



**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**MONIKANSALLISET VIRTUAALISET  
TIIMIT –  
HYÖDYT JA HAASTEET  
OFFSHORINGISSA –  
VAIKUTUS RESHORINGIIN**

Tietojärjestelmätieteen  
pro gradu –tutkielma

Laatija:  
Tuija Hytönen

Ohjaaja:  
Prof, FT Jouni Similä

17.3.2023  
Vantaa





Pro gradu-tutkielma

**Oppiaine:** Tietojärjestelmätiede

**Tekijä:** Tuija Hytönen

**Otsikko:** Monikansalliset virtuaaliset tiimit - hyödyt ja haasteet offshoringissa – vaikutus reshoringiin

**Ohjaaja(t):** Prof, FT Jouni Similä

**Sivumäärä:** 73 sivua + liitteet 11 sivua

**Päivämäärä:** 17.3.2023

IT:n offshoringista on tullut yhä merkityksellisempää niin toiminnan ilmentymänä kuin toiminnan tuloksissakin, offshoringin johtamisesta ja hallinnoinnista on tullut kriittinen yritysten toiminnan menestystekijä ja kompetenssi. Päätöksen järjestelmäkehitystyön siirtämisestä ulkomaille (offshoring) on usein katsottu johtuvan yksinkertaisesti taloudellisista syistä - se on halvempaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa on helpompi löytää. Teknologioiden, arkkitehtuurien ja järjestelmien kehittyessä täsmäosaamisen tarve lisääntyy yhä enemmän. Tämän vuoksi henkilökuntaa on alettu etsiä myös ulkomailta. Henkilökunnan rekrytointia ns. offshoringilla on tehty jo reilusti toistakymmentä vuotta. Vastavuoroisesti on alkanut esiintymään ns. reshoringia, offshoring-toiminnan takaisin vetoa omaan, alkuperäiseen työskentelymaahan.

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastausta seuraaviin kysymyksiin, tutkimusaukkoon. Ovatko offshoringin hyödyt ja haasteet muuttuneet reilun kymmenen vuoden aikana suhteessa kirjallisuuteen, nouseeko esille reshoring-ilmiötä tukevia seikkoja? Mitä hyötyjä ja haasteita löytyy offshoring- ja reshoring-toiminnasta? Mitä mahdollisia yhteyksiä on nähtävissä offshoring ja reshoring toiminnan välillä? Mitkä tekijät vaikuttavat siirtymiseen offshoringista reshoringiin? Empiirinen data kerättiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoitujen haastattelujen avulla haastatteleamalla yrityksen Y kymmentä offshoring- ja reshoring-toiminnassa mukana olevaa päättäjää. Metodina käytettiin grounded teoriaa. Lopputuloksena tunnistettiin offshoringin hyötyinä rekrytoinnin merkitys, kompetenssin korostuminen, kannattavuus, organisaation toiminnan kehittäminen ja globaalien toiminnan, tiimityön kehittäminen. Offshoringin haasteina tunnistettiin organisaation toiminnan kehittäminen, kannattavuus, rekrytointi, kompetenssi, kommunikointi, johtamiskulttuurin kehittäminen, regulaatiot ja geopolitiittinen maailmantilanne. Reshoringin hyötyinä tunnistettiin organisaation toiminnan kehittäminen, rekrytointi, kannattavuus, regulaatiot ja geopolitiittinen tilanne, ei hyötyjä lainkaan ja Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite. Reshoringin haasteina tunnistettiin kannattavuus, rekrytointi ja organisaation toiminnan kehittäminen.

Teoria tuki hyvin pitkälle tutkimuksen empiirisiä löydöksiä. Yhteenvedona voidaan sanoa, että offshoringin haasteet (esim. liiketoiminta-osaaminen, kieli) ovat melko pitkälle reshoringin hyötyjä ja vastaavasti offshoringin hyödyt (esim. kustannustehokkuus) ovat reshoringin haasteita. Uudet, luvussa 6.1 esiintyvät tutkimuksen löydökset antavat pohtimisen aihetta offshoring- ja reshoring-toiminnan suhteelle. Tämän päivän geopolitiittinen tilanne on ehkä voimakkain reshoring-päätöksiin ajava tekijä. Yrityksillä on oltava riskien hallinnan näkökulmasta katsottuna

varasuunnitelma epävakassa, maailmanpoliittisessa tilanteessa, jotta toiminta voi jatkua normaalina. Toisaalta ns. uuden normaalin käsite tukee offshoring-toiminnan jatkumista, kysymys on lähinnä oikean balanssin löytymisestä, ns. right-shoringista. COVID-19:n aika opetti toimimaan globaaleissa, virtuaaleissa tiimeissä joustavasti, laadukkaasti ja tehokkaasti.

**Avainsanat:** offshoring, reshoring, benefits, advantages, disadvantages, virtual teams, global teams, agile

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1	Taustaa	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusaukko	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
<b>2</b>	<b>Offshoring</b>	<b>12</b>
2.1	Offshoring käsitteen määrittely	12
2.2	Näkemys ICT-työn offshoringin hyötyihin	12
2.3	Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin	15
<b>3</b>	<b>Reshoring</b>	<b>19</b>
3.1	Reshoring käsitteen määrittely	19
3.2	Näkemys ICT-työn reshoringin hyötyihin	19
3.3	Näkemys ICT-työn reshoringin haasteisiin	21
<b>4</b>	<b>Metodologia</b>	<b>22</b>
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofinen pohja	22
4.2	Tutkimusmenetelmä ja -strategia	23
4.3	Aineiston keruu	24
4.4	Aineiston analyysi	27
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>32</b>
5.1	Offshoringin hyödyt	32
5.1.1	Rekrytointi	34
5.1.2	Kompetenssi	36
5.1.3	Kannattavuus	37
5.1.4	Organisaation toiminnan kehittäminen	38
5.1.5	Globaali yhteistyö, tiimityö	39
5.2	Offshoringin haasteet	40
5.2.1	Organisaation toiminnan kehittäminen	43
5.2.2	Kannattavuus	45
5.2.3	Rekrytointi	45
5.2.4	Kompetenssi	46
5.2.5	Kommunikointi	48

5.2.6	Johtamiskulttuurin kehittäminen	49
5.2.7	Regulaatiot	50
5.2.8	Geopoliittinen tilanne	51
<b>5.3</b>	<b>Reshoringin hyödyt</b>	<b>52</b>
5.3.1	Ei hyötyjä lainkaan	54
5.3.2	Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite	54
<b>5.4</b>	<b>Reshoringin haasteet</b>	<b>55</b>
5.4.1	Kannattavuus	57
5.4.2	Rekrytointi	58
5.4.3	Organisaation toiminnan kehittäminen	59
<b>6</b>	<b>Keskustelua, pohdintaa</b>	<b>61</b>
6.1	Johtopäätökset, tärkeimmät havainnot	61
6.2	Jatkotutkimusaiheet	64
<b>7</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>65</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>68</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>74</b>
	Liite 1. Introduction to the interview	74
	Liite 2. Interview, semi-structured questions	75
	Liite 3. Offshoringin edut ja haastattelujen esimerkit	77
	Liite 4. Offshoringin haasteet ja haastattelujen esimerkit	78
	Liite 5. Reshoringin edut ja haastattelujen esimerkit	81
	Liite 6. Reshoringin haasteet ja haastattelujen esimerkit	84

## KAAVIOT

KAAVIO 1 TALOUDELLISET, LIIKETOIMINNALLISET JA TEKNOLOGISET OFFSHORINGIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT (CARMEL & TJIA 2005)	13
KAAVIO 2 OFFSHORINGIN HYÖTYJEN TIEDON RAKENNE	33
KAAVIO 3 OFFSHORINGIN HAASTEIDEN TIEDON RAKENNE	42
KAAVIO 4 RESHORINGIN HYÖTYJEN TIEDON RAKENNE	53
KAAVIO 5 RESHORINGIN HAASTEIDEN TIEDON RAKENNE	56

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 RESHORINGIN VAIHTOEHDOT (ASHBY 2016)	19
TAULUKKO 2 HAASTATELTAVAT	25
TAULUKKO 3 ESIMERKKEJÄ LIITTEIDEN SISÄLLÖISTÄ	28
TAULUKKO 4 KOODITUKSEN LUOKAT AINEISTON ANALYYSISSÄ (STENLUND 2020)	30
TAULUKKO 5 HYÖTYJEN JA HAASTEIDEN KOOSTEET	61

## 1 Johdanto

Johdanto-luku 1 jakaantuu kolmeen eri osaan: luvussa 1.1 esitellään tutkielman aiheen taustaa, tutkimusaukkoa ja -kysymyksiä esitellään luvussa 1.2 sekä tutkielman rakennetta luvussa 1.3.

### 1.1 Taustaa

Ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi ICT-yrityksissä on tänä päivänä yhä haasteellisempaa ja haasteellisempaa. Carmel ja Tjian (2005) mukaan viime vuosikymmenen aikana IT:n offshoringista on tullut yhä merkityksellisempää niin toiminnan ilmentymänä kuin toiminnan tuloksissakin, offshoringin johtamisesta ja hallinnoinnista on tullut kriittinen yrityksen toiminnan menestystekijä ja kompetenssi. Teknologioiden, arkkitehtuurien ja järjestelmien kehittyessä täsmäosaamisen tarve lisääntyy yhä enemmän. Tämän vuoksi henkilökuntaa on alettu etsiä myös ulkomailta. Ulkomaalaisten työntekijöiden työllistyminen Suomen työmarkkinoille on suhteellisen työlästä ja byrokraattista. Tälläkin hetkellä Suomen hallitus pyrkii löytämään helpotusta tähän ongelmaan. Henkilökunnan rekrytointia ns. offshoringilla on tehty jo reilusti toistakymmentä vuotta. Resursseja rekrytoidaan ulkomailta oman firman palkkalistoille, pääasiassa Baltian maista tai Aasiasta. Baltian maiden rekrytoinnista käytetään käsitettä nearshoring ja Aasian rekrytoinnista käsitettä offshoring. Päätöksen järjestelmäkehitystyön siirtämisestä ulkomaille (offshoring) on usein katsottu johtuvan yksinkertaisesti taloudellisista syistä - se on halvempaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa on helpompi löytää. (Carmel & Tjia 2005). Offshoring toiminnassa perustetaan virtuaalitiimejä, joissa on osallistujia offshoring-henkilökunnasta ja onsite-henkilökunnasta. Käsitteellä onsite tarkoitetaan tässä yhteydessä firmojen Suomen henkilökuntaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään pohtimaan monikansallisten virtuaalitiimien yhteistyön hyötyjä ja haasteita tänä päivänä 2023 offshoringissa, peilaten näitä asioita teorian antaman tiedon ja empiirisen tiedon keruun avulla. Valitun grounded teorian, laadullisen tutkimusmetodin myötä hahmotellaan mahdollista uutta teoriaa offshoringin ja reshoringin korrelaatiosta tai ainakin pohditaan tuloksia kattavasti. Reshoring tarkoittaa offshoring-toiminnan takaisinvetoa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastausta seuraaviin kysymyksiin, tutkimusaukkoon. Ovatko offshoringin hyödyt ja haasteet muuttuneet reilun kymmenen vuoden aikana suhteessa kirjallisuuteen, nouseeko esille reshoring-ilmioitä tukevia seikkoja? Mitkä seikat nousevat empiirisessä



aineistossa keskeisimmiksi tekijöiksi? Tutkimusaukkona nähdään mahdollisten muutosten vaikutukset offshoring-toimintaan empirian löydösten perusteella ja niiden mahdolliset vaikutukset reshoring-ilmioon unohtamatta vertailua kirjallisuuden antamaan tietoon. Mitä yhteisiä tekijöitä löydetään empiirisessä aineistossa offshoringin ja reshoringin välillä? Mikä mahdollisesti johtaa siirtymiseen offshoringista reshoringiin? Reshoring-ilmioon vaikuttavia syitä ei ole vielä kovin paljoa tutkittu, joten aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Tarvitsemme lisää tutkimusta ymmärtääksemme paremmin, mitkä tekijät tekevät reshoring-ilmioista kestäväksi ja miten tätä ilmiötä edistävät tekijät määritellään (Cosimato & Vona 2021).

Offshoringin hyötyjä kirjallisuuden mukaan ovat kustannussäästöt, koska työ on suhteellisen paljon edullisempaa Aasiassa kuin meillä Suomessa. Hyötyinä nähdään myös laadun paraneminen asiakastytyväisyyden muodossa ja mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, koska operatiivinen järjestelmäkehitystyö on ulkoistettu. Projektiriskin pienentäminen projektien siirtyessä offshoringille ja mahdollisten strategisten tavoitteiden toteuttaminen nähdään myös positiivisina seikkoina, koska omat resurssit eivät riitä tai uusia henkilöitä ei haluta syystä tai toisesta palkata Suomeen lisää. Monikulttuurisuus tiimeissä voi tuoda mukanaan sekä hyötyjä että haasteita.

Haasteina taas nähdään mahdollinen työn kontrollin katoaminen, työn ohjaus ja hallinnointi on ehkä hyvä kuitenkin pitää Suomessa. Haastetta voi tuoda myös tietoturvasioiden hallinnointi, isoissa ICT-firmoissa nämä asiat on hyvin ratkaistu. Pienemmissä firmoissa tämä voi muodostua pullonkaulaksi. Mahdollisesti kyseenalaistetaan offshoring-henkilökunnan pätevyys ja nähdään tärkeänä myös pohtia Suomen henkilökunnan asennetta henkilökunnan rekrytointiin Aasiasta. Muutosvastarinta täytyy jo kulttuurillisistakin syistä ottaa huomioon. On tärkeää järjestää kurseja eri kulttuurien välisestä yhteistyöstä, jotta edellistä kohtaa saadaan pienennettyä. Tänä päivänä, vuonna 2023 on nähty jo ns. reshoringia, eli työn siirtämistä takaisin Suomeen. Lee-Kelleyn ja Sankeyn (2008) mukaan tutkimuksen löydökset osoittavat, että aikaerot ja kulttuurilliset eroavaisuudet erityisesti vaikuttavat kommunikaatioon ja tiimin suhteisiin.

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena kerätä empiiristä tietoa yrityksestä Y, etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmän ja valitun teorian kautta. Yritys Y pidetään tutkimuksessa anonyyminä mahdollisen kerätyn empiirisen datan arkaluonteisuuden vuoksi.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaukko

Tutkielmassa tutkitaan offshoringin hyötyjä ja haasteita, ovatko ne muuttuneet reilun kymmenen vuoden aikana suhteessa kirjallisuuteen, nouseeko esille reshoring-ilmiötä tukevia seikkoja. Kymmenen vuoden tarkastelujakso tulee siitä, että yritys missä haastateltavat työskentelevät, on ollut mukana offshoring-toiminnassa noin 10 vuotta. Tutkimus toteutetaan empiirisen aineiston analyysin kautta. Empiirinen data kerätään haastattelemalla kymmentä ICT-alalla vastuullisessa asemassa olevaa ammattilaista puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Haastateltavien tarkemmat tiedot löytyvät taulukosta 2. He kaikki ovat olleet mukana luomassa ja kehittämässä oman yrityksensä offshoring-toimintaa ja toimivat asian parissa arjessa vastaten toiminnasta joka päivä. Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena soveltaen grounded teoriaa. Grounded teoria on nimensä mukaisesti menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa empiirisen aineiston analyysin kautta kokemusten varaan perustuva käytännöllinen (*grounded*) teoria (Stenlund 2020). Laadullisen tutkimusmetodin myötä hahmotellaan mahdollista uutta teoriaa offshoringin ja reshoringin korrelaatiosta tai ainakin pohditaan tuloksia kattavasti. Seuraavat tutkimuskysymykset ohjaavat kirjallisuuden, aineiston hakua ja empiirisen tiedon keruun suunnittelua.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä hyötyjä ja haasteita ilmenee offshoring toiminnassa ?
- Mitä hyötyjä ja haasteita ilmenee reshoring toiminnassa ?
- Mitä mahdollisia yhteyksiä on nähtävissä offshoring ja reshoring toiminnan välillä? Mitkä tekijät vaikuttavat siirtymiseen offshoringista reshoringiin?

Tutkimusaukkona nähdään mahdollisten muutosten vaikutukset offshoring-toimintaan empirian löydösten perusteella ja niiden mahdolliset vaikutukset reshoring-ilmiöön unohtamatta vertailua kirjallisuuden antamaan tietoon. Mitä yhteisiä tekijöitä löydetään empiirisessä aineistossa offshoringin ja reshoringin välillä? Mikä mahdollisesti johtaa siirtymiseen offshoringista reshoringiin?

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmassa pohditaan johdanto-luvun 1 jälkeen ensin offshoring- ja reshoring-käsitteiden teoriaa. Sen jälkeen käydään läpi näiden käsitteiden hyötyjä ja haasteita kirjallisuuden valossa. Nämä tehdään luvuissa 2 ja 3. Reshoringia on tutkittu melko vähän, minkä vuoksi on hiukan haasteellista löytää tähän materiaalia.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen siirrytään metodologialukuun, jossa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofisia lähestymisnäkökulmia, tutkimusmenetelmää ja -strategiaa, aineistonkeruuta ja aineiston analysointia. Nämä tehdään luvussa 4. Metodologian jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin, jotka on analysoitu grounded teorian pohjalta luvussa 5. Grounded teoria esitellään tarkemmin luvussa 4.2 ‘Tutkimusmenetelmä ja -strategia’. Luvussa 6 tehdään johtopäätökset, vedetään yhteen tutkielman tärkeimmät havainnot ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Ja ihan lopuksi, luvussa 7 tehdään tutkielman yhteenveto.

## **2 Offshoring**

Luvussa 2 käsitellään käsitettä offshoring. Luku 2.1 käsittelee offshoring-käsitteen määrittelyä, luvussa 2.2 muodostetaan kirjallisuuskatsaus offshoringin hyötyihin ja luvussa 2.3 vastaavasti muodostetaan kirjallisuuskatsaus offshoringin haasteisiin.

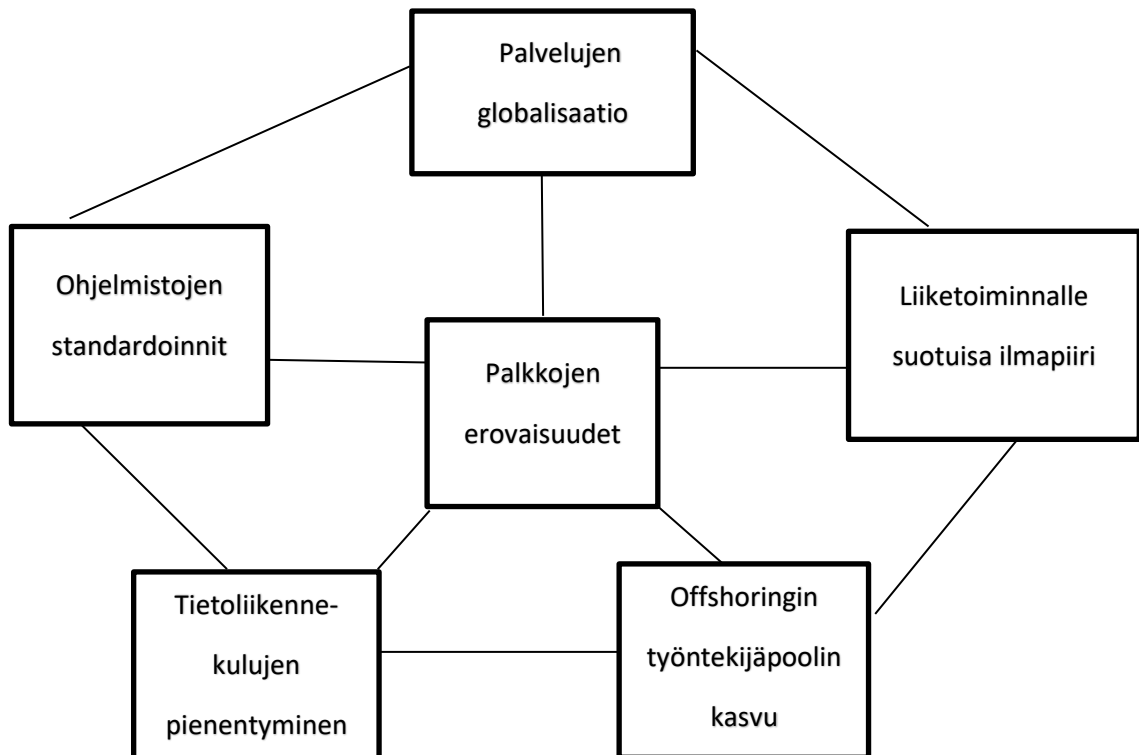
### **2.1 Offshoring käsitteen määrittely**

Viime vuosikymmenien aikana offshoring-toiminta on lisääntynyt länsimaissa, etenkin Aasiaan päin. Offshoring tarkoittaa yhtiöiden toimintojen, lähinnä operatiivisten toimintojen siirtämistä toiseen maahan yhtiön sisällä, yleensä alempien työvoimakustannusten maihin.

Useat globaalit ICT-palveluiden tuottajat ovat törmänneet suhteellisen korkeisiin, merkittävästi liiketoimintaan vaikuttaviin henkilöstökuluihin (Beulen 2009). Tähän on lähdetty hakemaan ratkaisua työn ulkoistamisella alempien työvoimakustannustason maihin.

### **2.2 Näkemys ICT-työn offshoringin hyötyihin**

ICT-työn offshoringiin vienti on ollut yksi tärkeimmistä globaalien talouselämän muutoksista (Carmel & Tjia 2005). Allaolevassa kaaviossa 1 'Taloudelliset, liiketoiminnalliset ja teknologiset offshoringiin liittyvät tekijät' (Carmel & Tjia 2005) ja siihen liittyvässä selitysosuudessa kuvataan syitä, miksi tähän on päädytty. ICT:n vallankumous ja kaupan esteiden purkaminen ovat mahdollistaneet yritysten sitoutumisen globaaleihin verkostoihin kulujen vähentämiseksi (Bretscher 2021).



*Kaavio 1 Taloudelliset, liiketoiminnalliset ja teknologiset offshoringiin vaikuttavat tekijät (Carmel & Tjia 2005)*

Offshoringin hyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt (Carmel & Tjia 2005), koska työ on suhteellisen paljon edullisempaa Aasiassa ja muissa offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa kuin meillä Suomessa tai ylipäätään länsimaissa. Päätös ohjelmistotyön ulkoistamisesta, offshoringista johtunee pääsääntöisesti taloudellisista näkökohdista, kuten aiemmin on jo todettu. Käytännössä kuitenkin asia ei ole niin yksinkertainen. Projektien hallinta, kulttuurierot, kieli, liiketoiminnan menet, politiikka ja monet muut tekijät vaikuttavat toimintaan. Kuitenkin, kuten monet yritykset ovat huomioineet, offshoring-toiminnan edut ovat niin suuret, että niitä ei voi jättää huomioimatta (Carmel & Tjia 2005).

