



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

GDPR uuden palvelukonseptin mahdollistajana

Riska, Thomas

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

GDPR uuden palvelukonseptin mahdollistajana

Thomas Riska
Palvelujen asiakaskeksisen
kehittämisen koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2019

Thomas Riska

GDPR uuden palvelukonseptin mahdollistajana

Vuosi 2019 Sivumäärä 87

Henkilötietojen käsittelyä pyritään maailmanlaajuisesti yhä enemmän sääntelemään ja valvomaan lainsäädännön kautta. Koska eri maiden käytännöt kuitenkin ovat olleet toisistaan poikkeavat, ryhdyttiin EU-tasolla luomaan yhtenäinen säännöstely, sen seurauksena syntyi GDPR (General Data Protection Regulation). GDPR on asetus, joka velvoittaa kaikki EU:n jäsenmaat ja siinä toimivat organisaatiot seuraamaan samoja sääntöjä. Asetusta ruvettiin täysimittaisesti soveltamaan toukokuussa 2018.

GDPR:n voimaantulo on johtanut siihen, että organisaatioiden (yritykset, julkinen sektori ja kolmas sektori) on ollut pakko tarkistaa ja päivittää omaa toimintaansa henkilötietojen käsittelyyn liittyen. Tämä on osaltaan luonut kysyntää osaaville toimijoille, jotka voivat auttaa asetuksen tulkinnassa sekä henkilötietojen käsittelyyn liittyvien toimintojen päivittämisessä ja parantamisessa. Syntyi markkinarako uudelleenlaisille konsultointipalveluille.

Tämän opinnäytetyön kohteena on IT-alan yritys, ”palveluntarjoaja”. Yrityksen keskeinen osaamisalue on identiteettihallinta (IAM, Identity and Access Management), tietojärjestelmien pääsynhallinnan toteutus. Palveluntarjoajan strategisena tavoitteena on siirtyä myös toteuttamaan tietosuojaan liittyvää konsultointia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda palveluntarjoajalle uusi osaamisalue, tietosuojaan keskittyvä konsultointipalvelun konsepti.

Kehittämistyössä lähestymistapana on käytetty palvelumuotoilu, jossa palvelu pyritään kehittämään asiakkaita kuuntelemalla ja erilaisia palvelumuotoilun työkaluja monipuolisesti hyödyntäen. Työn tietoperusta pohjautuu GDPR:n ymmärtämiseen sekä sen asettamien vaatimusten hahmottamiseen. Lisäksi siinä perehdytään pääosin Service Dominant Logic -metodologiaan ja sen soveltuvuutta kehitettävän palvelun perustaksi. Kehittämistyössä hyödynnetään prosessia, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen: määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Määrittelyvaiheessa asetetaan työn tavoite ja reunaehdot. Tutkimusvaiheessa pyritään identifioimaan palvelun kysyntä sekä osaltaan myös kilpailutilanne, näin ollen tämän vaiheen keskeisiä tuotoksia ovat asiakkaiden haastattelut sekä kilpailija-analyysin tekeminen. Suunnitteluvaiheessa paneudutaan uuden palvelun konseptin luomiseen, niin että se parhaalla mahdollisella tavalla vastaa oletettuun kysyntään, ja myös niin että se suunnitellaan palveluntarjoajan organisaation sopivaksi kokonaisuudeksi.

Tämän kehittämistyön tuloksena muodostui palveluntarjoajalle uuden konsultointipalvelun konsepti. Palvelu on suunniteltu niin, että se pitkälti vastaa niihin tarpeisiin, joita asiakasymmärryksen kautta identifioitiin, ja niin että se voidaan ottaa käyttöön huomioiden palveluntarjoajan organisatoriset edellytykset. Palvelun myyntiä ja käyttöönottoa ei tässä työssä käsitellä, ne vaiheet on jo määrittelyssä rajattu pois. Työssä on kuvattu palvelun kehittämisen eri vaiheet ja niihin liittyvät eri osiot. Kehittämistyön prosessin tuloksena voidaan työn otsikkoon viitaten todeta, että GDPR on mahdollistanut uuden konsultointipalvelun.

Asiasanat: Tietosuoja, GDPR, Service Dominant Logic, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, palvelunkehitys

Thomas Riska

GDPR as the enabler of a new consulting service

Year	2019	Pages	87
------	------	-------	----

There is an increasing global ambition to regulate and oversee the processing of personal data through legislative means. As practice, though, has differed between countries regarding privacy overseeing, it was decided on EU-level, that there is need for a common regulation in the union. Consequently, the GDPR (General Data Protection Regulation) was born. The GDPR enforces all EU member states, and organisations operating therein, to follow the same set of or rules. The GDPR came into effect in May 2018.

The inception of GDPR has forced organisations (companies, public sector and third sector) to oversee and upgrade their own actions in terms of personal data handling. This, on the other hand, has led to an increasing demand for skilled actors, who are able to help organisations interpret and understand the regulation and thereby improve their personal data handling procedures. A niche for new kinds of consulting services emerged.

The target of this thesis is a company within the IT-industry, "The Service provider". The focal area of the company is Identity and Access Management (IAM), where the focus is on the governance of access to IT-systems. The strategic target of the Service provider is, however, to also take up privacy consulting as a new service. The aim of this thesis is to create a new field of knowledge for the Service provider, the concept of a privacy consulting service.

Service design is used as the main approach in this thesis. It is an approach where the aim is to develop a service through obtaining input from customers, and by utilizing various service design tools that are fit for purpose. The theoretical part of this paper relies on getting an understanding on GDPR as a subject, and an understanding of the requirements it sets forth. In addition to this, the focus is mainly on the Service Dominant Logic - methodology and its applicability as the foundation for a service to be created. In this thesis, a development process is used that consists of three main parts: definition, research and planning. In the definition phase, the aim is to set the target of, and the boundaries for the work. In the research phase, the aim is to establish the demand for the service and to get an understanding of the level of competition, thus the focal deliveries of the phase being customer interviews and a competitor benchmark. In the planning phase, the focus is on creation of the concept for the new service, so that it will address demand as well as possible, and, so that it is a component designed to fit the Service provider's company structure.

As a result of the development work, a new consulting service concept was created for the Service provider. The service is designed so that it addresses the needs that were identified through customer feedback (via the interviews) as much as possible, and so, that it can be deployed considering the organisational means of the Service provider. The sales and deployment phases of the new service are not covered within this thesis, those activities were scoped out in the definition phase. This work concentrates only on the development of the service concept. As the outcome of this development process, it is safe to say, referring to the title of the thesis, that GDPR has indeed enabled a new consulting service.

Keywords: Privacy, Data protection, GDPR, Service Dominant Logic, Service design, Service development, Customer behavior understanding.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Palveluntarjoaja	10
2	Tietoperusta.....	11
2.1	GDPR ja tietosuoja	15
2.1.1	Tieto ja tietosuoja, mitä on tapahtumassa henkilötietojen käsittelyssä?16	
2.1.2	Henkilötieto.....	18
2.1.3	Viranomaisten toimet tietosuojan parantamiseksi.....	19
2.2	Asiakkaan tarve	23
2.3	Strategia ja strateginen pohja toiminnalle	24
2.3.1	Visio.	24
2.3.2	Strategia.	25
2.3.3	Strateginen valinta.....	26
2.3.4	Kilpailutilanne.	31
3	Kehittämistyön prosessi ja sen eri vaiheet	32
3.1	Lähestymistapa.....	32
3.1.1	Opinnäytetyön prosessi.....	38
3.2	Kehittämistyön vaiheet	39
3.2.1	Määrittely	40
3.2.2	Tutkimus.....	45
3.2.3	Suunnittelu.....	63
4	Johtopäätökset ja reflektointi.....	71
	Lähteet	80
	Kuviot.	82
	Taulukot	83
	Liitteet	84

1 Johdanto

Digitalisaatio on globaali trendi, joka vahvistuu ja valtaa yhä enemmän alaa päivä päivältä. Tämä on kehitys, jota on vaikea enää pysäyttää, eikä siihen ole välttämättä tarvettakaan. Digitalisaation myötä moni toiminto voidaan tehostaa ja siitä on oletettavasti hyötyä sekä organisaatioille (julkinen ja yksityinen sektori) että yksittäisille henkilöille. Digitalisaatio perustuu kuitenkin pitkälti tietoon, sen saatavuuteen ja sen liikkuvuuteen. Suuri osa tietoa on henkilötieto, yhä enemmän kerätään ja käsitellään ihmisten henkilötietoja sekä uusia palveluja kehitettäessä, että vanhoja palveluja päivitettäessä. Henkilötiedoista on myös muodostunut kauppatavara, jota monet lain harmaalla alueella olevat yrittäjät mielellään ostavat ja myyvät.

”Joku voisi ehkä sanoa: ”Mikset vain jätä minua rauhaan?! En halua olla Internetissä, teidän teknologisessa sivilisaatiossanne, teidän verkkoyhteiskunnassanne! Haluan vain elää omaa elämäni!” Jos sinä ajattelet näin, minulla on huonoja uutisia. Vaikket välittäisikään verkoista, verkot välittävät joka tapauksessa sinusta. Niin kauan kuin haluat elää yhteiskunnassa täällä ja nyt, sinun on oltava tekemisissä verkkoyhteiskunnan kanssa. Me elämme Internet-galaksissa.” (Castells, 2002)

Oleellinen osa monien ihmisten identiteettiä on kuulua erilaisiin internetissä toimiviin sosiaalisiin verkostoihin. Tietoja jaetaan yhä helpommin ja herkemmin eri foorumien kautta ja eri yritysten ja organisaatioiden pyynnöstä. Kuitenkin uudet teknologiat ja digitalisoituminen ovat myös tuoneet uusia riskejä oman tietosuojan osalta, joita on vaikea huomata, ja joihin on vaikea reagoida. Ei välttämättä osata enää ennakoida ja hallita prosessia, joka jakaa tietoja verkoissa eteenpäin. Teknologian kehittyminen on muuttanut ne tavata ja kanavat, joiden kautta henkilötietoja jaetaan, kerätään ja käytetään, tämä tuo esiin uusia oikeudellisia haasteita ja ongelmia, kun henkilötietojen kerääminen ja luovuttaminen, asianomaisen tietämättä, lisää odottamattomien riskien määrää. (Pitkänen, Tiilikka, Varma 2014, 4-6)

Henkilötietojen käsittelyä pyritään sääntelemään ja valvomaan lainsäädännön kautta. Monissa Euroopan maissa, myös suomessa, on voimassa oleva tietosuojalainsäädäntö, joka sääntelee henkilötietojen keräämistä ja käsittelyä. Koska maiden käytännöt ovat olleet toisistaan poikkeavat, ryhdyttiin EU-tasolla luomaan yhtenäinen säännöstely, sen seurauksena syntyi GDPR (General Data Protection Regulation). GDPR on asetus, joka velvoittaa kaikki EU:n jäsenmaat ja siinä toimivat organisaatiot seuraamaan samoja sääntöjä. Asetus tuli voimaan toukokuussa 2016, ja kahden vuoden siirtymäkauden jälkeen sitä ruvetaan täysimittaisesti soveltamaan toukokuussa 2018.

Mutta ymmärtävätkö organisaatiot mistä GDPR:ssä on kyse, ja osaavatko ne soveltaa sitä oikein? Tietosuojayritys Privaon teki vuonna 2016 tutkimuksen (Privaon, tietosuojan tila suomalaisissa organisaatioissa, 2016), jossa selvitettiin suomalaisten rekisterinpitäjien asenteita tietosuojaan ja uuden tietosuoja-asetuksen voimaantuloon. Tutkimuksen kohderyhmänä oli asiakastietoa käsittelevien yritysten tietosuojasta vastaavat työntekijät, kuten tietohallintajohtajat, tietohallintapäälliköt tai lakimiehet. Vastaaajia oli yhteensä 90. Tutkimuksesta käy ilmi muutama kiinnostava seikka:

- Kysymykseen: ”Olen tietoinen henkilötietolain vaatimuksista rekisterinpitäjille”, 62% vastasi olevansa samaa mieltä.
- Kysymykseen: ”Alamme valmistautua tietosuojalainsäädännön muuttumiseen tänä vuonna”, 73% vastaajista oli samaa mieltä.
- Kysymykseen: ”Koemme tarvitsevamme apua tietosuojalainsäädännön vaikutusten toteuttamisessa”, 20% vastasi olevansa samaa mieltä, ja 43% olevansa jokseenkin samaa mieltä.
- Kysymykseen: ”Aiomme hankkia palveluita ulkopuoliselta toimijalta tietosuoja-asetuksen velvoitteiden toteuttamiseksi”, 26% vastasi olevansa samaa mieltä, ja 24% vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä

Vastauksista voidaan päätellä, että suomalaisissa organisaatioissa oltiin jokseenkin perillä uuden asetuksen tuomista vaatimuksista ja että valmistautuminen toiminnan saattamiseksi yhdenmukaiseksi vaatimukseen nähden on aloitettu. Mutta toisaalta ei oltu aivan varmoja siitä mitä kaikkea tulee tehdä ja missä muodossa, koettiin että tähän tarvitaan apua, joka todennäköisesti ostetaan organisaation ulkopuolelta. Tämä tutkimuksesta saatava tieto on sinänsä arvokas, sillä se kertoo olevan olemassa tilaus palvelulle, jossa autetaan organisaatioita valmistautumaan GDPR:n voimaantuloon.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tietosuojalainsäädännön kehittyminen, ja erityisesti GDPR:n voimaantulolla on vaikutuksia organisaatioiden toimintaan jatkossa, tämä on seikka, joka on tuonut mukanaan uuden toimintamahdollisuuden ja mahdollisen markkinaraon. Se on luonut kysyntää osaamiselle, jolla voidaan auttaa organisaatioita ymmärtämään asetus ja sen mukanaan tuomat vaatimukset sekä niistä kumpuavat tehtävät. Tämä on asia, joka huomattiin tämän opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä loppuvuodesta 2016, ja tämä oli liiketoimintamahdollisuus, johon haluttiin tarttua, vaikka kyseessä oli osaamisalue ja palvelun muoto, josta yrityksessä ei ennestään ollut osaamista. Uutta palvelumallia ja siihen liittyvää osaamista alettiin kehittämään alkuvuodesta 2017 ja tämä opinnäytetyö on osa sitä prosessia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja mallintaa yrityksen uusi palvelu. Tässä opinnäytetyössä esitellään ne vaiheet, joita palvelun kehittämisessä käytiin läpi. Opinnäyte-

työssä käytetään menetelmänä palvelumuotoilua soveltuvin osin. Palvelumuotoilu menetelmänä tukee opinnäytetyön tavoitetta, sillä palvelumuotoilussa keskeistä on kehittää toimintaa asiakkaan näkökulmasta, tavoitteena parempi asiakaskokemus. Tässä työssä menetelmän keskeisiä vaiheita ovat määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Sen sijaan palvelun tuotantoon vieminen on rajattu pois käytännön syistä (aikarajoite, sekä työn koon rajaaminen kohtuulliseksi)

Tämän kehittämistyön kannalta keskeiset kysymykset ovat:

- 1) Mikä on EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) ja mitä se tuo mukanaan?
 - Miten se vaikuttaa asiakasyritysten toimintatapoihin ja miten niiden tulee tarkastaa ja muuttaa toimintatapansa, jotta olisivat yhdenmukaisia asetuksen vaatimusten kanssa?
- 2) Miten palveluntarjoaja voi hyötyä muutoksesta?
 - Millainen palvelukonsepti meidän tulisi kehittää, jotta voidaan hyötyä tästä liiketoimintamahdollisuudesta ja siten samalla auttaa asiakkaitamme parantamaan omaa toimintaansa tietosuojan osalta?

Tietosuoja alueena on suhteellisen laaja, ja siinä on eri elementtejä, joita organisaation on otettava huomioon toiminnassaan henkilötietojen osalta. Palvelu, jota tämän työn avulla kehitetään, kohdistuu GDPR:n mukanaan tuomiin vaatimuksiin, jotka vahvasti painottuvat rekisteröityjen oikeuksien huomioimiseen. Tämän kehitettävän palvelun keskeisiksi osioiksi on kaavailtu: a) organisaation GDPR-yhdenmukaisuuden arviointi (GAP-analyysi) jossa tietyn kriteerin mukaan analysoidaan miltä osin organisaation on yhdenmukainen asetuksen kanssa, ja mitä osia on vielä parannettava ennen asetuksen voimaantuloa (ja sen jälkeenkin). Tämän palvelun osion tavoitteena on tuottaa asiakkaalle dokumentaatio josta käy ilmi organisaation nykyinen tila GDPR:ään nähden, sekä ne käytännön tehtävät joita sen tulee tehdä ollakseen yhdenmukainen asetuksen vaatimuksiin. b) Koulutuspalvelu, josta löytyy eritasoisia/eripituisia vaihtoehtoja organisaation henkilöstön kouluttamiseen sekä informointiin tulevasta uudistuksesta.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenteen muodostavat neljä päälukua. Ensimmäisessä luvussa on työn johdanto, siinä esitellään taustaa työlle, ne ilmiöt ja tapahtumat, jotka johtivat siihen, että opinnäytetyön aihe, eli tietosuoja valikoitui. Luvussa kerrotaan taustaa GDPR:n voimaantulon vaikutuksista sekä tarkastellaan Privaon Oy:n tekemän selvityksen kautta suomalaisten organisaatioiden valmius uuteen asetukseen sekä heidän halukkuuttaan ja tarpeitaan ostaa palvelu, joka auttaa heitä asetuksen vaatimustenmukaisuudessa. Kappaleessa esitellään myös tiedotettut rajaukset sekä esitellään työn osalta keskeiset kysymykset. Ensimmäisessä kappaleessa

esitellään myös palveluntarjoaja, eli yritys, jonka palvelua ollaan kehittämässä, ja jonka kehitystaival muodostaa tämän opinnäytetyön aiheen ja keskeisen tuotoksen.

Toinen kappale muodostaa teoreettisen viitekehyksen työlle. Sen alussa esitellään pohdintaa ja prosessi, jolla itse teorian tarve, ja otsikot muodostuivat. Tämän jälkeen seuraa osio, jossa syvennyttään tietosuojaan ja erityisesti GDPR:ään. Sen tarkoituksena on ymmärtää mistä GDPR:ssä on kyse ja mitä se organisaatioilta vaatii, tämä toimii perustana itse kehitettävälle palvelulle, koska ymmärtämättä itse GDPR:ää on vaikea auttaa muita sen ymmärtämisessä. Tietoperustan toinen osa keskittyy palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen, siinä lähestytään aihetta aluksi asiakkaan tarpeiden kautta pyrkien valottamaan miten asiakkaan tarpeita tulisi huomioida ja ymmärtää (palvelua kehitettäessä). Tämän jälkeen seuraa lyhyt katsaus yrityksen vision ja strategian luontiin sekä siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Seuraavaksi keskitytään strategiseen valintaan, eli siihen, johon tämä työ ja kehitettävä palvelu nojaa ja joka tälle työlle luontevasti on Service Dominant Logic (SDL). Kappaleessa käydään läpi ja esitellään SDL:n keskeiset käsitteet ja sen johtava idea. Lopuksi kappaleessa paneudutaan myös hieman kilpailuun ja kilpailutilanteen määrittelemiseen sekä tähän liittyvään strategiseen valintaan (sininen meri - punainen meri).

Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön kehitysprosessi ja sen eri vaiheet. Aluksi käydään pohdintaa lähestymistavasta sekä kehitysprosessista työlle. Käydään lyhyesti läpi eri prosessien malleja ja niiden soveltuvuus sekä niiden vertailu. Tämän jälkeen esitellään valittu prosessi ja sen rakenne sekä miltä osin sitä käytetään tässä työssä. Johdanto-osuuden jälkeen kappaleessa esitellään tämän työn kannalta keskeiset vaiheet: määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Nämä vaiheet kertovat sen tarinan, jonka mukaan uuden palvelun kehitys tapahtuu aina alun suunnittelu- ja määrittelytyöpajoista itse palvelun konseptin luontiin asiakasymmärryksen hakemisen kautta.

Neljännessä kappaleessa esitellään työn johtopäätökset sekä reflektointia työn tekemisen ympärillä. Kappaleessa mietitään tuloksia alun avainkysymyksiin liittyen ja niihin verraten. Siinä käydään yhteenveto työn rakenteesta, sen kulusta ja sen tuloksista sekä siitä miten työ on edennyt alun epätietoisuudesta uuden palvelun syntymiseen. Siinä pohditaan käytettyjä metodeja ja saatuja tuloksia (esim. haastattelujen tuloksia ja näiden soveltamista palvelun kehittämässä). Lisäksi pohditaan sitä, mihin tällä työllä päästiin, mitä olisi voitu tehdä toisin (ja miten), sekä mitä kirjoittajana olen tästä prosessista oppinut ja mitä hyötyä tästä työstä oli kohdeyritykselle.

1.3 Palveluntarjoaja

Tämän opinnäytetyön kohteena on IT-alan yritys, jäljempänä ”palveluntarjoaja”. Yritys on perustettu vuonna 2006 ja sen toimintamalliin on alusta lähtien kuulunut sovellusten ja järjestelmien tekninen kehittäminen ja käyttöönottojen toteuttaminen asiakkaille. Tämä malli on pitkälti nojannut teknisesti osaavaan henkilökuntaan, joka on osannut myydä järjestelmiä asiakkaalle sekä asentaa ja säätää järjestelmät toimiviksi ratkaisuksiksi. Palveluntarjoaja ei itse kehitä järjestelmiä vaan toimii järjestelmiä kehittävien yritysten yhteistyökumppanina (tekevät käyttöönottoprojekteja päämiesten puolesta). Yrityksen keskeinen osaamisalue on identiteetinhallinta (IAM, Identity and Access Management), tietojärjestelmien pääsynhallinnan toteutus. Siinä kantavana ideana on luoda tiettyyn organisaatioon liittyville henkilöille ”virtuaalinen” identiteetti, jolle annetaan tietyt määritelmät sen mukaan mikä henkilön työsuhteen kesto on, missä roolissa hän on, missä organisaatiossa hän on, mitkä päätös - ja vastuuoikeudet hänellä on jne. Henkilön käytössä olevien tietojärjestelmien käyttöoikeus sidotaan tähän henkilön identiteettiin, näin voidaan automaattisesti valvoa henkilön pääsy tietojärjestelmiin ja niissä olevaan tietoon. Kun jokin peruselementti henkilön identiteetissä muuttuu, tämä voi laukaista automaattisen käyttöoikeuksien poiston tietyille tietojärjestelmille. Yksi tietosuojan tärkeä osa-alue ja tietosuojalainsäädännön (GDPR) tavoite, on turvata ihmisten henkilötietojen oikeanlainen säilytys sekä tietoihin käsiksi pääsevien henkilöiden määrän rajaus teknisen pääsynhallinnan (ja rajauksen) kautta, tämän saavuttamien on parhaiten toteutettavissa toimivan identiteetinhallinnan kautta. Kiristynyt tietosuojalainsäädäntö ohjaa täten organisaatiot panostamaan yhä enemmän tietojärjestelmien tietoturvaan ja erityisesti pääsynhallintaan, jotta niissä säilytettäviä henkilötietoja ei voida käyttää väärin (väärin pääsyoikeuksien perusteella).

Yrityksen strategiana on rekrytoida ja ylläpitää hyvä tekninen valmius sekä päämiesten sovellusten hyvä osaaminen. On paljolti myyty (teknistä) osaamista tuntiveloitukseen perustuen, käyttämällä mallia, jossa asiakas on itse hoitanut prosessi - ja vaatimusmäärittelyt sekä toimittajakilpailutukset. Ajan mittaan on kohdeyrityksessä yhä enemmän panostettu myös projektinhallintaan, on huomattu, että on viisasta myydä teknisten asiantuntijoiden lisäksi myös projektien suunnittelua ja projektien vetoa. Tällä tarjontapaletilla on osaltaan laajentunut, on siirrytty tuotteista palveluihin, on voitu myydä kokonainen käyttöönottoprojekti, yleensä kiinteään hintaan, jolloin ylimääräinen työ tehdään tuntiveloituksena.

Nyt on vuorossa seuraava strateginen askel, kun suunnitelmissa on siirtyä auttamaan asiakkaita myös tietojärjestelmäprojektien suunnittelussa. On havaittu, että asiakkaat yleensä ostavat suunnittelupalvelut muilta firmoilta (konsulttitaloilta ja IT-firmoilta). Asiakkaan kanalta projektista tulee kaksijakoinen, ensin yksi yritys auttaa heitä määrittelemään tarpeet ja aikataulut (sekä tekemään kilpailutukset ja toimittajavalinnat), sitten toinen yritys suorittaa

käyttöönottoprojektin annettujen vaatimusten perusteella. Luonnollista olisi, että sama yritys voisi hoitaa kaiken määrittelystä toteutukseen. Täten kohdeyrityksessä on vuoden 2016 aikana alettu suunnittelemaan myös konsultointipalvelujen tarjoamista, tämä on osaltaan tarkoittanut uusien roolien kehittäminen ja niihin sopivien henkilöiden rekrytointi.

Yhtenä konsultoinnin osa-alueena, ja uutena painopisteenä toiminnassa, on henkilötietojen suoja ja siihen liittyvät toimet. GDPR on merkittävä uudistus ja se tuo mukanaan haasteita monille organisaatioille. Järjestelmät, joita palveluntarjoaja toteuttavat asiakkailleen, muodostavat tärkeän osan tietosuojan ylläpidossa. On huomattu, että asiakasyrityksissä on ruvettu valmistautumaan tietosuojasetuksen tuomiin muutoksiin, ja että moni organisaatio tarvitsee konsultointiapua näissä hankkeissa. Tällöin on strategiaan lisätty vielä yksi komponentti yrityksen tarjontaan/palveluihin. On ruvettu panostamaan tietosuojaa-osaamiseen, jotta voidaan tarjota myös tällä alueella palveluja asiakkaille (nykyisille ja uusille).

