

Lisäarvon luomisen tehostaminen ICT-organisaatiossa

Jussi Ruonamaa

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2015



Tekijä(t) Jussi Ruonamaa	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Lisäarvon luomisen tehostaminen ICT-organisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 7
<p>Tämän päivän ICT-liiketoimintaympäristössä globalisaatio on aiheuttanut suomalaisille yrityksille huomattavia hintapaineita. Myös keskinäinen kilpailu Suomen sisällä on kovaa, ja kilpailutuksen kalleuden takia olisi ensiarvoisen tärkeää onnistua pitämään nykyasiakkaat tyytyväisinä. Tätä kautta saadaan estettyä kallis kilpailutus ja sitä todennäköisesti seuraava katteiden väheneminen. Kirjoittaja oli kirjallisuuteen vuosina 2014 - 2015 tutustuessaan tullut vakuuttuneeksi asiakkaalle luodun lisäarvon olevan halvempia hintoja parempi houkutin asiakkaille. Yhteensattumana organisaatiomme aloitti muutoksen arvoa luovaksi talvella 2015.</p> <p>Tämän opinnäytetyön pääteemat ovat arvo, asiakkuuden hallinta ja ulkoistaminen. Ulkoistetut ICT-palvelut ovat yrityksen X pääliiketoimintaa ja siten kirjoittajalle luonteva valinta. Arvo valikoitui teemaksi sen liiketoimintaa luovan vaikutuksen takia, mitä enemmän arvoa asiakkaalle voidaan luoda rajatuilla resursseilla, sitä paremmin organisaatiomme pärjää kiristyvässä taloustilanteessa. Arvon luomisessa täytyy käyttää harkintaa ja tämän takia asiakkuuden hallinta valikoitui kolmanneksi teemaksi. Managed Services – osasto hoitaa suurimman osan yrityksen X asiakkuuksien hallinnasta, täten oli järkevää rajata se kehitysprojektin kohteeksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kahta kvalitatiivista tutkimusta. Ensimmäinen kyselytutkimus, Roolijumppa 2014, suunniteltiin kesällä 2014 ja toteutettiin joulukuussa 2014. Kyselyssä selvitettiin Managed Services – osaston käyttämän viitisen vuotta vanhan RACI-tehtävämatriisin paikkansapitävyyttä ajan kuluttua sekä työntekijöiden halukkuutta muutoksiin. Koska asiakkaan kokema lisäarvo palvelusta määrittää sen todellisen arvon, tutkimukseen yhdistettiin myös kysymyksiä, joissa vastaajan toivottiin katsomaan tehtäviä ja niiden tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi vastaajien omia ideoita kasvun aikaansaamiseksi kysyttiin. Kyselyyn vastasi loppujen lopuksi 99 henkilöä. Toinen tutkimus toteutettiin myyjien haastatteluina, kirjoittajan tarkoituksena oli saada normaalista palvelunhallinnasta irrallisen joukon näkemys vahvuuksistamme, heikkouksistamme ja kykenevyydestämme lisäarvon tuottamiseen asiakasta tyydyttävällä tavalla.</p> <p>Tutkimuksien tavoitteena oli löytää käyttämättömiä keinoja, joilla saadaan aikaan suuria harppauksia markkinoilla. Tämmöistä ei kuitenkaan löytynyt joten kehitysprojektissa keskityttiin liikevaihdon ja katteen kasvattamiseen, tehostamiseen ja laatua parantaviin keinoihin. Näitä keinoja löytyi kolme kappaletta.</p>	
Asiasanat Arvo, ulkoistaminen, palvelunhallinta, lisäarvo, key account management.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehitysprojektin tarkoitus	2
2.1	Työn tavoite ja rajausta	3
2.2	Kohdeorganisaatio	4
2.3	Raportin rakenne	6
2.4	Kehitysprojektin raportissa käytettävä käsitteistö	6
3	Kehitysprojektin menetelmien kuvaus	7
3.1	Tutkimusstrategia.....	7
3.2	Tutkimuksien suunnittelu.....	7
3.3	Tutkimuksien toteutus	8
4	Teoreettinen viitekehys	8
4.1	Ulkoistaminen	8
4.1.1	Ulkoistajan rooli asiakkaan ongelmienratkaisussa.....	9
4.1.2	Perusteluja ulkoistuspäätöksen tekemiselle	10
4.1.3	Ulkoistuksen riskit	12
4.1.4	ICT-toimintojen ulkoistaminen	14
4.1.5	ICT-ulkoistusten kumppanuuden tasot	17
4.2	Arvo	17
4.2.1	Arvoajurit.....	18
4.2.2	Asiakkaan lisäarvo	19
4.2.3	Mittaaminen	20
4.2.4	Asiakaskeskeisyys	21
4.2.5	Lisäarvotalous.....	22
4.3	Asiakkuuden hallinta	23
4.3.1	Asiakkaiden jaottelu	24
4.3.2	Muutoksen johtaminen ja viestintä ICT-palvelutuottajayrityksessä	26
4.3.3	Kumppanuussuhteen merkitys	28
4.3.4	Organisaatiokulttuuri	29
4.3.5	Viralliset ja epäviralliset (varjo-) organisaatiot.....	32
4.3.6	Esimiehen rooli tiimin johtamisessa ja muutosten aikaan saamisessa.....	33
4.4	Yhteenveto.....	35
5	Roolikysely 2014 – tutkimus ja sen havainnot	37
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	37
5.2	Roolijumppa 2014 – kyselyn perusteella tehdyt havainnot ja kehitysehdotukset	38
5.2.1	Havaintoja tutkimuksen aikana.....	39
5.2.2	Roolijumppa 2014 -tutkimuksen tulokset	40
5.2.3	Tärkeimmät tehtävät asiakkuuksissa.....	40

5.2.4	RACI-mallin määrittämien tehtävien jakautuminen	40
5.2.5	RACI-mallin tehtäväkokonaisuudet tarkasteltuna vastuun jakautumisen toivetailan näkökulmasta.....	40
5.2.6	Tärkeimmät tehtävät vastaajan roolissa asiakkaan näkökulmasta katsottuna	40
5.2.7	Kannattavuuteen tai liikevaihdon kasvattamiseen liittyvät kehitysideoit	40
5.3	Myyjien haastattelut	40
6	Kehityskohteet.....	40
6.1	Kehityskohde 1	41
6.2	Kehityskohde 2	41
6.3	Kehityskohde 3	41
6.4	Tulevaisuuden kehitystoimenpiteet	41
7	Yhteenveto.....	41
7.1	Onnistumisen arviointi.....	41
7.2	Oman oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Roolijumppa 2014 –kysymykset:	46
	Liite 2. Myyjähaastattelun kysymykset:.....	47
	Liite 3. Opinnäytetyön aikataulu	47

1 Johdanto

Taloustilanteen jatkuvasti kiristyessä ulkoistuspalveluiden myynti asiakkaille vaikeutuu koko ajan. Uusissa kilpailutuksissa etenkin ulkomaalaiset suuret toimijat pystyvät tarjoamaan palveluitaan erittäin halvalla hinnalla. Suomalaisella tuotantohinnalla kilpaileminen on tällaisessa tilanteessa vaikeaa. Ensimmäinen ja helpoin tapa on tehdä samaa mitä aikaisemminkin, mutta tuottamalla ostettu palvelu halvempaan hintaan. Halvempi hinta voidaan saada aikaan esimerkiksi palvelutasoa laskemalla, teettämällä työtä alihankkijoilla halvemman kustannustason maissa, tai luomalla keskitetysti hallittavia ratkaisuja joita voidaan käyttää useamman asiakkaan kesken. Näiden ratkaisujen hinta on kuitenkin yleensä jollain mittarilla laskeva laatu. Laadun lasku voi olla todellista ja mitattavaa, tai loppukäyttäjistä voi tuntua että laatu on huonontunut. Asiakastytyväisyys kärsii, jos loppukäyttäjä huomaa, että hänen ongelmaansa ei käsitellä toimintaympäristössä huomioiden. Samoin asiakkaan joutuessa käsittelemään ongelmiaan esimerkiksi englannin kielellä suomen kielen sijasta syntyy ärtymystä. Lisäksi ei-äidinkielellä toimittaessa riski väärinymmärryksistä kasvaa, ja tätä kautta riski tuotantohäiriöistä nousee. Palvelutason lasku heijastuu siis suoraan loppukäyttäjien tyytyväisyyteen ja voi kohottaa tuotantohäiriöiden riskiä. Palvelutason lasku ei kuitenkaan juurikaan vähennä asiakkuuden hoitamiseen liittyviä kiinteitä kuluja. Ihmisiä on joka tapauksessa saman verran töissä tekemässä asiakkaan ongelmiin liittyviä töitä.

Jos kauppaa saadaan kuitenkin tehtyä myymällä palvelua yhtä halvalla kuin kilpailijat, saavutaan toisenlaisen ongelman luokse. Uudella hinnalla palvelusta saatava kate ei ehkä enää riitä kattamaan palvelun tuottamisesta kertyviä kuluja. Nopein tapa saada takaisin menetettyä rahaa on tuottaa halutut palvelut tehokkaammin, tätä kautta kate nousee. Tämä voi tarkoittaa tehtävien tehokkaammin tekemistä, tällöin samoja henkilöitä voidaan käyttää joustavasti muihinkin tehtäviin esimerkiksi toisissa asiakkuuksissa. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa palvelua tuottavan henkilöstön vähentämistä niin että kate nousee sopivalle tasolle. Tällöin seuraava ongelma muodostuu asiakkaalle tehdyistä palvelutasolupauksista.

Palvelutason todella rankka lasku saattaa toki laskea kuluja, mutta se puolestaan voi liian pitkälle vietyinä luoda tilanteen, jossa palveluntarjoajayrityksellä ei ole enää edellytyksiä tuottaa asiakkaan liiketoimintansa pyörittämiseen tarvitsemia palveluita kelvollisella tasolla. On myönnettävä, että nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä emme yksinkertaisesti pysty kilpailemaan hinnalla esimerkiksi suurten intialaisten toimijoiden kanssa.

Pelkillä kulujen karsimisella ei siis pysty pidemmällä aikavälillä tukemaan asiakasta heidän liiketoiminnassaan taloudellisesti kannattavalla tavalla niin, että säilyisimme haluttuna yhteistyökumppanina.

Jotta palveluntarjoajan toiminta säilyy tarpeeksi kannattavana, on pystyttävä karsimaan omia tuotantokustannuksia, nostettava liikevaihtoa, tai etsittävä uusia liiketoimintamalleja. Näitä toimenpiteitä voidaan tehdä yksin tai yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yksi tapa saada kasvatettua liiketoimintaa, on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, ja kehittää tapoja auttaa heitä liiketoimintansa ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Sen sijaan että vain myisimme ICT-palveluita asiakkaalle, olisimme enemmänkin luotettava kumppani joka proaktiivisesti huolehtii omasta alueestaan, ikään kuin olisimme osa asiakasyritystä. Toivetilana on päästä osaksi asiakkaan arkea ”vain palveluntarjoaja” -statuksen sijasta. Tällöin olisimme kilpailutusten ja oman tulevaisuutemme näkökulmasta huomattavasti paremmassa asemassa tavalliseen palveluntarjoajaan verrattuna. Yrityksemme siirtyi Nordic – tason johdon päätöksellä toimintamalliltaan bulkkitarjoajasta enemmän lisäarvoa luovaksi organisaatioksi maaliskuussa 2015. Bulkkitarjoaja tuottaa palvelua tasan sen mukana mitä asiakasyritys on tilannut. Esimerkiksi palvelinten hallintaa myytäessä bulkkituottaja huolehtii että asiakkaan ostamat palvelimet saavat sähköä ja jäähdytystä, muttei puutu niiden toimintaan sen enempää. Lisäarvoa luotaessa asiakkaalle kehitetään mahdollisuuksia käyttää nykyistä palvelinkapasiteettia tehokkaammin tai uudella tavalla asiakkaan liiketoimintaa tukien. Tätä kautta asiakas saa palveluntarjoajalta vetoapua oman liiketoimintansa kasvattamiseen.

Lisäarvoa luovassa organisaatiomallissa emme siis enää myy esimerkiksi sähköpostia ”kilohintaan”, vaan pyrimme toimittamaan asiakkaalle ennakoivasti ratkaisuja, jotka auttavat heitä kasvattamaan tai tehostamaan omaa toimintaansa. Bulkkitarjoajalla tarkoitetaan tässä kehitysprojektissa yritystä, joka myy mahdollisimman samanlaista tuotetta tai palvelua eri asiakasyrityksille. Lisäarvoa tuottava palveluntarjoaja puolestaan pyrkii ymmärtämään asiakasyrityksen liiketoiminnan perinpohjaisesti, ja tämän ymmärryksen avulla kehittää ja tarjota palveluita ja ratkaisuja, joiden avulla asiakasyritys saa omaan liiketoimintaansa lisäpontta ja kasvua. Tämän ajatusmallin erilaisuus on kuitenkin huomattava vanhaan verrattuna, ja sen jalkauttamiseen tarvitaan perusteellista toiminnan muutosta.

2 Kehitysprojektin tarkoitus

Tämän kehitysprojektin tavoitteena on kerätä yhteen ja analysoida sisäisiltä sidosryhmillämme saatavaa tietoa siitä, millä toimenpiteillä, parhailla käytännöillä tai muutoksilla saisimme heidän mielestään nykyisten asiakkaidemme liikevaihtoa tai katetta kasvuun. Näi-

den toimenpiteiden avulla saamme pelivaraa tämän hetken markkinatilanteen voittamiseen kilpailijoihimme nähden yksittäisten asiakkuuksien tasolla.

Toimenpiteet voivat olla tehostamiseen, katteen nostamiseen ja asiakkaan kokeman lisäarvon kohottamiseen tähtääviä. Näitä analyysin kautta nousseita toimintamalleja peilataan kirjoittajan toimesta kokeneiden ja moninaisissa liiketoimintaympäristöissä toimineiden myyjien näkemyksiin ostajarajapinnasta. Tätä kautta pystymme vastaamaan ympäristötämme kumpuaviin hinta- ja laatuvaiveisiin paremmin kilpailutilanteissa, vanhojen sopimusten pitämisen lisäksi.

2.1 Työn tavoite ja rajaus

Tavoitteena on selvittää, mikä tai mitkä ovat poikkeuksellisen hyviä toimintamalleja tai lisäarvon muodostamista parantavia kilpailutekijöitä Managed Services – osaston toiminnassa. Näiden toimintamallien laajemman käyttöönoton avulla saamme parannettua toimintaamme kaikissa asiakkuuksissa, ja siten tuotettua asiakkaillemme tehokkaammin lisäarvoa. Tämän onnistuessa voitamme uusia tarjouskilpailuja, ja saamme uusittua vanhoja sopimuksia ilman kilpailutusta.

Nämä kyselyn kautta etsittävät toimintamallit tai kilpailutekijät voivat olla palvelumme sisältöön, prosesseihin, hallintoon tai laatuun liittyviä muutoksia. Tutkimuksen kautta tehdyistä löydöksistä Accounts-osaston johto valitsee kirjoittajan kanssa yhteistyössä sopivat mitattavissa olevat kehitystoimenpiteet implementoitavaksi. Tämän jälkeen kirjoittaja testaa niitä käytännössä yhteistyössä kehityspäälliköiden kanssa Managed Services – osaston eri rooleissa oleville henkilöille. Tätä kautta vaikutetaan sekä ihmisten ajattelutapaan, parantaa asiakkuuksien kannattavuutta ja mahdollisesti muutetaan prosessejamme tukemaan paremmin lisäarvon tuottamista asiakkaalle.

Tarkasteltavat sidosryhmät ovat sisäisesti Managed Services –osastolta noin 140 henkilöä, henkilökohtaisesti haastateltavia myyjiä on viisi kappaletta. On selvää, että koko yrityksen toimintakulttuuria ei voida tämän kehitysprojektin johtopäätösten perusteella muuttaa. Jos teoria ja havainnot ovat kuitenkin yhteneviä muualla organisaatiossa tehtyjen analyysien kanssa, käytetään tätä työtä lisätukena uusien toimintamallien käyttöönotossa. Kohteena oleva osasto vastaa kokonaisuudessaan ulkoistettujen ICT-palvelusopimusten täyttämistä niin asiakkuuden kuin palvelutuotannonkin puolella. Tästä johtuen heillä on paras tietämys ja suurin intressi tunnistaa nämä tekijät. Lisäksi heidän innostuksensa on nopein tapa saada menestyksen esimerkin kautta uutta ajattelumallia käyttöön koko organisaatiossa.

