

## Globaalit monitoimittajaprojektit

Jari Huttunen

Samuli Joukokari

Jussi Laitinen

Marja Turpeinen-Aikio

Eija Virtanen

Raportti

28.4.2008

## Sisälllys

1	Johdanto.....	3
2	Monta toimittajaa –yksi vastuullinen toimittaja.....	4
2.1	Yritys johtaa itse useaa toimittajaa .....	4
2.2	Integraatiotoimittajamalli .....	4
3	Käytettävä menetelmistö, standardit, termit .....	5
4	Tilaajan osaamisvaatimukset.....	5
5	Kieli- ja kulttuurierot .....	5
6	Lainsäädäntö (sopimustekniikka).....	6
7	Hankintaprosessin TOP 10 .....	6
8	Haasteet tietotaidon siirrossa .....	7
8.1	Määrittelyvaiheen ulkoistaminen.....	7
8.2	Toteutusvaiheen ulkoistaminen.....	7
8.3	Tietotaidon siirron organisointi.....	8
9	Globaalin ulkoistamisen johtaminen.....	9
9.1	Asiakaspalvelu.....	9
9.2	Kumppanuuden hallinta.....	9
9.3	Palvelutoimitus -toiminto.....	9
9.4	Suoritusjohtaminen .....	10
9.5	Talousohjaus .....	10
9.6	Muutoshallinta .....	10
9.7	Palvelun valvonta .....	10
10	Yhteenvedo globaalista ulkoistamisesta.....	10
11	Kokemuksia Tutkivan oppimisen -toimintamallista ja tiedonrakentelusta.....	11
11.1	Jussi Laitinen .....	12
11.2	Eija Virtanen .....	13
12	Termejä.....	14

# 1 Johdanto

Tämä raportti on yhteenveto Kehittämisen menetelmät -opintojaksolla tehdystä tiedonrakente-  
lun ryhmätyöstä. Kukin ryhmä käytti Tutkivan oppimisen toimintamallia. Tutkivan oppimisen  
keskeisenä ajatuksena on, että ryhmä ohjaa omaa oppimistaan asettamalla iteraatiokierrokselle  
tutkimusongelman, muodostamalla omia käsityksiään ja selityksiään tutkimuksen kohteena ole-  
vasta asiasta sekä hakemalla tieteellistä tietoa ja rakentamalla näin syntyneestä tiedosta laajem-  
pia kokonaisuuksia. Ryhmän jäsenten jatkuva keskinäinen vuorovaikutus tutkimusprosessin  
aikana tukee oppimistulosten saavuttamista.

Ryhmämme tutkimusalue oli Globaalit monitoimittajaprojektit, joka koettiin riittävän laajaksi  
ja haasteelliseksi aihealueeksi. Jokaisella ryhmän jäsenellä oli kokemuksia ICT-palveluiden ul-  
koistamisesta. Yleinen huomio kaikilla oli, että 2000-luvulle tultaessa yritykset ovat suurempi-  
en kustannussäästöjen toivossa ostaneet ICT-palveluita Baltiasta ja kauempaakin matalan kus-  
tannustason maista. Tähän saakka keskeiset Suomen ulkopuolelle ulkoistetut toiminnot ovat  
olleet tietojärjestelmien ylläpito, HelpDesk- ja käyttöpalvelut. Kokemuksen ja luottamuksen  
karttuessa yritysten kiinnostus kohdistuu myös kehitysprojektien määrittely- ja toteutusvaihei-  
den ja muiden, vaativampien alueiden ulkoistamiseen Suomen rajojen ulkopuolelle. Koska lä-  
hi- ja kaukoulkoistamisen kasvava trendi on nähtävissä, näimme aiheelliseksi selvittää globaa-  
liin monitoimittajaympäristöön liittyviä haasteita.

Opintojakson tavoitteena oli, että kukin ryhmä selvittää oman aihealueensa ongelmia kolmessa  
iteraatiossa. Ryhmämme ensimmäisen iteraation ongelma oli "Miten varmistetaan tietojärjes-  
telmäprojektin (kehitys-, ylläpito-, käyttöönotto-) onnistuminen, kun toimittajia on useita ja  
tapahtuu useassa maassa?" Toisen iteraation ongelma oli "Haluamme selvittää, mitä asioita ja  
miten tietotaitoa kannattaa siirtää. Pohdimme tiedonsiirtoa niissä tilanteissa, joissa ulkoistami-  
nen on viety Suomen rajojen ulkopuolelle."