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön pääosioita ovat tietoperusta ja kehittämistyön kulun esittely. Tämä kappale keskittyy tietoperustaan, siinä käsitellään sitä tietoa, joka on oleellinen ja ajankohdainen tämän kehittämistyön kehitysvaiheen pohjaksi ja tueksi. Ojasalo ym. mukaan tietoperusta pohjustaa itse kehittämistyön, sillä siinä esitellään työlle oleellisia malleja, ja jo olemassa olevaa tutkimusaineistoa sekä asiaankuuluvaa teoria-aineistoa. Ojasalo ym. mukaan ei ole yhtä ainoata mallia, jonka mukaan tietoperustan tulisi kehittämistyössä ilmetä, aiheesta riippuen tietoperusta voi esiintyä monella tavalla, he nostavat esille neljä yleisintä mallia:

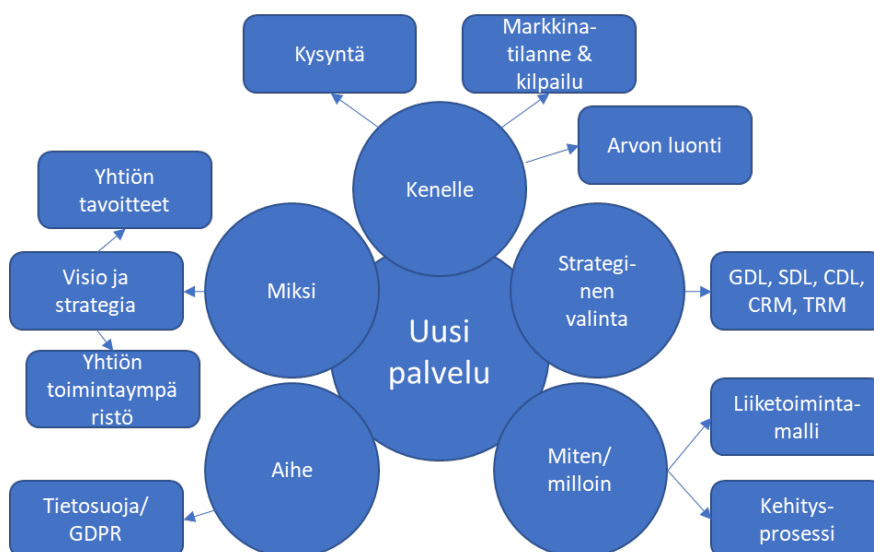
- ”Passiivinen-perinteinen” on malli, jossa tietoperusta on erillisenä osana ja jossa enimmäkseen referoidaan lähdetekstejä.
- ”Oivalluttava-perinteinen”, on malli, jossa referoinnin lisäksi on kirjoittajan omia tuloksia ja mietteitä aineistosta mukana ja siitä käy ilmi yhteys kehittämistyöhön.
- ”Oivalluttava-vetoketju” on malli, jossa ei ole erillistä tietoperustaosioita, vaan tietoperusta ja ratkaisut kulkevat käsi kädessä vuorovaikutuksessa.
- ”Työelämäraportti” on malli, jossa usein ei ole tietoperustaa erikseen ollenkaan, vaan raportoidaan suoraan tehdyt toimenpiteet. (Ojasalo ym. 2009, 35, 36)

Tässä opinnäytetyössä käytän pääsääntöisesti ”Oivalluttava-perinteinen” -mallia. Olisi ollut perusteltua ja työn aiheen ja sisällön kannalta kiinnostavaa käyttää ”Oivalluttava-vetoketju” -mallia, mutta koin sen olevan liian monimutkainen käytettävissä oleviin resursseihin nähden, joten päätin pitää tietoperustan ja kehitysosan erikseen ja omina kappaleinaan. Tämä siksi, että koin helpommaksi jakaa työvaiheet osiin, ja siten viedä työ loogisesti ja askel kerrallaan eteenpäin.

Tietoperustan aiheiden määrittäminen miellekartan avulla

Ojasalo ym. mukaan tietoperusta muodostuu teorioista ja malleista, joista rakentuu käsitteitä, käsitteet ovat rakennuspalikoita, jotka loppupelissä auttavat jäsentämään ilmiötä (Ojasalo ym. 2009, 35). Tämä oli minulle keskeinen oivallus, olin yrittänyt miettiä teoriaa ja tietoperustaa harjoituksena, jossa kootaan eri lähteistä tietoa, jota referoidaan. Kuitenkin lopulta muodostui visio siitä mistä osista tietoperusta tulisi tässä kehittämistyössä muodostua. Avuksi otin lähestymistavan, joka hyödyntää käsitekarttaa/miellekarttaa (Mind-map). Käsitekartta oli tähän tarkoitukseen ehkä liian pitkälle viety työkalu, joten päädyin lähestymään tehtävää miellekartan kautta. On eri tapoja tehdä miellekartta, Ojasalo ym. mukaan, tyypillinen tapa on kirjoittaa paperin keskelle tärkein asia (joka liittyy kehittämistehtävään) ja sen jälkeen lisätä sen ympärille avainsanoja, joita tulee mieleen, ja liittää nämä yhteen viivoilla keskellä olevaan pääkäsitteeseen. Seuraavaksi määritellään avainsanoihin liittyviä sanoja, ja liitetään ne viivalla avainsanoihin (sanoja voi lisätä ja yhdistää edelliseen niin paljon kuin koetaan tarpeelliseksi ja ne voi esim. väri-koodata). Kun Miellekartta on valmis, se auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan pääkäsitteeseen liittyviä asioita ja ilmiötä, joita olisi hyvä huomioida kehittämistehtävän aikana. (Ojasalo ym. 2009, 34, 35). Tätä toimintatapaa huomioiden, prosessi toimi niin, että kirjoitin ensin keskelle paperia avainsanan (tässä tapauksessa tavoite, eli uusi palvelu) ja aloin kokoamaan sen ympärille käsitteitä, jotka liittyvät tähän avainsanaan, ja jotka ohjaavat ja tukevat sitä. Näin sain myös koottua ajatukseni ja mietittyä sitä, mitkä asiat tukevat avainsanan/avainasian kehittämistä, sekä mitä asioita olisi hyvä tutkia tarkemmin, ja joista hakea tukea kehittämistehtävään.

Miellekartta ja sen eri osiot muokkautuivat muutaman kerran työn edetessä. Ensimmäinen versio oli suhteellisen laaja, siinä pyrkimyksenä oli identifioida mahdollisimman monta tekijää, jotka vaikuttavat palvelun kehittämiseen, tai tekijää, jotka tiiviisti liittyvät sen vaiheisiin. Tällä halusin kartoittaa ”kenttää” niin että työlle löytyy oikea teoreettinen perusta. Ensimmäinen laaja miellekartta on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Miellekartan ensimmäinen versio.

Tässä ensimmäisessä versiossa on viisi pääosiota: Aihe, miksi, kenelle, strateginen valinta, miten/milloin. Siinä pyrkimyksenä oli identifioida kaikki tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat palvelun syntyyn ja sen tuottamiseen. Aihe - osiossa tutkitaan ja selvennetään mistä tietosuojassa ja eritoten GDPR:ssä on kyse, miksi se on tärkeää, mistä se koostuu sekä mitä sen toteuttaminen vaatii. Miksi - osiossa paneudutaan aiheisiin, jotka liittyvät yhtiön tavoitteisiin, visioon ja strategiaan, sekä selvitetään yhtiön toimintaympäristö (ala, paikka, muut toimijat, kysynnän laajuus jne.). Kenelle - osiossa on tarkoitus tutkia tarkemmin kysyntää, sen luonnetta, miten sitä mitataan ja pyritään ymmärtämään. Tässä osiossa on myös tarkoitus selvittää, miten markkinatilanne sekä kilpailutilanne kartoitetaan ja määritellään. Yhtenä liiketoiminnan keskeisenä elementtinä on arvon luonti (kenelle luodaan (lisä)arvoa ja miten). Suunnitelmissa oli myös alun perin liittää kysyntää tarkastellessa katsaus tulevaisuuden ennakointimenetelmiin sekä hyödyntää niitä osana palvelun muodostamista. Strateginen valinta - osiossa on katsaus strategiaan valintoihin, eli millaiselle toimintatavalle yritys perustaa toimintansa, onko se tuotelähtöinen vai palvelulähtöinen, miten nämä eroavat ja mitä niiden noudattaminen vaatii organisaatiolta. Miten/milloin - osiossa on tarkoitus nivota ”paketti” yhteen ja tarkastella miten koko liiketoimintamalli rakentuu ja tarkentuu sekä kuvata kehitysprosessi.

Kun tarkastelin hahmottelemani kuviota, huomasin kaksi perustavaa laatua olevaa ongelmaa: 1) Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ja kuvata yhtiön yksittäisen (uuden) palvelun kehitys. Tässä mallissa on vaiheet, jossa tarkastellaan koko yrityksen toimintaedellytykset ja toiminta. 2) Paneutumalla kaikkiin tässä miellekartassa listattuihin aiheisiin, tulee opinnäytetyön tietoperusta - osiosta aivan liian laaja tarkoitukseen nähden, tai sitten tiivistämällä liikaa pinnallista tietoa. Oli siis mietittävä asiat hieman uudestaan, priorisoitava, ja selvitettävä mikä tieto on juuri tämän kehitettävän palvelun kannalta oleellista ja mikä ohjaa juuri sen

kehitystä parhaalla tavalla. Oli siis syytä tarkastella miellekarttaa kriittisesti, ja suorittaa karsintaa ja tiivistämistä.

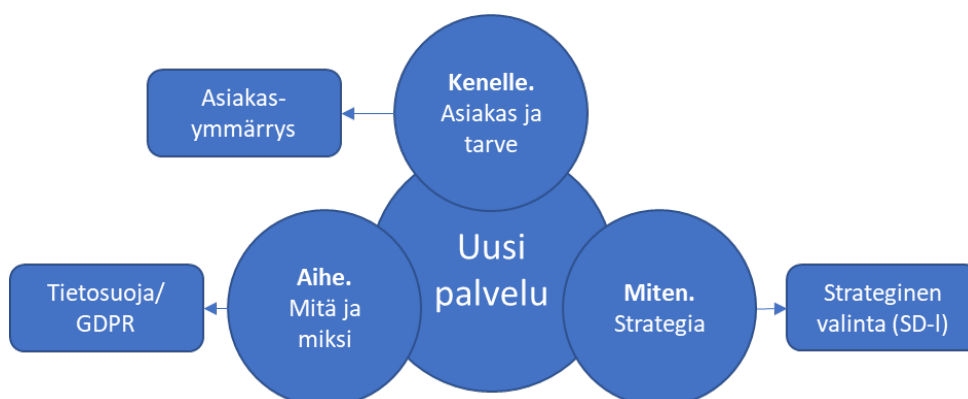
Miellekartan Seuraava versio on jo hieman tiiviimpi ja pelkistetympi edelliseen versioon verrattuna. Miellekartan toinen versio on havainnollistettu kuvioon 2.



Kuvio 2. Miellekartan toinen versio.

Toisessa versiossa pääosiot ovat pitkälti samoja kuin ensimmäisessä mallissa, mutta niitä on hieman muokattu. Tämä versio jakaantuu neljään pääosiioon: Aihe - osiossa on tietosuojan ja erityisesti GDPR:n perusteet. Miksi (uusi palvelu) - osiossa selvitetään, miten liiketoimintamalli kehittyy ja muokkautuu, miten kysyntä vaikuttaa sen luontiin ja miten kysyntää mitataan. Miten/strategia - osiossa on tässä versiossa yhdistetty strategian ja vision luonnin perusteet sekä strateginen valinta (pohjautuen Service Dominant Logic käsitteeseen). Asiakas (ja tarve) - osiossa paneudutaan asiakasymmärryksen hankintaan ja asiakkaan ymmärtämiseen.

Miellekartan versiossa kaksi oli kuitenkin vielä hieman liian laaja fokus, oli vielä tiivistettävä osioiden määrää ja aiheita, jotta tietoperusta parhaiten palvelisi juuri tätä opinnäytetyötä, ja niin että kehittämistyön fokus kuitenkin säilyy niin että siitä ei tule liian laaja tarkoitukseen nähden. Tämän mietinnän tuloksena syntyi miellekartan kolmas versio, joka on havainnollistettu kuvioon 3.



Kuvio 3. Miellekartan kolmas versio.

Miellekartan kolmas versio tiivistyy kolmeen pääosiin: **Aihe** (Mitä ja miksi), **Kenelle** (Asiakas ja asiakkaan tarve), **Miten** (Strategia). Nämä kolme pääaihetta, ja niiden alaiheet muodostavat sen rungon, joka ohjaa itse palvelun kehitystyötä oikeaan suuntaan. Koska pyrkimyksenä on tämän työn myötä luoda palvelu, joka luo lisäarvoa sekä asiakkaalle, että palvelun tuottajalle (palveluntarjoaja), ja niin että palvelun kehittämisen aikana pyritään mahdollisimman hyvin huomioimaan molempien tahojen näkökulmat, tulisi myös tietoperustan tukea näitä tavoitteita. Miellekartan lopullista versiota tarkastellessa on hyvä huomioida aiheen laajuus ja fokus, eli yksittäisen uuden palvelun ideointi ja kehittäminen (eikä niinkään yhtiön toimintatapojen laajamittainen uudistaminen). Uuden palvelun vaatimat liiketoiminnalliset laskelmat ja markkinointiin (sekä hallinointiin) liittyvät tarkemmat selvitykset eivät ole tässä työssä niinkään olennaisia, joten niiden tekemiseen ei haeta teorian kautta pohjaa. Näihin liiketoiminnan johto ottanee kantaa, kun tehdään päätös siitä, onko järkevää ja kannattavaa lähteä tuottamaan uusi palvelu.

Kappaleen seuraavissa osioissa käsitellään tämän kehittämistyön kannalta keskeisiä aiheita, seuraten sitä jakoa, joka muodostui miellekartta-prosessin perusteella.

2.1 GDPR ja tietosuoja

Mistä pohjimmiltaan on kyse? Mikä on GDPR? Mistä se on tullut ja miksi, ketä se koskettaa, ja miten se liittyy palvelujen luontiin sekä konsultointiliiketoimintaan? Näihin kysymyksiin paneudutaan lähemmin tässä kappaleessa. Tavoitteena on luoda näkemys siihen, mikä GDPR on ja miksi sillä on vaikutuksia niin monen yrityksen ja organisaation päivittäiseen toimintaan.

GDPR on lakiuudistus, joka pakottaa ja paimentaa organisaatioita (yritykset koosta riippumatta, yhdistykset, kolmannen sektorin toimijat ja viranomaisyksiköt) käsittelemään henkilö-

tietoja yhteisten pelisääntöjen mukaan. Näiden pelisääntöjen tulkitseminen ja niiden vaatimukseen vastaaminen on monelle organisaatiolle iso haaste. Ei ymmärretä mistä on kysymys, ei osata tulkita mitä se tarkoittaa, eikä osata määritellä miten tätä tulisi omalla alalla ja oman organisaation kokoon suhteuttaa. Tämä haaste on osaltaan avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sillä ne, joilla on kyky ja innostus paneutua tietosuojaan liittyviin sääntöihin ja lakeihin, on mahdollisuus hyödyntää tätä osaamista kehittämällä ja tarjoamalla palveluja, joilla autetaan asiakkaita tässä sääntöviidakossa.

2.1.1 Tieto ja tietosuoja, mitä on tapahtumassa henkilötietojen käsittelyssä?

”Yahoo discloses hack of 1 billion accounts” julistaa Techcrunch.com:in artikkeli 14.12.2016. Sinä päivänä internet-palveluyhtiö Yahoo ilmoitti julkisesti, että sen koneille oli tehty tietoturto syyskuussa 2013 jolloin miljardin(!) tilin (henkilön) tiedot oli varastettu. Tässä tapauksessa tieto oli yhtä kuin nimi, sähköpostiosoite, osoite, puhelinnumero, syntymäaika ja suojattuja salasanoja. Yhtiön edustajan mukaan he eivät tienneet miten murtautuja oli päässyt sisään heidän järjestelmiinsä, asia tuli ilmi vasta kun viranomaiset huomasivat tapahtuneen ja informoivat Yahoota tästä. Tuntemattomasta syystä, Yahoo odotti 3 vuotta ennen kuin julkisti asian ja kertoi mitä toimenpiteitä on tehty ja mitä aiotaan tehdä asian eteen. Siinä välissä varastettuja henkilötietoja oli jo ehditty kaupata pitkään internetin pimeillä kauppapaikoilla (esim. Thor-verkossa) (<https://techcrunch.com/2016/12/14/yahoo-discloses-hack-of-1-billion-accounts>).

”Equifax data leak could involve 143 million consumers” kertoo samaisen Techcrunch.com:in artikkeli 7.9.2017. Sinä päivänä amerikkalainen luottoluokitusyritys Equifax ilmoitti, että siltä oli varastettu 143 miljoonan kuluttajan (henkilön) tiedot. Tässä tapauksessa rosvojen mukaan lähti yhtiön rekistereissä olleilta henkilöiltä henkilötunnus, syntymäaika, osoite ja joissain tapauksissa ajokortin numero. Asiaa pahensi vielä se että 209,000 henkilön luottokorttitiedot katosivat samassa murrossa. Equifax kertoo havainneensa murron 29.7.2017 ja aloittaneensa tapauksen tutkinnan heti, saamatta kuitenkaan selville kuinka murto oli tehty. Asiaa ei parantanut se, että yhtiön johto myi omistamiaan yhtiön osakkeita juuri ennen tiedon julkistamista. (<https://techcrunch.com/2017/09/07/equifax-data-leak-could-involve-143-million-consumers/>).

Tämä ilmiö ei liity ainoastaan Amerikkaan, samaa tapahtuu ympäri maailman jatkuvasti, myös Suomessa. Esimerkkinä Etelä-Suomen sanomissa 30.7.2017 julkaistu artikkeli ”Tietomurtoja yritetään Suomessakin tehdä jatkuvasti - Ulkopuoliset yrittivät päästä käsiksi pysäköintisovelluksen asiakastietoihin”. Jutussa kerrotaan siitä, miten tuntemattomiksi jäänet hakkerit, yrittivät - mutta eivät onnistuneet viemään pysäköintisovellus Parkmanin asiakastietoja. (<http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2388683>). Samantyyppisiä uutisia voidaan nykyään

lukea turhan usein, jopa niin usein, että niihin jo turtuu eikä asiaa sen koomin ajattele, siitä on tullut meille arkipäivää. (Se mihin tämä lisääntynyt rikollisuuden ala on johtanut, palataan hieman myöhemmin tässä kappaleessa.) Kuitenkin on hyvä pitää mielessä, että suoranaiset tietojen varkaudet, joita edellä mainitut esimerkit valaisevat, eivät ole ainoa ongelma, kun puhutaan tietojen joutumisesta väriin käsiin. Hieman yleisellä tasolla, haluaisin korostaa, ainakin seuraavat seikat, joita on tuotu esille Arjen tietosuojaa - sivuston koulutusmateriaalissa (<http://tietosuoja.vahtiohje.fi/fi/#/front>). Siinä todetaan osuvasti, että tietosuoja saattaa pettää esimerkiksi koska:

- tietoja on kysytty tai kerätty väärin perustein
- henkilötietoja on käsitelty väärin
- tietoja on laittomasti luovutettu tai myyty
- henkilötietoihin on päässyt käsiksi henkilö(t) joilla ei ole oikeutta niihin
- tietoja on käsitelty huolimattomasti.

On siis olemassa useita syitä sille, että henkilötiedot saattavat joutua väriin käsiin, näistä yleisimpinä ovat piittaamattomuus, huolimattomuus sekä vilpilliset aiheet. Alaa ja keskustelua jonkin aikaa seuranneena minua tietenkin huolestuttaa se, että henkilötiedoista on tullut kauppatavaraa, ja se että laajat tietomurrot ovat lisääntymässä. Yhtä paljon minua huolestuttaa (ja askarruttaa) se, miten leväperäisesti ihmiset jakavat ja levittävät omia tietojaan sen kummemmin piittaamatta siitä mihin ne joutuvat ja kuka niitä käyttää. Nykypäivänä on valloillaan liiankin sinisilmäinen suhtautuminen nettiin ja oman identiteettinsä varjelemiseen siellä asioidessa. Huolimattomuus yleensä myös kostahtuu, esimerkiksi ylen uutisissa 26.9.2017 kerrotaan käyneen ilmi, että THL:tä (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos) oli vuotanut 6000 ihmisen nimi, henkilötunnus ja yhden laboratoriokokeen tulokset julkiseen verkkoon. Kyseessä ei ollut tietomurto, vaan työntekijä oli vahingossa julkaissut tiedot sisäistä raporttia tehdessään. Asia tuli esille elokuussa, kun tietosuojavaltuutetun toimisto ilmoitti vuodosta THL:lle, vuoto oli ilmeisesti tapahtunut jo saman vuoden huhtikuussa. (<https://yle.fi/uutiset/3-9851111>).

”Netissä kaikki on kaupan, myös sinä” on kolumnin otsikko, jonka Inka Mero kirjoitti 23.5.2017 Yle.fi:ssä. Kolumnissaan hän tuo esille sen seikan, että tämän päivän maailmassa tieto on valtaa. Tiedolla hallitaan kaupankäyntiä, sillä voidaan vaikuttaa ja sillä voidaan manipuloida ja sitä yhdistämällä voidaan tehdä analyysejä ja algoritmi-avusteisia arvauksia ja simulointeja kuluttajien käyttäytymisestä. Sosiaalisen median tietojätit kuten Facebook ja Google keräävät huikaita määriä tietoja henkilöistä ja heidän tekemisistään, osan tiedoista he voivat halutessaan myydä laillisesti eteenpäin. Tämä kaikki on johtanut profilointiin - ihmisten henkilökohtaiset tiedot sekä heidän verkkokäyttäytymisensä yhdistetään ja analysoidaan, tämän avulla voidaan ennakoita heidän käyttäytymistään ja siten kohdentaa heihin kampanjoita ja mainontaa. Profilointia käytetään hyväksi sekä markkinoinnissa että poliittisiin tarkoituksiin esim. vaalien alla. ”Sinäkin olet kaupan” Mero toteaa. Ihmisten tiedoista on tullut

kauppatavaraa digitalisoituvassa maailmassa. henkilötietoja kerätään laillisesti ja laittomasti, toisinaan henkilö luovuttaa tietoja itsestään huomaamatta, käytössä on monia keinoja saada henkilö antamaan tietonsa, miksi? koska ihmiset ovat edelleenkin luottavaisia eivätkä ymmärrä tai piittaa siitä mihin tietonsa antavat. (<http://yle.fi/uutiset/3-9621770>, 23.5.2017).

Kolumnissaan Tietosuojauutiset.fi:ssä, Peter Hänninen on samoilla jäljillä kuin Mero, ja valaisee asiaa hieman pidemmälle. Siinä hän toteaa, että yhä suuremmissa määrin elämämme ohjaa digitaalinen profiilimme. Tässä on sekä hyviä että huonoja puolia, huono profiili johtaa ärsytykseen koska henkilölle tarjotaan hänen kannaltaan epärelevanttia mainosta ja tarjouksia. Pahimmillaan se voi johtaa esim. hylkäykseen työpaikan haussa, jos hakeva yritys käyttää hyväkseen hakijoiden profilointia ja siihen perustuvaa (automaattista) päätöksentekoa. Hyvä profiili voi toisaalta jopa helpottaa elämää koska henkilö voi sitä hyödyntämällä saada juuri hänen tarpeisiinsa tärkeitä informaatiota, tai saada palvelua nopeammin, jos palveluntarjoajalla on jo henkilöstä tietoja tai profiili, joka on yhdistelmä eri tiedoista. Hänninen listaa kolme keskeistä elementtiä, jotka muodostavat profiilin: ”1) minua koskevat tiedot, kuten keskeiset henkilötietoni ja aikaisempaa toimintaani kuvaavat tiedot, 2) minun ja muiden ihmisten, useasta eri lähteestä yhdistetyt tiedot, joista usein puhutaan myös ”Big datana”, sekä 3) algoritmi, joka on rakennettu analysoimalla ”Big dataa” ja jolla tehdään valistuneita arvioita minusta tietojeni perusteella.” Näistä kolmesta elementistä ensimmäinen on ”perinteinen” ja se, johon tähän mennessä lainsäädännöllä pyritty eniten vaikuttamaan. Toinen ja kolmas elementti ovat kuitenkin tulossa yhä tärkeimmiksi - algoritmit ja ”Big-data” ovat tunkeutuneet elämämme, ja niiden käyttöä pitäisi pystyä paremmin ymmärtämään ja hallitsemaan. Miten siis yksilö voi vaikuttaa tehdäänkö hänestä automaattisia (koneellisia) päätöksiä? ja miten lainsäätäjät vastaavat tähän digitalisaation ilmiöön? (<https://tietosuojauutiset.fi/2016/09/27/profilointi-algoritmit-ja-vastuullisuus-osa-1/#more-1108>). Esimerkki profiloinnista ja tietojen yhdistämisestä löytyy Kauppalehden artikkelista (Kauppalehti 10.7.2017: Tilille kilahtava rahasumma voi johtaa puheluun vieraalta sijoitusneuvojalta - Näin he saavat vihiä rahoista). Artikkelin mukaan Suomessa finanssilaitokset yhdistävät tietoja ja jakavat niitä konsernin muiden yhtiöiden kesken, täten voidaan esimerkiksi käyttää henkilön tilittietoja pohjana sijoituspalveluiden myynnissä ja markkinoinnissa. Onko tämä hyväksyttävää? laillista se on mutta ei välttämättä kolahda ihmisten oikeustajuntaan. Tästä samaisesta aiheesta käytiin kiivasta keskustelua esim. heinäkuussa 2017 Helsingin Sanomien yleisönosastolla, jolloin moni paheksui tätä pankkien käytäntöä

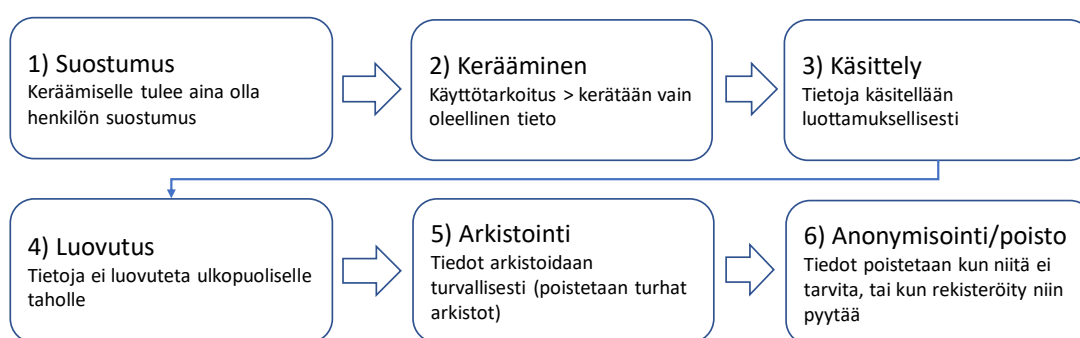
2.1.2 Henkilötieto

GDPR määrittelee henkilötiedot seuraavasti: ”Tässä asetuksessa tarkoitetaan

'henkilötiedoilla' kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön, jäljempänä 'rekisteröity', liittyviä tietoja; tunnistettavissa olevana pidetään luonnollista henkilöä, joka voidaan suoraan tai epäsuorasti tunnistaa erityisesti tunnistetietojen, kuten nimen, henkilötunnuksen, sijaintitiedon, verkkotunnistetietojen taikka yhden tai useamman hänelle tunnusomaisen fyysisen, fysiologisen, geneettisen, psyykkisen, taloudellisen, kulttuurillisen tai sosiaalisen tekijän perusteella" (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679, artikla 4, kappale 1). Tämä voidaan siis tulkita niin, että henkilötieto on mikä tahansa tieto, joka viittaa tunnistettuun, tai tunnistettavaan elävään henkilöön. Alalla yleensä käytetyn määritelmän mukaan henkilötiedon elementtejä ovat:

- Yleisiä henkilötietoryhmiä: Nimi, sukupuoli, ikä ja syntymäaika, Hetu, siviilisääty, kansallisuus, kielitaito, vammaisuus, IP-osoitteet, työ/henkilökohtaiset osoitteet, työ/henkilökohtaiset puhelinnumerot, työ/henkilökohtaiset s-postiosoitteet, organisaatioiden sisäiset ID-numerot, viranomaisen antamat ID-numerot.
- Erityisiä henkilötietoryhmiä: rotu tai etninen alkuperä, poliittinen mielipide, uskonnollinen tai filosofinen vakaumus, ammattiliiton jäsenyys, geneettiset ja biometriset tiedot, henkilön seksuaalinen käyttäytyminen ja suuntautuminen.

Henkilötietoja kerätään tiettyyn tarkoitukseen ja niitä (todennäköisesti) käsitellään keräämisen jälkeen. Tietoja säilötään ja arkistoidaan, niitä käyttävät eri henkilöt ja eri yksiköt ja lopulta ne (toivottavasti hävitetään). rekisterinpitäjän tulee määritellä tarpeellinen säilytysaika tiedoille, yleensä tätä ohjaa joku liiketaloudellinen syy (mihin tarpeeseen tietoja kerätään, ja kuinka kauan se tarve on voimassa). Kun tietoja ei tähän tarpeeseen enää tarvita ne tulisi poistaa tai tuhota (ja varmistaa että tiedot todellakin on poistettu kaikista tietokannoista ja kanavista) (VAHTI-raportti - 1/2016, 24). Tietojen elinkaari ja niiden käsittely niin kuin sen sääntöjen mukaan pitäisi mennä, on havainnollistettu alla olevaan kuvioon 4.



