



Integraation käyttöönottoprosessin kehittäminen

Case: Flashnode Oy

Minna Masalin

Opinnäytetyö, AMK

Elokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), tietojenkäsittely

Masalin, Minna

Integraation käyttöönottoprosessin kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Syyskuu 2021, 68 sivua

Liiketalouden ala, tietojenkäsittelyn tutkinto-ohjelma, opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Viime vuosina verkkokauppojen määrät ovat olleet suuressa kasvussa ja sen myötä on kasvanut tarve myös erilaisille integraatiolle. Integraatioiden ideana on säästää yrityksen resursseja, kun tiedonsiirto automatisoidaan esimerkiksi verkkokaupan ja taloushallinto-ohjelman välillä. Tiedonsiirron automatisointi muun muassa estää virheitä ja säästää työntekijöiden aikaa ja resursseja. Valmiita integraatioita tarjoavassa yrityksessä keskiössä on prosessien kehitys ja toiminnan sujuva kasvu.

Tutkimus koostuu kolmesta eri aiheesta, joita ovat käyttöönoton prosessi, prosessikehityksen avaintekijät ja asiakkaan merkitys prosessin kehityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle, kuinka integraation käyttöönottoprosessia voidaan tehostaa. Tutkimuksessa oli myös tärkeää tunnistaa prosessista mahdolliset sudenkuopat sekä saada tietoa, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen lähteinä on käytetty ulkomaisia ja kotimaisia artikkeleita, kirjallisuutta ja alan ilmiöitä. Tietoa on kerätty myös erilaisilla haastatteluilla asiakailta sekä yrityksen sisäisesti. Tutkimustuloksena on saatu erilaisia toimintamalleja toimeksiantajalle sekä useita erilaisia ajatustapoja lähestyä prosessin kehitystä.

Tutkimus on salassa pidettävä, joten tutkimustulokset soveltuvat vain toimeksiantajayritykselle eikä tuloksia voida yleistää. Tutkimuksen teoreettista osaa voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, kun halutaan parantaa yrityksen prosesseja, varsinkin käyttöönottojen näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat)

Integraatio, automatisointi, prosessin kehitys, integrointi, tiedonsiirto, verkkokauppa, taloushallinto, projektijohtaminen, ketterä kehittäminen, asiakaslähtöisyys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 1.9.2026.

Masalin, Minna

Development of the integration implementation process

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2021, 68 pages

Bachelor of Business Administration. Degree programme in Business Information Technology. Bachelor's Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Quantity of e-commerce sites has been growing quickly in recent years. The growth of e-commerce also increased the demand for integrations. The idea of integration is to save the company's resources. Automatic data transfer between e-commerce and a financial management program saves employees time and resources. Automated data transfer frees up a large portion of budget.

The study was a qualitative case study. The theoretical part consists of three topics which are the implementation process, the key factors of process development and the role of the customer in the process.

The sources of the thesis have been collected from international and Finnish books, articles and effects. Also discussions have been used as sources. The thesis must be kept secret, so results are only suitable for the case company.

Keywords/tags (subjects)

Integration, automation, process development, data transfer, e-commerce, agile, project management, customer orientation

Miscellaneous (Confidential information)

Appendix 1 is confidential and removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24 of the Act on the Openness of Government Activities (621/1999), a company's business or trade secret. The period of secrecy is five (5) years, the secrecy will end 1.9.2026.

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoite	5
2.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus	6
3	Mikä on integraatiopalvelun käyttöönottoprosessi?	8
3.1	Integraatiopalvelu	9
3.2	Käyttöönoton prosessi	10
3.3	Integraatio osana ekosysteemiä	13
3.4	Verkkokauppojen kasvun merkitys integraatiotarpeisiin	14
4	Käyttöönottoprosessin kehitykseen vaikuttavat tekijät	16
4.1	Käyttöönottoon vaikuttavat osatekijät	16
4.2	Usean käyttöönoton yhtäaikainen hallinta	19
4.3	Prosessin kehittäminen	21
4.4	Ketterät menetelmät prosessikehityksessä	22
4.5	Innovoinnin merkitys.....	26
4.6	Jatkuva parantaminen.....	27
4.7	Yksilön tehokkuus ja tuloksellisuus	29
4.8	Sisäinen viestintä.....	30
5	Asiakkaan merkitys prosessin kehityksessä	31
5.1	Asiakasarvo.....	31
5.2	Asiakastyytyväisyys	33
5.3	Asiakkaan motivointi.....	34
5.4	Asiakasviestintä projektissa	35
6	Tutkimuksen tulokset	37
7	Pohdinta	37
8	Jatkotutkimuksen ehdotus	41
	Lähteet	43
	Liitteet	52
	Liite 1. Tutkimustulokset ja johtopäätökset (salassa pidettävä).....	52
	Liite 2. Haastattelurunko asiakkaille	53
	Liite 3. Verkkolomakkeen kysymykset asiakkaille.....	54

Kuviot

Kuvio 1. Käyttöönoton perusmalli asiakkaan näkökulmasta	8
Kuvio 2. Esimerkki integraation toiminnasta verkkokaupan ja talousohjelman välillä	10
Kuvio 3. Käyttöönottoprosessin perusrakenne	11
Kuvio 4. Testauksen virheet ja työmäärä	12
Kuvio 5. Ekosysteemin arvon yhteisluonti	14
Kuvio 6. Verkkokaupan myynnin ennuste Yhdysvalloissa	15
Kuvio 7. Verkko-ostamisen kasvun tulevaisuuden näkymät vuonna 2025	15
Kuvio 8. Projektijohtajan monta tehtävää	20
Kuvio 9. Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät.....	17
Kuvio 10. Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset	18
Kuvio 11. Ongelman hahmoittaminen	22
Kuvio 12. Ketterän kehityksen ja vesiputousmallin ero.....	24
Kuvio 13. Lean-talo.....	25
Kuvio 14. Jatkuvan kehityksen vaiheet	28
Kuvio 15. Asiakaskokemukseen investoiminen	32
Kuvio 16. Viestintä projektissa.....	35
Kuvio 17. Esimerkki Gantt-kaaviosta.....	37

Lyhenteet ja termit

Agile	Toimintamalli, jolla pyritään ketteryyteen
API	Ohjelmiston rajapinta (englanniksi Application Programming Interface)
Lean	Jatkuvan kehittämisen filosofia, jonka avulla mm. parannetaan asiakastytyväisyyttä ja lyhennetään läpimenoaikoja
Kustomisaatio	Integraatioon tehtävä räätälöinti
Implementointi	Käyttöönotto
Integraatio	Yhdistää kahden eri ohjelmiston välillä tietoja automaattisesti
Iteraatio	Määritelty ajanjakso, jota toistetaan, kunnes tavoiteltu toiminta on valmis. Voidaan myös käyttää nimitystä sprintti
Iteratiivinen	Aiheen tai tavan toistamista kuvaava tapa
Retrospektiivi	Tapahtuma, jossa tarkastellaan tapahtunutta asiaa ja pyritään kehittämään toimintatapoja
Scrum	Ketterä kehityksen menetelmä. Tarkoitus mm. pienentää tehtäviä pienempiin palasiin

1 Johdanto

Verkkokauppojen määrä lisääntyy jatkuvasti ja sen myötä kasvaa tarve automatisoidulle tiedonsiirrolle. Koronapandemia on lisännyt verkkokauppojen kasvua entisestään ja verkkokauppoihin liittyvien automaatioiden tarvetta. Automatisoidun tiedonsiirron hyötynä ihmisten tekemät virheet vähenevät ja verkkokauppatoimijat säästävät aikaa, kun tieto kulkee automaattisesti eri järjestelmien välillä. Integraatiot ovat suuri tulevaisuuden näkymä myös verkkokauppa-alalla. Integraatiot verkkokaupoissa ovat siis yleistymässä koko ajan, mutta toimivat valmisratkaisut ovat vielä suhteellisen uusi tapa. Integraatiosta puhutaan, kun kahden eri järjestelmän välissä tiedonsiirto tapahtuu automaattisesti. Järjestelmien rajapintojen kautta integraatio hakee ja siirtää tietoa. Verkkokauppatoimittajille tärkeimmät tiedonsiirron tarpeet ovat tilaus-, lasku-, tuote- sekä saldo-tietojen siirtyminen verkkokaupan ja esimerkiksi taloushallinto-ohjelman välillä. Integraatiopalvelun käyttöönottoja kutsutaan iteraatioksi, koska samoja työvaiheita toistetaan niin kauan, kuin haluttu lopputulos on saavutettu. Integraatiopalvelun käyttöönotto vie yritykseltä sekä asiakkaalta resursseja, joten prosessin tehostaminen on sekä yrityksen, että asiakkaan edun mukaista.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kokonaiskuva käyttöönoton prosessista ja sen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näkökulmia tutkitaan integraatiopalveluita tarjoavan yrityksen johdon, sisäisten tiimien, työntekijöiden sekä asiakkaiden ja teorian näkökulmasta. Näkökulmina tutkimuksessa käytetään myös tämänhetkisiä ilmiöitä ja niiden vaikutuksia käyttöönoton prosessiin. Tutkimuksen tavoitteena on huomioida mahdollisimman laajasti erilaisia näkökantoja ja tämän hetken ilmiöitä sekä verrata niitä tietoperustaan.

Organisaatioiden prosessien kehityksestä on tullut yksi keskeisimmistä kehityskohteista yritysten liiketoiminnan kasvustrategiassa. Käyttöönoton prosesseista löytyy paljon tutkimustietoa tietojärjestelmien osalta, mutta integraatiopalveluiden käyttöönotoista löytyy hyvin vähän tutkittua tietoa. Olemassa olevaa tutkittua tietoa ei voida täysin kohdistaa toimeksiantajan organisaatioon, koska samanlaista integraatoratkaisua ei ole olemassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka käyttöönoton prosessia saadaan tehokkaammaksi ja kaikkia prosessin osapuolia parhaiten palvelevaksi toiminnaksi.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoite

Flashnode Oy on vuonna 2014 perustettu monipuolisia integraatiopalveluita tarjoava markkinajohtaja Suomessa. Flashnodella on valmis ja monipuolinen integraatioalusta. Yrityksen tavoitteena on tarjota automatisoitua tiedonsiirtoa pääosin verkkokauppa-alustoille. Integraatioita tarjotaan myös taloushallinnon-, ERP- ja kassa- järjestelmien välille. Integraation avulla saadaan tietoa liikkumaan automaattisesti kahden eri ohjelman rajapinnan avulla. Integraation valmiskäyttöön on hyvin vähän olemassa Suomessa, yleensä integraatiot toteutetaan erillisinä projekteina. Valmiin integraatioalustan hyötynä asiakkaan ei tarvitse maksaa kehitystyöstä.

Käyttöönoton elinkaari alkaa myynnistä, käy käyttöönottoprosessin läpi ja päättyy siihen, kun asiakas hyväksyy käyttöönoton valmiiksi ja tiedot siirtyvät automaattisesti ohjelmien välillä. Tutkimusta käytetään toimeksiantajan liiketoiminnan kehityksessä ja työn tuloksia pyritään huomioimaan ja ottamaan käyttöön mahdollisimman nopeasti työn valmistuttua. Tutkimuksessa ei keskitytä täysin käyttöönoton automatisointiin, koska sitä on tutkittu jo aiemmin, eikä täydellinen käyttöönoton automatisointi ole vielä organisaation tavoitteena. Tutkimuksessa etsitään ratkaisuja, kuinka käyttöönottoja saisi tehostettua niin, että prosessi olisi mahdollisimman nopea, veisi vähemmän yrityksen resursseja ja lisäisi asiakastyytyvyyttä.

Tutkimuksen tavoite on tuoda toimeksiantajalle tietoa, jota hyödyntämällä toimeksiantaja voi kehittää liiketoimintaa ja saada sitä kautta konkreettista hyötyä toiminnalleen. Tutkimuksen lähtökohdaksi selvitetään voiko käyttöönoton prosessia tehostaa ja mitkä olisivat toimet, joilla parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästäisiin. Työn tärkein tuotos on selvittää, minkälaisilla toiminnan muutoksilla käyttöönoton prosessi saadaan mahdollisimman tehokkaaksi ja mitkä ovat nykyiset ongelmat. Näkökulma on haastatteluihin, teoriaan ja omaan havainnointiin perustuva. Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia kuinka käyttöönottoprosessin kehitys vaikuttaa organisaation asiakastyytyvyyteen, liiketoimintaan sekä projektinhallintaan.

Haastatteluiden avulla tutkitaan sekä toimeksiantajan yrityksessä työskentelevien mielipiteitä, sekä asiakkaiden mielikuvia toteutuneista käyttöönotoista. Koska haastatteluissa on liiketoiminnalle arvokasta ja salassa pidettävää tietoa, niitä julkaistaan vain tutkimustuloksissa. Haastatteluja

pyrittiin tekemään myös muihin yrityksiin, jossa käyttöönottoja tehdään. Tämä kuitenkin osoittautui haasteelliseksi kilpailuedun vuoksi.

2.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusta on lähestytty tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen idea on ymmärtää ilmiö syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Laadullinen tutkimus antaa myös inhimillistä näkökulmaa. (Kananen 2015, 70–72.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään useita eri lähestymistapoja sekä tutkitaan erilaisia näkemyksiä ja näkökantoja. Havainnointi kuuluu laadulliseen tutkimukseen ja oma osallistuminen organisaation toimintaan tutkimuksen aikana, tukee myös tutkimusmenetelmän valintaa. (Bister 2019, 33.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, kyselyt sekä dokumentit (Kananen 2015, 131–132). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri menetelmiä voidaan käyttää usein eri tavoin, yhdisteltynä, erikseen tai vaihtoehtoisesti ainoastaan yhtä menetelmää käyttäen (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 83). Laadullinen tutkimus valitaan silloin, kun tutkimusta ei voida yleistää, eikä tutkittavasta ilmiöstä ole aiemmin tehty tutkimuksia (Kananen 2014, 16–17).

Tutkimuksen lähestymistavan valinta on tärkeä osa tutkimusta, koska se auttaa tutkijaa keskittymään sopiviin tutkimustapoihin sekä tuo tutkimukselle raamit (Puusa & Juuti 2020, 73–74). Suurimpina eroina laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä pidetään sitä, että laadullinen tutkimus kuvailee aihetta, käytäntöä ja näkökulmia yksityiskohtaisesti, määrällinen tutkimus taas kuvaa tilastotieteellisiä tietoja ja niiden tuomia johtopäätöksiä (Kananen, 2017). Kuitenkaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja ei voida aina tarkasti määritellä. Monesti nämä tutkimusmenetelmät voivat myös tukea toisiaan ja tämän vuoksi niiden erottelua on myös kritisoitu. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2007, 132–133.) Tutkimusta on lähestytty tapaustutkimuksena, koska tulokset koskevat vain toimeksiantajan organisaatiota. Tapaustutkimuksen tiedonkeruu tehdään laadullisen tutkimuksen menetelmin, mutta tuloksilla ei ole yleistettävyyttä, kuten laadullisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa perehdytään syvällisesti omaan aiheeseen ja tutkimuksessa pyritään antamaan kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Bister 2019, 33.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty teemahaastattelujen, sähköisten kyselyiden, keskusteluiden, teorian sekä

osallistuvan havainnoin kautta. Tietoperustana on käytetty ulkomaisia ja suomalaisia artikkeleita, kirjoja, alan ilmiöitä sekä haastatteluja.

Haastattelut tallennettiin ja iteroitiin, jotta myös myöhemmin tutkimusprosessin aikana pystyttiin palaamaan haastatteluihin ja tutkimaan haastatteluja eri näkökulmien avulla. Haastatteluista on otettu tutkimukseen vuoropuheluita sekä yksittäisiä lainauksia. Asiakkaiden haastatteluiden avulla on pyritty saamaan kuva siitä, kuinka asiakas näkee käyttöönoton prosessin sekä siinä kokemansa hyvät ja huonot seikat. Asiakkaiden keskusteluissa on kyselty myös heidän kokemiaan parantamisehdotuksia. Myös erillisen asiakkaille tehdyn kyselylomakkeen avulla tavoiteltiin suurempaa vastausmäärää muiden haastatteluiden lisäksi ja tueksi. Haastatteluiden vastauksia on tutkittu ja verrattu keskenään. Organisaation sisäisten haastatteluiden avulla tutkitaan kuinka yrityksen henkilöstö kokee käyttöönottojen nykytilanteen ja mitä muutostarpeita he ovat huomanneet. Organisaation sisäisiä haastatteluja on toteutettu yksilö- sekä ryhmähaastatteluiden tavoin. Pienen workshopin avulla saatiin myös lisää tutkimustuloksia, workshopista on otettu talteen tiimiläisten kirjoittamat havainnot käyttöönotosta.

