



Account Manager IT- palveluyrityksessä

Timo Villemson

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Account Manager IT-palveluyrityksessä

Timo Villemson
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Timo Villemson

Account Manager IT-palveluyrityksessä

Vuosi	2018	Sivumäärä	52
-------	------	-----------	----

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoite on selkeyttää yksityisen sektorin IT-alan työnantajalle Account Managerin roolin keskeisimmät tehtävät, vastuut sekä siihen perehdyttämiseen vaadittavat toimenpiteet.

Tarve opinnäytetyölle syntyi uusien rekrytointien palautteen perusteella. Niistä tuli ilmi tarve selkeyttää toimenkuvan tehtäviä ja vastuita sekä dokumentoida prosessi sekä käytettävät työkalut.

Koska opinnäytetyö on päiväkirjapohjainen, tietoperusta nojaa vahvasti opinnäytetyöntekijän omaan osaamiseen, joka on rakentunut työelämän opeista, koulutuksesta ja sertifioinneista.

Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena on reflektointiin nojaava yhteenveto yrityksen nykyisistä työkaluista, käytänteistä ja prosesseista. Työ sisältää myös kehitysehdotuksia.

Asiasanat: Account Manager, Portfolio, asiakkuuksienhallinta, työskentely, työssäoppiminen,

Timo Villemson

Account Manager in a Private Sector IT Service Company

Year	2018	Pages	52
------	------	-------	----

The goal of this diary-based thesis is to clarify to a private sector IT employer the tasks and responsibilities of an Account Manager and the needed steps for the process of new employee orientation in the organization.

The need for this thesis arose from the feedback received from the new recruits. The feedback showed that there is a need to clarify the roles, responsibilities and tasks included in the process and to document them as well as the tools used by the organization.

As the thesis is diary-based, the knowledge base of the thesis relies heavily on the writer's own knowledge that has been built through work, education and certifications.

The result of this thesis is a reflective summary of the company's current tools, models and processes. The thesis also contains development proposals for the employer to consider.

Keywords: Account Manager, portfolio, client management, working, on-the-job-learning

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Nykytilanteen kuvaus	6
2.1	Oman nykyisen työn analyysi	7
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	9
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla.....	10
2.4	Kehittäminen	10
3	Päiväkirjaraportointi.....	11
3.1	Viikko 1	11
3.2	Viikko 1, yhteenveto	15
3.3	Viikko 2	15
3.4	Viikko 2, yhteenveto	19
3.5	Viikko 3	20
3.6	Viikko 3, yhteenveto	24
3.7	Viikko 4	24
3.8	Viikko 4, yhteenveto	28
3.9	Viikko 5	28
3.10	Viikko 5, yhteenveto	32
3.11	Viikko 6	32
3.12	Viikko 6, yhteenveto	38
3.13	Viikko 7	38
3.14	Viikko 7, yhteenveto	41
3.15	Viikko 8	42
3.16	Viikko 8, yhteenveto	44
3.17	Viikko 9	44
3.18	Viikko 9, yhteenveto	48
3.19	Viikko 10.....	48
3.20	Viikko 10, yhteenveto	50
4	Pohdinta.....	50

1 Johdanto

Tämän päiväkirjapohjaisen opinnäytetyön ajatus on tarkastella työtäni yksityisen sektorin IT-palveluyrityksessä 10 viikon ajan ajanjaksolla 10.9.-18.11.2018. Ajatus ja tarve opinnäytetyölle tuli yritykseen rekrytoitujen työntekijöiden palautteesta; perehdytyksen prosessi ei aina ollut selkeä ja yhdenmukainen, sekä roolien selkeyteen tulisi kiinnittää huomiota.

Toimin Account Managerina keskisuuressa IT-palvelutalossa joka on laajentamassa palveluitaan konesalipalveluista myös muille IT:n saroille. Varsinkin palveluiden kehitys on vahvassa murroksessa.

Opinnäytetyössä esiintyvät lyhenteet ja käsitteet

AC = Account Manager

CMDB = Configuration Management Database

CRM = Customer Relations Management

EULA = End-User Licence Agreement

CMS (Drupal) = Content Management System

PHP = Hypertext Preprocessor

MySQL = open source relational database management system, Structured Query Language

IIS = Internet information services

PaaS = Platform as a service

DRaaS = Disaster recovery as a service

SPOC = Single point of contact

CPU = Central processing unit

RDP = Remote desktop protocol

ROI = Return on investment

IaaS = Infrastructure as a service

ITIL v3 = Information technology infrastructure library v3

CAB = Change Advisory Board

BYOD = Bring Your Own Device

IDS = Intrusion detection system

MAC-osoite = Media Access Control on verkkosovittimen ethernet-verkossa yksilöivä osoite

2 Nykytilanteen kuvaus

Aloitin nykyisessä työpaikassani lähituen tehtävissä tammikuun 2018 alussa. Hyvin nopeasti pääsin tuomaan omaa osaamistani esille ja sain vakuutettua yrityksemme johtajia siitä, että osaamiseni olisi parhaiten hyödynnettävissä Account Managerin tehtävissä. Aloitin Account Managerin työtehtävissä 1.9.2018 ja tämän takia seuraavat viikot tulevat olemaan tasapainoteltua talon tapojen opettelun ja asiakkaiden palvelemisen kanssa. Myös tämän kiireen, tehtävien haltuunoton ja muiden vastaavien teemojen ympärille rakensin päiväkirjamerkintäni. Ensimmäisen viikon merkinnät olivat vielä vahvasti oikean kirjoitustyylin hakemista, jonka jälkeen päädyin teemojen käyttämiseen. Tämä tuo tarkempaa ja helpommin seurattavaa sisältöä työhöni, koska työtehtävät voivat usein olla erittäin poukkoilevia luonteeltaan.

Yritys jossa työskentelen, on ottanut suuren loikan pienestä yrityksestä keskisuureksi yritykseksi (Tilastokeskus 2018.). Tämä loikka on myös luonut selkeitä kehitystarpeita yrityksen sisäisissä toiminnoissa, joiden avulla hallitaan töiden kulkua ja tarjotaan asiakkaille yhteneväinen

ja tasalaatuinen palvelukokemus. Opinnäytetyöni tulee myös käsittelemään näitä kehitystarpeita ja tarjoamaan niihin ratkaisuja.

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Account Managerin tehtävää kuvatessa ei voida puhua keihäänkärkiosaamisesta, jossa asiantuntija ymmärtäisi yhden tai kaksi IT-sektorin osaa vahvasti. AM tehtävien hallintaan vaaditaan ennemminkin henkilöitä jotka ymmärtävät vähintään ylätasolla koko teknologioitten ja käytänteiden läpileikkauksen ja pystyvät tätä tietoa käyttäen toimimaan teknologian ja liiketoiminnan välisenä tulkkina ja yhteen tuojana.

Työni tärkein osa on tavata asiakkaitamme, kuunnella heidän tarpeitaan ja muuntaa nämä tarpeet selkeiksi liiketoimintaa palveleviksi kokonaisuuksiksi. Asiakkaasta riippuen tämä kokonaisuus voi käsittää vain teknologiaratkaisut joita asiakas hankkii tukemaan omia prosessejaan. Joidenkin asiakkaiden kohdalla tämä tarkoittaa myös kykyä tunnistaa puutteet asiakkaan nykyisissä liiketoiminnanratkaisuisissa ja tarjota heille teknologioitten lisäksi myös konsultointina ne prosessit, jotka auttavat asiakasta viemään oman liiketoimintansa seuraavalle tasolle.

Tämän takia huomaankin kahden teesin ajavan työskentelyäni eniten: ”A fool with a tool, is still a fool” ja ”Yrityksen ei tule tehdä teknologiaa teknologian takia vaan liiketoiminnan tuoksi”. Ensimmäisen teesin kuulin eräältä esimieheltäni, toisen teesin voi kuulla kenen tahansa asiansa osaavan liiketoimintakonsultin suusta.

2.1.1 Työtehtävät ja osaaminen

Account Managerin työtehtävissä kuten aiemmin lähituen työtehtävissä minua eniten kiinnosti työtehtävien laajuus ja tämän laajuuden mahdollistama kehittyminen. Pehmeiden johtamismenetelmien soveltaminen asiakkuuksien hallintaan yhdistettynä teknologioiden ymmärtämiseen ja näiden kahden vielä niin erilaisen maailman yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi vaativat osaamistaustaa jota ei ole helppo hankkia.

Teknologiat luovat sen pohjan jota suurin osa asiakkaista meiltä odottaa: palvelimet, levyjärjestelmät, verkot, alustapalvelimien päällä ajettavat muut teknologiat sekä jatkuvuuspalvelut, joiden tehtävänä on tarjota asiakkaillemme luotettavat palvelut. Teknologiat luovat itessään jo laajan palveluportfolion jonka ymmärtämiseen tulee käyttää paljon aikaa. Ilman ymmärrystä teknologioista asiakkaiden kokonaistarpeiden ymmärtämisestä tulee melkein mahdotonta.

Palvelut luovat lisäarvoa teknologioille oli kyseessä sitten lähituki, ohjelmistojen lisenssipalvelut tai asiakkaan konsultointi. Palvelut ovat se osa jota asiakkaamme yhä kasvavassa määrin meiltä odottavat.

Palveluiden ja teknologioiden yhteensovittaminen, eli ”came for the technology, stayed for the service”. Fakta on, että Pohjois-Euroopassa alkaa olemaan tunkua konesalikapasiteetin tarjoajista oli kyseessä sitten Google, Amazon, Microsoft tai joku pienempi toimittaja, kapasiteettia riittää ja sitä on helposti saatavilla kilpailukykyiseen hintaan. Keskisuuret paikalliset konesalitoimittajat eivät voi kilpailla pelkällä hinnalla ja kapasiteetilla, vaan yhä suuremmaksi kilpailuvaltiksi on muodostunut osaava henkilökunta, joka täyttää kokonaan tai osittain puuttuvan tietohallinnon aiheuttaman osaamistyhjiön asiakasyrityksessä.

2.1.2 Arviointi

Arvioisin olevani työtehtävissäni kokenut asiantuntija. Kun olin hankkinut riittävän ymmärryksen yrityksemme tarjoamista palveluista ja teknologioista, sisäistänyt yrityksemme toimintamallit ja oppinut sisäiset sidosryhmät sekä työkalut olin nopeasti tilanteessa missä pystyin antamaan palautetta yrityksemme toiminnasta ja luomaan selkeitä parannusehdotuksia.

Useat antamani parannusehdotukset on otettu hyvin vastaan ja niiden toteuttamista ollaan suunnittelemassa. Myös monia pienempiä parannusehdotuksia ja toimintamalleja on otettu käyttöön yrityksen eri osissa.

Yrityksemme osaamisvaatimukset ovat roolissa korkeat ja työurani aikana kumuloimani kokemus on saanut olla kokonaisvaltaisesti käytettävissä, näiden kolmen kuukauden aikana jotka olen tässä roolissa ehtinyt olemaan. Palaute jota olen saanut asiakkailta, esimieheltäni ja kollegoiltani on ollut vain positiivista. Tämä ylitiöpositiivinen vastaanotto on luonut minulle ympäristön jossa ajoittainen venyminen asiakkuuksien haltuunotossa ei ole tuntunut vastenmieliseltä tai pakotetulta vaan tervetulleelta haasteelta josta myös työntekijä palkitaan asianmukaisesti, muutenkin kuin tapuksilla selkään.

2.1.3 Kehittyminen

Oma kehittymiseni on nyt siinä pisteessä, että pystyn toimimaan nykyisessä työtehtävässäni helposti. Omaan vahvan pohjan teoriaa ja käytäntöä jota pystyn soveltamaan päivittäisessä työskentelyssäni, luoden lisäarvoa asiakkaillemme osaamiseni kautta.

Konkreettisin kehityskohde löytyy omista työskentelytavoistani. Olen heittäytynyt liian vahvasti mukaan tähän tavoitettavuuden kulttuuriin, jossa jokaiseen puheluuun, viestiin ja sähköpostiin pitää vastata välittömästi. Olenkin alkanut kiinnittämään tähän enemmän huomiota työskentelyssäni ja alkanut jakamaan työpäivääni hetkiin jolloin en ole tavoitettavissa, tämän ajan käytän suurempia kokonaisuuksia ajatellen ja kehittäen. Kun olen saanut yhden suurem-

man kokonaisuuden valmiiksi, käyn läpi viestimet kuten chatit, sähköpostit ja puhelut sekä hoidan pienempiä vähemmän keskittymiskykyä vaativia töitä. Tämän rytmityksen opetteleminen on tosin vielä aluillaan ja vaatii vielä hiomista, mutta uskon pitkällä tähtäimellä tämän lisäävän työtehoani sekä jaksamistani (Ilmarinen 2017.).

Vaikka olen hankkinut ne perustaidot, joilla pystyn selviytymään työtehtävistäni hyvin, pitää minun myös käyttää aikaani ymmärryksen lisäämiseksi tulevista IT-alan trendeistä sekä syventää jo olemassa olevaa osaamistani tarjoamistamme palveluista. Tämän takia seuraavaksi tulen suorittamaan Helsingin Yliopiston ja Reaktorin tarjoaman kurssin Elements of AI (Elements of AI 2018.), ymmärtääkseni IT:n tulevaisuuden trendejä, tulen myös suorittamaan Google Cloud Sales Credential-koulutuksen syventääkseni osaamistani tarjoamistamme palveluista. Nämä lyhyet koulutukset tulevat lisäämään kykyäni palvella asiakkaitamme sekä kehittämään yrityksemme sisäisiä palveluita.

Myös yöpöydällä odottavat muutamat kirjat, jotka tähtäävät oman terveyden sekä ammattilaisen ymmärryksen kehittämiseen.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Account Managerin rooli on vahvasti sidosryhmätyöskentelyyn nojaava ja usein AM on juuri se henkilö joka varmistaa, että kaikki sidosryhmät toimivat parhaalla mahdollisella tavalla keskenään ja ymmärtävät toisiaan. Rooliin kuuluvaa sidosryhmätyöskentelyä avaa parhaiten neljällä kuvattua tilannetta.

Uuden asiakkaan haltuunotossa tunnistettavina sidosryhminä on myynti, AM, tuotanto ja asiakas. Kun myynti on saanut prosessinsa valmiiksi asiakkaan kanssa, tehdään yliheitto AM:lle jonka kanssa asiakkaalle myydyt palvelut ja niiden taustalla olevat tarpeet käydään läpi. Kun ymmärrys on saavutettu, käy AM tapauksen läpi tuotannon kanssa ja aloitetaan tuotantoon siirtämisen suunnittelu. Yleensä AM on se joka käy vielä tarpeelliset tarkentavat kysymykset läpi asiakkaan kanssa ja sopii käyttöönottoaikataulun sekä valvoo sen toteutumisen. Joissain käyttöönotoissa voi myös olla tarpeellista ohjata teknologiakumppanien tai muiden alihankkijoiden työskentelyä käyttöönoton aikana.

Lisämyynti olemassa olevalle asiakkaalle toimii aika pitkälti kuten uuden asiakkaan haltuunotto, paitsi näissä tapauksissa AM on myynyt asiakkaalle palvelun ja omaa jo ymmärryksen asiakkaan tarpeista. Lisämyynnissä myös AM on yleensä se, kuka on tehnyt tarjouksen ja hyväksyttänyt sen presales-tiimillä, jonka vastuulla on tarkistaa kaikki asiakkaille lähetettävät tarjoukset.

Projektijohtaminen asiakasprojekteissa tarkoittaa yleensä uuden asiakkaan haltuunottoa tai lisämyynnin viemistä tuotantoon. On myös tapauksia missä asiakas ostaa pelkästään projektijohtollisen resursoinnin meiltä valvomaan ja johtamaan muutosta. Yleensä näissä tapauksissa

asiakkaalle tarjotaan jo meidän yrityksemme palveluita, mutta käyttöön halutaan ottaa palvelu, jota ei löydy meidän palveluportfoliostamme. Luottamussuhteen vuoksi projektijohtamisen hoitaminen meidän kauttamme on luonnollista. Tällöin sidosryhmät ovat usein asiakas ja alihankkijat, jolloin asiakkaalle raportoidaan alihankkijoilta tilatun palvelun toteutuksen edistymisestä.

Sidosryhmätyöskentelyn kehittäminen on myös tärkeä osa sidosryhmistä puhuttaessa. Koska AM:in rooli tarjoaa hyvän läpileikkauksen kaikkiin prosesseihin tuotannossa, on myös luonnollista, että AM osallistuu tähän kehitykseen omalla palautteellaan ja kokemuksillaan, joita AM kerää käyttöönottoprojekteista sekä päivittäisten ylläpitotoimintojen seuraamisesta.

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Account Managerilla voi olla monta erilaista roolia vuorovaikutuksessa. Talon sisällä varsinkin vastaavissa tehtävissä olevien kanssa rooli voi olla mentoroiva tai sparraava, tuotannon kanssa yleensä autoritääriäinen, koska tuotanto luottaa AM kykyyn antaa vastaukset asiakkuuden hallintointiin liittyvissä kysymyksissä. Asiakkaan suuntaan vuorovaikutuksen taso on vaihtelevaa ja AM tehtäviin kuuluu vahvasti oman paikkansa hakeminen asiakassuhteen hoidossa. Joidenkin asiakkaiden kanssa vuorovaikutus voi olla vain asiantuntijaroolissa toimimista, toisissa enemmän sparraavaa ja joskus jopa autoritaarista kun asiakas hakee AM tietohallinnon korvaajaa.

Tämä vuorovaikutuksen laaja spektri luo tilanteen missä vuorovaikutus on haastavaa ja pelkäänsä sen oikean vuorovaikutusroolin hakeminen asiakassuhteissa vaatii suurta ammattitaitoa. Talon sisäisen vuorovaikutuksen suhteen asiat ovat usein selkeämpiä, olemassa olevan roolituksen ja vastuiden sanelemana.

2.4 Kehittäminen

Päiväkirjamerkinnöissäni nostan esiin useita kehityskohteita jotka liittyvät omaan työtehtävääni sekä muihin organisaatiossamme oleviin työtehtäviin, käytänteisiin ja prosesseihin.

Kehittämisehdotukset voivat vielä tässä vaiheessa vaikuttaa hajanaisilta, mutta kaikki tekemäni ehdotukset nojaavat IT-johtamiseen elinkaarimallilla. Pyrkimykseni on saada tästä kattavampi ja eheämpi ehdotus laadittua yritykselleni, kunhan työtilanteeni sen sallii. Visioni on luoda selkeä ylätasoinen malli, jonka avulla koko yrityksen maturiteettia elinkaariajattelussa saadaan nostettua ensin nopealla sprintillä hyvälle tasolle, minkä jälkeen maturiteettia voidaan lähteä syventämään spesifimmillä kehitysprojekteilla.

