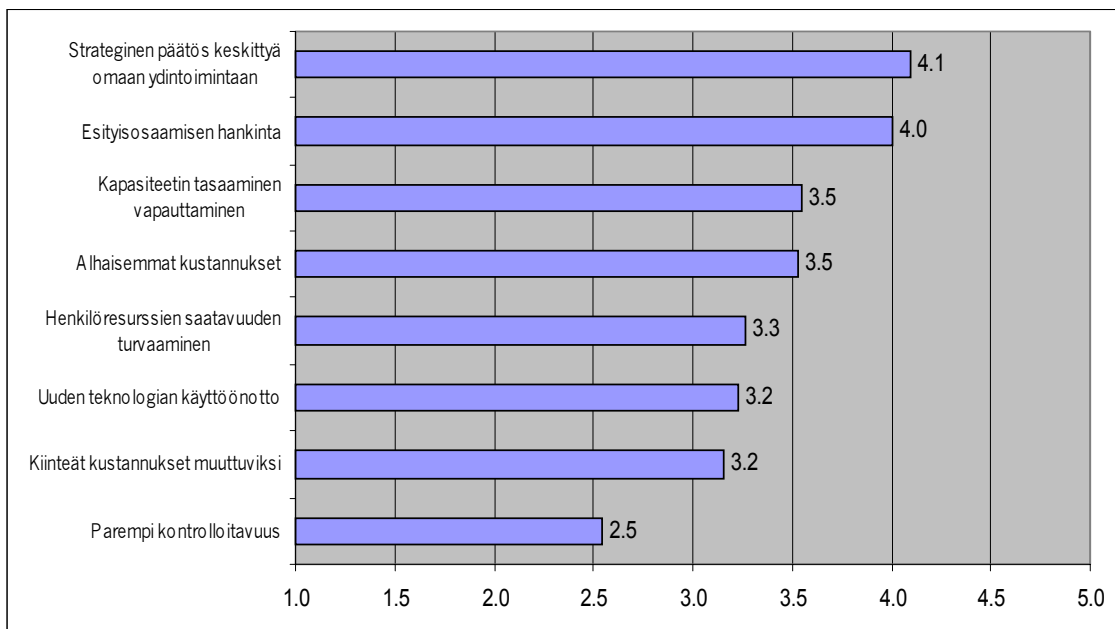
Kuva 6. Ulkoistamisen kasvu-%, 2001-2002 sekä 2002-2003. Toimialakohtaisesti ja yhteensä. n=157.

5. Tulokset

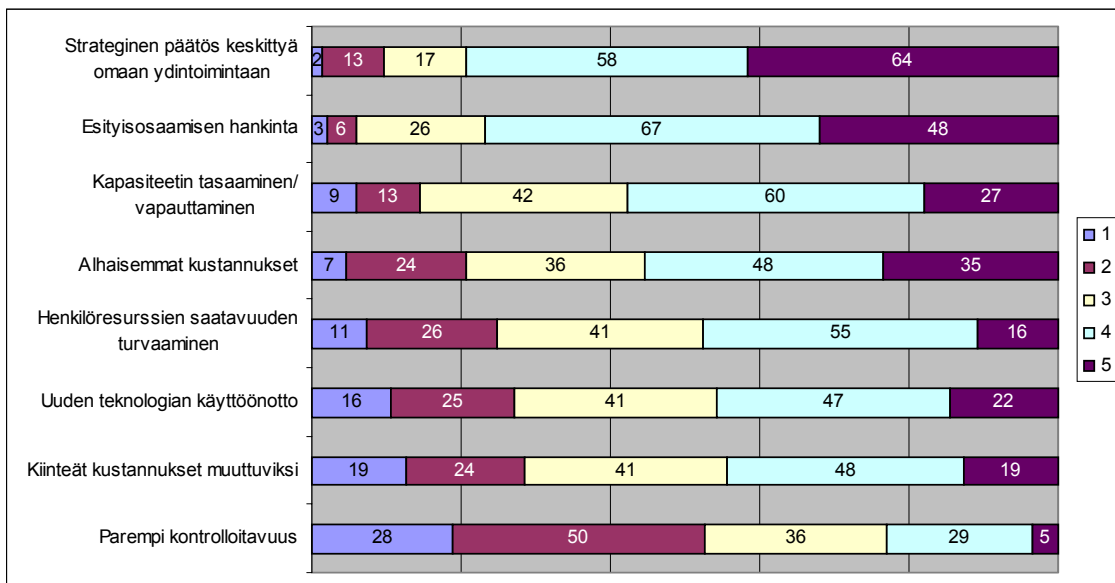
Syyt

Tärkeät syyt ulkoistamispäätökselle

Yleisessä trendikuvauksessamme olemme korostaneet että ulkoistaminen on kehittynyt yhä strategisemmaksi toimenpiteeksi. Tutkimustulokset vahvistavat tämän suuntauksen myös Suomen suuryritysten kohdalla. ”Strateginen päätös keskittyä omaan ydintoimintaan” saa korkeimmat pisteet (4.1 skaalalla 1-5) kun kysytään ulkoistamispäätöksen syitä. Jopa 41% vastaajista antavat tälle kriteerille tärkeysarvon 5. Erytisoamisen hankinta on toinen huomattavan tärkeä syy.



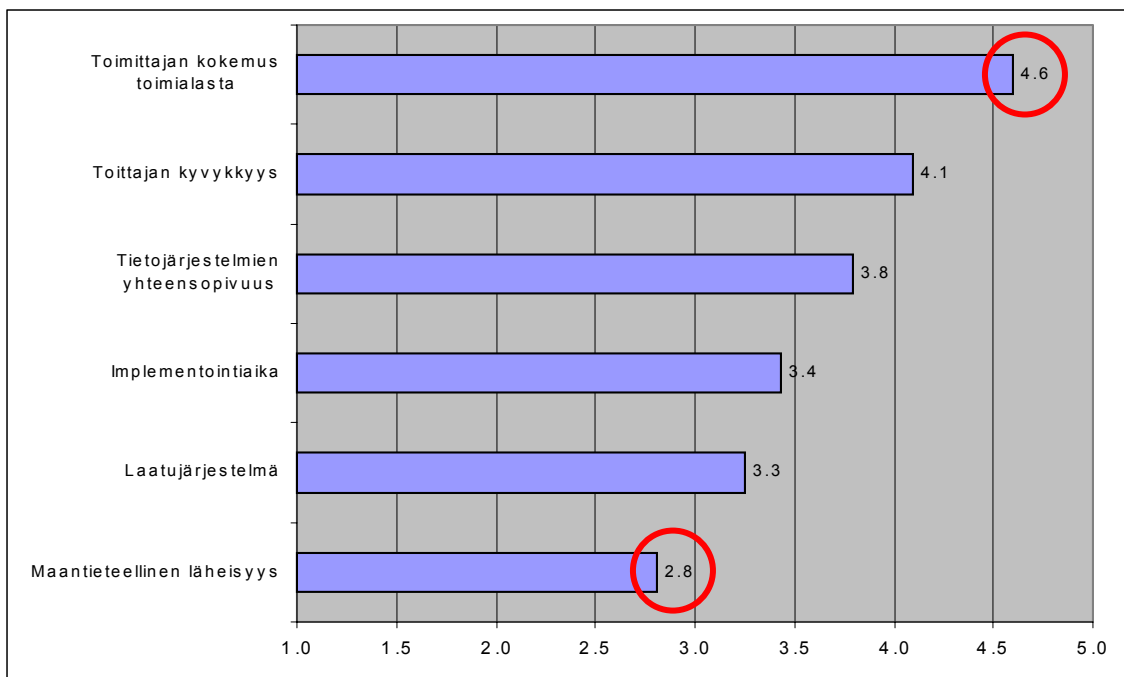
Kuva 7. Tärkeät syyt ulkoistamispäätökselle. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=151.



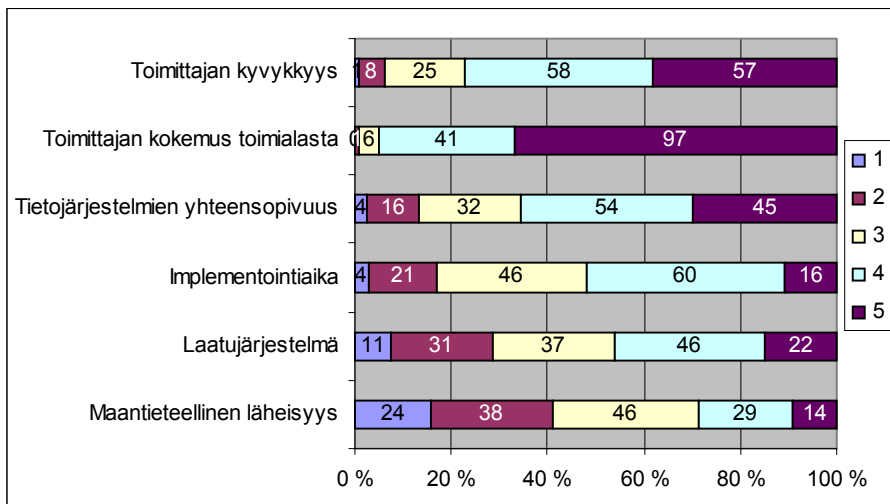
Kuva 8. Tärkeät syyt ulkoistamispäätökselle. Vastaajamäärät kpl per asteikko skaalalla 1...5. n=157.

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat vaatimukset

Toimiala-kokemus on selkeästi tärkein ulkoistamispäätöksen vaatimus, voidaan todeta ominaisuuden olevan erittäinkin tärkeä. Kyvykkyys nousee myöskin korkealle vaatimuslistalla. "Tekniset" aspektit kuten tietojärjestelmien yhteensopivuus, implementointiaika ja laatujärjestelmät pidetään ainoastaan "aika" tärkeinä. Yllätyksellisen alhainen vaatimus asetetaan maantieteelliselle läheisyydelle, asialla voidaan sanoa olevan ainoastaan vähäinen merkitys.



Kuva 9. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät; asetettuja vaatimuksia. Skaala 1...5 (1= ei olleenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=151.

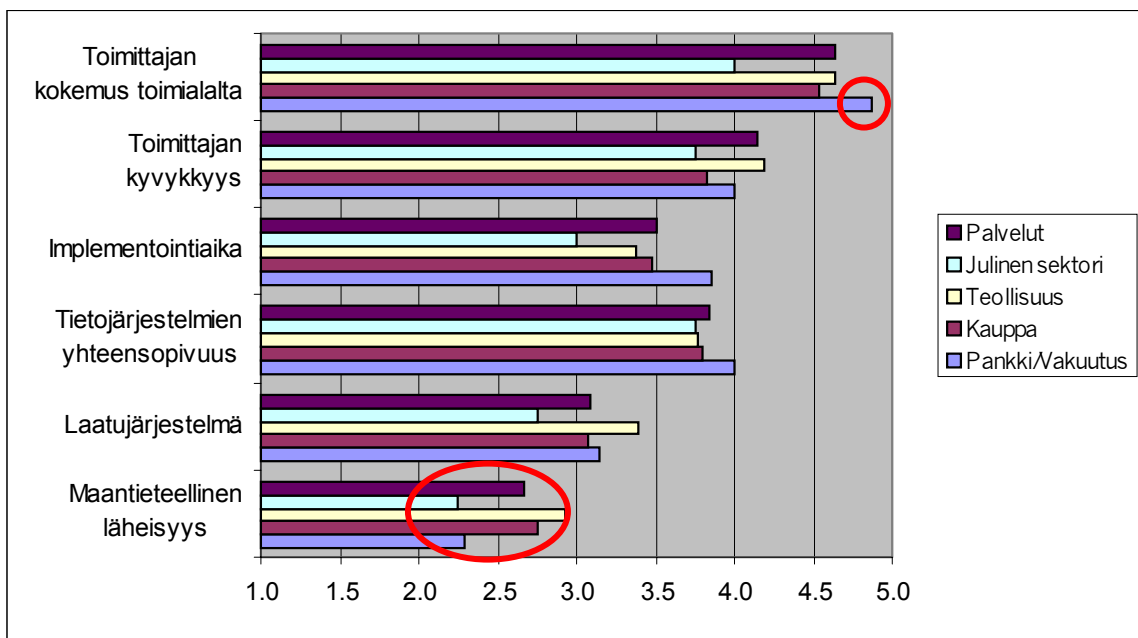


Kuva 10. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät; asetettuja vaatimuksia. Vastaajamäärät kpl per asteikko, skaalalla 1...5 (1= ei olleenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=151.

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat vaatimukset

Toimialakohtaisesti katsottuna voidaan erityisesti painottaa, että toimiala-kokemuksen merkitystä pidetään jopa äärimmäisen tärkeänä asiana Pankki/Vakuutus-alalla, ja toisaalta maantieteellisellä läheisyydellä on tällä alalla keskiarvoa vielä pienempää merkitystä.

Yleisenä havaintona on jossain määrin luettavissa, että julkisen sektorin asettamat ulkoistamispäätökseen vaikuttavat vaatimukset tuntuvat olevan yksityissektoria vähän lievemmat. Tosin vastaajamäärän pienuus julkisen sektorin kohdalla tekee tämän johtopäätöksen epävarmaksi.



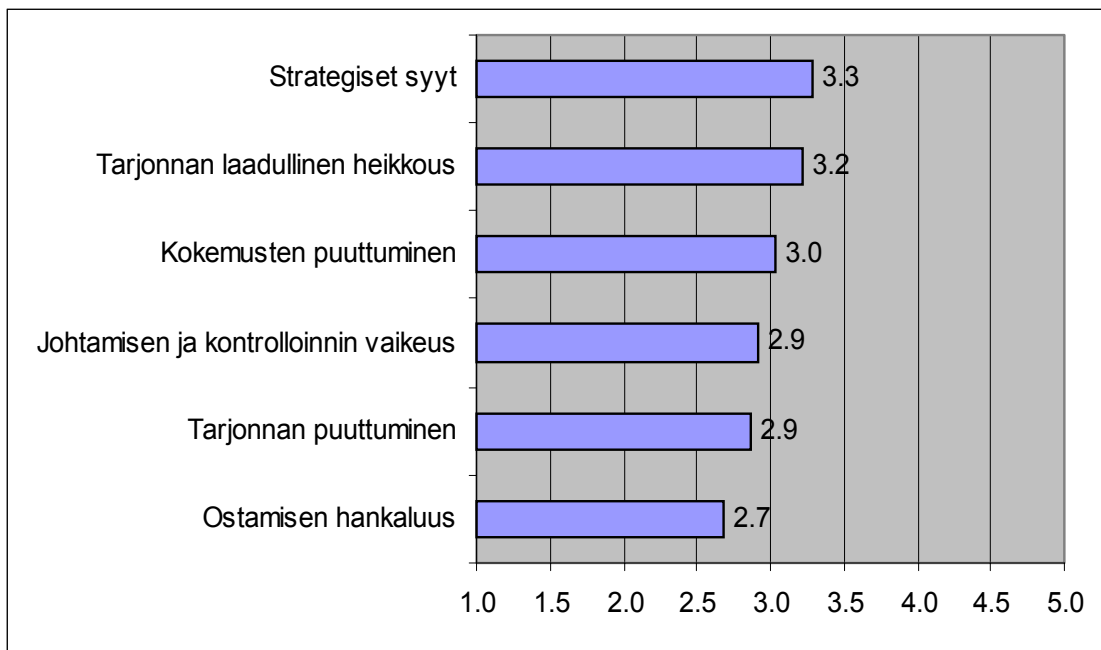
Kuva 11. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toimialakohtaisesti; asetettuja vaatimuksia. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=151.

