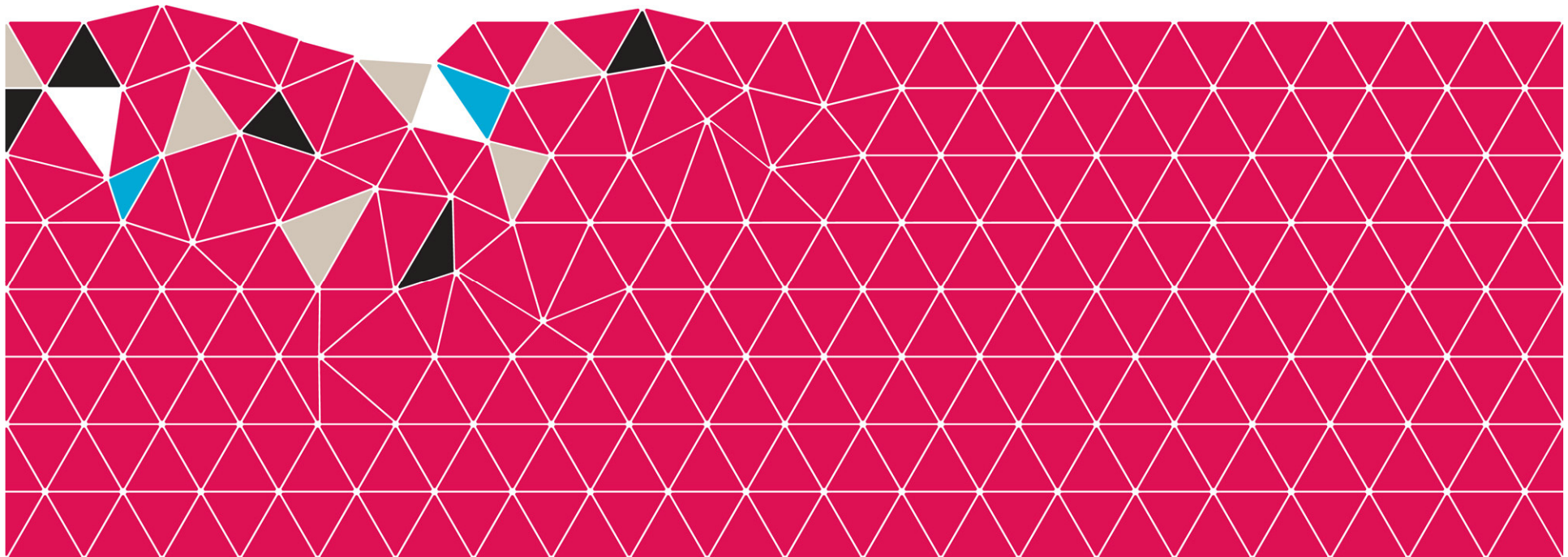


# Silta Oy, HR-ulkoistukset (HR BPO) suomalaisissa yrityksissä 2010-

18.3.2010, Tero Lausala



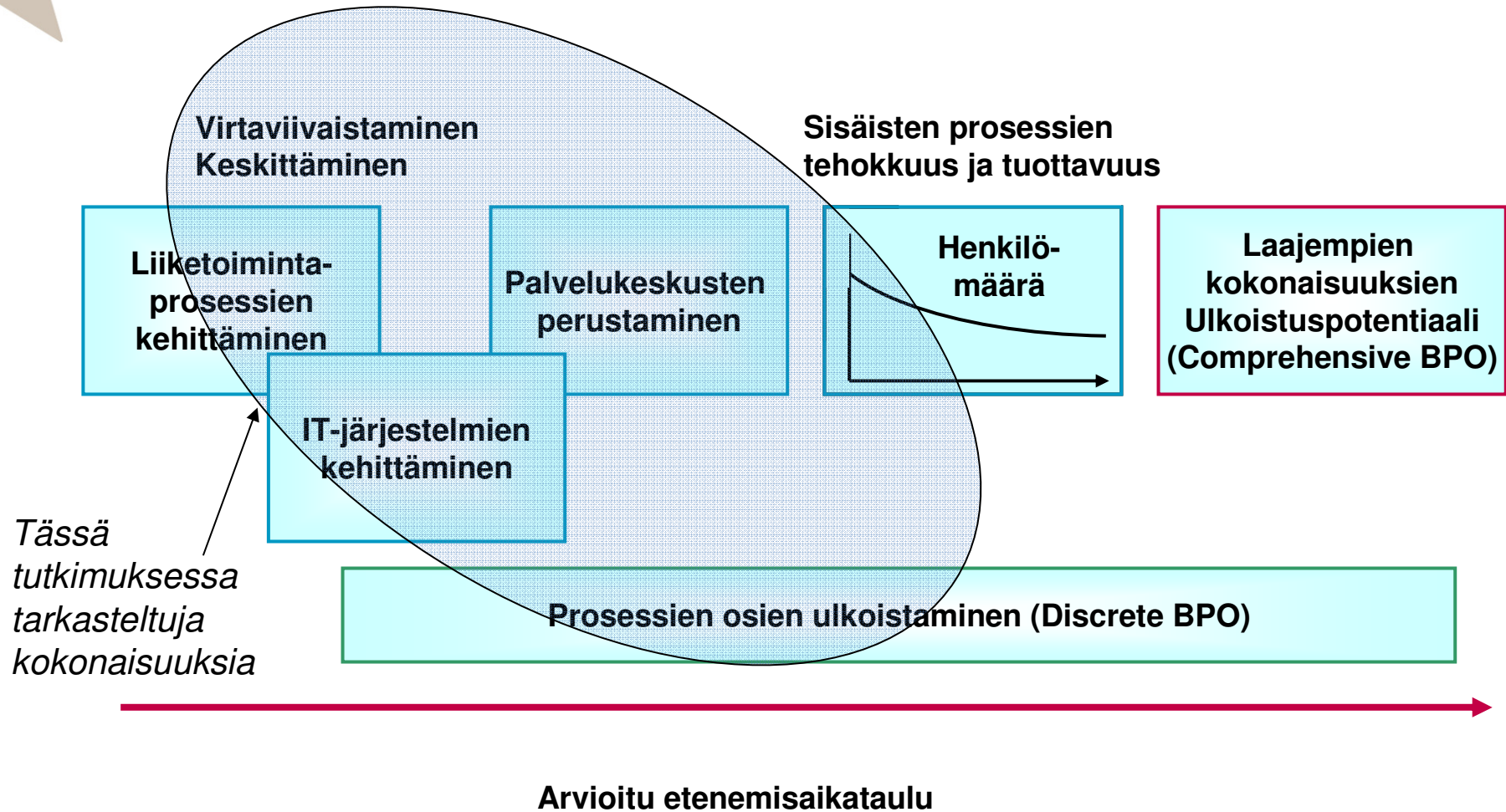


## Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

- Silta Oy tilasi Marketvisiolta tutkimustietoon perustuvan näkemyksen Suomen HR-ulkoistusmarkkinan tilanteesta ja tulevasta kehityksestä.
- HR-ulkoistus määritellään tässä tutkimuksessa tarkoittavan henkilöstöhallintoon kuuluvan toiminnon tai prosessin siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan johtamis- ja toteutusvastuulle.
- HR-ulkoistuksista käytetään tässä tutkimuksessa lyhennettä HR BPO (Human Resources Business Process Outsourcing).
- Projektissa haettiin myös vertailua Suomen ulkopuolelle: miten HR BPO etenee muualla, mitkä ilmiöt mahdollisesti tulevat vaikuttamaan myös Suomessa?
- Marketvisio on seurannut Suomen liiketoimintaprosessien ulkoistusmarkkinoita (Business Process Outsourcing, BPO) usean vuoden ajan. HR BPO:t muodostavat olennaisen osan koko BPO-markkinaa.
- Liiketoimintaprosessin ulkoistus (Business Process Outsourcing, BPO) tarkoittaa IT-intensiivisen toiminnon tai prosessin siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan johtamis- ja toteutusvastuulle.