Tässä vaiheessa on organisaation eri osissa jo otettu käyttöön luomiani pohjia jotka helpottavat tiedon jäsentämistä eri sidosryhmille johtoryhmästä tuotantoon ja asiakkaille.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Viikko 1

Tämän viikon päätavoitteet ovat tiketöntijärjestelmän sekä asiakkuuksien haltuunotossa. Pysin myös ottamaan vahvemmin haltuun omaa työtäni ja tuomaan siihen mahdollisimman paljon järjestelmällisyyttä poistamalla työtehtävien välillä hyppimistä ja päiviin liittyvää pirstaleisuutta. Ensimmäisellä viikolla tulee paljon myös mietittyä sitä, mitä päiväkirjaan on oikeasti hyvä kirjoittaa, jotta pystyn säilyttämään sellaisen tasapainon, jossa en paljasta mitään sellaista tietoa mitä ei voisi muutenkin julkisesti kertoa, mutta samalla pystyn kertomaan omasta työstäni sekä miten opin ja kasvan ammattilaisena tulevien viikkojen aikana.

Maanantai

Aloitin viikon käymällä läpi viime viikon torstain ja perjantain aikana kertyneet kiireettömät viestit, joiden aiheena oli tiimimme syyskauden kick off-risteily, sekä selaamalla yrityksen virallisen chat-ohjelman viestejä. Tämän jälkeen päivitin sähköpostien ja muiden viestien perusteella ylläpitämäni asiakaskohtaiset tehtävälisäykset ja pyrin jo etukäteen suunnittelemaan päiväni ohjelmaa mahdollisimman tarkasti. Päiväsuunnitelman pohjana toimii kyseisen päivän ja seuraavan päivän palaverit (esivalmistelut) sekä aikatauluttamani asiakaskohtaiset tehtävät jotka koostuvat laskutuksesta, raportoinnista, asiakaskommunikaatiosta ja projektien seurannasta. Tämän päivän tehtävät olivat suhteellisen pirstaleinen kokonaisuus (kuten maanantait yleensä kokemukseni mukaan ovat), koska maanantaisin pyrin viimeistelemään viikon aikataulun. Päivän tehtävät koostuivat yleisistä juoksevista asioista kuten sähköpostien läpikäymisestä, kulu- ja matkalaskujen laadinnasta, laskutuksen ohjeistamisesta, kolmesta sisäisestä palaverista, kolmen asiakkaan töiden edistämisestä, kolmeen asiakkuuteen tutustumisesta sekä loppuviikon tehtävien kertaamisesta. Palaverit käsittelivät reklamaatioita, asiakassuhteita sekä sisäisiä käytänteitä. Palaverien sisällöt olivat hyviä kokonaisuuksia, joiden avulla koko tiimimme pysyy selvillä reklamaatiotilanteesta. Lisäksi sain vahvistuksen laatimalleni asiakaskehityksen suunnalle ja tuotanto sekä AM:it saivat hyviä ohjeita siitä, miten saamme parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuotettua asiakkaillemme yhdessä. Suurin osa asiakkaista joita minulle on tullut ovat tulleet AM:ilta, joka on jo ehtinyt poistua ennen töitteni aloittamista. Tämän takia tutustuessani uusiin asiakkaisiin hyödynnän seuraavia lähteitä: Muut AM, myyjät, laskutus, CMDB, tiketit, dokumentaatio, CRM, tuotannon asiantuntijat ja asiakkaan tuottamat materiaalit (Web-sivut, tutkimukset, jne.). Nämä tiedot yhdessä tuottavat jo vahvan kuvan asiakkaasta sekä heidän tarpeistaan.

Tiistai

Päivä alkoi ainakin rauhallisemmalla tahdilla etätöiden merkeissä, koska minulla oli vasta kello 10 tapaaminen asiakkaan kanssa ja näin pystyin hyvin välttämään aamun ruuhkat, turhat ajelut edes takaisin sekä elämään hetken stressittömämpää elämää. Aamulla päivän suhteen

oli vielä suuria suunnitelmia asiakkuuksien tehtävien seurannan suhteen, mutta suunnitelmia ei koskaan kannata hakata kiveen tilateiden muuttuessa. Olen ihmetellyt, että en ole vielä kään törmännyt epämiellyttävään asiakkaaseen ja nyt oli taas sama tilanne. Juttua riitti 3 tunnin ajan jossa käytiin läpi yleisesti IT-maailman tapahtumia, henkilökohtaisia kuulumisia ja tärkeimpänä asiakkaan nykyistä tilannetta IT:n suhteen sekä tavoitetilaa mihin he pyrkivät. Keskustelu pyöri ymmärrettävästi paljon pilvipalveluiden ympärillä ja siihen liittyvissä realiteeteissa. Pilvi ei tee ketään autuaaksi, tästä pitävät huolen Microsoftin EULA. Vaikka Microsoft pyrkiikin varmistamaan palveluidensa saatavuuden ja käyttääkin tähän paljon resursseja ei heillä ole mitään korvausvelvollisuutta, jos palvelu ei ole saatavilla tai jos dataa katoaa. Tämän takia pilvipalveluiden rinnalle tuodaan jatkuvasti myös palveluita joiden avulla datan saatavuus taataan kaikissa tilanteissa. Oli myös hienoa huomata, että asiakkaalla on paljon luottamusta meihin kumppanina ja tämän takia he haluavat ulkoistaa meille IT:n osa-alueita johon heillä ei ole osaamista tai mitä heidän ei ole edes järkevää toteuttaa omalla organisaatiollaan, kuten 24/7 valvontaa. Toinen tärkeä asia mikä nostettiin esiin ovat sisällöntuotannon kumppanit. Monet yritykset jotka tuottavat esimerkiksi Web-sivuille sisältöä ja käyttävät tähän CMS:ää ylläpitävät vain CMS:ää (jos edes sitäkään). Kaikki muut komponentit kuten PHP, MySQL, IIS voivat olla täysin ilman ylläpitoa. Varsinkin laajaverkkoon auki olevissa palveluissa tietoturvan riski on ilmeinen ja siihen tulisi puuttua. Tämän takia mietimme asiakkaalle myös parhaan mahdollisen ratkaisun, miten heidän sisältöään voidaan julkaista turvallisesti ylläpidetyllä alustalla - oli kyseessä sitten palvelimien ylläpito sopimus tai PaaS-ratkaisu. Kolmas asia mikä puhuttaa, ja syystä, on DRaaS. Tässä tapauksessa asiakas oli jo hankkinut DRaaS ratkaisun, mutta tämän tueksi tarjosimme myös palvelu, jossa tuemme asiakasta DR suunnittelussa, testauksessa, toteutuksessa ja dokumentoinnissa. Asiakastapaamisesta saimme monta hyvää kehityskohtaa, joiden avulla pystymme syventämään yhteistyötämme. Nyt vain pitää koostaa pöytäkirja, sopia seuraava tapaaminen ja käydä asiakkaan kanssa läpi millä laajuudella kukin palvelu olisi paras toteuttaa. Loppupäivän käytin asiakastapaamisten sopimiseen, tiedonvaihtoon ja asiakaskartoituksiin (mm. mitä on hyvä tehdä ennen asiakaskontaktointia).

Keskiviikko

Toimistopäivä, jolloin on aikaa kirjoittaa pöytäkirjoja puhtaaksi, kontaktoida asiakkaita, tehdä seuranta tehtävistä ja hoitaa kaikenlaisia sekalaisia kirjauksia. CRM alkaa täyttymään hyvistä mahdollisuuksista asiakaskäyntien myötä. Eikä omille listoille ole eksynyt paljoa passiivisia asiakkaita jotka haluavat meiltä vain jonkun tietyn palvelun ja asiakkuuden kehitys jää siihen. Tällaiset passiiviset asiakkaat esimerkiksi tarjoavat omia palveluitaan useammassa maassa, mutta heidän ei ole järkevää luoda omaa infraa kaikkiin maihin. Asiakkaat ostavat yleensä palvelinkaappitilaa ja kuituyhteyksiä, jotta saavat omille palveluilleen paremman toimivuuden maassa, jossa teknologiakumppani on. Tiedon jäsentäminen on suuressa osassa tätä työtä; olen usein asiakkaan SPOC joka pitää huolen, että asiakas saa viestinsä perille ja oikealla tavalla toteutettua. Näitä tapauksia avatessa voin usein löytää vaikka minkälaisia

muuttujia. Yhden asiakkaan raportit eivät olleet aivan sitä mitä he haluaisivat niiden olevan. Tämä toive on jo aiemmin tiedostettu ja tämän takia meille on hankittu uusi työkalu keräämään tietoa ympäristöistä, jotta saamme parempia raportteja omaan käyttöön ja asiakkaille. Tämän asiakkaan voisi hyvinkin siirtää uuteen tarkkailuympäristöön, mutta matkassa on muutama ongelma. Virtuaalipalvelinalusta pitäisi päivittää, mutta kyseisellä alustalla ajetaan asiakkaan portaaliratkaisua, jonka heille on aikoinaan tuottanut toinen yritys, joten nyt selvitetään ensin antaako tämä toinen yritys enää tukea ratkaisulle. Jos ei, niin ensin selvitetään miten tärkeitä nämä raportit ovat asiakkaille. Jos ne ovat tarpeeksi tärkeitä niin teen ehdotuksen missä me kartoitamme asiakkaan portaalin tarpeet ja toteutamme oman ratkaisumme, joka on jopa dokumentoitu niin hyvin että sille voidaan myös jatkossa tarjota tukea. Kun oma ratkaisu on toteutettu, voimme päivittää virtuaalipalvelinalustan ja siirtää asiakkaan uuden valvonnan piiriin jolloin raportointi saadaan heidän haluamalle tasolle. Helppoa. Toinen mielenkiintoinen asia oli tiedonkeruu asiakkaasta, joka käyttää palvelua jonka tarjoamisesta haluamme luopua. Taas hyvää jumbppaa siitä, kuinka monta palvelinta tarvitaan ratkaisun toteuttamiseen, mitä lisenssejä, kuinka monta lisenssiä kutakin, kuinka paljon levytilaa, millä suorituskyvyllä ja kuinka palvelu tullaan ottamaan käyttöön asiakkaalla. Haasteellista, mutta saanpahan tarjottua aivoille tasaisen virran haasteita. Onneksi minulla on yrityksemme asiantuntijat käytössä, tietoa saa nopeasti ja asiantuntevasti, usein jopa ilman viivettä. Nyt kun olen sopinut asiakkaiden kanssa tapaamisia niin markkinointitiimimme on muistuttanut minua referenssien käyttöluvista. Käytännössä siis pyydämme asiakkailta luvan, että saamme kertoa kaikille muillekin heidän olevan asiakkaitamme. Tämän lisäksi pyydämme osalta asiakkaista luvan tehdä heidän kanssaan videon, missä asiakas kertoo kokemuksistaan meidän kanssa ja miksi he valitsivat juuri meidät kumppanikseen. Tämä on mielestäni hyvä idea, luodaan oikeita tarinoita ja on myös uskottavampaa, kun joku muu kehuu meitä, kuin me itse.

Torstai

Ihmiset eivät ole koneita ja sen huomaa huonosti nukutun yön jälkeen töissä. Toisaalta kun puhuin asiasta HR:n kanssa niin ensimmäinen kysymys oli, että tarvitsenko jotain apuvälineitä helpottamaan töitä, pitämään ryhtiä kunnossa tai vastaavaa. Tuollaisten kommenttien jälkeen on aina helpompi vastata tyytyväisyyskyselyyn. Yritys on alkanut taas seuraamaan henkilöstön jaksamista ja tyytyväisyyttä - tämä on hyvä asia. Itse olen ainakin huomannut, että töitä tulee tehtyä melkein huomaamatta, kun on tsemppaava, hyvä tiimi ja organisaatio. Tänään ajattelin, että lähdän töistä jo 15:00 kun ei ole oikein pää mukana. Nyt kello 16:50 kirjoitan päiväkirjaa vielä töissä. Tuli taas nopean reagoinnin tilanne päivän loppuun, kun asiakkaan kulujenoptimoinnista vastaavan yrityksen alihankkija soitti ja pyysi tarkistettua/optimoitua tarjousta palveluille. Tarjous pitää nyt lähettää saatesanojen kanssa, vielä monta työtä kesken, jotka tulevat vaikuttamaan lopulliseen tarpeeseen. Ainakin tarjouksesta tulee selviämään meidän hintataso ja onko se kilpailukykyinen. Muuten tänään tuli taas hyvää palautetta asiakkaalta. IT-sektori osaa paljon paremmin arvostaa pikkutarkkoja pöytäkirjojani, kun edel-

linen työpaikkani jossa ne välillä nähtiin jopa ajan tuhlauksena. Jotenkin se dokumentaation tärkeys ja arvo nousee täällä esiin melkein päivittäin. Yleensä jos joku ongelma tulee, syynä on ollut huono tai olematon dokumentaatio. Tänäpäin sain taas oppitunnin asiantuntijalta meidän palvelimien päivityskäytänteistä. Se helpottaa omaa työtä huomattavasti, kun kaikki uskaltavat sanoa sanottavansa ja kouluttaa jos AM ei oikein ymmärrä miten homman pitäisi toimia. Dokumentaation puutteellisuuden ongelmat huomasi myös, kun kävin ison osan päivästä läpi asiakkaan kyselyä. Ilmeisesti vastuuhenkilöt ovat vaihtuneet yrityksessä ja nyt kenelläkään ei ole enää käsitystä siitä, mitä on tilattu ja miksi. Hämmennystä aiheutti varsinkin lisensointi, enkä yhtään ihmettele. Virtuaalipalvelinlisenssit fyysisten CPU ydinten mukaan, kahden kappaleen nipuissa. Portaalilisenssit kuukauden aikana kertyneiden kirjautumisien mukaan, RDP lisensointi riippuu aivan ensi alkuun siitä, onko kyseessä henkilö- vai laitelisenssi, siitä voidaan sitten jatkaa keskustelua. Käyttäjakohtaiset tietokantalisenssit ovat virtuaalisen- tai fyysisen CPU ytimen mukaan. Itselläkin vierähti taas hyvä tovi, kun tutkin ohjelmistotalojen eri tuotteiden erilaisia lisensointivaihtoehtoja. Mutta kaikesta selvittiin taas. Kohta asiakas saa selvityksensä ja tapaaminen on jo varattu, jotta voidaan yhdessä käydä läpi asiakkaan nykytilanne ja tavoitteet. Päivästä meni myös kuin huomaamatta iso osa erilaisissa keskusteluissa, talon sisäisiin sähköposteihin vastaillessa ja muihin juokseviin asioihin. Sentään CRM omistajatiedot on nyt kunnossa ja oma jemma Excel, missä ylläpidän erilaisia näkymiä asiakkaisiin, on päivitetty. Vähän vajaa puolet omista asiakkaista on kontaktoitu. Tahti ei ole ollut niin hyvä kun olisin toivonut, flunssa vei paljon tehoja pois kahdesta ensimmäisestä viikosta. Myös asiakkailla on ollut paljon kehityshaluja, joiden ansiosta olen saanut aikamoisen pikakurssin yrityksen palveluportfolioon. Yksi iso haaste tässä työssä on tosiaankin palveluportfolion osaaminen. Oppimiskäyrää on saanut madallettua kuuntelemalla asiakasta, ymmärtämällä heidän tarpeensa ja vertaamalla meidän palveluportfoliota näihin tarpeisiin, tämä tuo myös konkretiaa portfolioon, jolloin se on helpompi hahmottaa kokonaisuutena, eikä pelkästään sekalaisena kasana erilaisia tuotteita. Mitä enemmän portfoliota tarkastelee, sitä enemmän siitä näkee sen ison työn, mitä sen eteen on tehty ja miten se sisältää tarkoin harkitun kokonaisuuden, jonka avulla pystymme tuottamaan laadukkaita palveluita asiakkaillemme samalla kun ROI pysyy järkevänä asiakkaalle. Onneksi nyt ollaan jo lähempänä perjantaita. Se massiivinen määrä tietoa mitä pitää omaksua uudessa tehtävässä jättää pään aikamoiseen jumiin. Onneksi työpäivät eivät kuitenkaan veny liian pitkiksi, joten palautumiselle ja tiedon omaksumiselle jää myös aikaa. Omalta osaltani olen saanut helpotusta siitä, kun siirryin uuteen tehtävään talon sisällä; osa käytänteistä, prosesseista, paikoista, henkilöistä ja työkaluista oli jo tuttuja, enkä tämän takia joutunut niin pahasti siihen aloittavan henkilön kiirastuleen jossa odotetaan työvälaineitä, tunnuksia ja koulutuksia asiaan sopivan hämmennyksen vallassa.

Perjantai

Perjantai on yhteenvedon aikaa, kun AM tiimi kokoontui käymään läpi menneitä ja tulevia tavoitteita, strategiaa ja viikon huippuhetkiä. Tätä kirjoittaessa osa kollegoista juo irlantilaisia kahveja ja syö omenapiirakkaa firman järjestämän kuntokuurin loppumisen kunniaksi. On hyvä, että meillä on järjestetty myös kevyempää ohjelmaa perjantailla, missä tavataan muita yhtiön työntekijöitä ja saadaan luotua sitä kiireettömyyden tuntua ennen viikonloppua, tämä luo hyvät edellytykset palautumiselle. Tänään sain tehtyä myös ensimmäisen tarjoukseni, jossa päivitettiin asiakkaan privaattipilven Blade -palvelimet uudempiin versioihin. Tarjouksen antamisessa oli kuitenkin kiireen tuntua, koska taustalla oli osa yrityksen kulujen optimointia. Tästä johtuen tarjoukseen jouduttiin jättämään vielä monta klausuulia. Kunhan saamme kaikki kehitysprojektit valmiiksi, saamme myös tarkennettua lopullisen tarpeen. Päivä on muuten mennyt samalla teemalla kuin koko viikko, pirstaleisena ja hektisenä. Tässä vaiheessa saa jo miettiä aika paljon, mitä olisi parempi kirjata viikon yhteenvedoon ja mitä päivänpäiväkirjamerkintään. Parempi ehkä lopettaa tämän viikon raportointi tähän.

3.2 Viikko 1, yhteenvedo

Kun olen saanut ensimmäisen viikon päiväkirja merkinnät tehtyä, olen ollut uudessa työtehtävässäni kolme viikkoa. Paljon on siis uutta opittu ja paljon on vielä opittavaa.