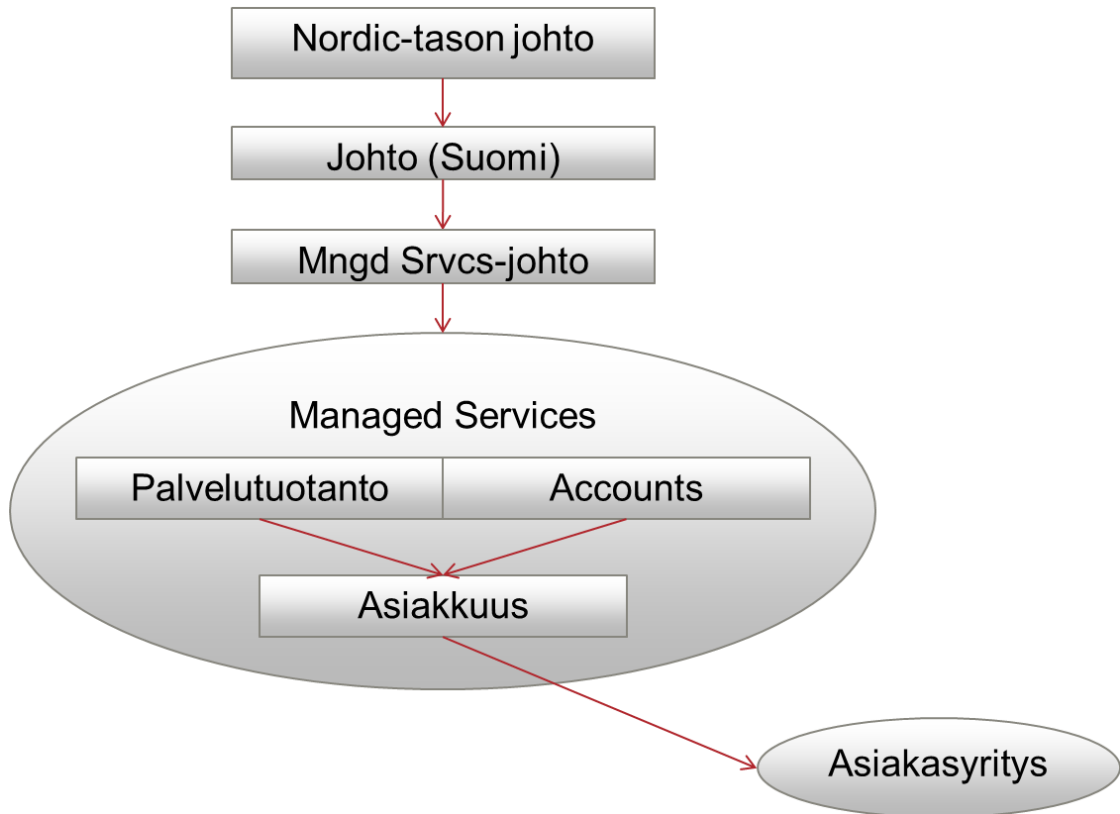
Kyselytutkimuksen vastauksista kirjoittaja tutkii myös mitkä Yrityksen X sisäiset tekijät haittaavat tai estävät asiakkaiden kaipaaman palvelun tuottamista, tai luovat meistä asiakkaiden suuntaan kuvaa hitaana kehittäjänä, joka ei mahdollisesti sopimuksiin tehdyistä kirjauksista huolimatta kuitenkaan kehitä asiakkaiden ICT-palveluiden toimintaa.

Isossa talossa tiimit, osastoista puhumattakaan, eivät usein keskustele keskenään. Tämän kehitysprojektin kaltainen laajemman tarkastelun näkymä on tästä johtuen johtajistolle tarpeellinen työkalu työntekijöiden ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Tätä kautta me puolestaan turvaamme nykyisiä asiakassuhteitamme, ja saamme aikaan hyvää puskaradioviestintää myös potentiaalisessa asiakaskunnassamme. Tämä selvitys on myös tärkeä sekä uusasiakashankinnan, että nykyisten asiakkaiden pitämisen näkökulmasta. Uuden asiakkaan tekemä palveluntarjoajien kilpailuttaminen on erittäin kallis projekti ulkoistus-toimintaa tekeväälle yritykselle. Myös olemassa olleen sopimuksen päätteeksi tehty avoin kilpailutus on yhtä kallista, ja se johtaa suurimmassa osassa kilpailutuksia katteiden pienenemiseen.

Tässä työssä ei puututa HR -toimintaan, johtamiseen, palkkaukseen tai vastaaviin sisäisiin kehityskohteisiin, jos ne eivät ole skaalattavissa koko osastoa koskeviksi. Työssä ei myöskään oteta kantaa esimerkiksi maaston organisaatioon liittyviin asioihin tai rahoituksen rakenteeseen.

2.2 Kohdeorganisaatio

Yritys X on Suomen mittakaavassa suuri ICT-palveluiden tuottajayritys, jonka asiakkaita ovat niin pienet yritykset kuin suuret kansainväliset konsernit. Tarjottavia palveluita ovat muun muassa helpdesk-toiminnat, palvelinten hallinta ja valvonta, tietoliikenteen hallinta ja valvonta, sovellusten tuki, lähitukipalvelut ja asiakkaan muutosten tukipalvelut.



Kuvio 1. Yritys X:n hierarkia Managed Services –osaston näkökulmasta

Tämän kehitysprojektin kohdeorganisaatio on Yritys X:n Managed Services – jaoston sisällä toimiva Accounts -osasto. Managed Services -osastolla työskentelee noin tuhat henkilöä. Roolien vastuut vaihtelevat Managed Servicesissä helpdesk-tehtävistä johtoryhmän jäseniin, mutta lähtökohtaisesti kaikki työskentelevät jossain määrin yhden tai useamman asiakkuuden parissa.

Accounts-osastolla näistä henkilöistä työskentelee noin 250. Nämä henkilöt vastaavat asiakkuuksien kanssa tehtyjen sopimuksien kannattavuudesta ja huolehtivat omalta osaltaan palvelutuotannon kanssa, että asiakasyrityksen ostama palvelu pystytään tuottamaan. Tässä kehitysprojektissa tehtävät kyselytutkimukset tehdään tämän Accounts-osaston erikseen valituille noin 140 päällikötason henkilöille.

Asiakkuudella viitataan tässä kehitysprojektissa yksittäistä asiakasyritystä hoitavaan ryhmään. Tämä ryhmä on taloudellisessa vastuussa asiakkuuden taloudellisesta tilanteesta, ja edesauttaa oman asiakasyrityksensä asioita Yritys X:n sisällä.

2.3 Raportin rakenne

Teoriaosuudessa tarkastellaan arvon määritelmää ja sen muodostamista asiakkaalle, asiakkuuden hallintaa, sekä itse ulkoistamista. Empiirinen osuus koostuu kahdesta kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta joita peilataan teoriaan, etenkin asiakkuuden hallintaan ja arvoon. Näiden tulosten perusteella muodostetaan käsitys tärkeimmistä toimista tai kehityskohteista, ja mahdollisuuksien mukaan realistiset keinot niiden jalkauttamiseksi asiakkuuksiin.

2.4 Kehitysprojektin raportissa käytettävä käsitteistö

Ulkoistaminen tarkoittaa toimintaa, jossa yritys ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta palvelun, jota se ei itse syystä tai toisesta halua tuottaa (Pajarinen 2001, 6). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen valikoimaan kuuluvan tuotteen tai prosessin osittaista valmistamista tai suorittamista yrityksen ulkopuolella (Carmel & Tjia, 18). Määritelmän sisään kuuluu myös joidenkin yrityksen liiketoimintaan kuuluvien toimintojen hankkiminen ulkoiselta palveluntarjoajalta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17).

Ulkoistaja tarkoittaa tässä kehittämissuhteissa asiakasyritystä, joka ostaa palvelua palveluntarjoajayritykseltä, joka tuottaa haluttuja palveluita omalla henkilöstöllään. Ulkoistaja on synonyymi asiakasyritykselle.

Palveluntarjoaja on taho joka myy erilaisia palveluita asiakkaiden tarpeisiin, tuottaa siis asiakkaan ulkoistaman toiminnon palveluna. Kehitysprojektin kohteena on palveluntarjoajan asiakkuuksien hallinnasta vastaava osasto.

ICT-ulkoistaminen tarkoittaa tarkennettuna ICT-toimintojen tuottamista asiakkaan organisaation ulkopuolella.

Loppukäyttäjä on asiakasyrityksen henkilö, joka käyttää tavalla tai toisella palveluntarjoajan palveluita.

RACI –malli on Yrityksen X käyttämä lista tehtävistä ja rooleista joille kyseinen tehtävä kuuluu. RACI-nimi juontuu tehtävien vastuiden jakamisesta. R tarkoittaa ”responsible”, tämä rooli toteuttaa määritellyn tehtävän. A = ”accountable” on lopullisessa vastuussa tehtävän suorittamisesta vaikka voikin delegoida tehtävän R:lle. C tarkoittaa ”consulted”, tällöin henkilöltä voidaan pyytää kommentti tehtävään. Viimeisenä I tarkoittaa ”informed”, informoidaan henkilöä tehtävän aikana. Tehtävät on jaettu neljään pienempään tehtävään.

kokonaisuuteen. Nämä tehtäväkokonaisuudet ovat: uuden asiakkuuden käynnistys, palvelun ohjaus, palvelun kehittäminen sekä asiakkuuden johtaminen ja kehittäminen.

3 Kehitysprojektin menetelmien kuvaus

Kehitysprojektissa selvitetään organisaation sisäisesti lisäarvon tuottamisen, liikevaihdon parantamisen tai katteen nostamiseen liittyviä parhaita käytäntöjä. Tarkoituksena on muuttaa olemassa olevaa joten kehitysprojekti tehdään toimintatutkimuksena. Koska henkilöstöltä halutaan parhaita ideoita ja käytäntöjä, on luontevaa tehdä kehitysprojektiin liittyvät tutkimukset kvalitatiivisina tutkimuksina.

3.1 Tutkimusstrategia

RACI-kirjaimet viittaavat sanoihin Responsible, Accountable, Consult ja Inform. RACI-mallissa eri tehtävät on jaettu rooleille mallin teko-aikaan järkeväksi katsotulla tavalla. Kehitysprojektin Roolikysely alkoi alun perin puhtaasti RACI –mallin tarkasteluna, tarpeena oli selvittää mallin toteutumisen nykytila, ja kerätä henkilöstön toiveet uuden mallin tekemisessä huomioon otettaviksi. Oletuksena oli tällöin, että jotkut tehtävät katsotaan nykyään syystä tai toisesta väärille rooleille kuuluviksi, ja nämä epäjohtonmukaisuudet haluttiin kytkeä pois. Kyselyä kuitenkin laajennettiin kun havaittiin, että tätä kautta voitaisiin kootusti kerätä jokaisen näkemyksiä toimenpiteistä tai parhaista käytännöistä, joita asiakkuuksissa on tällä hetkellä käytössä. Normaali työpäivä on niin pirstaleinen, että tämän tapaisella ajatustenvaihdolle kollegoiden kanssa ei ole riittävästi aikaa.

Kirjoittaja halusi myös selvittää myyjien näkemyksiä asioihin, etenkin asiakkaalle tuotettavan lisäarvon näkökulmasta. Tätä varten haluttiin saada sopiva myyjäjoukko vastaamaan erilaisiin kysymyksiin kilpailutuksissa vastaan tulleista menestyksistä tai epäonnistumisista.

Näillä kvalitatiivisilla tutkimuksilla on tarkoitus hakea ratkaisuja niiden henkilöiden kokeemuksesta, jotka näiden asioiden kanssa painivat eniten asiakkuustasolla.

3.2 Tutkimuksien suunnittelu

Haastattelututkimuksesta käytettiin sisäisesti nimeä Roolikysely 2014. Roolikysely 2014:n suunnittelu aloitettiin yhteisellä palaverilla 21.5.2014. Kysymyspatterin suunnittelu aloitettiin kaikkien käytössä olevan RACI -mallin tehtävien tarkastelulla. Näiden kysymyksien lisäksi mietittiin lisäkysymykset, joiden avulla haettiin vastaajilta näkemystä tärkeistä teh-

tävistä asiakkuuksien sisällä niin sisäisesti kuin asiakasyrityksen näkökulmasta, sekä ideoita jotka kasvattavat liikevaihtoa tai katetta.

Myyjien haastatteluja varten pyydettiin sopivaa henkilöstöä myynnin johdolta 3.12.2014, loppujen lopuksi henkilöt saatiin nimettyä helmikuun 2015 lopussa. Myyjien haastattelujen kysymykset suunniteltiin kirjoittajan toimesta teemojen sisällä mahdollisimman avoimiksi ja keskusteleviksi, jotta ajatuksia saataisiin irti ilman liiallista johdattelua.

3.3 Tutkimuksien toteutus

Lomien ja syksyn aikana ilmentyneiden organisaatiomuutosten takia kysely päätettiin suorittaa vasta loppuvuodesta 2014. Tällöin vastaajilla olisi mahdollisimman hyvin aikaa miettiä vastauksiaan. Roolikysely 2014 toteutettiin Webropol-kyselynä marras-joulukuussa 2014. Myyjien haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina maaliskuussa 2015.

Roolikysely oli RACI-mallin tehtävien suuren määrän takia hyvin raskas vastattava. Tätä varten päätettiin pitää useita infotilaisuuksia joiden aikana kyselyyn voi alkaa vastaamaan. Kirjoittaja oli myös koko ajan käytettävissä lisätarkennusten saamiseksi.

Myyjien haastattelut suoritettiin telekonferensseina 23.3 – 2.4.2015, ja tulosten analysointi aloitettiin saman tien.

4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä kirjoittaja esittelee kolme asiaa, jotka ovat tärkeitä asiakkaan ulkoistuksen menestyksekkään hoitamisen kannalta. Ne ovat ulkoistaminen itsessään, asiakkuuden hallinta Key Account Management – näkökulmasta tarkasteltuna ja arvo. Näistä kolmesta arvo on tulevaisuuden kannalta mielenkiintoisin. Asiakkaat ovat nykyään erittäin hintatietoisia, ja ICT-palveluja myyvä yritys ei enää pysty myymään pelkkää tietokonetta tai sähköpostia. Asiakkaan tulee saada jotain erityistä lisäarvoa, ja meidän menestyksemme avaimena on toimittaa heille tämä arvo kustannustehokkaasti.

4.1 Ulkoistaminen

Palvelu on teko, toiminta tai prosessi, jonka lopputulos ei ole fyysinen tavara, ja joka edustaa taloudellista arvoa. Arvon voidaan katsoa muodostuvan myös palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistoiminnasta käyttötilanteessa. On mahdollista myös sanoa, että ulkoistuspalvelun tarkoituksena on auttaa asiakasta itseään tuottamaan yritykselleen lisäarvoa tekemisen esteitä poistamalla, tai vaihtoehtoisesti toimintaa edistämällä. Palvelun kautta

voi päästä myös käsiksi resurssiin, jota yrityksellä ei itsellään ole mahdollista saada. (Ojasalo 2010, 15–17; Tuulaniemi 2011, 16)

Palvelun ominaispiirteitä ovat aineettomuus, monimuotoisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, ja ainutkertaisuus. Palvelua ei voi varastoida, se kulutetaan tuottamishetkellä, kukin palvelua tuottava yksittäinen henkilö on erilainen, ja siten lopputuotekin voi vaihdella henkilökohtaiset erojen takia. Kun palvelua on käytetty, sitä ei voi palauttaa kuten tavaraa (Ojasalo 2010, 27).

Yritysten välisessä kaupassa kauppaa käydään hyvin monesti palveluilla, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman. Asiakkaan ongelma on tässä tapauksessa ero tahto- ja nykytilan välillä, tämä ero halutaan kuroa umpeen ostamalla ratkaisu palveluna yrityksen ulkopuolelta (Ojasalo 2010, 62).

4.1.1 Ulkoistajan rooli asiakkaan ongelmienratkaisussa

Palvelua tuottava yrityksellä on ulkoistuksen laadusta riippuen eritasoisia rooleja ongelmanratkaisussa. Asiantuntijapalveluiden tapauksessa palveluntarjoajayritys vastaa asiakkaan ongelman ratkaisusta, ja tuottaa valmiin lopputuloksen. Tällöin vastuu ratkaisusta on palveluntarjoajalla. Suorittava palvelu taas tekee asiakkaan, tai asiakkaan nimeämän kolmannen osapuolen, vaatimia muutostoimenpiteitä. Tässä tapauksessa vastuu on puhtaasti asiakkaalla. Edistäjä taas auttaa asiakasta löytämään ongelmaansa ratkaisua, ja mahdollisesti myös toimeenpanee ratkaisun. Tällöin vastuu on jaettu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Ojasalo 2010, 74 - 76)

Yksi palveluntarjoaja voi vaihdella asemaansa näiden vastuiden välillä sopimuksesta riippuen. Esimerkiksi yritys voi vastata sovelluksen alustan toiminnasta, mutta ei ota kantaa itse sovelluksen toimintaan. Näiden vastuukysymysten ristiriita nousee ongelmatilanteissa helposti esiin, silloin sopimusten tarkkuus ja vastuukysymysten määrittely jo ostovaiheessa nousee erittäin tärkeään asemaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 120). Jos toiminto ei ole, tai se ei kasvata lisäarvoaan kehittämällä rooliaan strategiseksi ja lisäarvoa luovaksi, se on suuressa vaarassa tulla ulkoistetuksi (Kauppinen 2006, 48).

Ulkoistusta miettivän yrityksen on tärkeää ymmärtää, mitä se haluaa hankinnassa olevalta palvelulta. Vaatimusten määrittelyyn ja hallintaan (requirement management) kannattaa jo kohtuullisen pienten projektien kohdalla käyttää noin 15 % budjetista. Puutteelliset määrittelyt johtavat yleensä myöhästymisiin, budjetin ylityksiin ja virheiden korjaamiseen. Näihin kuluu pahimmillaan kolminkertainen määrä resursseja. (Kauppinen 2006, 60–61)

Ojasalon mukaan palveluiden kehittämisessä ja tutkimuksessa tulevat 2010-luvulla korostumaan seuraavat osa-alueet: kasvun aikaansaaminen palveluiden avulla, palveluliiketoimintamallien kehittäminen ja tuotelähtöisten organisaatioiden muuttaminen palveluorganisaatioiksi, yksilöiden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen palveluilla, palvelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen, palveluinnovaatioiden synnyttäminen, palvelumuotoilun edistäminen, palveluorganisaatioiden verkostojen ja arvoketjujen kehittäminen, palveluiden brändääminen ja myyminen, palvelukokemusten parantaminen yhteisellä arvonluonnilla (co-creation), palveluiden arvon mittaaminen ja optimointi, tekniikan hyväksikäytön lisääminen palveluiden tuottamisessa. (Ojasalo 2010, 19)

Voidaankin todeta, että moniosaajayritykset vähenevät, ja tilalle tulee muutamaan asiaan keskittyneiden yritysten verkostoja. Nämä verkostot tuottavat yhteistoiminnalla asiakkaiden haluamaa palvelua.

Yleisin ääneen sanottu syy ulkoistamiselle on halu saada aikaan kustannussäästöjä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24). Tämä voidaan toteuttaa myös tuottamalla palvelua maantieteellisesti kauempana mutta palkkakustannuksiltaan halvemmassa paikassa, esimerkiksi Suomessa pienemmissä kaupungeissa tai kokonaan ulkomailla (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 17).