5. Tulokset

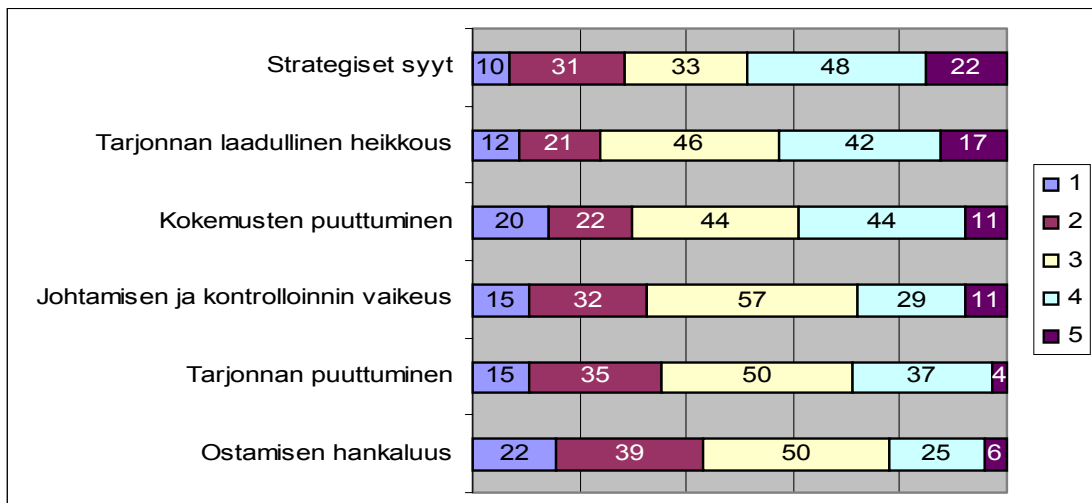
Esteet

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat esteet ja hidasteet

Mikään kysytty este ulkoistamispäätökselle ei korostu erityisesti. Kaikki estevaihtoehdot saavat tasapaksusti arvon noin 3. Jossain määrin ”strategiset syyt” on muita asioita tärkeämpi este (3.3), ja toisessa päässä ”ostamisen hankaluus” pidetään hieman pienempänä esteenä (2.6). Yleinen johtopäätös tutkimustuloksista on siten, että varsinaisia suuria hidasteita tai esteitä ulkoistamiselle ei tunnu olevan Suomen suuryrityksissä.



Kuva 12. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät; esteitä ja hidasteita. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=144.



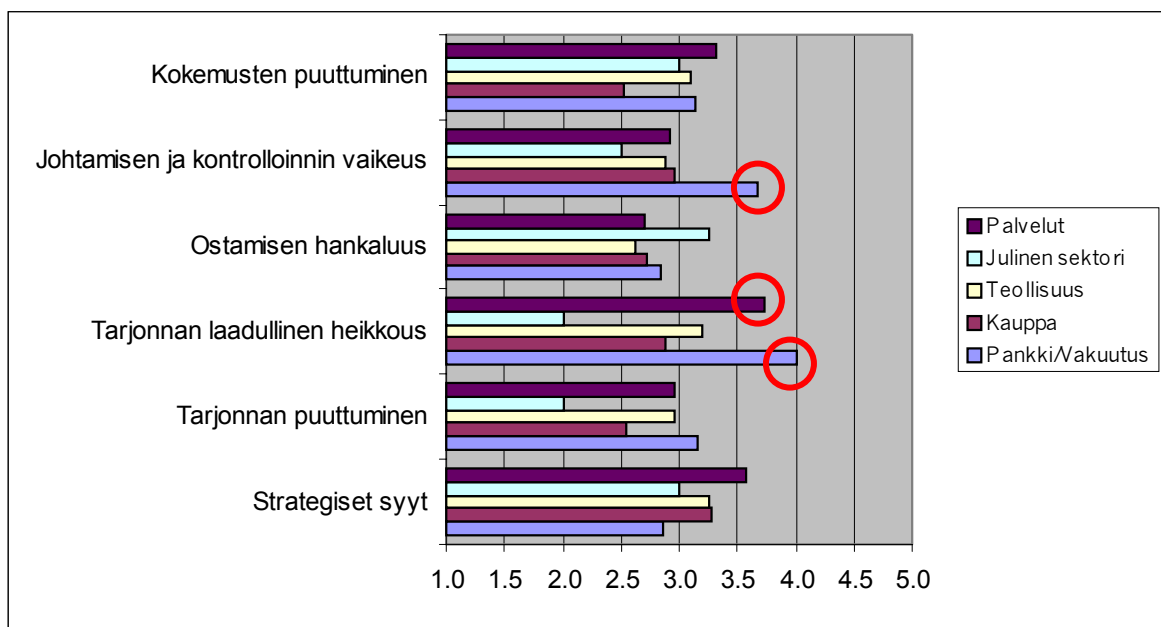
Kuva 13. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät; esteitä ja hidasteita. Vastaajamäärät kpl per asteikko skaalalla 1...5. n=144.

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat esteet ja hidasteet

Toimialakohtaisessa vertailussa korostuu kuitenkin poikkeamia, ja varsinkin Pankki/Vakuutus-alueella. Huomattavaksi esteeksi nousee ”Tarjonnan laadullinen heikkous”, ja toinen korostuva tekijä on ”Johtamisen ja kontrolloinnin vaikeus”. Ennustettu vilkas ulkoistamistahti (8.3 %:n kasvu 2002) saattaa kärsiä laadullisesti puutteellisesta tarjonnasta? Käänteisesti tästä voidaan nähdä selkeä markkinapaikka uusille pankkialalle sopivia palveluita tarjoaville yrityksille.

Julkisella sektorilla korostuu ”Ostamisen hankaluus”.

Palvelu-sektorilla korostuu kuten Pankki/Vakuutus-alueella ”Tarjonnan laadullinen heikkous”. Tähän on aiheellista korreloida palvelusektorin suhteellisen korkea ulkoistamisfrekvenssi (kts kuva 2). Aiheellinen kysymys on, ulkoistaisiko Palvelu-sektorin yritykset vielä enemmän, jos parempaa tarjontaa olisi?



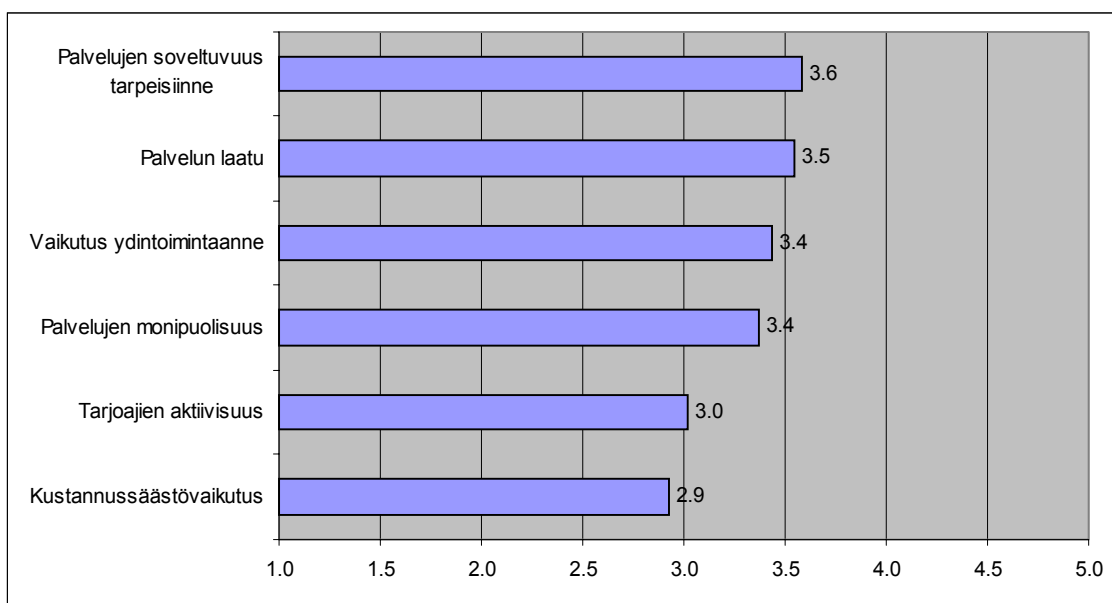
Kuva 14. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat tekijät toimialakohtaisesti; esteitä ja hidasteita. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=144.

5. Tulokset

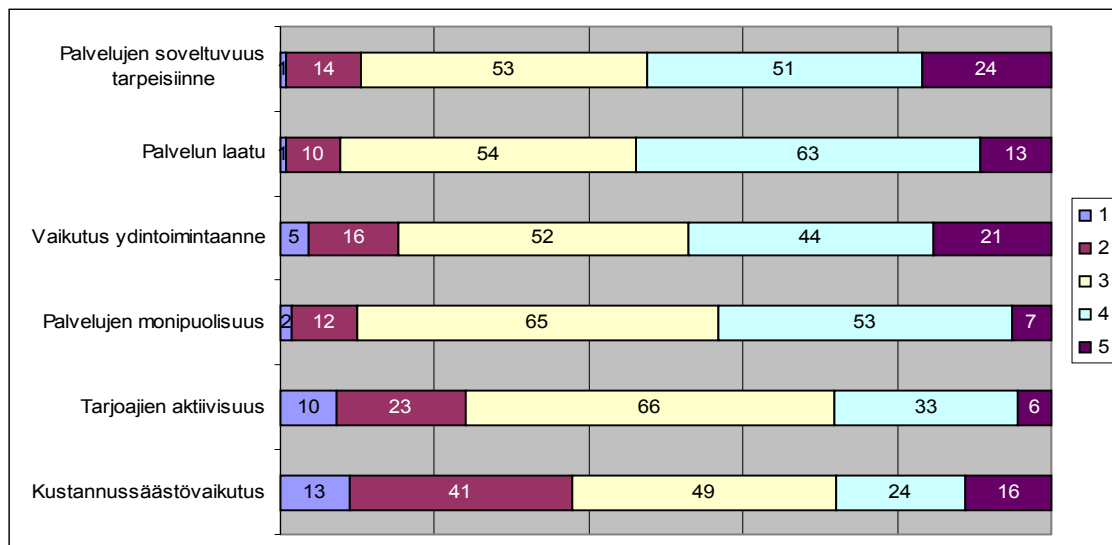
Kokemukset

Tyytyväisyys käyttämiin ulkoisiin palveluihin

Käytettävien ulkoistamispalveluiden kustannussäästövaikutus saa enemmän matalia arvoja (kolmasosa vastanneista antavat arvosanan 1 tai 2) kuin muut mainitut kokemusparametrit. Kuitenkin kaikki keskiarvot ovat suhteellisen lähellä toisiaan ja liikkuvat 2.9 ja 3.6 välillä. Siten selkeästi korostuvia kokemuksia ei ilmene suuntaan tai toiseen. ”Palvelujen soveltuvuus tarpeisiin” saa korkeimman keskiarvon, 3.6.



Kuva 15. Tyytyväisyys käytettyihin ulkoistamispalveluihin. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tyytyväinen, 5= hyvin tyytyväinen). n=143.

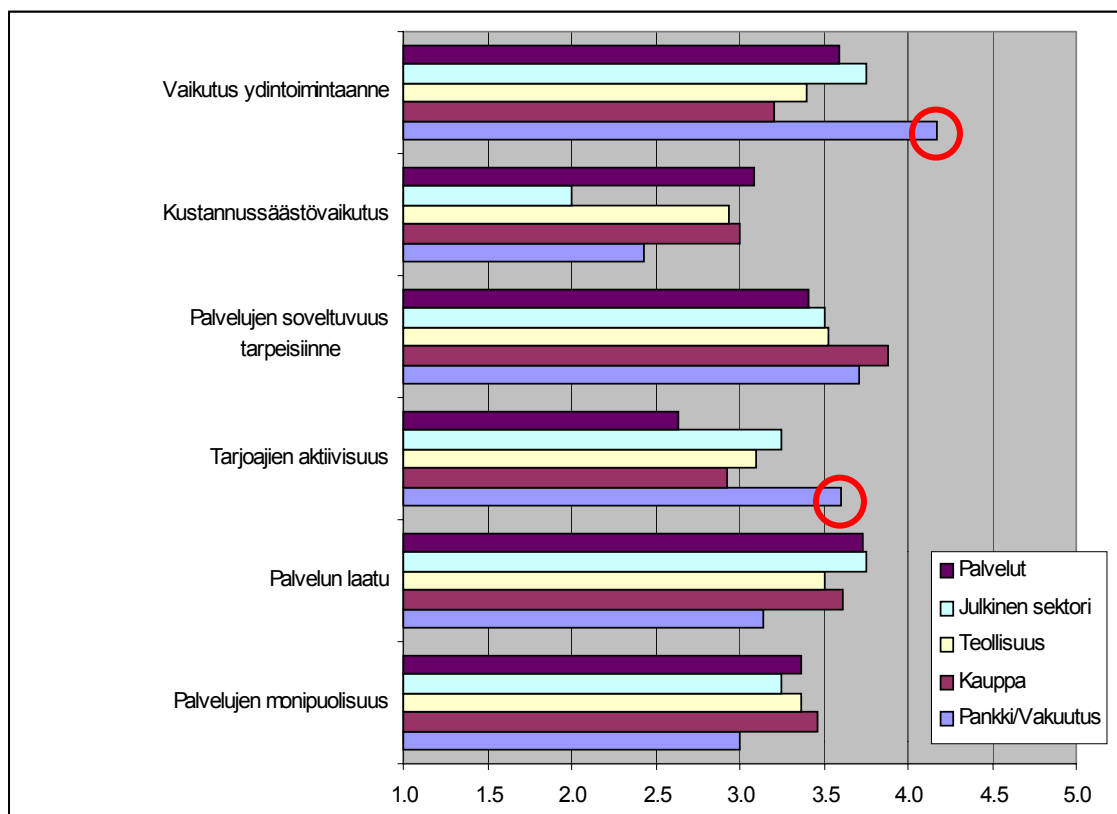


Kuva 16. Tyytyväisyys käytettyihin ulkoistamispalveluihin. Vastajamäärät per asteikko skaalalla 1...5. n=143.

Tyytyväisyys käyttämiin ulkoisiin palveluihin

Kokemukset toimialakohtaisesti katsottuna korostaa Pankki/Vakuutus-alueen kohdalla kaksi poikkeamaa: ulkoistamisen vaikutus ydintoimintaan on suurempi kuin muilla aloilla ja tarjonta on muita aloja aktiivisempaa. Tarjoajien aktiivisuus on siten yhdistettävä havaintoon kuvassa 14, jonka mukaan tarjonnan laadullista heikkoutta pidetään ulkoistamisen esteenä. Ja nämä aspektit voidaan taas korreloida aikaisemmin esille tuotuun Pankki/Vakuutus-alan selkeästi suurempaan kasvuennusteeseen mitä tuleviin ulkoistamisaktiviteetteihin tulee. Eli Pankki/Vakuutusalueella on suuri halu ulkoistaa, tarjoajia on kyllä paljon, mutta niiden laatu on huono.

Toimialakohtaisia eroja ei toisaalta tunnu merkittävästi olevan ulkoistamispalvelujen soveltuvuuden, monipuolisuuden eikä laadunkaan suhteen.

