



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESISELVITYS OSANA TIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTAA

Marika Leed

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK

LEED, MARIKA:
Esiselvitys osana tietojärjestelmän hankintaa

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli tyytymätön yhteistyöhön IT-järjestelmätoimittajansa kanssa: ulkoistuskumppanin projektiaikataulut olivat ylittyneet, toimitusten laatu oli heikkoa, sovellusten käytettävyydessä oli puutteita ja jatkuvien palveluiden palvelutasot eivät toteutuneet. Kehittämistyön tarkoituksena oli auttaa kohdeyritystä kartoittamaan tilanne ja päättämään, kannattiko sopimusta silloisen ulkoistuskumppanin kanssa jatkaa. Luonteeltaan opinnäytetyö oli kehittämistutkimus ja lähestymistavaltaan tapaustutkimus.

Työssä perehdyttiin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja analysoitiin teoreettista viitekehystä vasten, mikä oli johtanut kohdeyrityksessä epäonnistuneeseen ulkoistukseen. Tuloksena kävi ilmi, että toimeksiantajan kypsyystaso toimintojen ulkoistamisessa oli matala, sillä yritykseltä puuttui kyky kilpailuttaa hankintoja, asianmukainen palvelutasosopimus ja ulkoistuksen hallintamalli. Valitsemalla valmistuotteen toimeksiantaja oli lisäksi rajoittanut omaa itsenäisyysastettaan ratkaisun kehittämisessä. Myös ulkoistusmarkkina oli rajattu, koska ratkaisu perustui harvinaiseen kansainväliseen standardiin.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin esiselvitysprojekti, joka keskittyi tutkittavien palveluiden nykytilan analysointiin, järjestelmätoimittavertailuun, ulkoistamisen kohteen määrittelyyn ja hankinnan tavoitteiden asettamiseen. Lopputuloksena laadittiin luottamuksellinen selvitysraportti toimeksiantajan käyttöön. Esiselvitys ei tuottanut toivottua tietoa ulkoistamisen kannattavuudesta ja eri toimintamallien eduista ja heikkouksista, koska palveluille ei ollut määritetty haluttua laajuutta tai laatu-, teknologia- ja kustannustavoitteita. Lisäksi kun palveluiden sisäisiä järjestämiskustannuksia, esimerkiksi työajan jakautumista toiminnoittain, ei ollut seurattu, olisi eri toimintamallien kustannusten vertaileminen vaatinut oman selvityksensä.

Esiselvitysprojektin edetessä kävi ilmi, ettei ulkoistuksen kohdetta voinut määrittellä ja rajata, koska yrityksen strategia oli linjaamatta. Ilman strategiaa oli mahdotonta arvioida, täyttikö nykyinen toimintamalli palveluiden asiakastarpeet ja rahoituksen. Toimeksiantajalle tehty esiselvitys ei siten yltänyt tavoitteisiinsa vaan jäi katsauksenomaiseksi raportiksi. Välitöntä tarvetta palveluiden järjestelmätoimittajan vaihtamiseen ei selvityksen perusteella kuitenkaan nähty, ja etenemisenä esitettiin, että yritys veisi läpi strategiaprosessin ja jatkaisi esiselvityksen tekemistä sen jälkeen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information System Competence

LEED, MARIKA:
Prestudy as a Phase in Conducting IT Procurements

Master's thesis 57 pages, appendices 2 pages
November 2016

The company that commissioned this thesis was unhappy with their IT solution provider; the outsourcing partner's project schedules had not been adhered to, the quality of deliveries was poor, and the service levels of continuous services were not realised. The purpose of this thesis was to help the commissioning company decide whether they should extend their contract with the current outsourcing partner. As such, this thesis took the form of a development study in which case study approach was utilised.

The work involved reviewing literature on the subject in order to form a theoretical framework, based on which an analysis was conducted in order to determine what had led to the commissioning company's outsourcing efforts being unsuccessful. The results showed that the commissioning company's maturity level as regards the outsourcing of functions was low; the company did not have the ability to put procurements out to tender, an appropriate service level agreement or a model for outsourcing governance. By choosing a SaaS software, the commissioning company had also restricted their level of independence in regard to further development. The outsourcing market had also been limited because the solution was based on a rarely used international standard.

The development task consisted of a prestudy project conducted at the commissioning organisation and a written review report based on the project. The work did not, however, produce the desired information about the feasibility of outsourcing and different operating models, as the desired scope or targets in regard to the quality, technology and cost of the services had not been determined.

During the thesis project it was found that the company had not a clear strategic vision. Without a strategy it was impossible to determine whether the current operating model corresponded to customer needs and funding of the services. As such, the prestudy conducted for the commissioning company did not meet its objectives and served only as a review-type report. However, based on the review there was no immediate need to change the system supplier for the services, and as a way of moving forward it was proposed that the company follow through with their strategy process, after which the prestudy could be continued.

Keywords: acquisition, outsourcing, procurement, software, tendering

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite, lähestymistapa ja rakenne	8
1.3	Rajaukset.....	9
2	TIETOJÄRJESTELMÄN ULKOISTAMINEN	10
2.1	Miksi yritykset ulkoistavat IT-ratkaisujaan	10
2.2	Ulkoistus- ja hankintaprosessin vaiheet.....	13
3	LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSASETELMA	19
3.1	Ongelmanasettelu.....	19
3.2	Tutkittavien palveluiden toimintamalli.....	22
3.3	Toimeksiantajan kokemukset edellisestä hankinnasta.....	24
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
4.1	Ulkoistuksen nykytilan analyysi	27
4.2	Esiselvitysprojekti.....	31
4.2.1	Palveluiden nykytila.....	31
4.2.2	Yrityksen nykytila ja toimintaympäristö.....	37
4.2.3	Järjestelmätoimittavavertailu	42
4.2.4	Ulkoistuksen kohde ja tavoitteet	45
5	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	56
	Liite 1. Projektisuunnitelma	56

LYHENTEET JA TERMIT

Alihankinta	Mekanismi, jolla organisaatio siirtää jonkin osan toiminnastaan toisen osapuolen toteutettavaksi.
Business Case	Liiketoimintamalli
Hankinta	Resurssien ostamista palvelun tai projektin tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi.
Kilpailuttaminen	Prosessi, jossa tilaaja etsii itselleen sopivimman palveluntarjoajan.
OEM	Sopimus, jonka perusteella yritys saa oikeuden hyödyntää toisen osapuolen tuotetta myymällä sitä eteenpäin omalla merkkillään. Lyhenne sanoista Original Equipment Manufacturer.
Pilvipalvelu	Ohjelmisto tai sovellus, jota useat käyttäjät käyttävät samanaikaisesti esimerkiksi www-selaimen kautta. Ostaja voi vaikuttaa ratkaisun tekniseen toteutukseen korkeintaan kevyin konfiguroinnein.
PK-yritys	Pieni- ja keskiuuri yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään 50 miljoonaa.
RFI	Markkinakartoitus. Lyhenne sanoista Request for Information.
RFP	Tarjouspyyntö. Lyhenne sanoista Request for Proposal.
SaaS	Ks. tarkemmin kohta pilvipalvelu. Lyhenne sanoista Software-as-a-Service.
SLA	Tilaajan ja toimittajan välinen sopimus palvelutasosta. Lyhenne sanoista Service Level Agreement.
Transitio	Vaihe, jonka aikana tietojärjestelmä siirtyy kilpailutuksen voittaneen yrityksen ylläpidettäväksi ja toteutettavaksi.
Ulkoistaminen	Mekanismi, jolla organisaatiot siirtävät jonkin toiminnon toisen osapuolen toteutettavaksi.

1 JOHDANTO

Kun organisaatio tunnistaa toimintaansa liittyvän tietojärjestelmätarpeen, se voi kehittää ohjelmiston itse tai ostaa toteutuksen tai lisenssin toiselta osapuolelta. Hankkiessaan ratkaisun toiselta yritykseltä ostaja tyypillisesti järjestää potentiaalisille toimittajille tarjouskilpailun. Hankinnan kohteena on yleensä sekä käyttöönottoprojekti että jatkuva palvelu, joka tarkoittaa järjestelmän ylläpito- ja jatkokehitysvaihetta. Ohjelmistolisenssin lisäksi hankinta voi olla kattavampikin ja käsittää kokonaisen toiminnon tai palvelun ulkoistamisen. Mikäli tietojärjestelmä toteutetaan ohjelmistokehityksenä, on projektitoteutus keskeinen osa hankintaa. Valmistuotteiden tai alustojen käyttöönottoprojekti voi olla kevyempi, jos ostaja hyödyntää tuotetta sellaisenaan tai ostajalla ei ole merkittävästi asiakas-kohtaisia räätälöintitarpeita. Ohjelmiston ylläpito- ja jatkokehitysvaihe ei aina sisälly hankintaan; ostaja voi ottaa ratkaisun myös omaan ylläpitoon tai hankkia sen toiselta toimittajalta. Pilvipalveluratkaisuissa ylläpitoa hoitaa kuitenkin pääsääntöisesti järjestelmää tarjoava ohjelmistoyritys.

Koska tietojärjestelmäratkaisut eivät ole fyysisiä tuotteita, tarjottujen palvelujen sisällöt poikkeavat usein toisistaan. Yhden toimittajan ratkaisun perushintaan voi sisältyä enemmän palvelua, toinen voi tarjota suppeampaa peruskokonaisuutta ja hinnoitella osan ominaisuuksista lisäpalveluiksi. Tietojärjestelmähankkeisiin sisältyy myös ihmisten työajan hankintaa, joten tekijöiden osaaminen on kriittinen osa hankintaa. Lisäksi ratkaisujen teknologiavalinnat ja toiminnallisuudet voivat poiketa toisistaan. Jotta toimittajien vertaileminen olisi mahdollista, ostajan tulee pystyä määrittelemään, mitä se haluaa ostaa ja millaisin kriteerein se palveluntarjoajia arvioi. Ennen hankintapäätöstä ostajan tulee myös rakentaa ymmärrys siitä, onko hankinnan käynnistäminen perusteltua. Jos palvelua esimerkiksi toteutetaan jo yhteistyössä jonkin kumppanin kanssa, toimittajan vaihtaminen työllistää yritystä ja aikaansaa transitiokustannuksia.¹ Ilman nykytilan laadun ja kustannusten ymmärtämistä puuttuu konteksti, jota vasten yritys voisi arvioida toimittajia.

Viitataan käsitteellä hankinta tässä opinnäytetyössä niiden resurssien ostamiseen, joita tarvitaan projektin tai palvelun tavoitteiden saavuttamiseen. Resurssit voivat olla esimer-

¹ Kustannuksia, jotka syntyvät kilpailutuksesta, sopimusneuvotteluista ja käyttöönottoprojektista.

kiksi osaamista, materiaaleja, välineitä tai tiloja. (Mm. Wilson 2015, 18, 93.) Käytän termejä hankinta, alihankinta ja ulkoistaminen työssä jossain määrin synonyymeina, vaikka käsitteillä voikin nähdä olevan vivahte-eroja. Hankinnalla voidaan tarkoittaa tavaran tai palvelun ostamista sellaisenaan, kun taas alihankinnassa ostetaan jotakin tiettyä osaa hankittavasta kokonaisuudesta. Ulkoistaminen käsitteenä taas viittaa yrityksen kokonaisten toimintojen siirtämiseen toiselle yritykselle. (Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 114; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 15; Leimeister 2010, 20–21; Kuhlmann 2012, vi.)

1.1 Toimeksiantaja ja tutkimuksen kohde

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainvälisen voittoa tavoittelemattoman yhteisön paikallinen maaorganisaatio. Yhteisö kehittää standardeja tilaus-toimitusketjun hallintaan ja tehostamiseen. Kehittämisen ja hallinnoinnin lisäksi maaorganisaatiot levittävät standardeja toteuttamalla niihin perustuvia palveluja. Yksi tyypillisimmistä palveluista on tuotetietojen välityspalvelu, jonka ulkoistamiseen tämä opinnäytetyö liittyy. Tavarantoimittajat, jotka välittävät kauppanimikkeitään jälleenmyyjille, tallentavat ratkaisuun esimerkiksi mittatietoja ja tietoa tuotteiden ravitsemuksellisista ominaisuuksista. Koska palvelu perustuu kansainväliseen standardiin, tietoja voidaan synkronoida globaalisti kaupan ja teollisuuden välillä. Annettavat tiedot perustuivat sekä lainsäädännön vaatimuksiin että tiedon vastaanottajien liiketoimintatarpeisiin. Palvelun välityksellä vastaanotettuja tietoja hyödynnetään esimerkiksi verkkokaupoissa, kauppohenkilöstön valikoimasuunnittelussa, logistisissa järjestelmissä ja kassajärjestelmissä. Ravintolat käyttävät tietoja reseptien suunnittelussa ja ravintosisältöjen laskemisessa. Kuvapankin kautta vastaanottajat saavat digitaalisia aineistoja esimerkiksi verkkokaupan, online-mainonnan ja myymälän hyllykuvien tarpeisiin.

Tuotetietojen välityspalvelun teknisestä toteutuksesta oli koko sen elinkaaren ajan vastannut järjestelmätoimittaja, jolta oli hankittu toimeksiantajan käyttöön valmistuotteeseen perustuva ratkaisu. Opinnäytetyöprosessin aikaan toimeksiantajan kiinteä sopimuskausi silloisen järjestelmätoimittajan kanssa oli päättymässä. Sopimuksen jatkosta oli käyty sisäistä keskustelua, sillä kohdeyritys oli ollut tyytymätön yhteistyöhön, erityisesti projekti-aikeiden ylityksiin, toimitusten laatuun, sovellusten käytettävyyteen sekä sopimukseen kirjattujen jatkuvien palveluiden palvelutasojen (SLA) toteutumiseen. Työskentelin opinnäytetyön tekohetkellä tutkittavien palveluiden liiketoimintapäällikkönä ja lähdin opinnäytetyössä etsimään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, lähestymistapa ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa selvittämään IT-ulkoistuksensa nykytila ja tavoitetila ja tuottaa päätösesitys etenemispolusta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miksi toimeksiantaja oli ajautunut sille epäedulliseen ulkoistussuhteeseen?
2. Kannattaisiko kohdeyrityksen jatkaa yhteistyötä nykyisen ulkoistuskumppanin kanssa vai käynnistää kilpailutus?

Etsin vastausta epäonnistuneen ulkoistuksen syihin analysoimalla toimeksiantajan kokemuksia edellisestä kilpailutuksesta. Analyysi perustuu teoreettiseen kirjallisuuteen, joka käsittelee tietojärjestelmien hankintaa, ulkoistusta ja kilpailuttamista. Vastausta siihen, pitäisikö toimeksiantajan kilpailuttaa hankinta uudelleen, etsin toteuttamalla kohdeyrityksessä esiselvitysprojektin, joka keskittyi nykytilan analysointiin, järjestelmätoimittavertailuun, ulkoistamisen kohteen määrittelyyn ja hankinnan tavoitteiden asettamiseen. Työskentelin esiselvitysprojektissa projektipäällikkönä ja laadin sen lopputuloksena toimeksiantajalle luottamuksellisen selvitysraportin.

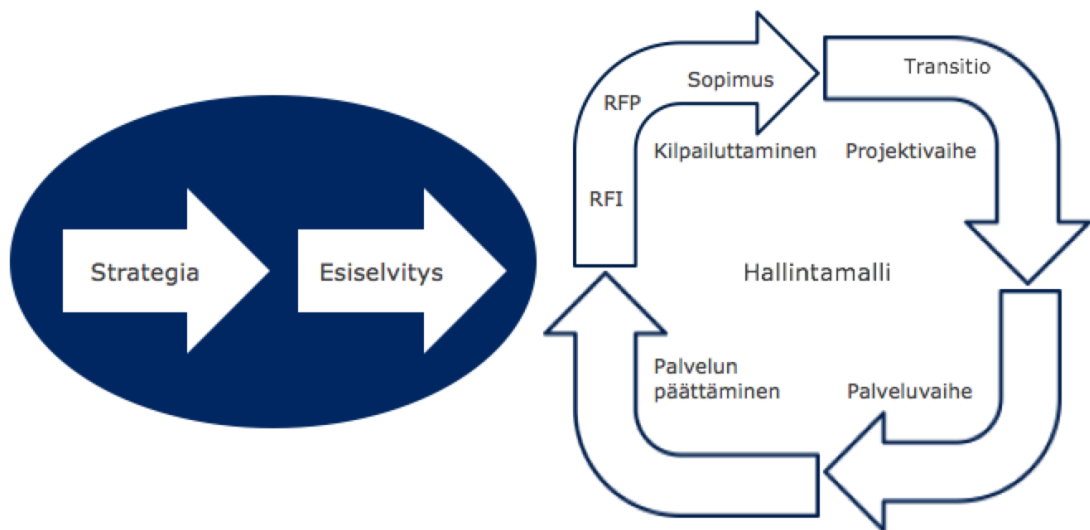
Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus, joka tähtää käytännön muutoksiin ja parannuksiin kohdeorganisaation toiminnassa. Olen lähestynyt tutkittavaa kohdetta tapauksena eli pyrkinyt opinnäytetyössä tutkimuskohteen määrittelyyn ja analysointiin ja havaittujen ongelmien ratkaisuun (mm. Eriksson & Koistinen 2014, 4). Koska osallistin kohdeyrityksen työntekijöitä mukaan selvitysprojektiin, opinnäytetyössä on myös piirteitä toimintatutkimuksesta. Aineistojen keräämisessä olen hyödyntänyt laadullisia menetelmiä. Tutkimusmenetelminä työssä ovat olleet kirjallisen aineiston analyysi, yhteisölliset ideointimenetelmät, liiketoiminnan tunnuslukujen analyysi sekä kilpailuttamiskonsultin haastattelu. Tärkeä osa selvitystyötä on ollut myös hiljaisen tiedon dokumentointi, jota on tehty työkokouksissa analysoimalla nykytilan vahvuuksia ja heikkouksia sekä vertailemalla eri järjestelmätoimittajien toimintamalleja keskenään.

Kirjallisessa raportoinnissa noudatan perinteistä opinnäytetyön rakennetta. Luvussa kaksi kuvaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja luvussa kolme tutkimuksen lähtökoh-

dat ja esiselvitysprojektin etenemisen. Luvussa neljä esittelen tutkimustulokset. Analysoin ensin teoreettista viitekehystä vasten, mikä oli johtanut kohdeyrityksessä epäonnistuneeseen ulkoistukseen, ja sen jälkeen käyn läpi esiselvityksessä löydetyt tulokset. Viimeisessä luvussa arvioin tutkimusprosessin kulkua ja kehittämistyön tuloksia.

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyöni käsittelee hankintaprosessin elinkaaren alkupäätä, jossa tehdään hankinnan strategiset ja taktiset päätökset. Varsinainen operatiivinen hankinta eli markkinakartoitus (Request for Information, RFI), kilpailuttaminen (Request for Proposal, RFP) ja sitä seuraavat sopimusneuvottelu-, projekti- ja ylläpitovaiheet on rajattu työn ulkopuolelle. Työssä ei siten esimerkiksi kartoiteta syvällisesti markkinoilla olevia järjestelmätoimittajia ja ratkaisuja, sillä se on osa markkinakartoitusvaihetta. Alla olevassa kuvassa (kuvio 1) on tummansinisellä ympyrällä havainnollistettu työn fokus suhteessa hankinnan koko elinkaareen.



KUVIO 1. Ulkoistusprosessi ja kehittämistehtävän rajausta (mukaan Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35).

2 TIETOJÄRJESTELMÄN ULKOISTAMINEN

Käyn tässä luvussa läpi tietojärjestelmien ulkoistamisen teoreettisesta näkökulmasta. Rakennan tietämystä aiheesta sekä tieteellisen tutkimuksen että aihetta käsittelevän liiketoimintakirjallisuuden avulla. Pohdin luvussa ulkoistamisen motiiveja ja hyötyjä yrityksen kannalta. Esittelen myös ulkoistusprosessiin liittyvät eri vaiheet ulkoistusstrategian linjaamisesta hankinnan elinkaaren päättymiseen.