Hyötyinä nähdään myös laadun paraneminen asiakastytyväisyyden muodossa ja mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan, koska operatiivinen järjestelmäkehitystyö on ulkoistettu. Projektiriskin pienentäminen projektien siirtyessä offshoringille ja mahdollisten strategisten tavoitteiden toteuttaminen nähdään myös positiivisina seikkoina, koska omat resurssit eivät riitä tai henkilöitä ei haluta syystä tai toisesta palkata Suomeen lisää. Monikulttuurisuus tiimeissä voi tuoda mukanaan sekä hyötyjä että haasteita. Kulttuuri voi vahvasti määritellä tai ainakin vaikuttaa toivottuihin

johtamistyyleihin ja päätöksenteon prosesseihin, käsityksiin auktoriteeteista, ajan käytön asenteeseen, formalisoinnin tarpeeseen, toivottuihin kommunikaatio- ja vuorovaikutuksen tapoihin, liike-elämän etikettiin ja motivoinnin tapoihin (Smite ym. 2021). Länsimaisen yksilökeskeisen kulttuurin ja Aasian yhteisöllisen kulttuurin yhteensovittaminen voi olla haasteellista. On tärkeää järjestää kurseja eri kulttuurien välisestä yhteistyöstä ja kulttuureista ylipäätään, jotta edellistä kohtaa saadaan pienennettyä.

Ohjelmistojen standardointi tuottaa pitkässä juoksussa hyötyjä, ylläpitotyöt helpottuvat. Ohjelmistojen ylläpitoon tarvittavaa kompetenssia löytyy helposti isojen resurssipoolien maista, kuten Intiasta. Aasiassa ollaan halukkaita tekemään ICT-työtä, ilmapiiri on suotuisa länsimaiden offshoringille. Valtioiden säädöksiä helpotetaan olemaan suotuisia offshoringille ja verotuksellisesti tullaan asian kanssa vastaan (Carmel & Tjia 2005). Tietoliikennekulut ovat olleet suhteellisen alhaiset jo offshoring-toiminnan alkuaikoina 2000-luvun alussa. Kirjallisuudesta löytyy samankaltaista tietoa, tämä tukee näinollen offshoring-toimintaa (Carmel & Tjia 2005).

Lähes kaikilla suurimmilla ohjelmistotaloilla on tänä päivänä offshoring-toimintaa halvempien työvoimakustannusten maissa. Pyritään toimintomalliin, missä työskentely ei ole keskitettyä vain yhteen paikkaan, maahan (Carmel 1997). Yewalen mukaan (2022) noin 80 prosenttia suurimmista teknologia-alan firmoista on perustanut offshoring-toimintaa ainakin yhteen tai useampaan maahan. Intia on edelleen suosituin maa. Välimatka ei enää määrittele toiminnan sijoittumista, vaan muut tekijät painavat vaa'assa enemmän. Työskentely lahjakkaiden, erikoisosaamista omaavien työntekijöiden ja tekniikan kanssa (Elia ym. 2014; Lewin ym. 2009; Manning ym. 2008) tarjoaa mahdollisuuksia parantaa yritysten organisaatioita (Larsen ym. 2013), erityisosaamisen hankkiminen yrityskauppojen kautta voi myötävaikuttaa yritysten innovatiivisuuteen (Maskell ym. 2007).

Globaali, kansainvälinen verkosto ja runsas osaajapooli tuovat lisäsynergiaa ja osaamista ohjelmistokehitystyöhön (Carmel & Tjia 2005). Tämä tuo pitkällä tähtäimellä paljon hyötyjä niin offshoring-toimintaa harjoittaville yrityksille kuin myöskin niihin maihin, mihin tätä toimintaa viedään. Ajan myötä tulee olemaan vähemmän ikään kuin ainutlaatuista offshoringia. Sen sijaan tämän päivän 'offshoring' tulee olemaan

yksinkertaisesti 'global sourcing' (Carmel & Tjia 2005). Toiminta normalisoituu pikkuhiljaa.

Carmelin (1997) mukaan 5 eri tekijää selittävät kansainvälisten tiimien laajentumisen, offshoring-toiminnan lisääntymisen niinkin voimakkaasti, kuin edellisen vuosikymmenen aikana on tapahtunut.

Ensinnäkin ohjelmistoyhtiöt haluavat rekrytoida parhaat alan osaajat, riippumatta sijainnista. Aasian valtava resurssipooli tarjoaa tähän mahdollisuuden. Erityisosaajia on Suomessa tarjolla melko vähän, offshoringin osaajapooli palvelee tätä tarvetta hyvin.

Toiseksi sijainnin läpinäkyvyys vaikuttaa positiivisesti asiaan, voidaan työskennellä kollegan kanssa tai tiimeissä sijainnista riippumatta. Kun virtuaalitiimien toiminta on hioutunut toimivaksi, ei sijainnilla ole tänä päivänä merkitystä.

Kolmanneksi aikaeron tuomat edut tiimien työskentelyyn ja palveluiden toimivuuteen tukevat offshoring-toimintaa. Tiimit voivat työskennellä 24/7 ja palvelut ovat käytössä 24/7.

Neljänneksi globaalit yritysostot ja yritysten sulautumiset mahdollistavat offshoring toimintaa paremmin kuin ilman niitä.

Ja viimeiseksi, viidenneksi offshoring-toiminnan myötä saatavat kustannussäästöt, alentuneet työvoimakustannukset ja työvoiman saatavuuden parantunut saatavuus ovat omiaan tukemaan siirtymistä offshoringiin. Kuten aiemmin on jo todettukin, offshoring-kohteissa on laajat resurssipoolit.

Ashbyn (2016) mukaan taas offshoringin etuja ovat alhaiset työvoimakustannukset, offshoring-maiden työvoiman korkea kompetenssi, erityisosaamista on tarjolla runsaammin kuin länsimaissa, laajat resurssipoolit, ylipäätään laajat työvoimamarkkinat ja organisaatioiden joustavuus sopeutua uusiin offshoring-sopimuksiin. Melko pitkälle samoja etuja kuin mitä Carmel (1997) toi esille.

### **2.3 Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin**

ICT-toiminnan globalisaatio offshoringin kautta ja siihen liittyvät taloudelliset trendit ovat luoneet melko monimutkaisia palveluja ja ylipäätään toimitusketjuja useille ICT-

alueille (Varma ym. 2006). Tätä kautta on saatu yrityksille huomattavia konkreettisia hyötyjä (Darnall ym. 2008).

Kuitenkaan toiminta ei välttämättä ole niin vakaalla pohjalla kuin alunperin on ajateltu, siihen vaikuttavat monet tekijät. Kestävien toimintojen kehittäminen ja toimittajan vastuullisuuden takaaminen monimutkaisissa toimitusketjuissa tuovat toimintaan lisähaasteita ja lisääntyvää tärkeää pohdintaa (Gray ym. 2013). Yhteisen kielen löytäminen tai liiketoiminta-osaamisen löytäminen offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa ei välttämättä ole helppoa, toimintamaa vaikuttaa työskentelyn laatuun merkittävästi. Intiassa osataan hyvin englantia, mutta näin ei ole esimerkiksi Kiinassa tai Bangladeshissa.

Ashbyn (2016) mukaan pääasiallisimmat offshoringin haitat ovat toimitusketjun monimutkaisuus ja sen kontrollin katoaminen, prosessien ja toimintojen näkyvyyden puute, laadun tarkkailun väheneminen, kompetenssin väheneminen offshoringia harjoittavan firman kotimaassa, ydinosaamisen häviäminen, maantieteellinen välimatka ja sen myötä mahdolliset toimitusviiveet palveluissa, yhteistyön ja kommunikoinnin ongelmat, kulttuurierot ja ympäristölliset ja sosiaaliset erovaisuudet.

Offshoring-toiminnan pysyvyydessä on huomioitu joitakin haasteita. Näkyvyyden puutteesta ja maiden erilaisista toimintotavoista ja standardeista johtuen toimintaan liittyy ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia (Ashby 2016). Globaalien toimitusketjujen hallinto, palvelujen kasvu ja ylipäättään globalisaatio on jatkuva prosessi, mutta keskeisimmät yritykset pyrkivät lisääntyvässä määrin osoittamaan toimintojensa ympäristöllisiä ja sosiaalisia näkökulmia ja huomio tulisi heidän mukaansa kohdentaa poliittisiin ja kulttuurellisiin erovaisuuksiin toimitusketjujen hallinnoinnissa (van Bommel 2011). Kulttuurelliset erot ovat merkityksellisiä yhteistyön, kommunikoinnin ja tiimityön näkulmasta katsottuna. Näihin tulisi panostaa offshoring-toiminnassa. Carmel ja Tjian (2005) mukaan Intian offshoring-toimittajat järjestävät pääsääntöisesti työntekijöilleen noin 1-5 päivän kulttuurikoulutuksen ennen toimeksiannon aloitusta. Se tuskin on ihan riittävä sisäänajo uuteen kulttuuriin ja toimintomalliin. Toki työn ohessa opitaan paljon, mutta offshoring-toiminnan pysyvyyden näkökulmasta katsottuna tähän olisi hyvä panostaa enemmän. Jatkuvan oppimisen 70:20:10-mallin mukaan uusien asioiden opetukseen ja oppimiseen organisaatioiden työntekijöille tulisi varata noin 10 prosenttia työajasta (Marckwort 2022). 70 prosenttia työajasta tehdään työtä ja opitaan



sen kautta ja 20 prosenttia panostetaan organisaationaaliseen kehittämiseen. Yritysten tulisi kehittää toimintaansa ennen offshoring-toiminnan aloittamista ottamaan huomioon myöskin kulttuurillinen näkökulma.

Offshoring-toiminnan pysyvyys ja luotettavuus indikoivat paljon toiminnan jatkuvuuteen. On olemassa indikaatioita siitä, että reshoring päätöksiin vaikuttavat vahvasti pysyvyyteen liittyvät tekijät, parempi toimintojen kontrolli, pienemmät toiminnan välilliset kulut ja parantunut toimintotapojen näkyvyys ja sosiaaliset normit (Gray ym. 2013). Päätös ryhtyä vetämään takaisin offshoring-toimintaa, työskennellä mieluummin paikallisesti kuin globaalisti voi liittyä kustannuksiin ja olla vastausta tiettyihin toimitusongelmiin (Johnston 2012). Kustannuspaineet, palkkojen nouseminen offshoringia harjoittavissa maissa, on pakottanut harkitsemaan toimintoja uudelleen. Palkkaerojen suhde länsimaihin on pienentynyt (Tate 2014), öljyn hinta on noussut, puhumattakaan globaalien toimitusten riskien noususta, nämä kaikki ovat omiaan vaikuttamaan yritysten päätöksiin mahdollisesta reshoringista (Arlbjorn & Mikkelsen 2014).

Toimitusketjuissa voi esiintyä viiveitä ja joustavuuden puutetta, tämä voi vaikuttaa toimituksessa ilmeneviin vuorovaikutuksen puutteisiin ja luotettavuuteen (Fratocchi ym. 2014). On myös havainnointu, että rajoitettu näkyvyys ja toimittajien aktiviteettien kontrollin puute voi vaikuttaa offshoring-toiminnan jatkuvuuteen (Caniato ym. 2013).

Offshoringista johtuvien prosessien ja aktiviteettien kontrollin menettäminen voi johtaa päätösten peruuttamattomuuteen (Dekkers 2011), ja vaikka toiminta pyörii hyvin, voidaan törmätä tilanteisiin että kotimaassa ei enää löydetä osaavaa henkilökuntaa. Offshoring-toiminta on ollut niin tiivistä, että jotkut tietyt toiminnallisuudet ja palvelut ovat melkein hävinneet kehittyneistä, offshoring-toimintaa harjoittavista länsimaista (Martinez - Mora & Merino 2014). Kontrollia on kuitenkin hyvä pitää kotimaassa.

Offshoring vaatii maantieteellisesti ja ajallisesti jakaantunutta yhteistyötä, työntekijät työskentelevät virtuaaleissa tiimeissä eri puolilla maapalloa. Tämä on yksi offshoringin avainongelmista (Carmel & Tjia 2005). Vaikka tämän päivän trendinä on virtuaalisen maailman suosiminen, missä välimatkaa ei ole, ihmiset kaipaavat läheisyyttä. Toimimme ja suoriudumme paremmin, kun työskentelemme lähekkäin (Kiesler & Cummings 2002). Tähän pyritään aikatauluttamalla työntekoa kaikille tiimin jäsenille sopivaksi, kehittämällä virtuaalisia työskentelyalustoja ja panostamalla edellämämainitun jatkuvan

kehittämisen mallin kautta yhteistyöhön ja organisaatioiden kehittämiseen esim toistuvien vierailujen kautta.

### 3 Reshoring

Luvussa 3 käsitellään käsitettä reshoring. Luku 3.1 käsittelee reshoring-käsitteen määrittelyä, luvussa 3.2 muodostetaan kirjallisuuskatsaus reshoringin hyötyihin ja luvussa 3.3 vastaavasti muodostetaan kirjallisuuskatsaus reshoring haasteisiin.

#### 3.1 Reshoring käsitteen määrittely

Reshoring tarkoittaa offshoring-päätöksen peruuttamista, missä toiminta palautetaan kotimaahan, lähemmäksi omaa maata (Gray ym. 2013). Reshoring-käsitteestä käytetään myös käsitettä inshoring ja backshoring.

Reshoring-ilmioon vaikuttavia syitä ei ole vielä kovin paljoa tutkittu, joten aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Tarvitsemme lisää tutkimusta ymmärtääksemme paremmin, mitkä tekijät tekevät reshoring-ilmioista kestäväksi ja miten tätä ilmiötä edistävät tekijät määritellään (Cosimato & Vona 2021).

#### 3.2 Näkemys ICT-työn reshoringin hyötyihin

Kuten useimmat tutkimukset osoittavat offshoring-toiminta on lisääntynyt runsaasti viime vuosikymmenien aikana. Kuitenkin liikettä on ollut myös reshoringiin päin useiden taloudellisten ja poliittisten syiden vuoksi (Tate 2014). Tällä hetkellä kysymys useiden yhtiöiden kohdalla on löytää optimaalinen yhdistelmä näiden kahden välille (Lin ym. 2016).

Ashbyn mukaan (2016) allaoleva taulukko 1 kuvaa reshoringin vaihtoehdot.

*Taulukko 1 Reshoringin vaihtoehdot (Ashby 2016)*

		<b><i>Onshoreen</i></b>	
		<b>In house, talon sisällä</b>	<b>Outsourced, ulkoistettu</b>
<b><i>Offshoresta</i></b>	<b>In house, talon sisällä</b>	In-House Reshoring	Reshoring for Outsourcing
	<b>Outsourced, ulkoistettu</b>	Reshoring for Insourcing	Outsourced Reshoring

Taulukossa 1 esitetään reshoringin 4 eri vaihtoehtoa riippuen siitä, minkälainen alkuperäinen offshoring-toiminta on ollut. ‘In-house reshoring’ tarkoittaa täysin omassa omistuksessa olleen offshoring toiminnan palauttamista paikallisesti kotimaahan omalle yritykselle, ‘reshoring for outsourcing’ tarkoittaa täysin omassa omistuksessa olleen offshoring toiminnan palauttamista paikallisille toimittajille ja ‘reshoring for insourcing’ tarkoittaa offshoringin toimittajien toimintojen palauttamista täysin omalle yritykselle (Gray ym. 2013). ‘Outsourced reshoring’-päätökset tarkoittavat offshoringin toimittajien toimintojen palauttamista paikallisille toimittajille - sen tyyppiseen toimintaan, mitä esiintyi paljon ennen offshoring-toiminnan aloittamista. Offshoringin työvoimakustannusten nousu selittää suoraviivaisesti ja järkevästi reshoring päätöksiä (Gylling ym. 2015). Kuitenkin päätökset erityyppisille reshoring-toiminnoille vaihtelevat, kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä geopolitiiseen maailmantilanteeseen.

Luvussa 2.3 kuvatut offshoringin haasteet ovat luonnollisesti osin tässä luvussa 3.2 esiintuvia reshoring toiminnan hyötyjä. On olemassa indikaatioita siitä, että reshoring päätöksiin vaikuttavat vahvasti pysyvyyteen liittyvät tekijät, parempi toimintojen kontrolli, pienemmät toiminnan välilliset kulut ja parantunut toimintotapojen näkyvyys ja sosiaaliset normit (Gray ym. 2013). Päätös ryhtyä vetämään takaisin offshoring-toimintaa, työskennellä mieluummin paikallisesti kuin globaalisti voi liittyä kustannuksiin ja olla vastausta tiettyihin toimitusongelmiin (Johnston 2012). Kustannuspaineet, palkkojen nouseminen offshoringia harjoittavissa maissa, on pakottanut harkitsemaan toimintoja uudelleen. Palkkaerojen suhde länsimaihin on pienentynyt (Tate 2014), öljyn hinta on noussut, puhumattakaan globaalien toimitusten riskien noususta, nämä kaikki ovat omiaan vaikuttamaan yritysten päätöksiin mahdollisesta reshoringista (Arbjorn & Mikkelsen 2014).

Isossa kuvassa voisi reshoringin hyötyjen ajatella olevan melko pitkälle samoja kuin mitä ovat offshoringin haasteet, jotka on kuvattu luvussa 2.3.

Offshoringin päätösten peruuttaminen ei ole vielä lisääntynyt suuremmissa määrin, reshoringista kuitenkin kirjoitetaan ja tarve akateemiselle tutkimukselle on tunnustettu (Fratocchi ym. 2014). Halutaan ymmärtää asian juurisyitä. Vaikka on olemassa näyttöä kasvavasta reshoring-ilmiöstä (Arbjorn & Mikkelsen 2014), on se vielä heikosti tutkittu alue. Tämän vuoksi tarve ymmärtää reshoringin motivaatioita ja seurauksia on kasvanut (Kinkel 2009).

### 3.3 Näkemys ICT-työn reshoringin haasteisiin

Reshoring ilmiö on viime vuosina lisääntynyt offshoring-ilmion rinnalla. Offshoringin motiiveina ovat useimmiten olleet työnteon alentuneet kustannukset, eikä niinkään ole pohdittu muita mahdollisia lisäkustannuksia tai riskejä. Palkkojen ja automatisoinnin/robotisoinnin hintojen noustessa matalien kustannustasojen maissa, näitä päätöksiä on alettu lisääntyvässä määrin vastustaa. 'Shoring'-päätösten uudelleenarviointi on antanut aihetta tutkia uudelleen teoreettiset ja akateemiset myötävaikutukset tähän nopeasti muuttuvaan ilmiöön (Tate & Bals 2017).

Ocickan mukaan (2016) ulkoistettu liiketoiminta ympäristö on yhä enemmän ja enemmän vaativa ympäristö työskennellä. Tämä johtuu pitkän aikavälin suuntauksista, mitkä vaikuttavat sivilisaation kehitykseen sekä lyhyen aikavälin esiintulevista riskeistä. Huomioon tulisi ottaa ainakin mahdollinen taloudellinen laskusuhdanne, maahanmuuton aallot, poliittinen epävakaus ja ylipäätään vakavat ennalta-arvaamattomat uhat kestäväälle kasvulle. Toisaalta yritykset kohtaavat suhteellisen voimakasta painostusta kustannusten leikkaamiseen ja vaativia asiakkaita kilpailluilla markkinoilla etsien jatkuvasti korkeaa työn laatua ja osaamista sekä innovointia. Reshoring toiminta ei ehkä pysty pitkässä juoksussa vastaamaan näihin tarpeisiin.

Kestävyyteen vaikuttavat tekijät ovat tänä päivänä yhä enemmän ja enemmän mukana monikansallisten yritysten päätöksenteossa, ikäänkuin ajamassa kehitystä eteenpäin. Tämä vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös offshoring-reshoring-päätöksiin.

Isossa kuvassa voisi reshoringin haasteiden ajatella olevan melko pitkälle samoja kuin mitä ovat offshoringin hyödyt, jotka on kuvattu luvussa 2.2.

## 4 Metodologia

Tässä luvussa 4 esitellään tutkielman metodologinen pohja. Luvussa 4.1 perustellaan tutkielman tieteenfilosofista pohjaa ja luvussa 4.2 esitellään tutkimusmenetelmää ja -strategiaa. Luvussa 4.3 kuvataan aineiston keruuta, haastattelujen toteutusta. Luvussa 4.4 perehdytään grounded teorian teoriaan ja sen soveltamiseen tutkielman aineiston analysoinnissa ja ylipäätään analysoinnin prosessiin tarkemmalla tasolla.

### 4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen pohja

Tutkimukseen sovelletaan tieteenfilosofisena lähestymistapana empirismää, koska siinä todellisuus on havainnoitavissa, tieto perustuu havainnoitsijoiden havaintoihin ja tarkasteluihin. Empirismi on yksi tieteenfilosofiassa kuvailtu näkemys, jonka mukaan tietoa voi hankkia ainoastaan kokemuksen kautta (Markie & Folescu 2021). Tieto on kokemusperäistä ja yksilölähtöistä. Tutkimuksen aineisto kerätään empiirisesti, haastattelujen kautta kyselytutkimuksella. Näin ollen haastateltavien kokemukset ja subjektiiviset, yksilölliset näkemykset vaikuttavat pääsääntöisesti annettuihin vastauksiin empirismin mukaisesti. Empirismissä kaiken tiedon tulee siis perustua aistihavaintoihin tai kokemuksiin ja kaiken todellisen olemassaolon tulee olla havainnoitavissa (Meyers 2014). Empirismissä todellisuus voidaan todentaa materiaalistien havaintojen kautta (Eriksson & Kovalainen 2016).

Myös interpretivismi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähestymistavaksi. Interpretivismi syntyi positivismin kritiikin aallossa 1900-luvun puolivälissä ja vaikutti merkittävästi kvalitatiiviseen tutkimuskenttään (Hammersley 2013). Se liitetään usein kriittisen teorian filosofiaan ja painottaa subjektiivisuutta tiedon tulkinnassa (Eriksson & Kovalainen 2008). Tulkinnallisuuteen kuuluu siten oletus sosiaalisesti rakennetusta subjektiivisesta todellisuudesta, minkä takia yksilöillä voi olla omat todellisuutensa ja erilaiset kokemukset samasta tilanteesta (Biedenbach & Müller 2011). Tämän tiedon pohjalta myös interpretivismi sopii erinomaisesti laadullisen haastattelututkimuksen filosofiseksi lähestymistavaksi, koska vastaukset haastattelun kysymyksiin muodostuvat kunkin vastaajan yksilöllisistä kokemuksista.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä ja -strategia

Tutkimuksessa on tavoitteena kerätä empiiristä tietoa yrityksestä Y, etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, tutkimusaukon asettamiin kysymyksiin tutkimusmenetelmän ja valitun teorian kautta. Tähän soveltuu hyvin laadullinen, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ottaen huomioon myös luvussa 4.1 esiteltyjen tieteenfilosofioiden kriteerit.

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tulkita ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät huomioiden. Erikssonin ja Kovalaisen (2011) mukaan laadullisen liiketoimintatutkimuksen avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella sen todellisessa liiketoimintaympäristössä. Meyersin mukaan (2014) kvalitatiivista tutkimusta voidaan hyödyntää tutkimusympäristön syvälliseen ymmärtämiseen, sen ympäristön missä päätöksiä tehdään. Toimintaympäristön ymmärtäminen on tämän tutkimuksen aiheen kannalta erityisen tärkeää. Tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset keskittyvät enemmänkin organisatorisiin kysymyksiin kuin tekniseen puoleen.