Ryhmämme päättyi kahteen iteraatioon aikataulullisista syistä. Tämä raportti on yhteenveto  
kahden iteraation tutkimustuloksista sekä kuinka ryhmämme koki Tutkivan oppimisen toimin-  
tamallin.

## 2 Monta toimittajaa – yksi vastuullinen toimittaja

Globaalia ulkoistamista harkitsevan yrityksen tulee ulkoistamisstrategiassaan kertoa mitä ICT-palveluita ulkoistetaan, johtavatko he itse näitä kaikkia vai jotain osa-aluetta yhden toimittajan ns. integraatiotoimittajan kautta, vai johtavatko he itse suoraan useaa toimittajaa.

### 2.1 Yritys johtaa itse useaa toimittajaa

Tämä vaihtoehto vaatii yritykseltä suurta panostusta oman henkilökunnan kehittämiseen, toimivaa ICT-hankintaprosessia sekä suurempaa riskinottoa kuin integraatiotoimittajamallissa. Valitut toimittajat voivat olla kotimaisia sekä ulkomaisia. Tässä toimintamallissa korostuu toimittaja- ja projektinhallinnan tärkeys, koska toimittajien välinen yhteistyö, viestintä ja aikataulujen hallinta vaikeutuu sekä riskien hallinta vaikeutuu toimitusketjujen pitenemisen myötä. (Lumijärvi. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan.)

Tulevina vuosina tämän vaihtoehdon riskit tulevat vähenemään sitä mukaa kun ulkomaiset ICT-talot perustavat toimistojaan Suomeen, esimerkkeinä suuret intialaiset ICT-talot, kuten TCS, Wipro ja Infosys (Nousjoki. 2006. IT-alan Intia). Lisäksi lähi- ja kaukoulkoistamisen lisääntyminen lisää ulkomaisten ICT-toimittajien Suomi-tuntemusta. Mitä vankempi kokemus tilaajayrityksellä on toimintojen kilpailuttamisesta sekä toimittajahallinnasta, sitä paremmat ovat onnistumisen mahdollisuudet johtaa itse globaalia monitoimittajaprojektia. Onnistuessaan tämä vaihtoehto tuottaa tilaajayritykselle suuremman kustannushyödyn. (Lumijärvi. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan.)

### 2.2 Integraatiotoimittajamalli

Integraatiotoimittajan takana voi olla useita palveluntuottajia useassa matalan kustannustason maassa. Integraatiotoimittaja kantaa vastuun ulkoistamisen onnistumisesta tehtyjen projekti-toimitussopimusten puitteissa. Ulkoistamisesta saatavat kustannushyödyt riippuvat integraatiotoimittajan omasta veloituslaskutuksesta. Lisäksi on päätettävä, onko tämä yksi integraatiotoimittaja kotimainen vai ulkomainen. Tilajayrityksen kannattaa kilpailuttaa tämä osaamisalue. (Lumijärvi. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan.)

Siinä tapauksessa, että tilajayritys on aloittamassa ICT-toimintojen ulkoistamista, on varminta tukeutua yhteen integraatiotoimittajaan. Integraatiotoimittajan hyödyllisyys mitataan sillä, millaisen sopimuksen tilajayritys saa neuvoteltua. Onko toimittaja sopimuksellisesti sitoutunut ja

missä määrin tilaajan ICT-kustannuksen vähentämiseen. Pahimmassa tapauksessa riskien toteutumisen seurauksista vastaa tilaajayritys yksin.

### 3 Käytettävä menetelmistö, standardit, termit

Tilaajan menetelmistö tulee kouluttaa eri toimittajille, jotta tilaaja voi varmistua lopputulosten yhteensopivuudesta ja laadukkuudesta. Menetelmistö sisältää mm. luettelot kunkin vaiheen lopputuotteista, työajankirjaus-, testaus-, katselmointi- ja raportointikäytännöt. Tilaajan oman menetelmistön sijaan toimittajat voivat käyttää jotain tunnettua kansainvälistä standardia, joka on yhteensopiva tilaajan menetelmistön kanssa. Tähän on luonnollisestikin oltava tilaajan suostumus. Tilaajan ja toimittajan/toimittajien tulee ymmärtää samalla lailla sovelluskehityksen sekä liiketoiminnan terminologia.