2.1 Miksi yritykset ulkoistavat IT-ratkaisujaan

Kun yritys ostaa tietojärjestelmän toteutuksen ja ylläpidon toiselta yritykseltä, se ulkoistaa palvelun toiselle osapuolelle. Ulkoistava yritys määrittelee, mitä palvelu pitää sisällään, kilpailuttaa tarjoajat, solmii sopimuksen toisen osapuolen kanssa ja seuraa hankinnan toteutumista sen elinkaaren loppuun saakka. (Mm. esim. Governance of Outsourcing 2005.) Kendrick (2009, 48) viittaa ulkoistamisella yritykseen, joka sopimuksen nojalla hankkii määrätyn jakson aikana määrätyn tasoisia palveluja. Leimeister (2010, 21) toteaa samaan tapaan, että ulkoistamisessa on mukana vähintään kaksi eri yritystä, tilaaja ja toimittaja, joiden sopimuksellinen suhde käsittää erilaisia jatkuvia toimenpiteitä ja vastuita.

Syitä tietojärjestelmien ulkoistamiseen voi olla useita. Ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys voi toteuttaa palvelun edullisemmin, tehokkaammin ja laadukkaammin, esimerkiksi saavuttaa paremman henkilökunnan käyttöasteeseen ja ruuhkahuippujen hallinnan, kun se tuottaa samaa palvelua usealle eri asiakkaalle. Ulkoistamisen kautta voidaan hankkia myös joustavuutta toimintaan tai osaamista ja taitoja, joita organisaation sisällä ei ole tarjolla. Ulkoistamalla palvelu halvemman kustannustason maihin voidaan saavuttaa säästöjä palkkakustannuksissa. Toisaalta, jos tavoitteena on korkea laatu, siitä voidaan olla ulkoistettaessa valmiita maksamaan nykyistä enemmänkin. Perusteluna voi olla myös keskittyminen ydintoimintoihin tai jokin muu ei-taloudellinen peruste; yrityksen voi esimerkiksi olla vaikeaa saada houkuteltua ja rekrytoitua osaavaa työvoimaa. (Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 117; Kendrick 2009, 50, 60; Lehtonen & Töyrylä 2013, 19–22, 44; myös Governance of Outsourcing 2005, 5, 7.)

Ulkoistamisessa voidaan tunnistaa eri tasoja. Kevyimmillään voidaan ulkoistaa pelkkä infrastruktuuri, kuten tietoliikenneyhteydet ja palvelinkapasiteetti. Toisella tasolla ulkoistava yritys luovuttaa sovellusten ylläpidon ja johtamisen toiselle osapuolelle. Kolmannelle tasolle edenneessä ulkoistuksessa siirretään palveluntarjoajalle kokonainen liiketoimintaprosessi. (Kuhlmann 2012, 3.) Ulkoistamiseen perustuvaa yhteistyötä voidaan lisäksi tehdä arvoketjun eri vaiheissa ja toiminnan eri osa-alueilla. Kumppanuus voi olla esimerkiksi kehittämissyhteistyötä, jonka tavoitteena on luoda uusi tietojärjestelmä, tai se voi olla OEM-sopimus², jossa yritys saa oikeuden hyödyntää toisen osapuolen tuotetta myymällä sitä eteenpäin omalla merkkillään. Standardointikumppanuudessa järjestelmätoimittaja räätälöi perustuotteeseensa toimialakohtaisiin tarpeisiin soveltuvan ratkaisun tai moduulin. (Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 55.)

Ulkoistaminen edellyttää tilaajayritykseltä hallintamallia, jolla se johtaa toimittajasuhdetta. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 78) esittelevät kirjassaan kolmitasoisin hallintamallin, jossa kumppanuutta ohjataan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Kumppanuussuhteen hallintaan liittyy heidän mukaansa mm. yhteistyökokouksia, määrämukotoisia asialistoja, kuvattuja rooleja ja vastuita sekä formaaleja menettelyjä sopimusmuutoksille. Ulkoistava yritys pitää kokouksista pöytäkirjaa ja muistiota hyväksytään väärinkäsitysten välttämiseksi. Pilvisovellus hankinnan kohteena ei muuta asetelmaa; hankintaa tulisi Kendrickin (2009, 33) mukaan johtaa samalla tavalla kuin perinteistä ulkoistusprojektia.

Leimeister (2010, 53) korostaa, että ulkoistussuhdetta voidaan johtaa monilla eri tavoilla. Kumppanuus voi skaalautua tiukasta sopimussuhteesta tiiviiseen keskinäiseen liittolaisuuteen. Sopimuksellisessa ulkoistamisen hallinnassa keskitytään Babinin ja Saundersonin (2015, 17) mukaan sopimuksen yksityiskohtiin, kuten maksuihin, sakkoihin ja palvelun laajuuteen, ja valvotaan tarkkaan sopimuksen toteutumista. Suhteisiin perustuvassa hallinnassa korostetaan luottamusta, avointa viestintää, tiedon jakamista ja yhteistyötä. Palveluntarjoajan ja -tuottajan välisellä suhteella on kirjoittajien mukaan havaittu olevan merkittävä vaikutus ulkoistuksen onnistumiseen. Suhde kuitenkin kehittyy ajan kanssa; heti sopimusneuvottelujen jälkeen painottuu sopimuksellinen hallinta, kun taas suhteisiin perustuva hallintamalli kehittyy tyypillisesti vasta käyttöönoton edetessä (Kuhlmann 2012, 38; Leimeister 2010, 240).

² Lyhenne sanoista Original Equipment Manufacturer.

Leimeister (2010, 75–76) on kartoittanut väitöskirjassaan yksityiskohtaisesti motiiveja, jotka ohjaavat yritysten ulkoistuspäätöksiä. Motiiveja voivat jo mainittujen lisäksi olla esimerkiksi riskinsiirto järjestelmätoimittajalle, teknologioiden modernisointi, järjestelmien käyttövarmuuden parantaminen tai uusien innovaatioiden etsiminen. Olen tiivistänyt alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) Leimeisterin (2010, ix–x, 205–210) luoman tyyppittelyn:

TAULUKKO 1. Ulkoistamisen motiivit (Leimeister 2010)

Ulkoistava yritys	Motiivi	Tavoitteet
Liiketoimintasuuntautunut	Ulkoistaminen tukee ja vahvistaa omaa liiketoimintaa.	Tavoitellaan parempaa palvelua, joustavuutta liiketoimintaan ja laadun paranevista. Halutaan tehdä tuote- ja palvelukehitystä yhdessä ja jossain määrin myös karsia kustannuksia.
Kustannuskeskeinen	Ulkoistaminen leikkaa kustannuksia ja tuo niihin läpinäkyvyyttä.	Hintatietoisien ostajien päätavoite on kustannusten karsiminen. Ulkoistamisella ei nähdä juurikaan muita päämääriä.
Strategisesti orientoitunut	Ulkoistaminen tuo pitkän tähtäimen strategista hyötyä.	Tavoitteena on löytää uusia mahdollisuuksia, innovaatioita, lisäarvoa, laatua ja luotettavuutta toimintaan. Järjestelmätoimittaja nähdään tasaveroisena liiketoimintakumppanina, jonka kanssa kehitetään yhdessä ratkaisuja ja palveluja.
IT-lähtöinen	Ulkoistamiseen on teknologiset syyt.	Ulkoistamisella haetaan joko parannusta /uudistusta nykyisiin teknologiavalintoihin tai pitkän tähtäimen luotettavia IT-ratkaisuja. Kumppanin nähdään tuovan omalle yritykselle poikkeuksellista teknologista osaamista.

Leimeister (2010, 244–245) havaitsi tutkimuksessaan, että erityyppiset asiakkaat (ks. taulukko 1) hallinnoivat ulkoistussuhteitaan lähtökohtaisesti eri tavoin. Liiketoiminnan tehokkuutta korostavat yritykset suosivat informaaleja, suhdetoimintaan painottuvia kei-

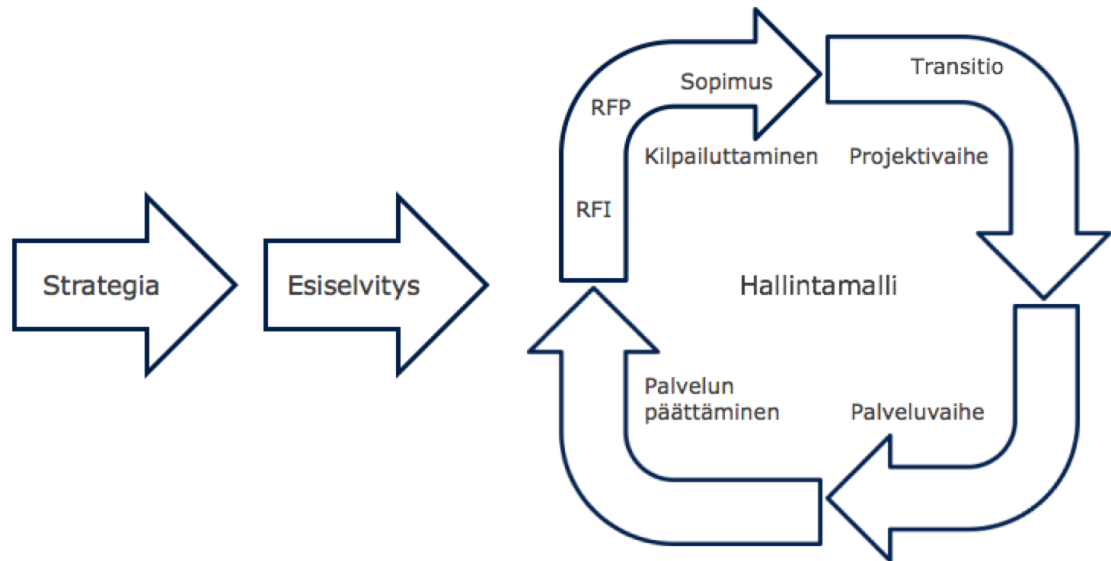
noja, hintatietoiset sopimuskeskeistä hallintaa ja strategisesti orientoituneet edellisten yhdistelmää. Neljäs ryhmä, IT-lähtöiset asiakkaat, olivat hallintamallien näkökulmasta heterogeeninen ryhmä. Hieman samaan tapaan Lioliou ja Willcocks (2010, 116–117), tutkiessaan tilaajien ja toimittajien puhetapoja, löysivät neljä erilaista näkökulmaa, joilla ulkoistamista perustellaan. Ensimmäinen puhetapa painotti luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista, toinen vaihdantaan perustuvaa liiketoimintasuhdetta, kolmas ydinkompetensseja ja neljäs kustannustehokkuutta.

Jotta ulkoistuskumppanuuteen olisi mielekästä lähteä, osapuolten tulee hyötyä siitä riittävästi. Kumppanuudesta aiheutuu molemmille transitiokustannuksia, jotka ovat seurausta kilpailuttamisesta, sopimusneuvotteluista, viestinnästä, palvelun testaamisesta ja monitoroinnista sekä pienkehityksestä. Kun investointi kumppanuuteen on tehty, partnerin vaihtamista ei voi tehdä ilman merkittäviä taloudellisia menetyksiä. Tämä voikin houkuttaa molempia osapuolia opportunistisiin eli hyödyntämään kumppanin riippuvuutta. (Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 58.) Riippuvuutta toimittajasta lisää, jos palveluntarjoaja on pelkän alihankintasuhteen sijaan tilaajan strateginen kumppani. Toimittaja pyrkiikin lähes poikkeuksetta asemaan, jossa se voisi osallistua tiivistä palvelun kehittämiseen. Toisaalta ostavalle osapuolellekin taktinen tai strateginen kumppanuus voi tuoda enemmän lisäarvoa kuin pelkkä alihankintasuhte. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 84.) Kuhlmann (2012, 5–6) kuitenkin huomauttaa, että ulkoistamisessa harvoin ovat läsnä kumppanuudelle tunnusomaiset piirteet, kuten yhteiset strategiset tavoitteet ja riskien jakaminen.

2.2 Ulkoistus- ja hankintaprosessin vaiheet

Päätös ulkoistamisesta tai olemassa olevan ulkoistuskumppanin vaihtamisesta käynnistää hankintaprosessin. Randal Wilsonin (2015, 5–6) mukaan hankinta voidaan käynnistää, kun ostaja on identifioinut, mitä se haluaa ostaa ja löytänyt potentiaalisen myyjän, joka voi toimittaa halutut resurssit kohtuullisella hinnalla, ostajan määrittelemässä aikataulussa. Ennen projektin käynnistymistä ostaja ja myyjä tekevät hankinnasta kirjallisen sopimuksen, jossa määritellään työn sisältö ja laajuus, mahdollinen välineistö, käyttöehdot, hinta, erikoisehdot sekä ostajan ja myyjän velvollisuudet.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 35) havainnollistavat ulkoistusprosessia kuvalla (kuvio 2), jossa hankinta käynnistyy hankintastrategian määrittelyllä ja päättyy sopimuskauden päättymiseen tai palvelun lopettamiseen.



KUVIO 2. Hankintaprosessi (mukaillen Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35).

Hyvin saman tyyppisiin jäsenyyksiin ovat päätyneet muutkin kirjoittajat. Chemuturi (2013, 19–21) esimerkiksi ryhmittelee IT-projektien toteuttamisen kuuteen vaiheeseen, jotka on esitelty alla (kuvio 3).



KUVIO 3. Hankintaprosessin kuusivaiheinen jäsenyys (Chemuturi 2013).

Kendrick (2009, 93), joka tarkastelee IT-ratkaisun hankintaa vahvemmin sopimushallinnan näkökulmasta, erottelee toisistaan kahdeksan eri vaihetta:

1. Ulkoistusstrategian valinta
2. Palveluntarjoajan valinta
3. Kilpailuttaminen ja sopimusneuvottelut
4. Sopimusehdot ja dokumentaatio

5. Palvelutasosopimus
6. Operatiivinen suunnittelu
7. Muutostenhallinta
8. Sopimuksen päättäminen

Hankintaprosessin alkuun sijoittuvassa strategiavaiheessa määritellään ne ydintoiminnot, jotka tulee tehdä itse, ja se osa toimintaa, joka voidaan ulkoistaa. Ulkoistamiselle on löydettävä selkeät perusteet, ja tarjolla tulee myös olla toimivat ulkoistamismarkkinat. Strategiavaiheessa sitoudutaan myös ulkoistamiseen liittyviin riskeihin, joita voivat olla esimerkiksi osaamisen ja kontrollin menetys omista ydintoiminnoista tai suuret kiinteät kustannukset. Hankintastrategiassa otetaan kantaa myös ulkoistustapaan, esimerkiksi käytetäänkö yhtä vai useampaa kumppania. Tämä strateginen analyysi tulisi Lehikoisen ja Töyrylän mukaan vastuuttaa taholle, joka ei itse hyödy tai kärsi ulkoistamisesta. Samaa korostaa Chemuturi, koska ulkopuolisella asiantuntijalla on usein laajempi kokemus eri toimintoista ja organisaatioista. Valittaessa hankintastrategiaa tehdään myös päätös siitä, toteutetaanko ratkaisu omana järjestelmäkehityksenä, vai lähdetäänkö hankkimaan valmistuotetta. (Lehikoinen & Töyrylä, 35; Chemuturi 2013, 17, 20, 44–45.)

Ulkoistus- ja hankintaprosessin käynnistää esiselvitysvaihe, jonka aikana Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 38) mukaan asetetaan ulkoistamisen tavoitteet, rajataan ulkoistuksen kohde ja määritetään ulkoistukseen liittyvät toimintamallit. Lisäksi selvitetään, onko ulkoistaminen perusteltua sekä päätetään, edetäänkö ulkoistuksessa kilpailutukseen. Esiselvitysvaiheessa projektia siis vasta harkitaan, ja työn lopputuloksena pitäisi syntyä päätös kilpailutuksen käynnistämisestä tai hankinnan keskeyttämisestä (Chemuturi 2013, 20). Kilpailutusasiantuntija Perttu Tolvanen tosin toteaa, ettei sekään ole harvinaista, että esiselvitysten lopputuloksena päädytään viivästyskenaarioon ja odotetaan vielä pari vuotta, ennen kuin hankinta käynnistetään.³

Esiselvityksessä on tärkeää saada kuva siitä, mitä työtehtäviä ulkoistettavaan toimintoon liittyy, ketkä tehtäviä suorittavat ja kuinka paljon työaika niiden suorittamiseen kuluu. Tietojen perusteella voidaan laskea ulkoistuksen kohteen nykyinen kustannustaso eli baseline-kustannukset. Ensimmäistä kertaa ulkoistettaessa haasteena on se, ettei kustannuksia ja laatua useinkaan ole mitattu, tai mittaaminen on ollut epäsystemaattista. Kuitenkin,

³ Perttu Tolvasen haastattelu 6.5.2016. Haastattelija Leed, M.

yhtä tärkeää kuin palvelun nykytilan selvittäminen, on varautuminen tuleviin liiketoiminnan muutoksiin. Onko tiedossa uusia tarpeita tai vaatimuksia palvelun kustannustavoitteisiin? Entä miten palvelun tietoturva- ja teknologiavaatimukset kehittyvät tulevaisuudessa? (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 39–43.) Chemuturi (2013, 41) painottaa, että esiselvitysvaiheessa tulee tunnistaa organisaation tarpeet, määrittellä tarvittava teknologia, laskea ratkaisun toteutuskustannukset ja asettaa mittarit projektin onnistumiselle.

Jotta lopullinen päätös kilpailutusvaiheeseen siirtymisestä voitaisiin tehdä, pitäisi valitun ulkoistusmallin toiminnalliset, taloudelliset ja laadulliset hyödyt sekä kustannukset ja riskit kuvata alustavana liiketoimintamallina. Todelliset kustannukset saadaan selville vasta varsinaisen kilpailutuksen kautta, mutta alustava liiketoimintamalli auttaa arvioimaan, onko perusteltua käynnistää hankinta ja sitoutua sen aikaansaamiin kustannuksiin. Esiselvitysvaihe päättyy, kun ulkoistuksen kohde on rajattu, sen nykyiset kustannukset ja laatu ymmärretty, tavoitteet ulkoistukselle asetettu, toimintamalli määritelty ja alustavan liiketoimintamallin tulokset käytettävissä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45–46, 48). Kendrick (2009, 63–75) painottaa, että ennen kyllä/ei-päätöstä tulisi tehdä myös kattava analyysi ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista. Analyysissä ratkaisua tulisi punnita strategisesta, teknologisesta, operatiivisesta ja taloudellisesta näkökulmasta.

Kun päätös ulkoistuksesta on tehty, siirrytään hankintavaiheeseen. Sen ensimmäinen osa on markkinakartoitus. Tässä vaiheessa kartoitetaan potentiaaliset tarjoajat lähettämällä yrityksille määrämuotoinen tietopyyntöaineisto, jossa on kuvattu kilpailuttava yritys, hankinnan kohde ja yhteenveto vaatimuksista. Myös varsinaisen kilpailutuksen aikataulu ja sopimusrakenne esitellään tarjoajille jo tässä vaiheessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 63.) Koska liiketoimintaratkaisun implementoinnissa on useita kriittisiä onnistumisen elementtejä, hankintaa valmisteltaessa tulisi Beaubouefin (2009, 93–94) mukaan ottaa kantaa myös mm. siihen, mikä ohjelmistokehitysmalli soveltuu parhaiten omiin tarpeisiin. Valittu menetelmä heijastuu markkinakartoitusvaiheen vaatimusmäärittelyyn, koska määrittelyä tehdään eri malleissa eri kohdassa prosessia. Myös sopimukseen kirjattavat laadunvarmistuskäytännöt tulee sovittaa valittuun järjestelmäkehitysmenetelmään ja ottaa huomioon valittuun malliin sisältyvät erityiset riskit.

Mikäli ratkaisu halutaan toteuttaa valmistuotteen avulla, vaatimusmäärittelyvaiheessa tulee Beaubouefin (2009, 118–119) mukaan ottaa kantaa myös siihen, kuinka paljon räätälöintejä järjestelmään ollaan valmiita tekemään; ei ole realistista odottaa, että valmistuote

sisältää kaikki toivotut toiminnallisuudet. Veturina arvioinnissa kannattaa seurata kirjoittajan mielestä vaikutuksia operatiivisiin kustannuksiin sekä saavutettaviin strategisiin hyötyihin. Ostettaessa pilviratkaisuja tulisi kiinnittää huomiota myös seuraaviin seikkoihin (mm. Practical Guide to Cloud Service Agreements 2015, 6):

- Myyjän ja ostajan roolit ja vastuut
- Palvelumallien erot, suorituskykytavoitteet
- Tietoturva- ja yksityisyysvaatimukset
- Vikatilanteiden hallinta
- Katastrofitilanteiden palautussuunnitelma
- Palveluiden johtamis- ja hallintamalli
- Edellytykset sopimuksesta irtautumiseen.