Koska tutkielmassa tarkastellaan laajan empiirisen aineiston kautta offshoringin- ja reshoring-toiminnan hyötyjä ja haasteita ja pyritään luomaan näkemystä tämän päivän tilanteeseen, valikoitui laajan empiirisen aineiston vuoksi tutkimusstrategiaksi grounded teoria. Gioian ym. mukaan (2013) grounded teoria hyödyntää oleellisia käsitteitä humanisesta organisaationaalisesta kokemuksesta tavoilla, mitkä ovat riittävän selittäviä sen hetkiseen kontekstiin ja myös riittäviä tieteelliseen teoretisointiin pohjautuen näihin kokemuksiin. Grounded teoriassa tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan uusi teoria tai ainakin pohtimaan tuloksia kattavasti. Teoria on alunperin Saksassa kehitetty tutkimusmenetelmä. Sen avulla pystytään tutkimusaineistosta muodostamaan uusi, tutkittavaa kohdetta selittävä teoria, johon aikaisemmat tutkimukset ja teorit eivät vaikuta (Stenlund 2020). Grounded teoriaa voidaan soveltaa ennakoimattomien, muuttuvien, vaikeasti hahmotettavien ja aiemmin tuntemattomien kohteiden tutkimiseen. Näin ollen grounded teoria tarjoaa jatkuvasti muuttuvassa ICT-maailmassa tutkijoille hyödyllisen tutkimusmenetelmän ja strategian (Stenlund 2020). Reshoring-ilmiötä ei ole paljoakaan tutkittu, joten grounded teoria soveltuu tähän tutkimukseen jo senkin vuoksi hyvin, unohtamatta soveltuvuutta laajan empiirisen aineiston analysointiin.

Grounded teorian peruseriaatteita kuvataan tarkemmalla tasolla luvussa 4.4 ‘Aineiston analyysi’.

### 4.3 Aineiston keruu

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena kyselylomaketutkimuksena, puolistrukturoitujen haastattelujen kautta yrityksessä Y käyttäen induktiivista päättelyä. Yrityksen kanssa on sovittu, että se pidetään anonyyminä. Induktiivinen päättely tarkoittaa teorian rakentamista havaintojen pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2011). Deduktiivista päättelyä käytetään puolestaan pääsääntöisesti määrällisissä, kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivinen tutkimus kyselylomaketutkimuksena sopii tämän tyyppiseen tutkimukseen hyvin, koska kerätty empiirinen data ei välttämättä ole mitattavissa vain numeerisesti, kvantitatiivisesti. Haastattelujen myötä saadaan arvokasta tietoa mielipiteiden ja kommenttien muodossa, joten tätä tutkimusmenetelmää on käytetty paljon kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2016). Haastatellut asiantuntijat omaavat laajan kokemuksen offshoring-toiminnasta, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän hyvin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoituivat puolistrukturoidut haastattelut, mitkä tehtiin yhtenäisellä Teams-viestintä- ja yhteistyöalustalla. Haastattelut nauhoitettiin, tekstitettiin ja analysoitiin jatkokäsittelyä varten. Haastattelut tehtiin englannin kielellä, koska haastateltavissa oli mukana offshoring-organisaation edustajia. Myös haastattelun motivointikirje (liite 1) ja liitteenä olevat kysymykset (liite 2) ovat englanniksi. Aineiston yhtenäisyyden ja koodauksen vuoksi oli parasta, että kaikki haastattelut tehtiin englanniksi, vaikkakin osa vastaajista oli suomenkielisiä ja itse tutkielma tehdään suomeksi. Aineisto analysoitiin kuitenkin suomeksi käännöksen jälkeen.

Haastattelukysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman laajasti tutkielman aiheen ympärille etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimusaukkoon. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan yleisin syy käyttää haastatteluja aineiston keruumenetelmänä liiketoiminta-alan tutkimuksissa on se, että ne ovat riittävä ja käytännöllinen tapa kerätä tietoa. Mukana oli sekä täsmäkysymyksiä että laajempia kysymyksiä. Osaan kysymyksiä jätettiin tulkinnanvaraa, jotta saatiin laajempia vastauksia. Täsmäkysymyksiin vastaamalla haastateltavat pystyivät keskittymään aiheeseen syvällisemmin. On parempi tehdä useampi selkeämpi täsmäkysymys kuin muutama monimutkaisempi kysymys



(Eriksson & Kovalainen 2008). Näin saadaan parempia vastauksia. Haastateltavien kokemus aiheesta, heidän mielipiteensä ja laaja aiheen osaaminen tulivat kuitenkin paremmin esille kysyttäessä esimerkiksi laajemmin offshoringin hyödyistä. Laadullisen tutkimusmetodin mukaisesti haastatteliija voi sopeuttaa ja hienosäätää kysymyksiä tilanteen mukaan. Näin haastatteluista saatiin keskustelevia ja yksilöllisiä. Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 23, mistä 4 kysymystä oli taustamuuttujiin liittyviä kysymyksiä.

Haastatteluja tehtiin kymmenen kappaletta. Kathy Charmazin (2014) mukaan on hyvä lisätä haastattelujen määrää, jos tutkimuksen aihe on kiistanalainen. Tässä tutkimuksessa haetaan ammatillista luotettavuutta aiheen ympärille, joten oli hyvä pohtia mahdollisimman hyvää, oikeaa haastateltavien määrää. Ei liian vähän, mutta ei liian paljoakaan. Haastattelujen määräksi valikoitui kymmenen kappaletta. Näin saatiin hyvä, kattava empiirinen data analysoitavaksi. Mutta dataa ei kuitenkaan kertynyt liikaa ja/tai vastaukset alkaneet liikaa muistuttaa toisiaan. Haastattelut ja nauhoitukset tehtiin touko-, kesäkuussa 2022. Haastattelujen kestot vaihtelivat 21 minuutista 44 minuuttiin. Tarkemmin haastateltavien yksityiskohtaisemmat tiedot löytyvät taulukosta 2: haastateltavan työskentelyalue, työskenteleekö offshore vai onsite-organisaatiossa, rooli yrityksessä, vastuualue, ICT-alan työskentelykokemus ja kokemus työskentelystä offshoring-toiminnassa ja haastattelun kesto.

*Taulukko 2 Haastateltavat*

Haastateltava	Liiketoiminta-/ ICT-alue / offshore or onsite	Rooli, vastuualue	ICT alan kokemus / offshoring kokemus	Haastattelujen kesto
HA1	Pankki / Onsite	VP, Vice President, vastaa sub-bu:n toiminnasta	22 / 6,5 years	29 min
HA2	Vakuutus / Onsite	DCS, Director consulting services, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen asiakasrajapinnasta, budjetoinnista ja toimituksista	20 / 9 years	28 min
HA3	Vakuutus / Onsite	DCS, Director consulting services, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen asiakasrajapinnasta, budjetoinnista ja toimituksista	22 / 14 years	32 min
HA4	Pankki / Offshore	DCS, Director consulting services, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen asiakasrajapinnasta,	25 / 25 years	30 min

		budjetoinnista ja toimituksista		
HA5	Vakuutus / Onsite	Projektipäällikkö, vastaa tietyn projektin rekrytoinneista, budjetoinnista ja toimituksista	34 / 8 years	33 min
HA6	Vakuutus / Onsite	VP, Vice President, vastaa sub-bu:n toiminnasta	20 / 12 years	44 min
HA7	Vakuutus / Onsite	DCS, Director consulting services, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen asiakasrajapinnasta, budjetoinnista ja toimituksista	30 / 15 years	28 min
HA8	Pankki / Offshore	DCE, Director consulting expert, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen toimituksista	28 / 15 years	27 min
HA9	Pankki / Offshore	DCE, Director consulting expert, vastaa tietyn liiketoiminta-alueen toimituksista	22 / 22 years	27 min
HA10	Vakuutus / Onsite	VP, Vice President vastaa sub-bu:n toiminnasta	25 / 10 years	21 min

Haastateltaviksi valikoituivat yrityksen Y päättävissä asemissa olevat henkilöt, sellaiset henkilöt, jotka voivat vaikuttaa strategisella tasolla offshoring- ja reshoring-toimintaan sekä niitä koskeviin päätöksiin ja kehittämiseen unohtamatta ihan taktisen ja/tai operatiivisen tason toimintaa ja rekrytointia, resurssisuunnittelua. Sen vuoksi haastateltavina olivat joko yksiköiden vetäjät, toimituksista vastuulliset henkilöt tai projekteista vastuussa olevat henkilöt. ICT-alan kokemus ja kokemus offshoring-työskentelystä näyttelivät myös suhteellisen tärkeää roolia haastatteluissa. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin melko pitkä kokemus offshoring-työskentelystä, mikä tuottaa luotettavuutta tutkimukselle. Empiirisen datan keruun kohderyhmän segmentointi oli suhteellisen homogeeninen, koska vastaajiksi haluttiin henkilöitä, joilla on suhteellisen vahva kokemus tutkimuksen aihepiiristä. Pientä vaihtelevuutta segmentointiin saatiin esille työskentelyorganisaation kautta: työskenteleekö vastaaja offshoring- vai onsite-organisaatiossa. Taustamuuttuja-kysymysten kautta saatiin selville haastateltavien asennetta itse haastattelutilanteeseen kuin myös sen luotettavuuteen.

Haastattelukutsun yhteyteen lisättiin haastattelun motivointikirje (liite 1), missä kerrottiin, että haastattelut tehdään anonymisti. Näin haastateltava voi luottaa siihen, että

hänen vastauksensa eivät tule esille missään vaiheessa ja hän voi vastata kysymyksiin avoimesti ja turvallisesti. Tarkoitus on kuitenkin keskittyä enemmän anonyymiteettiin kuin luottamuksellisuuteen (Gioia ym. 2013). Kerrottiin myös, että haastattelun voi keskeyttää milloin tahansa ja että haastattelu pohjautuu täysin vapaaehtoisuuteen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan eettisiin tutkimuksen periaatteisiin nojautuen osallistujilla on oikeus vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun ja keskeyttää se missä tahansa haastattelun vaiheessa (Finnish National Board on Research Integrity 2019). Nämä asiat käytiin vielä läpi aina haastattelun alussa.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Haastattelut toteutettiin Teams-yhteistyö- ja viestintäalustalla, nauhoitettiin ja tekstitettiin Teamsin transcript-toiminnolla word-dokumentteihin. Nauhoitukset tallennettiin niin, että ne säilyivät 3 kuukautta lisäanalyysyjä varten. Word-muodossa olevat tekstitiedostot tallennettiin tietokoneen levyille myös aineiston analyysiä varten. Myöhemmin tekstitys analysointiin laadullisen tutkimuksen Nvivo-ohjelmistolla ja tulokset vietiin myös excel-  
tauluksoon, mistä niitä lähdettiin analysoimaan pidemmälle. Haastattelut tehtiin englannin kielellä, koska haastateltavia henkilöitä oli mukana sekä Suomesta että Intiasta ja työskentelykieli oli englanti. Analysoinnin yhteydessä tulokset käännettiin suomeksi ja luokiteltiin valittua grounded teoriaa varten erillisiin taulukoihin kategorioittain peilaten tutkimuskysymyksiä asettamiin kysymyksiin. Nämä löytyvät liitteistä 3,4,5 ja 6. Oheisessa taulukossa 3 on koottuna esimerkkejä liitteiden, haastattelujen sisällöistä.

Taulukko 3 Esimerkkejä liitteiden sisällöistä

Tutkimuskysymys	Analyysin huomio	Haastateltavien kommentteja
Mitä <b>hyötyjä</b> ja haasteita ilmenee <b>offshoring</b> toiminnassa ?	Kustannushyöty, työn hinta on Intiassa huomattavasti edullisempi kuin länsimaissa. Lähinnä asiakkaan näkökulmasta katsottuna.	<p>’Kustannushyöty ja riittävän resurssipoolin hyödyntäminen. Firmat kasvavat ja ovat huomanneet enenevässä määrin offshoringin hyödyt kasvussaan.’</p> <p>‘ Kustannushyöty.’</p> <p>‘ Edullinen työn hinta.’</p>
Mitä hyötyjä ja <b>haasteita</b> ilmenee <b>offshoring</b> toiminnassa ?	Kilpailu työvoiman saatavuudesta on lisääntynyt.	<p>’Offshoring-markkinoille on tullut lisää länsimaisia firmoja, toimittajien ja asiakkaiden kiinnostus on lisääntynyt offshoraukseen. Asiakkaat edellyttävät toimitukseen lisää ja lisää offshorausta ainakin kaikissa Euroopan maissa. Mikä tarkoittaa lisää kilpailua offshoringin rekrytointiin.’</p>
Mitä <b>hyötyjä</b> ja haasteita ilmenee <b>reshoring</b> toiminnassa ?	Parempi liiketoiminta-osaaminen.	<p>’Business analyystien roolit on vedetty takaisin Suomeen pienessä määrin kielen ja busineksin, järjestelmien toiminnallisuuden ymmärryksen vuoksi. Ja ns. loppukäyttäjän näkemys on parempi onsiteilla. On helpompaa keskustella loppukäyttäjien kanssa järjestelmien kehittämisestä paikallisesti samalla kielellä ja ymmärtäen businesta.’</p> <p>’Offshoringin kustannussäästö ei välttämättä korvaa tiettyjen asioiden tuomia asioita: pitkät välimatkat tiimien välillä, erikoisosaamisten tuomaa etua reshoringissa.’</p>

Mitä hyötyjä ja haasteita ilmenee reshoring toiminnassa ?	Muutos on aina haaste.	‘Edut voivat olla myös haasteita. Isossa kuvassa kaikki isompi muutos voi olla haasteellista. Muutoksen hallinta tulee tehdä harkitusti. Sama pätee offshoring --> reshoring kuin myös reshoring --> offshoring.’ ‘Haasteita aiheuttaa takaisinvento offshoring→reshoring, mutta kun se on tehty--> sama kieli, sama kulttuuri. Siirto itsessään on isoin työ.’
---	------------------------	--

Offshoringin hyödyistä esimerkkinä on ICT-työn kustannushyöty alemman työvoimakustannusten maassa, Intiassa. Hyöty on merkittävä verrattaessa länsimaisiin työvoimakuluihin. Offshoringin haasteista esimerkkinä on kilpailu työvoiman saatavuudesta. Länsimaiset firmat perustavat offshoring-toimintaa yhä enenevässä määrin, kiinnostus offshoringiin on vahvaa. Se aiheuttaa kilpailua rekrytointiin. Reshoring-toiminnan hyötynä nähdään kotimaan parempi liiketoiminta-osaaminen. Useasti ICT-työn, kehitystyön käsitteet ja järjestelmien toiminnallisuudet ovat suhteellisen haasteellisia ymmärtää jo omalla suomen kielellä, joten käytäntö on osoittanut, että liiketoiminnan analysointi on järkevintä tehdä omassa maassa ymmärtäen liiketoimintaa. Haasteena taas nähdään ylipäätään muutos. Offshoring-toiminnan takaisinvento reshoraukseen on iso työ. Se on tehtävä hallitusti. Tässä muutamia analysoinnin esimerkkejä. Tarkemmat analyysit löytyvät luvusta 5.

Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan (2011) grounded teoria - ankkuroitu teoria on yleinen kehittämisen metodologia, jolla voidaan systemaattisesti analysoida koottua dataa. Stenlundin (2020) mukaan teorian kehittäminen etenee keskeisten käsitteiden sisäistämällä, empiriasta teoriaan etenemisellä, induktion vaatimukseen vastaamalla, yleistämällä teorian prosessia ja pohtimalla tutkimusongelman tarpeellisuutta. Haastattelumateriaalin analyysi perustuu erityyppisiin luokitteluihin. Ankkuroidussa teoriassa on kolmen tyyppistä koodausta: avointa koodausta, pitkittäistä akselikoodausta ja valikoivaa, selektiivistä koodausta (Strauss & Corbin 1990). Stenlundin (2020) mukainen kuvaus näille koodausluokille löytyy taulukosta 4. Tämän pohjalta tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin ja luokiteltiin.

Taulukko 4 Koodituksen luokat aineiston analyysissä (Stenlund 2020)

Kooditaso	Selitys
Avoin koodaus	1 vaihe: aineistosta nousevien käsitteiden etsiminen, nimeäminen ja yhdistäminen avoimen koodauksen kategorioiksi. Tutkimuksessa tähän koodaukseen käytettiin osin Nvivo-sovellusta ja excel-taulukkoa. Kaiken kaikkiaan löydettiin noin 50 eri koodiluokkaa.
Pitkittäinen akselikoodaus	2 vaihe: avoimen koodauksen kategorioita yhdistävien uusien kategorioiden koodaaminen vertailemalla ja arvioimalla kategorioiden välisiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tässä luokittelussa haettiin enemmän konkreettisia luokkia.  (Kts kaaviot 2, 3, 4 ja 5).
Valikoiva, selektiivinen koodaus	3 vaihe: aikaisemmat kategoriat välillisesti tai välittömästi yhdistävän ydinkategorian etsintä ja määrittely.  Etsittiin yhdistäviä abstrakteja kategorioita. (Kts kaaviot 2, 3, 4 ja 5).

Pikkuhiljaa noudattamalla tätä taulukon 4 koodausmallia saatiin esille selviä kategorioita ja rakenteita Stenlundin (2020) grounded teorian mallin mukaisesti. Kun datan lisäanalysointi ei enää tuottanut lisäarvoa, muuttanut kategorisointia ja vastaukset alkoivat noudattaa toisiaan, saavutettiin aineiston maturiteetti, teoreettinen saturaatio ja tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin rakenne. Tätä kuvataan luvussa 5.

Tutkimuksen laatu ja luotettavuus ovat tärkeitä tekijöitä ajatellen tutkimuksen merkitystä mahdollisille jatkotutkimuksille ja ylipäätään tutkimuksien merkitykselle

tiedeyhteisöille. Tutkimuksen tulee vakuuttaa lukijansa tutkimuksesta ja sen tuloksista (Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullisen tutkimuksen, varsinkin tämältyyppisen empiirisen datan analysointiin pohjautuvan tutkimuksen luotettavuuden arviointi painottuu datan laatuun, sen keräämiseen, analysointiin ja raportointiin. Luotettavuuden kriteereitä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus (Tynjälä 1991).

Tämän tutkielman datan, empiirisen aineiston totuusarvon voi määritellä melko pitkälle sillä, että haastateltavat olivat alan ammattilaisia. Heillä oli pitkän linjan kokemus tutkimuksen aihepiiristä. Lisäksi kysymyksissä kysyttiin ikään kuin reflektoiden heidän vastaustyyliään ja motiiviaan: 'How do you see, does your role in organization affect to the opinions related to this interview's questions?'. Kaikki haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen niin, että rooli ei ole vaikuttanut vastauksiin. He ovat siis vastanneet oman näkemyksensä mukaisesti kysymykseen, joten vastaukset ovat totuudenmukaisia. Haastattelut tehtiin digitaalisesti työyhteisössä, videot pidettiin päällä. Vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavien välillä oli avoin ja positiivinen. Haastattelut on pidetty siellä, missä ilmiöt ovat syntyneet (Tynjälä 1991). Tilanteeseen oli varattu aikaa ja asiaan pystyttiin keskittymään. Data on myös analysoitu pyrkien neutraaliin, selkeään analyysiin. Nämä kaikki edellä mainitut seikat puoltavat aineiston totuusarvoa.

Tutkimusmetodia ja tuloksia voidaan helposti soveltaa vastaaviin muihin tutkimuksiin. Teoreettisesti tutkimustuloksia voidaan todennäköisesti myös soveltaa muihinkin saman liiketoiminta-alan yrityksiin, luonnollisesti pienellä eroavalla marginaalilla.

Tutkimustulokset ovat pysyviä tutkimushetken tilanteessa. Tulokset ovat varmasti erilaiset esimerkiksi 5 vuoden päästä.

Tutkimuksessa pyrittiin neutraalisuuteen. Jo 10 haastateltavan määrä asetti kriteereitä haastattelujen neutraaliin, osin standardoituun läpivientiin. Kysymykset olivat samat kaikille, eikä haastattelija johdatellut haastateltavia missään vaiheessa mitenkään. Tulokset ovat ihan haastateltavien omia ajatuksia aiheen ympäriltä.

Tutkimuksessa pyrittiin täydelliseen läpinäkyvyyteen. Datan ja sen myötä datan analysointi on jäljitettävissä ja näinollen läpinäkyvää.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa 5 esitetään tutkimuksen tulokset alaluvuissa 5.1, 5.2, 5.3 ja 5.4.

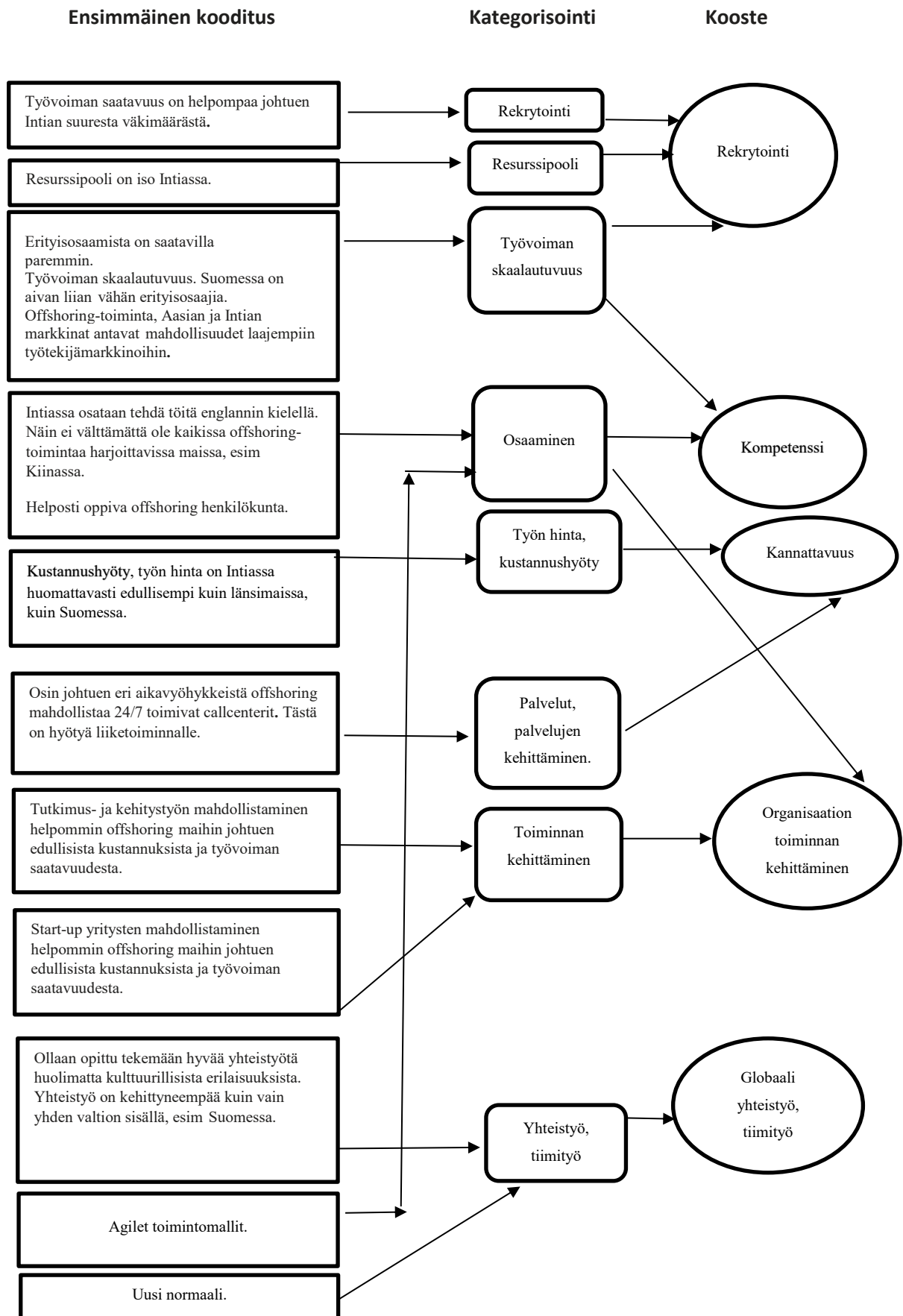
Luvussa 5 käsitteellä ‘kooste’ tarkoitetaan taulukon 4 valikoivaa, selektiivistä kolmannen vaiheen koodausta. Käsite ‘kooste’ on mukana myös kaavioissa 2, 3, 4 ja 5. Käsitteellä ‘kategoria’ tarkoitetaan taulukon 4 pitkittäistä akselikoodausta, vaiheen 2 koodausta. Käsite ‘kategorisointi’ on mukana myös kaavioissa 2, 3, 4 ja 5.