### 4 Tilaajan osaamisvaatimukset

Riippumatta siitä, onko monta toimittajaa tai yksi integraatiotoimittaja, tulee potentiaalisesti ongelmaksi tilaajan omat osaamisvaatimukset, ts. tilaajan on tiedettävä mitä haluaa, osattava tilata se, osattava valvoa toimitusta ja tarvittaessa osattava koordinoita useita osapuolia. Jos tilaaja haluaa hallinta itse globaalia monitoimittajaprojektia, ovat tilaajan osaamisvaatimukset monin kerroin suuremmat. Tarvitaan globaalin ympäristön "sudenkuopat" tunteva asiantuntija. (Customer Rights and Responsibilities.)

### 5 Kieli- ja kulttuurierot

Kun projektissa on monta osapuolta, useissa työskentelyteorioissa korostettiin projektin hallinnan tärkeyttä ja sille tulevia erityisiä haasteita. Perusongelmaksi nähtiin, että kaikista maista ei löydy projektin kannalta riittävää englannin kielen osaamista. Lisäksi eri kansallisuudet toimivat eri tavoin. Suomalainen palaverikäytäntö ja johtamiskulttuuri voivat olla tilaajapuolen omasta kulttuurista hyvin poikkeavat. Jopa kysymysten esittäminen epäselvistä asioista voi olla hankalaa. Jos toimittaja vain nyökyttelee, että kaikki on ymmärretty ja ei ongelmia, niin voiko tilaaja koskaan täysin luottaa, että asiat tulivat oikeasti ymmärrettyä.

Ajan käsite vaihtelee eri maissa, "heti" on eri asia suomalaiselle ja italialaiselle. Myös henkilökohtainen sitoutuminen tehtyihin lupauksiin vaihtelee. Lisäksi toimittajamaan byrokraattisuus voi yllättää.

Kulttuurierot tuovat "ylimääräistä lisätyötä" joka pitää ottaa huomioon projektin aikataulutuksessa. Kulttuurien välistä kitkaa lievittämään esitettiin erilaisten yhteistyöryhmien perustamista. Vapaamuotoiset tilaisuudet ja illan vietot ovat erittäin tärkeitä yhteishengen luomisessa sekä tilaajan ja toimittajan välisen kommunikoinnin helpottamiseksi. Kulttuurieroa voidaan käyttää myös syntipukkina kun projektissa on viestintäongelmia. Epäonnistumisen syynä voi olla myös projektiin osallistuvan henkilön heikko motivaatio tai muu kulttuurista riippumaton asia. (Hokkanen, Karttunen. Kansainvälisten projektien ongelmakohtia ja niiden ratkaisutapoja.)

## 6 Lainsäädäntö (sopimustekniikka)

Monitoimittajaprojekteissa osapuolet huomioivat sopimuksin, minkä maan tai maiden lakeja niissä noudatetaan. Sopimukset laaditaan huomioiden kunkin maan lainsäädäntö. Suomessa huomioitavia lakeja ovat esim. Henkilötietolaki, Tietoturvalaki, Laki ulkoistamisesta yrityksissä. Kukin osapuoli huolehtii omalta osaltaan, että toiselle sopijapuolelle toimitettu aineisto, säilytettävät tiedot tai syntyvät tulosteet eivät loukkaa noudatettavia lakeja tai hyvää tapaa eivätkä muita tahoja koskevaa tietosuojaa. (Takanen. 2005. Monitoimittajaprojektin hallinta.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA) suosittelee, että valtion virastot, liikelaitokset, laitokset ja rahastot sekä kunnat ja kuntayhtymät käyttävät Julkisen hallinnon IT hankintojen sopimusehtoja (JIT 2007) hankkiessaan IT- tuotteita ja palveluita. Ennen jokaista hankintaa on pohdittava erikseen, mitkä kohdat yleisistä sopimusehdoista soveltuvat kyseiseen hankintaan ja erityisesti globaaliin monitoimittajaprojektiin, sekä mitä ehtoja tulee lisätä tai poistaa. (JIT 2007.)

Suomi tekee kansainvälistä yhteistyötä, jotta säädökset olisivat mahdollisimman yhteneväisiä. Tästä esimerkkinä on EU-lainsäädäntö ja Suomessa Valtiovarainministeriön osallistuminen kansainväliseen tietoturvayhteistyöhön.

