

Palvelutuotannon siirto matalan  
kustannustason maihin on  
voimakkaan kasvun edessä





# Sisällys

Yhteenveto	3
Palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin kasvaa globalisaation vaikutuksesta	4
Läheisen asiakaskontaktin määrä vaikuttaa palvelutuotannon siirrettävyyteen	5
Palvelutuotannon siirtämisessä on erilaisia vaihtoehtoja	6
Suomessa palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin on vielä vähäistä	8
Capgemini lyhyesti	11

# Yhteenveto

Globalisaatio, matalan kustannustason maiden markkinoiden avautuminen kansainväliselle kilpailulle ja nopeat tietoliikenneyhteydet ovat edistäneet suomalaisten yritysten halukkuutta siirtää osa palvelutuotannostaan matalan kustannustason maihin. Myös työvoiman saatavuuden heikkeneminen pakottaa yritykset miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelutuotantonsa organisointiin.

Palvelutuotannolla tarkoitetaan yrityksen palvelutoimintoja, kuten asiakaspalvelua, tuotekehitystä, tietohallintoa, taloushallintoa, ostotoimintaa, markkinointia, myyntiä ja logistiikkaa. Teollista tuotantotoimintaa ei käsitellä tässä selvityksessä. Edellä mainitut palvelut voidaan toteuttaa matalan kustannustason maissa joko omin resurssein tai ulkoistamalla. Esimerkkinä voidaan mainita Danfossin Euroopan laajuisten taloushallinnon prosessin siirto Capgeminin Krakovan palvelukeskukseen Puolaan tai Capgeminin omien Knowledge Management - ja tutkimustoimintojen keskittäminen Intian Mumbaihin.

Capgemini haastatteli 18 suomalaisen yrityksen edustajaa helmikuussa 2006 matalan kustannustason maiden osaamisen hyödyntämisestä palvelutuotannossa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tämä selvitys täydentää Capgeminin maaliskuussa 2006 julkaisemaa European CIO Survey -tutkimusta, jossa tutkittiin suuryritysten tietohallintojohtajien näkemyksiä tietotekniikan ulkoistamisesta. Tutkimuksen mukaan tietotekniikan palveluiden ulkoistaminen matalan kustannustason maihin kaksinkertaistuu seuraavan kahden vuoden aikana.

Suomalaiset yritykset ovat toistaiseksi siirtäneet erittäin vähäisessä määrin omaa palvelutuotantoaan matalan kustannustason maihin. Käytännössä ainoastaan suurimmat ja kansainvälisimminkin toimivat suomalaisyritykset ovat siirtäneet näihin maihin muuta kuin IT-palvelutuotantoaan. Siirretyt palvelut tuottaa useimmiten ulkopuolinen palveluntarjoaja, mutta muutamat suurimmat yritykset ovat perustaneet matalan kustannustason maihin myös omia palvelukeskuksiaan. Suurimmat syyt palvelutuotannon siirtämiselle ovat kustannustehokkuus, työvoiman saatavuus ja työvoiman osaaminen.

Myös muiden kuin tietotekniikkapalveluiden osalta palvelutuotannon siirron matalan kustannustason maihin arvioidaan kiihtyvän johtuen kansainvälisen kilpailun edellyttämästä kustannustehokkuudesta, työvoiman heikentyneestä saatavuudesta ja matalan kustannustason maiden palvelutarjonnan kasvusta. Valtaosa siirtymästä tulee edelleen tapahtumaan ulkoistusten ja ulkopuolisten palveluntuottajien kautta, koska suurimmalla osalla suomalaisista yrityksistä omat palveluvolyymit eivät ole riittävän suuria. Suurten ja kansainvälisesti toimivien palveluntuottajien osuus kasvaa, koska ne kykenevät yksittäisiä yrityksiä paremmin hyödyntämään matalan kustannustason maita omassa palvelutuotannossaan ja pystyvät näin tarjoamaan asiakkailleen kustannus- ja laatuolosuhteita houkuttelevia ulkoistusratkaisuja.

# Palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin kasvaa globalisaation vaikutuksesta

Globalissa maailmantaloudessa lopputuotteet ja tuotannontekijät liikkuvat yhä vapaammin. Painopiste kilpailussa on tuotannontekijämarkkinoilla. Työtä, osaamista ja teknologiaa ei voida talouspoliittisin keinoin suojata entiseen tapaan.

Nopeasti kehittyvät Aasian markkinat, kuten Kiina, Intia ja Thaimaa, sekä EU:n uudet jäsenmaat ja Venäjä osallistuvat entistä voimakkaammin maailmantalouteen. Yhteistä näille maille on se, että nopea kasvu ja alhainen kustannustaso ovat vetäneet puoleensa läntisten teollisuusmaiden yritysten toimintoja. Näihin maihin perustetut yksiköt toimivat usein osana monikan-sallisten yritysten globaaleja verkostoja.