Krymin mukaan muita syitä ovat myös: nopeutettu lopputuotteen markkinoille saaminen, oman henkilökunnan tehokkaampi käyttö, mahdollisuus saada käyttöön henkilöstöä osaamiseltaan laajemmasta joukosta, mahdollisuus saada käyttöön juuri ulkoistettavan toiminnon kannalta tehokkaimmat prosessit ja mahdollisuus tuulettaa omaa yrityskulttuuria. (Krym 2012, 9)

Lisäksi ulkoistaminen antaa mahdollisuuden keventää yrityksen tasetta siirtämällä pääomaa sitovia osia yrityksestä ulkoistuskumppanin taseeseen, parantaa laatua ja yhtenäistää toimintatapoja (vrt. Krymin tehokkaammat ja testatut prosessit), kiertää mahdollisia rekrytointikieltoja hätätilanteissa, välttää kiinteitä kustannuksia käyttämällä ulkoistajan resursseja vain tarpeen mukaan, kiertää budjettirajoitteita ja yksittäistapauksissa tarjoaa tavan hankkiutua eroon toimimattomasta tai jopa sairaasta organisaation osasta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25)

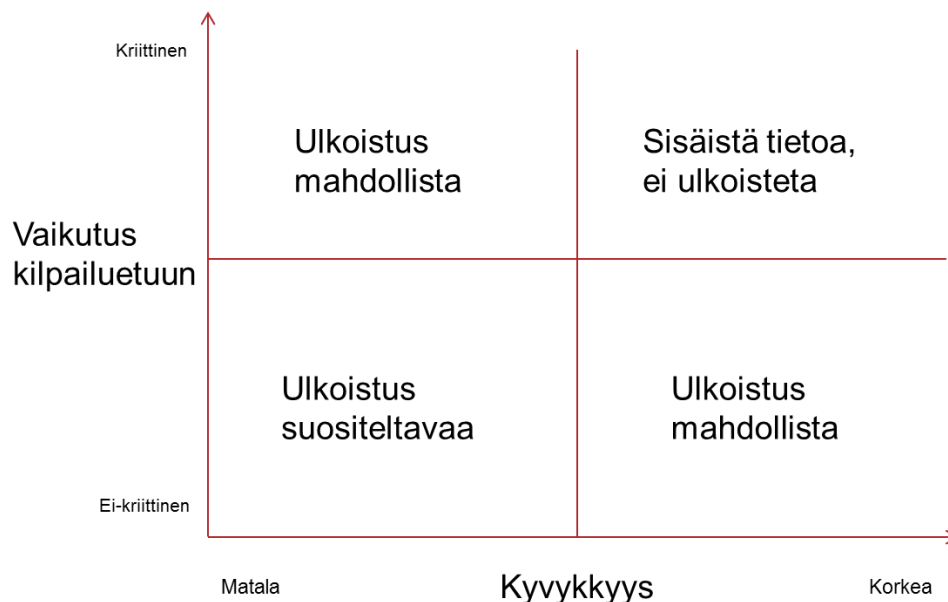
4.1.2 Perusteluja ulkoistuspäätöksen tekemiselle

Vielä 80-luvulla yritykset hoitivat kaikki liiketoimintaansa liittyvät tukifunktiot itse, mukaan lukien IT:n. Nykyaikana ydinosaamiseen keskittyminen on kuitenkin tiukentuneen kilpai-

lun, ja teknologisen kehityksen kautta muodostunut trendiksi. Näille ulkoistussopimuksille on tyypillistä pitkät asiakassuhteet, ja palveluntarjoajan pyrkimys asiakkaan strategiseksi kumppaniksi. (Ojasalo 2010, 121; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 122)

Peter Dunckerin kehittämän SMART-mallin avulla ulkoistusta harkitseva asiakasyritys voi analysoida muiden käyttötarkoitusten lisäksi myös ulkoistuspäätöksen järkevyyttä. Mallissa jaetaan tavoite viiteen osaan: tarkka päämäärä, mitattavissa oleva lopputulos tai muutos, sisältää toteutettavan toimenpiteen, sisältää lopullisen tahtotilan ja aikarajan tavoitteelle (specific, measurable, actionable/achiveable, result-focused/realistic, time-bound/time related). Tämän menetelmän avulla ajoittain abstrakti tilanteenhahmotus pysytään muuttamaan mitattavaksi ja selkeäksi toiminnaksi. (Krym 2012, 3; Jobber & Lancaster, 2009, 51)

Kern & Willcocksin nelikenttämallilla analysoidaan toiminnon merkitystä kilpailuedulle, ja toiminnon kyvykkyysvaatimusta. Korkeaa osaamistasoa vaativan, ja selkeäksi kilpailueduksi tunnistetun toiminnon ulkoistaminen, on yrityksen tulevaisuuden kannalta hyvin vaarallinen toimenpide. Tällöisessä tilanteessa käytännössä lahjoitetaan kilpailuetu ulkoistusta tarjoavalle yritykselle (Plugge 2012, 11). Ulkoistavan yrityksen näkökulmasta ulkoistamalla voidaan saavuttaa kustannustehokkaampi toimintamalli, saada kohdennettua yrityksen voimavaroja ydinosaamiseen, ja nostettua yrityksen organisaation joustavuutta.



Kuvio 2. Kern & Willcocksin ulkoistuksen nelikenttämatriisi (Plugge 2012, 11, mukaeltu)

Yritykset joutuvat kustannustehokkuuden parantamiseksi harkitsemaan tarkkaan, mitkä toiminnot heidän kannattaa hoitaa itse, ja mitkä jättää ulkoistuskumppaneiden hoidettavaksi (Beulen, Ribbers, Roos 2011, 10). Kustannussäästöä saadaan valitsemalla ulkoistuskumppani, joka tuottaa palvelun ulkoistajaa tehokkaammin tai pienemmillä tuotannon-tekijöiden kustannuksilla (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21).

Kolmen P:n (people, processes, productivity) kautta saadaan asiakkaalle hyötyjä, mitä he eivät pysty itsenäisesti saavuttamaan ainakaan kustannustehokkaasti (Krym, 2012, 8; Ojasalo 2010, 30).

Ulkoistussopimus tuottaa palveluntarjoajalle kohtuullisen hyvin ennakoitavissa olevaa työsuoritemäärää ja kassavirtaa. Tällöin ei ole niin suurta painetta uusien asiakkaiden hankinnalle. Lisäksi ulkoistuspalvelua myyvä yritys kykenee hyödyntämään resurssejaan tehokkaammin kloonaamalla toimintamallejaan useamman asiakkaan käyttöön. Näin ulkoistuspalvelun toimittajan riippuvuus yksittäisistä asiakkaista vähenee. (Pajarinen 2001, 20; Ojasalo 2010, 132)

4.1.3 Ulkoistuksen riskit

Ulkoistuksen hallinnointi, ydinosaamisiin liittyvien tietojen luottamuksellinen käsittely pidemmällä aikavälillä, sekä näihin liittyvät kustannukset voivat pidemmällä aikavälillä nousta asiakkaalle ulkoistamisen kautta saatuja säästöjä suuremmiksi. Lisäksi suurena taustariskinä on liiallinen ulkoistus, jossa asiakasyritys ulkoistaa epähuomiossa kilpailukykynsä kannalta keskeisiä toimintoja. Markkinatilanteen muuttuessa asiakasyritys ei välttämättä enää kykene vastaamaan omien asiakkaidensa tarpeisiin (Pajarinen 2001, 18).

Palveluntarjoajalle riskinä on kuitenkin liian tiukasti yksittäisen asiakkaan tarpeisiin räätälöidyt sopimukset, tai toiminnot joita ei pystytä syystä tai toisesta käyttämään jaetusti kaikkien asiakkaiden kesken. Tällöin on mahdollista, että yritys luo osaamista jolla ei ole tarvetta muissa asiakkuuksissa. Silloin asiakkuuden loppuessa ulkoistuspalvelua tuottavan yrityksen käsissä on paljon teknologiaa ja henkilöitä, joiden osaaminen ei välttämättä ole siirrettävissä tehokkaasti muihin käyttötarkoituksiin. Olemassa on myös mahdollisuus opportunistiselle sopimukselle, jossa ei haeta win-win – tilannetta, vaan vain oman edun maksimoimista ulkoistuspalvelua tuottavan yrityksen kustannuksella. Fyysisten tuotteiden valmistuksessa on olemassa riski pitkän tuotantoketjun, ja siihen liittyvien laskutustoimintojen viivästyemisestä. Suoritteesta saatava maksu saattaa viivästyä vaikean markkinatilanteen takia, mutta kulut ovat jo tässä kohtaa palveluntarjoajan rasitteena. Lisäksi on

tärkeää pystyä reagoimaan nopeasti myös asiakkaan kysynnän laskemiseen. (Pajarinen 2001, 20; Ojasalo 2010 116, 133)

Krym jakaa ulkoistamisen riskit kolmeen osaan: asiakkaan ulkopuolisiin riskeihin, asiakkaan sisäisiin riskeihin ja asiakkaan henkilökohtaisiin riskeihin. Ulkoisia riskejä ovat esimerkiksi palveluntarjoajan kyvyttömyyteen toimittaa sovittua palvelua, tietoturvaan liittyvät ongelmat ja yhteistyökyvyttömyys palveluntarjoajan kanssa. Sisäisiä riskejä ovat suhteetomat odotukset ja organisaation ongelmat vastaanottaa palvelua ulkopuoliselta toimijalta ja avainhenkilöiden menettäminen. Henkilökohtaisena riskinä näkyvin on kyvyttömyys päästää irti ulkoistetusta toiminnasta ja sen aiheuttamat hankaukset palveluntarjoajan tai loppukäyttäjien kesken. (Krym 2012, 8)

Joskus myös aliarvioidaan organisaatiossa hajallaan olevan asiakasta koskevan tiedon integroinnin ongelmat. Näissä tapauksissa jää tunnistamatta eri tietojärjestelmien sisältämän datan oleminen ympäri asiakasyrityksen IT-infrastruktuuria ja tästä seuraava niiden integroinnin mahdottomuus. Tällöin esimerkiksi käyttäjähallinnan integraatio ja sitä seuraavat automatisointimahdollisuudet jäävät realisoitumatta ja käsityönä tehtävänä ovat erittäin kalliita. (Ojasalo 2010, 133)

Woodburnin ja McDonaldsin näkemyksen mukaan ulkoistussuhteen epäonnistumisella on kolme eri ulottuvuutta: muutokset, palveluntarjoajan ja asiakkaan suhde, ja palveluntarjoajan suoriutuminen. Muutokset pitävät sisällään muutokset avainhenkilöissä, markkinatilanteessa ja omistussuhteissa tai yrityskulttuurissa. Suhde tarkoittaa asiakkuudesta vastaavan henkilön asennetta, luottamuksen rikkoutumista ja liiallista tyytyväisyyttä. Suoriutuminen taas kuvaa palveluntarjoajan kykenemättömyyttä tuottaa palvelua sovittujen mitareiden mukaisesti. (Woodburn & McDonalds, 2011, 82)

Myös sopimuksen neuvotteluvaiheessa puhutut, tai suullisesti sovitut asiat, saattavat jäädä kirjaamatta tarkasti sopimukseen. Näihin palaaminen myöhemmin ongelmien kautta aiheuttaa usein molemminpuolista ärsyyntymistä. Palvelun ulkoistanut asiakasyritys ei voi jättää palveluntarjoajaa oman onnensa nojaan, ICT-palveluissa viimeinen päätösvalta on lähtökohtaisesti asiakkaan tietohallinnolla. On myös mahdollista, että ulkoistava asiakasyritys ei varsinaisesti ymmärrä omia tarpeitaan, tai haluttua lopputulosta, eikä sitä kautta osaa määrittää todellisuudessa tarvitsemaansa palvelua.

(Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106, 162 - 164; Ojasalo 2010, 45, 133)

Globalisaation myötä markkinoille on tullut aidosti kansainvälisillä markkinoilla kustannuksilla kilpailevia yrityksiä. Asiakkaat vaativat samanaikaisesti korkeampaa laatua ja hal-

vempia hintoja (Santalainen 2009, 63). Tällöin tuottojen säilyttämisessä yrityksen pitkäaikaisen olemassaolon kannalta sopivalla tasolla on ulkoistuspalveluita tarjoaville yrityksille paljon haasteita.

4.1.4 ICT-toimintojen ulkoistaminen

ICT-ulkoistustoiminta tarkoittaa yleensä ohjelmistojen tai niiden osien tuotantoa ulkoisella palveluntarjoajalla. ICT-palveluiden tuotantoon puolestaan viitataan yleensä termillä ”ICT-enabled services (ITES)”. Tässä kehittämissuunnitelmassa ICT-ulkoistamisesta puhuttaessa viitataan nimenomaan erilaisten ICT-palveluiden tuottamiseen. Nämä palvelut pitävät sisällään muun muassa työasemien, palvelinympäristöjen ja sovellusten ylläpitoa, niihin liittyvien projektien hallintaa ja arkkitehtuurin suunnittelupalveluita asiakasyritykselle (Carmel & Tija 2005, 28 - 29).

Aikaisemmin ICT-ulkoistustoiminta oli hyvin paikallista, vielä 1990-luvulla ICT-yritykset toimivat maatasolla ja tuottivat käytännöllisesti katsoen kaikki asiakkaille suunnatut palvelunsa kotimaassaan, kotimaisella henkilöstöllä, huolimatta mahdollisesta kansainvälisestä omistuspohjasta. Jokainen maaorganisaatio teki asiat omalla tavallaan, paikallisen yrityskulttuurin mukaisesti (Plugge 2012, 10). 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa kuitenkin etenkin tietoliikenneteknologian kehittyminen ja halventuminen avasi mahdollisuudet tuottaa ICT-tukea etäältä.

Globalisaation kautta markkina-alueelle tulleet suuret aasialaiset toimijat säilyttivät suuret kustannuspaineet ICT-ulkoistuspalveluita tuottaneiden yritysten päälle. Tällöin yritykset alkoivat ulkoistamaan liiketoimintaa tukeviksi kokemiaan ICT-palveluita. Tätä kautta on muodostunut täysin normaaliksi toimintamalliksi tuottaa palvelua siellä mistä sen saa tarpeeksi laadukkaasti tarpeeksi edulliseen hintaan.

Tämän tutkimuksen kirjoittajan kokemuksen perusteella ICT-ulkoistamisen puolesta puhuvat syyt ovat pysyneet 90-luvulta lähtien hyvin pitkälle samoina. Ne myös seuraavat hyvin vahvasti yleisiä ulkoistamisen hyötyjä (Beulen ym. 2011, 14).

Ulkoista palveluntarjoajaa käytettäessä ICT-palveluiden kokonaiskustannuksia saadaan laskettua (Beulen ym. 2011, 15). Mitä toistuvampia toimintoja ja mitä standardoidummilla työvälineillä ne tehdään, sitä järkevämpää toiminta on ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle (Pajarinen 2001, 8). Tätä kautta saadaan oman organisaation osaaminen kohdennettua tukemaan ydinliiketoimintaa, ja mahdollisesti myös vähennettyä näin ylimääräisiksi käyneitä henkilöresursseja. Ulkoistaminen synnyttää ulkoistamispalveluja tuottavalla yrityksellä

le skaalaetuja, ja tätä myöten mahdollistaa suoritteen tuottamisen asiakkaalle halvemmalla, kuin mitä se heidän itse tekemänään olisi mahdollista.

Uusia palveluita saadaan monesti nopeammin käyttöön palveluntarjoajan avulla (Beulen ym. 2011, 16). Esimerkiksi yritystoston kautta yritys voi joutua tilanteeseen jossa heillä onkin käsissään ostetun yrityksen tuote tai palvelu, jota he eivät omalla puolella pysty käyttämään tai myymään tehokkaasti. Mahdollisten tietoteknisten ongelmien kohdalla palveluntarjoajan tulee pystyä ehdottamaan, ja ottamaan nopeasti käyttöön ratkaisuja, joilla asiakasyritys pystyy saamaan ostamansa yrityksen palvelun tehokkaaseen käyttöön.

ICT-palveluita saadaan myös joustavammiksi ulkoista palveluntarjoajaa käyttämällä. Asiakkaalle tuotettavien palveluiden tulee vastata myös asiakkaan yllättäviin tarpeisiin tai ongelmatilanteisiin ilman, että syntyy turhia viiveitä tai romahduksia palvelutasossa. Joustamaton ICT-palveluntarjoaja ei ole palveluntarjoaja (Beulen ym. 2011, 17). Palveluntarjoaja ei saa lähestyä kehittämistä vain oman työnsä helpottamisen kautta, täytyy ymmärtää asiakkaan näkökanta (Woodburn & McDonald, 2011, 47).

Palveluntarjoajat myös kehittävät omia palveluitaan kilpailuedun nimessä. Joillakin yrityksillä on tässä kohtaa pieni niche-markkina jossa he vastaavat hyvin spesifiseen asiakastarpeeseen jota suuret toimijat eivät syystä tai toisesta halua tai pysty tuottamaan markkinoita tyydyttävällä tavalla. Tästä on myös käytetty Suomessa leikkimielisesti nimitystä "Golo-malli" (Santalainen 2009, 67).

Yritysjärjestelyjen ICT-palveluihin liittyvien järjestelyt helpottuvat palveluntarjoajan avulla. Fuusio- tai muissa kauppatilanteissa on tärkeää niin liiketoiminnan jatkuvuuden kuin tietoturvan näkökulmasta normalisoida tilanne mahdollisimman nopeasti. Palveluntarjoajan tulee kyetä ottamaan haltuun ja sulauttamaan olemassa olevaan järjestelmään toisen yrityksen tietojärjestelmiä, ja toisaalta varmistaa ettei asiakas ole loukussa omien järjestelmiensä kanssa (Beulen ym. 2011, 17).