## 7 Hankintaprosessin TOP 10

Hankintaprosessi on ostajan kannalta kriittinen koko ICT-projektin onnistumisen kannalta. Onnistunut julkinen ICT-hankintaprosessi kuvaa TOP 10 teemat:

Tarjouspyynnön laatimista edeltävät vaiheet:

1. Osaamisen varmistaminen sekä mahdollisen hankintayhteistyön organisointi

2. Katsaus markkinoilta löytyviin ratkaisuihin
3. Hankinnassa hyödynnettävät menettelyt

Tarjouspyynnön laatiminen ja siihen vastaaminen:

4. Hankinnan kohteen kuvaaminen riittävällä tarkkuudella
5. Arviointiperusteiden laatiminen ja avaaminen
6. Kokonaiskustannuksiin vaikuttavien tekijöiden arvioiminen hankinnan koko elinkaaren aikana
7. Ehdottomien vaatimusten ja tarjousliitteiden tarkoituksenmukaisuuden arvioiminen

Päätöksenteko ja osaamisen siirtäminen:

8. Neuvottelumenettelyjen pelisääntöjen selkeyttäminen sekä itselle että toimittajille
9. Valinnan perusteleminen
10. Osaamisen siirto

(JIT 2007)

## 8 Haasteet tietotaidon siirrossa

### 8.1 Määrittelyvaiheen ulkoistaminen

Erityisesti määrittelyprojektissa toimittajan pitää ymmärtää laajasti tilaajan ja jopa tilaajan asiakkaiden liiketoimintatarpeita. Tästä syystä tilaajan puolelta määrittelyyn toimittajan tueksi pitää osallistua liiketoiminnan asiantuntijoita. Maantieteellinen etäisyys sekä kieli-ongelmat tuovat monia käytännön ongelmia ja jopa esteitä. Tämän perusteella kyseenalaistettiin, voiko määrittelyä yleensäkin ja erityisesti kansallisesti merkittäviä tietojärjestelmiä (esim. eläkejärjestelmät) edes määritellä ulkomailla. Päädyttiin siihen, että helpdesk/call center -toimintojen sekä selkeiden toteutustehtävien ulkoistamisessa selvittää pienemmällä riskillä.

### 8.2 Toteutusvaiheen ulkoistaminen

Toteutusvaiheeseen ei ole ongelmaton, koska tilaajan tulee huomioida riippuvuudet muihin asiakkaan järjestelmiin. Tämä tulee esille jo testivaatimusten asettamisessa ja konkreettisesti kokonaistestausta tehtäessä.

Toteutustyön ulkoistaminen vaatii erittäin tarkkoja määrittelykuvauksia. Asiat, jotka ovat suomalaisille itsestään selvyyksiä, voi huomaamatta jäädä liian epätarkalle tasolle. Joissain tilanteis-

sa valokuvat voivat auttaa toimittajaa ymmärtämään järjestelmän käyttöympäristöä. Lisäksi määrittelytyön aikana syntynyt hiljainen tieto tulee saada toteutusprojektille esimerkiksi niin, että tilaaja käy läpi määrittelyn lopputuotteet yhdessä toimittajan kanssa.

### 8.3 Tietotaidon siirron organisointi

Tietotaidon siirtämiselle tulee luoda realistinen aikataulu. Tiedonsiirto tulisi koordinoida kokonaisuutena, ettei se jää sirpaleiseksi ja se olisi syytä kirjata osaksi asiakas-toimittaja -sopimusta ja projektia. Lisäksi arveltiin, että kun tietotaitoa siirretään toimittajalle, tilaajan puolelta se samalla alkaa aikaa myöten hävitä. Kriittisiä osa-alueita ovat itsellä pidettävien toimintojen jatkuvuuden varmistaminen ja muutoksenhallinta, joka edellyttää mm. henkilöstön kouluttamista ja eri kohderyhmien osallistamista tukemaan tietotaidon siirtämistä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen s. 168 – 174).