Kuvio 4. Tietojen elinkaari. (VAHTI-raportti - 1/2016, 24)

2.1.3 Viranomaisten toimet tietosuojan parantamiseksi

Viranomaisten taholta onkin herännyt huoli kansalaisten oikeuksien puolesta. Edellä mainitut asiat (tietomurrot, tietojen leväperäinen käyttö, pimeät markkinat) ovat ajaneet viranomaisia

mieltämään toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. EU:n päättävissä elimissä päätettiin, että paras toimenpide tähän on pakote, eli laki. Toki lakeja tietosuojaan liittyen on ollut olemassa jo pitkään monessa maassa, mutta jostain syystä niillä ei ole ollut toivottua tehoa. On jouduttua mieltämään asioita hieman uudelta kannalta. Yhdysvalloissa (jossa suuret tietomurrot vaikuttavat olevan tavallisempia) on säädetty asetuksia tilanteen korjaamiseksi, ensin tuli Safeharbour asetus, joka kuitenkin ei kaikilta osin toiminut, sitä on sittemmin korvattu ”Privacy-shield” asetuksella, jolla pyritään turvaamaan ihmisten oikeus tietoihinsa. Euroopassa on EU:n myötä pystytty kokoamaan lakeja, jotka vaikuttavat moneen maahan (jäsenmaat), mutta tähän asti käytössä ollut direktiivi 95/46/EY ei kuitenkaan ajanut asiaa tarpeeksi hyvin. tämän direktiivin kantavana voimana oli toimia raamina periaatteille, joita jäsenmaat voivat soveltaa omissa kansallisissa laeissaan. Tulos oli tietenkin hieman kirjava, jäsenmaat tekivät niin, kuin parhaaksi näkivät, toisilla on tiukat lait (esim. Saksa, Suomi) ja toisilla ei. Päätettiin luoda direktiivin tilalle asetus, joka pakottaa jäsenmaat yhteiseen muottiin, syntyi GDPR, johon on koottu tietosuojan minimiperiaatteet, joita jokaisen jäsenmaan on pakko soveltaa ja ottaa käyttöön määräajan kuluessa. Toki on sallittua ylläpitää ja säätää GDPR:ää vielä tiukemmat kansalliset lait, jos niin haluaa. GDPR on tullut voimaan vuoden 2016 keväällä. Asetusta aletaan soveltaa 25.5.2018 alkaen, jolloin se korvaa EU:n jäsenvaltioiden kansalliset henkilötietolait, kuten Suomen henkilötietolaki vuodelta 1999. Yleisesti voidaan todeta, että kyseessä on todella iso muutos yrityksille, jonka seurauksena tietosuoja-asiat tulevat kiinteäksi osaksi yritysten liiketoimintaa.

Asetuksen tavoitteita kuvataan sen johdanto-osan kohdissa 1 ja 2 näin: ” (1) Luonnollisten henkilöiden suojeleminen henkilötietojen käsittelyn yhteydessä on perusoikeus. Euroopan unionin perusoikeuskirjan, jäljempänä ’perusoikeuskirja’, 8 artiklan 1 kohdan ja Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) 16 artiklan 1 kohdan mukaan jokaisella on oikeus henkilötietojensa suojaan. (2) Sen vuoksi niissä periaatteissa ja säännöissä, jotka koskevat luonnollisten henkilöiden suojeleminen henkilötietojen käsittelyssä, olisi heidän kansalaisuudestaan ja asuinpaikastaan riippumatta otettava huomioon heidän perusoikeutensa ja -vapautensa ja erityisesti oikeus henkilötietojen suojaan. Tämän asetuksen tarkoituksena on tukea vapauden, turvallisuuden ja oikeuden alueen ja talousunionin kehittämistä, taloudellista ja sosiaalista edistystä, talouksien lujittamista ja lähentämistä sisämarkkinoilla sekä luonnollisten henkilöiden hyvinvointia.” (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679). Tämä kertoo siis sen, että asetus pohjautuu unionin perusarvoihin, eli henkilön perusoikeuksiin ja perusvapauksiin. EU:n tietosuoalainsäädäntö onkin kauttaaltaan nojannut näihin arvoihin. Tietosuoja-asetuksessa itsessään on 173 johdanto-osaa ja 99 artiklaa. Asetus on herättänyt laajaa kansainvälistä huomioita jo ennen siirtymäkauden alkamista ja varsinkin sen alettua. Siitä on kirjoitettu ja kirjoitetaan lukuisia oppaita, selvennyksiä ja tiivistelmiä. Vaikka tämä työ nojaa tähän asetukseen ja sen vaikutuksiin organisaatioiden toimintaan, en näe aiheelliseksi ruotia tai siteerata itse asetusta sen tarkemmin (ja kaikkia sen artikloja), tai viitata kaikkiin tehtyihin

tulkintoihin, mutta, koska asetus on tärkeä tämän työn kannalta, tukeudun sen sijaan omiin virallisiin tahoihimme, eli suomen kansalaisten etuja valvovaan Tietosuojavaltuutetun toimistoon sekä VAHTI-ryhmään (julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden johtoryhmä). Tietosuojavaltuutetun toimisto seuraa tiiviisti asetuksen täytäntöönpanoa ja siihen liittyviä lisäyksiä ja parannuksia. Toimisto on julkaissut oppaan asetukseen liittyen, jossa kerrotaan mistä oikein on kyse (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017). VAHTI on samoilla linjoilla ja on julkaissut jo aiemmin aiheesta oman oppaansa (VAHTI-raportti - 1/2016). Oppaiden mukaan asetuksen tavoitteena on lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä henkilötietojen käsittelyssä, sekä parantaa henkilöiden mahdollisuuksia valvoa tietojensa käyttöä ja käsittelyä. Yhtenäisempi säännöstely aiotaan myös valvoa entistä tarkemmin, tähän liittyen on määritelty eri tasoisia sanktioita käytettäväksi, jotka toimivat toisaalta aktiivisena pelotteena ja niiden kautta pyritään toisaalta saada asetus mahdollisimman nopeasti käyttöön ja käytäntöön. Asetus koskee kaikkia organisaatioita, jotka käsittelevät henkilötietoja, tällä tarkoitetaan sekä yksityisen, että julkisen sektorin toimijoita (vielä ei ole aivan selvää se miten julkisen sektorin toimijalle aiotaan sakkoja määrätä, kirjoittajan huomio). Oppaan mukaan asetuksen keskeiset käsitteet ja toimijat ovat: rekisteröity (henkilö, joka on luovuttanut tietonsa käytettäväksi), rekisterinpitäjä (organisaatio, joka vastaa tietojen käsittelystä) ja käsittelijä (organisaatio, joka käsittelee tietoja rekisterinpitäjän puolesta). Alla olevaan kuvioon 5 on kiteytetty keskeiset elementit rekisteröidyn oikeuksiin ja rekisterinpitäjän velvoitteisiin liittyen.



Kuvio 5. Rekisteröidyn oikeudet ja rekisterinpitäjän velvollisuudet. (VAHTI-raportti - 1/2016, 18)

Huomioitavaa on myös se, että asetus velvoittaa myös EU:n ulkopuoliset toimijat noudattamaan sitä, tämä siis tapauksissa, joissa ulkopuolinen toimija käsittelee EU:n kansalaisen tietoja (esimerkiksi nettikauppa, jonka toiminta on EU:n ulkopuolella, mutta joka myy EU:n kansalaisille ja täten kerää heiltä henkilötietoja tilauksen tekoa varten). Oppaat tiivistävät asetuksen vaatimukset seuraaviin pääkohtiin:

1. **Henkilötietojen käsittelyn arviointi.** Tämä on lähtökohta, organisaation tulee tehdä kartoitus ja muodostaa yleiskuva siitä, miten ja missä henkilötietoja kerätään ja käsitellään. Miksi näin tehdään, mitkä siihen liittyvät riskit ovat ja miten tietoturva on näitten osalta toteutettu. Kartoituksen tulemana pitäisi olla näkemys siitä mitä parannuksia organisaatiossa tulisi tehdä, jotta voidaan taata rekisteröityjen oikeudet. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 11) (VAHTI-raportti – 1/2016, 18)
2. **Tietosuojaperiaatteiden toteuttaminen.** Rekisterinpitäjän on varmistuttava siitä, että tietojen kerääminen ja prosessointi seuraa asetuksessa määriteltyjä periaatteita, nämä periaatteet ovat: **käsittelyn lainmukaisuus, kohtuullisuus ja läpinäkyvyys, käyttötarkeitussidonnaisuus, tietojen minimointi, tietojen täsmällisyys, tietojen säilytyksen rajoittaminen, tietojen eheys ja luottamuksellisuus, rekisterinpitäjän osoitusvelvollisuus.** On siis varmistuttava siitä, että tietoja ei kerätä turhaan vaan tiettyyn tarkoitukseen ja että tietoja käsitellään ja säilytetään turvallisesti. On myös pystyttävä osoittamaan, että näitä periaatteita on noudettu, jos ja kun viranomainen siitä kyselee. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 12) (VAHTI-raportti – 1/2016, 18)
3. **Osoitusvelvollisuus.** rekisterinpitäjän on pystyttävä osoittamaan, että toiminta on asetuksen mukainen. Tämä tarkoittaa prosessien ja toimintatapojen dokumentointia sekä selosteiden laatimista ylläpidettävistä rekistereistä ja niihin kerättävistä tiedoista. Alakohtaisilla käytännesäännöillä tai sertifikaatteja hyödyntämällä voidaan osoitusvelvollisuus helpommin täyttää. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 14) (VAHTI-raportti – 1/2016, 27)
4. **Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet.** Rekisterinpitäjän tulee määritellä millä perustein se kerää ja käsittelee henkilötietoja. Onko toiminnalle kenties lakisääteinen velvoite, tai liiketoiminnallinen peruste? On myös selvitettävä, millainen suostumus tietojen keräämisen on olemassa, onko rekisteröity antanut vapaaehtoisen suostumuksensa. lisäksi asetus huomioi erityisen tarkasti lasten oikeudet. Jos kerätään tietoja alle 16-vuotiaalta lapselta, on siihen aina oltava huoltajan suostumus. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 20) (VAHTI-raportti – 1/2016, 18)
5. **Rekisteröidyn oikeudet.** Tästä itse asiassa enimmäkseen on kyse. kuten aikaisemmin on tässä työssä keskusteltu, henkilöiden oikeudet ovat alati digitalisoituvassa maailmassa unohtumassa. Asetus pyrkii palauttamaan nämä oikeudet. Asetuksen mukaan henkilöllä pitää olla mahdollisuus päättää siitä kuka, missä ja miten hänen tietojensa käsittelee. On määritelty seitsemän perus - periaatetta tämän osalta:
 - Oikeus saada läpinäkyvää informaatiota henkilötietojen käsittelystä
 - Rekisteröidyn oikeus saada pääsy tietoihin
 - Oikeus tietojen oikaisemiseen ja oikeus tulla unohdetuksi
 - Oikeus käsittelyn rajoittamiseen ja rekisterinpitäjän velvollisuus ilmoittaa rajoituksesta

- Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
 - Vastustamisoikeus
 - Automatisoidut yksittäispäätökset ja profilointi (rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että hänen asioistaan päättää elävä henkilö). (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 23-27) (VAHTI-raportti – 1/2016, 14-17)
6. **Tietoturva.** Rekisterinpitäjän on huomioitava riskit tietojen prosessoinnissa ja määriteltävä tarvittavat suojat tietojen käsittelylle koko henkilötietojen elinkaaren ajan, aina keräämisestä tietojen tuhoamiseen asti. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 31) (VAHTI-raportti – 1/2016, 24)
 7. **Henkilötietojen tietoturvaloukkauksiin valmistautuminen.** On valmistauduttava siihen, että tietoturva voi pettää, ja että henkilötietoja päätyy väärin käsiin. Tätä varten on organisaatiossa varauduttava ja tehtävä suunnitelma siitä, miten ilmoitetaan ja kuka ilmoittaa tietoturvaloukkauksesta viranomaiselle, ilmoitus on tehtävä 72 tunnin kuluessa sen havaitsemisesta. Myös niille rekisteröidyille, joiden tietoja on vuotanut, tulee ilmoittaa tästä, jos arvioidaan että heille voi koitua harmia tai vaaraa. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 32) (VAHTI-raportti – 1/2016, 26)
 8. **Tietosuojavastaavan nimittäminen.** Tietosuojavastaava toimii viranomaisten ja rekisteröityjen yhteyshenkilönä organisaatiossa. Tietosuojavastaavan tehtäviin kuuluu valvoa organisaation tietojen keräämiseen ja käsittelyyn liittyvät toiminnot ja prosessit sekä auttaa ja informoida tietosuojaan liittyvissä asioissa. Tietosuojavastaava on pakollinen tehtävä julkishallinnon organisaatioissa, kun taas yksityisellä puolella pakko ei ole mutta suositus on, että sellainen nimetään varsinkin, jos organisaation ydintehtäviin kuuluu henkilötietojen prosessointi. (Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017, 34) (VAHTI-raportti – 1/2016, 18)

2.2 Asiakkaan tarve

Asiakasymmärrys on olennainen osa palvelun kehittämistä, tästä hyvänä esimerkkinä toimintatapana on palvelumuotoilu, jossa pyritään asiakasymmärryksen kautta luomaan ja konseptoimaan palvelu. Tehdään palvelusta sellainen, jota asiakkaat tarvitsevat ja jota ovat olleet jollain osin mukana luomassa (tai ehkä vain antamassa näkemyksiä ja ideoita).

Asiakasymmärryksen luonnissa on tärkeä fokusoida siihen, mikä asiakkaan tarve ja pyrkimys on. Bettencourt, on sitä mieltä, että meidän ei tulisi keskittyä palvelun tiettyjen osioiden ja toiminnallisuuksien hiomiseen, vaan meidän tulisi selvittää minkä tehtävän (job) asiakas haluaa saada hoidettua. Kun fokusoidaan tähän asiakkaan tehtävään, ja löydetään ratkaisu siihen, miten tämä tehtävä helpottuu, ollaan oikeilla jalanjäljillä. Jotta saadaan selville minkä tehtävän, tai mitkä tehtävät asiakas haluaa saada ratkaistua, voidaan käyttää metodina esimerkiksi haastattelua (Bettencourt 2010, 16-17). Sipilä oli tässä jo (aikoinaan) asian ytimessä. Hän painottaa palvelunluonnissa sitä seikkaa, että asiakkaan on aina ensin ostettava diagnoosi. Kun kyseessä on palvelu, asiakas ei välttämättä aina edes tiedä mitä tarvitsee ja mitä

hänen tulisi ostaa, tällöin jää palvelun kehittäjän ja myyjän harteille selvittää ensin, - ja yhdessä asiakkaan kanssa millainen palvelu sopii juuri kulloiseenkin tilanteeseen. On siis syytä tehdä diagnoosi, eli esiselvitys tilanteesta ennen kuin tarjotaan ratkaisu. Tässä Sipilä käyttää esimerkkinä lääkäriä, lääkäri ei voi kirjoittaa reseptiä ennen kuin on tutkinut potilaan. Sama tilanne on periaatteessa esim. konsultointipalvelujen osalta, tulisi ensin selvittää ongelma ennen kuin ehdotetaan ratkaisu. Kun esimerkiksi on kyseessä asiantuntija - ja konsultointipalvelu, on asiakas yleensä palveluntuottajan armoilla, tämä vaati palveluntuottajalta eettistä ja luottamuksellista lähestymistapaa ja toimintatapaa (Sipilä 1995, 28-30). Mattinen painottaa sitä, että asiakas on tunnettava pintaa syvemmltä, on ymmärrettävä organisaatioiden välistä yhteistyötä, liiketoimintaympäristöjä ja kulttuureja. Mutta ennen kaikkea on hänen mielestään tärkeä pystyä tunnistamaan ja erottamaan heikkoja signaaleja, millaista tietoa asiakkaasta voidaan julkisesti löytää, ja millaista informaatioita voidaan rivien välistä poimia asiakkaan kanssakäymisessä. Näistä tiedoista tulisi koota syvempi ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja tarpeista sen lisäksi että suoraan keskustelee asiakkaan kanssa ja kuuntelee mitä hän sanoo (Mattinen 2006, 8-9).

2.3 Strategia ja strateginen pohja toiminnalle

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi strategian ja vision merkitys liiketoiminnassa. Vaikka tämän työn tavoitteena ei tosin ole koko yrityksen strategian luominen tai strategiaprosessin kokonaisvaltainen ohjaaminen, kuitenkin esimerkiksi Service Dominant Logic on strateginen valinta ja suunta liiketoiminnan kehittämistä ajatellen, joten koen perustelluksi hieman valottaa strategian peruskäsitteitä. Olen havainnut, että kehitystehtävää aloittaessa (oli kyseessä sitten työyhteisön tehtävä tai opinto) on hyvä tarkistaa tehtävän visio ja strategia, mutta mitä nämä oikein tarkoittavat? Olen havainnut myös sen, että käsitteelle ”strategia” on yhtä monta vastusta kuin vastaajaa, ja sen, että ihmiset yleensä lahjakkaasti sekoittavat keskenään käsitteet ”visio” ja ”strategia”.

2.3.1 Visio.

”Vision and strategy are both important. But there is a priority to them. Vision always comes first. Always. If you have a clear vision, you will eventually attract the right strategy. If you don’t have a clear vision, no strategy will save you” (Michael Hyatt, michaelhyatt.com). Viitaten yllä olevaan pohdintaan strategian ja vision rooleista ja tärkeydestä, voitaneen pitää tätä Hyattin määritelmää suhteellisen paikkansapitävänä, jos visio puuttuu, mikään strategia ei tule toimimaan. Ilman selkeätä visiota, joka yhdistää organisaation, yksityiskohtaisinkin strategia epäonnistuu koska visio on juuri se peräsin, joka ohjaa strategiaa. Näin toteaa Lipton, jonka mielestä organisaation johto ei saa kaivautua liikaa numeroiden, kilpailija-analyyysien ja myyntiennusteiden taakse, vaan organisaatiota ohjataan vision, arvojen ja tavoitteiden

avulla. Hänen mielestään visio on kuvaus selkeästä kohteesta - tavoiteltu tulevaisuus, joka on sekä selkeä että haastava (Lipton M. 2003, 33).

Mutta mistä visio kumpuaa ja kenen pitäisi se määrittellä? Yritysmailmassa, johdon kuuluu määrittellä visio, joka kertoo yrityksen määränpään ja jonka tehtävän on inspiroida henkilöstö. Juuri visio ohjaa yrityksen strategian suunnan ja sisällön (eikä päinvastoin). Tarvitaan siis kuva siitä, millainen tulevaisuus on ja toisaalta millaiseen tulevaisuuteen yritys tähtää. Optimaalisena tulemana on se, että kaikki tekevät töitä yhteisen päämäärän puolesta. Tätä mieltä on Kourdi joka vielä jakaa yrityksen vision kolmeen alaosaan: Organisaation visio (Corporate vision), yksikön visio ja tietyn tehtävän visio. Visio ja sen luonti johtaa suoraan yhtiön johtajuuteen ja johdon kykyyn määrittellä yritykselle suunta ja tavoitteet (Kourdi 2015, 137). Vision luonti ja jalkautus nivoutuvat johtajuuteen, hyvän johtajan keskeisin ominaisuus on kyky muodostaa visio, ja kyky jalkauttaa visio niin että se inspiroi organisaation jäseniä toimintaan. Näin toteaa Landsberg joka kiteyttää asian näin: ”Leadership = Vision x Inspiration x Momentum”. Johtajuuteen tarvitaan siis hyvää kykyä muodostaa visio joka inspiroivalla tavalla, ja oikealla kommunikoinnilla viedään organisaatiossa eteenpäin (Landsberg 2003, 22). Tähän nivoutuvat omalta osaltaan organisaation arvot, Hesson mukaan käsitteenä visio on kyse pyrkimyksestä määrittellä mihin yrityksessä pyritään, mikä on tekemisen tavoite. hänen mielestään juuri organisaation arvot ovat ohjenuora, joka johtaa ihmiset vision saavuttamiseen. Arvot määrittelevät miten juuri siinä organisaatiossa tulee asioita tehdä, jotta tehdään asiat oikein (Hesso 2013, 27). Voidaan myös sanoa, että vision tulee olla hyvin mielikuvituksellinen, jotta se kannustaa ihmisiä tavoittelemaan sitä. Mäkelin & Vuoria näkevät vision olevan kuva tulevaisuudesta, eli missä ja millaisena haluamme olla 10 tai 20 vuoden kuluttua. Koko organisaation pitäisi siis, johdon kannustamana, pyrkiä luomaan visio yrityksen arvojen pohjalta, ja niin että siinä pyritään kuvaamaan, millainen halutaan (ja uskotaan) toiminnan olevan (lähi-) tulevaisuudessa (Mäkelin & Vuoria 2000, 81).

2.3.2 Strategia.

Edellä on todettu, että tarvitaan visio, määränpää organisaation toiminnalle. Tämän jalkauttamiseen ja toteuttamiseen luodaan organisaatiolle strategia. Kourdi on sitä mieltä, että liiketoimintastrategia on yhtä kuin ne *suunnitelmat, valinnat ja päätökset*, joita tehdään/käytetään jotta voidaan luotsata yritys tai organisaatio vielä suurempaan menestyksen ja parempaan kannattavuuteen. Hän tähdentää, että yrityksen onnistuminen ja itse asiassa myös olemassaolo tai hiipuminen ovat seuraus joko hyvin tai huonosti määrittelystä strategiasta. Hän myös varoittaa sortumasta nimeämään kaikki tekemiset ”strategisiksi”, vaan pikemminkin selvästi määrittellä strategian sisältö ja selvästi kommunikoida se organisaatiolle ja muille osallisille. Hän tähdentää, että itsessään strategiankehitysprosessi avaa johtajille mahdollisuuden ymmärtää asiakkaita ja kilpailijoita (Kourdi 2015, 3). Hesso tähdentää kilpailuedun luonnin

muihin toimijoihin nähden. Strategia on hänen mielestään se vaikuttava tekijä, jolla voidaan erottua kilpailussa, eli mitä paremmin mietitty strategia, sitä paremmat edellytykset kilpailla ja saavuttaa visio. Hesso yhtenäistää strategian yrityksen suunnitelmaan kohti menestystä (Hesso 2013, 76). Lynch keskittyy yritysstrategiaan (Corporate strategy) käsitteenä. Hänen määritelmänsä mukaan siinä keskeisenä tekijänä ovat keskeiset päätökset organisaation tulevaisuuden suunnasta, päätökset liittyen organisaation tarkoitukseen (miksi se on olemassa?), sen käytettävissä olevista resursseista sekä sen tavoista käydä vuorovaikutus toimintaympäristönsä kanssa. Lynch erittelee kaksi keskeistä strategian määritelmää: 1) ”Yritysstrategia voidaan kuvailla niin, että se identifioi organisaation tarkoituksen/päämäärän (Purpose) sekä suunnitelmat ja tehtävät tuon tarkoituksen/päämäärän saavuttamiseksi” 2) ”Yritysstrategia on uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen, kokeileminen sekä kilpailuedun kehittäminen ajan myötä”. Hänen mielestään aiottua strategista päämäärää ei välttämättä koskaan saavuteta, mutta se on silti hyvä määrittellä (Lynch 2006, 2-7). Grant & Jordan kiteyttävät strategian määritelmän näin: ”Laajana käsitteenä, strategia on se keino, jolla henkilöt tai organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteensa”. Heidän mielestään strategiaa tarvitaan näyttämään suunta ja antamaan päämäärä, jotta voidaan hyödyntää käytettävissä olevat resurssit parhaalla mahdollisella tavalla (Grant & Jordan 2012, 17).

Edellisten viittausten valossa, voitaneen kiteyttää asia niin, että strategiatyössä tulee siis asettaa **visio**: mitä halutaan saavuttaa? mihin ollaan menossa? mikä on meille tärkeää? mikä on asiakkaillemme tärkeää, millainen palvelu on tässä tilanteessa paras? luodaan palvelu, jota asiakkaat ymmärtävät ja haluavat. Luodaan kuva siitä mihin ollaan menossa ja miksi. Asetetaan **tavoitteet**: meidän pitää luoda palvelu, jota asiakkaamme haluavat ja jota he arvostavat. Luodaan **strategia**, eli tiekartta sille miten visio toteutuu ja miten tavoitteisiin päästään. Strategia on siten yhtä kuin ne konkreettiset tekemiset, jotka tehdään, jotta päästään maaliin asti. Kohdeyrityksen uuden palvelun (ja palveluiden) kehitystyössä tulisikin mielestäni lähestyä tekemisiä tältä pohjalta, eli määrittellä visio, tavoitteet ja strategia näille.

2.3.3 Strateginen valinta

Viime vuosikymmenten aikana on yhä enemmän nostanut päätään keskustelu tuotteista ja palveluista. Perinteistä tuotelähtöistä näkökulmaa on haastettu ja yhä enemmän haluttu selvittää ja nostaa esiin palveluiden osuutta ja palveluita omana ilmiönä (tuotteena). Palveluiden kehittämisen ja palvelumuotoilun aloilla on noussut esiin ilmiöitä kuten Co-creation (yhteiskehittäminen) ja Service Dominant Logic, joissa nostetaan esiin asiakkaan tarpeet ja näkemykset tarjolla oleviin tuotteisiin ja palveluihin nähden. On lähdetty haastamaan teollisen vallankumouksen jälkimainingeissa 1900-luvun aikana vakiintunutta tuotelähtöistä ajattelua, ja toimintatapaa ja lineaarisia malleja, joissa tuotanto ja tuote ovat kaiken liiketoiminnan keskiössä, ja joissa valmistetuille tuotteille on löydettävä ostajat myynnin ja markkinoinnin

avulla. Ruvettiin miettimään asioita yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta, Customer Relationship Management (CRM) fokusoi markkinoinnin (ja myynnin) toimintatapoihin, joissa pyritään luomaan vahvempi side asiakkaaseen, jotain enemmän kuin pelkkä yksisuuntainen kommunikointi. Tämä ajattelu sai 1990-luvun aikana yhä enemmän jalansijaa ja varsinkin Christian Grönroosin tutkimuksen ja työn kautta. Puhutaan ”Nordic Schoolista” jossa Grönroosin lisäksi Evert Gummesson on vienyt CRM:n kohti TRM:ää (Total Relationship Marketing). CRM on muuntautunut ja muuttanut muotoaan vuosien saatossa ja se on saanut vankan jalansijan yhtiöiden toimintatavoissa, voidaan sanoa, että siitä on tullut osa yritysten toimintamalleja ja strategioita. Siirryttiin vaiheittain myös yhteiskehittämiseen ja asiakkaan kanssa tekemiseen ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen yhä laajemmin tuotanto - myynti ketjussa. Myös Service Dominant Logic nostaa vahvasti päätään, siinä pyritään romuttamaan perinteiset tuotelahtoiset liiketoimintamallit ja ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta, tämän aatteen uranuurtajia ovat Lusch & Vargo jotka lanseerasivat julkaisuja aiheesta 2004 ja ovat sitä siitä lähtien kehittäneet sitä. Co-creation ja yhteiskehittäminen, jossa haetaan asiakkaan suoraa panostusta palvelujen (tuotteiden) kehityksestä on taas ollut vahvasti esillä Prahalad & Ramaswamyn omalla tutkimus-, ja julkaisutoiminnalla.

