



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiantuntijapalvelun tuotteistamishanke

Pohjola, Iina

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiantuntijapalvelun tuotteistamishanke

Pohjola, Iina
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Pohjola, Iina

Asiantuntijapalvelun tuotteistamishanke

Vuosi 2012 Sivumäärä 61

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Claritasin tarve asiantuntijapalvelujensa tuotteistamiseen. Työn tarkoituksena oli parantaa palvelujen monistettavuutta ja helpottaa niiden ostamista. Toimeksiantaja hyödyntää työtä ja syntyneitä tuloksia yrityksen palvelujen ja palvelutarjonnan kehittämässä ja markkinoinnissa.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääkäsitteestä: asiantuntijapalvelu, palvelutuote, asiakaslähtöisyys sekä tuotteistaminen, joista tuotteistaminen on suurimmassa ja tärkeimmässä osassa tätä työtä. Tiivistettynä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Tuotteistaminen on siis palvelun kehittämistä palvelusta palvelutuotteeksi. Näkökulmana työssä on asiakaslähtöisyys.

Työn aikana tietoturvallisuusalalla toimivalle Claritasille kehitettiin tuotteistusmalli, jonka avulla asiantuntijapalveluita voidaan kehittää palveluista palvelutuotteiksi. Kehitetystä mallista tärkeimpiä prosessin vaiheita olivat palvelun vaatimusmäärittely, palvelun sisäinen tuotekuvaus, palveluprosessin kuvaus, palvelun nimeäminen sekä palvelun ulkoinen tuotekuvaus. Malli konkretisoitiin ja testattiin tuotteistamalla yksi palvelu, auditointi, valmiiksi.

Tämä hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on osallistava tutkimus- ja kehittämistapa. Jotta mukaan saatiin asiantuntemusta niin tuotteistuksen kuin palvelun tuottamisenkin osalta, tehtiin käytännön tuotteistustyö tiiviissä yhteistyössä Claritasin edustajan kanssa.

Tärkeimpinä tuloksina saavutettiin toimiva ja testattu tuotteistusmalli, jota hyödyntämällä Claritas voi tuotteistaa muitakin tarjoamia palveluita. Auditoinnin osalta keskeisimpinä tuloksina saavutettiin palvelun konkretisointiin liittyvät tekijät, kuten auditointipalveluprosessin kaaviokuva sekä kehitetyt auditoinnin työnäytteet ja kiinteä hinnoittelu. Lisäksi auditointipalvelulle kehitettiin uusi nimi, C-Audit Xprt. C nimen alussa tulee Claritasin eli yrityksen nimestä, audit on auditointi englanniksi ja Xprt on lyhenne englanninkielen sanasta expert eli asiantuntija. Nimi toimii siis hyvin niin suomeksi kuin englanniksikin.

Asiasanat asiakaslähtöisyys, asiantuntijapalvelu, auditointi, palvelutuote, tuotteistaminen

Pohjola, Iina

From an Expert Service to a Service Product

Year	2012	Pages	61
------	------	-------	----

The thesis was based on Claritas' need to have a product made of its expert services. The objective was to improve the services' duplicability and to facilitate their purchase. The commissioner will utilize the work and the results while developing and marketing the company's services and supply of services.

The theoretical framework consists of four main concepts: expert service, service product, customer orientation and productisation. Founding a new product plays the largest and most important role in the project. The term productisation means the process of defining, planning, developing, illustrating and producing a service. Thus productisation is a process of turning a service into a service product. The perspective in this project is customer-oriented.

During the project a productisation model was developed for Claritas, which works in the field of computer security trade. With the help of the model expert services can be developed from services to service products. In this model the most important stages of the process were specifying the service, drawing up an internal product description of the service, creating a description of the service process, naming the service and establishing an external product description of the service. The model was concretized and tested by one finished service. This service was the auditing process.

This project was carried out as an action research. Action research is made up of a development and research frame that requires participation. In order to get expertise in the areas of productisation and providing services, practical work was conducted in close cooperation with an agent of Claritas.

The most important result was the model which was also tested during this project. With its help Claritas can also productise its other expert services. A diagram of the audit process, a demonstration of audit skills and fixed pricing were created. In addition, the audit service was also named; C-Audit Xprt.

Keywords audit, customer orientation, expert service, productisation, service product

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Asiantuntijapalvelusta palvelutuotteeksi.....	7
	3.1 Asiantuntijapalvelu	8
	3.2 Palvelutuote.....	9
	3.3 Asiakaslähtöisyys	11
4	Tuotteistaminen.....	13
	4.1 Tuotteistusprosessi	15
	4.2 Tuotteistuksen tuotokset	20
	4.2.1 Palvelun vaatimusmäärittely.....	20
	4.2.2 Palvelun sisäinen tuotokuvaus	22
	4.2.3 Palveluprosessi.....	23
	4.2.4 Palvelun nimi.....	24
	4.2.5 Palvelun ulkoinen tuotokuvaus	26
5	Auditointipalvelun tuotteistamishanke.....	28
	5.1 Kohdeorganisaation palvelutarjooma ja tuotteistettavan palvelun valinta ...	28
	5.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmä.....	30
	5.3 Auditointipalvelun tuotteistusprosessi	30
	5.3.1 Auditointipalvelun vaatimusten määrittely.....	32
	5.3.2 Auditointipalvelun sisäisen tuotekuvauksen laatiminen.....	33
	5.3.3 Auditointipalveluprosessin kuvaaminen	35
	5.3.4 Auditointipalvelun nimen kehittäminen.....	36
	5.3.5 Auditointipalvelun ulkoisen tuotekuvauksen laatiminen	37
	5.4 Tuotteistamishankkeen arviointi	38
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	38
	Lähteet	40
	Kuviot	42
	Taulukot	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Toimeksiantajana ja tutkimuksen toimintaympäristönä toimi turvallisuusalan yritys Claritas Security Consulting Oy. Työ lähti liikkeelle Claritasin tarpeesta tuotteistaa tarjoamiaan palveluita. Näkökulmana työssä on asiakaslähtöisyys.

Työn aikana Claritasille luotiin malli sen asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseksi. Yksi Claritasin tarjoamista palveluista, auditointi, saatettiin tuotteistetun palvelutuotteen muotoon. Samalla Claritas sai käyttöönsä ne keinot ja työkalut, joiden avulla yritys voi halutessaan tuotteistaa muutkin tarjoamansa palvelut.

Työn tarkoituksena oli yrityksen palvelujen monistettavuuden parantaminen sekä asiakkaan palvelujen hankinnan helpottaminen. Tässä yhteydessä monistettavuudella tarkoitetaan Jari Parantaisen (2011, 16) sanoin osaamisen siirrettävyyttä asiantuntijalta toiselle ilman henkilökohtaista kouluttamista. Työn tavoitteina oli tuotteistamalla kehittää asiantuntijapalveluista asiakkaalle helposti ymmärrettäviä ja lähestyttäviä, selkeitä palvelukokonaisuuksia sekä saattaa palvelut sellaiseen muotoon, että joku ulkopuolinen asiantuntija pystyisi niitä olemassa olevia dokumentteja hyväksi käyttäen tuottamaan. Toimeksiantaja hyödyntää työtä ja sen tuloksia yrityksen palvelujen ja palvelutarjonnan kehittämisessä ja markkinoinnissa.

Työn alussa esitellään toimeksiantaja ja perehdytään tuotteistuksen teoriaan kirjallisuuden kautta. Teoreettinen viitekehys muodostuu seuraavista käsitteistä: asiantuntijapalvelu, palvelutuote, asiakaslähtöisyys sekä tuotteistaminen. Tuotteistamis-kappale pitää sisällään tuotteistusprosessin kulun sekä tuotteistamisen aikana syntyvien tuotosten esittelyn. Tässä työssä kehitetyn tuotteistusmallin tuotoksia ovat palvelun vaatimusmäärittely, palvelun sisäinen tuotekuvaus, palveluprosessin kuvaus, palvelun nimi ja palvelun ulkoinen tuotekuvaus. Tämän jälkeen vuorossa on auditointipalvelun tuotteistamishankkeen kuvaus. Luvussa konkretisoidaan ja testataan kehitetty tuotteistusprosessimalli sekä arvioidaan hankkeen onnistumista ja käyttökelpoisuutta. Loppuun on koottu hankkeen yhteenveto ja johtopäätökset.

2 Toimeksiantajan esittely

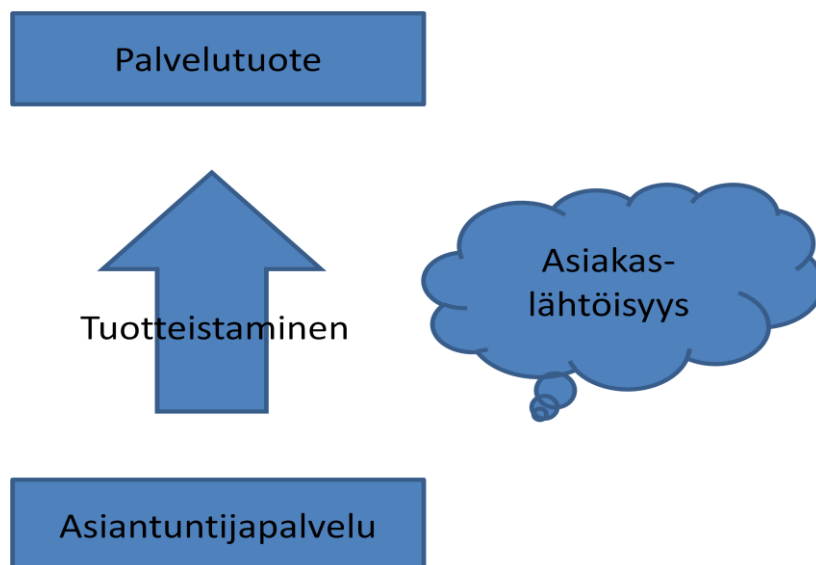
Tässä työssä toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimii Lohjalla sijaitseva Claritas Security Consulting Oy tai tunnetummin pelkkä Claritas. Claritas on vuonna 1993 perustettu tietoturvapalveluja tarjoava yritys. Sen pääasiallisia toimintamuotoja ovat konsultointi, koulutus sekä arviointi, tarkastus ja auditointi (Claritas 2012, Palvelut).

Claritas on erikoistunut asiakkaidensa toiminnan turvallisuuden ja laadun kehittämiseen. Toiminnan lähtökohtina ovat asiakkaiden tarpeet, ammattietiikka, toimialan säädökset ja määräykset sekä kansainväliset ja kansalliset standardit ja mallit. Claritasin asiakaskunta muodostuu pääasiassa suurista ja keskisuurista yrityksistä, valtion- ja kunnallishallinnon virastoista sekä alan sertifiointi- ja koulutusorganisaatioista ja järjestöistä. (Claritas 2012, Tietoa yrityksestä ja henkilöstöstä.)

Claritasin toimitusjohtaja on turvallisuusalan asiantuntija Kari Pohjola, joka on toiminut yrityksessä aina sen perustamisesta alkaen. Pohjola on koulutukseltaan tradenomi (ylempi AMK, MBA) turvallisuusosaamisen koulutusohjelmasta. Hänen edeltävä koulutuksensa on tietojenkäsittelyalalta. Pohjola on toiminut tietojärjestelmien, tietotekniikan- ja hallinnon laadun sekä turvallisuuden kehittämistehtävissä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Lisäksi hän on toiminut luennoijana ja puheenjohtajana lukuisissa tilaisuuksissa. (Claritas 2012, Tietoa yrityksestä ja henkilöstöstä.)

3 Asiantuntijapalvelusta palvelutuotteeksi

Opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Tuotteistuksen asiantuntija Jorma Sipilä (1999, 12) määrittelee asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen seuraavasti: ”Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.” Tuotteistamista tarkastellaan tässä työssä nimenomaan asiakkaan ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Vuokon (1997) mukaan asiakaslähtöisyys on yrityksen menestyksen perusta. Työn keskeisimpiä käsitteitä ovat asiantuntijapalvelu, tuotteistaminen, palvelutuote ja asiakaslähtöisyys, joista myös työn teoreettinen viitekehys muodostuu. Seuraavasta kuvasta nähdään näiden käsitteiden väliset yhteydet tämän työn kannalta.



Kuvio 1: Työn keskeiset käsitteet

Kuviossa 1 on havainnollistettu työn keskeisten käsitteiden yhteyksiä toisiinsa. Työn aikana luotiin tuotteistusmalli, joka konkretisoitiin tuotteistamalla auditointipalvelu asiantuntijapalvelusta palvelutuotteeksi toimintatutkimuksen keinoin. Asiakaslähtöisyys on yrityksen ajattelun ja toiminnan lähtökohtana.

3.1 Asiantuntijapalvelu

Palveluja voi ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi pudottaa varpailleen, niiden varastointi ei ole mahdollista, eikä niitä voi konkreettisesti kokea (Grönroos 2010, 77). Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutustilanteessa, ja palvelun jakelu edellyttää yleensä palvelun tuottajan kuljettamista (Sipilä 1999, 24). Mutta mitä sitten ovat asiantuntijapalvelut? Sipilän (1999, 30, 32) mukaan asiantuntijapalvelut ovat tietoa, taitoa ja tunteita. Palveluita, jotka syntyvät yleensä palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyössä. Palveluita, joiden hinnan määrittäminen on vaikeaa.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 9) mukaan asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä ja aineettomia toimintoja, jotka perustuvat erikoisosaamiseen. Asiantuntijapalvelut tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan pääosin samanaikaisesti. Toisaalta, aineettomuus, toiminto- ja prosessiluonteisuus sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen samanaikaisuus ovat palvelujen ominaispiirteitä, ja näin ollen vasta palveluun liittyvä erikoisosaaminen tekee siitä asiantuntijapalvelun.

Asiantuntijapalvelujen veloituksia pidetään usein korkeina. Tällaista mielikuvaa synnyttävät muun muassa palvelujen abstraktisuus ja niihin liittyvät epävarmuudet ja riskit. Mutta koska

asiantuntijapalveluissa hyödyt ovat usein selkeitä ja konkreettisia, kun taas työn ja palveluprosessin kuvaaminen saattaa olla haastavaa, kannattaa niistä puhuttaessa kuvata nimenomaan asiakshyötyjä ja lopputulosta. Näin asiakkaankin on helpompi suhteuttaa hyöty ja työstä maksettava korvaus. (Sipilä 1999, 30, 32.)

Asiantuntijatyön keskeinen piirre on ainutlaatuinen osaaminen, sellainen osaaminen, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalvelujen tuottajilta vaaditaan ammattimiestaitoa, toteutuskykyä, laajaa näkemystä, pitkää kokemusta ja hyviä käsitevalmiuksia. Toisin sanoen heihin liittyy suuria vaatimuksia ja kovia odotuksia. Asiantuntijan ja asiakkaan voi joskus olla vaikea kommunikoida keskenään, sillä joidenkin asioiden kuvaaminen yksinkertaisesti voi tuottaa asiantuntijalle suuria vaikeuksia. Toisaalta taas asiakkaan voi olla vaikea tehdä tarkkaa tilausta, jos hän ei pysty määrittelemään tarpeitaan. Tavallisia palveluita ostaessa asiakas määrittää itse tarpeensa ja ostaa tuotteen, jota tarvitsee. Tällöin tarvemääritys syntyy itsestään, eikä se maksa mitään. Sen sijaan asiantuntijapalveluissa tarvemääritys on usein kaikkein vaativin palvelutuotteen osa, koska asiantuntijakaan ei aina pysty antamaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan ilman asiaan perehtymistä. (Sipilä 1999, 26-28.)

Myös Rope (2006, 92) kirjoittaa asiantuntijapalveluiden abstraktisuudesta. Hänen mukaansa pyrkimyksenä tulisi olla, että joka kerta, kun asiakkaalle esitellään tuote, käy siitä ilmi perusasiat. Näitä perusasioita ovat 1) tuotteen tavoite/tehtävä 2) mihin tilanteeseen/millaiseen kohderyhmään tuote on tarkoitettu 3) mitä asioita/elementtejä tuotteeseen sisältyy 4) millaisen työprosessin/vaihejaon mukaisesti tuote etenee 5) mitkä edellytykset (esim. laitteet, tilat jne.) on täytyttävä, jotta työtä voidaan toteuttaa 6) mikä on tuotteen tekemiseen kuluva aika sekä 7) paljonko työn tekeminen maksaa.

3.2 Palvelutuote

Palvelutuote on yleisnimike, joka voi tilanteesta riippuen tarkoittaa esimerkiksi tuotetta, palvelua, osaamispalvelua, yhteispalvelua, alihankintaa, kumppanuuspalvelua tai verkostopalvelua. Palvelutuotteen tuotteistamisen tarkoituksena on saada aikaan markkinoitava palvelu asiantuntijatieta ja asiakkaan tarpeiden tulkintaa soveltaen. Tuotteistamisessa onkin kyse juuri palvelutuotteen muokkaamisesta asiakkaan tarpeita vastaavaksi, ja sen toimittamisesta asiakkaalle markkinoinnin ja sisäisten valmistustoimien keinoin. (Tainio 2009, 57-58.)

Palvelutuote muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista, tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Palvelutuote vastaa kysymykseen: minkä asiakkaan ongelman palvelu poistaa? Palvelu rakentuu kerroksista, joita voidaan kuvata sipulimallin avulla. Palvelusipuli rakentuu kerros kerrokselta aina isommaksi ja upeammaksi. Sipulimallissa palvelu rakennetaan vaiheittain aloittaen ytimeästä. Sipulin ytimessä on peruspalvelu, joka

kertoo, minkä asiakkaan ongelman palvelu poistaa. (Raatikainen 2008, 67, 71.) Esimerkiksi kampaajalla asiakkaan ongelma voisi olla liian pitkät hiukset, johon ratkaisuna on hiusten leikkuu. Tässä työssä asiakkaan ongelma on esimerkiksi tarve saada tietää, ovatko asiat kunnossa ja kontrollit riittäviä, jolloin ratkaisuna on auditointi. Seuraavassa kuvassa on kuvattu palvelusipulin perusmalli.