Ensimmäisenä viikkona hain myös paljon tyyliä millä päiväkirjaa kirjoitan, jotta pystyn osoittamaan, että jotain on tehty samalla paljastamatta liikaa yrityksestä, sen asiakkaista ja toimintatavoista. Myös päiväkirjan muoto oli mietinnässä. Opponoinnin tuloksena päädyin viemään viikot tyyliin, missä jokaisella viikolla on oma teemansa ja nämä teemat ohjaavat koko viikon päiväkirjamerkintöjä tiettyyn selkeämpään suuntaan. Näin kirjoittaminen ei myöskään pompi niin paljon aiheesta toiseen ja kehittymistäni työssäni on toivon mukaan helpompi seurata päiväkirjamerkintöjen kautta.

3.3 Viikko 2

Toisen päiväkirjaviikon teemana on tietoähky ja sen ehkäiseminen. Varsinkin työsuhteen alussa työntekijät voivat usein kokea työnsä kuormittavaksi juuri tietoähkyn takia. On myös paljon asioita jotka jo hallitsemalla tietoähkyn määrää voi vähentää, kun perusteet ovat kunnossa. Tietämystä pitää täydentää pääasiallisesti yritykseen spesifisti liittyvillä asioilla. Omalla kohdallani asioita mitä minun tulee osata työni onnistumisen kannalta ovat: Palveluportfolion hallinta, erilaisten sopimusten ja sopimusliitteiden luominen ja päivittäminen, yrityksen sisäisten käytänteiden ja prosessien hallitseminen (tilaus, seuranta ja laskutus), tietojärjestelmät (tiketointi, laskutus, raportointi, asiakastiedot), sidosryhmät ja yhteyshenkilöt (valtuuksia, tietoja ja tukea varten). Asioita mitkä taas helpottavat tietoähkyä ovat, IT-palveluiden ymmärtäminen, asiakkuuksien hallinta, sidosryhmä työskentely, projektienhallinta ja johtaminen, palveluketjut ja työyhteisöissä toimiminen. Viimeisenä on ehkä se vaikein

asia päällekkäisen osaamisen soveltaminen ja sovittaminen. Olen itse ollut työelämässä jo 19 vuotta, tänä aikana olen nähnyt erilaisia työympäristöjä, esimiehiä, käytänteitä ja työkaluja ja näiden kokemusten perusteella olen muodostanut tietynlaisen käsityksen siitä minkälaista työskentelyn pitäisi olla tietynlaisissa työympäristöissä, tietynlaisten ihmisten kanssa, millaista ohjauksen, käytänteiden, mallien ja prosessien pitäisi olla. Kun nämä odotukset eivät täyty on hyvä olla olemassa käyttäytymismalleja näiden tilanteiden kohtaamiseen.

Maanantai

Viikon alkua sävytti tosiaankin uuden oppiminen, se tulee tietenkin sävyttämään koko työuraani, kun työtehtävät, asiakkaat, tuotteet ja teknologiat muuttuvat. Varsinkin töiden kuusi ensimmäistä kuukautta tuovat oppimiseen omat vivahteensa, kun yritän haalia kaiken tarvittavan tiedon, jotta pystyn olemaan asiakkailleni se paras mahdollinen AM. Tämä voi olla erittäin raskasta, mutta itse olen pyrkinyt keventämään oppimista ottamalla tähän myös oppimista ohjaavia ja aikatauluttavia elementtejä. Kun aloitin työni, kävin mahdollisimman hyvin ylätasolla läpi yrityksemme käytänteet, prosessit, mallit, sidosryhmät, palveluportfolion ja oman asiakassalkkuni. Kun ylätasoinen ymmärrys oli rakennettu, lähestyin ensin sidosryhmiä, joilla oli jo olemassa olevaa tietoa asiakkaista, ja mahdollisesti sovin heidän kanssa yhteisen palaverin asiakkaan luokse. Kun sidosryhmillä ei ollut enää asiakkaaseen liittyviä tietoja antaa, lähestyn asiakasta joko puhelimitse tai sähköpostilla ja ehdotan tapaamista. Kun tapaaminen on sovittu, teen itselleni tehtävän, että ennen tapaamista käyn läpi asiakkaan laskutus-tiedot, kaiken dokumentaation ja tiketöintijärjestelmään kirjatut tiedot sekä asiakkaan omat julkiset tiedot, kuten verkkosivut ja mainosmateriaalit. Tällä tavalla en joudu heti omaksumaan suurta määrää tietoa asiakkaasta vaan pystyn muutaman päivän aikana muodostamaan jonkinlaisen kuvan asiakkaasta sekä tarpeen mukaan ohjaamaan keskustelua tapaamisen aikana, jos asiakas ei itse osaa sanoa mihin suuntaan haluaa palveluitaan ohjata ja miten me voimme olla siinä tukena. Kun asiakastapaaminen on hoidettu ja olen saanut pöytäkirjan laadittua, sovitaan aika seuraavalle tapaamiselle. Tämä asettaa uuden aikarajan opiskelulle, varsinkin alussa jokainen asiakkaalle tehtävä asia tuo jotain uutta opiskeltavaa palveluportfoliosta ja käytänteistä. Jos asiakkaalla ei ole kovaa kiirettä muutosten kanssa niin minulla on kuukausi aikaa opetella syvemmin tuotteita ja sisäisiä käytänteitä. Jos mahdollista, ajoitan asiakkaalta tulleet tehtävät seuraavalle tai samalle päivälle, kun meillä on sisäinen koulutus aiheesta. Tätä rytmitystä käyttäen käyn läpi kaikki asiakkaani, opiskelen kaikki tarvitsemi tiedot työtehtävääni varten ja vältän pahimmat tietoähkyn sudenkuopat aikatauluttamalla oppimiseni.

Tiistai

Vaikka palveluportfoliomme on looginen kokonaisuus, on se myös laaja kokonaisuus, joka on suunniteltu kattamaan asiakkaidemme tarpeet kokonaisvaltaisesti raudan ja konsultoinnin välillä. Tämän takia palveluportfolio voi olla erittäin suuren tietoähkyn lähde, jos sen opiske-

lua ei hajota pienempiin paremmin hallittaviin osiin, joita käydään läpi sitä mukaan kuin asiakastarpeet luovat tarpeen uuden osion opiskeluun. Portfolion läpi lukeminen on ensimmäinen askel, tämä luo tarvittavan yleiskuvan tarjottavista palveluista. Tämän jälkeen on hyvä tutustua palvelukuvauksiin, jotka antavat lisää sisältöä portfolioon. Kun käsitys palvelutarjonnasta alkaa muotoutumaan, aletaan tapaamaan asiakkaita. Tämä luo konkretiaa teorian päälle ja oikeiden käyttötapausten antama tieto luo parhaat edellytykset opitun sisäistämiseksi sekä parhaat edellytykset soveltaa opittua käytäntöön.

Kehitin itselleni myös harjoituksen palveluportfolion opiskeluun. Harjoituksessa katson palveluidenkehitystiimimme luomaa miellekarttaa palveluportfoliostamme. Otan yksitellen palvelun ja kuvittelen sille todellisen käyttötarkoituksen päässäni. Seuraavaksi katson kokonaisen säikeen palveluita ja kuvittelen niistä kokonaisen palveluketjun kattamaan isomman osan asiakkaan palvelutarpeista. Jatkan näiden skenaarioiden kehittämistä, kunnes seinä tulee vastaan ja lopetan. Tämä auttaa syventämään osaamistani oppimistani asioista ja varmistamaan että en unohda niitä, ainakaan liian helposti. Seuraavan kerran kun suoritan harjoituksen ja pääsen taas pari skenaariota pidemmälle, huomaan myös konkreettisia tuloksia kehityksessäni.

Keskustelut yrityksen sisäisten tahojen kanssa ovat myös tasapainottava tekijä tietoähkyn hallinnassa, meillä ihmisillä on usein tapana pyrkiä optimoimaan oppimista unohtaen, että ihmismieli ei voi olla jatkuvasti tehokas. Tämän takia keskustelu, missä ei käytetä muita ärsykeitä oppimisen tehostamiseen voi myös olla paikallaan, ähkyä ehkäistään antamalla ai-voille myös mahdollisuuksia palautua ja jäsentää tietoa (Muistiliitto 2015..

Keskiviikko

Iso osa AM työstä on ymmärtää asiakasta ja tämä ymmärryksen tavoittelu on omiaan luomaan tietoähkyä, varsinkin haltuunottovaiheessa. Vaikka suurin ymmärrys asiakkaan tarpeista tulee asiakkaan kuuntelemista, on taustatyötä myös hyvä tehdä, jotta kaikki asiakkaan aika ei mene huonosti valmistautuneen AM saattamiseen ajan tasalle. Yrityksessämme on jatkuvasti käynnissä sisäisiä projekteja, joilla pyritään mahdollistamaan tiedon paras mahdollinen saatavuus ja paikkansapitävyys. Ennen kuin kaikki nämä punaiset langat saadaan yhdistettyä, on asiakkaan tutkiminen aikaa vievä prosessi. Omassa menetelmässäni tutkin ensin asiakkaasta tallennetut datat seuraavista työkaluista: CRM, laskutusjärjestelmä, tiketöintijärjestelmä, sisäinen wiki, dokumenttienhallintajärjestelmä, asiakasyrityksen kotisivut ja julkaisut. Yleensä CRM ja tiketöintijärjestelmä antavat myös hyvän vinkin siitä onko talossa vielä väkeä, jotka ovat työskennelleet aiemmin asiakkaan kanssa. Jos sopivia henkilöitä löytyy, keskustelen myös heidän kanssa asiakkaasta. Varsinkin jos tiedoista löytyy jotain ratkaisemattomia asioita, on hyvä tietää näiden tapausten taustoja. Tämä prosessi tuottaa paljon raakadataa joiden pohjalta pystyn jo jollain tasolla analysoimaan asiakkaan liiketoimintaa ja kehitystarpeita.

Asiakastapaamisessa analyysin pohjalta tuotettua dataa käytetään keskustelun pohjana, varsinkin jos aiempaa pöytäkirjaa ei löydy. Ensimmäisen tapaamisen aikana, käytän seuraavaa pohjaa ohjaamaan keskustelua:

1. Account managerin esittely, asiakkaan yhteyshenkilöiden esittely.
2. Tapaamis- ja kommunikaatiokäytänteet
3. Asiakkaan liiketoimintaan tutustuminen.
4. IT nykytila ja tavoitteet
5. Dokumentaation läpikäynti (CMDB ja yhteyshenkilöt)
6. Avoimena olevien tehtävien läpikäynti (jos löytyy)

Ensimmäinen tapaaminen kestää 1-2 tuntia asiakkaan nykytilanteesta riippuen ja tapaamisen aikana harvoin tarjotaan enempää kuin muutamaa yleispätevää tuotetta, jos selkeä tarve ei tule esiin keskustelun aikana. Muuten aikaa käytetään eniten asiakkaaseen tutustumiseen ja kehityskohtien kartoittamiseen.

Toimet asiakastapaamisen jälkeen ovat yleisimmän uuden tapaamisen sopiminen, asiakastarpeiden miettiminen sekä datan päivitys (CRM, client plan, opportunities, yhteyshenkilöt, kontaktointi).

Torstai

Yrityksen palveluportfolion ja prosessien ylätasoa ja syventävää opiskelua yksi kulmakivistä on sisäiset palaverit, koska itse olen ollut jo yrityksessä töissä ennen uuden tehtävän aloitusta, kävin HR:n kanssa läpi koulutustarpeeni. Yrityksessä on olemassa koulutuspujotisto työntekijöille, joista valitaan sopivimmat osat työtehtävien mukaan. Näiden lisäksi yrityksessä järjestetään tasaisin väliajoin palaveria, joissa sidosryhmien yhteistyöhön liittyviä asioita kerrataan. Näiden palaverien avulla omaa oppimista on myös hyvä aikatauluttaa ja tasapainottaa, tietoähkyn välttämiseksi.

Kun ymmärrystä palveluportfoliosta pitää syventää, on aika varata palaveri presales-tiimin kanssa. Presales vastaa yhteistyössä muiden tahojen kanssa tuotteistamisesta ja palveluiden kehittämisestä. Tämän takia presales-tiimi on parhaimpia resursseja tietämyksen syventämiseen ja kertaamiseen tarjottavista palveluista.

Perjantai

Perjantaisin tietoähkyn ehkäisemisessä ja palautumisen parantamisessa, dokumentaation merkitys korostuu. Usein tehokkaat aivot pitävät asiat tallessa, kunnes ne dokumentoidaan ja näin on myös minun tapauksessani. Kun dokumentoin hyvin kaikki avoimet tehtäväni ja suunnittelen jo etukäteen seuraavaa viikkoani, pystyn paremmin unohtamaan viikonlopuksi työt ja palautuminen sekä alitajunnan käyttö ongelmanratkaisussa tehostuu (Suutarinen N. 2015). Hyvin jäsennetyt tehtävät ja aikataulu, auttavat myös töiden aloittamista maanantaina, kun aikaa ei tarvitse käyttää turhaan sen miettimiseen, mihin tilaan työt edellisellä viikolla jäivät.

3.4 Viikko 2, yhteenveto

Kokonaisuutena tarkasteltuna työviikkoni oli hyvä ja siinä oli jo paljon enemmän selkeitä rakkenteita kuin edellisellä viikolla. Varsinkin kun flunssa on nyt selätetty ja myös liikunnalle jää aikaa, on palautuminen viikon rasituksesta paljon parempaa ja myös kuormitusta viikolla kestää paremmin.

Päällimmäisenä ajatuksena viikosta on sisäisenportfolion puuttuminen. Portfolioon olisi hyvä listata ne palvelut, joita sisäisesti tarjoamme työntekijöillemme. Portfoliossa olisi hyvä olla ainakin seuraavat tiedot selkeästi listattuna:

- Yrityksessä käytössä olevat työtehtävät
 - Minimivaatimukset työtehtävään (osaamisalueet ja näiden painotukset)
- Roolipohjainen koulutustarjonta
 - Tästä jokainen työntekijä pystyy poimimaan omalle listalle, ne koulutukset joiden avulla pääsee mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kiinni omiin töihinsä.
 - Listaa myös sisäiset ja ulkoiset koulutukset sekä prosessin joilla koulutuksiin hakeudutaan.
- Käytössä olevat työkalut
 - Avainkäyttäjät
 - Lisensointikäytänteet
 - Kirjallistenohjeiden sijainnin sekä ohjeiden ylläpitäjän
- Käynnissä olevat kehityshankkeet
 - Nyt uudet ja innokkaat työntekijät voivat käyttää turhaan aikaa, kun he miettivät kuinka omaa työtänsä voivat parantaa tietämättä siitä miten kyseisestä asiasta on jo kehitysprojekti käynnissä.
 - Myös vähemmän innokkaat työntekijät voivat turhautua, koska eivät tiedä kuinka paljon yritys käyttää aikaa omien sisäisten käytänteiden parantamiseen.

Sisäinen portfolio olisi loistava lisä ja tuki jo olemassa olevien prosessien tueksi sekä mahdollistaisi uusien työntekijöiden itsenäisemmän perehtymisen yritykseen. Sisäinen portfolio toi-

misi myös hyvänä tukena jo olemassa oleville työntekijöille, oman koulutuksensa täydentämiseen sekä yleiseen muistinvirkistämiseen sisäisistä prosesseista.

3.5 Viikko 3

Kolmannen viikon teemaksi olen valinnut palveluportfolion. Tarkemmin sen, miten olen opiskellut sen sisältöä, sovellan sitä asiakaskäynneillä ja mietin myös, miten portfoliota olisi hyvä kehittää tulevaisuutta ajatellen.

Maanantai

Palveluportfoliomme rakentuu useammasta osasta. Palveluportfolion runkona toimii palveluote, johon on listattuna kaikki palvelut, joita tällä hetkellä tarjoamme asiakkaillemme sekä poistuvat palvelut, joita vielä on asiakkailtamme käytössä. Palveluotetta tukee palveluvaukset jotka antavat yksityiskohtaisempaa tietoa palveluista, niiden SLA:sta, palvelutasoista sekä jollain tasolla palveluntuottamiseen käytetyistä teknologia ratkaisuista.

Palveluportfolio antaa hyvän rungon asiakaskäynneille ja toimii AM tukena, kun suunnitellaan asiakkaan kanssa IT:n kehitystä. Palveluportfolion kehittyminen tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet uusille keskusteluille asiakkaan kanssa.

Tämän päiväisessä palaverissa asiakkaan kanssa ensimmäisiä nostoja olivat DRaaS, Office 365 varmuuskopioinnit sekä lähitukipalvelut. Aina kun tarjonnasta keskusteleo asiakkaan kanssa, on hyvä muistaa, että harvalla asiakkaalla on avointa piikkiä IT:n kehittämiseen, ROI on alati läsnä oleva konsepti ja uusien palveluiden tarve pitää pystyä perustelemaan organisaatiossa. Tämän takia palveluportfolion tukena on hyvä käyttää palveluiden EULA-sopimuksia, aiheeseen liittyvää uutisointia sekä käyttötapauksia. Esimerkiksi Office 365 varastoi tiedot Microsoftin pilveen, mutta vastuu datasta on käyttäjällä itsellään (Microsoft 2014.), miten yritys on varautunut siihen, että käyttäjien sähköposteihin, OneDrive tiedostoihin ja SharePoint sisältöön ei päästä käsiksi ongelman sattuessa? Pilvibuumin alkuvaiheissa vuonna 2009 Microsoft lanseerasi Sidekick-nimisen puhelimen, jonka koko konsepti oli pilvitalennuksessa. Virheen takia 800 000 käyttäjää menetti väliaikaisesti pääsyn kaikkeen dataansa mitä puhelimessa oli (Wikipedia 2009.)

Tiistai

Koska palveluportfoliotamme on laajennettu jatkuvasti kattamaan yhä laajemmin asiakkaamme koko IT-elinkaaren, oli kyseessä IaaS, PaaS, monitorointi, jatkuvuuspalvelut, loppukäyttäjäpalvelut, lisenssit, verkkopalvelut tai konsultointi. Me pystymme omalla osaamisella tai kumppaniverkoston avulla sen tarjoamaan ja tämä luo myös edellytykset käyttää palveluportfoliota asiakkaan IT-elinkaaren ymmärtämiseen. Käyttämällä palveluportfolion eri osia asiakkaan kanssa käytävän keskustelun runkona voidaan samalla ymmärtää tapa, jolla asiakas nykyisin hoitaa omaa IT:ään. On kuitenkin hyvä jakaa tutustuminen useampaan tapaamiseen,

jolloin ensimmäinen tapaaminen pyhitetään kokonaiskuvan ymmärtämiseen varsinkin niiden alueiden osalta, joissa asiakas kokee eniten ongelmia. Kun kriittisimmät ongelmat on saatu korjattu, tulisi ymmärryksen asiakkaan IT-ympäristöstä olla jo yleisellä tasolla hyvä. Tämän jälkeen seuraavat tapaamiset voi hyvin käyttää nykyisten tehtävien seurantaan sekä ymmärryksen syventämiseen asiakkaan ympäristöstä. Tämä tapa luo selkeän raamin asiakkaan ymmärtämiseen ja syntyvän rakenteen yhdistäminen elinkaariajatteluun.