Vielä 1990-luvun alussa uudet nousuvat taloudet Aasiassa ja Itä-Euroopassa olivat erikoistuneet työvaltaisiin matalan osaamistason tuotteisiin. Tilanne on muuttunut selvästi ja nyt sekä uusissa EU-maissa että Aasiassa suhteellinen etu on kulkemassa kouluttamaton työvoimaa intensiivisesti käyttävien ja matalan pääomaintensiteetin toimialoilta osaamisintensiiviseen suuntaan.

Kaukomaista Intiaa hyödynnetään ylivoimaisesti eniten palvelutuotannon siirrossa. Kiinan ja Itä-Euroopan markkinoiden vapautumisen jälkeen maailman työmarkkinoille on tullut valtava määrä edullista ja laadukasta jälkeä tekeviä tehdastyöläisiä ja suuri joukko korkeasti koulutettuja ja motivoituneita huippuosaajia. Näistä maista on tulossa varteenotettava kilpailija Intialle palvelutarjonnassa. Kehittyvien maiden infrastruktuurin rakentamiseen panostetaan, jotta se palvelisi entistä paremmin liike-elämän vaatimuksia.

Palvelut kansainvälistyvät globalisaation myötä. Nopeat ja luotettavat tietoliikenne yhteydet ovat mahdollistaneet reaaliaikaisen tiedonsiirron eri maiden välillä, minkä ansiosta kasvava osa palveluista voidaan tuottaa eri paikkassa kuin missä ne hyödynnetään. Tieto liikkuu digitaalis-

sa muodossa maapallon toiselta puolelta toiselle silmänräpäyksessä ja tiedonsiirto nopeutuu jatkuvasti samalla kun kustannukset alenevat. Markkinoilla on yhä enemmän ohjelmistoja, jotka helpottavat kansainvälistä etätyötä ja mahdollistavat yrityksille hajautetun palvelutarjooman. Myös maksuttomat internet-puhelut helpottavat kommunikointia eri maiden välillä.

Työvoiman saatavuuden heikkeneminen Länsi-Euroopassa pakottaa yritykset miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelutuotantonsa organisointiin. Työvoiman saatavuus heikkenee väestön ikääntyessä ja syntyvyyden aletessa. Eurostatin väestökeenaarion mukaan vuoteen 2020 mennessä nykyisistä EU-maista ikääntyvät nopeimmin Suomen ja Hollannin väestöt. Yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa näissä maissa yli 50 prosenttia. Samaan aikaan väestönkasvu vähenee alenevan syntyvyyden takia merkittävästi. Väestön ikääntymisen pelätään johtavan jopa pysyvään työvoimapulaan.

Korkean kustannustason länsimaat ovat nyt muutoksen edessä. Säilyttääkseen kilpailukykyänsä yritysten on siirrettävä teollisen tuotantotoiminnan lisäksi myös yhä enemmän palvelutuotantonsa matalan kustannustason maihin.

Vanha väite siitä, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan aina samassa paikassa, ei pidä enää paikkaansa. Palveluita tuotetaan yhä enemmän tuhansien kilometrien päässä niiden kulutuspaikasta. Matalan kustannustason maihin on mahdollista siirtää hyvin erilaista palvelutuotantoa. Asiakaspalvelun, tietohallinnon, tuotekehityksen ja taloushallinnon tehtävät ovat esimerkkejä toiminnoista, joita voidaan tuottaa etätyönä kauempaakin.

Mitä vähemmän toimialalla on läheistä asiakaskontaktia, sitä suurempi osa toimialan kokonaistyömäärästä voidaan tuottaa paikasta riippumatta. Lähes puolet pakettiohjelmistotoimialan työstä voidaan tehdä matalan kustannustason maissa, kun taas

# Läheisen asiakaskontaktin määrä vaikuttaa palvelutuotannon siirrettävyyteen

terveydenhuollossa ja vähittäiskaupassa vain alle 10 prosenttia toimialan kokonaistyömäärästä voidaan tuottaa toimipaikan ulkopuolella.<sup>1</sup>

Kasvokkain tapahtuvan asiakaskontaktin määrä vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon kunkin toiminnon työmäärästä on siirrettävissä matalan kustannustason maihin. Jopa 90 prosenttia asiakaspalvelusta voidaan siirtää matalan kustannustason maihin, mikäli palvelu on saatavilla omalla kielellä. Puhelinpalveluiden tuottajina suomea puhuvat virolaiset ovat suomalaisille tuttuja. Englantia puhuvat maat, kuten Yhdysvallat ja Iso-Britannia ovat siirtäneet asiakaspalveluaan englantia puhuvaan Intiaan.

Tietohallinnossa matalan kustannustason maita hyödynnetään jo merkittävässä määrin. Suomalaisista yrityksistä esimerkiksi Outokumpu hyödyntää Capgeminin Mumbain osaamista SAP-myyntijärjestelmäprojektissaan. Intian Mumbaissa sijaitsevassa kehityskeskuksessa toteutetaan projektin tekninen osuus, kuten integraatiojärjestelmien ohjelmointi.