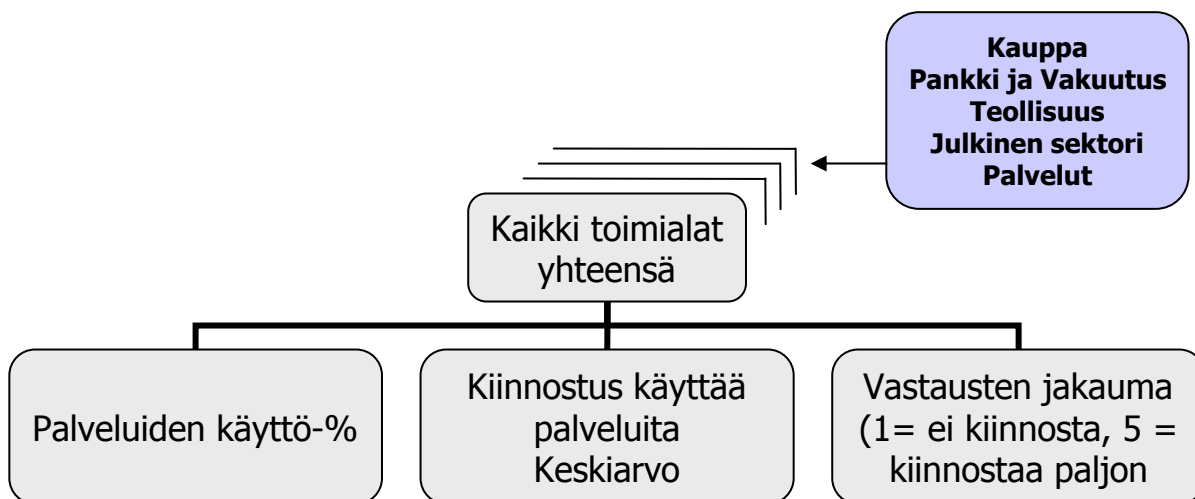


Kuva 17. Tyytyväisyys käytettyihin ulkoistamispalveluihin, toimialakohtaisesti. Skaala 1...5 (1= ei ollenkaan tärkeä, 5= hyvin tärkeä). n=144.

Periaatteet

Seuraavilla sivuilla on segmenttikohtaisesti esitelty tutkimuksessa kysytyt spesifiset tehtäväalueet, jotka sopivat alihankintaan tai ulkoistamisen kohteeksi. Aineistoa voidaan käsitellä useasta eri näkökulmasta ja tässä esitetty näkökulma on yksi keskeisimmistä. Muut mahdolliset tarpeet tulee käsitellä tapauskohtaisesti. Aineistosta on esitetty joulukuussa 2001 alustavat tutkimustulokset ja tätä raporttia voidaan pitää sen täydennyksenä.

Allaoleva kuva havainnollistaa seuraavien sivujen käsittelyperiaatetta



Jokaisesta segmentistä on siis kolma kaaviota:

1. Palveluiden käyttö-% kertoo kuinka monta kyselyyn vastanneista yrityksistä käyttää kysytyjä alihankinta- tai ulkoistamispalveluita. Useimpien segmenttien kohdalla vastaukset voidaan yleistää koskemaan koko segmenttiä.
2. Seuraava kaavio kertoo segmentin yritysten kiinnostuksen käyttää palveluita. Palvelut on lajiteltu keskiarvon mukaiseen järjestykseen siten että korkeimman kiinnostusarvon saanut palvelu on ensimmäisenä ja pienimmän arvon saanut viimeisenä.
3. Koska vastausten keskiarvo ei välttämättä kerro koko totuutta kiinnostuksen asteesta, kolmas kaavio selittää sen minkälaisista arvoista keskiarvo muodostuu eli vastausten jakauman. Palvelujen järjestys kaaviossa on sama kuin edellisessä kohdassa.

Lisäksi kaikkien toimialojen kohdalta on tehty joitakin erillisiä analyyskejä, joita ei kaikkien segmenttien kohdalta ole järkevää tehdä.

5. Tulokset

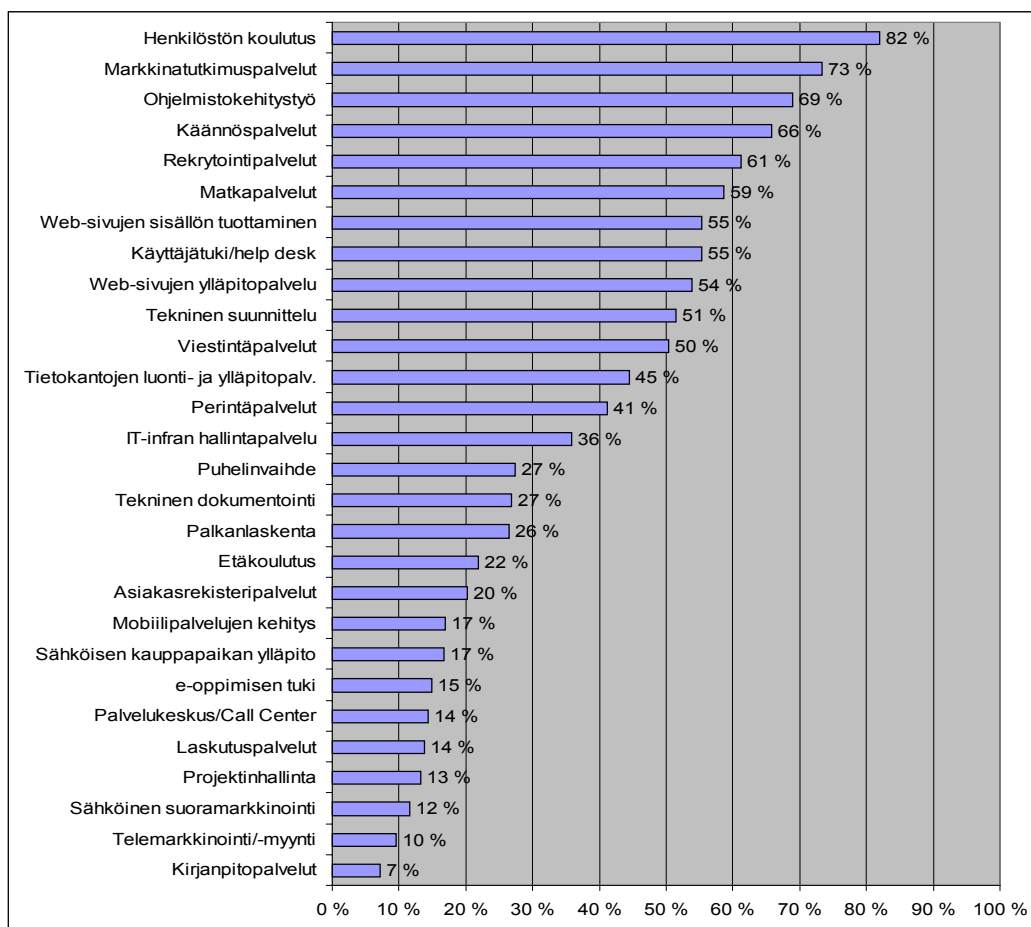
Kaikki toimialat

Ulkoisten palvelujen käyttö

Kun tutkimuksessa kysyttyä ulkoistamispalvelujen käyttöä tarkastellaan kaikkien tutkimuksessa olevien yritysten suhteen, havaitaan että 11 palvelua on käytössä yli 50 %:ssa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Yleisintä on henkilöstön koulutuspalvelujen (82 %:ssa yrityksiä), markkinatutkimuspalvelujen (73 %:ssa yrityksiä) sekä ohjelmistokehityspalvelujen (69 %:ssa yrityksiä) käyttö.

Vähiten ulkoistamispalveluita käytetään kirjanpidossa (7 %:ssa yrityksiä), telemarkkinoinnissa (10 %:ssa yrityksiä) sekä sähköisessä suoramarkkinoinnissa (12%:ssa yrityksiä).

Tulevilla sivuilla on ulkoisten palvelujen käyttö esitetty vastaavalla tavalla segmenttikohtaisesti.



Kuva 18. Ulkoisten palvelujen käyttö. Kaikki toimialat. Prosenttia vastaajista. n=157.

5. Tulokset

Kaikki toimialat

Ulkoisten palvelujen käyttöasteet eri segmenteissä

Alla olevassa taulukossa on kuvattu kuusi eniten ulkoistettua työaluetta vihreällä, ja kuusi vähiten ulkoistettua aluetta punaisella. Paljon ulkoistettujen alueiden osalta korostuu toimialakohtaisia eroja varsinkin käännöspalveluiden osalta: Vakuutus/Pankki-sektori käyttäjä käännöspalveluita muita toimialoja paljon harvemmin. Samalla nähdään että käännöspalveluiden käyttäjät ovat suhteellisen tyytymättömiä olemassa olevaan käännöstarjontaan, joka neljäs ulkoistava yritys kokee saavansa huonoa palvelua.

Vähiten käytettyjen palveluiden puolella nähdään muun muassa, että Vakuutus/Pankki-sektori ulkoistaa projektinhallintaa muita aktiivisemmin. Sama koskee Kauppa-sektoria sähköisen suoramarkkinoinnin osalta ja tällä työalueella positiivinen potentiaali löytyy Palvelut-segmentissä. Vähiten ulkoistetuilla alueilla on myös tyytymättömyys saatuihin ulkoistamispalveluihin suhteellisen suuri. Tässä mielessä voidaan näillä työalueilla nähdä hyvää potentiaalia: ulkoistamisaste on matala samalla kun tyytymättömyys voidaan tulkita johtuvan markkinoiden huonolaatuisesta tai puutteellisesta tarjonnasta.

Työmomentti	Kauppa	Vakuutus/Pankki	Teollisuus	Palvelut	Julkinen sektori	Yhteensä	Tyytymättömiä (1+2)
1 Henkilökunnan koulutus	87 %	75 %	80 %	88 %	75 %	82 %	8 %
2 Markkinatutkimuspalvelut	87 %	83 %	71 %	71 %	0 %	73 %	12 %
3 Ohjelmistokehitystyö	57 %	71 %	76 %	50 %	60 %	69 %	10 %
4 Käännöspalvelut	60 %	33 %	71 %	60 %	75 %	66 %	25 %
5 Rekrytointipalvelut	57 %	88 %	60 %	68 %	25 %	61 %	20 %
6 Matkapalvelut	43 %	57 %	63 %	56 %	100 %	59 %	13 %

23 Palvelukeskus /CallCenter	17 %	20 %	13 %	17 %	0 %	14 %	19 %
24 Laskutuspalvelut	17 %	29 %	9 %	24 %	0 %	14 %	26 %
25 Projektinhallinta	17 %	43 %	13 %	4 %	0 %	13 %	14 %
26 Sähköinen suoramarkkinointi	32 %	20 %	7 %	4 %	0 %	12 %	25 %
27 Telemarkkinointi/-myynti	10 %	20 %	7 %	17 %	0 %	10 %	10 %
28 Kirjanpito- ja muut palvelut	10 %	33 %	3 %	12 %	0 %	7 %	50 %

Eri työmomenttien ulkoistaminen, segmenttikohainen %-määrä yrityksistä jotka käyttävät ulkoistamispalveluita kyseisellä työalueella, sekä vastaava luku kaikille yrityksille. %-määrä ulkoistamiseen tyytymättömiä yrityksiä (1+2 skaalalla 1-5).

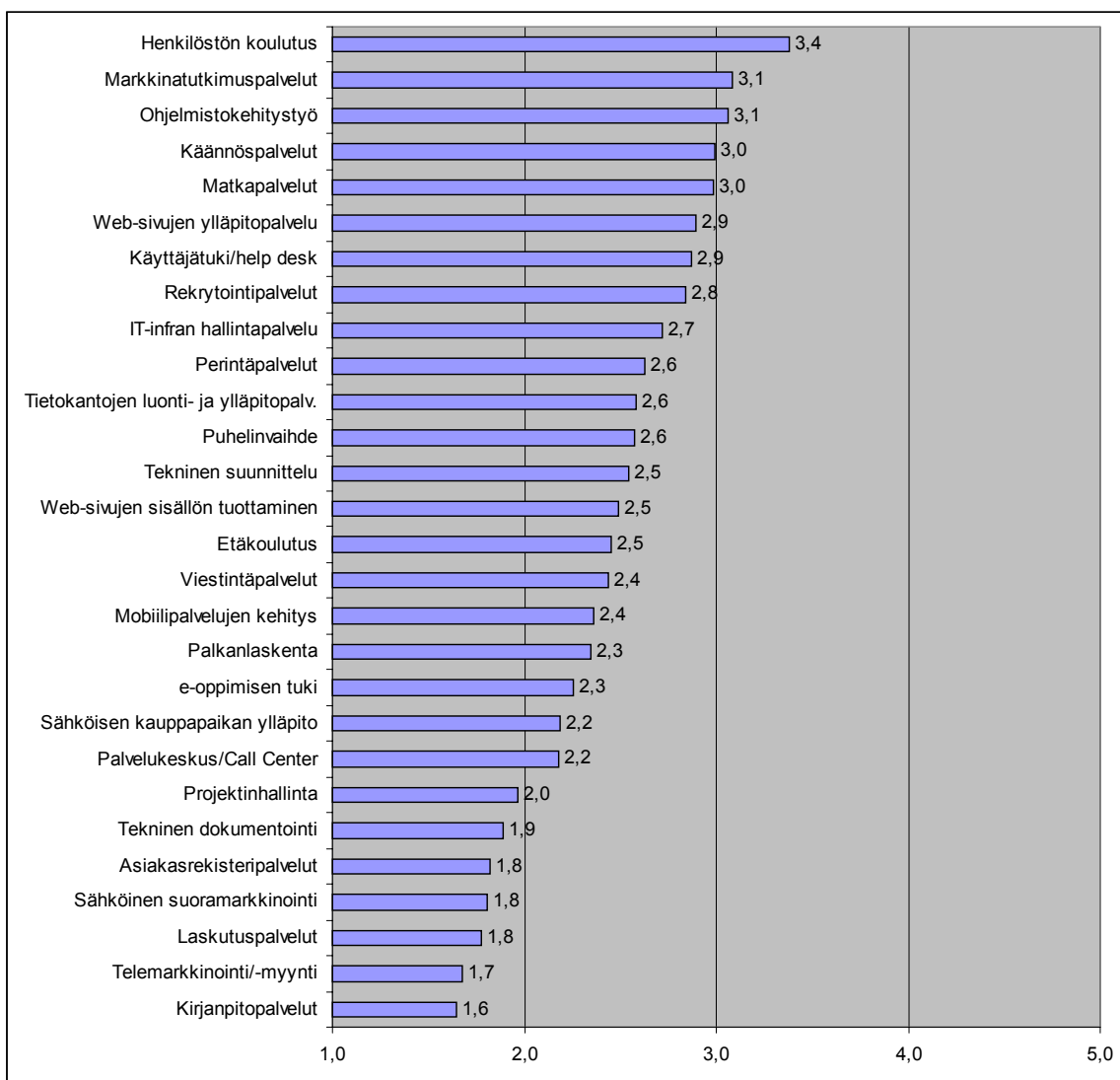
5. Tulokset

Kaikki toimialat

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Kaikkien toimialojen osalta korkeimmat arvot ulkoisten palvelujen käytän kiinnostuksen keskiarvoilla mitattuna saavuttavat Henkilöstön koulutus (3,4) sekä Markkinatutkimuspalvelut (3,1) ja Ohjelmistokehitystyö (3,1).

Vastaavasti kaikkien toimialojen osalta pienin kiinnostuksen keskiarvo on Kirjanpito palveluilla (1,6). Tähän voi vaikuttaa se, että tutkimuksen kohderyhmänä olivat suurimmat yritykset. Pkt-sektorilla kiinnostus kirjanpito palveluiden ulkoistamiseen on korkeampi.



Kuva 19. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Kaikki toimialat. Keskiarvo. n=126.