Kuvio 2: Palvelusipuli (Raatikainen 2008, 69)

Palvelu voidaan tuottaa ja myös havaita monella eri tavalla. Palveluun liittyvät osatekijät kuten palveluprosessi, palvelulaitteet, henkilöstö, palveluaika, tuotemerkki, odotusaika ja Internet-sivut vaikuttavat havaittuun palveluun. Kaikesta tästä muodostuu palvelupaketti ja sen hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Lisäarvoa palvelutuotteelle saadaan muun muassa yrityskuvan/imagon, lisäpalveluiden, tietopalvelun, laadun, maksu- ja rahoitusmahdollisuuksien sekä takuun kautta. Markkinoinnillinen palvelu saadaan aikaan, kun palveluun lisätään muun muassa hinnoittelu, markkinointiviestintä ja brändin rakentaminen. (Raatikainen 2008, 65-69, 72.)

Myös Rissanen (2006, 21-22) kuvaa palvelutuotteen rakennetta kolmessa eri tasossa. Sisällä on aito ydintuote, jonka ympärille rakentuvat näkyvä, havaittava tai käytettävä tuote, jota kutsutaan usein ”muodolliseksi tuotteeksi”, sekä uloimpana laajennettu tuote. Ydintuote on se, minkä takia asiakas on lähtenyt etsimään ratkaisua ongelmaansa tai tilanteeseensa. Ratkaisuna tähän on joko tuote, palvelu tai näiden yhdistelmä, joka edesauttaa asiakkaan tilanteen hoitamista. Palvelutuotteen keskikerros on se osa, joka näkyy asiakkaalle. Tähän osaan kuuluvat muun muassa tavaramerkki, brändi, laatu, hinta, ominaisuudet, lisäpalvelut sekä palvelun

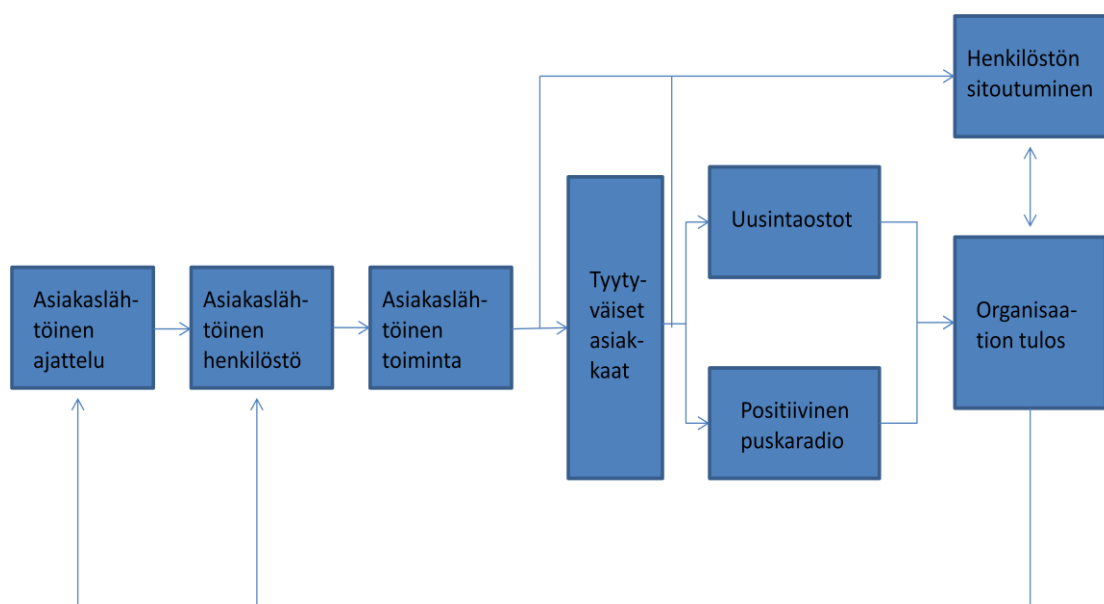
ympäristö. Laajennettu tuote puolestaan koostuu esimerkiksi jälkimarkkinoinnista, takuusta ja tuoteturvasta sekä palvelun toimituksesta asiakkaan käytettäväksi.

3.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöinen ajattelu perustuu asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Asiakslähtöisyyden keskeinen ominaisuus on lähteä liikkeelle aina kohderyhmän tarpeista. Sen sijaan, että mietittäisiin, mitä halutaan valmistaa tai myydä, on mietittävä, mitä asiakas haluaa tai saattaisi haluta ostaa. Ja voidakseen ottaa huomioon asiakkaan tarpeet, on ne tunnettava. Jatkuva kuuntelu asiakaskontaktitilanteissa on paras tapa saada tietoa asiakkaiden tarpeista. (Vuokko 1997, 13, 15, 17.)

Palvelualalla palvelutilanteilla on keskeinen rooli siinä, miten asiakas kokee henkilöstön suhtautumisen heihin. Näin ollen ihmiset ovat organisaatiolle hyvin tärkeitä kilpailukeinoja, ja asiakslähtöisessä ajattelussa kaiken onkin viestittävä siitä, että organisaatio välittää asiakkaistaan. Asiakslähtöisyys tarkoittaa myös sitä, että ymmärretään, etteivät kaikki asiakkaat ole samanlaisia, eikä heihin siis voi vaikuttaa samalla tavalla. Juuri sen vuoksi onkin oltava erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja ja vaikutuskeinoja. (Vuokko 1997, 19.)

Asiakslähtöisyyden tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Organisaatio voi määritellä itselleen tärkeimmät kohderyhmät, joita halutaan palvella erityisen hyvin. Nämä kohderyhmät ovat sellaisia, joiden kanssa suhteen luominen ja ylläpitäminen on erityisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan ole pelkkää yksipuolista asiakkaan tarpeiden huomioimista, vaan on ymmärrettävä tarpeita kokonaisvaltaisesti, niin asiakkaan kuin yrityksenkin kannalta. Tavoitteena on löytää kultainen keskitie asiakkaan ja yrityksen tarpeiden kuuntelun välille ja saada aikaan tuote, joka palvelee molempia. Mitä enemmän on kyse asiantuntijaorganisaatiosta, sitä enemmän on kuunneltava nimenomaan yrityksen tarpeita. (Vuokko 1997, 20, 23, 25.) Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu asiakslähtöisen ajattelun vaikutuksia.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen ajattelun vaikutukset (Vuokko 1997, 28)

Asiakaslähtöisyys kannattaa. On tutkittu, että se tuo yritykselle taloudellista etua: tyytyväinen asiakas tulee uudelleen ja tuo mukanaan myös muita asiakkaita. Näin ollen asiakaslähtöisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa myös organisaation tulokseen. Myös henkilöstön toiminnalla on vaikutusta, ja siksi asiakaslähtöisyyden tulisikin olla koko organisaation yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi vaaditaan yhteistyötä ja sitoutumista. Kun organisaatio tekee yhteistyötä, voi jokainen nähdä oman työnsä tuloksen myös organisaation kokonaistuloksessa. (Vuokko 1997, 28.)

Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (2003, 19, 21) puhuvat asiakaslähtöisyyden sijaan mieluummin asiakkuuslähtöisyydestä. Asiakkuudessa on kaksi osapuolta, ja asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä, jossa molemmat haluavat asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen. Ymmärtämällä, miten asiakkuudet muuttuvat arvokkaiksi, voidaan luoda vahvoja asiakkuuksia, jotka taas tuovat kilpailukykyä. Toisin sanoen siis asiakkuuden arvoa kehittämällä, yritys kehittää kilpailukykyään. Asiakkuuslähtöisen yrityksen liiketoiminta lähtee liikkeelle asiakkuudesta, jolloin asiakas ymmärretään subjektina, ja asiakkuudessa yhteisesti tapahtuvasta arvontuotannosta tulee objekti.

Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijät, saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto, muodostavat asiakkuuslähtöisyyden ulottuvuudet. Saavutettavuus merkitsee muutakin kuin puhelimeen vastaamista ja liikkeen aukioloaikoja. Se merkitsee myös yhteistyökykyisyyttä ja kykyä vastaanottaa virikkeitä asiakkailta ja ulkomaailmasta. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan jatkuvaa yhteydenpitoa niin nykyisiin kuin tuleviinkin potentiaaliin asiakkaisiin. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa ei koskaan pidä unohtaa, että asiakaskohtaaminen on aina ollut ja

tulee aina olemaan asiakkuuden ydinasia. Arvontuotanto puolestaan on kilpailuedun perusta, ja se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Välitön arvo on niitä tuotteita ja lupauksia, joita asiakas saa vastineeksi omista uhrauksistaan, ja välillinen arvo on yhteistä oppimista ja kehittymistä sekä tunnearvoa, kuten luottamusta. (Storbacka ym. 2003, 23-25.) Tässä työssä asiakaslähtöisyyttä ja asiakkuuslähtöisyyttä käytetään toistensa synonyymeinä.

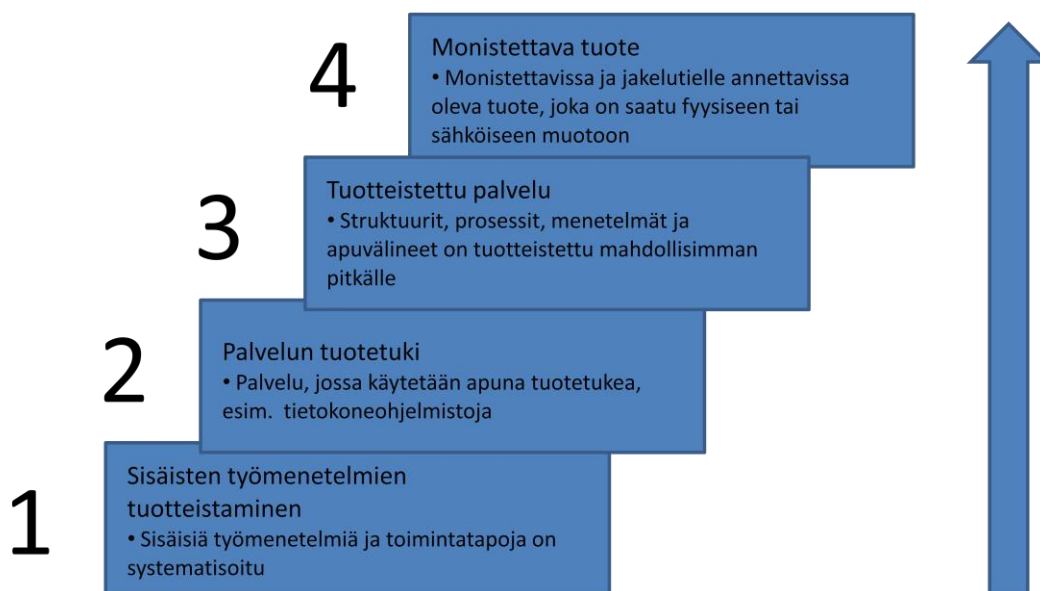
4 Tuotteistaminen

Sipilän (1999, 12-13) mukaan tuotteistaminen on tuote- ja tuotekehitysstrategian toteutusta käytännössä, ja varsinaisesta tuotteistuksesta voidaan puhua silloin, kun palveluista on kehitetty palvelukokonaisuuksia, joita voidaan joko tarjota sellaisenaan tai näitä perusmalleja räätälöimällä kehittää asiakaskohtaisia versioita. Raatikaisen (2008, 64, 71) mukaan palvelun tuotteistaminen on näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Tuotteistaminen on tuotekehittelyä, jossa taustalla on asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Hän mukaansa tuotteistaminen -käsitettä käytetään silloin, kun kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. Parantainen (2011, 11) määrittelee tuotteistamisen työnä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Fogelholmin (2009, 29) näkemyksen mukaan tuotteistamisen voidaan katsoa olevan eräänlainen tuoteidean kaupallistamisen esivaihe, jonka avulla varmistetaan tuotteen kaupallinen läpimurto. Yhtäkaikki ja Ropea (2006, 92) lainaten tuotteistaminen on palvelutarjonnan rakentamista sellaiseen muotoon, että asiakas täysin abstraktiksi kokeemaansa palvelua ostaessaan tietää palvelun sisällön.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksessa on kyse asiakkaalle tarjottavien palvelujen määrittelystä, suunnittelusta, kehittämisestä, kuvaamisesta ja tuottamisesta niin, että asiakashyödyt maksimoidaan ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Kuitenkin asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on enemmänkin työprosessien, menetelmien ja tuotepuitteiden kuin ydinasiasällön tuotteistamista. Keskeisinä tavoitteina tuotteistamisessa on asiakashyötyjen sekä oman työn vaikuttavuuden lisääminen. (Sipilä 1999, 12, 47.) Lisäksi tuotteistamisen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on palvelun katteen kasvattaminen, yhtäaikaisesti tuottoja lisäämällä ja kuluja pienentämällä (Parantainen 2011, 37).

Tuotteistettua palvelua voidaan monistaa ja haluttaessa myös sen omistus- tai käyttöoikeus voitaisiin myydä edelleen (Sipilä 1999, 13). Hyvin tuotteistettu palvelu on sellainen, että alan ammattihenkilö, joka ei ole kyseisestä palvelusta ikinä kuullutkaan, voi parin viikon jälkeen alkaa tuottaa sitä samalla tavalla kuin palvelun tuotteistanut asiantuntija. Tällaista palvelua voidaan kutsua palvelutuotteeksi. Dokumentointi on suuressa osassa tuotteistamista ja samalla myös edellytys sille, että palvelutuotetta voidaan monistaa. (Parantainen 2011, 12.) Palvelun luonne ratkaisee sen, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja voidaan edetä. Tuot-

teistus voi olla eriasteista, ja se voi myös edetä vaiheittain. (Sipilä 1999, 12-13.) Tuotteistuksen asteet käyvät ilmi seuraavasta kuvasta.



Kuvio 4: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13)

Tuoteajattelusta ja tuotteistamisesta hyötyvät niin asiakas kuin yritysikin. Jos asiantuntijaorganisaatiosta puuttuu tuoteajattelu, on seurauksena usein toiminnan paikallaan junaaminen, sillä saman asian tekeminen uudelleen ja uudelleen ei ole kovinkaan luovaa ja innovatiivista. Myös asiakkaan on helpompi tunnistaa tuotteistettuja palveluja tarjonnasta, ja näin ollen sellaisiin on nopeampi ja helpompi perehtyä ja tarttua. (Sipilä 1999, 15,19, 23.) Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan valintaa ja ostopäätöksen tekoa, mikä tukee hyvin myös tämän työn tavoitetta, palvelujen tuomista asiakkaalle helpommin lähestyttäväksi.

Palvelujen tuotteistaminen selkiinnyttää strategioita ja toimintatapoja, koska on päätettävä, mitä osaamista kehitetään ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tuotteistaminen vaatii suunnitelmallista toimintaa ja resurssien keskittämistä strategisiin asioihin, jolloin yrityksen mahdollisuudet markkinoilla paranevat. Myös asiakas valitsee mieluummin tuotteistetun palvelun, koska sen asiakashyödyt ja luotettavuus ovat paremmat kuin tuotteistamattoman palvelun. (Sipilä 1999, 20-21.) Parantainen (2011, 38) näkee asian näin: hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa.

Tuotteistusta harjoittavan yrityksen kannattavuus paranee, koska palveluista voidaan pyytää korkeampaa hintaa ja toisaalta taas palvelujen tuottamiskustannukset pienenevät. Palvelujen tuotteistaminen tuo mukanaan laatua ja tehokkuutta ja helpottaa markkinointia, jolloin myös

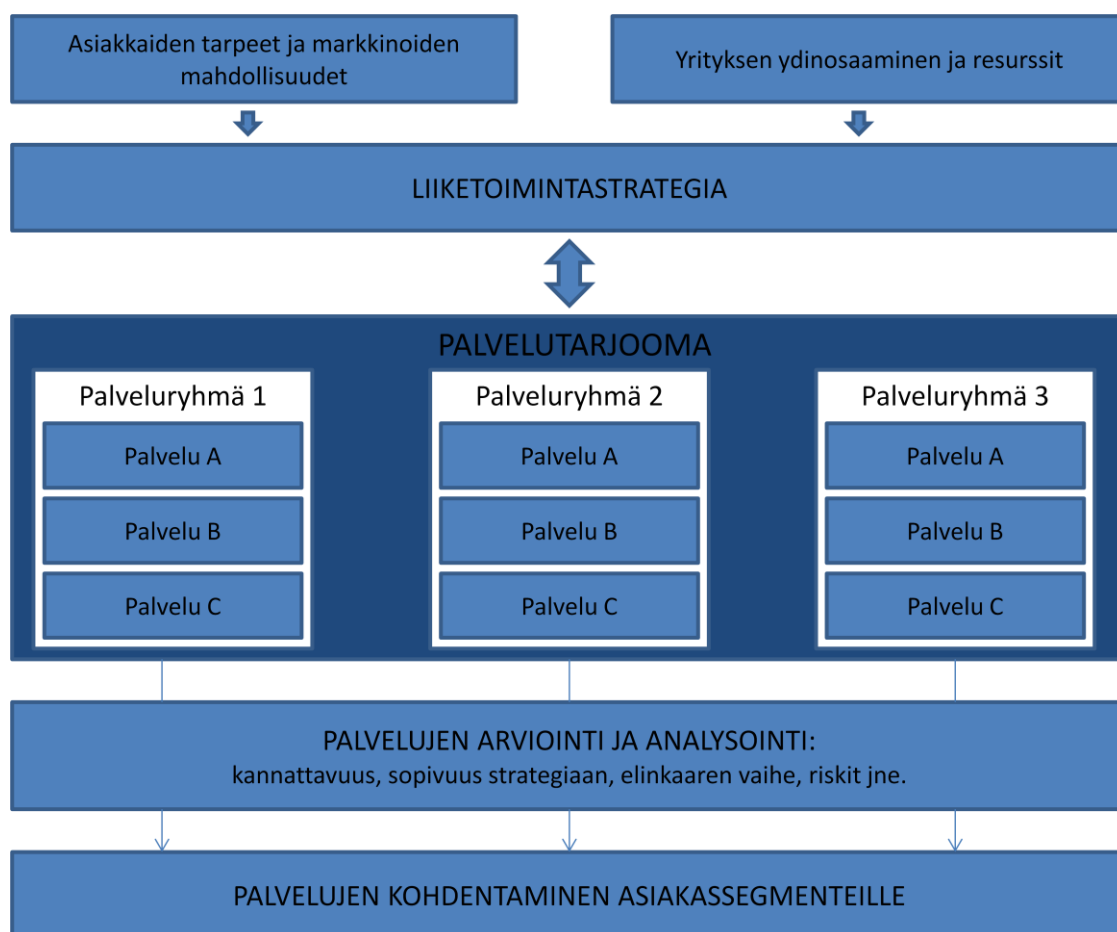
yrityksen maine ja kannattavuus paranevat. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat pienemmät, koska palvelua ei tarvitse suunnitella aina alusta asti vaan voidaan hyödyntää jo olemassa olevia mallikappaleita, joista sitten räätälöidään asiakkaalle sopiva sisältö. Kaikkia tuotteita ei kuitenkaan kannata lähteä tuotteistamaan samaan aikaan, vaan hyvä tavoite voi olla esimerkiksi tuotteistaa yksi tuote aina puolivuositain. (Sipilä 1999, 17, 21-23, 111.)