Kaikki rajapinnat palveluntarjoajan ja tilaajan välillä on käytävä läpi. Siirtymävaiheen aikana on muutettava toimintamalli ja prosessi sellaiseksi, että se vastaa palvelukuvauksessa sovittua kokonaisuutta. Todelliseen kustannustehokkuuteen päästään vasta, kun kaikki päällekkäiset ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot on poistettu. (Kiiskinen ym. 2002. 168 – 174)

Uuden toimintamallin pilotointi ja mahdollisten virheiden analysointi ja korjaus pilotoinnissa pienentävät varsinaisen siirtymävaiheen epäonnistumisen riskiä. Testaamalla malli etukäteen voidaan korjata virheet ja suunnitella korjaavat toimenpiteet ennen kuin niistä aiheutuu esim. sanktioita. Säännöllinen palvelutasoraportointi on luotava jo siirtymävaiheen aikana. (Kiiskinen ym. 2002. 168 – 174)

Syventävänä tietona esitettiin Zurichin yliopiston kehittämä formaali menetelmä tietotaidon siirtämiseksi. Niin sanotussa vaatimusanalyysimallissa on ytimenä siirrettävän tiedon tunnistaminen, sen asettamat vaatimukset kohdeorganisaatiossa, sekä määritellyt menetelmät näiden vaatimusten täyttämiseksi.

Tietotaidon siirtoprojekti tulisi pitää erillään ulkoistettavasta toiminnasta niin, että siirtoprojekti etenee koko muun ulkoistuksen ajan ja riippumatta toimittajasta. Dokumentointi on pidettävä ajantasalla sekä tilaajan että toimittajan puolesta. Tilaajan henkilöstöjohtamisessa on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että pidetään kiinni kokeneista avainhenkilöistä. Ei laiteta irtisanomisuhan alla olevaa henkilöä siirtämään omaa työtään. Siirtoprojektin jälkeen tulisi luo-

da tietotaidon hallintaprosessi, jossa toimittajan tietotaito ja sen ylläpito auditoidaan säännöllisesti. (Kiiskinen ym. 2002. 168 – 174.)

## 9 Globaalin ulkoistamisen johtaminen

Globaalin ulkoistaminen vaatii tilaajayritykseltä vahvaa johtamiskulttuuria, jolla varmistetaan johdonmukainen ja tuloksekas ulkoistetun palvelun johtaminen ja toimittajasuhteen hallinta. Kirjassa 'Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen' Kiiskinen, Linkoaho ja Santala esittävät Integroidun palvelujohtamismallin, joka koostuu alla luetelluista osa-alueista.

### 9.1 Asiakaspalvelu

Asiakkaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilaajaa.

Tilaaja voi todeta kesken sopimuskauden, että toimittaja on pyrkinyt mittakaavaetuihin laajentamalla asiakaskuntaansa ja standardoimalla, jopa karsimalla palvelutarjontaansa niin, että sopimuksen tekohetkellä voimassa olleita palveluita ei enää ole saatavilla.

### 9.2 Kumppanuuden hallinta

Kumppanuussuhteen hallinta sisältää kumppanuussuhteen rakentamisen, ylläpidon ja palveluportfolion hallinnan. Kumppanuussuhteen tulee olla dynaaminen, koska toimintaympäristö, ratkaisut ja tarpeet muuttuvat ajan myötä. Toimittajalta edellytetään asiakaskohtaista päävastuullista sekä asiakaskohtaista tiimiä, joka tapaa asiakasta fyysisesti riittävän usein.

### 9.3 Palvelutoimitus -toiminto

Palvelutoimitus -toiminto suunnittelee ja toteuttaa mekanismit ja järjestelmät sekä infrastruktuurin ja teknologian palvelun tuottamiseksi ja saattamiseksi tilaajalle. Toimittaja on yleensä vastahakoinen tarjoamaan joustavuutta, sillä sen edut ja tavoitteet perustuvat pitkälti vakiointiin ja palvelutuotannon mittakaavaetuihin. Edelleen, toimittaja saattaa jarruttaa uuden teknologian käyttöönottoa säilyttääkseen oman tuotantopohjansa mahdollisimman yhtenäisenä ja riskittömänä. Tämä joustavuuden puute ilmenee usein vasta palvelusopimuksen aikana ja estää tai hidastaa palvelun kehittämistä todellisen käyttäjätarpeen mukaiseksi.

## 9.4 Suoritusjohtaminen

Suoritusjohtamisella tarkoitetaan jatkuvaa palvelutason tarkkailua, analysointia ja kehittämistä mittaamisen ja raportoinnin avulla. Palvelusopimusten tulee olla yksityiskohtaisia ja yksikäsitteisiä: mitä ei voi mitata, ei voi myöskään johtaa eikä taata tapahtuvaksi. Mittaaminen toimittajaympäristössä on haastavaa ja työlästä. Toisaalta, palvelusopimusten tulee olla riittävän joustavia, jotta muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamat palvelutarpeet ja -tason muutokset voidaan lisätä ja päivittää sopimuksiin.