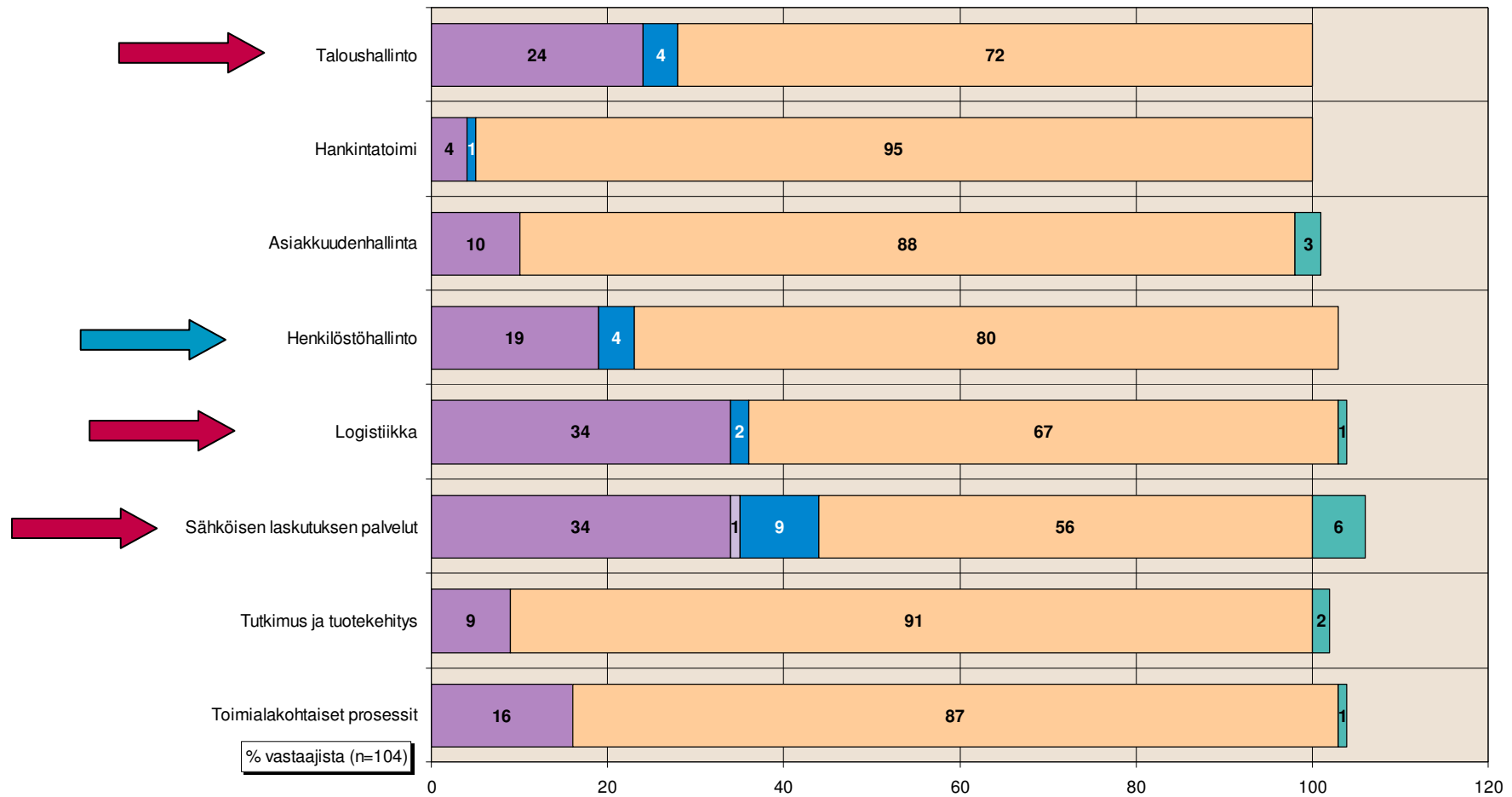
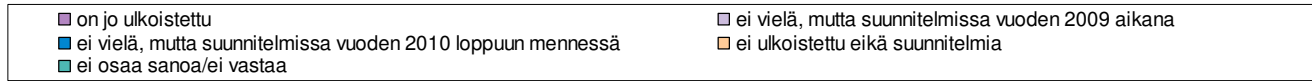


# Marketvision näkemys tyypillisestä suomalaisesta ulkoistus-roadmapista





# Mitä liiketoimintaprosesseja on ulkoistettu suurissa Suomessa toimivissa yrityksissä?





## Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä

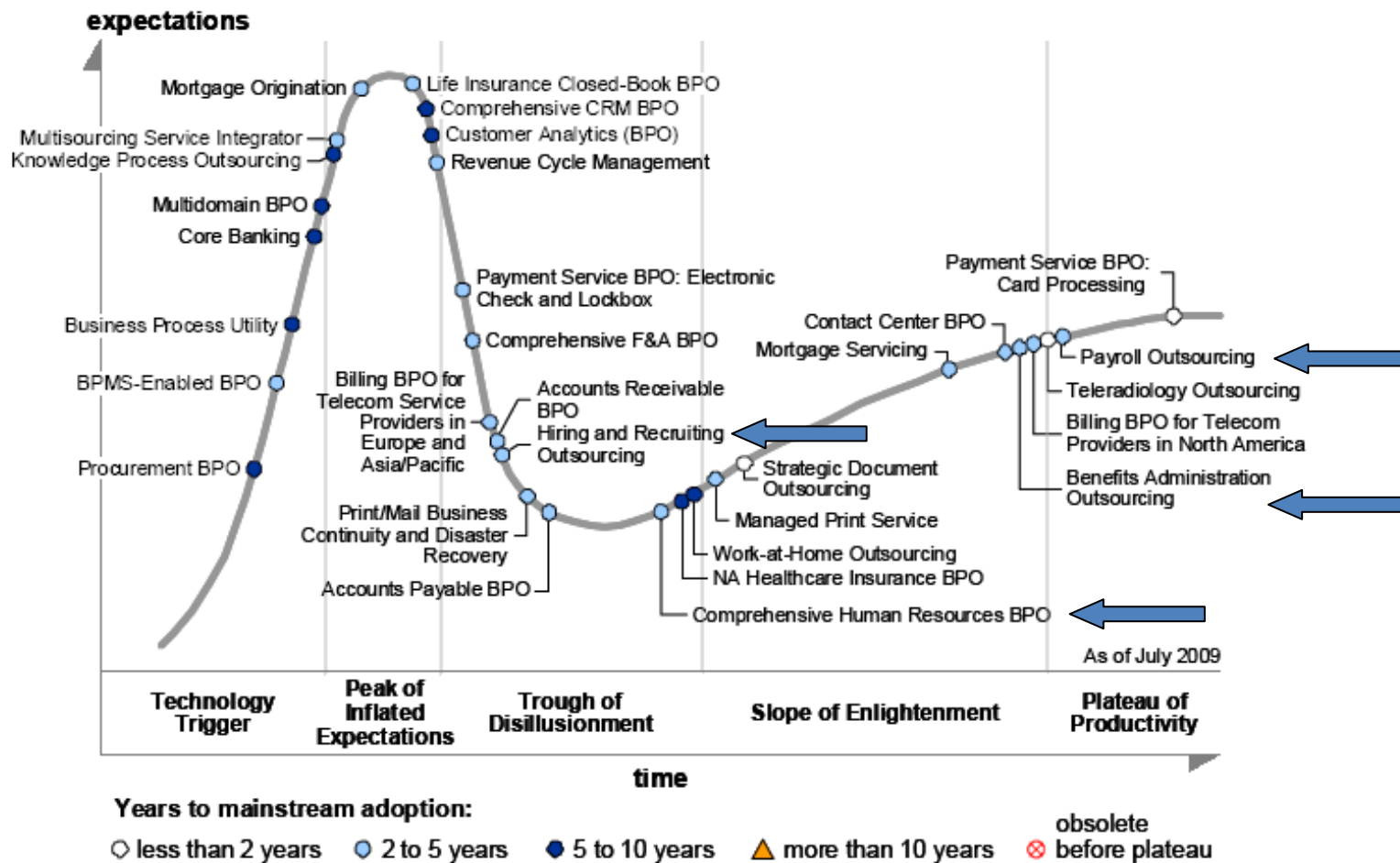
- Marketvisio suoritti puhelinhaastattelututkimuksen tammi-helmikuussa 2010. Puhelinhaastatteluja tehtiin yhteensä 114 kpl.
- Puhelinhaastattelujen lisäksi suoritettiin 10 henkilökohtaisia haastattelua.
- Kohderyhmänä olivat top1000 –yritystä Suomessa.
- Tutkimukseen haastateltiin talous- ja hallintojohtajia, HR-johtajia sekä HR-asiantuntijoita.
- Globaalin BPO ja HR BPO –markkinan arvioinnissa hyödynnettiin Gartnerin tutkimusta ja analyttikko-osaamista.
- Suomen BPO-markkinatietojen lähteenä on Marketvision syksyllä 2009 suorittama ”Suomen top-500 / BPO” –tutkimus.