Kaukomaiden rooli on kasvussa suomalaisyhtiöiden tutkimus- ja tuotekehitystyön tekijänä osittain kustannussyistä ja osittain siksi, että paikalliseen teknologiaan ja markkinoihin on helpompi sopeutua tekemällä tuotekehitystyötä paikan päällä. Yritysten ulkomainen t&rk-toiminta on keskittynyt pääosin suuryrityksiin. Esimerkiksi Nokialla oli vuoden 2005 alussa Intiassa 550 työntekijää, joista puolet työskenteli tutkimus- ja tuotekehitystehtävissä. Lisäksi Nokia käyttää runsaasti alihankkijoita tutkimus- ja tuotekehitystehtävissä, joissa Intiassa työskentelee Nokian omien työntekijöiden lisäksi arviolta noin 1000 henkilöä. Myös Koneella on Intiassa tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, joka keskittyy pääosin ohjelmistojen kehittämiseen.<sup>2</sup>

Taloushallinnon palveluiden tuottaminen matalan kustannustason maissa on voi-

makkaassa kasvussa. Selvä trendi on havaittavissa siinä, että aiempien vuosien järjestelmäuikoistusten sijaan nyt keskitytään kokonaisten prosessien ulkoistamiseen. Esimerkiksi Danfoss siirsi 26 Euroopan maan taloushallinnon prosessinsa Capgeminin Krakovan palvelukeskukseen Puolaan. Muutoksella Danfoss saavuttaa merkittäviä kustannushyötyjä ja vapauttaa resursseja ydinprosesseihinsa.

Ostotoiminnan osalta esimerkkinä voidaan mainita Aasian johtava vähittäiskaupaketju Dairy Farm, joka saavutti noin 20 prosentin kustannussäästöt siirtämällä ostotoimintaansa Capgeminin Kiinan Guangzhou ja Hong Kongin palvelukeskuksiin.

Myös mainonnan suunnittelua teetetään yhä useammin matalan kustannustason maissa. Esimerkiksi WPP-ryhmän Ogilvy & Mather on perustamassa Intiaan yksikköä, joka tekee tuotannollista työtä ketjun muille toimistoille. WPP:n media-toimisto Mindshare on jo muutamana vuoden ajan siirtänyt datan analysointityötä Intiaan.<sup>3</sup>

Myyntitoiminnoista esimerkkinä voidaan mainita esimerkkinä Capgeminin oma hajautettu toimintamalli, jossa merkittävä osa myynnin tuesta tapahtuu Intiassa. Tämän lisäksi Capgemini on siirtänyt globaalisti Intiaan lukuisia muitakin tukitoimintojaan, kuten tiedonhallinnan (knowledge management), dokumentoinnin, tutkimus- ja analysointitoimintaa sekä osia henkilöstöhallinnostaan.

<sup>1</sup> "The emerging global labor market: Part I – demand for offshore talent in services", McKinsey Global Institute, June 2005.

<sup>2</sup> Intia-ilmiö ja Suomi. Sitran Intia-ohjelman taustaselvitys. Sitran raportteja 53. Helsinki 2005.

<sup>3</sup> "Mainostyo karkaa Intiaan", Mainonta ja Markkinointi, 7.3.2006.

# Palvelutuotannon siirtämisessä on erilaisia vaihtoehtoja

## Palvelujen tuottamisessa on viisi erilaista toimintamallia

Palveluiden tuottaminen voidaan jakaa karkeasti viiteen perustoimintamalliin (Kuva 1). Sisäisesti palvelut voidaan tuottaa joko hajautetusti omissa yksiköissään tai keskitetysti yhdestä paikasta. Ulkoistetulle palveluntuotannolle on kolme perusvaihtoehtoa. Ulkoistus voidaan tehdä lähialueelle, kuten kotimaahan tai esimerkiksi Suomesta Viroon. Palvelut voidaan myös ulkoistaa ensin lähialueen palveluntarjoajalle, joka vuorostaan hyödyntää kaukomaan alihankkijoita. Tätä kutsutaan hajautetuksi toimitukseksi. Kolmas vaihtoehto on ulkoistaa palvelutuotanto suoraan yhdelle tai useammalle matalan kustannustason maan kumppanille.

Tavanomaisen ulkoistuksen pidemmälle kehittyneessä mallissa osa palveluista voidaan jättää asiakkaan toimipaikalle, osa palvelutoimittajalle, osa siirtää lähialueille ja osa kaukomaihin, jolloin puhutaan palvelutuotannon optimaalisesta hajauttamisesta.