Gummesson on keskeinen ”Nordic School” hahmo, on markkinoinnin ja siihen liittyvän ajattelun moderni uranuurtaja. Hän lähestyy markkinoinnin teoriaa verkostojen, (C)RM, ja Service-Dominant Logic näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aiheen, ja alan näkökulmasta, Gummesson esittää kirjansa alussa oivan esimerkin ja omakohtaisen kokemuksen konsultointimaailmasta, hän nimittäin huomasi, että konsulttiyhtiössä, johon hän tuli markkinointiin töihin, ei suoritettu ”perinteistä” markkinointia, ei mainontaa tai promootiokampanjoita jne. vaan siellä keskityttiin puhtaasti markkinointiin ja myyntiin verkostojen kautta. Tärkeää ei siis ollut saada viesti yrityksen palveluista levitettyä mahdollisimman monelle ja mahdollisimman laajalle, vaan pikemminkin tavoittaa juuri ne henkilöt, joille yritys tiesi voivansa tuottaa palveluja. Nämä henkilöt taas löytyivät henkilökohtaisten kontaktien ja verkostojen kautta. Gummesson huomasi, että tällä alalla kaiken tekemisen ytimessä oli luottamus ja oikeat kontaktit. Nämä taas olivat asioita, joita ei voi hetkessä perustaa, ne kehittyvät ja kasvavat ajan mittaan. Tällöin ei loppujen lopuksi tarvita erillistä markkinointifunktiota, vaan työntekijät (konsultit, asiantuntijat) hoitivat itse markkinoinnin omien kanaviensa ja verkostoidensa kautta. Hänen viestinsä on siis; vaikka markkinoinnin teoria kehottaa käyttämään perinteisiä menetelmiä tuotteen tai palvelun myynnin edistämiseksi, kannattaa kuitenkin itse pysähtyä miettimään mitä on myymässä ja kenelle, ja siitä päätellä mikä markkinointistrategia sillä hetkellä ja siinä tilanteessa parhaiten toimii (Gummesson 2008, 3). Onko tämä asia tärkeä tämän opinnäytetyön kannalta, kyllä on, sillä juuri tämä oivallus (vaikka kovin yksinkertainen onkin) on erittäin tärkeä. Kun ollaan perustamassa ja suunnittelemassa uutta palvelua, on syytä pitää mielessä millä alalla toimitaan, tässä tapauksessa siis myös konsultointialalla. Tä-

ten uuden konsultointipalvelun strategiaa suunniteltaessa on nämä perusasiat otettava huomioon, eli miten suunnitella palvelu niin, että se mahdollisimman hyvin istuu yrityksen/osaston markkinointistrategiaan. Kohdeyrityksen strategiana onkin pyrkiä yhdistämään jo sisään ajettu IAM liiketoiminta tietosuojakonsultointiin, ja näin pyrkimään saavuttamaan lisämyyntiä olemassa oleville asiakkaille.

Verkostot siis ovat Gummessonilla keskipisteessä, hän perustaa niiden varaan omat toriansa RM (Relationship Management) ja CRM (Customer Relationship Management) käsitteille. Hänen mielestään kaupankäynti perustuu nimenomaan verkostoihin ja verkostointiin (niiden eri muodoissa), ”Relationship marketing is interaction in networks of relationships” (Gummesson 2008, 5). Koska tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoitus pohtia syvemmin itse markkinoinnin tekniikoita ja menetelmiä, voitaneen todeta Gummessonin kautta että suhteiden/verkostojen (RM) hallinta on markkinoinnin pääkonsepti, ja asiakassuhdehallinta (CRM) ne tavat ja tekniikat, joilla asiakassuhteita hallinnoidaan käytännössä.

Vargo & Lusch julkaisivat vuonna 2004 artikkelin ”Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, jossa he ruotivat tuotteen ja palvelun eroja ja yhteneväisyyksiä. Uusi suunta oli muodostumassa markkinoinnin teorian alueella: Service Dominant Logic (SDL). Samaan aikaan oli samanlaisia mietteitä osaltaan edistäneet mm. Lovelock ja Gummesson. Artikkelissa Lusch & Vargo loivat perustan Service Dominant Logic käsitteelle kritisoimalla perinteistä tuotelähtöistä ajattelutapaa, jossa kaupankäynnin (ja markkinoinnin/myynnin) perustana oli tuote, jota yritys tuottaa, markkinoi ja myy, sekä kuluttaja, joka tarvitsee tuotteen (tai opetetaan markkinoinnin kautta haluamaan tuote). Perinteinen jako tuotteeseen ja palveluun oli heidän mielestään tullut tiensä päähän, ja varsinkin tapa, jolla yritettiin ”tuotteistaa” palvelu jotta sen myymiseen voitaisiin käyttää tuoteajattelusta hyväksi havaittuja ja olemassa olevia myynti-, ja markkinointimenetelmiä. Vargo & Lusch painottavat toisaalta sitä, että palvelun kehityksessä tulisi huomioida asiakkaan tarve, ottaa asiakas osaksi palvelun kehittämistä, sekä pyrkimään kustomoimaan palvelu mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Tutkittuaan aihetta enemmän, ja muutama artikkeli myöhemmin, Lush & Vargo julkaisivat 2014 kirjan ”Service Dominant Logic - Premises, Perspectives, Possibilities. Tähän kirjaan on pitkälti koottu Service Dominant Logic konseptina ja käsitteenä, ja siinä pyritään antamaan ajatuksia siitä, miten yritysten tulisi lähestyä tuotteidensa ja palveluidensa kehittäminen, markkinointi ja myynti. Lusch & Vargo painottavat Service Dominant Logic:in neljää kulmakiveä:

- *Service is the fundamental basis of exchange.* Toimijat eivät itse asiassa vaihda tuotteita, vaan palveluja päästäkseen tavoitteeseensa. Tuote (fyysinen) on väline, joka tuottaa palvelua vastaanottajalle. Kaikki liiketoiminta on itse asiassa palveluliiketoimintaa.

- *The customer is always a co-creator of value.* Perinteisestä näkökulmasta poiketen, jossa koetaan, että yritys tuottaa kaiken arvon asiakkaalle (valmistus, myynti, toimitus), arvon tuottaminen tapahtuu yhdessä ja monen toimijan kesken. Myyjän ja asiakkaan yhteistyöstä muodostuu (lisä) arvo.
- *All social and economic actors are resource integrators.* Palvelu ja arvo muodostuu monesta eri elementistä, joissa yhtyvät yksityiset lähteet (omat, perheen, ystävien), markkinoiden lähteet (markkinoilla toimivat muut yritykset) sekä julkiset lähteet (kunnallinen, valtiollinen tarjonta). Itse palvelun tuottaminen ja kuluttaminen yhdistää siis heidän mielestään aina jollain tapaa nämä toimijat ja he kaikki lisäävät palveluun arvoa osaltaan.
- *Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.* Kaikki tarjonta (palvelu, tuote) koetaan eri lailla jokaisen vastaanottajan/kuluttajan toimesta. Palvelun arvo ei siis aina ole sama, vaan palvelun kuluttaja määrittelee siitä hänelle muodostunut lisäarvo. (Lusch & Vargo 2014, 14-17)

Vaikkakin hieman eri aikaan, Gummesson ja Lush & Vargo vievät Service Dominant Logic käsitettä eteenpäin yhdessä tuumin, ja vaikuttaa siltä, että tässä ei heti loppua näy, tämä on mullistava lähestymistapa, joka hitaasti mutta varmasti muuttaa yritysmaailmaa. Em. Kirjoittajien näkemykset painottavat siis samansuuntaisesti seuraavia pääteemoja:

- Sen sijaan että perinteisesti kategorisoidaan tarjonta tuotteisiin ja palveluihin, on vain yksi käsite: palvelu, joka siis pitää sisällään kaiken sen lisäarvon, jonka asiakas saa vaihdossa rahaan. Myyjä tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa, joka on yhtä kuin palvelu, joka vastaa asiakkaan tarvetta ja josta hän on valmis maksamaan käyvän hinnan.
- Osaaminen (knowledge) on keskeisessä osassa. Osaaminen on loppupäässä se hyödyke, jota vaihdetaan ja jolla on vastaanottajalle lisäarvo. Osaaminen on siten tuottajan/myyjän tärkein ominaisuus, ilmaan osaamista hänen on vaikea muodostaa se palvelu, josta asiakas on valmis maksamaan.
- Operandit (operand) ja operantit (operant) resurssit. Perinteisessä tuotelähtöisessä toimintatavassa, operandit (ne, joille tehdään/tuotetaan) ovat avainasemassa, kun taas SDL painottaa operantteja (ne, jotka tekevät) resursseja. Operantit ovat ne, joilla on osaaminen ja näkemys siitä mitä pitää tuottaa ja miksi. Pyritään siis irti vakiintuneesta näkemyksestä, jonka mukaan joku (operantti/yritys) tuottaa jotain (operandille/asiakkaalle), ja siirtymään asetelmaan, jossa asiakkaasta on tullut operantti, hän osallistuu aktiivisesti arvon/palvelun tuottamiseen.
- Yhteiskehittäminen ja lisäarvon tuottaminen. Asiakas nähdään osana palvelun arvoketjua siinä vaiheessa, kun hän kuluttaa hankkimansa palvelun. Kaikki asiakkaat kokevat arvon eri tavalla, ja täten palvelun kokonaisarvo toteutuu vasta kun asiakas on käyttänyt sen ja arvioinut se, oliko se hänen tarpeisiinsa sopiva.
- On olemassa vain toimijoita, ei tuottajia ja kuluttajia. Kaikki toimijat toimivat resurssi-integraattoreina, palvelunvaihtajina, ja lisäarvonluojina. Kuka tahansa voi toimia verkoston edelleen kehittäjänä ja omalta osaltaan viedä palvelu pidemmälle ja parantaa sitä. (Gummesson 2008, 10-11) (Lush & Vargo 2014, 3-22)

Osana strategiatyötä on syytä luoda palvelustrategia. Sen avulla voidaan määrittellä yritys ja sen palvelut kilpailussa, ja se määrittelee mitä etuja palvelulla on mahdollisille asiakkaille. Näin esittää asian Bettencourt. Hänen mukaansa yhtiön palvelustrategia vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakassegmentit, ja mitkä niistä ovat yritykselle kaikkein kiinnostavimmat?
- Miltä palveluelementtejä ja mitä ainutlaatuista lisäarvoa yritys voi tarjota asiakkailleen?
- Millaisia tukiprosesseja (markkinointi, tuotanto, HR, IT, Rahoitus jne.) yrityksessä tulee olla paikoillaan, tukemassa palvelukonseptin toteuttamista? Mihin kohtiin tarvitaan lisäinvestointeja? (Bettencourt 2010, 190).

Bettencourtin mukaan kriittinen komponentti, joka tarvitaan palvelustrategian kehittämiseen, on palvelukonsepti. Palvelukonsepti on palvelun kuvaus, ja sen kautta pyritään kuvaamaan miten palvelu tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Palvelukonseptilla pyritään selvittämään, miten voidaan auttaa asiakasta suorittamaan tehtävä (Job), ja parhaassa tapauksessa, miten saada asiakas ymmärtämään, että paras tapa saada tehtävä suoritettua, on kääntyä yrityksemme puoleen ja käyttää sen tarjoamia palveluja. Näin tuotetaan lisäarvoa kummallekin osapuolelle. Bettencourt täsmentää, että palvelukonseptin tulee huomioida asiakas, oma yritys, ja kilpailutilanne. Asiaa tulee kuitenkin aina ensisijaisesti tarkastaa asiakkaan näkökulmasta. Bettencourt on luonut tähän tarpeeseen mallin, jota käyttämällä voidaan dokumentoida asiakkaan tarpeet ja jolla mallinnetaan palvelukonsepti. Malli on havainnollistettu alla olevaan kuvioon 6.

Concept Name: A descriptive and memorable name	
Concept Description: A high-level description of what the service is in terms of what it does for the customer and what makes it unique and valuable; possibly a description of the target customer	
Concept Features: Key features or offerings that Deliver value to the customer	Feature Justifications: Justifications based on specific outcomes, related jobs, or emotional jobs of customers
Key design dimensions that make the service unique and valuable	Justification based on specific outcomes, related jobs, or emotional jobs of customers
Key service system characteristics such as the role of people, technology, and procedures	Justification based on specific outcomes, related jobs, or emotional jobs of customers
Concept Visual: A concept rendering or preliminary service blueprint, including identification of key supporting processes and systems	

Kuvio 6. Service Concept Worksheet Template. (Bettencourt 2010, 191)

Mallin kautta yritys voi siis analysoida asiakkaan tarpeet ja toisaalta tarkastaa miten suunniteltu palvelu voi auttaa asiakasta saavuttamaan määränpäänsä. Mallin kautta kehitetään konsepti ja/tai Blueprint-kaavio, joka ohjaa palvelun kehittämisen oikeaan suuntaan.

2.3.4 Kilpailutilanne.

Kun puhutaan uuden palvelun kehittämisestä, onko se uusi koko maailmassa? Onko se uusi tietyllä alalla? Vai onko se uusi tietyn yrityksen palveluportfoliossa? Millä strategialla lähdetään siis valloittamaan asiakkaita ja hakemaan myynnin lisäystä? Tähän vastaa Kim & Mauborgne. Heidän mukaansa on syytä selvittää, ollaanko lähdössä veriseen sotaan kilpailijoiden kanssa, vai löytyykö kenties oivallus, joka vie hieman omalle polulle jossa (edes jonkin aikaa) voi olla suhteellisen yksin palvelunsa ja tarjontansa kanssa. Kim & Mauborgnen mukaan yrityksen strategiaa voi viedä kahteen eri (pää)suuntaan, joko panostat siihen, että taistelet samoja kilpailijoita vastaan samoilla menetelmillä ja samoilla markkinoilla, tai, sitten luovut siitä ja keksit tavan luoda uusia markkinoita, joilla ei tarvitse taistella elintilastaan. Puhutaan siis punaisista ja sinisistä meristä, jossa punainen on yhtä kuin kilpailtu alue ja sininen uusi ”puhdas” markkina. He kehottavat yrityksiä uudistamaan strategiansa (tavat, joilla tuotetaan enemmän liikevaihtoa) ja siirtymään sinisen meren strategiaan. Voittajia ovat ne yritykset, jotka osaavat uudistua, innovoida ja hakeutua uusille markkinoille, tai peräti luoda ne (Kim. W. & Mauborgne. R. 2010, 39). Pääelementit strategioiden eroissa on havainnollistettu taulukossa 1.

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle

Taulukko 1. Punaisen meren vs. sinisen meren strategia (mukaillen Kim & Mauborgne 2010, 39)

Onko tämä asetelma tärkeä tämän työn ja kehitettävän palvelun kannalta? On toki, mielestäni uutta palvelua suunniteltaessa tulisi tämä näkökulma ehdottomasti ottaa huomioon. Ollaanko tässä menossa punaiselle vai siniselle merelle? Vastus tähän määrää pitkälti jatkotoimenpiteet > tuleeko tarvetta varautua kilpailuun vai ei, ja miten hinnoitellaan ja markkinoidaan palvelu. Kummalle merelle ollaan siis tämän kehitettävän palvelun osalta menossa? Alun alustavan analyysin perusteella näyttäisi siltä, että kuitenkin punaiselle merelle, alue on toki uusi (GDPR on juuri astumassa voimaan), mutta sille on samaan aikaan pyrkimässä moni muukin

toimija, emme siis missään vaiheessa tule olemaan tällä merellä yksin. On siis todennäköisesti keksittävä keinot joilla erottua kilpailijoista.

3 Kehittämistyön prosessi ja sen eri vaiheet

Tässä kappaleessa esittelen kehittämistyön prosessivalinnan, siinä käyn läpi muutaman vaihtoehdoisen lähestymistavan ja esitelen valitun prosessin. Prosessi määrittelee ne vaiheet, joita kehittämistyö seuraa. Kappale sisältää myös kuvaukset työn eri vaiheista ja niissä tehdyistä eri toimenpiteistä sekä näiden toimenpiteiden tuotokset.

3.1 Lähestymistapa

Tämä kehittämistyö nojaa Service Dominant Logic - lähestymistapaan, jossa painotetaan asiakkaan tilanteen ja tarpeen huomioiminen, ja palvelumuotoiluun (sen mahdollistamien toimintatapojen ja työkalujen kautta) metodina kehitystyön mahdollistajana. Palvelumuotoilu käsitteenä on suhteellisen laaja. Kuitenkin pääsääntöisesti pyritään palvelumuotoiluprosessin avulla identifioimaan asiakkaan tarve, ja kehittää tähän tarpeeseen sopiva palvelu. Palvelumuotoilun työkalupakista löytyy eri työkaluja, ja näistä voi valita tapauskohtaisesti kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten toimivat työkalut.

Tälle kehittämistyölle toimintatapa tai prosessia hakiessani, oli itsessään suoritettava pieni prosessityö. Oli syytä miettiä työn tarkoitus ja kohde, ja siten löytää siihen tarkoitukseen parhaiten soveltuva toimintatapa. Kävin läpi mietintäprosessin jossa:

- Huomioin organisatoriset puitteet:
 - kenelle tämä työ tehdään ja miksi, mitä sillä haetaan?
 - millainen on kohdeorganisaation (yrityksen) koko?
 - miten hyvin saan ohjausta ja opastusta?
 - millainen on kohdeorganisaation tapa tehdä asioita ja sen työskentelykulttuuri?
 - miten kohdeorganisaatiossa on tapana työstää, dokumentoida ja viedä eteenpäin asioita ja tehtäviä?
 - kuinka paljon saan henkilökunnalta apua ja aikaa?
 - millainen asiakaskunta kohdeorganisaatiolla on, miten heidän kanssaan toimitaan (vapaamuotoisesti, virallisesti)?
 - miten tulisi parhaiten toimia asiakkaiden kanssa, jotta parhaalla mahdollisella tavalla saadaan haettua asiakasymmärrys ja tarpeet?
 - milloin tämä kehitettävä palvelu tarvitaan ja missä laajuudessa?
- Huomioin kehitystekniset puitteet:
 - aikataulu työlle, milloin pitäisi olla valmista
 - mahdollisuudet löytää aika ja into kehitystyön tekemiseen ja loppuun saattamiseen.

Tämä prosessi itsessään osoitti sen, että olisi parasta keskittyä olennaiseen ja miettiä tarvittavat ja parhaat työvälineet ja vaiheet. Muutoin on vaarana, että liika laajuus vie aikataululta pohjat. Tämän työn asiakkaan, eli kohdeyrityksen tarve ja ajuri oli saada palvelu kehitettyä nopeasti, palvelu, joka ajaa asiansa, joka ei ole liian monimutkainen. Palvelu, joka tuottaa asiakastytyvyyttä.

Lähtötilanne tähän kehitystehtävään oli jokseenkin sellainen kuin Damien Newman on sen kuvannut alla olevassa kuviossa 7.

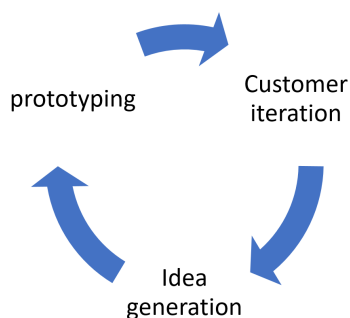


Kuvio 7. "The Design Squiggle". (Damien Newman/ <http://cargocollective.com>)

Oli löydettävä tapa luovia Newmanin kuvaamasta "hämäisestä" alkutilanteesta vaiheeseen, jossa olisi mahdollista jäsentää tekemiset ja tuotokset jokseenkin loogiseen jatkumoon. Tarvittiin tapa, jolla voidaan jakaa tekemiset paloihin, ja erottaa työvaiheet toisistaan. Oli siis hankittava sopiva prosessi, jota seurata, mielellään prosessi, jota palvelumuotoilussa käytetään ja joka soveltuu tähän tehtävään.

On olemassa useita etenemistapoja ja prosesseja, jotka soveltuvat kehitystyön rungoksi. Seuraavassa lyhyesti kuvattuna muutama ehdokas kehitysprosessiksi, joita tätä kehitystehtävää varten tarkastin.

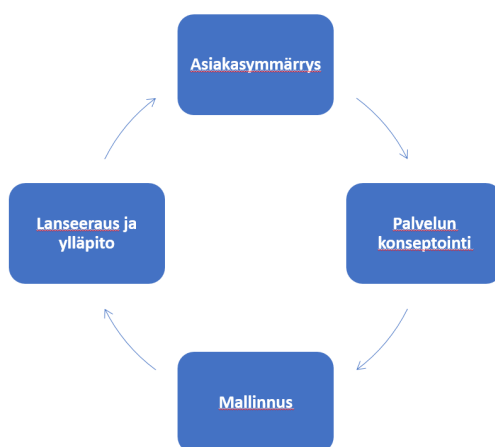
1. Iteratiivinen malli, esimerkiksi Widmark & Patel (Miettinen & Valtonen 2012, 75) kuvaavat Transformatorin käyttämän mallin, joka on havainnollistettu alla olevaan kuvioon 8.



Kuvio 8. Iteratiivinen prosessi. (mukautettu Miettinen & Valtonen 2012, 75)

Tässä mallissa tehdään nimensä mukaisesti tarvittavan monta iteraatiota prosessin eri vaiheissa, kunnes ollaan tyytyväisiä tulokseen. Voidaan esimerkiksi tuottaa prototyyppi käymällä tuo kierros läpi, ja evaluoinnin jälkeen taas aloittaa uusi kierros, jossa tavoitteena luoda oikea palvelu. Kierroksia voi olla siis, kuinka monta tahansa, kunnes ollaan lopputulokseen tyytyväisiä. Kierrosten sisällä voidaan tehdä omia kierroksia, esim. asiakasymmärrysvaihe voidaan suorittaa niin monta kertaa, kunnes ollaan tulokseen tyytyväisiä

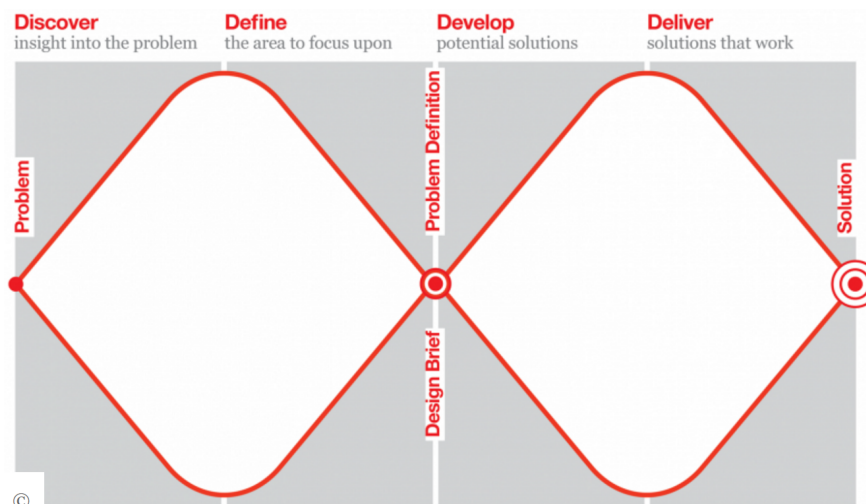
- Miettinen (Miettinen 2012, 37) on hieman samoilla linjoilla, hän kuvaa palvelumuotoiluprosessin seuraavasti:



Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessi. (mukautettu Miettinen 2011, 37)

Päällisin puolin tämä malli muistuttaa yllä kuvattua Widmark & Patel'in mallia. Peruselementit ovat samat, Miettinen on siihen lisännyt neljännen elementin, lanseeraus ja ylläpito. Miettinen ei tässä mallissa kuitenkaan liputa iteratiivisuutta. Tämä on enemmänkin sekvenssimalli, asiat tapahtuvat järjestyksessä: hankitaan ymmärrys, konseptoidaan sen perusteella palvelu, mallinnetaan se sopivaksi katsotulla tavalla, haetaan sille hyväksyntä, ja lanseerataan palvelu. Sitten voidaan aloittaa uusintakierros, jos ja kun palvelu pitää päivittää tai parantaa.

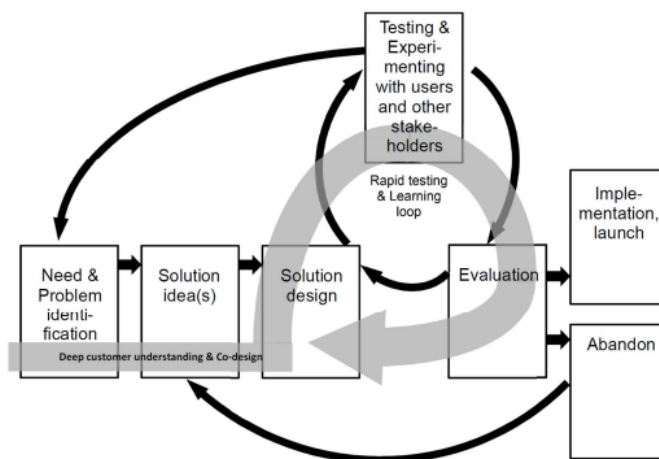
3. ”Double Diamond” on suosittu malli palvelumuotoilun piireissä, näin voisi ainakin päättellä opetuksen ja opiskelijoiden kehittämistöiden perusteella.



Kuvio 10. ”Double Diamond”. (<http://www.designcouncil.org.uk>)

Design Councilin kehittämä malli on kattava ja laaja, sen juuret ovat muotoilussa, josta on tehty sovellus palvelumuotoiluun soveltuvaksi malliksi. Tämä malli nojaa neljään päävaiheeseen: discover, define, develop ja deliver. Näiden vaiheiden sisällä voi olla iteraatioita, joten vaiheet eroavat toisistaan selvästi. Tämä on hyvä malli, soveltuu hyvin isompaan hankkeeseen, mutta pienelle projektille saattaa olla hieman raskas.

4. Lean Service Development, on Ojasalo & Ojasalon esittelemä malli (J. Ojasalo & K. Ojasalo, Using Service Logic Business Model Canvas in Lean Service Development) joka perustuu iteratiiviseen etenemiseen. Se on saanut vaikutteensa ”lean- ajattelusta” jossa tehdään vaiheita prosessissa incrementaalisesti, eli pyöräytetään vaihe ja tarkastellaan, onko saatu tarpeeksi hyvä tulos, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, tai vaihtoehtoisesti ottaa askel taaksepäin ja kokeilla jotain muuta lähestymistapaa.



Kuvio 11. Lean Service Development. (Ojasalo J. & Ojasalo K.)

Tämä on periaatteessa hyvin kiinnostava malli, ja tapa työstää prosessi. Se kuitenkin vaatii, että seuraa tiiviisti Lean, - ja Agile metodologian lähestymistapaa koko projektin ajan, muuten tekeminen uhkaa levitä liian laajaksi.

5. Tuulaniemi (2011, 131) tarjoaa prosessia, jossa on viisi päävaihetta (jotka jakautuvat yhdeksään eri alavaiheeseen), se on olemukseltaan aika lailla perinteisen kehitysprosessin kaltainen, siinä edetään hyvin lineaarisesti vaiheesta toiseen. Tämä muistuttaa perinteistä, IT-alalla pitkään käytössä ollutta ns. vesiputousmallia.