### 5.1 Offshoringin hyödyt

Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee offshoring-hyötyjä tänä päivänä yrityksessä Y. Analyysin kautta löydettiin 5 eri koostetta, hyötytekijää: rekrytoinnin merkitys, kompetenssin korostuminen, kannattavuus, organisaation toiminnan kehittäminen ja globaalin toiminnan, tiimityön kehittäminen.

Analyysin kautta löydettiin edellä mainittujen 5 eri koosteen 8 eri kategoriaa: rekrytointi, resurssipooli, työvoiman saatavuus (skaalautuvuus), osaaminen, työn hinta (kustannushyöty), palvelujen kehittäminen, toiminnan kehittäminen ja yhteistyö (tiimityö). Kaikki nämä löydetyt tekijät tulivat esille haastatteluissa koskien yrityksen Y offshoring-toimintaa. Edellä mainitut offshoring-hyötyjen koostetiedot ja kategoriat, sekä kooditukset ja näiden kaikkien suhteet löytyvät allaolevasta kaaviosta 2, offshoringin hyötyjen tiedon rakennekaaviosta. Sen tarkempi analysointi kuvataan alempana olevissa luvuissa.





*Kaavio 2 Offshoringin hyötyjen tiedon rakenne*

### 5.1.1 Rekrytointi

Ensimmäinen offshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy rekrytointiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot helpommin löydettävästä työvoimasta, Intian valtavana resurssipoolista ja erityisosaamisesta. Suomesta näitä voi olla haastavaa löytää. Itseasiassa nyt, vuonna 2023 Suomessa on valtava pula ICT-osaajista. Kaikki rekrytointiin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 3. Rekrytointiin liittyvät offshoringin hyötytekijät on luokiteltu kategorioihin ‘Rekrytointi’, ‘Resurssipooli’ ja ‘Työvoiman skaalautuvuus’. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 ‘Näkemys ICT-työn offshoringin hyötyihin’ nämä samat asiat tulivat jo esille.

Ensimmäinen kategoria ‘Rekrytointi’ viittaa työvoiman helppoon saatavuuteen johtuen ihan jo Intian suuresta väkimäärästä. Kun väkeä on paljon, on koulutusta paljon, ja näin ollen työntekijämarkkinoilla on paljon väkeä rekrytoitavana. Ja toisaalta työntekijöillä on runsaat työllistymismarkkinat, koska länsimaisten firmojen offshoringia on Intiassa paljon tarjolla. Suurin osa vastaajista kommentoi tähän liittyviä huomioita (HA1, HA4, HA5, HA6, HA7, HA8, HA9, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen ‘Rekrytointi’ liittyviä haastateltavien kommentteja.

*VP, pankki (HA1), DCS, pankki (HA4), VP, vakuutus (HA6): ‘Offshoringissa on paljon työvoimaa, voidaan käyttää monipuolisesti. Osaamista on paljon.’*

*DCE, pankki (HA8): ‘Osaajien löytyminen’.*

*DCE, pankki (HA9): ‘Osaavan työvoiman saatavuus.’*

*VP, vakuutus (HA10): ‘Potentiaalisia, osaavia työntekijöitä löytyy enemmän’.*

Toinen kategoria liittyy Intian valtavaan resurssipooliin. Intiassa koulutetaan paljon ICT-alan osaajia eritasoisissa oppilaitoksissa. Tämä liittyy luonnollisesti myös kohtaan ‘Rekrytointi’, koska rekrytointitoiminta on helpompaa isosta resurssipoolista kuin pienemmästä. Tähän kohtaan huomioita kommentoi myös suurin osa vastaajista (HA1, HA4, HA5, HA6, HA7, HA8, HA9, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen ‘Resurssipooli’ liittyviä haastateltavien kommentteja.

*PP, vakuutus (HA5): ‘Suurin hyöty on laaja osaajapooli kustannustehokkaasti’.*

*VP, vakuutus (HA6): 'Osaamispoolin hyödyntäminen. Ylipäätään potentiaalisia osaavia työntekijöitä löytyy enemmän.'*

Kolmas kategoria koskee työvoiman skaalautuvuutta, erityisosaajien saatavuutta. ICT-alan täsmäosaamisen tarve kasvaa koko ajan teknologioiden kehittyessä. Suomen kokoisen maan mahdollisuudet kouluttaa ammattitaitoisia osaajia erityisille teknologioille on suhteellisen rajoitettua. Erityisosaajien saatavuus liittyy luonnollisesti myös kahteen edelliseen kohtaan, 'Rekrytointiin' ja 'Resurssipooliin', mutta myös siihen, että Intian kokoisen maan ICT-alan oppilaitokset kykenevät kouluttamaan opiskelijoita kohdentaen opintosuunnitelmia ottaen huomioon liike-elämän tarpeet, koska markkinat ovat niin laajat. Suomessa ei ole tietyn alan erityisosaajia ja/tai niitä ei ole kannattavaa kouluttaa, koska tarve on kuitenkin melko rajallinen. Tällöin offshoringin tuoma tarjoama tähän tarpeeseen on tervetullutta. Tähän kohtaan huomioita kommentoi vastaajista noin reilu puolet (HA4, HA5, HA6, HA8, HA9, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen 'Työvoiman skaalautuvuus' liittyviä haastateltavien kommentteja.

*DCS, pankki (HA4): 'Erityisosaamista on löydettävissä helpommin, koska resurssipoolit ovat isommat.'*

*VP, pankki (HA1): 'Työvoiman skaalautuvuus. Suomessa on aivan liian vähän erityisosaajia. Offshoring-toiminta, Aasian ja Intian markkinat antavat mahdollisuuden laajempiin työntekijämarkkinoihin.'*

*VP, vakuutus (HA6): 'Etujen painotus ja järjestys ovat tärkeitä. Erikoisosaamisen löytäminen on tärkein etu !!!!! Niitä on saatavilla offshoressa.'*

### 5.1.2 Kompetenssi

Toinen offshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy ICT-alan kompetenssiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyi osaamisen kategoria: hyvä työvoiman englannin kielen taito ja helposti oppiva työvoima. Myös luvussa 5.1.4 ‘Organisaation toiminnan kehittäminen’ tarkemmin kuvattu agileiden toimintomallien käyttö offshoring-toiminnassa liittyy kompetenssiin. Työskentely uusilla toimintomalleilla vaatii osaamista. Kaikki kompetenssiin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 3. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 ‘Näkemykset ICT-työn offshoringin hyötyihin’ voidaan päätellä suuresta resurssipoolista, että sieltä löytyy myös helposti oppivaa työvoimaa. Mutta suoranaisesti sitä ei ole kirjallisuuden kautta löydetty offshoringin eduksi. Kaaviossa 3 ‘Offshoringin hyötyjen tiedon rakenne’ on kuvattu kiinteä suhde edellisen luvun 5.1.1 kohdasta ‘Työvoiman skaalautuvuus’ tähän luvun 5.1.2 koosteeseen ‘Kompetenssi’. Erityisosaamista tarvitaan paitsi rekrytointiin, niin myös hyvän kompetenssin kehittämiseen.

Kategorian ‘Osaaminen’ ensimmäinen huomio, yhteisen työskentelykielen löytyminen on merkittävimpiä tekijöitä, jotta ylipäätään offshoring-toimintaa voidaan harkita. Offshoring-toimintaa harjoitetaan useassa Aasian maassa ja sen lisäksi esimerkiksi myös Kiinassa, Israelissa, Bangladeshissa, Costa Ricassa ja Meksikossa (Carmel & Tjia 2005). Esimerkiksi Kiinasta ei löydy lainkaan niin hyvin englanninkielisiä osaavia työntekijöitä kuin Intiasta. Tällöin kielen tulee olla joku muu kuin suomi tai englanti, ja se aiheuttaa paljon haasteita yhteistyöhön. Yhteistyötä kun tehdään paitsi offshoring-onsite-akselilla, mutta myös asiakkaan liiketoiminnan kanssa. Niin teknisten kuin liiketoiminnallisten asioiden kanssa työskennellessä tarvitaan toimiva yhteinen kieli. Tähän kohtaan kommentoi 1 vastaaja (HA3). Tässä hänen kommenttinsa.

*DCS, vakuutus (HA3): ‘Intiassa osataan tehdä töitä englannin kielellä. Näin ei välttämättä ole kaikissa offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa, esim. Kiinassa.’*

Kategorian ‘Osaaminen’ toinen huomio, helposti oppiva työvoima näyttää isoa roolia offshoring-tyyppisessä toiminnassa. Offshoring henkilökunnan tulee oppia uutta suhteellisen nopeasti ja tehokkaasti. Toiminnassa pyritään pitkiin sopimuksiin, mutta aina niin ei ole. Liiketoiminta-alueiden ja sovellusalueiden vaihtuessa, sopimusten vaihtuessa edellytetään aina uuden oppimista niin teknisesti, liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna kuin organisaationaalisestikin. Vaaditaan epävarmuuden sietokykyä,

sopeutuvuutta, joustavuutta ja uusien asioiden oppimiskykyä. Tähän kohtaan kommentoi 1 vastaaja (HA2). Tässä hänen kommenttinsa.

*DCS, vakuutus (HA2): 'Helposti oppiva offshoring henkilökunta'.*

### 5.1.3 Kannattavuus

Kolmas offshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy yrityksen kannattavuuteen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot kustannushyödyistä alempien työvoimakustannusten vuoksi ja hyödyistä palvelujen kehittämisen kautta. Kaikki kannattavuuteen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 3. Kannattavuuteen liittyvät offshoringin hyötytekijät on luokiteltu kategorioihin 'Työn hinta, kustannushyöty', 'Palvelut, palvelujen kehittäminen'. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 'Näkemykset ICT-työn offshoringin hyötyihin' nämä samat asiat tulivat jo esille.

Ensimmäinen kategoria 'Työn hinta, kustannushyöty' viittaa työvoimakustannusten suhteellisen alhaiseen tasoon offshoring-toiminnassa. Näin oli ainakin alkuun, kun offshoring-toimintaa aloitettiin harjoittaa. Työn hinnan suhde saattoi parhaimmillaan olla 1/5. Offshoringin työn hinta oli noin 1 viidesosa länsimaisen työn hinnasta. Sittemmin tilanne on hiukan muuttunut. Suurin osa vastaajista kommentoi tähän liittyviä huomioita (HA1, HA2, HA4, HA5, HA6, HA7, HA8, HA9, HA10).

Tässä muutaman vastaajan kommentti kategoriaan 'Työn hinta, kustannushyöty'.

*VP, pankki (HA1): 'Kustannushyöty ja riittävän resurssipoolin hyödyntäminen. Firmat kasvavat ja ovat huomanneet enenevässä määrin offshoringin hyödyt kasvussaan.'*

*DCS, vakuutus (HA7): 'Kustannushyöty.'*

*PP, vakuutus (HA5): 'Edullinen työn hinta.'*

Toinen kategoria 'Palvelut, palvelujen kehittäminen' kertoo offshoring-toiminnan aikaeron mahdollisuuksista. Palvelut voivat toimia 24/7, koska Aasian, Intian ja Suomen aikaero talviaikaan on 3,5 tuntia ja näinollen esimerkiksi call-centerit voivat toimia kellon ympäri. Tästä on etua liiketoiminnalle. Tähän kohtaan tehtiin 2 huomiota (HA3, HA9).

Tässä kommentti kategoriaan 'Palvelut, palvelujen kehittäminen'.

*DCS, vakuutus (HA3): 'Osin johtuen eri aikavyöhykkeestä offshoring mahdollistaa 24/7 toimivat callcenterit. Tästä on hyötyä liiketoiminnalle.'*

#### 5.1.4 Organisaation toiminnan kehittäminen

Neljäs offshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy organisaation toiminnan kehittämiseen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot toiminnan kehittämisestä start-up yritysten perustamisen kautta ja tutkimus- ja kehitystyön mahdollistamisesta offshoring-maihin. Lisäksi agilet toimintomallit ja niiden osaaminen kategorioitui tähän koosteeseen. Osaaminen on ollut esille jo luvussa 5.1.2. Kaikki organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 3. Organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät offshoringin hyötytekijät on luokiteltu kategorioihin 'Toiminnan kehittäminen' ja 'Osaaminen'. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 'Näkemys ICT-työn offshoringin hyötyihin' toiminnan kehittämisen löydöksiä ei esiintynyt. Sen sijaan agileiden toimintomallien hyödyt löytyvät luvusta 2.2.

Ensimmäinen kategoria 'Toiminnan kehittäminen' liittyy tutkimus- ja kehitystyön mahdollistamiseen helpommin offshoring maihin johtuen edullisista kustannuksista ja työvoiman saatavuudesta. Tämä sama pätee start-up-yritysten perustamiseen. Offshoring-toiminta ei kohdennu vain järjestelmäkehitystyöhön ja ICT-palvelujen ulkoistamiseen, vaan on laajentunut koskemaan myös näitä alueita. Tähän luonnollisesti vaikuttavat myös luvussa 5.1.1 'Rekrytointi' ja 5.1.2 'Kompetenssi' mainitut tekijät, unohtamatta luvun 5.1.3 'Kannattavuus' tuomia hyötytekijöitä.

Tähän kommentoi ainakin yksi vastaaja (HA4).

*DCS, pankki (HA4): 'Tutkimus- ja kehitystyötä tehdään myös Intiassa, kuin myös start-up-yritykset perustavat toimistoja Intiaan juuri työvoiman saatavuuden vuoksi.'*

Toinen kategoria 'Osaaminen' liittyy offshoring-toiminnan mahdollisimman sujuvaan toimintaan agileiden toimintomallien kautta. Tähän luonnollisesti vaikuttavat myös luvussa 5.1.2 'Kompetenssi' mainitut tekijät. Virtuaalitiimit toimivat maantieteellisesti hajautettuna niin, että tiimeissä on mukana sekä onsitien että offshoringin henkilökuntaa pohjautuen eri kulttuurien yhteensovittamiseen. On tärkeää, että tiimeillä on käytössä yhtenäinen toimintomalli, agilet toimintomallit ovat osoittautuneet suhteellisen toimiviksi offshoring-toiminnassa. Tiimityö, yhteistyö ja itseohjautuvuus ovat

avaintekijöitä agilessa tiimityöskentelyssä (Tyagi ym. 2022). Maailmalaaajuisesti laajalle alueelle sijoittuneiden agile-tiimien hallinnointi asettaa haasteita koskien kulttuurillisia eroavaisuuksia, välimatkoja, yhteistyötä ja kommunikointia. Ohjelmistotalot käyttävät ketteriä kehitysmenetelmiä maantieteellisesti hajaantuneissa tiimityöskentelyissä saavuttaakseen alentuneiden kulujen ja nopean toimituksen tuomat hyödyt (Tyagi ym. 2022). Projektien, hankkeiden agilet, ketterät tiimit voivat yleensä olla jakaantuneet maantieteellisesti eri alueille ja aikavyöhykkeille, joten eri kansallisuudet ja kulttuurien edustajat ovat laajasti edustettuina tiimeissä. Kulttuuri voi vahvasti määritellä tai ainakin vaikuttaa toivottuihin johtamistyyleihin ja päätöksenteon prosesseihin, käsityksiin auktoriteeteistä, ajan käytön asenteeseen, formalisoinnin tarpeeseen, toivottuihin kommunikaatio- ja vuorovaikutuksen tapoihin, liike-elämän etikettiin ja motivoinnin tapoihin (Smite ym. 2021).

Tähän kommentoi kaksi vastaajaa (HA7, HA8). Tässä heidän huomioitaan asiasta.

*DCS, vakuutus (HA7): 'Isossa kuvassa agilet toimintomallit ovat hyviä. Offshoring-tiimit mukautuvat kyllä tarpeen mukaan. Pieniä ongelmia voi esiintyä yhteistyössä eri lokaatioissa. Ongelmat voidaan selättää suunnitelluilla protokollilla.'*

*DCS, vakuutus (HA7): 'Tekevät työn helpommaksi läpinäkyvyyden vuoksi. Antavat etuja. Aikaisemmin oli paljon ongelmia näiden puutteiden vuoksi.'*

*DCE, pankki (HA8): 'Alkuun täytyi opetella, tänään ei enää vaikutusta. Nyt jo normi. Pandemia opetti tekemään työtä ketterillä toimintomalleilla. Nyt halutaan olla samassa tiimissä, offshore+onsite+asiakas, agilet mallit auttavat tässä.'*

### 5.1.5 Globaali yhteistyö, tiimityö

Viides offshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy globaaliin yhteistyöhön, tiimityöhön. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot yhteistyön, tiimityön kehittymisestä ja ns. uuden yhteistyötavan, uuden normaalin löytymisestä. Kaikki globaaliin yhteistyöhön, tiimityöhön liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 3. Globaalin yhteistyön, tiimityön offshoringin hyötytekijät on luokiteltu kategorioihin 'Yhteistyö, tiimityö' ja 'Uusi normi'. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 'Näkemykset ICT-työn offshoringin hyötyihin' kategoriaa 'Yhteistyö, tiimityö' ei esiintynyt.

Ensimmäinen kategoria ‘Yhteistyö, tiimityö’ viittaa siihen, että offshoringissa on opittu tekemään hyvää yhteistyötä huolimatta kulttuurillisista eroavaisuuksista. Virtuaaleissa tiimeissä yhteistyö on kehittyneempää kuin vain yhden valtion sisällä, esim. Suomessa. Tänä päivänä erot työskentelyssä onsite-tiimin ja offshoring-tiimin välillä ovat suhteellisen pieniä.

Tähän vastasi 2 haastateltua (HA5, HA6). Tässä ovat heidän kommenttinsa.

*PP, vakuutus (HA5): ‘On opittu tekemään töitä offshoringin kanssa ja myös kulttuuria ollaan opittu molemmin puolin. Ns. lastentaudit on selätetty, nämä seikat puoltavat offshoringin jatkamista.’*

*DCS, vakuutus (HA7): ‘Covid on opettanut tekemään töitä ns. yhteistyövälineillä. Niin Suomessa kuin offshoringissa, joten työnteon erot ovat tänä päivänä melko pienet.’*

Toinen kategoria ‘Uusi normaali’ viittaa siihen, että offshoringissa on opittu tekemään hyvää yhteistyötä, ollaan oppimassa pitkäkestoista yhteistyötä eri rooleissa. Kyseessä ei ole enää vain offshoring-onsite-työskentely vaan tärkeintä on löytää sopiva malli kuhunkin tilanteeseen. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.2 ‘Näkemykset ICT-työn offshoringin hyötyihin’ nämä samat asiat tulivat jo esille.

Tähän kohtaan vastasi 1 haastateltava (HA9). Tässä ovat hänen kommenttinsa.

*DCE, pankki (HA9): ‘Offshoringin dynamiikat ovat myös muuttumassa, ei ole vain onsite/offshoring vaan right shoring. Sopiva malli oikeaan tilanteeseen, oikea kalibrointi. Offshoring on uusi normaali.’*

## **5.2 Offshoringin haasteet**

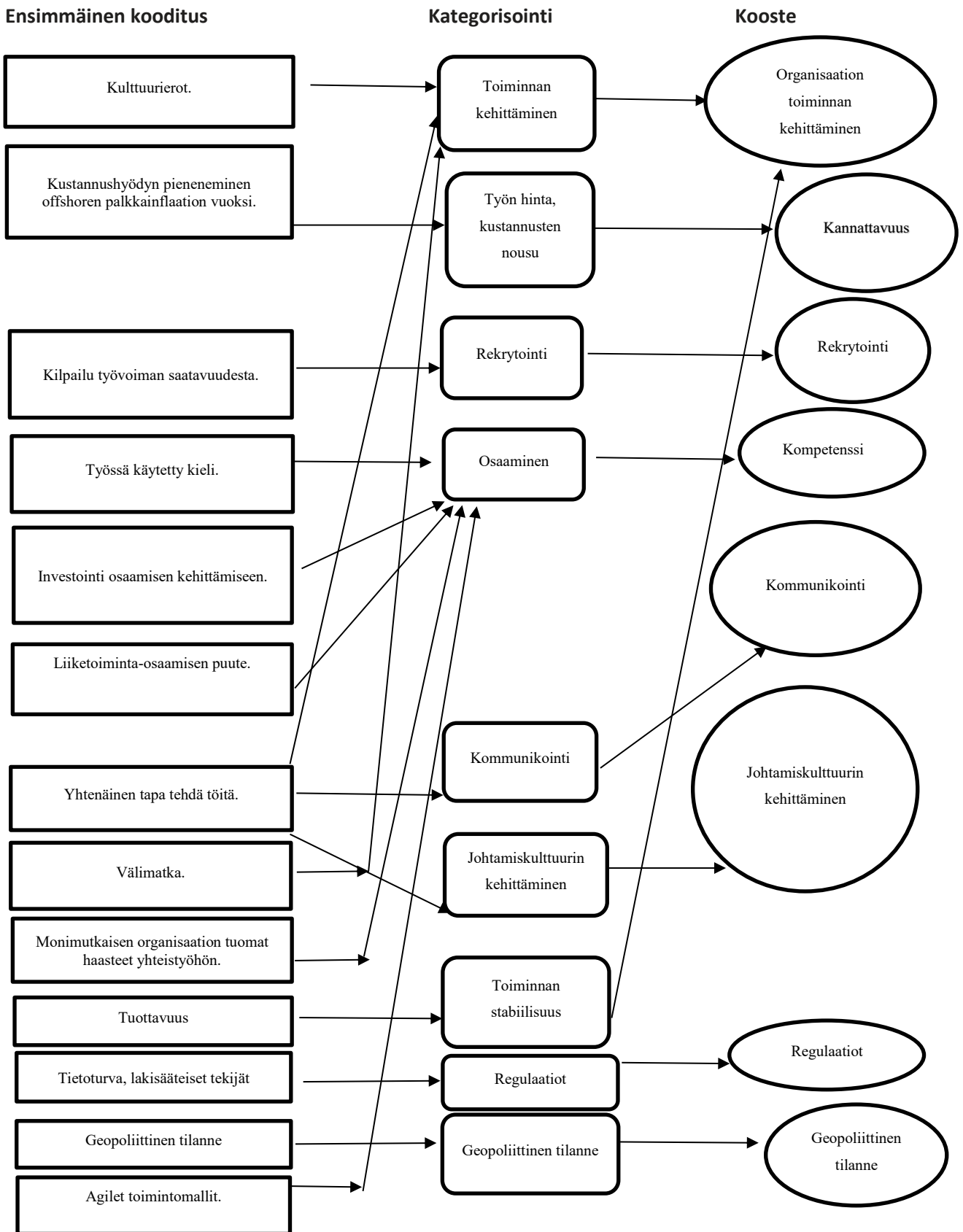
Ensimmäinen tutkimuskysymys koski myös offshoring haasteita tänä päivänä yrityksessä Y.