Kendrick (2009, 28–29) huomauttaa, että pilvisovellusten ostaminen on hankintamielessä aiempaa epämuodollisempaa, sillä sopimus ja SLA saattavat olla toimittajan vakioimat. Myös ulkoistussuhteen dynamiikka muuttuu, kun yksilöityjen vaatimusten ja teknologioiden sijaan fokuksessa ovat palvelun laatu ja saatavuus. Kilpailutusasiantuntija Perttu Tolvanen toteaa, että pilvipalveluiden sekä tuotteistettujen ratkaisujen tai räätälöitävien alustojen yleistyttyä esiselvitysten laajuus on kasvanut ja selvitykset liikkuvat usein jo pitkälle markkinakartoitusvaiheeseen.⁴ Kun vastaukset tietopyyntöön on saatu, niiden joukosta karsitaan toimittajat, joilla on ostajan tarpeita vastaavat palvelut. Valintaperusteina tulisi Kendrickin (2009, 96) mielestä arvioida esimerkiksi toimittajan osaamista kyseiseltä liiketoiminta-alueelta ja sitä, hyödyntääkö toimittaja toiminnassaan parhaita käytäntöjä.

Tarjouspyyntövaihe toteutetaan markkinakartoitusvaiheesta jatkoon valittujen yritysten kanssa. Tässä kohden pyritään kuvaamaan palvelu ja sen vaatimukset selkeästi ja rajatusti ja toimitetaan vaatimukset myös sopimusmuodossa. Usein kilpailutuksessa valitaan lopuksi kahdeksi kandidaatiksi, joiden kanssa käydään tarkempia neuvotteluja. Valinnan jälkeen on edessä sopimusvaihe, johon kirjataan asiat, jotka tarjouspyynnössä on pyydetty, tarjouksessa tarjottu ja neuvotteluvaiheessa tarkennettu. (Beaubouef 2009, 65, 67, 71, 74; myös Chemuturi 2013, 17.) Sopimuksissa määritellään esimerkiksi työn laajuus, mahdollinen välineistö, käyttöehdot, kesto- tai käyttöaika, hinta sekä erikoisehdot, jotka

⁴ Perttu Tolvasen haastattelu 6.5.2016. Haastattelija Leed, M.

kohdistavat riskit joko myyjälle tai ostajalle (Wilson 2015, 5). Jotkut kirjoittajat kuten Kendrick (2009, 98–103) nostavat esiin myös Due diligence -prosessin, jonka aikana selvitetään valittuun yritykseen liittyvät riskit kuten sidokset kilpailijoihin, talous ja teknologinen kyvykkyys. Pilvipalveluiden Due diligence -prosessissa erityistä huomiota tulisi kirjoittajan mielestä kiinnittää tiedonkäsittelyyn ja varastointiin sekä palautuskäytäntöihin.

Sopimusvaihetta seuraa transitioprojekti, jonka aikana ulkoistettava toiminta siirretään kumppanille. Projektivaiheen jälkeen siirrytään jatkuvan palvelun ylläpitovaiheeseen, jonka johtamisessa aiemmin kuvattu hallintamalli on keskeisessä roolissa. Sopimuskauden lopulla tulee eteen kysymys, halutaanko palvelun tuottamista jatkaa ja jos vastaus on kyllä, tehdään päätös sopimuksen jatkamista nykyisen ulkoistuskumppanin kanssa tai uuden esiselvitysvaiheen käynnistämisestä.

3 LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSASETELMA

Kuvaan tässä luvussa opinnäytetyön ongelmanasettelun, toimeksiantajalle tehdyn esiselvitysprojektin etenemisen sekä tutkimuksen kohteena olevat palvelut.

3.1 Ongelmanasettelu

Työskentelin opinnäytetyöprosessin käynnistyessä kohdeyrityksessä liiketoimintapäällikkönä. Ehdotin päivätyössä kohtaamieni haasteiden vuoksi aiheeksi tuotetietopalveluiden järjestelmätoimittajavalintaa, ja tein työstä kirjallisen sopimuksen marraskuussa 2015. Alkuvuodesta 2016 toimeksiantajayritys kuitenkin päätti käynnistää sopimusneuvottelut silloisen ulkoistuskumppanin kanssa, koska kiinteä sopimuskausi oli päättymässä ja tilanne nähtiin otolliseksi suotuisampien sopimusehtojen neuvottelemiseksi. Neuvottelut olivat kehittämisprojektin käynnistyessä kesken, mutta tavoitteena oli solmia kesään mennessä uusi, toistaiseksi voimassa oleva sopimus, paremmin ehdoin. Muuttuneesta tilanteesta huolimatta arvioimme, että opinnäytetyölleni oli yrityksessä edelleen tilaus, koska pidemmällä aikajänteellä ei olisi perusteltua jatkaa yhteistyötä, mikäli toimittaja ei pystyisi parantamaan suoriutumistaan.

Alustavassa ongelmanasettelussa päätin tutkia markkinakartoitusvaihetta osana tietojärjestelmän hankintaa. Alusta saakka halusin auttaa toimeksiantajaa tekemään joko päätöksen sopimuksen jatkamisesta nykyisen kumppanin kanssa tai kilpailutuksen käynnistämisestä ja katsoin, että tavoitteen saavuttaminen edellyttäisi potentiaalisten toimittajien kartoitusta. Koska koko markkinakartoitusprosessin läpivienti osana opinnäytetyötä olisi ollut liian laaja kokonaisuus, ehdotin, että kehittämistyön lopputuloksena syntyisi mukaan valittaville yrityksille lähetettävä englanninkielinen määrämuotoinen tietopyyntö sekä Excel-muotoinen arviointikriteeristö, jonka avulla vastaukset voitaisiin vertailla keskenään. Tietopyynnön lähettäminen ja vastausten arviointi oli siten rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi asetin, mitä seikkoja kriteeristön rakentamisessa tulisi ottaa huomioon. Tarkoitus oli pohtia myös sitä, millaista tietoa järjestelmätoimittajilta tulisi saada ja missä muodossa, jotta toimittajien vertaileminen olisi mahdollista.

Alustavan ongelmanasettelun ja opinnäytetyösopimuksen solmimisen jälkeen aloin perehtyä hankintoja ja kilpailuttamista käsittelevään kirjallisuuteen. Melko pian kävi ilmi, ettei markkinakartoitusvaiheeseen kannata edetä ennen kuin hankinnan kohde ja tavoitteet on kirkastettu. Niiden määrittelemine edellytti esiselvityksen tekemistä. Keskustelin uudesta näkökulmasta toimitusjohtajan ja IT-palvelupäällikön kanssa ja esitin heille, että kehittämistyön kohteeksi vaihdettaisiin esiselvitys, jossa kartoitettaisiin hankinnan nykytila sekä asetettaisiin tavoitetila ja määriteltäisiin hankinnan kohde. Sovimme tässä vaiheessa toimitusjohtajan kanssa, että käytämme raportissa hankinnan sijaan termiä ulkoistus ja esiselvityksen sijaan termiä selvitys. Näkökulma vaihdettiin yhteisymmärryksessä ja hyväksyin sen myös opinnäytetyön ohjaajalla.

Selvitysprojektin käynnistyessä rajasimme potentiaalisten toteutusmallien ulkopuolelle mallin, jossa toimeksiantaja ei ulkoistaisi mitään osaa palveluiden toteuttamisesta vaan perustaisi sisäisen tuotekehitysorganisaation. Vaikka malli olisi antanut toimeksiantajalle vapauden kehittää tuotetta oman tuotevisionsa mukaisesti, näimme haasteena mm. kotimaisen työvoimapulan hyvistä ohjelmistokehittäjistä, kohdeyrityksen heikon tunnettujen työnantajana ja tähän liittyneet aiemmat rekrytointiongelmat, organisaation oman kyvykkyyden ja resurssit tuotekehitysorganisaation ylläpitämiseen sekä tuotekehitysvaiheiden ja ylläpidon merkittävät kausivaihtelut. Myös toimeksiantajan ylläpitämän 1. tason asiakaspalvelun ulkoistamisesta keskusteltiin strategiatyöpajassa, mutta ulkoistaminen nähtiin haasteelliseksi toisaalta kieliongelmiensa vuoksi, toisaalta siksi, että sen myötä toimeksiantaja menettäisi kaiken kontrollin tuottamaansa palveluun ja yrityksen rooli muuttuisi eräänlaiseksi hankinta- ja jakeluorganisaatioksi.

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 39) korostavat, että esiselvitysvaihe tulee projektoida ja nimetä siihen tiimi, joka tarvittaessa jatkaa työskentelyä myös kilpailutusvaiheessa. Perustin kohdeorganisaatiossa selvityksen ympärille projektin ja asetin projektiryhmän, johon nimesin itseni projektipäälliköksi ja projektiryhmän jäseniksi IT-palvelupäällikön, asiakaspalvelupäällikön sekä emoyhtiön talousjohtajan. Selvityksen tekeminen käynnistyi projektiryhmän kick-off-tilaisuudella 28. huhtikuuta 2016. Esittelin tilaisuudessa alustavan projektisuunnitelman, jota palaverissa täsmensimme (liite 1). 6.5.2016 tapasin verkkopalveluhankintoihin erikoistuneen North Patrol -yrityksen omistajajäsenen, konsultti Perttu Tolvasen, ja haastattelin häntä puolitoista tuntia IT-järjestelmien kilpailuttamisesta. Keskustelu toimi taustahaastatteluna, joka auttoi minua jäsentämään kehittämissprosessiin ja opinnäytetyöhön liittyviä ajatuksia.

Ulkoistuksen strategisten lähtökohtien kartoittamista varten suunnittelin työpajan, johon osallistui projektiryhmän jäsenten (pl. talousjohtaja) lisäksi tietopankin ja kuvapankin päälliköt. Ryhmätyöskentelyn tavoitteena oli kartoittaa hankinnan tavoitteet, toimintamallit, ulkoistuksen kohde ja riskit. Katsauksen laatimisen nykytilasta vastuutin niin ikään itselleni. Siinä oli tarkoitus koota yhteen keskeisiä tunnuslukuja ja havaintoja mm. asiakasmääristä, asiakastyytyväisyydestä ja järjestelmien tietosisällöistä. Ulkoistamisstrategian kannalta esiselvityksessä on kartoitettava myös se, onko tarkastelussa olevalla palvelulla ulkoistusmarkkinat eli identifioitava, onko kentällä potentiaalisia myyjiä, jotka pystyvät toimittamaan ulkoistettavan ratkaisun (mm. Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35; Wilson 2015, 5–6). Tämän vuoksi katsoin, että toimeksiantajan tulisi esiselvityksessä luoda katsaus alan keskeisimpiin järjestelmätoimittajiin ja niiden tarjoamiin palveluihin, jotka jossain määrin poikkesivat toisistaan. Vastuutin katsauksen ulkoistus- ja toimintamalleista sekä toimittaja-analyysin IT-palvelupäällikölle.

Kirjallisuudessa, johon perehdyin opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa, otettiin palveluiden tai toiminnon olemassaolon tarve itsestäänselvyytenä ja painopiste oli siinä, miten palvelun tuottaminen tulisi järjestää. Huomasin kuitenkin selvitystä tehdessäni, ettei tilanne kohdeyrityksessä ollut yhtä selkeä. Sen vuoksi koostin osana selvitysraporttia myös karkean kuvan palveluiden toimintaympäristöstä, joka perustui ulkoistusstrategiatyöpajan aineistoon ja kirjalliseen katsaukseen. Käsittelin toimintaympäristön katsauksessa kaupan alan trendejä, muiden kaupan sektorien tarpeita, standardikehitystä, teknologioiden kehittymistä, digitalisaatiota, ja toimeksiantajan käynnissä olevaa omistajajärjestelyä. Näin syvällinen palvelujen toimintaympäristön käsitteleminen ei varsinaisesti kuulu esiselvitysvaiheeseen vaan on osa yritystason strategiatyötä. Samaan tematiikkaan kuuluvat myös palveluiden rahoitusmallin haasteet, jotka nostin esiin osana ulkoistettavien palveluiden toimintamallia. Tarve käsitellä aiheita nousi kuitenkin kohdeyrityksen tarpeista.

Liiketoiminta-analyyseistä olimme vastuussa kolmin talousjohtajan ja IT-palvelupäällikön kanssa. Käynnistimme työskentelyn yhdessä, minkä jälkeen vastuu jatkotyöstä jäi IT-palvelupäällikölle. Liiketoiminta-analyysistä valmistui vain nykykustannusten analyysi, koska selvityksen edetessä totesimme, että laskelmien tekeminen oli siinä kohden

selvitystyötä liian varhaista. Näin ollen myös projektisuunnitelmaan kirjatut liiketoimintamallit ulkoistusvaihtoehtoista ja niiden riskianalyysit jäivät selvitysraportin ulkopuolelle.

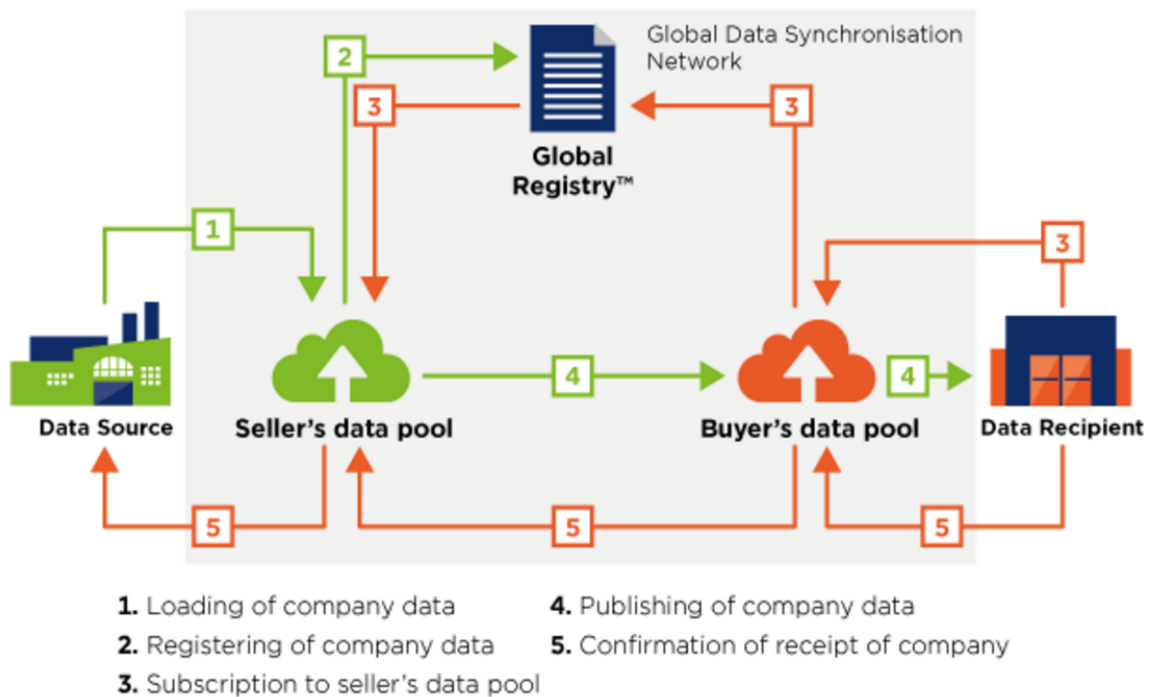
Selvitysraportin valmistumisen alkuperäinen määräaika oli 13.6.2016. Sen palautus kuitenkin viivästy, koska vaihdoin kesäkuun alussa työpaikkaa. Lähetin raportin kommentoitavaksi projektiryhmälle ja palvelupäälliköille 19. kesäkuuta. Sain yhden tietosisältöön liittyvän korjauksen, minkä jälkeen palautin raportin lopullisen version 23. kesäkuuta yllä mainituille henkilöille ja yrityksen johtoryhmälle. Projektisuunnitelmaan kirjatut raportin käsittelykierrokset palveluiden ohjausryhmässä ja johtoryhmässä jäivät työpaikanvaihdon vuoksi kehittämistyön ulkopuolelle. Tästä syystä päätin ottaa opinnäytetyöhön mukaan kehittämisprosessin etenemisen seurannan ja selvitin syyskuussa 2016, miten kohdeyrityksen hankintaprosessi oli edennyt.

3.2 Tutkittavien palveluiden toimintamalli

Toimeksiantajan kansainvälisen emo-organisaation kehittämät standardit ovat maailman laajimmin käytetty toimitusketjun standardointiratkaisu. Yhteisön tarjoamia yksilöinnin avaimia käytetään esimerkiksi tuotteiden, logististen yksiköiden ja toimipaikkojen yksilöintiin. Ratkaisuja käyttää maailmanlaajuisesti yli 1,4 miljoonaa yritystä, ja yhteisön myöntämä yksilöivä tunniste oli tutkimuksen tekohetkellä mukana yli 6 miljardin kauppatapahtuman kirjaamisessa ja välittämisessä päivittäin. Kohdeyrityksen tarjoamat tuotetietojen ja -kuvien välityspalvelut liittyvät tiedon jakamisen standardeihin. Ne tuovat yrityksille kustannussäästöjä ja lisäävät tilaus-toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Kuluttajalle voidaan standardien ansiosta välittää esimerkiksi tietoa tuotteiden valmistusmenetelmistä ja alkuperästä.

Kohdeyrityksen ylläpitämä tuotetietopankki perustui XML-muotoisiin tuotetietosanomiiin. Markkinoiden välinen tiedonvaihto tapahtui yhteisön ylläpitämän globaalin rekisterin avulla. Tavarantoimittajat voivat sen kautta julkaista tuotetietoja oman maansa tietopankin kautta myös muille kohdemarkkinoille. Samalla tapaa jälleenmyyjät saattoivat kysellä kotipankkinsa kautta ulkomaisten tavarantoimittajien tuotetietoja. Kuviossa (kuvio 4) havainnollistetaan tarkemmin kansainvälisen tiedonvaihdon logiikkaa. Siinä Data Source on tietoa tuottava osapuoli, esimerkiksi suomalainen mehuja valmistava teollisuusyritys. Sellers Data Pool ja Buyer's Data Pool termeinä viittaavat kahden eri maan

ylläpitämään tietopankkiin. Esimerkissämme suomalainen juomateollisuuden yritys perustaa valmistamansa tuotteet myyjäosapuolen kansalliseen tietopankkiin (vaihe 1). Tiedot perustetuista tuotteista lähetetään edelleen globaaliin rekisteriin (vaihe 2). Kaupparyhmä, esimerkkinä ruotsalainen kauppaketju, lähettää oman maansa tietopankkiin kyselyn, löytyykö verkostosta suomalaisen juomayrityksen tuotetietoja (vaihe 3). Ruotsin tietopankki välittää kyselyn globaaliin rekisteriin, joka välittää kyselyn edelleen Suomen tietopankille. Vaiheessa neljä Suomen tietopankki vastaa kyselyyn ja toimittaa ruotsalaisen kaupparyhmän kyselemät tuotetiedot Ruotsin pankkiin, josta ne välittyvät XML-sanomina edelleen ruotsalaiselle kauppaketjulle (vaihe 4). Prosessin päätteeksi vastaanottajan tietojärjestelmä lähettää kuittaussanomaa, jonka tietopankit välittävät suomalaiselle juomayritykselle (vaihe 5).