# Suomen ulkopuolisen markkinan kehitys

# BPO-markkinan kehitys maailmanlaajuisesti

Figure 1. Hype Cycle for Business Process Outsourcing, 2009





# Suomen HR BPO-markkinan kehitys: tutkimuksen tulokset



## Yhteenveto keskeisistä tuloksista

### Suomen HR-BPO –markkinan koko

- Suomen HR-ulkoistusmarkkinan koko (loppukäyttäjien palveluihin käyttämä rahamäärä) on Gartnerin arvion mukaan vuonna 2010 137 miljoonaa euroa
- Marketvision oman arvion mukaan, joka perustuu mm. tässä tutkimuksessa saatuihin tietoihin, markkinan koko on n. 260 miljoonaa euroa. Tämä kattaa sekä varsinaiset BPO-ulkoistukset että prosessien osa-ulkoistukset.
- Gartnerin ja Marketvision arvioiden erot selittyvät sillä, että Gartner ei ole kerännyt erillisiä Suomi-kohtaisia loppukäyttäjätietoja oman arvionsa perustaksi kun taas Marketvision arvio perustuu myös suomalaisilta loppukäyttäjiltä saatuihin tietoihin.



## Yhteenveto keskeisistä tuloksista

### HR-kustannukset suomalaisissa yrityksissä

- Kohderyhmässä mediaani *HR-budjetti* oli EUR 300 000 ja HR-budjetin osuus liikevaihdosta oli keskimäärin 0,4%.
- Yli 1000 henkilöä työllistävässä tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä mediaani HR-budjetti on EUR 500 000 ja alle 250 henkeä työllistävien tutkimukseen osallistuneiden yritysten mediaani on EUR 145 000.
- HR-budjetti jakautuu kohderyhmässä 61%-39% *HR admin ja HRD-kustannusten* välillä – toimialojen tai yrityskokoluokkien väliset erot ovat erittäin pieniä.
- HR-budjetista käytetään kohderyhmässä keskimäärin 33% *ulkoisiin kustannuksiin* (yrityksen ulkopuolelta ostetut palvelut) – toimialojen ja yrityskokoluokkien väliset erot ovat tässäkin pieniä.
- Huomattavassa osassa haastateltuja yrityksiä HR-kustannuksia ei kuitenkaan seurata / raportoida kokonaisuutena (alle puolet haastateltavista osasivat vastata kysymykseen, mikä on yrityksen HR-kustannusten taso), joten tutkimuksen tulokset kustannusten osalta ovat tulkittavissa suuntaa-antaviksi.