Keskiviikko

Jos yrityksessä on tehtävä, jonka hoitaminen on kriittinen koko yrityksen menestyksen kannalta, yleensä logiikka myös sanelee, että tämän tehtävän onnistumisen eteen nähdään paljon vaivaa, eikö?

Tästä huolimatta melkein jokaisessa yrityksessä laskutus herättää kerta toisensa jälkeen negatiivista keskustelua sen huonon suunnittelun ja toteutuksen takia. Oli kyseessä sitten kahden tai kahdenkymmenen tuhannen hengen yritys, ei mistään näistä tunnu löytyvän ymmärrystä selkeään laskutukseen, mikä olisi nopeaa ja virheetöntä.

Kun tein itse ensimmäistä kertaa laskutusta yrityksessämme, koin useita epäuskon hetkiä kuullessani kollegoiltani, että laskutukseen käytetään keskimäärin 20 tuntia per kuukausi. Kun miettii tämän luvun kerrannaisvaikutuksia, kun kymmenen henkeä käyttää 20 tuntia kuukaudessa laskutukseen, on se 200 tuntia yhteensä kuukaudessa. Kun mietitään tämä kaikille kahdelletoista kuukaudella niin yksi yritys käyttää 2400 tuntia vuodessa laskutukseen. Jos sisäisen työn hinnaksi lasketaan 50€/tunti, niin käytämme 120 000€ vuodessa siihen, kun tarkistamme laskuja. Voisi luulla, että joku olisi jo tähän mennessä rakentanut aika vankan tapauksen perustella automatiikan luomista laskutuksen tueksi. Sen lisäksi että käytämme tuon rahamäärän sisäisenä kuluna laskutukseen, on laskutukseen käytetty aika myös pois asiakkaiden palvelimisesta.

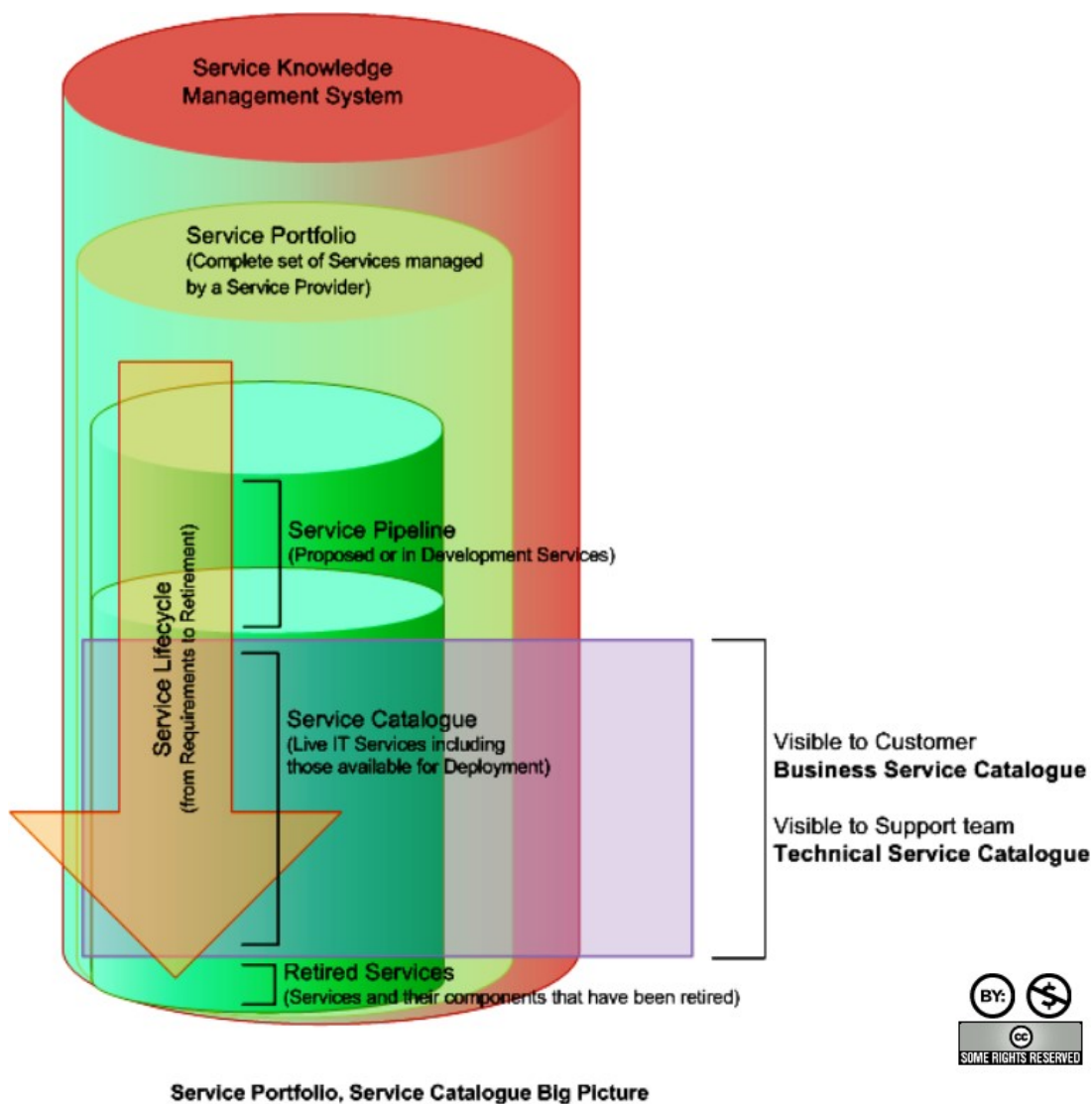
Onneksi yrityksemme on kuitenkin alkanut herätä tähän ongelmaan ja olemme ottamassa käyttöön uutta laskutusjärjestelmää, joka on yhtä intuitiivinen ja selkeä kuin rubikin kuutio vahvan LSD annoksen jälkeen. Oma toiveeni on, että joku opettaisi laskutusjärjestelmien suunnittelijoille perinteistä loogista ajattelua sekä käyttöliittymä suunnittelua. Tämän sijaan uskon vakaasti, että näiden ohjelmien suunnitteluun on käytetty erittäin kontrolloimatonta lateraalista ajattelua yhdistettynä ylimenneeseen Ballmer Peakiiin (Observer 2012.). Mutta ehkä vika on vain käyttäjässä, eikä siinä hienossa ohjelmassa?

Torstai

Olen kirjoittanut paljon siitä, mitä palveluportfoliossamme on ja miten sitä voi käyttää. Yksi keskeinen kysymys, joka on vielä kysymättä: onko palveluportfoliomme sitä mitä sen pitäisi

olla? Kyllä ja ei. Itse miellän selkeäksi ja hyvin rakennetuksi palveluportfolioksi ITIL v3 kuvatus mallin (liite 1) joka kuvaa koko palvelun elinkaaren.

ITIL v3 palveluportfoliossa on kolme osaa:



Kuva 1 Palveluportfolio ITIL v3

1. Service pipeline

- a. Palvelukanavassa sijaitsevat kaikki yrityksen kehitteillä olevat palvelu. Koko organisaatiolla olisi hyvä olla vähintään ylätason näkymä tähän osaan. Tämä vähentää sisäistä päällekkäistä työtä, kun jokainen AM ei kehitä itse palveluita asiakkaille. Tätä osaa voidaan käyttää myös, kun suunnitellaan asiakkaan IT-Roadmapia. Kanavassa olevat palvelut, jos niiden nähdään palvele-

van asiakkaan tarvetta, voidaan ottaa jo mukaan asiakkaan kehityssuunnitelmiin.

- b. Tätä osaa portfolioista hallinnoi CAB (Change Advisory Board), kaikki yrityksen kehitysehdotukset menevät tämän hallinnollisen elimen käsiteltäväksi. Jokainen ehdotus priorisoidaan ja jokaiselle ehdotuksen tekijälle vastataan henkilökohtaisesti, mitä heidän kehitysehdotukselle tullaan tekemään. Tämä hallinnollinen elin on kriittisessä osassa yrityksen kehitystä: jos tulevat trendit luetaan väärin, voi yritys käyttää kehitysresurssinsa palveluihin joilla ei ole kysyntää pahimmillaan johtaen yrityksen konkurssiin.

2. Service catalogue

- a. Palvelukatalogi pitää sisällään kaikki yrityksen tuottamat palvelut sekä niiden kuvaukset, palvelutasot ja hinnoittelumallit.
- b. Tätä osaa ei välttämättä hallinnoi kukaan yksittäinen henkilö, vaan jokaisella tuotettavalla palvelulla on palvelunomistaja (Service Owner), jonka tehtävänä on varmistaa palvelunsa operatiivinen kyvykkyys.

3. Retired services

- a. Loppuneet palvelut kirjaa kaikki palvelut, joita ei enää asiakkaille tarjota ja myös palvelut joiden kehitys on lopetettu ennen täyttä maturiteettia. Palveluita voidaan tuoda täältä myös takaisin palvelukanavaan ja tämän osan tärkein virka on toimia eräänlaisena opittujen läksyjien kirjastona, jota CAB olisi hyvä tarkastella tasaisin väliajoin, jotta yritys ei toista virheitään.
- b. Palveluiden omistajat ja CAB vastaavat tämän osan päivittämisestä omien vastuidensa mukaan.

Nämä kolme osaa kulkevat Service Lifecyclen (palveluelinkaaren) läpi, joka ohjaa jokaista osaa omilla prosessillaan varmistaen eheiden palveluiden tasalaatuisen tuotannon koko elinkaarihallinnan läpi.

Koko tämä kokonaisuus on rakennettu Service Knowledge Management Systemin sisään, joka ideaalitapauksessa tiedon tallentamisen lisäksi myös ohjaa koko prosessia.

Oma palveluportfoliomme on vielä alhaisella maturiteettitasolla, prosesseja ei ole määritetty tai niiden seuranta on heikkoa. Myös eri osat ovat pirstaloituneet usean työkalun sisään, jolloin seuranta ja kokonaiskuvan muodostaminen on tehty vaikeaksi. Suurin maturiteettitaso löytyy palvelukatalogista ja sen käytöstä. Yrityksemme on myös herännyt tähän ongelmaan ja

kehitysprojekteja maturiteetin nostamiseksi on aloitettu, tosin ilman suurempaa läpinäkyvyyttä.

Perjantai

Palveluportfolion käyttö työskentelyn tukena herättää keskustelua puolesta ja vastaan. Omat työskentelytapani koen erittäin pragmaattisiksi ja vahvasti loogisia ajattelupolkuja noudattaviksi. Tämän takia koen palveluportfolion luoman rakenteen myös olevan hyödyksi työskentelyssäni: se luo valmiin pohjan käytettäväksi, jota seuraamalla vapautan omaa aikaani muihin tehtäviin.

Tämän takia myös käytän paljon aikaa organisaatiomme palveluportfolion kommentoimiseen, jopa kritisoimiseen koska uskon, että sen täyttää potentiaalia ei ole vielä valjastettu organisaatiotamme ohjaamaan.

3.6 Viikko 3, yhteenveto

Näkisin, että olen saavuttanut tämän viikon tavoitteet hyvin vaikka huomaankin, että ensimmäinen aallonharja on kohta iskemässä. Aallonharjalla viittaa työskentelytapani, jossa asiakkuudenhoito kulkee läpi sen elinkaaren kuin aallot. Asiakkuuden hoito aloitetaan aallonpohjalta ensimmäisellä kontaktilla. Sieltä nousemme yhä ylemmäs, kun selvitämme tarpeita, laadimme ensimmäistä IT-Roadmappia, elinkaariajattelun pohjia, laadimme tarjouksia. Lopuksi aallon huipulla kaikki kulminoituu tarjouksen hyväksymiseen ja käyttöönottoprojektin läpikäymistä tuotannon asiantuntijoiden kanssa. Tätä aaltoliikettä jatketaan syventämällä ymmärrystä asiakkaan ympäristöstä ja löytämällä ratkaisuja niiden täyttämiseen.

On selvää, että yrityksemme maturiteetti palveluportfolion suhteen on vielä alhainen. Usein uusista tuotteista ja ominaisuuksista kuulee kahvipöytäkeskusteluissa, eikä niistä viestitä selkeästi. Tämä johtaa AM:en eritasoiseen kykyyn tarjota ratkaisuja asiakkaillemme. Tämän takia olenkin yrittänyt luoda yrityksemme johtoryhmälle esitystä, jonka perusteella kehitystä voitaisiin alkaa ohjaamaan oikeaan suuntaan. Tosin perheen, työn ja opinnäytetyön puristuksissa tämä taitaa jäädä vuoden 2019 kehitysteemoiksi. Yrityksen kehittäminen on todellakin kokopäivätyö.

3.7 Viikko 4

Neljännän viikon teema on asiakkuuksienhoito, johon sisältyy tapaamiset, tarpeiden selvittäminen ja käytäntöön vieminen, laskutus ja odotusten hallinta omina keskeisimpinä teemoina. Tässä vaiheessa päiväkirjamerkintöjä alan huomaamaan selkeitä yhdistäviä tekijöitä teemojen välillä. Tämä on hyvä asia, koska se osoittaa, että tietyt keskeiset teemat hallitsevat ja ohjaavat työskentelyäni ja näiden teemojen keskiössä on asiakaslähtöisen elinkaariajattelu malli. Huono puoli tässä on, kuinka pystyn välttämään toiston teksteissäni.

Maanantai

Sain alkuperäiseen salkkuuni 38 asiakasta hoidettavakseni. Tämä ei ole paha määrä asiakkaita. Tosin asiakkuuksien taustalla oli useampi työllistävä vaikutus: yrityksessämme tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi olimme saaneet vuoden alussa uusia asiakkaita yritystön kautta. Yritys, josta asiakkaat meille siirtyivät, omasi erittäin erilaisen tavan hoitaa asiakkuuksiaan. Asiakkuuksien hoidon kulmakivenä oli joustavuus - kaiken muun kustannuksella. Palvelusopimukset jättivät erittäin paljon asioita tulkin varaan. Myös palvelukuvaukset ja hinnoittelumallit olivat todella ylimalkaisia, mutta asiakaspalvelu olikin sitten nopeaa ja erittäin joustavaa. Tämä jätti jälkeensä useita asiakkaita jotka olivat tottuneet saamaan loistavaa ja nopeaa palvelua lähes - tai jopa täysin - ilmaiseksi. Tämä organisaatiomuutos oli myös saanut osan AM ymmärtämään, että he eivät halua työskennellä uuden yrityskulttuurin ja toimintamallien mukaan, jolloin aiemmin minun asiakkaistani vastaavat AM vaihtoivat nopeasti yritystä jättäen asiakkaat usean kuukauden ajaksi ilman ylätasoa hoitoa.

Yllämainitut seikat johtivat siihen ymmärrykseen, ettei yhteenkään tapaamiseen voinut lähteä valmistautumatta, vaan kaikki asiakkaat tuli pystyä vakuuttamaan yrityksemme palvelukyvyistä ensimmäisestä tapaamisesta lähtien.

Kuten mainitsin jo aiemmin kohdassa 3.3. loin oman menetelmäni, jolla tutustuin asiakkaaseen. Tätä menetelmää käyttäen pystyin aika tarkasti selvittämään, missä vaiheessa asiakkuuden hoitoon ei ollut enää panostettu. Sama teema toistui useimpien asiakkaiden kohdalla. Ensin CRM päivitys loppui, laskutusta ei enää päivitetty tarkasti ja dokumenttienhallintajärjestelmään ei enää päivitetty dokumentteja. Myös asiakkaan lähettämässä tiketeissä alkoi lisääntymään turhautuneisuus, kun AM ei enää ottanut kantaa sopimukseen liittyvissä asioissa ja muikin tuki oli alkanut hiipumaan. Tähän ongelmaan on herätty yrityksessämme ja nykyään CRM kirjattuja myyntimahdollisuuksien umpeutumista seurataan tarkemmin ja myös reklamaatioiden kirjauskäytänteitä on kiristetty, jotta asiakkuudenhoidon ongelmiin pystytään puuttumaan aiemmin.

Esimerkkinä esiselvitystyöstä käytän asiakasta, joka oli merkitty meidän CRM A3 luokkaan. Tämän luokan asiakkaat tilaavat meiltä jotain vain vähän, eikä näissä asiakkaissa ole luokittelun tekijän mielestä kasvupotentiaalia. Huomasin myös selvitystä tehdessäni, kuinka laskutus oli tosiaankin pysynyt jo pidemmän aikaa muuttumattomana. Asiakkaalle oli myyty monta vuotta sitten palomuri, mikä ei ollut ylläpidossa. Tikettejä ei ollut kuin muutama ja ne kaikki liittyivät palomuriin, jota me emme hallinneet ja muuten asiakaskontaktia ei ollut. Sovin asiakkaan kanssa pikaisesti tapaamisen, jotta pääsisin selvittämään tarkemmin heidän tarpeitaan.

Tiistai

Kohdan 3.3. mukaan olin lähettänyt asiakkaalle etukäteen agendan ohjaamaan keskustelun kulkua, jos vaikuttaisi siltä, ettei keskustelu muuten sujuisi. Jotenkin olin myös onnistunut mokaamaan tapaamispäivän. Asiakas oli käsittänyt, että olen tulossa perjantaina, vaikka lähettämäni palaverikutsu oli torstaille. Omilla virheille nauraminen ja niiden pahoittelu toimii jopa parempana jään rikkojana, kuin asiakkaan mielenkiinnonkohteista puhuminen ja tämän avulla keskustelu saatiinkin hyvin käyntiin ja jää rikottua. Omalla kohdallani koen myös vahvuudeksi laaja-alaisen kiinnostukseni kaikenlaisiin maailman ilmiöihin. Tämän takia en ole vielä koskaan joutunut esittämään kiinnostusta, vaan olen ollut aina oikeasti kiinnostunut asiakkaitten kertomista asioista ja uskon tämän myös näkyvän vahvasti asiakaspalvelutilanteissa.