Asiantuntijapalveluissa ratkaisujen tulisi aina olla asiakaslähtöisiä, mikä onkin otettava huomioon, kun mietitään, miten ja mitä osia asiantuntijapalveluista voidaan tuotteistaa. Toisaalta taas nimenomaan tuotteistaminen mahdollistaa laadukkaammat ja asiakaslähtöisemmät palvelut, koska asiantuntijapalveluita tuotteistamalla luodaan puitteet ja raamit työmenetelmille tai -prosesseille, joista sitten yksityiskohtaisesti räätälöidään jokaisen asiakkaan tarpeita vastaavia kokonaisuuksia. Tuotteistaminen parantaa palvelujen laatua muun muassa siksi, että palveluja tuotteistamalla toiminta systematisoituu, suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet täsmentyvät ja asiakkaiden odotukset selkiytyvät. (Sipilä 1999, 16-17, 19.) Asiantuntijapalvelujen tuotteistus mahdollistaa entistä asiakaslähtöisemmät palvelut, mikä perustelee hyvin tämän työn asiakaslähtöisyyden näkökulmaa.

4.1 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessissa on mukana useita erilaista osaamista omaavia toimijoita. Tuotteistuksen onnistumisessa keskeistä onkin kaikkien toimijoiden osaamisen hyödyntäminen ja yhdistäminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Tiensuu 2005, 62.) Sipilä (1999, 117) kirjoittaa, että erittäin hyviä tuloksia on saatu aikaan, kun tuotteistustyö on tehty kahden henkilön voimin niin, että tuotteistustyön tekevät muut henkilöt luonnollisestikin yhdessä asioiden syvimmän osaajan kanssa. Tässä työssä tuotteistustyö tehtiin siten, että opinnäytetyöntekijä vastasi tuotteistusosaamisesta, ja Claritasin edustaja toimi auditoinnin asiantuntijana.

Jaakkolan, Oravan & Varjosen (2009, 7) mukaan palvelujen kehittämishankkeet lähtevät liikkeelle palvelutarjooman eli yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuuden määrittämisestä. On siis mietittävä, mitä palveluja tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Usein palvelutarjoomaa on hyödyllistä kuvata asiakkaan näkökulmasta, koska kun se on rakennettu asiakashyötyjen eikä yrityksen omien prosessien mukaan, on siitä helpompi kertoa asiakkaalle. Palvelutarjooman osuutta palvelutoiminnassa havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5: Palvelutarjooma (Jaakkola ym. 2009, 9)

Palvelutarjoomaa on syytä arvioida säännöllisin väliajoin, sillä sen tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana sekä niitä ennakkoiden. Joskus arvioinnin tuloksena voidaan havaita tarve laajentaa palvelutarjoomaa myös kehittämällä täysin uusia palveluita. Uusia palveluideoita syntyy jatkuvasti normaalissa liiketoiminnassa. Idea voi tulla esimerkiksi henkilöstöltä, asiakkailta, kilpailijoilta tai kumppaneilta. Uutta palveluideaa kannattaa kuitenkin arvioida kriittisesti ottaen huomioon sen kannattavuus, markkinapotentiaali, sopivuus yrityksen strategiaan sekä vaatimukset, joita kehittämistyö edellyttää. (Jaakkola ym. 2009, 7-10.) Claritasin tarjoamat palvelut liittyvät koulutukseen, konsultointiin ja arviointiin, ja tässä hankkeessa tuotteistettu auditointipalvelu on yksi arvioinnin muoto. Kohdeyrityksen palvelutarjoomaa on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1.

Varsinainen palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien, sisällön, käyttötarkoituksen ja toteutuksen, määrittelystä. Tämän jälkeen vuorossa on palvelun vakiointi eli palvelun tai palveluprosessin osien monistettavuuden tai toistettavuuden kehittäminen. Tällöin palvelun tuottamisesta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 11, 19.)

Myös palvelun konkretisointi on tärkeä osa tuotteistamista. Sillä tarkoitetaan keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakasrajapinnassa joidenkin näkyvien todisteiden avulla. Tämä helpottaa asiakasta arvioimaan palvelun sisältöä ja laatua ja näin ollen helpottaa myös asiakkaan ostopäätöksen tekoa. Muun muassa erilaiset työnäytteet ja referenssit konkretisoivat hyvin aineetonta palvelua asiakkaan silmissä. Myös palvelun hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä, koska voidaan kertoa, mitä asiakas saa ja mitä se maksaa. (Jaakkola ym. 2009, 27-29.) Seuraava kuva konkretisoi Jaakkolan ym. (2009) tuotteistusprosessin kulkua.

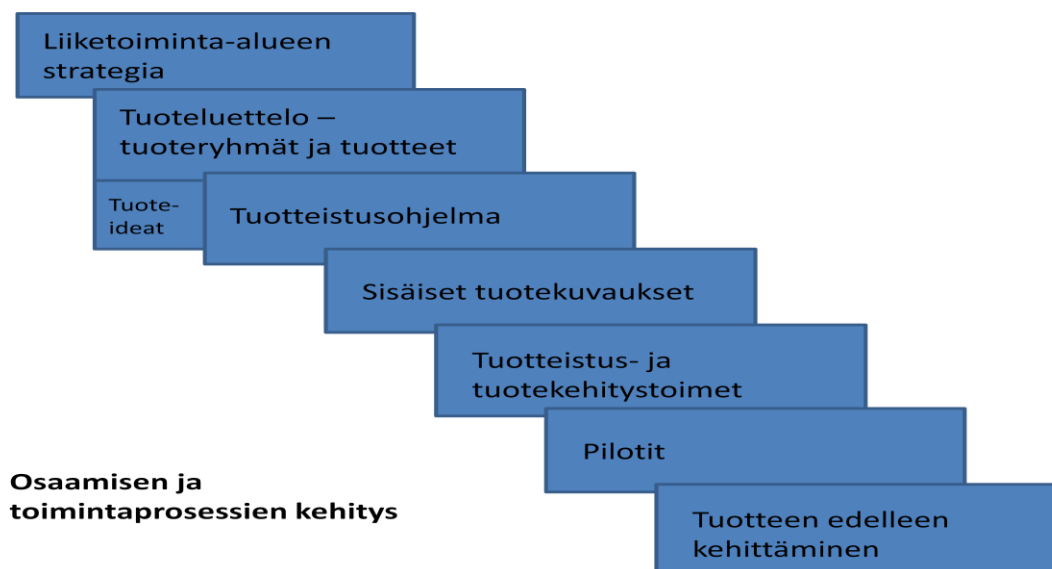


Kuvio 6: Tekesin tuotteistusprosessi

Kuten yllä olevasta kuvasta käy ilmi, myös palvelun onnistumisen seuranta ja mittaaminen kuuluvat palvelun kehittämisprosessiin. Esimerkiksi palvelun laatuvaihtelut, tuottavuus ja kannattavuus ovat näkökulmia, joilla yritys voi mitata projektin onnistumista. Palvelujen kehittämisprojekti ei kuitenkaan pääty onnistuneeseen mittaamiseen, vaan palvelutarjooman kriittistä arviointia ja kehittämistä tulisi tehdä jatkuvasti. Juuri jatkuva ja aktiivinen seuranta tekevät yrityksestä ennakoivan ja asiakaslähtöisen, ja sen seurauksena voidaan käynnistää uusia kehittämishankkeita. (Jaakkola ym. 2009, 33, 39.) Palvelun kehittämisen haastavin osa on sisäinen markkinointi, sillä vasta sen aikana hyvästä ideasta jalostuu myyntikelpoinen palvelutuote (Apunen 2011, 25).

Sipilän (1999, 34-35, 124) mukaan tuotteistusprosessi sisältää minimissään seuraavat vaiheet: tuotevalikoiman analysointi ja suunnittelu, tuoteluettelon laatiminen, tuotteistusohjelman täsmentäminen, tuotteistussuunnitelman laatiminen sekä hinnoittelustrategian laatiminen. Hänen mukaansa tuotteistusta kannattaa ajatella tuotekehitysprosessin olennaisena osana tai jopa sen synonyyminä. Tuotekehityksen on pohjaututtava yrityksen liiketoimintaan ja usein onkin mietittävä koko liiketoiminnan strategiaa: mitä palveluja halutaan ja kannattaa tuottaa

ja kenelle. On siis tarkistettava tuotestrategia ja mietittävä, tarvitaanko joitain uusia tuotteideoita. Tuotestrategian laatimisen päämääränä on saada aikaan tavoitteellinen tuoteluettelo, ja vasta tämän jälkeen voidaan laatia tuotteistusohjelma ja ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä tuotteita. Kuviossa 7 on havainnollistettu Sipilän näkemystä tuotteistusprosessin kulkusta.



Kuvio 7: Sipilän tuotteistusprosessi (Sipilä 1999, 37)

Tuotteistustyössä apuvälineenä käytetään sisäisiä tuotekuvauksia, joissa kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Kuvaus on niin laaja ja yksityiskohtainen, että se sisältää kaiken aineiston, jota tuote-esitteeseen tarvitaan. Tuotekuvauksen tulisi myös aina sisältää toimenpidesuunnitelma tarvittavista tuotekehitystoimista. (Sipilä 1999, 35-36.)

Sipilän (1999, 37-38) mukaan hyvät tuoteideat ja tuotteet kehittyvät tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, minkä vuoksi myös heitä kannattaa kuunnella. Asiakkaiden ratkaisemattomat kysymykset ovat aina mahdollisuus uudelle tuotteelle tai tuotteen osalle. Sen vuoksi asiakkaat kannattaa ottaa mukaan kehitykseen erilaisten pilottihankkeiden kautta. Perustuotekehityksen jälkeen ja omien ideoiden ja asiakkailta tulevan palautteen perusteella voidaan aloittaa tuotteen edelleen kehittäminen. Myös Vuokon (1997, 24) mukaan asiakaslähtöisyyden on näytävä tuotekehityksessä, ja näin ollen siinä on otettava huomioon mahdollinen asiakkailta saatu palaute.

Tässä työssä tuotteistusprosessin kulku rakennettiin taulukoiden muotoon neljän eri lähdetöksen näkökulmasta; Tekesin (2009), Parantaisen (2011), Sipilän (1999) ja ITILin (2007). Taulukot löytyvät liitteestä 1. Nämä teokset valittiin syystä, että haluttiin koota eri kirjoittajien

näkemyksiä ja näin perustellen luoda käsitys tämän työn tuotteistusprosessin kulusta. Taulukoissa edettiin tuotteistuksen osalta laajimmasta kohti pienempää ja tarkempaa. Jaakkola, Orava ja Varjonen ovat Tekesin toimeksiannosta toteuttaneet yritysshaastatteluihin pohjautuvan tutkimuksen ja laatineet sen pohjalta oppaan palvelujen tuotteistamiseksi. Tekes puolestaan on tutkimus- ja kehitystyön sekä innovaatiotoiminnan asiantuntija. Parantainen on kotimaan tunnetuin ja tunnustetuin tuotteistaja ja tuotteistuksen asiantuntija. Sipilä valittiin siksi, että hän on ainoana kotimaisista keskittynyt nimenomaan asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen. ITIL on otettu mukaan, koska tässä työssä tuotteistettava palvelu on tietotekniikan alueelta, ja ITIListä on vuosien saatossa tullut maailmanlaajuinen malli IT-toimialan palvelujen rakentamisesta ja tuottamisesta.

Taulukot jäseneltiin ohjelmistotuotannon kehitysprosessin vaihejakoa mukaillen (Haikala & Märijärvi 2004, 35-41), eivätkä siitä syystä edenneet minkään yksittäisen kirjoittajan esittämän tuotteistusprosessin mukaisesti. Kehitysprosessin vaiheina olivat esitutkimus (koko palvelutarjooman kehittäminen), määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto (yksittäisen palvelun tuotteistaminen) sekä ylläpito ja kehittäminen (tuotteistetun palvelun toimitaminen). Jokainen vaihe koottiin rinnastaen eri kirjoittajien näkemykset ja loppuun koottiin kyseisessä vaiheessa syntyvät tuotokset.

Haikalan ja Märijärven (2004, 35-41) mukaan esitutkimuksen tehtävänä on asettaa yleiset vaatimukset ja vastata kysymykseen, miksi jokin asia tulisi tehdä tai miksi sitä ei kannata tehdä. Esitutkimus on siinä mielessä tärkein vaihe, että vääristä lähtökohdista ei voi päätyä hyvään lopputulokseen. Määrittelyvaiheessa asiakasvaatimuksia analysoidaan, ja niistä johdetaan muun muassa tarvittavat toiminnalliset ja ei-toiminnalliset ominaisuudet, vaatimukset ja rajoitukset. Suunnitteluvaiheessa määrittelyn kuvaamien toimintojen toteutus suunnitellaan. Koska tässä työssä on tietyllä tavalla kyse palvelukuvausten laatimisesta, merkitsee suunnittelutyön kuvaaminen samalla toteutusta, ja siksi nämä vaiheet on tässä tapauksessa yhdistetty. Testauksen tarkoituksena on löytää mahdollisia virheitä ja puutteita. Korjausten ja hyväksymisen jälkeen tuotokset voidaan ottaa käyttöön. Ylläpito- ja kehitysvaiheessa tehdään tarvittavat muutokset ja lisäykset muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Hyvätkään palvelukuvaukset eivät kuitenkaan välttämättä ole keskenään samankaltaisia. Palvelujen kehittämisessä on syytä ottaa huomioon alan omia erityispiirteitä ja -tarpeita. Esimerkiksi Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA suosittelee tietotekniikkapalvelujen palvelukuvauksiin sisällytettävän tyyppillisten asioiden lisäksi muun muassa palvelun tavoitteet, palvelun mittarit, palvelutasot ja poikkeamien käsittely sekä palvelun lopettaminen. (JHS 171 2009, 3-6.)

4.2 Tuotteistuksen tuotokset

Edellisessä kappaleessa käsitellyssä tuotteistusprosessin kulussa syntyi joukko tärkeitä tuotoksia: liiketoimintastrategia, tuotekehitysstrategia, palvelutarjooma (tuoteluettelo), tuotteistusohjelma, palvelun vaatimusmäärittely, palvelun sisäinen tuotekuvaus, palveluprosessin kuvaus, palvelun nimi, palvelun ulkoinen tuotekuvaus (esite ja esitysmateriaali), kokemus- ja palautekooste, palvelun hinta, mittaustulokset, palveluraportti, jatkuvasti kehittyvä palvelu ja ylläpidetty dokumentaatio sekä tuotekäsikirja. Nämä tuotteistukseen liittyvät tuotokset koottiin taulukoihin, joihin koottiin myös eri kirjoittajien näkemyksiä siitä, mitä kukin tuotos heidän näkökulmastaan tarkoittaa, tai miten he sitä teoksissaan käsittelevät. Tuotteistuksen tuotokset löytyvät liitteestä 2.

Myös nämä taulukot ryhmiteltiin kolmeen osaan: koko palvelutarjooman kehittäminen, yksittäisen palvelun tuotteistaminen ja tuotteistetun palvelun toimittaminen. Teoria rakentui taulukoiden avulla, ja luotettavuus syntyi sisällönanalyysin, eli yhtäläisyyksien ja eroavuuksien etsimisen, kautta. Koska tässä työssä keskitytään yksittäisen palvelun tuotteistamiseen, on seuraavassa tarkasteltu tarkemmin määrittelyn, suunnittelun ja toteutuksen osalta siihen liittyviä tuotoksia, palvelun vaatimusmäärittelyä, palvelun sisäistä tuotekuvausta, palveluprosessin kuvausta, palvelun nimeämistä sekä palvelun ulkoista tuotekuvausta.

4.2.1 Palvelun vaatimusmäärittely

Varsinainen palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. On tärkeää tietää, mitä asiakas tavoittelee palvelun avulla ja suunnitella palvelun sisältö ja toteutustapa sitä vastaavaksi. Usein myös määritellään asiakaslähtöinen palvelulupaus, jossa annetaan lupaus siitä, miten palvelu tuotetaan ja toimitetaan niin, että asiakas saa tarvitsemansa hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun, joka on palvelun olemassaolon syy ja perusta, sekä sen lisäksi tarjottaviin tuki- ja lisäpalveluihin. Tukipalvelut ovat palvelun käytettävyyden kannalta välttämättömiä oheispalveluja, kuten laskutusta tai yhteydenpitoa asiakkaan kanssa, ja lisäpalvelut ovat asiakkaalle annettavia tai myytäviä lisäetuja, kuten media- tai verkkopalveluja. Lisäpalvelut ovat keino erottautua kilpailijoista, ja usein juuri ne nostavatkin palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Muun muassa tästä syystä niiden merkitystä ei missään nimessä pidä vähätellä. Koko tätä ydinpalvelun ja tuki- ja lisäpalveluiden yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi. (Jaakkola ym. 2009, 11-12.)

Parantaisen (2011, 197, 199-200) mukaan palvelun vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on löytää, priorisoida ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet, ja sitä voidaan pitää koko kehityshankkeen

kivijalkana. Usein vaatimusmäärittely näyttää ulospäin itsestäänselvyyksien luettelolta, mutta sen ei kannata antaa hämätä. Huolella laadittu vaatimusmäärittely tuo yritykselle lukuisia hyötyjä: se varmistaa, että tulos vastaa asiakkaan todellista tarvetta, sen perusteella voidaan määrittellä palvelutuotteen ominaisuudet ja tuotantokustannukset ja sen valmistuttua useat rinnakkaiset osaprojektit voidaan käynnistää yhtäaikaaisesti ja näin tiivistää aikataulua. Vaatimusmäärittelyn aikana priorisoidaan palvelun ominaisuudet, ja hyvin laadittuna se säästää kuluja, tuottaa palvelumittarit itsestään sekä toimii testausvaiheen perustana.