Palveluntarjoajan avulla ICT-palvelut pysyvät ajanmukaisina (Beulen ym. 2011, 18). Vaikka esimerkiksi palvelinkäyttöjärjestelmät ovat huomattavasti pitkäikäisempiä käytettävyytensä ja tukipalveluidensa suhteen kuin kotikäytössä olevat vastineensa, myös ne vanhenevat ajan myötä. Vaikka sovellukset toimisivatkin, niin yritys voi tulla oman infrastruktuurinsa kahlitsemaksi, ja toimii teknisesti jälkeen jääneessä ympäristössä. Palveluntarjoajan tulee pystyä tunnistamaan ja korjaamaan asiakkaan ympäristössä olevia ns. legacy-ongelmia niin, että tietojärjestelmät eivät muodostu asiakkaan liiketoiminnan kehittämisen esteeksi.

IT on lähtökohtaisesti liiketoiminnan tukitoiminto, ja sen perimmäisenä tarkoituksena on edistää liiketoiminnan tehokasta toimintaa ja kehitystä (Beulen ym. 2011, 19). Asiakkaan tietohallinnolle tulee pystyä esittämään kehitysehdotuksia jotka luovat lisäarvoa asiakkaan ydinliiketoiminnalle, joko liiketoiminnan kasvattamisen tai riskin vähentämisen kautta.

Kiinteillä, tai vain ylöspäin joustavilla kustannuksilla win-win tilanteen saavuttaminen on vaikeaa. Palveluntarjoajan tulisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle toiminnan tehostamista ja sitä kautta alhaisempia kuluja (Beulen ym. 2011, 19). Samalla palveluntarjoajan tulisi pystyä suurempien ICT-resurssiensa kautta vastaamaan kausittaisten vaihteluiden aiheuttamaa vähäisempään tai korkeampaan palvelutarpeeseen (Beulen ym. 2011, 21).

Ulkoistava yritys voi haluta poistaa henkilöstöä tai laitteita taseestaan esimerkiksi myyntikuntoon pyrkimisen yhteydessä. Tällöin henkilöstön tai laitteiden siirtäminen ulkoistuskumppanille vähentää taseen kulueria, kuitenkin säilyttäen toiminnan turvaamiseksi tarvittavan palvelutason (Beulen ym. 2011, 20).

Palveluntarjoajan kautta asiakasyritys saa pätevää henkilöstöä käyttöönsä ilman rekrytointiongelmia. Joissain yrityksissä muodostuu IT:kin puolella ajan myötä osaamista joka on erittäin korkeatasoista, eikä markkinoilta edes välttämättä ole saatavilla laadullisesti parempaa palvelua (Pajarinen 2001, 9). Mutta tämä osaaminen voi olla myös erittäin kapea-alaista ja henkilösitoutunutta. Tämmöisissä tapauksissa riski osaavien resurssien riittävydestä vaikkapa työpaikan tai teknologisen ratkaisun vaihtuessa on suuri, huolimatta aikaisemmassa tilanteessa hallussa olleesta korkealaatuisesta osaamisesta. Ulkoistuspalveluita tuottavat yritykset ovat kykeneväisiä toimittamaan henkilöstöä tarpeesta riippuen hyvinkin nopealla aikataululla (Beulen ym. 2011, 20). Selvää on, että in-house -henkilöstö pystyy saamaan itse ylläpitämiinsä ja mahdollisesti rakentamiinsa järjestelmiin syvemmän osaamisen, mutta tämä ei välttämättä ole yrityksen näkökulmasta ydinliiketoimintaa.

Ulkoistamista suunnitellessa tulee ulkoistavan asiakkaan kuitenkin ottaa huomioon neljä peruskysymystä ICT-ulkoistamiseen sovellettuna. Minkä lisäarvomuuttujien painotusta voidaan vähentää? Esimerkiksi väite siitä että asiakkuus saa lisäarvoa samassa rakennuksessa sijaitsevasta helpdeskistä, jonka henkilöt saattavat tarvittaessa liikkua fyysisesti käyttäjän luokse kannattaa kyseenalaistaa. Nämä ovat toimintoja jotka eivät palvele suoraan asiakkaan ydinliiketoimintaa ja niitä voidaan keventää huomattavasti. Mitkä toimialalla itsestäänselvyyksinä pidetyt lisäarvomuuttujat voidaan eliminoida kokonaan? Esimerkiksi sähköposti on käytössä kaikkialla, mutta hyvin harvinaiset erikoisolosuhteet pois lu-

kien, ei ole tilannetta jossa yrityksen kannattaisi ylläpitää omia sähköpostipalvelimiaan. Minkä lisäarvomuuttujien painotusta nostamalla toimialan standardien yläpuolelle luodaan kilpailuetu? Esimerkiksi asiakkaiden omien työntekijöiden hallinnollisia toimintoja tai asiakkaiden läpimenoaikaa lyhentämällä saavutetaan vuositasolla huomattavia säästöjä. Mitä kokonaan uusia, ennen näkemättömiä lisäarvomuuttujia voitaisiin luoda? Eli mikä olisi palveluntarjoajan ratkaisu jolla asiakas saisi lisäystä omaan ydinliiketoimintaansa. (Santalainen 2009, 142)

4.1.5 ICT-ulkoistusten kumppanuuden tasot

ICT-ulkoistuksissa kumppanuuden tason jaottelu voidaan tehdä kolmeen eri vaihtoehtoon: täydellinen ulkoistus, osittainen ulkoistus ja strateginen kumppanuus (Plugge 2012, 13).

Täydellisessä ulkoistuksessa ulkoistava yritys hankkii kaikki ICT-toimintansa ulkoistustoimittajalta. Tällaisessa tapauksessa ulkoistavan yrityksen henkilöstöä siirtyy palveluntarjoajalle, samoin kuin laitteistoa ellei näitä ole hankittu muilla tavoin esimerkiksi rahoitusyhtiön kautta. Nämä järjestelyt ovat nyttemmin harvinaistuneet, osittain siksi että aikaisemmin olemassa olleet suuret ICT-osastot on monessa tapauksessa jo ulkoistettu aikaisemmin, ja myös siksi että halutut kustannussäästöt voidaan saada aikaiseksi myös kohdennettumilla ulkoistussopimuksilla. Kohdennettujen sopimusten tapauksissa on mahdollisuus palveluiden laadun heikkenemiseen ja liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteluna liialliseen jäykkyyteen (Plugge 2012, 13).

Osittaisessa ulkoistuksessa ulkoistaja jakaa ICT-palvelunsa osiin jotka voidaan toisistaan riippumatta ulkoistaa eri palveluntarjoajille. Esimerkiksi työasemat ja niihin liittyvät tukitoiminnot voidaan hankkia yritykseltä X ja tietoliikenneyhteydet yritykseltä Y, yritys Z:n toimitaessa palvelinkeskuksen. Tämä on tällä hetkellä yleisin käytössä oleva ulkoistamismalli (Plugge 2012, 13).

Harvinaisempi malli on strateginen allianssi, jossa kaksi tai useampi suuri toimija pyrkii esimerkiksi uudelle maantieteelliselle markkina-alueelle tai markkinajohtajaksi kokonaan uuden tuotteen avulla. Strategisen allianssin avulla yrityksiin kohdistuvia riskejä voidaan pienentää näiden allianssin piirissä olevien toimintojen osalta. (Plugge 2012, 13)

4.2 Arvo

Arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Ulkoistamisen tavoitteena on saada luotua lisäarvoa enemmän kuin mitä asiakas pystyi itse luomaan omin avuin. Hinta voi kuitenkin sisältää rahan lisäksi myös vaivaa tai muita uhrauksia. Arvo tarkoittaa siis hyödyllisyyttä

minkä vastaanottaja kokee siitä sillä hetkellä saavansa. Käyttäjä kokee saavansa arvoa kun hän palvelulla, tavaralla tai niiden yhdistelmällä pystyy ratkaisemaan kohtaamansa ongelman. Huomattavaa on, että lisäarvon tuottamisella tarkoitetaan asiakkaan kokeman arvon lisääntymistä, ei pelkästään lopputuotetta. Yhden asian tai toiminteen arvo vastaanottajalle ei säily absoluuttisena ja muuttumattomana ikuisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä käy käyttäjän luona suoritettut lähitukena paikan päällä ollen toimitetut ICT-palvelut. Viimeisten kymmenen vuoden aikana näiden töiden lisäarvo on käytännössä hävinnyt suuressa mittakaavassa tarkasteltuna, mutta sillä on yhä tietyissä tapauksissa vielä entistä suurempi merkitys. (Tuulaniemi 2011, 30 -31; 38; Johnson & Marshall 2013, 59)

Arvolupauksessaan yritys kuvaa asiakkaalle mitä lisäarvoa ja miten he pystyvät tuottamaan. Arvolupauksen tulisi olla hyvin tiivis, yksiselitteinen ja nopeasti omaksuttava paketti. Arvolupauksessa kuvataan tuote tai palvelu, määritellään tuotteen kohderyhmä, tuotteen hyöty asiakkaalle, sekä miten kyseinen tuote eroaa kilpailijoiden tuotteesta eli tuotteen ainutlaatuisuuden. Arvolupauksesta tulisi ilmetä mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan, mikä on ongelma johon tuotamme ratkaisun, mikä on tyydytetty asiakastarve ja minkälaisia palveluita kullekin asiakkaalle tulisi tarjota? (Tuulaniemi 2011, 33 - 34)

4.2.1 Arvoajurit

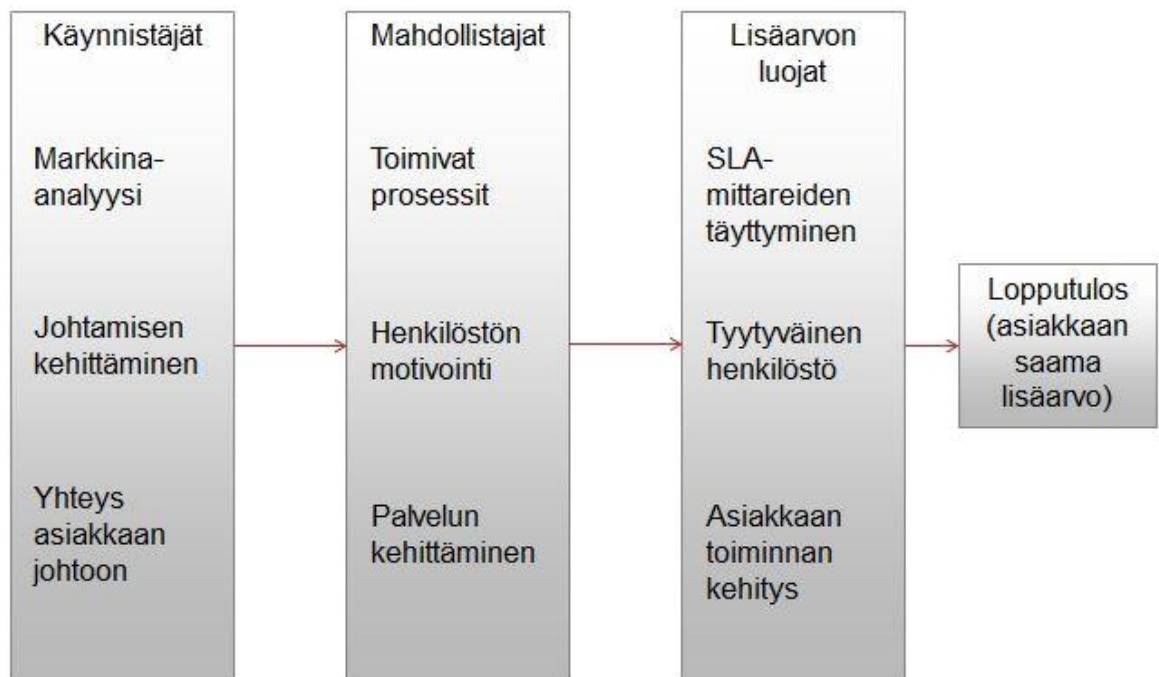
Arvoajurit (value drivers) ovat hallinnan ja johtamisen toimintatapoja, menetelmiä ja periaatteita jotka tuottavat arvoa prosessiin. Vastavuoroisesti on myös kustannusajureita jota vievät arvoa prosessilta. Näitä kustannusajureita ovat muun muassa puutteellinen johtajuus, muutosvastarinnan ja epäonnistumisen pelko, organisaatiokulttuurin kehittymättömyys etenkin muutosprosessin ja viestinnän saralla, sekä kulttuuri jossa muutosten motiiveja tai toteutusta ei perustella vaan sanellaan toiminta (Juuti & Virtanen 2009, 71). Johdon markkina-analyysi muodostaa strategian jonka tavoitteisiin pääsemiseksi muodostetaan liiketoimintamalli jonka organisaatio ottaa johtoonsa ja hallintaansa. (Kauppinen 2006, 63–65)

Arvoajureita voi olla kausaalisia, stokaistisia ja mahdollistavia. Kausaalisessa arvoajurissa A johtaa B:hen, esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyden nouseminen nostaa katteita. Stokaistisessa arvoajurissa A nostaa B:n todennäköisyyttä N prosentilla. Mahdollistavissa A on pakollinen, jotta B voi ylipäättään tapahtua. Käytännössä kausaaliset arvoajurit ovat kehittämisen kannalta merkityksellisimmät. Näitä ovat tämän kehitysprojektin kontekstissa seuraavat seikat: johtajuuden vahvistaminen ihmisten toiminnan tehostamiseksi, strategisen johtamisen terävöitys tulevaisuuden turvaamiseksi, osallisuuden edesauttaminen organisaation muutosalttiuden nostamiseksi, asiakkaiden tyytyväisyys, osaamispääoma

palvelun kehittämiseksi, tilintekovastuu organisaation hallinnan ja toiminnan mitattavuuden takia (Juuti & Virtanen, 2009, 71 - 73).

4.2.2 Asiakkaan lisäarvo

Asiakkaan saama lisäarvo on strategian viimeisenä tuloksena syntynyt lopputulos. Täten siis arvon luominen on jatkuva ketju jossa vaateet, eli tavoitteeseen pääsyn edellytykset kohdistuvat aina arvoketjussa edeltävään tekijään. Vaateiden täytyttyä ketjun sisällä saadaan aikaan asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa.



Kuvio 3. Lisäarvoa luova liiketoimintamalli (Kauppinen 2006, 144)

Strategia asettaa vaatimuksia lisäarvon luojille, lisäarvon luojat vaativat mahdollistajilta apua toimintaansa, ja käynnistäjät pitävät mahdollistajien toimintaa yllä. Asiakkaan arvoketjun ja sen sidonnaisuuksien tunteminen auttaa palveluntarjoajaa kehittämään asiakkaalle myymäänsä palvelua synergisesti asiakkaan arvoketjua tukien. Yhteistyön jatkues- sa ja ulkoistuksen jatkuessa useamman sopimuskauden ajan palveluntarjoajan katteet nousevat jo pelkästään kilpailutuksen poisjäämisen takia. (Kauppinen 2006, 117; Johnson & Marshall 2013, 61; Santalainen 2006, 185)

Lisäarvon tuottajien mittaukseen on kehitetty oma tulokorttinsa johon on selvitettävä seuraavat asiat. Mitä lopputuloksia tulee saavuttaa? Tämä voi tarkoittaa helposti mitattavien SLA -tulosten lisäksi myös esimerkiksi sijoitusta työnantajavertailussa tai rankingia toimialan muiden yritysten keskuudessa. Mitkä tavoitteet auttavat lisäarvon luojia saavutta-

maan halutut lopputulokset? Tähän kohtaan kuuluvat myös yrityksen niin sanotut pakkovoitot. Mitkä tavoitteet motivoivat mahdollistajat saavuttamaan pakkovoitot, auttamaan lisäarvon luoja tuottamaan lisäarvoa ja vaaditut lopputulokset? Millä tavoitteilla käynnistäjät käynnistävät ja ylläpitävät prosessia, jossa mahdollistajat tukevat lisäarvon syntymistä niin, että lopputulokset saavutetaan? (Kauppinen 2006, 203)

4.2.3 Mittaaminen

Arvon mittaamisessa on tärkeää muistaa Nortonin ja Kaplanin vanha sanonta: "sitä saa mitä mittaa" (Humble, Molesky & O'Reilly, 2015, 90). Esimerkiksi mitattaessa sekä ongelmanratkaisuun käytettyä aikaa että vastaanotettujen puhelujen määrää, saadaan aikaan tilanne jossa on työntekijän etu käyttää ongelmanratkaisuun tai vaikkapa kollegoiden tukemiseen mahdollisimman vähän aikaa, ja siirtää työ seuraavalle tasolle hoidettavaksi, jotta hän pääsee ottamaan vastaan seuraavan puhelun. Tavoitteiden, mittareiden ja palkkioiden tulee ohjata keskinäisesti samaan suuntaan. Niitä tulisi myös tarkastella asiakkaan näkökulmasta niiden vahvan ohjaavan vaikutuksen takia.

Strategian mittaamisessa on järkevää käyttää taloudellisia mittareita. Absoluuttiset rahamäärät eivät tosin ole hyvä tapa mitata onnistumista, on parempi tutkia muutosta indeksoitujen alkupisteiden kautta. Käynnistäjien ja mahdollistajien toimintaa on vaikeampaa mitata, esimerkiksi hyvän johtajuuden määritelmä on vaikea määritellä. (Kauppinen 2006, 141; 215; Järvinen 2006, 34)

On tärkeää ymmärtää miksi tietty toimintatapa on hyvä ja toimiva. Jos tätä ei pystytä ymmärtämään, on parhaan käytännön hakeminen erittäin vaikeaa (Kauppinen 2006, 30). On helppoa katsoa vain numeroita, ja todeta kaiken olevan kunnossa. Palvelun laatu voikin olla numeroiden valossa oikein hyvää, mutta se ei todellisuudessa auta asiakasta luomaan lisäarvoa omaan liiketoimintaansa. Asiakkaan palveluun liittyvän toimintakulttuurin yhtenäistäminen ei saa olla enää itseisarvo ja tavoite, vaan kehittämistä on tehtävä asiakasta kuunnellen (Kauppinen 2006, 25). Laatu ja laatu järjestelmät eivät siis kuitenkaan aina mittaa asiakkaan näkökulmasta koettua laatua toiminnan joustamattomuuden takia. Yksittäinen tehtävä voi olla puolestaan hyvin onnistunut, mutta asiakkaan kannalta lopputulos jää puutteelliseksi (Kauppinen 2006, 31). Tämä ilmenee kirjoittajan kokemuksen perusteella todennäköisimmin ympäristössä, jossa työpyynnön hyvään loppuun saattamiseen tarvitaan osanottoa myös kolmannelta osapuolelta. Ongelmallisessa tilanteessa tämän kolmannen osapuolen kanssa ei kuitenkaan ole tehty sitovaa sopimusta. Tämöissä tilanteissa "kaikki valmista" – kuittaukset lähtevät jokaiselta osapuolelta erikseen,

eivätkä ne todellisuudessa tarkoita asiakkaan ongelman ratkenneen lopullisesti. Tämä on omiaan herättämään loppukäyttäjässä ja tietohallinnossa ärtyymystä.