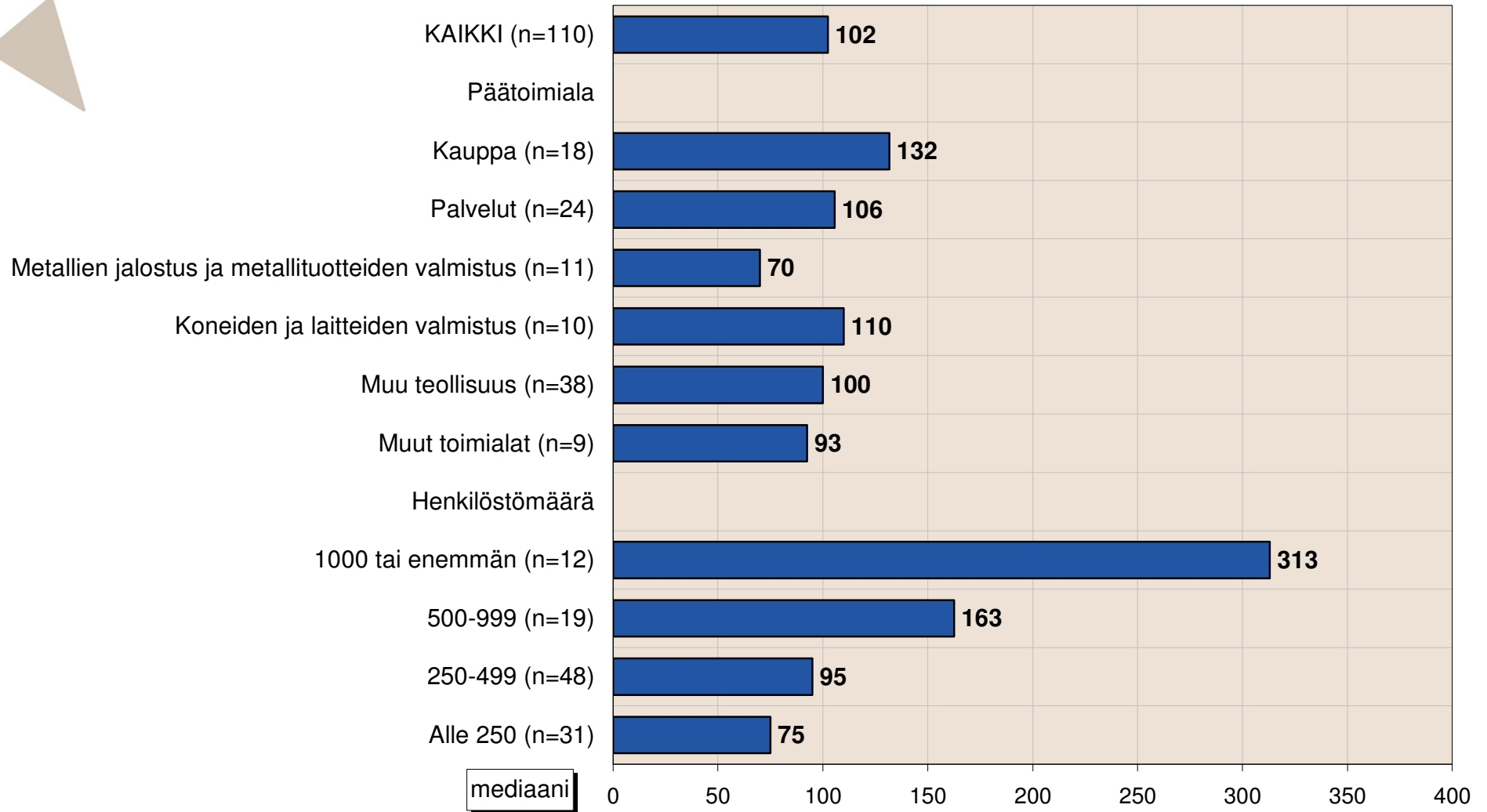
## Yhteenveto keskeisistä tuloksista

### Toiminnallisia indikaattoreita HR:stä

- Kohderyhmässä *HR-suhdeluku* (HR-henkilöstön lukumäärän suhde koko henkilöstön lukumäärään) on keskimäärin 1:102. Metallinjalostus- ja palvelualan yrityksissä HR-suhdeluku on alhaisin ja korkein kaupanalan ja konepajayrityksissä. Toimialojen väliset erot ovat kuitenkin varsin pieniä. Sen sijaan yrityksen koko ja HR-suhdeluku korreloivat keskenään vahvasti: mitä suurempi yritys, sitä korkeampi HR-suhdeluku.
- Yleisimmin käytössä olevat *palkitsemismenetelmät* ovat bonukset, erilaiset tulospalkkiot ja lisäeläkkeet. Tutkittujen yritysten piirissä palkitsemisen alueella vallitsee vahva ”itse tekemisen” kulttuuri: 90% yrityksistä kehittää järjestelmät itse, vain 18% käyttää ulkopuolista apua. Kuitenkin vain 40% arvioi omaavansa vaikuttavuuden arviointiosaamista ja vain 21% arvioi palkitsemisjärjestelmien vaikuttavuutta.
- Keskimäärin yrityksissä noudatetaan kolmea eri *työehtosopimusta*. Asiakkaan toiminta useassa eri maassa haastaa kuitenkin palvelutarjoajat, joilta odotetaan ”yhden luukun” palvelua myös työehtoasioissa.



# HR-suhdeluku





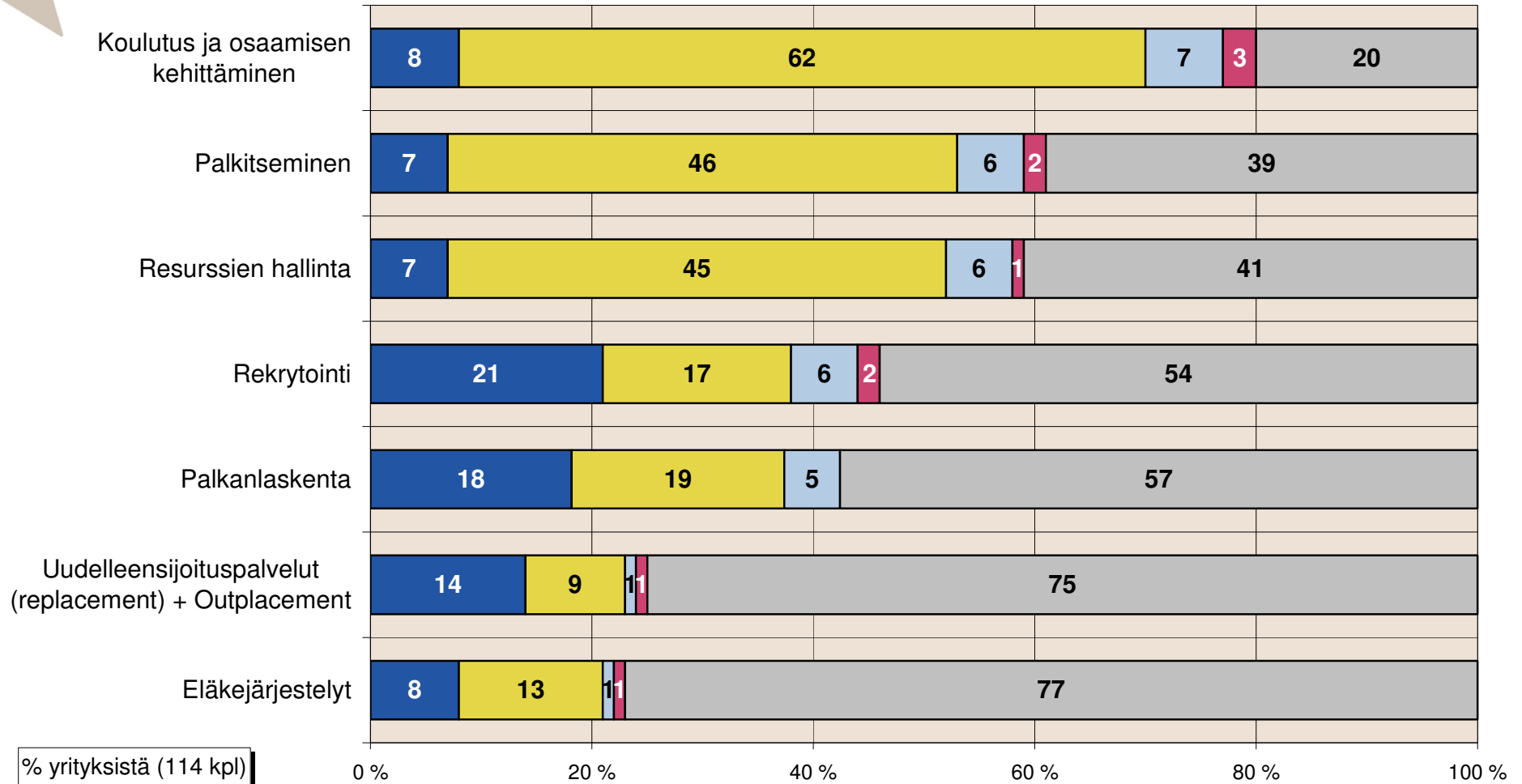
## Yhteenveto keskeisistä tuloksista

### HR-ulkoistamista edeltävät ja ennakoivat toimenpiteet (leading indicators)

- Yleisimmät alueet, joilla meneillään tai käynnistymässä *HR-kehitysprojekteja* (määritelty siten, että ollakseen kehitysprojekti budjetti on allokoitu ja projektipäällikkö nimetty) ovat koulutus ja osaamisen kehittäminen (69%), palkitseminen (52%) sekä resurssien hallinta (51%).
- Peräti 71% yrityksistä ei ole perustanut *HR-palvelukeskusta* eikä suunnittelekaan sitä. Isoissa yrityksissä (yli 1000 henkilöä työllistävissä) tilanne kuitenkin päinvastainen: 67% isoista yrityksistä on jo perustanut HR-palvelukeskuksen. HR-toiminnot isoissa yrityksissä pitkälti keskitetysti johdettuja ja resurssoituja, pienemmissä ei. Yleisimmät HR-toiminnot, jotka on keskitetty, ovat koulutus, rekrytointi ja palkitseminen.
- Merkittävässä osassa kohderyhmän yrityksiä on tekeillä tai suunnitteilla henkilöstötietojärjestelmähankkeita liittyen mm. nykyisten ERP-järjestelmien laajennuksiin sekä uusien järjestelmien hankintaan.

