

Eija Helenius

Taloushallinnon ulkoistuspalvelun käyttöönottoprosessin kehittäminen palveluntuottajan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

6.11.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Eija Helenius Taloushallinnon ulkoistuspalveluiden käyttöönottoprosessin kehittäminen palveluntuottajan näkökulmasta 65 sivua + 7 liitettä 6.11.2018
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää prosessia, jossa taloushallinnon ulkoistuspalvelut käynnistetään talousjärjestelmän käyttöönottoprojektin yhteydessä. Tilannetta tarkasteltiin palveluntuottajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja tehostaa ulkoistuspalveluiden sisältämien käyttöönottoprojektien läpivientiä. Tarkoituksena oli luoda tarvittavat toimintamallit ja työkalut palvelun onnistuneeseen käynnistykseen sekä laadukkaaseen jatkuvaan palveluun.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Menetelminä käytettiin haastatteluja, havainnointia sekä aivoriihiyöskentelyä. Erilaisten haastatteluiden avulla kartoitettiin nykytilaa sekä käytiin läpi tutkimuksen tuloksia. Havainnointia hyödynnettiin edellisten projektien oppien ja kehityskohteiden etsimiseen. Aivoriihiyöskentelyä harjoitettiin yhdessä kehitysohjelmia varten luodun kehitysyöryhmän kanssa.</p> <p>Viitekehys rakentui kolmesta teoriakokonaisuudesta; prosessien kehittäminen, palveluiden ulkoistaminen sekä projektimalli. Teoriaosuudessa painotettiin sisäistä prosessien kehittämistä, palvelun käyttöönottovaihetta sekä käyttöönottoprojektin eri vaiheita. Keskeisenä osana tarkastelua oli myös laadun ja kannattavuuden näkökulma.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus ulkoistuspalvelun käynnistymisestä järjestelmäprojektin rinnalla sekä työkalut projektissa toimiseen. Tärkeimpänä tuotoksena syntyi tehtävälista, joka on helppo integroida olemassa olevaan järjestelmän käyttöönottoprojektin tehtävälistaan. Lista sisältää ulkoistuspalveluiden eri roolien tehtävät ja työmääräarviot eri projektivaiheissa. Tämän lisäksi tuotoksina syntyi dokumenttipohjia helpottamaan palvelun käynnistämistä sekä asiantuntijoiden työtä.</p> <p>Kehitysohjelmia voidaan todeta onnistuneen, vaikka mallia ei olla laadun ja kannattavuuden osalta vielä täysin päästy testaamaan. Toteutuksen jälkeen organisaatiossa otettiin käyttöön uusi toimintamalli ja uudet työkalut. Niiden avulla ulkoistuspalvelun rooli projektissa selkeentyi ja uudet työkalut auttavat palvelun laadukkaassa käynnistyksessä.</p>	
Avainsanat	ulkoistuspalvelut, käyttöönotto, prosessikehitys

Author Title Number of Pages Date	Eija Helenius Developing Implementation of Financial Administration Outsourcing Service from Service Provider's Point of View 65 pages + 7 appendices 6 November 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructors	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of this Master's thesis was to develop the process, where the implementation of a financial administration services is made alongside the financial system implementation project. The situation was examined from the service provider's point of view. The aim of the study was to develop and optimize the implementation projects that include outsourcing services. The objective was to create the needed operating models and tools for a successful start of the financial administration outsourcing services and continuous high-quality service.</p> <p>This thesis was conducted as an action research. The methods used included interviews, observations and brainstorming sessions. Through various interviews the current state of the process was explored, and the results of the study were reviewed. Observations were used to identify lessons learned from past projects as well as new development targets. Brainstorming sessions were conducted together with a development team created for this development project.</p> <p>The framework for this study was based on three theoretical bodies; process development, outsourcing of services and project models. The theory section emphasized the internal development of processes, the implementation phase of a service and the different stages of deployment. The aspects of quality and profitability were also integral parts of the inspection.</p> <p>As a result of this action research, a description of an implementing outsourcing service alongside a system implementation project as well as the tools for working on such project were created. As the main output, a task list was created. The list can easily be integrated into the task list of a system implementation project. It includes the different roles of an outsourcing service and the workload estimates for different project stages. In addition, the document templates were created to help with starting an outsourcing service and the work of experts.</p> <p>The development project can be considered as a success even though its quality and profitability cannot be outright verified. After the study was conducted, the organization implemented a new project model and the new tools that were developed. These make the role of outsourced service in a project clearer, and the new tools provide an opportunity for a successful deployment of a financial administration outsourcing service.</p>	
Keywords	outsourcing services, implementation, process improvement

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Kehittämistehtävän käsitteet ja lähtökohdat	3
2	Tutkimuksen tavoitteet ja aineistonhankintamenetelmät	6
2.1	Tutkimuskohde ja rajaus	6
2.2	Tutkimusongelma	7
2.3	Tutkimuskysymykset	7
2.4	Kehittämistehtävän tavoite ja mittarit	8
2.5	Tutkimusmenetelmät	9
2.5.1	Haastattelut	11
2.5.2	Kehitystyöryhmä	13
2.5.3	Havainnointi ja kirjalliset lähteet	13
2.6	Aineiston hankinta ja tutkimuksen eteneminen	14
3	Teoreettinen viitekehys	16
3.1	Prosessien kehittäminen	18
3.1.1	Kehittämisprosessi	18
3.1.2	Kehittämisen menetelmiä	20
3.2	Palveluiden ulkoistaminen	22
3.2.1	Ulkoistaminen prosessina	22
3.2.2	Prosessin vaiheet	23
3.2.3	Palvelun käyttöönotto	27
3.2.4	Palvelun hallintamalli	29
3.2.5	Prosessin tavoitteet ja roolit	30
3.2.6	Palveluiden ulkoistamisen hyödyt ja riskit asiakkaalle	31
3.3	Projektimalli	32
3.3.1	Projektin vaiheet	32
3.3.2	Vesiputousmalli	33
3.3.3	Kustannusarviointi ja resurssisuunnittelu	34
3.3.4	Laadun varmistaminen	36
4	Kehittämistehtävän toteuttaminen	37
4.1	Kehittämistehtävän suunnittelu	37
4.2	Tuotokset	38
4.2.1	Tehtävälista	39

4.2.2	Roolit	42
4.2.3	Testitapauslista	44
4.2.4	Dokumenttipohjat	45
4.2.5	Työmääräarviot	46
4.3	Alustava implementointi	47
4.4	Pilottiprojekti	48
5	Kehittämistehtävän tulokset	50
5.1	Kehitys ja päivitetty tuotokset	50
5.2	Seuraavan projektin lähtökohdat	52
5.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	53
5.4	Uusi toimintamalli ja työkalut	55
5.5	Uuden toimintamallin vaikutus käyttöönottoprojekteihin	57
6	Arviointi ja pohdinta	57
6.1	Kehittämistehtävän arviointi	58
6.2	Viitekehityksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	60
6.3	Jatkotoimenpiteet	61
6.4	Itsearviointi	62
6.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	63
	Lähteet	66
	Liitteet	
	Liite 1. Nykytilahaastattelun kysymykset	
	Liite 2. Projektin tehtävälista (salattu)	
	Liite 3. Roolikuvaukset (salattu)	
	Liite 4. Palvelukuvauksen sisällysluettelo sekä vastuunjakotaulukot (salattu)	
	Liite 5. Työmääräarviot (salattu)	
	Liite 6. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden kysymysrungot	
	Liite 7. Ulkoistuspalvelun käynnistyksen tehtävät ja vastuut (salattu)	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia työyhteisöissä.

Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat kovaa vauhtia ja liiketoimintamallit ovat yhä monimuotoisempia. Ajurina näille muutoksille ovat aikamme trendit, joista mm. kehittyvät teknologiat ja digitaalisuus muokkaavat useimpia toimialoja vahvasti. Päätöksiä on tehtävä entistä monimutkaisemmassa ympäristössä ja samalla entistä nopeammin ja rohkeammin. Digimurroksella on ollut monia seurauksia yritysten liiketoiminnalle ja sen johtamiselle. Se on haastanut tavan, jolla strategioita laaditaan ja toimeenpannaan yrityksissä. Herkkyys ja ketteryys ovat korvanneet pitkän aikavälin ennusteet ja suunnitelmallisuuden. Murros on avannut ovia kilpailulle ja kyseenalaistanut monien yritysten nykyiset liiketoimintamallit. Digiajassa onnistuminen vaatii organisaatioilta uudenlaista, oivaltavaa ajattelua, kykyä nähdä asiat toisin ja rohkeutta kyseenalaistaa. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 13-16.)

Digitalisaatio on teknologia, joka mahdollistaa analogisten asioiden tekemisen digitaalisesti. Digitalisaatio muuttaa organisaatioita ja sen muotoja, suomalainen työelämä on murroksessa. Tämän seurauksena ihmiset hakeutuvat uusiin tehtäviin ja organisaatiot ulkoistavat tehtäviään. Tämä koskee varsinkin sellaisia rutiininomaisia tehtäviä, joita on helppo automatisoida, kuten esimerkiksi taloushallinnon tehtävät. Organisaatiot tarvitsevat apua hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia. Apua haetaan muualta, kun organisaatiolla ei itsellään ole resursseja tai osaamista, eikä se kuulu heidän ydinliiketoimintaansa.

Taloustutkimus Oy:n vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan joka kolmas keskisuuri yritys on ulkoistanut taloushallintoaan ja ulkoistamissuunnitelmia on viidesosalla vastanneista (150 yritystä). Taloushallinnon ulkoistamispalvelut 2016 -tutkimuksen mukaan tärkeimmät syyt ulkoistamiselle ovat kustannussäästöt, resursseihin liittyvät syyt sekä tehokkuuden tai joustavuuden lisääminen. Tutkimuksessa selvitettiin myös keinoja laadun parantamiseen. Ensisijaisiksi keinoiksi laadun parantamiseen nousivat automatisoinnin, digitalisoinnin ja prosessien kehittäminen. (Taloustutkimus Oy 2016.)

Järjestelmän ja palvelun samanaikainen käyttöönotto mahdollistaa automatiikan suunnittelun alusta lähtien, kun järjestelmät määritellään tukemaan tulevaa automatiikkaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä tulee varmistaa, että tuotettavat järjestelmät sekä palvelut mahdollistavat tulevaisuuden ratkaisut. Kehittämällä käyttöönottoprosessia, pystymme valmistautumaan tulevaisuuden vaatimuksiin paremmin. Kun käyttöönottoa on suunnittelemassa ja toteuttamassa yhdessä sekä järjestelmä- että taloushallinnon asiantuntijat, takaa se paremman onnistumisen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään löytämään ratkaisu siihen miten ulkoistettu taloushallinnonpalvelu sekä talousjärjestelmä otetaan käyttöön tehokkaasti samassa projektissa. Taustalla ajatus siitä, että sekä oikein määritelty järjestelmä että laadukas jatkuva palvelu tukevat tulevaisuuden muuttuvaa toimintaympäristöä.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyöni kohdeyrityksenä toimii työpaikkani Efima Oy. Efima on Suomen nopeimmin kasvavia ohjelmisto- ja palvelutaloja. Yritys tukee ja tehostaa suurten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaa toiminnanohjauksen, taloushallinnon ja tiedolla johtamisen ohjelmistoratkaisuilla, taloushallinnon ulkoistuspalveluilla sekä konsultoinnilla. Vuonna 2009 perustetun yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 2017 yli 12 miljoonaa euroa, ja yrityksen palveluksessa työskentelee yli 120 asiantuntijaa.

Tutkimustyön kehittämiskohde linkittyy organisaation taloushallinnon ulkoistuspalveluihin ja sen toimintamalleihin uusien asiakkaiden palveluiden käyttöönottoprojekteissa. Ulkoistuspalveluissa tuotetaan asiakkaille taloushallinnon palveluita uusimpia teknologioita ja tehokasta automaatiota hyödyntäen. Palvelutarjoama on modulaarinen ja se määritellään aina asiakkaan tarpeen mukaan. Ulkoistuspaletista löytyy ostoreskontra, myyntireskontra, myyntilaskutus, matkareskontra, maksuliikenne, pääkirjanpito, palkkahallinto sekä johdon raportointi. Hyvä, luotettava ja nopea asiakaspalvelu on keskeinen osa ulkoistuspalvelua. Lisäarvopalveluina asiakkaille tarjotaan järjestelmiin liittyvää käytöntukea ja pääkäyttäjäpalveluita, palveluraportointia sekä palvelupäällikköpalveluitä. Palvelun tehostamiseen hyödynnämme automatiikkaa sekä robotiikkaa. Yritys tarjoaa myös konsultaatiota kaikkiin taloushallinnon prosesseihin liittyen. Tuotettavan palvelun perustana on sovittujen prosessien ja työohjeiden mukainen toiminta. Palvelu perustuu

asiakkaan kanssa sovittuun työnjakoon ja dokumentoituihin toimintatapoihin. Palvelun laatua tarkastellaan asiakkaan kanssa sovituin laatumittarein.

Ulkoistuspalvelun käynnistyksestä pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman joustava. Palvelun käynnistämistä laaditaan yhdessä suunnitelma asiakkaan kanssa. Palvelun käynnistysprosessi oli työn aloitushetkellä jaettu neljään vaiheeseen, jotka ovat Palvelun kartoitus ja tavoitetilan suunnittelu, Palvelunaloitussuunnitelma ja palvelukuvauksen dokumentointi, Palvelun aloitus sekä Jatkuva palvelu. Jatkuva palvelu sisältää säännölliset asiakkaan kanssa pidettävät palvelukatselmoinnit, palveluraportoinnin sekä palvelun edelleen kehittämisen. Palvelun käynnistyksen ohella on myös tarkoitus kehittää ja tehostaa asiakkaan aikaisempia prosesseja mahdollisimman ketteriksi ja tarkoituksenmukaisiksi asiakkaiden toiveita kuunnellen.

1.2 Kehittämistehtävän käsitteet ja lähtökohdat

Käsitteiden määrittämisellä on tarkoitus helpottaa lukijan ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Seuraavaksi avataan tämän kehittämistehtävän kannalta muutama keskeinen käsite. Käsitteet voivat jossain muussa yhteydessä tarkoittaa hieman eri asiaa, mutta alla kuvataan mitä niillä tässä työssä tarkoitetaan.

Palveluntuottaja/tarjoaja on yritys, joka tarjoaa ulkoistuspalveluja usealle yritykselle.

Ulkoistamiseksi määritellään sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää kaiken tai osan toiminnoistaan palveluntarjoajalle.

Ulkoistettu palvelu on palvelu, missä palveluntuottaja tuottaa ulkoistavalle yritykselle määrittelyjä tehtäviä tai prosesseja. Tässä tehtävässä palvelut on rajattu taloushallinnon palveluihin.

Ulkoistuksen asiantuntija / sisäinen asiakas kuvaa tässä työssä yrityksen henkilöitä, jotka tuottavat tai ottavat haltuun palvelua.

Järjestelmäprojekti on määritelty ajanjakso, jonka aikana määritellään, testataan ja otetaan käyttöön asiakkaalle toimitettava järjestelmä. Tässä tehtävässä järjestelmät ovat rajattu taloushallinnon toimintoihin liittyviksi järjestelmiksi.

Käyttöönotto on jonkun asian saattamista tuotantoon. Tässä tehtävässä käyttöönotolla tarkoitetaan joko järjestelmän tai palvelun käyttöönottoa, tai näitä molempia samanaikaisesti.

Kehittämistehtävän lähtökohtiin pureuduttiin syksyllä 2015, SWOT-analyysin avulla. Analyysin avulla oli tarkoitus kartoittaa ja pohtia nykytilaa. Analyysissa organisaation toiminta on rajattu ulkoistuspalveluihin ja sitä koskevaan palvelun haltuunottoon järjestelmäprojektin rinnalla sekä näissä projekteissa työskenteleviin henkilöihin.

SWOT-analyysi on lyhenne englanninkielien sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Sitä käytetään organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimiseen. Analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan, kilpailijan toiminta tai jonkin tuotteen, palvelun tai oman toiminnan asema ja kilpailukyky. Tärkeää on rajata analyysin käyttötarkoitus. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.) Tässä analyysissa (kuvio 1) on kuvattu sitä, mistä lähtökohdista kehittämistehtävää on lähdetty suunnittelemaan.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet
Henkilöstön osaaminen	Ulkoistuspalvelun epäselvä rooli
Kehittämishalu	Nuori organisaatio > jatkuvasti kehittyvät toimintamallit
Projektimalli	Mallin skaalautuvuus
Dokumentointi	Kannattavuuspaine
Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat
Lisäarvo asiakkaalle	Laaja kokonaisuus
Hyvien käytäntöjen luominen	Markkinoiden muutokset
Uusien ideoiden syntyminen	Kilpailijat
Uusien teknologioiden hyödyntäminen	Voimakas hintakilpailu markkinassa

Kuvio 1. SWOT-analyysi nykytilasta.

Yrityksen sisäisiin vahvuuksiin kuuluu henkilöstön osaaminen, kehittämishalu, olemassa oleva projektimalli sekä tehty dokumentaatio. Henkilöstöltä löytyy valtavasti osaamista sekä kehittämishalua. Yrityksen osaamista pitää yrittää hyödyntää tässä tutkimuksessa mahdollisimman paljon. Kaikkien yhteinen päämäärä on tehdä laadukasta työtä yhdessä ja tämä on yksi yrityksen suurista vahvuuksista. Olemassa olevan projektimallin avulla on yrityksessä tehty useita onnistuneita projekteja. Hyvä dokumentaatio auttaa tekemään laadukasta työtä asiakkaillemme.

Kehittämistehtävän kannalta isoimmaksi sisäiseksi heikkoudeksi nähtiin ulkoistuspalvelun ja -asiantuntijoiden epäselvä rooli järjestelmän rinnalla tehdyissä käyttöönottoprojekteissa. Nuoren ja nopeasti kasvavan organisaation haasteet liittyvät siihen, että yrityksessä ei ole vielä muodostunut tiettyjä käytäntöjä, eikä kaikilla järjestelmäkonsulteilla ole kokemusta tällaisista käyttöönottoprojekteista. Asiantuntijoilla on paljon työkokemusta ja osaamista taustoillaan hankittuna, mutta sitä ei ole vielä paljon yhdessä tehtynä. Henkilöiden, jotka ovat työskennelleet ainoastaan järjestelmäprojekteissa, on hankala nähdä ulkoistuksen rooli asiakkaana, mutta sisäisenä sellaisena. Vaikka meillä on toimiva projektimalli tiettyihin asioihin, se ei vielä ole tarpeeksi skaalautuva. Koska selkeää prosessimallia ja sen sisältäviä tehtäviä ei ole palvelun käyttöönotolle kuvattu, aiempien projektien aikana on jäänyt joitain asioita huomiotta ja ne on jouduttu toteuttamaan vasta palvelun aloittamisen jälkeen, suuremmalla työllä. Tällöin myös jatkuvan palvelun laatu ja kannattavuus ovat voineet kärsiä. Palvelun tuottaminen on henkilöintensiivistä ja manuaalista työtä on paljon, aiheuttaen painetta palvelun kannattavuudelle ja tehostamiselle.

Jokainen projekti on oma tarinansa ja kaikista opitaan jotain uutta, mitä voi hyödyntää seuraaviin projekteihin. Koska toimintaa ei vielä ole montaa vuotta takana ja kasvu on ollut nopeaa, myös henkilöstö on työskennellyt yrityksessä lyhyen ajan. Ulkoistuspalvelun rooli on ollut edellisissä projekteissa epäselvä sekä projektipäälliköiden, järjestelmäkonsulttien että ulkoistuspalvelun asiantuntijoiden näkökulmasta.

Ulkoisia mahdollisuuksia pohdittaessa nousi esiin mahdollisuus kilpailla muiden kanssa lisäarvon tuottamisessa palvelun yhteydessä. Yritys ei halua olla asiakkaalleen ainoastaan palveluntuottaja vaan kehityskumppani, joka on aidosti halukas tukemaan asiakkaitaan heidän liiketoiminnassaan. Kyseenalaistamalla asioita syntyy uusia ideoita sekä luodaan hyviä käytäntöjä. Tämä on yrityksen kilpailuetu ulkomaille keskitettyjä, hinnalla kilpailevia, palvelukeskuksia vastaan. Nyt kun automaatio ja digitalisaatio tekee tuloaan, on yrityksellä mahdollisuus uusien teknologioiden hyödyntämisessä ja niiden tarjoamisessa asiakkaillemme.

Ulkoisia uhkia ovat haltuunottojen laaja kokonaisuus, markkinoiden muutokset sekä kilpailijat. Haltuunottojen laajalla kokonaisuudella tarkoitetaan sitä, että isoissa projekteissa on usein paljon eri toimijoita, järjestelmiä sekä integraatioita. Kyseessä on aina pienimuotoinen uhka, kun projektissa toimii muitakin toimittajia, joiden tekeminen

vaikuttaa meidän palveluun. Palveluiden ulkoistamiselle tämän hetken kovin kilpailija on in-house tekeminen. Tiettyjen kilpailijoiden strategia on tuottaa palvelua halvemman työvoimakustannusten maista. Tämä mahdollistaa heille palvelun tarjoamisen halvemmalla. Näitä vastaan pitää pystyä kilpailemaan, tekemällä kuitenkin kannattavaa työtä. Tämän takia meidän pitää tulevaisuudessa pystyä hyödyntämään uusia teknologioita sekä automatiikkaa isoon osaan tarjoamastamme palvelusta.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja aineistonhankintamenetelmät

Kehitystyön onnistumisen edellytyksenä on tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessia ja sen rajaamisella määritetään miten ilmiö hahmotetaan ja mitä tekijöitä tarkastelussa huomioidaan. Kun tutkimusongelma on selvillä, siitä johdetaan tutkimuskysymykset. Näiden kysymysten avulla lähdetään ratkaisemaan ongelmaa. (Kananen 2015, 45-55.)

2.1 Tutkimuskohde ja rajaus

Tutkimuksen kehittämiskohde liittyy siis ulkoistuspalveluiden käyttöönottoprosessiin, joka tapahtuu talousjärjestelmän käyttöönottoprojektin yhteydessä. Yrityksessä on tehty tarkka prosessi- ja tehtäväkuvaus järjestelmän käyttöönottoon liittyviin projekteihin, mutta se ei sisällä riittävällä tasolla taloushallinnon palveluiden ulkoistamista, eikä siihen liittyviä tehtäviä ja toimenpiteitä. Aikaisemmat tällaiset projektit ovat olleet siinä mielessä onnistuneita, että palvelu on aina käynnistynyt sovituissa aikatauluissa, eikä se ole aiheuttanut asiakkaalle liiketoimintariskejä. Ongelmana on kuitenkin ollut palvelun käynnistymisen tehottomuus sekä sisäisten projektityöskentelytapojen ja -roolien epäselvyys. Jatkuvan palvelun ja sen kannattavuuden näkökulmasta, mallia halutaan kehittää entistä paremmaksi ja paremmin skaalautuvaksi.

Kehittämiskohde on rajattu ulkoistettujen palveluiden käyttöönottoon palveluntuottajan näkökulmasta. Järjestelmän käyttöönottoon ei puututa, muilta kuin niiltä osin, kun sen käyttö vaikuttaa ulkoistettavien palveluiden, ulkoistusten- ja järjestelmäasiantuntijoiden toimintaan. Ulkoistuspalvelut on tässä työssä rajattu pääkirjanpitoon, osto-, myynti- ja matkakeskontran hoitoon, myyntilaskutukseen sekä maksuliikenteeseen. Palkkahallinto ja perintä on jätetty kehitystyöstä ulkopuolelle. Perintä on usein jo ulkoistettu sen

hoitamiseen keskittyville ulkoisille yrityksille ja meidän tarjoamaa palkkahallintoa hoitaa ulkopuolinen kumppani, joten sen tarkastelu ei ole tässä työssä tarpeellista.