## 9.5 Talousohjaus

Talousohjaus-toiminto sisältää palvelusopimuksen keskeisten taloudellisten tekijöiden ja vaikutusten mallintamisen ja seurannan. Tilaajan on ymmärrettävä palvelutuotannon kustannusrakenne. Osapuolten on laadittava budjetteja, laskelmia ja analyysejä sekä itsenäisesti että yhteistuumin.

## 9.6 Muutoshallinta

Muutoshallinta tarkoittaa palvelusopimusmuutosten ennakoimista ja toteuttamista. Kummaltaakin osapuolelta odotetaan muutosvalmiutta. Keskinäinen luottamus, avoin tiedottaminen sekä riskien sietäminen puolin ja toisin, ovat perusedellytyksiä sille, että muutoksia halutaan ja voidaan toteuttaa.

## 9.7 Palvelun valvonta

Palvelun valvonta on integroidun palvelujohtamismallin ydin. Ulkoistus on strateginen linjaus, joka edellyttää tilaaja- ja toimittajaorganisaatioiden ylimmän johdon huomiota ja toimenpiteitä. Vaikutukset kustannusrakenteeseen ja ansaintalogistiikkaan sekä strategiset kumppanuuksy-symykset ovat johdon haasteita. Kummankin osapuolen tulee kiinnittää huomiota roolien, vastuiden ja menettelytapojensa täsmentämiseen.

# 10 Yhteenveto globaalista ulkoistamisesta

Kovin pieniä projekteja ei kannata teettää lähi- tai kauko- ulkoistuksena, koska tiedon siirtämisestä aiheutuvat kulut nousevat suuremmiksi kuin hyödyt halvasta työvoimasta. Erityisesti sellaisilla toimialoilla, joihin liittyvä tietotaito on vaikeasti ymmärrettävissä ulkoistusmaassa, kuten

työeläkejärjestelmät, ulkoistamiskustannukset ja riskit ovat aluksi korkeat. Yleensä toimialaan liittyvän tietotaidon puuttuminen on paljon suurempi riski kuin tekninen taito. Muita merkittäviä riskejä ovat sopimukselliset riskit, eritasoiset teknologiat, tilaajan oman organisaation muutosvastarinta, huonosti suunnitellut prosessit/toimintamallit, toimittajan liiallinen omatoimisuus, yleisesti tietosuoja ja erityisesti tietovuodon mahdollisuus, IPR-oikeudet sekä kieli- ja kulttuurierot. Lisäksi tilaajan kannattaa huomioida toimittajamaan mahdollinen yhteiskunnallinen epävakaus ja poliittinen tilanne.

## 11 Kokemuksia Tutkivan oppimisen -toimintamallista ja tiedonrakentelusta

Keskustelua ei synny, jos osallistujat ovat hiljaa. Tämä on tosiasia sekä luokkaympäristössä että verkkoympäristössä. Keskustelun sujuva eteneminen verkossa edellyttää että kaikki osallistujat käyvät säännöllisesti verkkosivuilla ja kirjoittavat kommentteja. Mielenkiintoisetkin keskustelunavaukset hiipuvat, jos niihin ei tule moneen päivään vastauksia.

Keskusteluryhmän koolla on merkitystä. Liian iso ryhmä tuottaa niin paljon materiaalia että sitä on vaikea työstää. Liian pienessä ryhmässä ei synny erilaisia näkemyksiä ja osallistumisaktiivisuus voi jäädä pieneksi. Ryhmän muodostamisessa haasteena onkin, miten voi tietää etukäteen kuinka aktiiviseksi ryhmän jäsenet osoittautuvat.

Tiedonrakentelu muuttuu tavalliseksi ryhmätyöksi, jos tehtävät jaetaan perinteiseen tapaan eri henkilöille ja tämän jälkeen syntyneet tuotokset kasataan yhteen. Tiedonrakentelulla tulisi olla vain yksi aihe, ns. polttopiste johon kaikki keskittyvät.