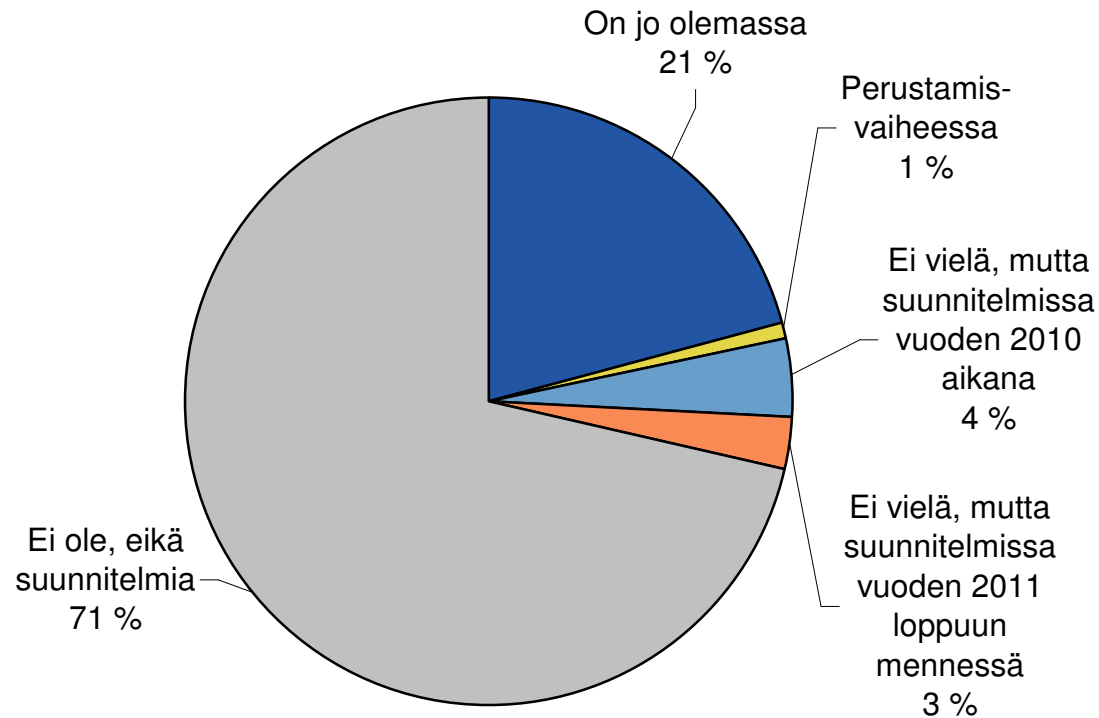


# HR-prosessien kehittäminen ja kehittämissuunnitelmat





# Palvelukeskukset (Shared Service Centers)



% yrityksistä (114 kpl)

Kuitenkin 67 %:lla isoista yrityksistä palvelukeskuksia on jo olemassa



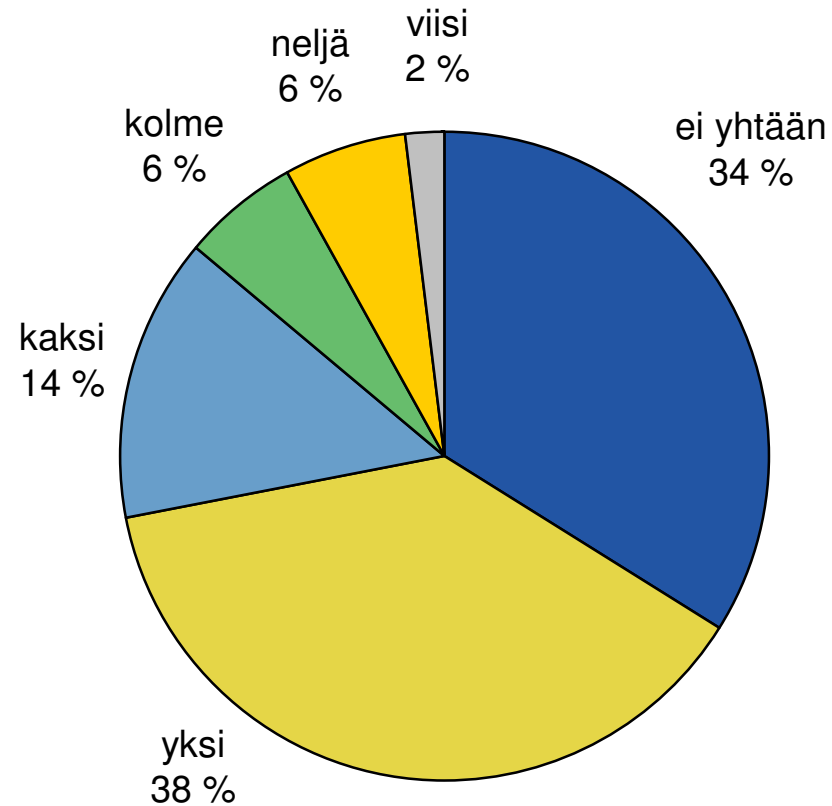
# Yhteenveto keskeisistä tuloksista

## HR-ulkoistuksen nykytilanne ja suunnitelmat

- Yleisimmät toiminnot, jotka *kokonaan tai osittain ulkoistettu* ovat palkanlaskenta (35%), rekrytointi (27%), uudelleensijoitus / outplacement (23%) sekä koulutus / osaamisen kehittäminen (19%). Alle 250 henkilöä työllistäväistä yrityksistä suhteellisesti suurempi osa on ulkoistanut HR-toimintojansa kuin isommissa yrityksissä
- *Suunnitelmia uusille ulkoistuksille* on tutkimuksen kohderyhmässä melko vähän ja ne koskevat lähinnä palkanlaskentaa, koulutusta, eläkejärjestelyjä ja uudelleensijoitusta. Keskimääräistä enemmän ulkoistussuunnitelmia on 500-999 henkilöä työllistävillä yrityksillä sekä toimialoittain kaupassa ja teollisuudessa.
- HR-ulkoistuksissa *saavutetut kustannussäästöt* arvioitiin suurimmiksi palkanlaskennassa, jossa 10% vastanneista arvioi vuosittaisiksi säästöiksi 16-30% ja 8% vastanneista yli 30%. Suurimmassa osassa ulkoistuksia kustannuksia ei kuitenkaan laskettu tai vastaajat eivät osanneet niitä raportoida – palkanlaskennassakin peräti 50% vastanneista totesi, ettei kustannussäästöjä ole seurattu tai niitä ei pystytty raportoimaan.