## Kustannussäästöt ovat tärkein syy palvelutuotannon toimintamallin muutoksille

Kustannustehokkuus ja osaavan työvoiman saatavuus ovat tärkeimmät syyt toimintojen siirrolle matalan kustannustason maihin. Capgeminin kokemuksen mukaan toimintojen siirrolla voidaan saavuttaa 20–70 prosentin kustannussäästöt, toiminnoista ja nykyisistä kustannustasoista riippuen. Capgeminin European CIO Survey -tutki-

muksessa 82 prosenttia vastaajista mainitsi kustannustehokkuuden olevan pääasiallinen syy IT-palveluiden toimintamallin muutoksille. Joustavuutta (46 % vastaajista), laatua (43 %) ja ydintoimintoihin keskittymistä (42 %) pidettiin myös tärkeinä tekijöinä uutta toimintamallia mietittäessä.

## Kansainväliset yritykset siirtävät palvelutuotantoaan kaukomaille, kun taas paikalliset yritykset hyödyntävät lähialueita

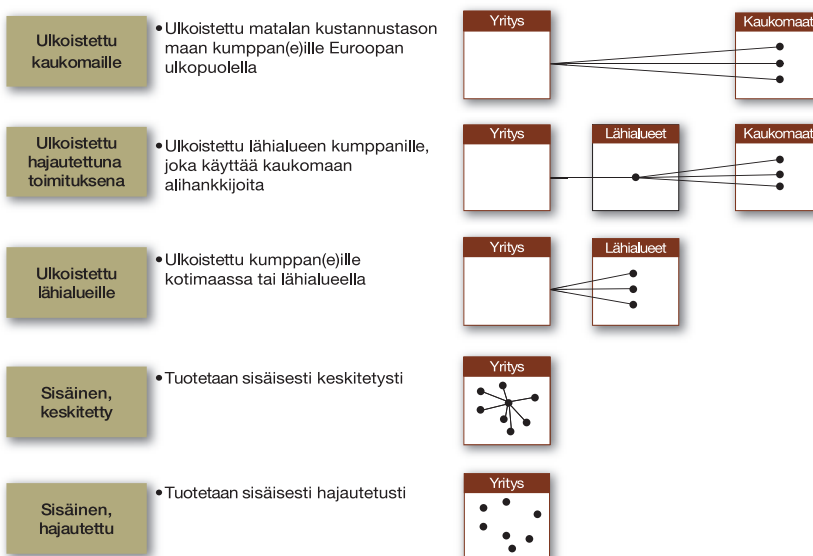
Capgeminin European CIO Survey -tutkimuksen mukaan globaalit yritykset ulkoistavat IT-palvelunsa kaukomaille paikallisesti toimivia yrityksiä useammin (Kuva 2). Myös hajautettu toimitus on globaaleissa yrityksissä suosittu. Globaalit yritykset ovat usein keskimääräistä suurempia ja niillä on kriittistä massaa vastata palvelutuotannon siirtämisestä aiheutuvista kustannuksista. Vain suurimmat kansainväliset toimijat ovat kiinnostuneita perustamaan omia toimipisteitään kaukomaille. Paikallisesti toimivat yritykset hyödyntävät lähialueiden ulkoistumahdollisuuksia globaaleja yrityksiä useammin.

## Euroopan maat ovat eri kypsyyssvaiheessa ja kohtaavat erilaisia haasteita

Poliittinen ympäristö, sosiaaliset tekijät, kieli ja kulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka paljon yritykset hyödyntävät matalan kustannustason maita toiminnassaan. Suurimmat haasteet liittyvät useimmiten kielivaikeuksiin ja kulttuurieroihin.

Yhdysvaltalaiset yritykset ovat edelläkävijöitä palvelutuotannon siirrossa matalan kustannustason maihin. Kaukomaille tuotettavista IT-palveluista Yhdysvaltojen osuus oli arviolta noin 78 prosenttia vuonna 2006, kun Euroopan osuus oli arviolta vain 17 prosenttia<sup>4</sup>. Yhdysvalloissa toimii useita globaaleja yrityksiä, jotka

**Kuva 1: Palvelujen tuottamisen viisi toimintamallia**



ovat joko perustaneet omia toimipisteitä matalan kustannustason maihin tai ulkoistaneet palvelutuotantoaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Yhdysvalloissa palvelutuotannon siirron yleisyyttä selittää myös se, että matalan kustannustason maista Intiassa puhutaan samaa kieltä.

Euroopan maista Iso-Britannia on edelläkävijä kaukomaisten osaamisen hyödyntämisessä johtuen historiallisista syyistä entisen siirtomaan ja nykyisen palvelutuottajakumppanin Intian kanssa. Palvelutuotannon siirron yleisyyttä selittää lisäksi se, että Intiassa puhutaan samaa kieltä. Iso-Britanniassa varautuneisuus kaukomaisten hyödyntämistä kohtaan onkin Euroopan maista alhaisinta.