Parantainen (2011, 204-210, 217, 220) korostaa, että palvelun vaatimukset ja ratkaisut on muistettava pitää erillään toisistaan. Hyvä vaatimusmäärittely rajautuu ainoastaan vaatimukseen, ja käytännössä se sisältää kuvauksen siitä, millainen on onnistunut palvelutoimitus. On siis dokumentoitava, mitä palvelun pitäisi saada aikaan, eikä niinkään sitä, miten palvelun tulisi toimia. Johtajan tai esimiehen on kirjattava palvelun reunaehdot, jonka perusteella siten laaditaan sellainen palveluformaatti, että kirjatut vaatimukset toteutuvat. Hyviä vaatimuksia vaatimusmäärittelyyn löytyy muun muassa oman ja kilpailevien yritysten strategioista sekä asiakkailta saaduista ideoista. Hyvä tapa laatia vaatimusmäärittely on jakaa se kolmeen vaiheeseen: palvelun reunaehtojen kirjaaminen, palvelun käsikirjoituksen laatiminen ja vaatimusten tarkentaminen käsikirjoituksen avulla. Lisäksi vaatimukset kannattaa tietenkin järjestää vielä tärkeysjärjestykseen etenkin, jos niitä kertyy paljon.

Palvelua suunniteltaessa on huomioitava asiakkaiden odotukset ja oman liiketoiminnan tarpeet. Tärkeintä on suunnitella uudet tai muuttuneet palvelut siten, että ne voidaan ottaa käyttöön laadukkaasti ja kustannustehokkaasti balansoimalla palvelun toiminnallisuus, resurssit ja aika. Lisäksi on mietittävä palvelun toimitusstrategiaa. Suunnitteluvaihe käsittää viisi näkökulmaa: 1) palveluratkaisujen suunnittelu, kuten toiminnalliset vaatimukset, resurssit ja kapasiteetti, 2) palveluportfolion suunnittelu, pitäen sisällään palvelun elinkaaren vaiheen vaatimusten määrittelystä palveluiden käytöstä poistamiseen asti, 3) hallinnollisen ja teknisen arkkitehtuurin suunnittelu, 4) prosessien suunnittelu sekä 5) mittausjärjestelmien ja mittareiden suunnittelu, joiden kohteena voi olla kehitys, tavoitteiden saavuttaminen, vaikuttavuus tai prosessin tehokkuus. (Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007, 69-75; Wakaru 2012, Palvelusuunnittelu.)

Palvelun vaatimukset koostuvat toiminnallisista vaatimuksista, hallinta- ja toimitusvaatimuksista eli ns. laadullisista vaatimuksista, kuten hallittavuus, tehokkuus, vaikuttavuus, saatavuus ja luotettavuus, kapasiteetti ja suorituskyky, turvallisuus, asennus, jatkuvuus, valvottavuus, ylläpidettävyyys, operoitavuus, mitattavuus ja raportoitavuus, sekä käytettävyyksivaatimuksista, kuten käyttäjystävällisyys ja käyttäjäytyytyväisyys. Palvelun vaatimusten dokumentointi on koko prosessin ydin. (Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007, 79-81.) ITIL (2007, 81) painottaa vaatimusten SMART-ominaisuuksia (specific, measureable, achievable,

ble, realistic, timely), ja sen mukaan kaikki käyttäjiltä tulevat vaatimukset on otettava huomioon, varmistaen etteivät ne ole ristiriidassa muiden vaatimusten kanssa.

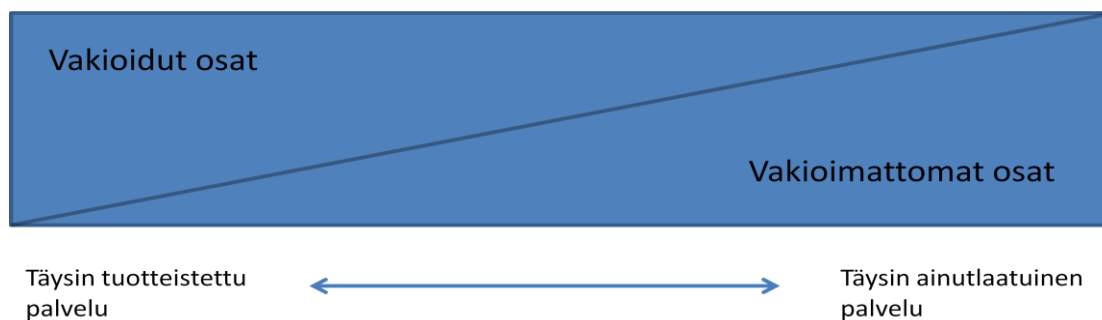
4.2.2 Palvelun sisäinen tuotekuvaus

Palvelun sisäinen tuotekuvaus laaditaan ensisijaisesti itselle, yrityksen omaan käyttöön. Sisäinen tuotekuvaus on yksityiskohtaista tuotesuunnittelua, joka kuvaa palvelun ominaisuuksia aina sen nimestä ja yleiskuvauksesta alkaen. Sisäisessä tuotekuvauksessa kuvataan tuotteen nimi, käyttötarkoitus ja asiakashyödyt. On siis mietittävä, mitä tuote lupaa yksittäiselle asiakkaalle, ja mitkä ovat sen parhaat myyntiargumentit. Lisäksi on otettava huomioon tuotteen markkinat ja kilpailijat ja arvioitava sen sopivuutta organisaation strategiaan koko tuotevalikoiman kannalta. Sisäisen tuotekuvauksen ydinkohta on osuus, jossa kuvataan itse tuote esimerkiksi palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona. Kaaviossa voidaan kuvata myös asiakkaan ja mahdollisten muiden toimittajien osuudet. Useimmiten tuotekuvaus on maksimimalli tuotteesta, josta tehdään asiakaskohtaisia versioita. (Sipilä 1999, 74-75, 78.)

Sipilän (1999, 76) mukaan sisäisessä tuotekuvauksessa on syytä konkretisoida tuotetta muun muassa esitepohjien, kuvien ja esimerkkien avulla sekä mainita referenssejä, joita voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Myös hinnoitteluperusteet tai hinnoittelujärjestelmä on hyvä kuvata tuotekuvauksessa. Sipilä suosittelee teoksessaan kiinteää hinnoittelua ja myös Parantainen (2012) korosti seminaarissaan kiinteän hinnan kannattavuutta.

Tuotekuvausvaiheessa on hyvä miettiä tuotteen toimitusaikaa tai toimitusaikahaarukkaa, joka voidaan sitoa esimerkiksi siihen, kun asiakas on hoitanut oman osuutensa. Lisäksi nimetään vastuuhenkilöt ja selkeät vastualueet jokaiselle. Jo sisäisessä tuotekuvauksessa on syytä miettiä tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimia sekä vaikutuksia toimintaprosesseihin. (Sipilä 1999, 76-77.)

Kun palvelun tai palveluprosessin osia vakioidaan eli niistä kehitetään monistettavia tai toistettavia, tulee palvelutuotannosta tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Lisäksi palvelun laatu paranee ja henkilösidonaisuus vähenee. Palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, mihin asteeseen palvelu on kannattavaa tuotteistaa. Olen- naista on sopeuttaa vakiointi optimaaliselle tasolle. (Jaakkola ym. 2009, 19-21.)



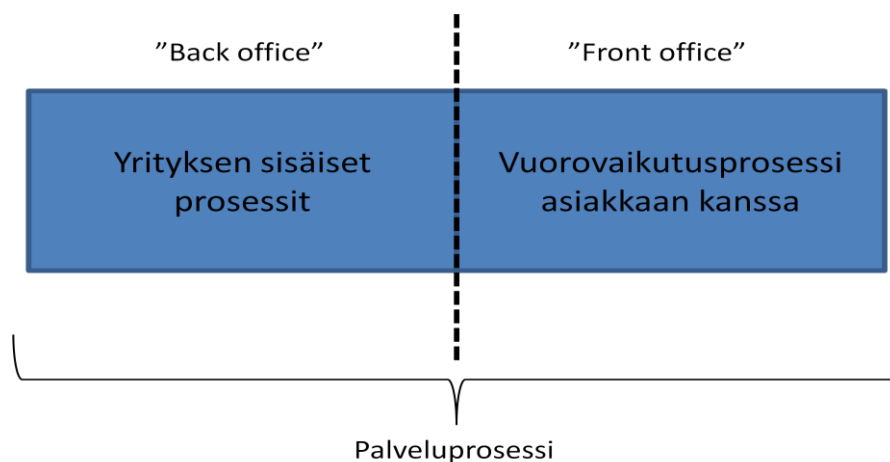
Kuvio 8: Palvelun vakiointi (Jaakkola ym. 2009, 19)

Edellisessä kuviossa on havainnollistettu palvelun vakioitujen osien ja tuotteistamisen asteita. Vakioiduista osista koostuvan palvelun voi jakaa moduuleihin, joista asiakas voi koota oman pakettinsa. Yritys voi tarjota palvelun perusmallia, jota asiakas saa täydentää valitsemillaan lisäpalveluilla tai koota moduulit samaan pakettiin, josta asiakas voi karsia tarpeettomat osat pois. Usein asiakkaat arvostavat räätälöityä palvelua, mutta toisaalta he myös arvostavat sitä, että aikaisempaa työtä voidaan hyödyntää heidän ongelmiansa ratkaisussa. Vakioidut menetelmät ja toimintatavat viestivät asiantuntemuksesta ja kokemuksesta, eikä osittainen palvelun vakiointi sulje pois räätälöinnin mahdollisuutta. (Jaakkola ym. 2009, 19-20.)

ITIL (2007, 193) kirjoittaa sisäisen tuotekuvauksen kohdalla palveluportfoliosta. Se koostuu kolmesta osasta: palveluluettelo, eli kuvaus saatavissa olevista palveluista, palvelukehityspotki, eli harkittavana tai kehitteillä olevat palvelut sekä käytöstä poistetut tai poistuvat palvelut. Palveluportfolion hallinta on jatkuva prosessi, jossa palvelu kasvaa asiakasvaatimuksista kehitykseen, rakentamiseen ja palvelun toimitukseen asti. (Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007, 193; Wakaru 2012, Palveluportfolion hallinta.)

4.2.3 Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja, joista osa näkyy asiakkaalle ja osa tapahtuu yrityksen sisällä (kuva alla). Hyvä tapa aloittaa palveluprosessin määrittely, on kuvata palvelun toteutusvaiheet sekä niihin osallistuvat tahot mahdollisimman tarkasti. Kun tiedetään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan, voidaan toiminnan suunnittelua ja aikataulutusta tehostaa. (Jaakkola ym. 2009, 15-16.)



Kuvio 9: Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15)

Yksinkertaisimmillaan palveluprosessi voidaan kuvata toimintakaaviona, josta käy ilmi palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja tahot, jotka ko. vaiheeseen osallistuvat. Toinen tapa kuvata palveluprosessia on kuvata työvaiheet, niiden kestot, osallistujat, suorituspaikka, tarvittavat resurssit ja kriittiset kohdat. Palveluprosessiin liittyen on hyvä miettiä myös työvaiheiden järjestystä, palvelun saatavuutta ja toimitusaikaa, palvelun toteuttamista ja toimittamisen mahdollisuuksia sekä sitä, että jokaiseen vaiheeseen liittyisi joitakin suunniteltuja omaleimaisia ratkaisuja. (Jaakkola ym. 2009, 15-16.)

Myös Sipilän (1999, 71-72) mukaan palveluprosessissa on oltava riittävästi omaleimaisuutta ja innovatiivisuutta ja sen on erotuttava kilpailijoiden tuotteista. Asiantuntijapalveluissa tuote on hyvä kuvata prosessina tai toimintakaaviona, josta käy ilmi prosessin vaiheet ja niiden liitännäisyydet toisiinsa. Kuvaan voidaan yhdistää myös osuudet, jotka odotetaan asiakkaan tai jonkin kolmannen osapuolen tekevän. Parantaisen (2011, 221-222) mukaan jokaisella palvelun tuotantoon osallistuvalla on oltava omat työohjeet siitä, mitä tehdä missäkin palvelutoimituksen vaiheessa. Ensin on kuitenkin kuvattava palvelun rakenne yleisesti, eikä ole lainkaan pahitteeksi, vaikka jokainen tutustuisi lyhyesti myös muiden vaiheiden työohjeisiin.

4.2.4 Palvelun nimi

Asiantuntijatuotteissa on kiinnitetty usein aivan liian vähän huomiota tuotenimeen, vaikka todellisuudessa se on olennainen osa koko tuotetta. Hyvä tuotenimi on lyhyt, rekisteröitävissä ja eri kielialoille soveltuva. Siinä otetaan myös huomioon tuoteperheen mahdollisuus heti alusta alkaen. Tuotenimi voi esimerkiksi olla sellainen, että siihen on helppo liittää jatko-osia, ja usein se on esimerkiksi yhdistelmä merkkiä ja asiasisältöä kuvaavaa tuotenimeä. Myös kehittäjän nimi voidaan liittää tuotenimeen. (Sipilä 1999, 94-95.)

Parantaisen (2011, 177) mukaan tuotenimen suunnitteluprosessi etenee seuraavasti: hyvien nimiehdokkaiden etsiminen, kelvottomien ehdokkaiden pois karsiminen ja jäljelle jääneistä parhaan valitseminen. Sipilän (1999, 94-96) mukaan tuotenimen kehittämisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi seuraavaa listaa: tuotteen kutsumanimen selvittäminen, vaihtoehtojen kehittäminen, käyttämisen helppouden arviointi, tuotenimen testaaminen, nimen ”vapauden” ja rekisteröintikelpoisuuden varmistaminen sekä logomallin kehittäminen. Nimen merkitystä ei pidä vähätellä, vaan sitä kannattaa rakentaa systemaattisesti tavoitteena merkkituotteen asema. Asiantuntijapalveluissa tuotenimi on sitä tärkeämpi, mitä abstraktimpi itse tuote on.

Suurin osa tuotenimistä kuuluu johonkin viiteen seuraavasta ryhmästä: 1) joko suoraan tai jotain kautta johdettu yrittäjän nimi 2) nimi on alkujaankin nimi tai esimerkiksi paikkakunta 3) nimi tarkoittaa jotain 4) nimi on täysin keksitty tai 5) nimi on väännös jostain kantasana-
sta. Näiden lisäksi nimi voi tietenkin olla kahden tai useamman ryhmän yhdistelmä tai välimuoto. Usein nimen suunnittelu kannattaa aloittaa neljännestä ryhmästä, eli osittain tai kokonaan keksitystä nimestä. Tämä ryhmä antaa eniten vapauksia, koska nimen kehittäjä voi itse vaikuttaa siihen, millaisia mielikuvia nimeen halutaan liittää. Lisäksi keksitty nimi on todennäköisesti helpoin saada rekisteröidyksi omaksi. (Parantainen 2007, 10-12.)

Hyvällä tuotenimellä on tunnistettavia ominaisuuksia, joista yksikään ei sinällään ole mitenkään ehdottoman pakollinen. Yleisesti kuitenkin hyvä nimi on lyhyt, synnyttää myönteisiä mielikuvia ja personoi. Lyhyt nimi on helppo muistaa, eikä siitä keksitä niin helposti lempinimiä tai lyhennyksiä. Yrityksen omistajan nimi tuotteella tai yrityksellä on persoonallinen ja luotettava viesti yrityksestä ja luo mielikuvan, että yrittäjä henkilökohtaisesti vastaa yhtiön toiminnasta asiakkaalle. Hyvä nimi yhdistää tuotteen ja yrityksen, sillä asiakkailla on taipumus muistaa tuotenimet paremmin kuin yritysten nimet. Hyvä nimi on lisäksi sopivasti yllättävä, ja siinä on särmää ja rytmiä. Nimen ollessa aakkosten alkupäässä se jää todennäköisemmin mieleen kuin loppupäässä ollessa, koska esimerkiksi luetteloja ym. selatessa ihmisillä on tapana aloittaa lukeminen aina alusta. Jos nimeen liittyy jokin tarina, kannattaa sekin tuoda esille, sillä ihmiset eivät koskaan kyllästy tarinoihin, vaan päinvastoin niistä voi olla hyötyä nimen juurruttamiseksi ja vakiinnuttamiseksi. (Parantainen 2007, 18-24.)

Kun hyvää tuotenimeä on etsitty ja kehitelty, on vuorossa kelvottomien ehdokkaiden karsiminen. Nimen on täytettävä seuraavat ehdot: sen on oltava ainutlaatuinen ja rekisteröitävissä, toimittava suomeksi ja englanniksi, sillä ei saa olla kaksoismerkitystä, se ei saa olla numero eikä yleissana, eikä lukita toimintaa tiettyyn toimialaan tai paikkaan. Lisäksi nimen on oltava relevantti. Nämä edellä luetellut ehdot on syytä ottaa huomioon nimeä valittaessa, sillä jokainen niistä voi johtaa nimen hylkäykseen. (Parantainen 2007, 25-26, 41.)

Parantainen (2007, 28, 31, 34-42) suosittelee nimiehdotuksen testaamista esimerkiksi Google-hakukoneen avulla vaikeuksien välttämiseksi. Jos hakukone löytää nimiehdotuksen tuhansia kertoja, kannattaa suosiolla siirtyä seuraavaan vaihtoehtoon. Valitun nimen tulisi olla lausuttavissa äidinkielestä huolimatta, ja esimerkiksi kielioppisäännöt ja sanan taivutusmuodot on otettava huomioon nimeä valittaessa. Myös valitun nimen mahdollinen kaksoismerkitys, esimerkiksi lyhenteet tai sama sana englanniksi, kannattaa ottaa huomioon. Lisäksi kannattaa varmistaa, ettei valitusta nimestä heti synny epämiellyttävää väännöstä. Kaikkien näiden kriteerien perusteella voidaankin todeta, että usein keinotekoinen, mitään tarkoittamaton sana on turvallisin valinta. Ja tämän jälkeen vuorossa onkin enää parhaan nimen valitseminen. Suositeltavaa olisi, ettei tässä vaiheessa ole enää montaa vaihtoehtoa jäljellä.