Tässä työssä keskitytään löytämään ratkaisu siihen, miten palvelun käyttöönotto sisällytetään onnistuneesti olemassa olevaan järjestelmän käyttöönottomalliin. Vaikka uudesta toimintamallista on tarkoitus tehdä sellainen, että sitä voi olennaisilta osin käyttää myös ainoastaan palvelun käyttöönottoon, jätetään sen tarkastelu vähemmälle huomiolle. Järjestelmän sisältävät projektit ovat paljon haastavampia, kalliimpia sekä pidempiä kuin pelkän palvelun käyttöönotto. Pelkän palvelun käyttöönotto on yksinkertaisempaa, kun siihen ei tarvitse lisätä järjestelmän määrittelyä, parametroitua ja testauksia sekä mahdollisia liittymiä jo olemassa oleviin muihin järjestelmiin. Tarkoituksena kuitenkin on, että samoja asioita voi soveltuvin osin hyödyntää myös pelkän palvelun käyttöönotossa.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on, miten taloushallinnon ulkoistuspalvelu käynnistetään onnistuneesti (laatu ja kannattavuus), kun se tapahtuu samanaikaisesti talousjärjestelmäprojektin kanssa.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat alkuperäisestä ongelmasta paloiteltuja, tarkkarajaisempia ongelmia. Kehityskohteesta esiin nousseet tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten palvelun käynnistys ja siihen liittyvät toimenpiteet sisällytetään olemassa olevaan järjestelmän käyttöönoton projektimalliin?
- Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistuspalveluiden käynnistymisen onnistumiseen?
- Millä keinoilla ulkoistuspalveluiden käyttöönoton laatua ja kannattavuutta voi parantaa?
- Miten käyttöönoton kehitystoimenpiteet implementoidaan onnistuneesti?

2.4 Kehittämistehtävän tavoite ja mittarit

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää ja tehostaa ulkoistuspalveluiden sisältämien käyttöönottoprojektien läpivientiä. Tarkoituksena on luoda tarvittavat toimintamallit sekä työkalut palvelun onnistuneeseen käynnistykseen ja sen jälkeiseen laadukkaaseen jatkuvaan palveluun. Toimintamallista on tarkoitus luoda sellainen, jota koko organisaatio voi käyttää hyödykseen sekä myynnissä että käyttöönotoissa. Yhtenä tärkeänä tavoitteena on helpottaa ja selkeyttää asiantuntijoiden sekä projektityöryhmän työskentelyä projektissa.

Kannattavuus ja sen tarkastelu on olennainen osa tätä kehitystyötä. On tärkeää, että pystymme hinnoittelemaan käyttöönottoprojektin ja alkavan palvelun järkevästi. Se ei voi olla liian kallis, jotta pärjäämme kilpailussa, mutta emme voi kuitenkaan myydä asiantuntijatyötä ilmaiseksi. Täytyy siis tarkoin määritellä miten paljon ulkoistuksen asiantuntijat osallistuvat mihinkin järjestelmäprojektin vaiheeseen tai miten paljon on mahdollista viettää aikaa asiakkaalla esimerkiksi testausvaiheessa. Tämän kehitystyön on tarkoitus helpottaa tulevien käyttöönottoprojektien suunnittelua ja toteutusta. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty ja näin ollen uusissa projektissa ei mene aikaa asioiden miettimiseen, kun ne on mietitty ja listattu valmiiksi. Suunnittelulla myös varmistetaan, että projektissa tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

Käyttöönottoprosessin kehittämistä ja sen onnistumista voidaan pidemmällä tähtäimellä arvioida seuraavien käyttöönottojen suunnittelun ja läpiviennin onnistumisilla, sekä luotujen tuotosten ja mallien käytettävyyden ja hyödyllisyyden arvioinnilla. Onnistumista voi mitata myös projektin ja palvelun laadulla sekä budjetissa pysymisellä. Tarkempina mittareina voidaan käyttää projektiin käytettyjä tunteja ja asiakkaan tyytyväisyyttä projektin sujuvuuteen sekä alkaneeseen palveluun. Keskeistä on kuitenkin se, että jatkuvan palvelun tulee olla laadukasta ja kannattavaa.

Järjestelmän käyttöönottoprojektit voivat kestää vuosia. Tämän kehityshankkeen onnistumista arvioivat mittarit ovat mietitty enemmänkin uuden toimintamallin ja työkalujen kehittämisen näkökulmasta. Alla olevassa taulukossa (kuvio 2) on määritelty tämän kehitystehtävän mittarit.

Mittari:	Tavoite:
Nykyinen prosessikuvaus ja materiaalit	Käyty läpi
Onnistumisen tekijät selvitetty	Dokumentoitu
Roolit ja tehtävät listattu	Tehty
Uusi toimintamalli ja työkalut	Tehty
Uusi toimintamalli implementoitu	Implementoitu

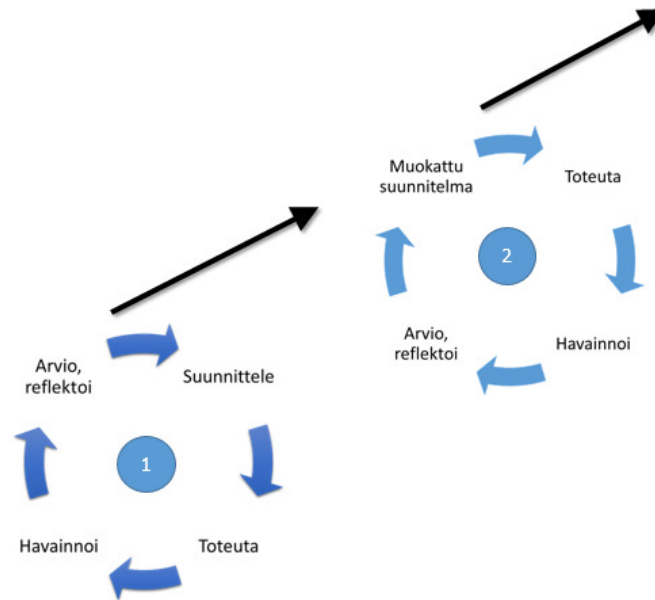
Kuvio 2. Kehitystehtävän mittarit

Mittareiden toteumista tarkastellaan kehitystehtävän arvioinnin osuudessa.

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia työyhteisöissä. Se on lähestymistapa, jossa keskitytään siihen, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä miten ne ovat. Tutkimuksen tavoitteena on ongelman ratkaisun ja muutoksen lisäksi luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä.

Tyypillisiä piirteitä tutkimukselle ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkittavan aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä heidän välinen yhteistyö. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessinomaista, jatkuvaa toiminnan parantamista. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Syklistä prosessia voidaan kuvata spiraalina (kuvio 3), jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. Ensin valitaan tutkimukselle päämäärät ja selvitetään teorian avulla aihetta. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärän saavuttamiseen on olemassa. Tämän jälkeen arvioidaan tehtyjä asioita sekä tarkennetaan päämääriä. Sitten tehdään taas käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. Näin prosessissa vuorottelevat siis suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Kananen 2009, 9-11; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58-61.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen.

Tutkimusmenetelmät on yleensä jaettu määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa samat kysymykset kysytään isolta joukolta vastaajia. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat puolestaan teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Laadullisissa menetelmissä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi lähestymistavaksi. Pohdittaessa menetelmiä, tulee ottaa huomioon, että kyseessä on osallistava tutkimus. Näin ollen tulee valita osallistavia menetelmiä, jotka mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen.

Aineistoa on siis mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla, havainnoimalla tai olemassa olevista kirjallisista lähteistä. Havainnointia pidetään yhtenä parhaista aineistonkeruutavoista ja se liittyykin aina toimintatutkimukseen. Tutkimuksen aineistona voidaan lisäksi käyttää organisaation asiakirjoja tai muuta kirjallista aineistoa. Kirjalliset tiedonlähteet tarkoittavat tutkimusprosessin aikana kerättyä aineistoa tai jo olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Esimerkiksi lähtökohtatilanteen analysoinnissa voidaan käyttää yrityksen dokumentoituja käytänteitä. Kirjallisia

aineistoja voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusaineistona tai haastattelujen täydentäjänä. Aineistona voi toimia periaatteessa mikä tahansa kirjallinen dokumentaatio, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön. Kirjalliset aineistot ovat yleensä luotettavampia kuin haastattelut, koska ihmisen muisti on rajallista ja muistaminen valikoivaa. (Ojasalo ym. 2014, 61; Kananen 2009, 25, 73-77.)

Menetelmien valintaan vaikuttavat aina esimerkiksi kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus sekä tutkimushenkilöstö ja heidän roolinsa (Ojasalo ym. 2014, 62). Tässä kehitystyössä kehitettävästä kohteesta tullaan keräämään aineistoa eri menetelmillä, jotta tieto olisi mahdollisimman oikeaa ja luotettavaa. Valitut menetelmät ovat erilaiset haastattelut, aivoriihiyöskentely, havainnointi sekä kirjalliset lähteet.

2.5.1 Haastattelut

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelua yhtenä menetelmänä sekä nykytilan kartoituksessa että ensimmäisen implementoinnin ja kokeilujakson jälkeen. Nykytilan selkeytystä varten hyödynsin yksilöhaastatteluja. Haastattelin käyttöönottoprojekteissa toimineita henkilöitä, jotka toimivat eri rooleissa (projektipäällikkö, järjestelmäasiantuntija ja ulkoistuspalveluiden edustaja). Tällä tavalla saatiin eri näkökulmista paras kuva siitä, miten ulkoistuspalveluiden osuus on menneissä projekteissa näyttäytynyt ja mitä siinä on kehitettävää. Ensimmäisten tuotosten testaamisen jälkeen pidin ryhmähaastattelun. Ryhmähaastatteluun osallistui henkilöitä, jotka olivat mukana siinä käyttöönottoprojektissa, mihin tässä kehitystyössä tuotettuja tuotoksia hyödynnettiin.

Koska tutkittava joukko pieni ja kysymykset eivät ole sellaisia, joihin voisi vastata helposti vain kyllä tai ei, valitsin henkilökohtaisen haastattelun nykytilaa varten. Haastattelussa pääsee parhaiten suoraan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja pystyy esittämään mahdollisia tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Minulla oli nykytilasta jo suhteellisen hyvä käsitys, joten haastattelut olivat järkevä pitää yksinkertaisina sekä sellaisina, että ne eivät kuormita asiantuntijoita. Selkeyden ja ajansäästön vuoksi oli kannattavaa tehdä kysymysrunko etukäteen ja lähettää se haastateltaville, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelutilanteen tulee kuitenkin olla avoin ja rento, eikä kysymysten ja keskustelun ole pakko edetä juuri annetussa järjestyksessä. Nykytilan kartoituksessa hyödynsin puolistrukturoituja haastatteluja.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi kuitenkin vaihdella niiden järjestystä sekä sanamuotoa haastattelun etenemisen mukaisesti. Etukäteen laaditut mutta haastattelun tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan sitten jättää esittämättä ja vastaavasti voidaan kysyä haastattelun edetessä mieleen tulleita kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Ryhmähaastattelussa ryhmä ihmisiä (6-12 hlö) keskustelee teemasta, jonka haastattelija määrittelee. Ryhmähaastattelu tai ennemminkin ryhmäkeskustelu on hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä. Sen avulla saadaan usein hyvin arvokkaita ideoita kehittämisen tueksi. Tämän menetelmän etuna on se, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Ryhmäkeskustelussa asioissa päästään usein myös paljon syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain sellaista, mitä yksin haastateltaessa ei välttämättä tulisi mieleen. Mielenpitoon esittäjä saattaa myös juotua perustelemaan kantaansa tarkemmin, kun muut osallistujat reagoivat esitettyihin mielipiteisiin. Ryhmähaastatteluilla saadaan usein paljon todenmukaisempi kuva ilmiöstä kuin yksilöhaastatteluissa, koska haastattelija ei ohjaa niin voimakkaasti keskustelua vaan ryhmä vie sitä eteenpäin ja käyttää ilmiöstä arkikieltä. (Ojasalo ym. 2014, 41-42.)

Ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa verrattuna yksilöhaastatteluihin. Ryhmätilanteen vaikutukset tulevat mukaan ryhmähaastattelussa, kuten esimerkiksi ryhmäkoostumukset ja ryhmädynamiikka voivat vaikuttaa tuloksiin. Jäsenten välinen vaikutus voi olla joko tietoa lisäävä eli positiivinen tai tietoa vähentävä eli negatiivinen. Ratkaisevaa on ryhmän koostumus, toisin sanoen jäsenten persoonallisuuden piirteet. Ryhmähaastattelu antaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta siihen tietoon sekoittuu ryhmän vaikutus. Sen avulla voidaan saada ennemminkin tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, ei niinkään siitä, että mikä on ilmiön totuus aidossa kontekstissaan. Varottava on myös vahvojen persoonallisuuksien dominointia aineistossa. (Kananen 2009, 65-66.)

Luotin siihen, että meidän työntekijöiden ryhmädynamiikka on se verran hyvää, että sen avulla päästään positiiviseen eli tietoa lisäävään vaikutukseen. Tämän menetelmän avulla päästiin syvemmälle aiheeseen, sitä käsitellään todenmukaisesti ja säästettiin samalla asiantuntijoiden aikaa. Näiden asioiden takia oli perusteltua valita yhdeksi menetelmäksi ryhmähaastattelu. Otin kuitenkin huomioon vahvat persoonallisuudet ja suunnittelin tarvittaessa hyödyntäväni tämän lisäksi henkilökohtaisia haastatteluja, jos

haastattelussa huomaa että jollain jää vielä jotain sanottavaa, jota ei siinä tilanteessa ehdi tai uskalla sanoa.

2.5.2 Kehitystyöryhmä

Erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla pyritään tuottamaan uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja erilaisiin kehityshankkeisiin. Erilaisia ideointimenetelmiä on useita ja yksi niistä on aivoriihi. Se on menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Joskus tällaista toimintaa kutsutaan myös ideointityöpajaksi. Aivoriihikokouksessa ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 158-160.)

Kehittämiprojektin tueksi muodostettiin kehitystyöryhmä, jonka avulla pyrittiin hyödyntämään aivoriihityöskentely-menetelmää. Ryhmään kutsuttiin yrityksestämme eri alojen asiantuntijoita, jotka ovat olleet mukana käyttöönottoprojekteissa. Asiantuntijoiden kanssa oli tarkoitus käydä projektiin liittyviä asioita ja ryhmässä keskustella niiden kehittämisestä. Ryhmästä löytyi asiantuntijuutta myynnistä, kehittämisestä, ulkoistuksesta, kirjanpidosta, prosessikonsultoinnista sekä projektijohtamisesta. On tärkeää, että tällaisia kehityshankkeita käydään läpi mahdollisimman laajasti yrityksessä ja katsotaan asioita eri näkökulmista sekä pohditaan ja pyöritellään ideoita, ajatuksia ja asioita ryhmänä. Sen avulla päästään varmasti parempaan ja laajempaan hyötyä tuottavaan lopputulokseen.

2.5.3 Havainnointi ja kirjalliset lähteet

Kehitystyössä käytettiin lisäksi yhtenä menetelmänä havainnointia. Se on tärkeä kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa, mikä täydentää haastatteluita. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoimatonta havainnointia käytetään menetelmänä silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Vaikkei havainnointia luokitella etukäteen, hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. Käytettiinpä mitä havainnointitekniikkaa tahansa, tulee havainnointi suunnitella ja määrittellä sen tavoitteet sekä päätettävä havainnoilta vaadittava tarkkuus. (Ojasalo ym. 2014, 114-116.)

Työelämässä tuotetaan paljon dokumentteja erilaisiin tarkoituksiin ja ne sisältävät usein hyvin monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi pöytäkirjat, erilaiset muistiot, tiedotteet, projektiraportit, budjetit ja tilastot. Dokumenttianalyysia käytetään yleensä yhdessä muiden tiedonkeruumenetelmien kanssa, jolloin sen avulla voidaan saada lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttianalyysissa tulee olla kriittinen ja pohtia huolellisesti, mihin tarkoitukseen mikäkin dokumentti on luotu ja kuka sen on luonut, sillä nämä tiedot vaikuttavat dokumentin luonteeseen. (Ojasalo ym. 2014, 43.)

Tässä kehitystyössä havainnointia tehtiin edellisten projektien dokumenttien, kuten muistioiden ja tehtävälistojen läpikäynnillä. Tavoitteena oli löytää kehityskohteita sekä epäkohtia, joita projektien aikana on ollut. Tarkoituksena oli myös käydä läpi niitä työkaluja, joita projekteissa on ollut käytössä. Dokumenttien tutkimisessa piti kuitenkin olla huolellinen ja kriittinen, että sieltä löytyi oikeaa ja tähän tutkimukseen käyttökelpoista tietoa. Havainnointia tehtiin myös projektin aikana projekteissa työskenteleviä henkilöitä hyödyntäen. Tein havainnointia ensin hiljaa itsekseni ja sitten keskustelimme havainnoinnin avulla tehdyistä löydöksistä yhdessä kehitystyöryhmän kanssa.

2.6 Aineiston hankinta ja tutkimuksen eteneminen

Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on esitetty tutkimuksen eteneminen aineiston hankinnan näkökulmasta.



Kuvio 4. Tutkimuksen eteneminen.

Tutkimusta aloittaessani minulla oli suhteellisen hyvä kuva nykytilasta. Päätin kuitenkin tehdä henkilökohtaiset haastattelut projekteissa toimineille henkilöille tutkimuksen alussa, jotta sain vielä kattavamman näkemyksen tilanteesta ja varmuuden omista ajatuksistani. Haastattelukysymykset luotiin tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelukysymyksillä pyrittiin kartoittamaan kehityskohteen nykytilaa eri näkökulmista.

Haastatteluista selvisi asioita, jotka vahvistivat omaa näkemystäni siitä mitä käyttöönottoprojekteissa pitää ottaa paremmin huomioon. Haastateltavat nostivat esille ulkoistuksen mukanaolon tärkeyden projektin eri vaiheissa, testauksen suuren merkityksen sekä sen että projektin alussa pitää projektiryhmälle käydä läpi ulkoistuksen osuus projektissa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteessä 1.

Kehitystyöryhmä kasattiin tutkimuksen alkuvaiheessa ja sen tarkoituksena oli kulkea tukena koko tutkimuksen ajan. Se kutsuttiin koolle aina kun sille oli tarvetta. Työryhmän avulla tutkimusta voitiin paremmin suunnata oikeaan suuntaan ja sen avulla saatiin heti kaikkien eri osa-alueiden näkemys asiasta sekä pystyttiin tekemään kehityskohteeseen liittyviä päätöksiä nopeasti.

Yrityksessä olemassa olevista kirjallisista lähteistä käytin hyödykseni edellisiä projekteja ja niistä tehtyjä raportteja sekä pöytäkirjoja. Hyödynsin myös itse tekemiä muistiinpanoja edellisistä projekteista ja niiden epäkohdista ja kehitysideoista. Näistä sain kattavaa tietoa siitä, mikä projekteista on jäänyt opittavaksi ja mihin niissä on mennyt paljon aikaa.

Kehitystyöstä tehtiin alustava suunnitelma näiden keräämieni tietojen pohjalta. Esittelin suunnitelman kehitystyöryhmälle ja sen jälkeen tutustuin teoriaan aiheen ympärillä. Tämän jälkeen tarkastelin suunnitelmaa uudelleen. Tarvittavat toimenpiteet tehtiin suunnitelman pohjalta. Kun ne oli käyty läpi ja hyväksytty työryhmän toimesta, alkoi toteutusvaihe.

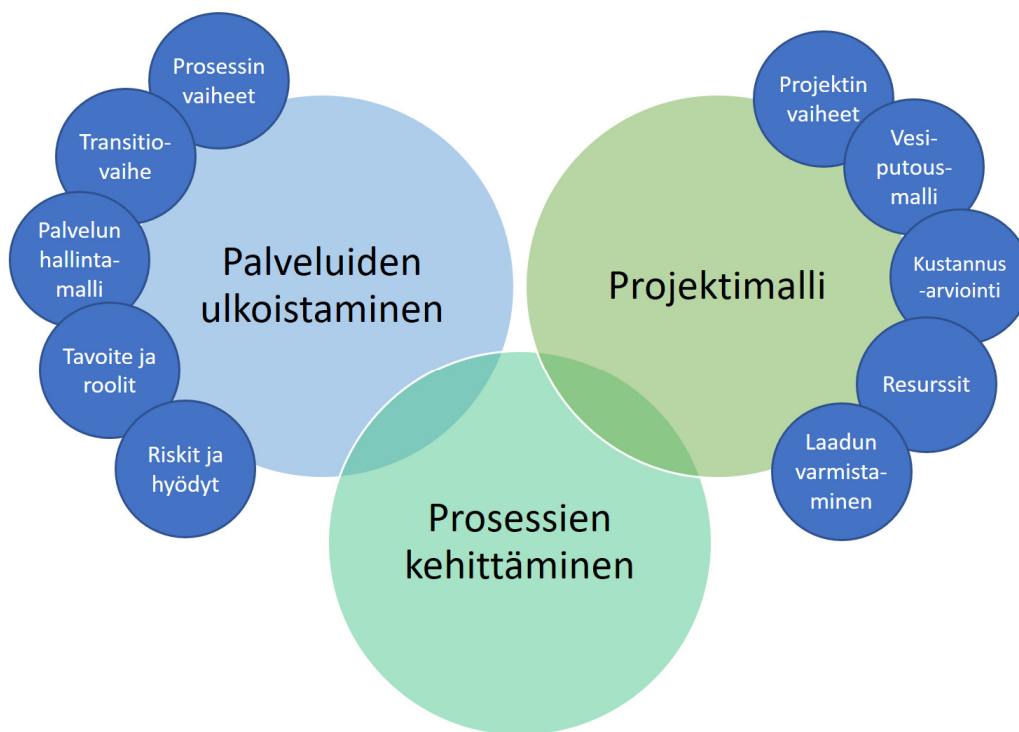
Toteutusvaiheen aikana oli tarkoitus kerätä kaikki mahdolliset havainnot tuotetusta mallista sekä tuotoksista ja niiden käytettävyydestä sekä toimivuudesta. Havainnointia oli tarkoitus tehdä läpi koko projektin ja pyrkiä saamaan kaikki mahdollinen tieto irti. Kaikki havainnot kirjattiin ylös ja sen jälkeen tarkasteltiin, mikä tieto on tärkeää. Osa

projektiin liittyvistä asioista on kertaluontoista, eikä sitä ole välttämättä mahdollista tai tarpeellista hyödyntää muissa projekteissa.

Kun tehdyt toimenpiteet oli pilotoitu, käytiin ryhmäkeskustelu projektissa mukana olleiden henkilöiden kanssa. Keskustelussa oli tarkoitus saada tietoa siitä, miten projektissa onnistuttiin ja oliko kehitystoimenpiteistä ollut apua ja mitä asioita pitää edelleen kehittää. Ryhmäkeskustelun jälkeen tulokset analysoitiin ja niiden perusteella tehtiin tarvittavat muokkaukset sekä jatkokehitysideat.

3 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän aiheen ja tavoitteiden ollessa selvillä, oli seuraavaksi vuorossa teoreettisen viitekehysten valinta. Tutkin tehtävää varten erilaisia teoriakokonaisuuksia ja mietin mistä asioista minun tulee tietää enemmän, jotta pystyn ratkaisemaan tämän kehittämistehtävän ongelman. Pyörittelin mielessäni sellaisia aiheita kuin muutosjohtaminen, ulkoistaminen, projektin hallinta, laadun parantaminen ja prosessin mallintaminen. Edellä mainitut ovat kaikki aika laaja-alaisia kokonaisuuksia tämän kehitystyön viitekehyyksiksi. Aihealueet olivat kuitenkin hyviä, niitä piti vain hieman täsmentää kehittämistehtävään sopiviksi. Täsmennyksen jälkeen päädyin kolmeen teoriakokonaisuuteen; prosessien kehittäminen, palveluiden ulkoistaminen sekä projektimalli, jotka esitellään alla olevassa kuviossa (kuvio 5).