## Ulkoistettujen HR-prosessien (kokonaan tai osia) määrä

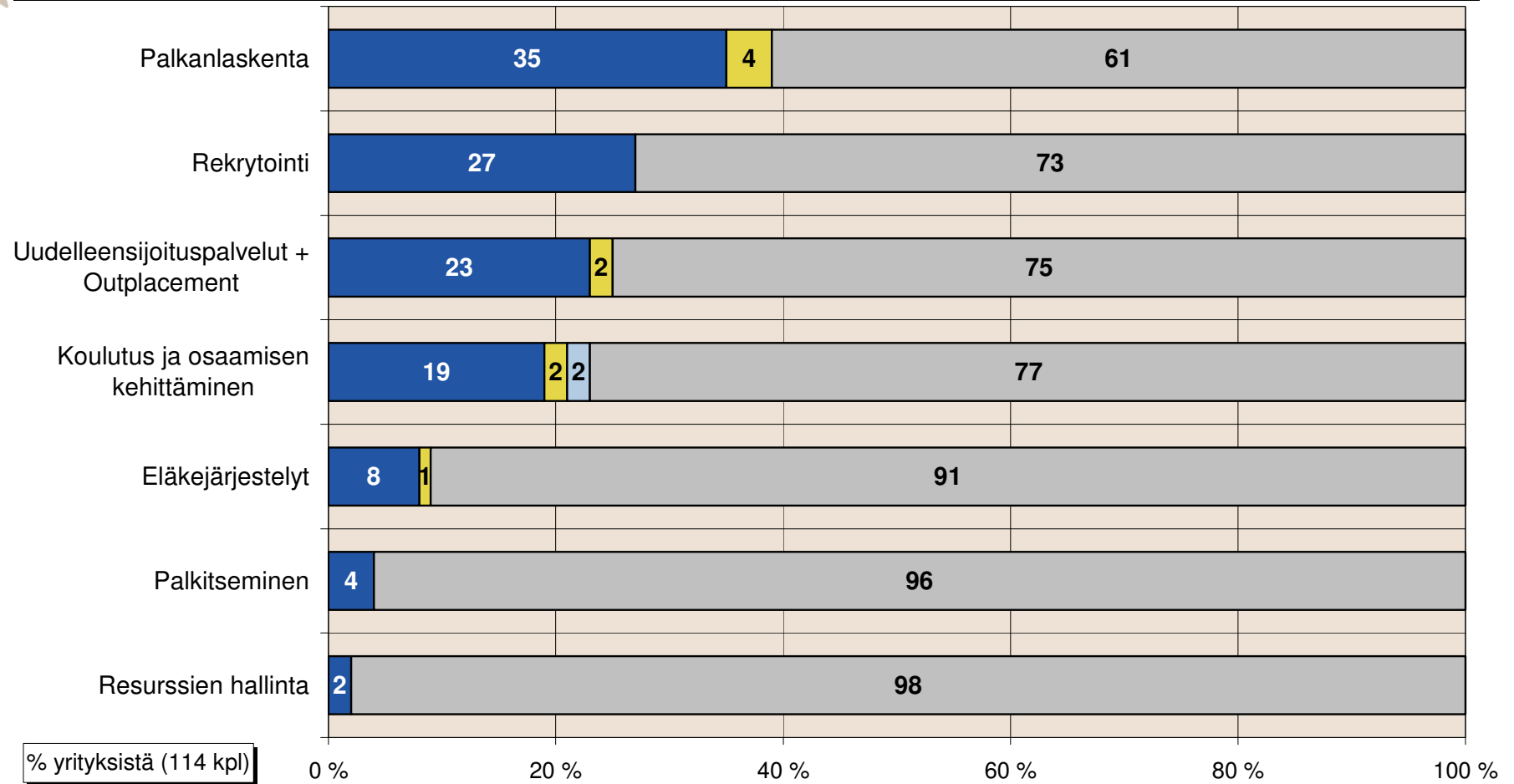


% yrityksistä (114 kpl)



# HR-prosessien ulkoistaminen - kokonaan tai osia

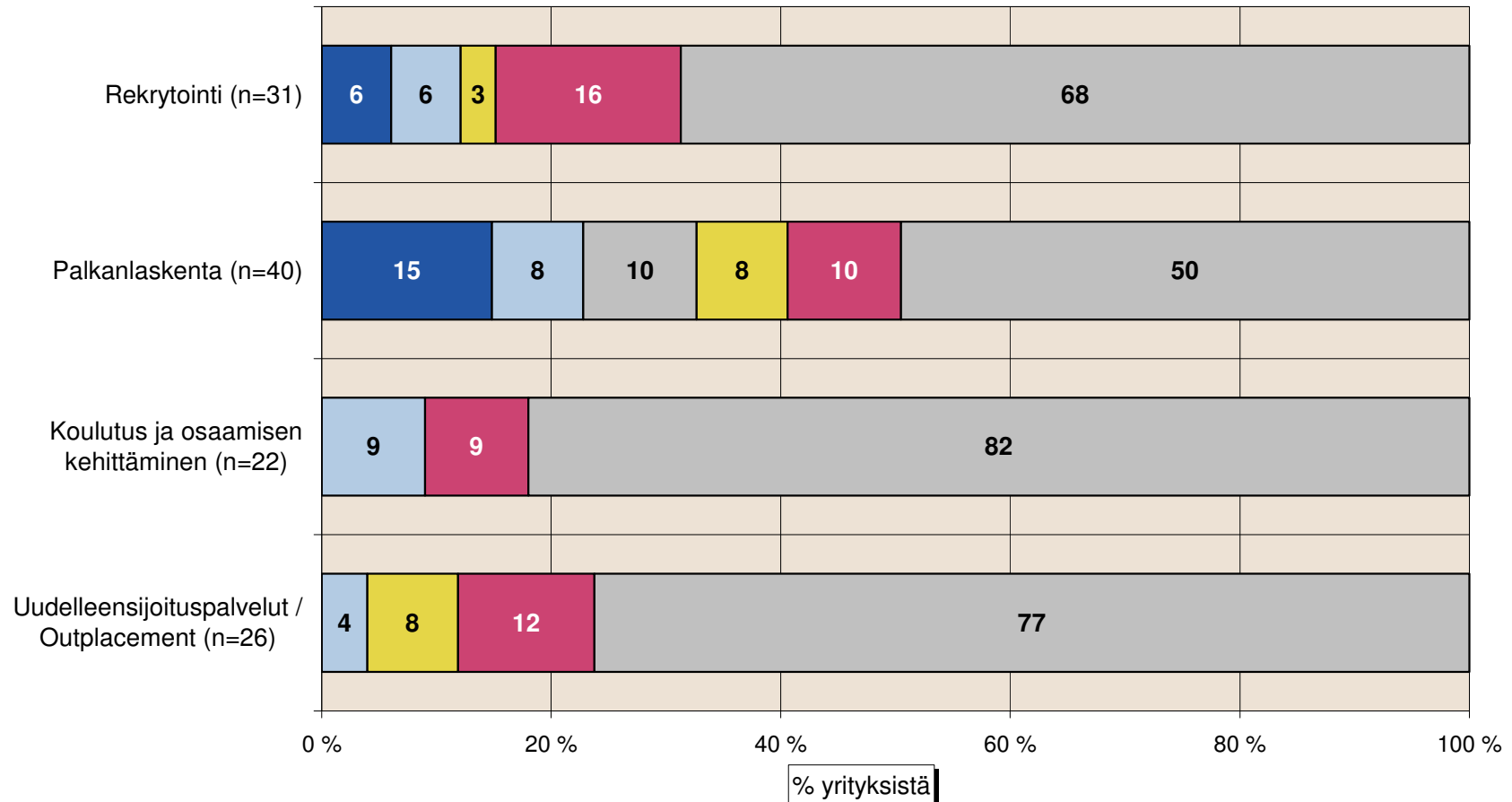
■ on jo ulkoistettu     
 ■ ei vielä, mutta suunnitelmassa vuoden 2010 aikana  
■ ei vielä, mutta suunnitelmassa vuoden 2011 loppuun mennessä     
 ■ ei ulkoistettu, eikä suunnitelmia





# HR-prosessien ulkoistaminen: Kuinka suuriksi arvioitte HR-ulkoistamisessa saavutetut kustannussäästöt vuositasolla?

■ Alle 5 %  
 ■ 5-15 %  
 ■ 16-30 %  
 ■ yli 30 %  
 ■ Ei saavutettu kustannussäästöjä  
 ■ Kustannuksia ei laskettu / ei tiedossa





# Yhteenveto keskeisistä tuloksista

## HR-ulkoistuksen tavoitteet, esteet ja valintakriteerit

- *Tärkeimmät tavoitteet HR-ulkoistuksissa* ovat prosessien parantaminen (palvelun laatu) sekä liiketoiminnan skaalautuvuuden tukeminen. Näiden suhteen tutkimukseen vastanneet yritykset ovat myös suhteellisesti eniten tyytymättömiä toteutuneeseen kehitykseen. Raportoinnin parantaminen sekä kustannussäästöt sekä toimivammat järjestelmät ovat myös merkittäviä tavoitteita.
- Keskeiset haastateltujen esittämät syyt, *miksi HR-toimintoja ei ole ulkoistettu* ovat oman osaamisen vahvuus / riittävyys, oman toimialan tai yrityksen spesifiksi koetut tarpeet sekä kustannussäästö business casen puuttuminen.
- *Tärkeimmät toimittajan valintakriteerit* ovat prosessiosaaminen, toimialaosaaminen sekä hintakilpailukyky. Näiden tekijöiden osalta vastaajat olivat myös suhteellisesti eniten tyytymättömiä suhteessa toteutuneeseen kehitykseen. Referenssit, taloudellinen tila sekä teknologiaosaaminen ovat myös merkittäviä valintakriteerejä.
- Lähes puolessa toteutuneista palkanlaskennan ulkoistuksista *IT-järjestelmäkehitys* muodosti keskeisen osan projektia. Noin kolmasosa toteutuneista ulkoistuksista sisälsi myös *henkilöstön siirtymistä* palvelutarjoajalle.