Integraatiot sekä käyttöönoton prosessi on laaja tutkimusalue. Tutkimuksessa käytetyn näkökulman valinta muodostuu osittain organisaatiossa havaittujen seikkojen pohjalle. Aiheen myöhempi rajausta on muodostunut erilaisten tutkimuksessa havaittujen tarpeiden ja huomioiden kautta. Tutkimuksessa keskitytään prosessin muutokseen ja siihen liittyviin ilmiöihin. Tutkimus ei kuitenkaan keskity syvällisesti eri työkalujen ja ohjelmiston vertailuun. Tekninen näkökulma on myös rajattu pois, vaikka tutkimus osittain sivuaa myös sitä laajan kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Tutkimuksessa ei suositella liian varhaista tutkimuksen rajaamista, jotta saadaan ensiksi mahdollisimman selkeä kokonaiskuva aiheesta. Kun aihetta on tutkittu tarpeeksi, laajempi kokonaiskuva on saavutettu. Tutkittavan ilmiön rajauksen avulla voidaan lähestyä aihetta syvemmin erilaisista näkökulmista. (Kananen 2017, 57–58.) Tutkimusta varten on tutkittu paljon eri käyttöönottoon liittyviä teorioita ja niiden vaikutuksia, näistä suuri osa on rajattu työstä pois tutkimusta tiivistäessä. Pois rajatut tiedot ovat kuitenkin antaneet tutkimuksen pohjalle paljon erilaisia näkökantoja ja laajempaa tietämystä aiheesta. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt tutkimuksen aikana toimeksiantajaorganisaation tuessa ja käyttöönotossa ja saanut työn kautta lisää kokonaisvaltaista näkökantaa tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimus on aloitettu marraskuussa 2020 ja tutkimus valmistui elokuussa 2021. Tutkimus on alkanut ongelmakohtien konkreettisen havainnoinnin ja haastatteluiden kautta. Haastatteluiden jälkeen aineistoa on kerätty lisää teoriapohjalta, sekä tämän jälkeen haastatteluja ja havainnointia on tehty lisää.

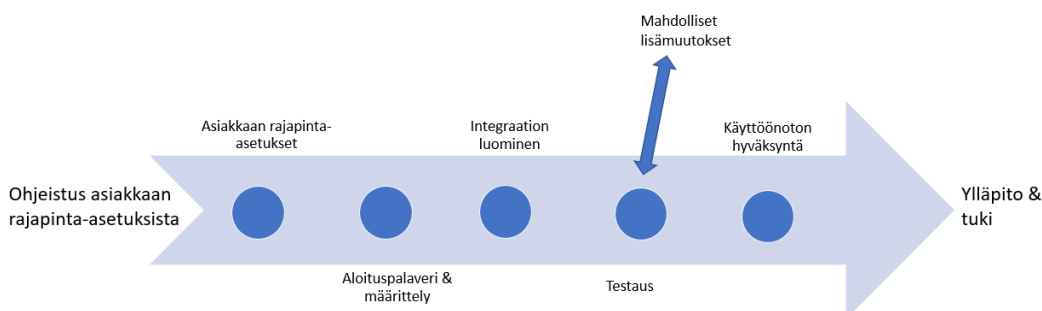
Tutkimuskysymykset ovat kiteytetty seuraavasti:

- Mitkä ovat avaintekijät käyttöönottoprosessin kehittämisessä?
- Mitkä ovat olleet keskeisimmät ongelmat integraatioiden käyttöönotoissa?
- Kuinka käyttöönottoja voidaan nopeuttaa ja tehostaa?

Luku 3 kertoo integraatiopalvelun käyttöönottoprosessista ja sen tulevaisuudesta. Luvussa 4 tutkitaan integraation prosessikehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Luku 5 painottuu asiakassuhteiden ja asiakasyhteistyön merkitykseen prosessikehityksessä. Luvussa 7 on pohdintaa tutkimuksesta ja luvussa 8 esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia ja ne ovat liitteessä 1.

3 Mikä on integraatiopalvelun käyttöönottoprosessi?

Käyttöönottoprosessin tavoitteena on saada mahdollisemman tehokkaasti ja nopeasti asiakkaan integraatiopalvelu käytäntöön. Käyttöönottoprosessi alkaa myynnin jälkeisestä vaiheesta ja päättyy siihen, että asiakas on hyväksynyt käyttöönoton ja voi alkaa käyttämään integraatiota omien tarpeidensa mukaisesti. Yksinkertaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta käyttöönottoa voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 1. Käyttöönoton perusmalli asiakkaan näkökulmasta

Käyttöönotto on kuitenkin huomattavasti laajempi prosessi, kuin se mitä asiakas näkee ja kokee. Tässä luvussa tutkitaan integraation toimintalogiikkaa, käyttöönottoprosessiin liittyviä käytäntöjä sekä integraation tulevaisuutta.

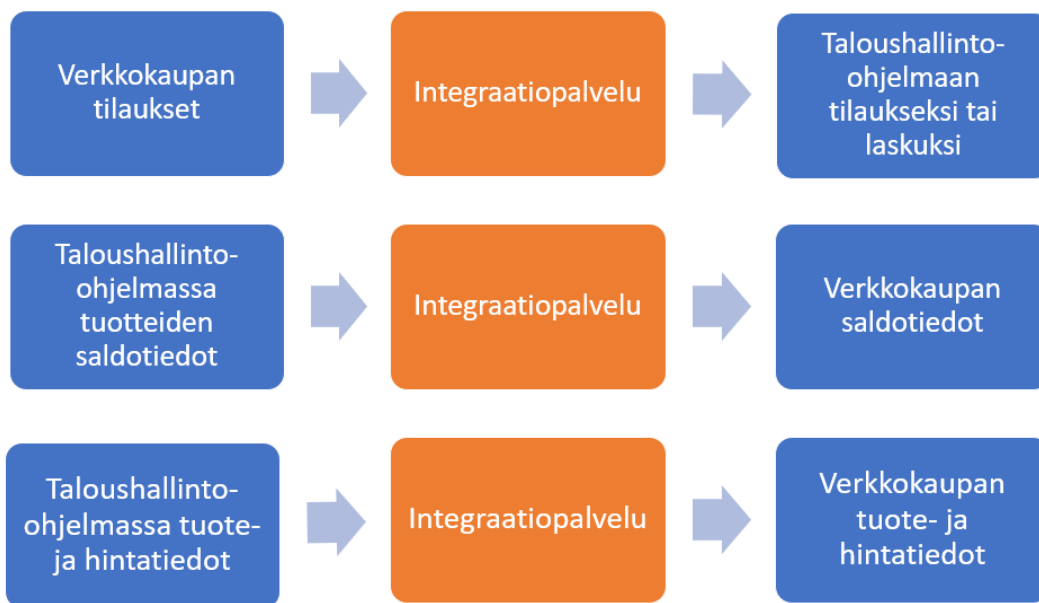
3.1 Integraatiopalvelu

Integraatioita on käytetty jo useita vuosikymmeniä, esimerkiksi verkkokauppojen maksupalveluissa. Integraatiosta ja integroinnista puhutaan yleisesti, kun tarjotaan tiedonsiirtoa kahden eri järjestelmän välillä. Verkkokaupan integraatio on automatisoitua tiedonsiirtoa verkkokauppasivuston ja mm. taloushallinto-ohjelman välillä. Integraatioita hyödynnetään, kun halutaan poistaa manuaalista työtä, vapauttaa resursseja sekä vähentää inhimillisiä virheitä. Integraatiopalvelussa asiakas ei omista itse integraatiota, vaan maksaa integraatiopalvelun käytöstä. Integraatiopalveluita tarjoavat organisaatiot mahdollistavat automaattisen tiedonsiirron silloin, kun ohjelmasta ei ole olemassa valmista tiedonsiirtoa toiseen järjestelmään.

Tiedonsiirto tapahtuu integraatiossa järjestelmien rajapintoja hyödyntämällä. Rajapinnasta käytetään nimitystä API, joka on lyhenne sanoista Application Programming Interface. API:a on helpompi ymmärtää esimerkiksi tosielämän seikan kautta. Ajatellaan, että menet autohuoltoon ja teet huoltopyynnön työn vastaanottajalle. Työn vastaanottaja pyytää sinulta tiedot ja välittää nämä auton huoltajalle. Huoltaja taas tekee työnsä ja välittää sen jälkeen tiedot samalle työn vastaanottajalle, joka kertoo sinulle mitä huollossa on autolle tehty. Tässä työn vastaanottajaa voidaan verrata integraatioon, joka hoitaa kommunikoinnin, toimii tulkkina ja siirtää tarvittavat tiedot eteenpäin. Auton huoltajaa sekä auton huollon maksavaa asiakasta taas voidaan verrata rajapintaan. Integraatio tekee tämän tietojen siirron automaattisesti kahden eri järjestelmän rajapinnan ja verkon kautta. (Brajesh 2017.)

Valmis integraatiopalvelu tuo riippumattomuutta, kun asiakkaan ei tarvitse sitoutua eikä investoida merkittävästi integraatioon. Yksilöllisesti rakennettavien integraatioiden huonoja puolia ovat kustannukset, aikataulut sekä ylläpito. (Harju 2018.) Kuitenkin yksilölliset integraatoratkaisut soveltuvat esimerkiksi silloin, kun järjestelmät ovat muokattu asiakaskohtaisesti. Usein yksilöllisiä integraatoratkaisuja käytetään esimerkiksi isoilla yrityksillä ja ketjuilla. Myös valmiita integraatorat-

kaisuja voidaan muokata asiakaskohtaisesti, tietyt rajoitukset huomioon ottaen. Tässä tutkimuksessa keskitytään valmiin integraatiopalvelun prosessin kehittämiseen. Kuviossa 2 on yksinkertainen esimerkki integraation toimintalogiikasta, jolla siirretään tietoa verkkokaupan ja taloushallinto-ohjelman välillä. Integraatiopalvelun suurimmat hyödyt automaattisen tiedonsiirron lisäksi ovat ajantasaiset integraation päivitykset, toimivuuden seuranta sekä palvelun tuki.



Kuvio 2. Esimerkki integraation toiminnasta verkkokaupan ja talousohjelman välillä

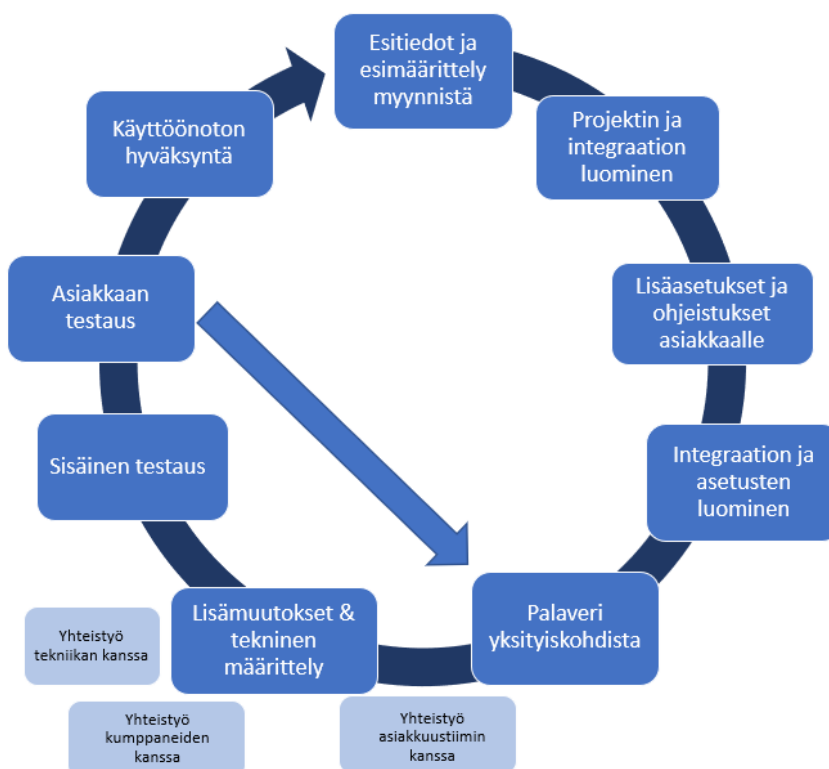
3.2 Käyttöönoton prosessi

Grover & Markus (2015) toteavat, että prosessit ovat tapa organisoida työ. Ritola (2020) pohtii, että usein kaikki toiminta on organisaatiossa jonkinlaista prosessia ja täten toistuvaa työketjua kutsutaan usein prosessiksi. Jotta prosesseja voidaan kehittää, täytyy ymmärtää mitä prosessiin sisältyy, tämän vuoksi organisaatioissa kuvataan prosesseja. Prosessin kuvauksessa tärkeintä on huomioida erilaiset toiminnot ja siihen liittyvät erilaiset yhteistyökuviot. Kuvaamisessa on oleellista myös huomioida seikat, jotka ovat liiketoiminnalle tärkeimpiä ja antaa niille enemmän huomiota. Prosessien seurannan ja mittaamisen tietoisuus vaikuttaa esimerkiksi henkilöiden työskentelyyn. (Ritola 2020.) Projektin ja prosessin eroja on joskus vaikea ymmärtää. Prosessi on jatkuva tapahtumien ketju ja projekti on prosessin ainutlaatuinen toteutus. (Laamanen 2003, 26—27.)

Hyvän prosessin tunnuspiirteitä voidaan kuvata seuraavasti (Mts. 10):

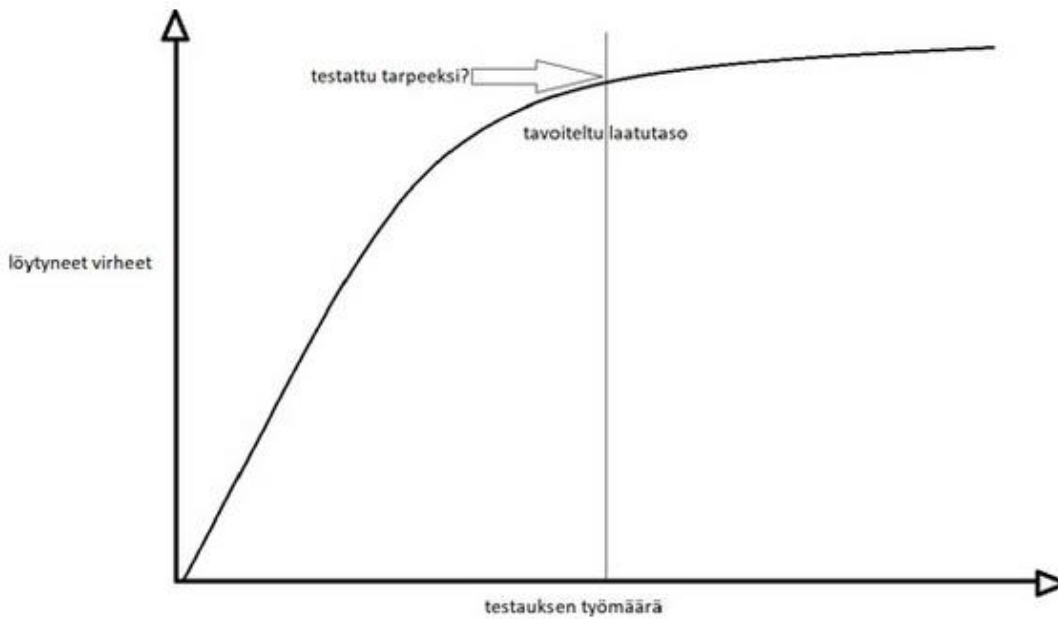
- Asiakas saa tarvitsemansa lopputuloksen sovittujen ehtojen mukaisesti
- Työntekijöiden selkeä työjärjestys
- Prosessin toimivuus ja ajantasaisuus
- Organisaation strategiaa tukevat mittarit
- Asiakkaan sujuva virtausketju organisaatiossa

Ohjelmisto-alalla puhutaan usein käyttöönoton yhteydessä implementoinnista. Sanakirjojen mukaan implementointi tarkoittaa synonyymeja toteuttaa, ottaa käyttöön, täytäntöönpano ja käyttöönotto. Integraatioiden käyttöönoton aloitus vaatii tarkkaa määrittelyä yhdessä asiakkaan kanssa, koska asiakkaiden erilaiset toimintatavat vaikuttavat useaan eri tekijään integraation toiminnassa. Käyttöönotossa yleisesti haasteita voivat tuoda esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, eri ohjelmien rajapintojen eroavaisuudet ja projektissa mukana olevien henkilöiden sitoutuneisuus. Kuviossa 3 on kuvattu käyttöönottoa tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta. Kuvio on ylätasoinen kuvaus, joten se ei huomioi esimerkiksi yhteistyötä muiden eri sidosryhmien kanssa.



Kuvio 3. Käyttöönoton perusrakenne projektijohtajan näkökulmasta

Käyttöönottoprosessissa usein aikaa vievä vaihe on testaus. Käyttöönoton testauksessa käydään mahdollisimman laajasti erilaiset käyttötapaukset läpi ja tarkastetaan että integraation siirtämä tieto siirtyy oikein. Juvosen (2018) mukaan täydellistä testausta ei usein saavuteta projekteissa, koska täydellinen testaus vaatii usein suurta budjettia. Usein ajatellaan, että mitä enemmän testataan, sitä enemmän löydetään virheitä. Näin ei kuitenkaan Juvosen mukaan ole, vaan hän toteaa, että virheiden löytäminen on hankalampaa mitä enemmän testataan (kts. kuvio 4). (Mt.)