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

Prosessien kehittäminen on yhdistävä tekijä, joka sitoo teoriakokonaisuuden yhteen. Tarkemmin teoriassa käydään läpi prosessien kehittämisprojektia ja sen vaiheita. Tekstissä esitellään myös eri kehittämismenetelmiä. Aihetta tarkastellaan yrityksen sisäisten prosessien kehittämisen näkökulmasta. Laatu on merkittävä osa prosessien kehittämisen tavoitteita. Aihe sopii kehittämistehtävään oikein hyvin ja toimii pohjana kehittämistehtävän eri vaiheille.

Viitekehyksessä on kuvattu palveluiden ulkoistamisprosessia sekä sen hyötyjä ja haittoja ulkoistavalle yritykselle yleisellä tasolla. Työ painottuu taloushallinnon prosessien ulkoistamiseen, mutta prosessi noudattaa samaa kaavaa kuin muutkin palveluiden ulkoistamisprosessit. Tässä työssä ulkoistusprosessia tarkastellaan enimmäkseen palveluntuottajan näkökulmasta. Esille on kuitenkin otettu myös asiat, jotka asiakkaana oleva yritys tekee osana ulkoistamisprosessia. Asiakkaan läpikäymästä prosessista pitää olla tietoinen, jotta palvelu voidaan ottaa haltuun ja sitä voidaan kehittää. Tekstissä käydään läpi ulkoistamisprosessin vaiheet, käyttöönottovaihetta painottaen. Ulkoistamisprosessin tavoitteita, rooleja sekä hallintamallia käsitellään myös, sillä ne kuuluvat työn kehittämiskohteisiin. Teorian avulla pyrittiin saamaan selville niitä asioita,

mitkä palveluntarjoajan tulee ottaa huomioon tässä asiakkaan läpikäymässä projektissa, jotta lopputuloksesta tulee laadukas ja palveluntarjoajan näkökulmasta kannattava.

Projektimalli on otettu mukaan teoriaosuuteen, sillä ensin tulee ymmärtää tällä hetkellä käytössä oleva malli ja sen vaiheet, ennen kuin mallia voi kehittää. Projektimallista tarkastellaan tarkemmin projektin rakentamisvaihetta, johon käyttöönotto sisältyy. Yrityksen järjestelmäprojekteissa käytössä oleva projektimalli noudattelee vesiputousmallia. Tätä mallia ei tulla muuttamaan, joten se täytyy ottaa huomioon tässä kehitystyössä. Projektin kustannukset, resurssit ja laatu ovat myös huomioitu, sillä ne liittyvät tähän kehitystyöhön.

3.1 Prosessien kehittäminen

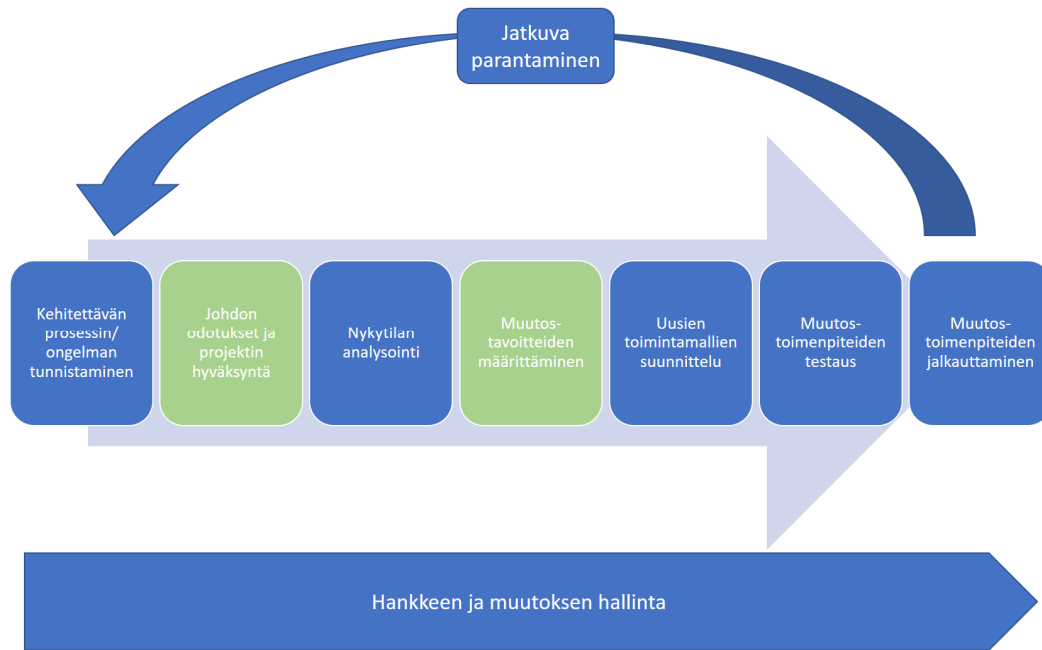
Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation prosessit suunnitellaan uudelleen. Prosessi voidaan määrittellä toimintoketjuksi, jolle on määriteltäviä tuotokset ja niiden vastaanottajat. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 27.)

3.1.1 Kehittämisprosessi

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 38) mukaan prosessien kehittämisprojekti sisältää viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on johdon odotusten määrittäminen projektille ja projektin hyväksyntä. Seuraavassa vaiheessa tulee tehdä prosessien nykytila-analyysi. Kolmannessa vaiheessa täsmennetään visio ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli ja sen sisältävien muutostyömenpiteiden toteuttaminen aloitetaan viimeisessä vaiheessa. Hankkeen ja muutoksen hallinta kulkee mukana prosessien kehittämisessä. Tämä malli kuvaa enemmänkin sisäisten ydinprosessin kehittämistä, jossa kehitettävä ongelma on tullut esille johtotasolta.

Kingin, Kingin ja Davisin (2014, 47) mukaan prosessin kehittämisen mallissa on kuusi vaihetta, joista ensimmäinen on kehitettävän prosessin tunnistaminen, toinen on nykyisen prosessin määrittely, kolmas prosessin uudelleen suunnittelu, neljäs uuden prosessin testaus, viides uuden prosessin jalkauttaminen ja kuudes on jatkuva parantaminen.

Näistä malleista muodostin yhden, kootun mallin (kuvio 6), joka kuvaa tässä kehitystyössä tehtävää prosessin kehitystä. Vihreällä merkatut, jotka tehdään yleensä ensimmäisellä kehityskierroksella, mutta niitä ei välttämättä tarvitse enää uusia seuraavilla kehityskierroksilla.



Kuvio 6. Prosessien kehittämisen vaiheet.

Prosessin kehittäminen lähtee ongelman tai kipupisteen tunnistamisesta. Johdon odotukset rajaavat projektin ja määrittävät prosessien kehittämisen tarkoituksen. On tärkeää varmistaa johdon ja päättäjien sitoutuminen hankkeeseen. Muutoksen lähtökohtana toimii nykytilanteen analysointi. Sen tavoitteena on saavuttaa näkemys nykytilasta, muutoskohteista sekä muutoksen tarpeellisuudesta. Muutostavoitteiden määrittämisvaiheessa selvitetään nykytilan kartoituksessa tehdyt toimintoketjujen kuvaukset ja niiden myötä avautuvat muutosmahdollisuudet sekä uusien toimintamallien luominen. Seuraavassa vaiheessa konkretisoidaan tarvittavat muutostoimenpiteet. Uuden toimintamallin ideointi vaatii luovuutta ja edellyttää toteuttajaltaan kykyä ajatella uutta toimintamallia uudesta näkökulmasta, nykyiset toimintamallit kyseenalaistaen. Muutostoimenpiteiden testaus vaatii testauksen tavoitteen määrittelyä sekä resursseja. Uusien toimintamallien jalkauttaminen tähtää siihen, että muutokset toteutetaan

konkreettisesti. Kun uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, luovutaan vanhoista toimintamalleista. (Kiiskinen ym. 2002, 42-59; King ym. 2014, 47-52.)

Jatkuvan parantamisen vaihe tarkoittaa sitä, että prosessissa löydettyt uudet kehityskohteet käyvät läpi saman prosessin uudelleen. Hankkeen ja muutoksen hallinnan tulee kulkea mukana koko kehitysprosessin ajan.

Oppiva organisaatio tuottaa kaikista projekteistaan hyvän dokumentaation. Hyvän dokumentaation lisäksi projekteilla pitää olla seuranta, jotta välttyään keksimään asioita uudestaan ja varmistetaan toiminnan jatkuva parantaminen. Seurannan avulla saadaan palautetta projektin aikaisista tapahtumista ja teoista ja pystytään valvomaan miten tavoitteet saavutettiin ja missä jäi parannettavaa. (Lööv 2002, 102-107.)

3.1.2 Kehittämisen menetelmiä

Kehittämisen menetelmiä on useita, esimerkiksi tällä hetkellä pinnalla olevat LEAN ja Kaizen. LEAN sopii paremmin sellaisen työn tehostamiseen, missä ollaan tekemisissä massatuotannon kanssa ja työ sisältää vain vähän vaihtelua. Kaizen taas on teoria, joka kokonaisvaltaisuutensa ja jatkuvan parantamisen filosofiansa kannalta on varmasti tutustumisen arvoinen ja sen oppeja voi hyödyntää jokaisessa työssä. Näen sen kuitenkin liian laaja-alaiseksi menetelmäksi tässä tutkimustyössä. Tässä kehitystehtävässä tutustutaan tarkemmin asiantuntijatyöhön liittyvien prosessien kehittämiseen. Pitkänen (2010, 99) luettelee eri prosessin kehittämisen malleiksi seuraavat toimintatavat; virheiden ehkäisy, jatkuva parantaminen, benchmarking, reengineering ja idealizing.

Yksi kehittämisen ongelma on ollut virhekeskeinen laatuajattelu. Aikaisemmin keskityttiin siihen, että vialliset tuotteet/toimintatavat korjattiin, kun nykyään keskitytään enemmänkin siihen, miten ne ehkäistään. Toimintaa ei pidä koskaan muuttaa kokonaan yksittäisen virheen takia. Tällainen toimintatapa synnyttää usein vain lisää virheitä. Virheitä ja valituksia tulee analysoida, mutta ne eivät saa ohjata toimintaa. Jotta saadaan luotettava kokonaiskuva, on tutkittava myös onnistumisia. Vaihtelu kuuluu osana palvelu- ja asiantuntijatyöhön. Ei-toivottua vaihtelua syntyy osaamattomuudesta, huonosta motivaatiosta, välinpitämättömyydestä tai kiireestä ja väsymyksestä. (Pitkänen 2010, 99-100.)

Benchmarking perustuu prosessikuvausten ja tunnuslukujen vertailuun valitun kumppanin kanssa. Se on hyvistä käytännöistä oppimista ja sen tarkoituksena on löytää uusia ideoita. Kyseessä ei ole kopiointiprosessi, vaan ymmärrys ja oppiminen ovat ratkaisevia tekijöitä. (Pitkänen 2010, 100-101.)

Reengineeringin lähtökohta on arvon tuottaminen pienemmin kustannuksin. Se on järjestelmällistä kyseenalaistamista ja perustuu nykyisen toimintamallin kuvaamiseen. Tämä toimintatapa ei yleensä tuota uutta toimintaideaa, vaan sen avulla kehitetään toimintoja, jotka ovat kuvattavissa. (Pitkänen 2010, 102-103.)

Idealizing eli ihannemallinnus etsii uutta ihanteellista toimintatapaa suuren muutoksen avulla. Se lähtee liikkeelle nykytoimintamallin unohtamisesta. Lähtökohtina tällä kehitystavalle ovat prosessin tarkoitus, asiakkaan tilanne ja arvon tuotto asiakkaalle. Näiden avulla edetään toimintamalliin, ilman minkäänlaisia ennakoajatuksia. Tämän työkalun tarkoitus on laajentaa näkökulmaa ja sen avulla löytää uusia toimintamalleja. (Pitkänen 2010, 107-110.)

Yksi näkökulma prosessien kehittämiseen on tuotteistaminen. Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun tuottamiseksi vaadittavien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäiseksi tuotteistamiseksi voidaan kutsua asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä. Yrityksen toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan sisäisesti tämän avulla. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan, että asioita, jotka on jo kerran tehty ei joutuisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Työmenetelmien systematisoinnin tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen vakioiduilla ja dokumentoiduilla prosesseilla. Tätä voidaan hyödyntää prosesseissa, jotka toistuvat suurelta osin samanlaisina useissa asiakkuuksissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 146-147) luettelee laadun, nopeuden ja tuottavuuden parantamiseen mm. seuraavia keinoja; prosessimallinnus, prosessien standardointi, digitalisointi ja automatisointi, käyttäjäkunnan koulutukset sekä työkuormavaihteluiden hallinnan. Yksi tyypillisimmistä tavoista tehostaa palvelutuotantoa on keskittää hajallaan tuotetut palvelut palvelukeskukseen. Toinen paljon käytetty tapa parantaa tuottavuutta ja laatua on prosessien automatisointi tietotekniikan avulla.

3.2 Palveluiden ulkoistaminen

Ulkoistamisesta on olemassa useita määritelmiä. Tässä työssä ulkoistamisen määritelmänä käytetään sellaista toimintaa, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Ulkoistaminen eroaa palveluiden hankinnasta siinä, että hankinnasta on kyse silloin, kun yritys perustaa liiketoimintamallinsa suoraan ostettujen palveluiden varaan, esimerkiksi tilitoimisto- ja palkanlaskentapalvelut sekä logistiikkapalvelut. Sekä ulkoistamisessa että palveluiden hankinnassa on tärkeää määritellä palvelun kohde hyvin ja solmia liiketoimintaa palveleva sopimus. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 15) näkevät ulkoistamisprosessin pitkälti samanlaisena ulkoistettavasta toiminnosta tai palvelusta riippumatta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 15-17.)

Palvelun voi kuvata toiminnoiksi, teoiksi, prosesseiksi tai vuorovaikutukseksi. Asiakkaan rooli ja asiakasnäkökulma korostuvat palvelutuotannossa erityisesti. Palveluun vaikuttavat kokemukselliset asiat, kuten esimerkiksi tunteet ja lopputuloksen arvioinnista vastaa asiakas. Asiakas saattaa lisäksi itse osallistua palveluiden tuotantoon ja tuo näin ollen oman panoksensa palveluprosessiin. (Lönnqvist ym. 2010, 38.)

Ulkoistamisprosessi on sitä menestyksekkäämpi ja siinä osataan toimia sitä paremmin, mitä paremmin ulkoistuksen eri osapuolet ymmärtävät tapahtuman syyt ja seuraukset. Tämän päivän yritysmaailmassa raha on hyvin puhutteleva motiivi ja usein keskustelunaihe, kun on kyse ulkoistamisesta. Tasokkaasti läpiviety ulkoistusprosessi tuo kustannussäästöjä sekä tarkoituksenmukaisena palveluna että tuloksellisesti toimivana yhteistyönä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 10.)

3.2.1 Ulkoistaminen prosessina

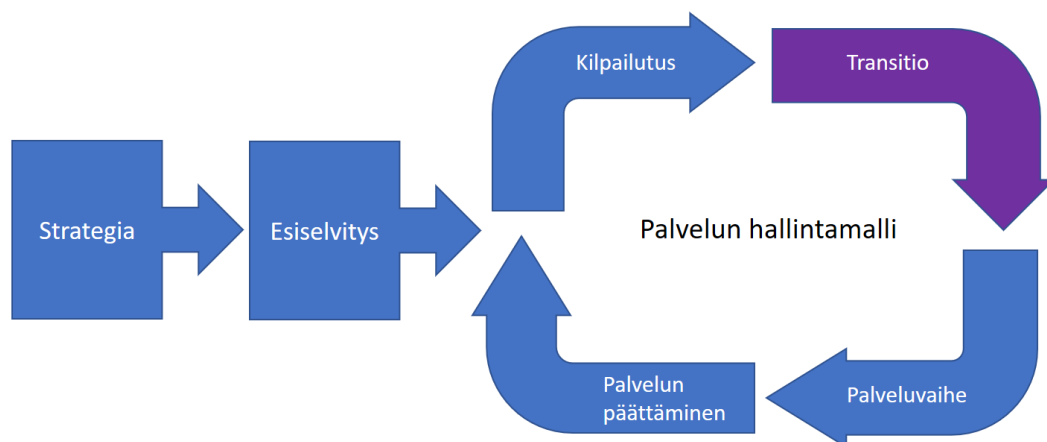
Riippumatta siitä, mitä toimintoa ollaan ulkoistamassa, hankkeen päävaiheet ovat pitkälti samat, vaikka palvelut eroaisivat toisistaan. Tiettyjä eroja ulkoistuksilla kuitenkin on, riippuen siitä ollaanko ulkoistamassa ensimmäistä kertaa, siirrykö ulkoistuksessa omaisuutta tai henkilöstöä ja ollaanko ulkoistamassa vain osaa jostain prosessikokonaisuudesta. Ulkoistukset tulee kuitenkin aina valmistella huolellisesti ja useimmat yritykset kilpailuttavat palvelun. Yritys ja palveluntarjoaja laativat sopimuksen ja tekevät palvelunsiirron ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Hallintamallia tarvitaan jatkuvan palvelun vaiheessa, jolloin palvelua ohjataan ja johdetaan mallin

avulla. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 33) ovat ottaneet ulkoistusprosessiin mukaan myös vaiheen, jossa yritys sopimuskauden päätyttyä kilpailuttaa palvelun uudelleen, siirtää palvelun takaisin itselleen tai toiselle palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 33.) Seuraavassa luvussa on kuvattu kaksi hieman eri lailla esitettyä mallia ulkoistamisesta prosessina. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 125) malli sisältää kuusi päävaihetta ja Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 100) malli kolme. Malleissa on kuitenkin pääpiirteittäinen samat periaatteet.

Markkinoilla on tarjolla erilaisia ulkoistuspalvelumalleja, jotka vaihtelevat perinteisestä konsultoinnista ja ulkoistuksesta ulkoistuksen yhteistyömalleihin ja liiketoiminnan muutoksiin pyrkiviin malleihin. Palveluiden ulkoistamisella on paremmat lähtökohdat, kun malli valitaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 215.)

3.2.2 Prosessin vaiheet

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 125) kuvaavat ulkoistamisprosessiin kuusi vaihetta (kuvio 7). Ulkoistamisprosessi alkaa ulkoistamisstrategian määrittämisellä, jonka jälkeen tehdään esiselvitys ulkoistettavista toiminnoista. Kun ulkoistettava toiminto on määritetty, se kilpailutetaan ja sopimukseen pääsemisen jälkeen seuraa palvelun siirto eli transitio-vaihe. Tämän jälkeen ollaan jatkuvan palvelun vaiheessa ja myöhemmin mahdollisesti tulee eteen palvelun päättäminen. Hallintamallin avulla ohjataan ja johdetaan palvelua jatkuvan palvelun vaiheessa.



Kuvio 7. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125.)

Ulkoistamisstrategian avulla määritetään ne yrityksen ydintoiminnot, jotka tulee tehdä itse ja ne toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Samalla luodaan ulkoistamisen yleiset tavoitteet. Strategiaa suunniteltaessa pohditaan muun muassa seuraavia asioita; minkä vuoksi toimintoja halutaan ulkoistaa ja mitä sillä halutaan saavuttaa sekä mitkä ovat yrityksen ydinosajamalueet ja mitkä ovat tukitoimintoja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-44.)

Esiselvitysvaiheessa tarkastellaan yksittäistä, mahdollisesti ulkoistettavaa toimintoa. Vaiheen aikana rajataan ulkoistuksen kohde, määritetään ulkoistuksen ja siihen liittyvien toimintojen toimintamallit sekä asetetaan tavoitteet tämän kyseisen toiminnon ulkoistamiselle. Tämän lisäksi yritys tekee päätöksen siitä, edetäänkö ulkoistuksessa kilpailutusvaiheeseen, eli onko ulkoistaminen ylipäänsä perusteltua. Ulkoistuksen onnistumisen kannalta tämä vaihe on erityisen tärkeä ja se jää valitettavan usein liian vähälle huomiolle. Yksi merkittävimmistä syistä ulkoistuksen epäonnistumiseen on ulkoistavan yrityksen päässä tehtävä ulkoistuksen puutteellinen valmistelu. Mikäli palvelun toimintamallia ei ole määritetty jo aikaisemmin, osana strategiatyötä, tulee se määrittää viimeistään tässä vaiheessa. Mallissa määritellään, miten ulkoistettava palvelu kytkeytyy yrityksen laajempaan prosessikokonaisuuteen ja minkälaiseksi yrityksen organisaation muotoutuu. Kokonaisen palvelun ulkoistamisessa arviointi on huomattavasti helpompaa tehdä, kun tapauksissa, joissa ulkoistetaan vain osa prosessista. Samalla on tärkeää ottaa kantaa siihen, mistä asioista ulkoistava yritys on vastuussa uudessa toimintamallissa ja mitkä asiat ovat palveluntarjoajan vastuulla. Esiselvitys vaiheessa pohditaan myös kustannuksia. Mikäli hankkeessa pyritään toimintojen laaja-alaiseen kehittämiseen, voivat investointikustannukset olla hyvinkin merkittäviä. Palveluntarjoaja voi veloittaa ne sopimuksen mukaan joko kertaveloituksena tai osana palveluveloitusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50-61.)

Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa tarjonta ja tehdä yrityksen tarpeet täyttävä valinta analyttisten arvioiden perusteella. Valinnan tulee vastata sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan ulkoistavan yrityksen tavoitteita. Kun kilpailutus on oikein toteutettu, syntyvän sopimuksen sisältö vastaa tasapuolisesti sekä ulkoistavan yrityksen että ulkoistuspalvelujen tarjoajan tavoitteita. Keskeinen menestystekijä on osaava tiimi. Ulkoistava yritys nimeää jo esiselvitysvaiheessa tiimin, joka tekee esiselvitystyön ja jatkaa usein hieman laajennetulla kokoonpanolla kilpailutusvaiheeseen. Palveluntarjoaja harvoin pärjää ainoastaan myyjän voimin, siksi onkin tarpeen koota myyjän avuksi asiantuntijatiimi. Palveluntarjoajan näkökulmasta jokainen kilpailutukseen osallistuminen

on resursseja vaativa ponnistus, minkä vuoksi siihen lähtemistä harkitaan aina huolellisesti. Kilpailutusprosessissa palveluntarjoaja tuottaa kaksi keskeistä dokumenttia; vastauksen tietopyyntöön sekä tarjouksen. Palveluntarjoajan tarjoustiimi on tiiviissä vuorovaikutussuhteessa ulkoistavan yrityksen kanssa prosessin aikana. Lopputuloksen kannalta onkin selvää, että monipuolisesti osaava tarjoustiimi on molemmille osapuolille parempi vaihtoehto kuin epäpätevä tiimi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65-69.)

Transitio- eli käyttöönottovaiheen tavoitteena on siirtää vastuu palvelutuotannosta ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle tai jos toiminto on jo aikaisemmin ulkoistettu, niin silloin siirto tapahtuu palveluntarjoajalta toiselle. Samalla rakennetaan palvelutuotannon edellyttämät kyvykkyydet sekä varmistetaan että sopimuksessa toiminnoille asetetut vaatimukset tulevat täytetyiksi. Täten transitiossa on kyse samalla myös sopimuksen käyttöönotosta. Transitio toteutetaan käytännössä aina projektimuotoisesti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.) Transitiovaiheesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.2.3.