KUVIO 4. Havainnekuva kansainvälisen tietopankkiverkoston toiminnasta.⁵

Kansainvälinen tiedonvaihto edellyttää, että lokaalit tietopankit on sertifioitu osaksi globaalia verkostoa. Sertifiointin teknisten vaatimusten täyttyminen varmistetaan tietopankin ja globaalin rekisterin välisillä yhteentoimivuus- ja suorituskykytesteillä. Myös serti-

⁵ Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 9).

fioitujen pankkien tietoturvaan auditoidaan säännöllisesti. Pankit myös sitoutuvat päivittämään ratkaisunsa standardin päivittyessä. Sertifiointi asettaa tietopankeille myös liiketoimintavaatimuksia. Verkoston tehokkuuden varmistamiseksi jokainen tuotetietopankki esimerkiksi sitoutuu rekisteröimään vähintään 25 % asiakkaistaan globaaliin rekisteriin. Rekisterin käytöstä veloitetaan vuosittain sekä kiinteä käyttömaksu että transaktioperusteinen osuus, joka perustuu mm. rekisteröityjen yritysten lukumäärään. Järjestelmätoimittaja saattaa lisäksi laskuttaa kustannuksista, joita sille aiheutuu sertifiointista.

Tuotekuvastandardi poikkeaa tuotetietostandardista siinä, ettei se ota toistaiseksi kantaa aineistojen välittämistapaan. Standardi määrittää vain aineistovaatimukset, joita ovat esim. kuvien resoluutio, väriavaruus ja tiedostomuodot. Tuotteen yksilöivä tunnus sekä tietoja mm. kuvakulmasta ja kuvan tyypistä liikkuu mukana tiedostonimessä.

3.3 Toimeksiantajan kokemukset edellisestä hankinnasta

Tietopankkia ja kuvapankkia ylläpidettiin selvityshetkellä järjestelmätoimittajan (viitataan yritykseen jatkossa kirjaimella B) pilvessä, jossa kohdeyrityksellä oli käytössään oma instanssi. Lisenssisopimuksen perusteella sillä oli oikeus käyttää ratkaisuja kuukausimaksua vastaan. Omille asiakkailleen se tarjosi mahdollisuuden tallentaa ja vastaanottaa tietoja joko käyttöliittymän tai järjestelmäintegraation avulla. Toimeksiantaja oli käynyt tuotetietopalveluiden perustamisesta lähtien keskustelua myös tuotekuvien keskitetystä välittämisestä. Elintarvikkeiden kaupankäynnin digitalisoitumisen myötä⁶ tarve oli kasvanut niin suureksi, että kohdeyritys alkoi vuonna 2012 valmistella yhteistyössä asiakkaidensa kanssa tietopankin laajentamista kuviin. Kuvapankin järjestelmätoimittajan kilpailutusta edelsi konsulttiyhtiön vetämä noin vuoden kestänyt esiselvitys-, määrittely- ja kilpailutusvaihe. Kaupallisten neuvottelujen jälkeen toimeksiantaja teki päätöksen uuden kuvapankkipalvelun perustamisesta ja valitsi sen järjestelmätoimittajaksi nykyisen ulkoistuskumppanin, toimittajan B. Aloitin itse työskentelyn kohdeyrityksessä kesäkuussa 2013 ja tehtävänäni oli toimia perustettavan kuvapankin projektipäällikkönä.

Samaan aikaan kuvapankin kilpailuttamisen kanssa tietopankin tekninen alusta oli tullut elinkaarensa päähän ja vuodesta 2004 palvelua tarjonnut järjestelmätoimittaja (viitataan yritykseen jatkossa kirjaimella A) ilmoittanut, että ohjelmaversio tuki ja ylläpito olivat

⁶ SOK avasi vuonna 2010 Alepa Kauppakassi -palvelun ja Kesko vuonna 2013 verkkokaupan Citymarket-brändin alle. (Lehtinen 2014, 13–14.)

päättymässä. Järjestelmä oli lisäksi vanha eikä tukenut vielä kansainvälistä standardia. Toimeksiantaja oli tämän vuoksi valmistellut päivitystä toimittajan A vanhasta ratkaisusta uudempaan tuoteversioon, mutta projekti oli viivästynyt. Toimeksiantaja pyrki samaan aikaan neuvottelemaan toimittaja A:lle maksamaansa lisenssimaksua pienemmäksi, koska tiedettiin, että se oli korkeampi joihinkin muihin maihin verrattuna. Neuvottelut eivät kuitenkaan olleet edenneet toivotusti.⁷

Kun kuvapankin toimittaja valittiin, päätös ohjasi vertailemaan myös vanhan ja uuden toimittajan tietopankkiratkaisuja.⁸ Vertailu tehtiin sisäisenä työnä ja siinä arvioitiin palveluiden teknisiä ominaisuuksia ja vaatimuksia, tukipalveluja, järjestelmäkehitystä, käännöstyökaluja ja migraatiosuunnitelmaa. Vertailtavia kohtia oli kaikkiaan 15, mutta niiden painoarvot olivat erilaisia. Uusi toimittaja B sai arviossa paremmat pisteet, minkä lisäksi sen tarjous oli merkittävästi edullisempi. Valinnassa otettiin huomioon myös se, että toisenkin Euroopan maa oli siirtymässä samassa aikataulussa pois vanhenevalta alustalta ja suunnitteli sopimuksen solmimista toimittajan B kanssa. Ratkaisua lisäksi käytettiin jo parissa EU-maassa, jotka olivat toimittajaan tyytyväisiä. Kohdeyrityksessä nähtiinkin mahdollisuus, että pieni käyttäjäyhteisö voisi yhdessä vaikuttaa merkittävästi toimittajan B tuotekehitykseen.

Tietopankin hankinta eteni jatkossakin hyvin eri tavalla kuin kuvapankin. Toimittajalle B ei toimitettu hankinnasta kirjallista tarjouspyyntöä vaan se eteni suullisten neuvottelujen jälkeen suoraan tarjouspyyntövaiheeseen. Tarjous oli yleisluontoinen ja sisälsi liitteenä MS Project -työkalulla tehdyn projektisuunnitelman (ositus ja aikataulu) ilman yksityiskohtaista kuvausta esimerkiksi transitioprojektin keskinäisistä vastuista. Suunnitelmassa esimerkiksi oli mainittu yhdellä rivillä vaihe ”Migration”, mutta käyttöönottoprojektin edetessä kävi ilmi, että järjestelmätoimittaja oli tarkoittanut sillä pelkkää teknistä tiedonsiirtoa ja olettanut, että toimeksiantaja tekisi vanhan ja uuden tietomallin mukaisen kenttien täsmäytyksen. Työstä jouduttiin tämän vuoksi tekemään projektin aikana lisätilaus, mikä nosti projektin kustannuksia ja pitkitti aikataulua. Lehikoisen ja Töyrylän prosessimallin (kuvio 2) viitekehyksessä kohdeyrityksessä siis ohitettiin hankintaprosessin strateginen vaihe, esiselvitys ja markkinakartoitus, ja aloitettiin hankinta suoraan kaupallisista neuvotteluista toimittajan B kanssa. Toimeksiantaja valitsi tietopankin toimittajan siis käytännössä ilman kilpailutusta ja allekirjoitti sekä tietopankista että mediapankista

⁷ Toimeksiantajan laatima loppuraportti tuotetietopankin alustanvaihdosta (2015).

⁸ Järjestelmätoimittajien A ja B vertailuanalyysi (2013). Excel-tiedosto.

pitkälti sellaisenaan järjestelmätoimittajan toimittaman sopimusversion. Jälkikäteen havaittiin, että sopimuksesta puuttui paljon tavanomaisia IT-sopimusehtoja kuten sanktiot ja takuuehdot. Lisäksi jo ennen sopimuksen allekirjoittamista käynnistynyt transitioprojekti kärsi mittavista aikataulu- ja laatuongelmista, ja toimeksiantaja joutui siirtämään käyttöönottoa kahdesti. Lopulta projekti viivästyi 8 kuukautta suunnitellusta ja siirsi kuvapankkiprojektin käynnistymistä lähes kaksi vuotta.

Jälkikäteen arvioiden tietopankkitoimittajien keskinäistä vertailua ei voi pitää luotettavana. Yksi arvioituista 15:sta kohdasta esimerkiksi oli ”Aikataulu ja aikataulussa pysyminen”. Toimittaja B oli saanut kohdasta täydet neljä pistettä ja toimittaja A yhden, vaikka toimeksiantaja ei voinut käytännössä arvioida luotettavasti uuden toimittajan kyvykkyyttä pysyä aikatauluissa. Myös projektinhallinnasta toimittaja B oli saanut neljä pistettä sillä perusteella, että se oli kertonut hyödyntävänsä scrum-ohjelmistokehitysmenetelmää. Samalla tapaa toimittaja B oli saanut asiakastuen palvelutasosta täydet neljä pistettä ilman, että toimeksiantajalla oli kokemusta sen palvelusta. Palvelun toiminnallisuuksista oli arvioinnissa mukana muutama yksittäinen sanomarakajapintaan liittyvä ominaisuus sekä tietojen vieminen Excel-tiedostoon. Muille toiminnallisuuksille, käytettävyydelle, teknologioille tai tietoturvalle ei ollut asetettu kriteerejä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Raportoin tässä luvussa opinnäytetyön tulokset. Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miksi kohdeyrityksen edellinen hankinta ja ulkoistus oli epäonnistunut. Vastaan kysymykseen analysoimalla tutkimuskohdetta teoreettista viitekehystä vasten. Vastaus työn toiseen tutkimuskysymykseen, kannattaisiko kohdeyrityksen jatkaa yhteistyötä nykyisen ulkoistuskumppanin kanssa vai käynnistää kilpailutus, tuotettiin esiselvitysprojektissa.

4.1 Ulkoistuksen nykytilan analyysi

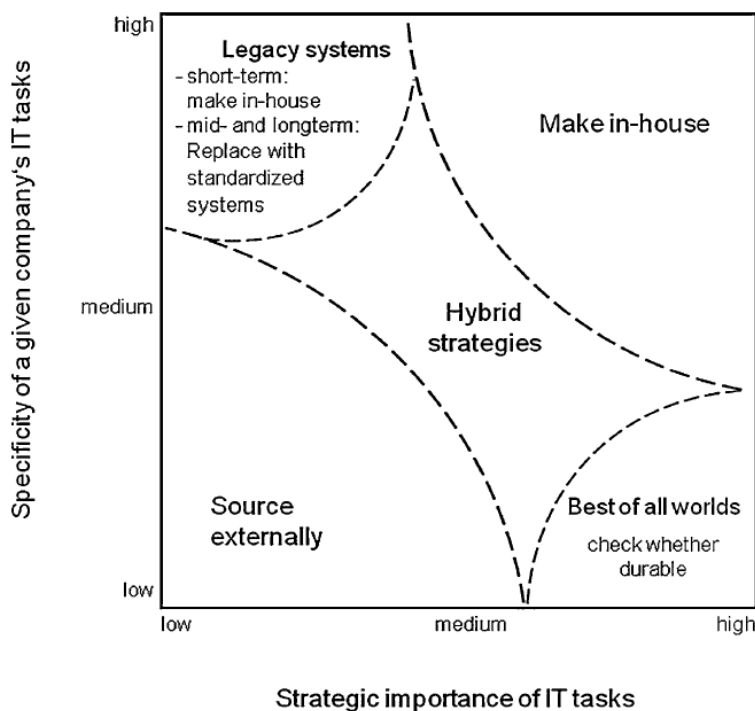
Toimeksiantajan ulkoistuskumppanina työskennellyt järjestelmätoimittaja tarjosi ratkaisunsa selvityshetkellä Software-as-a-Service-mallilla (SaaS). Sovellukset pyörivät järjestelmätoimittajan hallinnoimassa pilvessä eikä toimeksiantaja kontrolloinut niiden infrastruktuuria, kuten tietoverkkoa, palvelimia, tallennustilaa tai suorituskykyä (mm. Gramce & Mell, 2011, 2). Käytössä olevaa ratkaisua oli kuitenkin mahdollista räätälöidä omiin markkinakohtaisiin tarpeisiin kevyin konfiguroinnein. Lisäksi järjestelmätoimittajalta saattoi hankkia maksullista jatkokehitystä, jonka lopputulokset valtaosin implementoitiin osaksi valmistuotetta. Jos sama kehittämistarve oli useammalla eri asiakkaalla, kehittämiskustannukset voitiin myös jakaa niiden kesken. Koska kaikki toimittajan asiakkaat olivat voittoa tavoittelemattomia globaalien yhteisön maita, niiden kesken ei ollut kilpailuasetelmaa, ja yhteistyöhön sekä kustannusten jakamiseen oli suotuisa maaperä. Toisaalta, jos useampi asiakasma toivoi jotakin uutta toiminnallisuutta, se saatettiin toteuttaa tuotteeseen myös maksutta osana yleistä tuotekehitystä.

Selvityshetkellä järjestelmätoimittajan vastuulla oli sovellusten tarjoaminen pilvipalveluina sekä palveluiden tekninen ylläpito ja kehittäminen. Toimeksiantajayrityksessä palveluja ylläpitivät tekninen kehitystiimi ja asiakaspalvelu. Kehitystiimi tarjosi asiakkaille tukea tuotannon teknisten vikatilanteiden selvittämisessä ja uusien integraatioiden rakentamisessa. Ylläpidon lisäksi se oli vastuussa myös palveluiden kehittämisestä ja projekteista ja näihin liittyvästä yhteistyöstä järjestelmätoimittajan ja asiakkaiden kanssa. Kehitystiimissä työskenteli selvityksen käynnistyessä 7 henkeä. Asiakaspalvelu palveli käyttäjäasiakkaita puhelimitse ja sähköpostitse ja vastasi kuukaudessa keskimäärin tuhanteen yhteydenottoon. Havaitsemansa järjestelmävirheet asiakaspalvelu raportoi tiket-

teinä järjestelmätoimittajalle. Tämän lisäksi asiakaspalvelu tuotti uusille tietopankin käyttäjille luokkahuone- ja verkkokoulutuksia, jotka keskittyivät tuotetietosisältöihin ja käyttöliittymän käyttämiseen. Asiakaspalvelussa työskenteli selvityksen käynnistyessä 6 henkeä.

Kuhlmanin (2012, 3) ryhmittelyssä toimeksiantajan ulkoistus oli asemoitunut kahden tason välimaastoon: kumppani vastasi järjestelmien ylläpidosta, mutta standardien seurannan osalta sille oli ulkoistettu myös osa liiketoimintaprosessia. Koska toimeksiantajan hyödyntämän ratkaisun laatu heijastui suoraan palvelun toimivuuteen ja asiakastyytyvyyteen, järjestelmätoimittajan voi myös nähdä Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 84) tyypittelyn mukaiseksi strategiseksi kumppaniksi. Pelkän alihankintasuhteen sijaan tilaaja osti toimittajalta osaamista myös globaalista standardista, joka edellytti siihen liittyvän kehityksen seuranta ja muutosten implementointia tuotteeseen, jotta se säilyi sertifiointikelpoisena. Toimittaja seurasi myös EU-lainsäädäntöä, joka asetti vaatimuksia kuluttajalle ilmoitettaville tietosisällöille ja niiden esitystavalle. Myös Leimeisterin (2010) tyypittelyssä toimeksiantajan motiivi hahmottui strategiseksi: se kehitti palveluja yhteistyössä toimittajan kanssa ja odotti saavansa kumppanuudesta hyötyä pidemmällä aikajänteellä.

Transaktiokustannusteorian (Picot & Maier 1992, 21, viitattu lähteessä Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 45) perusteella voidaan todeta, että mitä matalampia hankittavan IT-järjestelmän strateginen merkitys ja IT-tehtävän spesifisyys ovat, sen kannattavampaa ulkoistaminen on (kuvio 5). Kohdeyrityksen tapauksessa palvelun strateginen merkitys oli suuri, mutta järjestelmän spesifisyys ei, koska käytössä oleva ratkaisu perustui olemassa olevaan standardiin ja tietomalliin, joita hyödynnettiin muissakin maissa. Transaktiokustannusteorian valossa voi siis nähdä mielekkäänä, että toimeksiantajayritys hyödynsi palvelun tuottamisessa ulkoistamista ja pilvipalveluratkaisua. Kustannustehokkuutta lisäsi sekin, että ulkoistuskumppani toimi EU-maassa, jossa ohjelmistokehittäjien palkkataso oli vain noin kolmas-neljäsosan suomalaisesta palkkatasosta. Kramer, Heinzl ja Eschweiler (2014, 116) kuitenkin korostavat, etteivät PK-yritysten ulkoistamisen motiivina yleensä ole kustannussäästöt vaan osaamisen hankkiminen ja toiminnan joustavuus.



KUVIO 5. IT-ulkoistuksen päätöksentekomatriisi (Picot & Maier 1992, 21, viitattu lähteessä Buxmann, Diefenbach & Hess 2013, 45)

Toimeksiantaja oli opinnäytetyöprosessini käynnistyessä ylläpitänyt tietopankkia hieman yli kymmenen vuotta, ja ulkoistuspäätös oli tehty jo 2000-luvun alussa. Silloista toteutusprojektia edeltäneessä selvitysraportissa⁹ ei käsitellä lainkaan vaihtoehtoa, jossa ratkaisu tuotettaisiin itse tai yhteistyössä ohjelmistokehitysyrityksen kanssa, vaan vertaillaan suoraan keskenään neljää eurooppalaista ratkaisua. Loppuraporttia oli kuitenkin edeltänyt neljä vuotta kestänyt selvitysvaihe, joten voi olla, että aiemmissa vaiheissa oli keskusteltu toteuttamisesta muillakin malleilla.

Kun tuotteistettu valmiskatkaisu ostetaan, tehdään samalla oletus siitä, että liiketoiminta voidaan sopeuttaa valmistuotteen ominaisuuksiin. Riskinä mallissa on se, että mahdollisuus muokata tuotetta asiakaskohtaisiin tarpeisiin voi olla vaikeaa, kallista ja hidasta. (Beaubouef 2009, 119; myös Lehikoinen & Töyrylä 2013, 84.) Opinnäytetyöni yksi perusmotiiveista olikin se, että olemassa olevan ratkaisun kehittäminen ja Suomen markkinoita vastaaminen oli koettu liian hitaaksi. Huomionarvoista hankintastrategian näkökulmasta on, että sama riski sisältyy kaikkiin tuotteistettuihin ratkaisuihin.

⁹ Tuotetietopankin perustamisen loppuraportti (2002).

Toimeksiantaja voisi saavuttaa korkeamman itsenäisyysasteen vain muuttamalla ulkoistusstrategiaansa ja tekemällä yhteistyötä ohjelmistoyrityksen kanssa, joka kehittäisi sille kokonaan oman tuotteen. Opinnäytetyön tekohetkellä kaksi Euroopan maata ottikin parhailaan käyttöön ratkaisua, jonka oli toteuttanut niiden perustama yhteisyritys. Samalla toinen maista oli irtisanonut sopimuksensa toimittajan B kanssa.

Vaikeudet ulkoistusprosesseissa voivat Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 27) mukaan johtua siitä, ettei ulkoistavalla yrityksellä ole riittävästi ulkoistuskokemusta, ulkoistuksen kohdetta ei osata määritellä kunnolla, palvelulle ei osata asettaa tavoitteita tai keskitytään liikaa hintaan, jolloin laatu jää huomioimatta. Myös kilpailutusprosessin läpivientiin ei välttämättä ole riittävä osaamista. Opinnäytetyön toimeksiantajan matala kypsyytaso ulkoistamisessa oli saanut sen allekirjoittamaan itselleen epäedullisen sopimuksen, jota puuttuivat takuuehdot ja sanktiot, joihin olisi se voinut turvautua, kun palvelutaso ei vastannut sovittua. Myös hallintamalli eli toimittajaohjauksen käytännöt ja roolit olivat epäselvät. Ohjausryhmän puheenjohtajaa ei ollut koskaan virallisesti määritelty, ja kokousten esittelijänä toimi ulkoistuskumppanin projektipäällikkö. Pöytäkirjat olivat suppeita ja ylimalkaisia eikä kaikista transitioprojektiin liittyvistä sopimusmuutoksista päätetty virallisesti. Koska formaalit hyväksymismenettelyt puuttuivat, toimittajan talousosasto lisäksi laskutti kohdeyritystä automaattisesti projektisuunnitelman aikataulussa, vaikka projekti oli myöhässä. Tilaaja myös maksoi transitioprojektin loppusumman heti implementoinnin jälkeen luottaen, että toimittaja toimittaisi viipymättä myös viimeisen puuttuvan ominaisuuden. Kun toiminnallisuuden kehittäminen viivästyi, kohdeyritys havahtui pidättämään seuraavan projektin ensimmäisen maksuerän ja kieltäytyi jatkossa maksamasta projektien laskuja ennen virallista hyväksymistä ohjausryhmän kokouksissa.