Analyysin kautta löydettiin 8 eri koostetta, offshoringin haastetta: organisaation toiminnan kehittäminen, kannattavuus, rekrytointi, kompetenssi, kommunikointi, johtamiskulttuurin kehittäminen, regulaatiot ja geopolitiittinen maailmantilanne.

Analyysin kautta löydettiin edellä mainittujen 8 eri koosteen 9 eri kategoriaa: toiminnan kehittäminen, työn hinta(kustannusten nousu), rekrytointi, osaaminen, kommunikointi, johtamiskulttuurin kehittäminen, toiminnan stabiilisuus, regulaatiot ja



geopoliittinen maailmantilanne. Edellä mainitut offshoring-haasteiden koostetiedot ja kategoriat, sekä kooditukset ja näiden kaikkien suhteet löytyvät kaaviosta 3, offshoringin haasteiden tiedon rakennekaaviosta. Sen tarkempi analysointi kuvataan alempana olevissa luvuissa.



*Kaavio 3 Offshoringin haasteiden tiedon rakenne*

### 5.2.1 Organisaation toiminnan kehittäminen

Ensimmäinen offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy organisaation toiminnan kehittämiseen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot kulttuurieroista, välimatkan tuomista haasteista, yhtenäisen työskentelytavan tuomista haasteista ja toiminnan stabiilisuudesta. Kaikki organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät offshoringin hyötytekijät on luokiteltu kategorioihin ‘Toiminnan kehittäminen’ ja ‘Toiminnan stabiilisuus’. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 ‘Näkemyks ICT-työn offshoringin haasteisiin’ nämä samat asiat tulivat jo esille.

Kulttuurierot länsimaisen ja Aasian kulttuurien välillä vaativat organisaatioiden toiminnan kehittämistä. On eri asia tehdä työtä esimerkiksi vain suomalaisten kanssa, kuin virtuaaleissa globaaleissa tiimeissä. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 5 vastaajaa (HA1, HA3, HA6, HA7, HA9).

*DCS, vakuutus (HA3): ‘Kulttuurierot. Tulee helposti esiin päivittäisessä toiminnassa. Hierarkia on Intiassa erilainen, esim intialaiset eivät ehkä uskalla kysyä niin helposti kuin Suomessa periaatteessa tehdään helposti. Vaikuttaa oppimiseen. KT-tilaisuuksissa ei uskalleta kysyä, kierrätetään pomon kautta. Jos kysytään, oletko ymmärtänyt, vastaus on että kyllä. Käytännössä totuus on toinen. Suomen organisaation tulee tietää kulttuurierot ennen offshoring-yhteistyötä.’*

*VP, vakuutus (HA6): ‘Kulttuurilliset erot ovat haaste. Ehkä välillä unohdetaan, uusien tiimien perustamisissa nämä asiat eikä panosteta niihin riittävästi: kommunikointiin ja kulttuurillisiin aiheisiin.’*

*DCE, pankki (HA9): ‘Kulttuurilliset tekijät, molempiin suuntiin. Täytyy oppia tekemään työtä yhdessä. Tänä päivänä jo sujuu melko hyvin, mutta kuitenkin.’*

Välimatkat, tiimien jäsenten fyysisten sijaintien tuomat haasteet vaikuttavat yhteistyön kehittämiseen. Puhtaasti eri paikoissa työskenteleminen ja aikaerot vaativat työn suunnittelua. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 2 vastaajaa (HA6, HA9). Tässä yhden vastaajan kommentti asiaan.

*VP, vakuutus (HA6): 'Ehkä välillä unohdetaan, uusien tiimien perustamisissa nämä asiat eikä panosteta tähän riittävästi: välimatkan tuomiin haasteisiin kommunikointiin ja kulttuurillisiin aiheisiin.'*

Offshoringin ja onsiteen(Suomen) yhteinen tapa tehdä työtä on teettänyt työtä ainakin alkuun offshoring-toimintaa harjoittavissa yrityksissä. Ei riitä, että perustetaan vain tiimejä, niiden toiminta täytyy hioa toimimaan joustavasti ja tehokkaasti. Kustannuspaine vaikuttaa jatkuvasti asiaan. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 3 vastaajaa (HA1, HA4, HA6). Tässä kahden vastaajan kommentit asiaan.

*DCS, pankki (HA4): 'Kommunikointi isossa kuvassa on haaste tavalla tai toisella. Miten kommunikoidaan ja keskustelut sujuvat. Miten määrittelyt saadaan tehtyä riittävän hyvin.'*

*VP, pankki (HA1): 'Johtamiskulttuurillinen match on selkeämpi ja johdonmukaisempi jos tehdään vain Suomessa. Jos on paljon eri kulttuureja tiimeissä, ovat eri kulttuurit muodostuneet vuosisatojen jos ei vuosituhansien aikana ja niiden yhteensovittaminen voi olla melko haasteellista.'*

Toiminnan stabiilisuus haasteena liittyy tuottavuuteen. Organisaation avainroolit on hyvä ehkä ainakin toiminnan alussa pitää onsiteella, koska offshoringin henkilökunnan vaihtuvuus on suurta. Tuottavuus kärsii, jos toiminta ei ole vakaalla pohjalla. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 1 vastaaja (HA7). Tässä hänen kommenttinsa asiaan.

*DCS, vakuutus (HA4): 'Suurin osa haasteista liittyy tuottavuuteen. Jos vaikutus on iso, pitää asiaan reagoida ja pyrkiä pienentämään tätä mikä pienentää tuottavuutta. Kehittää toimintaa. Ydintoimintojen avain henkilöt on hyvä ottaa tällaisissa tapauksessa läheltä, muuten voi olla iso riski. Offshoring on kuitenkin eri organisaatio, ei välttämättä ole hallittavissa, mitä tapahtuu jos he yht'äkkiä poistivat firmasta. Tietty kontrolli on annettava, jos halutaan että toiminto pelaa. Läpinäkyvyys on taattava, vaikka kontrollia annettaisiin enemmän offariin.'*

### 5.2.2 Kannattavuus

Toinen offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy yrityksen kannattavuuteen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot kustannushyötyjen pienenemisestä offshoren palkkainflaation vuoksi.

Kaikki kannattavuuteen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Kannattavuuteen liittyvät offshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan ‘Työn hinta, kustannusten nousu’.

Kategoria ‘Työn hinta, kustannusten nousu’ viittaa työvoimakustannusten nousuun offshoring-toiminnan maissa. Kilpailu työvoimasta on lisääntynyt, minkä vuoksi palkat nousevat ja työntekijöiden mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa on tänä päivänä suhteellisen helppoa. Globaalisti ICT-työtä voidaan tehdä mistä päin maailmaa tahansa, joten todennäköisesti hintojen nousuun ei ole nähtävissä muutoksia lähiaikoina. Mitä tämä tarkoittaa palkkojen nousun ja työvoiman riittävyyden näkökulmasta katsottuna? Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 3 vastaajaa (HA1, HA7 ja HA8).

Tässä kommentteja kategoriaan ‘Työn hinta, kustannusten nousu’.

*VP, pankki (HA1): ‘Kustannushyöty pienenee koko ajan palkka-inflaation vuoksi, miten hyöty saadaan pidettyä?’*

*DCS, vakuutus (HA7): ‘Tulevatko ICT-työn hinnat olemaan samat globaalisti kaikissa maissa muutamassa vuosikymmenessä? Olemme todenneet, että kaikkialla maailmassa voidaan, osataan tehdä töitä monikulttuurillisissa globaalisti jakaantuneissa tiimeissä.’*

*DCE, pankki (HA8): ‘Riittääkö väkeä kaikkialle? Ja mitä se tarkoittaa? Hintojen nousua?’*

### 5.2.3 Rekrytointi

Kolmas offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy rekrytointiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot kilpailusta koskien työvoiman saatavuutta. ICT-toimittajien ja asiakkaiden kiinnostus offshoring-toimintaan on lisääntynyt paljon. Tämä tarkoittaa kilpailua rekrytointiin. Kaikki rekrytointiin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Rekrytointiin liittyvät offshoringin haasteet

on luokiteltu kategoriaan 'Rekrytointi'. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 'Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin' tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria 'Rekrytointi' haasteena viittaa työvoiman saatavuuteen liittyvään kilpailuun. ICT-toimittajien ja asiakkaiden kiinnostus offshoring-toimintaan on lisääntynyt paljon. Tämän myötä rekrytointiin on tullut mukaan kilpailua. Osaavalla työvoimalla on mahdollisuus suhteellisen helposti vaihtaa työpaikkaa ja kilpailun myötä edellisessä luvussa 5.2.2 'Kannattavuus' mainittu palkkainflaatio kehittyy entisestään. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 3 vastaajaa (HA1, HA8, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen 'Rekrytointi' haasteena liittyviä kommentteja.

*VP, pankki (HA1): 'Offshoring-markkinoille on tullut lisää länsimaisia firmoja, toimittajien ja asiakkaiden kiinnostus on lisääntynyt offshoraukseen. Asiakkaat edellyttävät toimitukseen lisää ja lisää offshorausta ainakin kaikissa Euroopan maissa. Mikä tarkoittaa lisää kilpailua offshoringin rekrytointiin. Offshoringin markkinat ovat laajentuneet ja kasvaneet.'*

*VP, vakuutus (HA10): 'Tällä hätkellä on paljon vetoa, kiinnostusta alalle ja työvoiman rekrytointiin ja kilpailu osaavasta henkilökunnasta on kovaa. Firmat palkkaavat omille palkkalistoille mikä luo ns. keinotekoista kilpailua työvoimasta. Tämä voi tulla pikkuhiljaa vakavaksikin haasteeksi offshoringiin. Riittääkö väkeä kaikkialle? Ja mitä se tarkoittaa? Hintojen nousua?'*

#### 5.2.4 Kompetenssi

Neljäs offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy ICT-alan kompetenssiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyi osaamisen-kategoriat: työssä käytetyn kielen osaaminen, ylipäättään investointi osaamisen kehittämiseen, kyseessä olevan substanssin, liiketoiminnan osaaminen, yhteistyön ja toiminnan kehittämisen osaaminen tarkoittaen monimutkaisten organisaatioiden mukanaan tuomat haasteet ja agileiden toimintomallien soveltamisen osaaminen työskentelyyn. Kaikki kompetenssiin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 'Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin' nähtiin, että nämä tekijät olivat jo mukana.

Kategorian ‘Osaaminen’ ensimmäinen huomio, yhteisen työskentelykielen löytyminen on merkittävimpiä tekijöitä, jotta ylipäätään offshoring-toimintaa voidaan harkita. Offshoring-toimintaa harjoitetaan useassa Aasian maassa ja sen lisäksi esimerkiksi myös Kiinassa, Israelissa, Bangladeshissa, Costa Ricassa ja Mexicossa (Carmel & Tjia, 2005). Esimerkiksi Kiinasta ei löydy lainkaan niin hyvin englanninkieltä osaavia työntekijöitä kuin Intiasta. Tällöin kielen tulee olla joku muu kuin suomi tai englantia, ja se aiheuttaa paljon haasteita yhteistyöhön. Yhteistyötä kun tehdään paitsi offshoring-onsite-akselilla, mutta myös asiakkaan liiketoiminnan kanssa. Niin teknisten kuin liiketoiminnallisten asioiden kanssa työskennellessä tarvitaan toimiva yhteinen kieli. Yhteisen kielen käyttäminen on puolestaan haasteen sijaan vahvuus esim Intiassa, kuten luvussa 5.1.2 jo todettiin. Tähän kohtaan kommentoi 1 vastaaja (HA3). Tässä hänen kommenttinsa.

*DCS, vakuutus (HA3): ‘Intiassa osataan tehdä töitä englannin kielellä. Näin ei välttämättä ole kaikissa offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa, esim. Kiinassa.’*

Kategorian ‘Osaaminen’ toinen huomio, investointi osaamisen kehittämiseen liittyy olennaisesti offshoring-tyyppiseen toimintaan. Offshoring henkilökunnan tulee oppia uutta suhteellisen nopeasti ja tehokkaasti. Toiminnassa pyritään pitkiin sopimuksiin, mutta aina niin ei ole. Liiketoiminta-alueiden ja sovellusalueiden vaihtuessa, sopimuksien vaihtuessa edellytetään aina uuden oppimista niin teknisesti, liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna kuin organisaationaalistakin. Vaaditaan epävarmuuden sietokykyä, sopeutuvuutta, joustavuutta ja uusien asioiden oppimiskykyä. Tähän kohtaan kommentoi 1 vastaaja (HA2). Tässä hänen kommenttinsa.

*DCS, vakuutus (HA2): ‘Helposti oppiva offshoring henkilökunta’.*

Kategorian ‘Osaaminen’ kolmas huomio, kyseessä olevan substanssin, liiketoiminnan osaaminen on haaste offshoring toiminnalle. Jotta yhteistyö toimii hyvin, on järkevintä antaa liiketoiminnan analysointiin liittyvät tehtävät onsite, Suomen henkilökunnalle. Offshoringissa harvemmin on ainakaan heti osaamista. Tarvitaan aika pitkä aika, ennenkuin offshoring henkilökunnan liiketoiminnan osaaminen kehittyy riittävälle tasolle. Tähän kohtaan kommentoi 2 vastaaja (HA4, HA5). Tässä heidän kommenttinsa.

*DCS, pankki (HA4): ‘Avain haaste, tärkein haaste on Intian työvoiman business-osaaminen halutulla asiakkaan business-alueella. Miten asiat osataan kääntää.’*

*PP, vakuutus (HA5): 'Bussineksen oppiminen on haastavaa offshoring-väelle, busineksen ja sovellusten oppiminen vie aikaa.'*

Kategorian 'Osaaminen' neljäs huomio, toiminnan kehittämisen osaaminen liittyy monimutkaisen organisaation tuomiin yhteistyön haasteisiin. Tiimi koostuu eri maiden, kulttuurien ja taustojen omaavista työntekijöistä. Jotta yhteistyö saadaan sujumaan hienosti, tarvitaan osaamista edellämaituista seikoista. Tähän kohtaan kommentoi 2 vastaaja (HA7, HA10). Tässä heidän kommenttinsa.

*DCS, vakuutus (HA7): 'Työstä tulee monimutkaisempaa. Tarvitaan osaamista, jotta työstä saadaan riittävästi hyötyjä.'*

*VP, vakuutus (HA10): 'On monimutkaista ylläpitää monimutkaista organisaatiota.'*

Kategorian 'Osaaminen' viides huomio, agileiden toimintomallien soveltamisen osaaminen työskentelyyn voi olla haaste virtuaaleissa globaaleissa tiimeissä. Periaatteessa kun työtä on tehty riittävän kauan, saadaan kehitystyön kautta tiimit toimimaan tehokkaasti. Tähän kohtaan kommentoi 2 vastaaja (HA6, HA10). Tässä heidän kommenttinsa.

*VP, vakuutus (HA6): 'Periaatteessa ei pitäisi vaikuttaa. Mutta olen nähnyt että vaikuttaa päätöksiin toimintotavoista(offshoring, reshoring).'*

*VP, vakuutus (HA10): 'Joskus agilet mallit painottavat saumatonta yhteistyötä kehitysprosessin aikana ja kasvokkain olemista, työn tekemistä samoissa tiloissa. Joskus asiakkaan mielestä ei voida käyttää offshoringia, koska tarvitaan tiivis yhteistyö busineksen ja teknisen puolen, kehitystyön kanssa. Esim määrittelyvaiheessa, käyttöliittymä-kehityksessä tai asiakaskokemuksen kehittämisessä. Näissä tapauksissa asiakas on miettinyt tarkkaan, kannattaako käyttää devopsia/agilea-mallia.'*

### 5.2.5 Kommunikointi

Viides offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy kommunikointiin, periaatteessa virtuaalitiimien väliseen kommunikointiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyi huomio kommunikoinnin merkityksestä tiimien välisessä vuorovaikutuksessa ja työn tekemisessä. Tämä huomio käy esille liitteestä 4. Kommunikointiin liittyvät offshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan



‘Kommunikointi’. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 ‘Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin’ tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria ‘Kommunikointi’ haasteena viittaa kommunikoinnin merkityksestä tiimien välisessä vuorovaikutuksessa ja työnteemisessä. Työskentely ICT-maailmassa suhteellisen haasteellisten käsitteiden ja teknologioiden kanssa ei välttämättä aukea englanninkielellä aina niin helposti. Vuorovaikutuksessa molempien osapuolien tulisi kyetä ymmärtämään asiat samalla tavalla. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 3 vastaajaa (HA1, HA4, HA10).

Tässä käsitteeseen ‘Kommunikointi’ haasteena liittyviä kommentteja:

*VP, vakuutus (HA6): ‘Kommunikointi isossa kuvassa on haaste tavalla tai toisella. Miten kommunikoidaan ja keskustelut sujuvat. Miten määrittelyt saadaan tehtyä riittävän hyvin.’*

*DCS, pankki (HA4): ‘Ja ylipäätään Intian työvoiman ja Suomen työvoiman keskinäinen ymmärrys töistä.’*

#### 5.2.6 Johtamiskulttuurin kehittäminen

Kuudes offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy johtamiskulttuurin kehittämiseen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot johtamiskulttuurin kehittämisen tarpeesta. Asia liittyy virtuaalitiimien yhtenäiseen tapaan tehdä töitä. Kaikki johtamiskulttuurin kehittämiseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Johtamiskulttuurin kehittämiseen liittyvät offshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan ‘Johtamiskulttuurin kehittäminen’. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 ‘Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin’ tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria ‘Johtamiskulttuurin kehittäminen’ haasteena viittaa virtuaalitiimien yhteistyön kehittämiseen. Kun tiimi koostuu eri maanosien, kulttuurien, organisaatiokulttuurien, toimintotapojen ja kielten edustajista, tarvitaan yhtenäinen tapa tehdä töitä ja tähän tarvitaan yhtenäistä johtamiskulttuuria. Pikkuhiljaa tämä asia kehittyy, mutta ei ole heti selvää toiminnan alkumetreillä. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 3 vastaajaa (HA1, HA4, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen ‘Johtamiskulttuurin kehittämisen’ haasteena liittyviä kommentteja.

*VP, pankki (HA1): ‘Suomessa johtamiskulttuuri on yhtenäinen, Offshoringissa tiimissä voi olla työntekijöitä Suomesta, Intiasta, Filippiineiltä, Baltiasta jne. Johtamiskulttuurillinen match on selkeämpi ja johdonmukaisempi jos tehdään vain Suomessa. Jos on paljon eri kulttuureja tiimeissä, ovat eri kulttuurit muodostuneet vuosisatojen jos ei vuosituhansien aikana ja niiden yhteensovittaminen voi olla melko haasteellista.’*

*VP, vakuutus (HA10): ‘Länsimaiset kulttuurit ovat yksilökeskeisiä suorittamiseen pohjautuvia kulttuureja. Aasian kulttuurit ns. yhteisökulttuureja.’*

### 5.2.7 Regulaatiot

Seitsemäs offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy regulaatioihin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot eri regulaatioista. Tämä liittyy tietoturvaan ja erilaisiin säädöksiin eri maiden välisissä toiminnoissa. Kaikki regulaatioihin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Regulaatioihin liittyvät offshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan ‘Regulaatiot’. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 ‘Näkemykset ICT-työn offshoringin haasteisiin’ tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria ‘Regulaatiot’ haasteena viittaa tietoturvaan ja erilaisiin säädöksiin eri maiden välisissä toiminnoissa. Esimerkiksi tietosuojan alaisuuteen kuuluva järjestelmien tuotantodatan katselu ja käsittely on tarkan suojauksen piirissä. Samoin kuin GDPR:n alainen sensitiivinen data.

Tähän kohtaan kommentoi huomioita 2 vastaajaa (HA4, HA9).

Tässä muutamia käsitteeseen ‘Regulaatiot’ haasteena liittyviä kommentteja.

*DCS, pankki (HA4): ‘Dataan liittyvät globaalit sääntelyt ovat tulleet mukaan työskentelyyn. Kuka saa katsoa dataa ja kuka saa sitä ylläpitää. Data protection= tietosuoja. Asiakkaat haluavat start-up-yritysten kautta luoda uusia ideoita ja tuotteita, mitkä on tarkoitettu ei vain Intian markkinoille vaan myös Intian ulkopuolelle. Tässä voidaan törmätä myös tietosuojan ja tekijänoikeuksiin. Kuin myös normaalin palvelutuotannon lisäksi asiakas on siirtänyt tutkimus- ja kehitystoimintaa Intiaan.’*

*Myös tässä voidaan törmätä tietosuoja-asioihin. Riippuen miten sopimukset on luotu ja maiden lainsäädännöt asioita käsittelevät.'*

*DCE, pankki (HA9): "Tietoturvan ja erilaisten säädöksiä kanssa voi tulla haasteita.'*

### 5.2.8 Geopoliittinen tilanne

Kahdeksas offshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy geopoliittiseen tilanteeseen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot geopoliittisen tilanteen vaikutuksista offshoringin haasteisiin. Tämä liittyy tietoturvaan ja erilaisiin säädöksiin eri maiden välisissä toiminnoissa. Myös Ukrainan sota ja COVID-19 aiheuttavat epästabiilisuutta toimintaan. Kaikki geopoliittiseen tilanteeseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 4. Geopoliittiseen tilanteeseen liittyvät offshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan 'Geopoliittinen tilanne'. Offshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.3 'Näkemys ICT-työn offshoringin haasteisiin' nämä asiat eivät tulleet kattavasti esille.

Kategoria 'Geopoliittinen tilanne' haasteena viittaa tietoturvaan ja erilaisiin säädöksiin eri maiden välisissä toiminnoissa. Esimerkiksi tietosuojan alaisuuteen kuuluva järjestelmien tuotantodatan katselu ja käsittely on tarkan suojauksen piirissä. Samoin kuin GDPR:n alainen sensitiivinen data. Ukrainan sota ja COVID-19 aiheuttavat epästabiilisuutta toimintaan.

Tähän kohtaan kommentoi huomioita 4 vastaajaa (HA1, HA4, HA9, HA10).

Tässä muutamia käsitteeseen 'Geopoliittinen tilanne' haasteena liittyviä kommentteja.