Kuvio 4. Testauksen virheet ja työmäärä (Juvonen 2018)

Kun tarvittavat testaukset ja siihen liittyvät muutokset ovat onnistuneesti suoritettu ja hyväksytyt, palvelu katsotaan käyttövalmiiksi. Jälkiarviointia voidaan toteuttaa eri tavoin, esimerkiksi yhdessä asiakkaan kanssa tai sisäisesti tiimissä. Jälkiarviointista voidaan projekteissa puhua retrospektiivinä. Retrospektiiviä voidaan toteuttaa projektin aikana ja sen jälkeen. Schielin (2012) mukaan retrospektiivin ideana on käydä projektia läpi yhdessä tiimin kanssa ja pohtia mikä asia toimii ja mikä ei sekä pohtia miten toimintaa voidaan parantaa. Tärkein retrospektiivin idea on parantaa laatua ja tehokkuutta. Retrospektiiviä voidaan toteuttaa eri tavoin eri organisaatioissa. (Mt.)

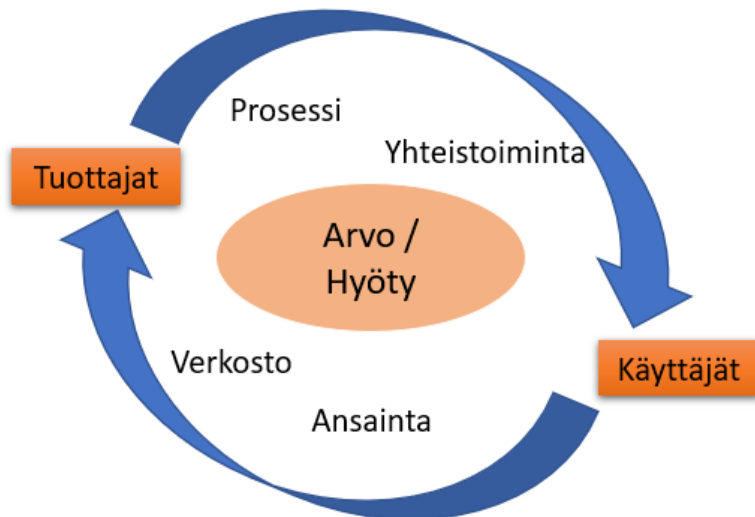
3.3 Integraatio osana ekosysteemiä

Professori Marko Seppänen ja Digian Mikko Hakola (2019) kuvaavat ekosysteemiä seuraavasti,

”Ekosysteemi on uudenlainen taloudellinen rakenne, jossa toisiaan täydentävät tuotteet ja palvelut muodostavat kokonaisuuden ilman hierarkkista koordinointia.”

Kun verkkohaulla hakee sanaa ekosysteemi, tuo se näkökantoja esimerkiksi meressä elävien ja elottomien yhdessä muodostamasta ekosysteemistä. Tätä ajatuskantaa voi hyvin verrata myös integraatiopalveluihin. Voidaan ajatella, että integraatiopalvelu yhdistää usean eri toimijan sekä jokainen toimija hyötyy integraatiosta. Avataan tätä vielä tarkemmin. Integraation ostaja hyötyy integraatiosta, koska se automatisoi turhan työn, säästää aikaa ja vähentää virheiden määrää. Integraation ostajalla on omat järjestelmien tarjoajat, nämä tarjoajat hyötyvät integraatiosta, koska asiakas on valmis maksamaan toimivista rajapinnoista järjestelmien tarjoajalle. Myös integraatiopalvelun tarjoaja hyötyy, koska asiakas maksaa tästä integraatiopalvelusta. Myös loppuasiakas, joka ostaa esimerkiksi verkkokaupasta pöydän, saa hyötyä integraatiopalvelusta. Loppuasiakas hyötyy siitä, että verkkokaupassa on ajantasaiset tuotetiedot ja tilaus siirtyy oikeilla tiedoilla tuotantoon, kun integraatio siirtää tiedon automaattisesti järjestelmien välillä. Automaation tuoma tiedonsiirron nopeus ja oikeellisuus hyödyntää loppuasiakasta.

Ekosysteemin hyötyjä ovat myös tiedon ja kehitysideoiden jakaminen ekosysteemin osapuolten välillä. Ekosysteemiksi voidaan yksinkertaisuudessaan ajatella osaamisen yhdistämistä ja yhteistyötä, joista jokainen osapuoli saa hyötyä. (Still, Seppänen, Seppälä, Suominen, Valkokari, & Korhonen 2017.) Kuviossa 5 on havainnollistettu ekosysteemin toimintaa ETLA:n muistion mukaan.



Kuvio 5. Ekosysteemin arvon yhteisluonti (Still ym. 2017, 8, muokattu)

3.4 Verkkokauppojen kasvun merkitys integraatiotarpeisiin

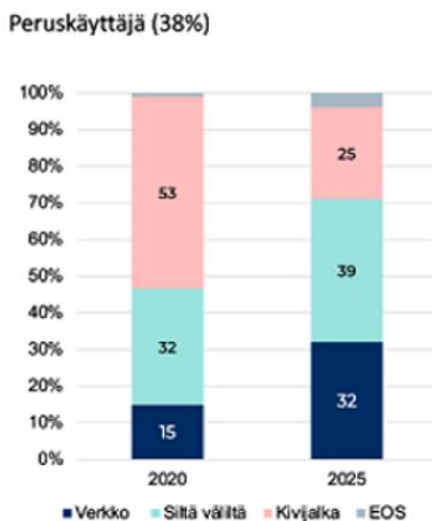
Kun tässä tutkimuksessa puhutaan integraatiopalvelusta, keskitytään suuremmilta osin verkkokaupan integraatiopalveluun. Koronapandemia on vaikuttanut verkkokauppojen kasvuun ja verkkokauppojen kasvu lisää myös integraatioiden tarvetta. Tilastokeskuksen (2020) tekemässä tutkimuksessa havaitaan, että 54 prosenttia 16–89-vuotiaista on ostanut vuonna 2020 tuotteita verkkokaupan kautta. Luku viittaa verkkokaupasta ostamisen yleistymisen jatkumiseen, sillä tutkimuksen mukaan luku on ollut aiemmin alhaisempi. (Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttötutkimus 2020, Tilastokeskus).

Yhdysvalloissa eMarketer on tutkinut vuoden 2021 verkkokauppamyynnin kasvun odotuksia kuvion 6 mukaisesti. Yhdysvaltalaisissa verkkokaupoissa myynnin uskotaan kasvavan vuonna 2021 17,9 prosenttia. Tutkimuksen mukaan vähittäismyynnin odotetaan kasvavan kuuteen miljardiin dollariin. (eMarketer, 2021.)



Kuvio 6. Verkkokaupan myynnin ennuste Yhdysvalloissa (eMarketer 2021)

Postin (2020) ja Tilastokeskuksen (2020) tekemien tutkimuksen mukaan verkossa ostaminen on kasvanut viime vuosina huomattavasti ja ostamiseen on vaikuttanut omalta osaltaan koronapandemia. Postin tutkimuksessa havaitaan, että suomalaiset ostajat suosivat kotimaisia verkkokauppoja. Yli puolet, 57 prosenttia, suomalaisista ostavat verkosta kuukausittain ja 29 prosenttia viikoittain. Kuvioista 7 käy ilmi, kuinka ostojen suomalaista verkkokaupoista odotetaan kasvavan vuoteen 2025 mennessä. Koronapandemia on kasvattanut suomalaisten verkkokaupoista tehtyjä ostoja lähes 30 %. (Postin suuri verkkokauppatutkimus, 2020.)



Kuvio 7. Verkko-ostamisen kasvun tulevaisuuden näkymät vuonna 2025 (Posti 2020)

Myös Paytrailin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan koronapandemia on lisännyt ostoja verkko-kaupasta vuonna 2020. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöistä, jotka ovat lisänneet verkko-ostoja, 72 prosenttia aikoo jatkaa ostoja verkkokaupasta. Tutkimuksen mukaan Koronapandemian aikana on avattu ennätysmäärä uusia verkkokauppoja. (Mts. 17.)

4 Käyttöönottoprosessin kehitykseen vaikuttavat tekijät

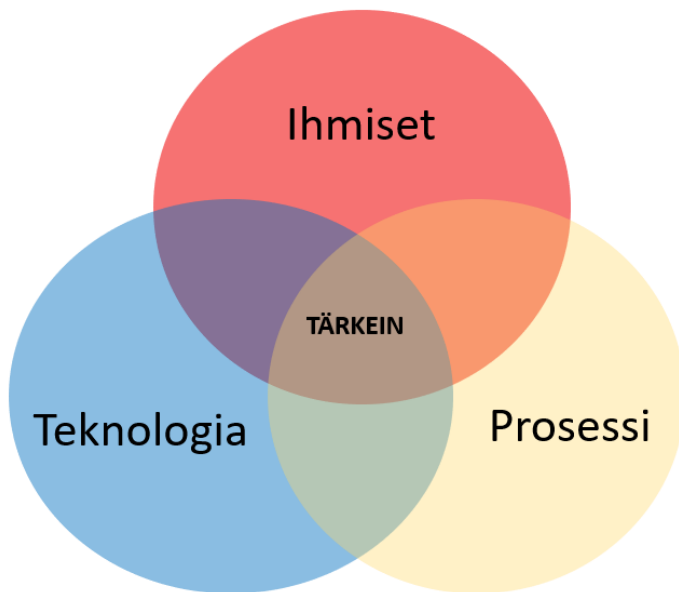
Prosessiin vaikuttaa usea eri tekijä ja tässä tutkimuksessa syvennyttään käyttöönoton prosessin avaintekijöihin. Prosessikehittämisen näkökannalta usein puhutaan jatkuvasta kehityksestä ja ajatusmaailman muutoksesta. Kuten Albert Einsteinin uskotaan sanoneen,

“The world as we have created it is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking.” (Albert Einstein n.d.)

Suomennettuna tämä tarkoittaa, että maailma, jonka olemme luoneet, on ajatusmaailmamme prosessi. Sitä ei voida muuttaa, ilman ajatustapamme muutosta. Myös Ritolan (2020) mukaan prosessiguru Andrew Spanyin on todennut, että organisaatiossa ajattelutavan täytyy muuttua ennen kuin prosessimainen toiminta voi toteutua (Mts. 20). Tässä luvussa kerrotaan prosessiin ja prosessikehitykseen vaikuttavista avaintekijöistä sekä prosessin kehityksestä.

4.1 Käyttöönottoon vaikuttavat osatekijät

Prosessikehityksessä on tärkeää huomioida tutkittavalle prosessille ominaiset osatekijät. Pennin (2020) mukaan Leavitin (1964) lausetta ”ihmiset, prosessi ja tekniikka” käytetään vielä tänäkin päivänä, kun puhutaan prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä kertoo mitä nämä tekijät ovat, ei sitä kuinka he ovat vuorovaikutuksessa tai mitä he tekevät. Yksinkertaisuudessaan ihmiset tekevät työtä, prosessin ideana on määritellä ja auttaa ihmisiä tekemään paremmin työtä. Tässä teknologian idea on auttaa ihmisiä tekemään tehokkaammin työtä. (Mt.) Kuvio 9 havainnollistaa Leavitin ajattelua.



Kuvio 9. Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät (Penn 2020, muokattu)

Käyttöönoton prosessin tekijöitä voidaan taas kuvata tarkemmin kuvion 10 mukaisesti, jossa on kuvattu toimeksiantajan käyttöönottoprosessiin vaikuttavia tekijöitä sekä heidän vaikutuksiaan. Keskiössä on käyttöönoton tekijä tai tiimi, jonka toimintaan vaikuttaa johdolta saadut tavoitteet ja visio. Käyttöönotolla on jatkuvaa yhteistyötä myös tekniikan kanssa, joka on erittäin tärkeää käyttöönoton kannalta, koska tekniikka asettaa tietyt raamit käyttöönotoille sekä tekee tarvittavat muutokset, joita havaitaan käyttöönoton yhteydessä. Myös muutosten aikataulutusta ja priorisointia tehdään yhdessä tekniikan tiimin kanssa.

Kumppani voi olla esimerkiksi taloushallinto-ohjelman toteuttava organisaatio. Kumppaneiden yhteistyö on myös oleellisessa osassa, kumppaneiden ohjelmistojen rajapinnat asettavat tietyt vaatimukset ja rajaukset siitä, kuinka rajapintaa voidaan hyödyntää eri tilanteissa. Kumppaneiden kanssa yhteistyö tapahtuu molempiin suuntiin, esimerkiksi käyttöönotossa havaittuja kehitysehdotuksia välitetään myös kumppaneille. Myynti antaa käyttöönottoon toimeksiannon, jonka perusteella saadaan esitiedot projektista. Oleellista on myös myynnin tekemä työ asiakkaan (loppukäyttäjä) kanssa. Myynti määrittelee asiakkaan kanssa kokonaisuuden sekä vaatimukset, joiden perusteella käyttöönotto saa ennakkotiedot projektista. Käyttöönottoprojekteissa kaikista oleellisinta on käyttöönoton ja loppukäyttäjän yhteistyö. Tämä vaihe sisältää projektisuunnitelman, aikataulusuunnitelman, tarkemman määrittelyn, ohjeistuksen sekä testauksen. Viimeisimmän hyväksynnän

valmistuneesta käyttöönotosta tekee asiakas. Tekijöiden ja tiimien toimintamallit sekä ohjaaminen on oleellista oikean lopputuloksen saamiseksi.



Kuvio 10. Käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset

Oksasen (2010) mukaan THO Consulting Oy:n tutkimuksesta havaitaan, että CRM:n käyttöönotto-projektien merkittävin tekijä on johdon sitoutuminen ja osallistuminen. Muita tutkimuksessa todettuja merkittävimpiä tekijöitä on projektipäällikkö, projektin strateginen merkitys, järjestelmän pääkäyttäjä sekä toimittajan osaaminen ja kokemus. (Mts. 39) Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan verrata myös toimeksiantajan organisaatioon sekä haastattelutuloksiin (kts. liite 1).

Koko organisaation kulttuuri on isona osatekijänä prosesseissa. Jotta yritys voi menestyä ja saada prosessit mahdollisimman hyvin toimiviksi, täytyy usein tutkia koko organisaation toimintaa, prosesseja sekä yksityiskohtaisesti eri toimenpiteitä.

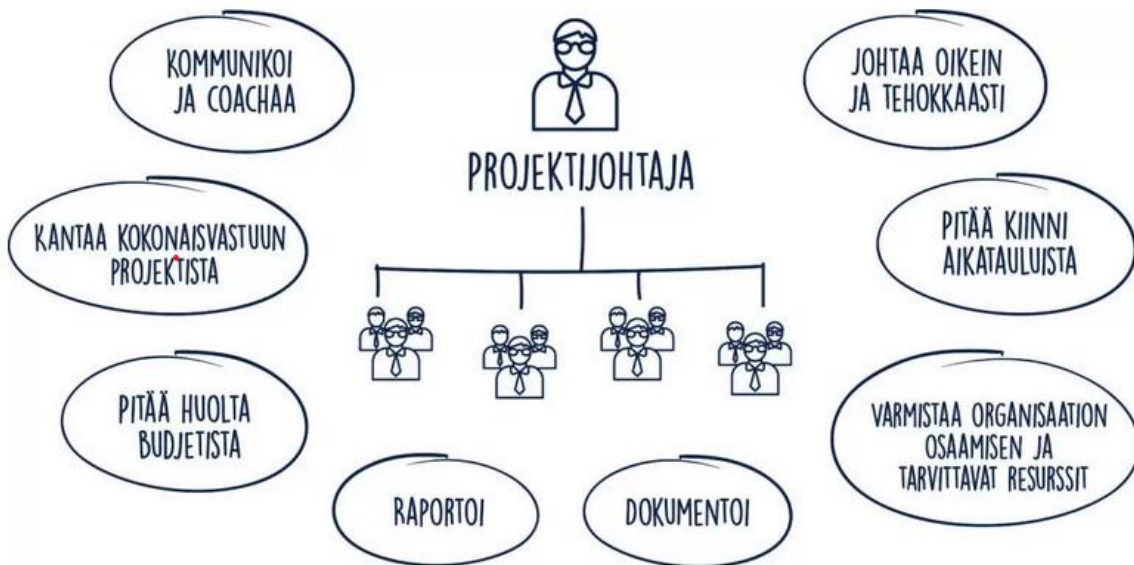
Åkerbergin (2017) mukaan yhteistä menestyvillä yrityksillä on:

- Rahoituksen riittävyyden suhteen ollaan huolellisia ja varovaisia
- Toimintaympäristöä ja muutoksia seurataan ja niihin reagoidaan
- Yrityksen identiteetti, henkilöt ovat ylpeitä työstään tämän identiteetin alla
- Uusien ideoiden kehittämiseen ja esittämiseen rohkaistaan
- Henkilöstön arvostaminen
- Luovuttu liiallisesta kontrollista ja ohjauksesta sekä motivoidaan työntekijöitä
- Henkilöstöä koulutetaan
- Asiakasta kuunnellaan ja arvostetaan

4.2 Usean käyttöönoton yhtäaikainen hallinta

Käyttöönottoprosessissa yksi keskeisimmistä asioista on projektinhallinta ja projektijohtaminen. Jokainen käyttöönotto on oma projektinsa, jolla on alku ja loppu. Projektijohtajan on määriteltävä asiakkaalle sekä sidosryhmille muun muassa aikataulu sekä yhteiset tavoitteet, joilla päästään hallittuun lopputulokseen. Käyttöönoton vetäjän on ohjattava projektiin osallistuvien toimintaa ja pidettävä niin sanotusti ”langat käsissä”. Yksinkertaisuudessaan voidaan ajatella, että projektin johtajalla on oltava taito johtaa ihmisiä, huolehtia aikatauluista ja budjetista, organisoida tehtäviä sekä hallita kokonaisuutta. Vaikka vanha sananlasku sanoo ”tekemällä oppii”, monesti projektijohtamisessa suositaan koulutuksia laajan ymmärryksen saamiseksi. Projektijohtamiseen voitaisiin syventyä erittäin tarkasti ja laajasti eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa havainnollistetaan projektijohtamista prosessin kehittämisen näkökannalta.