Ranska ja Saksa ovat vähitellen kasvattamassa matalan kustannustason maissa tehtävän työn osuutta. Keski-Euroopassa palveluja tuotetaan jo jonkin verran kaukomailla, mutta ulkoistus lähialueille on edelleen pääasiallinen toimintamalli. Ranskassa varautuneisuus kaukomailla tehtävää etätöitä kohtaan on muita Euroopan maita suurempaa ja 60 prosentissa yrityksistä matalan kustannustason maiden hyödyntämistä on rajoitettu yrityksen sisäisellä politiikalla. Geopoliittiset riskit ja työvoiman käyttöön liittyvät lainsäädännölliset asiat koetaan Ranskassa suurimpina haasteina. Muualla Keski-Euroopassa matalan kustannustason maiden hyödyntämisestä ei ole tehty sisäisiä linjauksia. Myös Saksassa ja Alankomaissa suhtaudutaan varautuneesti kaukomailla tehtävää etätöitä kohtaan lähinnä kielivaikeuksista ja kulttuurieroista johtuen.

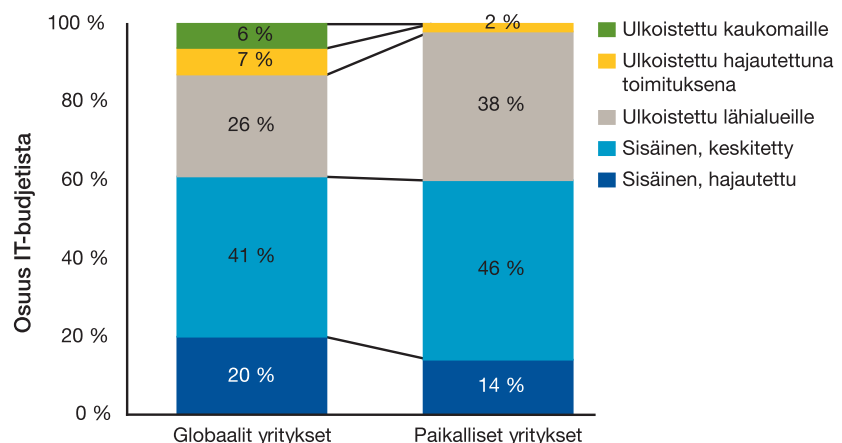
EU:n laajentumisen myötä palvelutuotannon siirtäminen Itä-Euroopan maihin on kasvussa. Puola, Unkari ja Tsekin tasavalta tarjoavat korkeasti koulutettua ja Länsi-Euroopan maihin verrattuna huomattavasti edullisempaa työvoimaa. Myös Romania ja Bulgaria kasvattavat osuuttaan palveluntuottajina. Läheisen maantieteellisen sijainnin sekä hyvän englannin,

saksan ja ranskan kielen taidon ansiosta Itä-Euroopan maat ovat usein kaukomaita houkuttelevampia kumppaneita keskieu-rooppalaisille yrityksille.

Pohjoismaissa palveluja siirretään Keski-Euroopan maita useammin lähialueille, kuten Baltian maihin. Viron läheisyyden ja virolaisten hyvän suomen kielen taidon ansiosta Suomessa lähialueiden hyödyntäminen on tutkituista maista suurinta. Palveluiden tuottaminen kaukomailla, kuten Intiassa ja Kiinassa, on suomalaisyrityksissä vielä vähäistä.

Suurimman kasvun kansainvälisen etätöiden hyödyntämisessä odotetaan tapahtuvan Iso-Britanniassa ja Irlannissa. Muutos Keski-Euroopassa on vähäisempää ja palvelutuotantoa siirretään enemmän lähialueille kuin kaukomaihin. Pohjoismaissa yritykset siirtyvät lähialueiden matalan kustannustason maiden hyödyntämistä hiljalleen hajautettuun toimitukseen ja kasvattavat vähitellen myös kaukomailla tehtävän etätöiden määrää.

**Kuva 2: IT-budjetti toimintamallin mukaan globaaleilla ja paikallisilla yrityksillä**



<sup>1</sup> IDC Research Report "Worldwide and U.S. Offshore IT Services 2004-2008 Forecast : Tracking the shifting offshore spending", October 2004

# Suomessa palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin on vielä vähäistä

**“ Olemme ulkoistaneet palveluja kotimaassa, mihin olemme olleet tyytyväisiä. Ulkomaille ulkoistamisesta emme ole edes keskustelleet.**

Cappgemini haastatteli helmikuussa 2006 Suomessa eri toimialoilla toimivien suur-yritysten edustajia matalan kustannustason maiden osaamisen hyödyntämisestä palvelutuotannossa. Palvelutuotantoon kuuluvia toimintoja ovat mm. asiakaspalvelu, tuotekehitys, tietohallinto, taloushallinto, ostotoiminta, markkinointi, myynti ja logistiikka. Teollista tuotantotoimintaa tai siihen liittyvää toimintojen siirtoa ei käsitelty tässä yhteydessä.