Markkina-analyysin kautta johto muodostaa liiketoimintamallin. Liiketoimintamalli on yrityksen strategiasta johdettu kokonaisvaltainen lisäarvon muodostamisen kuvaus (Kauppinen 2006, 111). Kun organisaatio ottaa kyseisen liiketoimintamallin käyttöön ja toteuttaa sitä, tätä kautta hallinta paranee ja uusi, arvonlisäykseen perustuva liiketoimintamalli muuttuu rutiiniksi (Kauppinen 2006, 63 - 65).

4.2.4 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeistä toimintamallia ajatellaan useasti vain asiakkaan pienimpienkin toiveiden toteuttamiseksi minimikatteella. Tämä ei pidä välttämättä paikkaansa, sillä tiukankin sopimuksen kautta on mahdollista saada lisämyyntiä ja – katetta, auttamalla asiakasta oman ydintehtävänsä toteuttamisessa, vaikka se ei välttämättä sopimukseen kuuluisikaan. Tällöin palveluntarjoajille on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, ja mukauttaa toimintaansa nopeallakin aikataululla sen mukaan. Asiakaskeskeinen malli voi olla vaikea toteuttaa organisaatiossa joka on tottunut jäykkään toimintarakenteeseen. Toimintamallin muutos voi vaatia prosessien tai roolien muuttamista, palvelun kehittämistä tai muutosta yrityksen palkkiojärjestelmiin. Johdon on analysoitava markkinoiden tarpeet, ja muodostaa voitokkaaseen toimintaan vaadittavat liiketoimintamallit. Johdon on pystyttävä rehellisesti näkemään organisaationsa valmiuden taso asiakaslähtöiseen toimintatapaan, ja ohjattava toimintaa tämän valmiuden nostamiseksi. Tässä mallissa on kuitenkin valvottava etteivät yksittäiset osastot ryhdy osaoptimoimaan omaa toimintaansa kokonaisuuden kustannuksella. Tämän riskin pienentämiseksi organisaation mittarit täytyy suunnitella huolella (Kauppinen 2006, 63).

Asiakkaan tyytyväisyydellä on suuri vaikutus taloudellisiin lukuihin molempiin suuntiin, mutta vaikutus ilmenee viiveellä. Jos asiakkaan romahtaneeseen tyytyväisyyteen johtaneet ongelmat jätetään hoitamatta, on asiakassuhteen loppu noin yhdeksän kuukauden päässä (Kauppinen 2006, 158). On siis johtamisen ja toimenpiteiden kannalta tärkeää pystyä mittaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä niin peruspalvelun kuin johdonkin tasolla. Tärkeitä kysymyksiä ovat muun muassa: ovatko palvelun perusteet hallinnassa, saako yritys asiakkaalta tarpeeksi usein palautetta, ovatko tuotantoprosessit kunnossa ja toteutuvatko yrityksen arvot jokapäiväisessä toiminnassa niin johdon kuin suorittavan henkilöstönkin puolella (Kauppinen 2006, 161). On muistettava, että asiakkaan loppukäyttäjien ja johdon intressit eivät välttämättä ole yhteneväiset, ja lisäarvovaateet joudutaan siten miettimään kullekin ryhmälle erikseen.

On kuitenkin ymmärrettävä, että joistain asioista ei kannata rakentaa aina omaa toimintatapaa. Jos toiminnan perusteena on ylivertainen hintaetu, on arvon tuottamiseen käytettävä standardoituja, selkeitä, tehokkaita ja loppuun asti mietittyjä prosesseja. Tässä mallissa asiakkaan saama lisäarvo on juurikin halvalla hinnalla saatu perustoiminto, esimerkiksi salasanan vaihtaminen (Kauppinen 2006, 123). Jotta yritys voi säilyä pitkäaikaisesti kilpailukyisenä, on sen suositeltavaa orientoitua strategisesti markkinoihin, eli analysoida jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia ja asiakaskunnan toiveiden ja tarpeiden muutoksia, ja kehittää tarjoamaansa sen mukaisesti (Juuti & Virtanen 2009, 57).

4.2.5 Lisäarvotalous

Olemme siirtyneet 90-luvun jälkeen vaihdantataloudesta lisäarvotalouteen (Kauppinen 2006, 57). Tässä moodissa toimittaessa markkinat tulee arvioida, ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja muodostaa liiketoimintastrategia analyysin pohjalta. Asiakkaalle lisäarvoa tuottavat asiat on kerrottava asiakkaalle, vaikka asiakas ei vielä olisi ymmärtänyt kyseisen asian merkitystä liiketoiminnalleen (Jobber & Lancaster 2006, 7).



Kuvio 4. Vaihdantataloudesta lisäarvonluomiseen, (Kauppinen 2006, 58).

Toimintakulttuurin yhtenäisyys ei ole itseisarvo, vaikka se yleensä sellaiseksi ICT-ulkoistusten ympäristössä mielletään. Yhteiset ja mahdollisimman laajasti kaikkiin asiakkuuksiin soveltuvat prosessit ovat toki kustannustehokkaita mutta ne eivät välttämättä vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kehittäminen on tehtävä asiakasta kuunnellen (Mattila 2006, 25).

Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin pitäisi pystyä reagoimaan kohtuullisessa ajassa. Organisaation tulee huolehtia kyvykkyytensä riittämisestä proaktiivisesti, ennen kuin markkinatilanteen mahdollinen muutos paljastaa kyvykkyyden olevan riittämätön. Kyvykkyyttä ja osaamisalueita tulee kehittää strategialähtöisesti. Jos puutteisiin reagoidaan vain ongelmatilanteiden kautta, ei palvelu todennäköisesti vastaa toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin, ja asiakkaiden tyytymättömyys on käytännössä varmaa. (Kauppinen 2006, 206; Juuti & Virtanen, 2009, 57)

Arvo on maksajan silmissä, ja se ei ole sidottu tuotteesta tai palvelusta maksettavaan rahamäärään. Jos palveluntarjoajalla on tarjota asiakkaan silmissä suuresti arvoa generoiva ratkaisu, se voi varmistaa palveluntarjoajan kaupat myös kilpailijoita kalliimmalla hinnalla. (Johnson & Marshall, 2013, 57; Jobber & Lancaster 2009, 26)

Parhaat käytännöt ovat parhaita vain tietyissä olosuhteissa eikä yksi toimintamalli sovi mitenkään kaikille (Kauppinen 2006, 80). Määrätyt menettelytavat voivat jäykistää organisaation niin, ettei reagoiminen markkinoiden muutoksiin onnistu, luovuus vaatii joustoa. Toisaalta ilman yhteisiä menettelytapoja vajotaan helposti puhtaasti reaktiiviseen ja tehotomaan ad hoc -toimintaan joka on kallista ja riskialtista (Juuti & Virtanen, 2009, 57). Kulmainen keskitie on löydettävä ja luova organisaatiokulttuuri on tähän paras tie.

Pitkällä tähtäimellä yrityksen hyvinvoinnin ja toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeintä on pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ratkaisemalla heidän tarpeitaan monipuolisesti. (Santalainen 2009, 134) Tämä koskee kaikkia yrityksiä, keinot ja liiketoimintamallit tavoitteeseen pääsemiseksi vain vaihtelevat.

4.3 Asiakkuuden hallinta

Ulkoistuspalvelua myyvän yrityksen näkökulmasta pyrkimys asiakkaan pitkäaikaiseksi kumppaniksi on erittäin suositeltava. Uskollisten asiakkaiden kautta kannattavuus kasvaa, pidemmän päälle asiakas keskittää ostamistaan enemmän muiden palveluiden tullessa tutummiksi, ja samalla kustannukset pienenevät myyntiprojekti- ja palvelun aloituskustannusten jäädessä pois, sekä asiakkaan perusongelmien tullessa tutummiksi. Lisäksi pitkäaikaisen asiakkaan referenssit edesauttavat uusien kauppojen syntyä muualla, tyytyväinen asiakas ei ole niin herkkä vaihtamaan palveluntarjoajaa pelkän hinnan perusteella. Asiakkaaltakin voi oppia toimintamalleja joita voidaan käyttää menestyksekkäästi toisaalla. Myös liiketoiminnan riski pienenee ennustettavuuden parantuessa, ja asiakkaan kautta saadaan erilaista markkinatietoa heidän liiketoiminta-alueeltaan. Markkinatieto voi olla

esimerkiksi lisätietoja kilpailijoiden toimintatavoista tai markkinoille tulevista palveluista. Palveluntarjoaja saattaa asiakkaan kautta päästä myös yhteistyöhön yritysten kanssa, johon se ei muuten olisi ehkä päässyt. Palvelua myyvän yrityksen henkilöstön vaihtuvuus vähenee työn muuttuessa tasaisemmaksi ja vähennän stressaavaksi. Samalla asiakkaalle koituu pitkäaikaisista toimittajasuhteista saatavan liiketoiminnan lisäarvon lisäksi luottamushyötyjä, näitä ovat ennakoitavuus ja valvonnan väheneminen. Asiakas voi myös saada erityiskohtelua alhaisempien hintojen tai erikoistuotteiden muodossa. Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta syntyy myös sosiaalisia hyötyjä henkilökohtaisten suhteiden muodossa. (Ojasalo 2010, 126 - 132)

4.3.1 Asiakkaiden jaottelu

Joissain olosuhteissa ulkoistuspalvelua tuottava yritys voi olla myöskin asiakasyrityksensä kilpailija. Tätä voidaan havainnollistaa alla olevalla nelikentällä.

Suuri	Asiakassuhteen arvo		Pieni
Suuri			
	Kumppani	Ystävä	
Intressien yhteneväisyys			
	Kilpailija	Tuttava	
Pieni			

Kuvio 5. Onko asiakas kilpailijasi? (Ojasalo ym. 2010)

Hyvänä esimerkkinä yllä olevasta on Apple, joka ostaa iPadiensa näyttöpaneelit Samsungilta ja muihin laitteisiinsa LG:ltä. Ulkoistavan yrityksen tulee myös ottaa huomioon oma asemansa asiakasyrityksen silmissä verrattuna kilpailijoihin.

Suuri	Toimittajan vahvuus kilpailijoihin nähden		Pieni
Suuri			
	Strategiset asiakkaat	Tähtiasiakkaat	
Asiakkaan potentiaali			
	Statusasiakkaat	Tehostettavat asiakkaat	
Pieni			

Kuvio 6. Asiakkaan asema palveluntuottajan silmissä (Woodburn & McDonald 2011, 40; Ojasalo 2010, 210).

Strategiset asiakkaat ovat ulkoistuspalvelua tuottavalle yritykselle tämän hetken tukevin leipäpuu. Näiden asiakkuuksien on järkevää saada käytettävissä olevista niukoista re-

sursseista parasta laatua. Asiakas näkee palveluntarjoajan erittäin houkuttelevana kumppanina, ja palveluntarjoaja näkee asiakkaassa paljon kasvun mahdollisuutta. Tähän asiakkuuteen kannattaa panostaa ja pyrkiä integroitumaan osaksi heidän perusliiketoimintaansa (Ojasalo 2010, 210).

Tähtiasiakkaat ovat nousevia suuruuksia, nämä asiakkaat eivät vielä näe palveluntarjoajaa mitenkään massasta eroavana yhteistyökumppanina, mutta palveluntarjoaja on tunistanut asiakkaan potentiaalin. Palveluntarjoajan kannattaa panostaa asiakkaaseen riskianalyysin rajoissa, ja pyrkiä nostamaan kiinnostavuuttaan asiakkaan silmissä. Tällöin asiakas muuttuu strategiseksi asiakkaaksi. Huomattavaa on että tämän asiakkuuden voi vielä hylätä jos liiketoiminnallista suhdetta ei saada muodostettua. (Ojasalo 2010, 210)

Statusasiakkaat ovat asiakkuuksia joissa on liikevaihtoa generoiva ja vakiintunut suhde, muttei kuitenkaan enää kasvupotentiaalia. Asiakkuudelle allokoitetaan ylläpitäviä investointia kasvattavien investointien sijaan. Nämä asiakkaat ovat monesti entisiä strategisia asiakkaita, jotka ovat ajan myötä tippuneet merkityksessään alas. Asiakkuuksien kohdalla status quo määrittää toimintaa. Tällöin palveluntarjoajan on oltava varovainen, ettei asiakas ei loukkaannu omasta positiostaan nelikentässä. Asiakas voi myös muuttua ulkoistajayritykselle taloudelliseksi riskiksi. Riski voi realisoitua esimerkiksi matalalla katteella toimineen yrityksen sopimusuusinnan yhteydessä. Tällöin sopimuksen tekemisen yhteydessä mahdollisesti annetut alennukset saattavat vetää kannattavuuden negatiiviseksi. (Ojasalo 2010, 210)

Tehostettavat asiakkaat ovat strategisesti merkityksettömiä asiakkaita, joissa ei ole kasvupotentiaalia. Näitä kannattaa tehostaa ja hoitaa mahdollisimman keveillä resurssikuorituksilla, huomioiden koko ajan tuottonäkökulma. Myös näiden asiakkaiden kohdalla yhteistyön lopettaminen voi olla varteenotettava vaihtoehto. (Ojasalo 2010, 210)

On välttämätöntä muistaa, että palveluntarjoajalla houkutteleva asiakkuus kiinnostaa myös kilpailijoita. Palveluntarjoajan on siis hyvin riskialtista tuudittautua turvallisuudentunteeseen dynaamisessa kilpailuympäristössä (Woodburn & McDonalds 2011, 90).

Woodburnin ja McDonaldin mukaan asiakas haluaa toimittajan ymmärtävän asiakkaan liiketoiminnan, markkinat sekä lisäarvon tuottamisen juuri asiakkaan liiketoimintaympäristössä. Yksipuolinen nopeiden voittojen havittelu ei ole asiakaslähtöistä toimintaa ja se myös estä monien pitkällä aikavälillä realisoituvien säästöjen aikaansaamisen. Palveluntarjoajan tulee pystyä tarkistelemaan tarjontaansa asiakkaan omien asiakkaiden kautta ja edistämään tämän suhteen kehittymistä. (Woodburn & McDonald 2011, 92; 426)

Ojasalo määrittää yleisimpiä syitä asiakassuhteen epäonnistumiselle ICT-ulkoistuksissa. Asiakassuhteiden johtaminen katsotaan tietohallinnon ehdoilla eteneväksi tekniseksi kysymykseksi. Tällöin keskitytään liikaa yksittäisiin, mahdollisesti väärin mittareihin joilla ei ole asiakkuuden liiketoiminnan kannalta tarvittavaa merkitystä. Asiakas ei ole toiminnan ja tavoitteenasettelun keskipisteessä. Tällöin toiminta etenee liikaa mittareihin ja sanktioihin keskittyvällä sopimuskulmalla, molemmat osapuolet keskittyvät väärin asioihin. Asiakassuhteen elinkaaren arvoon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Allekirjoitusten jälkeen asiakkaan kehitys ja suhteiden kehittäminen liiketoiminnan kanssa jätetään huomiotta. Ylimmän johdon tuki on riittämätöntä, tällöin palvelusta vastaavat henkilöt eivät saa tarvittavaa tukea palvelun tuottamiseen. Prosesseja ei kyetä muuttamaan riittävästi. Tällöin vastuumäärittelyissä tai muutostarpeen kommunikoinnissa on epäonnistuttu ja tätä kautta voimaan jäävät prosessit ovat toiselle osapuolelle epätyytyttäviä. (Ojasalo 2010, 133)

Key account managerin työ eroaa tavallisesta myymisestä. Hänellä on suurempi vastuu asiakkaastaan ja sen kehityksestä. Key account managerin tulee päästä vaikuttamaan asiakkaan strategiaan, ja pyrkiä integroimaan ulkoistusyritys osaksi tätä strategiaa.

Taulukko 1. Myyjän ja Key Account Managerin ero. (Cheverton 2004, 166, mukaeltu)

Tavallinen myyntityö	Key Account Manager
Tuotetietämys	Strateginen suunnittelu
Henkilösuhdetaidot	Liiketoiminnan suunnittelu
Esiintymis- ja esittämiskyky	Projektin johtaminen
Neuvottelutaito	Tiimin johtaminen
Itsensä johtaminen	Strateginen vaikuttaminen
Ajankäytön hallinta	Innovaatio ja luovuus
Myyntialueen hallinta	Moninaisuuden hallinta
Itsenäisyys ja riippumattomuus	Koordinaatio

4.3.2 Muutoksen johtaminen ja viestintä ICT-palvelutuottajayrityksessä

Organisaation kykeneväisyys muutokseen on organisaation henkivakuutus (Mattila 2007, 243). Jos muutos on hallitsematon ja äkillinen, saattaa koko yrityksen olemassa olo olla vaakalaudalla. Tästä syystä organisaatioiden tulee olla joustavia ja oppimiskykyisiä (Huuhka 2010, 151). Moni muutos lähteekin liikkeelle lainsäädännön ja taloustilanteen muutoksista tai ulkopuolisiin yrityksiin tehdyistä vertailuista. Tehtyjen vertailujen lopputuloksen analysointi kertoo yritykselle tarpeesta toimintatapojen tai palvelukatalogin muutokseen (Juuti & Virtanen, 2009, 52; Järvinen 2000, 13). Mielenkiintoinen ero itäisen ja läntisen elämäntilanteen välillä ilmenee suhtautumisessa muutokseen. Japanissa

muutos on jatkuvaa toiminnan parantamista, länsimaissa se taas on tilapäinen olotila joka on pakko "voittaa" (Åberg 2008, 126).