*VP, pankki (HA1): 'COVID\_19 ja Ukrainan sota tuovat uusia säädöksiä, lakeja toimintaan. Palvelujen tulee toimia Suomessa ja mukana pitää olla Suomen edustaja. Nämä tekijät ehkä tulevat vaikuttamaan reshoringiin. esim sotatilanteessa.'*

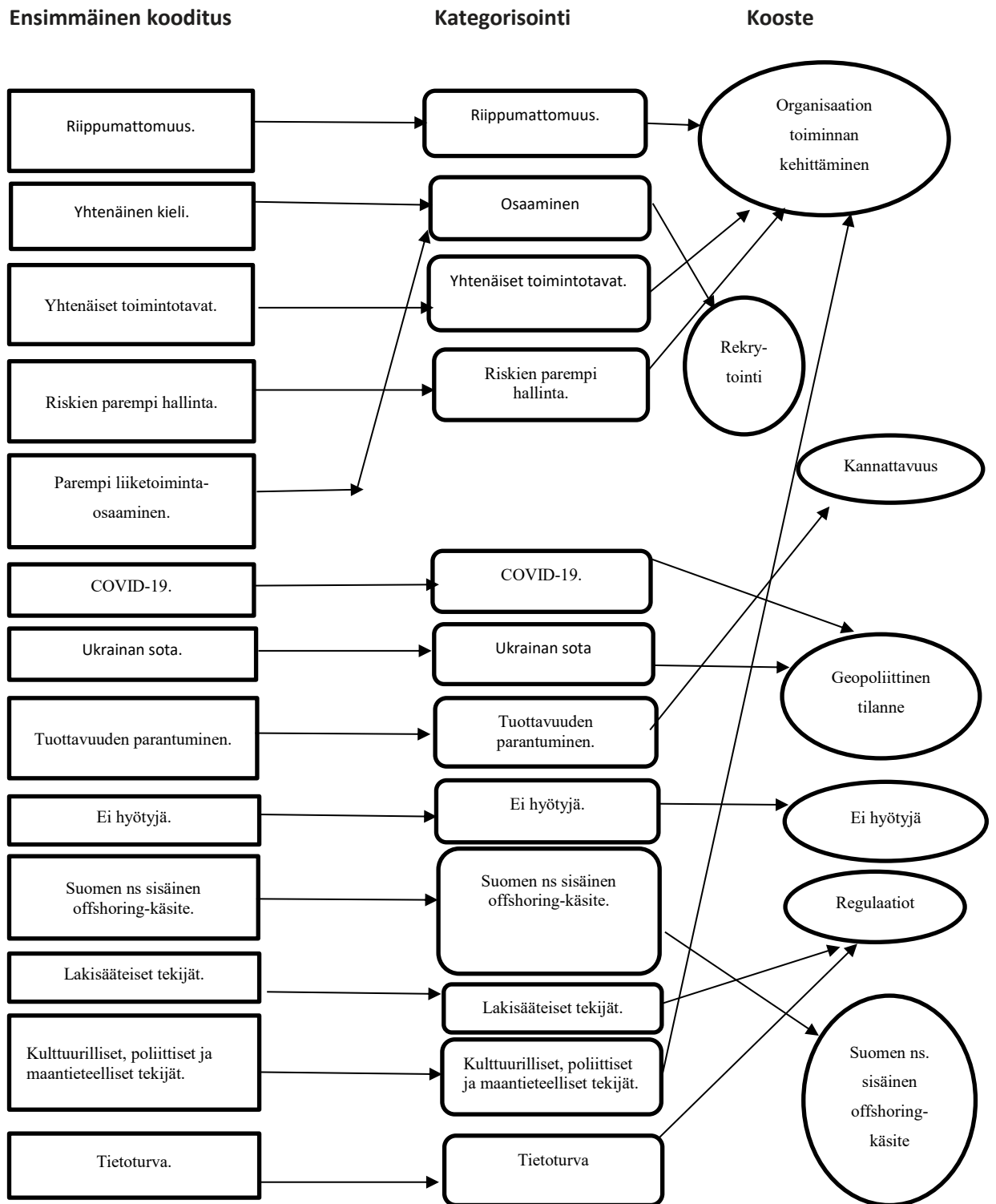
*VP, pankki (HA10): 'Geopoliittinen maailmatilanne, yleinen hintakehitys, muu lainsäädäntö- ja regulaatiokehitys vaikuttaa. Esim GDPR:n vaikutukset.'*

### 5.3 Reshoringin hyödyt

Toinen tutkimuskysymys koski reshoringin hyötyjä tänä päivänä yrityksessä Y.

Analyysin kautta löydettiin aika pitkälle samat koosteet, samat asiat reshoringin hyötyinä kuin mitä on käsitelty luvussa 5.2 offshoringin haasteina. Luonnollisesti asiat käsitellään hyödyn näkökulmasta katsottuna. Nämä ovat: organisaation toiminnan kehittäminen, rekrytointi, kannattavuus, regulaatiot ja geopoliittinen tilanne. Näiden analysoinnin voi lukea tarkemmin luvusta 5.2. Tässä luvussa käsitellään näiden edellä mainittujen koosteiden lisäksi löydetyt 2 koostetta, reshoringin hyötytekijää: 'Ei hyötyjä lainkaan' ja 'Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite'.

Edellä mainitut offshoring-haasteiden koostetiedot ja kategoriat, sekä kooditukset ja näiden kaikkien suhteet löytyvät kaaviosta 4, reshoringin hyötyjen tiedon rakennekaaviosta. Sen tarkempi analysointi koskien kahta edellä mainittua koostetietoa kuvataan alempana olevissa luvuissa.



*Kaavio 4 Reshoringin hyötyjen tiedon rakenne*

### 5.3.1 Ei hyötyjä lainkaan

Ensimmäinen ei-käsitelty reshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy näkemykseen, että reshoring toiminta ei tuo lainkaan hyötyjä mukanaan

Kaikki tähän näkemykseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 5. Reshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3.2 ‘Näkemys ICT-työn reshoringin hyötyihin’ nämä asiat eivät tulleet kattavasti esille.

Kategoria ‘Ei hyötyjä’ viittaa siihen, että tänä päivänä ei nähdä offshoring-toiminnan takaisinvedossa, reshoring toiminnassa mitään hyötyjä. Työskentelyn takaisinvento ei anna mitään lisäarvoa. Offshoring-työskentelyä on ollut mukana virtuaaleissa tiimeissä jo vuosikymmeniä, työskentely on hioitunut jo niin hyvälle tasolle että toiminnassa ei nähdä pahemmin enää epäkohtia. Tähän kohtaan kommentoi huomioita 2 vastaajaa (HA8, HA9). Huomioitavaa tässä yhteydessä on, että molemmat kommentoijat työskentelevät offshoring-organisaatiossa. Tässä heidän kommenttejaan asiaan.

*DCE, pankki (HA8): ‘Reshorigissa ei ole tällä hetkellä katsottuna hyötyjä. Alun perin välimatka oli haaste, nyt sitä ei enää ole. Välimatka on aiheuttanut haasteita, yhteistyö virtuaalitiimeissä on tuottanut hyvää tulosta. Ollaan opittu tekemään yhteistyötä.’*

*DCE, pankki (HA9): ‘Ovat jo tulleet esille, ei ole kyse offshoring/onsite(Suomi) vaan oikeanlainen shoring. On kyse oikeasta shoringista, ymmärryksestä mitkä työt on hyvä ulkoistaa ja mitkä ei. Tämä on hyvin tärkeää.’*

### 5.3.2 Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite

Toinen ei-käsitelty reshoring-toiminnan hyötyjen kooste teorian mukaan liittyy näkemykseen, että Suomeen voisi perustaa ns. sisäisen offshoring toiminnan.

Kaikki tähän näkemykseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 5. Reshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3.2 ‘Näkemys ICT-työn reshoringin hyötyihin’ nämä asiat eivät tulleet kattavasti esille.

Kategoria ‘Suomen ns. sisäinen offshoring toiminta’ viittaa siihen, että tänä päivänä olisi ehkä järkevää kartoittaa työntekijöiden halukkuus muuttaa asumaan Suomen sisällä edullisemman elinkustannusten alueille verrattuna pääkaupunkiseutuun. Periaatteessa

aika pitkälle ICT-toiminta on keskitettyä pääkaupunkiseudulle. Toisaalta paljon työtä tehdään etänä. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 1 vastaaja (HA3). Tässä hänen kommenttinsa asiaan.

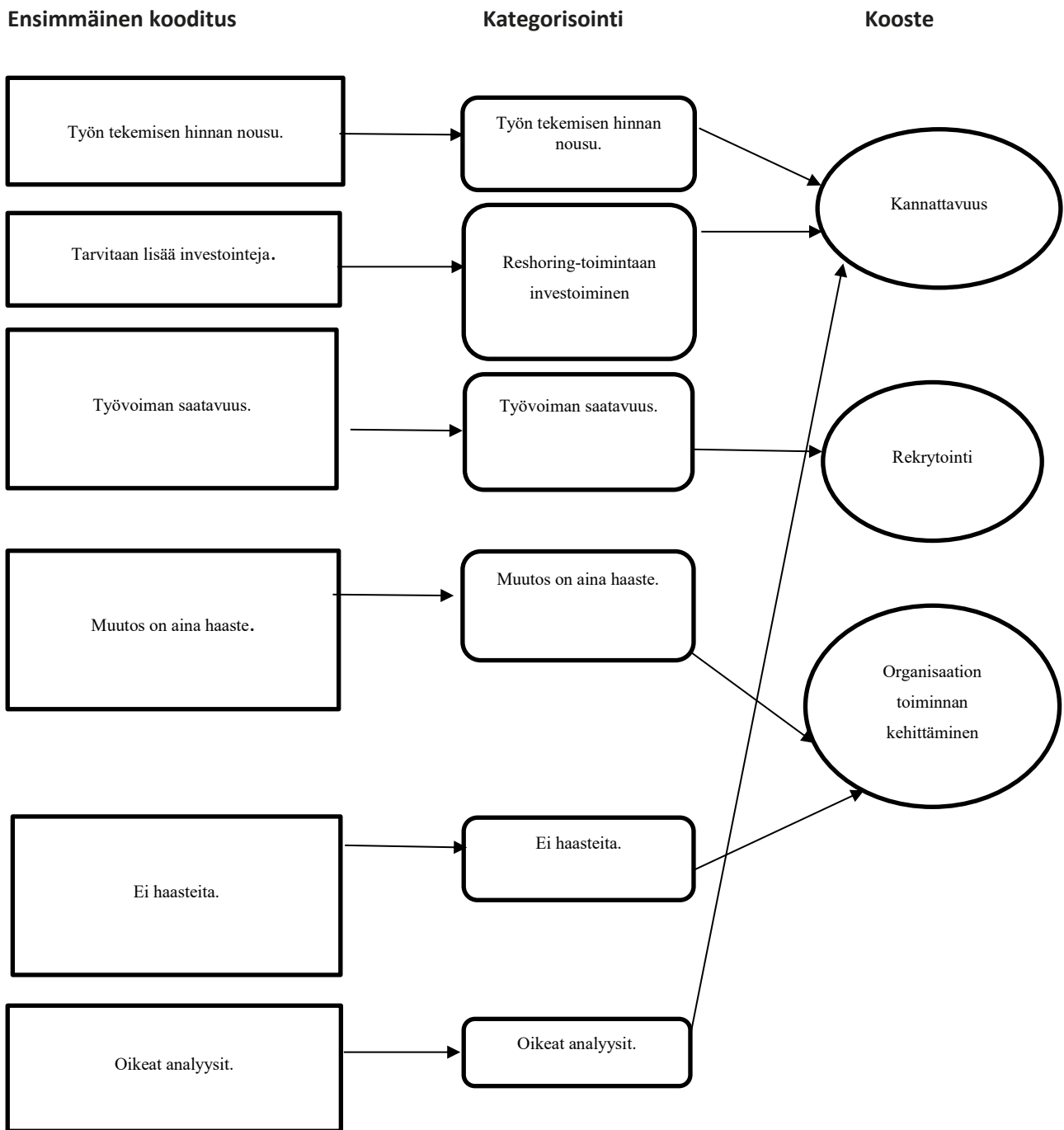
*DCS, pankki (HA3): 'Esimerkiksi USA:ssa, paljon enemmän keskustelua reshoringista. Esim silicon valley tai ylipäätään yliopistokaupungeissa. Firmoilla on tiloja ns. halvemmilla alueilla, esim Suomessa työtä voisi siirtää pois pääkaupunkiseudulta. Olisi ehkä hyvä selvittää, paljon paikkakuntia missä hyvä koulutus, edullisemmat asumiskulut ja ihmiset haluavat asua ja työskennellä siellä. Ns. Suomen sisäistä offshoringia. Kannattaisi selvittää.'*

#### **5.4 Reshoringin haasteet**

Toinen tutkimuskysymys koski myös reshoringin haasteita tänä päivänä yrityksessä Y.

Analyysin kautta löydettiin 3 eri tekijää, mitkä vaikuttavat reshoring-työskentelyn haasteisiin: kannattavuus, rekrytointi ja organisaation toiminnan kehittäminen.

Analyysin kautta löydettiin edellä mainittujen 3 eri koosteen 6 eri kategoriaa: työn tekemisen hinnan nousu, reshoring-toimintaan investoiminen, työvoiman saatavuus, muutos on aina haaste, ei haasteita ja oikeat analyysit. Edellä mainitut offshoring-haasteiden koostetiedot ja kategoriat, sekä kooditukset ja näiden kaikkien suhteet löytyvät allaolevasta kaaviosta 5, reshoringin haasteiden tiedon rakennekaaviosta. Sen tarkempi analysointi kuvataan alempana olevissa luvuissa.



*Kaavio 5 Reshoringin haasteiden tiedon rakenne*



### 5.4.1 Kannattavuus

Ensimmäinen reshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy yrityksen kannattavuuteen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyivät huomiot työn tekemisen hinnan noususta ta reshoring-toimintaan investoimisesta.

Kaikki kannattavuuteen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 6. Kannattavuuteen liittyvät reshoringin haasteet on luokiteltu kategorioihin ‘Työn tekemisen hinnan nousu’ ja ‘Reshoring-toimintaan investoiminen’. Reshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3.3 ‘Näkemys ICT-työn reshoringin haasteisiin’ tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria ‘Työn tekemisen hinnan nousu’ viittaa työvoimakustannusten nousuun offshoring-toiminnan maissa. Kilpailu työvoimasta on lisääntynyt, minkä vuoksi palkat nousevat ja työntekijöiden mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa on tänä päivänä suhteellisen helppoa. Globaalisti ICT-työtä voidaan tehdä mistä päin maailmaa tahansa, joten todennäköisesti hintojen nousuun ei ole nähtävissä muutoksia lähiaikoina. Mitä tämä tarkoittaa palkkojen nousun ja työvoiman riittävyyden näkökulmasta katsottuna. Kun työntekemisen hinta nousee offshoringissa, reshoring-päätökset tulevat ajankohtaisiksi. Tämä päivänä on työtä siirretty kuitenkin jo niin paljon offshoring-maihin, että Suomessa vastaavan työvoiman löytyminen on aidosti haaste. Vaikka kustannukset nousevat, ei reshoraus kuitenkaan läheskään aina ole vaihtoehto tai edes mahdollista. Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 2 vastaajaa (HA1 ja HA7).

Tässä kommentteja kategoriaan ‘Työn tekemisen hinnan nousu’.

*VP, pankki (HA1): ‘400 ihmisen korvaaminen tässä työmarkkinatilanteessa ei ole oikeasti mahdollista. Jos reshoring toteutuisi. Jos reshoring tulee asiakas-draivilla, ovat varmaan halukkaita maksamaan palveluista enemmän. Mutta isossa kuvassa reshoring tarkoittaa kustannuasten nousua. Suomen työvoimakustannukset ovat reilusti isommat kuin Aasian.’*

*DCS, vakuutus (HA7): ‘Edelleen hinta on avainkysymys, vaikka hinnat nousevat Intiassa.’*

Kategoria ‘Reshoring-toimintaan investoiminen’ viittaa kulujen nousuun reshoring-toiminnan lisääntyessä. Suomessa täytyy rekrytoida lisää työntekijöitä ja työtiloihin täytyy investoida. Työvoimakulut, palkat ovat tunnetusti suuremmat Suomessa ja länsimaissa yleensä. Joten periaatteessa tällä hetkellä jo johtuen näistä syistä reshoring ei välttämättä ole edes vaihtoehto. Paljon riippuu asiakkaiden halusta investoida ICT:n. Kuten jo aiemmin on tullut esille ICT-työtä voidaan tehdä globaalisti mistä päin maailmaa tahansa, reshoringia puoltavat seikat tulee olla merkittävät jos tähän päädytään. Tähän kohtaan kommentoi huomioita 1 vastaaja (HA3).

Tässä kommentteja kategoriaan ‘Reshoring-toimintaan investoiminen’.

*DCS, vakuutus (HA3): ‘Investointeihin täytyy panostaa, jos reshoring toteutuu. Tiloihin ja työvoimaan.’*

#### 5.4.2 Rekrytointi

Toinen reshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy yrityksen rekrytointiin. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyi huomio työvoiman saatavuudesta.

Kaikki rekrytointiin liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 6. Rekrytointiin liittyvät reshoringin haasteet on luokiteltu kategoriaan ‘Työvoiman saatavuus. Reshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3.3 ‘Näkemys ICT-työn reshoringin haasteisiin’ tämä sama asia tuli jo esille.

Kategoria ‘Rekrytointi’ ajatellen reshoring-toiminnan haasteita viittaa rekrytointihaasteisiin toimintoja takaisin vetävässä maassa. Offshoringin henkilökuntaa on vaikeaa löytää omasta maasta. Mikä omiaan puoltaa offshoring toiminnan jatkamista.

Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 2 vastaajaa (HA5, HA7).

Tässä muutamia kategoriaan ‘Rekrytointi’ haasteena liittyviä kommentteja.

*PP, vakuutus (HA5): ‘Offshoringissa on paljon työvoimaa, voidaan käyttää monipuolisesti. Osaamista on paljon. Jos tätä ei olisi, työskentely ei olisi niin tehokasta ja toimivaa. Suomessa ei ole vastaavia työntekijöitä tai osaamista. Ei toimisi. Ei voida ajatella, että palattaisiin entiseen toimintomalliin, reshorauksen kautta.’*

*DCS, vakuutus (HA7): 'Kuitenkin tärkein on Suomen työntekijämarkkinat, ihmisiä ei vain ole riittävästi. Osaajia.'*

#### 5.4.3 Organisaation toiminnan kehittäminen

Kolmas reshoring-toiminnan haasteiden kooste teorian mukaan liittyy organisaation toiminnan kehittämiseen. Koodituksen ja kategorioinnin kautta löytyvät huomiot muutoksesta aina haasteena, ei haasteista lainkaan ja oikeiden analyysien tuomasta merkityksestä toiminnalle. Kaikki organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät huomiot ja esimerkit käyvät esille liitteestä 6. Organisaation toiminnan kehittämiseen liittyvät reshoringin haasteet on luokiteltu kategorioihin 'Muutos on aina haaste', 'Ei haasteita' ja 'Oikeat analyysit'. Reshoringin kirjallisuuskatsauksessa luvussa 3.3 'Näkemykset ICT-työn reshoringin haasteisiin' nämä samat asiat tulivat jo esille.

Kategoria 'Muutos on aina haaste' viittaa toiminnan kehittämiseen. Uudet toiminnot vaativat aina suunnittelua, ylipäättään aikaa ja energiaa uusien toimintojen rakentamiseen. Riippumatta siitä mitä muutosta ollaan tekemässä.

Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 1 vastaaja (HA6).

Tässä hänen kategoriaan 'Muutos on aina haaste' liittyviä kommentteja.

*VP, vakuutus (HA6): 'Edut voivat olla myös haasteita. Isossa kuvassa kaikki isompi muutos voi olla haasteellista. Muutoksen hallinta tulee tehdä harkitusti. Sama pätee offshoring --> reshoring kuin myös reshoring --> offshoring.'*

*'Haasteita aiheuttaa takaisinvento offshoring → reshoring, mutta kun se on tehty--> sama kieli, sama kulttuuri. Siirto itsessään on isoin työ.'*

Kategoria 'Ei haasteita' viittaa siihen, että reshoring toiminnan ja offshoring toiminnan välillä ei nähdä haasteita. Kyse on lähinnä kyeta soveltamaan niin sanottua oikeanlaista shoringia riippuen tilanteista. Organisaation kehittäminen on tässä avainasemassa.

Tähän kohtaan kommentoi huomioita 2 vastaajaa (HA8, HA9). Huomioitavaa tässä yhteydessä on, että molemmat kommentoijat työskentelevät offshoring-organisaatiossa. Tässä heidän kommenttejaan asiaan.

*DCE, pankki (HA8): 'Välimatka on aiheuttanut haasteita, yhteistyö virtuaalitiimeissä on kuitenkin tuottanut hyvää tulosta. Kun se ollaan opittu. Ollaan ajateltu, että olisi helpompaa tehdä työtä onsiteilla. Tämä ollaan voitettu. Joten haasteita ei enää ole.'*

*DCE, pankki (HA9): 'Ovat jo tulleet esille, ei ole kyse offshoring/onsite(Suomi) vaan oikeanlainen shoring. On kyse oikeasta shoringista, ymmärryksestä mitkä työt on hyvä ulkoistaa ja mitkä ei. Tämä on hyvin tärkeää.'*

Kategoria 'Oikeat analyysit' viittaa oikeiden analyysien merkitykseen päätöksenteossa. Kannattavuuslaskelmat antavat pohjaa toiminnan kehittämiseen. Toki päätöksenteossa painottuvat muutkin tekijät kuin kannattavuus. Mutta kuten jo aiemmin on tullut esille, ovat taloudelliset tekijät olleet ja ovat edelleen merkittävimpiä vaikuttumia yritysten offshoring-reshoring päätöksissä.

Tähän kohtaan kommentoi huomioitaan 1 vastaaja (HA8).

Tässä hänen kategoriaan 'Oikeat analyysit' liittyviä kommentteja.

*DCE, pankki (HA8): 'Jos organisaatio ei näe kulutetun rahan arvoa, voi se alkaa harkita offshoringin sijaan reshoringia. Esim meidän asiakkuudessa, kun on paljon työtä, on säästö todella iso. Kannattaa vain todella erikois-olosuhteissa.'*

## 6 Keskustelua, pohdintaa

### 6.1 Johtopäätökset, tärkeimmät havainnot

Tutkielman empiiriset löydökset tukivat osin teoreettista tietoa. Offshoring-toimintaa on tutkittu paljon ja tieteellinen näkemys kulkee ainakin osin käsikädessä empiiristen löydösten kanssa. Empiirisen datan tuottamat tulokset toki antoivat myöskin lisäarvoa, uutta tietoa offshoringin ja reshoringin suhteesta. Tässä luvussa käsitellään vastauksia luvun 1.2 tutkimuskysymyksiin. Ohessa taulukko 5 kaikista anylysoiduista empiirisen aineiston tuloksista, koosteista jaoteltuna offshoringin ja reshoringin hyötyjen ja haasteiden mukaan. Nämä samat tiedot löytyvät kaavioista 2, 3, 4 ja 5 ja luvusta 5.

*Taulukko 5 Hyötyjen ja haasteiden koosteet*

	Offshoringin hyöty	Offshoringin haaste	Reshoringin hyöty	Reshoringin haaste
Rekrytoinnin merkitys.	X	X	X	X
Kompetenssi	X	X		
Kannattavuus	X	X	X	X
Organisaation toiminnan kehittäminen.	X	X	X	X
Globaalin toiminnan kehittäminen.	X			
Kommunikointi.		X		
Johtamiskulttuurin kehittäminen.		X		
Regulaatiot.		X	X	
Geopoliittinen maailmantilanne.		X	X	
Ei hyötyjä lainkaan.			X	
Suomen ns. sisäinen offshoring-toiminta.			X	

Taulukosta voi isossa kuvassa todentaa, että rekrytointi, kannattavuus ja organisaation toiminnan kehittäminen koskevat sekä offshoringin että reshoringin hyötyjä ja haasteita.

Kompetenssin merkitys liittyy offshoring-toimintaan enemmän kuin reshoring-toimintaan kuten myös globaalin toiminnan kehittäminen, kommunikoinnin merkitys ja johtamiskulttuurin kehittäminen. Regulaatiot ja geopolitiittinen maailmantilanne liittyvät sekä offshoringiin että reshoringiin, offshoringin haasteisiin ja reshoringin hyötyihin. Reshoringin hyötyihin liittyvät koosteet ei hyötyjä lainkaan ja Suomen ns. sisäinen offshoring-toiminta. Seuraavissa kappaleissa avataan näitä asioita hiukan tarkemmalle tasolla.