Haastattelussa Cappgemini selvitti, onko yrityksessä hyödynnetty tai aiottu hyödyntää matalan kustannustason maiden osaamista, missä palvelutoiminnoissa, missä maissa ja tuotetaanko palvelut itse vai onko ne tarkoitettu ulkoistaa. Haastattelussa selvitettiin myös päätöksentekoon vaikuttaneita syitä ja suurimpia haasteita toimintojen siirtoon liittyen.

Matalan kustannustason maiden osaamisen hyödyntäminen palvelutuotannossa on haastattelujen perusteella Suomessa toistaiseksi vielä hyvin vähäistä. Niistä 18 suomalaisesta yrityksestä, joiden edustajia Cappgemini haastatteli, vain kaksi oli siirtänyt palvelutuotantoaan matalan kustannustason maihin. Viidessä yrityksessä asiaa oli harkittu, mutta konkreettisiin toimenpiteisiin ei ollut vielä ryhdytty.

Useimmat vastaajista mainitsivat yrityksen kotimaisuuden olevan pääasiallinen syy siihen, miksi palvelujen siirtämistä matalan kustannustason maihin ei ole harkittu. ”Suurin syy kotimarkkinoilla pysymiseen on, että yritystä pidetään perisuomalaisena.”

Palvelutuotannon ulkoistaminen on vahvassa kasvussa yritysten keskittyessä ydinliiketoimintaansa. Toistaiseksi ulkoistamiset tehdään pääosin Suomessa, eikä matalan kustannustason maiden hyödyntämistä ole juurikaan harkittu. ”Olemme ulkoistaneet palveluja kotimaassa, mihin olemme olleet tyytyväisiä. Ulkomaille ulkoistamisesta emme ole edes keskustelleet.”

Julkisella sektorilla palvelutuotannon siirrostä ulkomaille on keskusteltu jonkin verran, mutta konkreettisiin toimenpiteisiin asiaan selvittämiseksi ei ole vielä ryhdytty. Ministeriöt ulkoistavat toimintojaan toistaiseksi ainoastaan kotimaassa ja lisäksi ne hyödyntävät omia kansallisia palvelukeskuksiaan. Matalan kustannustason strategian arvioidaan tulevan pian pohdittavaksi myös julkisella sektorilla. Työntekijöiden nopean eläköitymisen uskotaan tuovan lisää painetta keskusteluun.

## **Pieni yrityskoko ja kielialueen pienuus kasvun rajoitteina**

Yritysten palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin on odotetusti yhteydessä yrityksen kokoon. Suomessa palvelutuotannon siirron kasvua rajoittaa yritysten keskimääräisesti pieni koko. ”Olemme harkinneet asiaa, mutta käytännössä pienten volyymien takia siirtäminen ei ole yritykselle kannattavaa.” Palvelutuotannon siirrolla on myös yhteys siihen, onko yrityksellä ennestään jo teollista toimintaa matalan kustannustason maissa tai vientiä kyseisiin maihin.

Kansainvälisessä mittakaavassa Suomessa on vain vähän suuria, kansainvälisesti toimivia yrityksiä, joiden koko on riittävä oman toimipiteen perustamiseen matalan kustannustason maihin kannattavasti. Suuryritykset ovat ottaneet ensimmäiset askeleensa kohti parempaa kustannustehokkuutta keskittämällä palvelujaan

**“ Olemme harkinneet asiaa, mutta käytännössä pienten volyymien takia siirtäminen ei ole yritykselle kannattavaa.**



**“ Olemme harkinneet tukitoimintojen, kuten hallinnon ja IT:n siirtämistä ulkomaille kustannustehokkuuden takia.**

palvelukeskuksiin. Lisää kustannustehokkuutta on saatavilla siirtämällä palvelukeskuksia alhaisemman kustannustason maihin tai ulkoistamalla palveluja kotimaassa tai ulkomailla.

Kielialueen pienuus on Suomessa merkittävä matalan kustannustason maiden hyödyntämisen kasvua rajoittava tekijä. Verrattuna Iso-Britanniaan ja Yhdysvaltoihin, joissa palvelutuotannon siirtoa helpottaa huomattavasti se, että Intiassa on 50 miljoonaa englantia äidinkielenään puhuvaa työntekijää, Suomen mahdollisuudet matalan kustannustason maiden hyödyntämiseen omalla äidinkielellä tapahtuvissa palveluissa rajoittuvat pääosin lähialueelle Viroon.

#### **Tietohallinto ja taloushallinto ovat yleisimmin siirrettyjä palvelutoimintoja**

Tietohallinto ja taloushallinto ovat useimmiten ne toiminnot, joissa suuryrityksillä on riittävää volyyymia matalan kustannustason maiden osaamisen hyödyntämiseen. Suomalaisten yritysjohtajien mukaan tietohallinto onkin toiminto, jossa matalan kustannustason maiden osaamista hyödynnetään eniten. Tietohallinnon jälkeen yleisin matalan kustannustason maihin siirretty toiminto on taloushallinto, jossa joko kokonaisia prosesseja tai yksittäisiä back office -toimintoja on siirretty matalan kustannustason maihin.