Kuvio 12. Palvelumuotoiluprosessi. (mukaillen Tuulaniemi 2011, 128)

Kirjassaan hän seikkaperäisesti kuvailee prosessin eri vaiheet ja tehtävät. Tämä on hie-man raskas prosessi, jos sitä seuraa orjallisesti, mutta toisaalta se tukee hyvin projektin kulkua. Tuulaniemi toteaa, että prosessi on tarkoitettu yleiskaavaksi, sitä voi seurata sellaisenaan joka osalta, tai soveltaa oman tarpeen mukaan eri osia.

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu edellä mainittujen prosessimallien hyvät ja huonot puolet, sekä niiden soveltuvuus tämän kehittämistyön pohjaksi.

Prosessi:	Hyvät puolet	Haasteet	Soveltuvuus
1) Iteratiivinen malli	Auttaa pilkkomaan kehitystyön pienempiin osiin, joita kehittää ja	Mallin käyttö edellyttää, että kaikki kehityshankkeen osapuolet ymmärtävät iteraatioi-	Ei suoraan soveltunut tämän kehitystyön prosessiksi, koska: a) projektin koko ei puollan pilkkomista osiin

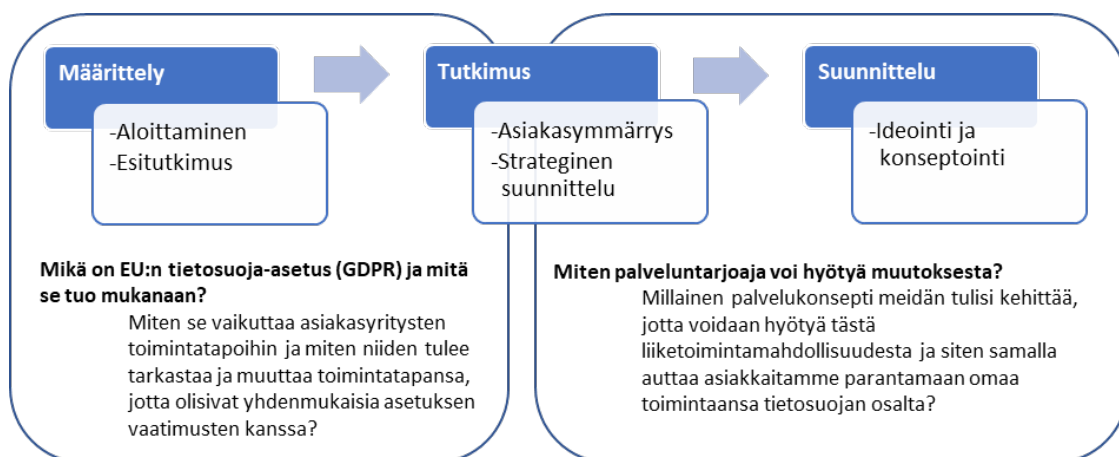
	testata. Toteutus voidaan viedä tuotantoon nopeasti.	den keston ja tavoitteet. Tämä on yleensä haasteellista, sillä ihmisillä on taipumus mieltää projekti yhtenä kokonaisuutena (jossa on alku ja loppu)	(helpompi tehdä alusta loppuun yhtenä sekvenssinä) b) aika ei riittänyt iteraatiomallin sisäänajoon kohdeyrityksessä (jossa sitä ei ole vielä käytössä)
2) Jatkuva parantaminen	Sekvenssityyppinen malli, joka nojaa asiakasymmärryksen hankinnan kautta tehtävään kehittämiseen. Selkeä malli, joka myös huomioi jatkuvan kehittämisen ja palvelun parantamisen vaiheet.	Ei	Soveltuu perusosien osalta, mutta tässä työssä ei tarvetta jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitoon, vaan enemmänkin yhden määrämittaisen kehitysprojektin läpiviemiseen.
3) Double Diamond	Selkeästi jaettu eri vaiheisiin, joiden sisällä omat osiot ja iteraatiokierrokset. ”Perusmalli” palvelumuotoilussa, ja siihen hyväksyttäväksi havaittu.	Ei	Olisi voinut toimia tämän kehitystyön prosessimallina, olettaen että sitä hieman sopeuttaa projektin kokoon nähden
4) Lean	Kiinnostava malli, joka pakottaa hyödyntämään eri prosessin vaiheet maksimaalisesti. Lean-periaatteen mukaan siinä karsitaan kaikki turha tekeminen ja keskitytään oleelliseen, sekä viilataan jokainen tuotos kohdalleen, joskus ottamalla askelia taaksepäinkin.	Tämän kehitystyön mittakaavaan hieman liian laaja (ja monivaiheinen/monimutkainen). Vaatisi perehdytystä sekä sisäänajoa kohdeyrityksen toimintatapoihin.	Ei suoraan soveltu monien testaus- ja yhteiskehittämissosioiden vuoksi. Koska kyseessä on B2B kehityshanke, siinä ei iteroida eri vaiheita asiakkaiden kanssa.
5) Sekvenssimalli	Jaettu selkeästi osiin, joissa looginen jatkumo. Prosessin eri vaiheisiin voi määrittellä tarvittavat al-	Ei	Soveltuu hyvin tämän kehitystyön perusprosessiksi. Prosessi on jaettu osiin, jotka pääsääntöisesti seuraavat toisiaan, niin että joka

	vaiheet oman kehitysprojektin laajuuden ja syvyyden mukaan.		osiossa kehittäminen tarkentuu ja laajenee. Projektin vetäjän ja osallistujien on helppo sisäistää eri vaiheet ja tehtävät.
--	---	--	---

Taulukko 2. Prosessien vertailu.

3.1.1 Opinnäytetyön prosessi

Päädyn tässä työssä noudattamaan pääsääntöisesti Tuulaniemen kuvailemaa prosessia. Muut edellä esittelemäni prosessit ovat toki mainioita, mutta ottaen huomioon omat työskentelytapani, sekä käsillä oleva kehitysprojekti, koin että tämä malli sopii minulle parhaiten. Olisi tietysti mielessä ollut perusteltua ja myös kiinnostavaa tehdä täysin iteratiivisen kehitysmallin mukainen projekti, tämä kuitenkin vaatii itseltään ja ympärillä olevalta organisaatiolta paneutumista ja ymmärrystä sen vaiheista ja kulusta, joka kokemukseni mukaan vie aikaa ajaa kunnolla sisään, jotta siitä saadaan täysi hyöty. Tuulaniemen kehittämään/kuvaamaan prosessiin liittyy monta vaihetta ja tehtävää, ja kuten hän myös itse korostaa, näitä voi soveltaen käyttää oman projektin tarpeen mukaan. Tuulaniemen prosessia mukaillen, tämän kehittämistyön kannalta olennaiset prosessin vaiheet ja osiot on kuvattu alla olevaan kuvioon. Kuviossa vaiheet on liitetty alun avainkysymyksiin, jossa määrittelyvaiheessa haetaan tuntumaa siihen mistä GDPR:ssä oikeastaan on kyse, ja mitä se organisaatioilta jatkossa vaatii, kun taas tutkimus- ja suunnitteluvaiheissa pyritään löytämään ratkaisu siihen millainen palvelu tulisi kehittää.



Kuvio 13. Kehittämistyön prosessi.

Tämä kehittämistyö on jaettu kolmeen prosessin vaiheeseen: *Määrittely, tutkimus ja Suunnittelu*. Tuulaniemen prosessikuvauksessa on myös osiot *tuotanto ja arviointi*, ne vaiheet on tästä opinnäytetyöstä rajattu pois. Rajauksen perusteena on sekä laajuus että aika. Projektin/palvelun kuvaaminen alun ideoinnista käyttöönottoon, ja vielä käyttöönoton jälkeiseen arviointiin olisi tehnyt tästä tarkoitusta (opinnäytetyö) laajempi ja sen valmiiksi saattaminen olisi kestänyt liian kauan.

3.2 Kehittämistyön vaiheet

Uuden palvelun ja samalla opinnäytetyön sisällön ja rakenteen hahmottaminen aloitettiin helmikuussa 2017. Oli olemassa jonkinlainen alustava visio siitä, että tällä alueella olisi tarvetta palvelulle, ihan tarkkaan ei vielä tosin tiedetty millaiselle. Yrityksen muun toiminnan ohessa huomattiin, että ilmassa oli signaaleja, jotka viittasivat siihen, että asiakkaiden parissa oli epäselvyyttä siitä mitä GDPR oikeasti tarkoittaa ja mitä toimenpiteitä se heiltä vaatii, päälimmäisenä oltiin huolissaan niistä mahdollisista sanktioista, joita GDPR mukanaan tuo. Tämä havainto, joka tehtiin yrityksen muun toiminnan aikana, loi idean ruveta hahmottamaan yritykselle uusi palvelu (josta voisi kasvaa uusi tukijalka palveluportfoliossa). Ensimmäisenä askeleena, oli ruveta selvittämään tarkemmin mitä GDPR tarkoittaa oikeasti ja mitä se tuo tullessaan. Oli ruvettava lukemaan ja opiskelemaan aihetta. Porehdytys, - ja oppimisvaihe alkoi maaliskuussa 2017, maaliskuu - toukokuussa se oli intensiivisin. Maaliskuussa aloin myös opiskelun ohessa tekemään alustavaa määrittelytyötä uudelle palvelulle. Toukokuussa alkoi opinnäytetyön tarkempi suunnittelu ja aikatauluttaminen, tällöin myös alkoi tietoperustan luonti. Kesäkuussa siirryin tutkimusvaiheeseen (asiakasymmärryksen keräys), jossa tein palvelun tarkemman määrittelyn. Heinä-elokuussa oltiin jo suunnitteluvaiheessa. Elokuun lopulla kohdeyritys sai palvelulle ensimmäisen toimeksiannon, joka jatkui vuoden 2017 loppuun.

Seuraavissa alakappaleissa esitellään tarkemmin kehittämistyön vaiheet, ne aktiviteetit, joissa niissä tehtiin ja ne tulevat, joita niistä saatiin. Vaiheet seuraavat kappaleessa 3.1.1 esitellyn prosessin vaiheita. Alla oleva taulukko 3 on tiivistelmä seuraavissa kappaleissa esiteltäville kehittämisprosessin vaiheille, ja niissä käytetyistä menetelmistä.

Vaihe	Aktiviteetit	Menetelmät
Määrittely	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelun tarpeen hahmottaminen. Lähtökohdan ymmärtäminen sekä havaitun asiakastarpeen alustava identifiointi - Yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden tarkastaminen ja uuden palvelun tuottamisen edellytysten arviointi. - Alun avainkysymysten identifiointi ja pohdinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiljaisten signaalien huomiointi sekä asiakkaiden kuunteleminen. - Työpajat ja ”brainstorming” - Miellekartta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen vaikuttavien ympäröivien elementtien identifiointi 	
Tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailutilanteen selvittäminen, ja kilpailijoiden identifiointi - Aiheeseen perehtyminen, GDPR-osaamisen kartuttaminen - Asiakasymmärryksen hakeminen - Sopivien työkalujen/ohjelmistojen identifiointi ja analysointi - Suunnitteluajureiden määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailija-analyysi. - Haastattelut - Webinaareihin osallistuminen - Kouluttautumien (IAPP/CIPPe) - Toimittajakartoitus - Työkalukartoitus
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - Ideointia määrittely, - ja tutkimusvaiheen löydösten perusteella - Konseptointi. Uuden palvelun rungon kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelupolku - Blueprint - Palveluraami (alustava konsepti)

Taulukko 3. Kehittämisen prosessin vaiheet.

3.2.1 Määrittely

Määrittelyvaiheen aikana selvitetään mitä tulisi tehdä ja miksi. Siinä pyritään selvittämään tarpeet ja vaatimukset kehitettävälle palvelulle, sekä tekemään alun linjavetoja ja kartoituksia sekä pohtimaan kyky kehittää ja toteuttaa uusi palvelu. Tuulaniemen mukaan määrittely alkaa palvelutarinan kehittämällä, siinä pyritään identifioimaan mitä hyötyjä kehitettävä palvelu voi tarjota sekä asiakkaille (käyttäjille) että palvelun tuottajalle (yritys). Tässä vaiheessa pyritään määrittelemään itse kehitysprosessin tavoitteet, eli mihin tarpeeseen ollaan vastaamassa, millä panostuksella (budjetti) ja millä aikataululla. (Tuulaniemi 2013, 132)

Lähtötila ja tarpeiden määrittely (esitutkimus)

Ajatus uudesta palvelusta lähti kohdeyrityksessä kypsymään jo pitkin vuotta 2016. Lähtökohdista voidaan pitää ”markkinoilta” tulevia signaaleja. Yrityksen päätoimiala liittyy tietoturvaan, ja nimenomaan yritysten sisäisten ja ulkoisten työntekijöiden identiteetin, - ja pääsynhallintaan. Tällä viitataan järjestelmiin, jotka valvovat sitä, mihin yrityksen järjestelmiin henkilöillä on pääsy, miten laajat käyttöoikeudet heillä on ja miten kauan ne ovat voimassa. Tällä valvotaan sitä, että oikeilla henkilöillä on pääsy oikeisiin järjestelmiin ja oikeaan tietoon oikeaan aikaan. Tietosuojan yleensä, ja varinkin GDPR:n tavoitteena on turvata yksittäisten henkilöiden oikeus omiin tietoihinsa. Sitä varten on olemassa eri organisaatiokohtaisia ja teknisiä apuvälineitä. Teknisistä apuvälineistä keskeisin on pääsynhallinta, sillä se on tehokas tapa säännellä sitä, kenellä on pääsy ihmisten tietoihin, ja miksi.

Kun GDPR tuli ajankohtaiseksi, ja sen siirtymäaika astui voimaan toukokuussa 2016, huomattiin kohdeyrityksessä, että tällä oli vaikutusta myös identiteetinhallintaan ja käyttöoikeushallintaan sekä niihin liittyvien palvelujen kysyntään. Tällöin nousi myös meneillään olevissa asiakasprojekteissa ja asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa yhä enemmän esille GDPR ja sen tuomat vaatimukset organisaatioille. Yksi GDPR:n tuoma vaatimus, on osoitusvelvollisuus. On pystyttävä osoittamaan, että organisaatiossa on selvät prosessit ja toimintatavat, ja että nämä on dokumentoitu. Osana tätä osoitusvelvollisuutta on tarve kyetä näyttämään missä järjestelmissä ylläpidetään ja säilytetään henkilötietoja, kenellä on niihin tietoihin pääsy sekä lokit siitä koska nämä henkilöt ovat niitä tietoja käyneet katsomassa/muokkamaassa. Tässä kohtaa kohdeyrityksen toiminta-alue ja GDPR risteävät, koska helpoin tapa toteuttaa tämä osoitusvelvollisuus on ottaa käyttöön identiteetinhallintajärjestelmä. Identiteetinhallintajärjestelmän avulla voidaan helposti ajaa raportti, joka kertoo sen, keillä on pääsy järjestelmiin, joissa ylläpidetään henkilötietoja. Tässä aika on valttia, jos viranomainen tekee organisaatioon tarkastuksen ja pyytää näitä tietoja, on todennäköisesti kovin hankalaa kaivaa käsin tieto ja koota se raportiksi, siihen kuluu väkisininkin aikaa.

Vaikka GDPR oli astunut voimaan toukokuussa 2016, oli sille määritelty siirtymäaika vuoden 2018 toukokuuhun, EU:n komissio ymmärsi, että tuskin kovin monessa organisaatiossa prosessit ja järjestelmät ovat valmiita heti kun asetus astuu voimaan. Arvioitiin että tarvitaan vähintään kaksi vuotta siihen, että organisaatioissa ensin sisäistetään ja ymmärretään mistä on kyse, ja sen jälkeen tehdään tarvittavat toimenpiteet. Asetuksen toimivuutta tultaneen valvomaan tekemällä ennalta ilmoittamatta kyselyjä organisaatioihin, tai reagoimalla rekisteröityjen ilmoituksiin henkilötietojensa väärinkäytöksistä. Kantavana voimana käytetään pelotetta, asetuksen noudattamatta jättäminen tuo sakkoja. Juuri sakkojen pelko viimeistään saanee organisaatiot liikkeelle.

Idea identiteetinhallintajärjestelmän hankkimiseksi ei asiakasorganisaatioissa suorastaan ole seuraamusta GDPR:n tulemisesta. Ne hankintapäätökset liittyvät yleensä organisaatioiden strategiaan käyttäjähallinnan ja tietoturvan parantamiseksi, nämä ovat usein pitkiä hankkeita, joita suunnitellaan pitkään ja joiden toteutus voi toisinaan kestää jopa vuoden. Voidaan sanoa, että ne organisaatiot, jotka ovat tällaisen järjestelmän ottaneet käyttöön, ja ne organisaatiot, joilla on käyttöönotto käynnissä tai aloitus suunnitteilla, on jo yksi kulmakivi GDPR:n osalta hoidettu tai hoidossa. Signaalit joita saatiin asiakasyrityksiltä ja ne keskustelut joita heidän kanssaan käytiin (ja alalla laajemminkin), viittasivat kuitenkin siihen, että valalla oli epätietoisuutta, epävarmuutta ja huoli siitä miten GDPR:ään tulisi valmistautua. Nämä signaalit huomattiin ja huomioitiin kohdeyrityksessä, huomattiin että saattaisi olla potentiaalia laajentaa yrityksen toimintaa myös identiteetinhallintaa laajemmalle, voitaisiin ehkä auttaa asiakkaita kokonaisvaltaisemmin tietosuojaan osalta, kysyntää vaikutti olevan. Valloillaan oli suuri epätietoisuus siitä mitä organisaatioiden pitää tehdä, ja selvää oli, että

moni organisaatio tarvitsee ulkopuolista apua ymmärryksen kasvattamisessa ja määrittelyjen tekemisessä, aika oli ehkä kypsä siirtyä tekemään GDPR - konsultointia.

Syksyllä 2016 ajatus kypsyi ja alkuvuodesta 2017 asiaa ruvettiin miettimään hieman tarkemmin. Tämä tapahtui paljolti muun toimen ohessa, koska pääsääntöisesti oltiin kiinni yhtiön päätoimialan, eli identiteettihallinnan tekemisessä. Kuitenkin pikkuhiljaa kypsyi idea viedä asiaa eteenpäin. Nähtiin olevan potentiaalia kyseisessä palvelussa. Huomattiin myös, että omaa osaamista ei ehkä vielä ole tarpeeksi tällaisen palvelun tarjoamiseksi, olisi siis tarpeellista, syventää tämän alan osaamista, ja osan henkilökunnasta koulututtua. Näin voitaisiin hankkia tarvittavaa osaamista palvelun käynnistämistä varten. Muodostettiin yhtiöön GDPR - osaamisalue, jonka tavoitteena oli kasvattaa osaamista sekä suunnitella palvelu, jota tarjota nykyisille ja uusille asiakkaille.

Alun avainkysymyksiä

Alun määrittelyvaiheessa pohdittiin palvelun tarpeellisuutta, kysyntää ja omaa kapasiteettia sekä osaamista sen tuottamiseen. Tähän mennessä uusi palvelu oli ollut idea-asteella ja strukturoimaton hahmotelma. Nyt oli tarkoituksena ryhtyä tekemään asioita hieman strukturoidummin ja systemaattisemmin. Ensimmäiset aiheeseen liittyvät ajatukset, joita kirjoitin ylös ensimmäisen keskustelun tulemana (maajohtajan kanssa käymästäni keskustelusta) on kirjattu alla olevaan taulukkoon 4, samalla pohtien mihin tämän opinnäytetyön teorian osaan ne nivoutuvat:

Aihe	Kysymykset ja ajatukset	Teoreettinen viite
Asiakastarve	<ul style="list-style-type: none"> - Millaista apua asiakkaat ovat vailla? - Mikä on asiakkaiden oma osaaminen/valmius GDPR:ään liittyen? - Miten hyvin organisaatiot yleensä ovat GDPR:ään valmistautuneet? 	Asiakasymmärrys ja asiakastarpeen määrittäminen. (Kappaleessa 2.2. Mm. Bettencourt, Sipilä, Mattinen)
Oman yrityksen valmius ja osaamisen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä me hyödyimme tällaisen palvelun tuottamisesta, onko olemassa liiketoiminnallista ja taloudellista hyötyä? - Miten saada tällainen palvelu myytyä, ja kenelle. Olemassa oleville asiakkaille lisäpalveluna, vai etsitäänkö myös uusia asiakkaita? (strategia? Miten laaja konsepti?) - Miten palvelu luodaan ja tuotetaan? - Kuka tekee, mistä osaajat ja tekijät? Mistä saadaan tarvittava osaaminen? 	Strategia ja Visio, strateginen valinta ja erityisesti Service Dominant Logic (Kappaleessa 2.3.3. Mm. Gummesson, Lusch & Vargo,

	<ul style="list-style-type: none"> - Mikä on lähtötaso oman osaamisen osalta, mitä itse organisaationa tiedämme GDPR:stä? - Voidaanko tähän ryhtyä yksin, vai tarvitaanko kenties yhteistyötaho(ja)? - Mitä riskejä tähän liittyy? - Millainen aikataulu, miten tällainen hanke voisi edetä? 	
Kilpailutilanne ja muut alan yritykset	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä muut yritykset tekevät, mikä on kilpailutilanne? - Ehdimmekö saada palvelun suunnitelmaa ja tuotua ”markkinoille” ajoissa? Huomioiden se seikka, että kysyntä mitä todennäköisimmin on kuumin juuri nyt. - Miksi asiakkaat ostaisivat palvelun meiltä sen sijaan että käyttäisivät etabloituja konsultti, - ja lakitoimistoja? 	Kilpailu. Punaisen meren strategia versus sinisen meren strategia (Kapplaeessa 2.3.4. Kim & Mauborgne)

Taulukko 4. Alun avainkysymyksiä.

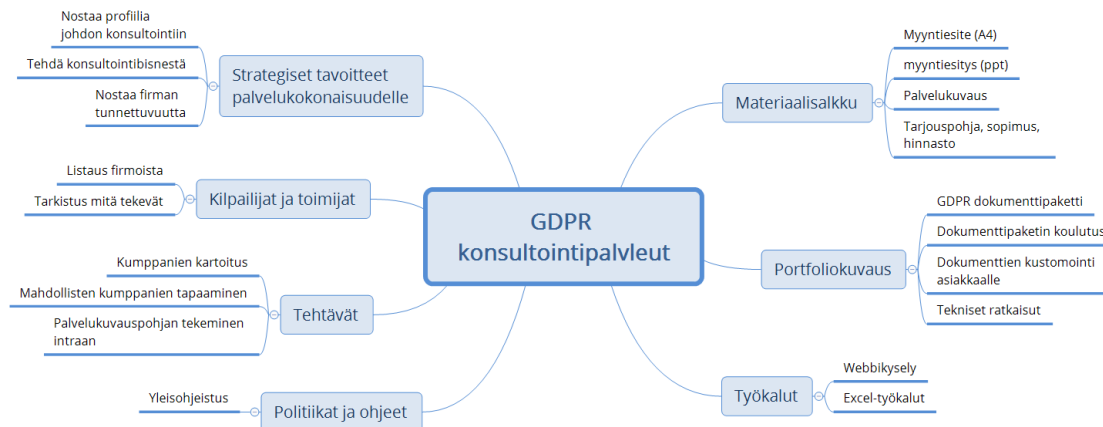
Alussa oli täten paljon kysymyksiä, mutta ei niinkään vastauksia. Yllä olevasta listasta oli kuitenkin hyvä lähteä liikkeelle, oli tärkeä määritellä ne asiat, joita ei tiedetty tai asiat, joita tiedettiin, että pitää tehdä, mutta ei vielä tiedetty miten ne tehdä.

Alustavat ideat ja hahmotelmat

Seuraavaksi siirryin määrittelyvaiheessa tekemään ”Brainstorming” työtä. Tässä vaiheessa alun avainkysymykset muodostivat eräänlaisen rungon, jonka päälle rakentaa ja laajentaa mietintää, tarkentaa tavoitteita ja hahmotella suunnitelmaa. Oli olemassa jonkinlainen visio firman johdon päässä, mutta se ei ollut vielä ihan konkretisoitunut. Hankkeen kanssa liikkeelle päästöksemme, totesin että tarvitsemme uuden suunnittelusession.

Ensimmäisenä toimenpiteenä pidimme yhden päivän strategiasession, tähän osallistui itseni lisäksi kohdeyrityksen maajohtaja. Tässä strategiasessiossa kuvasimme ja hahmottelimme miellekarttaa, johon listasimme ne asiat, joita mielestämme tulee huomioida, kun luodaan ja toteutetaan ”tyhjistä” tämän tyyppinen palvelu. Tässä suunnittelussa käytimme hyväksimme osallistujien aikaisempi kokemus tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä, sekä sen hetkinen ymmärryksemme ja tietämyksemme tietosuojasta ja kaikesta siihen liittyvästä. Pyrimme määrittelemään vision palvelulle, omat tavoitteet sille, sekä strategian (eri tehtäväalueet) niiden saavuttamiseksi. Miellekartasta tuli jokseenkin laaja, kokonsa ja sisältönsä vuoksi karttaa ei

kokonaisuudessa näytetä kuviona tai liitteenä tässä opinnäytetyössä. Sen sijaan esittelen seuraavassa tiivistetyn version ja sen eri osiot. Nämä osiot vastaavat niitä kohtia, joita teemmämme miellekarttaan kirjasimme. Miellekartan tiivistelmä on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Miellekartta GDPR konsultoinnin eri osioista ja tehtävistä.

Seuraavassa avattuna kartan pääaiheet hieman laajemmin:

- Strategiset tavoitteet palvelukokonaisuudelle.** Otsikosta huolimatta kyseessä on visio ja tavoite > halutaan muuntautua tämänhetkisestä hieman yksipuolisesta imagosta IT-järjestelmätoimittaja. Tarkoituksena on muodostaa nykyisen toiminnan rinnalle toinen jalka, jossa keskitytään myös liikkeenjohdon konsultointiin. Kyseessä on siis profiilin nosto, jolla tavoitellaan laajempaa ja pidempiaikaisia yhteistyötä yritysten kanssa. Pyritään kumppanuussuhteisiin, jossa voidaan olla mukana sekä yrityksen strategiatyössä (Identiteetin hallinnan osalta) sekä tämän perusteella päästä myös järjestelmätoimittajaksi ja järjestelmän ylläpitäjäksi. Vaikka kokonaisvaltainen konsultointi on tavoitteena ja yrityksen visio, on yksi strategien osa siihen pääsemiseksi se, että paneudutaan ”pienimuotoiseen” tietosuojakonsultointiin ensin, jotta saadaan siitä osaamista ja kokemusta konsultointiliiketoiminnan kehittämistä ja pyörittämisestä. Tietenkin yhtenä perusolettamuksena on, että tästä saadaan myös osaltaan kannattavaa liiketoimintaa, joka tuo yhtiölle lisää tuloja, ja samalla halutaan nostaa ja lisätä yhtiön tunnettavuutta laajemminkin.
- Muut kilpailijat ja toimijat.** Kun siirrytään uuteen toimintaan ja uudelle liiketoimintalueelle, on syytä kartoittaa kilpailu ja muut alueen toimijat. Totesimme siis, että tehdään asiasta kartoitus, jotta voidaan kohdistaa itsemme ja myös valmistautua paremmin oman palvelun osalta, niin että siihen voisi keksiä jotain, joka ehkä erottaa meidän muista toimioista. Avainkysymykset analyysiin ovat: Mitä toimija tekee? Mikä on sen pääliiketoiminta? Tekevätkö myös identiteetin hallintaa? Mitkä ovat yrityksen yhteystiedot ja mitä julkista materiaalia siitä on saatavilla? Onko sen rooli vain kilpailija, vai voisiko siitä kenties olla meille pikemminkin kumppani? Mitkä ovat yrityksen palvelut ja palvelumalli?