Projektinhallinnan instituutti (PMI) on määritellyt projektin päävaiheet seuraavassa järjestyksessä, esiselvitys, määrittely, suunnittelu, toteutus, käyttöönotto ja projektin lopetus. Eri projekteissa on myös paljon muita tarkempia työtehtäviä, joita ovat esimerkiksi testaus, seuranta, aikataulu, budjetti ja riskien minimointi. Projektin eri vaiheisiin vaikuttaa muun muassa projektin koko, tavoitteet sekä tekniset- ja taloudelliset resurssit. (Pikaopas aloittavalle projektipäällikölle n.d.) Projektijohtajan keskeisimpinä tehtäviä voidaan lähestyä kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Projektijohtajan monta tehtävää (Nordic Interiem n.d.)

Monet organisaatiot käyttävät usean projektin samanaikaisesta hallinnasta nimitystä projektisalkku. Projektisalkku on tarkoitettu helpottamaan kokonais kuvan ymmärtämistä ja aikataulujen hahmottamista. Kokonais kuvan ymmärrys korostuu silloin, kun useita projekteja on samanaikaisesti. Projektisalkussa hallinnoidaan keskitetysti useaa eri projektia. Koska eri projektit kilpailevat samoista resursseista samassa organisaatiossa, projektisalkun hallinnassa tehdään arviointeja ja päätöksiä salkun sisällöstä. Projektisalkun hallinnassa tehdään esimerkiksi päätöksiä siitä, kuinka paljon eri projektit saavat resursseja. Salkun hallinnassa olennaista on eri projektien priorisointi. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 392.)

Eri projekteissa toimintatapoja yleensä täytyy muokata erilaisten projektien mukaan, kuitenkin perusrunko pysyy usein samana. Projektiosaamiselle ja projektin hallintaan on olemassa eri standardeja, silti on hyvä pitää kriittisesti mielessä, halutaanko standardeja hyödyntää täsmällisesti. Voidaan myös pohtia, voidaanko joitain standardin osia soveltaa organisaation omiin tarpeisiin. PECB Universityn (2015) mukaan projektihallinnan standardeja hyödynnetään muun muassa yhteisten toimintatapojen luomisessa tai niiden parantamisessa. Projektinhallintaan on lukuisia eri menetelmiä sekä useita standardeja, esimerkkinä ISO 21500 ja PRINCE2. Näistä ISO21500 edustaa kokonaisvaltaista standardia. PRINCE2 edustaa syvällisemmin ja tarkemmin menetelmiä määrittävää standardia. (Mt.)

IPMA, International Project Management Association, on määrittänyt maailmanlaajuisen standardin projektiosaamiselle. IPMA arvioi pätevyyttä kolmella alueella, joita ovat ihmiset, näkökulma ja käytäntö. Ihmispätevyys koostuu muun muassa itsensä johtamisesta, luotettavuudesta, viestinnästä, sitoutuneisuudesta ja tulossuuntautuneisuudesta. Näkökulmapätevyys koostuu tekniikoista, työkaluista ja menetelmistä. Näitä ovat esimerkiksi määräysten noudattaminen, prosessit ja strategia. Käytäntöpätevyys koostuu esimerkiksi onnistuneesta toteutuksesta, muutoksista, aikatauluista, laadusta sekä projektin toteutusmallista. IPMA tarjoaa sertifikaatin projektin johtamiseen ja IPMA-sertifikaatin voi hakea yksilölle viideksi vuodeksi kerrallaan. Sertifikaatin ideana on antaa todistus johtamispätevyydestä. Sertifikaattia haetaan erilaisten näyttöjen perusteella. Sertifikaatin avulla yksilöt sekä organisaatio voivat osoittaa asiakkailleen pätevyyden olla ammattimainen ja laadullinen projektijohtaja. (IPMA-ICB4:2015.)

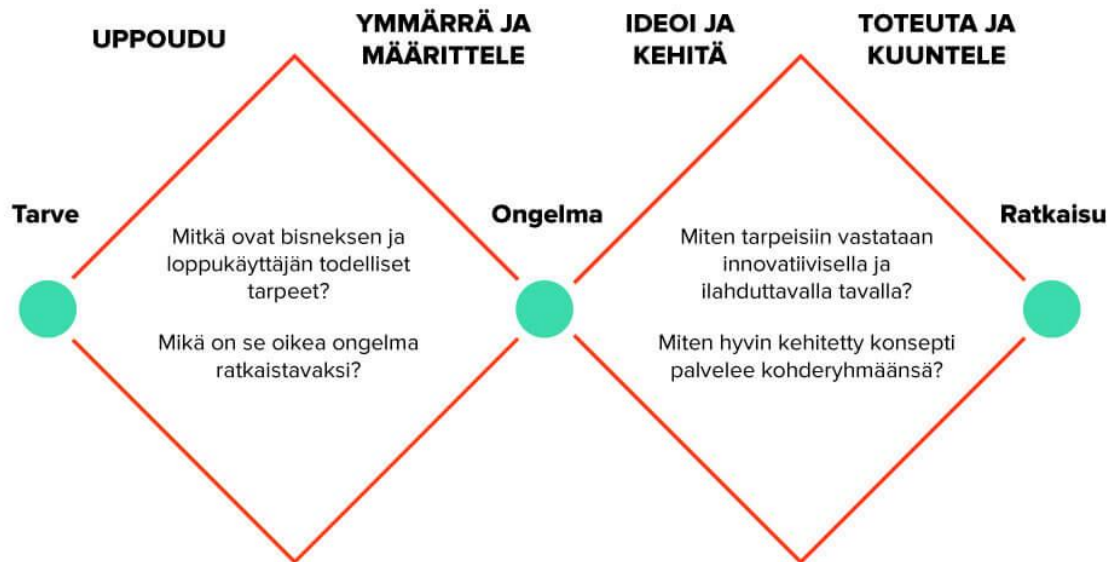
4.3 Prosessin kehittäminen

Kun prosessia lähdetään kehittämään, on tärkeää ymmärtää, miten prosessi toimii. Yhtä tärkeää on tiedostaa tavoite, mitä prosessin kehittämällä halutaan saada aikaan. Esimerkiksi työntekijät voivat huomata itse uusia tapoja työskennellä tehokkaammin ja paremmin. Usein yksilöt ovat huomanneet työnteon yhteydessä myös olemassa olevissa työkaluissa parannusmahdollisuuksia ja löytäneet uusia tapoja parantaakseen olemassa olevia prosesseja. (Laamanen 2003, 202—205; Sherman, 2014.) Kun prosessin kehittämisessä tiedetään tämänhetkinen tilanne, voidaan lähteä arvioimaan, kuinka hyvin prosessi toimii sekä verrata yksilöiden parannusehdotuksia ja huomioida myös kilpailijoiden toiminta. (Mts. 202—205.)

Prosessikehitystä voidaan toteuttaa eri tavoin. Prosessikehityksen vaiheet voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti (Atrash n.d.):

1. Valitaan parannettava prosessi
2. Nimetään prosessin muutoksen vastuuhenkilöt
3. Havainnoidaan sekä dokumentoidaan prosessin nykyiset vaiheet
4. Tunnistetaan prosessin ongelmat
5. Etsitään erilaisia tapoja ratkaista ongelmat
6. Testataan ja dokumentoidaan uusi prosessi
7. Tarkennetaan prosessia sekä viedään se muiden tietoon
8. Seurataan prosessin kehitystä sekä tehdään tarvittaessa uusia toimenpiteitä

Prosessin kehityksessä on tärkeää hahmottaa ongelmat. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilun prosessia, jota on havainnollistettu seuraavassa kuviossa. (Pohjola, 2020.)



Kuvio 11. Ongelman hahmoittaminen (Pohjola 2020)

Prosessin kehittämisessä on useita eri viitekehyksiä ja ajattelutapoja, näitä ovat esimerkiksi ketterän kehityksen viitekehykset. Ketteristä menetelmistä lisää seuraavassa luvussa.

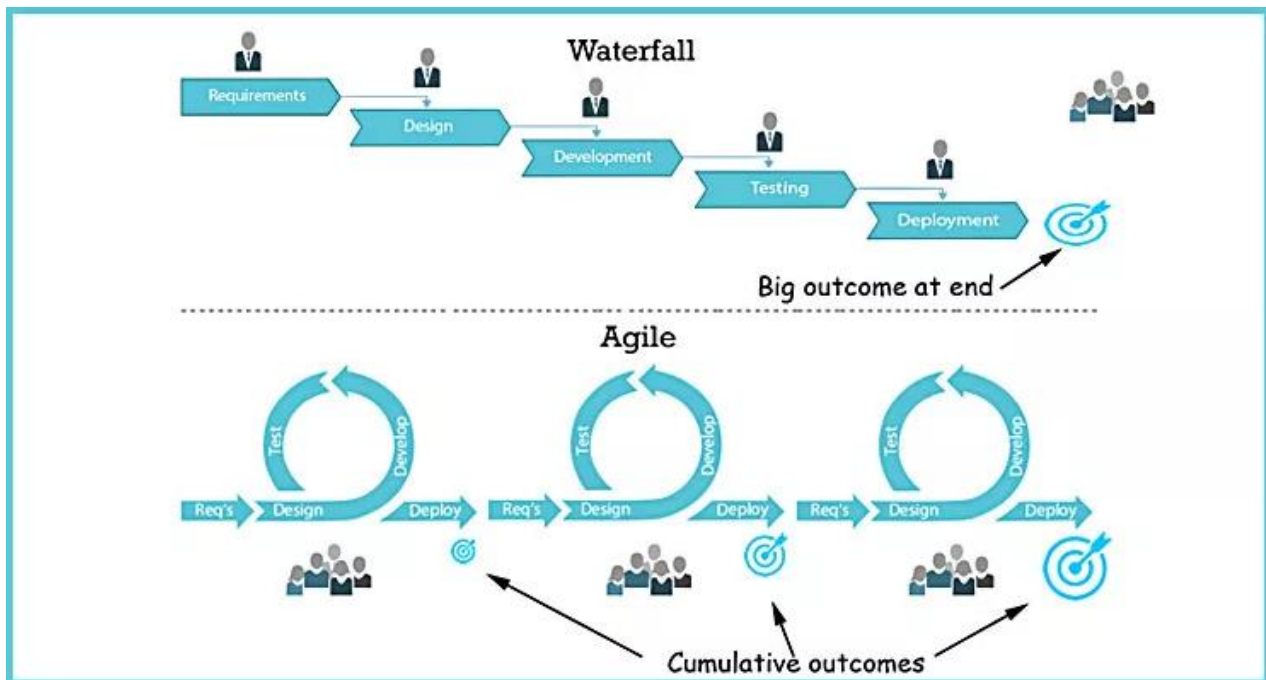
4.4 Ketterät menetelmät prosessikehityksessä

“If something's important enough, you should try. Even if - the probable outcome is failure.” (Elon Musk, 2014)

Näin totesi Elon Musk, kun häneltä kysyttiin 60 minuuttia-ohjelmassa, miksei hän alun perin uskonut Teslan menestyvän (Pelley 2014). Suoraan suomennettuna tämä tarkoittaa, että jos jokin on tarpeeksi tärkeää, kokeile - vaikka lopputulos olisi todennäköisesti epäonnistuminen. Tämä lause liittyy vahvasti ketterään kehittämiseen ja rohkeasti uuden kokeilemiseen.

Ketterässä kehityksessä puhutaan usein erilaisista ketteristä kokeiluista. Kokeilu ei aina toimi ja silloin palataan takaisin lähtötilanteeseen ja kokeillaan uudestaan toista tapaa. Uskallus kokeilla tuo usein myös uusia näkökantoja ja innovointeja, myös epäonnistuminen tuo uuden oppimista. Kuitenkin voidaan pohtia, mikä on se asia, jonka muutosta tai luontia voidaan kokeilla ja kuinka paljon se vaikuttaa organisaatioon onnistuessaan tai epäonnistuessaan. Hassin, Mailan ja Pajun (2015) mukaan kokeilun idea on testata ja havaita. Kun kokeiluja on tehty, prosessin muutoksen aiheuttama lopputulos ei tule myöhemmin niin suurena yllätyksenä. (Mt.) Ketteriä menetelmiä on useita, näistä yhtenä on Agile, joka on saanut alkunsa 2000-luvun alussa 17 ohjelmistoalan ammattilaisten tekemän Agile Manifestin myötä. Terminä ketterä usein liitetään Agileen, joka ei ole prosessi vaan eräänlainen ajattelutapa, jossa keskeistä on tuottaa ketterästi ja muutosystävällisesti. Ketterässä kehityksessä oleellista on jakaa kehitys pienempiin iteraatioihin eli niin sanotusti pienempiin pala-siin. Agile arvostaa enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä, henkilöitä ja toimivaa ohjelmistoa kuin prosesseja, dokumentaatiota ja joustamattomia käytäntöjä. (Agile Manifesto 2001.) Agilen kaltaisia ketteriä menetelmiä on käytetty jo ennen manifestin syntymistä, kuitenkin Agile manifesti on tuonut ketteryydelle tunnettavuutta, oman termin sekä manifestin mukaisen ajattelu- ja suhtautumistavan.

Ketterää menetelmää verrataan usein myös vastakkaiseen tapaan, vesiputousmalliin. Vesiputousmallissa työ toteutetaan tietyssä järjestyksessä. Vesiputousmallissa järjestys kuvataan järjestyksessä: projektin määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus, asennus ja ylläpito. Vesiputousmallissa asiakas saa arvoa vasta toteutuksen jälkeen ja ketterissä menetelmissä asiakkaalle tulee arvoa jokaisessa projektin vaiheissa. Ketterissä menetelmissä asiakkaan toiveet ja vaatimukset huomioidaan jatkuvasti, toisin kuin vesiputousmallissa. Ketterässä kehityksessä korostuu vuorovaikutus asiakkaan kanssa, organisaation oma oppiminen, innovointi sekä nopea muutoksiin reagoiminen. On myös tilanteita, joissa vesiputousmalli on ainoa toimiva tapa, eikä se ole väärä tapa tehdä asioita, mallit soveltuvat vain eri toteutuksiin. (Mt.) Seuraava kuvio auttaa havainnollistamaan vesiputousmallin (Waterfall) ja ketterän kehityksen (Agile) eroja.

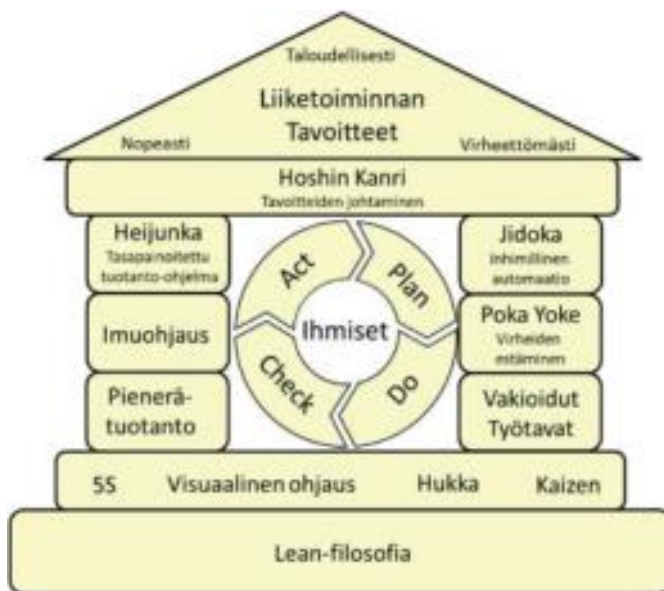


Kuvio 12. Ketterän kehityksen ja vesiputousmallin ero (BuilderDigital n.d.)