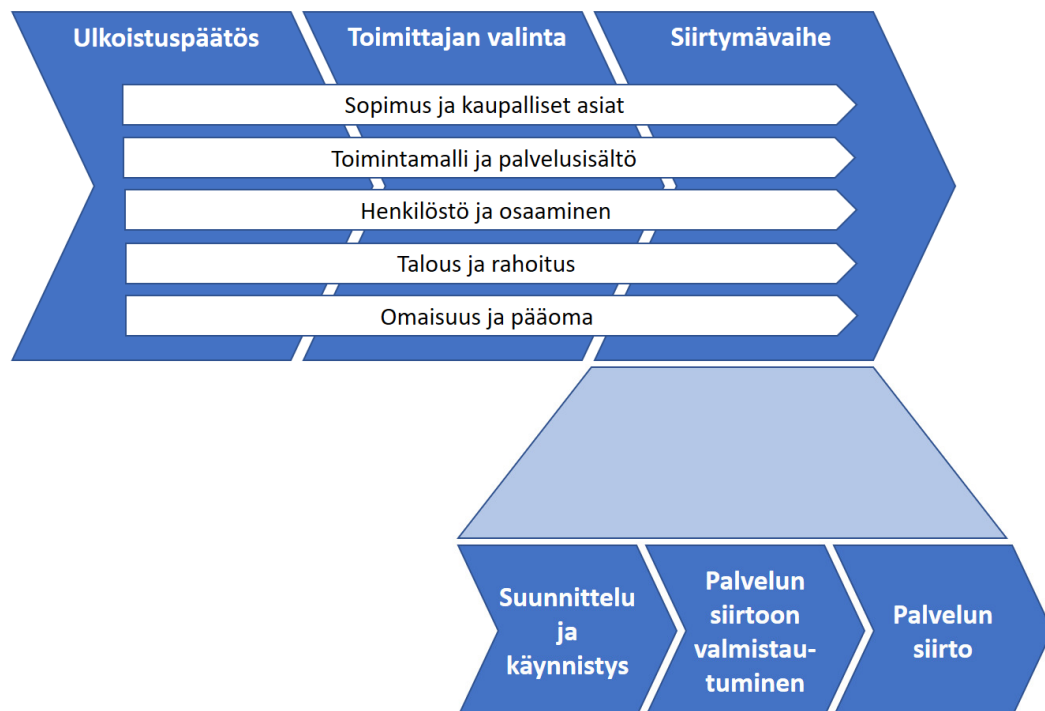
Palveluntarjoajan ottaessa vastuun palvelun tuottamisesta käynnistyy palveluvaihe. Joissakin tilanteissa transitiovaihe on osittain yhtäaikainen palveluvaiheen alun kanssa. On hyvin tavallista, että palvelun alkuvaiheessa palvelu ei suju aivan sovitulla tavalla. Tämä johtuu muun muassa siitä, että palveluja tuottavat henkilöt usein vaihtuvat ja palveluprosessit muuttuvat. Transition aikana muutoksiin on varauduttu tiedon siirron ja koulutuksen avulla. Palvelun alkuvaiheessa onkin hyvin tärkeää reagoida poikkeamiin nopeasti ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä, joko lisäkoulutuksilla tai puuttuvien tietojen luovuttamisella. Ei saisi päästä syntymään tilannetta, jossa uusi palveluntarjoaja leimataan kyvyttömäksi heti palvelun alkuvaiheessa. Negatiivista asetelmaa on vaikea korjata jälkikäteen. Tiedottamisella on tässä palvelun alkuvaiheessa iso merkitys, sillä se vähentää turhaa spekulatiota. Stabiili palveluvaihe koittaa hyvin onnistuneissa projekteissa pian palvelun käynnistämisen jälkeen ja viimeistään palveluvaiheessa jatkuneen transitiovaiheen päättyessä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161-162.)

Ulkoistettu palvelu saattaa myös jossain vaiheessa päättyä. Palvelu voi päättyä sopimuskauden päättyessä tai jommankumman osapuolen irtisanoessa sopimuksen kesken sopimuskauden. Tämän jälkeen palvelu voidaan ulkoistaa uudelleen vanhalle palveluntarjoajalle, siirtää uudelle palveluntarjoajalle tai palauttaa sisäisesti

tuotettavaksi. Palvelun päättämisen ehdot tulee olla määriteltynä ulkoistus sopimuksessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-173.)

Kun yritys ulkoistaa palvelun ensimmäistä kertaa, syntyy tarve johtavalle palveluorganisaatiolle, joka hallinnoi ulkoistuspalvelua. Ongelmaksi saattaa tulla ulkoistavan yrityksen kannalta se, että ei osata päästää irti operatiivisesta tekemisestä. Yritys puuttuu ulkoistetun palvelun yksityiskohtiin ja tarkastelee palveluorganisaation tekemää työtä. Ulkoistavan yrityksen palveluorganisaatiossa toimimisen tulisi olla palvelun johtamista ja kehittämistä, ei palvelun tuottamista. Parhaimmillaan sopimuksen mukaisen hallintamallin käyttö alkaa heti kilpailutuksen päättyttyä, transitioprojektin käynnistyessä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111-112.) Hallintamallia avataan tarkemmin luvussa 3.2.4.

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 169) kuvaavat ulkoistamisprosessin kolmivaiheiseksi (kuvio 8). Kolme ajallisesti peräkkäistä vaihetta ovat ulkoistuspäätös, toimittajan valinta ja siirtymävaihe. Mallin rinnalla kulkee läpi koko prosessin sekä projektinjohtaminen että muutoksenhallinta.



Kuvio 8. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiskinen ym. 2002,169).

Ulkoistamisvaihtoehtojen kartoittamisella pyritään löytämään ratkaisu, joka takaa kustannustehokkaan lopputuloksen, mutta minimoi operatiiviset riskit. Keskeisimpiä tehtäviä tässä vaiheessa on määrittää lähtötaso, tunnistaa riskit ja ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset. Kun ulkoistettavat toiminnot ovat selvillä, on oleellista hankkia näkemys ja ymmärtää palvelumarkkinoiden tarjonta sekä kyky vastata tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002,100-101.)

Toimittajan valintaprosessin tavoitteena on tunnistaa soveltuvin kumppani ja saavuttaa paras mahdollinen ulkoistusjärjestely. Valintaprosessissa tulisi edetä systemaattisesti vaiheittain, jolloin varmistutaan siitä, että kaikki osa-alueet on valmisteltu sopimusneuvotteluita varten. Prosessin päävaiheet ovat: tavoitteiden täsmentäminen, ostopalvelun kuvaus ja rajaus, toimittajien esikarsinta, tarjouskilpailun käynnistys, neuvottelukumppanien valinta ja sopimusneuvottelut. (Kiiskinen ym. 2002, 138-139.)

Siirtymävaihe on ulkoistusprojektin viimeinen vaihe ennen palvelun operointivaihetta. Vaihe jaetaan kolmeen kokonaisuuteen: suunnittelu ja käynnistys, palvelun siirtoon valmistautuminen sekä palvelun siirto. (Kiiskinen ym. 2002, 168-169.) Siirtovaiheesta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.2.3 Palvelun käyttöönotto

Käyttöönottovaihe on projektin- ja muutoksenhallinnan kannalta koko ulkoistusprosessin haastavin vaihe. Siirtymävaiheessa toteutetaan yhtä aikaa toimintamallin muutosta sekä selvitetään ulkoistamiseen liittyviä yksityiskohtia. Ulkoistavalta organisaatiolta edellytetään panostusta sekä resursseihin että osaamiseen projektin aikana, sillä projektin kokonaisuuden hallinta on haasteellista. Käyttöönoton tehokas läpivienti on välttämätöntä ulkoistetun palvelun menestyksekkäälle tuottamiselle jatkossa. (Kiiskinen ym. 2002, 168.)

Käyttöönottovaiheessa palvelu siirretään, joko omasta organisaatiosta tai aikaisemmalta palveluntarjoajalta uudelle palveluntarjoajalle. Joissain ulkoistustapauksissa on monta toimittajaa. Tietyt prosessit ulkoistetaan toiseen paikkaan ja tietyt toiseen. Tapauksesta riippuen, joskus myös henkilöstöä saattaa liikkua sopimuksen mukana tai ulkoistava organisaatio luopuu osasta henkilökunnasta. Tämä vaatii vielä parempaa organisointia ja muutosjohtamista ulkoistavalta organisaatiolta. Saattaa olla myös tapauksia, joissa

toiminto ulkoistetaan esimerkiksi sen takia, että omalta organisaatiolta halutaan vapauttaa resursseja prosessin kehittämiseen. (Click & Duening 2005, 80-81.)

Siirtovaiheessa puhutaan joskus myös transformaatiosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelutuotantoa ei pelkästään siirretä toiselle tekijälle, missä se jatkuu samanlaisena, vaan palvelutuotanto suunnitellaan, kehitetään ja rakennetaan uudestaan, siten että palvelun tehokkuus ja laatu paranevat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.)

Palvelun ostaja vastaa siitä, että se toimittaa palvelun tuottamiseen vaadittavat tiedot sovitussa muodossa ja ajallaan. Uuden toimintamallin testaus ja virheiden sekä ongelmien analysointi ja korjaus siirtymävaiheessa pienentävät epäonnistumisen riskiä. Uusi toimintamalli tarkoittaa vastuiden ja roolien muuttumista ulkoistavassa organisaatiossa, lisäksi osaamisvaatimukset muuttuvat. (Kiiskinen ym. 2002, 172-174.)

Transitiovaiheen sisällön ja vastuunjaon määräävät palvelun luonne ja ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan välinen sopimus. Siirtovaiheessa osaamisen rakentaminen nousee isoon rooliin. Transitiovaiheelle tulee rakentaa projektisuunnitelma sekä varata tarvittavat resurssit. Projektisuunnitelman tulee kattaa sekä palveluntarjoajan että ulkoistavan yrityksen vastuulla olevat tehtävät. Vaihe on hyvä aloittaa kick-offilla ja kokoontumisia on syytä pitää tiiviimmin käynnistysvaiheessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126-130.)

Yksi palveluntarjoajan tärkeimmistä tehtävistä käynnistysvaiheessa on varata riittävät resurssit palvelun käynnistykseen. Yksi sudenkuopista on resurssisuunnittelun tuottavuuserojen huomioita jättäminen. Helposti ajatellaan, että yksi ulkoistavan yrityksen työntekijä korvataan yhdellä palveluntarjoajan työntekijällä, mutta ei huomioida tuottavuus- ja osaamiseroja. Jälkeenpäin sitten huomataan, että oletamus oli väärä ja resurssoinin määrää pitää lisätä. Resursointia suunniteltaessa tulee myös varautua henkilöstön vaihtuvuuteen, sekä siihen että kokeneimmilla työntekijöillä menee aikaa uusien opettamiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 133-135.)

Palvelun siirtämisen kannalta yksi riskialtis hetki on se, kun ulkoistamisesta ilmoitetaan henkilökunnalle. Osa työntekijöistä saattaa lähteä ja viedä mukanaan paljon tarvittavaa tietoa. Ulkoistavan yrityksen tulisi varmistaa, että avainhenkilöt ja riittävä määrä muuta henkilöstöä pysyy, kunnes uudet korvaajat saadaan tilalle ja tieto siirrettyä. Tarvittavan osaamisen siirto uudelle palveluntarjoajalle on yksi siirtovaiheen keskeisimmistä

tehtävistä. Perekdytyksiin tulee varata riittävästi aikaa. Tämä saattaa olla hyvin haastava vaihe, mikäli ulkoistavassa organisaatiossa esiintyy paljon muutosvastarintaa. Osaamisen siirron lisäksi tulee varmistaa, että palveluprosessit ja työohjeet on dokumentoitu. (Lehikoinen & Työrylä 2013, 140-143.)

Muutosjohtaminen vaatii ulkoistavalta organisaatiolta vision, mikä tehdyllä muutoksella halutaan saada aikaan. Läpinäkyvyys johdon tekemisessä sekä mahdollistaminen molemmiin puoleiseen laajaan kommunikaatioon yrityksen sisällä on johdon keskeisiä vaatimuksia. Muutosta pitää pystyä käsittelemään sekä johtamaan, vaikka tilanne vaatisi henkilöstömuutoksia. Muutoksessa kannattaa myös pohtia, mitä asiakkaat ajattelevat muutoksesta ja miten he siihen reagoivat. (Click & Duening 2005, 140-141, 149.)

3.2.4 Palvelun hallintamalli

Ulkoistuksen valmisteluvaiheessa ulkoistavan yrityksen tulisi ainakin alustavasti miettiä, millä mittareilla palvelua halutaan seurata ja mitä raportointia palvelun tarjoajalta sekä omalta organisaatiolta edellytetään. Palvelutasotavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit tulee johtaa ulkoistukselle asetetuista tavoitteista ja niiden tulee olla osa ulkoistussopimusta. Nämä mittarit määrittävät minimivaatimukset palveluntarjoajan palvelutasolle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81.)

Kumppanuussuhteen hoito saattaa olla haastavaa sekä ostajan että toimittajan näkökulmasta. Ulkoistava yritys on todennut, että he saavat säästöjä tai hyötyjä ulkoistaessaan prosessin. Heidän tulee kuitenkin myös muistaa, että normaalisti yrityksellä, jolta palveluja ostetaan, on myös omat tarpeensa tehdä voittoa ja he noudattavat vakiintunutta mallia tai menettelyjä. Suhde ei voi perustua jatkuviin kustannusvähennyksiin. Jotta toimittajalla on intressiä tuottaa korkealaatuista palvelua, tulee heidän saada siitä myös tulosta. Jokainen suhde on kuitenkin erilainen, eikä ole mitään yleistä ohjetta tai lähestymistapaa kumppanuussuhteen hoitoon. Sekä ostajan että toimittajan tulisi käyttää sellaisia periaatteita, jotka ovat tehokkaita ja toimivia eikä asettaa ehdottomia säädöksiä. Suhde ja sen johtaminen muuttuu entistä haasteellisemmaksi, mikäli mukana on useampia toimijoita ja toimittajia. (Click & Duening 2005, 154-161.)

Kumppanuussuhde ei voi toimia, mikäli osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Tavoiteohjaus tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet tekevät töitä

ja investoivat aikaa ja taloudellisia resursseja kohti määränpäättä, minkä he ovat yhdessä sopineet. Pelkästään näistä puhuminen ei riitä, vaan toimivassa suhteessa molemmilla pitää olla näyttöjä siitä, että toimenpiteitä on tehty. Negatiivisia tuntemuksia saattaa syntyä, mikäli toinen osapuoli tuntee, että toinen ei tee riittävästä töitä näiden tavoitteiden eteen. Tällaiset tuntemukset voivat johtaa huonoon kumppanuussuhteeseen sekä pahimmassa tapauksessa epäluottamukseen toista kohtaan. Välttääkseen tällaisen, säännöllinen kommunikaatio on erityisen tärkeää. (Click & Duening 2005, 168-169.)

Ulkoistuspalveluiden tarjoajat ovat lisänneet ponnisteluja uusien hinnoittelumallien käyttöönottamiseksi ja teknologisten valmiuksien lisäämiseksi, koska näkevät liiketoiminnassa potentiaalia. Yksi negatiivinen trendi prosessissa on kuitenkin huomattavissa. Palveluja ostavat asiakkaat eivät välttämättä uusikaan sopimuksiaan vaan vaihtavat palveluntarjoajaa paremman kumppanuussuhteen toivossa. Asiakkaan pitäisi kuitenkin nähdä kumppanuus suhteena, joka vaatii molempien osapuolten panosten. Toimintaa pitää kehittää yhdessä pidemmän aikaa, silloin siitä saa parhaan mahdollisen hyödyn. Menestys ei tule yksikertaisesti vain vaihtamalla toimittajaa. (Lacity & Willcocks 2015, 16-17.)

Asiantuntijapalveluissa asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin tavallisesti korostuu. Osallistuminen on asiakkaiden tekemää palveluominaisuuksien määrittelyä, mutta joissain tapauksissa he voivat olla merkittävässä roolissa myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja sen kehittämisessä. Prosessien kuvaamisesta on se hyöty, että kuvauksen avulla voidaan täsmällisemmin määrittellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän aikaa. Lisäksi voidaan määrittellä ja täsmentää palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä seurata niiden toteutumista. Tämä on tärkeää erityisesti laadun parantamisen kannalta. Tähän toimintakaavioon voidaan myös kirjata ne osat palvelusta, jotka odotetaan asiakkaan itse tekävän, jolloin siitä muodostuu pohja koko yhteistyölle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

3.2.5 Prosessin tavoitteet ja roolit

Ulkoistus päätöstä tehtäessä, tulee ottaa kantaa siihen, miksi ulkoistus halutaan tehdä. Tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Yleensä ulkoistukselle asetettuja tavoitteita on useita. Niitä tulisi pohtia seuraavista näkökulmista; strategiset tavoitteet, osaamiseen liittyvät tavoitteet, kustannustavoitteet, laadulliset tavoitteet ja

henkilöstöön sekä julkisuuskuvaan liittyvät tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 56-57.)

Kun yritys ulkoistaa vain jonkin tietyn osan koko liiketoimintaprosessista, on tärkeää sopia tarkasti vastuut ja roolit yritysten rajat ylittävissä prosesseissa. On myös syytä varmistaa palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen prosessien saumaton yhteistoiminta. Tyypillisimpien prosessien lisäksi tulee käydä läpi poikkeus- ja virhetilanteet, jotka ovat kalliita jo ilman yritykseltä toiselle tapahtuvaa siirtelyä. Tällaiset tilanteet on hyvä tunnistaa ja laatia niille pelisäännöt etukäteen. Kaikilla yrityksillä on omanlaisensa liiketoimintaprosessit. Prosessit voivat olla samannimisiä, mutta niissä on sisältöeroja. Taloushallinnonpalvelut ovat tästä hyvä esimerkki. Yrityksen tulee selvittää mitä tuotteistettuun palveluun kuuluu ja tehdä selväksi mitä he palveluntarjoajalta haluavat ja heidän tulisi olla valmiita maksamaan lisäpalveluista. Prosessien toimivuus on olennaista, siksi palvelun raportointi ja mittarit ovat tärkeitä. Kun ulkoistavan yrityksen liiketoiminta kehittyy, asettaa se myös ulkoistetulle prosessille kehittämistarpeita. Tämä vuoksi palvelunaikainen vuoropuhelu palveluntarjoajan ja yrityksen välillä on välttämätöntä ja tarpeellista palvelun kehityksen kannalta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36-37.)

3.2.6 Palveluiden ulkoistamisen hyödyt ja riskit asiakkaalle

Kustannussäästöt ovat yleisin syy siihen, miksi palveluita ulkoistetaan. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä tuottamaan palvelun laadukkaammin ja tehokkaammin kuin yritys, jossa tämä palvelu on vain tukitoiminto. Toinen yleinen syy on organisaation halukkuus keskittyä omiin ydintoimintoihinsa. Muita syitä palveluiden ulkoistamiselle ovat esimerkiksi toimintatapojen yhtenäistäminen, laadun parantaminen, kiinteiden kustannusten välttäminen, työvoiman ja osaamisen saatavuus. Joskus ulkoistamista käytetään myös keinona päästä eroon ongelmallisesta työyhteisöstä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-24.)

Ulkoistamisen riskejä ovat muun muassa osaamisen ja kontrollin menetys, negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin ja imagoon, palvelutason heikkeneminen, kyky saavuttaa tavoitellut hyödyt sekä mahdollisen epäonnistuneen ulkoistuksen vaikutukset yrityksen ydintoimintoihin. On tärkeää, että ulkoistava yritys käy läpi mahdollisia riskejä ja niiden seuraamuksia, ennen kuin tekee lopullista ulkoistuspäätöstä. (Lehikoinen & Töyrylä, 44-45.)

Ulkoistuksen epäonnistumiseen ulkoistavan yrityksen kannalta vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät: ulkoistamisen tavoitteiden määrittelemättömyys, riittämätön sopimusosaaminen, kyvyttömyys pukea omat tavoitteet sopimusehdoiksi sekä riittämätön valmistelu. Ulkoistettavien toimintojen huolellinen määrittely ja rajaus, palveluntarjoajan ja ulkoistajan rajapintojen määrittely sekä mahdollisten riskien ennakointi ja niihin varautuminen ovat tärkeässä roolissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 41.)

3.3 Projektimalli

Projektin voi lyhyesti määritellä joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projektilla on lisäksi kiinteä aikataulu ja budjetti. Projektille tyypillisiä piirteitä ovat mm. tavoite, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentely, vaiheistus, ainutkertaisuus ja muutos. (Ruuska 2005, 18-19.) Projekti eroaa prosessista siten että projektilla on aika alku ja loppu, kun prosessi taas on jatkuvaa toimintaa. Asioiden mallintamisessa ja toiminnan kehittämisessä prosessikuvaukset ovat hyviä, mutta ne eivät kuitenkaan muuta yksittäisen projektin toteutusta. (Pelin 2011, 20.)

3.3.1 Projektin vaiheet

Projektin tarve syntyy yleensä ideasta tai visiosta, jota seuraa käynnistysvaihe, joka sisältää esiselvityksen ja suunnittelun. Ennen päättämisvaihetta ja lopputulosta tulee rakentamisvaihe, joka sisältää viisi jaksoa määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto. (Ruuska 2005, 31-37.)

Rakentamisvaihe ja samalla määrittelyvaihe käynnistyy toimeksiannon kohteena olevan tuotteen tai järjestelmän määrittelyllä. Määrittelyvaiheessa kuvataan mitä tuotteella tai järjestelmällä tullaan tekemään. Tässä vaiheessa ei vielä oteta kantaa teknisiin ratkaisuihin vaan ennemminkin toimintaan. Tämän vaiheen tuloksena syntyvät sellaiset kuvaukset, joiden pohjalta tuotteen tai järjestelmän tekninen ja toiminnallinen suunnittelu voidaan aloittaa. Määrittelyvaiheen onnistuminen vaatii kiinteää yhteistyötä projektiryhmän ja järjestelmän loppukäyttäjien välillä. (Ruuska 2005, 36.)

Seuraavassa eli suunnitteluvaiheessa tuotetaan tuotteelle tai järjestelmälle asetettujen toiminnallisten vaatimusten perusteella tekninen ratkaisu. Ratkaisussa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten tuote tai järjestelmä aiotaan toteuttaa liittymien, rajapintojen ja sisäisen rakenteen osalta. (Ruuska 2005, 36.)

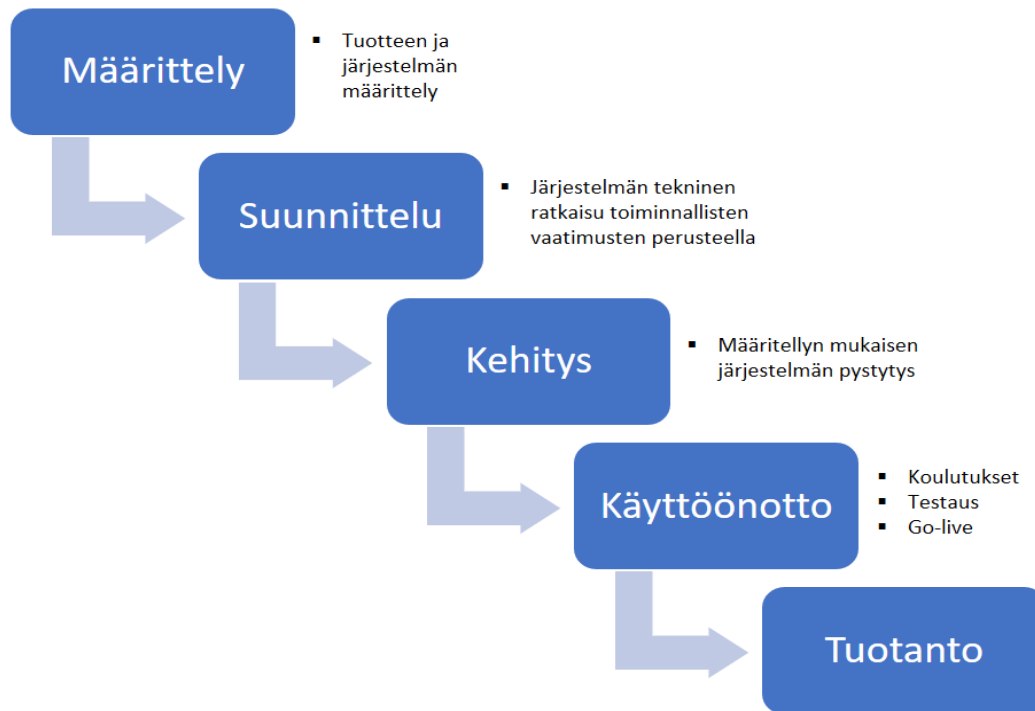
Toteutusvaiheessa nimensä mukaisesti toteutetaan suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen tuote tai järjestelmä. Tässä vaiheessa laaditaan myös tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet. (Ruuska 2005, 36.)