4.2.5 Palvelun ulkoinen tuotekuvaus

Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan sitä tuotteistustyön osaa, joka näkyy asiakkaalle. Siinä palvelua pyritään konkretisoimaan muun muassa referenssien, esitteiden ja tulosedokumenttien kautta. Konkretisointi on tuotteistusprosessin viimeinen vaihe ja sen tarkoituksena on kerätä asiakkaalle näkyviä todisteita ostopäätöksen tueksi. Referenssit ja oman asiakaskunnan esittely on usein asiantuntijapalveluiden tehokkain konkretisoinnin keino. Työnäytteet ovat tehokkaita konkretisoijia, ja erilaiset palkinnot, patentit, auktorisoinnit ja sertifikaatit viestivät usein osaamisen tasosta ja palvelun laadusta. Myös hintaa voidaan pitää aineettomien asiantuntijapalvelujen konkretisoijana, sillä asiakkaat arvioivat palvelun laatua usein sen hinnan perusteella. (Sipilä 1999, 47-48, 86-90, 93.)

Myös Apunen & Parantainen (2011, 27-28) kirjoittavat hinnan merkityksestä: vuonna 2008 julkaistusta viinien maistelu -tutkimuksesta kävi ilmi, että viinin ilmoitettu hinta vaikutti suuresti siihen, miten hyväksi ihmiset viinin maun arvioivat. Tutkimuksessa mukana olleet vapaaehtoiset saivat maisteltavakseen viittä eri, 5, 10, 35, 45 ja 90 dollarin, viiniä. Todellisuudessa maisteltavana oli kolmea eri viiniä, hinnaltaan 5, 35 ja 90 dollaria siten, että 5 ja 45 dollarin viini sekä 10 ja 90 dollarin viini oli todellisuudessa samaa tavaraa. Osallistujat arvioivat parhaan makuiseksi ilmoitetun 90 dollarin viinin, kun taas vähiten pidettiin ilmoitetusta 10 dollarin ”litkusta”, jotka siis todellisuudessa olivat keskenään samaa tavaraa. Tämä, jos mikä todistaa, että hinnalla on väliä, ja ihmiset muodostavat käsityksensä laadusta osaksi hinnan perusteella.

Palvelun konkretisoinnin tavoitteena puolestaan on tehdä palvelusta uskottava, erottautumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Konkretisoinnilla pyritään aineellistamaan aineetonta palvelua ja autetaan asiakasta arvioimaan palvelun sisältöä ja laatua ja siten helpottamaan palvelun ostamista. Palvelun aineellistaminen on mahdollista monin tavoin. Esimerkiksi esitteet ja muut painotuotteet sekä tukimateriaalit kertovat palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta

ja toteuttamistavasta. Myös palvelun toteuttamisen ympäristö, kuten tilojen ulkonäkö ja henkilökunnan pukeutuminen, viestivät palvelun laadusta. Takuu on vahva viesti palvelun laadusta, ja se myös laskee asiakkaan kokemaa riskiä. Kuitenkin, ennen kuin tyytyväisyydestä kannattaa tarjota, on oltava hyvin selvillä asiakkaiden odotuksista ja siitä, vastaako palvelu niitä. (Jaakkola ym. 2009, 27-28.)

Kun tuotteistusohjelma on käyty läpi, on sen sisältö järkevää tiivistää myyntiesitykseksi ja sen pohjalta esitteeksi (Parantainen 2011, 190). Tuote-esitteen laadinnassa kulminoituu koko tuotteistaminen. Se pakottaa sanomaan jotain täsmällistä, ja koska se laaditaan asiakkaita varten, on sen oltava myös asiakaslähtöinen. Vaikka esitteen laatiminen on usein haastavaa, kannattaa se sisällyttää tuotteistusprosessiin, koska samalla se testaa koko aikaisempaa prosessia. (Sipilä 1999, 97.)

Hyvä tuote-esite luo luottamusta herättävän mielikuvan ja johtaa jatkoneuvotteluihin. Koska esitteen on vedottava niihin piirteisiin, joita asiakas arvostaa ja eri asiakkailla on erilaiset tarpeet ja lähtökohdat, voidaan joutua laatimaan useita eri kohderyhmille tarkoitettuja esitteitä. Asiantuntijapalvelujen tuote-esitteestä voidaan kuitenkin tehdä perusmalli, jota voidaan käyttää testipohjana muita tuote-esitteitä laadittaessa. (Sipilä 1999, 97-98.) Seuraavassa kuvassa on esitetty tällainen neljän sivun perusmalli.

1	2	3		4
Tuotteen katseenvangitsijakuva	Kuva työprosessin vaiheista	Käyttö-tarkoitus kuva	Käyttö-sovellus kuva	Resurssit ja yhteyshenkilöt
Tuotenimi Kenelle tarkoitettu Myyntiväittäjä	Tuoteselitys - järjestelmän osat/ vaiheet	Käyttösovellus - esimerkkejä käyttösovelluksista		Tekniset yksityiskohdat
Lyhyt tuote-esittely, mihin tarpeeseen kehitetty	Asiakashyödyt, tuotteen edut	Referenssit -käyttäjiä ja käyttäjien mielipiteitä		Hinta ja toimitusaika
				Yhteystiedot

Kuvio 10: Tuote-esitteen rakennemalli (Sipilä 1999, 98)

Tuote-esitteessä kannen tehtävänä on herättää huomiota ja kiinnostusta ja esitellä palvelu lyhyesti. Toiselle sivulle voidaan laatia kuva tai kaavio työprosessin vaiheista sekä lyhyt kuvaus niistä. Kolmannella sivulla on hyvä esitellä muun muassa referenssit ja käyttösovellukset.

Perusideana on vakuuttaa asiakas luotettavuudella ja ainutlaatuisuudella. Neljäs sivu eli esitteen takakansi on teknisiä yksityiskohtia ja yhteystietoja varten. (Sipilä 1999, 98-99.)

Ulkoisen tuotekuvauksen kohdalla ITIL (2007, 348) kirjoittaa palvelukatalogin tai palveluluettelon laatimisesta, mistä käy ilmi palvelukuvaus, hintatiedot, tilausmenettelyt ja yhteyshenkilöt. Palvelukatalogi on ainoa asiakkaille julkaistava palveluportfolion osa. Siinä on huomioitava politiikka, ohjeet, velvollisuudet, hinnat, palvelutasot ja toimitusehdot. (Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007, 193, 348; Wakaru 2012, Palveluluettelon hallinta.)

Edellä esitetyt viisi tuotteistusprosessin tuotosta liittyvät yksittäisen palvelun tuotteistamiseen. Koska tässä hankkeessa tuotteistus koskettaa nimenomaan yksittäistä palvelua, katsottiin tarpeelliseksi perehtyä siihen liittyviin tuotoksiin tarkemmin. Seuraavassa luvussa kuvataan auditointipalvelun tuotteistamishanke, joka sisältää myös edellä esitetyt tuotokset auditoinnin osalta.

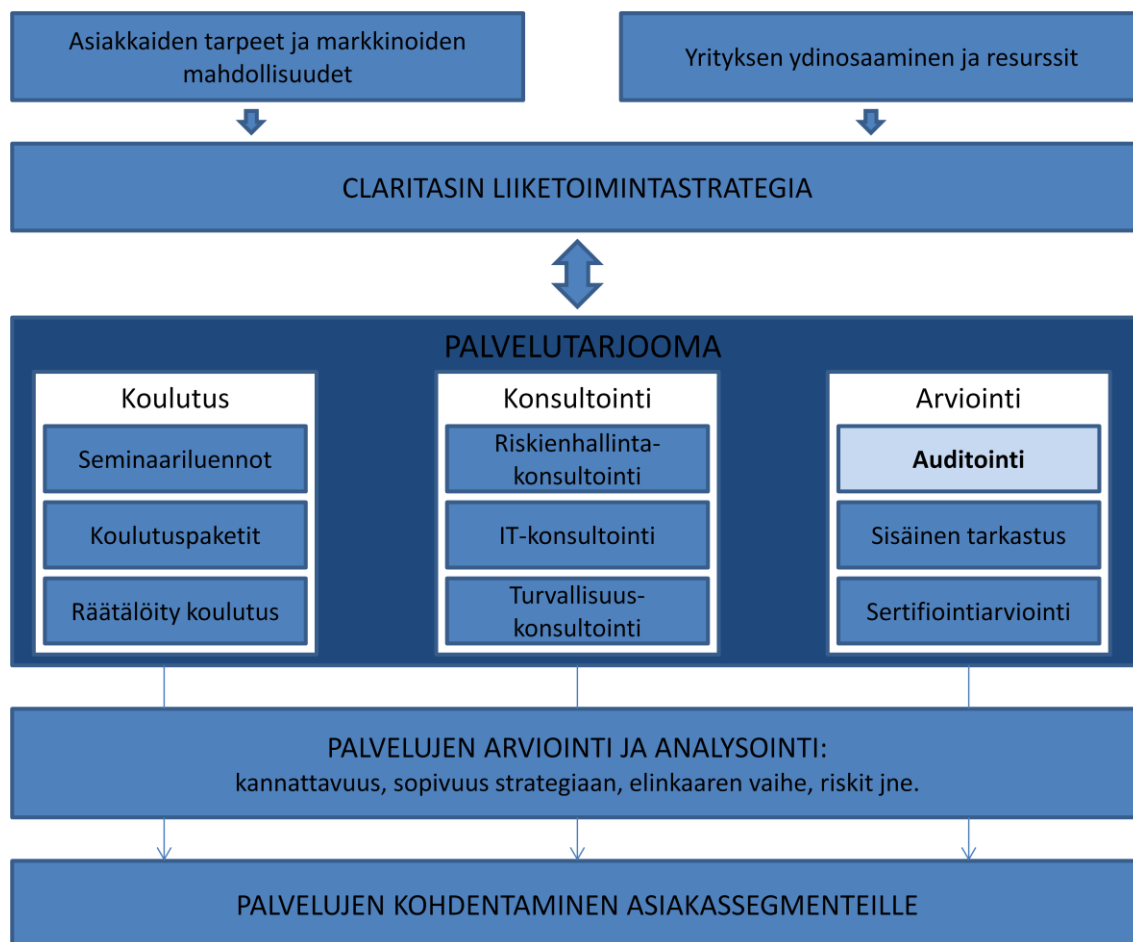
5 Auditointipalvelun tuotteistamishanke

Hankkeen aikana rakennettiin Claritasille tuotteistusmalli. Malli konkretisoitiin ja testattiin tuotteistamalla auditointipalvelu valmiiksi. Jatkossa yritys voi hyödyntää kehitettyä mallia tuotteistaessaan muitakin tarjoamia asiantuntijapalveluita.

Seuraavassa on kuvattu tuotteistamishankkeen kulkua, jossa ensin esitellään kohdeorganisaation palvelutarjoamaa ja sitä miten auditointipalvelu valittiin tuotteistuksen kohteeksi. Luvussa 5.2 on kuvattu käytettyä tutkimus- ja kehittämismenetelmää, jonka jälkeen on vuorossa auditointipalvelun tuotteistusprosessin eri vaiheiden kuvaaminen. Lopusta löytyy tuotteistamishankkeen käyttökelpoisuuden ja onnistumisen arviointi.

5.1 Kohdeorganisaation palvelutarjoama ja tuotteistettavan palvelun valinta

Tässä luvussa kuvataan tuotteistettavan asiantuntijapalvelun valinta. Tiensuun (2005, 62) mukaan tuotteistaminen on tietyllä tavalla koko liiketoimintakonseptin kehittämistä ja määrittämistä. Tästä syystä työn aikana täsmennettiin koko kohdeorganisaation palvelutarjoamaa, jota on konkretisoitu seuraavan kuvan avulla.



Kuvio 11: Kohdeorganisaation palvelutarjooma

Claritas tarjoaa koulutukseen, konsultointiin ja arviointiin liittyviä tietoturvapalveluja, ja näin ollen auditointi on yrityksen strategisen palvelutarjooman mukainen palvelumuoto. Auditointipalvelu valittiin tuotteistuksen kohteeksi, koska palvelulla oli olemassa tuotteistamistarve ja koska sillä arvioitiin olevan palvelutarjooman parhaat vakiointimahdollisuudet.

Laadunhallintajärjestelmiä koskevan ISO 9000 -standardin (2000, 38) mukaan auditoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä, riippumatonta ja dokumentoitua prosessia, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty. Kansallisen turvallisuusauditointikriteeristön (2011, 4) mukaan auditoinnilla tarkoitetaan kohteen turvallisuuden tason todentamista erityisesti KATAKRI:n vaatimuksiin peilaten. Valtionhallinnon tietoturvasanaston (2008, 15) mukaan auditointikäsitteellä puolestaan on seuraavia merkityksiä: 1) arviointi/testaus, jonka tarkoituksena on tarkastella esimerkiksi tietoturvamekanismien toimivuutta, 2) tarkastustoimenpiteet, joiden tarkoituksena on havaita ja/tai estää tietoturvaloukkauksia, 3) hallinnollinen ja/tai tekninen tietoturvaluustason arviointi.

5.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmä

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa sen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusmenetelmien valinta riippuu tutkimuskysymyksestä ja käytettävät menetelmät valitaan sen perusteella, mitkä soveltuvat parhaiten kyseisen asian ratkaisemiseksi. Avainasemassa on se, minkälaista tietoa etsitään, ja mistä tai keneltä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132, 184.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus.

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä määritelmää, vaan se on yleisnimitys lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan (Eskola & Suoranta 2005, 126-127). Koska toimintatutkimuksessa on kyse osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, myös menetelmien on oltava osallistavia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 61). Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistuvaa ja yleensä yhteistyötä vaativaa. (Metsämuuronen 2006, 102.)

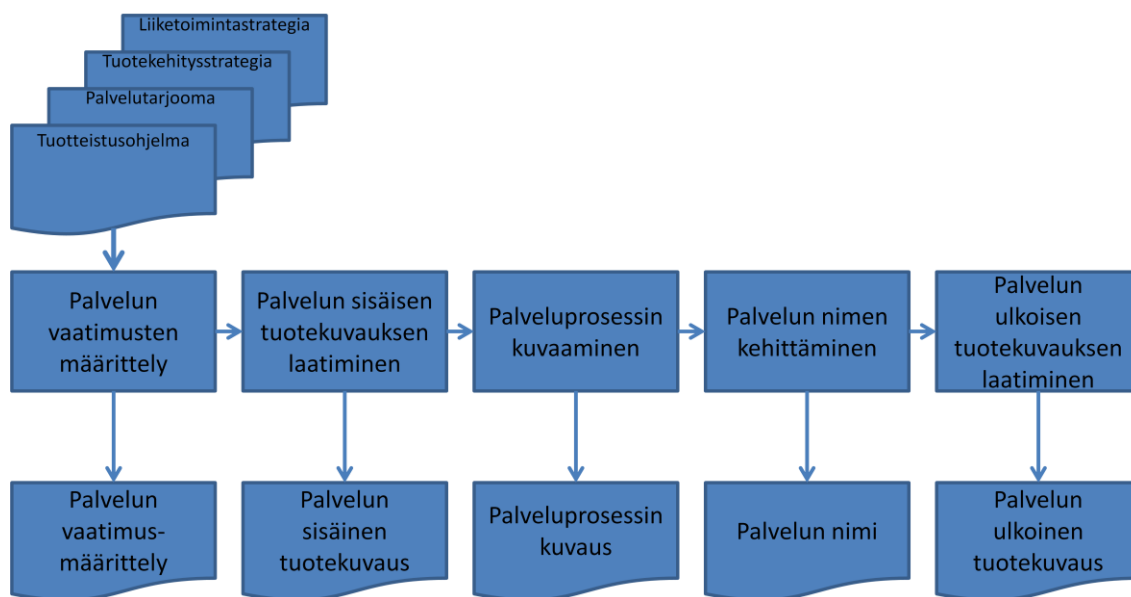
Toimintatutkimuksessa ideana on pyrkiä vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittää olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi (Metsämuuronen 2006, 102). Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ongelma pyritään ratkaisemaan yhdessä yhteisön jäsenten kanssa eli tutkimukseen otetaan mukaan ihmiset, joita tutkimus koskettaa (Eskola & Suoranta 2005, 126-127). Tässä tutkimuksessa tuotteistustyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä Claritasin edustajan kanssa.

Hankkeen aikana järjestettiin yhteensä kahdeksan työpajaa yhdessä Claritasin edustajan kanssa. Työpajoissa käsiteltiin tuotteistusprosessin eri vaiheiden sisältöjä, jotka rakentuivat seuraavien teemojen ympärille: palvelun vaatimusten määrittely, palvelun sisäisen tuotekuvauksen laatiminen, palveluprosessin kuvaaminen, palvelun nimeäminen ja palvelun ulkoisen tuotekuvauksen laatiminen. Auditointipalvelun tuotteistuksen eteneminen tuotoksineen kuvataan seuraavassa kappaleessa.

5.3 Auditointipalvelun tuotteistusprosessi

Seuraavassa prosessikuvauskaaviossa on kohdeorganisaatiolle kehitetty ja tässä hankkeessa käytetty asiantuntijapalvelujen tuotteistusmalli, jossa on tehdyn rajauksen mukaisesti keskiytetty yksittäisen palvelun, auditoinnin, tuotteistamiseen. Edellä tutustuttiin palvelujen tuotteistusteoriaan ja todettiin eri kirjoittajien mallien yhtäläisyydet ja eroavuudet, minkä kautta seuraavaan kaavioon (kuvio 12) ja taulukkoon (taulukko 1) tiivistettiin tuotteistuksen ydin-

kohdat. Näiden perusteella muodostettiin kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva tuotteistamisprosessin kuvaus, joka on esitetty alla.



Kuvio 12: Kohdeorganisaatiolle kehitetyn tuotteistusprosessin kaaviokuva

Palvelun tuotteistamisen lähtökohtana on liiketoimintastrategian ja tuotekehitysstrategian tarkistaminen sekä palvelutarjooman määrittäminen. Varsinaiseen palvelun tuotteistukseen päästään vasta näiden vaiheiden jälkeen. Seuraavassa taulukossa on täsmennetty hankkeessa toteutetun tuotteistusprosessin eri vaiheiden sisältöjä.