Ketterässä kehityksessä viitataan usein Scrumiin, jota käytetään laajasti ohjelmistoalalla. Scrum on yksi ketterän kehityksen malli, jossa keskiössä on sitouttaa tiimi yhteiseen päämäärään. Scrumissa tyypillistä ovat sprintit eli kehitysjaksot. Scrumissa käytettyjen lyhyiden iteraatioiden etuna on se, että iteraatioiden välissä voidaan kuunnella asiakkaan sekä eri työntekijöiden muuttuneita vaatimuksia. Scrumissa tyypillistä on myös retrospektiivi, jossa käydään kehitysjakson jälkeen läpi, kuinka edellinen sprintti onnistui, mikä siinä oli huonoa ja missä voidaan parantaa. Retrospektiivin ideana on oppiminen ja jatkuva parantaminen. Scrumissa olennaisia ovat myös nopeat päivittäiset palaverit, joissa käydään tiimin sisäisesti tyypillisesti läpi kysymykset: Mitä tein eilen? Mitä teen tänään? Onko ongelmia, joihin tarvitsen apua? Scrumissa tehtävät näkyvät avoimesti jokaiselle tiimin jäsenelle. (Schiel, 2012.) Scrum sisältää myös paljon muita toimintoja ja roolituksia, mutta siihen ei tarkemmin syvennyttä tässä tutkimuksessa.

Ketterässä kehityksessä usein myös puhutaan Leanista, joka on yksi ketterä filosofia. Oulun ammattikorkeakoulun yliopettaja Tauno Jokinen (2020) kertoi Lean-johtamisen kurssilla, että Lean on lähtöisin Toyotan perustajasta, vaikka varsinaisena perustajana pidetään Toyotan työntekijää Taiichi Ohnoa. Leanin avulla asiat saadaan oikeaan aikaan ja paikkaan oikean laatuksena. Lean on

myös turhan työn poistamista. Toimintamallin avulla saadaan muun muassa tehokkuutta, nopeutta, jatkuvaa kehitystä, virheettömyyttä ja maksimaalista asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä. (Jokinen, Rahko, Kilponen & Kekkonen 2020.) Leanissa on useita eri työkaluja, joilla voidaan parantaa eri prosesseja. Leania kuvataan usein talona (kts. kuvio 13), jossa on sama kivijalka ja perusta, Lean-filosofia.



Kuvio 13. Lean-talo (Jokinen ym. 2020, 7)

Taloista on useita erilaisia versioita, joissa painotetaan eri asioihin, samoin myös Leanista on useita eri määritelmiä. Talon pylväiden sisältöä voidaan kuvata automaationa ja virheiden estämisinä. Pylväiden sisällä oleva kohta koostuu myös työntekijöistä ja heidän tavoistaan toimia. Työntekijät sekä heidän tapansa toimia ovat Lean-talon ydin. Lean-talossa myös kuvataan suunnittelua, tekemistä, tarkistusta ja toimintaa. Talon katolla on liiketoiminnan tavoitteet, jota virheettömyys, taloudellisuus ja nopeus kuvaavat. Usein Lean-talossa on kuvattu katolla jokin, jolle tuotetaan. Korkeinta kohtaa kuvataan asiakkaana, maksajana, asiakaslähtöisyytenä sekä asiakkaan lisäarvona. Useissa määritelmissä Lean-talon katolla on myös joku, joka johtaa tavoitteiden saavuttamista. Yleisesti myös stabiilisuutta ja ennustettavuutta kuvataan Lean-talossa. (Mt.) Yhtäläisyyksiä Leanin periaatteisiin löytyy myös W. E. Demingin 14 periaatteesta (Einistö 2018).

Jatkuva oppiminen on oleellinen osa ketterää kehitystä. Schiel (2012) toteaa, kuinka jatkuva oppiminen vaikuttaa koko organisaatioon sekä liiketoiminnan kehitykseen. Hänen mukaansa ketterät menetelmät auttavat yrityksiä jatkuvassa oppimisessa, liiketoiminnan kehittämässä sekä uusien asioiden innovoinnissa. (Mt.) Karlos, Martinsuo ja Kujala (2006) toteavat, että usein asiakas huomaa ja muuttaa kesken projektin vaatimuksiaan. Kun vaatimuksia muutetaan, täytyy myös prosessin tukea nopeita muutoksia. Karlos ja muut esittävät, että on tilanteita, joissa asiakas ei välttämättä tiedä kuinka tulisi toimia ja täten asiakas ei osaa varautua erilaisiin vaihtoehtoihin. Schielin mukaan asiakkaan muuttuviin vaatimuksiin voidaan vastata nopeasti ketterän menetelmän avulla. (Mts, 46; Schiel, 2012.)

Usein myös Kanban liitetään ketterään kehitykseen. Kanbanin idea on näyttää yhdellä silmäyksellä mitkä tehtävät ovat avoimena, mitkä työnalla ja mitkä valmiina. Kanban-taulu auttaa selkeyttämään työtehtävien hallintaa ja taulua käytetään sekä yksilöiden, että tiimien työskentelyssä. (Juonen 2018.) Kanban-tauluihin soveltuvia ohjelmistoja on useita, näistä yhtenä tunnetuimpana on Trello.

4.5 Innovoinnin merkitys

Aiemmassa alaluvussa käsitelty ketterä kehitys sivuaa myös osaltaan innovointia, koska ketterässä kehityksessä opitaan ja havaitaan uusia tapoja toimia. Kuten Leckin & Lainkin (2009, 79) toteavat, usein radikaalien ideoiden tuloksena syntyy merkittävimmät innovaatiot. Innovointiin liittyy oleellisesti uuden ja erilaisen tavan löytäminen. Albert Einsteinin uskotaan sanoneen,

“The definition of insanity is doing the same thing over and over again but expecting different result.”

Eli mikäli halutaan erilaisia tuloksia, on kokeiltava myös erilaisia lähestymistapoja. Usein innovoinnin merkityksen yhteydessä puhutaan laatikon ulkopuolelle katsomisesta. Professori Alf Rehn (2010) esittääkin pohtimisen arvoisen kysymyksen ”Mitä emme osaa ajatella?”. Ihmisten aivot toimivat usein siten, että teemme innovaatioita vasta pakon edessä. Saamme helposti hyvänolon tunteen tutusta rutiinista ja kartamme epä mukavuusaluetta, vaikka se antaisi lisää uusia innovaati-

oita. (Mts. 39—45, 52—58.) Costa ja Matias (2020) toteaa, että uusien toimintatapojen innovoinnilla on suuri merkitys yrityksen kasvussa. Kestävä innovointi vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. (Mt.)

Handelin (n.d) mukaan myös kehittämiselle ja pohtimiselle olisi varattava aikaa, jotta uusia ideoita syntyisi. Handelin mukaan Fosterin ja Wilsonin (2006) tekemä tutkimus kertoo, että rotille, joille oli annettu mahdollisuus ajatella ja pohtia, oli parempia merkkejä oppimisesta, kuin rotilla, joille ei annettu mahdollisuutta reflektointiin. (Mt.) Myös Sydänmaanlakka (2009) toteaa, että innovointi vaatii aikaa ja paneutumista reflektoinnille.

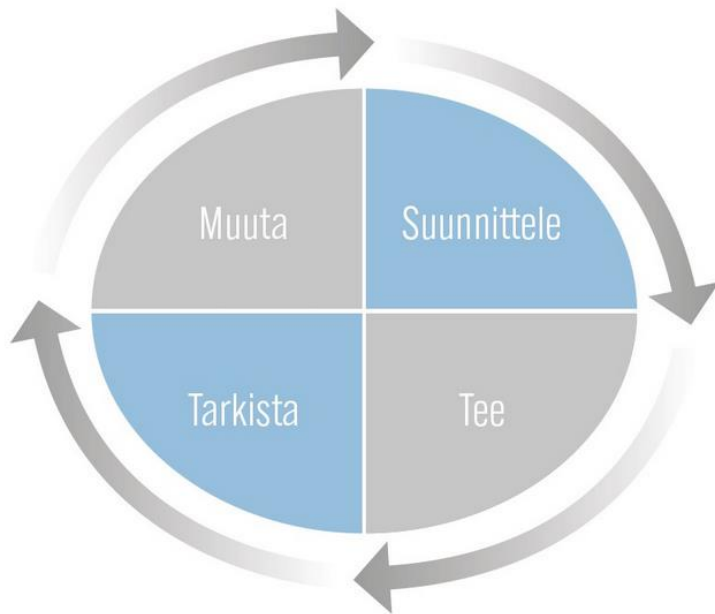
4.6 Jatkuva parantaminen

Luvussa 4.4 on kerrottu Lean-filosofiasta. Usein jatkuva parantaminen ja laadunvarmistus liitetään Lean-filosofiaan, jossa työkalut tukevat toisiaan myös jatkuvan parantamisen kannalta. Jatkuvan parantamisen pohjaksi Lean-filosofiassa kuvataan muun muassa standardoitua työtä. Työstandardien ylläpitäminen on olennainen osa jatkuvaa parantamista, koska se toimii perustana jatkuvalle parantamiselle. Virheet vähenevät, kun työntekijät tietävät mitä ja miten heidän kuuluu tehdä. (Jokinen, Rahko, Kilponen & Kekkonen 2020.)

Jatkuvaa parantamista kuvataan usein myös termillä Kaizen, jota pidetään prosessilähtöisenä lähestymistapana. Monesti Kaizenia kuvataan myös johtamisen filosofiana. Useat eri tutkijat ovat lähestyneet Kaizenia useasta eri näkökulmista. Berhe (2021) esittää, että Womack ja Jones (1996) viittaavat Kaizeniin yksiselitteisesti turhan vähentämisenä. Imai (2007) taas kuvaa Kaizenia jatkuvana parantamisena, joka päivä ja joka hetki, kaikilla organisaation osa-alueilla. Imain mukaan parantaminen koostuu kaikista pienistä muutoksista myös suurempiin radikaaleihin muutoksiin. Hamel (2009) on taas määrittellyt Kaizenin filosofiana, ajattelutapana ja läpimurtona suorituskyvyn kannalta kriittisten strategisten vaatimusten saavuttamiseksi. (Mt.)

Vaikka jatkuvasta parantamisesta on erilaisia filosofioita ja työkaluja, usein pidetään kuitenkin tärkeänä sitä, että organisaation kulttuurin tulee tukea jatkuvaa parantamista. Pohtimisen arvoista on, keskitytäänkö liikaa työkaluihin sekä tapoihin ja unohdetaan se tärkein, jatkuva parantaminen. Filosofioita ja tapoja on kuitenkin hyvä tutkia, jotta organisaatiossa ymmärretään kokonaisvaltai-

sesti eri toimien vaikutukset sekä löydetään parhaat keinot ja ajattelutavat jatkuvaan parantamiseen. Organisaatioissa olisikin hyvä pitää mielessä jatkuvasti, että aina voidaan parantaa (Mattila 2017). Usein puhutaan, että virheitä ei tulisi liikaa pelätä, vaan tärkeintä on oppia virheistä. Myös Henry Fordin (1922) on todettu kertoneen omaelämäkerrassaan, että epäonnistuminen on mahdollisuus aloittaa uudestaan, mutta älykkäämmin. Herranen (2020, 18) kuvaa jatkuvan kehityksen vaiheita yksinkertaistettuna kuviossa 14.



Kuvio 14. Jatkuvan kehityksen vaiheet (Herranen 2020, 18)

Bonnien (2018) tutkimuksen mukaan vain 64 prosenttia projekteista saavuttaa tavoitteensa ja 70 prosenttia yrityksistä kertoo ainakin yhden epäonnistuneen projektin kuluneen vuoden aikana. Onnistunut projekti tarkoittaa muun muassa sitä, että se toimitetaan ajoissa vaadituilla ominaisuuksilla ja toiminnoilla sekä projektin arvioitu budjetti ei ylity. Tutkimuksen mukaan suurimmat tekijät IT-projektien epäonnistumisessa ovat (Mt.):

- Epäselvät tavoitteet ja vaatimukset
- Epärealistinen aikataulu
- Huono viestintä
- Tekninen monimutkaisuus
- Puuttuvat taidot
- Kokematon projektipäällikkö
- Epätarkat tehtävät ja niiden riippuvuus

Tutkimuksen mukaan 48 prosenttia uskoo, että tiimin tekniset taidot vaikuttavat projektin onnistumiseen. Tutkimukseen osallistuneista 41 prosenttia on sitä mieltä, että johtajan tuki vaikuttaa onnistumiseen. Osallistuneista 26 prosenttia kokee, että tehokas tiimiviestintä on avain onnistuneeseen it-projektiin ja 19 prosenttia uskoo ketterien menetelmien vaikutuksen olevan onnistuneen projektin tekijä. (Mt.)

4.7 Yksilön tehokkuus ja tuloksellisuus

Koronapandemia on tehnyt usealle työntekijälle muutoksia, kun toimistolta on siirrytty etätyöskentelyyn. Valkaman (2020) mukaan useat, kuten Harvardin yliopiston ja Tilastokeskuksen, tutkimukset osoittavat, että ihmiset tekevät etänä enemmän töitä kuin työpaikalla. Harvardin tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että työntekijöiden etätyöskentely voi myös vähentää sisäistä viestintää ja yhteistyötä ja tätä kautta vaikuttaa myös organisaation toimintaan (Choudhury, Larson B. Z. & Foroughi 2019). Tehokkuuteen liitetään usein asioiden nopea valmistuminen, vaikka tehokkuutta voidaan käsitellä useasta eri näkökulmasta. Tehokkuuden mittaaminen vaatii usein dataperusteista tietoa sekä lukuja. Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi työn läpimenoajalla sekä valmistumisen vaikutuksilla. Nopean läpimenoajan vaikutuksia verrataan usein myös asiakastyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin myös liiallisen tehokkuuden tavoittelu. On hyvä pohtia, voiko liiallisen tehokkuuden tavoittelu myös johtaa lopputulokseen, joka on päinvastainen tehokkuuden lisäämisen kanssa.

Mäntynevan (2016) mukaan asiakas voi joskus edellyttää, että projekti valmistuu normaalia nopeammin. Yhden projektin normaalia nopeampi läpimenoaika voi vaikuttaa muiden projektien aikatauluihin. On siis tärkeää ymmärtää missä asioissa voidaan joustaa ja kuinka muutokset vaikuttavat kyseessä olevaan projektiin, muihin projektissa mukana oleviin tahoihin sekä toisiin projekteihin. Projekteissa aikataulusuunnitelmalla on iso merkitys ja se auttaa projektin eri osapuolia pysymään parhaiten tavoitteessa. Kun projektin suunnittelussa listataan tehtäviä, on huolellisuus tärkeää, koska unohtuvat tehtävät saattavat vaikuttaa koko projektin onnistumiseen sekä aiheuttaa myöhemmin ongelmia ja virheitä. (Mts. 68—72.)

Tutkimuksen haastatteluissa esille nousi liiketoiminnan ymmärtämisen tärkeys osana prosessien kehitystä ja tuloksellisuutta. Ropen (2013) mukaan, Harvardin huippuyliopistossa lähdetään opis-

kelemaan liiketoiminnan ymmärtämistä erilaisten tapauskäsittelyiden pohjalta, toisin kuin suomalaisissa tutkinnoissa usein miten lähdetään opiskelemaan teoriapohjalta. Harvardin case-tapauksissa saadaan laajaa kuvaa liiketoiminnasta ja opitaan ymmärtämään kokonaisuutta. Rope (2013) perustelee, että henkilöiden bisnesälyllä ja yritystoiminnan ymmärtämisellä on vaikutusta yksilön tuloksellisuuteen. (Mts. 26—29.) Usein todetaan, että tehokkuus lähtee yksilöistä. Motivaatio, johtaminen, prosessin ja toimintatapojen selkeys ruokkivat tehokkuutta. Motivaatio teorioita onkin useita, esimerkiksi Herzbergin ja Maslownin teorit. (Mullins 2002.)

4.8 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut koronapandemian myötä. Prosessin kehityksessä ja projektien onnistumisessa on syytä huomioida sisäisen viestinnän merkitystä. Viestintävälineinä voi olla esimerkiksi organisaation oma kanava, sähköposti, puhelu, pikaviestit, sisäiset palaverit ja vuoropuhelut. Miettimisen arvoista on mitä, missä, milloin ja kenelle viestitään? On myös syytä pohdita, voiko liiallinen viestintä haitata työntekoa ja vastaisesti, voiko liian vähäinen viestintä vähentää esimerkiksi yhteisön vuorovaikutuksia?

Project.co:n (2020) tutkimuksen mukaan 92 prosenttia henkilöstöstä joutuu toistamaan saman tiedon kahdelle tai useammalle organisaation henkilölle. 89 prosenttia työntekijöistä uskoo, että tehokas viestintä on äärimmäisen tärkeää ja kahdeksan kymmenestä arvioi oman organisaation viestinnän keskimääräiseksi tai huonoksi. Vain 14 prosenttia ihmisistä arvioi yrityksensä projektin viestinnän tehokkuuden erinomaiseksi. (Project.co 2020.) Kunsman (2020) toteaa, että Salesforceen tutkimuksessa 86 prosenttia työntekijöistä ja avainhenkilöistä kokee yhteistyön puutteen tai tehoton viestinnän epäonnistuneen organisaatiossaan. 54 prosenttia työntekijöistä on sitä mieltä, että vahva yhteisöllisyys ja viestintä saavat heidät sitoutumaan paremmin yritykseen (Mt).