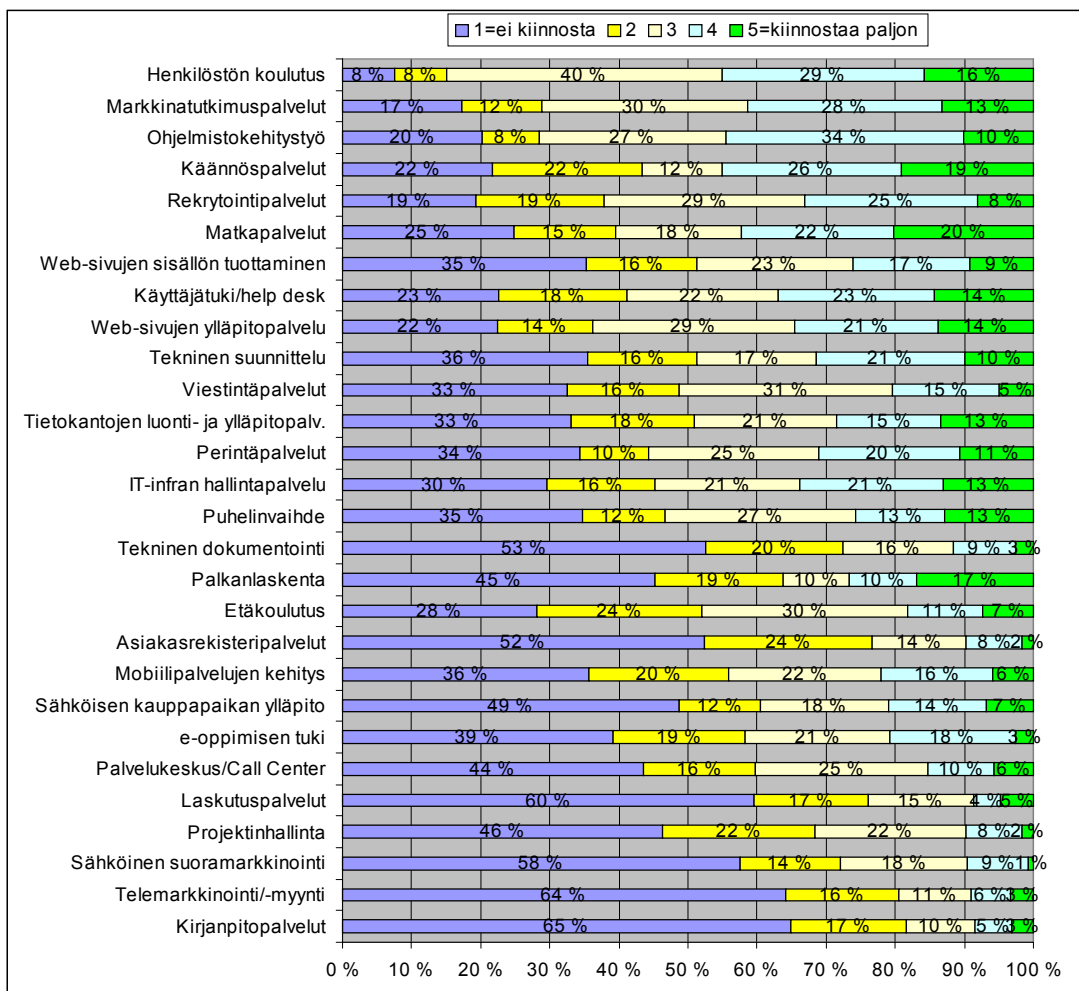
5. Tulokset

Kaikki toimialat

Ulkoisten palveluiden käytön kiinnostuksen jakauma

Tämän sivun kaaviossa on havainnollistettu edellisen sivun kiinnostusten jakauma yhteensä. Kaavion ulkoistamispalveluiden järjestys on siten vastausten kokonaisuusjärjestys riippumatta siitä onko palvelu käytössä vai ei. Toisin sanoen korkeimman keskiarvon palvelu on palvelu on ensimmäinen palkki (Henkilöstön koulutus) ja pienimmän keskiarvon palvelu on viimeinen palkki (Kirjanpito palvelut)

Tällä samalla periaatteella tullaan tulevilla sivuilla analysoimaan vastaukset segmenttikohtaisesti. Joidenkin segmenttien pieni vastausmäärä ei anna mahdollisuutta kahdella seuraavalla sivulla esitetyn kaltaiseen analyysiin, vaan on tyydyttävä kokonaiskaavioihin.



Kuva 20. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Kaikki toimialat. Prosenttia vastaajista. n=126.

5. Tulokset

Kaikki toimialat

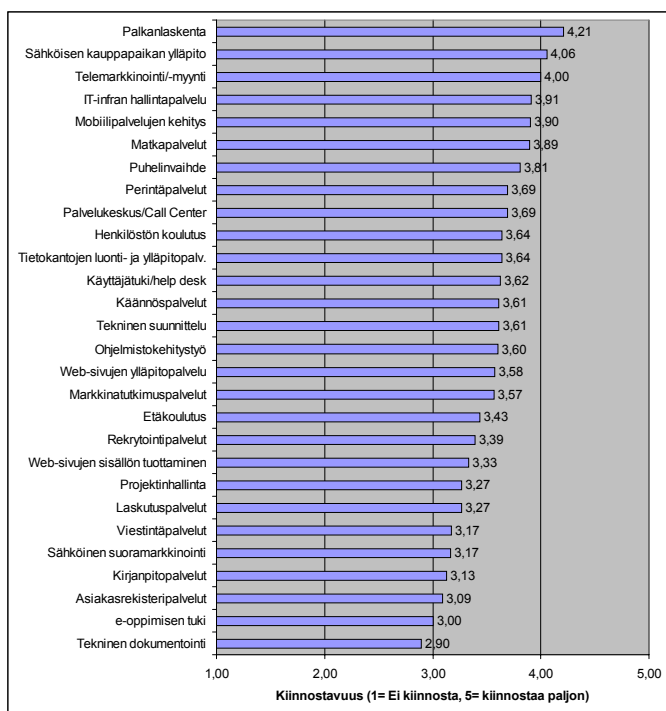
Ulkoisten palvelujen kiinnostus, kun palvelut ovat käytössä (vasen kaavio)

Kiinnostuksen varsin korkeat keskiarvot osoittavat, että ulkoistamispäätöksiin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Eri palvelujen välillä on kuitenkin varsin suuria eroja. Palkanlaskenta saa korkeimman keskiarvon (4,21).

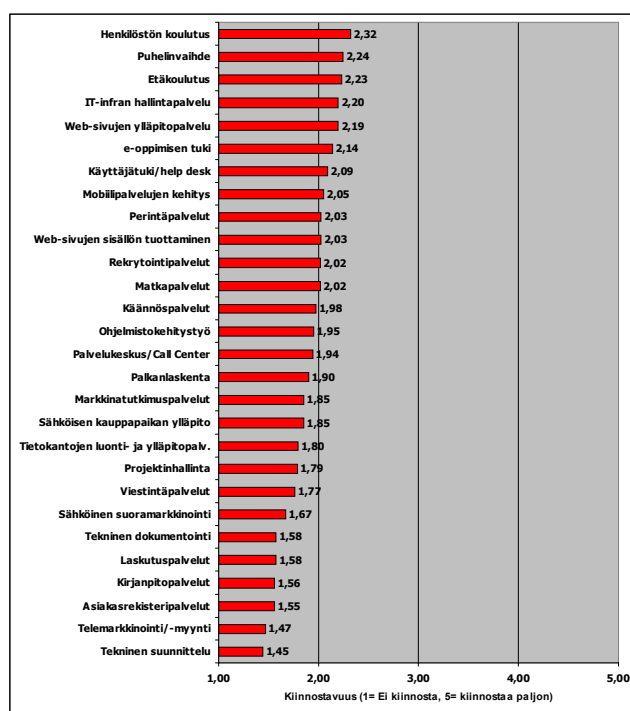
Ulkoisten palvelujen kiinnostus, kun palvelut eivät ole käytössä (oikea kaavio)

Kiinnostus putoaa varsin paljon kun ulkoistamispäätöstä ei ole kokeiltu (tai siitä on mahdollisesti huonot kokemukset). Kaavioista voidaan kuitenkin vetää se yleinen johtopäätös että kiinnostus/tyytyväisyys kasvaa huomattavasti kun päätös ulkoistamisesta on tehty ja sitä on kokeiltu.

Mielenkiintoista on se, että palvelujen keskinäinen järjestys kiinnostuksen keskiarvolla mitattuna on paikoin hyvin erilainen riippuen onko palvelu käytössä vai ei. Esimerkiksi edellä mainittu Palkanlaskenta sijoittuu noin puolenvälin paikkeille oikean puoleisessa kuvassa kun palvelua käyttävissä yrityksissä (vasemman puoleinen kuva) se on selkeä ykkönen.



Kuva 21. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus, kun palvelut ovat käytössä. Keskiarvo.



Kuva 22. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus, kun palvelut eivät ole käytössä. Keskiarvo.

5. Tulokset

Kaikki toimialat

Suurin potentiaali

Kun edellisen sivun oikeanpuoleista kaaviota tarkastellaan jakauman suhteen ja lasketaan ne vastaajat, jotka ilmoittavat suurimman kiinnostuksen ostaa ulkoista palvelua, saadaan seuraava taulukko. Taulukon oikeassa reunassa on vastaavista palveluista huomioitu ne yritykset, jotka ovat ostaneet palveluita, mutta kiinnostus palvelun käyttöön on hiipunut.

Taulukon sarakkeina ovat vasemmalta lukien 1) kysytyjen osaamisalueiden ryhmittely, 2) palvelun nimi, 3) 4:n tai 5:n vastanneiden prosentuaalinen määrä, 4) vastanneiden kokonaismäärä, kun ulkoista palvelua ei ole käytössä, 5) 4:n tai 5:n vastanneiden lukumäärä, 6) 1:n tai 2:n vastanneiden prosentuaalinen määrä, 7) vastanneiden kokonaismäärä kun ulkoinen palvelu on ollut käytössä sekä 8) 1:n tai 2:n vastanneiden lukumäärä.

Palvelu	Suurin potentiaali Palvelu ei käytössä				Huonoimmat kokemukset Palvelu käytössä			
	%		kpl	%		kpl		
	4 + 5	n		1 + 2	n			
IT e-oppimisen tuki	20 %	102	20	25 %	16	4		
IT Web-sivujen ylläpitopalvelu	19 %	57	11	14 %	59	8		
IT Käyttäjätuki/help desk	17 %	58	10	15 %	61	9		
Markk. Puhelinvaihe	16 %	98	16	12 %	26	3		
IT IT-infran hallintopalvelu	16 %	80	13	12 %	34	4		
IT Web-sivujen sisällön tuottaminen	16 %	77	12	24 %	42	10		
Talous Matkapalvelut	15 %	53	8	13 %	56	7		
Talous Perintäpalvelut	14 %	76	11	7 %	45	3		
Talous Palkanlaskenta	14 %	100	14	17 %	24	4		
Talous Käännöspalvelut	14 %	44	6	25 %	75	19		
IT Sähköisen kauppapaikan ylläpito	13 %	101	13	0 %	18	0		
IT Ohjelmistokehitystyö	13 %	39	5	10 %	80	8		
Talous Etäkoulutus	12 %	97	12	17 %	23	4		
IT Mobiilipalvelujen kehitys	12 %	98	12	5 %	20	1		
IT Tietokantojen luonti- ja ylläpitopalv.	9 %	64	6	19 %	47	9		
Markk. Markkinatutkimuspalvelut	9 %	34	3	12 %	86	10		
Markk. Palvelukeskus/Call Center	9 %	105	9	19 %	16	3		
Markk. Viestintäpalvelut	6 %	64	4	19 %	58	11		
Talous Rekrytointipalvelut	6 %	51	3	19 %	72	14		
Talous Kirjanpitopalvelut	6 %	122	7	50 %	8	4		
Tuot. Tekninen dokumentointi	6 %	90	5	34 %	29	10		
IT Projektinhallinta	6 %	108	6	13 %	15	2		
Markk. Sähköinen suoramarkkinointi	5 %	112	6	25 %	12	3		
Talous Henkilöstön koulutus	5 %	22	1	8 %	97	8		
Talous Laskutuspalvelut	5 %	111	5	27 %	15	4		
Markk. Telemarkkinointi/-myynti	4 %	111	4	10 %	10	1		
Tuot. Tekninen suunnittelu	4 %	56	2	13 %	62	8		
Markk. Asiakasrekisteripalvelut	2 %	101	2	36 %	22	8		
Yhteensä			226			179		

5. Tulokset

Kaikki toimialat

Suurin potentiaali

Edellisen sivun taulukosta voidaan todeta, että vaikka keskiarvoilla mitattuna kiinnostus ulkoisten palvelujen käyttöön näyttää varsin pieneltä niiden yritysten joukossa, jotka eivät kysytyjä palveluita käytä, niin tarkasteltaessa vastausten jakaumaa, tilanne näyttää erilaiselta.

Suurin potentiaali näyttää olevan it-sektorille luettavissa palveluissa eli prosentuaalisesti korkeimmat kiinnostuksen arvot saavat e-oppimisen tuki, web-sivujen ylläpitopalvelu sekä käyttäjätuki/help desk -palvelut.

Aiemmin korkeimman keskiarvon saanut palvelu Henkilöstön koulutus sijoittuu edellisen sivun tarkastelun perusteella selvästi puolenvälin alapuolelle. Sen sijoitus keskiarvolla mitattuna selittyy kuitenkin sillä, että ko palvelu saa paljon kolmosen arvioita ja kun keskiarvot kauttaaltaan ovat matalia, Henkilöstön koulutuspalvelut sijoittuu keskiarvolla mitattuna kärkeen. Tästä syystä jakaumien tarkastelu antaa paremman kuvan potentiaalista.

Mielenkiintoista on se, että näin mitattuna kärkipaikoille sijoittuvat palvelut sopisivat varsin hyvin NetCenter-tyyppiseen toimintaan. Ne ovat alueita (ehkä e-oppimisen tukea lukuunottamatta) joihin löytyy jo osaamista ja joita toisaalta voidaan myös kouluttaa.

Kannattaa myös huomata, että tämä kysely tuotti kaikkiaan 226 yrityspotentiaalitapausta (kun yritys ei käytä ulkoistamista/alihankintaa), joissa yritys on joko kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut ostamaan ko palvelun ulkoistettuna tai alihankintana.