- **Politiikat ja ohjeet.** Sisäisesti tarvitaan ohjeet ja ohjeistus siitä mitä eri osioita palveluun kuuluu ja miten juuri tässä yhtiössä nämä palvelut rakentuvat ja miten niitä tulee tarjota ja viedä läpi. Vodiaan siis sanoa, että eräänlainen ohjekirja.
- **Materiaalisalkku.** Selvää on, että palvelu tarvitsee tuekseen erinäistä tuotettua materiaalia. Hahmottelimme eri materiaalia eri tarkoituksiin, lähinnä myynnin tueksi (myyntiesitteitä, tarjouspohjia, hinnastoa, sopimus pohja jne.)
- **Portfoliokuvaus.** Tässä hahmoteltiin itse palvelun portfolioita, eli millaisia palvelukonaisuuksia/paketteja tultaisiin luomaan? Miten ne eroavat toisistaan? Mihin asiakkaan tarpeeseen tulevat (mitä ongelmaa ratkaisevat)? Tarjotaanko vain osaamista, vai luodaanko myös työkalupakkeja/dokumentteja joita voidaan myydä asiakkaille ja joita hyödyntämällä voivat itse valmistautua GDPR:ään? Voidaanko yhdistää palveluun muita palveluita, joista meillä on jo osaamista (esimerkiksi käyttövaltuushallinta). Eli, mitä kaikkea itse asiassa aiomme tarjota, ja mistä ja miten saamme itse tämän materiaalin ja tiedon.
- **Työkalut.** Millaisia työkaluja tarvitaan, jotta palvelu voidaan tuottaa. Onko niitä saatavilla, ja mistä? Pitääkö jotain luoda itse, vai onko meillä kenties olemassa jotain, jota muokkaamalla voidaan hyödyntää myös tähän tarpeeseen.

3.2.2 Tutkimus

Tutkimusvaiheen tarkoituksena on hankkia enemmän tietoa ja faktaa. Tässä pyritään hakemaan hypoteeseille ja olettamuksille (joita on tehty määrittelyvaiheessa) vahvistusta. Tämän työn tutkimusvaiheessa pääpaino siirtyy asiakasymmärryksen hankkimiseen, sekä kilpailutilanteen tarkistamiseen. Tutkimusvaiheen tehtävät ja niiden tuotokset on kuvattu seuraavissa alakappaleissa.

Tiedon hankinta ja ymmärryksen sekä osaamisen kartoittaminen.

Tietosuoja, - ja GDPR-osaaminen ei ollut organisaatiossa kovin korkealla tasolla, kun alettiin suunnittelemaan uutta palvelua. Itselläni osaaminen oli hyvin alkeellisella tasolla. Tällöin todettiin, että oli perehdyttävä aiheeseen paremmin, itse asiassa niin hyvin, että karttuneella osaamisella voitaisiin auttaa ja konsultoida toisia yrityksiä. Tämä oli kunnianhimoinen tavoite, sillä tietosuoja aiheena on monimutkainen, se pohjautuu suurilta osin tietoturvaan ja juridiikkaan.

Tiedonhankinnan ja osaamisen kartuttamisen ensimmäinen vaihe pohjautui materiaalin ja aineiston hankintaan. Ensimmäisessä vaiheessa turvauduin Googleen, jossa tein hakuja GDPR-hakusanaa käyttäen. Tämä anoi tuloksen suuren määrän linkkejä, joita selaamalla pystyin muodostamaan pohjakäsityksen tietosuojasta, sekä ymmärtämään mistä GDPR:ssä on kyse. Tämä, ei ollut vielä kovin tieteellinen analyysi, mutta sillä pyrin saaman käsityksen aiheesta

ja rajamaan tiedonhaun kriteereitä. Alun aiheeseen perehtymisen jälkeen rajasin lähdepohjaa niin, että tiedon alkuperää voisi luokitella luotettavaksi.

Edelleen käyttäen hakukoneena Googlea, mutta tarkemmin analysoiden saatuja haun vastuksia, pyrin päättämään mitkä niistä ovat varteenotettavia kotimaisia lähteitä, näitä ovat:

- Tietosuojavaltuutetun toimisto (<https://tietosuoja.fi/etusivu>)
- Verkkoyhteisö OpiTietosuoja (www.opitietosuoja.fi)
- Oikeusministeriön Vahti-ohje (<http://tietosuoja.vahtiohje.fi>)

Koska GDPR on EU:n komission laatima asetus, pyrin hakemaan siitä tietoa komission verkkosivuilta (<https://ec.europa.eu/>), joilta löytyy myös:

- Tietosuoja-asetus (EU-yleinen tietosuoja-asetus 2016/679 <http://www.privacy-regulation.eu/fi/index.htm>)

Myös Laurean kirjaston artikkelihaku-toiminnon kautta hain GDPR:ään liittyviä artikkeleita joihin perehdyin (hakusanoilla Data Protection ja GDPR). Artikkeleita löysin 27 kappaletta, joissa oli ajankohtaista ja kiinnostavaa sisältöä.

Näitä tietolähteitä hyväksikäyttäen pystyin paremmin muodostamaan käsityksen aiheesta, sekä miettimään mihin kohtiin tästä laajasta kokonaisuudesta kannattaisi keskittyä käynnistymässä olevan palvelun kehitystyön osalta. Tietosuojasta on tuotettu paljon materiaalia ja varsinkin juridinen osuus on mittava. Halusin kuitenkin ymmärtää käytännön aspekteja, jotta voisin hyödyntää sitä tietoa ja paketoida sen niin että mahdollisimman selkokielisesti voisi palvella mahdollisia asiakkaita.

Tämän työn kappale 2 muodostaa teoreettisen rungon, joka toimii tämän työn pohjana. Tutkimusvaiheessa perehdyin palvelun kehittämisen osalta relevanttiin ja ajankohtaiseen tietoon.

Toinen hyväksi havaittu lähde tiedon kartuttamiselle oli webinaareihin osallistuminen. Mitä ajankohtaisemmaksi GDPR tulee, sitä enemmän ilmestyy aiheeseen liittyviä webinaareja. Webinaareja tuottavat eri alan yritykset, sekä tiettyjen alojen yhdistykset ja organisaatiot. Pääsääntöisesti niitä tarjoavat yritykset, jotka jakavat tietoa ja samalla pyrkivät mainostamaan omia palvelujaan. Webinaarit kuitenkin ovat melko hyvä tiedonlähde siinä vaiheessa, kun kirjoittaa omaa ymmärrystään, sen lisäksi siitä saa tietoa kilpailevien yritysten tarjonnasta.

Osana palvelun kehittämisen strategiaa, on osaamisen nostaminen mahdollisimman hyvälle tasolle. Palvelun ydin on osaamisen myymistä. Osaamisen taso on myös hyvä pystyä osoittamaan sertifiointin kautta, tämä lisää palvelun ja palveluntarjoajan uskottavuutta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi osallistuin yrityksen edustajana IAPP:n (International Association of Privacy Professionals) järjestämään koulutukseen, jonka päätteeksi minulle myönnettiin

CIPP/E sertifikaattiin oikeuttava pätevyys. Koulutus ja sertifikaatti mahdollistivat IAPP:n jäseneksi liittymisen, tämä taas mahdollistaa pääsyn käsiksi alan ajankohtaiseen aineistoon sekä koulutuksiin, seminaareihin ja yhteisön tapaamisiin. Nyt oli siis osaamisen taso jo suhteellisen hyvällä tasolla, teoreettinen tosin, sillä käytännön kautta hankittu osaaminen puuttui vielä, ja siinä olikin pieni pulma palvelun tuottamisen ja myynnin kannalta; miten myydä palvelu, josta ei ole osoittaa aikaisempaa kokemusta tai referenssejä? Tämä on yleensäkin aloittelevan liiketoiminnan dilemma, mistä löytää ensimmäinen asiakas, joka uskoo yritykseen ja on valmis maksamaan palvelusta. Tässä vaiheessa yrityksemme palvelunkehitystä emme vielä aktiivisesti myyneet palvelua, joten se vaihe oli vielä edessä ja ratkaistava jotenkin. Luotimme kuitenkin siihen, että tälle osaamiselle muodostuu lähiaikoina kova kysyntä, johon voidaan vastata yrityksen hyvällä maineella muun liiketoiminnan parista.

Kilpailija-analyysi (Benchmark)

Suomessa, tietosuojaan liittyviä palveluja tarjoavat käsitykseni mukaan pääsääntöisesti kolmen eri kategorian yritykset:

- ”Isot” konsulttiyritykset (esim. ”Big 4”, eli PWC, KPMG, Deloitte ja EY). Näillä yhtiöillä on osaamista, vakiintuneet metodit ja valmiit dokumentointimallit ja pohjat. Ne pystyvät nopeasti pystyttämään uusia asiakasprojekteja ja suorittamaan ne rutiinilla. Pääsääntöisesti ne hyödyntävät toimintatapoja, joita muutenkin käyttävät muiden alojen konsultoinnissa. Tällaista hyvin pitkälle ”tuotteistettua” palvelumallia vastaan olisi hyvin vaikea kilpailla ottaen huomioon omat resurssimme.
- Lakitoimistot. Tietosuoja ja sen periaatteet perustuvat pitkälti lakeihin ja säädöksiin. Tästä GDPR on esimerkki, se on itsessään EU:n asetus (eli lista artikloista). Lakitoimistot ovat pyrkineet hyödyntämään oman alan osaamistaan ja tarjoamaan palveluja, joissa pääsääntöisesti auttavat asiakkaitaan tulkitsemaan lakeja ja sovittamaan omaa toimintaansa niiden kanssa yhteensopiviksi.
- Tietoturveysyhtiöt. Tietoturva on osa tietosuojaa, tämän ovat oivaltaneet tietoturvan osaajat. He pyrkivät tuomaan palveluja, jotka pitkälti perustuvat tietoturvaan ja sen parantamiseen ja ylläpitoon. Nämä yhtiöt osaavat taitavasti markkinoida ”pelon kautta” eli kertoa mitä seuraamuksia tietosuojan kannalta on huonosti toteutetulla tietoturvalla.

Näitä toimijoita vastaan on vaikea kilpailla, isoilla konsulttifirmoilla on vankka maine, vakuuttava myynti ja tehokas palvelumalli ja toimiva koneisto. Lakifirmoilla on vankka lakiosaaminen, he myyvät palvelua uskottavuudella. Tietoturveysyhtiöillä on kokemusta tietoturvan ja tietosuojan tilanneanalyysien, kartoitusten ja parannusehdotusten tekemisessä.

Jotta voisin paremmin ymmärtää mitä, ja miten nämä edellä mainitut toimijat tarjoavat tietosuojaan liittyen päätin tehdä analyysin, jossa metodina käytettiin verkosta löytyvän aineiston lukeminen. Verkolla tarkoitetaan tässä yhteydessä tiedon etsimistä yhtiöiden omilta verkkosivuilta. Päätin että tämän tason tieto saa riittää, koska vielä tarkempi tiedon haku veisi

paljon aikaa ja resursseja. Analyysi toteutettiin niin, että määrittelin edellä mainitusta kolmesta kategoriasta ne toimijat, joiden oletin, tai tiesin tarjoavan tietosuojaan liittyviä palveluja. Tässä vaiheessa päätin kuitenkin jättää lakitoimistojen analysoinnin tekemättä, koska en kokenut kilpailevamme suoraan niiden kanssa. Seuraavaksi kävin eri toimijoiden sivuilla, selvittämässä millaista materiaalia sieltä löytyy, joko sivuille suoraan kirjoitettua, tai sivuilla löytyviä vapaasti ladattavissa olevia palvelun esitteitä tai ”White Paper” julkaisuja. Koska edellä mainittu materiaali on vapaasti julkaistu ja markkinointimielessä tuotettu, kopioin jokaisen analysoitavan toimijan kohdalla oleelliset tekstin omaan dokumenttiin. Näin sain tehtyä yhteenvedon, jossa on listattu oman yritysemme kannalta tärkeimmät kilpailijat, sekä jokaisen kilpailijan tarjoaman tietosuojapalvelun kooste. (yhteenvedo dokumentista liitteenä, liite 1) Tämän dokumentin avulla oli helpompaa saada yleiskuva siitä, millaista tarjontaa on, ja ketkä sitä tarjoavat.

Edellä mainitun oletettaman (konsulttifirmat, lakifirmat ja tietoturvayhtiöt), ja dokumenttiin kerättyjen tietojen perusteella, pystyin arvioimaan ja päättämään millainen kilpailu tällä alalla Suomessa on, ja keitä siinä on mukana. Tämä taas johti pohdintaan siitä, miten haluamme näitä vastaan kilpailla ja miten meidän pitää heistä erottua. Tässä vaiheessa alkoi näyttää yhä selvemmältä se, että pienen kokomme, rajoitetun osaamisen ja rajallisten resursien takia, meidän ei välttämättä kannattaisi kilpailla heitä vastaan heidän omilla vahvuusalueillaan. Toisaalta kävi selväksi, että olisi erittäin haastavaa rakentaa kompetenssi, joka pitää sisällään kaikkea sitä mitä edellä mainitut tarjoavat, eritoten syvällistä juridista osaamista ja tietoturvaosaamista. Nämä olivat siis seikkoja, joita piti vahvasti huomioida projektin edetessä.

Punainen vai sininen meri. Voidaanko kilpailija-analyysin perusteella jo tietää, kilpaillaanko punaisella merellä, vai löytyykö kenties se oma sininen meri? Valitettavasti näyttää vahvasti siltä, että GDPR on saanut eri alojen toimijat liikkeelle ja kehittämään paljon palveluja tietosuojakonsultoinnin parissa. Kilpailija-analyysi osoitti, että suhteellisen samantyyppisiä palveluja tarjotaan jo monen toimijan taholta. Näin ollen päätelmäni on, että sininen meri on jo menetetty. Jos haluaa osansa näistä markkinoista, on oltava valmius joko keksiä oiva tapa erottautua muista, tai sitten on ryhdyttävä kilpailemaan muita toimijoita vastaan perinteisin metodein kuten sopiva hinta, hyvä laatu ja joustava asiakaspalvelu.

Asiakkaiden tarpeet ja niiden ymmärtäminen.

Kehitettävän palvelun määrittelyvaiheessa esitettiin alun avainkysymyksiä, joissa pohdittiin olemassa olevien ja uusien asiakkaiden tarpeita ja valmiutta ostaa GDPR-konsultointiin liittyvä palvelu. Määrittelyvaiheessa pohdinnan ja ”Brainstorming”-työn kautta kehittyi hypo-

teesi siitä, että kysyntää todennäköisesti on ja että palvelu kannattaa luoda ja myydä. Kappalessa 2.2.1 reflektoin teorian kautta näkemystä asiakastarpeeseen, jossa esimerkiksi Bettencourtin mukaan ei välttämättä tulisi heti keskittyä palvelun tiettyjen osioiden ja toiminnallisuuksien hiomiseen, vaan tulee selvittää minkä tehtävän (job) asiakas haluaa saada hoidettua, ja tähän löytää ratkaisu. Jotta saadaan selville minkä tehtävän, tai mitkä tehtävät asiakas haluaa saada ratkaistua, voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua metodina (Bettencourt 2010, 16-17). Päästyäni tutkimusvaiheeseen, vaikutti siltä, että olin ehkä hieman liian nopeasti etenemässä kehitysvaiheeseen niiden alun hypoteesien varassa. Tutkimusvaiheeseen oli alustavasti suunniteltu asiakasymmärryksen hankkimista, kehitystyön tässä kohtaa olisi selvästi tarpeen toteuttaa tämä tiedonhankinta, ja nimenomaan haastattelujen kautta.

Hirsijärven & Hurmeen mukaan tiedonhankinnan yksi perusmuoto on haastattelu. Tämä siksi että se on joustava menetelmä, jota voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla voidaan saada tarvittaessa syvällistä tietoa. Heidän mukaansa on luonnollista keskustella ihmisten kanssa, jotta voimme saada ihmisten mielipiteitä ja kerätä tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 11). Samoja linjoilla ovat Ojasalo ym., jotka ovat sitä mieltä, että haastattelu on yleisin ja ehkä käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Tämä johtuu siitä, että haastattelun kautta saadaan nopeasti kerättyä (syvällistä) tietoa ja aineistoa aiheesta, jota tutkitaan tai kehitetään. Heidän mielestään haastattelujen kautta voidaan saada aiheeseen uusia näkökulmia, varsinkin jos haastattelut yhdistää muihin tiedonkeruun menetelmiin. Haastattelujen kautta voidaan myös syventää ja selventää asioita (Ojasalo ym. 2009, 95). Tuulaniemi korostaa haastattelun roolia kerätessä tietoa henkilön mietteistä ja ajatuksista kehitettävään palveluun liittyen (ja vähän sen vierestäkin), haastattelun kautta voidaan osittain saada ymmärrys henkilön elämästä ja toiminnasta yleensäkin (Tuulaniemi 2014, 147).

Haastattelun lajit, kehittämistyölle sopiva haastattelumetodi.

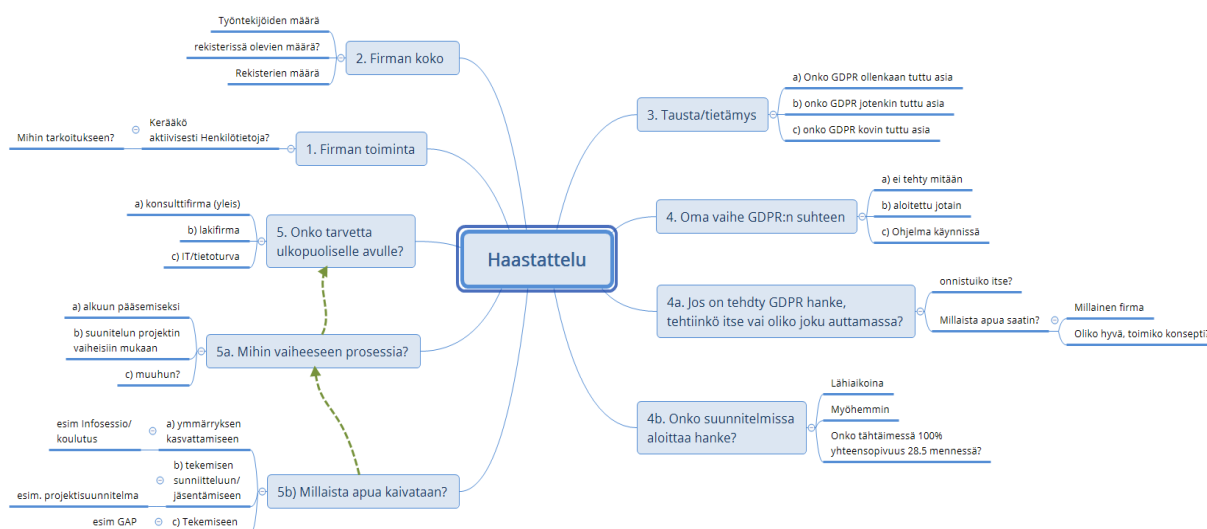
Ojasalo ym. tuovat esiin erilaisia haastattelumenetelmiä ja niiden hyödyt ja haitat. He erottavat eri kategorioihin strukturoidut/standardoidut lomakehaastattelut - ja muut, joihin kuuluvat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu (Ojasalo ym. 2009, 96-97). Hirsijärvi & Hurme painottavat haastattelun strukturointiastetta, eli missä määrin kysymykset on muotoiltu kiinteästi ja missä määrin haastattelijä jäsentää tilannetta. He nostavat esille eri haastattelumenetelmiä, jotka jakautuvat kahteen eri pääalueeseen, joita ovat strukturoitu (formaali) haastattelu (esimerkiksi standardoidut lomakehaastattelut), ja kaikki muut, joita ovat strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2008, 43). Puusa painottaa strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun eroja niin että molemmissa metodeissa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta vain strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot

ovat valmiina haastateltavan valittavana. Puolistrukturoitu haastattelu taas on hieman vapaampi, jolloin haastattelun aikana ja vastaajan kysymyksistä voi saada esille myös sellaisia seikkoja, joita haastattelija ei välttämättä ennakkoon osannut huomioida, mutta jotka tuovat tutkimukseen lisätietoja (Puusa & Juuti (toim.) 2011, 81). Hirsijärvi & Hurme ovat sitä mieltä, että mitään yhtä määritelmää puolistrukturoidulle haastattelulle ei itse asiassa ole, siinä esimerkiksi kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä, tai että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella sananmuotoja haastattelun aikana. He toteavat täten, että puolistrukturoitujen menetelmien ominaisuus on juuri se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei läheskään kaikkia (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47).

Ottaen huomioon käytettävissä oleva aika ja resurssit tämän kehittämistyön osalta, en kokenut järkeväksi käyttää hyväksi kvantitatiivista tai strukturoitua haastattelumenetelmiä. Oli selvää, että haastatteluja varten ei olisi käytettävissä kovin suurta otantaa tai vastaajia. Tämän työn kannalta ei ollut tärkeää määrää, eli mahdollisimman monen vastaajaan kanta aiheeseen, vaan enemmänkin pyrkimys saada relevanttia tietoa rajatulta vastaajaryhmältä. Täten päätin käyttää haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Tämä siksi, että näin pystyin etukäteen määrittelemään pääteemat (ei kuitenkaan teemahaastatteluna), ja miettimään haastattelun etenemisen (polun) tiettyjen pääkysymysten (teemojen) avulla. Näin tarkoituksena oli johtaa ja johdatella jokainen haastattelutapahtuma niin, että pystyn jokaisen haastateltavan kanssa käymään samat kysymykset läpi, mutta niin että myös se tieto ja näkemys, joita haastateltavilla on, voi johtaa lisäkysymyksiin ja keskusteluun haastattelun aikana. Näin tekemällä, toivoin saavani mahdollisimman paljon tietoa aiheeseen liittyen haastateltavilta, jotta voisin peilata saatua tietoa omiin olettamuksiimme ja hypoteesiin, joita olimme määrittelyvaiheessa nostaneet esille. Laadin siis eräänlaisen käsikirjoituksen, jonka mukaan suunnittelin haastattelun etenevän, mutta en kuitenkaan rajannut itseäni tai haastattelutilannetta liikaa, vaan annoin haastateltavan puhua enemmän niistä asioista, joita häntä kiinnosti ja joista hänellä oli kerrottavaa.

Haastattelurunko

Haastatteluja varten ja niihin valmistautuessa turvauduin taas miellekartta-tekniikkaan. Kirjoitin ylös tärkeimmät kysymykset/tiedonalueet, joista olen kiinnostunut, ja joihin haen vastusta. Ryhmittelin kysymykset ympyrään, jossa logiikkana on, että kysymykset seuraavat toisiinsa ja niissä siirrytään vaiheittain eteenpäin. Kuitenkin niin että toimitaan tilanteen mukaan, kaikkia kysymyksiä ei ole pakko kysyä, vain ne, jotka juuri siihen tilanteeseen ovat sopivia ja tarpeellisia. Kysymykset etenivät haastateltavan organisaation yleistiedoista, oman GDPR osaamisen/ymmärryksen kautta, mahdollisen avun/palvelun hahmottamiseen. Haastattelurunko on liitettyinä alla kuviona 15.



Kuvio 15. Haastattelurunko.

Haastattelutilanteissa käytin miellekarttaa keskustelun ja muistin tukena, pidin karttaa auki kannettavan tietokoneen ruudussa, samalla kun tein muistiinpanoja käsin paperille. Näin ollen kirjoitin haastattelumuistion kahteen kertaan, ensin haastattelutilanteessa käsin paperille ja sen jälkeen tiedostoksi tietokoneelle. Koonti-dokumentoinnin tietokoneelle suoritin aina heti haastattelun jälkeen, näin pysyin kirjoittamaan haastattelusta ”kertomuksen” pohjautuen muistiinpanoihini ja niissä esiintyviin avainsanoihin sekä haastattelusta muistissa olevat vastausten taustat ja tulkinnat. Koska jokainen haastattelu on uusi ja erilainen tilanne, arvelin olevan vaikea rakentaa haastattelutilanne, jossa seurataan kysymyslistaa orjallisesti kysymys kysymykseltä, vaihe vaiheelta. Se ei yleensä onnistu, sillä ihmiset ja haastateltavat ovat erilaisia ja yleensä keskustelu ajautuu hieman suunnitelmasta poikkeavalle polulle, jolloin kysymys saattaa jäädä väliin, tai keskustelu etenee niin ripeästi, että vastauksia kysymyksiin saattaa tulla ennen kuin ne on esittänyt. Tämä vaati aina haastattelijalta tarkkuutta, jotta hän saa keskustelun ohjattua oikein ja että hän saa haluamansa vastaukset.

Haastateltavat

Asiakasymmärryksen muodostamiseksi suoritettiin 5 haastattelua. Haastateltavat valikoituivat sekä kohdeyrityksen nykyisten, että yrityksen (mahdollisesti) tulevien asiakkaiden joukosta. Haastateltavia lähestyttiin yrityksen johdon kautta, tämä siksi että näin saatiin paras ymmärrys siitä, keiltä voisi saada hyvää palautetta ja ideaa kehitettävissä olevaan palveluun liittyen. Olisi tietenkin ollut hyvä saada muutama haastateltava lisää (noin 10 kpl), mutta olosuhteisiin nähden on hyvä, että saimme juuri nämä viisi haastattelua sovittua. Tavoitteena

haastatteluille ja haastateltaville oli, että he edustavat eri toimialoja ja eri kokoisia organisaatioita, joissa käsitellään eri määriä henkilötietoja. Näin toimimalla välttyttäisiin saamasta liian kapeaa materiaalia. Tosin, joukkoon mahtuu kaksi kaupunkia, jotka kuitenkin ovat eri kokoisia ja sijaitsevat eri alueilla. Opinnäytetyössä käytetyn linjauksen mukaisesti, kohdeyrityksen liiketoiminnan suojelemiseksi, on myös haastatellut sekä heidän edustamansa organisaatiot pidetty anonymoina. Haastateltaville on myös ilmoitettu, että heidän henkilöllisyytensä eivät tule esille missään vaiheessa tässä työssä. Haastatteluista kolme tehtiin paikan päällä haastateltavan toimistolla ja kaksi tehtiin puhelinhaastatteluna pitkien etäisyyksien takia. Koin että ei olisi perusteltua ajankäytön sekä kustannusten osalta matkustaa haastateltavien luokse. Kaikissa haastatteluissa seurattiin saamaa edellä esiteltyä kysymysrunkoa. Tehtyjen haastattelujen kesto oli yleensä 1 - 1,5 h, riippuen vastaajasta ja hänen tavastaan (ja halustaan) keskustella. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat osallistuivat mielellään haastatteluihin, sekä keskustelivat mielellään ja avoimesti oman organisaationsa tilanteesta. Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu lyhyt kuvaus haastateltavien edustamista organisaatioista.

Nro	Toimiala	Profiili
1	SOTE	Suomalainen sairaanhoitopiiri, jossa käsitellään suuria määriä luottamuksellista henkilötietoja. Tämän lisäksi noin 9000 henkilökuntaan kuuluvaa.
2	Kaupunki	Suomalainen keskikokoinen kaupunki, joka kerää henkilötietoja monesta eri lähteestä ja moneen eri tarkoitukseen. Tämän lisäksi ylläpidetään henkilökunnan (noin 6000 henkilöä) henkilötiedot.
3	Kaupunki	Suomalainen pieni/keskikokoinen kaupunki, joka kerää henkilötietoja monesta eri lähteestä ja moneen eri tarkoitukseen. Tämän lisäksi ylläpidetään henkilökunnan (noin 3500 henkilöä) henkilötiedot.
4	Liikelaitos (valtion)	Valtion liikelaitos, joka hoitaa lakisääteistä velvoitetta. Kerää asiakkaidensa henkilötietoja sekä ylläpitää henkilökunnan (noin 350 henkilöä) tietoja.
5	Finanssiala	Suomalainen finanssialan yritys, joka toiminnassaan käsittelee ja säilyttää yli 200.000 asiakkaan tietoja. Tämän lisäksi ylläpidetään henkilökunnan (noin 1000 henkilöä) tietoja.