Sisäisen viestinnän etuja ovat esimerkiksi (Kunsman 2020):

- Vähemmän väärinkäsityksiä
- Parempi tuottavuus
- Yhteistyön lisääminen
- Tietämyksen jakaminen
- Korkeampi työntekijöiden sitoutuminen
- Työntekijöiden työtyytyväisyys
- Työntekijäkokemus

Sisäisessä viestinnässä ohjelmistoalalla on huomioitava myös dokumentoinnin tärkeys. Dokumentointia voidaan ajatella ohjelmiston speksien näkökannasta sekä myös projektin näkökulmasta. Tyypillisesti projektin dokumentaatio kertoo projektiin osallistuneiden henkilöiden tiedot, aikataulun, projektin tehtävät sekä budjetin. Ohjelmistokohtainen dokumentaatio antaa organisaation työntekijöille tietoa siitä, kuinka ohjelmisto toimii. Threlfall (2014) toteaa, että onnistunut viestintä johtaa onnistuneisiin projekteihin.

5 Asiakkaan merkitys prosessin kehityksessä

Tässä luvussa tavoitteena on tutkia, kuinka asiakaslähtöinen ajattelutapa vaikuttaa prosessiin sekä minkälainen merkitys asiakaslähtöisyydellä ja asiakaskokemuksella on. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa jokainen kohtaaminen yrityksen ja organisaation työntekijöiden kanssa. Kohtaamiseen vaikuttavat kaikki organisaation kanssa tehtävät toimenpiteet, ei pelkästään vuorovaikutus yrityksen henkilöstön kanssa (Gerd & Eskelinen 2018, 237–238). Juuti (2015) määrittelee, että jokaisen organisaation kuuluisi kyseenalaistaa ajatteluaan asiakaspalvelusta ja hänen mielestään on vanhanaikaista ajatella, että asiakaspalvelu kuuluu vain myyjälle ja asiakaspalvelijalle. Gerd ja Eskelinen (2018) nostavat esille, ettei pelkkä asiakaslähtöinen kulttuuri ole taie menestymiselle, vaan on tärkeää tarkastella, toteutuuko asiat käytännössä asiakaslähtöisesti ja annetaanko työntekijöille tarpeeksi työvälineitä kehittää asiakaskokemusta.

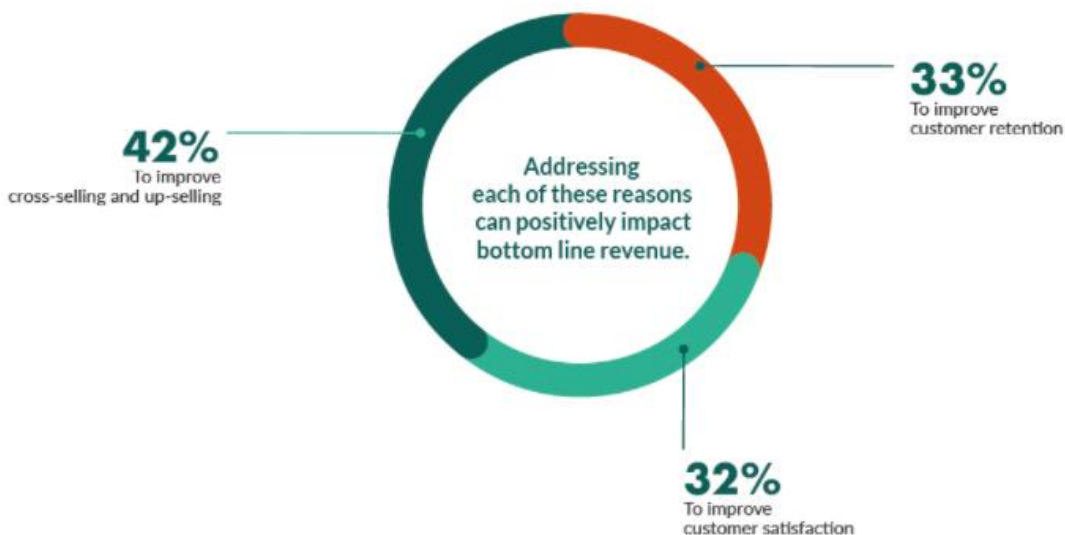
5.1 Asiakasarvo

Lisääntyvä kilpailu vaikuttaa organisaatioita panostamaan asiakasarvoon. Asiakasarvolla on yhteys yrityksen kilpailukykyyn. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala, & Ala-Maakala 2016, 4.) Asiakasarvoa lähestytään usein asiakaskokemuksena ja asiakkaan saamana hyödyllisyytenä (Lähdemäki n.d.). Hemilä ja muut (2016) kuvaavat asiakkaan tuntemusta ja pitkää vuorovaikutussuhdetta asiakkaan arvona. Asiakasarvoa voidaan mitata myös asiakkaan tuomana arvona organisaation sekä asiakassuhteen kestona. Asiakasarvon tunnistamista voidaan tehdä esimerkiksi erilaisilla haastatteluilla, kyselyillä sekä kokemuksella saatavalla tiedolla. Kuitenkaan liian usein tehtäviä kyselyitä tulisi välttää, jotta asiakas ei saa tuntemusta, että häntä häiritään jatkuvasti. (Mts. 4–5, 8, 13.)

Heimilä ja muut (2016) ovat esittäneet asiakasyritysten arvostavan seuraavia tekijöitä:

- Nopea reagointi
- Toimitusvarmuus
- Lupauksen pitäminen
- Ammattitaito
- Alan luotettavin toimija
- Asioinnin helppous
- Toimitusaika
- Aikataulun pitävyys

Kulbyté (2021) toteaa, että tutkimuksen mukaan yli kaksikolmasosaa organisaatioista kilpailee tänä päivänä asiakaskokemuksen perusteella, vuonna 2010 luku oli vain 36 prosenttia. Kuviossa 15 on havainnollistettu syitä, minkä vuoksi yritykset investoivat asiakaskokemukseen.



Kuvio 15. Asiakaskokemukseen investoiminen (Kulbyté 2021)

On myös huomioitavaa, että positiivisen kokemuksen tarjoamiseksi organisaation on tunnettava asiakkaat. Toimitusjohtajista 39 prosenttia kertoo, että asiakaskokemus on tehokkain tapa luoda kilpailuetua. (Mt.) Myös luvussa 4.4 esitetty Lean-filosofia perustuu asiakasarvon tuottamiseen.

5.2 Asiakastyytyväisyys

“You know if you make a customer unhappy, they won’t tell five friends, they’ll tell 5,000 friends. So we are at a point now where we have all of the things we need to build an important and lasting company, and if we don’t, it will be shame on us.” (Jeff Bezos, 2001)

Näin lausui Amazon-verkkokaupan perustaja Jeff Bezos The Academy of Achievementin haastattelussa vuonna 2001. Usein tämä kommentti pitääkin paikkaansa, kun asiakas ei ole tyytyväinen, hän kertoo siitä sosiaalisessa mediassa, jolloin asiasta on tietoinen useampi henkilö kuin vain asiakkaan lähipiiri. Siksikin asiakastyytyväisyyden merkitys on tärkeää koko organisaation imagon kannalta. Imagon korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa usean negatiivisen kommentin pohjalta ja tämä vaikuttaa potentiaalsiin asiakkaisiin sekä asiakkaiden suhtautumiseen, vaikka negatiivisen kommentin juurisyy olisikin korjattu.

Juuti (2015) esittää, että jokaisen työntekijän kuuluisi ajatella asiakkaat yhteistyökumppanina jolle palvelut toteutetaan. Hän myös määrittelee, että jokaisen henkilön tulisi vastata asiakaspalvelusta ja hyvästä asiakaskohtamisesta. (Juuti, 2015.) Drucker, Hesselbein ja Economy (2015) toteavat, että tärkeintä on ymmärtää, mitä ensisijaiset asiakkaat arvostavat. He painottavat kuuntelemaan asiakasta ja tuomaan asiakkaan mielipiteet mukaan prosessiin. Asiakkaat arvostavat yrityksiä, jotka kuuntelevat asiakkaan palautteen ja pyrkivät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Druckerin ja muiden mukaan nyt on menossa asiakkaiden vallankumous, jossa asiakkaat ovat johdossa. (Drucker ym. 2015, 35–44.)

Markey (2020) analysoi, että asiakaslähtöiset johtajat, esimerkiksi Amazonin Jeff Bezos on jo pitkään ymmärtänyt, että on tärkeää keskittyä asiakkaan arvoon omaisuutena eikä tavoittaa lyhytaikaisia voittoja. Hän myös esittää, että olisi vastuutonta olla huomioimatta asiakasarvo tuloksellisen kasvun lähteenä ja painottaa pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden investointiin. Kun yritys keskittyy asiakasarvoon, antaa se myös asiakkaille syyn tuoda myös tuttaviaan asiakkaiksi ja parantaa näin myös organisaation liiketoimintaa. (Markey, 2020.)

Tutkimuksessa on tarkasteltu arvostettuja integraatiopalvelun tarjoajia ja heidän tapansa toimia. Gartnerin (2020) tekemää tutkimusta voidaan tutkia myös asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Tutkimuksessa nousee esille kalifornialainen integraatioyritys Informatica ja sen johtava markkina-

asetelma. Tutkimuksen mukaan Informatica on valittu palvelun tarjoajaksi, koska yrityksen vahvuuksina on todettu muun muassa hajautettu käyttöönotto, joka tukee erityyppisiä käyttäjiä ja käyttötapoja. Yhdysvaltalainen integraatioyritys Jitterbit taas valitaan palvelun tarjoajaksi, koska heillä on positiivinen näkemys yrityksen lähestymistapaan asiakkaiden kanssa. Jitterbit saa tutkimuksessa hyvää palautetta nopeasta käyttöönotosta sekä iteratiivisesta lähestymistavasta. Jitterbitin asiakkaat ovat kuitenkin ilmaisseet toiveen paremmista toteutus- ja käytäntöohjeista. (Mt.)

Johtopäätöksenä voidaan pohtia, mitä arvoa hyvä asiakastyytyväisyys ja -kokemus tuovat prosessin kehityksessä ja liiketoiminnassa. Onko organisaation työntekijöiden syytä ajatella asiakkaita henkilöinä, jotka maksavat työntekijöiden palkan? Steve Jobs on useasti eri lähteissä todennut, että ei pitäisi aloittaa tekniikasta, vaan aina asiakaskokemuksesta.

5.3 Asiakkaan motivointi

Projekteissa tiimin motivaatio edistää projektin etenemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtenä suurimpana ongelmana projekteissa pidetään sitä, että projektipäälliköllä on käsitys, että jokainen projektin jäsen olisi motivoitunut, vaikka näin ei olisi. Projektin hallinnassa on hyvä tunnistaa erilaisia ihmistyyppisiä ja tuntea asiakas sekä havaita mikä heitä motivoi. Usein sanotaankin, että raha motivoi, vaikka näin ei suinkaan aina ole. Joillekin voi parhaiten toimia muodolliset palkinnot, joita voivat olla esimerkiksi kehuminen nopeasta ja hyvästä suorituksesta. (Peterson, T. M. 2007.) MacKay (2020) kertoo, että projektinhallinta koskee yhtä paljon ihmisiä kuin projekteja. Motivaatio on psykologinen prosessi, joka aloittaa, ohjaa ja ylläpitää tavoitteellista käyttäytymistä. Motivaatioon vaikuttavat myös projektin jäsenien selkeät tavoitteet ja tehtävät. (Mt.)

Fernandesin ja Pedron (2016) mukaan Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jawecki (2010) toteavat, että yritykset eivät kuitenkaan välttämättä pysty luomaan kokemusta, joka motivoi henkilöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen aikaansaamiseksi. Füller ja muut esittävät (2010), että yritysten on ensisijaisesti selvitettävä, mitä asiakkaat odottavat yhteistyöstä ja miten heidän motivaationsa vaikuttaa näihin odotuksiin. (Mts. 316.)

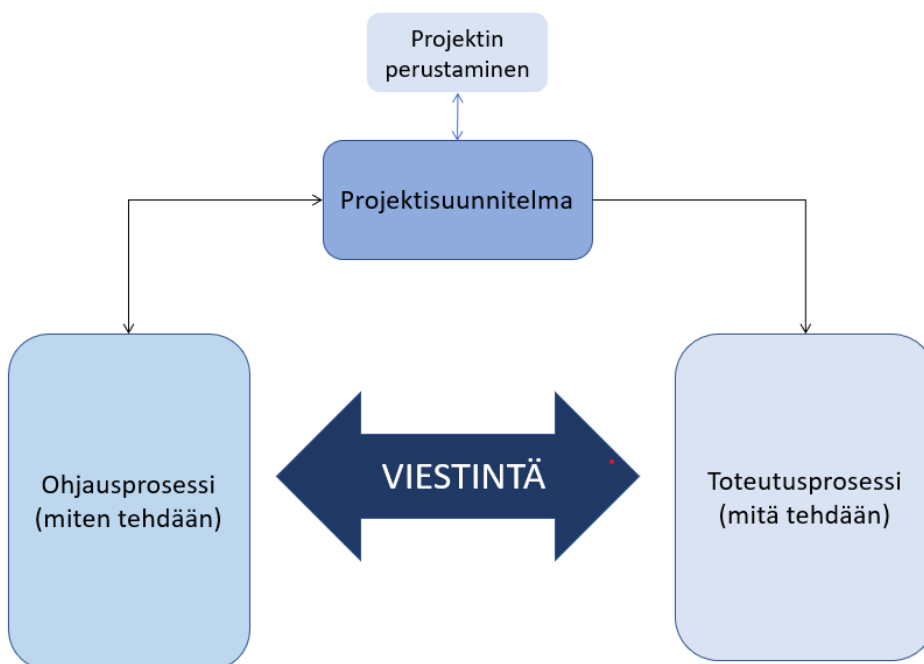
Motivaatioteorioita on olemassa useita, tästä esimerkkinä Herzbergin KITA-teoria, joka perustuu positiivisiin ja negatiivisiin motivaattoreihin. Lyhenne KITA tulee sanoista ”kick in the pants”. Positiivinen KITA antaa erityistä tunnustusta tehtävien saavutuksesta ja negatiivinen KITA noudattaa

projektin vaatimuksia ja valvontaa. Teoria on saanut kriittistä palautetta, koska projektissa mukana olevien henkilöiden arvoeroja korostetaan esimerkiksi johtajana ja alaisena. (Mt.)

Projektin tehtävälisaukseen on olemassa erilaisia ohjelmistoja, jotka tukevat henkilöiden tavoitteita projektin aikana ja auttavat osaltaan myös motivoinnissa. Ohjelmistot tarjoavat esimerkiksi henkilöille jaettavia tehtäviä ja usein nämä tehtävät ovat avoimia tiimiläisten kesken. Ohjelmistojen avulla pystytään myös seuraamaan, milloin tehtävä on tehty. Tämä auttaa myös avoimessa ja ajantasaisessa viestinnässä projektiryhmän kesken. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Gantt-kaaviota, jota on tutkittu seuraavassa luvussa.

5.4 Asiakasviestintä projektissa

Marchewka (2010, 12) toteaa, että yksi projektien epäonnistumiseen johtavia tekijöitä ovat kommunikaatio-ongelmat. Ruuska (2008) painottaa, että projekteja johdetaan parhaiten viestinnän avulla. Huotari (2004) esittää, että viestintä on muutakin kuin tiedon välittämistä.



Kuvio 16. Viestintä projektissa (Huotari 2004, muokattu)

Kuviossa 16 on kuvattu viestintää ohjauksen ja toteutuksen välillä. Perttilän (2019) mukaan yksi projektin onnistumiseen vaikuttava tekijä on avoimuus, joka sisältää myös ongelmien avoimen

esittämisen asiakkaalle. Kun projektissa kaikki ymmärtävät toisiaan, voidaan puhua onnistuneesta viestinnästä. Viestinnässä sama sisältö voi olla osalle henkilöistä selkeä ja osalle ei. Viestinnässä kulkevan tiedon sisältö on siis yhteydessä vastaanottajan aiempaan tietotaitoon, viestin sisältöön sekä viestintätilanteeseen. Viestintään ja sen eri tapoihin vaikuttaa projektin sen hetkinen tilanne. (Mts. 109—111, 123.) Koska projektit eroavat toisistaan, tarvitaan myös erilaisia viestintätapoja. Viestinnän on oltava asiaankuuluvaa, vaikuttavaa ja vakuuttavaa. On tarpeen harkita tehokkaita strategioita viestinnän hallitsemiseksi projektissa. Projektijohtajan on oltava tehokas ja toimiva viestijä välitavoitteiden saavuttamiseksi. (Galli 2019.)