Taulukko 2. Organisaatiot muuttujina (Mattila 2007, 46)

Organisaation perustyyppi	Muutokselle annettu tulkinta	Muutokselle annettu tarkoitus
Menetykseen tähtäävä	Mahdollisuus	Uudistuminen
Ennakoiva	Varovainen suunnitelmallisuus	Sopusoinnun säilyttäminen
Mukautuva	Sopeutumisen väline	Pysyvyys
Reaktiivinen	Rangaistus	Hengissä säilyminen

Tällä hetkellä kaikki suomalaiset ICT-palveluntarjoajat ovat keskellä muutosta. Maailman ja siten myös asiakkaiden taloustilanteesta johtuva jatkuva tarve tehostaa toimintaa niin, että tarvittavat toiminnot saadaan tuotettua halvemmalla, asettaa paineita niin itse asiakkuuksien, kuin yrityksen sisäisen organisaation tehostamisen puoleen. Tämä koskee luonnollisesti myös kilpailijoitamme, ja kentältä onkin tullut kommenttia, ettemme kehittä emmekä ole mukana arjessa vaan tyydymme vanhaan toimintamalliin sopimuskauden loppuun asti. Sen sijaan kilpailijamme käyvät asiakkaiden luona koko ajan ennakoivasti koko sopimuksemme elinkaaren ajan. Jos emme ole päässeet uuden sopimuksen kilpailutukseen mennessä asiakassuhteessamme tarpeeksi hyvään integraatioon, edessä on erittäin kallis kilpailutus, jossa olemme jo valmiiksi hieman altavastaaajana. Asiakkaan tunteminen joka tasolla todellisen tarpeen selvittämiseksi on tärkeää (Peters & Waterman 2007, 28). Lisäksi pitkäaikaisen lisähyödyn tuottaminen asiakkaalle auttaa asiakkaan pitämässä (Miller, Heiman & Tuleja 2012, 12).

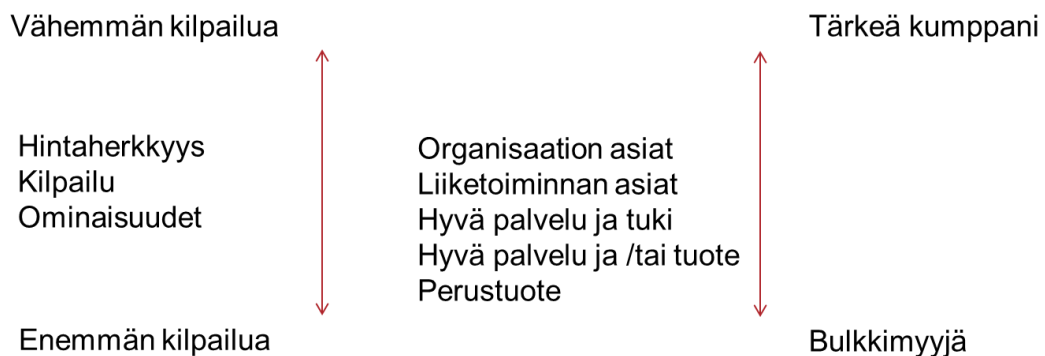
Taulukko 3. Ongelmatilanteita ja niihin reagoimista (Woodburn & McDonald 2011, 19, mukaeltu)

TILANNE	HAASTE
Kuluttajistuminen	Erikoistuminen
Kasvun puute tai ylikapasiteetti	Nykyliiketoiminnan kasvatus
Vahva kilpailu	Asiakkaiden pitäminen
Alhainen kate	Tehostaminen / laadun parantaminen
Markkinasaturaatio	Uusien markkinoiden luonti
Henkilöstövähennykset	Resurssien kohdentaminen

4.3.3 Kumppanuussuhteen merkitys

Tämän kehitystehtävän kontekstissa nykyluoketoiminnan kasvatus, asiakkaiden pitäminen ja tehostaminen ovat kaikkein tärkeimmässä osassa. Pelkillä leikkauksilla ei pystytä parantamaan tulosta loputtomiin, joten pidemmällä aikavälillä on kyettävä nostamaan liikevaihtoa (Miller ym. 2012, 1). Liikevaihdon nostamiseen on kaksi keinoa: uusien asiakkaiden hankinta, tai nykyisten asiakkaiden tehostaminen ja lisääntyminen.

Jos asiakkuudelle määritetään tavoitteita ja bonuksia, täytyy palkitseminen sitoa pitkäaikaisempaan toimintaan yksittäisten suoritusten sijasta (Miller ym. 2012, 14). Tappiollisesti myydyistä palveluista on hyvin vaikeaa päästä eroon ongelmien paljastuessa eikä asiakasryityksellä ole luonnollisestikaan intressiä luovuttaa sovittua etua vapaaehtoisesti. Samalla tavalla asiakkuuden vaatimien panostusten tuottama hyöty tulee laskea kokonaisuutena, joissain tapauksissa suuren asiakkaan palvelu voi olla palveluntarjoajan kannalta huono jos katsotaan asiaa kokonaisuuden kannalta. Erikoiskohtelusta sovittaessa tulisi varmistaa että kohtelu on kaksisuuntaista (Miller ym. 2012, 18).



Kuvio 7. Paremman kumppanuussuhteen hyötyjä (Miller ym. 2012, 34, mukaeltu)

Asiakkuuden hallinnan ja tarjonnan analyysin kautta on opittava ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Tätä kautta on mahdollisuus päästä vähentämään onnistuneeseen sopimuksen-

tekoon tarvittavaa kilpailua. Yllä on kuvattu viisi tasoa, näissä ilmaistaan palveluntarjoajan tuotteen tai palvelun merkitystä asiakasyritykselle. Mitä korkeammalle hierarkiassa päästään, sitä vähemmän tarvitsee kilpailla hinnalla, kilpailulla tai ominaisuuksilla. Samalla palveluntarjoajan merkitys asiakasyritykselle muuttuu perustuotteen myyjästä luotetuksi kumppaniksi. Huomattavaa on, että vain asiakas voi tehdä päätöksen palveluntarjoajan sijainnista tällä asteikolla. Samalla rahasta kiistelemisen vähentyä samassa suhteessa. (Miller ym. 2012, 44)

Tämän kehitysprojektin tavoitteiden kautta katsottuna on tavoitteena päästä tasolle neljä, liiketoiminnan kumppaniksi. Nykytilanteessa olemme käytännössä tasoilla kaksi ja kolme, vaikka asiakkaiden kanssa hyviä suhteita useimmiten löytyykin. Asiakkaan näkökulmasta tason määrittämiseen vaikuttavat asiakassuhteen taso, palveluntarjoajan ymmärrys asiakasyrityksen liiketoiminnasta, tuotteen tai palvelun sopivuus asiakasyritykselle, kontaktien määrä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, yhteistyön mukavuus, tuotteiden arvo sekä niiden tuki (Miller ym. 2012, 56). Kova työ ja hyvä asenne tuottavat tuloksia vain jos asiakastarve, asiakasanalyysi ja strategia ovat kohdillaan. Tarve täytyy olla palveluntarjoajalle kirkas, perusmuotoisia tarjouksia ei tule lähettää kilpailutuksiin jos aikomuksena on päästä korkeammille yhteistyön tasoille (Miller ym. 2012, 120).

Vastavuoroisesti palveluntarjoajan on analysoitava asiakkaitaan ja joissain tapauksissa ymmärrettävä luopua asiakkuudesta (Miller ym. 2012, 124). Luopumisaie täytyy kommunikoida asiakkaalle siltä varalta että tilanne olisi vielä korjattavissa. Tilanne jossa asiakkaalle tuotetusta arvosta ei saada tarvittavaa vastinetta, tunnetaan lose-win – tilanteena, ja juontuu yhteisen arvopohjan puutteesta. Lisäksi on hyväksyttävä mahdollisuus että asiakasyritys on lähtökohtaisesti ollut hakemassa epätasapainoista suhdetta (Lehtipuu & Monni, 2007, 20). Tästäkin löytyy Suomesta esimerkkejä ja käytännössä näiden asiakasyritysten palveluntarjoajat suhtautuvat näihin yrityksiin puolittain vihamielisesti ja aina epäilevästi. Sopimuskauden aikana tulee tarkastella mahdollisia liikevaihdon ongelmia, resurssiongelmia, kulurakenteen ongelmia ja muita ennalta tunnistamattomia esteitä (Miller ym. 2012, 156). Eryteisesti ICT-ulkoistusten tapauksessa on varmistettava että IT ja liiketoiminta liikkuvat samansuuntaisesti ja yhteisellä päämäärällä. Liiketoimintaa tukevilla erikoispalvelulla on saavutettavissa suuria yhteisvoittoja (Beulen ym. 2011, 214 - 216).

4.3.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaation jäsenten jakamaa näkemystä organisaatiostaan, sen toimintatavoista ja päämääristä, sekä siitä miten se eroaa muista organisaatioista (Robbins & Judge 2013, 454). Organisaatiokulttuuri on hyvin sitkeä, ja sen muuttami-

nen vaikeaa. Organisaatiolla on niin sanotusti pitkä muisti, ja esimerkiksi huonosti hoidetut konfliktit, muutokset tai esimiestyö muistetaan useita vuosia sen jälkeen, kun ongelman juurisyy on poistettu (Mattila 2007, 49).

Organisaatiokulttuuri ylläpitääkin omia prosessejaan, tämä auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan uusissa tilanteissa. Työntekijöiden ja johdon asenteilla onkin erittäin suuri merkitys tehokkuuteen ja tulokseen. Yrityksen tulee jo omankin olemassaolonsa turvaamiseksi kehittää työyhteisöä jatkuvasti, niin kokonaisuuden, kuin yksittäisen työntekijän tasolla. (Mattila 2007, 34; Juuti & Virtanen, 2009, 60; Järvinen 2000, 19)

Organisaatiokulttuurin ja sen sisäistämisen arvojen muuttaminen on kaikkein vaikeinta. Niitä ei voi sanella, vaan ne täytyy saada juurrutettua pitkän ajan kuluttua jokaiseen henkilöön. Henkilöstön tulee kokea arvot todellisiksi. Jos johdon puheet ja teot eivät arvojen kohdalla vastaa toisiaan, on seurauksena kyynistyminen kaikkea johdon toimintaa kohtaan (Juuti & Virtanen, 2009, 159). Huomattava on, että yksikön muutoshalukkuus tai -haluttomuus voi olla yksittäisten esimiesten takana (Järvinen 2006, 126). Tällöinen tilanne on hyvä tunnistaa, ja toimia sen mukaan.

Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista korkea motivoitumisen ja sitoutumisen määrä., työssä tärkeintä on sen kiinnostavuus ja haasteellisuus (Huuha 2010, 173; Järvinen 2006, 99). Nämä organisaatiot ovat kuitenkin monesti vähemmän auktoriteettiuskoisia ja vaativat johtajaltaan kompetenssia oman asiantuntemuksensa alueelta. Organisaatiot eivät kuitenkaan välttämättä kaipaa ongelmanratkaisijaa. Johtajalla tulee olla ymmärrys alaiensa toiminnan lainalaisuuksista, mutta ongelmienratkaisun sijaan hänen tulee tukea alaisiaan heidän ongelmanratkaisuprosessinsa aikana. Johtajalla tulee olla aikaa ja halua olla alaiensa kanssa tekemisissä. Työntekijä motivoituu kun hänen työtään arvostetaan, se on tärkeää ja siitä saa haasteita. Vaikutusmahdollisuudet pelkän sanelun sijaan ovat myös tärkeitä, lisäksi työntekijän osaamisesta täytyy pitää huolta ja työsuhte ilmapireineen on koettava turvalliseksi. Jos työ koetaan merkityksettömäksi, on henkilön motivointi vaikeaa. (Huuha 2010, 185–189; Järvinen 2006, 30; Åberg 2008, 29)

Motivaatiossa on kolme elementtiä: intensiteetti, suunta ja sitkeys. Intensiteetti määrittää kuinka paljon työtä ja yritystä henkilö kohdistaa päämääräänsä pääsemiseksi. Suunta viittaa yrityksen suuntaan, jonka tulisi olla organisaation toiveen mukainen. Viimeisenä sitkeys määrittää kuinka kauan henkilö jaksaa työskennellä ongelmanratkaisun eteen. (Robbins & Judge 2013, 236)

Jokaisen organisaation ydinongelmana on löytää tapa toteuttaa johdon määrittämää perustehtävää, ja pysyä sisäisesti yhtenäisenä. Tämän ratkaisun löytämiseksi organisaatio luo organisaatiokulttuurinsa (Huuha 2010, 104). Yritysten välillä kulttuurien erot ovat erittäin selvät, mutta työntekijät eivät välttämättä osaa kaikkea ääneen sanoa. Uudet työntekijät sen sijaan havaitsevat ensimmäisen sadan työpäivän aikana kulttuurin hyvin helposti (Mattila 2007,).

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten ja uskomusten tiedostamaton taso, joka on yhteinen kaikille organisaation jäsenille. Sen kuusi merkitystä ovat säännönmukainen käytös, kehittyvät normit, hallitsevat ja ilmaistut arvot, toiminnan perusfilosofia, pelisäännöt sekä tunnelma ja ilmapiiri. (Huuha 2010, 105)

Vain pieni osa organisaatiokulttuurista on suoraan nähtävillä. Näkyvänä osana ovat esitteet, dokumentaatio, visiot tai strategiat. Tiedostettuna osana ovat kerrottava ja kuvattava osuus: slangit, toimintatavat, ryhmät ja ammatillinen identiteetti. Lopuksi tiedostamaton osuus: ääneen sanomattomat sosiaaliset koodit ja normit, sekä ihmissuhteet joita on monesti hyvin vaikea nähdä organisaation sisältä. Organisaatiolle on ominaista pysyvyys, ja se on monesti sokea omalle toiminnalleen. Uudet jäsenet näkevätkin kulttuurin paremmin kuin jo kauan toiminnassa mukana olleet. (Mattila 2007, 34–37; Huuha 2010, 161) Hyvä johtaminen edellyttää organisaatiokulttuurin perinpohjaista ymmärtämistä ja hallitsemista (Huuha 2010, 111).

Organisaatioiden kasvaessa niiden toiminta hajaantuu ja sen yksiköt saattavat muodostaa oman, mahdollisesti kokonaisuuden kulttuurista hieman poikkeavan, kulttuurinsa (Mattila 2007, 39). On tärkeää pitää huolta, että kasvun myötä muodostuneet organisaatorakenteet eivät ole yhteistyön tiellä (Järvinen 2000, 40).

Arvot ovat organisaation pysyviä uskomuksia omasta tavoitteistaan tai käyttäytymisestään. Vaikka talolla olisi kuinka vahvat ja hyvin mietityt talotasoiset arvot, on osastojen ja ryhmien johtajilla ja esimiehillä suuri valta siihen miten hyvin arvoja todellisuudessa toteutetaan. Jos johtoryhmän jäsenet taistelevat keskenään, tai esimiehistö viittaa kintaalla annetuille arvolupauksille, tämä ei voi olla heijastumatta kaikkiin heidän allaan oleviin yksiköihin. (Järvinen 2000, 41; Åberg 2008, 22)

Suurin osa organisaatiokulttuurista on pinnan alla. Näitä piileviä asioita ovat tunteet, ryhmädynamiikka ja valtaryhmittymät. Johtajan on kuunneltava näitä asioita herkällä korvalla, jotta hän pystyy ongelmatilanteissa toimimaan myös nämä herkätkä seikat huomioon ottaen (Juuti & Virtanen, 2009, 67). Organisaation jäsenten tulee sisäisesti luottaa toisiinsa ja

työnantajaan, jotta muutoksia saadaan vietyä menestyksekkäästi läpi. Avoimuus ja molemminpuolinen keskustelu johdon ja henkilöstön välillä on erittäin tärkeä osa kommunikaatiota (Huuha 2010, 140). Reiluus ja kohtuus kaikessa toiminnassa ovat erittäin arvostettuja organisaation sisällä. Luottamus rakentuu jokaisella menneiden kokemusten kautta. Luottamuksen rakentaminen kestää vuosia mutta sen voi menettää yksittäisillä toimilla. Jos koko organisaatio menettää luottamuksen johtoon tai esimieheen, seurauksena voi olla tuhoava kierre, joka vie kokonaan organisaation muutoskyvyn (Mattila 2007, 49 - 59).

Luottamuksella on kolme erilaista perustaa, pelk pohjainen, tietopohjainen ja samaistumiseen perustuva. Pelk pohjaisessa luottamuksessa luotto pohjaa rangaistuksiin, tietopohjaisessa organisaation johdon läpinäkyvyyteen, ja samaistumisessa jäsenten keskinäiseen koettuun samanlaisuuteen toistensa ja päämäärän suhteen. Näiden luottamuksen lajien rikkoutumisen mekanismi, sekä henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen yritykseen vaihtelevat. (Mattila 2007, 50 - 57) Tämän luottamuksen rikkomisen tuloksena organisaation jäsenet saattavat hylätä yhteisen hyvän eteen työskentelyn, ja alkaa panostaa vain lyhyen tähtäimen hyötyyn joko itselleen tai osastolleen, piittaamatta sen merkityksestä koko organisaatiolle (Mattila 2007, 69).