Osin toimittajaohjauksen ongelmat olivat seurausta siitä, että kehittämistä tehtiin ketterin menetelmin. Toimeksiantaja oli tietoisesti pyrkinyt rakentamaan suhdetta keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen varaan tilaajan ja toimittajan välisen vastakkainasettelun sijaan. Tämä kuitenkin ohjasi toimittajan opportunistiin eli suuntaamaan kehitysresursseja enemmän muille asiakkaille, jotka olivat toimittajaohjauksessaan tiukempia. Kuten luvussa kaksi totesin, ihmiskeskeinen hallintamalli kehittyy Leimeisterin (2010, 240) mukaan yleensä vasta käyttöönoton edetessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja taas luotti toimittajaan B ennen kuin sille oli kertynyt kokemusta ja näyttöä ulkoistuskumppanin luottavuudesta.

Ongelmat, joita työn toimeksiantaja hankinnassaan kohtasi, ovat Babinin ja Saundersonin (2015, 23–24) mukaan tyypillisiä organisaatioille, joiden kypsyystaso toimintojen ulkoistamisessa on matala. Matalan kypsyystason ulkoistajat solmivat sopimuksia, joihin ei sisällyt asianmukaista mittaristoa, palvelutasosopimusta ja ehtoja, mikä heikentää yhteistyötä. Suhteisiin perustuva ulkoistuksen hallinnointi ei kirjoittajien mukaan riitä paikkaamaan huonoa sopimussuhdetta. Kramerin, Heinzlin ja Eschweilerin (2014, 116) mukaan osaamisen puute voi johtaa myös kyvyttömyyteen arvioida ulkoistukseen sisältyviä riskejä, mikä oli ilmeistä myös opinnäytetyön toimeksiantajan kohdalla.

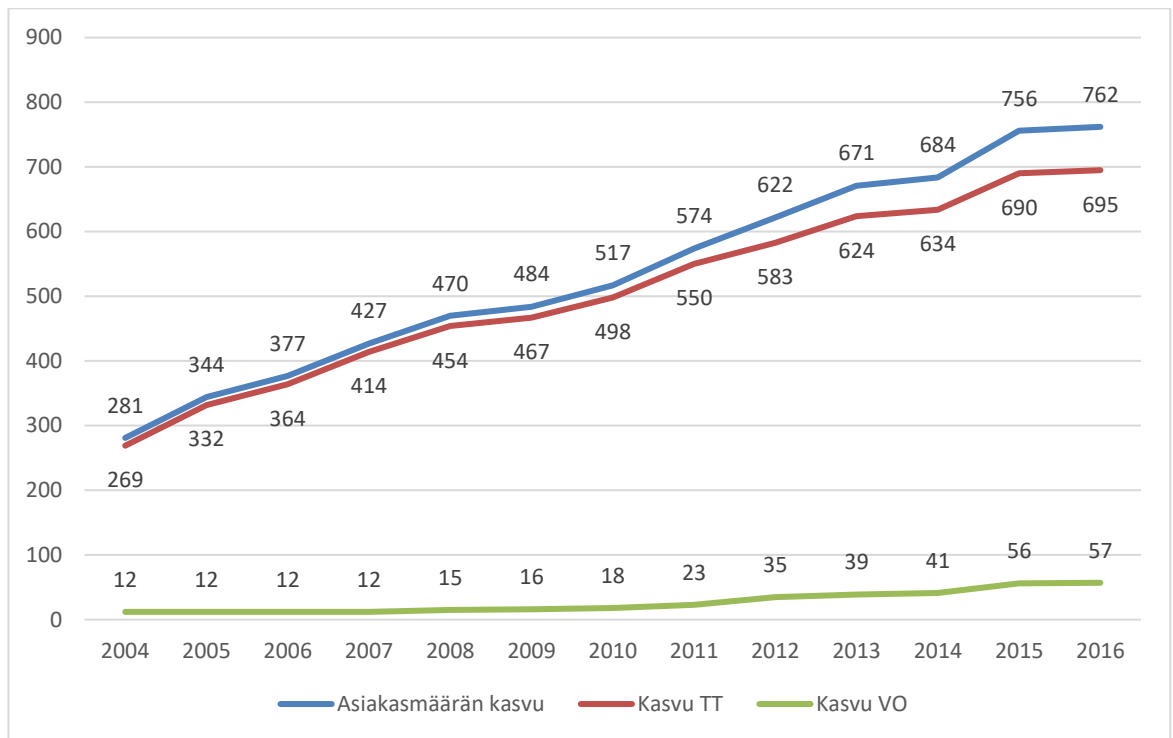
4.2 Esiselvitysprojekti

Esittelen seuraavassa tutkimustulokset, jotka syntyivät osana toimeksiantajaorganisaatiossa toteutettua esiselvitysprojektiä. Aloitin selvitysraportin kokoamisen nykytilan kuvauksella, jotta muuta kertyvää aineistoa ja tietoa olisi prosessin aikana mahdollista pelata lähtötilannetta vasten. Keräsin kirjallista aineistoa ja hiljaista tietoa työpapereista, esityksistä ja asiakastyytyväisyyskyselyistä. Sisällytin nykytilaa kartoittavan luvun alkuun myös analyysin nykytilan vahvuuksista ja heikkouksista. Se kiteytti kokemustietoa, jota olin kolmen vuoden aikana yksikön vetäjänä kerännyt.

4.2.1 Palveluiden nykytila

Tietopankkia käytti selvityshetkellä noin 700 tavarantoimittajaa ja lähes 60 tuotetietojen vastaanottajaa (kuvio 6). Asiakkaat olivat päivittäistavarakaupan ja horeca-sektorin¹⁰ toimijoita. Valtaosa asiakkaista oli yrityksiä, mutta horeca-puolella asiakkaana oli myös kunnallisia liikelaitoksia. Tietopankin perustamisvaiheessa asiakasmäärä oli ollut noin 300 yritystä. Kehitys oli ollut tasaista ja kokonaisasiakasmäärä yli kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Asiakasmäärän tasainen kasvu oli yllätys, sillä olin ollut käsityksessä, että päivittäistavarakaupan sektorin toimijat käyttäisivät palvelua jo laajasti eikä uusia tavarantoimittaja-asiakkaita tulisi juurikaan lisää.

¹⁰ Hotels, restaurans ja catering -ala.



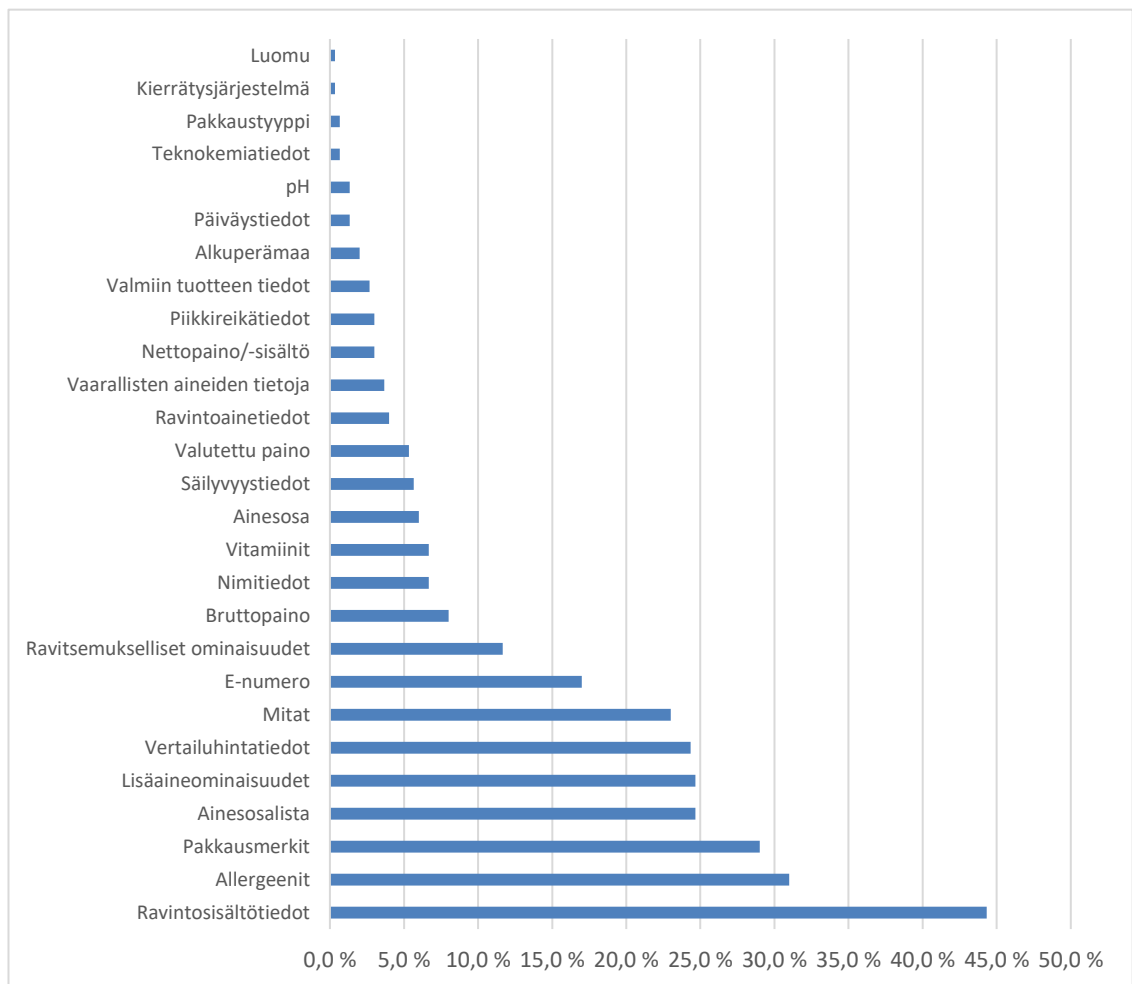
KUVIO 6. Palveluiden asiakasmäärien kehitys 2004–2016. Lyhenne TT viittaa tavarantoimittajiin ja VO vastaanottajiin. Vuoden 2016 tilannekuva on selvityshetkeltä ja perustuu yrityksen asiakasrekisterin lukuihin.¹¹

Integraatioiden vähäisestä määrästä oli käyty kohdeorganisaatiossa sisäistä keskustelua jo pidempään. Valtaosa tavarantoimittajista käytti tietopankkia edelleen www-käyttöliittymän kautta; integraation oli selvityshetkellä rakentanut vain 8 tavarantoimittajaa. Vastaanottajista lähes kaikki eli 33 oli rakentanut järjestelmäintegraation. Palveluun saattoi lisäksi julkaista tuotteita myös muiden maiden ylläpitämistä tietopankeista. Selvityshetkellä 9 ulkomaista tavarantoimittajaa julkaisi tietoja Suomeen. Yksikään kotimainen toimittaja ei julkaissut tietoja muille markkinoille, koska palveluun ei ollut rakennettu tarvittavia maaprofiileja.

Tietopankissa oli selvityshetkellä tallennettuna noin 180 000 päivittäistavarakaupan valikoimaan kuuluvaa nimikettä. Näistä 100 000 oli vähittäistuotteita ja lajitelmiä ja loput pakkaushierarkian ylemmän tason kauppanimikkeitä kuten kuljetuspakkauksia ja lavoja. Tuotemäärä ja tuotot olivat kasvaneet tasaisesti, mutta vähemmän suhteessa palveluiden asiakasmäärään. Uudet tavarantoimittaja-asiakkaat olivat siis pääsääntöisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Tuotetietopalvelun tietokenttien määrää säänteli mm. EU:n elintarviketietoasetus, joka edellytti, että verkkokaupassa kuluttajalle ilmoitettiin samat tiedot

¹¹ Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 6).

kuin mitä oli painettu tuotepakkaukseen. Myös globaalit standardit heijastuivat palveluiden liiketoimintalogiikkaan, tietosisältöihin ja tiedonvälitystapaan. Yksi tietopankin keskeisimmistä haasteita oli sen perustamisesta lähtien ollut tietojen laatu. Tärkein laatua ohjaava ominaisuus olivat kenttien tekniset tarkistukset, jotka saattoivat kohdistua esimerkiksi tietojen pakollisuuteen, sallittuihin arvoihin ja kenttien pituuksiin. Tarkistukset voivat myös olla loogisia ja tarkistaa sitä, ettei lava voi painaa vähemmän kuin sille pakatut vähittäistuotteet. Vastaanottaja-asiakkaat olivat yritysjohton tasolla jo vuosia painostaneet tietojen laatuun, mutta projekteista ja koulutuksesta huolimatta tuotetietovirheitä esiintyi paljon (ks. kuvio 7). Tietojen laatuongelmat tosin olivat globaali haaste ja koskivat muitakin yhteisön maita.

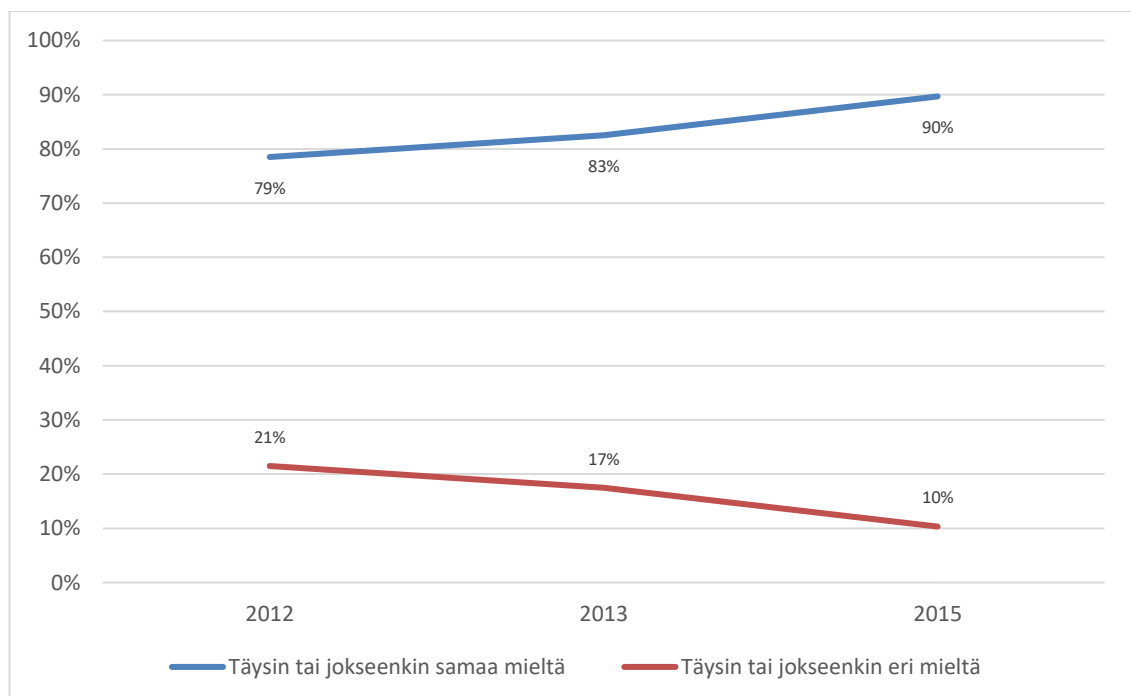


KUVIO 7. Tarkastuksissa keväällä 2015 havaittuja vähittäistuotteiden tuotetietovirheitä. Otannassa on mukana 300 vähittäistuotetta. Prosenttiluku kertoo, kuinka monessa tuotteessa virheitä ilmeni.¹²

¹² Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 11).

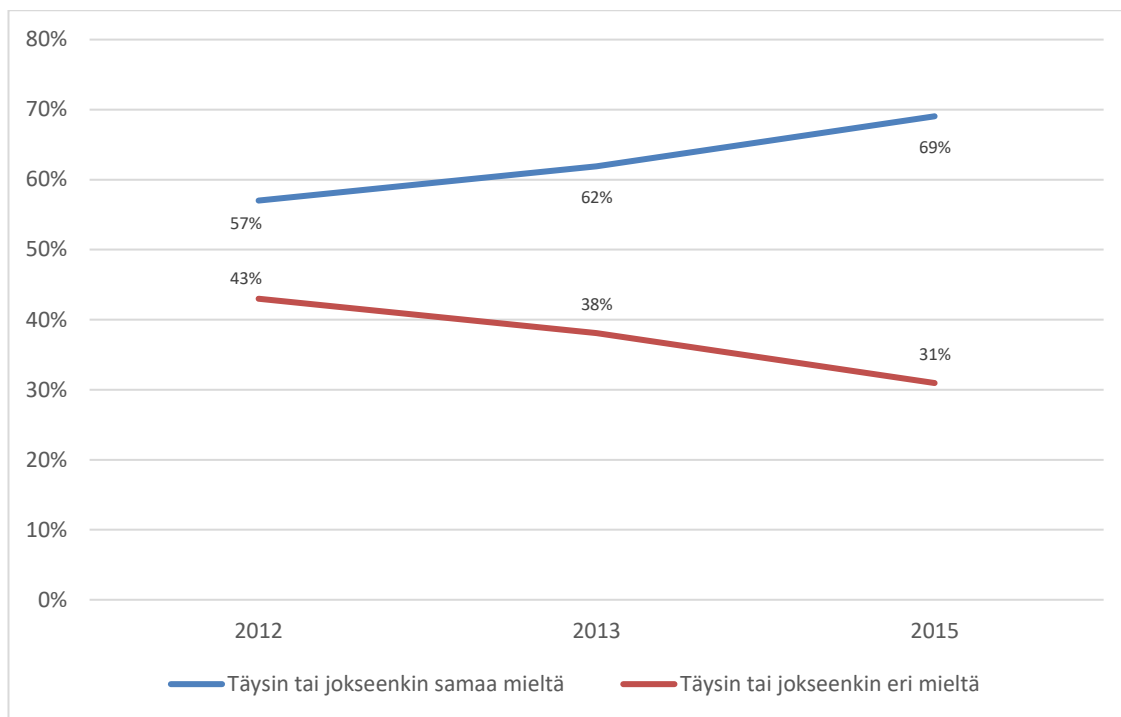
Kohdeyritys oli pyrkinyt varmistamaan tietojen laatua vuonna 2015 manuaalisin tarkastuksin, joissa tuotepakkausta verrattiin pankkiin tallennettuihin tietoihin. Kaaviokuvasta edellä (kuvio 7) käy ilmi, että vähittäistuotteista 43 %:ssa ilmeni virhe tai virheitä. Eniten virheitä löytyi ravintosisältötiedoista ja allergeeneista. Kuljetuspakkauksista 79 % ei läpäissyt tarkastusta. Tyypillisimmin virheitä oli mittatiedoissa. Tietojen kokoamiseksi sain tilastotietoa tarkastuksia vetäneeltä asiakaspalvelupäälliköltä. Vaikka olin monta kertaa aiemmin kuullut tuloksista, tieto allergeenivirheiden suuresta määrästä oli yllätys.

Tietopankin käytöstä oli tehty vuosittain asiakastyytyväisyyskysely. Tyytyväisyys oli viime vuosina kehittynyt myönteisesti; yleisarvosana oli noussut vuoden 2015 kyselyssä 2,56:een, kun se vuonna 2012 oli vielä 2,37/4. Uusi järjestelmä otettiin käyttöön alkuvuodesta 2015 ja palvelu oli ollut koko elinkaarensa ajan teknisesti toimintavarma. Tämä näkyi selvästi asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa; valtaosa asiakkaista piti tietopankkia täysin tai jokseenkin luotettavana (kuvio 8) ja yli kaksi kolmasosaa täysin tai jokseenkin helppokäyttöisenä (kuvio 9). Kokemukset luotettavuudesta ja helppokäyttöisyydestä olivat molemmat nousseet edellisestä mittauksesta seitsemän prosenttiyksikköä.



KUVIO 8. Asiakkaista 90 % piti vuonna 2015 tietopankkia täysin tai jokseenkin luotettavana.¹³

¹³ Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 8).