Kyseisen asiakkaan kanssa ensimmäisessä tapaamisessa kävi nopeasti ilmi, että heillä oli jo palveluntarjoaja heidän IT-infrastruktuurin ylläpitoon, mutta asiakas ei ollut yhtään tyytyväinen nykyiseen palveluntarjoajaansa. Keskustelun edetessä kävi ilmi, kuinka tämä palveluntarjoaja ei reagoinut nopeasti asiakkaan tarpeisiin, jos reagoi ollenkaan. Ylätason kumppani IT-Infrastruktuurin kehittämiseen puuttui. Monia tärkeitä asioita, kuten palomuurin ylläpito ei otettu ollenkaan huomioon palvelussa ja kaiken lisäksi palveluista laskutettiin reippaasti ylihintaa. Pystyin jo ensimmäisen tapaamisen aikana antamaan suuntaa-antavia hintoja asiakkaalle, joka selkeästi herätti heidän mielenkiintonsa palveluntarjoajan vaihdokseen.

Vaikka asiakassuhteiden hoitoon oli tullut selkeä romahdus AM tasolla, oli ilo kuulla, kuinka tuotantomme sai paljon positiivista palautetta asiakkailta varsinkin, jos sopimuksen sisältö oli selvillä ja tuotannon tehtäväksi jäi vain asiakasympäristön muutostarpeisiin vastaaminen.

Keskiviikko

Eräs toinen asiakas, joka oli kokenut vahvan palvelutason tiputuksen organisaatiomuutoksen jälkeen, oli myös tottunut edellisen yrityksen sopimus- ja palvelumalleihin. Tämän asiakkaan kanssa tuotanto olisi myös selkeästi tarvinnut tukea sopimuksentulkinnassa ja koska tähän tarpeeseen ei oltu vastattu, oli asiakkaan turhautuminen eskaloitunut siihen pisteeseen, että he olivat jo ottaneet toisen palveluntarjoajan tuotteet testiin.

Hyvä taustaselvitys asiakkaan tilanteesta, asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja erityishuomioin antaminen asiakkaan tuotanto-ongelmien ratkaisemiseksi sai rauhoitettua tilannetta jonkun verran. Asiakasta myös kiinnosti paljon meidän tuleva Katakri-sertifiointi (Puolustusministeriö 2015.), koska he ovat tarjoamassa ministeriölle palveluitaan joita olisi tarkoitus ylläpitää meidän tarjoamassa ympäristössä. Näillä toimilla pääsin asiakkaan kanssa toiselle kierrokselle sopimusuusinnan kanssa.

Koska tiesin työkuormani oleva samaa luokkaa kaikkien asiakkaitteni kanssa, en voinut luvata aina liian nopeita toimitusaikoja kaikille selvityksille. Tämän takia priorisointi ja odotusten hallinta on avainasemassa. Mitään selvitystä ei saa luvata kuukautta pidemmälle ilman erillistä aikatauluttamista asiakkaan kanssa. Vaikka omalla työkuormalla kuukausi on lyhyt aika, on aika pitkä asiakkaan näkökulmasta. Tämän takia ensimmäisen tapaamisen jälkeen kaikki kriittisimmät tuotantoon liittyvät ongelmat korjattiin ensimmäisen viikon sisään tapaamisesta ja tarjouksiin sekä sopimuksiin liittyvät selvitykset ja uusinnat luvattiin kuukauden päähän toimitettavaksi noin viikkoa ennen seuraavaa tapaamista. Tällä tavalla saavutetaan siedettävä kompromissi korjausten ja selvitysten suhteen.

Torstai

Laskutus on osa yritystämme, jonka maturiteettia ollaan kasvattamassa erilaisilla projekteilla, joista osa on käynnissä ja osa on vielä ajatuksen tasolla. Kehitystä kuitenkin on ja sitä odotetaan yrityksessä. Nykyisessä tilanteessa laskutusdata on pirstaloitunut useaan eri paikkaan ja on tämän takia aikaa vievää. Pirstaloitumiselle on useita syitä, mutta vain yksi juurisyy, joka on aiemmin mainittu organisaatiomuutos, joka tapahtui alkuvuodesta. Olemme vielä tilanteessa, jossa yhdistämme valvontaa, levyjärjestelmiä ja virtuaalialustoja yhden teknologian alle. Tämä projektin pitäisi olla valmis vuoden 2019 alkupuolella, jolloin olemme saaneet organisaatiomuutoksessa meille tulleen konesalin toiminnot siirrettyä omiin konesaleihimme käyttämään tukemiamme teknologioita ja ennen kaikkea saamme siirrettyä CI tiedon omaan CMDB kantaan.

Perjantai

Vaikka olenkin toiminut vasta lyhyen aikaa AM roolissa, olen saanut myös onnistumisia aikaan lisämyynnissä ja tämä on mahdollistanut tutustumiseni yrityksemme palvelutuotannon prosesseihin, jossa asiakkaalle myyty palvelu siirretään tuotantoon.

Prosessi alkaa tapaamisesta asiakkaan kanssa, jossa tunnistetaan uuden palvelun tarve sekä tämän jälkeen myyntimahdollisuuden kirjaamisesta CRM-järjestelmään. AM luo dokumenttienhallintajärjestelmään myynnin projektin, johon kokoaa tarjoukseen liittyvän dokumentaation. Kun puhutaan lisämyynnistä nämä dokumentit ovat palveluote, johon itse tarjous hintoi-
neen sekä palvelukuvaukset, jotka kuvaavat tarkemmin tarjottavaa palvelua, tehdään. Kun tarjous on valmis, joku meidän presales-tiimistä käy tarjouksen läpi ja hyväksyy sen. Tämän jälkeen tarjouksen voi lähettää asiakkaalle. Itse lisää tarjoussähköpostiin mukaan myös kuvauksen siitä, miten uusi palvelu tulee käytännössä toimimaan asiakkaan ympäristössä. Olen huomannut, että tällainen mielikuvien luominen lisää asiakkaan ostohaluja, kun palvelu ei ole vain kasa dokumentteja vaan konkreettinen kuvaus palvelun toiminnasta asiakkaan ympäristössä. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen AM merkkää myyntimahdollisuuden voitetuksi CRM:ään ja tämä luo automaattisesti muutospyynnön tuotannon tiketöintijärjestelmään. Riip-

puen muutoksen laajuudesta luodaan muutoksesta joko standardi muutos, joka viedään tuotantoon sellaiseen ennalta määritettyjen ohjeiden mukaan tai muutoksen tapauksessa palvelun mukana on myyty projektihallintaosuus, jolloin AM luo projektisuunnitelman muutoksesta ja valvoo sen tuotantoon siirtämistä. Kun muutos on viety onnistuneesti tuotantoon, on viimeinen tehtävä laskutuksen päivittäminen. Kaiken tämän jälkeen on palvelu otettu onnistuneesti käyttöön ja asiakkaan palvelutarve on taas täytetty.

3.8 Viikko 4, yhteenveto

Asiakslähtöisen elinkaariajattelumallin käyttöönotto omassa asiakkuuksienhallinnassani ja sen ympärille rakennetut valmiit käytänteet ja pohjat ovat saaneet positiivisen vastaanoton asiakkaitteni keskuudessa. En ole vielä saanut yhtään reklamaatiota, joka olisi johtunut minusta ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa apuun yritystensä toimintojen kehittämisessä ja tukemisessa.

Omien havaintojeni mukaan omat asiakkuuksienhoitoon liittyvät onnistumiseni ovat juurikin yllämainitussa kaavassa, joka luo rakennetta ja selkeyttä sekä monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa.

Sudenkuoppani ovat selkeästi vanhoissa kokemuksissani, joista en tunnu pääsevän vielä eroon. Olen edellisissä työpaikoissani ollut usein tilanteissa, joissa olen saanut asiakkaan tyytyväiseksi ja kaiken toimimaan. Asiakas on siirretty minulta pois ja syystä tai toisesta, kun asiakas taas tulee minulle takaisin, on kaikki tekemäni työ tuhottu ja joudun aloittamaan kaiken alusta. Näiden kokemusten takia minun on todella hankala luopua asiakkaasta, jonka olen jo saanut jollain tasolla toimimaan. Pelkään, että asiakkuudesta ei pidetä enää yhtä hyvää huolta.

Tämä on myös yksi kehityskohde, jonka olen nostanut usein esiin yrityksessämme. Asiakkaidenhoitomalli pitäisi yhdenmukaistaa koko yrityksessä, jotta voisimme tarjota hyvän ja seurattavan kokemuksen asiakkaalle vaikka henkilöt, jotka palveluita tarjoavat, vaihtuisivatkin taustalla. Liian usein yritysten loistava palvelu henkilöityy ja tämä johtaa usein myös tilanteisiin missä loistava palvelu loppuu, kun henkilöt vaihtuvat.

3.9 Viikko 5

Tämän viikon teemana on suuriasiakkuuden haltuunotto, IT-Governance mallin käyttöönotto asiakkuudesta ja elinkaariajattelun kaupallistaminen.

Viikko alkoi yllättävällä käänteellä, kun sain vastuulleni yhden yrityksemme suurimmista asiakkaista. Selkeästi omien taitojen ylimyminen yrityksessä voi johtaa tilanteisiin missä pääsee käyttämään suurinta osaa taidoistaan, kun hoidettavaksi tulee asiakas, joka on käytännössä ostanut jokaisen palvelun, mitä palveluportfoliossa on tarjolla.

Maanantai

Esimieheni tuli kysymään minulta, haluaisinko alkaa hoitamaan yhtä suurimmista asiakkaista mitä yrityksellämme on, koska asiakasta aiemmin hoitanut AM ei pystynyt sitä enää hoitamaan. Minulla oli jo aiempaa kokemusta asiakkaasta lähitukitehtävien kautta, joten halusin asiakkaan itselleni, asiakas tulisi varmasti tarjoamaan uusia mielenkiintoisia haasteita ja käytötapauksia.

Asiakkaalla on käytössä useita osia palveluportfoliostamme, tämän lisäksi he ostavat useita palveluita myös muilta yritykseltä ja toimivat koko Suomen laajuisesti. Pelkästään kilpailutus oli tuottanut useita kymmeniä liitteitä käsittävän sopimuksen, jonka tulkintaan sai käytettyä useamman tunnin aikaa.

Kun sain tietää asiakkuuden siirtymisestä minulle maanantaina ja seuraava ohjausryhmän tapaaminen oli saman viikon torstaina. Tämän takia sovimme esimieheni kanssa heti alkuun, että luovuttaisin puolet asiakkaistani toiselle AM:lle. Maanantaista käytinkin hyvän osan, kun koostin tietopaketin siirtyvistä asiakkaistani ja kävin siirtyvät kohteet läpi. Kun työtaakkaa oli kevennetty, oli aika alkaa tutustumaan asiakkaaseen.

Koska ensimmäinen tapaaminen oli jo niin lähellä, ei normaaleja menetelmiä asiakuuteen tutustumisessa voinut käyttää, vaan jouduin priorisoimaan. Haastattelin henkilöitä, jotka ovat olleet jo tekemisissä asiakkaan kanssa ja tätä kautta sain keskeisimmät kehitysteemat ja ongelmat selville. Kun ongelmat ja teemat olivat selvillä, selvitin myös mahdollisimman tarkkaan mikä näiden kehitysteemojen ja ongelmien nykytilanne oli ja lähdin luomaan niille ratkaisumalleja.

Tiistai

Tämän kokoisessa asiakasyrityksessä tietohallinnon johtamiseen (IT-Governance) tarvitaan jo isompi organisaatio sekä selkeät mallit ohjaamaan työskentelyä, muuten kokonaisuuden hallinnoinnista tulee erittäin hankalaa, jos ei jopa mahdotonta. Kun jatkoin tutkimustyötäni huomasin yrityksen ottaneen käyttöön jotain johtamismenetelmiä, mutta yrityksen hallinnollisen maturiteettitason parantamiseksi tulisi tehdä myös paljon töitä.

Yksi iso haaste on vastinparien määrä. Jos minä vastaan oman yritykseni päässä kymmenestä eri asiasta, heidän päässä on melkein saman verran henkilöitä vastaamassa eri osa-alueista. Ja useat heistä olisivat halunneet kerran kuukaudessa pidettävän statuspalaverin omasta osa-alueestaan. Pahimmassa tilanteessa tämä olisi tarkoittanut noin 20 tuntia viikossa palavereissa tai matkalla palavereihin. Saimme sovittua toistuvien palaverien määrän yhteen ohjausryhmä palaveriin kahden viikon välein, jossa suunniteltaisiin yrityksen kehitystä. Tämän lisäksi otin käyttöön viikkokirjeen, jossa käsitellään ajankohtaisempia asioita koko yrityksen läpi. Tällöin saimme myös parannettua yrityksen sisäistä viestintää kertaheitolla.

Kun keskustelin yrityksen IT-osaston kanssa, huomasin hyvin nopeasti, että nämä ihmiset eivät missään nimessä olleet osaamattomia. Heiltä sai loistavia kehitysehdotuksia ja heillä oli myös aito halu kehittää omaa toimintaansa. Syy miksi he olivat ajautuneet tällaiseen tilanteeseen, löytyy molemmilta puolilta pöytää. Me olimme päätyneet erittäin reaktiiviseen tilaan, josta ulospääseminen ei ole helppoa reaktiivisuuden kuluttaessa suurimman osan voimavaroistamme vastata asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan puolella oli tapahtunut henkilöstövaihdoksia ja osa pois lähteneistä henkilöistä oli jättänyt paljon ongelmia jälkeensä valinnoillaan ja yrityksen aikaa oli kulunut paljon näiden valintojen metsästämiseen ja korjaamiseen. Oli siis selkeää, kuinka molempien puolien toimintaa tulisi ohjata aggressiivisesti proaktiivisempaan suuntaan.

Tässä hyvänä apuna toimii selkeiden ohjaavien mallien ja käytänteiden implementointi yrityksen toimintatapoihin. Tällaisten ohjaavien toimintojen avulla yritystä saadaan ohjattua pakotetusti parempiin käytänteisiin, seurattavuuteen ja ennakoitavuuteen.

Keskiviikko

Yksi tärkeä malli on elinkaariajattelu palvelutuotannossa. Tätä voidaan käyttää myös pienempien yritysten ohjaamiseen ja tulisikin, mutta isompien yritysten kohdalla mallin käyttöönottaminen on melkein pakollista, jotta yritys pääsee reaktiivisesta tilasta proaktiiviseen tilaan.

Nykyajan yrityksissä yhä useampi toiminnallisuus ja palvelu saavutetaan täysin tai osittain IT:tä hyödyntäen. Tämä myös tarkoittaa, että yrityksissä on useampia IT-komponentteja, kuten työasemia, verkkolaitteita, palvelimia, palomureja, ohjelmistoja, palaverilaitteistoja, lista voisi vain jatkaa ja jatkaa. Pienemmässä organisaatiossa selvittää yleensä ihan hyvin, jos muutama työasema pitää vaihtaa, joku ohjelmisto pitää korvata pikaisesti tai jotain muuta äkillistä sattuu. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä, mutta yleensä vaikutus ei ole mitenkään kohtuuton, joten tilanteen muuttamiseksi ei välttämättä ole suuremmin intressejä. Kun yritys on Suomen tai maailmanlaajuinen ja käyttäjiä on satoja tai tuhansia, myös muuttuvat massat lisääntyvät ja samalla kerrannaisvaikutukset. Jos kukaan ei huomioi leasing - työasemien palautuspäiviä, voi yritykselle tulla kova lisälasku, koska työasemia ei voida vain poistaa käytöstä ja lamauttaa koko yritystä. Lisenssien vanheneminen voi tarkoittaa kymmenien, satojen tai jopa tuhansien ihmisten työn keskeytymistä tai satojen tuhansien eurojen lisenssisakkoja. Tämän takia suuremmissa yrityksissä tällaiseen normaaliin liikehdintään tulee varautua jo etukäteen piirtämällä aikajanalla kaikki nämä tapahtumat. Kun aikajana on selkeä, voidaan laatia jo projektisuunnitelmat sekä budjetit etukäteen, joiden avulla yritys pystyy suunnittelemaan IT:tä ja IT-budjettiaan jo pitkälle tulevaisuuteen. Kun yritys on saatu proaktiiviseen moodiin, vapautuu myös henkilöresursseja muuhun työhön.

Torstai

Oli asiakas sitten iso tai pieni, antavat asiakastapaamiset ja asiakkaiden tarpeiden kuunteleminen loistavan mahdollisuuden löytää uusia tuotteita palveluportfolioon! Palveluyritys, joka ei pysty mukautumaan asiakkaittensa tarpeisiin, on kuoleva palveluyritys.

Tämän takia meidän yrityksemme on yhä enemmän siirtymässä perinteisestä kapasiteettitalosta, IT-palvelutaloksi, joka tuottaa myös lisäarvoa tarjoamiensa kapasiteettipalveluiden päälle. Asiantuntemusta parhaista käytänteistä, konsultointia ja sparrausapua kun asiakkaan tietohallinto on jumissa jonkun ongelman kanssa.

Itse myös näen, että selkeiden käyttötapausten kautta voimme luoda vahvoja assosiaatioita asiakkaiden mieliin. Nämä assosiaatiot luovat vahvaa konkretiaa joka hengittää elämää kivaan palvelukuvaukseen ja kun asiakas osaa kuvitella miten juuri meidän tavallamme tuotettu palvelu ratkaisee heidän liiketoimintansa ongelman, jää tehtäväksemme enää neuvotella hinnasta.

Tein juuri ehdotuksen yrityksessämme start up -palvelusta. Monen pienyrittäjän pelkona on kiinteät kustannukset ja miten ne voivat estää parhaimmankin idean viemisen eteenpäin. Meidän yrityksellämme on mahdollista vastata tähän tarpeeseen luomalla joustava palvelumalli, jossa asiakas pystyy kasvattamaan kapasiteettiaan liiketoiminnan kasvaessa. Tämä avaimet käteen -palvelu verkkosivujen suunnittelijalle, jossa me tarjoamme asiakkaalle leasing Chromebookin Gsuitella toimistotyöskentelyn tarpeisiin, etäpalaveri toiminnot, etä- ja yhteistyöskentelyn työkalut ja sähköpostin. Verkkosivuille löytyy valmis PaaS, jota veloitetaan käytön mukaan. Ohjelmistojen kehittäminen voidaan myös hoitaa virtuaalityöpöydillä pilvessä varmuuskopioidussa ympäristössä, milloin yrityksen koodi on aina suojattua - kilpailukykyisin hinnoin. Ennen kaikkea, kaikki on mahdollista ajaa alas kuukauden sisällä, jolloin pienyrittäjän ei tarvitse katsoa, miten me yritämme karhuta vielä vuoden voimassa olevan sopimuksen laskuja konkurssipesästä. Tähän vielä kumppanit yhteisöllisiä toimitiloja varten ja laskutusominaisuudet niin pay-as-you-go -yrityspaketti on valmis vapauttamaan aloittavan yrityksen voimavarat aivan muualle, kuin käytännön asioiden hoitamiseen.