Projektin viestintään on olemassa useita eri työkaluja, tästä esimerkkinä Gantt-kaavio, joka kuvaa projektia ja antaa asiakkaalle visuaalista näkemystä projektin eri vaiheista. Kaavion avulla voidaan myös havainnollistaa mitä on tehty, missä kohdalla projektia olemme nyt menossa ja mitä tehtäviä on seuraavaksi. Kaaviossa voidaan kytkeä tehtävien vaikutuksia toisiinsa sekä kuhunkin tehtävään tarvittavia osapuolia. Gantt-kaavion luoja, Henry Ganttia, pidetään projektin hallinnassa tärkeänä esikuvana. Gantt-kaavio on kehitetty jo 1800-luvulla. Monessa projektinhallinnan käsikirjassa tuodaan esiin Henry Gantin tekemä kaavio osana projektin hallintaa. Gantt on kehittänyt projekteissa usein käytetyn Gantt-kaavion lisäksi myös työnositusta. Työnosituksesta käytetään lyhennettä WBS (work breakdown structure), joka tarkoittaa projektin erittelyä. Työnosituksessa projekti jaetaan pienempiin osiin, jolloin projektin hallinta on helpompaa. Pienempien osien vuoksi myös projektin jako eri työntekijöille on selkeämpää. (Stone, 2021.)

On olemassa useita eri ohjelmia, jotka havainnollistavat visuaalisesti projektin tilaa. Tässä tutkimuksessa nostetaan esiin vain Gantt-kaavio yhtenä vaihtoehtona projektin suunnitteluun ja kokonaiskuvan hahmotukseen, ottamatta kantaa muihin saatavilla oleviin vaihtoehtoihin. Oleellista on tutkia mitkä projektinhallintamenetelmät sopivat omalle organisaatiolle parhaiten, sekä kuinka projektin tilaa voidaan parhaiten viestiä asiakkaille. Projektin koko vaikuttaa myös oleellisesti siihen minkälaisia työkaluja viestintään hyödynnetään.



Kuvio 17. Esimerkki Gantt-kaaviosta (Wimmer n.d.)

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset ja johtopäätökset ovat salassa pidettäviä. Tutkimustulokset ovat liitteessä 1.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoite oli luoda toimeksiantajalle tietoa käyttöönottoprosessista ja sen kehittämistä. Tutkimuksen tulokset ovat suoraan toimeksiantajan hyödynnettävissä. Tutkittava aihe valikoitui usean syyn perusteella. Organisaatiossa aihetta ei ole tutkittu syvällisemmin ja haluttiin laajaa kuvaa käyttöönoton prosessista. Mikäli työ ei olisi salainen, antaisi se myös paljon uutta ja relevanttia tietoa jokaiselle integraatioita tarjoavalle yritykselle. Tutkimuksessa myös nousi esiin uusia ilmiöitä ja seikkoja, joita voidaan hyödyntää useassa eri yrityksessä, kun käyttöönoton prosessia halutaan kehittää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, kuinka asiakastyytyväisyys ja -arvo on tänä päivänä entistä tärkeämmässä roolissa prosessin kehityksessä. Asiakastyytyvyyttä ja sen merkitystä täytyy tarkastella ja kehittää jatkuvasti. Asiakkaalle ei vain tuoteta arvoa, vaan asiakas tuo myös rahavirran lisäksi paljon kehitystä ja oppimista organisaatioon. Tätä oppimista voidaan ajatella myös kahdensuuntaisena jatkuvana oppivana prosessina. Tutkimuksessa on annettu paljon painoarvoa

asiakkaiden huomioimiseen ja mukaan ottamiseen prosessin kehityksessä, koska tämä nousi vahvasti esille sekä haastattelujen, että tutkitun teorian pohjalta.

Tutkimuksessa nousi esiin uskallus kokeilla ketterästi erilaisia toimintatapoja, uskallus muuttaa toimintaa ja tehdä pieniä muutoksia. Nämä asiat saattavat olla organisaatioissa vaikeita. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, että ketterän kehittämisen pääidea jää usein epäselväksi ja usein keskitytään liian tarkasti ja kirjaimellisesti erilaisten toimintatapojen ja prosessien käyttöön ottamiseen. Ketterään kehittämiseen myös kuuluu toimia organisaatiolle parhaalla mahdollisella tavalla ja muokata tapoja ja prosesseja juuri organisaation käyttöön sopivaksi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että usein on totuttu tekemään hyväksi havaitulla tavalla, vaikka voitaisiin tehdä toisin, entistä tehokkaammin. Usein aikaa käytetään paljon suunnitteluun, mutta itse toteutus voi jäädä keskeneräiseksi. Tai vaihtoehtoisesti voidaan tehdä muutoksia prosessiin, mutta niiden vaikutuksia ei mitata ja tarkisteta, oliko muutos tehokkaampi. Kuitenkin tarkkoja mittareita tärkeämpää on usein rohkeus kokeilla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintatapojen muuttaminen organisaatiossa eivät ole aina helppoja muutoksia. Tärkeää on muistaa, että muutoksissa keskiössä ovat usein tärkeimpinä ihmiset, vuorovaikutus ja halu muuttaa asioita paremmaksi.

Tutkimuksessa on käytetty laajasti eri kirjallisuus- ja artikkelilähteitä. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös blogeja ja artikkeleita antamaan lisää tietoa alan ilmiöistä, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Blogikirjoitusten ja artikkeleiden paikkaansa pitävyyttä on tarkasteltu muihin tieteellisiin tutkimuksiin verraten ja niitä on käytetty vain siinä tapauksessa, että tieteelliset tutkimukset ovat tukeneet sisältöä. Haastattelut olivat hyvin toimiva tapa saada tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun vastauksissa oli haasteellisinta löytää se tieto, joka oli oleellista tutkimuksen kannalta. Haastatteluista nousi esille selkeät haasteet, joihin tutkimuksen avulla etsittiin myös kehitysideoita. Tutkimuksen haastattelujen suunnittelu oli tärkeää ja sitä käytiin yrityksessä sisäisesti läpi ennen toteutusta. Haastatteluiden virheiden mahdollisuuksien vuoksi samoja aiheita haastateltiin eri tavoin. Tutkimuksen haastattelussa havaittiin, että vastaajilla oli suuria eroja käyttöönottoprojektissa integraation toimintalogiikasta ja tämä vaikutti suuresti myös asiakkaiden vastauksiin ja mielipiteisiin. Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää mitä parannusehdotuksia ja kehitettäviä asioita käyttöönoton prosessissa on.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että teoriaa ja haastatteluja tehtiin myös limittäin. Mikäli teoriatietoa olisi kokonaisuudessaan kerätty ennen haastatteluja, tutkimuksessa ei olisi päässyt syventymään niin hyvin haastatteluissa havaittuihin seikkoihin. Haastatteluja tehtiin usealla eri tavalla, jotta mahdollisimman laaja kokonaiskuva saataisiin. Haastatteluja tehtiin sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti. Haastatteluja tehtiin puhelimitse, kasvokkain, etäpalaverissa, sähköpostitse sekä lomakkeella. Erilaiset haastattelut ja kyselyt usein tukivat toinen toisiaan ja laajempaa kuvaa antoivat myös vapaamuotoiset keskustelut aiheesta. Koen, että etuna tutkittavan aiheen ja eri seikkojen ymmärryksessä oli myös päivittäinen työskentely aiheen parissa sekä sen myötä tullut oma havainnointi. Uskon, että myös Lean-filosofian tutkiminen ja Lean johtaminen-opintojakson suorittaminen osana tutkimusta oli oleellista, koska Lean-filosofialle oleellisia seikkoja nousi esiin tutkimusta tehdessä.

Aiheen rajaaminen toi hetkittäin haasteita. Esimerkiksi prosessikehityksen avaintekijöistä löytyy paljon teoriatietoa, mutta kaikkea tutkittua tietoa ei voinut lisätä tutkimukseen tiivistämisen vuoksi. Kuitenkin kaikki tutkittu tieto antoi laajaa ja syvempää kuvaa tutkittavasta aiheesta, vaikka kaikkea tietoa ei voinut itse tutkimukseen lisätä. Tutkimuksessa on rajattu pois myös paljon teknistä tietoa. Eri ohjelmistoja ja niiden hyötyjä olisi myös hyvä tutkia syvällisemmin, mutta tutkimusta rajattaessa niiden syvällisempi tutkiminen on jätetty pois. Koska prosessin kehitys on valtaisan laaja aihe, aiheen rajauksessa tutkimusta on täytynyt rajata useasta eri näkökannasta kuitenkin niin, että prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä saadaan mahdollisimman kattava kuva. Seuraava luonnollinen vaihe organisaatiossa olisi tutkia esimerkiksi työkaluja ja kuinka niiden avulla prosessia voitaisiin kehittää. Aiheen rajaamiseen vaikutti myös oma oppiminen aiheesta ja prosessiin vaikuttavista seikoista ja ilmiöistä. Kun tutkimusta on rajattu, on pidetty kriittisesti mielessä, ettei tutkita vain yhtä toimintamallia tai määritelmää. Koska organisaatiossa ei ole aiemmin tehty näin laajaa tutkimusta aiheesta, tärkeintä oli saada mahdollisimman kattava kuva prosessista ja sen osatekijöistä. Tutkimusta olisi voitu rajata vain tiettyyn näkökulmaan, esimerkiksi vain asiakastytyväisyyteen ja -kokemukseen. Tämä ei olisi kuitenkaan antanut haluttua kokonaiskuvaa prosessista.

Tutkimuksessa on käytetty suhteellisen paljon lainauksia. Tämä ei ole aina suotavaa, mutta olen käyttänyt niitä tarkoituksella antamaan ymmärrystä aiheeseen. Lainaukset ovat lähtöisin suurilta vaikuttajilta ja koen, että lainaukset saavat myös tutkimusta lukevan henkilön ajattelemaan asiaa

eri näkökulmista ja lisää mielenkiintoa käsiteltävään aiheeseen. Lainauksien avulla voidaan myös tutkia mitä historiassa menestyneet henkilöt ovat todenneet ja verrata myös niiden paikkaansa pitävyyttä tähän päivään.

Tuloksia voidaan pitää kohtalaisen luotettavina. Luotettavuuden kannalta käyttöönotosta on pyritty saamaan mahdollisimman laaja kuva. Tutkimuksessa oli tärkeää ymmärtää tämänhetkinen prosessin tilanne ja kuvata prosessia mahdollisimman kattavasti eri näkökulmista. Haastateltavia oli kaikkineen 21, joka oli sopiva otos. Luotettavuuden kannalta hyvää oli myös toisen työntekijän kanssa tehty yhteinen haastattelu. Luotettavuuden kannalta olisi hyvä, jos haastatteluja tehtäisiin uudestaan tutkimuksessa esiin nousseiden mahdollisten muutosten jälkeen. Kuitenkin haastatteluiden määrä koettiin tarpeeksi kattavaksi oleellisen tiedon saamiseksi. Samoja kehitettäviä seikkoja toistui asiakkailla ja yrityksen sisäisesti. Haastatteluissa esiin tulleita seikkoja on tutkittu kriittisesti ja niitä on esitetty totuudenmukaisesti. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty benchmarkingia, eli vertailua, toisen yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen luotettavuutta on lähestytty triangulaation avulla, tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää vielä lisää tutkijatriangulaatiota. Triangulaatio tarkoittaa sitä, kun tutkimuksen kohdetta lähestytään eri tavoin. Se on tietolähteiden, aineistotyyppien, näkökulmien, tutkijoiden ja eri menetelmien yhdistämistä. Idea on pystyä osoittamaan, ettei tutkimuksen tulos ole sattumanvarainen, vaan erilaiset lähestymistavat tukevat tutkimuksen tulosta. Triangulaation päätyypit ovat aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatiot, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio. Monesti myös analyysitriangulaatio, jolloin analyysissa käytetään useampia analyysitapoja.

Integraatioiden käyttöönoton prosessia ei ole tutkittu aiemmin ja integraatioiden tarve kasvaa jatkuvasti, joten tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen ja uutta informaatiota antava. Uskon, että tämä tutkimus syventää paljon myös omaa ammattitaitoa. Tutkimus on tuonut henkilökohtaisesti paljon uutta tietoa ja ymmärrystä käyttöönoton prosessista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Prosessiin syventyminen ja eri näkökulmien tutkiminen laajasti tuovat suurta ymmärrystä myös organisaatiolle. Tutkittava aihe on tuonut myös lisää tietoa projektinhallinnasta, eri työkaluista, eri sidosryhmien tarpeista sekä asiakasrajapinnan yhdistämisestä prosessiin. Oppimisen kannalta olen saanut paljon uutta tietoa tutkimuksen myötä, vain osa tutkitusta tiedosta on esitetty tässä työssä,

jottei tutkimuksesta tullut liian suuri. Haastattelut ovat auttaneet myös henkilökohtaisesti verkostoitumaan ammatillisesti. Tutkimukseen on käytetty paljon aikaa ja koin sen tärkeäksi, jotta sain syventyä aiheeseen ja lisätä omaa oppimistani.

Tutkimusta olisi voitu myös lähestyä esimerkiksi toiminnallisen tutkimuksen kautta, mutta eri tapoja tutkiessa todettiin, että parhaimman lähestymistavan tutkimukselle antoi laadullinen tutkimus. Työssä nousi usein esiin eettiset periaatteet. Tämä tapahtui esimerkiksi silloin, kun tutkimuksessa esiin nousseita haastattelun tuloksia verrattiin sisäisessä haastattelussa. Asiakkaiden vastaukset toivat työyhteisössä mielenkiintoa haastattelun vastaajista. Eettisiä periaatteita noudattaen, tutkimuksessa esiintyviä henkilöitä ei voida tunnistaa.

8 Jatkotutkimuksen ehdotus

Käyttöönnotosta voisi tehdä useita erilaisia jatkotutkimuksia, koska tässä tutkimuksessa jouduttiin rajaamaan paljon asioita pois tutkimusta tiivistäessä. Asiaan vaikuttaa suuresti se, ettei aiheesta ole tehty aiemmin tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa esiin nousi integraation toimintalogiikan ymmärtäminen sekä testauksen haasteet. Yksi tärkeimmistä jatkotutkimusehdotuksista on toiminnallinen tutkimus, jossa tutkitaan, päivitetään ja toteutetaan uudet ohjeet ja esitteet asiakkaille. Ohjeiden ja esitteiden tärkeydestä, puutteista ja niiden tuomista hyödyistä on kerrottu lisää tutkimustuloksissa, jotka ovat liitteessä 1.

Yhtenä tärkeimpänä jatkotutkimusehdotuksena koen myös automaation tutkimisen ja hyödyntämisen käyttöönottoprosessissa. Automaatio voi tarkoittaa tässä kontekstissa automaattista tiedonsiirtoa eri ohjelmien välillä, mutta myös esimerkiksi automatisoitua sähköpostiviestin lähelystä. Koska tiedonhankintaa ja -tallentamista täytyy tehdä useaan eri ohjelmaan, se kuluttaa resursseja sekä vaikeuttaa tiedon hallintaa organisaatiossa. Käyttöönottoprosessissa tehdään myös paljon manuaalista työtä, jota voitaisiin myös vähentää automaatiota hyödyntämällä ja näin säästettäisiin projektijohtajan aikaa sekä mahdollista virheellisen tiedon siirtymistä. Käyttöönotossa tehtävästä manuaalisesta työstä, sen vaikutuksista ja automaation tuomista hyödyistä on kerrottu tutkimustuloksissa, jotka ovat liitteessä 1. Tämä jatkotutkimus antaisi vastauksia siihen, miksi, missä ja millä tavoin automaatiota voidaan hyödyntää käyttöönoton prosessissa ja mitä sillä saavu-

tetaan. Tässä tutkimuksessa saataisiin vastauksia myös siihen, onko pelkkä ohjelmistojen vähentäminen oikea ratkaisu vai voidaanko olemassa oleviin ohjelmistoihin tuottaa integraatioita, jotta tiedonsiirto ohjelmien välillä olisi automatisoitua.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi myös käyttöönoton projektinhallinnassa käytetyn sovelluksen tutkiminen. Tutkimuksen idea olisi tutkia erilaisia projektinhallinnan ohjelmia, niiden eroavaisuuksia sekä millä eri tavoin näitä ohjelmistoja voidaan hyödyntää käyttöönotoissa. Tutkimus tarkastelisi myös kriittisesti sitä vaatiiko käyttöönottoprosessi oman projektinhallinnan sovelluksen vai onko markkinoilla olemassa jokin toinen valmis ohjelmisto. Tutkimuksen hyötyinä organisaatio saisi relevanttia tietoa siitä olisiko olemassa jokin toinen ohjelma, joka tehostaisi projektinhallintaa käyttöönotoissa. Tutkimuksen avulla yritys voisi saada myös tietoa siitä, minkälainen investointi olisi tehtävä, jotta projektien hallinta olisi tehokkaampaa. Tutkimus antaisi myös vastauksia siihen, mitä vaikutuksia paremmasta projektinhallinnan sovelluksesta olisi yritykselle.

Tässä tutkimuksessa on kerrottu asiakkaan osallistamisesta osana prosessin kehitystä, jonka myötä jatkotutkimuksena ehdotan myös syvällisempää tutkimusta asiakkaan osallistamisesta. Tutkimuksessa voidaan tarkastella erilaisia seikkoja siitä, millä tavoin asiakas saadaan mukaan organisaation kehitystyöhön. Lisäksi tutkimuksessa voisi tarkastella mitä erilaisia vaikutuksia asiakkaan osallistamisella on organisaatiolle. Tutkimus antaisi myös ajankohtaista tietoa siitä, miten asiakkaan osallistaminen nykyisessä markkinatilanteessa vaikuttaa kilpailuetuun.