Tärkeimmät havainnot koskien offshoringin hyötyjä ovat rekrytoinnin merkitys, kompetenssin korostuminen, kannattavuus, organisaation toiminnan kehittäminen ja globaalin toiminnan, tiimityön kehittäminen.

Rekrytoinnin merkitys ja kannattavuus ovat havaintoja, mitkä tulivat selkeästi esille myös teoreettisessa katsauksessa. Ehkä tärkein offshoring toiminnan motiivi on ollut kannattavuus ja se toteutuu selkeästi. Rekrytointi on helpompaa offshoring-maissa kuin länsimaissa jo suuren osaajapoolin vuoksi. Kompetenssin osalta on tutkimuksissa kyllä löydetty hyvä englannin kielen taito, varsinkin Intiassa. Sitä, havaintoa, että offshoringin henkilökunta on helposti oppivaa ja näin ollen konsultoinnin näkökulmasta katsottuna potentiaalista työvoimaa, ei nähty teoria-osuudessa. Organisaation toiminnan kehittämisen havainto koskien start-up yritysten perustamista ja tutkimus- ja kehitystyön mahdollistamista offshoring-maihin oli uusi empiirinen havainto. Havainto koskien erittäin hyvää globaalia yhteistyötä oli uusi havainto. Offshoringissa on opittu tekemään hyvää yhteistyötä huolimatta kulttuurillisista eroavaisuuksista. Virtuaaleissa tiimeissä yhteistyö on kehittyneempää kuin vain yhden valtion sisällä olevissa tiimeissä, yhtä kansallisuutta edustavissa tiimeissä, esim. Suomessa.

Yhteenvedona uusista offshoringin hyötyjen empiirisistä löydöksistä voi sanoa, että toiminta offshoring-maissa on alkuajoista selkeästi kehittynyt. Näkemys ehkä tukee hyvinkin uuden normaalin offshoring-työskentelyn vakiintumista. Tänä päivänä ei ole maantieteellisesti ja/tai aikavyöhykkeellisesti kovinkaan paljon merkitystä missä päin maapalloa ICT-työtä tehdään.

Tärkeimmät havainnot koskien offshoringin haasteita ovat organisaation toiminnan kehittäminen, kannattavuus, rekrytointi, kompetenssi, kommunikointi, johtamiskulttuurin kehittäminen, regulaatiot ja geopolitiittinen maailmantilanne.

Näistä kaikki muut havainnot, lukuunottamatta geopolitiittista mailmantilannetta tulivat suhteellisen hyvin esille teoreettisessa osuudessa. Liiketoiminta-osaamisen puute nähtiin myös suhteellisen isona offshoring toiminnan puutteena. Tietoturvaan ja erilaisiin säädöksiin liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi eri maiden välisissä toiminnoissa. Esimerkiksi tietosuojan alaisuuteen kuuluva järjestelmien tuotantodatan katselu ja käsittely on tarkan suojauksen piirissä, samaan joukkoon kuuluu myös GDPR:n alainen sensitiivinen data. Ukrainan sota ja COVID-19 aiheuttavat epästabiilisuutta toimintaan.

Yhteenvetona uusista empiirisen datan offshoringin haasteiden löydöksistä voi sanoa, että kirjallisuuden näkemys haasteista kulkee melko hyvin käsi kädessä löydösten kanssa. COVID-19 ja Ukrainan sotaa tuskin kukaan on osannut ennustaa etukäteen.

Tärkeimmät havainnot koskien reshoringin hyötyjä ovat organisaation toiminnan kehittäminen, rekrytointi, kannattavuus, regulaatiot ja geopolitiittinen tilanne, ei hyötyjä lainkaan ja Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite.

Havainnot ovat aika pitkälle samoja kuin mitä löydettiin offshoringin haasteina. Tietenkin asiat käsitellään hyödyn näkökulmasta katsottuna. Nämä ovat organisaation toiminnan kehittäminen, rekrytointi, kannattavuus, regulaatiot ja geopolitiittinen tilanne. Näiden lisäksi löydettiin kaksi havaintoa: ei hyötyjä lainkaan ja Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite. Tutkimuksen joidenkin haastateltavien mukaan tänä päivänä ei nähdä offshoring-toiminnan takaisinvedossa, reshoring toiminnassa mitään hyötyjä. Työskentelyn takaisinvento ei anna mitään lisäarvoa. Offshoring-työskentelyä on ollut mukana virtuaaleissa tiimeissä jo vuosikymmeniä, työskentely on hioitunut jo niin hyvälle tasolle, että toiminnassa ei nähdä pahemmin enää epäkohtia. Teoreettinen osuus ei tukenut tätä näkemystä. Koskien Suomen ns. sisäistä offshoringia olisi tänä päivänä ehkä järkevää kartoittaa työntekijöiden halukkuus muuttaa asumaan Suomen sisällä edullisemman elinkustannusten alueille verrattuna pääkaupunkiseutuun. Teoreettinen osuus ei tukenut myöskään tätä näkemystä.

Yhteenvetona uusista empiirisen datan reshoringin hyötyjen löydöksistä voi sanoa, että kirjallisuuden näkemys hyödyistä kulkee melko hyvin käsi kädessä löydösten kanssa lukuunottamatta kahta viimeksi mainittua löydöstä. Offshoringin haasteet aiheuttavat reshoringin hyötyjä ja puoltavat reshoring päätöksiä.

Tärkeimmät havainnot koskien reshoringin haasteita ovat kannattavuus, rekrytointi ja organisaation toiminnan kehittäminen.

Havainnot ovat aika pitkälle samoja kuin mitä löydettiin offshoringin hyötyinä. Näkökulma on tietenkin haasteen näkökulma. Teoreettinen osuus tuki näitä löydöksiä. Ehkä merkittävin löydös reshoringin haasteena oli se, että Suomessa saman osaajapoolin löytäminen, korvaaminen verrattuna offshoringin vastaavaan voi olla liian haastava tehtävä.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus kattoi laajan empiirisen aineiston melko kattavalla haastateltavien variaatiolla. Esille nousivat kolme mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta.

Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena esille tuli tarve kulttuurillisten, organisaationaalisten ja poliittisten näkökulmien syvällisemmälle analyysille offshoring-, reshoring-maailmassa. Näillä tekijöillä on selkeästi merkittävä vaikutus offshoring-reshoring-toimintaan, päätöksiin ja niiden pysyvyyteen.

Geopoliittisen maailmantilanteen tutkiminen tähdäten yritysten toimintojen riskienhallinnan keittämiseen olisi ehkä myös kiinnostava jatkotutkimusaihe.

Kolmantena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena nousi esille ns. offshoring-toiminnan uusi normaali-käsitteen syvällisempi analyysi.

*'Offshoringin dynamiikat ovat myös muuttumassa, ei ole vain onsite/offshoring vaan right shoring. Sopiva malli oikeaan tilanteeseen, oikea kalibrointi. Offshoring on uusi normaali.'*



## 7 Yhteenveto

Tutkimuksessa analysoitiin empirian ja teorian suhdetta tutkimuskysymyksiin:

- Mitä hyötyjä ja haasteita ilmenee offshoring toiminnassa ?
- Mitä hyötyjä ja haasteita ilmenee reshoring toiminnassa ?
- Mitä mahdollisia yhteyksiä on nähtävissä offshoring ja reshoring toiminnan välillä? Mitkä tekijät vaikuttavat siirtymiseen offshoringista reshoringiin?

Uudet, luvussa 6.1 esiintyvät tutkimuksen löydökset antavat pohtimisen aihetta offshoring- ja reshoring-toiminnan suhteelle. Tässä vielä pohdintaa yhteenvetona asian tiimoilta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että offshoringin haasteet (esim. liiketoiminta-osaaminen, kieli) ovat melko pitkälle reshoringin hyötyjä ja vastaavasti offshoringin hyödyt (esim. kustannustehokkuus) ovat reshoringin haasteita.

Tutkielman teoreettinen osuus tuki yhdessä empiiristen tulosten kanssa pääsääntöisesti taloudellisiin seikkoihin ja organisatorisiin, kehityksellisiin seikkoihin liittyviä tekijöitä. Asioita mitä voi helposti teoretisoida. Puhtaasti empiirisiin löydöksiin pohjautuvat asiat, siis ne mitä teoria ei tukenut, liittyivät asioihin mitkä eivät välttämättä liity yritysten jokapäiväiseen liiketoiminnan parantamiseen. Ainakaan isossa kuvassa.

Osaava henkilökunta offshoringin hyötynä on kyllä huomattu, mutta sitä että osaavan henkilökunnan konsultoiva sopeutuminen, joustaminen ja uuden oppiminen ovat korkealla tasolla, ei teoria osannut ottaa huomioon. Ehkä analyysin taso on jäänyt varsin pinnalliselle tasolle. Lisätutkimusta kaivataan. Tähän samaan kategoriaan lukeutuvat havainnot koskien start-up yritysten perustamista ja tutkimus- ja kehitystyön mahdollistamista offshoring-maihin ja havainto koskien erittäin hyvää globaalia yhteistyötä. Kaksi ensimmäistä havaintoa liittyvät toimintojen laajentamiseen. Työskentely on kehittyneempää virtuaaleissa globaaleissa tiimeissä, kuin vain esimerkiksi Suomen tiimeissä. Teoreettinen katsaus ei löytänyt tätä viimeisintä huomiota, koska tutkimuksen tulisi olla puhtaasti virtuaalien globaalien tiimien tutkimusta pohjautuen laajaan empiiriseen aineistoon.

Yhteenvedona uusista offshoringin hyötyjen empiirisistä löydöksistä suhteessa teoriaan voi sanoa, että toiminta offshoring-maissa on alkuajoista selkeästi kehittynyt. Näkemys ehkä tukee hyvinkin uuden normaalin offshoring-työskentelyn vakiintumista. Tänä päivänä ei ole maantieteellisesti ja/tai aikavyöhykkeellisesti kovinkaan paljon merkitystä missä päin maapalloa ICT-työtä tehdään.

Offshoringin haasteiden empirian ja teorian eroavaisuuksien löydökset olivat lähinnä liiketoiminnallisiin riskeihin varautumista. Tämän päivän geopolitiittinen tilanne on mahdollisesti voimakkain reshoring-päätöksiin ajava tekijä. Yrityksillä on oltava riskien hallinnan näkökulmasta katsottuna varasuunnitelma epävakaaassa, maailmanpoliittisessa tilanteessa, jotta toiminta voi jatkua normaalina. Geopolitiittinen tilanne, COVID-19 ja Ukrainan sota tulivat koko maailmalle täysinä yllätyksinä. Riskien hallinnan tutkimusta tarvitaan mukaan enemmän. Toisaalta ns. uuden normaalin käsite tukee offshoring-toiminnan jatkumista, kysymys on lähinnä oikean balanssin löytymisestä, ns. rightshoringista. COVID-19:n aika opetti toimimaan globaaleissa, virtuaaleissa tiimeissä joustavasti, laadukkaasti ja tehokkaasti. Teorettinen näkemys haasteista kulkee muuten melko hyvin käsi kädessä empiiristen löydösten kanssa.

Reshoringin hyötyjen eroavaisuudet suhteessa teoriaan ja empiriaan olivat 'Ei hyötyjä lainkaan' ja 'Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite'. Ensin mainittu on ehkä hiukan puolueellinen näkökulma, koska tätä mieltä olivat ainoastaan offshoringin henkilökunnan edustajat. Kuitenkin offshoring-työskentelyä on ollut mukana virtuaaleissa tiimeissä jo vuosikymmeniä, työskentely on hioitunut jo niin hyvälle tasolle, että toiminnassa ei nähdä pahemmin enää epäkohtia. Joten pohditaan, mitä lisäarvoa reshoring voisi tuoda toimintaan. Suomen sisäinen ns. offshoring on tutkimuksen arvoinen idea, tutkimusta tarvitaan offshoringin ja reshoringin suhteesta Suomen sisällä. Kehittäminen voisi ehkä tuoda lisäarvoa ICT-maailmaan. Tällaista tutkimusta ei ole varmaankaan pahemmin tehty, siksi tätä ei löydetty teoria-osuudesta.

Ehkä merkittävin löydös reshoringin haasteena oli se, että Suomessa saman osaajapoolin löytäminen, korvaaminen verrattuna offshoringin vastaavaan voi olla liian haastava tehtävä. Se ei välttämättä ole enää mahdollista. Liittyy taloudellisten seikkojen suhteelliseen suureen painotukseen kokonaisvaltaisen kehityksen ja laadun kustannuksella. Asioita, mitä jokaisen yrityksen tulee pohtia pitkän tähtäimen strategisessa suunnittelussa.

Tutkimuksen tarkoituksena, päämääränä on löytää empiirisen datan huomioita, mitä voidaan kehittää eteenpäin. Tähän vaatimukseen tämä tutkimus vastaa hyvinkin.

## Lähteet

Arlbjorn, Jan Stentoft – Mikkelsen, Ole Stegmann (2014) Backshoring manufacturing: notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20 (1), 60–62.

Ashby, Alison (2016) From global to local: reshoring for sustainability. *Opererations Managemet Research*, Vol. 9 (3-4), 75-88.

Beulen, Erik (2009) The contribution of a global service provider’s Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets Comparing issues and implications in six developing countries. *Information technology & People*, West Linn, Vol. 22 (3), 270-288.

Biedenbach, Thomas - Müller, Ralf (2011) Paradigms in project management research: examples from 15 years of IRNOP conferences. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 4 (1), 82-104.

Bretscher, Lorenzo (2022) From Local to Global: Offshoring and Asset Prices. *Management Science Articles in Advance*, 1–29.

Caniato, Federico – Golini, Ruggero – Kalschmidt, Matteo (2013) The effect of global supply chain configuration on the relationship between supply chain improvement programs and performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 143 (2), 285–293.

Carmel, Erran (1997) *The explosion of global software teams*. Computerworld, 1997, Vol.31 (49), S6–C6.

Carmel, Erran - Tjia, Paul (2005) *Offshoring information technology: sourcing and outsourcing*. Cambridge University Press.

Charmaz, Kathy (2014) *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications, London.

- Cosimato, Silvia - Vona Roberto (2021) Digital Innovation for the Sustainability of Reshoring Strategies. *A Literature Review, Sustainability (Switzerland)*, Vol. 13 (14), 7601.
- Darnall, Nicole – Jolley, G. Jason – Handfield, Robert (2008) Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17(1), 30–45.
- Dekkers Rob (2011) Impact of strategic decision making for outsourcing in managing manufacturing. *International journal of operations & production management*, Vol. 31(9), 935–965.
- Elia, Stefano – Caniato, Federico -Luzzini, Davide – Piscitello, Lucia (2014) Governance choice in global sourcing of services: the impact on service quality and cost saving performance. *Global Strategy Journal*, Vol. 4(3), 181–199.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2011) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publicatios Ltd.
- Eriksson, Päivi - Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publicatios Ltd.
- Eriksson, Päivi - Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publicatios Ltd.
- Finnish National Board on Research Integrity (2019) *The ethical principles of research with human participants and ethical review in the human sciences in Finland*. Finnish National Board on Research Integrity TENK Guidelines 2019, 1–73. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarviointin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarviointin_ohje_2019.pdf), haettu 25.1.2023.
- Fratocchi, Luciano - Di Mauro, Carmela – Barbieri, Paolo - Nassimbeni Guido - Zanoni Andrea (2014) When manufacturing moves back: concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20 (1), 54–59.

- Gioia, Dennis A. - Corley, Kevin G. - Hamilton, Aimee L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16(1), 15–31.
- Gray, John V. – Skowronski, Keith – Esenduran, Gökce – Rungtusanatham, Johnny (2013) The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49(2), 27–33.
- Gylling, Michael – Heikkilä, Jussi – Jussila, Kari – Saarinen, Markku (2015) Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: a case study in the bicycle industry. *International Journal of Production Economics*, Vol. 162, 92–100.
- Hammersley, Martin (2013) *What is qualitative research*. London: Bloomsbury Academic.
- Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena (2011) *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Johnston, David (2012) *The shift to reshoring*. Supply and Demand Chain Executive, <https://www.sdexec.com/sourcing-procurement/article/10761276/blue-yonder-the-shift-to-reshoring>, haettu 12.1.2023.
- Kiesler, Sara - Cummings, Jonathon (2002) What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research. *Boston Review. Distributed Work*, 57-80.
- Kinkel, Steffen – Maloca, Spomenka (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring - a german perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15 (3), 154–165.
- Larsen, Marcus M – Manning, Stephan – Pedersen, Torben (2013) Uncovering the hidden costs of offshoring: the interplay of complexity, organizational design and experience. *Strategic Management Journal*, Vol. 34(5), 533–552.

Lee-Kelley, Liz - Sankey, Tim (2008) Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International journal of project management*, Vol.26 (1), 51-62.

Lewin, Arie Y. – Massini, Silvia – Peeters, Carine (2009) Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40(6), 901–925.

Lin, Nidhida – Hao, Tan – Chen, Stephen (2016) Global offshoring portfolio diversity and performance implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, Vol. 47(2/3), 114-136.

Manning, Stephan – Massini, Silvia - Lewin Arie Y (2008) A dynamic perspective on next-generation offshoring: the global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22(3), 35–54.

Markie, Peter – Folescu, M (2021) Rationalism vs. Empiricism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. < <https://plato.stanford.edu/entries/rationalism-empiricism/>>, haettu 20.1.2022.

Marckwort (2022), website marckwort.fi, <https://www.marckwort.fi/70-20-10-learning-model-totta-vai-tarua/>, haettu 12.1.2023.

Martinez-Mora Carmen – Merino, Fernando (2014) Offshoring in the Spanish footwear industry: a return journey? *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20(4), 225–237.

Maskell, Peter – Pedersen, Torben – Petersen, Bent - Dick-Nielsen, Jens (2007) Learning paths to offshore outsourcing: from cost reduction to knowledge seeking. *Industry and Innovation*, Vol. 14(3), 239–257.

Meyers, Robert G. (2014) *Understanding Empiricism*. Routledge, London.

- Ocicka Barbara (2016) Reshoring: implementation issues and research opportunities. *Management* Vol. 20 (2), 103-117.
- Smite, Darja – Moe, Nils Brede – Gonzales – Huerta, Javier (2021) Overcoming cultural barriers to being agile in distributed teams. *Information and Software Technology*, Vol. 138, Article number 106612.
- Stenlund, Antero (2020) *Grounded Theory*, BoD – Books On Demand, Helsinki, Suomi.
- Strauss, Anselmi - Corbin, Juliet (1990) *Basics of qualitative research, Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Tate, W.L. (2014) Offshoring and reshoring: US insights and research challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20 (1), 66-68.
- Tate, Wendy – Bals, Lydia (2017) Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 47 (2/3), 106 – 113.
- Tyagi, Sulabh – Sibal, Ritu – Suri, Bharti (2022) Empirically developed framework for building trust in distributed agile teams. *Information and Software Technology*, Vol. 145, Article number 106828.
- Tynjälä Päivi (1991) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387 – 598.
- Van Bommel HWM (2011) A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of cleaner production*, Vol. 19(8), 895–904.
- Varma, Siddharth - Wadhwa, Subhash - Deshmukh, S (2006). Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18(3), 223–243.



Yewale, Kanchan (2022) *Offshore development trends in 2022 you cannot miss*. Clarion Technologies. <https://www.clariontech.com/blog/offshore-development-trends-in-2022-you-cannot-miss>, haettu 5.3.2023.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Introduction to the interview**

During the last few decades offshoring-work has been increased in western countries, especially to Asia. Even though reshoring, which means taking back offshoring work, has occurred to some extent.

Which factors have been in favor of using offshoring and which factors on the other hand have been experienced to be challenges. What is the situation currently today ? And which factors have been possible affected to reshoring-phenomenon's increase.

Understanding, perception of these things differ depending on the interviewee's role in the organization. In this research we aim to get answers, references to these questions.

This research is implemented as semi-structured qualitative interview-research so that the company and the interviewee remain anonymous. Because of technical reasons, the interviews are recorded and transcribed with Teams video calls. The permission to the recording and transcription is going to be always asked from the interviewee. The participation is volunteer. The answers can also be written down manually and the interview can be stopped whenever interviewee wants to do that. The interviews are implemented in English due to analyzing purposes. Interviews will last maximum 30 minutes.

With the company Y, in which these interviews are implemented, we have agreed that the company remains in research anonymous and the permission to this empirical data collection by interviews has been given by company's GDPR-responsible.

#### **Definitions:**

**Offshoring;** Means companies' functionalities, in this case ICT-work's transfer to another country within the corporation.

**Reshoring:** Reshoring is the process of returning the offshoring work back to the company's original country. Concerns in this case ICT-work. Reshoring is also known as onshoring, inshoring or backshoring.

**Liite 2. Interview, semi-structured questions**

1. How long you have worked in ICT- field ?
2. How long you have worked with offshore-agreements?
3. What is your role in organization ?
4. Do you work in onsite- or offshore-organization ?
5. How do you see definitions offshoring, reshoring in today's ict-field in big - picture ?
6. How do you see definitions offshoring, reshoring in the company you currently work ?
7. How do you see, why offshore working has been started, reasons?
8. Which benefits you see in offshoring ?
9. Which challenges you see in offshoring ?
10. Which factors are in favor for continuing offshore-agreements ?
11. Which factors are against for continuing offshoring ?
12. How do you see, which other factors might affect to offshoring work ?
13. How do you see the changes in offshoring work between years 2013 and 2022 ? What have changed ?
14. Have you met reshoring or perceptions to it in your work ?
15. If you have, which factors might have affected to that ?
16. Which benefits you see in reshoring ?
17. Which challenges you see in reshoring ?
18. How do you see, which other factors might affect

to reshoring work ?