Testausvaiheessa tarkistetaan ja varmistetaan, että tuote tai järjestelmä vastaa asetettuja vaatimuksia sekä toiminnallisesti että teknisesti ja tehdään tarvittavat korjaukset. Vaikka testausvaihe onkin rakentamisvaiheen lopussa oleva erillinen työkokonaisuus, on tuotetta tai järjestelmää testattava koko rakentamisvaiheen ajan. Kaikki rakentamisvaiheen aikana syntyvät välitulokset on aina tarkistettava ja hyväksyttävä, ennen kuin voi siirtyä seuraavaan työvaiheeseen. (Ruuska 2005, 36.)

Käyttöönottovaiheen tehtävä on varmistaa, että tuotteen tai järjestelmän tuotantokäyttö voidaan aloittaa ongelmitta. Tässä vaiheessa tarvittava tiedotus on hoidettu, käyttäjäkoulutukset on pidetty, työtila- ja organisoitukysymykset on ratkaistu, ylläpito- ja tukijärjestelyistä on sovittu. Käyttöönottovaiheeseen liittyy yleensä tuotannollinen, riittävän pitkä koekäyttökäyttöjakso, jonka tulosten perusteella toimitus voidaan lopullisesti hyväksyä. (Ruuska 2005, 36-37.)

3.3.2 Vesiputousmalli

Vesiputousmalli sisältää viisi jo aikaisemmin mainittua vaihetta; määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto (kuvio 9). Mallissa edetään vaihe vaiheelta alaspäin. Seuraavaan vaiheeseen ei siirrytä, ennenkuin edellinen on valmis ja edelliseen vaiheeseen ei enää sen päättämisen jälkeen tehdä muutoksia. (Shankar & Bellefroid 2011, 73-75.)



Kuvio 9. Microsoftin vesiputousmalli järjestelmän implementointiin

Vesiputousmalli sisältää samat vaiheet kuin aikaisemmin avattu projektimalli. Toteutusvaihe on vaan käännetty kehitysvaiheeksi tässä mallissa, sisältö on kuitenkin sama.

3.3.3 Kustannusarviointi ja resurssisuunnittelu

Kustannusarviot ovat pohjana projektin kannattavuuslaskelmille. Kustannuksia arvioitaessa on otettava huomioon mm. seuraavia asioita; arviot tulee tehdä riittävällä tarkkuustasolla, niiden on sovellettava kustannusvalvonnan kohteiksi, arvio on ennuste ja käytettyjen arviointimenetelmien on taattava, etteivät mahdolliset kustannusylitykset horjuta projektin kannattavuutta. Kustannusten arviointi tarkentuu vaiheittain, kuten projektin suunnittelukin. Kustannusarviot jaetaan tavallisesti kolmeen tarkkuusluokkaan; alustava, perus ja lopullinen kustannusarvio. Alustava kustannusarvio palvelee esiselvityksen kannattavuuslaskelmia, mutta sen tarkkuus voi vaihdella paljonkin. Peruskustannusarvio tehdään suunniteltujen määrittelyjen pohjalta, kun tiedossa ovat jo mm. tehtäväluettelot. Lopullinen kustannusarvio laaditaan, kun suunnitelmat ovat lähes valmiit. (Pelin 2011, 166-167)

Projekteissa seurataan kustannuksia usein vain epäsuorasti toteutuneiden työmäärien avulla. Kustannusarvioinnin mukaan ottaminen ei saa olla ainoastaan toteavaa kirjanpitoa, vaan sen pitää olla aktiivista vaikuttamista projektin kustannuksiin, suunnittelun ja seurannan avulla. Kustannusten minimointi ei silti koskaan saa olla projektin ensisijainen tavoite. Lopputuloksella tulee aina olla tietty sisällöllinen ja laadullinen taso, jota ei saa alittaa ja joka määrittelee samalla kustannuksille tietyn alarajan. Tavoitteena on kustannusten suhteuttaminen saataviin hyötyihin. (Ruuska 2005, 186-187.)

Aikataulun laadinta ja resurssisuunnittelu on projekteissa tärkeää. Joissain projekteissa aikataulu tulee valmiiksi annettuna ja joissain se laaditaan kapasiteetin mukaan. Hyvin yleinen syy projektin aikataulujen pettämiseen on se, ettei resurssilaskentaa ole suoritettu riittävän tarkasti eikä resurssimäärää ole käytettävissä. Tämä näyttäytyy jatkuvana kiireenä, ylitöinä ja myöhästelyinä. Resurssisuunnittelulla on viime kädessä vaikutusta projektin kustannuksiin ja sitä kautta kannattavuuteen. Resurssisuunnitteluun vaikuttavat asiantuntijoiden mahdolliset muut päällekkäiset projektit sekä henkilöiden aikaisempi kokemustausta. (Pelin 2011, 143-148.)

Projektin resurssilaskentaa voidaan tarkastella toimintaverkkoaikataulun avulla. Toimintaverkossa on kuvattu tehtävät, kunkin tehtävän työmäärä (kesto), tarvittavat resurssit per tehtävä sekä tehtävien suoritusjärjestys (riippuvuudet). Työmääriä arvioitaessa tulee sopia reunaehdot, mitä esimerkiksi yksi työpäivä tarkoittaa. Yleensä projektille kohdistetaan myös kaikki normaaliin työpäivään sisältyvät sivutyöt ja rutiinit. Tällaisia ovat esimerkiksi tauot, sähköpostin lukeminen ja sosiaalinen kanssakäyminen. Kun nämä sisällyttää työmääräarvioon, tarkoittaa se esimerkiksi sitä että yksi työpäivä on viisi tehollista työtuntia. (Pelin 2011, 148.)

Työmäärien arviointi koetaan usein vaikeaksi tehtäväksi ja arviointia saatetaan usein tehdä näppituntumalla. Arviointiin on hyvä käyttää apuna jäsentelyä. Absoluuttisen työmääräarvion lisäksi arvioitavan tehtävän kestoon vaikuttaa myös tekijän kokemus. Työmäärän osaavat yleensä parhaiten arvioida itse työn suorittajat, joiden tulisi aina olla projektin aikataulujen laadinnassa mukana. Työmäärien arvioimiseen ei ole olemassa mitään tarkkaa, yksiselitteistä mallia tai ratkaisua, sillä projektityöhön liittyy aina epävarmuustekijöitä. Työmäärien arviointi edellyttää, että työkokonaisuus on yksikäsitteisesti rajattu, jotta tiedetään mitä tehtäviä arvioitava kohde sisältää ja mitä se ei sisällä. (Ruuska 2005, 169-171.)

3.3.4 Laadun varmistaminen

Laatu on suhteellinen käsite, jonka arviointikriteerit riippuvat asetetuista tavoitteista ja tilanteesta. Ei pidä ajatella, että projektissa olisi joku erillinen ryhmä, joka vastaa laadunvarmistuksesta tarkastamalla työn tulokset. Laadusta vastaa koko projektiryhmä ja laatutoiminta on osa projektin jokapäiväistä työskentelyä. Laatutoiminta kohdistuu sekä projektin toteutus- että ohjausprosessiin. Lopputuotteen lisäksi projektilla on aina myös aika- ja kustannustavoitteita, jotka on otettava huomioon laatua arvioitaessa. (Ruuska 2005, 210-211.)

Laatukäsite ei tarkoita vain lopputuloksen sisällöllistä ja teknistä laatua, vaan laatu pitää ymmärtää laajempänä käsitteenä. Se pitää yhtä lailla sisällään myös ohjausprosessiin liittyvät tekijät, kuten työmäärä- ja kustannusarvioiden sekä aikataulun pitävyyden. Tulee siis varmistua siitä, että projekti tekee oikeita asioita oikealla tavalla. Asiantuntijaryhmät jäävät helposti askartelemaan yksityiskohtien tai erityistapausten pariin. Näillä ei kuitenkaan ole lopputuotteen toiminnan ja käytön näkökulmasta juurikaan merkitystä. Näiden toteuttaminen vie kuitenkin sekä aikaa että rahaa. Laatua tulee vaatia, mutta sen tulisi olla ennemmin tarkoituksenmukaista kuin parasta mahdollista. (Ruuska 2005, 211-212.)

Projektiryhmä ja sen dynamiikka on tärkeä osa onnistunutta projektia. Kun ryhmä kokoontuu ensimmäisen kerran, on tärkeää, että opimme tuntemaan ryhmän jäsenet sekä jäsenten roolit. Tehokkaassa ryhmässä kaikki ovat tietoisia tavoitteesta ja työskentelevät innokkaasti sen saavuttamiseksi. Ryhmän tärkeimpänä tehtävänä on olla moottori, joka varmistaa että projekti saavuttaa tavoitteensa ja tarkoituksensa. Tarkoituksena on pitää kiinni laadituista suunnitelmista ja mahdollisten poikkeamien esiintyessä raportoida niistä projektipäällikölle. Suurissa projekteissa saatetaan tarvita projektipäällikön lisäksi apulaisprojektipäälliköitä. (Löow 2002, 31, 132-138.)

Ulkoistamisratkaisujen laadun hallinta keskittyy siihen, kuinka tehokkuutta ja kannattavuutta voidaan lisätä ostajien ja myyjien välisissä suhteissa laadunhallinnan strategioiden avulla. Tärkeää on, että määritellään mitä on myyty ja että ostajan odotukset voidaan määritellä ja niitä voidaan hallita. Laadun odotuksista tulee aina käydä keskustelua toimittajan ja asiakkaan välillä. Ulkoistamissuhteessa laatua kehitetään usein yhdessä. (Jenster & Stener Pedersen & Plackett & Hussey 2005, 167.)

4 Kehittämistehtävän toteuttaminen

Nykytilan kartoituksen ja teorian tutustumisen jälkeen lähdin miettimään kehityskohteiden toteuttamista. Kehitystoimenpiteitä ideoitiin yhdessä kehitystyöryhmän kanssa. Edellisten projektien dokumentaatiosta tehdyistä havainnoista saimme hyvää pohjaa kehitystarpeille.

4.1 Kehittämistehtävän suunnittelu

Kun nykytilan ongelma ja tavoitetilä olivat selvillä sekä teoriaan aiheen ympärillä tutustuttu, lähdettiin kehitystehtävää suunnittelemaan työn tavoitteiden kautta. Millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään. Aloitin havainnoimalla edellisten projektien dokumentaatiota.

Lähdettyäni suunnittelemaan kehitystoimenpiteitä, oli tarkoituksena luoda yksityiskohtainen prosessikuvaus järjestelmäprosessin rinnalle sellaisiin projekteihin, joissa ulkoistuspalvelut ovat mukana. Mallista oli tarkoitus luoda sellainen, että palveluiden ulkoituksen osuuden voi helposti irrottaa projektimallista tai lisätä olemassa olevaan järjestelmän käyttöönoton projektimalliin. Tällöin olisi projektista riippuen huomioitu järjestelmän tai palvelun käyttöönotto sekä tapaukset missä ne ovat molemmat mukana. Mallia voisi siis käyttää soveltuvien osien lisäksi pelkän palvelun käyttöönottoon, siten että sen voi helposti vaan irrottaa omakseen.

Kehitystyöryhmän kanssa käydyissä keskusteluissa päädyimme kuitenkin siihen, että koska järjestelmäprojektiin ei tehdä muutoksia, tulee mallin soveltua siihen projektiin ja sen työkaluihin. Tällöin kokonaan omaa yksityiskohtaista mallia ei ole järkevää tehdä, vaan ennemminkin luoda lisätyökaluja avuksi palvelun käyttöönottoon järjestelmäprojektin rinnalla. Tästä syystä päätin myös rajata tämän kehitystyön kohteen käsittelemään vain järjestelmäprojektin yhteydessä käynnistettävää palvelua. Vaikka työkalut tehdään kuitenkin sillä ajatuksella, että niitä pystyy hyödyntämään myös pelkän palvelun käyttöönotossa.

Yhdeksi selkeäksi kehityskohteeksi nousi ulkoituksen roolin epäselvyys ja yhtenä ratkaisuehdotuksena oli ottaa ulkoituksen asiantuntijat aikaisemmassa vaiheessa mukaan projektiin. Lähdimme kehitystyöryhmän kanssa siitä liikkeelle. Uusien

toimintamallien ja työkalujen tulee sisältää tehtävät eri projektin vaiheissa, huomioiden ulkoistuksen osuus heti projektin alkuvaiheessa. Ulkoistuspalvelun käyttöönoton resursseille tulee määritellä työmääräarviot, myynnin sekä resurssoinin kannalta. Mikäli projektiin tarvitaan lisää resursseja, vaikuttaa se mahdollisesti myös projektin hinnoitteluun. Ulkoistuksen rooli tai roolit tulee kuvata ja niille pitää määritellä tehtävät ja vastuut.

Nykytilan haastatteluissa nousi esiin myös ulkoistuspalvelun asiantuntijoiden koulutus. Palvelun kartoitusvaiheessa on tärkeää tunnistaa, millaista koulutusta meidän asiantuntijat tarvitsevat, jotta he voivat ottaa palvelun haltuun. Järjestelmä- ja prosessikoulutukset pitää tehdä hyvissä ajoin, jotta kunnollinen testaaminen onnistuu. Jos roolitukset – myös suhteessa asiakkaaseen – ovat osittain epäselvät, voi ulkoistuspalvelun käynnistyksestä syntyä sisäistä työtä, jota ei pystytä laskuttamaan asiakkaalta. On tärkeä määritellä roolit ja tunnistaa, että ulkoistuspalvelu on asiakkaan roolissa järjestelmäprojektin toimittamisen näkökulmasta. Tämä pitää tulevaisuudessa huomioida projektin hinnoittelussa sekä järjestelmäkonsulttien työmäärissä.

Tämän kehitystehtävän tavoitteena oli kehittää ja tehostaa palvelun käynnistystä sekä helpottaa ja selkeyttää asiantuntijoiden projektityöskentelyä. Meillä pitää olla toimivat ja monistettavat työkalut, eikä pyörää tule aina keksiä uudelleen. Tutkimuksen aikana luotiin käyttöönotettavien palvelujen kuvauksesta sekä vastuunjaosta, testauksesta ja tehtävistä dokumenttipohjia, joihin pyrittiin listaamaan aluksi kaikki mahdollinen pohjaksi ja jota on tulevaisuudessa helppo muokata palvelun laajuudesta riippuen. Nämä toimenpiteet tehtiin kirjanpidon, reskontrien sekä maksuliikenteen osalta. Jos asiakas ei ulkoista näitä kaikkia, tarkoituksena on, että näistä voi helposti rajata mukaan vain ne toimenpiteet mitä missäkin käyttöönotossa tarvitaan.

Kun kaikki kehitystyön tavoitteeseen pääsyyn vaadittavat toimenpidesuunnitelmat olivat valmistuneet, kävimme niitä vielä yhdessä kehitystyöryhmän kanssa, jotta saatiin kaikkien näkemys siihen, mihin suuntaan asioita lähdetään kehittämään.

4.2 Tuotokset

Kehitystyöryhmän kanssa käytyjen keskusteluiden, havainnoin sekä aiheeseen tukevan teorian avulla päädyin tässä kehitystyössä tekemään seuraavat tuotokset: tehtävälista, roolikuvaukset, lisäykset testitapauslistaan, dokumenttipohjat helpottamaan

dokumentaatiota sekä työmääräarviot. Tuotokset luotiin helpottamaan käyttöönoton onnistunutta läpivientiä. Kun tuotoksia peilataan tavoitteisiin, voidaan todeta tehtävälistan, roolien määrittelyn ja dokumenttipohjien onnistuessaan parantavan projektin sujuvuutta, mikä itsessään lisää laatua ja kannattavuutta. Lisäksi laatuvaikutuksia on sekä testitapaustilalla että dokumenttipohjilla. Kannattavuuteen puolestaan vaikuttavat työmääräarviot sekä dokumenttipohjat.

4.2.1 Tehtävälista

Projektin tehtävälista on yksi tärkeimmistä työkaluista käyttöönottoprojektissa. Aloitin tehtävälistan kehityksen käymällä läpi yrityksen järjestelmäprojektin olemassa olevaa tehtävälistaa, peilaten sitä samalla edellisten projektien dokumentaatioon. Huomioon otettiin myös nykytilassa havaitut puutteet. Tavoitteena tehtävälistaa laatiessa oli ulkoistuspalvelun roolin selvennys ja ulkoistuspalvelun asiantuntijoiden osallistuminen projektiin aikaisemmassa vaiheessa. Koska kehitystyöryhmän kanssa päätettiin, että nykyistä järjestelmäprojektimallia ei sen suuremmin muokata, keskityin pohtimaan sitä, miten tuleva tehtävälista on järkevintä toteuttaa.

Suunniteltaessa listaa yhdessä kehitystyöryhmän kanssa, kirjasimme ensin ylös mitä tehtäviä ulkoistuspalvelun käynnistyksessä on. Kun tehtävät oli listattu, aloimme miettiä mihin projektivaiheeseen tehtävät kuuluisivat. Ensin päädyttiin ratkaisuun, jossa olemassa oleva lista pysyy ennallaan ja tehtävälista, mikä muodostui ulkoistuspalvelun käynnistyksen tehtävistä on sellainen, että sen tarvittavat vaiheet voi helposti lisätä olemassa olevaan listaan. Osa jo olemassa olevalla listalla olevista tehtävistä ovat kuitenkin sellaisia, joihin ulkoistuspalvelun edustaja tarvitaan mukaan, joten myös ne vaiheet lisättiin listaan. Näin listasta tuli yhtenäinen kokonaisuus.

Tarkoituksena palvelun käyttöönotossa sekä yrityksen tarjoamassa kumppanuudessa on myös ottaa huomioon asiakkaan prosessien kehittäminen ja tehostaminen. Kehitystyössä huomioidaan ulkoistetut palveluprosessit sekä mahdollisesti myös muut taloushallinnon prosessit. Tämä tarkoittaa asiakkaan nykytilan kartoittamista ja mahdollista kehittämissuunnitelmaa käyttöönoton yhteydessä. On tärkeää, että järjestelmiin ja prosesseihin pystytään tehdä jo alkuvaiheessa sellaiset määrittelyt, että ne palvelevat asiakkaan tulevia kehitystarpeita. Tämän vuoksi on tärkeää, että taho joka palvelua tuottaa eli ulkoistuspalvelun asiantuntijat, ovat mukana jo tavoitetilan määrittelyssä.

Käyttöönottoprojektin ensimmäiseen, eli suunnitteluvaiheeseen ei tullut uusia tehtäviä ulkoistuspalvelua varten, mutta yhdessä kehitystyöryhmän kanssa todettiin tärkeäksi, että ulkoistuspalveluiden edustaja on mukana projektissa alusta asti. Keskustelimme myös siitä, että koska projektin järjestelmäpuolen edustajat ovat kokeneet ulkoistuksen roolin epäselväksi, on sisäisessä kick-offissa hyvä käydä läpi se, että ulkoistuspalvelu toimii asiakkaan roolissa (eli asiakas on sisäinen) ja mitä erityistä se projektissa vaatii. Järjestelmäprojektin suunnitteluvaiheen tehtävälisällä on alustava koulutussuunnitelma, joka tällaisessa tapauksessa tarkoittaa sitä, että pitää pohtia millaisia koulutuksia ulkoistuspalvelun tekijät tarvitsevat, mikäli kyseessä on esimerkiksi uudet järjestelmät.

Käyttöönottoprojektin määrittelyvaiheen tehtäviin lisättiin palvelukuvauksen alustava kirjoitus sekä palvelun määrittely asiakkaan kanssa. Palvelukuvaus on elävä dokumentti, joka harvoin on vielä tässä vaiheessa projektia valmis. Määrittely palvelulle kannattaa kuitenkin tehdä jo hyvissä ajoin. Ensinnäkin sen takia, että saataisiin mahdollisimman paljon erityistapauksia selville. Mitä enemmän erikoistapauksia saadaan selville ja testattua ennen palvelun käynnistymistä, sen parempi. Toiseksi on hyvä tehdä selväksi asiakkaalle sekä myös projektiryhmälle, että mahdolliset nykypalvelun puutteet saattavat aiheuttaa huomattavan määrän lisätyötä ulkoistuspalvelun käynnistymisessä. Tällaisia puutteita ovat esimerkiksi konversiodatan, eli datan joka siirretään vanhasta järjestelmästä uuteen, virheellisyys tai reskontrien täsmäämättömyys ennen palvelun käynnistystä. Kun tällainen pystytään havaitsemaan mahdollisimman ajoissa, pystytään vaikuttamaan käynnistymisen kannattavuuteen. Palvelukuvauksen läpikäynti järjestelmäkonsulttien kanssa on myös tärkeää, jotta heillä on tieto siitä, mitä palvelua ulkoistuspalvelut tuottavat kyseessä olevalle asiakkaalle. Samoin kuin ulkoistuspalveluiden edustajan on syytä olla mukana keskustelemassa mitä määrittelyjä järjestelmään tehdään. Näin pystytään katsomaan asioita ristikkäin, sillä ulkoistettavalla palvelulla saattaa olla vaikutusta esimerkiksi järjestelmä-määrittelyihin.

Kehitysvaihe on usein yrityksen järjestelmäprojekteissa se vaihe, jolloin rakennetaan järjestelmää ja ollaan vähemmän asiakkaan kanssa tekemisissä. Tästä syystä tähän projektivaiheeseen lisättiin muutama asiakasta koskeva tehtävä sekä määrittelyvaiheen jälkeisen palvelukuvauksen läpikäynti ja sen hyväksyntä. Näiden avulla pystymme pitämään keskusteluyhteyden asiakkaan kanssa, vaikka muuten tämä projektivaihe on hieman hiljaisempi. Asiakasta täytyy osallistaa mukaan projektiin, jotta pystymme tuottamaan heille hyvää palvelua. Aikaisemmin kun tällaisissa projekteissa on kehitysvaiheessa testattu järjestelmää, on testattu enemmänkin vain järjestelmäteknisiä

asioita eikä prosesseja tai volyymeja. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tulevaan palveluun liittyviä prosesseja ja erikoistapauksia päästään testaamaan, sitä paremmin mahdollisia järjestelmäongelmia saadaan kiinni. Tämän takia on hyvä, että järjestelmää testataan jo tässä vaiheessa prosessien näkökulmasta. Kehitysvaiheessa läpikäydään myös käyttöönottosuunnitelma sekä viimeistellään koulutussuunnitelma, missä ulkoistuspalveluiden edustajan on tärkeää olla mukana. Tällä varmistutaan, että palvelutiimi saa varmasti tarvittavat koulutukset sekä kaikki palvelua koskevat asiat on huomioitu käyttöönottosuunnitelmassa.