KUVIO 9. Asiakkaista 69 % piti vuonna 2015 tietopankkia täysin tai jokseenkin helppokäyttöisenä.¹⁴

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa mielenkiintoista on se, että vaikka toimeksiantaja oli tyytymätön uuden järjestelmätoimittajan suoriutumiseen, asiakkaat olivat ratkaisuun tyytyväisempiä kuin vanhaan tietopankkiin. Tulos siis jossain määrin haastoi kehittämistyön esiolettamuksen, jossa tartuttiin palvelun heikkoon käytettävyyteen ja hitaaseen kehitystahtiin. Ainoa merkittävä muutos aiempiin vuosiin nähden oli tyytyväisyys asiakaspalveluun. Kun vuonna 2013 yhteensä 98 % vastaajista koki saaneensa asiantuntevaa neuvontaa nopeasti, vuoden 2015 kyselyssä näin koki enää 90 %. Tulosta selittää ainakin osin käyttöönotonaikainen asiakaspalvelun ruuhkautuminen. Toisaalta palvelun saama keskiarvo asteikolla 1–4 jäi reilusti alle kolmen, mitä ei voi pitää erityisen hyvänä tuloksena. Vuotuinen asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin marraskuussa 2015 noin tuhannelle käyttäjälle. Vastausprosentti oli 13 %.

Selvitin nykytilan kuvauksessa myös palvelujen toteutusorganisaation, jonka olen esitellyt opinnäytetyön luvussa 3. Nykytilan katsauksen alkuun kokosin johdon tiivistelmätyyppisesti analyysin vahvuuksista ja heikkouksista (taulukko 2). Analyysi oli katsaus koko palveluihin. Se ei arvioinut järjestelmätoimittajan suoriutumista tai ottanut kantaa palveluiden järjestämistapaan vaan loi laajemman kuvan itse palveluihin.

¹⁴ Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 8).

TAULUKKO 2. Katsaus palveluiden nykytilan vahvuuksiin ja heikkouksiin.¹⁵

Nykytilan vahvuudet	Nykytilan heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ■ Asiakasmäärät ovat tasaisessa kasvussa; lähes koko pt-sektori jo asiakkaana. ■ Asiakastyytyväisyys on noussut vuonna 2015 käyttöönotetun [--] myötä, järjestelmää pidetään luetettavana helppokäyttöisenä. ■ Palvelut kehittyvät ja laajenevat. Tulossa oleva [--] vastaa kaupan alan digitalisoinnin haasteeseen. ■ Kansainvälinen [--] tiedonvaihto on lisääntymässä, mikä parantaa tilaus-toimitusketjun tehokkuutta. ■ Yksikön sisäinen resursointi on kohtuullisella tasolla. ■ [--] standardien sisäinen osaaminen on kasvanut. ■ Palveluiden toteutuskustannukset eivät ole nousseet vaan pysyneet maltillisella tasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asiakastyytyväisyys on matalahko (2,56/4). ■ [--] tallennettujen tietojen laatu on heikkoa. ■ Palveluja ei ole onnistuttu laajentamaan uusille sektoreille (käyttötavara, rautakauppa, terveydenhuolto). ■ Kaupan ja teollisuuden päätöksenteko on ollut hidasta ja sitoutuminen palveluihin heikkoa, mikä mm. on siirtänyt kuvapankin käyttöönottoa. ■ [--] maine on kärsinyt lopetetusta laadunvarmistuspalveluja ja projektiakataulujen ylityksistä. ■ Siirtyminen [--] standardoituun tietojen esitystapaan on heikentänyt mahdollisuuksia vastata Suomen markkinakohtaisiin erityistarpeisiin. ■ Säännölliset standardipäivitykset työllistävät [--] ■ Integraatioita on vähän – syynä puutteet asiakkaiden omissa tietojärjestelmissä ja standardipäivityksissä. ■ [--] sisäiset resurssit eivät skaalaudu, esim. projektien resursointi on haastavaa. ■ [--] on työnantajana tuntematon, mikä on aiheuttanut rekrytointihaasteita. ■ Yhteistyö nykyisen järjestelmätoimittajan kanssa on ollut paikoin hyvin vaikeaa.

Kuten aiemmin totesin, näkemykseni palveluiden nykytilasta muokkaantui oletettua positiivisemmaksi eikä järjestelmätoimittajan vaihtaminen tuntunut enää yksiselitteiseltä etenemisvaihtoehdolta. Toisaalta nykytilan kuvaaminen nosti esiin strategisen kysymyksen tuotetietojen laadukkuudesta. Vastaanottaja-asiakkaat olivat viime vuodet painostaneet toimeksiantajaa parantamaan tietojen laatua. Vuonna 2015 ylläpidetty tarkastuspalvelu kuitenkin oli jouduttu lopettamaan tavarantoimittajien heikon osallistumisen vuoksi. Oli auki, pitäisikö toimeksiantajalla olla jonkinlainen rooli tavarantoimittajien syöttämien tietojen virheettömyyden varmistamisessa.

¹⁵ Esiselvitys tuotetietopalveluiden ulkoistamisesta (2016, 5).

Keräsin tiedot nykytilan analyysia varten mielestäni melko kattavasti. Annoin selvityksessä paljon painoarvoa tunnusluvuille ja asiakastyytyväisyyskyselylle, joka oli lähetetty noin tuhannelle käyttäjälle. Koin kirjallisen aineiston analysoinnin lopputulokset kaikkein luotettavimmaksi tiedoksi, jonka esiselvitysvaiheessa onnistuin kokoamaan. Erityisesti asiakasmäärien tasainen kasvu oli kiistaton esimerkki siitä, että palveluille oli kasvavaa kysyntää. Asiakastyytyväisyyden positiivinen suunta taas toi esiin, etteivät toimittajan kanssa kohdatut haasteet näyttäneet loppukäyttäjille palvelutason heikkenemisenä. Suurimmat muutosta perustelevat seikat olivat siis järjestelmätoimittajan viivästyneet aikataulut, hidas kehittämistahti ja työskentelytapa, joka kuormitti kohdeyrityksen sisäisiä resursseja. Jos hidas kehittämistahti kuitenkin riitti asiakkaille ja palveluiden tuotot kattoivat järjestämiskustannukset, oli kysyttävä, oliko toimittajan vaihtamiselle riittävät perustelut. Vaihtamiseen kuitenkin sisältyi riski, ettei tilanne välttämättä paranisi. Keskeisin oivallus tässä kohden oli, että ilman selkeästi kirjattuja yrityksen strategisia tavoitteita ja päämääriä oli mahdotonta arvioida, täyttääkö nykyinen toimintamalli palveluiden asiakastarpeet ja rahoituksen, myös tulevaisuudessa. Palaan kysymykseen kohdeyrityksen strategiasta jäljempänä luvussa.

4.2.2 Yrityksen nykytila ja toimintaympäristö

Kohdeyrityksessä oli opinnäytetyöprosessin käynnistyessä menossa yrityskauppajärjestely, jossa uusi pääomistaja osti silloiselta omistajalta osake-enemmistön, ja vanha omistaja jäi toisen uuden omistajan kanssa vähemmistöosakkaaksi. Omistusrakenteen muutos oli seurausta kohdeyrityksen talousvaikeuksista. Selvityksen käynnistyessä oli epäselvää, heijastuisiko omistajajärjestely palveluiden strategisiin tavoitteisiin, tai missä määrin asiakkaat voisivat jatkossa vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. Kohdeyrityksessä oli käyty viime vuodet myös keskustelua palvelujen laajentamisesta muille sektoreille, esimerkiksi käyttötavara- ja rautakauppaan. Selvityshetkellä ei ollut tietoa, mikä olisi uuden omistajan strateginen intressi suhteessa palveluiden laajentamiseen.

Ulkoistamisen strategisten lähtökohtien kartoittamiseksi järjestin työpajan, johon oli kutsuttu kaikki yksikön päälliköt. Ryhmätyömenetelmäksi valitsin fasilitoinnin, jota olin edellisessä työpaikassani hyödyntänyt verkkopalveluiden konseptoinnissa. Fasilitointi on ryhmätyöskentelyn ohjaamisen menetelmä, jota hyödynnetään erityisesti konsultoinnissa. Menetelmän tueksi on kehitetty paljon valmiita työkaluja ja määrämuotoisia toimintatapoja. Fasilitaattori esimerkiksi pitäytyy itse keskustelun ulkopuolella ja keskittyy

siihen, että kaikki osallistujat ryhmässä tulevat kuulluiksi. Päätösten tekemisen ja ohjeiden antamisen sijaan vetäjä tukee ja auttaa osallistujia tunnistamaan tavoitteita ja laatimaan toimintasuunnitelmia. (Bens 2012, 291, 422, 458, 461.)

Teemoja strategiatyöpajaan valitsin neljä: omistajavaihdoksen, toimintaympäristön, kannanotot palveluihin liittyviin väittämiin ja palveluiden tulevaisuudennäkymät. Työpajan aluksi esittelin selvitysprojektin ja työpajan menetelmän, minkä jälkeen siirryimme varsinaiseen työskentelyosuuteen. Ensimmäinen tehtävä työpajassa käsitteli omistajanvaihdosta. Osallistujien piti pohtia ensin yksin ja sen jälkeen parin kanssa vastausta kolmeen kysymykseen:

1. Vaikuttaako omistajuuden vaihdos palveluihin? Jos, miten?
2. Kuka on jatkossa palvelun omistaja/tarjoaja ja kuka asiakas?
3. Näetkö tilanteessa uhkakuvia?

Vastausta piti pohtia ensin yksin viisi minuuttia, ennen kuin näkökulmia jaettiin kollegan kanssa toiset viisi minuuttia. Yhteenvetokeskustelussa todettiin, että parhaimmillaan järjestely sitouttaa tavarantoimittajat paremmin, kun uusi pääomistaja voi edistää nykyistä paremmin asioita teollisuusyritysten parissa. Saman ilmiön kääntöpuolena nähtiin, että halu palvella joitain toimialoja voi heiketä. Omistajuuden ei kuitenkaan nähty muuttavan palveluiden tarjoajan ja asiakkaiden suhdetta: edelleenkin palveluntarjoajana nähtiin toimeksiantajayritys ja asiakkaina globaalisti sekä teollisuus että kauppa. Tosin siitä keskusteltiin, mitä arvoa kohdeyritys tarjoaa osakkeenomistajilleen, kun arvo ei ole normaalin liiketoiminnan tavoin osinkotuloa. Arvon nähtiin tulevan tilaus-toimitusketjun tehostumisen kautta. Palveluiden tulevaisuuden kannalta kriittisenä tekijänä nähtiin, että mikäli kauppa ei ole sitoutunut käyttämään palveluja, pohja niiden ylläpitämiseltä murenee.

Työpajan toisessa tehtävässä kartoitettiin toimintaympäristön trendejä, haasteita ja riskejä. Osallistujien piti pohtia valitsemaansa osa-aluetta 5–10 minuutin ajan itsenäisesti. Purku tehtiin kyselytekniikalla siten, että ryhmästä yksi henkilö esitti oman analyysinsä ja hänen parinsa sai esittää tarkentavia kysymyksiä, mutta ei omia mielipiteitään. Tämä fasilitointimenetelmä tähtää siihen, että kaikki työpajassa keskittyisivät kuuntelemaan muiden ajatuksia. Keskusteluteemoiksi valikoituivat ympäristökysymykset, talous, teknologiat ja sosiaalinen ympäristö. Keskeisimmät havainnot, jotka nousivat esiin, olivat, että kaupan ala keskittyy vahvasti suurille, myös kansainvälisille toimijoille. Ryhmässä

keskusteltiin, ettei ranskalaisella yrityksellä ole tarvetta olla Suomen tietopankin asiakas, jos se saa saman palvelun oman maansa kautta. Teknologioiden kohdalla pohdittiin, voiko sensoritekniikka tuoda uusia mahdollisuuksia tuotetietojen keräämiseksi automaattisesti suoraan tuotepakkauksista. Sosiaalisesta ympäristöstä todettiin, että kuluttajat ovat aiempaa kiinnostuneempia ruoan ravitsemuksellisista ominaisuuksista ja alkuperästä.

Kolmannessa tehtävässä esitin kahdeksan kärjistettyä väittämää. Osallistujat saivat äänestää joko vihreää [kyllä] tai punaista [ei], eli olla väittämän kanssa joko samaa tai eri mieltä. Väittämä kohdistettiin kerrallaan yhdelle henkilölle, joka antoi ensin kyllä/ei-ääniensä ja kertoi perustelunsa. Tämän jälkeen muut saivat argumentoida puolesta ja vastaan. Väittämät ovat listattuna alla ja niiden saama kyllä/ei-ääni perässä hakasuluissa.

1. Riskit olisivat pienemmät, jos tekisimme yhteistyötä jonkun toisen tieto-/kuva-pankkitoimittajan kanssa [ei]
2. Yrityksen tulee ulkoistaa myös asiakaspalvelu ja ostaa koko palvelu periaatteella ”avaimet käteen” [ei]
3. Yrityksen ei pidemmän päälle kannata noudattaa tuotetieto- ja tuotekuvastandardeja [ei]
4. Yrityksen kannattaa koodauttaa tietopankki ja kuvapankki itse [ei]
5. Yrityksen pitää perustaa piste, jossa kerätään tuotetiedot (ml. kuvat) tavarantoimittajien puolesta ja tallennetaan ne tietopankkiin [ei]
6. Yrityksen pitää ulkoistaa projektinhallinta ja palkata konsultti vetämään projektit [ei]
7. Mediapankista pitää kehittää sellainen, että se toimii myös tavarantoimittajien sisäisenä kuvapankkina [-]
8. Palvelut kannattaa laajentaa pikaisesti käyttötavaroihin [ei]

Valtaosassa mielipiteitä tuli jonkin verran hajontaa. Selvää kantaa ei myöskään aina osattu sanoa; esimerkiksi kysymykseen toimittajariskin pienenemistä kaksi vastasi ehkä. Standardin noudattamista pidettiin tärkeänä, mutta sillä varauksella, että myös kansalliset asiakastarpeet pystytään täyttämään. Joistain väittämistä todettiin, että ne ovat mahdollisia, mutta vaatisivat lisäselvitystä, kuten kuvapankin laajentaminen tavarantoimittajien omaksi aineistonhallintajärjestelmäksi. Ajatusta, että yrityksen kannattaisi koodauttaa tietopankki ja kuvapankki itse, tuki kaksi henkeä; yhtenä perusteluna mainittiin kahden Eu-

roopan maan yhteinen tietopankki. Projektinhallinnan ulkoistaminen nähtiin mahdollisena, joskin sillä hetkellä kaikki projektipäällikön roolissa olevat henkilöt tekivät muuta kuin projektien johtamista. Kolme henkeä kannatti palveluiden laajentamisesta pikaisesti käyttötavarakauppaan ja siinä koettiin olevan jo myöhässäkin. Toisaalta huomautettiin, että jos strateginen tarve uusille toimialoille on, se tulisi olla huomioituna myös järjestelmätoimittajan tuotekehityksessä, koska uudet toimialat edellyttäisivät tietomallin laajentamista.

Viimeinen tehtävä oli muodoltaan samanlainen kuin ensimmäinen eli siinä pohdittiin ensin itsenäisesti ja sitten parin kanssa vastausta kolmeen kysymykseen, jotka olivat:

1. Mikä mielestäsi on teollisuuden lupaus kaupalle? Mitä lisäarvoa kauppa saa siitä, että se vastaanottaa tietoja?
2. Mikä voisi johtaa siihen, että kaupan halu käyttää palveluja loppuisi?
3. Mitkä asiat voisivat johtaa siihen, että teollisuuden mielenkiinto käyttää palveluja loppuisi?

Kaupalle lisäarvoksi nähtiin keskitetty yksi kanava ja rajapinta, jonka kautta saatu tuote-tieto oli edes jossain määrin laatutarkastettua, ajantasaista ja määrämuotoista. Eduksi nähtiin myös se, että palvelun kautta sai kyselyä ulkomaisten tavarantoimittajien tietoja. Mahdollisina uhkina nähtiin saman tyyppisiä asioita kuin nousi esiin muissakin kohdin selvitysprosessia: huonolaatuiset tuotetiedot, vähäinen tuotepeitto koko vähittäistavarakaupan alalla, muutosten ja kehittämisen hitaus sekä tekniset ongelmat. Teollisuuden mielenkiinto palveluihin taas voisi hiipua, jos kauppa tarjoaisi muitakin reittejä tietojen välittämiseen tai järjestelmän toimivuus ja laatu olisi niin heikkoa, ettei se toisi kustannustehokkuutta.

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja ennakkointia hyödyntävä fasilitoitu työpaja ei aluksi tuntunut tiedonkeruumenetelmänä yhtä toimivalta kuin kirjallisen aineiston ja hiljaisen tiedon analysointi. Ryhmässä heräsi hyödyllistä keskustelua ja sisäistä herättelyä, mutta enemmän sen jälkeen jäi auki kysymyksiä kuin löytyi vastauksia. Erityisen vähäiseksi jäi toimintaympäristön luotaamiseen keskittyneen tehtävän anti; työ olisi pitänyt tehdä kohdeyrityksen hallituksen tasolla, jolla olisi ollut riittävä tietämys ja strateginen näkemys alan kehityssuunnista. Yhteisölliset ideointimenetelmät ja ennakkointi tuottivat kuitenkin tietoa yrityksen nykytilasta, jota leimasi strategisten suuntaviivojen puute. Yrityksessä ei

tiedetty, haluaako uusi omistaja muuttaa toimintaa, eikä yrityksessä ollut otettu kantaa tuotetietojen laadun parantamiseen. Myös se oli auki, millaiseksi palveluksi kuvapankki haluttiin kehittää – välityspalveluksi vai täysimittaiseksi aineistohallintaratkaisuksi. Entä kuinka merkittävänä uhkana toiminnalle nähtiin se, ettei toimeksiantaja ollut onnistunut laajentamaan palvelujaan uusille sektoreille, ja mikäli se päättäisi laajentaa, mitä se tarkoittaisi ulkoistusstrategialle.

Kun lopulta kokosin selvitykseen katsauksen palveluiden toimintaympäristöstä, turvauduin siinäkin hyvin pitkälti kirjalliseen aineistoon. Valitsin tarkemman tarkastelun kohteeksi jo aiemmin mainitut kaupan alan trendit, muiden kaupan sektorien tuotetietotarpeet, standardikehityksen tulevaisuudennäkymät sekä yrityksen omistajuuden. Kirjallinen katsaus toimintaympäristöön toi mielestäni kuitenkin vain vähän lisäarvoa selvitysraportille. Kaupan alan trendeistä luin ajankohtaisia raportteja ja kartoitin verkkokaupan kasvutilannetta Suomessa. Vain tuotekuvien osalta mielestäni sain rakennettua syvällisempää tietämystä siitä, mihin suuntaan tuotekuvien markkinatarve kehittyy verkkokaupoissa ja miten se mahdollisesti heijastuisi kuvapankkiratkaisuun.

Koin hyödylliseksi katsauksen muiden sektorien tuotetietotarpeisiin, koska dokumentoin siinä viimeisen kolmen-neljän vuoden aikana kertynyttä hiljaista tietoa sidosryhmäyhteistyöstä. Uusia ruokapalvelutoimijoita liittyi asiakkaaksi jatkuvasti ja asiakaskunnassa oli edelleen kasvupotentiaalia. Sektorin taloudellinen merkitys rahoittamisessa on kuitenkin suhteellisen pieni, mutta paine tuotetietojen virheettömyyteen suuri. Muutamaa vuotta aikaisemmin oli toiminut työryhmä, joka oli kartoittanut mahdollisuuksia laajentaa tietopankki kattamaan myös käyttötavarakaupan. Projektin loppuvaiheessa alan toimijat olivat kuitenkin ilmoittaneet, etteivät ne olleet valmiita sitoutumaan yhteiseen ratkaisuun. Myöskään tavoite rautakaupan sektorin riippumattoman selvityksen tekemisestä ei ollut edennyt. Terveystieteiden sektorin haasteena taas oli ollut tuotteiden standardinmukaisien merkintöjen puute ja tarve eräkohtaisen tiedon välittämiseen, jota tuotetietostandardi ei tukenut.