Perjantai

Yksi asia, mikä myös tulee yhä vahvemmin esille isojen asiakkaiden kanssa, on juridiikan lisääntyminen - varsinkin jos yritys on hankintalainsäädännön piirissä. Kuten jo aiemmin mainitsin, asiakkaan kanssa on tehty useita kymmeniä liitteitä sisältävä sopimus, joka täyttää muutaman ison mapin.

Tämä sopimus luo jo itsessään tiettyjä rakenteita asiakkuuden hoitoon, joten se helpottaa työtäni. Kolikon kääntöpuoli on taas se, miten kaikessa muussakin sopimusta joudutaan tulkitsemaan. Kuten aiemmin mainitsin, olemme siirtämässä palvelimia toiseen konesaliin ja myös

tämän asiakkaan palvelimet ovat siirtolistalla. Olemme aloittaneet dialogin molempien osapuolien juristien kanssa, jotta saamme muutettua yhtä sopimuksen liitettä, johon on kirjattu missä lokaatiossa konesalipalveluita pitää tuottaa, jotta saamme siirron tehtyä.

Olen joutunut lukemaan sopimusta paljon myös laskutusta tehdessäni. Vielä tässäkin vaiheessa molemmille osapuolille on välillä ollut epäselvää, mitä mihinkin laskutettavaan palvelukonaisuuteen kuuluu ja mikä työ on erikseen laskutettavaa. Ensi töikseni sainkin hoitaa pois useita laskutusreklamaatiota ja aloittaa dialogin laskutuksesta vastaavien IT-hallinnon henkilöiden kanssa, jotta pääsisimme yhteisymmärrykseen laskutuksen eri osista ja niihin kuuluvista palveluista.

3.10 Viikko 5, yhteenveto

Kiireinen viikko kaiken kaikkiaan ja selvitystyön edetessä olen huomannut, että ensimmäinen viikko uuden asiakkuuden kanssa vain alkusoittoa kiireelle. Sain kuitenkin tehtyä hyvän vaikutuksen asiakkaaseen ja sain heidät vakuuttuneeksi siitä, että olen oikea henkilö hoitamaan heidän palvelutarpeitaan.

Vaikka viikko sisälsikin paljon improvisointia ja uuden opettelua, huomaan myös kuinka hankimani kokemus suuriasiakkaista ja IT palvelujohtamisesta on antanut minulle hyvä eväät reagoida tällaisiin haasteisiin ja ohjata isoa yritystä oikeaan proaktiivisempaan suuntaan.

3.11 Viikko 6

Tämän viikon teemana on prosessit ja käytänteet. Kuten ehkä päiväkirjaani lukiessa on selvinyt, vesiputousmalli on erittäin lähellä sydäntäni. Scrum ja vastaavat ”häröpallo” ovat minun tulkintani mukaan laiskuutta ja osaamattomuutta, jota harrastetaan, kun kykyä selkeään ja johdonmukaiseen johtamiseen ei löydy.

Tämän takia halusin myös kirjoittaa enemmän prosesseista ja käytänteistä, hiekkalaatikon rajoista, jotka ohjaavat toimintaa ja antavat selkeät raamit toiminnalle. Väärin toteutettuna ne voivat rampauttaa koko yrityksen ja haudata kaikki raporttien ja turhan dokumentoinnin suohon. Oikein toteutettuna ne vähentävät turhaa kyselemistä ja turhaa päällekkäistä kehittämistä, vapauttaen työntekijöiden ajan muuhun työskentelyyn.

Maanantai

Ajattelin aloittaa tämän viikon teorialla ja siihen liittyvällä pohdinnalla.

ITIL v3 jaottelee palvelunelinkaareen viiteen askeleeseen ja näiden alla on 25 prosessia:

1. Service Strategy

- a. Palvelustrategia on vastuussa syötteiden luomisesta IT-organisaatiolle. Sen pitää ymmärtää markkinoita ja toimia ohjaavana voimana koko liiketoiminnalle sekä sisäiselle IT-kehitykselle.
- b. En tiedä onko kyse mallin luojien hubriksesta vai syvemmästä halusta korostaa IT:n tärkeyttä nyky-yritysten liiketoimintaympäristössä, mutta yrityksessä pitäisi olla vain yksi strategia, joka ohjaa koko yrityksen toimintaa. Muut yrityksen toiminnot yksinkertaistettuna luovat omat tavoitteensa, joiden näkevät parhaiten toteuttavat ja tukevan yrityksen asettamaa strategiaa. Sen vuoksi vähän karsastankin strategia sanan käyttöä tässä yhteydessä.
- c. Tällä askeleella ei ole itsessään selkeitä prosesseja, vaikka monet ITIL palveluita tarjoavat talot näin haluaisivatkin tulkita. Tämä askel keskittyy enemmän luomaan ylätasoa ymmärrystä kaikkiin muihin askeliin ja luomaan arvon.

2. Service Design

- a. Ensimmäinen askel mikä otetaan, kun liiketoiminnan tarpeet on ymmärretty ja on aika ryhtyä sanoista tekoihin. Tämä askel keskittyy varmistamaan, että yrityksellä on oikeasti kyvykkyys tuottaa palvelu onnistuneesti ja tehokkaasti ottaen huomioon kaikki muuttujat palvelutuotannossa. On myös hyvä huomata, kuinka tietoturva on mukana jo tässä vaiheessa varmistuen sen käyttöönoton jokaisessa palvelussa.
- b. Vaikka ITIL v3 on kuuden kirjan ja tuhansien sivujen kokoelma tekstiä ja kaavioita, koen itse myös sen olevan erittäin kompakti, mutta myös perusteellinen katsaus palveluhallinnan jokaiseen osa-alueeseen. Se mitä ITIL kaltaisista viitekehysistä ei usein ymmärretä, on että siitä tulee raskas vasta, jos se aiotaan todellakin ottaa käyttöön yrityksessä kokonaisuudessaan ilman tarkastelua siihen, mitkä yrityksen tarpeet oikeasti ovat. Liian usein ITIL halutaan myös kopioida sellaisenaan, ilman tarkempaa harkintaa. ITIL käyttöönotto sellaisenaan on kunnianhimoisen hanke ja sen taustalla on ymmärrys siitä, kuinka parhaat käytänteet voivat usein parantaa koko yrityksen toimintaa. Samalla unohdetaan usein se, kuinka harva yritys tarvitsee sellaista maturiteettia tasoa minkä puhdas käyttöönotto tuo.
- c. Tällä askeleella on seitsemän prosessia
 - i. Service Catalogue Management
 - ii. Service Level management

- iii. Capacity Management
- iv. Availability Management
- v. IT Service Continuity Management
- vi. Information Security Management
- vii. Supplier Management

3. Service Transition

- a. Palvelun vieminen tuotantoon on saanut ansaitusti oman askeleensa. Tämä on aivan yhtä kriittinen vaihe, kuin suunnittelu ja operatiivinen toiminta. Tässä askeleessa kuvataan, kuinka palvelu siirretään tuotannolle oikein ja sen toiminta ja oikeellisuus validoidaan uskottavasti. Tämä prosessi kattaa myös ison osan dokumentaatiosta, johon operatiivinen tukeutuu ylläpitäessään palvelua.
- b. Palveluiden siirto on usein askel, jolle ei suoda tarpeeksi ajatusta tai suunnittelua. Myös useimmissa yrityksissä tässä kohtaa on eniten vaihtelua toteutustavoissa. Tämä poistaa tehokkaasti yrityksen ”lessons learned” -tyyliseen reflektointiin, kun palvelu on viety tuotantoon. Myös dokumentaation taso voi jäädä usein puutteelliseksi.
- c. Tällä askeleella on seitsemän prosessia
 - i. Transition planning and support
 - ii. Change Management
 - iii. Service asset and configuration management
 - iv. Release and deployment management
 - v. Service validation and testing
 - vi. Evaluation
 - vii. Knowledge management

4. Service Operation

- a. Tämä askel varmistaa palvelun tehokkaan ja onnistuneen ylläpidon ja tuottamisen asiakkaille sekä sisäisille toimijoille. Tässä vaiheessa dokumentaatio, ka-

pasiteetti, resurssit ja tietoturva on jo mietitty ja kaikki lisäykset näihin ovat ongelmien korjauksia tai tarkkaan harkittuja muutoksia.

b. Kaikki virheet ja ongelmat, mitä ei ole huomattu tai haluttu korjata aiemmissa askelissa, moninkertaistuvat tässä askeleessa rahallisesti (resurssien käyttö ongelman korjaamiseksi). Ongelmien korjaus tuotannossa on turhinta mitä yritys voi tehdä, varsinkin kun miettii kuinka helposti oikeiden käytänteiden ja prosessien avulla suurin osa näistä olisi voitu jo korjata. Tämän takia ITIL käyttöönottoa mietittäessä pitää muistaa pohjatyön tärkeys.

c. Tällä askeleella on viisi prosessia

- i. Event Management
- ii. Incident Management
- iii. Request fulfilment
- iv. Problem Management
- v. Access Management

5. Continual Service Improvement

a. Askel minkä tarkoitus on kerätä metriikkaa palvelusta ja tämän perusteella antaa syötteitä palvelusta sen jatkoa ajatellen. Pitääkö palvelua parantaa, tehostaa vai lopettaa? Näitä kysymyksiä esitetään tasaisin väliajoin, jotta yritys voi olla varma tarjoamastaan ja siitä että se täyttää oikean tarpeen.

b. Tämä askel jää usein paitsioon yrityksissä ja kerätty metriikka on usein huonosti suunniteltu, eikä tarpeeksi spesifiä, jotta ongelmat voitaisiin kohdistaa tiettyyn ja sen parantamiseen.

c. Tällä askeleella on kuusi prosessia

- i. The 7-Step Improvement Process
- ii. Service reporting
- iii. Service measurement
- iv. Return on Investment for CSI
- v. Business questions for CSI

vi. Service Level Management

Tiistai

Yrityksemme prosessit ja käytänteet eivät näyttele isoa osaa päivittäisessä työskentelyssäni. Tiettyä automatiikka ja logiikkaa on rakennettu laskutuksen sisään, laskutukselle on annettu tietyt päivät, mihin mennessä sen pitää olla valmis ja presales hyväksyy kaikki tarjoukset ennen kuin ne lähetetään asiakkaalle. Muuten työskentelynä on vapaata ja joudun harvemmin kysymään esimieheltäni mitään, kunhan kateprosentti tarjouksissa ei mene tietyn rajan alle. Myös palveluote, mihin palvelut on kuvattu rajoittaa jonkun verran tekemistä, mutta tarpeen mukaan voimme myös suunnitella ja tarjota asiakkaille omia palvelukokonaisuuksiamme.

Oma suhtautumiseni tällaiseen ratkaisuun on laaja-alainen, ymmärrän täysin sen miten minun tehtävässäni oleviin työntekijöihin halutaan luottaa ja antaa mahdollisimman vapaat kädet asiakkuuksien hoitoon. Tässä tilanteessa olen alkanut luomaan omia rakenteitani työtäni ohjaamaan. Tämä vie aikaani pois muusta työstä, mutta pitkällä tähtäimellä tämä pohjatyö myös tulee säästämään aikaani ja varmistamaan, että työni on seurattavissa ja hyvälaatuista jatkuvasti.

Keskiviikko

Tällä hetkellä yrityksemme maturiteettitaso on alhainen kaikkialla, paitsi service operation - askeleessa. Parannusehdotukset otetaan huomioon, mutta niiden hukkuminen muun kiireen alle tulee tapahtumaan suurella todennäköisyydellä. Tässä on tietty ironia, koska yrityksen maturiteetin nostaminen oikein tehtynä vapauttaa aina yrityksen aikaa muuhun työhön, jolloin kiire vähenee.

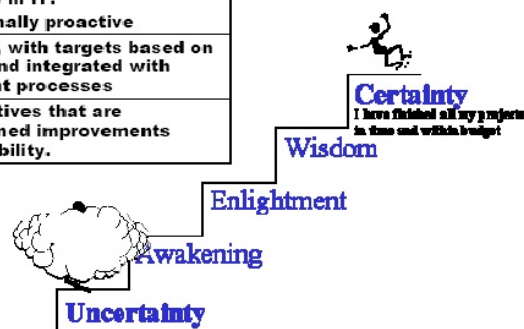
Jatkan kuitenkin tehtävääni missä nostan asian tärkeyttä esille eri tilanteissa, kunnes luovutusvoiton kautta saan tarvittavat resurssit visioni toteuttamiseen.

Torstai

ITIL omaa myös maturiteettimallin

ITIL Maturity Model

Level	Characterization
1 Initial	Little process management activity. Loosely defined processes and procedures, totally reactive, irregular unplanned activities
2 Repeatable	Process activities are uncoordinated, without direction, focused on process effectiveness. Defined processes and procedures, largely reactive
3 Defined	Documented process with process owner, but no formal recognition of its role in IT. Clearly defined and occasionally proactive
4 Managed	Process fully accepted in IT, with targets based on business goals. Proactive and integrated with other IT service management processes
5 Optimized	Process has strategic objectives that are institutionalized, self-contained improvements creating a pre-emptive capability.



1/18/2007

54

Kuva 2 ITIL maturiteetin määrittely

Oman arvioni mukaan yrityksemme maturiteetti taso asettuu noin 1,5 kohdalle. Tiettyjä prosesseja on otettu käyttöön toimintaa ohjaamaan, pääasiallisesti työkalujen kautta, mutta omistajuudet, kehitys ja läpinäkyvyys puuttuvat. Usein jos kehitystä tapahtuu, on se haudattu jonkun linkin taakse.

Viides taso on täysin saavutettavissa, mutta tämä vaatisi yritykseen täysin tähän keskittyvän tekijän, jonka aikaa ei sidota muuhun työhön vaan ajamaan pelkästään yhtä agenda, maturiteetin nostoa.

Koko maturiteetin noston prosessi alkaa nykytilan selvittämisestä: mitä yritys on jo luonut, mitä käytänteitä on (usein dokumentoimattomana) ja myös lyhyt "lessons learned" -kertaus, minkä aikana selvitetään miksi aikaisemmat pyrkimykset ovat epäonnistuneet (jos yrityksellä on yli viisi vuotta historiaa, näitä yrityksiä löytyy vähintään yksi).

Kun lähtötilanne on selvillä, määritetään tavoitteet: mitkä prosessit otetaan käyttöön mistäkin askeleesta ja millä laajuudella, määritetään mittarit, millä onnistumisia voidaan mitata ja kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan tehdä ensimmäinen arvio tarvittavista resursseista sekä aikataulusta. Tavoitteisiin on hyvä myös asettaa nopeita voittoja antamaan momenttia muu-

tokselle. Kun muutoksen hyödyistä saadaan pitkin matkaa konkreettista näyttöä helpottamaan tuotannon arkea ja näyttämään tuloksia johtoryhmälle.

Perjantai

Vahva ajatus tälle päivälle, mikä vain vahvistuu entisestään: jokainen uusi asiakas pitäisi tuoda palveluittemme piiriin samalla tavalla, kuin uusi palvelu tuodaan tuotantoon viidennen tason maturiteetin omaavassa organisaatiossa.

ITIL viitekehyksestä voisi soveltaa kohtuullisen pienellä vaivalla mallin, jota myynti voisi käyttää apuvälineenä, kun puhuvat meidän palveluista mahdollisille asiakkaille ja suunnittelevat heidän kanssaan, mitä palvelumme voisivat tehdä heidän yrityksen liiketoiminnalle.

Käyttöönottoprojektin vetäjä yhdessä tuotannon kanssa saivat selkeän käyttöönoton viitekehysten, joka on jo käytännössä valmis.

Ennen kaikkea viitekehyksellä olisi mahdollisuus myös toimia asiakkaan maturiteetin nostattajana, jolloin emme enää tarjoaisi kapasiteettia vaan kokonaisen viitekehysten palveluineen ja teknologioineen, jonka käyttöönoton jälkeen CIO tehtäväksi jäisi toipuminen kaikesta siitä selkään taputtamisesta, kun hän vaivaa säästämättä ja pistämällä likoon kaiken osaamisensa, nosti yrityksensä tavan tehdä bisnestä uudelle tasolle.

3.12 Viikko 6, yhteenveto

Viikot ovat hektisiä ja päiväkirja hyvä tapa kirjata ajatuksiani ylös ennen kuin ne katoavat. Tämän viikon kirjaukset varsinkin saivat tietyn kipinän heräämään ja antoivat muistutuksen siitä, mitä oikeasti haluaisin vielä kokeilla jossain vaiheessa uraani, eli toimia kokonaisvaltaisena ylimmän johdon konsulttina, joka porautuu jokaiseen yrityksen toimintoon ja luo niihin mitattavaa ja selkeää parannusta luoden itseohjautuvia yrityksiä, jonka sisäiset komponentit keskustelevat ja toimivat keskenään harmoniassa.

3.13 Viikko 7

Tämän viikon teemana on työkalut. Ensin mietin tekeväni listan kaikista yrityksemme käyttämissä ohjelmistoista, jota yrityksemme antaa meidän käyttöömme tai velvoittaa meitä käyttämään. Tätä en kuitenkaan tee, koska kyseinen tieto menee liian paljon yksityiskohtiin, jos joku kilpailijamme tämän opinnäytetyön päättäisi lukea.

Sen takia mietin käyttämiämme työkaluja yleisemmällä tasolla sekä sitä, mitä ne tuovat työskentelyyni, niin hyvässä kuin pahassa.

Maanantai

Joku taisi sanoa, että kaikille käyttämillämme ohjelmistoilla on omistaja. Minusta tuntuu, että nämä ihmiset eivät ymmärrä pääkäyttäjän ja omistajan eroa. Useimmissa yrityksissä käytetäänkin hybridi mallia, joissa näiden kahden roolin ominaisuuksia yhdistellään.

Ohjelmiston omistajan tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä on oikeat lisenssit käytössä, ohjelmaa tuetaan ja se on turvallinen, ohjelman hyödyllisyys sekä vastata ohjelman kokonaisvaltaisesta kehityksestä ohjelman vaatimalla tavalla. Jos ohjelmalla ei ole omistajaa, alkaa ohjelmaan liittyvät riskit kumuloitumaan nopeasti.

Ohjelman pääkäyttäjä taas vastaa ohjelmaan liittyvästä opetuksesta sekä usein yrityksen vastuulla olevien ylläpitotoimien hoitamisesta.

Ei ole myöskään tavatonta törmätä tilanteeseen, missä pääkäyttäjän vastuulla on myös ohjelman kehitys, mutta joku johtaja tekee päätökset ohjelman rahoitukseen liittyvissä asioissa. Tämä on huono malli ohjelman ylläpitoon, joka useimmiten johtaa tilanteeseen, missä ohjelman kehitykseen ei ole rahaa eikä resursseja, kun pääkäyttäjän aika menee muissa töissä, koska toisessa päässä toimivalla kumileimasimella ei ole aikaa tai mielenkiintoa perehtyä asiaan tarkemmin.