Syventävän tiedon etsimisessä kukin lähti innokkaasti etsimään syventävää tietoa keskittyen täysin tiedon etsintään. Näin kritiikin esittäminen ja oma arviointi jäi heikoksi. Tämä oli havaittavissa myös muissa tiedonrakenteluryhmissä: yhdessä tapauksessa kaksi henkilöä esitti jopa saman syventävän tiedon samasta lähteestä! Toisten lähettämiä viestejä ei siis aina edes luettu. Muiden ryhmien työskentelyn kautta tehtiin myös havainto, että kun ryhmä sopii tapaamisen, tapaamisessa tehty "tiedonrakentelu" jää luonnollisesti pois FLE-ympäristöstä ja muiden ryhmien tiedosta.

Kolme iteraatiokierrosta oli aikataulun kannalta liikaa, viimeinen kierros puristuu epäkäytännöllisen tiukaksi. Ensimmäinen kierros olisi ehkä kannattanut johdatella ohjatumminkin

läpi jotta tiedonrakentelun käytäntö olisi tullut paremmin tutuksi ja siinä tehdyt virheet olisi käsitelty yhdessä.

FLE-keskustelu ympäristö oli pääsääntöisesti toimiva. Ympäristön tapa esittää keskustelu on kuitenkin hieman joustamaton, ja käy lukemisen kannalta hankalaksi kun viestien määrä kasvaa merkittävästi.

Keskusteluryhmäläisten itse esittämät arviot keskusteluun käyttämistään tuntimääristä.

	Jari Hut- tunen	Samuli Joukokari	Jussi Laitinen	Marja Turpei- nen-Aikio	Eija Virtanen
1. Iteraa- tiokierros			17h		15h
2. Iteraa- tiokierros			21h + loppuraporttikesitys 3h		8h + loppuraportti 10h

### 11.1 Jussi Laitinen

Ensimmäinen iteraatiokierros sujui ryhmältä vielä tyydyttävästi. Toisen kierroksen alussa keskustelu hiljeni selvästi ja kierroksen lopussa hyytyi lähes kokonaan. Omalta osaltani pyrin pitämään keskustelua vielä siinä vaiheessa hengissä. Kuitenkin siinä vaiheessa kun huomasin että toisen kierroksen kaikki syventävä tieto oli minun esittämäni, kukaan muu ei ollut kommentoinut niitä ja lopuksi tein vielä itse itseäni referoiden kierroksen yhteenvedon itse esittämistäni kommentteista, omakin motivaationi alkoi kärsiä. Kuitenkin omalta osaltani arvioisin oppineeni jotain uuttakin; tiedonrakentelun periaate tuli tutuksi. Toisaalta tiedonrakentelun aiheena olleista globaalit monitoimittajaprojektit, merkittävin vastaan tullut tieto on että tällaiselle globaalissa toimitusmallissa tapahtuvalle osaamisen hallinnalle on olemassa myös ihan tieteellisesti arvioituja prosesseja. Näiden prosessien tutkiminen voi olla avuksi myös opinnäytetyön aiheessa. Mielenkiintoisia näkökulmia muodostui myös, kun keskusteluihin osallistui osapuolia neuvottelupöydän molemmilta puolilta; oma työurani on lähinnä toimittajan puolelta. Olen tehnyt kymmeniä toimitusprojekteja, joissa asiakas on, ehkä ensimmäistä kertaa, ulkoistamassa jonkin toimintonsa ulkopuolisen yrityksen huostaan. Kun keskusteluun osallistui vähintään yhtä ko-

keneita, mutta asiakkaan puolella toimineita henkilöitä, oli mahdollisuus kuulla näkemyksiä joita ei normaalisti neuvottelupöydissä lausuta ääneen.

## 11.2 Eija Virtanen

Minulla ei ole kokemusta globaalista monitoimittajaprojektista, vaikka olenkin työskennellyt monta vuotta monitoimittajaympäristössä. Tavoitteenamme oli 2000-luvun globaalin ulkoistusboomin ymmärtäminen ja selittäminen. Koska tutkimusaiheemme oli suhteellisen uusi ilmiö Suomen mittakaavassa, osoittautui, että tutkimustietoa erityisesti suomalaisten yritysten kokemuksista ei vielä ole saatavilla. Tämä vaikeutti mm. tilaajan osaamisvaatimusten ja sopimusriskien selvittämistä.