Prosessin vaiheet	Tuotos	Sisältö
1. Palvelun vaatimusten määrittely	Palvelun vaatimusmäärittely	Ominaisuudet Sisältö Toteuttaminen Palvelulupaus Palvelupaketti Toimitusstrategia
2. Palvelun sisäisen tuotekuvauksen laatiminen	Palvelun sisäinen tuotekuvaus	Palveluportfolio Nimi/nimitys ja yleiskuvaus Käyttötarkoitus ja asiakashyödyt Tuotekuvaus Versiot Konkretisointi Toimitusaika Vastuuhenkilöt
3. Palveluprosessin kuvaaminen	Palveluprosessin kuvaus	Palveluportfolio Työvaiheet Osallistuvat tahot Työpanokset ja muut resurssit Kriittiset kohdat Saatavuus ja toimitusaika Palvelun toteuttaminen ja toimittaminen Omaleimaiset ratkaisut
4. Palvelun nimen kehittäminen	Palvelun nimi	Tuotenimi
5. Palvelun ulkoisen tuotekuvauksen laatiminen	Palvelun ulkoinen tuotekuvaus (ja mahdollinen myyntiesite ja esitysmateriaali)	Palvelukatalogi Palvelun konkretisointi Tuote-esite

Taulukko 1: Kohdeorganisaatiolle kehitetyn tuotteistusprosessin vaiheiden sisällöt

Seuraavaksi on kuvattu tässä työssä syntyneet ja edellisessä taulukossa esitetyt tuotokset: auditointipalvelun vaatimusten määrittely, sisäisen tuotekuvauksen laatiminen, palveluprosessin kuvaaminen, nimeäminen sekä ulkoisen tuotekuvauksen laatiminen. Tuotokset syntyivät opinnäytetyöntekijän, tässä tapauksessa tuotteistuksen asiantuntijan, sekä Claritasin edustajan, auditoinnin asiantuntijan, yhteistyönä.

5.3.1 Auditointipalvelun vaatimusten määrittely

Syntynyt auditointipalvelun vaatimusmäärittely pohjautuu palvelun vaatimusmäärittelyn teoriaan. Ennen työpajaa opinnäytetyöntekijä oli valmistellut teoreettisen viitekehyksen kautta kysymyksiä, jotka esitettiin asiantuntijahaastatteluna Claritasin edustajalle, joka toimi palvelun asiantuntijaroolin ohella myös palvelun tuottajana. Palvelun vaatimusmäärittelyn rakentamisessa apuna käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 3.

Claritasin auditoitavia tyypillisimpiä kohdetyyppejä ovat turvallisuus, tietoturva, tietohallinto, tietojärjestelmät, toiminnan laatu ja toiminnan jatkuvuus. Auditointi sisältää seuraavat perusvaiheet: suunnittelu, toteutus eli ns. kenttätö ja raportointi. Lisäpalveluna on mahdol-

lista ostaa seuraavia palveluita: auditointitoiminnan kehittäminen, auditointien kohdentamissuunnittelu sekä jälkiarviointi. Claritasilta tilattavat auditoinnit ovat mahdollisia niin suomeksi kuin englanniksikin.

Auditointipalvelun ostaessaan asiakas saa monia hyötyjä. Asiakas säästää aikaa, koska tulokset valmistuvat nopeasti. Auditoinnin aikataulu riippuu toimeksiannosta, ja se sovitaan aina erikseen asiakkaan kanssa. Asiakas saa käyttöönsä erityisasiantuntemusta, minkä myötä voidaan auditoida myös sellaisia osa-alueita, jotka eivät kuulu asiakkaan omiin vahvuuksiin. Lisäksi asiakkaan on mahdollista saada resurssitäydennystä, koska Claritasilla on laaja yhteistyö-/alihankintaverkosto. Niiden kautta voidaan viedä läpi isommatkin arviointikokonaisuudet asiantuntevasti ja tehokkaasti. Näiden lisäksi hyötyinä ovat muun muassa kokonaistaloudellisuus sekä asiakkaan oman auditointiosaamisen laajentaminen, koska asiakkaan edustajat voivat halutessaan olla mukana oppimassa auditoinnin eri vaiheissa.

Auditointipalvelulta edellytetään monipuolisia ominaisuuksia. Claritasin auditioijalla on aina oltava tehtävään liittyvä ammattitaito ja pätevyys: koulutus, kokemus ja usein myös tarvittavat henkilösertifikaatit. Auditioijan tulee vastaavasti myös pidättäytyä tehtävistä, joihin hänellä ei ole riittävää pätevyyttä. Auditoinnin menettelytavoissa on noudatettava säädöksiä ja määräyksiä, standardeja, hyviä käytäntöjä sekä alan eettisiä ja asiakaskohtaisia sääntöjä. Auditioijan on otettava huomioon toimeksiantajan etujenmukaisuus, ammatillinen huolellisuus sekä luotettavuus ja luottamuksellisuus. Auditointeja voivat tehdä turvallisuusselvitetyt henkilöt turvallisessa tietojenkäsittely-ympäristössä, ja heidän on noudatettava auditointikriteeristöjä, joiden lähtökohtana ovat säädökset, määräykset, standardit ja asiakkaan sisäiset vaatimuslähteet. Auditoinnin reunaehdot ovat säädösten ja määräysten sekä alan eettisten sääntöjen noudattaminen.

Auditoinnin tuottamiskustannukset koostuvat itse auditointitehtävän suorittamiseen tarvittavan työajan ohella myös osaamisen laajentamisesta, kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Lisäksi kustannuksia tulee mahdollisista alihankintakustannuksista, kriteeristöjen hankinnoista sekä asiakirjojen ja esitysmateriaalien käsittelyyn tarvittavista perustyökaluista. Auditointispesifiset erikoisvälineet ja mahdolliset matkakustannukset ovat osa palvelun tuottamiskustannuksia.

5.3.2 Auditointipalvelun sisäisen tuotekuvauksen laatiminen

Auditointipalvelun sisäinen tuotokuvaus koostuu muun muassa palvelun käyttötarkoituksen ja asiakashyötyjen esittelystä. Vaikka auditointiprosessi on tärkeä osa sisäistä tuotokuvausta, on siihen tässä tapauksessa paneuduttu vasta seuraavassa vaiheessa, kappaleessa 5.3.3 Auditoin-

tipalveluprosessin kuvaaminen. Sisäinen tuotokuvaus syntyi Claritasin edustajalle suoritettun asiantuntijahaastattelun perusteella, jonka runko on nähtävissä liitteessä 4.

Claritasin asiakkaat tilaavat auditointipalvelua moniin eri käyttötarkoituksiin. Yksi ja tavannomaisin tilauksen syy on vuosisuunnitelman tai rutiininomaisten auditointien suorittaminen. Muita mahdollisia syitä ovat esimerkiksi tärkeä vaihe jossakin asiakkaan projektissa, hankinnassa, sopimisessa tai kohteen elinkaarella tai muuten merkittävä muutos esimerkiksi toiminnassa tai vaatimuksissa. Myös epäselvät tai kiistanalaiset tilanteet tai väärinkäytösepäilyt ovat potentiaalisia syitä tilata auditointeja. Lisäksi esimerkiksi asiakkaan toimintajärjestelmään kuuluvan auditointisuunnitelman noudattaminen tai toimeenpanon tuki saattavat olla syinä palvelun tilaukselle.

Asiakkaat asettavat auditoinnille usein tiettyjä tavoitteita. Perustavoitteiden mukaisesti selvitetään kohteen tilanne ja saadaan riittävä varmuus siitä, täyttääkö valittu kohde asetetut vaatimukset. Lisäksi todetaan mahdolliset puutteet ja heikkoudet ja annetaan suositukset niiden korjaamiseksi. Näiden ohella asiakkaalla voi olla yksityiskohtaisiakin huolenaiheita, joihin halutaan selvyyttä auditoinnin keinoin.

Yleisten auditoinnin asiakashyötyjen lisäksi Claritas listaa muutamia lupauksia, jotka asiakas saa ostaessaan palvelun. Näitä lupauksia ovat esimerkiksi luotettavuus ja luottamuksellisuus. Auditoinnit suorittaa aina turvallisuusselvitetty henkilö, jolla on asiaankuuluva pohjakoulutus, kokemus ja pätevyys. Asiakkaaseen ja auditointiin liittyvien tietojen käsittely ja siirto hoidetaan aina fyysisesti ja teknisesti turvatussa ympäristössä. Toimeksiantojen aikataulukelpauksista pidetään kiinni. Claritas huolehtii myös riippumattomuusvaatimusten täyttymisestä, joten se ei auditoi kohdetta, jota on itse ollut konsultoimassa.

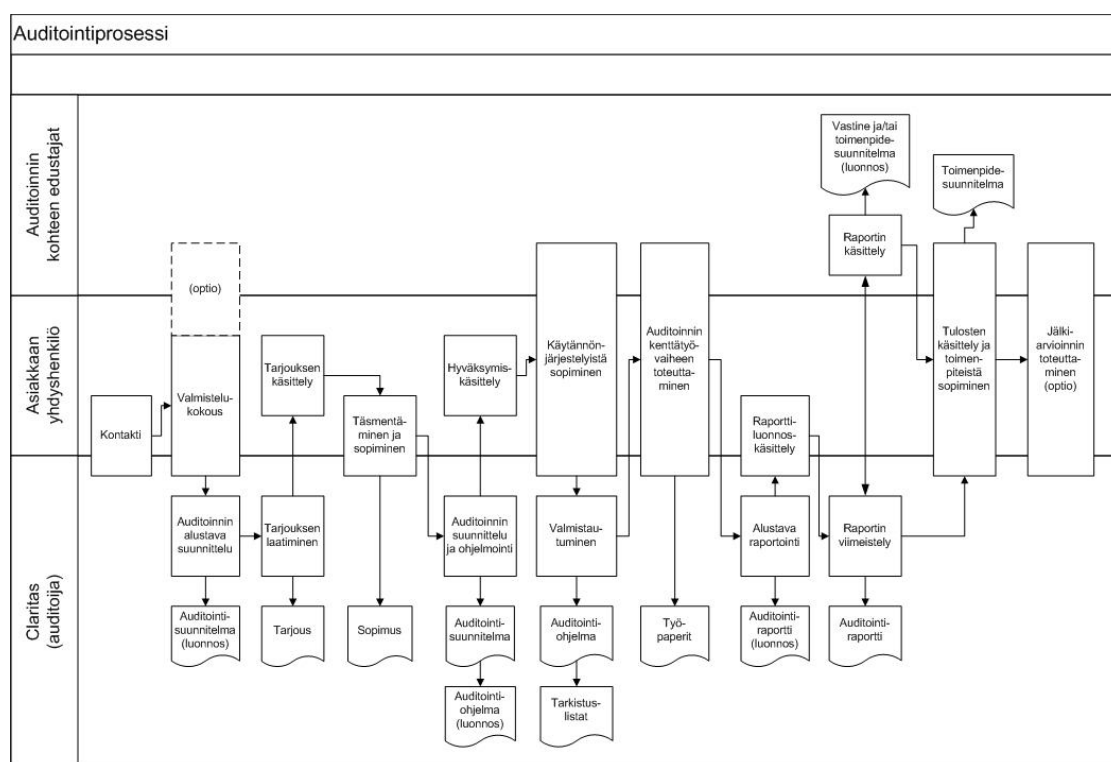
Muita Claritasin etuja ovat muun muassa nopea toimitus (0-4 viikkoa), kohtuulliset veloitukset, pitkä käytännön kokemus, henkilösertifioinnit, yhteistyöverkosto sekä tehokkuus. Claritas selvittää oleelliset asiat nopeasti, mikä näkyy palvelun kokonaismitoituksessa ja akuutteihin auditointipyyntöihin reagoinnissa. Auditointipalvelusta on myös saatavilla erilaisia versioita, jolloin voidaan esimerkiksi käyttää joko Claritasin tai asiakkaan laatimia suunnitelma- ja raportointimalleja tai muita asiakaskohtaisia menettelyjä.

Toimintatutkimuksen aikana auditointipalvelua päätettiin konkretisoida asiakkaan näkökulmasta. Hyviksi konkretisoinnin keinoiksi nousivat muun muassa asiakasreferenssit ja esimerkiksi toteutuneista auditointitoimeksiannoista sekä palvelujen esite- ja esitysmateriaali. Tuotteistusprosessin aikana päätettiin työstää mallisuunnitelma ja malliraportti, joita voidaan hyödyntää palvelun konkretisoinnissa. Lisäksi takuu konkretisoi palvelua ja palvelun laatua; auditointiprosessi sisältää asiakkaan tarkistuspisteitä, jolloin kaikki mahdolliset virheet ja puut-

teet tulee korjattua jo prosessin kuluessa, ja näin ollen takuu sisältyy palveluun. Claritasin asiantuntijuutta pyritään lisäksi osaltaan viestittämään laadukkailla asiakirja-aineistoilla sekä selkokielisyydellä ja ymmärrettävyydellä.

5.3.3 Auditointipalveluprosessin kuvaaminen

Auditointipalveluprosessi koostuu monesta eri työvaiheesta ja toimijasta. Opinnäytetyöntekijä johti keskustelua palveluprosessin kuvaamisesta laatimiensa teemojen avulla (liite 5). Kuviossa 13 on havainnollistettu kohdeorganisaation auditointipalveluprosessin kulkua. Kuvioista käyvät ilmi auditointiprosessin työvaiheet ja tuotokset, sekä tahot, jotka kuhunkin vaiheeseen osallistuvat. Prosessikaavio on laadittu erityisesti asiakkaan näkökulmasta ja siitä käy ilmi asiakkaan kannalta merkittävät kohdat, ei niinkään Claritasin sisäiset tukitoiminnot.



Kuvio 13: Kohdeorganisaation auditointipalvelun prosessikaavio

Auditointipalveluprosessi lähtee liikkeelle asiakaskontaktin luomisesta ja tapaamisen sopimisesta asiakkaan kanssa, jonka jälkeen pidetään auditoinnin valmistelukokous. Valmistelukokouksessa valitaan yhdessä asiakkaan kanssa auditoinnin kohde, näkökulmat, tavoitteet, laajuus, aikataulu ja keskeiset kriteeristöt eli vertailuaineistot. Tämän jälkeen auditoija laatii karkean tason auditointisuunnitelman ja tarjouksen ja toimittaa ne asiakkaalle. Asiakkaan tehtävänä on joko tarjouksen hyväksyminen, täsmäntäminen tai hylkääminen.

Asiakkaan hyväksynnän jälkeen auditoija laatii yksityiskohtaisemman auditointisuunnitelman ja auditointiohjelman ja hyväksyttää ne asiakkaalla. Kun lopullinen suunnitelma ja ohjelma on hyväksytty, on vuorossa taustamateriaalin läpikäynti ja muu kohteeseen perehtyminen sekä tarkistuslistojen laatiminen. Kaiken esivalmistelun jälkeen vuorossa on auditoinnin toteuttaminen, esimerkiksi asiakirjapohjainen arviointi ja kohteen edustajien haastattelemineen, jossa asiakas tai asiakkaan edustaja voi olla halutessaan mukana. Työvaiheen toteutus ja havainnot kirjataan työpapereihin.

Tämän jälkeen auditoija käy havainnot läpi, tekee johtopäätökset ja hahmottelee suositukset. Hän myös luonnostelee auditointiraportin, joka käydään läpi asiakkaan yhteyshenkilön kanssa. Raporttiin tehdään mahdolliset muokkaukset, jonka jälkeen raporttiluonnos tai sen ote toimitetaan auditoinnin kohteen vastuuhenkilöille. He kommentoivat raporttia ja laativat vastineen tai toimenpidesuunnitelmaluonnoksen.

Lopuksi järjestetään auditointitulosten käsittelytilaisuus ja viimeistellään auditointiraportti sekä toimitetaan se asiakkaalle. Samalla pyritään viimeistelemään toimenpidesuunnitelma. Tietyissä tapauksissa raportti esitellään myös muille sidosryhmille. Auditoija ja asiakas voivat lisäksi sopia jälkiarviointimenettelyistä sekä mahdollisesta jälkiarvioinnista.

Rutiininomaiset vuosisuunnitelman mukaiset auditoinnit eivät ole aikakriittisiä, kun taas muut auditoinnit lähtökohtaisesti ovat kiireellisiä. Auditointiprosessin yhtenä kriittisimpänä kohtana voidaan pitää auditointiohjelman laatimisen aikataulujen hallintaa, kun useiden osapuolten aikatauluja joudutaan sovittamaan yhteen. Aikatauluissa huomioon otettavia osapuolia ovat auditoijan lisäksi asiakkaan edustajat, asiakkaan palvelutoimittajien edustajat sekä mahdolliset yhteistyökumppanit.

Auditointiin liittyvä valmistelu ja raportointi suoritetaan pääosin etätöyönä. Haastattelut järjestetään yleensä paikan päällä joko asiakkaan tai palvelutoimittajan luona. Muita käytettyjä tapoja ovat videoneuvottelut ja puhelinhaastattelut. Lisätietoja voidaan pyytää myös sähköpostin avulla. Suunnittelu- ja raportointikokoukset järjestetään yleensä asiakkaan tiloissa tai videoneuvotteluna.

5.3.4 Auditointipalvelun nimen kehittäminen

Palvelun nimeämisprosessin tuloksena auditointipalvelulle kehitettiin uusi nimi. Nimeämisprosessi lähti liikkeelle päätöksestä koota kaikki Claritasin tarjoamat palvelut tuoteperheeksi. Nimeen haluttiin siis liittää jokin osa, joka yhdistää kaikkia Claritasin tarjoamia palveluja tulevaisuudessa. Nimen haluttiin olevan kuvaava, informatiivinen ja asiallinen. Nimen haluttiin myös yhdistyvän jollain lailla yritykseen ja erityisosaamiseen eli tässä tapauksessa auditoinnin

asiantuntemukseen. Päätettiin, että kansainvälisten käyttöyhteyksien vuoksi nimen on syytä olla englanninkielinen. Nimeämisprosessi eteni liitteestä 6 löytyvän kaavan mukaisesti.