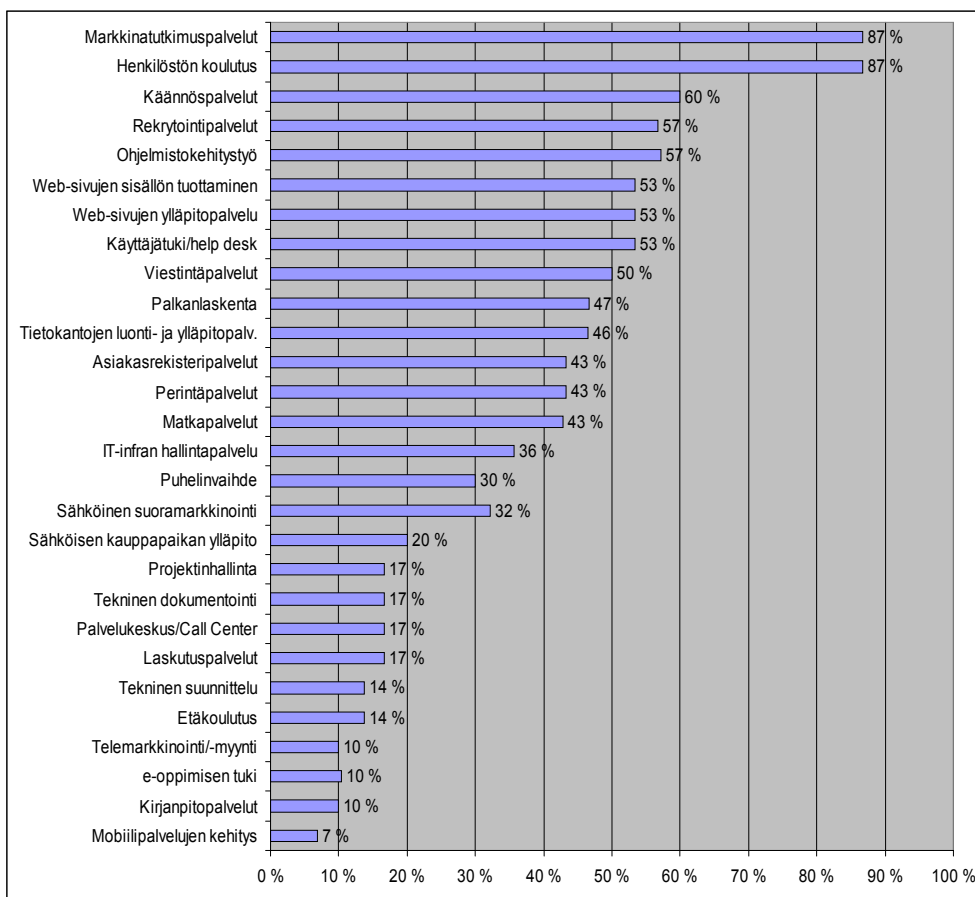
Taulukon oikea puoli kuvaa negatiivisia kokemuksia vastaavista palveluista, kun yritys on jo ostanut ko palvelua ulkoistettuna tai alihankintana. Huomio kiinnittyy joidenkin palvelujen muita selkeästi huonompaan tulokseen, ts. ko palvelun tarjonnan laatu ei syystä tai toisesta ole ollut ostajalle kelpollinen. Havaintojen määrän suhteen merkittäviä ovat Käännöspalvelut, jossa jopa 25 % vastaajista on valinnut ykkösen tai kakkosen. Samoin Web-sivujen sisällön tuottaminen -palvelussa on paljon tyytymättömiä palvelun ostajia (24 %). Muita esimerkkejä ovat Tekninen dokumentointi (34%) ja Kirjanpitolpalvelut (50%). Jälkimmäisen havaintojen määrä on sen verran pieni (8), että siitä ei välttämättä voi vetää yleisiä johtopäätöksiä.

Ulkoisten palvelujen käyttö

Kaupan alalla selvästi kahden ulkoistamispalvelun käyttö nousee yli muiden eli Markkinatutkimuspalveluiden (87 % kaupan yrityksistä) sekä Henkilöstön koulutuspalveluiden (87 % kaupan yrityksiä).

Vähiten ulkoistamispalveluita käytetään Mobiilipalvelujen kehityksessä (7 %:ssa yrityksiä), Telemarkkinoinnissa, Kirjanpidossa sekä e-oppimisen tuessa (kaikki kolme 10 %:ssa kaupan yrityksiä).

Kaupan sektorilla on runsaasti palveluja joita käyttää noin puolet segmentin yrityksistä sekä useita palveluita, joiden käyttö on vähäistä, kun noin viidesosa yrityksistä käyttää palveluita.



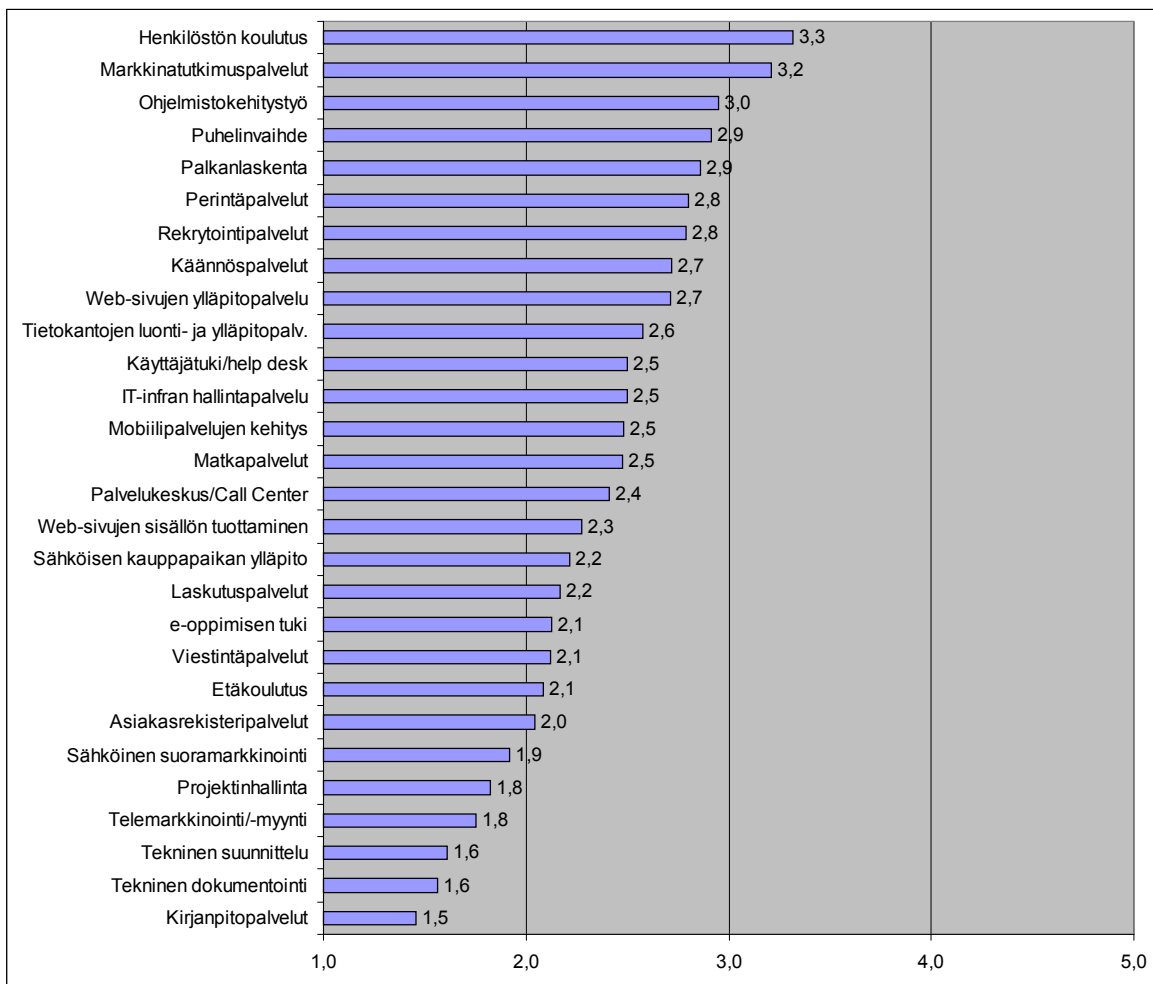
Kuva 23. Ulkoisten palvelujen käyttö. Kauppa. Prosenttia vastaajista. n=30.

5. Tulokset

Kauppa

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Kaupan alalla kiinnostus ulkoistamispalveluja kohtaan myötäilee edellisen sivun käytön lukuja kahden ensimmäisen palvelun osalta.



Kuva 24. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Kauppa. Keskiarvo. n=25.

5. Tulokset

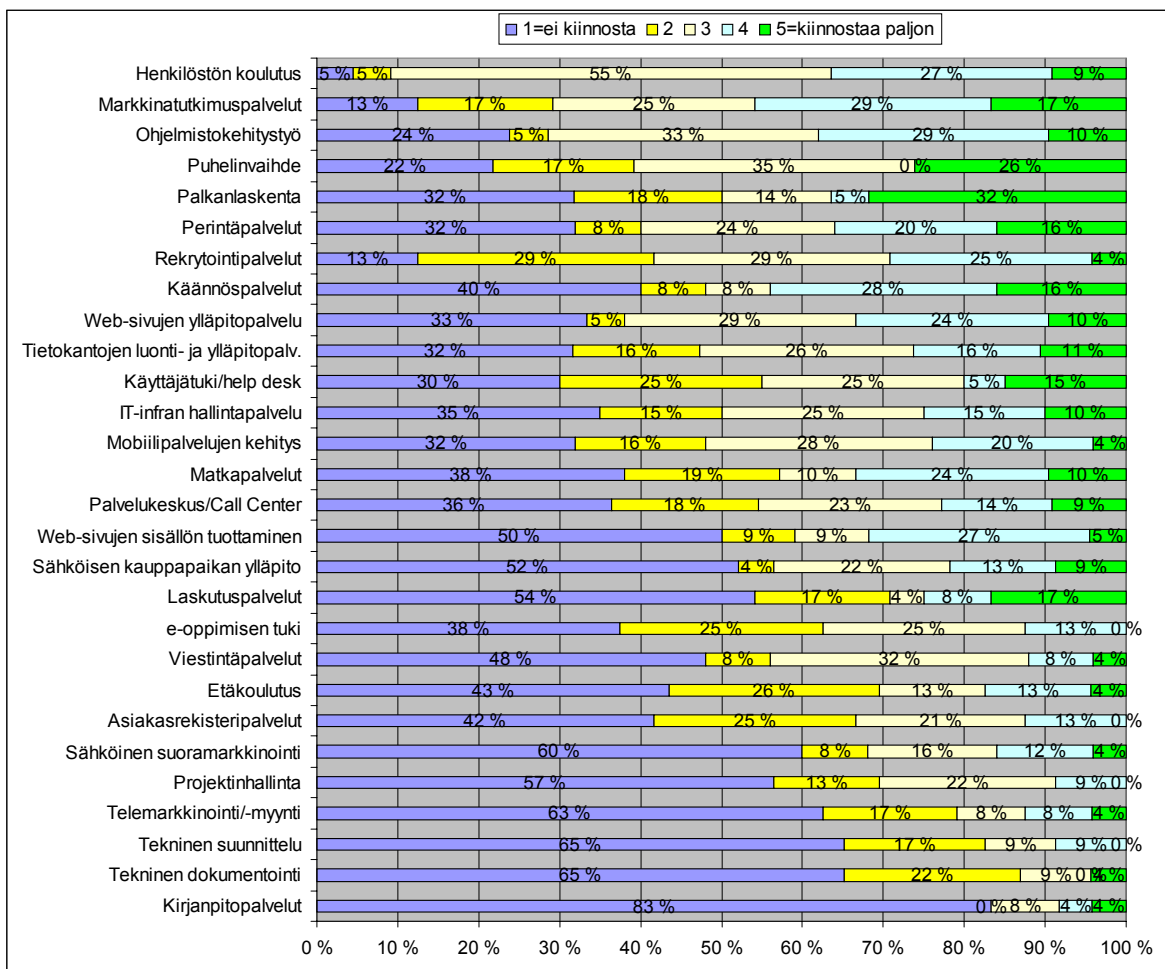
Kauppa

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma

Korkeimman keskiarvon palvelu Henkilöstön koulutus saa hyvin paljon kolmosen arvioita ja varsin vähän muita kiinnostuksen arvioita.

Palkanlaskenta saa molempien ääripäiden arvioita paljon. Huomattavaa on, että jopa 32 % kaupan yrityksistä arvioi Palkanlaskennan ulkoistamisen kiinnostavuuden 5:ksi.

Mielenkiintoista on myös Laskentapalveluiden suuri Kiinnostaa paljon (5) arvioiden määrä.



Kuva 25. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Kauppa. Prosenttia vastaajista. n=25.

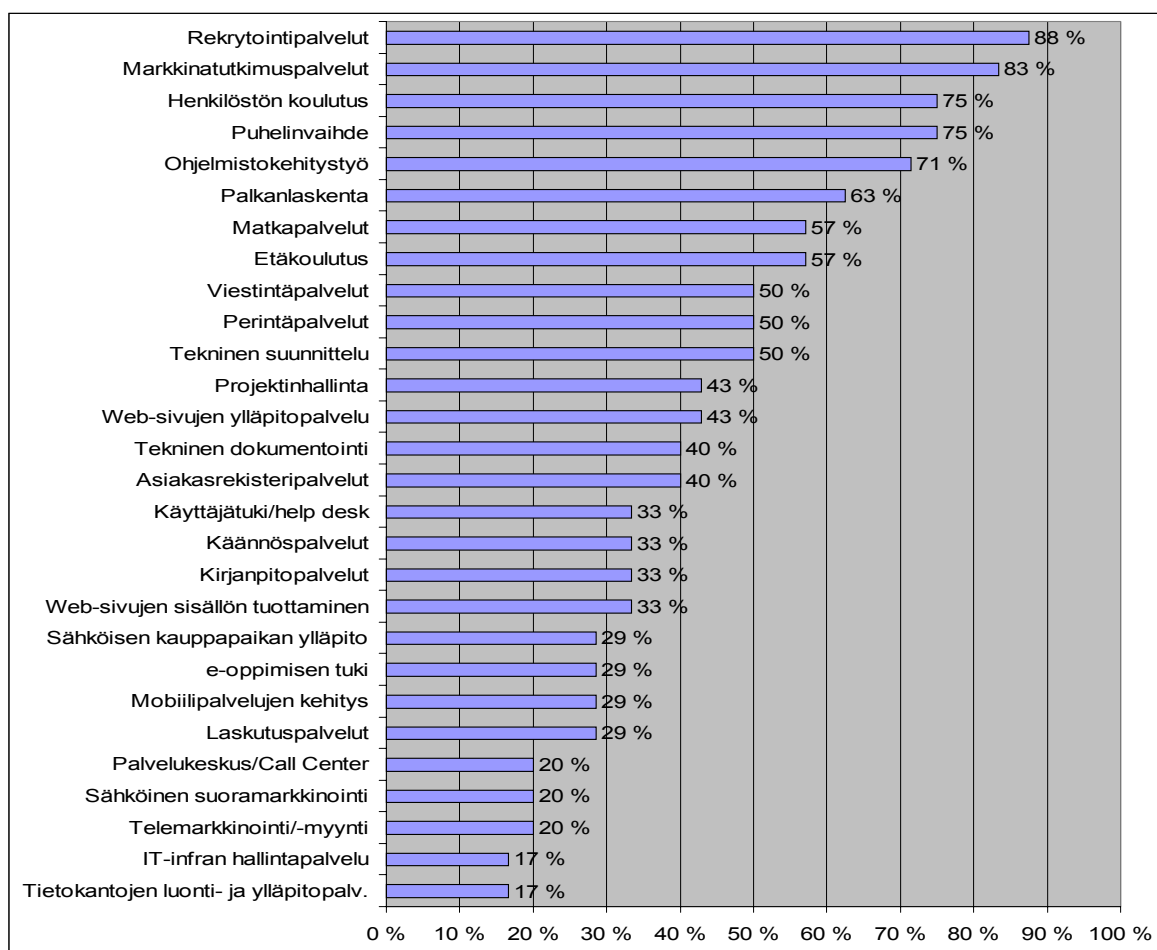
5. Tulokset

Pankki ja Vakuutus

Ulkoisten palvelujen käyttö

Myös Pankki ja Vakuutus alalla selvästi kahden ulkoistamispalvelun käyttö nousee yli muiden eli Rekrytointipalvelujen (88 % Pankki ja Vakuutus alan yrityksistä) sekä Markkinatutkimuspalveluiden (83 % Pankki ja Vakuutus alan yrityksistä)

Vähiten ulkoistamispalveluita käytetään kahdessa tietohallinnon osaamisalueen palvelussa eli IT-infran hallintapalvelussa (17 %:ssa yrityksiä) sekä Tietokantojen luonti- ja ylläpitopalveluissa



Kuva 26. Ulkoisten palvelujen käyttö. Pankki ja Vakuutus. Prosenttia vastaajista. n=7.