Nostin raportissa esiin myös standardikehityksen tilanteen: haasteena oli digitalisoitava toimintaympäristö, jossa suuret markkinatoimijat, kuten Google ja Amazon, ottavat käyttöön omia käytänteitään tai syntyy muuten kilpailevia tietojen luokittelu- ja esitystapoja. Lisäksi tiedettiin, että toimeksiantajayrityksen asiakasmäärät tulisivat vähenemään, koska

julkaiseminen eri maiden tietopankkien kesken oli lisääntymässä ja pankkien välinen tiedonsiirto oli maksutonta. Mikäli maksuttomuuden periaate säilyisi, kehitys tulisi olemaan kaikille maille liiketoimintahaaste. Tosin nämä globaalit haasteet toimintamallissa eivät olleet toimivalle johdolle uutta tietoa.

4.2.3 Järjestelmätoimittavavertailu

Järjestelmätoimittajia, jotka ylläpitivät kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvia sertifiointikelpoisia ratkaisuja, oli markkinoilla rajattu määrä. Toimijoista merkittävimpiä olivat Suomen silloinen ulkoistuskumppani B, jolla oli hieman alle kymmenen asiakasta, sekä toimittaja A, joka operoi lukuisia tietopankkeja Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa toimii myös toimittaja C, jolla oli pari tuhatta tavarantoimittaja- ja vastaanottaja-asiakasta. Näiden lisäksi eurooppalainen toimittaja D tarjosi toimeksiantajan silloisen ulkoistuskumppanin teknologiaan perustuvia palveluja, jotka toimintamalliltaan poikkesivat muiden tarjoamista. Työelämän verkostoitumispalvelu LinkedIn:in mukaan toimittajat A ja D ovat toimijoina suurimpia; molemmat ilmoittavat henkilömääräkseen 200–500 työntekijää, toimittaja C ja nykyinen ulkoistuskumppani 50–200 työntekijää.¹⁶ Edellä mainitut markkinajohtajat tarjosivat kaikki tuotteistettuja pilvipalveluja, joihin hankittiin lisenssimaksuun perustuva käyttöoikeus.

Esiselvityksen toimittajavertailussa oli tavoitteena luoda katsaus alan keskeisiin toimijoihin ja verrata keskenään kahta toimittajaa, joista toimeksiantajalla oli aiempaa kokemusta (toimittaja B ja toimittaja A). Myös mallia, jossa ratkaisu toteutettaisiin omana järjestelmäkehityksenä, oli tarkoitus tutkia. Toimittajavertailun vastuutin esiselvitysprojektissa kokonaan IT-palvelupäällikölle, joka toteutti osion yhteistyössä asiakaspalvelupäällikön kanssa. Sain yhteenvedona työpajoissa syntyneitä aineistoa, joista koostin tekstiä selvitysraportin viidenteen lukuun ”Järjestelmätoimittajat ja toteutusmallit”. Toimittajavertailu koski tietopankkeja, koska kuvapankkipalvelu ei ollut käytössä toimittaja A:n aikana. Vertailun kohteina olivat tietojärjestelmien ominaisuudet, järjestelmäkehitys, ylläpitokäytännöt ja tarjotun palvelun laajuus. Projektiryhmä työsti vertailun asiantuntijoiden kanssa ja toimitti aineistona työpajassa kootun kolmesivuisen yhteenvedon, puolen sivun mittaisen katsauksen toimittajien standardiosaamiseen sekä tietopankin palvelupäällikön tarkemman Excel-muotoisen vertailun, jossa oli 14 kohtaa. Olin projektisuunnitelmassa

¹⁶ LinkedIn. Luettu 20.11.2016. <https://www.linkedin.com/>

pyytänyt vertailemaan toimittajia suhteessa niiden toimintamalleihin, projekteihin, pienkehitykseen ja SLA:han.

Päähavainto oli, että toimittajat saivat hyvin samansuuntaiset arviot. Ne olivat joissain asioissa menestyneet toista paremmin, mutta suoriutuivat joillain alueilla kilpailijaansa huonommin. Leimallista molemmille toimittajille oli, että ne kehittivät ratkaisujaan vahvasti oman tuotevisionsa mukaisesti, joskin silloinen ulkoistuskumppani oli hieman paremmin onnistunut vastaamaan toimeksiantajan maakohtaisiin erityistarpeisiin. Olemassa olevan toimittajan vahvuuksia olivat muun muassa järjestelmän toimintavarmuus ja käyttöliittymän visuaalisuus, lokalisointityökalut, hyvät työkalut sanomaliikenteen monitorointiin, vahva standardiosaaminen sekä palaverikäytännöt ja yhteistyöhakuisuus. Puutteita nähtiin erityisesti dokumentoinnissa, aikataulujen pitämisessä, toimitusten laadussa ja tuotantoon julkaisuissa. Toimittaja A taas oli ollut vahva dokumentoinnissa ja määrittelyssä, sen järjestelmäpäivitysten laatu oli ollut parempaa ja osaaminen standardista erittäin vahvaa. Järjestelmä kuitenkin oli viimeisinä käyttövuosina vanhentunut eikä sitä mooneen vuoteen kehitetty, mikä näkyi mm. suorituskykyongelmina. Lisäksi kun selvityshetkellä Suomella oli käytössään oma instanssi, se jakoi toimittajan A aikana saman instanssin usean muun maan kanssa ja oli sidottu niiden julkaisurytmiin.

Toimittaja A:lta ja C:lta pyydettiin prosessin aikana sähköpostitse lisätietoja niiden palveluista, mutta kumpikaan ei ehtinyt selvitysprosessin aikataulussa toimittamaan vastauksia. Loin katsauksen toimittaja D:n palveluun aiemmin samana vuonna saadun alustavan tarjouksen perusteella. D tarjosi palveluja muista toimijoista poikkeavalla mallilla. Se oli lisäksi nykyisen toimittajan B:n strateginen kumppani ja tarjosi tekniset ratkaisut sen alustalla, eli yritysten välillä oli OEM-sopimus. Pääpaino toimittaja D:n toiminnassa oli data capture -palvelussa, mikä tarkoitti tuotetietojen ja -kuvien keräämistä tavarantoimittajien puolesta. Toimittaja D ylläpiti pistettä, jonne tavarantoimittajat lähettivät tuotenäytteet. Toimittajan asiantuntijat mittasivat pakkauksista tuotteiden logistiset tiedot ja keräsivät etiketeistä tuotepakkaukseen painetut tiedot. Kiinteä osa palvelua oli myös tuotteiden valokuvaaminen. Toimintamallissa toimittaja D:n asiantuntijat myös syöttivät tiedot tietopankkiin eikä yhdelläkään asiakkaalla ollut oikeutta muokata niitä. Kerätyt tiedot siirtyivät tallentamisen jälkeen tavarantoimittajille hyväksyttäväksi ja vasta hyväksynnän jälkeen ne julkaistiin. Koska tavarantoimittajalla ei ollut järjestelmässä muokkausoikeuksia, joka kerta, kun tuotetiedot tai pakkausten ulkoasut päivittyvät, toimittaja D:lle piti lähettää uusi tuotenäyte. Malli oli tavarantoimittajan näkökulmasta raskas, mutta tähtäsi

tuotetietojen täydelliseen virheettömyyteen. Tosin voi kysyä, lähettivätkö tavarantoimittajat varmasti uuden tuotenäytteen, jos tiedoista esimerkiksi löytyi kirjoitusvirheitä tai tuotteessa tapahtui pieni muutos vaikkapa ei-allergisoivissa ainesosissa. Haasteena oli myös se, ettei tuotepakkauksesta ole mahdollista saada selville kaikkea tuotteisiin liittyvää tietoa, kuten esimerkiksi tietoa niiden saatavuudesta. Myöskään irtomyyntituotteiden tietoja, esimerkiksi jonkin hedelmän alkuperämaatietoa, ei pysty täyttämään tuotenäytteiden avulla. Toimittaja D tarjosi myös vaihtoehtoa, jossa asiakasmaa ei käytä lainkaan tietopankkia, mutta jälleenmyyjä asiakkailleen toimittaja D:n pyörittämää data capture -palvelua.

Toinen Euroopan maa oli ennen vuotta 2013 Suomen tapaan toimittaja A:n asiakas. Päätös vaihtamisesta nykyiseen järjestelmätoimittajaan B:hen syntyi maissa samaan aikaan. Vaikka Suomi siirsi uuden tietopankin käyttöönottoa kaikkiaan 8 kuukautta, vertailumaa siirtyi tuotantoon alkuperäisessä aikataulussa, erittäin keskeneräisellä versiolla. Ongelmat johtivat merkittävään asiakastyytymättömyyteen ja paineeseen vaihtaa toimittaja standardin päivityksen yhteydessä toukokuussa 2016. Vertailumaa päätyi ratkaisuun, jossa se perusti yhteisyrityksen toisen Euroopan maan kanssa ja rakensi paikallisten ohjelmoijien kehittämänä täysin oman ratkaisun. Vertailuyrityksestä saatujen tietojen mukaan ohjelmointityön hinta pysyi budjetissa. Kustannukset jaettiin suhteessa siten, että vertailumaa otti kantaakseen kustannuksista 2/3 ja toinen Euroopan maa 1/3. Koska kustannuksissa ei huomioitu muuta kuin ohjelmointityön hinta, on vaikea arvioida, mitkä perustamisen todelliset kustannukset olivat. Järjestelmä otettiin suunnitellusti käyttöön standardipäivityksen yhteydessä, ja vertailumaa oli alustavasti viestinyt, että tulevina vuosina sillä olisi kiinnostusta markkinoida ratkaisuaan myös muille yhteisön maille.

Selvityksen aikataulussa ei ehditty tarkemmin perehtyä muihin tietopankkiratkaisuihin tai niiden toimintamalleihin ja hinnoitteluun. Myöskään tarkkoja analyysejä oman tuotteen rakentamisesta joko yksin tai yhteistyössä toisen maan kanssa ei tässä vaiheessa tehty. Kohdeyrityksellä oli kuitenkin kokemusta vastaavasta toimintamallista, sillä yrityksen toista palvelua, josta käytän nimitystä Q, oli toteutettu omana tuotekehityksenä yhteistyössä suomalaisen ohjelmistotalon kanssa. Palvelu Q tarjosi päivittäistavarakaupan tavarantoimittajalle vaihtoehdon sähköiseen tilausten käsittelyyn ja tavarantoimituksiin. Palvelun sopimus oli rakennettu siten, että järjestelmän immateriaalioikeudet omisti kokonaisuudessaan toimeksiantaja. Lisäksi oli solmittu erillinen ylläpitosopimus järjestelmätoimittajan kanssa. Toimittaja työskenteli ketterien ohjelmistokehitysmenetelmien

mukaisesti ja laskutti toimeksiantajaa toteutuneesta työstä. Tämän lisäksi kustannuksia aiheutui pilvipalvelintilasta, joka oli ostettu erilliseltä toimittajalta. Vastuu tuotekehityksestä oli kokonaisuudessaan toimeksiantajan nimeämällä tuoteomistajalla. Mallin etuna oli, että kohdeyritys pystyi itse hallinnoimaan tuotevisiota eikä ollut sidoksissa ulkoisen järjestelmätoimittajan tuotteeseen. Palvelun saattoi myös kaupallistaa ja myydä sitä edelleen muille yhteisön maille. Myös irtautuminen toimittajasta ja kumppanin vaihtaminen oli tehty sopimusmallissa helpoksi. Palvelua Q ei kuitenkaan voi sellaisenaan verrata tuotetietoratkaisuihin, koska se oli tietojärjestelmänä huomattavasti yksinkertaisempi.

Toimittajavertailun tekeminen kokosi yhteen hiljaista tietoa, sillä useampi kohdeyrityksen työntekijä oli työskennellyt sekä nykyisen ulkoistuskumppanin B:n että toimittajan A aikana. Ryhmätöihin osallistui myös asiakaspalveluhenkilökuntaa, jolla oli hyvä näkemys palveluiden käytettävyydestä ja vakaudesta sekä yhteistyöstä toimittajien kanssa. Kerätyn tiedon luotettavuuden kohdalla näen kuitenkin saman haasteen kuin strategiatyöpajassa: havainnot olivat melko kevyitä ja keskittyvät pitkälti yhteistyömallin ja toimintatapojen arvioimiseen. Teknologioiden arvioimiseen ei ollut sisäistä osaamista, eikä tuoteominaisuuksiakaan voitu vertailla, koska toimittajan A vanha järjestelmä ei ollut enää markkinoilla. Ulkoistamisen tilasta nykyisen ulkoistuskumppanin ja yrityksen A kesken olisi saatu luotettavampaa tietoa, mikäli toimeksiantaja olisi asettanut tavoitteet kustannuksille ja palvelutasolle sekä systemaattisesti seurannut niiden toteutumista molempien toimittajien aikana. Kattavampien tietojen saaminen toimittajista ja niiden ratkaisuista taas edellyttänyt täysimittaisen markkinakartoitusprosessin läpiviemistä. Koska toimittajat yritystä D lukuun ottamatta tarjosivat suhteellisen saman tyyppisiä palveluja, olisi mallia oman ohjelmiston kehittämiseen ollut hedelmällistä selvittää syvällisemmin. Mallin sopivuuden arvioiminen olisi kuitenkin edellyttänyt strategista visiota, jota vasten ohjelmistokehityksen etuja ja heikkouksia olisi voinut arvioida.

4.2.4 Ulkoistuksen kohde ja tavoitteet

Taloudellisten vaikutusten analyysi on keskeinen osa esiselvitysvaihetta, sillä ulkoistusstrategia, teknologiavaatimukset ja toimintamalli heijastuvat palvelun lopullisiin kustannuksiin ja antavat johdolle kuvan edessä olevista taloudellisista sitoumuksista. Kustannuksia aiheutuu projektivaiheesta ja konsultointipalveluista. Myös juridisia palveluja joudutaan yleensä hyödyntämään koko käyttöönottoprojektin ajan. Itse ulkoistaminen taas saattaa heijastua resursseihin, joita sopimuksen hallintamalli edellyttää. (Kendrick 2009

58–59.) Kohdeyrityksessä tehdyn esiselvityksen viimeisessä luvussa oli tarkoitus koota yhteen aiemmat havainnot ja kuvata liiketoimintamalli(t) eri ulkoistusvaihtoehdoista. Kuten aiemmin olen todennut, työ ei kuitenkaan edennyt näin pitkälle, ja selvityksen viimeisestä luvusta tuli katsauksenomainen. Sen teemoina olivat taloudelliset ja strategiset lähtökohdat, hankinnan kohde ja riskit.

Keskustelimme selvityksen käynnistyessä palveluiden nykyisestä kustannusrakenteesta yhdessä talousjohtajan ja IT-palvelupäällikön kanssa, mutta kokosin raportin tunnusluvut lopulta itsenäisesti, koska tunsin ne liiketoimintapäällikkönä hyvin. Alkuperäisessä skenaariossa oli tuottaa liiketoimintalaskelmat vuosille 2016–2020 kolmesta eri ulkoistusvaihtoehdosta eli jatkamisesta nykytoimittajan kanssa, toimittajan vaihtamisesta ja omasta tuotekehityksestä. Jaottelin teknologiaan liittyvät kustannukset ylläpitomaksuun, järjestelmäkehitykseen, järjestelmäpäivityksiin, infrastruktuuriin, palvelun laajuuteen, laatuun ja mahdolliseen transitioprojektiin. Toinen tarkasteltava kokonaisuus olivat toimeksiantajan henkilöstökulut. Kolmas kustannuserä kaikissa ratkaisumalleissa olivat maksut globaalille yhteisölle verkoston jäsenyydestä. Vaihtuvia muita kustannuksia olivat lakiasianpalvelut ja konsultointi, jotka olisivat liittyneet vahvimmin skenaarioihin, joissa olisi vaihdettu toimittajaa tai päädytty kehittämään oma tuote.

En saanut laskelmasta (taulukko 3) merkittävästi uutta tietoa, koska olin jo ennen työn käynnistymistä tehnyt vastaavan tyypisiä liiketoimintalaskelmia. Oli kuitenkin hyvä huomata, että omassa ohjelmistokehityksessä pitäisi pystyä arvioimaan hinta myös infrastruktuurikustannuksille, jotka tuotteistetuihin malleihin sisältyvät kuukausimaksuun. Buxmann, Diefenbach ja Hess (2013, 48) huomauttavat, että yritykseltä, joka on ulkoistanut toiminnan aiemmin toiselle osapuolelle, puuttuu yleensä läpinäkyvyys kehitysresursseihin ja -kustannuksiin, joita palvelun ylläpitäminen vaatii. Oman tuotekehityksen kustannusten laskeminen olisikin ollut oma alaprojektinsa ja edellyttänyt myös mm. tiedon prosessointivaatimusten (transaktioiden määrä, datavolyymit, vikatilanteet) ja sisäisen resursoinnin kartoittamista. Esimerkiksi oman työajan jakautumista toiminnoittain (määrittely, testaus, ylläpito, projektit) ei ollut siihen saakka seurattu.

TAULUKKO 3. Liiketoimintalaskelman rakenne. Taulukosta on poistettu luvut, mutta oikeassa sarakkeessa on selite kustannuksen muutokselle. Arvioitavana oli olemassa oleva toimintamalli eli yhteistyön jatkaminen toimittajan B kanssa.

KUSTANNUS	SELITE
TIETOPANKKI	
Kuukausimaksu	Nimikemäärään perustuvat maksuluokat
Järjestelmäkehitys	Kehitys ollut niin hidasta, ettei ole toteutunut 2015–2016
Järjestelmäpäivitykset	Yksi järjestelmäpäivitys
Infrastruktuuri	Sisältyy kk-maksuun
Palvelun laajuus/laatu	Sisältyy kk-maksuun
Transitioprojekti	Toimittaja ei vaihdu
KUVAPANKKI	
Kuukausimaksu	Otettu huomioon tallennustilan kasvu
Järjestelmäkehitys	Ei muutoksia
Järjestelmäpäivitykset	Yksi järjestelmäpäivitys
Infrasruktuuri	Sisältyy kk-maksuun
Palvelun laajuus/laatu	Sisältyy kk-maksuun
Transitioprojekti	Toimittaja ei vaihdu
HENKILÖSTÖKULUT	
Tietopankki	Nykytaso
Kuvapankki	1 työntekijän lisäys 2017 (varaus Mediaan), lisäksi summa sis. 2x ma. vakinaistamisen
GLOBAALIT KUSTANNUKSET	
Flat fee	\$, vahvistetaan vuosittain
Cumulative fee	\$, allocation of the global operational budget of community less the cumulative flat fee: * 40% based on Recipient Subscription matches * 40% based on Source Subscription matches * 20% based on the registered companies

Palveluiden liikevaihdon arvioitiin kasvavan vuonna 2017 yhteensä 0,4 m€. Kasvu johtui kuvapankin täysimittaisesta käyttöönotosta. Selvityshetkellä käytössä olleessa hinnoittelumallissa tavarantoimittajien käyttömaksut perustuivat sekä yrityksen liikevaihtoon että tietopankkiin tallennettujen vähittäistuotteiden ja lajitelmien kappalemäärään. Kauppanimikekohtainen laskutus oli vuositasolla noin 0,2 m€, joten merkittävin osa tuotoista kerättiin liikevaihtoperusteisella maksulla. Mallin haasteena oli, että liikevaihdot perustuivat asiakkaan omaan ilmoitukseen, ruokapalvelutoimijoiden tapauksessa hyvinkin kar-

keaan arvioon, eivätkä asiakkaat liittymisen jälkeen aktiivisesti päivittäneet tietojaan. Lisäksi toimiminen tietopankkien kansainvälisessä verkostossa tarkoitti, että tuotetietojen julkaiseminen ulkomaisesta tietopankista Suomeen oli tavarantoimittajille maksutonta. Odotettavissa olikin, että palvelun maksavien tavarantoimittaja-asiakkaiden määrä tulisi lähivuosina tasaisesti laskemaan. Kuvastandardin mukaisia tietopankkeja oli selvityshetkellä toiminnassa vain muutama. Ne eivät lisäksi olleet globaalisti toisiinsa liitoksissa vaan toimivat lokaalisti kullakin markkinoilla.