Palvelun käynnistyminen on osa käyttöönottovaihetta. Aikaisemmin ulkoistuspalvelut on huomioitu tarkemmin vasta tässä vaiheessa projektia. Prosesseja testaamalla saamme simuloitua jatkuvan palvelun vaiheita ja myös tarkennettua palvelun työmääräarvioita suhteessa alkuperäiseen. Ulkoistuspalveluiden edustajan tehtävänä on ollut loppukäyttäjättestaus. Niin se on tietysti nytkin, mutta tähän on vielä lisätty se, että kaikki prosessit testaan alusta loppuun. Mikäli jostain prosessista joku vaihe kuuluu asiakkaalle, testataan se asiakkaan kanssa yhdessä. Myös kaikki erikoistapaukset pitäisi olla listattuna, joten ne tulee myös testattua. Aikaisemmin näistä ei ole ollut tietoa, sillä tässä vaiheessa on vasta perehdytty asiakkaan prosesseihin. Lisäksi ennen palvelun käynnistymistä käydään palvelukuvaus vielä läpi sekä laaditaan työohjeet. Käyttöönottovaiheessa on tiedossa henkilöt, ketkä palvelua alkavat tekemään. Henkilöiden koulutus tulee tehdä ennen palvelun käynnistymistä. Kehityksenä aikaisempaan on myös asiakkaan pitämä perehdytys omasta liiketoiminnastaan palvelutiimille. Kun tekijöillä on ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, pystytään paremmin kehittämään palvelua, sekä ymmärtämään sen erikoispiirteet ja näin ollen tuottamaan laadukkaampaa palvelua. Lisäyksenä listaan tuli vielä eräs tärkeä sisäinen asia, joka on aikaisemmissa projekteissa jäänyt sivuosaan: järjestelmäkonsulttien tuki palvelutiimille. Tämä jää helposti, kun ajatellaan, että asiakas ei tarvitse tukea, niin kuin normaalissa järjestelmän käyttöönottoprojektissa. Samanlailla tässä on mukana asiakas, joka tarvitsee tukea järjestelmien kanssa – se on vaan sisäinen. Järjestelmäkonsulteilta tulee siis varata aikaa käyttöönottotuelle, samanlailla kuin normaaleissa järjestelmäprojekteissakin.

Palvelun käynnistyttyä pidetään palvelun seurantapalavereja kerran viikossa. Edellisten projektien dokumentaation läpikäynnissä, näille oli havaittu selkeä tarve. Näiden avulla pystytään puolin ja toisin raportoimaan tilannetta sekä aloittamaan kumppanuuden rakentaminen. Tärkeänä lisänä aikaisempiin projekteihin ovat tehtävät mitä asiakkaalta

vaaditaan sekä asiakas mukana merkittävä sellaisissa vaiheissa mihin heitä tarvitaan. Onnistuneeseen projektiin tulee sitouttaa myös asiakas, koska heille tätä projektia sekä tulevaa palvelua yhteistyössä tehdään.

Tehtävälistaa tehtäessä mietittiin yhdessä kehitystyöryhmän kanssa, kuka tai ketkä ulkoistuspalvelun edustajat mihinkin vaiheeseen ja tehtävään osallistuu. Palvelutiimi- tai palvelupäällikkö on harvoin tiedossa vielä projektin alkuvaiheessa. Palvelun käynnistyessä tällaisessa pidemmässä projektissa, huomattiin selkeä tarve konsulttimaiselle roolille. Ulkoistuspalvelun käyttöönottoprojektin tehtävät vaiheistettuna projektimallin tehtävälistaan löytyvät työn liitteessä 2. Listauksessa on myös nähtävillä roolit per tehtävä. Rooleista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.2.2 Roolit

Kuten nykytilassa ja niihin liittyvissä haastatteluissa todettiin, on ulkoistuspalvelun ja siihen liittyvien asiantuntijoiden rooli ollut projekteissa epäselvä. Ulkoistuspalvelun edustaja, joka on yleensä ollut palvelun tekijä, ei ole välttämättä ollut mukana järjestelmän käyttöönottoprojektin alusta asti. Tästä syystä tiettyjä tärkeitä asioita on jäänyt huomioimatta ulkoistuspalvelun kannalta.

Järjestelmäprojektit saattavat olla hyvin pitkiä, parhaimmillaan vuosiakin kestäviä. Tulevaisuudessa kun ulkoistus on mukana jo projektin alkuvaiheessa, ei siinä vaiheessa vielä ole tiedossa ketkä henkilöt tulevat tuottamaan alkavaa palvelua. Tämän vuoksi tarvitsemme konsulttityyppisen roolin, joka pystyy olemaan mukana tällaisissa projekteissa. Työtehtävä on myöskin hieman erityyppinen, kuin esimerkiksi reskontranhoitajan tehtävä. Tämän tyyppisessä tehtävässä tarvitsee järjestelmäosaamista, kehitysosaamista, ymmärrystä kirjanpito- ja reskontraprosesseista, sekä kykyä haastaa asiakasta tarpeen vaatiessa.

Ulkoistuspalvelun käyttöönottoprojektia ja sen tehtäviä sekä vaiheita miettiessäni, tunnistin viisi eri roolia: projektipäällikkö, ulkoistuskonsultti, palvelupäällikkö, palveluvastaava ja loppukäyttäjä eli palvelutiimi. Jokaisella jatkuvan palvelun asiakkaalla on palvelupäällikkö, mutta se ei välttämättä ole vielä tiedossa projektin alkaessa. Palvelupäällikkö ei sinänsä ole rooli projektissa, mutta nousi kuitenkin kehitystyöryhmän kanssa käytyihin keskusteluihin, kun pohdittiin palvelukuvausta ja sen laatimista sekä palvelun siirtoa palvelutiimille. Projektipäälliköllä ei välttämättä ole riittävästi tietoa

ulkoistuspalvelusta, jotta hän voisi olla määrittelemässä palvelukuvausta. Pohdimme, että kannattaako projektipäällikön edes perehtyä niin tarkkaan ulkoistuspalveluun.

Projektipäällikkö vastaa koko projektin onnistuneesta läpiviennistä, sekä järjestelmän että ulkoistuspalveluiden osalta. Keskustelimme kehitystyöryhmän kanssa projektipäällikön roolista ulkoistuspalveluiden käynnistymisessä. Selkeästi havaittiin tarve roolille, joka varmistaa projektin etenemisen lisäksi ulkoistuspalvelukokonaisuuden sisällön, neuvottelee tarvittaessa asiakkaan kanssa palvelun sisällöstä ja vastaa palvelukuvausdokumentaation yhteneväisyydestä ja kokonaisuudesta. Projektipäällikkö ei ole välttämättä palveluiden tai taloushallinnon substanssiosaaja, jolla olisi riittävästi osaamista tähän rooliin.

Aikaisemmin ulkoistuspalvelun käynnistyksessä on ollut mukana henkilöitä, jotka ovat hoitaneet myös muita rooleja. Ulkoistuksen konsultti on uusi rooli, joka tunnistettiin tämän kehitystyön myötä. Palvelun laadukkaan käynnistymisen kannalta on tehokkaampaa, kun on tähän rooliin keskittyneitä henkilöitä. Ulkoistuskonsultin on tarkoitus toimia ulkoistuspalvelun asiantuntijana käyttöönottoprojekteissa. Hän vastaa ulkoistuspalvelun toimittamisesta asiakkaalle uusissa käynnistysprojekteissa. Konsultti osallistuu järjestelmäprojektin projektiryhmään sekä tarvittaviin työpajoihin ulkoistuspalvelun edustajana. Hänen tehtävänä on määritellä palvelukuvaus tarvittaessa yhdessä projektipäällikön sekä asiakkaan kanssa. Konsultin tehtävänä on määritellä ulkoistettavaan palvelukokonaisuuteen liittyvien järjestelmätoiminnallisuuksien vaatimukset. Konsultin vastuulla on testitapausten tunnistaminen ja kerääminen sekä järjestelmän testaus.

Kun käyttöönottohetki lähenee, huolehtii konsultti käynnistyvän palvelun tiedonsiirrostaa palvelutiimille ja palvelupäällikölle sekä toimii tukena palvelutiimille käynnistyksen alkuvaiheessa. Konsultti vastaa projektin aikaisesta dokumentaatiosta ja osallistuu käyttöönoton jälkeen asiakkaan kanssa pidettäviin seurantalavereihin.

Palveluvastaavan rooli on jo aikaisemmin ollut olemassa. Hän hoitaa asiakkaiden kirjanpito-, laskutus-, maksuliikenne- ja/tai reskontratyöt. Palveluvastaava huolehtii asiakkuuden vaatimista erityispiirteistä ja ylläpitää itsenäisesti asiakaskohtaista dokumentaatiota. Hän myös organisoii palvelutiimin operatiivisia töitä. Roolikuvaukseen lisäsimme projektiin liittyviä tehtäviä. Tehtäviin kuuluu työohjeiden laatiminen, palvelukuvaukseen perehtyminen, käyttäjättestaus sekä palvelun haltuunotto.

Palveluvastaava osallistuu koulutuksiin sekä kouluttaa yhdessä ulkoistuskonsultin kanssa tulevan palvelutiimin. Hän huolehtii siitä, että saa perehdytyksen asiakkaan liiketoimintaan sekä osallistuu asiakkaan kanssa pidettäviin seurantapalaverihin. Kun projektin käyttöönottovaihe on päättynyt, toteuttaa hän asiakkaan kanssa sovittuja prosessinkehitystehtäviä yhdessä palvelupäällikön kanssa.

Palvelutiimin henkilöiden tehtävänä on hoitaa asiakkaiden kirjanpito-, laskutus-, maksuliikenne ja/tai reskontratyöt. Mikäli palvelutiimi on tiedossa jo testausvaiheessa, on heidän hyvä tutustua järjestelmään osallistumalla loppukäyttäjätestaukseen. Palvelutiimin jäsenten tulee perehtyä palvelukuvaukseen, työohjeisiin sekä osallistua asiakkaan liiketoiminnan esittelyyn.

Eniten pohdittavaa rooleissa ja roolijaoissa herätti projektipäällikön ja palvelupäällikön roolit ulkoistuspalvelun käynnistysprojektissa. Mikäli ulkoistuspalvelujen käynnistystä ei ole kuvattu osana projektimallia, kokeneetkaan projektipäällikön eivät välttämättä pysty vetämään palvelun käynnistysprojektia riittävän laadukkaasti. Mikäli projektipäälliköllä ei ole taloushallinnon substanssiosaamista ja kokemusta ulkoistuspalveluista, käynnistysmallin tärkeys korostuu. Tarkemmat roolikuvaukset ja niihin liittyvät tehtävät ja vastuut löytyvät liitteessä 3.

4.2.3 Testitapaustalista

Järjestelmän käyttöönottoprojektien dokumenteissa on testitapaustalistapohja, jota muokataan aina jokaiseen käyttöönottoon sopivaksi. Koska testaaminen on pääosin keskittynyt järjestelmän testaamiseen, on myös testitapaukset olleet järjestelmän ominaisuuksiin painottuvia. On tietysti tärkeää, että nämäkin testataan, mutta ulkoistuspalvelun testaamisen kannalta on tärkeää testata prosesseja sekä myöskin vastuuta. Riippuen palvelun ulkoistamisesta sekä sovituista vastuista, palvelun käynnistyminen sisältää usein prosesseja, joista palvelun tuottaja tekee jonkun osan ja asiakas itse jonkun osan. Testausvaiheessa on tarkoitus myös testata, että vastuunjako on varmasti toimiva ja tarkoituksenmukainen, eikä aiheuta turhaa työtä kummassakaan päässä. Testitapausten keräämisen aloittaminen jo projektin alkuvaiheessa on hyvin tärkeää. Asiakas tulee sitouttaa erikoistapausten esille tuomiseen.

Kävin läpi edellisten projektien testitapauslistoja. Alun perin oli tarkoitus tehdä pohja valmiiksi, mutta kävi ilmi, että erikoistapaukset on hyvin asiakas-, toimiala- sekä vastuuriippuvaisia, joten niitä ei kannata kaikkia samalle listalle laittaa. Tein muutamia lisäyksiä yleiseen pohjaan ja totesin, että pohjaa tulee aina verrata palvelukuvaukseen ja siinä sovittuihin asioihin sekä varmistaa että siellä on jokainen prosessi merkattuna ja testattavana. Vaikka prosessin tietyt osat eivät olisikaan meidän vastuulla, on hyvä varmistaa, että asiakas testaa niitä. Saattaa olla tapauksia, missä asiakas ei ole välttämättä aina tietoinen edellisestä prosessista. Nämä ovat esimerkiksi sellaisia tapauksia, joissa palvelu siirtyy edelliseltä ulkoiselta palveluntarjoajalta toiselle tai asiakkaan organisaatiossa on tapahtunut henkilöstömuutoksia.

Pohdimme kehitystyöryhmän kanssa sitä, että onko ulkoistuspalvelun edustajan tarkoituksenmukaista osallistua myös järjestelmän testaamiseen vai onko se ainoastaan järjestelmäkonsulttien vastuulla. Päädyimme siihen, että mitä aikaisemmin pääsemme järjestelmään ja testailemaan prosesseja, sen parempi. Järjestelmätestauksen suorittaminen hyväksytysti on kuitenkin edelleen järjestelmäkonsulttien vastuulla ja ulkoistuskonsultin vastuulla on seuraavassa vaiheessa tuleva hyväksyntätestaus.

4.2.4 Dokumenttipohjat

Yrityksessä on käytössä tietyt dokumentit jokaiselle asiakkuudelle. Ulkoistuspalvelun asiakkuuksissa tärkein dokumentti on palvelukuvaus. Yksi tärkeimmistä asioista laadun kannalta on dokumentaatio, mikä tuli teoriassakin esille. Valmiilla mallipohjilla on aina myös ajansäästöllinen vaikutus.

Palvelukuvaus on dokumentti, jossa kuvataan tuotettava palvelu ja määritellään vastuut. Nykytilassa uutta palvelukuvausta aloitettaessa on lähdetty joko tyhjästä tai otettu pohjaksi jonkun toisen asiakkaan kuvaus, jota on alettu muokkaamaan. Kehitystoimenpiteitä mietittäessä näin tärkeäksi, että meillä on työkaluna sellainen asiakirjamalli, josta kirjoittamisen voi helposti aloittaa. Mallin on tarkoitus olla sellainen, mihin on lueteltuna kaikki prosessit ja niihin liittyvät asiat ja siellä on valmiina osa perustekstistä. Tällöin asiakirjaa ei tarvitse lähteä muokkaamaan tyhjästä, mikä säästää aikaa, auttaa huomioimaan sekä selvitettäviä asioita että asiakkaan kanssa sovittavia vastuuta.

Kaikki asiakkuudet sekä tuotettavat palvelut ovat erilaisia. Lähdin rakentamaan mallia käymällä läpi olemassa olevien asiakkaiden palvelukuvauksia. Eri prosessit järjesteltiin johdonmukaiseen järjestykseen ja tämän jälkeen jokaiselle prosessille kirjattiin eri prosessin vaiheet alaotsikoiksi.

Tämän hetken palvelukuvauksien puutteeksi havaittiin myös selkeän vastuunjakotaulukon puute. Osassa prosessissa se oli olemassa, mutta se ei ollut riittävän tarkalla tasolla ja joistain prosesseista sitä ei oltu tehty. Selkeän vastuunjakotaulukon avulla on nopea selvittää mikä prosessin vaihe on kenenkin vastuulla, ilman että tarvitsee lukea läpi koko pitkää palvelukuvausta. Vastuunjakotaulukot päädyin muodostamaan prosesseittain, jokaisen kappaleen alkuun. Tämä helpottaa vastuuiden hahmottamista prosesseittain. Vastuunjakotaulukkoihin koottiin kaikkien prosessien keskeisimmät tehtävät. Palvelukuvauksen sisällysluettelo sekä vastuunjakomallit löytyvät liitteessä 4.

4.2.5 Työmääräarviot

Projektin työmääräarvioiden tekeminen on hyvin haastavaa ja projektin sekä käyttöön otettavan palvelun laajuus vaikuttavat hyvin paljon arvioon. Työmääriin vaikuttaa myös asiantuntijan osaaminen ja työtehtävän vaatimus. Työmäärät arvioitiin yhdessä kehitystyöryhmän kanssa. Apuna arviossa käytettiin järjestelmäkonsulttien työmääriä aikaisemmissa projekteissa.

Alun perin oli tarkoitus käydä aikaisempien projektien ulkoistuksen osuuden työmääriä tarkasti läpi. Tarkempaa tutkimusta edellisten projektien tunneista ei kuitenkaan ollut tässä välissä mielestäni järkevää tehdä, sillä meillä ei ole aikaisemmin ollut edustusta näin aikaisessa vaiheessa mukana.

Työmääräarvioita voidaan hyödyntää myynnin apuna, jotta nähdään kuinka paljon projektiin tulee budjetoida tunteja. Samalla on myös esittää asiakkaalle materiaalia mistä tunnit koostuvat. Työmäärien arvioinnista on luonnollisesti hyötyä myös resurssisuunnittelussa. Työmääräarviot löytyvät liitteessä 5.

4.3 Alustava implementointi

Kun sovitut kehitystoimenpiteet ja -tuotokset oli saatu aikaan tuli ajankohtaiseksi tuotosten implementointi eli käyttöönotto. Alustavan suunnitelman mukaan tuotokset oli tarkoitus implementoida alla olevan taulukon mukaisesti (kuvio 10). Kaikkien tuotosten implementointiin valittiin vastuuhenkilö sekä sovittiin aikataulu.

Tuotos	Tallennuspaikka	Vastuuhenkilö	Tiedoksi	Aikataulu
Tehtävälista	Järjestelmäprojektin dokumenttien kanssa samaan paikkaan	Henkilö KK	Projektipäälliköt, myynti	Kevät 2016
Roolikuvaukset	Päivitetään olemassa oleviin roolikuvauksiin ja luodaan uusi: Ulkoistuskonsultti	Henkilö TV	Projektipäälliköt, esimiehet, palvelupäälliköitä	Syysy 2016
Dokumenttipohjat	Tallennetaan pohja intraan sopivaan paikkaan kaikkien saataville	Henkilöt TK ja SH	Ulkoistuksen palvelupäälliköt, projektipäälliköt myynti, Palveluvastaavat	Kevät 2016
Testitapausta	Päivitetään muutokset olemassa olevaan testitapausta	Henkilö EH	Projektipäälliköt, järjestelmäkonsultit	Kevät 2016
Työmääräarviot	Lisätään tehtävälistaan arvio työmäärästä tehtävittäin	Henkilöt EH, TV ja KK	Projektipäälliköt, myynti, esimiehet	Syysy 2016

Kuvio 10. Alustava Implementointisuunnitelma

Tehtävälista oli tarkoitus käydä läpi seuraavassa projektimallin koulutuksessa. Se tallennettiin järjestelmäprojektin muiden dokumenttien kanssa samaan paikkaan. Keskustelimme kehitystyöryhmän kanssa siitä, että kaikkia projektipäälliköitä tulee tiedottaa tämän listauksen olemassa olosta, varsinkin heitä jotka työskentelevät ulkoistuksen käynnistysprojektissa. Myös myyntiä tekevät henkilöt tulee saattaa tietoiseksi tehtävälista, jotta sitä voi käyttää hyödyksi tulevilla myyntihankkeissa.

Järjestelmäprojektin roolikuvausten tehtävät päivitettiin olemassa oleviin taloushallinnon asiantuntijan ja projektipäällikön roolikuvauksiin. Ulkoistuksen konsultista luotiin kokonaan uusi rooli. Palveluvastaava ja loppukäyttäjät ovat projektin rooleja ja niiden tehtävät sisältyvät taloushallinnon asiantuntijan rooliin. Näistä tehtävistä tuli tiedottaa projektipäälliköitä, esimiehiä sekä palvelupäälliköitä.

Dokumenttipohjat tallennettiin viimeistelyiden jälkeen intraan. Ulkoistuksen palvelupäälliköt ja palveluvastaavat tulee tehdä tietoiseksi näiden dokumenttien

olemassa olosta ja kertoa mihin niitä voi hyödyntää. Pohjaa on tarkoitus käyttää lähinnä uusien asiakkuuksien käyttöönotossa, mutta sitä voi tarvittaessa hyödyntää myös olemassa olevien asiakkuuksien palvelukuvauksen päivittämiseen.

Testitapauslistan muutokset tallennettiin olemassa olevaan mallipohjaan. Listaan lisättiin eri prosesseja ja olemassa oleviin prosesseihin tapauksia, jotka katsottiin tarpeelliseksi testata. Tehty lista painottuu meidän itse tuottamiin järjestelmiin, koska ne ovat useimmiten näissä projekteissa kyseessä. Mikäli tulee tapauksia, joissa olisi toinen järjestelmä, tulee listaa tarkastella uuteen järjestelmään sopivaksi.

Työmääräarviot kirjattiin järjestelmäprojektin tehtävälistan yhteyteen. Näitä tulisi käyttää hyödyksi myynnissä, kun arvioidaan projektin hintaa ja kannattavuutta. Esimiehille tästä on apua suunnitellessa henkilöiden resursointia.

Kun suunnitelma valmistui, oli tiedossa, että jouduin itse jäämään pois työelämästä hetkeksi aikaa. Näin ollen en päässyt itse varmistamaan ja seuraamaan, että nämä implementointitoimenpiteet tuli tehtyä sovituksessa aikataulussa ja sovituilla menetelmällä. Näin ollen, alkuperäistä suunnitelmasta poiketen, lopullinen implementointi tehtiin vasta pilottikokeilussa olevan projektin jälkeen, kun olin taas palannut takaisin työelämään.

4.4 Pilottiprojekti

Kehittämistehtävässä suunniteltujen tuotosten valmistuttua, pilotoitiin niitä seuraavassa ulkoistuspalveluiden käynnistysprojektissa, jossa järjestelmätoimitus oli mukana. Pilottiprojektiksi valikoitui projekti, jossa palveluiden haltuunotto oli tapahtunut jo hieman aikaisemmin syksyllä 2016 silloin olemassa olevilla järjestelmillä ja uusi järjestelmä otettiin käyttöön vuoden vaihteessa. Vaikka yhdenaikaista käynnistystä ei tapahtunut, päästiin silti testaamaan uusia luotuja toimintatapoja sekä työkaluja, vain hieman eri aikataulussa. Projekti poikkesi hieman normaalista sen suhteen, että suunnittelu- ja kehitysvaihe yhdistettiin.

Ryhmähaastattelu tai oikeastaan ryhmäkeskustelu, missä käytiin läpi prosessin ja työkalujen toimivuutta, pidettiin keväällä 2017. Järjestelmä ja palvelu olivat olleet tuotannossa jo jonkin aikaa. Ryhmäkeskusteluun osallistuivat minun lisäksi projektissa toimineita henkilöitä seuraavasti: toinen projektin omistajista (kehitystyöryhmän jäsen), palvelupäällikkö sekä kaksi ulkoistuksen konsulttia. Lisäksi

mukana oli henkilö, joka oli ollut mukana palvelun käynnistyksessä määrittelemässä palvelua. Asiakkaan taloushallinnon toiminnoista ulkoistettiin osto-, matka- ja myyntireskontra sekä maksuliikenne.

Ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli käydä läpi mennyt käyttöönottoprojekti yhdessä projektiin osallistuneiden henkilöiden kanssa ja yhdessä keskustellen selvittää mitkä asiat onnistuivat ja missä oli parannettavaa. Tavoitteena oli löytää kehitystarpeet tehdyille tuotoksille sekä mahdolliset muut kehitystä vaativat asiat. Keskustelun runkona käytetyt kysymykset löytyvät liitteessä 6. Tämän lisäksi haastattelin henkilökohtaisesti kahta projektissa toiminutta ulkoistuksen konsulttia. Heidän kanssaan pidettyjen haastatteluiden runkona käytetyt kysymykset löytyvät myös liitteessä 6. Koska tämä rooli oli uusi, haluaisin käydä heidän kanssaan vielä henkilökohtaisesti, miten he kokivat sekä oman että ulkoistuksen roolin projektissa.