# Tavoitteiden merkitys ja tyytyväisyys niiden toteutumiseen (n=75)

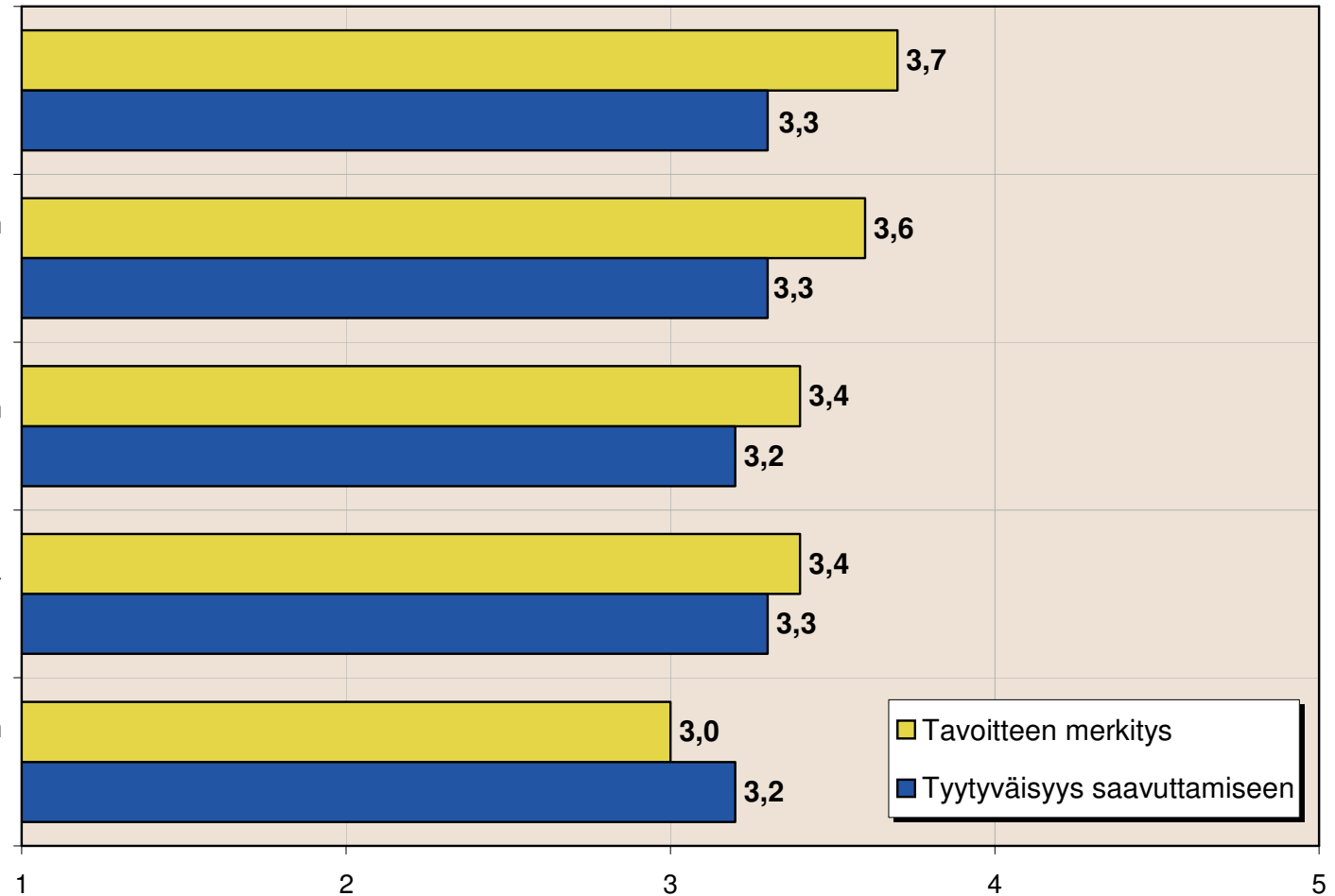
HR-palvelujen parantaminen  
(parempi / toimivampi prosessi)

Liiketoiminnan skaalautuvuuden  
varmistaminen (kasvun /  
supistumisen myötä)

HR-raportoinnin laadun  
parantaminen

Kustannusten vähentäminen HR-  
(osa)prosessissa

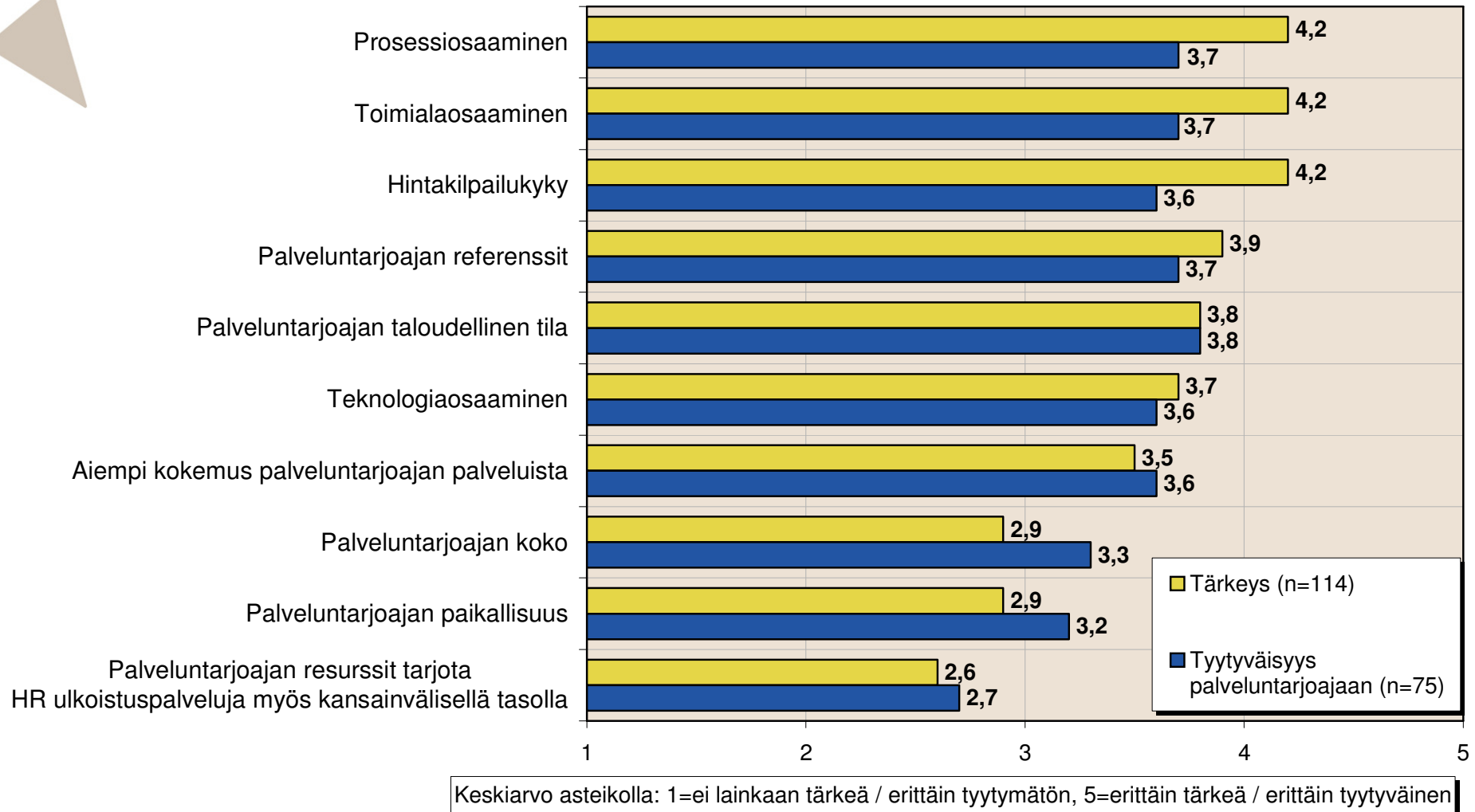
Paremmen IT-teknologiatason  
saavuttaminen ja ylläpito /  
kehittäminen