Tämän tutkimuksen aikana organisaatiossa on otettu käyttöön tutkimuksessa havaittuja pieniä muutoksia, tämän vuoksi jatkotutkimusta voisi tehdä myös uudestaan samasta aiheesta tehtyjen muutosten jälkeen. Tämä antaisi myös lisää luotettavuutta tämän tutkimuksen tuloksille sekä lisää informaatiota organisaatiolle muutosten vaikutuksista.

Lähteet

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Agile Manifesto, manifesto for Agile Software Development. Julkaistu 2001. Viitattu 6.4.2021. <https://www.agilemanifesto.org>.

Aligning ISO 21500 and PRINCE2. 2015. Webinaarivideo PECB University:n verkkosivuilla 12.7.2015. Viitattu 17.5.2021. <https://pecb.com/past-webinars/aligning-iso-21500-and-prince2>.

Atrash, A. N.d. How To Improve A Process At Work: The 7-Step Guide. Viitattu 16.2.2021: <https://www.clearpointstrategy.com/how-to-improve-a-process-at-work/>.

Bentley, C. 2020. Adaptable project management: A combination of agile and project management for All (PM4A). Viitattu 24.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Knovel Industrial Engineering & Operations Management Academic.

Berhe, H. H. 2021. Application of Kaizen philosophy for enhancing manufacturing industries' performance: Exploratory study of Ethiopian chemical industries. The International journal of quality & reliability management. Viitattu 23.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Bhattacharya, A., Morgan, N. A. & Rego, L. L. 2021. Customer Satisfaction And Firm Profits In Monopolies: A Study Of Utilities. Journal of marketing research, 58, 1, 202-222. Viitattu 23.6.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Bister, T. 2019. Tietojenkäsittelyn Opinnäytetyö: Viittoja Ja Karttoja Tutkimisen Ja Kehittämisen Teille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Bonnie, M. 2018. Complete Collection of Project Management Statistics 2015. Julkaistu 7.11.2018. Viitattu 5.5.2021. <https://www.wrike.com/blog/complete-collection-project-management-statistics-2015/#IT>.

Brajesh, D. 2017. API Management: An Architect's Guide to Developing and Managing APIs for Your Organization. Bangalore: Apress. Viitattu 22.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Skillsoft Books ITPro L.

Choudhury, P., Larson B. Z. & Foroughi, C. 2019. Is It Time to Let Employees Work from Anywhere? Julkaistu 14.8.2021. Viitattu 19.5.2019. <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Drucker, P., Hesselbein, F. & Economy, P. 2015. Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for young leaders. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Viitattu 4.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Einistö, P. O. 2018. Deming: Neljätoista periaatetta. Julkaistu 8.6.2018. Viitattu 14.4.2021. <https://erinomainen.fi/deming-neljatoista-periaatetta/>.

Emarketer. US ecommerce forecast revised upward, 18% growth expected in 2021. Julkaistu 9.6.2021. Viitattu 16.6.2021. <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-forecast-revised-upward-18-growth-expected-2021>.

Ensimmäinen projektisi. N.d. Pikaopas aloittavalle projektipäällikölle. Projekti-Instituutti. Viitattu 17.6.2021. https://www.projekti-instituutti.fi/files/1912/Ensimmäinen_projektisi_pikaopas_PROJEKTI-INSTITUUTTI.pdf.

Fernandes, T. & Remelhe, P. 2016. How to engage customers in co-creation: Customers' motivations for collaborative innovation. Journal of strategic marketing, 24, 3-4,3 11-326. Viitattu 5.6.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite .

Flint, D., Blocker, C., & Boutin P. 2011. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. Industrial Marketing Management 40, 2011, 219–230. Viitattu 20.5.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850110001173>.

Flow, the secret to happiness. 2004. Videopalvelu Ted Talks. Viitattu 1.6.2021. https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_flow_the_secret_to_happiness.

Galli, B. J. 2019. Communicating and Managing Communication in a Project Environment-A Practitioner's View. IEEE engineering management review. 47, 23-25. Viitattu 9.6.2021: <https://janet.finna.fi>, IEEE Electronic Library.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grover, V. & Markus, M. L. 2015. Business process transformation. New York: Routledge.

Handel, S. N.d. The Purpose of Thinking: Why It Exists and How to Approach It. Emotion Machine. Viitattu 23.6.2021. <https://www.theemotionmachine.com/the-purpose-of-thinking/>.

Harju, J. 2018. Kunpa kaikki keskustelisivat keskenään – Kerrytä kyvykkyyttä verkkokaupan integraatioilla. Woolman Oy:n blogi. Julkaistu 19.3.2018. Viitattu 16.6.2021. <https://woolman.fi/blogs/blogi/verkkokaupan-integraatiot-kerryta-kyvykkyytta>.

Harvard Business Review Press. 2019. HBR's 10 must reads on AI, analytics, and the new machine age. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 3.4.2021. https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. Helsinki: Tammi.

Huotari, J. 2004. VIESTINTÄ PROJEKTISSA. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Päivitetty 30.9.2010. Viitattu 24.6.2021. https://student.labranet.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4020/IIZT4020_7.pdf.

IPMA ICB4:2015. Documentation: Individual Competence Baseline for Project Management. Switzerland: The International Project Management Association.

Jeffrey, P. N.d. American Academy of Achievement. Bezos on Integrity. Viitattu 3.5.2021. <https://achievement.org/video/jeff-bezos-17/>.

Jokinen, T., Rahko, M., Kilponen, T. & Kekkonen, M. 2020. Oamk_kone with passion, vuodesta 1894 - Lean-erikoisnumero. Julkaistu 12.11.2020. Viitattu 23.6.2021: https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean-erikoisnumero.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.5.2021: <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Juvonen, R. 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: BoD - Books on Demand. Viitattu 4.5.2021: <https://janet.finna.fi>, Books on Demand.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheilta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kokemuksia verkkokaupan muutoksesta poikkeusaikana. Paytrail. Julkaistu 1.10.2020. Viitattu 29.4.2021. https://www.paytrail.com/hubfs/images/eBook_Folder/Paytrail-Kokemuksia-verkkokaupan-muutoksesta-poikkeusaikana.pdf.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.

Kulbyte, T. 2021. 37 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2021. Julkaistu 4.5.2021. Viitattu 20.6.2021. <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>.

Kunsman, T. 2020. 24 Internal Communications Statistics Your Organization Must Know Right Now. Viitattu 18.6.2021. <https://everyonesocial.com/blog/internal-communications-statistics/>.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lähdemäki, T. N.d. Asiakasarvo strategisena menestystekijänä B2B-liiketoiminnassa. Viitattu 22.6.2021. <https://funnel.fi/2021/03/01/asiakasarvo-strategisena-menestystekijana-b2b-liiketoiminnassa/>

Marchewka, J. T. 2010. The FBI virtual case file: A case study. Communications of the IIMA. Viitattu 5.6.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Costa, J. & Matias, J. C. 2020. Open Innovation 4.0 as an Enhancer of Sustainable Innovation Ecosystems. Viitattu 5.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Markey, R. 2020. Are You Undervaluing Your Customers? Harvard Business Review. Viitattu: 4.5.2021. <https://hbr.org/2020/01/are-you-undervaluing-your-customers>.

Mattila, S. Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Julkaistu 7.9.2017. Viitattu 24.6.2021. <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>.

Moilanen, J., Niinioja, M., Seppänen, M. & Honkanen, M. 2018. API-talous 101. Helsinki: Alma Talent.

Mullins, L. J. 2002. Management and organisational behaviour. London: Prentice Hall, Financial Times.

Müller, R. & Turner, R. 2007. The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. European management journal, 25, 4, 298-309. Viitattu 18.6.2020. <https://janet.finna.fi>, Econpapers.repec.org.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä: Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Helsinki: Art House.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum

Pelley, S. 2014. 60 minutes. Tesla and SpaceX: Elon Musk's industrial empire. CBS News 30.3.2014. Viitattu 16.5.2021. <https://www.cbsnews.com/news/tesla-and-spacex-elon-musks-industrial-empire/>.

Perttilä, M. 2019. Kuusi tapaa välttää IT-projektin epäonnistuminen. Julkaistu 29.11.2019. Viitattu 20.6.2021. <https://compile.fi/kuusi-tapaa-valttaa-it-projektin-epaonnistuminen/>.

Peterson, T. M. 2007. Motivation: how to increase project team performance. Paper presented at PMI® Global Congress 2007. Project Management Institute. Viitattu 5.6.2021. <https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234>.

Piirainen, A. & Karjalainen, E., E. 2013. Ajatuksia tuottavuuden parantamisesta. Julkaistu 13.3.2013. Viitattu 20.8.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/ajatuksia-tuottavuuden-parantamisesta/>.

Pohjola, V. 2020. Agile ja design ketterästi yhdessä. Vincit. Julkaistu 28.9.2020. Viitattu 5.5.2021. <https://www.vincit.fi/fi/agile-ja-design-ketterasti-yhdessa/>.

Postin suuri verkkokauppatutkimus 2020. Posti. Julkaistu 9.10.2020. Viitattu 26.4.2021.
<https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/suuri-verkkokauppatutkimus-2020>.

Project.co. Communications statistics 2020. N.d. Viitattu 17.6.2021.
<https://www.project.co/report-communications-statistics-2020/>.

Project Management Institute 2017. A guide to the project management body of knowledge. Sixth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Projektitoiminnan kehittäjän pikaopas. N.d. Projekti-Instituutti. Viitattu 16.6.2021.
https://www.projekti-instituutti.fi/files/913/Projektitoiminnan_kehittajan_pikaopas.pdf.

Pulkkanen, A. N.d. Projektipäällikön vinkkiraja. Viitattu 8.6.2021.
<https://www.agendum.com/cta/projektipaallikon-vinkkiraja>.

Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat: Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2013. Bisnesäly. Kauppakamari. Viitattu 23.6.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Ryals, L. 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. Journal of Marketing. 69. 252–261. Viitattu 20.6.2021.
https://www.academia.edu/2156374/Making_customer_relationship_management_work_The_measurement_and_profitable_management_of_customer_relationships.

Schiel, J. 2012. The ScrumMaster study guide. Boca Raton: CRC Press.

Sherman, E. 4 Tech Tips for Process Improvement. National center for the middle market. Julkaistu 19.6.2014. Viitattu 5.5.2021. <https://www.middlemarketcenter.org/expert-perspectives/4-tech-tips-for-process-improvement>.

Still, K., Seppänen, M., Seppälä, T., Suominen, A., Valkokari, K. & Korhonen, H. 2017. Alustatalous on vuorovaikutustaloutta. ETLA Muistio No 61. Julkaistu 15.9.2017. Viitattu 18.6.2021. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-61.pdf>.

Suomen virallinen tilasto, SVT. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. ISSN=2341-8699. 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Julkaistu 10.11.2020. Viitattu 2.3.2021. http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html.

Suurten ja monimutkaisten projektien toteutus edellyttää pitkää ja laaja-alaista kokemusta liiketoiminnan johtamisesta. N.d. Nordic Interim. Viitattu 16.6.2021. <https://nordicinterim.com/fi/interim-johtajamme/interim-projektijohtaja/>.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Teamwork Beta Program - Gantt Chart Overhaul, 2021. Julkaistu 26.7.2021. Viitattu 6.8.2021. Teamwork. <https://support.teamwork.com/projects/teamwork-beta-program/gantt-chart-overhaul>.

Thoo, E., Pezzini, M., Guttridge, K., Bhullarin, B., Pillai, S. & Singh, A. 2020. Gartner Magic Quadrant for Enterprise Integration Platform as a Service. Viitattu 17.5.2021. <https://www.gartner.com/en/documents/3990698/magic-quadrant-for-enterprise-integration-platform-as-a>.

Threlfall, D. 2014. 7 Shocking Project Management Statistics and Lessons We Should Learn. Julkaistu 21.7.2014. Viitattu 15.6.2021. <https://www.teamgantt.com/blog/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn>.

Törnroos, S. N.d. 3 vinkkiä tuotannon läpimenoajan parantamiseen. Viitattu 6.8.2021. <https://www.novotek.com/fi/blogi/3667-3-vinkkia-tuotannon-lapimenoajan-parantamiseen/>.

Valkama, H. 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. Uutiskirjoitus Yle:n verkkosivuilla. Julkaistu 16.2.2020. Viitattu 19.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu: Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books.

Vuoriheimo, A. 2019. Parhaat vinkit onnistuneeseen projektiviestintään. Viitattu 25.4.2021. <https://www.togetherinformation.fi/blogit/parhaat-vinkit-onnistuneeseen-projektiviestintaan/>.

Waterfall-methodology-Vs-Agile-methodology. N.d. BuilderDigital. Viitattu 10.6.2021. <https://bldrdigital.com/cloud/ci-cd-intro/attachment/waterfall-methodology-vs-agile-methodology/>.

Weisenthal, J. 2014. Business insider, Here's Why Elon Musk Built Tesla Even Though He Thought It Was Probably Going To Fail. Julkaistu 31.1.2014. Viitattu 14.6.2021. <https://www.businessinsider.com/elon-musk-thought-tesla-would-fail-2014-3?r=US&IR=T>.

Wimmer, L. N.d. Creating and using Gantt Charts. Stackfield. Viitattu 23.4.2021. <https://www.stackfield.com/blog/gantt-charts-basics-116>.

Wind, Y. & Hays, C. 2016. Beyond advertising: Creating value through all customer touchpoints. Second edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Wysocki, R. 2019. Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid. Viitattu 23.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Viitattu 24.6.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustulokset ja johtopäätökset (salassa pidettävä)

Liite 2. Haastattelurunko asiakkaille

Apukysymyksiä haastatteluun

- Oletteko olleet tyytyväinen integraatioon? Kuinka integraatio on toiminut?
- Miten mielestänne myynti ja käyttöönotto sujui? (Minkälainen kokemus integraation käyttöönotto oli? Ja miksi näin?)
- Minkälainen mielestänne myynnin ja käyttöönoton prosessi oli?
- Oliko projektin toimintatavat sekä työnjaot selvät?
- Saitteko tarpeeksi tietoa myynnin ja käyttöönoton aikana? (Olisitteko kaivanneet jotain lisää?)
- Olisitteko tarvinneet jotain tietoa lisää myyntitilanteessa?
- Olisitteko tarvinneet jotain tietoa lisää käyttöönoton aikana?
- Oliko ohjeet riittävät? (Olisitteko toivoneet jotain lisää? Oliko ohjeet selkeät?)
- Kuinka koitte testausvaiheen?
- Oliko teille selkeää seuraavat projektin vaiheet?
- Mitä olisitte toivoneet lisää? Mikä oli hyvää ja mikä huonoa?
- Mitä tiesitte integraatiosta ennen ostopäätöstä, oliko tiedot riittäviä?
- Mihin olitte tyytyväisiä?
- Mitä haasteita oli?
- Mitä meidän olisi pitänyt tehdä toisin?
- Olisiko teillä jotain parannusehdotuksia käyttöönottoon?
- Muita kehitysehdotuksia?

Liite 3. Verkkolomakkeen kysymykset asiakkaille

- Oletko? *
 - Integraation ostaja
 - Verkkokauppatoimittaja
 - Kirjanpitäjä
 - Muu, mikä?
- Kuinka kauan integraation käyttöönotosta on aikaa?
 - Alle 6kk
 - 6-12kk
 - 1-2 vuotta
 - Yli 2 vuotta
- Arvosana integraation myynnistä (1= erittäin huono, 5=erittäin hyvä)
- Arvosana integraation käyttöönotosta (1= erittäin huono, 5=erittäin hyvä)
- Oliko teille käyttöönoton aikana selvää missä vaiheessa integraation käyttöönotto on? (1=ei yhtään tiedossa, 5=erittäin hyvin tiedossa)
- Suosittelisitteko integraatiota muille yrityksille? (1=en suosittelisi, 5=suosittelisin)
- Mitä tiesitte integraatiosta ennen ostopäätöstä ja oliko tiedot riittäviä?
- Olisitteko tarvinneet jotain tietoa lisää myyntitilanteessa? Jos olisitte kaivanneet lisätietoa, mitä se olisi ollut?
- Olisitteko tarvinneet jotain tietoa lisää käyttöönottilanteessa? Jos olisitte kaivanneet lisätietoa, mitä se olisi ollut?
- Minkälaiset odotukset teillä oli integraatiosta ja miten ne mielestänne täyttyivät?
- Oliko saamanne ohjeistukset riittävät tai selkeät? Olisitteko toivoneet jotain lisää?
- Oliko teille seuraavat käyttöönoton vaiheet selvillä? Olisitteko tarvinneet lisää informaatiota tästä?
- Mitä olisitte toivoneet lisää? Mikä oli hyvää ja mikä huonoa?
- Minkälainen kokemus integraation käyttöönoton prosessi oli? Ja miksi näin?
- Mikä integraation käyttöönotossa oli hyvää ja mikä huonoa?
- Olisiko teillä joitain parannusehdotuksia myyntiin tai käyttöönottoon? Olisitteko halunneet meidän toimivan jotenkin toisin?
- Kuinka integraatio on toiminut? Oletteko olleet tyytyväisiä integraatioon?