Taulukko 4. Luottamuksen kohteet ja sisällöt (Mattila 2007, 57)

Luottamuksen kohde	Luottamuksen sisältö
Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus	Oikeudenmukaisuuden kokeminen
Johtoa kohtaan tunnettu luottamus	Turvallisuuden tunne
Työyhteisöä ja tovereita kohtaan tunnettu luottamus	Solidaarisuuden ja yhteishengen kokeminen
Itseä kohtaan tunnettu luottamus	Voimaistuminen, ajan ja elämänhallinnan tunne

Luottamus ei ole yksiulotteinen ominaisuus, vaan se kehittyy yhteistyön jatkumisen myötä. Alussa luottamus on puhtaasti laskelmoitua, luottamuksen hyödyt ja haitat lasketaan yhteen, ja mahdollisesti luotetaan sen perusteella. Myöhemmin kollegan/ryhmän toimintatavat tulevat tutuksi, ja tämä toimintatapojen ennakoitavuus herättää turvaa ja luottamuksen. Viimeisenä vaiheena on samaistumiseen perustuva luottamus. Tällöin kollega ja hänen toimintatapansa tunnetaan, ja ne ovat molemminpuolisesti osa kummankin identiteettiä. (Vartiainen ym. 2004, 169) Jos organisaation jäsenet luottavat toisiinsa ja johtoon, on tuloksena vahva ja muutokselle avoin yhteisö jonka sisällä on turvallista muuttua (Juuti & Virtanen, 2009, 155).

4.3.5 Viralliset ja epäviralliset (varjo-) organisaatiot

Jokaisessa organisaatiossa on myös varjo-organisaatio. Tämä on vanhojen kollegoiden, tuttavien tai muuten tavalla tai toisella erityisen yhteensopivien henkilöiden muodostama

verkko. Niin asiantuntijat kuin esimiehetkin käyttävät näitä verkkoja oman tehtävänsä suorittamiseen, tämä on joissain tapauksissa ero hyvän ja huonoksi tulkitun johtajan tai projektipäällikön ero. Näitä epävirallisia verkkoja pitkin tieto ja myös huhut leviävät organisaatiossa virallista tiedotusta nopeammin, tästäkin syystä tarkka ja oikea-aikainen viestintä on tärkeää (Huuha 2010, 107).

Varjo-organisaatio voi olla positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen versio on syntynyt ajan myötä työn ohessa. Tämä versio tukee työntekijöitä tehtävänsä suorittamisessa ja auttaa heitä mahdollisesti myös etenemään uralla. Negatiivinen versio puolestaan on syntynyt esimerkiksi vastareaktion koettuun tai todelliseen ongelmaan. Tämä ongelma liittyy yleensä johtamiseen. Tällöin organisaation hyvä ei ole ensisijalla, vaan ryhmän jäsenet suojelevat ensisijaisesti toisiaan. Tämä voi aiheuttaa esimerkiksi tiedon panttaamista ”ulkopuolisilta” ryhmän jäsenten toiminnan edistämiseksi. Esimiestyöskentelyn heikkous voi aiheuttaa myös esimiehen itsensä eristämistä tehtävänsä kannalta relevantista tiedosta. Tämä vahvistaa suoraan varjo-organisaatioita entisestään. (Järvinen 2006, 142)

Varjo-organisaatiot tulee saada mukaan muutokseen, niiden huomioimatta jättäminen käytännössä varmistaa muutoksen epäonnistumisen. Tiedonkulkuun ja kommunikoidavan tiedon tarkkuuteen on kiinnitettävä paljon huomiota muutosvastarinnan vähentämiseksi. Muutosvastarinnan juurisyyt on pyrittävä löytämään ja käsiteltävä, muuten ongelmakierre vain syvenee. (Mattila 2007, 42; Huuha 2010, 134; Järvinen 2006, 74)

4.3.6 Esimiehen rooli tiimin johtamisessa ja muutosten aikaan saamisessa

Esimiehet ovat vastuussa yrityksen johdon määrittämisen strategian jalkauttamisesta työntekijöille. Täten esimiehiin kohdistuu vaatimuksia molemmista suunnista; heidän täytyy toimia tasapuolisena siltana johdon ja työntekijöiden välillä. Johtajan on tunnettava johtamansa organisaation toimiala ollakseen uskottava johdettaviensa silmissä (Huuha 2010, 43). Johtajan täytyy näyttää alaisilleen esimerkkiä, niin työn tekemisen, kuin itsensä kehittämisen puolesta (Huuha 2010, 87). Hänen tulee olla kykeneväinen motivoimaan alaisiaan rehellisyyden ja uskottavuuden kautta, olla päämäärätietoinen ja alaisissaan uskoa luova (Kauppinen 2006, 71 - 72). Hän edustaa ja tulkaa sidosryhmien maailmankuvaa organisaation eri puolille ja innostaa alaisiaan (Juuti & Virtanen, 2009, 146).

Esimiestä arvostellaan alaisten suunnasta kahdesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat hänen johtamistyyliinsä ja hänen suhteensa alaisiinsa. Johtamistyylin arvostelussa tärkeiksi asioiksi nousevat tasapuolisuus, rehellisyys ja jämäkkyys. Alaisuuden puolella taas oikeudenmukaisuus, kyky ottaa palautetta vastaan ja alaisen kuuntelu. Esimiehen

tulee luoda ja ylläpitää alaisilleen toimintaympäristö jossa he pystyvät keskittymään perustehtäväänsä. Johtajan tulee uskaltaa ottaa ryhmänsä johtajuus, tehdä päätöksiä ja kantaa niistä vastuu (Pirinen 2014, 21). Nykyaikaisessa ympäristössä on myös pystyttävä ottamaan vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia henkilöstöltä (Järvinen 2000, 71).

Johtamisen laatu korreloi yrityksen menestyksen ja selviytymisen kanssa. Jos johtajaa ei kiinnosta, ei alaisiakaan kiinnosta. (Huuha 2010, 198; Järvinen 2006, 145) Ennen johtajuutta pidettiin geneettisenä ominaisuutena jota joko on tai ei ole, todellisuudessa johtamiseen tarvittavia taitoja voi kuitenkin opetella (Huuha 2010, 46). Johtajaksi ei voi kokonaan oppia vaan siihen kasvetaan kokemuksen kautta.

Johtajatyön sisällöstä voidaan tunnistaa kolme osaa. Tehtäväorientoitunut johtaminen viittaa johtajan toimintaan yksittäisten toimenpiteiden suhteen. Suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät tehtävät johtajan toimintaan alaisiinsa ja organisaation muihin jäseniin nähden. Muutoksiin suuntautunut johtaminen keskittyy taas organisaation toiminnan luotusaamiseen uudelle tasolle. Johtajatyypit voidaan yleisesti ottaen jakaa kahteen osaan: tapahtumakeskeiseen ja muutoskeskeiseen johtajuuteen. Tapahtumakeskeinen johtaja antaa tehtävän reunaehdoineen, odotukset työntekijälle ja onnistumisesta saatavan palkinnon. Muutosjohtaja taas pyrkii muokkaamaan koko organisaatiokulttuuria ja sen ihmisten käytöstä uuteen suuntaan. (Mattila 2007, 31)

Työyhteisön kannattaa ajoittain pysähtyä ja tutkia kriittisesti omia toimintatapojaan (Järvinen 2000, 75). Jokapäiväinen kiire estää monesti oman työn tarkastelun. Organisaation muututtua jotkut aikaisemmin tarpeelliset puuhut ovat saattaneet muuttua turhiksi. Lean-periaatteissa tämä tunnetaan "hukkana" ja sen eliminointi on yksi Leanin kahdeksasta peruspilarista. Esimiehen taidot ovat myöskin erittäin tärkeä osa yrityksen tehokasta varautumista jatkuvaan toimintaympäristön muutosten vyöryyn, ja niistä mahdollisesti saatavien hyötyjen realisoimiseen (Pirinen 2014, 14).

Johtajuuteen viitataan monesti termeillä "managerointi" ja "leadership". Nämä ovat hyvin erilaisia johtajuuden ilmentymiä. Manageroinnilla viitataan esimiehen hallinnollisiin toimiin, jotka organisaatio on tehtäväksi määrittänyt. Leadership puolestaan on yleisesti ottaen "hienommaksi" katsottua ihmisten johtamista ja inspiroimista. Organisaatio tarvitsee näitä molempia matkalla menestykseen. Esimiehen täytyy osata yhdistää molemmat näistä asioista tehokkaan toiminnan aikaansaamiseksi (Huuha 2010, 44). Managerointi tuo järjestystä ja turvaa arkeen, johtajuus taas luo muuttuviin tilanteisiin sopeuttavaa liikettä ja muutosta (Huuha 2010, 94). Johtajan tulee muistaa, että tehokkuus ja inhimillisuus eivät ole toistensa vastakohtia, ja että hän toimii kollegoiden luottamuksen kautta syntyvän auk-

toriteetin avulla (Huuhka 2010, 173). Tämän luottamuksen avulla hän pystyy rakentamaan verkoston, jota hyödyntäen hänellä on mahdollisuus saavuttaa organisaation määräämät tavoitteet (Huuhka 2010, 87). Joka tilanteeseen ihanteellista johtamistyyliä ei kuitenkaan ole olemassa, esimiehen ja alaisen suhde on tärkein (Kauppinen 2006, 56).

Johtaja on organisaation näkökulmasta palveluroolissa, hänen arvonsa tulee esiin kyvyssä saada organisaation jäsenet ymmärtämään tehtävänsä ja osallistettua heidät yhteisen päämäärän tavoitteluun (Kauppinen 2006, 247; Järvinen 2006, 29; Pirinen 2014, 17). Hänen tulee olla alaistensa edessä rohkea, ja ottaa kantaa vaikeissakin tilanteissa. Hän ei voi piiloutua auktoriteetin tai organisaation taakse, eikä voi jättää vaikeita päätöksiä tekemättä (Huuhka 2010, 191; Järvinen 2006, 18). Hänen tulee olla alaisiaan kohtaan empaattinen ja kuunteleva, sekä luottaa heihin (Vartiainen ym. 2004, 84). Hänellä on strategista osaamista, luovuutta ja innostavuutta (Juuti & Virtanen, 2009, 162). Esimiehen tulee kuitenkin olla aina alaiselleen auktoriteetti (Järvinen 2006, 19).

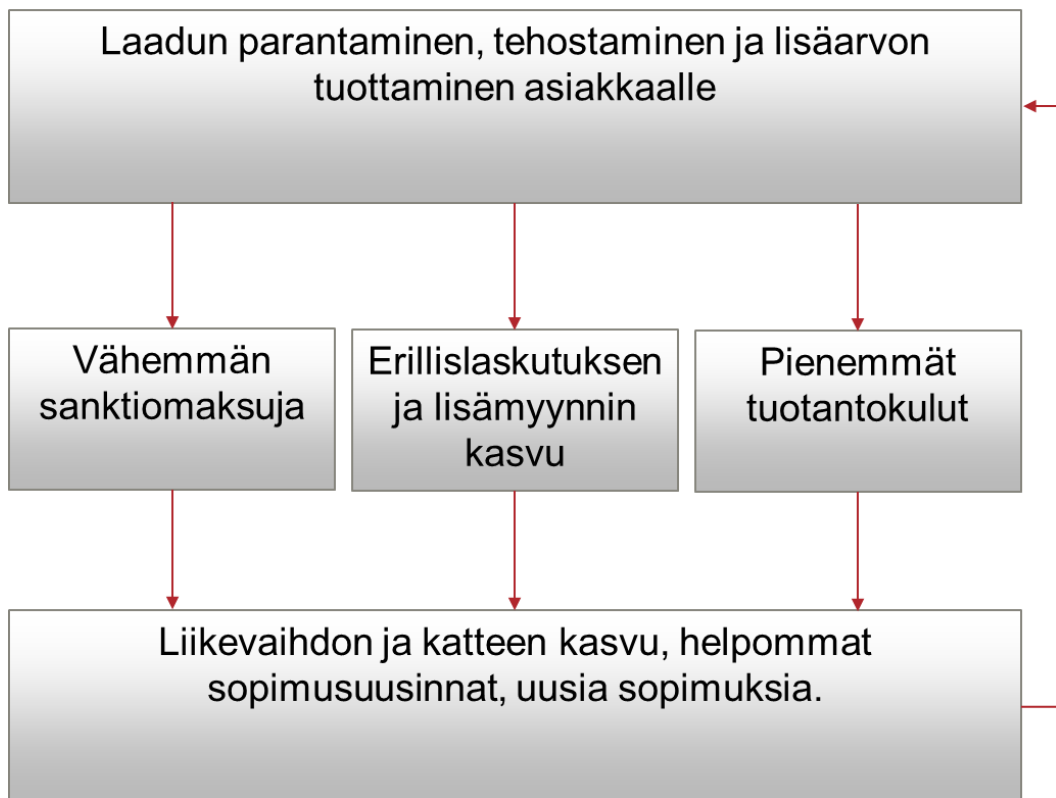
Johtamisessa on mahdollista tehdä useita pieniä, toisiinsa näennäisesti liittymättömiä päätöksiä ja linjavalintoja, jotka aiheuttavat ongelmia vasta pitkän ajan kuluttua. Joskus myös poliittiset syyt organisaatiossa estävät todellisten ongelmien korjaamisen; jos jonkin asian suhteen ongelmaa ei poliittisista syistä ole olemassa, sitä ei voi myöskään korjata. Monissa tapauksissa sitten ongelmalliset henkilöt lakaistaan maton alle tehtäväkierron kautta ja uraorientoituneemmat yksilöt lähtevät itse. Valitettavasti tällainen suhtautuminen johdon suunnasta on omiaan herättämään epäluottamusta HR:n ja johdon toimintaa kohtaan. Merkkejä kokonaisuuden toimimattomuudesta on useita. Näitä merkkejä ovat muun muassa strategioiden jalkautuksen jatkuva epäonnistuminen, jonkin organisaation osan vastustus tai palkkiojärjestelmän viallisuus tavoitteeseen nähden. Toimimattomuus voi ilmentyä liian myöhäisenä tai liian vähäisenä reagoitina markkinoiden muutoksiin, organisaatiossa voi myös ilmentyä vastarintaa välttämättömiä toimenpiteitä vastaan. Muina ilmentymisinä johtamiskulttuuri ei tue uusia strategioita, johto toimii luulojen pohjalta ja tavoitteita ei pystytä mittaamaan. Asiakkaan näkökulmasta harmillisimmat ilmentymistavat ovat osaamisen ja kyvykkyyksien vastaamattomuus markkinoiden tarpeisiin, mahdollisesti myös ennakoiva toiminta puuttuu. Tällöin keskitytään vain tulipalojen sammuttamiseen asiakkaan liiketoiminnan kehittämisen sijasta. (Kauppinen 2006, 180)

4.4 Yhteenveto

Nykyaikaisessa ICT-ulkoistuksessa ei suomalaisen toimijan ole enää mahdollista pärjätä pelkällä hinnalla. Vaikka toimintoja olisikin siirretty halvemman kustannustason maihin, ovat myös kilpailijat tehneet samaa. Samaan aikaan suuret globaalit toimijat tulevat mark-

kinoille etenkin Intiasta. Näille yritykselle Suomi markkinoineen on hyvin pieni toimija, ja markkina-alueemme kaappaaminen hyvin aggressiivisella hinnoittelulla ei ole enää pessimististä kuvitelmaa vaan täyttä totta.

Tätä kehitystä vastaan on kamppailtava kehittämällä omaa palvelutapaa, palvelupakettia ja mallia miten ulkoistuksia ylipäänsä hoidetaan. Tässä kehitysprojektissa tarkastellaan asiakkaan motiiveja ulkoistaa palveluita palveluntarjoajayrityksen hoidettavaksi, asiakkaan ulkoistuksen kautta saamaa lisäarvoa ja sen muodostumista ja viimeisenä asiakkuuden hallintaa, jonka kautta palveluntarjoajayritys pystyy tuottamaan asiakkaan tarvitsemaa palvelua kustannustehokkaasti.



Kuvio 8. Kehitysprojektin teemat

Kehitysprojektin teemat nivoutuvat yhteen yllä olevan kuvan avulla. Parantamalla laatua vähennämme ongelmatilanteista johtuvia sanktiokuluja, tämä näkyy suoraan parempana asiakaskatteena. Toimintamme tehostamisen avulla pystymme laskemaan tuotantokulumme, tätä kautta pystymme laskemaan asiakkailta vaadittavaa hintaa ja täten helpottamaan sopimusneuvotteluja. Asiakkaat ovat yleisesti ottaen valmiita maksamaan heille lisäarvoa tuottavista toimenpiteistä, täten näiden erillislaskutettavien mahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeää. Lisäksi näiden toimenpiteiden tarkemmalla laskuttamisella saadaan suoraan lisää katetta, yleensä näistä töistä tulee joka tapauksessa normaalit tuotantokulut. Suuremman lisäarvon tapauksessa pystymme myös pitämään yllä hieman

korkeampia hintoja. Kaikissa tapauksissa pystymme tuottamaan palvelua asiakkaalle meille edullisella tavalla, ja tämä luo meille uutta kilpailuetuja markkinoiden muita toimijoita vastaan.

Osallistaminen ja sitouttaminen on perinteistä esimiestyötä. Muutoksen tarve, jos se semmoiseksi katsotaan, on tultava johdon suunnasta, jotta kaikki ymmärtävät sen olevan linjassa osastollemme annettujen tavoitteiden kanssa. Lisäsitoutumista antaa tällöisen tiimin kautta saatava itsevarmuus hypätä tilanteen mukaan uusiin asiakkuuksiin ja tehtäviin. Näinä turbulenteina aikoina tuommoinen varmuus on kultahippusia taskussa.

5 Roolikysely 2014 – tutkimus ja sen havainnot

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tämän luonteinen tutkimus on lähtökohtaisesti mielipiteiden kautta tehtävää, ja numeraaliset asiat eivät kykene paljastamaan miten asiakas ajattelee kun kyseessä on asiakkaan oma liiketoiminta.