Keskisarvo asteikolla: 1=hyvin vähäinen tai ei lainkaan merkitystä / erittäin tyytymätön, 5=erittäin suuri merkitys / erittäin tyytyväinen



## Tärkeimmät HR BPO-palveluntarjoajan valintakriteerit





## Johtopäätöksiä

1. Keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät Suomen HR-ulkoistusmarkkinan kasvua ovat järjestelmäusinnat / IT:n mahdollistamat ratkaisut, kustannustehokkuuden ja tuottavuuden jatkuva parantaminen sekä osaamisvaatimusten kasvaminen.
2. Keskeisiä tekijöitä, jotka hidastavat Suomen HR-ulkoistusmarkkinan kasvua ovat HR-toimintojen suhteellisen heikko mitattavuus ja vertailtavuus, ”itse tekemisen” kulttuuri sekä ulkoistustarjonnan suhteellinen kypsymättömyys (viestintä, tarjolla olevat ratkaisut, sopimuskäytännöt, tavoiteasetanta ja – seuranta)
3. HR-toimintojen keskittämistä sekä transaktioiden volyymit ovat vahvoja indikaattoreita ja edellytyksiä ulkoistamiselle – suuressa osassa suomalaisia yrityksiä HR-toiminnot ovat kuitenkin edelleen hajautettu eikä niitä johdeta keskitetysti. Lisäksi prosessikuvaukset, mittarointi (tavoitteellistaminen) sekä vertailtavuus ovat puutteellisia.
  - Hidastaa ulkoistusmarkkinan kehitystä, kun keskeinen arvolupaus eli kustannustehokkuus vaikeasti verifioitavissa
  - HR-ulkoistuspalveluja tarjoavien tulisi tarjota benchmarking-tietoutta sekä tukea HR-toimintojen mitattavuuden edistymistä

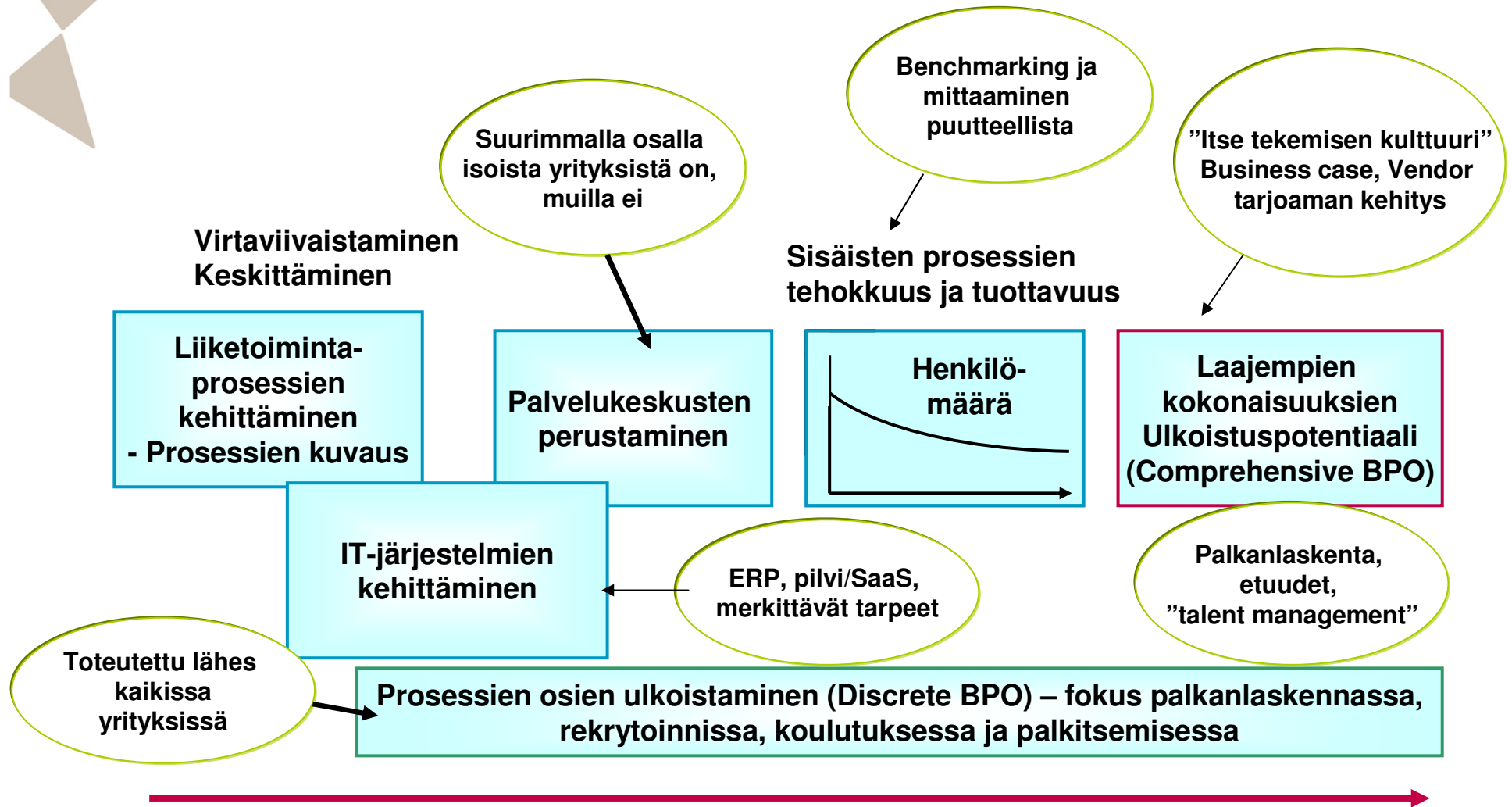


## Johtopäätöksiä

4. HR-toimintoja leimaavat pitkälle ”itse tekemisen” arvot: toimittajien vakuutettava ostajat prosessi-/toimintokohtaisella osaamisellaan – sekä kyettävä rakentamaan business case näiden ympärille;
5. HR-ulkoistustarjonta on vielä liian Suomi-keskeistä sekä toisaalta ”standardoitua” / (ERP)järjestelmäpohjaista vs. yritysten tarpeet;
6. Järjestelmälustoilla suuri merkitys HR-ulkoistuksissa: nyt SAP / Oracle – sidonnaisia, tulevaisuudessa yhä enemmän SaaS-pohjaisia tai ns. pilvestä ostettuja.
7. HR-ulkoistustoimittajat jakautuvat globaaleihin pelureihin sekä paikallisesti toimiviin yrityksiin: keskikokoiset, useampaa markkinaa palvelevat toimijat puuttuvat
  - Konsolidoitumista tullaan näkemään jatkossakin.



# Tilanne Suomen HR-ulkoistusmarkkinoilla 2010



Arvioitu etenemisaikataulu



# Toimittajakentän jakautuminen

Resurssit palvella  
asiakkaita  
maantieteellisesti  
ja toimialoittain



Palveluportfolion  
laajuus