Taulukko 5. Haastateltavien edustamat organisaatiot.

Tiivistelmät haastatteluista

Alla esittelen tiivistelmät tehdyistä haastatteluista. Niistä käy ilmi haastateltujen ja heidän edustamansa organisaatioiden erilaisuudet, mutta myös se, miten he kokevat lähestyvän GDPR:n voimaantulon ja millaisiin toimiin ovat sen tiimoilta ryhtyneet, ja toisaalta millaista apua ovat kenties vailla. Nämä eivät ole litterointeja, vaan vapaasti tehdyt koosteet tehtyjen haastattelujen kulusta ja niissä esille tulleista seikoista.

Haastattelu 1: Sairaanhoidopiiri

Sairaanhoidopiirissä, ja sairaanhoidossa yleensä, liikkuu suuria määriä henkilötietoja. Asiakailta kerätään ja ylläpidetään perustietoja (nimi, osoite, hetu, jne.) jotta voidaan varmistua siitä, kenelle hoitoa annetaan. Nämä ovat ns. perushenkilötietoja. Tämän lisäksi tulevat sairauksiin ja hoitoihin liittyvät tiedot, jotka ovat sensitiivistä ja arkaluontoista tietoa. Missään nimessä ei haluta, että kumpaakaan tietoa joutuu väärin käsiin. Niinpä sairaanhoitoon kohdistuu erityisiä paineita varmistaa, että tietosuoja ja tietoturva ovat osaltaan kunnossa.

Haastateltavana oli tässä tapauksessa kaksi henkilöä, sairaanhoidopiirin tietosuojavastaava, sekä henkilö tietohallinnosta. Heillä on ollut GDPR-projekti käynnissä jo vuoden 2016 elokuusta. On lähdetty liikkeelle ajoissa, mutta kuten todettua, sairaanhoidossa on oltava henkilötietojen osalta vakavissaan. Projektia johtaa tietosuojavastaava ja häntä avustaa siinä haastattelussa mukana ollut tietohallinnon resurssi, sekä kolmas henkilö, joka edustaa tietoturvayksikköä. Tällä kattauksella saadaan mukanaoloa ja tietoa sekä ymmärrystä niiltä tahoilta, jotka ovat keskeisiä tekijöitä tietosuojaan liittyen. Luonnollisesti projekti on saanut paljon muutakin apua eri yksiköistä tarpeen mukaan (esim. lakimiehiltä), ajatuksena kun on ollut, että tämä ydinryhmä määrittelee ja edistää asioita, ja selvittävät tai pyytävät muita asiantuntijoita selvittämään tiettyjä asioita/alueita.

Projektin alkuvaiheessa on pääsääntöisesti paneuduttu oppimiseen ja ymmärryksen kasvattamiseen. Tietosuojavastaava on käynyt monet koulutukset, lyhyempiä ja pidempiä, jotta voidaan ymmärtää kokonaisuus sekä GDPR:n toiminnalle asettamat vaatimukset. tämän jälkeen on ruvettu suunnittelemaan projekti ja sen eri osa-alueet. Haastateltavien mukaan koulutukseen hakeutuminen oli viisasta, kun on kyse näinkin mittavasta ja tärkeästä aiheesta, on hyvä saada riittävästi koulutusta ja nimenomaan ulkopuolista (puolueetonta) tietoa. Emme haastattelun aikana menneet sen tarkemmin projektin sisältöön tai sen vaiheisiin. Kuitenkin puhuimme projektin hahmottamisesta ja liikkeelle saamisesta. *Haastateltavat olivat sitä mieltä, että olisi ehdottoman tärkeää saada ulkopuolista apua tähän, he kokivat, että eri osien ja vaiheiden listaaminen ja tärkeysjärjestykseen saattaminen oli vaikeata, olisi tarvittu*

jonkinlainen kaava, jonka avulla voisi projektinsuunnittelu (ja nimenomaan GDPR projektin) saada helpommaksi. Mihin asioihin kannattaa keskittyä > peruselementit ja tie eteenpäin. (esim. miten identifioidaan ja löydetään oikeat lokit, joista käy ilmi henkilötiedon käsittely). Ulkoinen apu projektin suunnitteluun ja läpivientiin saattaa olla tarpeen, itse ei välttämättä kyetä tai ymmärretä kaikkia asioita, myös muutosjohtamisen kannalta olisi hyvä, että organisaation ulkopuolinen vetää hanketta (johdon tuella).

Tarvitaan apua sellaiselta kumppanilta, joka ei ole juristi eikä IT-tietoturva, vaan jotain siitä välistä, joku, jolla on hyvä yleisnäkemys asiaan ja joka osaa auttaa kaikilla osa-alueilla. Itse eivät projektin tässä vaiheessa arvioineet tarvitsevansa enää ulkopuolista apua, mutta alkutaipaleella siitä kieltämättä olisi ollut hyötyä.

Haastattelu 2: Kaupunki 1

Tämän kaupungin osalta ei tiedetä vielä varmasti, montako rekisteröityä heillä on rekistereissä, mutta, arviolta niitä on kymmeniä tuhansia henkilöitä, ja siihen päälle henkilökunta, jota on ~5000 henkilöä (SOTE-puoli on heillä ulkoistettu, joten ne henkilötiedot ja tietosuojat tulee toimittajan huoleksi). Myöskään ei vielä tiedetä rekistereiden määrää, tai järjestelmien määrää, jossa henkilötietoja säilytetään. Olemassa olevien rekistereiden perkaaminen onkin ensimmäisiä tehtäviä, jota rupesivat tekemään tietosuojan osalta.

Haastateltavana oli henkilö, joka on töissä kaupungin IT-osastolla, ja jolle on annettu tehtäväksi kaupungin GDPR- ja tietosuojayhteensopivuus. Haastatellun GDPR-tietämys ei vielä ole kovin korkealla tasolla, on mielestään aika alkuvaiheessa. Hän vaikuttaa ottavan asiat aika rauhallisin mielin, haastattelijalle jäi se tunne, että siellä joko ollaan todella optimistisia, tai sitten ei olla vielä ymmärretty kokonaan mistä tässä on kyse (varmaan molempia).

Liikkeelle päästäkseen kaupunki on käyttänyt konsulttia, joka kuvauksesta päätellen vaikutti olleen tietoturva- alalta. Konsultti ja haastateltu ovat luoneet toimintasuunnitelman tietoturvan, ja, tietosuojan parantamiseksi. Suunnitelmassa on toki tietosuojaan liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi toimittajasopimusten liitteiden tekeminen ja järjestelmien kartoitus. *Kantavana periaatteena haastatellulla on, että kaikkea ei saada valmiiksi ajoissa, joistain on kuitenkin aloitettava ja jotain on yritettävä tehdä, kuten järjestelmäkuvaukset (+ dokumentointia) mutta kaikkea ei saada valmiiksi toukokuun 25 päivään mennessä.* Tarkoituksena on kuvata puuttuvat osiot, jotta voidaan näyttää, että asioita tehdään. Haastatellulla on realistinen ote tietosuojaan: asioita ei tehdä GDPR:n vuoksi, vaan asiat tehdään, jotta parannetaan kaupungin tietosuojaa yleensäkin.

Konsultin lähestymistapa oli tehdä yhden päivän haastattelu haastatellun kanssa, sen jälkeen konsultti ja haastateltu haastattelivat yhdessä eri kaupungin tahoja mm. IT/tietoruvahenkilöitä ja kaupungin lakimiehiä. Konsulttia ja konsultointia käytettiin vain määrittelyvaiheessa, enää hän ei ole mukana ollenkaan vaan loput olisi tarkoitus hoitaa itse. Tietosuojastrategiaa tai riskilähtöistä suunnittelua ei ole tehty ollenkaan, haastateltu ei tainnut olla ihan tietoinen näistä ja mitä se tarkoittaa tai miksi niin pitäisi tehdä. Hän tosin totesi, että jotta hanke saadaan eteenpäin, tarvitaan kumppaniksi tietoturvaosasto sekä kommunikointua että tämä ei ole yksinomaan tietohallinnon projekti (yritetään tuoda tämä asia esiin organisaatiossa ja saada johto ymmärtämään mistä on kyse). Kaupungilla ei ole virallista hanketta tai projektia tälle asialle, toimintamallina on, että toimenpidesuunnitelman mukaan edetään ja hoidetaan tehtäviä pois alta. Mutta onko kenties tarvetta vielä ulkopuoliselle avulle? Tätä ei haastateltu osaa vielä sanoa, jää nähtäväksi mutta ei hän kokonaan sulkenut pois mahdollisuutta ja oli periaatteessa kiinnostunut saamaan tietoja tarjottavista palveluista.

Haastattelu 3: Kaupunki 2

Kaupunki 2 on suomalainen pieni/keskikokoinen kaupunki, jonka kerättävien henkilötietojen määrää ei vielä tiedetä. Kaupunki ylläpitää henkilökunnan (noin 3500 henkilöä) henkilötiedot

Haastateltavana oli kaupungin IT-osastolla työskentelevä henkilö, joka on osallisena kaupungin GDPR-projektissa. Kaupungilla oli jo olemassa ennestään tietoturvaryhmä/tietoverkkoryhmä (projekti), joten oli luontevaa, että tälle projektille annettiin myös GDPR:ään liittyvät tehtävät. Noin 1,5 vuotta sitten aloitettiin kaupungilla GDPR:ään valmistautuminen ja siihen siirtyminen tietoturvaryhmän kautta, tehtävänä tietoturvan ja tietosuojan kouluttaminen. Samalla nimitettiin kaupungille tietosuojavastaava (DPO). Haastatellun mukaan projekti meni heti oikeille urille (tätä ei organisaatiossa nähty pelkästään IT-projektina). *Jäsenet ovat kouluttaneet hieman eri aikaloin eri paikoissa, on haettu tietoa GDPR:stä koko ajan ja annettu säästävää koulutusta.*

Tekeminen ja GDPR-valmistautuminen aloitettiin siis IT-puolella (mikä oli heillä luontevaa), ymmärrettiin kuitenkin, että tämä ei ole pelkästään IT-harjoitus, vaikka ruvettiin kartoittamaan rekistereitä heti kärkeen, se oli heidän mielestään se ensimmäinen tehtävä monen joukossa. Rekistereistä ei ole yhteisiä tietoja, yksissä kansissa ei ole tietoja siitä, missä rekisterit sijaitsevat ja montako niitä on (ja onko niissä kaikissa suojaukset kunnossa?), rekisterien sijainnin määrittäminen on nyt käynnissä. Vielä ei ole mietitty sitä, miten rekisteröidyn oikeudet taataan ja miten voidaan toimittaa rekisteröidylle hänen tietojensa, jos hän niiden perään kyselee.

Heidän tavoitteensa projektille on, että ensi toukokuussa asiat ovat GDPR:n osalta kaupungissa kunnossa, tämä todennäköisesti ei onnistu mutta yrittävät kuitenkin. Tämä on heidän näkökulmastaan kuitenkin jatkuva prosessi, joten projekti ei lopu koskaan.

Haastateltu mainitsee muutaman osion, jossa heillä voisi olla tarvetta ulkopuoliselle avulle, hänen mielestään kaupungeissa ja kunnissa voisi olla tarvetta tietoiskulle, esim. parin tunnin tai puolen päivän GDPR-läpikäynnille avainhenkilöille. Hän mainitsee myös dokumentaation, ja millä tapaa se saadaan järkevästi pysymään kunnossa, kun asiat muuttuvat (apua yleisen dokumentointikehitysprosessi luomiseen). Myös sopimuksenhallintaan voisi olla tarvetta avulle, lähinnä se miten laitetaan toimittajasopimukset kuntoon GDPR:n osalta ja mitä sopimuskumppaneita yleensäkin pitäisi GDPR:n puitteissa vaatia.

Haastattelu 4: Valtion Liikelaitos

Liikelaitos on valtion omistama yhtiö, joka hoitaa lakisääteistä toimintaa. Sillä on noin 350 hengen henkilökunta, ja asiakkaina suunnilleen 60 yritystä. Näillä yrityksillä on yleensä yksi kontaktihenkilö, jonka tietoja tallennetaan ja käsitellään. Haastateltavana oli laitoksen IT-päällikkö, joka on pikkuhiljaa ruvennut paneutumaan GDPR:n vaatimuksiin. Kuitenkin laitoksen IT-osasto vastaa vain infrastruktuurista, liiketoimintayksiköt hankkivat yleensä sovellukset suoraan toimittajilta. Hallintojohtaja vastaa tietosuojasta liikelaitoksella (mutta mielellään näkee sen IT-asiana), IT-päällikkö taas ei halua ottaa vastuuta muusta kuin omasta tontistaan (tietoturva).

GDPR osaaminen organisaatiossa on melkein olematon, johtoa myöten. Ei olla juuri mitenkään valmistauduttu, muilta osin kuin että hallintojohtaja on pyytänyt IT-osastoa selvittämään rekisterien sijainteja. Muu henkilöstö ei taida tietää tietosuojasta mitään (eikä heitä kuulemma juurikaan kiinnostakaan). Liikelaitoksella ei siis ole mitään virallista GDPR-hanketta, tai projektia käynnissä vielä.

Haastateltu on sitä mieltä, että he ehdottomasti tarvitsevat ulkopuolista apua. Muuten mikään ei liiku, talossa on kulttuuri sellainen, että hankkeet eivät aina etene tai kuivuvat kaasaan. Tässä tarvitaan ulkopuolinen, joka potkii ja joka liputtaa johdolle, jos asiat eivät suju. Hän ymmärtää, että kyseessä on muutosprojekti, jossa eri osa-alueet täytyy suunnitella ja aikatauluttaa. Myös sen, että kaikkea ei kannata yrittää 28.5.2018 mennessä toteuttaa, vaan on aloitettava tärkeimmistä ensin, sitten voidaan laajentaa fokusta.

Haastateltavan mielestä he tarvitsevat kaikkia kohdeyrityksen suunnitteleamia GDPR-palveluja. Hänen mielestään on liikelaitoksen osalta tärkeää, että GDPR-lähestymistapa sellaisena kuin

suunniteltavana palveluna keskustelimme, myös esitellään hallintojohtajalle, jotta hän ymmärtäisi GDPR:n tuomat vaatimukset, joka johtaisi siihen, että hän ottaa asiasta omistajuuden ja rupeaa ajamaan muutoshanketta organisaatioissa.

Haastateltavan mielestä tärkeitä heidän tarvitsemiaan GDPR-hankkeen elementtejä ovat: Ymmärryksen lisääminen (koulutus), ulkoisen henkilön tulo organisaatioon vetämään muutoshanke, GAP-analyysi, tiekartta, johon suunnitellaan tärkeimmät tekemiset ensin ja vähemmän tärkeimmät myöhemmin toteutettaviksi.

Haastattelu 5: Finanssialan yritys

Yritys on yksi suomen suurimmista alallaan, sillä on suuri määrä asiakkaita ja paljon henkilökuntaa. Tästä johtuen yritys kerää ja käsittelee suuria määriä henkilötietoja. Kuten sairaanhoidossakin, pankkialalla tietojen kerääminen on pitkälti ohjeistettu viranomaisten taholta. Pankkeja velvoitetaan keräämään tiettyjä tietoja asiakkaista, jotta nämä voivat hoitaa pankkiasioitaan. Viranomaiset myös vaativat asiakkaiden transaktioista raportoimista, ja tämän lisäksi on säädelty laissa, miten pitkään pankkien on säilytettävä tietoja (veroseurannan sekä talousrikosten selvittämisen takia). Perinteisellä alalla on toimittu pitkälti näiden puitteiden varassa, mutta muuttuva maailma (digitalisuus, finanssialan kilpailutilanteen muutokset) on vaikuttamassa myös tähänkin yritykseen niin, että ovat ruvenneet panostamaan henkilötiedon parempaan hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä ja etenkin markkinoinnissa (BIG-data, profilointi jne.). Tämä asettaa paineita tietosuojaan liittyen.

Haastateltava on yrityksen tietohallinnossa työskentelevä yksikön päällikkö. IT-päällikkö on paneutunut tietosuojaan ja GDPR:n mukanaan tuomiin muutoksiin, sekä alalle edellä mainittuun murrokseen tietosuojan osalta. Yrityksessä on pyritty valmistautumaan GDPR:n tuloon. Tätä varten perustettiin hanke jo elokuussa 2016, mutta käytännössä se ei aktivoitunut kuin vasta huhtikuussa 2017. Tällöin alettiin miettimään hankkeen roolituksia ja sen tehtäviä. Haastateltu toimii kyseisen hankkeen vetäjänä. *GDPR-osaaminen organisaatiossa on vaihtelevalla tasolla, pääsääntöisesti ei sitä huomioida tai mietitä, siihen on suhtauduttu niin kuin alalla lainsäädännön puitteissa tulee tehdä.* Johto on osaltaan huomionnut asian ja edistänyt sitä niin että hanke on aloitettu. Kuitenkin tässäkin yrityksessä on sorruttu näkemään asia IT-hankkeena, eikä liiketoiminnan muutoshankkeena. Haasteena tälle hankkeelle on ollut se, että alalla on liikkeellä monia lakiuudistuksia ja muuttuvia viranomaisvelvoitteita, GDPR on yksi muiden joukossa.

Hankkeen aloittamisen myötä yrityksessä ymmärrettiin, että olisi hyvä turvautua ulkopuoliseen apuun (konsultointiin), jotta saadaan GDPR-hanke oikeille urille. Nähtiin, että talossa ei ole tarpeeksi kompetenssia toteuttaa asiat oikein. Hanke jaettiin perinteisesti määrittely-,

suunnittelu- ja toteutusosiin. Määrittelyvaiheessa käytettiin hyväksi konsulttitalon apua (GAP-analyysi) sekä analyysiin perustuvan tiekartan tekoon. Myös hankkeen läpivientiin katsottiin, että tarvitaan GDPR-konsulttien apua. *Haastateltavan mukaan tämä yritys siis nojaa hyvin pitkälle GDPR-konsultoinnin varaan. Myös kohdeyrityksen palveluille voisi heillä olla tarvetta, kaikissa eri edellä mainituissa vaiheissa.* Toki on syytä huomioida mittasuhteet, tämä on iso yritys, jossa tietosuoja on tärkeässä roolissa henkilötietojen arkaluontoisuuden takia, ja palveluntarjoaja taas on suhteellisen pieni tekijä GDPR konsultoinnin alalla, mutta kuitenkin löytyi kiinnostusta kohdeyrityksen konseptia ja palveluja kohtaan.

Yhteenveto haastatteluista

Alla olevaan taulukkoon 6 olen jäsentänyt keskeiset ja yhteiset löydökset haastatteluista. Nämä perustuvat haastattelijan subjektiiviseen tulkintaan haastatteluista ja siitä kootuista muistiinpanoista. Haastatteluiden perusteella kokosin keskeiset löydökset aiheisiin/teemoihin jotka on lyhyesti kuvattu.

Aihe	Kuvaus
Yleistä	<ul style="list-style-type: none"> - Haastateltujen organisaatioissa oltiin, aloitettu GDPR-projekti jossain laajuudessa. Kolmessa organisaatiossa viidestä oltiin, turvauttu ulkopuoliseen apuun (konsulttiin) - On tarvetta ulkopuoliselle avulle varsinkin, jos organisaation kulttuuri on sellainen, että hankkeet eivät aina etene tai saattavat kuivuvat kasaan. - Kiinnostusta on kaikkia kohdeyrityksen suunnittelemissa palveluissa kohtaan. - Saatetaan tarvita apua sellaiselta kumppanilta, joka ei ole joko juristi tai IT-tietoturvan asiantuntija, vaan jotain siitä välistä, joku, jolla on hyvä yleisnäkemys asiaan ja joka osaa auttaa kaikilla osa-alueilla. - GDPR-projekti verrattuna tietosuojaan yleensä. Organisaatioissa on tarve nähdä GDPR:ää edemmäs ja varmistua siitä että tietosuoja on jatkuva prosessi ja osa organisaation keskeisiä toimintoja. - Aikataulu. On ymmärretty, että välttämättä ei pystytä saamaan kaikkia GDPR:n edellyttämiä osioita valmiiksi 25.5.2018 mennessä, mutta olisi hyvä pystyä kuitenkin esittämään suunnitelma niiden hoitamiseksi kuntoon. - Haastateltavat eivät olleen juurikaan huolissaan mahdollisista sakoista, vaikka näitä yleensä painotetaan GDPR:ään liittyvissä tietoiskuissa ja tiedottamisessa.
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> - On hyvä saada riittävästi tietosuojakoulutusta, ja nimenomaan ulkopuolista (puolueetonta) tietoa. - Nähtiin, että voisi olla tarvetta tietoiskuille, esimerkiksi parin tunnin tai puolen päivän GDPR-läpikäyntejä yrityksen avainhenkilöille.

Projektisuunnittelu ja määrittely. Projektin vetäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Haastateltavat olivat sitä mieltä, että olisi ehdottoman tärkeää saada ulkopuolista apua projektisuunnittelun ja projektinvetoon. He kokivat, että eri osien ja vaiheiden listaaminen ja tärkeysjärjestykseen saattaminen oli vaikeata, mihin asioihin kannattaa keskittyä? Mitkä ovat perus elementit? ja mikä on oikea tie eteenpäin? - Koettiin, että muutosjohtamisen kannalta olisi hyvä, että organisaation ulkopuolinen vetää hanketta (johdon tuella). - IT. Haastateltujen organisaatioissa oli johdon puolelta nähty tietosuoja IT-asiana, ja annettu GDPR-projekti IT-osaston hoidettavaksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että näin yksipuolisesti ei tulisi asiaa tulkita.
Dokumentaatio	<ul style="list-style-type: none"> - Koettiin, että GDPR:ään liittyvän dokumentoinnin määrittelyyn ja listaamiseen, sekä itse dokumentaation tuottamiseen yleensäkin tarvittavan apua.
Sopimustenhallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimuksenhallintaan voisi olla tarvetta avulle, ja lähinnä se, miten laitetaan toimittajasopimukset kuntoon GDPR:n osalta ja mitä sopimuskumppaneilta yleensäkin pitäisi GDPR:n puitteissa vaatia.

Taulukko 6. Haastattelujen keskeiset löydökset.

Oliko haastatteluista hyötyä kehitystyön kulun kannalta, ja sainko niistä tarvittavaa tietoa jatkokehityksen kannalta? Vastaus on kyllä. Koska haastattelujen perimmäinen tarkoitus oli osaltaan hakea vahvistus olettamalle (ja hypoteesille) että suunniteltavalle palvelulle on olemassa tarvetta ja kysyntää, ne toivat tähän kaivattuja lisätietoja ja vahvistusta. Haastattelujen ja haastateltavien vastauksista ja kommentteista voidaan päätellä, että kehitystyö on oikealla polulla ja että oletuksillamme on pohjaa. Vaikuttaa näin ollen olevan perusteltua jatkaa kehitystyötä suunnitellusti.

Haastattelujen tuloksena syntyi ajatus siitä, että tarvitaan todennäköisesti eri lähestymistapa eri asiakkaille, ei vain yhtä mallia. Se joka sopii pankille ei välttämättä sovi kaupungille/kunnalle. Pitää olla lista tarjottavista palvelun osista, ja keskustelemalla asiakkaan kanssa voidaan poimia heille sopiva kokonaisuus ja suunnitella yhdessä siihen tilanteeseen sopiva palvelukokonaisuus. Muutoin saattaa käydä niin, että konsultti tulee paikalle puhumaan riskilähtöisestä etenemisestä, strategiasta ja tietosuojan hallintamallista, kun taas asiakas haluaa tietää miten määritellä henkilötieto ja mistä sitä löytää. On ymmärrettävä asiakas ja hänen tarpeensa, ja koottava sopiva paketti sen mukaan. On siis oltava modulaarinen palveluseti, jossa luodaan palvelupolku asiakkaan tarpeen mukaan.

Haastattelujen ilahduttava tulos oli myös se, että kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että voisivat tarvita tai olisivat voineet tarvita ulkopuolista apua GDPR-projektiinsa. Tarvittavan avun taso vaihtelee tosin koulutuspäivästä koko projektin vetämiseen. Hajonta on siis suuri,

mutta toisaalta osasin odottaa tämän tyyppisiä vastauksia, jo sen takia että haastateltavat ovat eri toimialoilta, joissa suhtaudutaan GDPR:ään ja tietosuojaan eri tavalla.

Tietosuojan erikoistuneet ohjelmistot/järjestelmät. Arviointi niiden soveltuvuudesta palvelun tuottamisen tueksi.

Tietosuojan liittyvien palvelujen tuottaminen tulee tarvitsemaan tuekseen tiettyjä työkaluja. On oletettavaa, että konsultointipalvelua voi tuottaa suhteellisen laajasti käyttäen hyväksi esimerkiksi Microsoftin ”perus” sovelluksia. Näitä ovat esimerkiksi Word, Excel ja Powerpoint, joita hyödyntämällä voi koostaa esimerkiksi raportin tai suunnitelman. Jotta palvelun tuottaminen olisi tarkoituksenmukainen, ja jotta voisimme panostaa kunnolla asiakaspalveluun ja tuottaa asiakkaille arvoa, halusin selvittää millaisia sovelluksia ja järjestelmiä olisi saatavilla työtä helpottamaan ja parantamaan. Tietosuojan, ja siihen liittyvien prosessien implementointi vaatii tiettyä järjestelmällistä selvitystä ja dokumentointia. Tarvitaan tapa analysoida ja mallintaa olemassa olevat henkilötietorekisterit sekä niihin liittyvät tietovirrat sekä tapa hahmottaa mahdolliset tietojen siirrot eri maiden välillä. Tarvitaan eri mallipohjia, joilla voidaan kommunikoida rekisteröityjen sekä viranomaisten kanssa. Markkinoilla on olemassa jonkin verran tuotteita, jotka on suunniteltu juuri tähän tarkoitukseen, mutta ne eroavat hie- man toisistaan sisällön ja hinnoittelun kautta.

Yhdeksi tutkimusvaiheen toiminnoksi muodostui näin ollen sopivien järjestelmien löytäminen ja niiden vertailu. Tietosuojan erikoistuneiden sovellusten etsimiseen ja vertailuun sisältyi kolme eri vaihetta:

1. Sopivien ehdokkaiden löytäminen
2. Ehdokkaiden toimintojen ja sisällön analysointi
3. Päätös ehdokkaan hankkimisesta (tai hankkimatta jättämisestä)

Sopivien ehdokkaiden etsintä tapahtui pääsääntöisesti verkkohaun kautta, jossa käytin hakusanoina ”Privacy tools” ja ”Data Protection tools”. Hyödynsin myös IAPP:in (International Association of Privacy Professionals) tietoja heidän yhteistyökumppaneistaan sekä heidän tekemiään vertailuja. Päätin pääosin tässä etsinnässä turvautua IAPP:n osaamiseen ja turvautua heidän tekemiin suosituksiinsa. Etsinnän tuloksena ehdokaslistallani olivat karsintojen jälkeen seuraavat järjestelmät:

- TrustArc
- OneTrust
- DPOrganizer
- Certikit

Nämä työkalut poikkeavat toisistaan jonkin verran. TrustArc ja OneTrust ovat pitkälti samantyyppisiä sisällöiltään, niistä löytyy GDPR-valmiustesti, joka on sarja kysymyksiä, joihin vastaamalla voidaan tarkistaa yrityksen GDPR-valmius, sekä löytää siitä puutteita ja riskejä. Niissä on myös toiminnallisuudet henkilötietorekisterien ja tietovirtojen kuvaamiseen. DPOrganizer on pitkälti henkilörepositorien ja tietovirtojen määrittelyyn keskittyvä työkalu, johon on tehty muista hieman poikkeava käyttölogiikka. Certikit puolestaan on kokoelma eri dokumenttipohjia, joita voi ostaa yhtenä pakettina ja muokata mieleisikseen. Kaikki nämä järjestelmät/ratkaisut tukevat yrityksen tarpeita saattaa toimintansa GDPR:n mukaiseksi, ja ovat periaatteessa toimivia siihen tarkoitukseen.