5. Tulokset

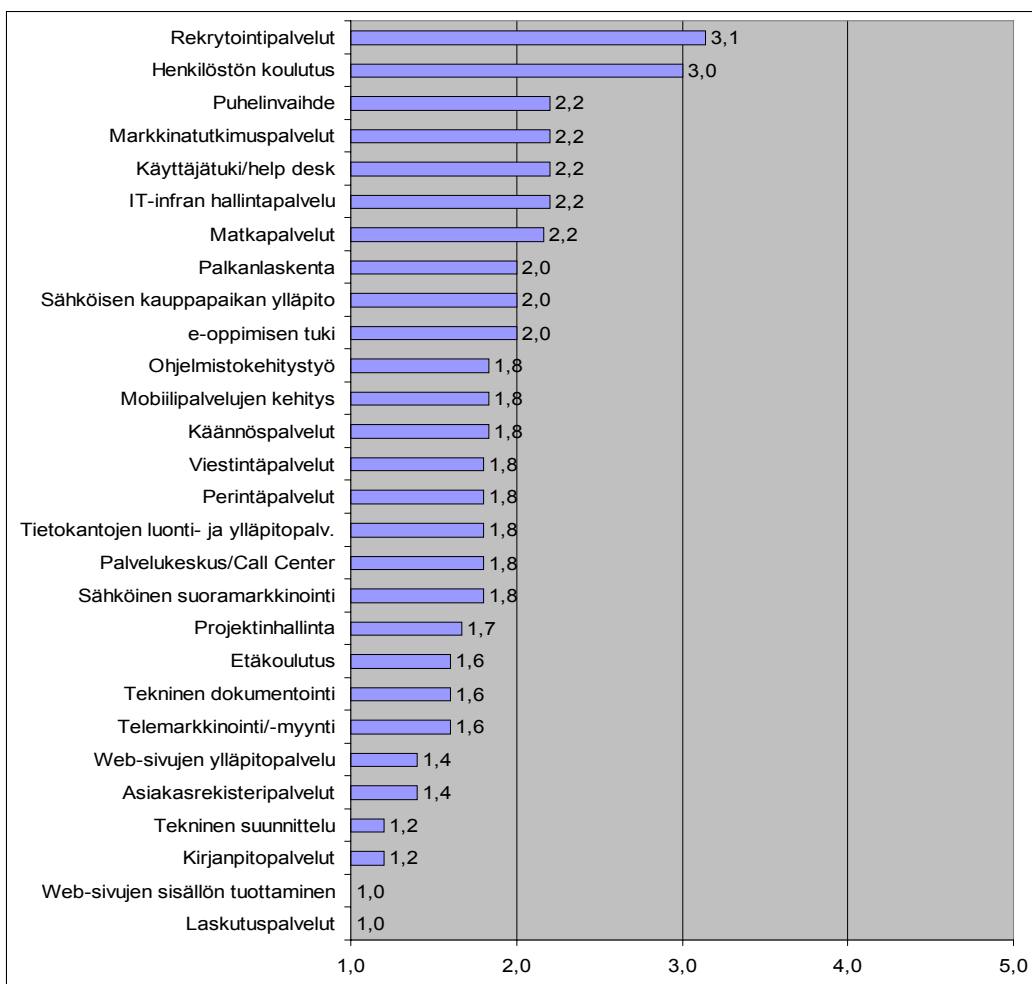
Pankki ja Vakuutus

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Pankki ja Vakuutus alalla ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus on keskimäärin pienintä tutkituista segmenteistä vastausten keskiarvoilla mitattuna. Vain kaksi palvelua saa yli kolmen keskiarvon kiinnostavuudessa ja kolmannen sijan saavuttaa keskiarvolla 2,2, jota voidaan pitää varsin matalana kiinnostuksen arvona.

Kuitenkin tämä segmentti ennustaa voimakasta ulkoisten palvelujen käytön kasvua, kuten raportin alusta voidaan todeta. Tämä selittyy havaintojen pienehköllä määrällä, joten tästä kaaviosta ei välttämättä voida vetää koko segmenttiä koskevia johtopäätöksiä.

Kahteen palveluun ei tällä segmentillä näytä olevan lainkaan kiinnostusta eli Laskutus ja Web-sivujen sisällön tuottamispalveluihin.



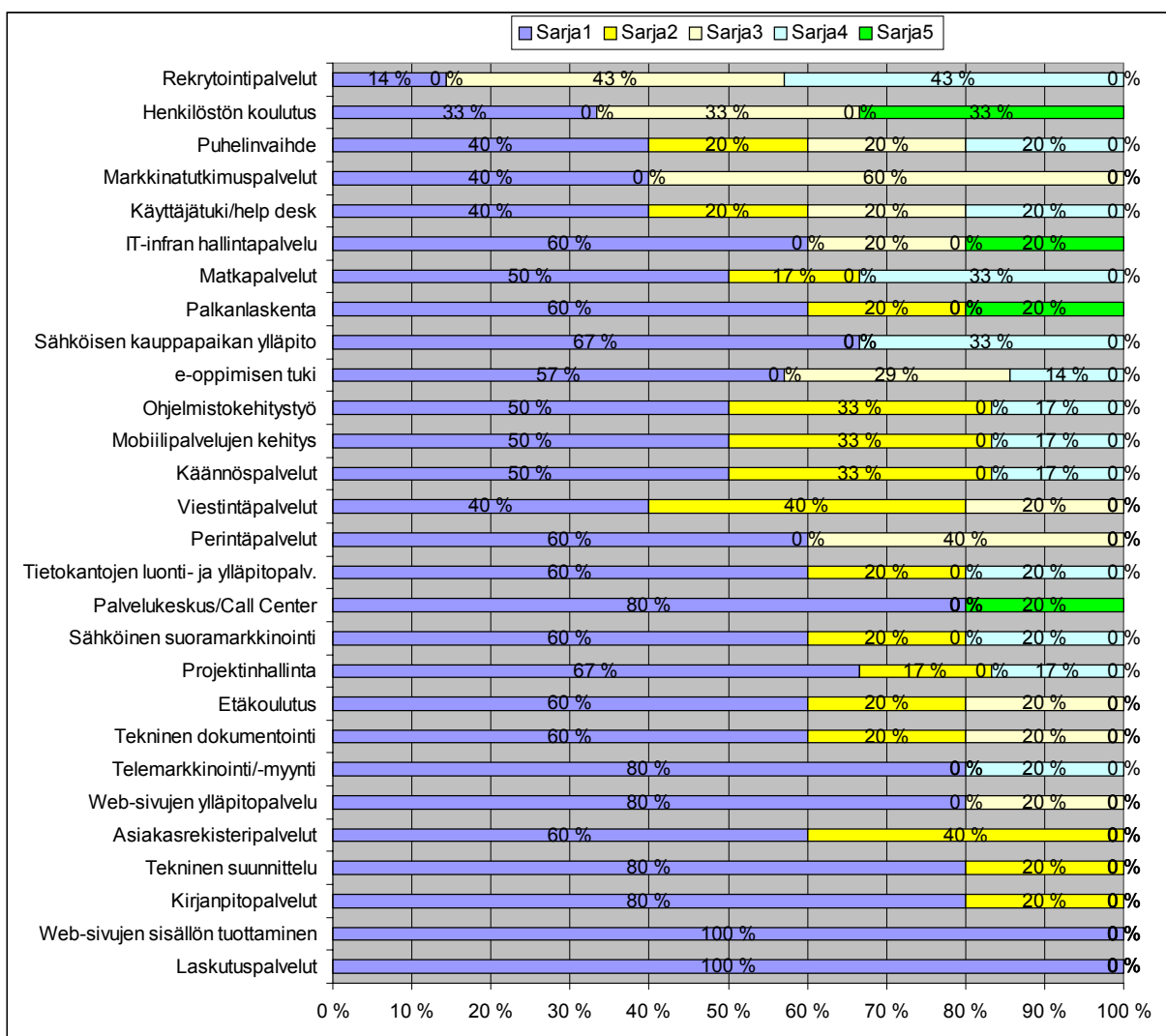
Kuva 27. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Pankki ja Vakuutus. Keskiarvo. n=6.

5. Tulokset

Pankki ja Vakuutus

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma

Tässä segmentissä on hyvin paljon Ei kiinnosta –valinnan tehneitä yrityksiä. Toisaalta Kiinnostaa paljon-valinnan tehneitä yrityksiä on vähän ja vain muutaman palvelun kohdalla. Vastauksista ei välttämättä voida vetää koko segmenttiä koskevia yleisiä johtopäätöksiä vastausten pienen määrän vuoksi.



Kuva 28. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Pankki ja Vakuutus. Prosenttia vastaajista. n=6.

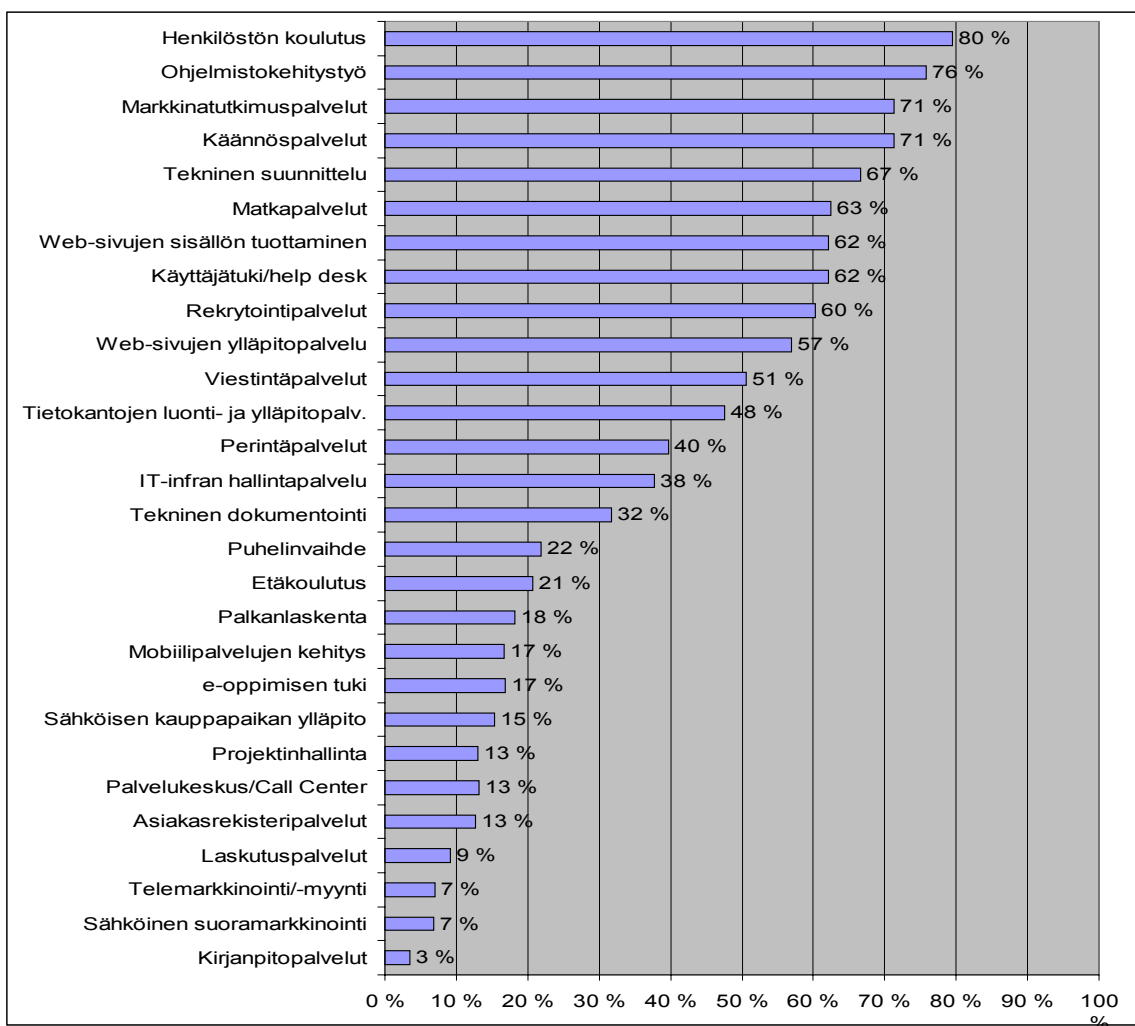
5. Tulokset

Teollisuus

Ulkoisten palvelujen käyttö

Teollisuus segmentissä vajaa puolet kysytyistä palveluista saavuttaa yli 50 %:n kiinnostuksen. Korkeimman arvon saa myös tässä segmentissä Henkilöstön koulutus (80 % Teollisuuden alan yrityksistä)

Monia ulkoistamispalveluita käytetään suhteellisen vähän muihin segmentteihin verrattuna eli vain noin joka viides tai harvempi teollisuuden yritys käyttää 13 kysyttyä palvelua.



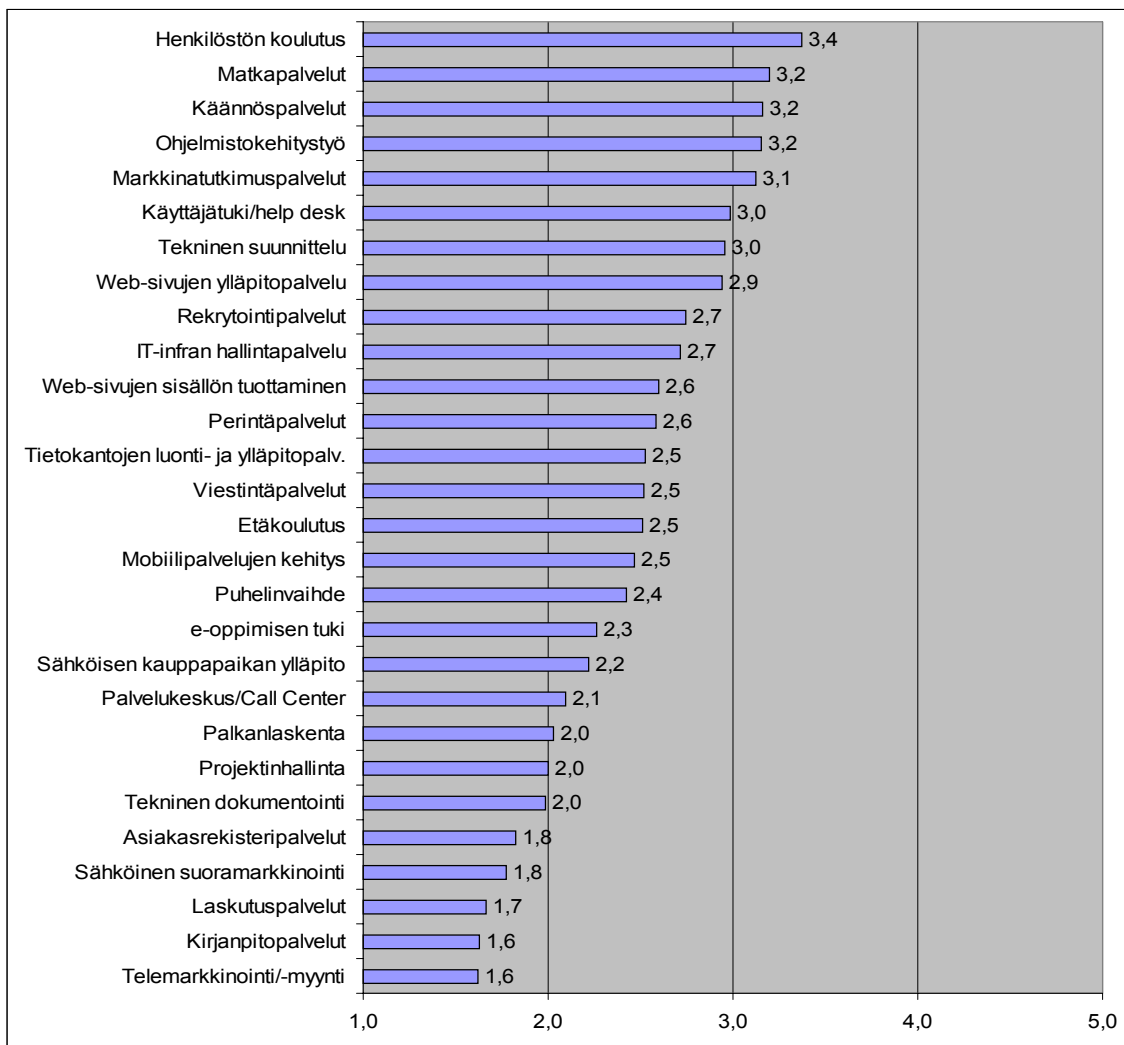
Kuva 29. Ulkoisten palvelujen käyttö. Teollisuus. Prosenttia vastaajista. n=88.