Ryhmäkeskustelusta kävi nopeasti ilmi projektin haastavuus. Projektissa oli ollut suuri henkilöstön vaihtuvuus. Kaiken kaikkiaan projektille oli työskennellyt monia konsultteja ja projektipäällikkö oli vaihtunut useaan otteeseen. Tämä koettiin suurena haasteena projektiin onnistuneen läpiviennin kannalta.

Tehtävälista ja ulkoistuksen osallistuminen projektiin jo alkuvaiheessa koettiin hyvin tärkeäksi. Kaikkiin palaverihin osallistuminen nähtiin kuitenkin osittain turhaksi, sillä osa järjestelmäpuolen asioista on sellaisia, joista ei ollut ymmärrystä ja välttämättä ulkoistuspalvelun asioita ei käyty läpi ollenkaan. Palavereiden koettiin vievän turhaa aikaa.

Roolien osalta keskustelua aiheutti se, tulisiko jokaisella ulkoistetulla prosessilla olla oma konsultti vai pystyykö yksi hoitamaan kaikki osiot. Henkilökohtaisissa keskusteluissa kävi ilmi että projektityölle ei ollut varattu tarpeeksi aikaa ja tavoitteet ja odotukset projektitoiminnassa eivät olleet aivan selvillä. Tämä johtui osittain projektipäällikön vaihdoksista.

Testitapauslistassa nähtiin olevan kaikki perusasiat, mutta joistain prosesseista kävi ilmi, että niitä ei oltu testattu kunnolla. Osittain sen vuoksi, että meidän henkilöillä oli vielä hieman epäselvää miten prosessi kuului mennä ja osittain sen vuoksi, että testidata oli puutteellista. Myös palvelukuvauksen ajoituksessa oli haasteita. Sitä ei oltu saatu

tarpeeksi ajoissa valmiiksi, jolloin palvelun aloitushetkellä tiedot eivät olleet ihan ajan tasalla.

5 Kehittämistehtävän tulokset

Alun perin tehtävän tuloksia piti arvioida pilottikokeilun jälkeen. Kehitystehtävän tarkasteluun otettiin kuitenkin mukaan vielä toinenkin projekti. Pilotoinnin jälkeen keräsin parannus- ja kehitysehdotukset sekä tein korjaukset jo tehtyihin tuotoksiin. Tämän lisäksi projektin aikana oli tullut esiin muutamia muita kehitysideoita, jotka tässä kehitysohjelmassa toteutettiin vielä näiden alkuperäisten tuotosten lisäksi.

Kappaleessa tarkastellaan vastauksia kehittämisselvityksen tutkimuskysymyksiin sekä uutta toimintamallia. Tuotosten kehittämisen lisäksi hahmottelin kaavion, joka kuvaa palvelun käynnistymistä järjestelmäprojektin rinnalla. Mallissa palvelun käynnistys on kuvattu keskiöön.

5.1 Kehitys ja päivitetty tuotokset

Pilottiprojektin jälkeen tein muutamia muokkauksia ja korjauksia tuotoksiin. Havainnot ja korjaukset on esitelty alla olevassa taulukossa (kuvio 11).



Kuvio 11. Havainnot tuotoksista pilottivaiheessa ja niiden kehitys

Tehtävälialta esiin nousseet asiat palvelukuvauksen läpikäynnin aikataulu sekä konversiot. Projektissa toimineet konsultit eivät välttämättä nähneet tarpeelliseksi olla jokaisessa projektipalaverissa mukana. Koen kuitenkin hyvin tärkeäksi, että näissä palavereissa on ulkoistuspalvelun edustus mukana, sillä siellä voi aina tulla vastaan asioita, joista on hyvä kuulla ja päästä vaikuttamaan. Tulee siis miettiä, millä tavalla osallistuminen jatkossa hoidetaan. Konversiot ovat yksi asia, joka nostettiin jo kehitysvaiheessa esiin. Tämä tulee selkeämmin nostaa ulkoistuskonsultin vastuulle, siten että hän validoi datan laatua projektin aikana.

Pilottiprojektin läpikäynnissä huomasimme, että projektissa tarvitaan henkilöä, joka pystyy koordinoimaan kaikkia talouden prosesseja ja toimimaan projektissa ns. ulkoistuspalveluiden käynnistyksen projektipäällikkönä tai vastuukonsulttina, mikäli asiakas ulkoistaa kaikki tai useita taloushallinnon prosesseja. Kävimme läpi myös jo aikaisemmin kehitystyöryhmän kanssa pohdittua asiaa, mikä on projektipäällikön rooli ulkoistuksen palvelun käynnistyksen osalta. Järjestelmäprojektin vetäjä ei ole oikea henkilö vastaamaan palvelukuvauksesta ja sopimaan ulkoistuspalvelun vastuista. Lähtökohtaisesti meillä kuitenkin on tahtotila, että käyttöönottoprojektissa on yksi projektipäällikkö, kun sekä järjestelmä että palvelu tulevat meiltä.

Uuden roolin tullessa kyseeseen, tuli tarve käydä projektin tehtävien vastuunjakoa uudelleen läpi. Tuli tarkemmin pohtia, mitkä asiat on hyvä olla projektipäällikön vastuulla ja mitkä ulkoistuskonsultin vastuulla. Keskusteluun nousi myös arkkitehdin rooli. Käynnistysprojektissa olisi hyvä olla mukana henkilö, joka varmistaisi läpi koko projektin, että järjestelmien ja palvelun tavoitetilan määrittely vastaa järjestelmään ja palveluun tehtyä kehitystä sekä sitä että kaikki tarvittavat muutokset on tehty. Palvelun käynnistyessä tulisi vielä validoida, että kaikki toimii niin kuin on sovittu.

Lisäksi esiin nousi ulkoistuksen konsultin työmäärä sekä tavoitteet projektin aikana. Ne olivat osittain jääneet epäselviksi, mutta tähän tehtiin parannusta. Jokaiselle projektissa työskentelevällä henkilöllä pidetään jatkossa tavoitekeskustelu projektiin liittyen. Kun tavoitteet ovat selvillä on työskentely projektissa selkeämpää ja mielekkäämpää. Pilottiprojektin aikana havaittiin myös, että asiantuntijat tarvitsevat budjetoitua enemmän aikaa projektityöskentelyyn. Työmäärät koettiin pilottiprojektissa liian kuormittaviksi, kun projektia tehtiin muiden töiden ohessa. Jatkossa tälle projektityölle on varattava enemmän aikaa, jotta voimme varmistaa laadun palvelun käynnistymisessä. Työmääräarviot tulee saada oikealle tasolle, jotta aikaa saadaan varattua enemmän.

Testitapauslistaan liittyen ja teoriaan pohjautuen, näen hyvin tärkeäksi sen, että kaikki mahdolliset poikkeamat sekä erikoistapaukset tulee yrittää tunnistaa, jotta niitä pystytään testaamaan. Projektista ja vastuunjaoista riippuen, tulee testausta tarvittaessa tehdä yhdessä asiakkaan kanssa, jotta kaikki prosessit saadaan testattua alusta loppuun.

Palvelukuvauspohja ja vastuunjakotaulukot nähtiin hyödylliseksi työkaluksi. Palvelukuvauksen ollessa muuttuva dokumentti, tulee se validoida, kun palvelun käynnistymisestä on kulunut muutama kuukausi. Mikäli toteutunut työ onkin erilaista, mitä on sovittu, tulee se sopia ja dokumentoida uudelleen. Kannattavuuden varmistamiseksi tämä tulee ottaa huomioon myös hinnoittelussa. Sopimusvaiheessa sovitaan tietyt hinnat, mutta toteutumaa on hyvä tarkastella jonkin ajan kuluttua jatkuvan palvelun tasaannuttua. Tällaisesta tulee tietysti sopia jo sopimusvaiheessa.

5.2 Seuraavan projektin lähtökohdat

Palasin takaisin työelämään ja ennen seuraavan projektin aloitusta tein vielä kehitystyötä paremman implementoinnin eteen sekä jatkoin kehitystä yhdessä kollegan kanssa muutamalla dokumenttipohjalla. Palvelukuvauspohjan rinnalle kehitettiin lisää valmiita pohjia helpottamaan palvelun käynnistystä. Palvelun käynnistyksestä ja siihen liittyvästä projektista pidettiin koulutus ulkoistuksen asiantuntijoille. Tämän tarkoituksena oli lisätä tietoa ulkoistusosaston keskuudessa sekä saattaa dokumenttipohjat kaikkien tietoisuuteen.

Aikaisemmin kehitettyjen dokumenttipohjien lisäksi kehitettiin seuraavat dokumenttipohjat helpottamaan palvelun käynnistystä:

- Perehymissuunnitelma
- Palvelun kartoitukseen liittyvät haastattelukysymykset
- Viikkoraportti
- Kehityslista

Perehymissuunnitelman avulla pidetään huolta sekä siitä että projektin aikana perehdytään kaikkiin tarvittaviin asioihin, että tulevan palvelutiimin perehtymisestä tulevaan työhönsä. Pohja haastattelukysymyksistä helpottaa muistamaan asioita, mitä meidän tulee saada asiakkaalta selville. Viikkoraportin avulla pidetään asiakas tietoisena meidän tekemisestä sekä niistä haasteista mitä mahdollisesti esiintyy. Kehityslistalle

kerätään asioita sekä sisäisesti että asiakkaalta jo projektin aikana, jotta asiat eivät unohdu ja että ne voi sujuvasti siirtää projektilta jatkuviin palveluihin.

Seuraava järjestelmän- ja ulkoistuspalveluiden käynnistysprojekti oli volyymeiltaan kokoa isompi ja aikataulultaan hyvin tiukka. Projektiin ja ulkoistettavaan palveluun kuului matka-, myynti- ja ostoreskontra, maksuliikenne, myyntilaskutus sekä kassatilintyöprosessi. Myös kirjanpidon haltuunotto edelliseltä palveluntarjoajalta kuului toimeksiantoon. Robotiikka oli keskeinen osa toteutettavaa järjestelmä- ja palvelukokonaisuutta. Projektissa oli mukana ulkoistuspalveluista vastaava vastuukonsultti sekä muutama ulkoistuskonsultti. Eri osa-alueille oli eri konsultit. Projektissa toimiville henkilöille oli varattu enemmän aikaa kuin aikaisempaan pilottiprojektiin ja ulkoistuksen konsulteille pidettiin tavoitekeskustelut. Aikaisemmin mainittu arkkitehdin rooli rajoittui tässä projektissa vielä järjestelmäarkkitehdin rooliin.

Palvelun käynnistyksessä oli haasteita, joista suurimmat liittyivät muihin asioihin kuin tässä kehitystyössä kehitettyihin asioihin. Tilanne kuitenkin tasaantui muutamien kuukausien jälkeen palvelun käynnistyksestä. Vaikka projektissa oli haasteita, oli hyvin tärkeää, että ulkoistuksen konsultit olivat mukana projektissa jo alkuvaiheessa ja osallistuivat palvelun ja järjestelmien määrittelyyn sekä prosessien testaamiseen. Projektissa oli äärimmäisen tiukka aikataulu. Ilman tehtyjä kehitystoimenpiteitä olisi ollut haasteita saada palvelua käynnistettyä sovitussa aikataulussa. Palvelutiimin keskeiset henkilöt koulutettiin ja he aloittivat perehtymisen hyvissä ajoin ennen palvelun käynnistymistä. Tämän projektin opeista nousee kehitystoimenpiteet seuraavalle kehityskierrokselle.

5.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa tulee tarkastella, miten hyvin kehitystyö tarjosi vastauksia tehtävän alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Alla olevassa taulukossa on listattuna tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät tutkimustulokset (kuvio 12).

Kysymys 1

Miten palvelun käynnistys ja siihen liittyvät toimenpiteet sisällytetään olemassa olevaan järjestelmän käyttöönoton projektimalliin?

- Ulkoistus aikaisemmin mukaan projektiin ja tehtävät selkeästi lueteltuina projektin tehtävälissassa
- Ulkoistuksen sisäisen asiakkaan roolin esiintuominen projektiryhmälle

Kysymys 2

Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistuspalveluiden käynnistykseen onnistumiseen?

- Ulkoistuksen roolin selkeys ja mukana olo projektin alusta asti > nykytila vs tavoitetila määrittelyt
- Palvelun ja vastuiden onnistunut määrittely asiakkaan kanssa
- Prosessien onnistunut testaaminen järjestelmässä > järjestelmien toimivuus

Kysymys 3

Millä keinoilla ulkoistuspalveluiden käyttöönoton laatua ja kannattavuutta voi parantaa?

- Valmiit dokumenttipohjat > ei tarvitse tehdä joka projektissa uudelleen > ajan säästö
- Erityistapausten tunnistaminen ja testaaminen ennen palvelun käynnistymistä
- Oikea resursointi ja roolitus projekissa ja palvelun käynnistyttyä

Kysymys 4

Miten käyttöönoton kehitystoimenpiteet implementoidaan onnistuneesti?

- Kaikille asianomaisille tieto tehdystä kehityksestä
- Roolien muutoksista ja vastuista tiedottaminen
- Työkalut kaikkien saatavilla sekä tieto asianomaisille mistä ne löytyvät

Kuvio 12. Kehitystoimenpiteiden vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäiseen kysymykseen, ulkoistuspalveluiden sisällyttämisestä olemassa olevaan projektimalliin, lähdettiin etsimään vastausta nykyiseen projektimalliin tutustumisella. Roolin ja tehtävien epäselvyys nousi esiin nykytilan kartoituksessa. Kehitystehtävässä onnistuttiin luomaan työkalut ja toimintamallit täyttämään näiden vastausten tarpeet. Ulkoistuspalvelun rooli selkeytyi ja tehtävät oli onnistuneesti listattuna järjestelmän käyttöönottoprojektin vaiheiden ja tehtävien yhteyteen.

Toinen tutkimuskysymys liittyi ulkoistuspalveluiden käynnistymisen onnistumiseen. Onnistumisen tekijöiksi nousi tavoitetilan sekä palvelun ja vastuiden onnistunut määrittely, jossa ulkoistuspalveluiden edustajan on syytä olla mukana. Prosessien onnistunut testaaminen, joka takaa myös järjestelmien toimivuuden on hyvin tärkeää. Tutkimuksessa luoduilla tuotoksilla on onnistuneesti huomioitu näitä onnistumisen tekijöitä.

Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin löytämään vastaus siihen, millä tavalla palvelun käyttöönoton sekä jatkuvan palvelun laatua ja kannattavuutta voi parantaa. Testausvaiheen tärkeyttä ei voi turhaan korostaa. Testausvaiheessa testataan prosessia

(ei pelkästään järjestelmää), jotta saadaan kiinni mahdolliset poikkeamat palvelusisältöön ja mahdollisuus neuvotella asiakkaan kanssa tarvittavista toimenpiteistä. Voidaan todeta, että tehdyillä toimenpiteillä on vaikutusta sekä laatuun että kannattavuuteen. Jokaisessa projektissa, asiakkuudessa sekä liiketoiminnassa on omat erityispiirteensä. Näiden tunnistaminen jo aikaisessa vaiheessa lisää sekä jatkuvan palvelun laatua että kannattavuutta. Ja toisaalta näiden huomaamatta jäämisellä on heti suuri negatiivinen vaikutus laatuun ja kannattavuuteen. Tässä kehitystehtävässä luoduilla toimenpiteillä ja tuotoksilla on pyritty vaikuttamaan siihen, että näitä erityistapauksia pystyisi paremmin tunnistamaan projektin aikana.

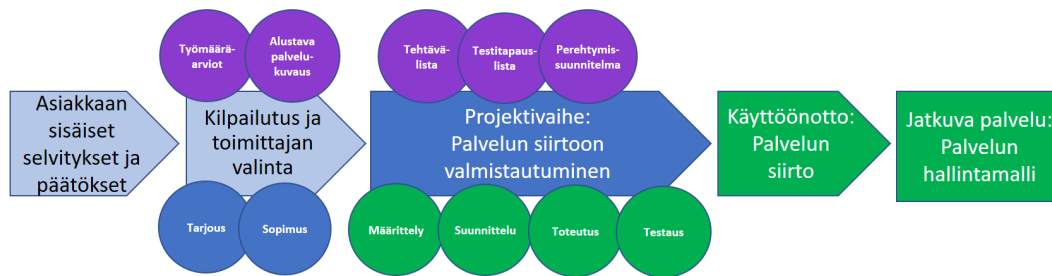
Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla etsittiin ratkaisua siihen, miten kehitystoimenpiteiden implementointi hoidetaan onnistuneesti. Implementointi on hyvin tärkeä osa kehitystyötä. Tärkeää on, että tehdystä kehityksestä saadaan tieto kaikille, ketkä sen parissa työskentelee ja ketä se koskettaa. Ilman kunnollista implementointia ei kehityksestä saa kunnollista hyötyä irti. Pitää myös pitää huolta, että tehtyjä dokumentteja päivitetään jatkossa. Tämän kehitystyön osalta implementointi ei mennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan, vaikka suunnitelma oli tehty. Ennen pilottiprojektia tehty implementointi jäi vajavaiseksi, johtuen omasta poisjäännistä. Implementointi voidaan kuitenkin katsoa tehdyksi onnistuneesti pilottiprojektin jälkeen.

5.4 Uusi toimintamalli ja työkalut

Tämän kehitystyön tarkoituksena oli luoda tarvittavat toimintamallit sekä työkalut palvelun onnistuneeseen käynnistykseen ja sen jälkeiseen laadukkaaseen jatkuvaan palveluun. Toimintamallista oli tarkoitus luoda sellainen, jota koko organisaatio voi käyttää hyödykseen sekä myynnissä että käyttöönotoissa. Tavoitteena oli myös helpottaa ja selkeyttää asiantuntijoiden sekä projektityöryhmän työskentelyä projektissa.

Alla olevassa kuvassa (kuvio 13) on kuvattu tutkimuksessa syntynyt malli, joka esittelee palvelun käynnistymistä. Mallissa tarkastellaan palvelun käynnistymistä ulkoisen palveluntuottajan näkökulmasta. Ulkoistaminen lähtee asiakkaan päätöksestä, joka johtaa kilpailutukseen ja toimittajan valintaan. Tässä vaiheessa tulee palveluntarjoajan toimittaa tarjous, joka sisältää mm. työmääräarviot sekä alustavan kuvauksen toimitettavasta palvelusta. Kilpailutus päättyy valintaan sekä sopimukseen.

Seuraava vaihe, palvelun siirtoon valmistautuminen, on tätä kehitystyötä kuvaava vaihe. Se etenee järjestelmäprojektin vaiheissa ja vaiheeseen tarvittavat työkalut ovat tehtävälista, testitapauslista ja tehtäviin perehtymissuunnitelma. Alustavaa palvelukuvausta päivitetään tämän vaiheen aikana. Projektivaihe päättyy palvelun käyttöönottoon eli siirtoon edelliseltä toimijalta. Käyttöönottovaiheen päättyessä siirrytään jatkuvaan palveluun ja sen hallintaan.



Kuvio 13. Ulkoistettavan palvelun käynnistys järjestelmäprojektissa

Yksi tärkeimmistä havainnoista kehitystehtävän tuloksia pohdittaessa on se, että meidän pitää pystyä ajattelemaan käyttöönottoprojektia vielä enemmän jatkuvan palvelun kannalta, vaikka se tapahtuu yhdessä järjestelmäprojektin kanssa. Palvelu pitää nähdä projektin keskiössä. Asiakkaalle näkyvin osuus on ulkoistettu talouspalvelu ja järjestelmät ovat ulkoistuspalvelun käyttämä työkalu. Asiakas toki ostaa itselleen järjestelmät, mutta mitä se meiltä myös ostaa on se palvelu, jota hoidetaan useita vuosia. Tuotettava palvelu on se, joka projektin jälkeen jää ja se on yrityksen kasvot asiakkaalle projektin jälkeen. Mitä onnistuneemmin projektissa pystytään huomioimaan jatkuvan palvelun vaatimukset, sitä laadukkaampaa ja kannattavampaa jatkuva palvelu on.

Toinen malli, mikä kehitystyössä syntyi, hahmottaa ulkoistuspalvelun käynnistykseen liittyviä tehtäviä järjestelmän käynnistykseen liittyvien tehtävien yhteydessä. Siinä on kuvattuna projektivaiheittain asiat ja ne on jaettu järjestelmään, palveluun sekä asiakkaaseen. Asiakkaan merkitys korostuu siinä, että he osaavat kertoa meille niistä erityistapauksista mitä heidän toiminnassaan on. Toki on myös meidän tehtävä yrittää saada sitä tietoa esittämällä oikeita kysymyksiä. Asiakkaalla on projektissa kuitenkin suuri vastuu ja se tulee tehdä selville myös heille. Tämän asian molemminpuolinen ymmärrys auttaa myös mahdollisissa keskusteluissa esiin tulevilla ongelmatapauksissa. Projektista ja palvelusta ei voi tulla onnistunutta, mikäli tietoa ei jaeta. Liitteessä 7 löytyy malli, jossa tarkemmin projektin vaihetasolla lueteltuna tehtävät

ja niiden vastuut. Tämän lisäksi loin vielä palvelun käyttöönottomallin, jota voidaan hyödyntää myynti- ja esittelytilanteissa asiakkaalle. Tämäkin malli löytyy liitteessä 7.

Projektissa syntyneet työkalut ovat ne dokumentit, mitä kehitystyön edellisissä kappaleissa on kuvattu. Työkaluilla helpotetaan asiantuntijoiden työtä.

5.5 Uuden toimintamallin vaikutus käyttöönottoprojekteihin

Tehdyn kehitystyön myötä palvelun käynnistämisen projektityöskentely on sujuvampaa ja rooli sekä tehtävät ovat selkeitä. Uudet roolit sekä kuvatut projektin aikaiset tehtävät auttavat koko projektitiimiä hahmottamaan ulkoistuspalvelun roolin sisäisenä asiakkaana.

Ulkoistuksen konsultti sekä osa-alueista vastaava henkilö ovat tärkeä lisä projektityössä, varsinkin isommissa projekteissa. Vastuut ovat selkeästi jaoteltu ja ne käydään yhdessä läpi, jolloin konsulttien työskentely on sujuvampaa, kun vastuut ja odotukset ovat paremmin selvillä. Arkkitehdin rooli tulee mukaan toivottavasti tulevaisuudessa, varmistamaan kokonaisuuden vielä paremmin.

Prosessien testauksen tärkeys on onnistuttu huomioimaan. On hyvin tärkeää, että ulkoistuksen asiantuntijat ovat alusta asti mukana kuulemassa kaikki palaverissa ja määrittelyissä nousevat asiat, sillä se auttaa erikoistapausten tunnistamisen mahdollisuutta. Kun asiat on listattuna valmiiksi palvelukuvauspohjassa ja testitapauslistassa, tulee ne varmemmin huomioitua ja virheiden määrä vähenee.

Laadun ja kannattavuuden näkökulmasta prosessi tuli aiempaa virheettömämmäksi. Kun vastuut ovat selkeästi jaettu ja prosessit sekä tehtävä ovat valmiiksi dokumentoitu ja testattu, vähenee virheiden määrä ja jälki on laadun kannalta parempaa palvelun käynnistyessä sekä jatkuvissa palveluissa.