Työskentelyteorioiden määrä ensimmäisellä iteraatiokierroksella yllätti. Ryhmällämme oli paljon mielipiteitä, joihin saatiin mukavasti kriittistä arviointia ja luomamme teorian kehittyivät ja paranivat. Koska tutkivan oppimisen prosessi on asteittain syvenevä, otimme seuraavalle iteraatiokierrokselle tietotaidon siirron haasteet. Taas siirryimme alueelle, mikä oli ryhmäläisille suhteellisen vierasta ja teorioiden tarkentumisesta näkee kuinka alkuihmettely vaihtui jonkinlaiseksi asiantuntemukseksi.

Tutkivan oppimisen onnistumiselle yksi keskeinen edellytys on opiskeluryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuus. Myönteisen ilmapiirin luomiseksi pitäisi ehdottomasti aika ajoin nähdä kasvojen ja päästä selittämään näkemyksiään (myös virheellisiä ja puutteellisia) ja käyttää muita omien ajatusten testaajina. Tämä ei valitettavasti onnistunut meidän ryhmässä ja ryhmän aktiivisuus jäi heikoksi, pääasiassa kahden henkilön (viidestä) varaan.

Tutkimusprosessin aikana mielipiteeni muuttui. Nyt olen sitä mieltä, että globaaliin monitoimittajaprojektiin kannattaa lähteä kokeneen integraatiotoimittajan avulla. Tilaajan ei kannata yrittää hallinnoida kaikkea itse, vaikka integraatiotoimittajan käyttäminen huonontaakin näkyy koko toimitusketjuun..

## 12 Termejä

### Globaali ostaminen (global sourcing)

Asiakas hankkii tarvitsemansa palvelunsa sieltä, mistä saa ne tarpeisiinsa nähden edullisimmin ja tarkoituksenmukaisimmin. Usein globaali jakelu merkitsee sitä, että ostajan on oltava valmis siihen, että palvelun eri osat toimitetaan eri maista.

### Offshore - palvelut (kaukoulkoistus)

Offshore - palvelujen tuottajamaita luetaan muilla mantereilla, Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa sijaitsevat matalan kustannustason maat.

### Nearshore – palvelut (lähiulkoistus)

Suomalaisten asiakkaiden ja ICT-yritysten kannalta nearshore-palveluja tuotetaan eurooppalaisissa matalan kustannustason maissa, joista Suomea lähimpänä ovat Baltian maat sekä Venäjä.

## Lähteet

Kansainvälisten projektien ongelmakohtia ja niiden ratkaisutapoja.

Luettavissa [http://projekti.it.jyu.fi/liitetiedostot/tjtst11/arvioitavat\\_artikkelit/PA.rtf](http://projekti.it.jyu.fi/liitetiedostot/tjtst11/arvioitavat_artikkelit/PA.rtf). Luettu 28.04.2008.

Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2007).

Luettavissa [http://www.ficom.fi/linked/fi/ohjeita/Onnistunut\\_julkinen\\_ICT\\_hankinta.pdf](http://www.ficom.fi/linked/fi/ohjeita/Onnistunut_julkinen_ICT_hankinta.pdf).  
Luettu 28.04.2008.

Customer Rights and Responsibilities.

Luettavissa <http://www.processimpact.com/articles/customer.html>. Luettu 28.04.2008.

Monitoimittajaprojektin hallinta Seppo Takanen, CodeBakers Oy, Systemityölehti 02/2005.

Luettavissa <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20052/ST052-16A.pdf>. Luettu 28.04.2008.

Zurihin yliopiston tutkimus. Luettavissa

[http://arvo.ifi.unizh.ch/im/publications/DEMAND%20ANALYSIS%20METHOD%20FOR%20KNOWLEDGE%20Transfer\\_JournalPublication2007.pdf](http://arvo.ifi.unizh.ch/im/publications/DEMAND%20ANALYSIS%20METHOD%20FOR%20KNOWLEDGE%20Transfer_JournalPublication2007.pdf). Luettu 28.04.2008.

Increase the Success of Your Knowledge Transfer Effort

Luettavissa <http://www.cio.com/article/10371>. Luettu 28.04.2008.

Valtiovarainministeriö –VAHTI. Luettavissa

[http://www.vm.fi/vm/fi/13\\_hallinnon\\_kehittaminen/09\\_Tietoturvallisuus/05\\_kansainvalinen\\_tietoturvyhteisty/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/09_Tietoturvallisuus/05_kansainvalinen_tietoturvyhteisty/index.jsp). Luettu 28.04.2008.

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

Olli-Pekka Lumijärvi, 2007, Huipulla –Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?

Josetta Nousjoki 2006. IT-alan Intia.