Eräänlaisen aivoriihiprosessin tuloksena syntyi muutamia ideoita ja vaihtoehtoja. Google-hakukonetta hyväksikäyttäen nimistä karsittiin jo käytössä olevat tai muuten kehoiksi osoitautuneet vaihtoehdot. Osa vaihtoehdoista vaikutti olevan jo käytössä ja jopa samalla toimialalla, joten niistä oli syytä luopua. C-Xprt Audit sen sijaan vaikutti vapaalta potentiaaliselta vaihtoehdolta, kunnes pohdittiin nimestä mahdollisesti muodostettavia väännöksiä. Tämän tapahtumasarjan seurauksena syntyi idea, C-Audit Xprt, joka myös lopulta valittiin auditointipalvelun uudeksi nimeksi.

C nimen alussa tulee Claritasin eli yrityksen nimestä mutta sitä käytetään myös englannin kielessä sanan *see* (nähdä) lyhenteenä. *Audit* on auditointi englanniksi, mutta edellä mainitun syyn vuoksi päädyttiin nimessä käyttämään kansainvälistä termiä. Xprt on lyhennys englannin kielen sanasta *expert*, ja ekspertti on tunnettu myös suomenkielessä puheessa tarkoittaen asiantuntijaa. Nämä edellä esitellyt tunnukset yhdistävät siis kaikki Claritasin tarjoamat asiantuntijapalvelut, jolloin nimen keskimäinen osa kertoo palvelun nimen ja sisällön, ja C alussa ja Xprt lopussa muodostavat palvelut tuoteperheen muotoon. Paitsi, että C-Audit Xprt toimii sellaisenaan niin suomeksi kuin englanniksikin, voidaan se vapaasti suomentaa: näe/koe auditoinnin asiantuntija. Kehitetty nimi sopii myös hyvin toimialalle kuitenkin lukitsematta esimerkiksi tiettyyn paikkaan.

5.3.5 Auditointipalvelun ulkoisen tuotekuvauksen laatiminen

Auditointipalvelun ulkoisen tuotekuvauksen laadinnassa käytettiin apuna liitteestä 7 löytyviä kysymyksiä ja teemoja. Palvelun ulkoista tuotekuvausta laadittaessa päätettiin lisämateriaalina ottaa käyttöön ”sanitoituja” (yksilöivät ja vaarantavat yksityiskohdat poistettu) työnäytteitä, jolloin palvelun aikana syntyviä tuotoksia on mahdollista esitellä ja konkretisoida asiakkaalle jo etukäteen. Auditoinnin tyypilliset toimeksiannot kestävät 5-10 henkilötyöpäivää, ja palvelu on hinnoiteltu päivähintana. Palvelun tilausmenettely on seuraavanlainen: yhteydenotto myyntiin, tarjous ja sopimus toimeksiannosta.

Tuote-esitettä ryhdyttiin valmistelemaan Sipilän (1999, 98) esittämän asiantuntijapalvelujen tuote-esitettä koskevan neljän sivun perusmallin pohjalta (kuvio 10). Tällöin tarkistettiin ja varmistettiin, että kaikkia esitteessä tarvittavia tietoelementtejä on tullut edellä jo pohdituksi. Claritasin tarkoituksena on antaa tuote-esite työstettäväksi ja kuvitettavaksi yrityksen käyttämälle graafiselle suunnittelijalle. Palvelun esittelyä varten suunniteltiin PowerPoint-muotoinen esitysmateriaali (liite 8), jossa käsitellään muun muassa tyypillisiä auditointikoh-

teita, niihin sovellettavia kriteeristöjä, auditointiprosessin kulkua, auditointisuunnitelman sisältöä sekä toimittajan osaamista ja referenssejä.

5.4 Tuotteistamishankkeen arviointi

Opinnäytetyöntekijän mielestä tuotteistamishanke oli kaikkiaan hyvin onnistunut prosessi. Sen aikana luotiin malli, jonka toimivuus testattiin ja varmistettiin tuotteistamalla yksi palvelu valmiiksi. Nyt kun prosessi on viety loppuun, voidaan todeta, että kannatti rohkeasti lähteä tutustumaan tuotteistamiskokonaisuuteen. Lähes nollasta lähtenyt tuotteistamisosaaminen kehittyi valtavasti hankkeen aikana. Syntyneillä tiedoilla ja taidoilla sekä tässä hankkeessa kertyneellä kokemuksella voisi jatkossa tuotteistaa muitakin palveluita, sillä syntynyt tuotteistamisosaaminen ei ole sidottua mihinkään tiettyyn toimialaan tai -paikkaan.

Myös toimeksiantaja arvioi hankkeen selkeästi tarpeelliseksi ja hyödylliseksi ja aikookin hyödyntää syntyneitä tuloksia palvelujensa kehittämässä. Prosessin aikana syntyneet tuotokset ja konkretisoinnin keinot saivat toimeksiantajan vakuuttuneeksi siitä, että ne helpottavat asian konkretisointia ja vakuuttavuutta asiakkaalle. Yllättävää oli, että askel vakioimattomasta palvelusta tuotteistettuun oli niinkin suuri. Erityismaininta tuli teoreettisen taustan laajuudesta ja perusteellisesta läpikäynnistä, mihin myös pyrittiin, jotta työstä tulisi mahdollisimman luotettava ja käyttökelpoinen.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Hankkeen aikana opinnäytetyön tekijälle syntyi vahva kuva tuotteistamisesta ja tuotteistamisosaaminen kehittyi niin, että jatkossa voisi tuotteistaa melkein mitä tahansa palveluita. Kahden motivoituneen tekijän voimin läpi viedyllä prosessilla saatiin aikaan toimiva tuotteistusmalli, joka onnistuneesti testattiin tuotteistamalla yksi palvelu valmiiksi. Mallia hyväksikäyttäen yritys voi halutessaan tuotteistaa muutkin tarjoamansa palvelut.

Tuotteistaminen on tietynlainen trendi tänä päivänä, ja tämän työn kokemuksella voi todeta, että jokainen järkevä palvelutarjoaja tuotteistaa palvelunsa ainakin johonkin pisteeseen asti. Toisaalta ehkä kannattaa miettiä, kuinka paljon tuotteistamista halutaan mainostaa. Tuotteistamiseen on syytä suhtautua myös kriittisesti ja muistaa, että asiakkaalle saattaa tulla myös negatiivinen kuva tuotteistetun palvelun valmiudesta. Tuotteistaminen sanana helposti sulkee pois räätälöinnin mahdollisuuden asiakkaiden mielessä, vaikka todellisuudessa tuotteistaminen nimenomaan lisää palvelun laatua, kun tietyille tasolle vakioidusta palvelusta voidaan luoda asiakaskohtaisia versioita.

Tärkeimpänä tuloksena prosessissa aikaansaatii toimiva malli, jota hyödyntämällä asiantuntijapalvelu voidaan tuotteistaa palvelusta palvelutuotteeksi. Auditointipalvelun osalta tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää palvelun konkretisointiin liittyviä tekijöitä, kuten kehitettyä auditointipalvelun prosessikaaviota ja työnäytteitä sekä kiinteää hinnoittelua. Prosessin aikana yllättävin eteen tullut haaste oli palvelun nimeämisen vaikeus.

Työn tarkoituksena oli asiakkaan palvelujen hankinnan helpottaminen sekä yrityksen palvelujen monistettavuuden parantaminen. Tuotteistettuja palveluja on todellakin helpompi lähestyä ja tuotteistus nimenomaan luo palveluun selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, mikä taas helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekoa. Täysin monistettavissa olevan palvelutuotteen muotittiin ei vielä tämän hankkeen aikana päästy mutta muun muassa luodut malliraportit ja kaaviot mahdollistavat palvelun yhtenäisen ilmeen.

Kaiken kaikkiaan hanke oli hyvin onnistunut prosessi, ja siinä saavutettiin tavoitellut tulokset ja tavoitteet. Sekä opinnäytetyöntekijä että toimeksiantaja ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Palvelun jatkuva seuranta ja arviointi varmistetaan asiakkailta tulevien palautteiden ja kommenttien perusteella. Saatujen kokemusten innoittamana yrittäjä aikoo päivittää verkkosivustoaan ja ryhtyä tuotteistamaan myös muita palveluitaan.

Lähteet

- Apunen, A. 2011. Sisäinen markkinointi. Miten myyt tuotteistamasi uudet palvelut asiantuntijoillesi? Helsinki: Talentum.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fogelholm, C-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta.
- Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3. 2007. itSMF-International. Norfolk: Van Haren Publishing.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell.
- Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. Ohjelmistotuotanto. 10., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- ISO 9000:2000. Laadunhallintajärjestelmät - perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.
- JHS 171. 2009. ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen, liite 4 Palvelukuvaus -pohja. Versio 1.0. Helsinki: Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.
- Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. 2001. Versio II. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Prima.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva: WSOY.

Tainio, J. 2009. Henkilöstöomisteinen yritys. Yhdessä yrittämällä menestykseen. Helsinki: Tietosanoma.

Tiensuu, V. 2005. Tuotteistaminen tutuksi - Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja A Tutkimuksia, osa 9. Vaajakoski: Gummerus.

Valtionhallinnon tietoturvasanasto. 2008. Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä 8/2008. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Claritas. 2012. Palvelut. Viitattu 30.1.2012.
<http://www.claritas.fi/palvelut.php>

Claritas. 2012. Tietoa yrityksestä ja henkilöstöstä. Viitattu 30.1.2012.
<http://www.claritas.fi/yritys.php>

Wakaru. 2012. Palveluluettelon hallinta. Viitattu 13.9.2012.
http://www.wakaru.fi/fi/page.tmpl?sivu_id=248

Wakaru. 2012. Palveluportfolion hallinta. Viitattu 13.9.2012.
http://www.wakaru.fi/fi/page.tmpl?sivu_id=217

Wakaru. 2012. Palvelusuunnittelu. Viitattu 13.9.2012.
http://www.wakaru.fi/fi/page.tmpl?sivu_id=213

Julkaisemattomat lähteet

Parantainen, J. 2012. ”Tuotteistaminen. Hyvin tuotteistettu on puoliksi myyty” -seminaariesitys 24.4.2012. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Työn keskeiset käsitteet	8
Kuvio 2: Palvelusipuli (Raatikainen 2008, 69).....	10
Kuvio 3: Asiakslähtöisen ajattelun vaikutukset (Vuokko 1997, 28)	12
Kuvio 4: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13)	14
Kuvio 5: Palvelutarjooma (Jaakkola ym. 2009, 9)	16
Kuvio 6: Tekesin tuotteistusprosessi	17
Kuvio 7: Sipilän tuotteistusprosessi (Sipilä 1999, 37).....	18
Kuvio 8: Palvelun vakiointi (Jaakkola ym. 2009, 19)	23
Kuvio 9: Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15)	24
Kuvio 10: Tuote-esitteen rakennemalli (Sipilä 1999, 98)	27
Kuvio 11: Kohdeorganisaation palvelutarjooma	29
Kuvio 12: Kohdeorganisaatiolle kehitetyn tuotteistusprosessin kaaviokuva	31
Kuvio 13: Kohdeorganisaation auditointipalvelun prosessikaavio	35

Taulukot

Taulukko 1: Kohdeorganisaatiolle kehitetyn tuotteistusprosessin vaiheiden sisällöt	32
--	----

Liitteet

Liite 1 Tuotteistusprosessin vaiheet	45
Liite 2 Tuotteistuksen tuotokset	47
Liite 3 Palvelun vaatimusten määrittely	52
Liite 4 Palvelun sisäinen tuotekuvaus	53
Liite 5 Palveluprosessin kuvaus	54
Liite 6 Palvelun nimeäminen	55
Liite 7 Palvelun ulkoinen tuotekuvaus	56
Liite 8 Auditointipalvelun esitysmateriaali	57

Liite 1 Tuotteistusprosessin vaiheet

Vaiheet / tehtävät	Tekes ¹	Parantainen ²	Sipilä ³	ITIL ⁴	Tuotos
Koko palvelutarjooman kehittäminen					
Esitutkimus	Liiketoimintastrategian laatiminen tai kehittäminen (asiakkaiden tarpeet, markkinoiden mahdollisuudet, yrityksen ydinosaaminen ja resurssit)	-	Liiketoimintastrategian laatiminen tai kehittäminen	Markkinoiden määrittely (asiakkaat, mahdollisuudet, palvelut)	Liiketoimintastrategia
	Palvelutarjooman kuvaaminen ja analysointi	-	Tuoteluettelon laatiminen (tuoteryhmät ja tuotteet, uudet tuotteideat) sekä tuotekehitysstrategian ja tuotteistusohjelman laatiminen, investointisuunnitelman laatiminen	Palvelutarjooman ja strategisten voimavarojen kehittäminen (osaaminen, alihankkijat)	Tuotekehitystrategia Palvelutarjooma (tuoteluettelo / -katalogi) Tuotteistusohjelma
Yksittäisen palvelun tuotteistaminen					
Määrittely	Palvelun sisällön ja rakenteen määrittely	Vaatimusmäärittelyn laatiminen (kohderyhmän täsmen-täminen, asiakkaan ongelman ja sen ratkaisemisen esteiden tunnistaminen, ylivoimaisen lupauksen kiteyttäminen, toimittusisällön kuvaaminen, kilpailijoista	-	Palveluratkaisun muotoilu (vaatimukset, resurssit, kapasiteetti, palvelutason tai tasovaihtoehtojen määrittely)	Palvelun vaatimusmäärittely

¹ Jaakkola, Orava & Varjonen 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.

² Parantainen 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä.

³ Sipilä 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.

⁴ Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007.

		erottautuminen, palvelun hyötyjen kertominen, vastaväitteiden käsittely)			
Suunnittelu ja toteutus	Toimintatapojen ja menetelmien vakiointi	-	Sisäisten tuotekuvausten laatiminen	Service Portfolio - Palveluportfolio	Palvelun sisäinen tuotekuvaus
	Palveluprosessin kuvaaminen ja analysointi (sisäiset prosessit, vuorovaikutusprosessi asiakkaan kanssa)	Työohjeiden kokoaminen	Palveluprosessin kuvaaminen	Palveluprosessin suunnittelu	Palveluprosessin kuvaus
	Palvelun nimen määrittely	Palvelutuotteen nimeäminen	Tuotteen nimeäminen	-	Palvelun nimi
	Palvelun konkretisointi	Esitteen ja myyntiesityksen valmistelu	Tuote-esitteen laatiminen	Palvelutietoisuuden varmistaminen	Palvelun ulkoinen tuotekuvaus (esite ja esitysmateriaali)
Testaus ja käyttöönotto	-	-	Pilotointi	-	Kokemus- ja palautekooste
	Palvelun hinnoittelu	Palvelun julkistaminen ja hinnan määrittely	Palvelun hinnoittelu	-	Palvelun hinta
Tuotteistetun palvelun toimittaminen					
Ylläpito ja kehittäminen	-	-	-	Palvelupyynnöiden täyttäminen	Palvelukuvausten mukaiset tuotokset
	Seuranta ja mittaaminen (laatu, tuottavuus, asiakasyytyväisyys)	Palvelun laadun valvonta	-	Seuranta ja valvonta sekä asiakasyytyväisyyden selvittäminen	Mittaustulokset
	-	-	-	Palveluraportointi	Palveluraportti
	Jatkuva kehittäminen	Kehitysideoiden kerääminen	Tuotteen edelleen kehittäminen	Jatkuva parantaminen	Jatkuvasti kehittyvä palvelu ja ylläpidetty dokumentaatio
	-	Tuotteistuksen tulosten kokoaminen käsikirjaksi	-	-	Tuotekäsikirja

Liite 2 Tuotteistuksen tuotokset

Tuotos	Tekes ⁵	Parantainen ⁶	Sipilä ⁷	ITIL ⁸
Koko palvelutarjooman kehittäminen				
Liiketoiminta-strategia	Kasvun ja kannattavuuden saavuttaminen (tavoiteltavien asiakkaiden ja asiakassuhteiden määrittäminen, tuotteiden ja palvelujen sekä niiden tuottamisen keinojen määrittäminen, erikoistumisen ja tuotekehityksen asteen määrittäminen) (3)	-	Tuotekehityksen pohjautuminen yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin (34)	Palvelustrategian laatiminen (markkinalähtöisyys, erotautuvuus, suorituskykyisyys), palvelustrategian ulottuvuudet: 1) perspektiivi: tulevaisuuden tahtotila ja painopisteet, 2) positiointi: nykytila, 3) kehittämissuunnitelma, 4) johdonmukaisuus (21-24)
Tuotekehitys-strategia	Mahdollisten uusien palvelujen kehittäminen, uuden palveluidean kriittinen arviointi (strateginen sopivuus, markkinat, kannattavuus, kehittämistyön vaatimukset) (8-9)	-	Uusien tuoteideoiden hakeminen eli tuoteideointiprosessi, tavoitteellisen tuoteluettelon laatiminen (34-35)	-
Palvelutarjooma (tuoteluettelo)	Yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuuden määrittäminen, palvelutarjooman kuvaaminen (7)	-	Tuotestrategian selkiyttäminen (markkinat, asiakkaat, kilpailijat, oma osaaminen, teknologian mahdollisuudet) (34)	Palvelutarjooman laatiminen (mitä ja millaisia palveluita, keitä ovat asiakkaat, mitä tuloksia tuetaan, mitä lisäarvoa ja hyötyjä asiakkaille ja asiakkaiden asiakkaille, palveluportfolio: nykyisten palvelujen palvelukatalogi, kehitettävänä olevat pal-

⁵ Jaakkola, Orava & Varjonen 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.

⁶ Parantainen 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä.

⁷ Sipilä 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.