6 Arviointi ja pohdinta


Tässä kappaleessa arvioidaan kehittämistehtävän onnistumista sekä viitekehyksen soveltuvuutta tehtävän toteutukseen. Kappaleessa pohditaan myös

jatkokehitystoimenpiteitä sekä arvioidaan omaa roolia kehittämishankkeessa. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

6.1 Kehittämistehtävän arviointi

Efimalle on tästä kehitystyöstä paljon hyötyä tuleviin käyttöönottoprojekteihin. On tärkeää, että luotiin yhdenmukainen prosessi, jossa on otettu huomioon käynnistyvään palveluun liittyvät asiat ja sitä on käytännössä helppo toteuttaa. Kehityksen aikana listattiin ja otettiin huomioon kaikki ne asiat, jotka liittyvät palvelun käyttöönottoon ja ne sisällytettiin olemassa olevaan malliin, toimivaksi kokonaisuudeksi. Uusi toimintatapa auttaa onnistuneeseen käyttöönottoon, vaikka kaikilla projektiin osallistujilla ei olisikaan aikaisempaa kokemusta palvelun käyttöönotosta. Kun asiantuntijoiden roolit ja työtehtävät sekä työjärjestys on selvillä, on työskentely sujuvampaa ja näin ollen käyttöönottoprojektista tulee onnistuneempi ja kannattavampi.

Alla olevassa taulukossa (kuvio 14) on lueteltuna tehtävän alussa asetetut mittarit sekä niiden onnistuminen. Kehitystehtävän onnistumista kuvaavat mittarit ja tavoitteet saatiin onnistuneesti täytettyä. Näin ollen voidaan todeta tämän kehitystehtävän onnistuneen.

Mittari:	Tavoite:
Nykyinen prosessikuvaus ja materiaalit	Käyty läpi 
Onnistumisen tekijät selvitetty	Dokumentoitu 
Roolit ja tehtävät listattu	Tehty 
Uusi toimintamalli ja työkalut	Tehty 
Uusi toimintamalli implementoitu	Implementoitu 

Kuvio 14. Mittarit ja niiden toteutuminen

Efimalla on nyt käytössään projektimalli, jossa pystytään ottamaan käyttöön palvelut ja järjestelmät laadukkaasti ja tehokkaasti yhtä aikaa. Käyttöönottoprojektien onnistumisella on keskeinen rooli Efiman jatkuvien palveluiden laatuun ja kannattavuuteen ja sitä myöten yrityksen tulokseen. Efima hakee voimakasta kasvua tulevaisuudessa, jolloin on erittäin tärkeää että on toimivat mallit kuvattuna eri toiminnoille.

Järjestelmien käyttöönottoprojektit ovat pitkiä, eikä kehitystoimenpiteiden läpivieminen ole nopeaa. Paljon on vielä kehitettävää ja jokaisesta projektista voimme oppia uutta. Pilottiprojekti ei ollut paras mahdollinen projekti testata toimintamallia, koska palvelu oli jo alkanut. Siinä päästiin kuitenkin testaamaan joltain osin tämän kehitystehtävän tuotoksia.

Vaikka tässä kehitystehtävässä esiintyneet projektit eivät kokonaisuudessaan menneet kaikilta osin toivotulla tavalla, voidaan kuitenkin todeta, että ne asiat, mitä tämän kehitystehtävän parissa kehitettiin, tulivat onnistuneesti kehitettyä. Projekteista nousi myös paljon jatkokehittävää ja ideoita, miten parantaa asioita jatkossa. Siitä tilanteesta mistä tätä kehitystehtävää lähdettiin tekemään, ollaan tultu pitkä matka eteenpäin ja kehittymistä ja oppia on tapahtunut monella osa-alueella.

Työ ei suoraan anna vastausta laadun ja kannattavuuden näkökulmiin, siltä osin että voitaisiin todeta näiden toimenpiteiden takaavan laatu ja kannattavuus seuraavissa projekteissa ja jatkuvissa palveluissa. Työssä on kuitenkin tehty paljon toimenpiteitä niiden edistämiseksi. Jotta jatkuvan palvelun kannattavuuteen pystytään projektin aikana paremmin vaikuttamaan, pitää projektissa työskentelevien olla tietoinen hinnasta, millä palvelu on myyty. Tällöin projektin aikana pystytään paremmin reagoimaan, jos huomataan että tavoitehintaan ei tulla pääsemään. Silloin asiasta tulee myös välittömästi käydä keskustelu asiakkaan kanssa. Hinnoittelu tehdään kuitenkin alustavasti jo siinä vaiheessa kun itse palvelun tuottamisesta ei vielä tiedetä tarkempia yksityiskohtia.

Kun ajattelee kannattavuutta, tulee ottaa huomioon teoriassakin esiin noussut asia palvelun käynnistymisestä. Palvelu harvoin käynnistyy samalla tavalla kuin se on aikaisemmin mennyt. Käynnistymisvaiheessa on tekijöinä uudet tekijät, käytössä uudet työkalut ja prosessiakin on saatettu muuttaa. Yleensä palvelu stabiloituu muutaman kuukauden kuluttua käynnistymisestä. Tässä tapauksessa käynnistysvaihe saattaa olla kannattavuuteen negatiivisesti vaikuttava tekijä. Vaikka kehitystyön yhtenä tavoitteena oli muodostaa palvelun käynnistymisestä mahdollisimman kannattava, ei palvelun aloitusta ja sitä seuraavaa muutamaa kuukautta kannata liikaa katsoa vaan ennemminkin sitä, että palvelu stabiloituu nopeasti ja stabiloitu jatkuva palvelu on kannattavaa. Jotta palvelu saadaan stabiloitua, on hyvin tärkeää että projektissa työskentelee oikeat henkilöt ja että sen aikana tunnistetaan ne asiat, joilla on vaikutusta käynnistyvään palveluun.

Kehitystyöryhmä oli hyvin tärkeä elementti tässä kehitystyössä. Saimme tehtyä nopeasti päätöksiä, mikä osaltaan helpotti minun kehitystyötä. Tätä olisi voinut hyödyntää vielä enemmän työn loppupuolella. Kehitys organisaatiossa kuitenkin jatkuu tämän työn jälkeen, joten työskentely ryhmän kanssa varmasti jatkuu jossain muodossa.

Kuten yleisestikin, myös käyttöönottoprojekteissa yhden yksittäisen henkilön osaamisella tai sen puutteella voi olla merkittäviä vaikutuksia kannattavuuteen ja laatuun. Osaamisen lisäämistä ja ymmärrystä projektityöstä sekä järjestelmistä on lisätty oikeilla työkaluilla.

Vaikka ulkoistuksen osuus projektissa onnistuisi, mutta jossain muualla mentäisiin pieleen, usein kaikki vaikutukset näkyvät kuitenkin hyvin selkeästi ulkoistusosastolla, jatkuvissa palveluissa. Tästäkin syystä ulkoistuspalvelun näkökulmasta tulee olla hyvin tarkkana kaikissa asioissa ja seurata projektin etenemistä ja kaikkia sen päätöksiä sekä ratkaisuja. Jos projektissa mennään pieleen, asiakkaan luottamuksen uudelleen voittaminen on pitkä tie kulkea. Ulkoistuspalveluiden rooli voidaan siis katsoa hyvin tärkeäksi projekteissa.

Kehittämistehtävän ja sen tulosten soveltuvuutta voi hyödyntää myös sellaisiin tapauksiin, jossa järjestelmät tulisivat ulkopuoliselta yritykseltä ja Efima olisi palveluntarjoaja. Näin ollen tuloksia voi hyödyntää myös laajemmassa kontekstissa.

6.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Valitsemallani viitekehyksellä ja sillä teorialla mihin perehdyin, oli paljon hyötyä työn toteuttamisen sekä oman osaamisen kehittämisen kannalta.

Prosessien kehittäminen soveltuu teoriaksi lähes kaikkiin kehitystehtäviin, kuten tähänkin. Tässä tehtävässä yhdeksi tärkeäksi huomioksi nousi kehittämisprosessin jatkuvuus. Kehitystyötä aloittaessani ja suunnitellessani, oli minulla tietynlainen olettamus, että asiat ovat valmiita kun kehitystyö on tehty. Teoria siitä, että kehittäminen tulee harvoin kerralla valmiiksi, vaan se on jatkuvaa parantamista, auttoi minua oivaltamaan asioita eri tavalla kehitystyötä tehdessäni. Tehdyn kehitystyön lisäksi tärkeää on myös havainnoida ne asiat, joita seuraavaksi tulee kehittää. Lisäksi dokumentaation tärkeys on yksi avainasioita tässä työssä.

Palveluiden ulkoistamisen teoria tukee työtä hyvin. Ensinnäkin on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaan läpikäymä prosessi palveluiden ulkoistamispäätöksestä aina jatkuvaan palveluun asti. Toiseksi teoria siitä, miten iso vaikutus palvelun käyttöönottovaiheella ja poikkeamien tunnistamisella on koko jatkuvaan palveluun, varmentaa sitä, että tekemäni kehitystyö on hyvin tärkeää.

Projektimalliin tutustumalla lisättiin ymmärrystä nykyisestä prosessista ja siitä mitä vaiheet tarkoittavat palvelun käynnistymisen kannalta Teoria tukee kehittämistehtävän ratkaisuja, esimerkiksi määrittelyvaiheen onnistumisen todettiin vaativan kiinteää yhteistyötä loppukäyttäjien eli ulkoistuspalvelun välillä. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös laatuun ja kannattavuuteen, jotka ovat keskeisessä asemassa tässä kehitystyössä. Teoria tukee näkemystä siitä, että näihin asioihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Tietyillä eri toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan laatuun ja kannattavuuteen positiivisesti, mutta myös moni hyvinkin pieni yksittäinen asia voi vaikuttaa näiden asioiden heikkenemiseen.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Tässä kehitysprojektissa käsiteltiin aika ison kokoluokan asioita. Tällaisissa projekteissa löytyy varmasti aina kehitettävää. Kun kyseessä on kasvuyritys, joudutaan usein kasvukipuja sietämään prosesseja kehitettäessä ja uusien asioiden tullessa ensimmäistä kertaa vastaan. Vaikka tämä toimintatutkimus ja sen tavoitteet on saavutettu, jatkuu kehitys yrityksessä.

Jo aikaisemminkin esiin tullut poikkeamien tunnistus ja reagointi, on asia jota meidän tulee jatkossa kehittää. Tavoitetilan määrittelyvaihe on hyvin tärkeä ja heti kun huomataan, että jokin asia ei tule menemään niin kuin tavoitetilassa, tulee se nostaa esiin. Tämän jälkeen nosto pitää käsitellä ja arvioida sen vaikutusta eri asioihin. Näillä havainnoilla saattaa olla vaikutusta kannattavuuteen, laatuun ja työmääriin. Vaikka näitä asioita on jo nyt huomattu, ei tämän merkitystä myös jatkossa voi liikaa korostaa.

Tässä työssä keskityttiin resurssoinin osalta enemmänkin projektin aikaiseen toimintaan. Jatkoa varten on tutkittava käynnistymiseen tarvittavia resursseja ja niiden välistä kannattavuutta. Resursseja on mietittävä myös suhteessa kehitettyyn automatiikkaan ja sen valmiusasteeseen käyttöönottohetkellä.

Robotiikan ja automatiikan osalta olisi jo projektin käynnistysvaiheessa hyvä olla automatisoinnin kohteet mietittynä mahdollisimman laajasti, jos vaan mahdollista. Tämä helpottaa prosessien miettimistä sellaisiksi, että ne olisi mahdollisimman helposti automatisoitavissa. Jos suuri osa työstä on suunniteltu robotiikan varaan, tulee suunnitelmalle miettiä myös varasuunnitelma. Varasuunnitelman tärkeys korostuu, mikäli robotisoituja prosesseja ei päästä kunnolla testaamaan ennen käyttöönottovaihetta. Automatiikan merkitys korostuu tulevaisuudessa voimakkaasti ja varsinkin isovolyymissa prosesseissa testaamisen tärkeys nousee arvoon arvaamattomaan.

Yhtenä jatkokehitystoimenpiteenä tulee kirkastaa projektipäälliköiden vastuut. Mikäli projektissa on mukana koko projektin projektipäällikkö sekä ulkoistuksen projektipäällikkö tai vastaava konsultti, tulee näiden vastuiden riippuvuus miettiä uudelleen. Kommunikoinnin tulee kulkea oikeaan suuntaan ja molempien tulee olla mukana sisäisessä ohjausryhmässä. Jos koko projektin projektipäällikkö ei tiedä ulkoistuksen osa-alueista, tulee silloin ulkoistuksen projektipäällikön tai vastuukonsultin olla tiukemmin mukana projektin johtamisessa.

Asia, mitä jatkossa olisi syytä tehostaa, on projektipalaverit. Kun iso joukko asiantuntijoita istuu viikottaisissa palavereissa, menee siihen paljon yrityksen ja asiantuntijoiden työaikaa. Palavereissa nousee kuitenkin usein esiin tärkeitä asioita, joilla saattaa olla vaikutusta eri osa-alueisiin. Asiantuntijat kuitenkin kokevat nämä palaverit osittain turhauttavina, kun suurin osa ajasta käsitellään asioita, mitkä eivät kosketa yksittäistä asiantuntijaa. Tähän pitäisi keksiä joku keino, millä vältetään käyttämästä asiantuntijoiden aikaa turhaan, mutta varmistetaan kuitenkin että tärkeää tietoa ei katoa matkan varrella miltään osa-alueelta.

6.4 Itsearviointi

Tämän kehittämistehtävän tekeminen oli minulle erittäin mieluisaa. Aihe liittyi vahvasti omaan työnkuvaani ja oli hyvin mielenkiintoinen. Kehitystyöryhmän kanssa työskentely oli todella mukavaa ja antoisaa. Käydyt keskustelut auttoivat minua ymmärtämään järjestelmäprojektia ja palvelun käynnistymistä laajemmin meidän yrityksessä, esimerkiksi myynnin osalta.

Opin paljon uusi asioita kehitysprojektin aikana. Koen jatkon kannalta hyötyä siitä, että perehdyin ulkoistamisprosessiin asiakkaan näkökulmasta ja osaan suhtautua tietyllä tapaa eri tavalla asioihin. Varsinkin se jäi mieleeni, että ulkoistavan yrityksen tulee ymmärtää myös se, että palvelun tarjoaja ei voi tehdä työtä tappiolla. Kumppanuussuhteen tavoite ei voi olla kustannusten väheneminen kuin tiettyyn pisteeseen asti.

Oma roolini toimintatutkija kärsi hieman, kun olin poissa työelämästä hetken aikaa. Kehitystyö kuitenkin jatkui sen jälkeen, joten koen onnistuneeni roolissa muutosagenttina. Olisin voinut kuitenkin ottaa vielä enemmän roolia kehitysasioiden esille tuomiseen. On tärkeää tunnistaa tämän päivän tietotulva ja muistaa, että ei riitä että kerran sanoo asioista, vaan niistä pitää muistuttaa ja uudelleen muistuttaa.

Kehityshenkisenä ihmisenä koin haasteita siinä, että olisin halunnut saada tähän työhön sisällytettyä liian paljon asioita. Aiheen rajausta oli tärkeää, sillä ei pidä yrittää lähteä ratkomaan kaikkia kehityskohteita samalla kertaa. Minua helpotti myös kehitystyön aikana tullut ymmärrys siitä, että kaikkea ei voi parantaa heti toimivaksi ja varsinkin isoissa kokonaisuuksissa löytyy jatkuvasti jotain parannettavaa. Pääasia kuitenkin on, että nämä asiat tunnistetaan ja niiden eteen tehdään jatkuvaa kehitystyötä.

Benchmarking on sellainen toimenpide, mitä olisin halunnut käyttää tässä kehitystehtävässä. En kuitenkaan pohdinnoista huolimatta keksinyt yritystä, kenen prosesseihin olisin käynyt perehtymässä. Palvelun laadusta olisi saanut tarkempaa tietoa haastatteleamalla näitä käyttöönottoprojektien asiakkaita perusteellisemmin.

6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sillä vastataan kysymykseen selvitetäänkö tutkimuksessa sitä mitä on tarkoitus selvittää. Mittari on validi, kun se mittaa sitä mitä sen pitääkin mitata. Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria. (Kananen 2009, 87.) Tutkimuksen pätevyys voidaan osoittaa oikeilla teoriavalintojen perusteluilla sekä niiden yhteensovittamisella kyseiseen tutkimukseen ja sen menetelmiin. Tutkimusta voidaan pitää pätevänä, kun siinä tehtävät toimenpiteet tuottavat tutkimuksen kannalta oikeaa tietoa.

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tehdyt tuotokset sekä saavutetut tulokset ratkaisivat tutkimusongelman. Tutkimuksessa käytetty teoria tukee tutkimuksessa tehtyjä kehitystoimenpiteitä ja tutkimuksen avulla aikaansaatuja tuloksia. Luodut mittarit olivat yksiselitteiset ja ne kuvasivat tapahtunutta muutosta sekä samalla kehitystehtävän toteuttamisen onnistumista. Tutkimuksen aikana on kuvattuna riittävästi perusteluja menetelmä- sekä teoriavalinnoille.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn, mittareiden ja analyysin luotettavuutta. Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointi on hankalaa, sillä laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovi toimintatutkimukseen. Haasteena on toimintatutkimuksen tavoittelema muutos, sekä se että tulosten voidaan katsoa pätevän vain tapaukseen jota se käsittelee. Toimintatutkimus ei pyri yleistämään vaan selittämään ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina riittävän tarkka dokumentaatio. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset kannattaa luettaa ja hyväksyttää tutkittavilla. (Kananen 2009, 88-98.)

Valittujen mittareiden luotettavuutta ja pätevyyttä voi perustella sillä että ne vastaavat tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin, sellaisiin jotka ovat tämän tutkimuksen puitteissa mitattavissa. Perustella voi myös sillä että mittareiden tuottamat vastaukset antavat sellaista tietoa, joka on tutkimuksen onnistumisen ja tulosten analysoinnin kannalta tärkeää. Tämä on huomioitu tutkimuksesta tehdessä riittävällä analysoinnilla sekä perusteluilla.

Tutkimuksessa syntynyt malli sekä toimintatavat on luotu kohdeyritykselle, mutta niitä voi suurelta osin hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Tutkimuksen aikana on pohdittu erilaisia vaihtoehtoja ja analysoitu valintoja, miksi joihinkin päätöksiin on päädytty.

Tutkimuksen verifiointi, eli todennus siitä että suunnittelemani toimenpiteet tapahtuvat kuvatulla tavalla, huomioidaan luotettavalla ja pätevällä projektin aikaisella dokumentaatiolla ja seurannalla. Toimenpiteiden tulosten todentaminen varmistetaan tarpeeksi kattavalla kuvauksella siitä, miten saavutettuihin tuloksiin on päästy.

Kehitystehtävän aikana on kattavasti kuvattu sitä miten kehitystehtävä on edennyt ja mitä toimenpiteitä on tehty. Erillisen kehityskierrokset ja tehdyt toimenpiteet on kuvattuna.

Toiminnan kehittämishanketta tai ongelman poistamista arvioidaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Mikäli ongelman vaikutuksia onnistutaan pienentämään tai se onnistutaan poistamaan kokonaan, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Tutkimuksen periaatteisiin kuuluu se, että arvioinnin suorittavat ne, joita asia koski, eli ne, jotka olivat mukana prosessissa. (Kananen 2009, 99.)

Toimintatutkimuksen tuloksia arvoivat henkilöt ryhmähaastattelussa, eli henkilöt jotka olivat mukana kehitettävässä projektissa. Tämän kehitystehtävän lopussa esitettyyn arviointiin viitaten, voidaan todeta, että alkuperäisen ongelman vaikutusta on onnistuttu pienentämään tehdyillä toimenpiteillä.

Lähteet

Click, Rick L. & Duening, Thomas N., 2005. Business process outsourcing. The Competitive Advantage. Wiley cop., New Jersey.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo, 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki.

Jenster, Per & Stener Pedersen, Henrik & Plackett, Patricia & Hussey, David, 2005. Outsourcing-Insourcing. Can vendors make money from the new relationship opportunities? John Wiley & Sons, Ltd. Pro Quest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=228613&query=>. Luettu 15.9.2018

Kananen, Jorma, 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Jyväskylä.

Kananen, Jorma, 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku, 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Porvoo.

King, James B. & King, Francis G. & Davis, Michael D. R., 2014. Process Improvement Simplified. A How-to Book for Success in any Organization. ASQ Quality Press. Pro Quest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=3002509&query=>. Luettu 20.8.2018

Lacity, Mary & Willcocks, Leslie, 2015. Nine keys to World-Class Business Process Outsourcing. Bloomsbury Publishing Plc, London.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero, 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka, 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy. BALTO print, Liettua.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu, 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari, 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro Oy, Juva.

Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonen, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju, 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma, Tallinna.

Lööw, Monica, 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. WS Bookwell Oy, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo, 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pitkänen Raimo, 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor Oy, Vantaa.

Ruuska, Kai, 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. 5., uudistettu painos. Talentum Media Oy, Tampere.

Shankar, Chandru & Belleford, Vincent, 2011. Microsoft Dynamics Sure Step 2010. The smart guide to the successful delivery of Microsoft Dynamics Business Solutions. Packt Publishing Ltd, Birmingham, UK.

Taloustutkimus Oy, 2016. Taloushallinnon ulkoistamispalvelut 2016 -raportti. <https://www.epressi.com/media/userfiles/72439/1474962232/taloushallinnon-ulkoistamispalvelut-2016.pdf>. Luettu 15.6.2018.

Nykytilahaastattelun kysymykset

Ulkoistuspalvelun käyttöönoton kehitysprojekti	
Haastattelukysymykset nykytilaan varten	
	12/2015
Kysymys	
Taustatiedot	
- Työnkuva (pp, konsultti, ulkoistuksen asiantuntija)	
- Projektit joissa ollut mukana	
Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistuspalveluiden käynnistyksen onnistumiseen?	
Miten sellaiset projektit missä ulkoistus on ollut mukana ovat menneet?	
- Mikä on mennyt hyvin?	
- Missä kehitettävää?	
Miten projekti eroaa normaalista järjestelmäprojektista?	
Mitä huomioitavaa ulkoistuksen käynnistys osana projektia aiheuttaa PP:lle, konsulteille?	
Millaisena näet ulkoistuksen roolin menneissä projekteissa?	
- Muuttaisitko sitä jotenkin?	
Tulisiko ulkoituksen osallistua projektiin enemmän, jos niin millä tavoin?	
Mitä ulkoituksen näkökulmasta voisi tehdä toisin, jotta projekti onnistuisi paremmin / olisi kannattavampi?	
Mitä ongelmia on jäänyt go-liven jälkeen selvittelyyn, mihin olisi voinut varautua / välttää paremmalla toiminnalla projektin aikana?	
Millä keinoilla palvelun aloitus saadaan mahdollisimman kannattavaksi?	

Projektin tehtävälista (salattu)

Roolikuvaukset (salattu)

Palvelukuvauksen sisällysluettelo sekä vastuunjakotaulukot (salattu)

Työmääräarviot (salattu)

Ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden kysymysrungot

Ryhmäkeskustelu 21.2.2017 / Pilottiprojekti:

- Taustatiedot, missä roolissa olit projektissa mukana?
- Projektin lähtökohdat
- Miten projekti onnistui ulkoistuksen osalta, missä asioissa onnistuttiin?
- Missä olisi ollut parannettavaa, mitä seuraavissa projekteissa pitäisi tehdä toisin tai ottaa huomioon?
- Onko kannattavuudesta tehty laskelmia, miltä ne näyttää?
- Oliko tehtävälistasta apua / onko siinä kehitettävää? (projektipäällikkö, ulkoistuksen konsultti)
- Oliko testitapauslistassa jotain puutteita / korjattavaa?

Yksilökeskustelu 21.2.2017 / Pilottiprojekti:

- Oliko oma roolisi projektissa selkeä?
- Millaisena näit ulkoistuksen roolin?
- Koitko että sinulla oli riittävä osaaminen projektissa onnistumiseen?
- Oliko sinulla mahdollisuus mielestäsi osallistua tarpeeksi projektiin liittyviin palaverihin?
- Oliko tehtävälistasta apua?
- Mitä huomioita / parannettavia asioita tuli esiin projektin aikana tai sen jälkeen?
- Muuta?

Ulkoistuspalvelun käynnistyksen tehtävät ja vastuut (salattu)