Kuten aiemmin työssä olen todennut, päämääriä ulkoistamiselle voivat olla esimerkiksi operatiivisten kulujen vähentäminen, toiminnan fokusointi ja kyvykkäiden resurssien hankinta. Jos liiketoiminnan tavoitteita ei oteta huomioon esiselvityksen aikana, ulkoistusprosessin tehokkuus kärsii ja ulkoistus tuottaa heikomman sijoitetun pääoman tuoton (Kendrick 2009, 59). Liiketoiminnan tunnuslukujen kokoaminen olisi tuottanut tietoa ulkoistamisen kannattavuudesta ja eri mallien eduista ja heikkouksista vain, mikäli palveluille olisi ollut määritettynä haluttu laajuus sekä laatu-, teknologia- ja kustannustavoitteet. Lisäksi, kun palveluiden sisäisiä järjestämiskustannuksia, esimerkiksi työajan jakautumista toiminnoittain, ei ollut seurattu, olisi eri toimintamallien kustannusten vertaileminen vaatinut oman selvitysprojektinsa. Koinkin, että ilman selkeää kuvaa toimeksiantajan pidemmän aikajänteen strategiasta ja tavoitteista pystyin selvityksessä tuottamaan hankinnan kohteen rajaamisen sijaan vain suosituksen etenemisestä. Avoimia strategisia kysymyksiä, joita listasin selvitykseen, olivat mm.:

- Miten yritys halusi edistää tilaus-toimitusketjun tehokkuutta? Vastasivatko nykyinen toimintamalli ja organisaatio siihen?
- Mitkä olivat kriittiset asiakastarpeet, jotka palveluiden tulisi ratkaista?
- Aiottiinko palveluja laajentaa?
- Panostettaisiinko palveluiden kehittämisessä integraatioihin vai käyttöliittymään?
- Halusiko yritys ottaa roolin tuotetietojen laadunvarmistuksessa?
- Haluttiinko peruspalveluiden lisäksi tuottaa arvoa tuottavia lisäpalveluja, esimerkiksi konsultointia?
- Millaista hinta/laatu-suhdetta palveluilla tavoiteltiin?
- Mikä osaaminen oli strategisesti niin tärkeää, että se tulisi pitää yrityksessä, ja mikä osa osaamista oltiin valmiita ulkoistamaan?

Hahmotellessani raportin lopuksi hankittavan palvelun sisältöä, kokosin yhteen asioita, jotka tulisi päättää ennen mahdollista kilpailutuksen käynnistämistä. Kohdeyrityksen rooli palvelun tuottamisessa oli esimerkiksi toimittajan A kanssa ollut suppeampi. Toimittaja A ylläpiti kattavasti dokumentaatiota ja vastasi pitkälti järjestelmän määrittelystä. Toimeksiantajan vastuulla oli ollut palvelun järjestäminen asiakkailleen sekä teknisten vikatilanteiden selvittely ja raportointi. Uuden ulkoistuskumppanin myötä osa määrittelytyötä oli siirtynyt kohdeyrityksen vastuulle, mikä oli nostanut yrityksen henkilökunnan osaamisvaatimuksia. Samalla myös projektinjohdolliset tehtävät toimeksiantajayrityksessä olivat lisääntyneet ja taloon oli palkattu viimeisen kahden vuoden aikana kolme projektipäällikkötehtäviin soveltuvaa henkilöä. Käytännössä tämä tarkoitti, että vaikka lisenssikustannukset olivat alle puolet aiemmasta sopimuksesta, palvelujen tuottaminen maksoi kasvaneiden henkilöstökulujen vuoksi saman verran kuin aikaisemmin.

Kysymyksiä, joihin piti mielestäni vastata ennen lopullisen selvityksen valmistumista, olivat esimerkiksi:

- Hankinnan laajuus – mikä olisi oma rooli palvelun tuottamisessa?
- Laatu – millaista suorituskykyä tai käytettävyyttä tietojärjestelmältä odotettaisiin?
- Ohjelmistokehitys – kuinka aktiivisesti ja millaisin menetelmin palvelua haluttaisiin kehittää?
- Millaiset kustannustavoitteet projektitoteutuksella olisivat?
- Millainen palvelutaso haluttaisiin ostaa?
- Olisiko väliä, onko yritys pieni vai suuri markkinatoimija?

Palvelujen järjestelmätoimittajan valintaan liittyy luonnollisesti paljon riskejä, ja kehotin selvitysraportissa kartoittamaan nekin tarkemmin, jos ratkaisu kilpailutusprosessin käynnistämisestä etenisi pidemmälle. Mikäli käyttäjät esimerkiksi eivät pääsisi riittävästi vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen tai mikäli kehitystyön olisi hidasta, sitoutuminen voisi heiketä ja alalle voisi syntyä kilpailevaa toimintaa. Toisaalta, jos toimittajan vaihtaminen ei toisi tavoiteltuja hyötyjä, transformaatioon käytetyt resurssit menisivät hukkaan.

5 POHDINTA

Olen tässä opinnäytetyössä tarkastellut esiselvitystä osana tietojärjestelmän hankintaa ja ulkoistusta. Tein työn toimeksiantajalle, joka oli tyytymätön IT-järjestelmätoimittajaansa ja harkitsi sen vaihtamista. Tavoitteeni oli auttaa yritystä kartoittamaan ulkoistuksen nykytila, rajaamaan ulkoistuksen kohde ja tuottamaan päätösesitys siitä, kannattaisiko kilpailutukseen edetä. Tunnistin työssä useita syitä, jotka olivat johtaneet kohdeyrityksessä epäonnistuneeseen ulkoistukseen. Tutkittavien palveluiden nykytilaa kartoitin esiselvitysprojektissa, joka keskittyi nykytilan analysointiin, järjestelmätoimittavertailuun, ulkoistamisen kohteen määrittelyyn ja hankinnan tavoitteiden asettamiseen. Selvitysprojektin edetessä kävi ilmi, ettei ulkoistuksen kohdetta voinut määrittellä ja rajata, koska yrityksen strategia oli linjaamatta. Ilman strategiaa oli mahdotonta arvioida, täyttikö nykyinen toimintamalli palveluiden asiakastarpeet ja rahoituksen. Toimeksiantajalle tehty esiselvitys ei siten yltänyt tavoitteisiinsa vaan jäi katsauksenomaiseksi raportiksi. Välitöntä tarvetta palveluiden järjestelmätoimittajan vaihtamiseen en selvityksen perusteella kuitenkaan nähnyt, ja etenemisenä esitin, että yritys veisi läpi strategiaproessin ja rajaisi sen jälkeen hankinnan kohteen ja asettaisi tavoitteet IT-ratkaisun ulkoistukselle. Lisäksi suosittelevin, että päätös siirtymisestä tarjouspyyntövaiheeseen tehtäisiin vasta markkinakartoituksen jälkeen. Jälkikäteen arvioiden olisi voinut olla hedelmällisempää siirtää esiselvityksen tekemistä ja jäädä odottamaan strategiaproessin valmistumista. Oma tietämys ja näkemys kokonaistilanteesta kirkastui kuitenkin lopulliseen muotoonsa vasta raportin kirjoitusvaiheessa.

Lähestymistapana opinnäytetyössä oli tapaustutkimus, jossa tarkastellaan tutkittavaa kohdetta osana toimintaympäristöään. Viitekehyksenä oli tutkimuksellinen kehittäminen, jossa tähdättiin käytännön muutoksiin ja parannuksiin toimeksiantajaorganisaatiossa. Tieteellisestä tutkimuksesta poiketen työni tavoitteena oli siis paitsi ongelman tunnistaminen, myös sen ratkaiseminen. Ratkaisuna toimeksiantajan ongelmaan esittelin raportissa suosituksen etenemispolusta. Prosessina kehittämistyö eteni lineaarisesti suunnittelun kautta toteutukseen, päättämiseen ja arviointiin. Ensi vaiheessa kehittämistyössä oli tarkoitus tuottaa toimeksiantajalle markkinakartoituksessa tarvittava aineisto. Keskusteltuani yrityksen toimitusjohtajan ja IT-palvelupäällikön kanssa sekä perehtyessäni teoret-

tiseen kirjallisuuteen, havaitsin, että ennen markkinakartoitusta tulisi kuitenkin laatia esiselvitys. Prosessia ja tutkimuskohteen ja -kysymysten asettamista siis ohjasivat tutkimustyön aikaiset havainnot.

Työn empiirisen aineiston keräsin kohdeorganisaatiossa toteutetun selvitysprojektin aikana. Pidin yhden fasilitoivien menetelmien toteutetun työpajan, jossa käytin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Työpajatyöskentelyssä kartoitimme myös tulevaisuuden kehitysuuntia eli hyödynsimme ennakoivien menetelmien. Toimintaympäristön ja järjestäjätoimittajakentän kartoituksessa hyödynsin kirjallisen aineiston ja hiljaisen tiedon analyysiä. Yksi taustalähde oli kokeneen kilpailuttamiskonsultin haastattelu. Tärkeä osa selvitysprojektia oli myös organisaation osallistaminen kehittämistyöhön, joka on keskeistä toimijoiden sitoutumiselle ja kehittämisen tuloksellisuudelle. Työssä oli siten mukana myös piirteitä toimintatutkimuksesta, sillä vedin itse yksikköä, joka ylläpiti palveluita, ja pystyin johtamis- ja esimiesasemani ansiosta muodollisesti osallistamaan tiimiläiseni mukaan selvitystyöhön.

Tiimini ja johdon osallistaminen jäi kehittämistyössä mielestäni puutteelliseksi, koska vaihdoin prosessin aikana työpaikkaa. Tämä kiristi aikataulua, mikä heijastui erityisesti projektinaikaisen työn etenemisen seurantaan sekä kehittämistulosten yhteiseen läpikäyntiin ja arviointiin. Purkaminen jäi kokonaan osallistujien kirjallisen kommentoinnin varaan, enkä ehtinyt myöskään vetää projektisuunnitelmaan kirjattuja raportin esittelytilaisuuksia palvelun ohjausryhmässä ja kohdeyrityksen johtoryhmässä. Asetelmasta johtuen tulosten vieminen käytäntöön saattaakin jäädä puutteelliseksi eikä raportti saa aikaan konkreettisia toimenpiteitä. Kehittämisen vaikuttavuuden seuraamiseksi otin 21. syyskuuta 2016 sähköpostitse yhteyttä IT-palvelupäällikköön, josta oli tullut sittemmin seuraajani. Kysyin häneltä, oliko uusi sopimus silloisen ulkoistuskumppanin kanssa allekirjoitettu, oliko strategiaprosessi uuden hallituksen kanssa käynnistynyt ja oliko yritys pidemmällä aikajänteellä aikeissa edetä IT-ulkoistuksen kanssa. Sain vastaukseksi, että strategiaprosessi oli käynnissä ja strategia täsmentyi vuodenvaihteessa. Lisäksi eurooppalaiset kollegamaat, jotka olivat perustaneet yhteisyrityksen ja kehittäneet oman ratkaisun, olivat tulossa esittelemään sitä seuraavalla viikolla. Vaikka toimittajien vertailu jatkui selvitysraportin valmistuttua, fokus oli uuden liiketoimintapäällikön mukaan kuitenkin kuvapankin lanseerauksessa asiakkaille.

Olen aiemmin työssä tuonut esiin, että selvitysprojekti kannattaisi tilata riippumattomalta konsultilta, joka ei itse kärsisi tai hyötyisi ulkoistuksesta. Vaikka työpaikanvaihdon takia suhteeni tutkimuskohteeseen olikin melko riippumaton, ajan ottaminen selvitykseen normaalien työtehtävien rinnalla oli haastavaa. Jälkeenpäin arvioiden yritysten kannattaa hyödyntää esiselvityksen tekemisessä ulkopuolista apua eikä laatia sitä sisäisesti. Koska olin lähellä tutkimuskohdettani, jäin vapaan ideoinnin sijaan monesti myös miettimään kehittämissideoiden realistisuutta ja toteutettavuutta, koska organisaatio oli rakennettu silloisen toimintamallin mukaisesti. Konsultti, joka tekee vastaavia selvityksiä työkseen, toisi erilaista osaamista ja näkemystä prosessiin. Tosin kannattaa muistaa, että kohdeyritys kilpailutti kuvapankkiratkaisun asianmukaisesti konsulttiyhtiön avulla ja päätyi silti valitsemaan ulkoistuskumppanin, johon se oli tyytymätön. Toisaalta vaikka kumppanin kyky toimittaa tilattua aikataulussa ei ollut odotetunlainen, esiselvityksessä ja kilpailutuksessa arvioitiin toimittajan teknologinen kyvykkyys, mikä näkyi tietopankin toimintavakaudessa. Kun kuvapankkiprojekti lopulta keväällä 2015 käynnistyi uudelleen, se myös eteni kohtuullisen hyvin aikataulussa ja toimitusten laatu oli asianmukaista. Tietojärjestelmänä se kuitenkin oli huomattavasti yksinkertaisempi, joten projekteja ei voi yksioikoisesti verrata keskenään. Kuvapankin esiselvitysprojektiä olisi kuitenkin hedelmällistä analysoida tarkemmin, jotta selviäisi, miksi valitun tarjoajan kykyä toimittaa tilattua ei osattu arvioida realistisesti.

Jälkikäteen arvioiden olisin voinut sisällyttää selvityksen viimeiseen lukuun tiiviimmän analyysin ulkoistamisen yleisistä hyödyistä ja haitoista, joita olen käsitellyt tämän opinäytetyön toisessa luvussa. Myös ulkoistamisen riskejä olisin voinut analysoida selvitysraportissa kattavammin; pilvisovellusten vuokraaminen esimerkiksi alentaa ulkoistavan yrityksen riskiä yllättäviin implementointikustannuksiin ja keventää ja helpottaa järjestelmäpäivityksiä (Heart, Shamir Tsur & Pliskin 2010, 155). Eri mallien riskit olisi esimerkiksi voinut taulukoida ja jäsenellä ne strategisiin, teknologisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin.

Tämän työn ulkopuolelle on jäänyt kokonaan kysymys, kuinka hyvin onnistunut esiselvitys ennustaa onnistunutta hankintaa ja ulkoistusta. Jotta esiselvitys ylittäisi tavoitteisiinsa, sen pitäisi osoittautua myös vaikuttavaksi eli ohjata yritys löytämään ulkoistuskumppani, jonka kanssa se voisi solmia hyvän sopimuksen ja saada laadukasta, tarpeidensa mukaista palvelua. Yrityksen tulisi siis esiselvityksen lisäksi onnistua hankinta-

prosessin muissakin vaiheissa eli markkinakartoituksessa, kilpailuttamisessa, sopimusneuvotteluissa, transitioprojektissa ja sellaisen hallintamallin rakentamisessa, jossa olisi-
vat läsnä sekä sopimuksellinen ulottuvuus että suhteisiin perustuva luottamus.

LÄHTEET

Babin R. & Saunderson, S. 2016. Governance of Outsourcing: Building a Better Relationship. *Journal of Information Systems Applied Research* 9 (1), 16–25.

Beaubouef, G. B. 2009. *Maximize Your Investment: 10 Key Strategies for Effective Packaged Software Implementations*. Birmingham: Packt Publishing.

Bens, Ingrid. 2012. *Facilitating with ease. Core skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Consultants, and Trainers*. 3. painos. Kindle Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Buxmann, P., Diefenbach, H. & Hess, T. 2013. *The Software Industry. Economic Principles, Strategies, Perspectives*. Heidelberg: Springer.

Chemuturi, M. 2013. *Mastering IT Project Management. Best Practices, Tools and Techniques*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Governance of Outsourcing. 2005. *IT Governance Domain Practices and Competencies*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.

Gramce, T. & Mell, T. 2011. *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, Special Publication 800–145*.

Heart, T., Shamir Tsur, N. & Pliskin, N. 2010. *Software-as-a-Service Vendors: Are They Ready to Successfully Deliver?* Teoksessa Oshri, I. & Kotlarsky, J. (ed.) *Global Sourcing of information technology and business processes. Lecture notes in business information processing* 55. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 151–184.

Kendrick, R. 2009. *Outsourcing IT. A Governance Guide*. Cambridgeshire: ITGP.

Kramer, T., Heinzl, A. & Eschweiler, M. 2015. *Software Outsourcing Decision Aid (SODA): A Requirements Based Decision Support Method and Tool*. Teoksessa Hirschheim, R., Heinzl, A. & Dibbern, J. (ed.) *Information Systems Outsourcing. Towards Sustainable Business Value*. 4. painos. New York: Springer, 115–138.

Kuhlmann, D. 2012. *Governing IT Outsourcing Relationships*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. *Ulkoistamisen käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, E. 2014. *Verkkoruokakaupan liiketoimintamallit ja asiakasarvo – ruoan verkko-ostamisen hyötyjä*. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Leimeister, S. 2010. *IT Outsourcing Governance. Client Types and Their Management Strategies*. Väitöskirja. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lioliou, E. & Willcocks, L. 2010. Portfolios of Control: Researching Discourses in IT Outsourcing. Teoksessa Oshri, I. & Kotlarsky, J. (toim.). Global Sourcing, LNBIP 55, pp. 103–118, 2010. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Ojasalo K., Moilanen T., & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.

Payne, J. 2011. Data Collection and Analysis. Teoksessa Payne, J. & Dorn, W. R. Jr. (toim.). Managing Indirect Spend. Enhancing Profitability Through Strategic Sourcing. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 15–46.

Practical Guide to Cloud Service Agreements, Version 2.0. 2015. Cloud Standards Customer Council. Tallennettu 13.4.2016. <http://www.cloud-council.org/deliverables/CSCC-Practical-Guide-to-Cloud-Service-Agreements.pdf>

Wilson, R. 2015. Mastering Risk and Procurement in Project Management. A guide to Planning, Controlling, and resolving Unexpected Problems. New Jersey: Pearson FT Press.

LIITTEET

Liite 1. Projektisuunnitelma

Tehtävät	Tavoite	Lopputulos	Vastuu	Aikataulu
Kickoff-tilaisuus projektiryhmälle	Käynnistää projekti, sopia työnjaosta ja aikataulusta	Täsmennetty projektisuunnitelma	[--]	To 28.4. klo 10:30-11:30
Strategiaworkshop	Kartoittaa <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet - toimintamalli(t) - ulkoistuksen kohde - riskit 	Kirjallinen yhteenveto	[--]	Ma 9.5. klo 8:30-11:30
Katsaus palveluiden nykytilaan	Katsaus palveluiden nykytilaan (asiakasmäärät, sisällöt, asiakastyytyväisyys, toimintaympäristö, sopimukset jne.)	Kirjallinen yhteenveto	[--]	Pe 13.5.
Katsaus vaihtoehtoihin ulkoistus-/toimintamalleihin	Luoda yleiskatsaus toimittajamarkkinasta ja hinnoittelusta [--] Analysoida muita malleja kuin valmistuote	Kirjallinen yhteenveto	[--]	Pe 21.5.
Toimittaja-analyysi	Tuottaa vertailu kahden toimittajan suoriutumisen suhteen	Swot-analyysit/vertailu [--] suhteessa toimintamalleihin, projekteihin, pienkehitykseen, SLA:han	[--]	Pe 21.5.
Liiketoiminta-analyysi	Laskelmien tuottaminen potentiaalisista toimintamalleista <ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden toteuttamisesta - Investoinneista ja poistoista, jos toimittaja vaihtuu 	Excel ja kirjallinen yhteenveto	[--]	Deadline 31.5.

Business Caset	Näkemyk kahdesta eri business case – vaihtoehdosta Riskianalyysit	Kirjallinen yhteenveto	[--]	Ma 13.6.
Selvitysraportin kokoaminen/kirjallinen yhteenveto	Koota yhteen tulokset, havainnot, analyysi ja Business Casen perustelut	Valmis selvitysraportti	[--]	Ma 13.6.2016
Selvitysraportin käsittely ja kommentointi [--]ohjauksryhmässä	Esitellä selvityksen tulokset	Valmis esitys [--]johtoryhmään (Executive Summary)	[--]	Aikataulu avoin
Selvitysraportin käsittely [--]johtoryhmässä	Raportoida selvityksen tulokset	Päätös tulevasta toimintamallista	[--]	Aikataulu avoin