#### **Kustannustehokkuus on tärkein syy matalan kustannustason maiden osaamisen hyödyntämiselle myös suomalaisyrityksissä**

Suomalaiset yritysjohtajat mainitsivat kustannustehokkuuden olevan tärkein syy palvelutuotannon siirtämiselle matalan kustannustason maihin. ”Olemme harkinneet tukitoimintojen, kuten hallinnon ja IT:n siirtämistä ulkomaille kustannuste-

hokkuuden takia.” Muina syinä mainittiin työvoiman osaaminen ja saatavuus, jotka nähdään tulevaisuuden haasteina väestön ikääntyessä. Osaavan työvoiman määrän kasvu matalan kustannustason maissa onkin tehnyt toimintojen siirron näihin maihin houkuttelevaksi vaihtoehdoksi.

#### **Toiminnon luonne vaikuttaa maan valintaan**

Suomalaiset yritykset hyödyntävät eri maiden osaamista toiminnosta riippuen. Asiakaspalvelussa Viro on suomalaisyritysten suosiossa virolaisten hyvän suomen kielen taidon takia. Taloushallinnon palveluita tuotetaan usein Itä-Euroopassa, jossa on paljon osaavaa ja edullista työvoimaa. Tietotekniikkapalveluita tuotetaan useissa eri maissa, myös kaukomaissa kuten Intiassa.

#### **Toimintoja tuotetaan sekä itse että ulkoistamalla**

Matalan kustannustason maihin siirretyistä palvelutoiminnoista IT-palvelut on useimmiten ulkoistettu ulkopuoliselle kumppanille. Muut palvelut tuotetaan vielä tällä hetkellä IT-palveluja useammin itse matalan kustannustason maissa, mutta ulkoistaminen myös näissä toiminnoissa on yleistä ja ulkoistamisen määrä kasvaa tulevaisuudessa.

#### **Palvelumarkkinoiden kehittymättömyys hidastaa muutosta**

Suomessa palvelumarkkinat ovat vielä melko kehittymättömät muiden kuin IT-palveluiden osalta. Toimijat ovat kooltaan varsin pieniä, ja ne toimivat pääosin kotimaassa tai laajimmillaankin vain lähialueilla. Palveluntarjoajien koon kasvaessa ja niiden kansainvälistyessä esimerkiksi taloushallinnon ulkoistuspalvelut kasvattanevat

merkitystään. Kun alalle syntyy kilpailua, palveluntarjoajat joutuvat miettimään kustannustehokkaampia tapoja toimintojensa organisoimiseksi ja osa näistä toiminnoista tullaan hajauttamaan alhaisemman kustannustason maihin. Markkinoiden kehittyessä ja kysynnän kasvaessa myös ulkomaisia, alhaisen kustannustason maita hyödyntäviä palveluntarjoajia etabloituu Suomeen, ja siten ulkoistusmarkkinat laajenevat entisestään.

### **Muutoshallintaan ja kommunikointiin on varauduttava hyvin**

Toisin kuin perinteisissä kotimaisissa ulkoistuksissa, joissa oma henkilöstö tyypillisesti siirtyy palveluntarjoajan palvelukseen, palvelutuotannon siirto ulkomaille johtaa työpaikkojen vähenemiseen kotimaassa. Etenkin tilanteissa, joissa johto ei ole riittävästi valmistautunut muutoksen läpivientiin, tämä lisää henkilöstön turhautumista, uupumista ja epävarmuutta oman työpaikan säilymisestä. Palvelutuotannon siirtymävaiheessa myös kommunikointiin ja kulttuurieroihin liittyvät hankaluudet korostuvat.

### **Palveluntarjoajan prosessit on integroitava omiin liiketoimintaprosesseihin**

Palveluprosessien integrointi osaksi yrityksen omaa liiketoimintaprosessia on yksi suurimmista haasteista palvelutuotannon siirtämisessä matalan kustannustason maihin. Kaukoulkoistuksessa palveluprosessinäkökulma korostuu. Kuten kaikissa ulkoistuksissa, yrityksen omien liiketoimintaprosessien on oltava kunnossa ennen toiminnan siirtämistä palveluntarjoajalle. Toimintamallin muuttuessa merkittävästi ulkoistus tai toimintojen hajauttaminen edellyttää tyypillisesti sekä omien että palveluntarjoajan standardiprosessien jonkin-

asteista uudistamista. Tästä saattaa seurata suoria vaikutuksia liiketoiminnan edellyttämään infrastruktuuriin ja tietotekniikka-arkkitehtuuriin. Palveluprosesseille on määritettävä selkeät palvelutasovaatimukset ja mittarit, jotka seuraavat saavutettuja liiketoimintahyötyjä ja onnistumista läpi koko liiketoimintaprosessin.