⁸ Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 2007.

				velut, markkinoilta poisvedetyt palvelut) (34-37)
Tuotteistusohjelma	-	-	Tuotteistusohjelman laatiminen ja yksittäisten palvelujen tuotteistamisen aloittaminen (34-35) Palvelun markkinoiden, kohde-ryhmän, asiakashyötyjen, sisällön ja versioiden, toimintusehtojen, tuotekehityskustannusten ja taloudellisten tulostavoitteiden määrittely ja toimenpidesuunnitelman laatiminen tarvittavista tuotekehitystoimista (35-36)	Nykypalveluiden katselmointi ja kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen, talouden hallinta: investoinnit, jatkuvat ja muuttuvat kustannukset sekä sisäinen laskenta, kysynnän hallinta: kapasiteetin hallinta, palvelupaketit, palveluportfolion hallinta (39-41)
Yksittäisen palvelun tuotteistaminen				
Palvelun vaatimusmäärittely	Palvelun sisällön, käyttötarkoituksen ja toteutuksen määrittely, palvelulupauksen määrittely, palvelun sisällön rakentaminen palvelupaketiksi (ydinpalvelu ja tuki- ja lisäpalvelut) (11)	Asiakkaan tarpeiden löytäminen, priorisointi ja dokumentointi, tulosten vastaavuus asiakkaan tarpeiden kanssa, palvelutuotteen ominaisuuksien ja tuotantokustannusten määrittely, rinnakkaisten osaprojektien yhtäaikainen käynnistyminen, palvelun ominaisuuksien priorisointi, kulujen säättäminen, palvelumittareiden tuottaminen (197, 199)	-	Asiakkaiden odotusten ja oman liiketoiminnan tarpeiden huomioiminen, balansointi, palvelusuunnittelu (palveluratkaisu, palveluportfolio, arkkitehtuuri, prosessit, mittausjärjestelmät ja mittarit) (69-74) Toimitusstrategia (75) Palvelun vaatimukset: toiminnalliset vaatimukset, hallinta- ja toimitusvaatimukset sekä käytettävyyshaatimukset (79-81) Vaatimusten SMART-ominaisuudet

				(81)
Palvelun sisäinen tuotekuvaus	Palvelun tai palveluprosessin osien monistettavuuden kehittäminen, vakioinnin sopeuttaminen optimaaliselle tasolle (19-21)	-	Tuotteen suunnittelu (nimi ja yleiskuvaus, käyttötarkoitus ja asiakashyödyt, markkinapotentiaali, asiakkaat, tavoitteet, kilpailevat tai korvaavat tuotteet, sopivuus omaan strategiaan, tuotekuvaus, versiot, konkretisointi, referenssit, hinta, toimitusaika, vastuuhenkilöt, tuotetuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet, vaikutukset toimintaprosesseihin) (74-77)	Palveluportfolion laatiminen (prosessin kuvaus asiakasvaatimuksista kehitykseen, rakentamiseen ja palvelun toimittamiseen) (193)
Palveluprosessin kuvaus	Palveluprosessin määrittely (työvaiheet ja niiden järjestys, osallistuvat tahot, työpanokset ja muut resurssit, palvelun kriittiset kohdat, saatavuus ja toimitusaika, palvelun toteutus ja toimitus) (15)	Palvelun rakenteen kuvaaminen, työohjeiden kirjaaminen palvelutuotantoon osallistuville (221-222)	Prosessin vaiheiden ja niiden liittämissuhteiden selvittäminen, kaikkien osapuolten osuuksien määrittäminen (71)	Ks. ed. kohta
Palvelun nimi	Palvelun nimeäminen ja omaleimaisen ilmeen suunnittelu (27)	Nimiehdokkaiden etsiminen, ”kelvottomien” ehdokkaiden pois karsiminen, jäljelle jääneistä parhaan valitseminen (177)	Tuotenimen systemaattinen rakentaminen (tuotteen kutsunanimen selvittäminen, vaihtoehtojen kehittäminen, käyttämisen helppouden arviointi, tuotenimen testaaminen, nimen ”vapauden” ja rekisteröintikelpoisuuden varmistaminen, logomallin kehittäminen)	-

			täminen) (94-96)	
Palvelun ulkoinen tuotekuvaus (esite ja esitysmateriaali)	Palvelun yhtenäistäminen ja konkretisointi (mm. viestintä, aineelliset elementit, esitteet, työnäytteet, referenssit, sertifikaatit, takuu, ...) (27-28)	Tuotteistuksen tulostien tiivistäminen myyntiesitykseksi ja sen pohjalta esitteeksi (190-193), palvelun konkretisointi (240-250)	Selkeän, luottamusta herättävän ja jatkoneuvotteluihin johtavan tuotesitteen laatiminen (97-98)	Service Catalogue - palvelukatalogin laatiminen (palvelukuvaus, hintatiedot, tilausmenettelyt, yhteyshenkilöt) (348) Politiikan, ohjeiden, velvollisuuksien, hintojen, palvelutasojen, toimintusehtojen huomioiminen (193)
Kokemus- ja palautekooste	-	-	Asiakkaiden kuunteleminen ja ongelmien ymmärtäminen, pilottihankkeiden kehittäminen (37-38)	Asiakkaiden, palvelunkäyttäjien ja kehittäjien yhteistyön hyödyntäminen (81)
Palvelun hinta	Hinnan asettaminen palvelun arvon mukaisesti, hinnoittelustrategian valitseminen (tuotosperusteinen, resurssipohjainen, hyöty- ja arvoperusteinen sekä käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu) (29-30)	Palvelun ominaisuuksien ja yrityksen maineen mukainen hinnoittelu, tuotantokustannusten laskeminen (katteen tuottaminen) (180)	Selkeän hinnoittelustrategian laatiminen, hinnoittelumallin valitseminen (lista- ja tarjousperusteiset hinnat, aikaveloitus ja kapasiteettiveloitus, kattohinnoittelu, success fee -hinnoittelu, minimiveloitukset ja pienpaketit) (79-84)	Palvelun tuottamiskustannusten ja asiakkaille palvelun lisäarvopotentialin huomioiminen (182-185)
Tuotteistetun palvelun toimittaminen				
Mittaustulokset	Selkeiden tavoitteiden määrittely ja sopivien mittareiden käyttäminen, palvelun laadun kuulumallin hyödyntäminen, palvelun sisällön ja palveluprosessin vastaavuus asiakastarpeeseen (pilotointi, testaaminen,	Palvelun laadun valvominen (reklamatioiden taustojen tutkiminen, palvelun jatkuva testaaminen, asiakastytyväisyysmittauksien tekeminen, mystery shopping -testiasiakkaiden käyttäminen, mittauksien automatisointi, työntekijöiden kuunteleminen, kustannusten ja	-	Palvelun jatkuva parantaminen - mittarit: tekniset mittarit, prosessimittarit, palvelumittarit (139-144) Mittaustulosten prosessointi ja analysointi (149) BSC, Gap Analysis, SWOT (155-157)

	asiakaspalautteen kerääminen ja tulosten hyödyntäminen) (33-34)	laadun tasapainotaminen) (253-257)		
Palveluraportti	-	-	-	Mittaustulosten raportointi (150) Raportin vastaanottajan näkökulman ja vaatimusten huomiointi (308, 315)
Tuotekäsikirja	-	Palvelutuotteen konkretisointi (myyntiesityksen rakentaminen, palveluesitteen laatiminen, hinnaston, tuottolaskelman, tarjouspohjan, palvelutasosopimuksen, jälleenmyyjäsopimuksen, lisenssisopimuksen ja referenssikuvauksen laatiminen, myyntikoulutuksen, kouluttajan koulutuksen, ostajan oppaan ja myyjän oppaan kokoaminen, kilpailijavertailun tekeminen, työohjeiden kokoaminen, tarkistuslistan laatiminen, dokumenttipohjien ja raporttimallin laatiminen, verkkosivujen muokkaaminen, tuotelaatikon rakentaminen, lehdistömateriaalin laatiminen, työntekijöiden esittely, argumenttipankin ja graafisen ohjeiston kokoaminen) (240-250)		

Liite 3 Palvelun vaatimusten määrittely

Ominaisuudet - Mitkä ovat palvelun keskeiset ominaisuudet ja tuottamiskustannukset?

Sisältö - Mitä asiakas tavoittelee palvelun avulla, vastaako sisältö sitä?

Toteuttaminen - Mitä asiakas tavoittelee palvelun avulla, vastaako toteutus- ja toimitustapa sitä?

Palvelulupaus - Mikä on palvelun toimitusaika?

Palvelupaketti (ydinpalvelu ja tuki- ja lisäpalvelut) - Ydinpalvelu on auditointi. Mitkä ovat sen käytettävyyden kannalta välttämättömiä palveluita (tukipalvelut)? Mitkä ovat sen lisäksi annettavia tai myytäviä lisäetuja (lisäpalvelut)?

Toimitusstrategia - Mitkä ovat palvelun reunaehdot? Millainen on palvelun ”käsikirjoitus”?

Liite 4 Palvelun sisäinen tuotokuvaus

Palveluportfolio - Millainen on prosessin kulku (asiakasvaatimuksista kehitykseen, rakentamiseen ja palvelun toimitukseen)?

Nimi/nimitys ja yleiskuvaus - Mikä on tuotteen nimi tai nimitys?

Käyttötarkoitus ja asiakashyödyt - Mihin tarpeeseen tuote tulee ja mitä asiakashyötyjä se lupaa? Mitkä ovat parhaat myyntiargumentit?

Markkinapotentiaali ja tavoitteet - Millaiset ovat tuotteen markkinat?

Kilpailijat - Ketkä/mitkä ovat pahimmat kilpailijat ja mikä on niiden asema markkinoilla?

Strateginen sopivuus - Miten tuote sopii yrityksen strategiaan tuotevalikoiman kannalta?

Tuotokuvaus - Millainen tuote on palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona?

Versiot - Millaisia versioita tuotteesta on saatavilla?

Konkretisointi - Miten tuotetta voitaisiin tehdä aineellisemmaksi ja helpommaksi ostaa?

Referenssit - Mitkä ovat tuotteen kolme tärkeintä referenssiä, joita voidaan hyödyntää markkinoinnissa? (esim. asiakas, projekti, tulokset, toteutusajankohta)

Hinta - Mitkä ovat tuotteen hinnoitteluperiaatteet tai hinnoittelujärjestelmä?

Toimitusaika - Mikä on tuotteen toimitusaika tai toimitusaikahaarukka?

Vastuuhenkilöt - Kuka vastaa mistäkin tuotteen osasta, millainen on tuotteeseen osallistuva tiimi?

Liite 5 Palveluprosessin kuvaus

Palveluportfolio - Millainen on prosessin kulku (asiakasvaatimuksista kehitykseen, rakentamiseen ja palvelun toimitukseen)?

Työvaiheet ja niiden järjestys - Mistä työvaiheista palvelu koostuu ja missä järjestyksessä ne pitää tehdä?

Osallistuvat tahot - Ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen ja missä vaiheessa?

Työpanokset ja muut resurssit - Mitä työpanoksia/muita resursseja eri vaiheissa tarvitaan?

Kriittiset kohdat - Onko prosessissa kriittisiä kohtia/”pullon kauloja”, jotka aiheuttavat viivästyksiä?

Saatavuus ja toimitusaika - Mikä merkitys saatavuudella ja toimitusajalla on asiakkaalle?

Palvelun toteuttaminen ja toimittaminen - Missä palvelun voi toteuttaa ja voiko sen toimittaa sähköisesti tai muiden kanavien kautta?

Kilpailijat - Miten prosessi eroaa kilpailijoiden palveluista?

Omaleimaiset ratkaisut - Onko palvelun eri vaiheisiin kehitetty omaleimaisia ratkaisuja?

Liite 6 Palvelun nimeäminen

Kutsumanimi - Mikä on tuotteen tämänhetkinen kutsumanimi?

Vaihtoehdot - Mitä vaihtoehtoja tuotenimelle on? (ehdokkaiden etsiminen, karsiminen, valitseminen)

Käyttämisen helppous - Onko kehitettyä nimeä helppo käyttää; ääntää, taivuttaa, kirjoittaa, muistaa? Toimiiko se suomeksi ja englanniksi?

Nimen vapaus - Onko nimi vapaana ja rekisteröintikelpoinen?

Ominaisuudet - Onko nimi ainutlaatuinen? Onko nimellä kaksoismerkitystä? Syntyykö nimestä helposti väännöksiä? Lukitseeko nimi (esim. tiettyyn toimialaan tai paikkaan)? Onko nimi relevantti?

Testaus - Mitä tunteita ja mielikuvia nimi herättää lausuttuna/kirjoitettuna? Ovatko ne sopusuhteissa tavoitteiden kanssa?

Liite 7 Palvelun ulkoinen tuotekuvaus

Palvelukatalogi - Millaisia tuotoksia palveluun liittyy? Mikä on palvelun hinta? Mitkä ovat palvelun kannalta tärkeät yhteystiedot? Miten palvelua tilataan?

Konkretisointi - Mitkä ovat tuotteen tärkeimmät referenssit? Millainen on palvelun asiakaskunta? Millaisia työnäytteitä palvelusta on esittää? Minkälaisia palkintoja, patenteja, auktorisointeja tai sertifikaatteja palveluun liittyy? Onko palvelulla takuuta?

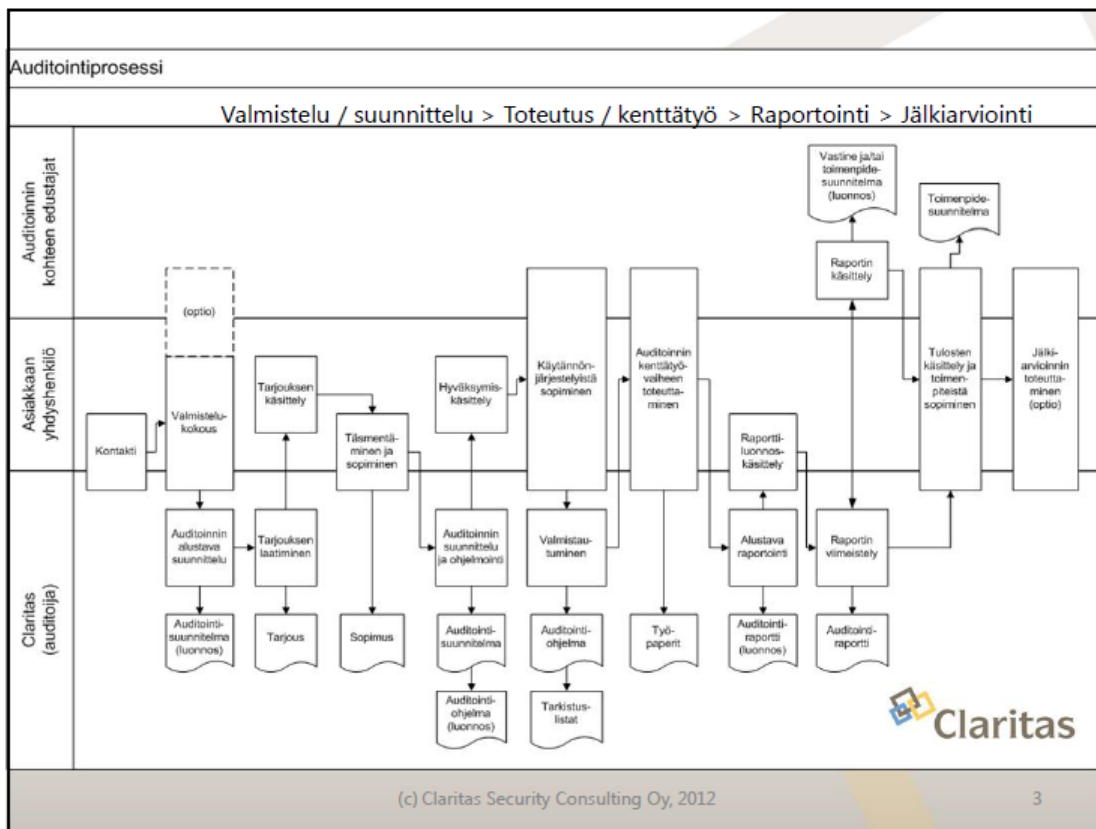
Tuote-esite - Mikä on palvelun hinta/-haarukka? Mitkä ovat palvelun kannalta tärkeät yhteystiedot? Miten palvelua tilataan? Mikä on palvelun toimitusaika/-haarukka? Millainen on palvelun tuote-esitteen perusmalli?

Liite 8 Auditointipalvelun esitysmateriaali



C-Audit Xprt -asiakkuus

- Kumppani organisaation vastuuhenkilöille
 - Toiminnasta vastaaville, hankintoja tekeville, ulkoisia palveluita valvoville, laadunhallinnalle, tietohallinnolle, tietoturva- toiminnolle, sisäiselle tarkastukselle, ...
- Auditointipalvelun näkökulmia
 - Organisaation tavoitteiden ja etujen mukaisuus, vaatimusten ja sopimusten mukaisuus, taloudellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus, omaisuuden turvaaminen, tietosuoja, tietoturvallisuus, ...



C-Audit Xprt -palvelun ominaisuuksia

- Järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi
- Auditoinnin asiantuntijaresurssit käyttöön
- Selvä käsitys auditointikriteerien täyttymisestä
- Puutteet, heikkoudet, riskit, vahvuudet ja kehittämispotentiaali esille
- Vahva näyttö ja sen objektiivinen arviointi
- Perustellut toimenpidesuosituksset
- Luotettavuus, luottamuksellisuus, ammattietiikka
- Suomi/englanti

C-Audit Xprt -asiakashyötyjä

- Epävarmuuden poisto
- Ajan säästö, nopea toimitus
- Asiantuntemus: pätevyys, kokemus, erikoisosaaminen, henkilösertifiointit
- Verkoston kautta lisäresurssit
- Asiakkaan auditointiosaamisen kehittäminen, mahdollisuus osallistua prosessiin
- Kokonaistaloudellisuus

C-Audit Xprt -auditointikohteita ja -teemoja

- Ydin- ja tukiprosessit (ja niitä tukeva IT)
- Käytössä olevat tietojärjestelmät
- IT Governance - tietohallinto
- Hanke- ja projektihallinta
- Käyttötoiminta
- Ulkoistetut palvelut ja pilvipalvelut
- Pääsynvalvonta
- Muutoshallinta
- IT-laite- ja kytkentätilat
- Hankinnat, kilpailutukset, sopimukset
- ICT-infrastruktuuri
- Sulautetut järjestelmät
- Tietoturvallisuus
- Tietosuoja
- Toimintajärjestelmät ja laadunhallinta
- Toiminnan jatkuvuus, toipumisvalmius, varautuminen
- Vaatimustenmukaisuus

C-Audit Xprt -auditointipalvelu

- Referenssejä ja kohdeorganisaatioita
 - Ministeriöt
 - Keskusvirastot
 - Tutkimuslaitokset
 - Finanssialan yritykset
 - ICT-palvelutoimittajat
 - Tietojärjestelmätoimittajat
 - Inspecta Sertifiointi Oy:n sopimusarviointi pääarvioijana (ISO 9001, ISO 27001, Sähke2)



Claritas Security Consulting Oy
Puolukkatie 4
08500 Lohja
www.claritas.fi

Kari Pohjola
CISA, CISM, CRISC, CGEIT
kari.pohjola@claritas.fi
0400 415 678