5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kehitysprojektiin suoraan liittyviä kyselytutkimuksia tehtiin kaksi kappaletta. Toinen kohdistettiin pelkästään myyntiroolissa tai erittäin vahvasti myymisrajapinnassa oleville henkilöille ja siinä keskityttiin selvittämään mitkä seikat ovat johtaneet onnistumiseen myyntiprojektissa, mitkä epäonnistumisen ja miten asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat muuttuneet nyt viimeisten vuosien aikana. Laajemman kyselyn tarkoitus oli taas selvittää 2007 käyttöön otetun RACI -mallin mukaisten tehtävien todellisia tekijöitä, katsoa toimintaamme asiakasnäkökulmasta, tarkastella sisäistä toimintaamme asiakkuuden näkökulmasta, ja kerätä henkilöstön kehitysideat asiakkuuden liikevaihdon tai katteen parantamiseksi.

Kehitysprojektin yhteydessä tehtyjen tutkimusten pätevyys ja luotettavuus täytyy arvioida. Tutkimus on validi jos tiedonkeräysmenetelmät mittaavat juuri haluttua asiaa, ja tutkimuksen tulkinnasta johdetut päätelmät järkeviä (Saunders, Lewis & Thornhill, 684).

Roolijumppa 2014 -kyselyssä validiteetti on hyvä. Vastajaat on valittu kolmen osastojohtajan toimesta niin, että asiakkuuksista saadaan mahdollisimman hyvä ja laaja läpileikkaus. Kyselylomaketta testattiin ja muokattiin työryhmän toimesta useita kertoja ennen kyselyn lähettämistä pilottivastajille. Valmista kyselyä testattiin vielä erikseen yhdellä asiakkuudella kahteen otteeseen ja näiden testien perusteella kyselyiden sanamuotoja ja muuta ohjeistusta muokattiin yksiselitteisempään suuntaan. Lisäksi kaikille vastaajille järjestettiin

telekonferensseina kolme infotilaisuutta jossa kysely käytiin kokonaisuudessaan läpi ja esille nousseisiin kysymyksiin vastattiin. Infotilaisuudet varattiin tarkoituksella tarvittavaa pidemmiksi, jotta vastaajilla olisi kalenterissaan rauhallista aikaa vastaamiselle. Kysely lähetettiin 146 henkilölle ja vastaajia tuli 99 kappaletta eli noin 66 prosenttia.

Luotettavuutta eli reliabiliteettia arvioidaan tutkimuksen kyvyllä tuottaa toistettavia tuloksia. (Saunders ym. 680) Tässä kehitysprojektissa tutkimukset tehtiin kyselytutkimuksina joten, joten reliabiliteetin määrittäminen on lähtökohtaisesti vaikeaa. Vaihtoehtoisesti tutkimustulosta voidaan arvioida uskottavuuden näkökulmasta. Molemmissa kyselyissä laaja vastaajajoukko on ulkopuolisten henkilöiden toimesta valittu mahdollisimman edustavaksi ja tästä johtuen ulkoiset validiteettivaatimukset täytyvät Roolijumpan ja myyjien haastatteluiden kohdalla.

Myyjien haastattelua käytettiin tutkimuksessa peilaamaan etenkin arvon teoriaa käytäntöön Roolijumpan vastauksien analysoinnin yhteydessä. Heillä on kaikkein kirkkain näkemys siitä mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat.

Tämän lisäksi käyttöön saatiin vuosittaisten Peili-asiakaskyselyn tuottamat tiedot tilivuodelta 2014 mutta valitettavasti näistä kyselyistä ei löytynyt tähän kehitysprojektiin sopivaa tietoa. Vastauksissa oli vähäinen määrä yksittäisten henkilöiden mielipiteitä eivätkä ne ole yleistettävissä kehystoimenpiteiksi. Täten sekä validiteetti, että reliabiliteetti jäivät toteutumatta.

5.2 Roolijumppa 2014 – kyselyn perusteella tehdyt havainnot ja kehitysehdotukset

Roolijumppa -kyselyn tarve tunnistettiin palvelunhallinnan johdossa alkuvuodesta 2014. RACI-malli otettiin käyttöön vuosina 2006 – 2007, mutta tämän jälkeen niin roolit, kuin organisaatiot olivat vaihtuneet ja havaittiin tilanteita joissa kukaan ei tunnistanut joitain työtehtäviä itselleen kuuluviksi. Toisissa tilanteissa tehtäviä hoiti henkilö jonka ei alun perin olisi pitänyt niitä hoitaa. Täten katsottiin tarpeelliseksi selvittää miten tehtävät on nykypäivänä käytännössä jaettu, kokeeko henkilöstö jaon vielä järkeväksi, ja olisiko jokin tehtävä aihetta siirtää toisen roolin vastuulle.

RACI-mallin tehtävien läpikäynnin lisäksi kyselyyn päätettiin ottaa muitakin asioita selvitettäväksi. Tuotantotiimejä pyydettiin tunnistamaan mielestään tärkeimmät tehtävät asiakkuudesta omasta näkökulmastaan, viisi tärkeintä tehtävää asiakkaan näkökulmasta, sekä viisi ideaa millä asiakkuuden liikevaihtoa tai kannattavuutta saataisiin nostettua.

Roolijumppa 2014, web-kyselynä toteutetun kyselyn suunnittelu aloitettiin toukokuussa 2014. Vastaajien määrittelemisessä kesti jonkin aikaa, ja kysymysrunko ja Webropol-kysely saatiin valmiiksi kesäkuussa 2014. Kysely päätettiin kohdistaa 44 asiakkuuden asiakkuustiimeille. Kysely julkaistiin marraskuussa 2014 yhteensä 146 henkilölle, vastausaika oli tammikuun 2015 puoleenväliin asti. Kyselystä järjestettiin marras-joulukuun aikana kolme erillistä infotilaisuutta jossa vastaajille selvennettiin kyselyn tarkoitusta ja tarvittaessa tarkennettiin, jos vastaajalla oli ongelmaa kysymysten tulkitsemisessa. Vastaajia kyselyyn osallistui loppujen lopuksi 99 kappaletta, vastausprosentti oli siis noin 68%.

Roolikyselyn aikataulu:

Roolikysely 2014																
2014																
Kuukausi	Touko					Kesä					Marras				Joulu	
Viikko	20	21	22	23	24	25	26	...	45	46	47	48	49	50	51	52
Suunnittelu																
Kysely																
2015																
Kuukausi	Tammi				Helmi				Maalis							
Viikko	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
Kysely																
Analyysi ja esittely																

Kuvio 9. Roolijumppa 2014 aikataulu

Roolijumpasta, ja sitä seuraavien toimenpiteiden jalkauttamisesta vastaa kolmen hengen johtoryhmä, johtoryhmään kuuluvat johtaja N.N, osastajohtaja N.N. ja kehityspäällikkö N.N. Tämän kehitysprojektin kirjoittaja vastasi kyselyn toteutuksesta ja analyysistä. Lisäksi kirjoittaja toimii jalkautusvaiheessa esittelevässä ja avustavassa roolissa tarpeen mukaan.

5.2.1 Havainnot tutkimuksen aikana

Kyselyä testattiin pilottiasiakkuudessa ja muokattiin tätä kautta saadun palautteen perusteella kahdesti ennen varsinaisen kyselyn aloittamista. Infotilaisuuksissa havaittiin kysymysten olevan testaamisesta huolimatta kuitenkin vastaajien mielestä tulkinnanvaraisia. Lisäksi etenkin useampaa asiakkuutta palvelevilla henkilöillä oli ajoittain vaikeaa muistaa minkä asiakkaan kysymyksiin on vastaamassa. Lisäksi jotkut henkilöt ärsyntyivät jos valinta osui kahden heidän vastuullaan olevan asiakkuuden kohdalle, täten kyselyynkin piti vastata kaksi kertaa. Tarkoitus oli käsitellä asioita per asiakkuus joten yksi henkilö saattoi joutua vastaamaan kyselyyn useamman kerran, joka kerta eri asiakkuuden näkökulmasta. Tämä vähensi vastauksia jonkin verran, joskaan ei niin suuresti kuin pelättiin.

RACI-malli oli myös raskas tutkittava suuren tehtävä-, ja sitä kautta kysymysmääränsä takia. Kyselyssä käytiin sama tehtävämatriisi kaksi kertaa läpi. Ensimmäisellä kerralla vastaajien tuli kertoa miten tilanne on nykyään. Toisella kerralla heidän tuli kertoa miten he haluaisivat vastuiden menevän tulevaisuudessa. Vastaajien piti ajoittain varmistaa kumpaan kysymykseen, nykytilaan vai toivetilään, on vastaamassa unohtettuaan miettimisen lomassa missä on menossa. Ajoittain vastaajat myös unohtivat kysymyksen perimmäisen tarkoituksen, ja vastasivat kysymykseen tavalla joka ei ollut kysymyksen hengen mukainen.

5.2.2 Roolijumppa 2014 -tutkimuksen tulokset

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.2.3 Tärkeimmät tehtävät asiakkuuksissa

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.2.4 RACI-mallin määrittämien tehtävien jakautuminen

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.2.5 RACI-mallin tehtäväkokonaisuudet tarkasteltuna vastuun jakautumisen toivon näkökulmasta

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.2.6 Tärkeimmät tehtävät vastaajan roolissa asiakkaan näkökulmasta katsottuna

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.2.7 Kannattavuuteen tai liikevaihdon kasvattamiseen liittyvät kehitysajat

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

5.3 Myyjien haastattelut

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

6 Kehityskohteet

Tämä luku sisältää luottamuksellista tietoa.

6.1 Kehityskohde 1

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

6.2 Kehityskohde 2

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

6.3 Kehityskohde 3

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

6.4 Tulevaisuuden kehitystoimenpiteet

Kyselyn ja haastattelujen perusteella valittiin kolme luonteeltaan pitkäaikaisempaa kehitystoimenpidettä joiden toteuttamista mietitään eteenpäin johtoryhmätasolla.

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

7 Yhteenveto

Tämä luku sisältää luottamuksellista tietoa.

Kehitystehtävän kautta löydetty kehitystoimenpiteet ovat erinomaisia jokapäiväisen toiminnan tehostamisen työkaluja, joiden hyöty on helposti skaalattavissa. Nämä varsinaisiksi muutoksiksi valitut toimenpiteet ovat myös kohtuullisen helppoja toteuttaa, koska ne eivät vaadi niin suuria panostuksia resurssien suhteen.

7.1 Onnistumisen arviointi

Tämä alaluku sisältää luottamuksellista tietoa.

7.2 Oman oppimisen arviointi

Kirjallisuuden lukemisesta on ollut erittäin suuri hyöty vaikka kaikkea ei kehitysprojektissa loppujen lopuksi käytettykään. Palvelumuotoiluun ja arvonmuodostukseen liittyvä kirjallisuus on muokannut kirjoittajan ajattelumallia jokapäiväisessä työssä. Tarkkuudesta erillislaskutuksen kohteiden hakemisessa huolimatta asiakkaan kokeman arvon lisääminen on

mennyt niin sanotusti selkärankaan. Olen vakuuttunut että tämä ajatusmalli tulee auttamaan minua huomattavasti tulevaisuudessa.

Toinen erittäin arvokas asia on keskustelut mitä tämän työn tiimoilta on aikaisemmin tuntemattomien henkilöiden kanssa käyty. Etenkin myyjät ja account managerit ovat hieman tuntemattomaksi jääneitä henkilöiltä ja tämän työn tiimoilta tehty tutustuminen on ollut omiaan avaamaan silmiäni muunlaiseen ajatteluun. Myös opinnäytetyön aiheiden muuttuminen ennen lopullisen työn muotoutumista auttoi kirjallisuuspohjan laajentamisessa ja täten saadun tiedon määrää.

”Peräpeili on aina kirkkaampi kuin tuulilasi.” – Warren Buffet (Miller ym. 2012, 153).

Lähteet

Beulen Erik, Ribbers Pieter ja Roos Jan, 2011. Managing IT Outsourcing, Second Edition. London: Routledge.

Carmen Erran ja Tjia Paul, 2005. Offshoring Information Technology. Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. Cambridge: Cambridge University Press.

Cheverton Peter, 2012, Key Account Management. London: Kogan Page.

Huczynski Andrzej A., Buchanan David A., 2007. Organizational behaviour : an introductory text. Harlow: Pearson

Huuhka Maisa, 2010 . Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Jobber David, Lancaster Geoff, 2009. Selling And Sales Management. Gosport: Ashford Color Press Ltd

Juuti Pauli, Virtanen Petri, 2009. Organisaatiomuutos Keuruu: Otavan kirjapaino.

Järvinen Pekka, 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Järvinen Pekka, 2006. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy

Kauppinen Tero J. 2006. Johtamisen johtaminen – Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Jyväskylä: Gummerus.

Krym Nick, 2012. Outsource It! USA: The Pragmatic Programmers

Lehikoinen Riia, Töyrylä Ilkka, 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Lehtipuu Petri, Monni Susanna, 2007. Synergia . Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum

Mattila Pekka 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

- Miller Robert B., Heiman Stephen E, Tuleja Tad, 2012. The New Successful Large Account Management. London: Kogan Page.
- Ojasalo Jukka, Ojasalo Katri, 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Porvoo: WSOYPro
- Owen Jo, 2014. The Leadership Skills Handbook, Third Edition. London: Kogan Page.
- Pajarinen Mika, 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy
- Peters, Thomas ja Waterman, Robert H., 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki: Gummerus kirjapaino.
- Pirinen Helka, 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Plugge Albert, 2012. Managing Change in IT Outsourcing. London: Palgrave Macmillan Ltd.
- Rissanen Tapio, 2006. Vaasa. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar.
- Robbins Stephen P. ja Judge Timothy A, 2013. Organizational Behavior. Harlow: Pearson
- Santalainen Timo, 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Santalainen Timo, 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.
- Saunders Mark, Lewis Phillip, Thornhill Adrian, 2012. Research Methods For Business Students, Sixth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Tuulaniemi Juha, Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Vartiainen Matti, Kokko Niina, Hakonen Marko, 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum
- Woodburn Diana ja McDonald Malcolm, 2011. Key Account Management – The Definitive Guide. Cornwall: TJ International LLC.

Åberg Leif, 2008. Viestintää. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Åberg Leif, 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Liitteet

Liite 1. Roolijumppa 2014 –kysymykset: .

Vastaajaroolit:

- Account Manager
- Arkkitehti
- Kehityspäällikkö
- Laaturipäällikkö
- Muutoshallintapäällikkö
- Myyjä
- Palvelujohtaja
- Palvelukoordinaattori
- Palvelupäällikkö
- Projektipäällikkö
- Tuotantopäällikkö
- Yhdistetty palvelupäällikkö / tuotantopäällikkö

Kysymykset:

- 1) Yksikkö
- 2) Asiakkuus
- 3) Rooli asiakkuudessa
- 4) Aika nykyisessä työtehtävässä
- 5) Aika nykyisessä asiakkuudessa
- 6) Asiakkuustiimiin kuuluvien roolien tunnistaminen
- 7) Tehtävien jakamisen selkeys asiakastiimin sisällä
- 8) Tehtävänjaon sanallinen kuvailu
- 9) Jokapäiväisten töiden jako ja tekeminen asiakastiimin sisällä
- 10) Tärkeimmät tehtävät asiakkuudessa ja kenelle ne kuuluvat (5-10 kpl)
- 11) RACI -matriisin tehtävien nykytilan läpikäynti, eli kuka hoitaa tehtävät tällä hetkellä?
?
- 12) RACI –matriisin tehtävien toivetailan läpikäynti eli kenen pitäisi vastaajan mielestä hoitaa tehtävä?
- 13) Viisi tärkeintä tehtävää roolissasi asiakkaan näkökulmasta
- 14) Viisi tehtävää tai asiaa joilla saataisiin asiakkuuteen lisää liikevaihtoa tai katetta
- 15) Vapaa palaute

Liite 2. Myyjähaastattelun kysymykset:

- 1) Mitkä ovat olleet ratkaisevia tekijöitä viime aikoina onnistuneissa myyntiprojekteissa? Millä tavalla erotuimme eduksemme kilpailijoistamme?
- 2) Mitkä ovat olleet ratkaisevia tekijöitä viime aikoina epäonnistuneissa myyntiprojekteissa? Millä tavalla jäimme jälkeen kilpailijoistamme?
- 3) Ovatko asiakkuuksien (sekä nykyisten että tulevien) halut tai vaatimukset muuttuneet viime vuosina?
- 4) Mitä asiakkaat näkevät meidän palvelussamme suurinta lisäarvoa tuottavana toimintana? Vai nähdäänkö meidän toimintaamme lisäarvona tuottavana ollenkaan?
- 5) Ovatko asiakkaat nykyaikana kiinnostuneempia palvelun laadusta vai hinnasta?
- 6) Onko asiakkuuksilla halua siirtyä joiltain osin standardoidusta palvelusta ainakin osittain käyttäjäryhmittäin räätälöityyn palveluun? ("RAHI")
- 7) Onko asiakkuuksilla halua siirtyä käyttöpohjaisesti laskutettaviin palveluihin (pay-as-you-go)?
- 8) Mitä muuta kilpailukykyämme parantavia muutosehdotuksia on tullut mieleen myyntiprojektien yhteydessä?
- 9) Tuleeko muuta mieleen?

Liite 3. Opinnäytetyön aikataulu

	Q2 / 2014	Q3 / 2014	Q4 / 2014	Q1 / 2015	Q2 / 2015	Q3 / 2015	Q4/2015	yhteensä	
Suunnittelu	5	10	10	10				35	
Kirjallisuuden haku	10	10	10					30	
Kirjallisuuden lukeminen	5	15	70	105	40	20		255	
Asiakkuuksien valinta		16						16	
Haastateltavien valinta		5	5	5				15	
Haastattelut + roolikysely		10	20	40	20			90	
Haastattelujen / kyselyn analyysi				30	30			60	
Kirjoitustyö	4	5	20	120	40	40		229	
Havaintojen / hyötyjen tarkistelu						10	10	10	
Jalkautus					20	10	20	30	
Tunnit per kvartaali	24	71	135	310	150	80	30		
							Yhteensä:	800 h	