### **Capgeminin suosituksia suomalaisyrityksille:**

Palvelutuotannon siirto matalan kustannustason maihin on suuri muutos, johon suomalaisissa yrityksissä ollaan vasta heräämässä. Matalan kustannustason maiden hyödyntäminen tulee lähivuosina kasvaamaan merkittävästi ja ensimmäiset hyödyntäjät voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua.

Palvelutuotannon siirrolle on asetettava selkeät tavoitteet. Yrityksissä tulee määritellä, mitkä ovat palvelutuotannon siirtoon liittyvät hyödyt pitkällä tähtäimellä. Näitä hyötyjä voivat olla kustannussäästöjen lisäksi esimerkiksi osaavan työvoiman saanti, joustavuus, laatu tai pääoman vapauttaminen ydinliiketoimintaan.

Palvelutuotannon siirtämävaiheessa kommunikointiin ja muutoksenhallintaan on varauduttava hyvin. Myös sekä yrityksen omien että palveluntarjoajien palveluprosessien on oltava hyvin määriteltyjä ennen palvelutuotannon siirtoa matalan kustannustason maihin. Erityisesti perinteisten alueiden, kuten tietotekniikan ja taloushallinnon, ulkopuolella tapahtuvien toimintojen siirtämisessä matalan kustannustason maihin on oltava erityisen huolellinen sekä palveluntarjoajan valinnassa että prosessien ja palvelutasovaatimusten määrittelyssä.

# Capgemini lyhyesti

Capgemini tarjoaa konsultointi-, teknologia- ja ulkoistuspalveluja maailmanlaajuisesti. Pariisin pörssissä noteeratun yhtiön liikevaihto oli 6,954 miljardia euroa vuonna 2005 ja sen palveluksessa työskentelee noin 61 000 työntekijää yli 30 maassa. Suomessa Capgeminiillä on lähes 600 työntekijää ja toimipisteet Espoossa, Helsingissä, Tampereella, Turussa, Lappeenrannassa ja Joensuussa.

## Liikkeenjohdon konsultointi

Capgemini tarjoaa konsultointipalveluja, joiden avulla organisaatiot pystyvät kehittämään liiketoimintaansa ja parantamaan taloudellista tulostaan. Konsulttimme ovat mukana asiakasorganisaation muutoksessa sen kaikilla tasoilla innostaen henkilöstöä ja varmistaen strategisen muutoksen etenevän käytännössä.

## Teknologiaratkaisut

Capgemini suunnittelee ja integroi teknisiä ratkaisuja, kehittää innovaatioita ja uudistaa asiakkaan teknistä ympäristöä. Näissä palveluissa keskitytään järjestelmien arkkitehtuuriin, integraatioon ja infrastruktuuriin. Capgeminiillä on useita teknologiakumppaneita, joiden avulla pystymme tarjoamaan ratkaisuja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.

## Ulkoistuspalvelut

Capgemini voi ottaa hoitaakseen asiakkaan tietojärjestelmäresurssit kokonaan tai osittain. Monipuolisiin jatkuviin palveluihimme kuuluvat sovellusten ja infrastruktuurin hallinta ja käyttöpalvelut sekä liiketoimintaprosessien ulkoistaminen.

## Rightshore™

Tärkeässä roolissa niin teknologiaratkaisujen rakentamisessa kuin ulkoistuspalveluissakin on Capgeminin Rightshore-toimintamalli. Tietotekninen työ tehdään yhä enenevässä määrin asiakkaan tarpeen mukaan siellä, missä se on järkevintä ja kustannustehokkainta toteuttaa. Capgeminiillä on useita osaamiskeskuksia eri puolilla maailmaa, kuten Intian Mumbaissa, Bangalossa ja Kalkutassa, Kiinan Quanzhoussa ja Puolan Krakovassa.

## Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen

Capgemini on kasvattanut voimakkaasti liiketoimintaprosessien ulkoistuspalvelujen (Business Process Outsourcing, BPO) toimituskapasiteettiaan. Puolassa, Intiassa, Kiinassa, Australiassa ja Pohjois-Amerikassa sijaitsevilla BPO-keskuksissa työskentelee yli 4000 henkeä. Capgemini on solminut viime aikoina useita merkittäviä liiketoimintaprosessien ulkoistussopimuksia mm. Bombardierin, Telekursin, Danfossin ja Zurich Financial Services'n kanssa. Yli sadan jaetun palvelukeskuksen ja yli 10 vuoden kokemuksella Capgemini on johtava eurooppalainen BPO-palvelujen tarjoaja, johon luottavat monia eri toimialoja edustavat asiakkaat.

Lisätietoa osoitteista:  
[www.fi.capgemini.com](http://www.fi.capgemini.com)  
[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