5. Tulokset

Teollisuus

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Teollisuus segmentistä saatiin lukumääräisesti eniten vastauksia, joten sen ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen kohteet painottuvat kiinnostuksen kohteiden kokonaiskuvassa. Kiinnostavaa on, että Matkapalvelut ja Käännöspalvelut ovat korkeammalla kuin muissa segmenteissä



Kuva 30. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Teollisuus. Keskiarvo. n=75.

5. Tulokset

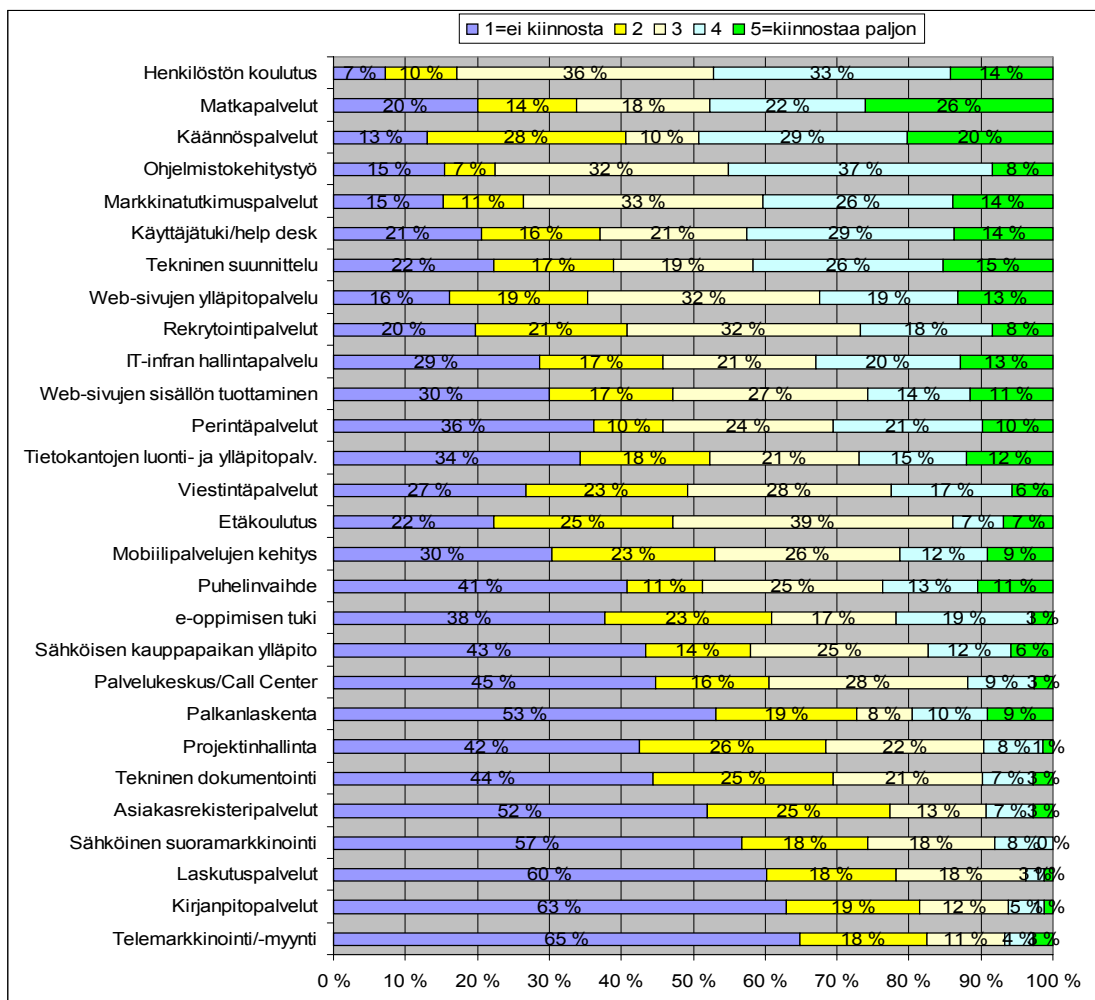
Teollisuus

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma

Jos asteikon korkeimmat arvot 4 ja 5 käsitellään yhdessä, Teollisuuden suurin kiinnostuksen kohde ulkoistamisen suhteen on käännöspalvelut, jolloin lähes puolet tämän suurimman segmentin yrityksistä on kiinnostunut käännöstöidensä ulkoistamisesta.

Lähes kaikki kysytyt ulkoistamispalvelut saavuttavat suuremman kuin 10 %:n suuren kiinnostavuusasteen (4:n tai 5:n valintana).

Toisaalta noin puolet kysytyistä ulkoistamispalveluista kiinnostaa vain vähän tai ei ollenkaan tämän segmentin yrityksiä (1:n tai 2:n valintana).



Kuva 31. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Teollisuus. Prosenttia vastaajista. n=75.

5. Tulokset

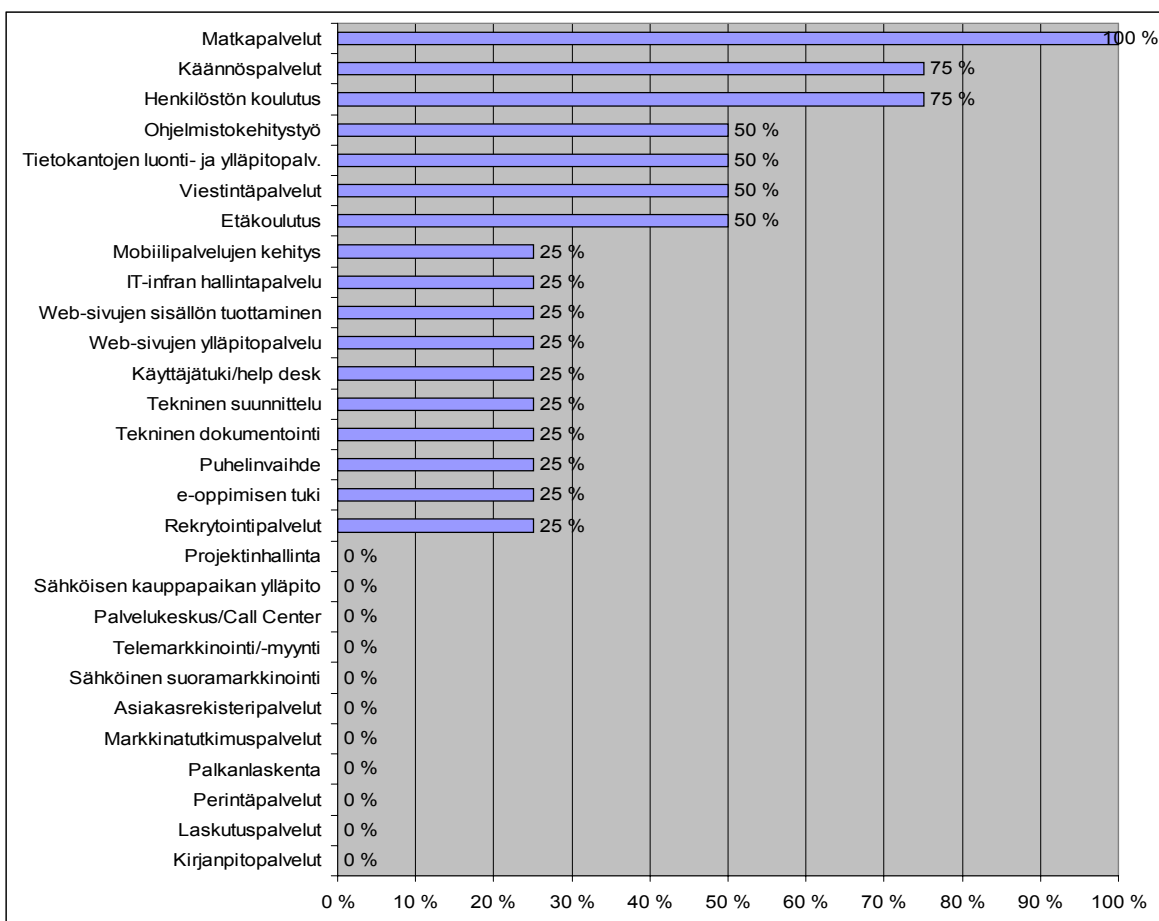
Julkinen sektori

Ulkoisten palvelujen käyttö

Julkisen sektorin vastauksia saatiin neljä kappaletta, joten sektorin vastauksista ei voida välttämättä tehdä yleistäviä päätelmiä. Yleisesti on tiedossa, että julkinen sektori suosii ulkoistamista ja esimerkiksi tietohallinnon ulkoistamisesta on saatavilla runsaasti julkistettuja tutkimuksia.

Pieni vastausmäärä näkyy mm. siinä että peräti yhdentoista kysytyn ulkoistamispalvelun osalta ei ollut käyttökokemuksia.

Haastattelujen yhteydessä esille tullut julkisen sektorin käännöspalveluiden tarve saa tukea näiden vastausten perusteella.



Kuva 32. Ulkoisten palvelujen käyttö. Julkinen sektori. Prosenttia vastaajista. n=4.

5. Tulokset

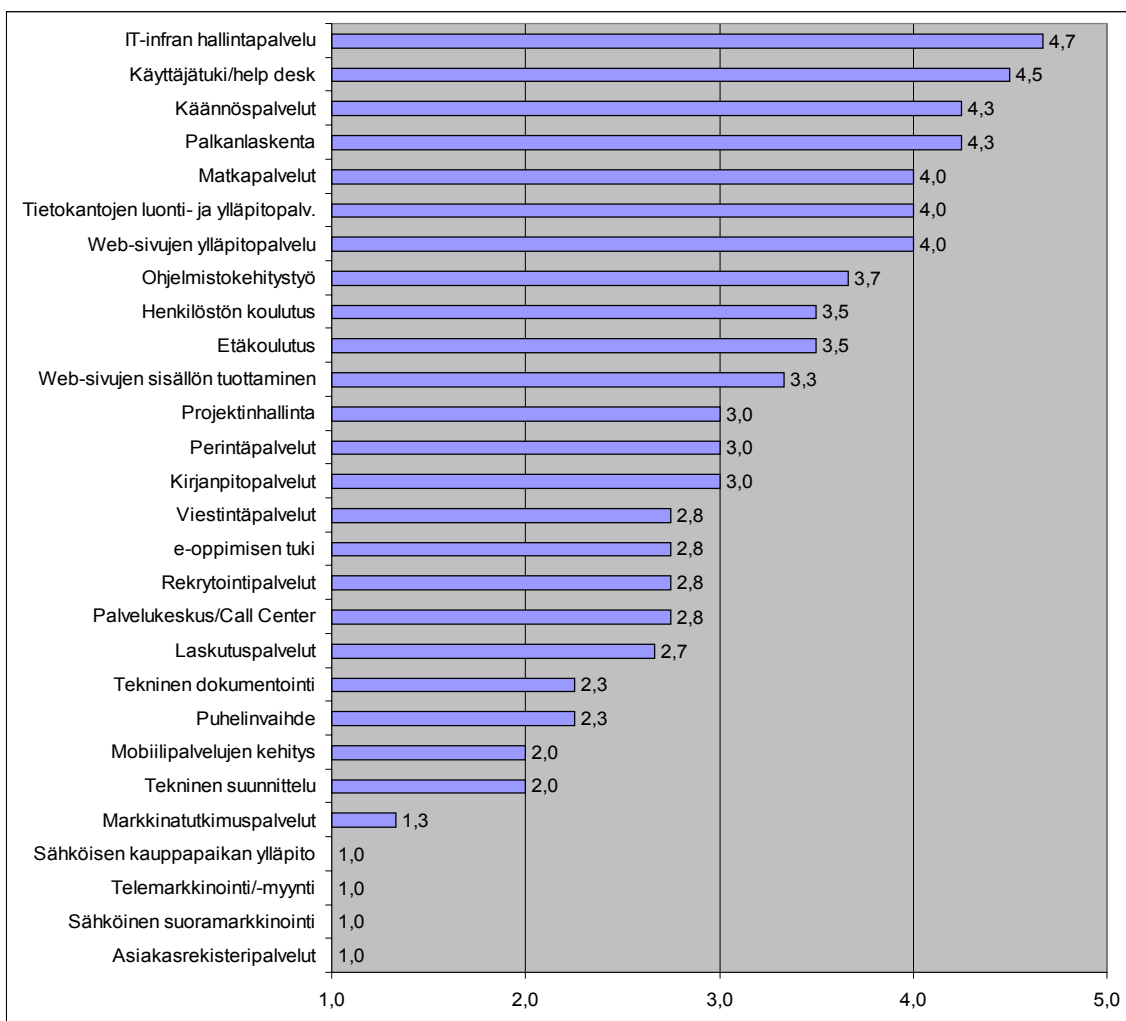
Julkinen sektori

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Kiinnostus ulkoistamispalveluiden käyttöön näkyy segmentin vastauksissa mm. siten että yli neljän keskiarvon saavia palveluita on kaikkiaan seitsemän.

Edelliseltä sivulta voimme todeta että ulkoisia palveluita ei käytetä 11 kysytyn palvelun kohdalta, mutta niistä vain neljä palvelun kohdalta kiinnostusta ei ole lainkaan.

Useiden vastausten korkeat keskiarvot muihin segmentteihin verrattuna selittyvät osin vastausten pienellä lukumäärällä.



Kuva 33. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Julkinen sektori. Keskiarvo. n=4.