Tiistai

Vaikka suuret johtajat pitävät suuria ja inspiroivia puheita IT:n murroksesta ja uusista työta-voista, on minun eniten käyttämä ohjelmani vieläkin Outlook, seuraavana taitaa tulla Excel ja hyvänä kolmantena Word. Ottaen huomioon IT-alan kehityksen viimeisen kymmenen vuoden aikana, monet asiat ovat mullistuneet, varsinkin etätyöskentelyn, akkukeston ja kannettavien laitteiden tehon suhteen. Tästä huolimatta se oikea murros, keskiuurien- ja suuryritysten työpöydille odottaa vielä tuloaan. Uskon, että tähän murrokseen päästään, kun uusi CIO sukupolvi pääsee valtaan, eikä pelkää liikaa epäonnistumisia. Siihen asti suurin mullistus on pilvitalennuksen yleistyminen, vahvennetun tunnistautumisen helpottuminen ja dokumenttien hallintajärjestelmien yleistyminen. Edes näiden teknologioiden täyttä potentiaalia ei hyödynnetä, mutta aikansa kutakin.

Odotan mielenkiinnolla, miten pääsen auttamaan erästä yritystä heidän pilvistrategiansa kanssa. Meillä olisi mahdollisuus luoda oikeasti ajasta ja paikasta riippumaton yhteisöllinen työyhteisö, jonka saisi takaisin pystyyn erittäin pahojenkin katastrofien jälkeen sitä mukaa, kun jostain löytyisi vuoden 2010 jälkeen tuotettuja työasemia ja internet yhteyden tai L2-kuituyhteyden meidän konesalimme. Tämä malli on myös skaalautuvampi ja halvempi kun nykyisin käytössä oleva malli, joka voidaan käytännössä ajaa minimikuluille kuukaudessa verrattuna nykyiseen kolmen vuoden varoikaan. Mutta tällaiset harppaukset ovat usein pelottavia ja niihin ei haluta lähteä mukaan helposti. Joten todellista murrosta odotellessa.

Keskiviikko

Minkä sitten pitäisi olla yritysten tavoitetila työkalujen/ohjelmistojen kanssa? Usein ensimmäinen tarkentava kysymys voisi olla, mikä on yrityksen toimiala? Itse kuitenkin uskallan väittää, että tietty tavoitetila on kaikille yrityksille yhteinen, pienistä suuriin ja puusepän verstaasta IT-palvelutaloon.

Jatkuvuus: mitä tapahtuu, jos puusepänverstaan kassapäätte ei toimi tai IT-palvelutalon sähköpostipalvelin ei toimi? Nykymaailmassa erittäin suurella todennäköisyydellä liiketoiminta pysähtyy siksi aikaa, että ongelma on saatu korjattua. Tämän takia ohjelman omistajuudesta vastaavan tulee myös tehdä jatkuvuus suunnittelua. Aina tätä ei ole fiksua tehdä itse vaan hankkia luotettava kumppani tueksi, jolla on asiantuntemusta ja kyky toteuttaa järkevällä budjetilla jatkuvuus suunnittelu ja siihen liittyvät toimet.

Luotettavuus: jos ohjelmassa oleva tieto ei ole luotettavaa voi edessä olla pahimmillaan konkurssi, väärät laskut menevät väärille henkilöille, käyttäjät pääsevät käsiksi väärään dataan. Kun ohjelmassa sijaitseva tai ohjelman käyttämän datan luotettavuus on pilalla, on yritys vakavan ongelman edessä. Yleensä nämä ongelmat huomataan siinä vaiheessa, kun ongelmia on vasta muutama ja ongelman korjaaminen on helppoa. Mutta miten toimia tilanteessa, kun kaikki data on korruptoitunut, tähän on herätty liian myöhään ja varmuuskopiota ei ole olemassa?

Turvallisuus: tämä liittyy vahvasti kahteen aiempaan kohtaan, mutta samalla tämä kohta on myös useimmiten huonosti hoidettu. Joku palomuuuri saattaa olla paikoillaan, mutta kukaan ei välttämättä tiedä miten se toimii. Kaikilla on yksi ja sama yhteissalasana ohjelmaan, joka on näppärästi post-it -lapussa näytön reunassa. Turvallisuus on se helpoin tapa varmistaa muiden tavoitetilojen toteutuminen. Miksi se on myös se kaikista hankalimmaksi koettu?

Jos otamme sanan ”ohjelma” pois ja laitamme sen tilalle sanan ”liiketoiminta”, viestin sisältö ei hirveästi muutu, mutta viestin vakavuus muuttuu huomattavasti. Tämän takia minua jaksaa ihmetyttää, miten nämä kolme tavoitetilaa ovat niin usein hukassa ja kuinka moni yritys tuolla oikeasti seilaa tuurilla.

Torstai

Kuten ylempänä mainitsin, useissa yrityksissä on käytössä pääkäyttäjä, eli kumileimasinjaottelu, kun puhutaan ohjelmista. Tämä malli ei jätä paljoa tilaa elinkaariajattelulle ja siihen sisältyvälle kehitykselle. Tämä jättää yrityksen haavoittuvaksi ulkopuolisia ja sisäisiä uhkia vastaan.

Miten tämä kaikki voitaisiin sitten välttää? Aiemmin mainitsemallani roolituksella, jossa hybridimallille ei ole tilaa, varsinkaan isommissa organisaatioissa. Kun yksi henkilö vastaa omalla

ammattitaitonsa siitä, että hänen vastuullaan olevalla ohjelmalla on oikea budjetti, tarpeellinen kehitys ja se vastaa käyttäjiensä tarpeisiin jatkuvasti, luotettavasti ja turvallisesti, voimme vasta alkaa olemaan varmoja, että suurimmat katastrofit voidaan välttää. Prosessi-johtoinen auditointi jonkun toisen tahon toimesta ei myöskään ole pahitteeksi.

Perjantai

Miten sitten organisaatiot missä ohjelmilla on selkeät omistajat, mutta nämä omistajat ovat joko liian ammattitaidottomia annettuun vastuuseen tai omasta ylimielisyydestään johtuen eivät halua kuunnella käyttäjiä?

Shadow IT - ilmiö missä IT-käyttäjät siirtyvät käyttämään omia laitteitaan tai ohjelmistojaan, jotka eivät ole IT-hallinnon hyväksymiä, hyödyntäen turva-aukkoja. Kaikki kytkimien verkot ovat auki, IDS ei ole käytössä ja minkäänlaista MAC-filtteröintiä ei ole käytössä? Liitä oma työasema yrityksen verkkoon. Kaikilla käyttäjillä on pääkäyttäjäoikeudet työasemillensa? Asenna kaikki ohjelmat, mitä olet ikinä halunnut työasemillesi. Jotkut yritykset käyttävät jopa miljoonia euroja Shadow IT:n estämiseksi vaikka ongelman juurisyy on usein IT-hallinto, joka ei halua kuunnella käyttäjiä ja tehdä työtään liiketoimintaa varten, tai liiketoiminta, joka ei näe, että IT olisi investointiensa arvoinen.

Jotkut yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan tämän ongelman BYOD konseptin avulla. Käyttäjälle annetaan tietty rahasumma, jolla saa ostaa omat työvälineensä tai tilata haluamansa tuotteet yrityksen tarjoamasta valikoimasta. Myös laitteiden tuki jätetään usein samalla käyttäjän vastuulle. Kuulin juuri tämän tyylisestä mallista eräässä yrityksessä. Voi sitä ilon määrää, kun työasema reissaa toista kuukautta pitkin Eurooppaa ja samalla käyttäjälle on jo ostettu uusi työasema. Kolmen vuoden on-site -laajennus useimpiin työasemiin maksaa 100 - 300€. Kuinkakohan paljon tämän käyttäjän työaika oli käytetty tähän huoltoprosessiin? Usein näiden asiantuntijoiden työtä veloitetaan asiakkailta 100 - 300€ hintaluokassa, joten ei tarvitse olla mikään talousnero tuon matematiikan kanssa.

Entä jos sanoisin, että tästä on olemassa suhteellisen toimiva ratkaisu? Gsuiten pilvityöskentelyssä käyttäjä tarvitsee 300 - 500€ arvoisen Chromebookin (Google 2018.). Vahvennettu tunnistautuminen estää suurimman osan väärinkäytöksistä, Chromen luoma eristetty istunto luo uuden kerroksen turvaa ja jos Chromebookiin on tehty politiikka, mikä pyy hki pois kaikki käyttöjärjestelmään tehdyt muutokset, ei haittaohjelmista ole riskiä.

3.14 Viikko 7, yhteenveto

Tietojärjestelmien, työkalujen ja loppukäyttäjälaitteiden käytänteet ja hallinta ovat vielä käytänteiden villi länsi ja jokaisen oven takaa löytyy omanlaisensa ratkaisu. Miten tätä kaikkea voisi rauhoittaa ja suoda työntekijöille se työrauha, jonka he tarvitsevat tässä hektisessä alati muuttuvassa maailmassa, tehdäkseen parasta mahdollista tulosta töissä?

Tämä taitaa odottaa vielä sitä seuraavaa murrosta.

3.15 Viikko 8

Tämän viikon teemana on kouluttautuminen ja osaamisen ylläpitäminen. Koulutus on tärkeä osa muuttuvassa ympäristössä ja on yleensä myös muutoksen liikkeelle saama voima. Mutta mitä kaikkia puolia kouluttautumisella voi olla?

Maanantai

Yrityksemme nykytila koulutuksen ja kouluttautumisen kanssa on vaihteleva.

Perinteistä kouluttautumista ei pidetä korkeassa arvossa, eikä sen puuttuminen ole este etenemiselle yrityksessä. IT-alalla tämä on myös ymmärrettävää, suurin osa teknologioista uudistuu sellaisilla sykleillä, etteivät korkeakoulut ehdi vastaamaan tähän muuttuvana tarpeeseen.

Omalla kohdallani koulutukseen rohkaistaan ja siihen saa rahaa pyydettyäessä, varsinaista budjettia tälle ei ole, kunhan perustelu kouluttautumiselle löytyy. Myös kirjojen tilaaminen on suhteellisen vapaata. Kuten aiemmin mainitsin, aloitan seuraavaksi Googlen järjestämiä koulutuksia, koska sain niistä talon sisältä vinkin ja Googleen ja muihin isosta kolmesta ollaan vahvasti satsaamassa.

Muualla yrityksessä on ainakin ollut sertifiointiohjelmia, joihin työntekijät ovat voineet ottaa osaa, mutta näistä ei ole ainakaan nyt ollut paljoa puhetta, joten en tiedä niiden voimassaolosta. Tällä hetkellä koulutusta tuntuisi ohjaavan vahvasti meidän kehityssuuntamme IT-palvelutaloksi, jolloin Google- ja Microsoft-teknologioihin suuntaaviin sertifiointeihin jopa rohkaistaan.

Tiistai

Kuten aina, on hyvä kysyä miksi? Miksi me tarvitsemme koulutusta? Yleisin vastaus julkisella sektorilla on yleissivistyksen parantaminen. Tämä avaa silmiä koko maailman osalta ja auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia.

Yksityisen sektorin vastaus on yleensä tietyn tarpeen täyttäminen. On tilanteita, joissa meillä on teknologia jota haluamme tarjota asiakkaillemme, mutta meillä ei ole riittävä osaamista. Jos palkkaaminen ei onnistu niin koulutetaan omaa väkeä, varsinkin pienempien kokonaisuuksien osalta uusi rekrytointi ei välttämättä ole se viisain vaihtoehto.

Julkisen sektorin koulutus on siis laajempaa, yleensä paremmin aikaa kestävää yleissivistyksen nostoa ja yksityisen sektorin koulutus spesifimmän tarpeen täyttämistä. Näen kuitenkin näissä toisiaan täydentävät osat, koska molempien osa-alueiden ymmärtämistä kuitenkin tarvitaan.

Kun työntekijän rooli muuttuu yrityksessä tulisi samalla myös koulutustarpeen muuttua. Asiantuntijatehtävissä tarvitaan spesifiä teknologioiden ymmärtämistä ja yletessä koulutuksen tulisi tähdätä enemmän kokonaisuuksien ja ihmisten ymmärtämiseen, tekniikasta humanististen tieteiden suuntaan.

Keskiviikko

Huomaan myös, että koulutamme myös asiakkaitamme, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Sanoisin, että mitä enemmän siirrymme kapasiteettipalveluista kokonaispalvelujen tarjoajaksi, sitä enemmän meidän tulee tiedostaa oma roolimme asiakkaidemme kouluttajana.

Kapasiteettipalvelut ohjasivat asiakkaita yleensä hyvin pehmeästi tiettyyn suuntaan ja tiettyihin tapoihin. Kun taas kokonaispalveluja tarjottaessa asiakas yleensä jopa vaatii meiltä opetusta, opastusta ja sparrausta.

Puhuin tänään asiakkaan kanssa, joka harkitsee melkein koko IT-infrastruktuurin ja tuen ulkoistamista ja huomasin myös mielenkiinnon heränneen, kun aloin kertoamaan, miten voimme tarjota kokonaisvaltaista IT-hallinnon maturiteettitason nostoa yrityksille teknologian ohjaamien työtapojen kautta ja sparraamalla asiakasta viitekehysten käytöstä elinkaariajattelun tukena.

Torstai

Miten sitten erilaiset järjestelmät ohjaavat kouluttautumistamme? Ehkä konkreettisin muutos löytyy spesifin ajan ja paikan tarpeen katoamisesta. Ennen opetus oli vahvasti sidottu paikkaan (luokka) ja aikaan (opettaja paikalla), jolloin tietty henkilö tai henkilöt esittivät aiheen ja riippuen opetuksen luonteesta oppilailla oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Nykyään webinaarit ovat suosittuja, jolloin myös interaktiivisuuden mahdollisuus säilyy ja vahvasti yleistyvä opetuksen muoto on monimuoto-opiskelu virtuaalisessa työtilassa, missä on saatavilla ennakkoon nauhoitettua videomateriaalia sekä kirjoitettua materiaalia. Samassa työtilassa voidaan myös tentittää opiskelijaa sitä mukaa, kun hän on tutustunut materiaaleihin. Elements of AI -verkkokurssi toi mielenkiintoisen lisän opiskeluun, kun essee vastaukset arvioitiin muiden kurssille osallistujien toimesta.

Järjestelmät tuovat selkeästi hyötyä ja joustavuutta opiskeluun, jolloin opiskelu myös vastaa paremmin opiskelijoiden tarpeisiin. Joku voisi esittää tähän vastaväitteen, että tällaiset opiskelumuodot eivät ota huomioon erilaisia oppijoita. Vastauksena tähän väitteeseen voisi esittää, että eivät aina ota perinteisetkään opetusmenetelmät.

Perjantai

Yrityksillä tulisi olla selkeä päämäärä koulutuksensa kanssa. Koulutuksen tulisi motivoida, innostaa, opettaa ja sitouttaa työntekijöitä.

Motivaatiolla tarkoitan yrityksen kykyä tarjota sellaisia koulutuksia, mitkä antavat parhaan mahdollisen tiedon työntekijöille selviytyä töistään. Tämä auttaa pitämään motivaation korkealla, kun työntekijän ei tarvitse koko ajan epäillä omaa osaamistaan.

Innostamaan, luomaan, kehittämään ja keskustelemaan. Jos työntekijät poistuvat koulutuksesta ja ainoa ajatus päässä on, että onneksi pääsee takaisin töihin, ei koulutus ole onnistunut. Oppiminen lähtee tunteesta (Edutopia 2018.). Voit omalla kohdallasi miettiä kuinka paljon muistat tylsistä kursseista tai luennoista, muuta kun se että se oli tylsä? Entä sellaisista kursseista missä oli hauska ja innostava ilmapiiri? Yleensä paljon enemmän. Oppiminen lähtee tunteesta ja ilman sitä ei voi olla oppimista.

Opettaa: tämä on se koko asian ydin. Opettamisen pitää lisätä tietoa, lisätä kykyä soveltaa ja luoda. Jos tätä ei ole saavutettu, ei kyseessä ole oppiminen vaan työkyky -päivän motivaatiopuhe.

Sitouttaa: hyvin kohdeltu ja koulutettu työntekijä haluaa yleensä myös jäädä yritykseen, joka kohtelee työntekijöitään hyvin. Hyvän kohtelun yksi peruspilareista on arvostus ja hyvät ja arvokkaat koulutukset ovat yksi helppo tapa osoittaa tämä arvostus.

3.16 Viikko 8, yhteenveto

Koulutuksesta voi puhua paljon ja syystä. Se on yksi yritysten ja koko sivilisaation kantava voimavara. Viisaat ja tiedostavat ihmiset tekevät yrityksen ja tämän takia nostin tämän tärkeän teeman esiin tällä viikolla.

Omassa yrityksessä tämä tärkeys on ehkä unohdettu ja koulutustarjonnan helppoon saatavuuteen ei ole panostettu tarpeeksi. Mutta uskon, että tästä tulee kohta yksi kehityskohteista yrityksessämme, tai ainakin toivon niin.

3.17 Viikko 9

Yrityskulttuuri on monen tekijän summa, joka vaikuttaa koko yritykseen ja sen sidosryhmiin. Hankalasti mitattava, vielä vaikeammin hallittava ja välillä täysin mahdoton ymmärtää.

Suora lainaus eräästä blogista, kuvaa yrityskulttuuria seuraavasi: ”...itsestään selvyutenä pidettäviä arjen arvoja, oletuksia ja odotuksia, jotka kuvaavat organisaation ja sen jäsenten persoonia ja sitovat organisaation ja sen jäsenet liiman lailla yhteen.” (Rantanen S. 2018)

Kyseessä on siis erittäin ihmiskeskeinen asia, joka luo omat haasteensa sen hallitsemiseen, usein yrityksiä ei kuitenkaan voi yrityksen puutteesta moittia.

Maanantai

Seuratessani 20 vuoden ajan yritysten ja järjestöjen toimintaa, olen tullut siihen tulokseen, että perinteisen toimitusjohtajan mielessä yrityskulttuurin kehittyminen lähtee strategiaan kirjatuista lauseista ja niiden kertomisesta yritykselle kerran vuodessa.

Itse näkisin yrityskulttuurin lähtevän rekrytoinnista. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, että se pystyy rekrytoimaan ihmisiä, jotka oikeiden taitojen lisäksi omaavat myös yrityksen vaatimat arvot (ei pidä sotkea poliittiseen vakaumukseen). Tämä vaatii yritykseltä taitoa määrittäessä yrityksen arvoja, joiden noudattamista se haluaa vaatia yrityksen työntekijöiltä. Hyviä tällaisia arvoja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kasvattaminen loistavalla palvelulla tai alan tyytyväisimmät työntekijät. Nämä arvot eivät sotke politiikka tai uskontoa yrityksen arvoihin ja perustuvat arvoille, joiden ei tulisi sotkea yhdenkään työntekijän moraali-käsitystä.