19. How do you describe differences between offshoring- and reshoring-work ?

20. Do agile models in working, devops affect to offshoring work or decisions to reshore work ?

21. Do cultural subjects affect to offshoring work or decisions to reshore work ?

22. How do you see, does your role in organization affect to the opinions related to this interview's questions ?

23. Does something else come to your mind what you would like to mention related to definitions offshoring / reshoring ?

**Thank You for Your valuable answers !**

### Liite 3. Offshoringin edut ja haastattelujen esimerkit

Huomio	Osallistuja	Haastattelun datan esimerkki
Kustannushyöty, työn hinta on Intiassa huomattavasti edullisempi kuin länsimaissa. Lähinnä asiakkaan näkökulmasta katsottuna.	HA1, HA2, HA4, HA5, HA6, HA7, HA8, HA9, HA10	'Kustannushyöty ja riittävän resurssipoolin hyödyntäminen. Firket kasvavat ja ovat huomanneet enenevässä määrin offshoringin hyödyt kasvussaan.' 'Kustannushyöty.' 'Edullinen työn hinta.'
Työvoiman saatavuus on helpompaa johtuen Intian suuresta väkimäärästä, resurssipooli on isompi.	HA1, HA4, HA5, HA6, HA7, HA8, HA9, HA10	'Työvoimaa helpommin saatavilla.' 'Osaamispoolin hyödyntäminen. Erikoisosaamista löytyy paremmin kuin Suomesta, ylipäätään potentiaalisia osaavia työntekijöitä löytyy enemmän. Tutkimus- ja kehitystyötä tehdään myös Intiassa, kuin myös start-up-yritykset perustavat toimistoja Intiaan juurikin työvoiman saatavuuden vuoksi.' 'Offshoringissa on paljon työvoimaa, voidaan käyttää monipuolisesti. Osaamista on paljon.' 'Osaajien löytyminen'. 'Osaavan työvoiman saatavuus.' Tehokkaampaa kuin onsiteilla. Jos on paljon työtä, ei voida skaalata muulla lailla.' 'Suurin hyöty on laaja osaajapooli kustannustehokkaasti'.
Eriyisosaamista on löydettävissä helpommin, koska resurssipoolit ovat isommat.	HA4, HA5, HA6, HA8, HA9, HA10	'Etujen painotus ja järjestys ovat tärkeitä. Erikoisosaamisen löytäminen on tärkein etu !!!!! Niitä on saatavilla offshoresa. Kustannustehokkuus, lähinnä asiakkaan näkökulmasta katsottuna on etu.'
Intiassa osataan tehdä töitä englannin kielellä. Näin ei välttämättä ole kaikissa offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa, esim Kiinassa.	HA3,	Intiassa osataan tehdä töitä englannin kielellä. Näin ei välttämättä ole kaikissa offshoring-toimintaa harjoittavissa maissa, esim Kiinassa.
Työvoiman skaalautuvuus. Suomessa on aivan liian vähän erityisosaajia. Offshoring-toiminta, Aasian ja Intian markkinat antavat mahdollisuudet laajempiin markkinoihin.	HA1	'Työvoiman skaalautuvuus. Suomessa on aivan liian vähän erityisosaajia. Offshoring-toiminta, Aasian ja Intian markkinat antavat mahdollisuudet laajempiin markkinoihin.'
Helposti oppiva offshoring henkilökunta.	HA2	Helposti oppiva offshoring henkilökunta.
Osin johtuen eri aikavyöhykkeestä offshoring mahdollistaa 24/7 toimivat callcenterit. Tästä on hyötyä liiketoiminnalle.	HA3, HA9	Osin johtuen eri aikavyöhykkeestä offshoring mahdollistaa 24/7 toimivat callcenterit. Tästä on hyötyä liiketoiminnalle.
Tutkimus- ja kehitystyön mahdollistaminen helpommin offshoring maihin johtuen edullisista kustannuksista ja työvoiman saatavuudesta.	HA4	Tutkimus- ja kehitystyötä tehdään myös Intiassa, kuin myös start-up-yritykset perustavat toimistoja Intiaan juurikin työvoiman saatavuuden vuoksi.'
Start-up yritysten mahdollistaminen helpommin offshoring maihin johtuen edullisista kustannuksista ja työvoiman saatavuudesta.	HA4	Tutkimus- ja kehitystyötä tehdään myös Intiassa, kuin myös start-up-yritykset perustavat toimistoja Intiaan juurikin työvoiman saatavuuden vuoksi.'
On opittu tekemään hyvää yhteistyötä huolimatta kulttuurillisista erilaisuuksista.	HA5, HA6	Ollaan opittu tekemään töitä offshoringin kanssa ja myös kulttuuria ollaan opittu molemmin puolin. Ns. lastentaudit on selätetty, nämä seikat puoltavat offshoringin jatkamista.

Yhteistyö on kehittyneempää kuin vain yhden valtion sisällä, esim Suomessa.		‘Covid on opettanut tekemään töitä ns. yhteistyövälineillä. Niin Suomessa kuin offshoringissa, joten työnteon erot ovat tänä päivänä melko pienet.’
Agilet toimintomallit	HA7, HA8	‘Isossa kuvassa agilet toimintomallit ovat hyviä. Offshoring-tiimit mukautuvat kyllä tarpeen mukaan. Pieniä ongelmia voi esiintyä yhteistyössä eri lokaatioissa. Ongelmat voidaan selättää suunnitelluilla protokollilla.’ ‘Tekevät työn helpommaksi läpinäkyvyyden vuoksi. Antavat etuja. Aikaisemmin oli paljon ongelmia näiden puutteiden vuoksi.’ ‘Alkuun täytyi opetella, tänään ei enää vaikutusta. Nyt jo normi. Pandemia opetti tekemään työtä ketterillä toimintomalleilla. Nyt halutaan olla samassa tiimissä, offshore+onsite+asiakas, agilet mallit auttavat tässä.’
Uusi normaali	HA9	‘Offshoringin dynamiikat ovat myös muuttumassa, ei ole vain onsite/offshoring vaan right shoring. Sopiva malli oikeaan tilanteeseen, oikea kalibrointi. Offshoring on uusi normaali.’

#### Liite 4. Offshoringin haasteet ja haastattelujen esimerkit

Huomio	Osallistuja	Haastattelun datan esimerkki
Kulttuurierot länsimaisen ja Aasian kulttuurien välillä.	HA1, HA3, HA6, HA7, HA9	‘Kulttuurilliset erot, vaatii johtamiselta haasteita.’ ‘Kulttuurierot. Tulee helposti esiin päivittäisessä toiminnassa. Hierarkia on Intiassa erilainen, esim intialaiset eivät ehkä uskalla kysyä niin helposti kuin Suomessa periaatteessa tehdään helposti. Vaikuttaa oppimiseen. KT-tilaisuuksissa ei uskalleta kysyä, kierrätetään pomon kautta. Jos kysytään, oletko ymmärtänyt, vastaus on että kyllä. Käytännössä totuus on toinen. Suomen organisaation tulee tietää kulttuurierot ennen offshoring-yhteistyötä.’ ‘Kulttuurilliset erot ovat haaste. Ehkä välillä unohdetaan, uusien tiimien perustamisissa nämä asiat eikä panosteta niihin riittävästi: kommunikointiin ja kulttuurillisiin aiheisiin.’ ‘Kulttuurilliset tekijät, molempiin suuntiin. Täytyy oppia tekemään työtä yhdessä. Tänä päivänä jo sujuu melko hyvin, mutta kuitenkin.’ ‘Kulttuurilliset erot työskentelyssä, toisten ymmärtäminen.’

Kustannushyödyn pieneneminen offshoren palkkainflaation vuoksi.	HA1, HA7, HA8	<p>‘Kustannushyöty pienenee koko ajan palkkainflaation vuoksi, miten hyöty saadaan pidettyä?’</p> <p>‘Riittääkö väkeä kaikkialle? Ja mitä se tarkoittaa? Hintojen nousua?’</p> <p>‘Työvoiman saatavuus tulee olemaan ongelma, hinnat nousevat hurjasti tällä hetkellä. --&gt; syy reshoraukseen, jos Suomen hinnat myös korkeat. Ei ole kuitenkaan työvoimaa. Globaalisti ICT-työtä voidaan tehdä mistä päin maailmaa tahansa, joten todennäköisesti hintojen nousuun ei ole nähtävissä muutoksia lähiaikoina. Olemme oppineet tekemään työtä monikulttuurillisissa virtuaalitiimeissä. Tulevatko ICT-työn hinnat olemaan samat globaalisti kaikissa maissa muutamassa vuosikymmenessä? Olemme todenneet, että kaikkialla maailmassa voidaan, osataan tehdä töitä monikulttuurillisissa globaalisti jakaantuneissa tiimeissä.’</p>
Kilpailu työvoiman saatavuudesta on lisääntynyt.	HA1, HA8, HA10	<p>‘Offshoring-markkinoille on tullut lisää länsimaisia firmoja, toimittajien ja asiakkaiden kiinnostus on lisääntynyt offshoraukseen. Asiakkaat edellyttävät toimitukseen lisää ja lisää offshorausta ainakin kaikissa Euroopan maissa. Mikä tarkoittaa lisää kilpailua offshoringin rekrytointiin. Offshoringin markkinat ovat laajentuneet ja kasvaneet.’</p> <p>‘Tällä hätkellä on paljon vetoa, kiinnostusta alalle ja työvoiman rekrytointiin ja kilpailu osaavasta henkilökunnasta on kovaa. Firmat palkkaavat omille palkkalistoille mikä luo ns. keinotekoista kilpailua työvoimasta. Tämä voi tulla pikkuhiljaa vakavaksikin haasteeksi offshoringiin. Riittääkö väkeä kaikkialle? Ja mitä se tarkoittaa? Hintojen nousua?’</p>
Työssä käytetty kieli.	HA2, HA4, HA6	<p>‘Pääasiallinen haaste on kieli. Osa dokumentaatiosta on edelleen suomeksi, kääntäminen on iso työ.’</p> <p>‘Joissakin euroopan maissa voi ylipäättään kieli muodostua ongelmaksi. Ei osata toimia englannilla riittävän kattavasti.’</p> <p>‘Englannin kieli tuottaa joskus ongelmia, määrittelyjen on oltava selkeät, jotta niitä ymmärretään offshoreissa. Kun työtä ei tehdä omalla äidinkielellä.’</p>
Investointi osaamisen kehittämiseen.	HA3	<p>‘Yleisesti ajatellaan, että offshoring työ on erityisen edullista. Täytyy kuitenkin ymmärtää investoinnit KT:n(knowledge transfer) ja osaamisen kehittämiseen. Maksaa vaivaa ja</p>

		rahaa. Täytyy ajatella investointina. Ei tuota heti.
Liiketoiminta-osaamisen puute.	HA4, HA5	‘Avain haaste, tärkein haaste on Intian työvoiman business-osaaminen halutulla asiakkaan business-alueella. Miten asiat osataan kääntää.’ ‘Bussineksen oppiminen on haastavaa offshoring-väelle, busineksen ja sovellusten oppiminen vie aikaa.’
Offshoringin ja onsitin(Suomen) yhteinen tapa tehdä työtä.	HA1, HA4, HA6	‘Ja ylipäättään Intian työvoiman ja Suomen työvoiman keskinäinen ymmärrys töistä.’ ‘Kommuikointi isossa kuvassa on haaste tavalla tai toisella. Miten kommunikoidaan ja keskustelut sujuvat. Miten määrittelyt saadaan tehtyä riittävän hyvin.’ ‘Suomessa johtamiskulttuuri on yhtenäinen, Offshoringissa tiimissä voi olla työntekijöitä Suomesta, Intiasta, Filippiineiltä, Baltiasta jne. Johtamiskulttuurillinen match on selkeämpi ja johdonmukaisempi jos tehdään vain Suomessa. Jos on paljon eri kulttuureja tiimeissä, ovat eri kulttuurit muodostuneet vuosisatojen jos ei vuosituhansien aikana ja niiden yhteensovittaminen voi olla melko haasteellista. Länsimaiset kulttuurit ovat yksilökeskeisiä suorittamiseen pohjautuvia kulttuureja. Aasian kulttuurit ns. yhteisökulttuureja.’
Välimatka	HA6, HA9	‘Ehkä välillä unohdetaan, uusien tiimien perustamisissa tämä asiat eikä panosteta tähän riittävästi: välimatkan tuomiin haasteisiin kommunikointiin ja kulttuurillisiin aiheisiin.
Monimutkaisien organisaation tuomat haasteet yhteistyöhön.	HA7, HA10	‘Työstä tulee monimutkaisempaa. Tarvitaan osaamista, jotta työstä saadaan riittävästi hyötyjä. On monimutkaista ylläpitää monimutkaista organisaatiota.’
Tuottavuus	HA7	‘Suurin osa haasteista liittyy tuottavuuteen. Jos vaikutus on iso, pitää asiaan reagoida ja pyrkiä pienentämään tätä mikä pienentää tuottavuutta. Kehittää toimintaa. Ydintoimintojen avain henkilöt on hyvä ottaa tällaisissa tapauksessa läheltä, muuten voi olla iso riski. Offshoring on kuitenkin eri organisaatio, ei välttämättä ole hallittavissa, mitä tapahtuu jos he yht'äkkiä poistivat firmasta ? Tietty kontrolli on annettava, jos halutaan että toiminto pelaa. Läpinäkyvyys on taattava, vaikka kontrollia annettaisiin enemmän offariin.’
Tietoturva	HA4, HA9	‘Tietoturvan ja erilaisten säädösten kanssa voi tulla haasteita.’



		<p>‘Dataan liittyvät globaalit sääntelyt ovat tulleet mukaan työskentelyyn. Kuka saa katsoa dataa ja kuka saa sitä ylläpitää. Data protection= tietosuoja. Asiakkaat haluavat start-up-yritysten kautta luoda uusia ideoita ja tuotteita, mitkä on tarkoitettu ei vain Intian markkinoille vaan myös Intian ulkopuolelle. Tässä voidaan törmätä myös tietosuojaan ja tekijänoikeuksiin. Kuin myös normaalin palvelutuotannon lisäksi asiakas on siirtänyt tutkimus- ja kehitystoimintaa Intiaan. Myös tässä voidaan törmätä tietosuoja-asioihin. Riippuen miten sopimukset on luotu ja maiden lainsäädännöt asioita käsittelevät.’</p>
Lakisääteiset tekijät	HA1, HA4, HA9, HA10	<p>‘Tietoturvan ja erilaisten säädöksiä kanssa voi tulla haasteita.’</p> <p>‘COVID_19 ja Ukrainan sota tuovat uusia säädöksiä, lakeja toimintaan. Palvelujen tulee toimia Suomessa ja mukana pitää olla Suomen edustaja. Nämä tekijät ehkä tulevat vaikuttamaan reshoringiin. esim sotatilanteessa.’</p> <p>‘Geopoliittinen maailmatilanne, yleinen hintakehitys, muu lainsäädäntö- ja regulaatiokehitys vaikuttaa. Esim GDPR:n vaikutukset.’</p>
Agilet toimintomallit	HA6, HA10	<p>‘Periaatteessa ei pitäisi vaikuttaa. Mutta olen nähnyt että vaikuttaa päätöksiin toimintotavoista(offshoring, reshoring). Joskus agile mallit painottavat saumatonta yhteistyötä kehitysprosessin aikana ja kasvokkain olemista, työn tekemistä samoissa tiloissa. Joskus asiakkaan mielestä ei voida käyttää offshoringia, koska tarvitaan tiivis yhteistyö busineksen ja teknisen puolen, kehitystyön kanssa. Esim määrittelyvaiheessa, käyttöliittymä-kehityksessä tai asiakaskokemuksen kehittämisessä. Näissä tapauksissa asiakas on miettinyt tarkkaan, kannattaako käyttää devopsia/agilea-mallia.’</p>

## Liite 5. Reshoringin edut ja haastattelujen esimerkit

Huomio	Osallistuja	Haastattelun datan esimerkki
Riippumattomuus	HA1	‘Riippuvuus kulttuureista, poliittisista tekijöistä, tietoliikenteessä yms poistuu. Nämä

		voidaan nähdä hyötyinä. Voidaan ohjata työskentelyä 'käsivarren mitan päästä.'
Yhtenäinen kieli.	HA2, HA10	'Yhtenäinen kieli ja toimintatavat.'
Yhtenäiset toimintatavat.	HA2, HA4, HA5, HA8, HA10	'Yhtenäinen kieli ja toimintatavat.' 'Palvelujen tulee toimia Suomessa ja mukana pitää olla Suomen edustaja.' 'Jos teemme töitä vain Suomessa= reshoring, helpompaa. Offshoring-työssä asiat pitää pilkkoa pienempiin osiin.' 'Onsittella voi tehdä työtä lähellä asiakasta, ja saada parempi näkemys businekseen, strategiaan. Offshoringissa näkyvyys ei ole samaa luokkaa ja tätä ei voida siirtää. Pandemian myötä erot ovat kuitenkin kaventuneet.'
Riskien parempi hallinta.	HA3	'Riskien hallinta, esim. Ukrainan sodan myötä. Jos tilanteet eskaloituvat, riskejä voidaan hallita paremmin jos/kun työ ja palvelut ovat Suomessa.'
Parempi liiketoiminta-osaaminen	HA4, HA6	'Business analyystien roolit on vedetty takaisin Suomeen pienessä määrin kielen ja busineksin, järjestelmien toiminnallisuuksien ymmärryksen vuoksi. Ja ns. loppukäyttäjän näkemys on parempi onsiteilla. On helpompaa keskustella loppukäyttäjien kanssa järjestelmien kehittämisestä paikallisesti samalla kielellä ja ymmärtäen businesta.' 'Offshoringin kustannussäästö ei välttämättä korvaa tiettyjen asioiden tuomia asioita: pitkät välimatkat tiimien välillä, erikoisosaamisten tuomaa etua reshoringissa.'
COVID-19	HA4, HA10	'COVID-19 ja Ukarainan sota tuovat uusia säädöksiä toimintaan. Suomessa työskentely riskittömämpää.'
Ukrainan sota	HA4, HA6, HA7, HA8, HA10	'COVID_19 ja Ukarainan sota tuovat uusia säädöksiä toimintaan. Suomessa työskentely riskittömämpää.' 'Tämän hetken maailmapoliittinen tilanne on ollut keskustelun alla. Ehkä täytyy jatkossa pohtia mihin päin maailmaa tehdään töitä= offshoring. Mihin lokaatioihin ja maihin, mikä on poliittinen tilanne ja poliittinen ilmapiiri noissa maissa. Joillakin kilpailijoilla on isoja operaatioita esim juurikin Ukrainassa. Me teemme offshoring-työtä pääasiassa Aasian maiden kanssa. Tulisiko meidän jatkossa pohtia tarkemmin kenen kanssa teemme yhteistyötä kun valitsemme lokaatiota, maata ?'

		<p>‘Tiettyjen palvelujen, palvelujen toimituksien turvallisuus on noussut merkittäväksi tekijäksi varsinkin Ukrainan sodan aikana.’</p> <p>‘Tämän hetken geopolittinen tilanne, Ukrainan tilanne voi aiheuttaa sen, että erityisosaaminen halutaan keskittää Suomeen työt mitkä vaativat yhteistyötä lähellä asiakasta. Reshoring tulee ehkä kyseeseen.’</p>
Tuottavuuden parantuminen.	HA6, HA7	<p>‘Reshoring voi tuottaa syvää yhteistyötä, mikä tuo tuottavuuden parantumista. Joskus voi olla haasteellista löytää oikeaa tiimin kombinaatiota ja yhteistyötä, tuolloin reshoring on oikea vaihtoehto.’</p> <p>‘Business is IT and IT is a business. Työtä tehdään asiakaslähtöisesti, kulttuuri on sama, lainsäädäntö on sama. Saadaan käyttäjäkokemukset helpommin, parempia. Ollaan lähempänä markkinoita jne. Tuottavuus on parempaa pienissä huippiosajien tiimeissä, missä tehdään töitä lähellä toisia. Voidaan saada hyvä boosti.’</p>
Ei hyötyjä.	HA8, HA9	<p>‘Reshoringissa ei ole tällä hetkellä katsottuna hyötyjä. Alun perin välimatka oli haaste, nyt sitä ei enää ole. Välimatka on aiheuttanut haasteita, yhteistyö virtuaalitiimeissä on tuottanut hyvää tulosta. Ollaan opittu tekemään yhteistyötä.’</p> <p>‘Ovat jo tulleet esille, ei ole kyse offshoring/onsite(Suomi) vaan oikeanlainen shoring. On kyse oikeasta shoringista, ymmärryksestä mitkä työt on hyvä ulkoistaa ja mitkä ei. Tämä on hyvin tärkeää.’</p>
Suomen ns. sisäinen offshoring-käsite	H3	<p>‘Esimerkiksi USA:ssa, paljon enemmän keskustelua reshoringista. Esim silicon valley tai ylipäätään yliopistokaupungeissa. Firmoilla on tiloja ns. halvemmilla alueilla, esim Suomessa työtä voisi siirtää pois pääkaupunkiseudulta. Olisi ehkä hyvä selvittää, paljon paikkakuntia missä hyvä koulutus, edullisemmat asumiskulut ja ihmiset haluavat asua ja työskennellä siellä. Ns. Suomen sisäistä offshoringia. Kannattaisi selvittää.’</p>
Lakisääteiset tekijät	H4	<p>‘COVID_19 ja Ukrainan sota tuovat uusia säädöksiä, lakeja toimintaan. Palvelujen tulee toimia Suomessa ja mukana pitää olla Suomen edustaja. Nämä tekijät ehkä tulevat vaikuttamaan reshoringiin. Esim sotatilanteessa.’</p>

Kulttuurilliset, poliittiset ja maantieteelliset tekijät.	H6	'Kulttuurilliset, poliittiset ja maantieteelliset tekijät: täytyy ottaa huomioon jatkossa tarkemmin päätöksenteossa. Samoja kuin offshoringiin liittyen. Pätee niin offshoringiin, reshoringiin kuin muihin toimintotapa-muutoksiin. Nykyinen tilanne on triggeroinut miettimään asioita enemmän ja tarkemmin.'
Tietoturva	H7	'Toimitusten tietoturva, turvallisuus. Offshoringissa toiminnan pitää olla rakenteellisempi, yksityiskohtaisempi. Kaikkien tulee ymmärtää asiat ja osata toimia niiden mukaan.'

## Liite 6. Reshoringin haasteet ja haastattelujen esimerkit

Huomio	Osallistuja	Haastattelun datan esimerkki
Työn tekemisen hinnan nousu	H1, H7	'400 ihmisen korvaaminen tässä työmarkkinatilanteessa ei ole oikeasti mahdollista. Jos reshoring toteutuisi. Jos reshoring tulee asiakas-draivilla, ovat varmaan halukkaita maksamaan palveluista enemmän. Mutta isossa kuvassa reshoring tarkoittaa kustannuusten nousua. Suomen työvoimakustannukset ovat reilusti isommat kuin Aasian.' 'Edelleen hinta on avainkysymys, vaikka hinnat nousevat Intiassa.'
Tarvitaan lisää investointeja	H3	Investointeihin täytyy panostaa, jos reshoring toteutuu. Tiloihin ja työvoimaan.
Työvoiman saatavuus	H5, H7	'Offshoringissa on paljon työvoimaa, voidaan käyttää monipuolisesti. Osaamista on paljon. Jos tätä ei olisi, työskentely ei olisi niin tehokasta ja toimivaa. Suomessa ei ole vastaavia työntekijöitä tai osaamista. Ei toimisi. Ei voida ajatella, että palattaisiin entiseen toimintomalliin, reshorauksen kautta.' 'Kuitenkin tärkein on Suomen työntekijämarkkinat, ihmisiä ei vain ole riittävästi. Osaajia.'
Muutos on aina haaste.	H6	'Edut voivat olla myös haasteita. Isossa kuvassa kaikki isompi muutos voi olla haasteellista. Muutoksen hallinta tulee tehdä harkitusti. Sama pätee offshoring --> reshoring kuin myös reshoring --> offshoring.' 'Haasteita aiheuttaa takaisin veto offshoring→reshoring, mutta kun se on tehty--

		> sama kieli, sama kulttuuri. Siirto itsessään on isoin työ.'
Ei haasteita	H8, H9	'Välimatka on aiheuttanut haasteita, yhteistyö virtuaalitiimeissä on kuitenkin tuottanut hyvää tulosta. Kun se ollaan opittu. Ollaan ajateltu, että olisi helpompaa tehdä työtä onsiteilla. Tämä ollaan voitettu. Joten haasteita ei enää ole.' 'Ovat jo tulleet esille, ei ole kyse offshoring/onsite(Suomi) vaan oikeanlainen shoring. On kyse oikeasta shoringista, ymmärryksestä mitkä työt on hyvä ulkoistaa ja mitkä ei. Tämä on hyvin tärkeää.'
Oikeat analyysit	H8	'Jos organisaatio ei näe kulutetun rahan arvoa, voi se alkaa harkita offshoringin sijaan reshoringia. Esim meidän asiakkuudessa, kun on paljon työtä, on säästö todella iso. Kannattaa vain todella erikois-olosuhteissa.'