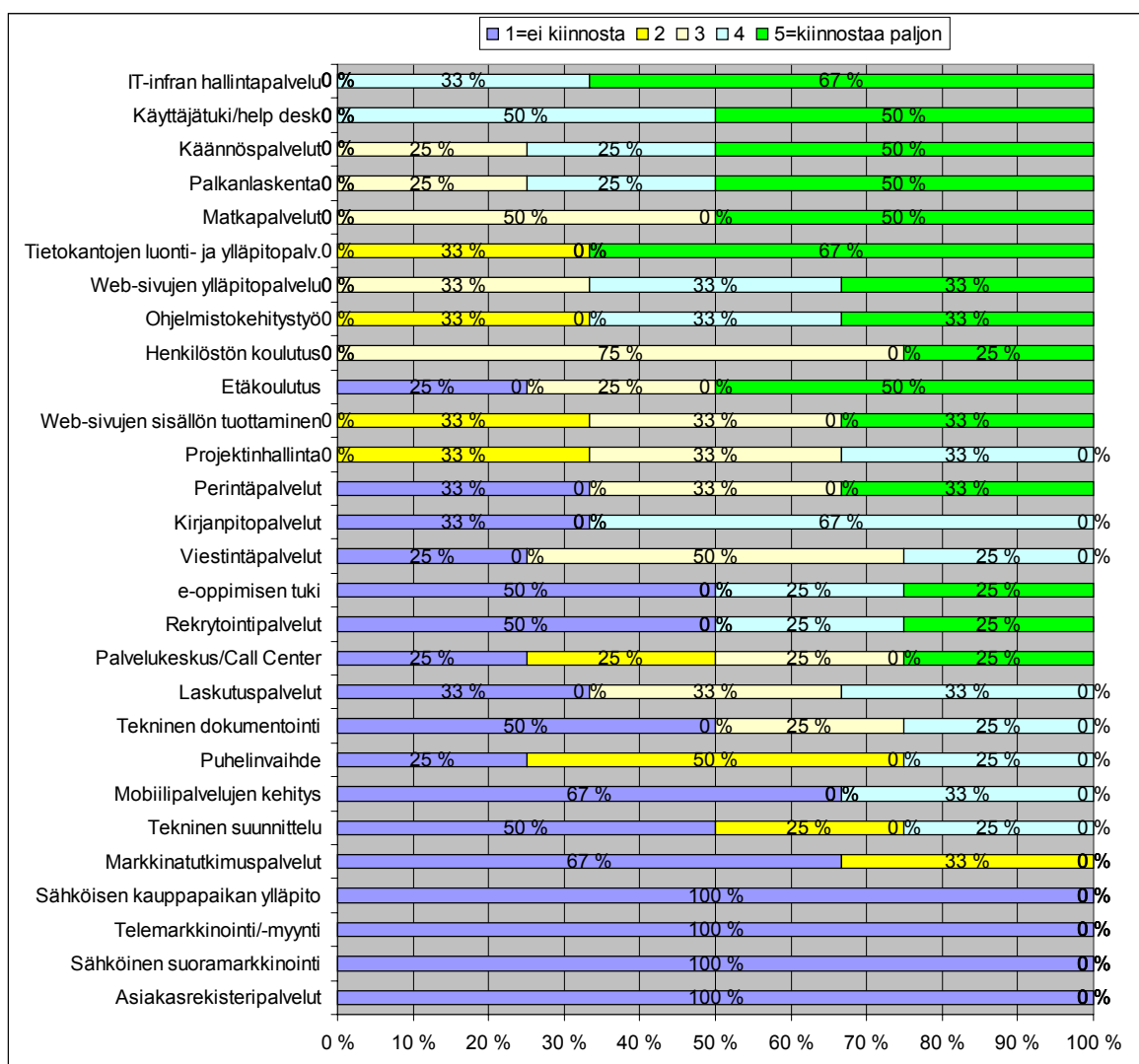
5. Tulokset

Julkinen sektori

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma

Pieni vastaajien määrä näkyy myös oheisen taulukon prosenttiluvuissa, mutta silti kannattaa huomata useiden palveluiden saama Kiinnostaa paljon (5) valintojen suuri osuus.

Vaikka vastaajia on vähän niin organisaatiot ovat suuria ja ulkoistettavan työn määrä voi olla suuri esimerkiksi Tietokantojen luonti- ja ylläpitopalveluiden osalta.



Kuva 34. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Julkinen sektori. Prosenttia vastaajista. n=4.

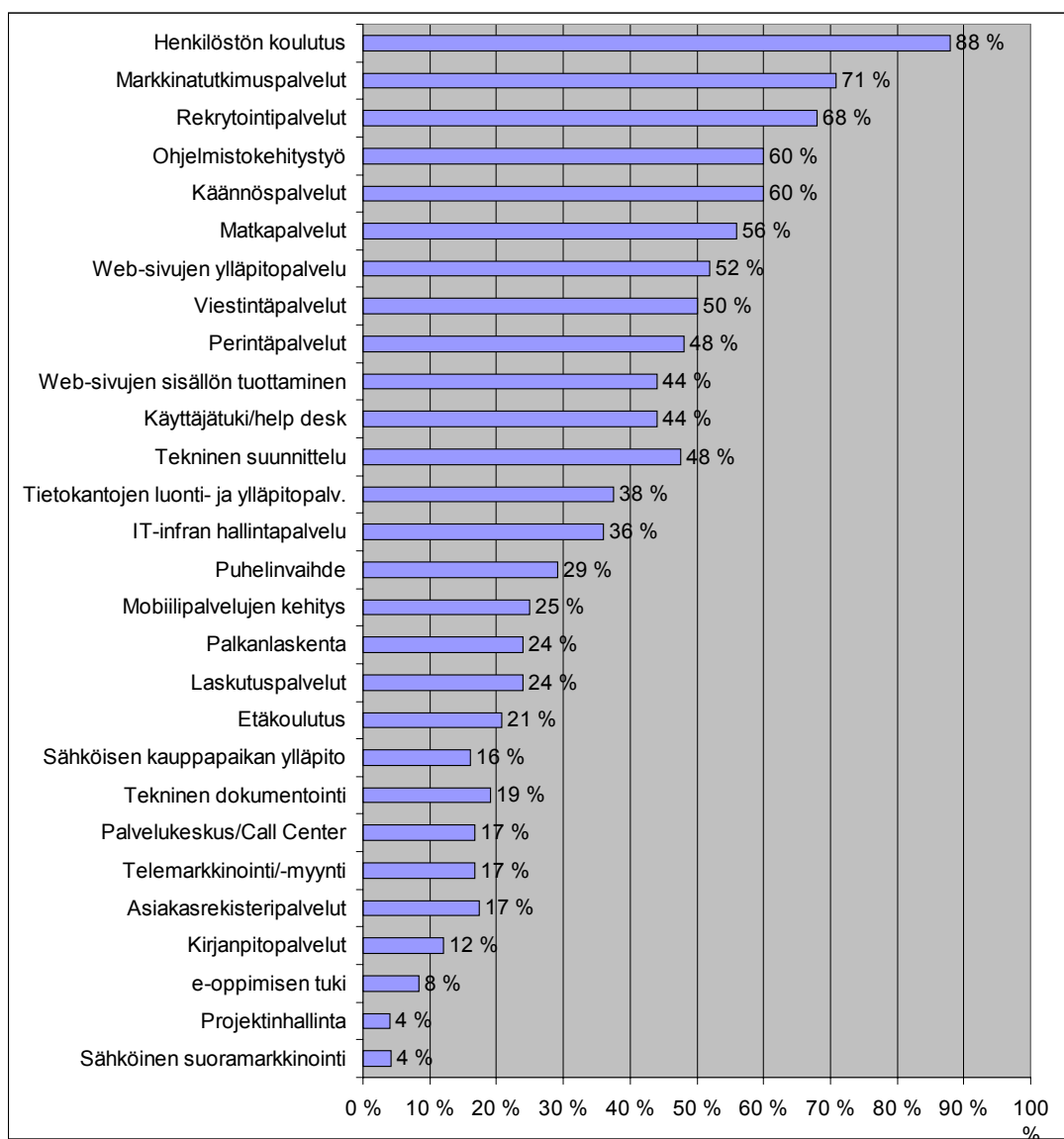
5. Tulokset

Palvelut

Ulkoisten palvelujen käyttö

Kysytyistä ulkoistamispalveluista puolet on käytössä noin 50 %:ssa tämän segmentin yrityksiä. Eniten ostetaan tässäkin segmentissä Henkilöstön koulutuspalveluita.

Mielenkiintoista on että Palvelut segmentti ei juurikaan käytä sähköisen suoramarkkinoinnin palveluita eikä myöskään telemarkkinoinnin/myynnin palveluita.



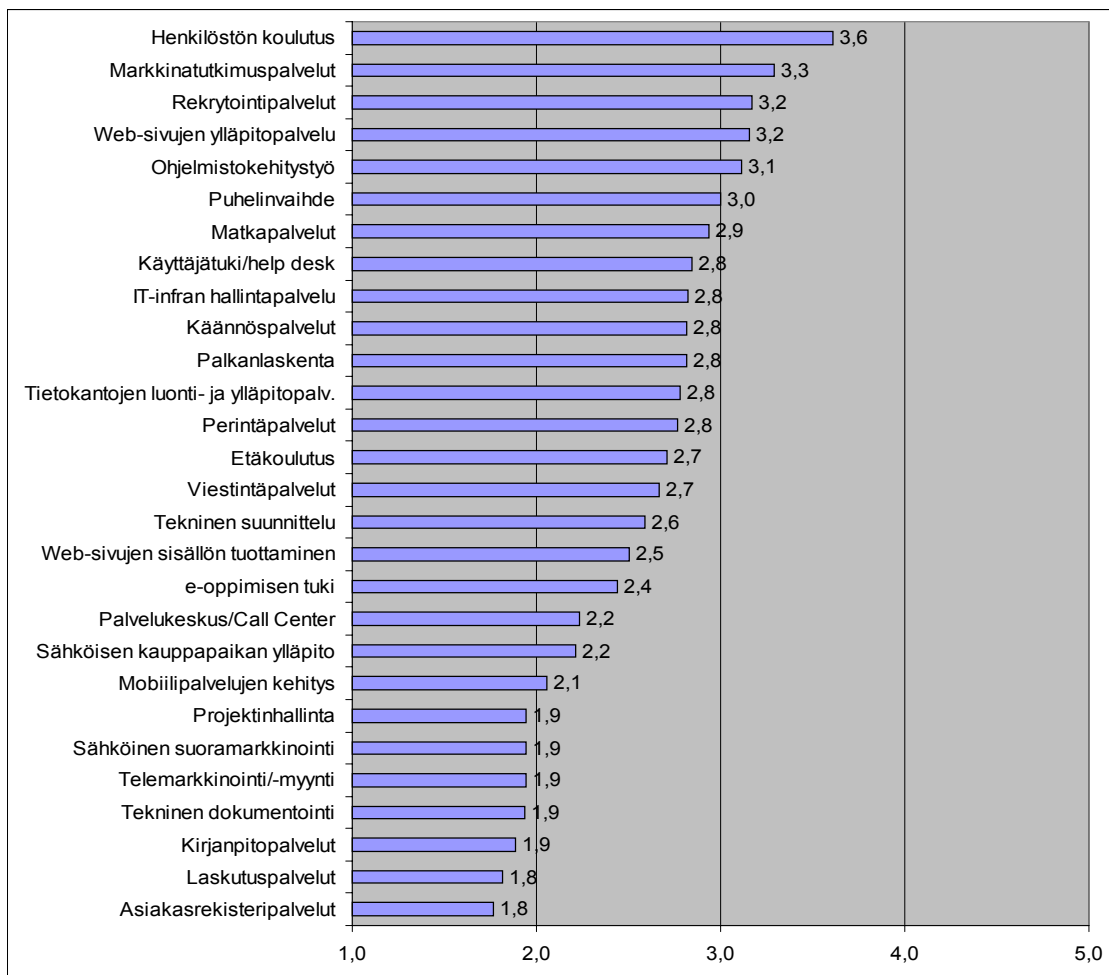
Kuva 35. Ulkoisten palvelujen käyttö. Palvelut. Prosenttia vastaajista. n=25.

5. Tulokset

Palvelut

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus on saman tyylinen kuin Teollisuus segmentissä eli iso osa kiinnostuksesta on keskiarvolla mitattuna kakkosen ja kolmosen välissä ja vain muutama palvelu ylittää yli kolmosen keskiarvon.



Kuva 36. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostus. Palvelut. Keskiarvo, n=18.

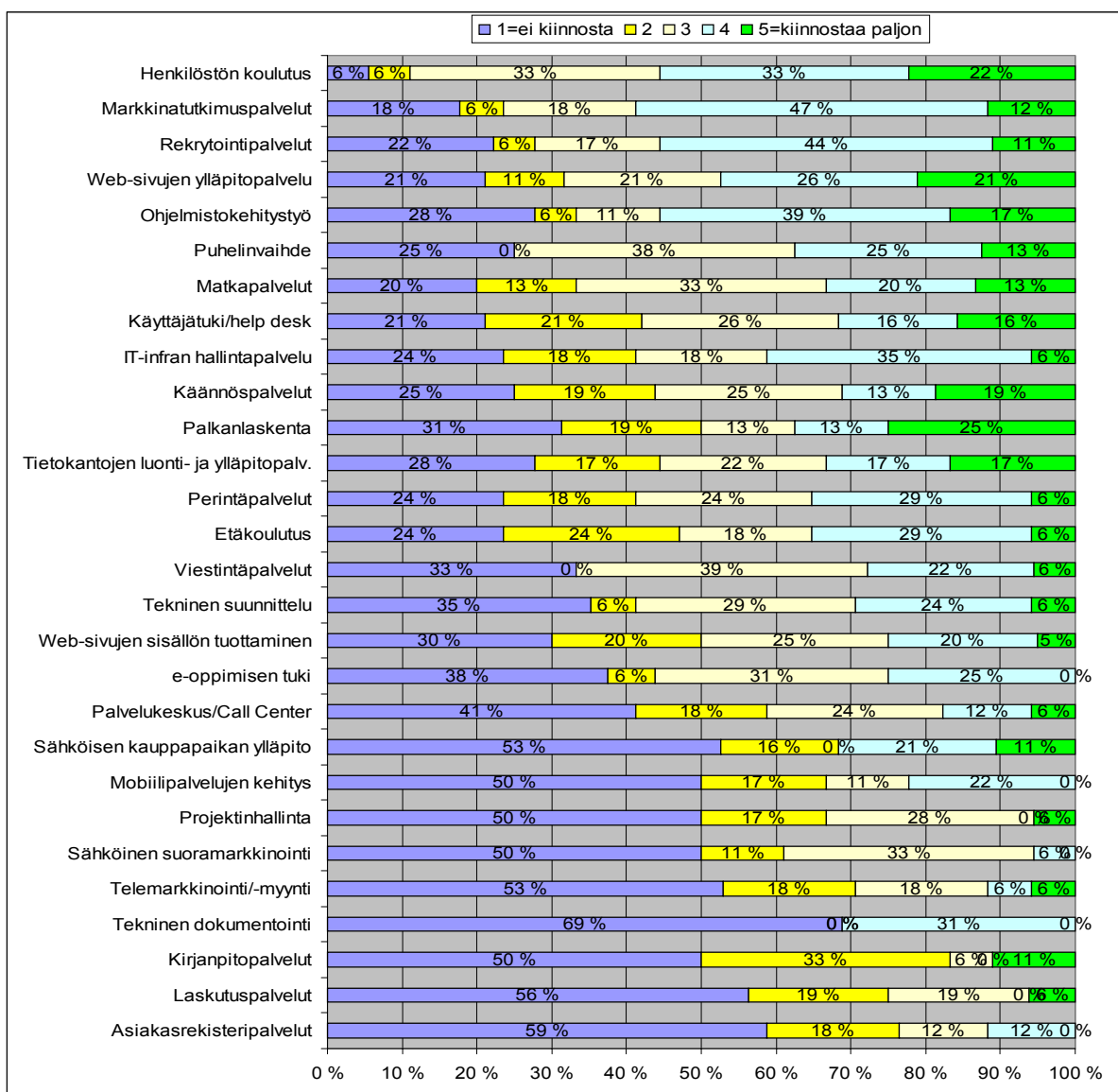
5. Tulokset

Palvelut

Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma

Tälle segmentille on myös tyypillistä että useat kysytyt ulkoistamispalvelut saavat vahvoja positiivisia kannanottoja eli on valittu kiinnostuksen vaihtoehdoista joko nelonen tai viitonen. Siten myös tämän segmentin osalta on tarkasteltava kiinnostuksen jakaumaa yhdessä keskiarvon kanssa luotettavamman kuvan saamiseksi todellisesta kiinnostuksesta.

Lähes kaikki palvelut saavat tässä segmentissä myös Kiinnostaa paljon (5) valintoja.



Kuva 37. Ulkoisten palvelujen käytön kiinnostuksen jakauma. Palvelut. Prosenttia vastaajista. n=18.