Olen huomannut useiden haastattelujen tuoman kokemuksen perusteella, kuinka ihmisen kyky hoitaa työtehtävänsä heijastaa vahvasti myös ihmisen arvomaailmaa. Tämän takia haastatteluun kannattaa tuoda myös elementtejä, jossa haastateltava joutuu kertomaan esimerkkejä oman työelämänsä varrelta sekä kertomaan, miten reagoisi kuvitteellisiin tilanteisiin työelämässä. Vastauksia arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota vastausten painotuksiin, nojaako vastauksen paino asiakastilanteen hoitamiseen asiakasta ja palveluyritystä tasapainoisesti tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi vai nojaako vastaus fiskaaliseen spekulatioon. Yksi tarkkaan harkittava asia ennen johtopäätösten tekemistä on, onko haastateltava ollut oma itsensä vai esittääkö hän roolia, jolla kuvittelee saavansa paremman kaiun haastatteliijoista? Jos haastattelijoiden vahva kokemus on, että haastateltava vastaa kysymyksiin omana itsenään voidaan sanoa, että ongelmanratkaisussa fiskaaliseen puoleen keskittyviä hakijoita kannattaa harvoin laittaa asiakasrajapintaan, vaikka yrityksen on tärkeä tuottaa voittoa ei tuottojen maksimointi reklamaatiotilanteissa usein luo polkua pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiseen, joka perustuu luottamukseen ja yrityksen arvoihin.

Tiistai

Se mistä itse eniten pidän suomalaisessa yrityskulttuurissa, on oman kokemukseni mukaan sen pragmaattisuus. Turha koreilu on usein jätetty liiketoiminnan ulkopuolelle ja kunhan viralliset esittelyt on saatu hoidettua pois alta, niin keskitytään itse asian ytimeen ilman, että aikaa kuuluu liikaa muodollisuuksiin.

Niiden suomalaisten yritysten, joissa olen työskennellyt, hierarkiat ovat yleensä olleet matalia eikä yrityksen johto ole pyrkinyt tietoisesti luomaan muuria itsensä ja työntekijöiden välil-

le vaan pyrkineet olemaan helposti lähestyttäviä. Poikkeuksia tietenkin myös löytyy, mutta tätä asiaa seuranneena olen huomannut, kuinka tällaisilla vanhanaikaisilla arvoilla varustetuilla yrityksillä on yhä vaikeampaa löytää asiantuntevaa henkilökuntaa, joka olisi sitoutunut yritykseen ja sen arvoihin.

Mutta vaikka käyttäytymisnormit ja hierarkiat ovatkin usein kunnossa, olen huomannut myös, kuinka epävirallisuus on valunut osa-alueille missä niistä ei ole hyötyä.

Tällaisesta hyvä esimerkki on kokouskäytänteet. Kokouskulttuuri yrityksissä on usein päästetty niin löysäksi, ettei se palvele enää ketään. Liian helposti kutsutaan liikaa ihmisiä kokoukseen, selkeää agendaa ei ole ja kokouksesta ei jää minkäänlaista kirjallista jälkeä. Tällaisessa tilanteessa kannattaa aina kysyä, tuhlattiinko nyt vain kaikkien aikaa? Eräs yritys missä olin aikanaan töissä, huomasi juuri tämän ongelman ja teki erittäin vahvan korjausliikkeen, ohjaten koko yrityksen parempien kokouskäytänteiden piiriin.

Jokaisella kokouksella pitää olla selkeä agenda, puheenjohtaja ja jokaisella osallistujalla pitää olla selkeä rooli kokouksessa. Kokouksen lopputuloksena pitää olla virallinen pöytäkirja johon on selkeästi kirjattu kokouksen tavoitteet, päätökset sekä jatkotoimenpiteet. Kun tällainen korjaus tehtiin yrityksen kulttuuriin, oli tuloksena työntekijöiden valituksen väheneminen turhista kokouksista, laadukkaammat lopputuotokset sekä työajan tehokkaampi käyttö.

Yrityskulttuurin ja yrityksen arvoihin voidaan siis vaikuttaa monilla eri tavoilla, kuten käyttäytymisnormeilla, hierarkialla, johtamismenetelmillä, kokouskäytännöillä, tiedotuspolitiikalla ja lukemattomilla muilla tavoilla. Mutta yrityskulttuurin ja arvojen pilarina ja toteuttajan toimii aina ihminen.

Keskiviikko

Mikä olisi sitten tavoitetila yrityskulttuurille?

Tavoitetilaa miettiessäni ensimmäinen sana, joka tulee mieleeni, on tasapaino. Tasapaino ohjauksen ja ohjautuvuuden välillä. Tilanne missä yrityskulttuuri on tasapainossa koko yrityksessä ja sen huomaa yrityksen tarjoamista palveluista ja yrityksessä toimivista ihmisistä. Ihmisten toiminnasta yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä näihin tahoihin kohdistuvasta viestinnästä.

Se miten tällaiseen yrityksen ZEN-tilaan päästään on oman opinnäytetyönsä arvoinen pohdinta, mutta muutos tasapainoiseen yritykseen alkaa aina tasapainoisista ihmisistä.

Torstai

Kun aloitin työt, ehdin olla kaksi päivää töissä, ennen kuin minulle ilmoitettiin yrityksen myymisestä ja siitä, kuinka olin nyt eri yrityksen palveluksessa.

Tämä nykyinen yritys, jossa työskentelen melkein tuplasi henkilöstömääränsä yrityskaupalla. Omalta osaltani tulin juuri oikeaan aikaan töihin, en vielä ehtinyt omaksua ostettavan yrityksen toimintatapoja, joten astuminen uuden yrityksen malleihin oli tuskatonta.

Kun yritys melkein tuplaa henkilöstömääränsä yritysoston kautta on aina töitä tiedossa. Jos yritys tekee tämän ostamalla yrityksen, jonka toimintatavat ovat käytännössä vastakohta oman yrityksen kulttuuriin, on myös tietty määrä tuskaa tiedossa.

Yksi parhaista tavoista tuskan lievittämiseksi on arvokeskustelu, jossa käydään avointa dialogia molempien kulttuurien parhaista käytänteistä ja näiden keskustelujen kautta kehitetään yrityksen arvopohjaa, samalla tehden sulautumisesta molempien osapuolien yhteisen prosessin. Nykyisin arvokeskustelun virkaa toimittaa usein yhteistoimintaneuvottelut, joiden lopputuloksena saadaan usein erittäin vahva kahtia jaottelu aikaan ”meidän” ja ”niiden” välillä, kun mahdollisesti omaa väkeä vähennetään päällekkäisyyksien vähentämiseksi.

Yritysostoilla tulee aina olemaan vaikutus yritykseen. Onko vaikutus pääasiallisesti positiivinen vai negatiivinen, riippuu vahvasti yrityksestä ja sen muutosjohtamisen tavoista.

Perjantai

Miten sitten meidän yrityksemme kulttuuri ja toimintatavat? Tällä hetkellä koen suurta ahdistusta siitä, kuinka paljon minua kehuaan ja tsemptaan, kun edellisessä työpaikassa kehu oli aina verhottu johonkin agendaan. Joudun tekemään paljon itseni kanssa töitä päästäkseni irti tästä vanhasta ajattelumallista uuteen malliin, jossa ihmiset voivat kehua vain sen takia, että olet ne kehut ansainnut ja nämä kehuajat haluavat kehuillaan tsemptata arvostamaansa kollegaa.

Työntekijöiden arvostus näkyy myös palkassa, eduissa joilla pyritään edistämään työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia (treeniohjelmat, pelivuorot, kehonkoostumusmittaukset, laajennettu työterveyshuolto, hammashuolto, jne.). Myös avoimen keskustelun kulttuuria pyritään vaalimaan, enkä ole kuullut vielä kertaakaan, että kukaan olisi saanut ryöpytystä siitä, että olisivat esittäneet jopa erittäin tuskallisia mielipiteitä julkisesti. Näihin mielipiteisiin on vastattu yhtä julkisesti ja myös erittäin asiallisesti, reflektiivisesti ja empaattisesti, mikä mielestäni viestii terveestä yrityskulttuurista.

Kunhan kaikki edut myös saadaan selkeään, helposti lähestyttävään pakettiin, ollaan taas lähempänä tiettyä tasapainoa.

Myös parannusehdotusten konkreettinen käsittely on kehityslistalla oleva asia mikä kaipaa viilausta. Nyt kehitysehdotuksia käsitellään avoimesti ja saamme hyvin palautetta siitä, mitä kannattaa kehittää ja mitä ei. Mutta kehityksen arvoiset asiat katoavat johonkin putkeen, mikä voi aiheuttaa turhautumista yrityksessä.

3.18 Viikko 9, yhteenveto

Omassa työviikossani yrityksen arvot näkyivät oman esimieheni aktiivisuudessa, kun hän aloitti usein dialogia kanssani työssäjaksamisestani varsinkin nyt kun olen saanut paljon uusia vastuita. Esimieheni myös kuunteli aktiivisesti minun ehdotuksiani työkuormani keventämiseksi ja ennen kaikkea mahdollisti näiden toimenpiteiden suorittamisen omalla toiminnallaan ja määräysvallallaan. Esimieheni myös antoi omia ehdotuksiaan tähän aiheeseen ja dialogin kautta saimme myös tätä kautta konkreettisia toimia aikaan.

Myös koko yrityksen toiveet henkilöstömäärän kasvattamiseksi työkuormien keventämiseksi otettiin huomioon ja uudet rekrytoinnit ovat olleet käynnissä.

3.19 Viikko 10

Viimeisellä viikolla tarkastelen oman osaamiseni kehittymistä tämän kymmenen viikon ajanjakson aikana. Onko tällaisesta reflektoinnista jotain hyötyä ja voisiko sitä hyödyntää muutenkin niin töissä kun omassa yksityiselämässä?

Maanantai

Yksi suurimmista vaikeuksista koko kirjoitusprosessin ajan oli, kuinka pystyn samanaikaisesti tuottamaan syvällistä ja reflektointia tekstiä kuitenkin paljastamatta liikaa yrityksestä, jossa olen töissä, yrityksen strategiasta, toimintamalleista tai asiakkaistamme.

Yrityksessämme oli myös puhetta siitä, kuinka tätä opinnäytetyötä olisi hyvä pystyä käyttämään toimintojemme kehittämiseen. Jotta en menisi liian syvällisesti yrityksemme toimintamalleihin olivat parannusehdotukset enemmän ylätasen ehdotuksia, jotka eivät menneet liian spesifisti juuri meidän yrityksemme ongelmiin vaan toimivat ennemmin yleispätevinä ehdotuksina myös muissa yrityksissä.

Tiistai

10 viikkoa, 10 pohjustusta, 10 yhteenvetoa ja 50 päiväkirjamerkintää ja tälle päivälle en keksi yhtään järkevää kirjoitettavaa, varsinkaan sellaista, mikä sitoisi sanomiseni tämän viikon teemaan kai senkin oli joskus tapahduttava.

Olin muutenkin saanut kirjoitustyöni aikana palautetta, että päiväkirjamerkinnot venyivät liian pitkiksi, joten ehkä se ole maailmanloppu, jos joku päiväkirja merkintä jää lyhyemmäksi ja myös sisältököyhäksi?

Keskiviikko

Tekstin ja puheen tuottaminen ei ole koskaan ollut minulle ongelma, niin hyvässä kuin pahassa. Olen nimittäin itse huomannut, kuinka paljon tilaa vievät ihmiset voivat myös vaatia todelta paljon energiaa muilta ihmisiltä, kun näihin ihmisiin pitää keskittyä.

Tämän takia olen myös alkanut opettelemaan sitä, miten pystyn ilmaisemaan samat asiat, mutta paljon tiiviimmin. Tehostamaan viestintääni suuntaan, missä viestin välittää aivan yhtä tehokkaasti ja ymmärrettävästi kuin aiemmin, mutta lyhyemmässä ajassa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa tätä menetelmää ei voi aina soveltaa, koska yksi mittari on vähimmäissivumäärä.

Torstai

Työelämän ja perheen yhteensovittaminen IT-alalla. Erittäin yksinkertainen lause, joka tarkemmin mietittynä sisältää erittäin monta tekijää. Meidän yrityksessämme etätyömahdollisuudet roolista riippuen ovat joko loistavat tai olemattomat. Lähituen tehtävät ovat usein sidottu aikaan ja paikkaan, jolloin etätyötä ei voi tehdä. Myös tietyt päivystys- ja huoltotoimenpiteet asiantuntijatasolla ovat tällaisia. Muuten etätyöhön mahdollistaviin teknologioihin on panostettu ja niitä rohkaistaan hyödyntämään. Omassa työssäni asiakastapaamisetkin voi usein hoitaa etänä, joten toimistolle menemiseen houkuttelee enää muiden keittämä kahvi, ilmaiset välipalat ja avun helppo tavoitettavuus sekä yhteisöllisyys. Työn luonne mahdollistaa perheen ja työn yhteensovittamisen hyvin, kun suurin osa työtehtävistä ei ole aikaan tai paikkaan sidottuja.

Kääntöpuolena nämä tehtävät myös kulkeutuvat helposti vapaa-ajalle. Varsinkin alkuvaiheessa, kun asiakkaita vielä otetaan haltuun, on houkutus tehdä pidempää päivää kova ja näin olen myös tehnyt. Samalla olen pitänyt korkeampana prioriteettina omaa palautumistani, johon kuuluu keskeisesti ajan viettäminen perheeni kanssa.

Perjantai

Oman osaamisen kehittyminen kymmenen viikon aikana on ollut erittäin käyttötapauspainotteista. Koska omasin jo vahvan perustietämykseni IT-alan teknologioista ja käytänteistä, oli oppimiseni painopiste yrityksemme palveluportfoliossa, yrityksemme prosesseissa ja käytänteissä, käyttämiemme teknologioiden ymmärtämisessä, asiakkaitteni toimintatapojen ja toimialakohtaisten tarpeiden ymmärtämisessä sekä uusien käytötapausten opiskelmissä, jotta pystyn mahdollisimman hyvin sovittamaan asiakkaamme ja palvelumme yhteen.

Kaikesta pohjatiedosta huolimatta paljon on kuitenkin ollut opeteltavaa ja usein tähän opiskeluun ei ole ollut paljon aikaa, kun jo seuraava sopimusuusinta, tarjous, asiakastapaaminen

tai projekti on odottanut jo vuoroaan. Tästä huolimatta koen, että olen ottanut vahvan lähdön uuteen rooliini ja tätä tukee myös yrityksestäme ja asiakkailtani saamani palaute.

3.20 Viikko 10, yhteenveto

Olen suoriutunut nyt viimeisenkin viikon päiväkirjamerkinnöistä. Työstäni, sen haasteista ja oppimistani asioista kirjoittaminen on auttanut minua jäsentämään omia ajatuksiani, sekä suuntaa, johon minun tulisi omaa työskentelyäni ohjata.

Se onko opinnäytetyöstäni hyötyä muille, selviää myöhemmin.

4 Pohdinta

Päiväkirjamerkinnöissäni näkyy selkeä kehitys ja muutos. Ensimmäisen viikon tajunnanvirrasta siirryin teemapohjaisiin viikkoihin ja tästä edelleen vielä syvällisempään pohdintaan loppua kohden, jossa myös aikajana sekoittuivat keskenään. Mielestäni tämä kirjoitus- ja ilmaisutyöli palvelee opinnäytetyötäni hyvin ja tuo sille lisäarvoa.

Koin päiväkirjapohjaisen opinnäytetyön hyvänä tapana todistaa ammatillisen pätevyyteni. Liiallinen teoriaan tuijottaminen ja lähteiden etsimisen paino poistui ja pystyin vapaammin tuomaan esiin omia mielipiteitäni ja oppimiani asioita, kuin ehkä olisin pystynyt perinteisessä opinnäytetyössä. Suurimpina ongelmana koko prosessissa koin aikataulussa pysymisen ja alussa oikean rakenteen löytämisen.

En koe, että PONT itsessään olisi auttanut minua löytämään uusia ratkaisumalleja, menetelmiä tai muutakaan vastaavaa. PONT suurin hyöty on minun kohdallani juurikin päivän ajatusten tallentumisessa. Olen jo opettanut itselleni vahvat reflektoinnin taidot, joita hyödynnän jatkuvasti elämässäni. Ajatusteni kirjoittaminen ja niiden pohtiminen vielä kertaalleen toi hyvän kanavan vielä vahvistaa tätä reflektointia. Toivon että opinnäytetyöstäni on hyötyä yritykselleni ja muille ihmisille jotka miettivät opinnäytetyössäni käsittelemiä teemoja.

Lähteet

Sähköiset

Tilastokeskus 2018. Viitattu 19.9.2018

https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Ilmarinen 2017. Viitattu 24.9.2018

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/tyopaivan-rytmittaminen-luo-tyohyvinvointia/>

Elements of AI 2018. Viitattu 30.11.2018

<https://www.elementsofai.com/>

Muistiliitto 2015. Viitattu 30.9.2018

https://www.muistiliitto.fi/application/files/3015/0922/4743/Kohti_parempaa_aivoterveystta.pdf

Observer 2012. Viitattu 9.10.2018

<https://observer.com/2012/04/bottoms-up-the-ballmer-peak-is-real-study-says/>

Puolustusministeriö 2015. Viitattu 12.10.2018

https://www.defmin.fi/puolustushallinto/puolustushallinnon_turvallisuustoiminta/katakri_2015_-_tietoturvallisuuden_auditointityokalu_viranomaisille

Google 2018. Viitattu 16.10.2018

<https://www.google.com/chromebook/for-work/>

Suutarinen N. (2015) Viitattu 30.11.2018

https://nissesuutarinen.files.wordpress.com/2015/03/alitajunta_ratkomaan_ongelmia.pdf

Microsoft 2014. Viitattu 30.11.2018

<https://azure.microsoft.com/en-gb/support/legal/subscription-agreement-nov-2014/>

Wikipedia 2009. Viitattu 30.11.2018

https://en.wikipedia.org/wiki/2009_Sidekick_data_loss

Edutopia 2018. Viitattu 30.11.2018

<https://www.edutopia.org/article/connecting-learning-emotions>

Rantanen S. (2018) Viitattu 30.11.2018.

<https://emine.fi/mita-yrittyskulttuuri-tarkoittaa/>

Kuvat

Kuva 1 Palveluportfolio ITIL v3	22
Kuva 2 ITIL maturiteetin määrittely	37