Saadakseni paremman kuvan niiden toiminnoista, tilasin TrustArc, OneTrust sekä DPOrganizer koetunnukset. Näitä tunnuksia saa yleensä sitoutumatta vielä tuotteen ostoon. Kuten alalla on tapana, johtaa tunnusten tilaamisen siihen, että yrityksen myyjä ottaa yhteyttä ja tarjoaa tapaamista, jossa he voivat esitellä tuotettaan. Sovin esittelytapaamiset (puhelimitse) kaikkien kolmen kanssa, sillä halusin tietää tarkemmin millaisia palveluja he tarjoavat ja miten ne on hinnoiteltu. Oli hyvä käydä nämä keskustelut, niiden perusteella sain paremman ymmärryksen tuotteista ja niiden ominaisuuksista, ymmärrys, joka on vaikea muodostaa pelkästään itse kokeilemalla rajoitetuilla koetunnuksilla. Keskustelujen, ja oman kokeiluni perustella, pystyin toteamaan, että kaikki kolme tuotetta ovat sinänsä hyviä, ja niistä varmaan on apua mille tahansa organisaatiolle, joka haluaa laittaa tietosuojaprosessinsa kuntoon. Oli hyvä käydä nämä keskustelut toisestakin näkökulmasta, kävi ilmi, että kyseiset yritykset erittäin hanakasti yrittivät värvätä jälleenmyyjiä (varsinkin suomen markkinoille). Emme olleet ajatelleet ruveta myymään tietosuojaan liittyviä ratkaisuja, vaan pikemminkin käyttää niitä omissa toimeksiantoissamme. Kuitenkaan tämä ei suoraan olisi mahdollista, koska järjestelmistä ei voi ostaa lisenssiä omalle yritykselle, joka mahdollistaisi järjestelmän käytön konsultointitoimeksiantoissa, tämä on lisenssiehtojen vastaista toimintaa. Sen sijaan, meidän tulisi jokaisen toimeksiannon kohdalla myydä järjestelmälisenssi asiakkaalle (osana koko toimeksiantoa), jotta asiakkaan tietoja voitaisiin käsitellä kyseiseen lisenssiin liittyen. Tämän oivallus mutkisti hieman suunnitelmiamme, koska jouduimme uudelleenarvioimaan tapaa, jolla voitaisiin hoitaa konsultointitoimeksiantojen dokumentointi. Heräsi tässä vaiheessa epäily siitä että, asiakkaat eivät välttämättä ole halukkaita investoimaan taas uuteen järjestelmälisenssiin. Tästä olin jo saanut vihiä finanssialan yrityksen haastattelussa, jossa haastateltava totesi, että eivät ole ostamassa taas lisää järjestelmiä tietosuojaprojektin tiimoilta. Myös hinnoittelumallit herättivät minussa epäilyksen, kolmen ehdokkaan osalta hinnat olivat suhteellisen korkeat, ja niiden hinnoittelumallit oli sidottu pitkiin sopimuksiin.

Oli arvioitava tilanne uudestaan ja todettava, että tuleva palvelu jouduttaneen toteuttamaan asiakkaan ehdoilla, ja asiakkaan käyttämien järjestelmien ehdoilla, toki niin että voimme suo-

sitella sopivan järjestelmän hankkimista, mutta emme lähtisi välittämään järjestelmiä niinkään. Kompromissina mietin Certikit-työkalupakin ostamista oman yrityksemme käyttöön, sillä sen sisältämiä dokumenttipohjia voi vapaasti muokata ja käyttää eri tarkoituksiin. Näin ollen meillä olisi itsellämme tarjota jotain valmista ja kättä pidempää, kun aletaan myymään palvelua asiakkaille. Tämä olisi myös vakuuttavampi ja ammattimaisempi lähtökohta, joka viestittää sen, että olemme perehtyneet asiaan ja että meillä on tarvittava valmius auttaa asiakasta saattamaan tietosuojadokumentointinsa oikeaan muotoon.

Palvelun raamien määrittäminen

Tutkimusvaiheen osana olisi hyvä pyrkiä määrittelemään suunnitteluavut ohjaamaan tulevaa palvelun suunnittelemista ja konseptointia. Tutkimusvaiheen aikana on pyritty identifioimaan millaista palvelua mahdolliset asiakkaat ovat vailla, sekä tutkailemaan kilpailun taso sekä kilpailijoiden vastaavia palveluja. On hahmoteltu määritelmä sille, miten voidaan asiakkaita auttaa ja samalla tehdä kannattavaa liiketoimintaa.

Projektin aikana muodostuneen ymmärryksen ja olettamusten perusteella määrittelimme tulevalle palvelulle seuraavat raamit jatkokehitystä varten:

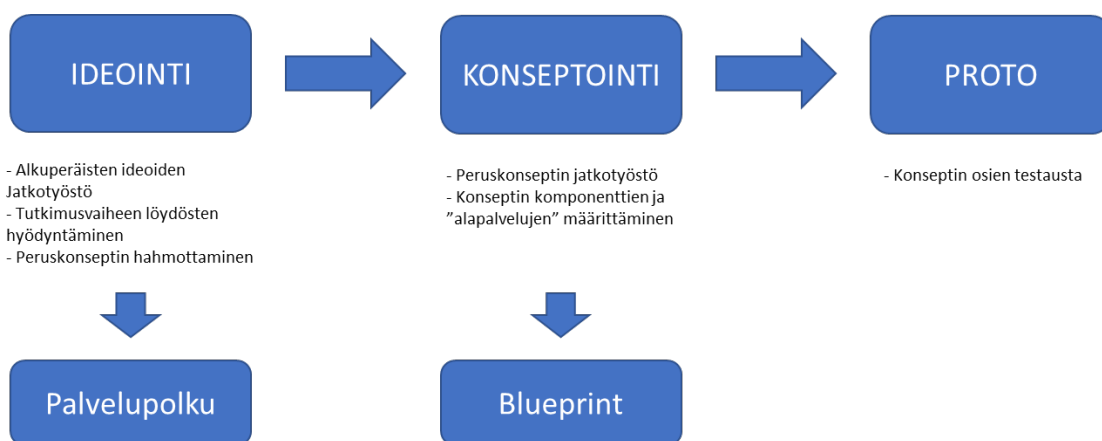
1. **Ymmärryksen lisääminen.** GDPR tuottaa organisaatioissa hämmennystä. Ei oikein tiedetä, tai ymmärretä mistä tarkalleen on kyse, ja mitä toimenpiteitä se itseltä vaatii (ja mihin mennessä). Tarvitaan neuvonantaja, joka pystyy selkeästi kertomaan liikkeenjohdolle mistä GDPR:ssä on kyse ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä (mitkä ovat vähimmäisvaatimukset ja mitkä ovat enimmäisvaatimukset).
2. **Nykytilan analysointi.** Tarvitaan GDPR-osaaja suorittamaan nykytila-analyysi, josta selviää millä tolalla organisaation tietosuojatoimenpiteet ovat. Tämän perusteella tulisi tuottaa listaus niistä toimenpiteistä, jotka tulee tehdä, jotta organisaatio saavuttaa GDPR-yhteensopivuuden (GDPR:n voimaantuloon mennessä).
3. **Koulutus.** Tarvitaan jonkin tason peruskoulutus koko organisaatiolle (pakollinen avainhenkilöille), jossa kerrotaan mistä on kyse, ja miten organisaation tulee varautua siihen sekä miltä osin toimintatapoja on muutettava.
4. **Projektinsuunnittelu.** Tarvitaan apua tehtävien määrittelyyn, priorisointiin ja aikatauluttamiseen. GDPR jakautuu eri osa-alueisiin, joista lohkeavat tehtävät jakautuvat organisaation eri toimintojen ja yksiköiden hoidettaviksi. Tarvitaan täten projektisuunnitelma, joka listaa kaikki tehtävät päätasolla ja alatasoilla, sekä niiden vastuuyksiköt ja vastuuhenkilöt. On hyvin todennäköistä, että tarvitaan myös projektipäällikkö vetämään GDPR projekti.

Tutkimusten perusteella koin, että nämä neljä osa-aluetta muodostavat pohjan itse palvelun (tai palvelujen) kehittämistä varten tulevassa suunnitteluvaiheessa, jossa pyritään hahmottamaan, konseptoimaan ja viimeistelemään uusi palvelu.

3.2.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa pyrin jatkamaan (ja syventämään) ideointia. Määrittelyvaiheessa (ja koko projektin edetessä) oli jo tuotu esille ideoita tulevan palvelun sisällöstä, ja tässä vaiheessa pyrin ideoiden jatkojalosukseen niin että niistä muodostuvasta konseptista voitaisiin julkaista uusi palvelu.

Palvelun suunnitteluvaihe konkretisoitui alla olevaan kuvioon 16, joka visualisoi suunnitteluvaiheen eri vaiheet ja tehtävät.



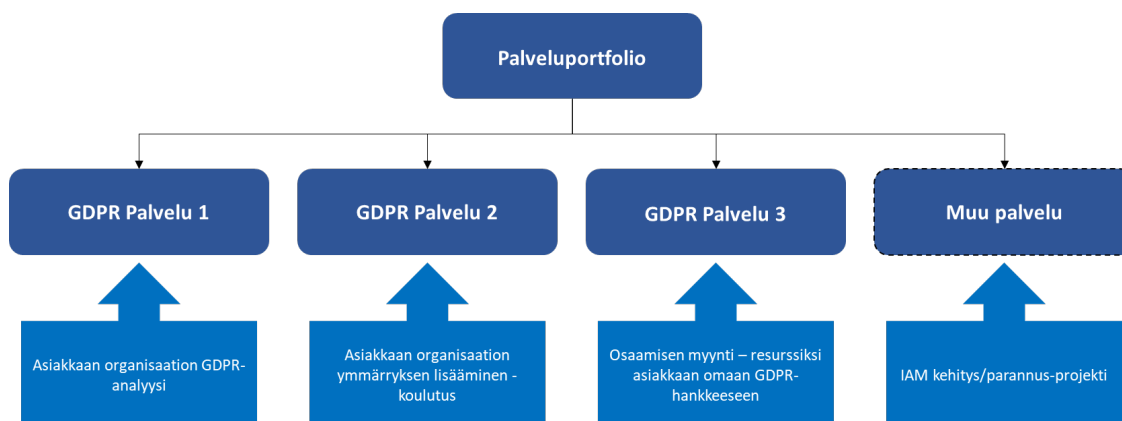
Kuvio 16. Suunnitteluvaiheen tehtävät.

Ideointi

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on pieni yritys, jonka suomen toimistolla on vain muutama työntekijä. Näin ollen ei ollut käytännön mahdollisuutta pitää työpajoja ja ideointiriihiä usean osallistujan voimin, vaikkakin tämä olisi ollut suotavaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Palvelun suunnittelu oli tehtävä niillä resursseilla, joita tarjolla oli. Käytännössä ideointi tapahtui niin, että projektin vetäjänä hahmottelin ideoita, joihin hain palautetta kollegoilta, näin saatiin prosessi vietyä eteenpäin ja ideat jatkojalostettua.

Määrittelyvaiheen alkaessa oli jo olemassa tietynlainen perusidea, visio ja alustava konseptin hahmotelma siitä, millainen palvelu tulisi luoda ja myydä asiakkaille. Kehitysprosessin tarkoituksena oli osaltaan jatkojalostaa tuota alun ideaa sekä pyrkiä hakemaan siihen asiakkaiden näkökulmia, tarpeita ja ehdotuksia. Halusin varmistaa, että pystyn määrittelemään ja kehittämään oikeanlainen konsepti, konsepti, jolle on kysyntää ja jota voidaan kuvata ja määrittellä niin, että se myös hinnoittelun ja markkinoinnin osalta on järkevä ja ymmärrettävä. En kuitenkaan halunnut kiirehtiä liikaa (ja luoda sutta), mutta en myöskään käyttä liikaa aikaa palvelun sisällön viilaamiseen, koska kyseessä on palvelu, jonka kysyntä on huipussaan vain

tietyn ajanjakson (GDPR:n ylimenokausi). Suunnitteluvaiheen ideoinnille oli siis jo olemassa pohja, jota halusin tarkentaa ja jatkokehittää oikeaan suuntaan. Alustava konsepti on kuvattu alla olevassa kuviossa 17.



Kuvio 17. Palvelun peruskonsepti.

Tarkoituksena on luoda palvelupaketti, ei niinkään yksittäinen palvelu. Pyrkimyksenä tarjota eri vaihtoehtoja, asiakkaan valmiuden ja tarpeen mukaan. Palvelun ytimenä on GDPR-valmius-analyysi ja sen rinnalla tarjottavia eri koulutuspaketteja, joissa on tietty asiasisältö ja tietty kesto (sisältö on räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukaan). Näiden pääpalvelujen lisäksi suunnittelin vaihtoehtoa, jossa myydään asiantuntijuutta asiakkaan omaan GDPR-hankkeeseen. Asiakas voi näistä vaihtoehdoista ostaa yksittäisen palvelun, tai vaikkapa kaikki kolme. Näiden GDPR-palvelujen sivujuonteena nähtiin yrityksessä mahdollisuus lisätä asiakkaan ymmärrystä siitä, että GDPR, ja tietosuojaa yleensä, vaati parempia identiteettihallinnan ratkaisuja, joita voisimme myös yhtiönä toimittaa halutessa. Näin haettiin synergiaa yhtiön olemassa olevien palvelujen, ja uusien kehitettävien palvelujen välillä.

Kuvio 17 hahmottaa tavoitteen ja suunnan kehitettävälle palvelulle, ideointivaiheessa pyrin löytämään tästä peruskonseptista sen hyvät ja huonot puolet, poistamaan turhat (toimimattomat) osat ja toisaalta lisätä tarvittaessa uusia osia, jotka muodostaisivat paremman kokonaisuuden. Tutkimusvaiheessa oli haettu näkemystä tällaisen palvelun tarpeelle ja sisällölle pääsääntöisesti haastattelujen ja Benchmarkin kautta. Tätä kerättyä ymmärrystä hyödynsin nyt, kun alkuperäistä ideaa jatkojalostettiin. Haastatteluista olin saanut tietoa siitä, mitä asiakkaat arvioivat itse tekevänsä (ja pystyvänsä tekemään), sekä siitä mitä olisivat halukkaita ostamaan oman talon ulkopuolelta. Oli tärkeä pyrkiä ymmärtämään, mitkä osat palvelusta saataisivat omasta mielestämme olla hyviä, mutta joita asiakkaat käytännössä eivät ehkä ostaisi, ja mitkä osat ovat sellaisia, joille löytyy kysyntää. Näin pyrin minimoimaan turhan kehitystyön sekä pelkkiin olettamiin perustuva tekeminen. Benchmarkin kautta olin hakenut tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia palveluja mahdolliset kilpailijat tarjoavat. Kilpailijoiden esitteiden ja

materiaalien läpikäynti, ja erityisesti kilpailijoiden webinaareihin osallistuminen oli oiva tapa ymmärtää pelikenttä. Tästä pystyin näkemään mitä muut tekevät ja miltä omat suunnitelmat vaikuttavat suhteessa niihin. Oli päätettävä, halutaanko tehdä samanlaisia palveluja kuin muut, vai halutaanko luoda omia erilaisia ja erottuvia palveluja > sininen meri vai punainen meri? Kuten aiemmin totesin, olosuhteet huomioon ottaen ei oikeastaan ollut sinistä merta olemassa, tällä alalla, tässä vaiheessa enää.

Jotta ideoinnissa en vahingossa ajautuisi katsomaan asioita liikaa vain oman yrityksen näkökulmasta, kokeilin palvelupolun tekemistä suunnittelun tueksi. Kun olin päässyt siihen vaiheeseen, että palvelu oli hahmottumassa ja konkretisoitumassa, oli syytä katsoa miltä se voisi vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta. Luomani palvelupolku on dokumentoitu opinnäytetyön liitteenä 2. Palvelupolku, sellaisena kuin sen kuvasin, painottuu asiakkaan näkökulmasta palvelun hankintaan (eikä niinkään sen kuluttamiseen). Konsultointi-tyyppisen palvelun kuvaaminen polkuna vie tähän, koska itse palvelun tuottamisvaihetta on hankala kuvata asiakkaan näkökulmasta. Vaikka palvelupolun tekeminen ei välttämättä auttanut vahvistamaan tai hylkäämään palvelun sisältöön liittyviä ideoita, sen tekeminen oli hyvä harjoitus palvelun kokonaisuuttamisen kannalta. Kuitenkin asiakaskokemukseen liittyy kaikki palvelun löytämisestä aina laskun maksamiseen, ja tämän polun luonti auttoi ymmärtämään ja miettimään tarkemmin, miten palvelu tulisi määritellä, visualisoida ja tuoda esiin asiakkaiden nähtäväksi ja koettavaksi. Olennainen osa tämäntyyppisen palvelun myymisessä on saada sille näkyvyyttä internettissä, asiakkaat tekevät hakuja ja selaavat vaihtoehtoja sekä tekevät yhteydenottopyyntöjä näkemänsä perusteella. Tällöin on erittäin tärkeää, että palvelu on määritelty niin että yrityksen sisällä ymmärretään sen sisältö, ja että tämä myös välittyy mahdollisille asiakkaille markkinoinnissa.

Ideointivaiheen tulemana oli vahvistettu peruskonsepti. Olin arvioinut alkuperäiset ideat ja määritelmät, hakenut näkemystä haastatteleamalla potentiaalisia asiakkaita, ja tutkinut kilpailijoiden palveluja Benchmarkin kautta. Tämän seurauksena olin poistanut joitain osia, ja lisännyt uusia elementtejä. En muokannut alun ideaa uusiksi, runko pysyi suhteellisen samanlaisena koko prosessin läpi, mutta olin evaluoinut sen oikeuden ja tarkistanut olimmeko oikeilla jäljillä palvelun kehittämisen osalta. Kun tämä oli todettu, siirryin määrittelemään ja kuvaamaan konsepti, sellaisena kuin se ensimmäisenä versiona on tarkoitus ruveta aktiivisesti myymään.

Konseptointi

Konseptointivaiheessa kokosin palvelun komponentteja yhteen paremmin hahmoteltavaksi kokonaisuudeksi. Kun tähän mennessä olin piirtänyt alustavia kuvia ja evaluoinut niiden toimi-

vuutta, pyrin seuraavaksi tietyltä osin jäädyttämään ja lukitsemaan palvelun ensimmäinen virallinen versio. Kun tähän mennessä olin enimmäkseen fokusoinut siihen, mitä asiakkaat haluavat ja millainen palvelu olisi myyvä, oli kokonaiskonseptiin otettava mukaan näkemys siitä, miten itse pystymme toimittamaan suunnitellun palvelun. Tuulaniemen mukaan, konseptin kautta pyritään saamaan yhteinen ymmärrys siitä millainen palvelu itse asiassa on, kuinka se aiotaan tuottaa ja miten se vastaan tarpeisiin, joita asiakkailla on (Tuulaniemi 2014,191). Määrittelyvaiheessa olimme suunnittelutyöpajassa jo alustavasti listanneet palvelun tuottamiseen liittyviä aiheita (kappale 3.2.1, kuvio 14), näihin pohjautuen alkoi nyt konseptin kokoaminen.

Ensimmäisen konseptin kokoaminen suoritettiin puolen päivän suunnittelusessioina. Osallistujina olivat minä sekä kohdeyhtiön maajohtaja. Tässä sessiossa pyrimme jatkojalostamaan jo kehitetyt hahmotelmat ja määritelmät. Näihin perustuen teimme palvelulle rungon, joka pitkälti koostuu eri tason kysymyksistä, joihin tulee hakea vastaus palvelun konseptia määriteltäessä. Pohjana tämän konseptin rungon kehittämiseksi toimii Bettencourtin palvelukonseptin malli (Service Concept Worksheet Template), joka esitellään kappaleessa 2.3.3. Suunnittelusession tulos ei kuitenkaan vastaa suoraan Bettencourtin konseptin mallia. Session aikana identifioimme ja kehitimme lisää määritelmiä, joita mielestämme tulee olla osana palvelukonseptia. Malli on rakennettu niin, että pääteeman (esim. Palvelun tarkoitus) kohdalla esitetään kysymys, johon tuotetaan vastaus, jossa vastaus muodostaa konseptin ytimen. Suunnittelusession tuloksena luotu konseptin runko on havainnollistettu alla olevaan taulukkoon 7.

Palvelun nimi	<i>GDPR-palvelu</i>
Palvelun tarkoitus	<p>Kuvaa palvelun tarkoitus tai kuvaa mitä palvelu ylätasolla tarkoittaa</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Palvelun tarkoituksena on tehdä analyysi asiakkaan organisaation valmiudesta GDPR-asetukseen. Analyysissä käydään läpi joukko kysymyksiä, jotka on ryhmitelty päätasojen (teemojen) alle. Kysely tuottaa tiedot siitä mitkä osa-alueet ovat kunnossa ja mihin tarvitaan parannusta. Palvelun avulla asiakas näkee heikkoudet ja riskit ja voi suunnitella tarvittavat korjaustoimenpiteet näiden poistamiseksi.</i>
Yhtiön strategiaan liittyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä palvelulla tavoitellaan (esim. liikevaihto, tulos, jonkun toisen palvelun myynnin edistäminen, brändin nostamista yms.)? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tällä palvelulla tavoitellaan ensisijaisesti lisätulojen generointi ja yhtiön brändin edistäminen, tavoitteena on myös lisäpalvelun myynnin edistäminen.</i> - Miksi teemme tätä palvelua? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tällä palvelulla vastaamme asiakkaiden tarpeeseen, heillä on tarve saada ymmärrys siitä millä osa-alueilla heidän organisaationsa ei ole GDPR-valmis ja mitä toimia heidän tulee</i>

	<p><i>suunnitella, jotta heidän toimintansa on GDPR:n vaatimusten mukainen siirtymäkauden päätyttyä.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jos tavoitteena on saada jotain muita palveluita myydyksi niin miten se tapahtuu? - <i>Muita palveluja saadaan myytyä kasvattamalla asiakkaan ymmärrys GDPR:stä, tämä johtaa siihen, että asiakas on halukas ostamaan meiltä konsultointipalvelua ja/ tai projektisuunnittelua ja/ tai järjestelmäimplementointia, joka auttaa heitä mukautumaan asetukseen.</i> - Minkälaista laskutusta tai katetta palvelulla pyritään saamaan ja millä aikataululla? - <i>Tällä palvelulla on ensisijaisesti pakettihinta, tai tämä palvelu on tuntiveloitus perusteinen (riippuen asiakkaasta ja paketin kestosta)</i>
Keskeisimmät hyödyt asiakkaalle	<p>Listaa keskeisimmät hyödyt asiakkaalle. Kun asiakas ostaa tämän palvelun tai kun palvelu on toimitettu tai palvelua toimitetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Asiakkaan keskeisin hyöty on se, että hän identifioi ongelma/kehitysalueet organisaatiossaan, sekä suunnittelu sille miten organisaatio saadaan toiminnoiltaan GDPR:n mukaiseksi</i>
Asiakkaan ongelmat, joita palvelu ratkaisee	<p>Listaa kaikki ongelmat tai haasteet mitä tällä palvelulla pyritään ratkaisemaan asiakkaalle</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tämä palvelu auttaa asiakasta löytämään kehityskohteet, joita parantaa GDPR:n vaatimusten mukaisiksi</i>
Tuotokset	<p>Listaa tuotoksista mitä asiakkaalle toimitetaan, kun palvelu on toteutettu. Esim. tekee xx ja yyy tai dokumentti 1, dokumentti 2, dokumentti 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Asiakkaalle toimitetaan yhteenveto/raportti tuloksista sekä ehdotukset parannustoimista (ehkä myös riskianalyysi)</i>
Tulokset	<p>Mitä tuloksia asiakas saa palvelun avulla tai sen jälkeen, kun se on toimitettu?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Asiakkaalla on kattava lista parannuskohteista (ja riskeistä)</i>
Asiakasfokus ja perustelut	<p>Minkälaisille asiakkaille tätä palvelua kannattaa myydä ja miksi (perustelut)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tämä palvelu myydään olemassa oleville asiakkaillemme, ja varsinkin niille, jotka ovat tästä kysyneet</i> <ul style="list-style-type: none"> - Toimiala - Koko - Joku muu

Kenelle myydään	<p>Kenelle tämä palvelu pitää markkinoida ja/tai myydä? Kuka/ketkä tekevät tämän palvelun ostopäätöksen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tätä palvelua ostavat todennäköisimmin: Toimitusjohtaja, yksikönvetäjä (julkishallinto), IT-johtaja/IT-kehitysjohtaja/IT-kehityspäällikkö tai Tietoturva johtaja/päällikkö</i>
Kenelle palvelu tuotetaan	<p>Kenelle itse palvelua tuotetaan, ketkä ovat työpajoissa mukana, kenelle palvelun tuotokset esitellään, kuka palvelun hyväksyy?</p>
Palvelun vaiheet / tehtävät	<p>Lyhyt vaiheistus miten palvelua tuotetaan. Esim.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tavoitteiden läpikäynti, asiakkaan odotukset 2. Kontaktihenkilöiden kartoittaminen ja haastattelujen aika-auluttaminen (oikeiden henkilöiden löytäminen ja sitouttaminen, vastuu asiakkaalla) 3. Analyysi (Xpv) (riskien identifiointi extra Xpv) 4. Tulosten analyysi ja jäsentäminen raporttiin (Xpv) 5. Tulosten esittely asiakkaalle / läpikäynti ja ehdotusten antaminen (Xpv)
Palvelun hinnoittelu	<p>Miten palvelu hinnoitellaan, mitä hintakomponentteja käytetään?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Todennäköisesti pakettihinta, perustuen arvioituun ajankäyttöön</i>
Palvelupaketit / optiot	<p>Mitä palvelupaketteja palveluun kuuluu?</p>
Palveluun liittyvät materiaalit	<p>Mitä materiaaleja palvelun tuottamiseen liittyy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Loppuraportti sisältäen löydökset ja parannusehdotukset sekä ehdotus tiekartaksi (Roadmap)</i>
Lisäpalvelut	<p>Kuvaa mitä lisäpalveluita tai jatkopalveluita palveluun voi liittää</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Jatkopalveluina myydään:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Voidaan myydä projektisuunnittelua. Tarvittaessa, projektin vetoa?</i> - <i>Voidaan myydä GDPR koulutusta. Tästä voi olla eri vaihtoehtoja, lyhyt versio (1-2h), tai pidempi versio (1/2 päivä)</i> - <i>Voidaan myydä IAM ratkaisuja, jos löytynyt tarvetta sillä alueella</i>
Palvelun rajaukset	<p>Mitä emme tee tai mitä ei kuulu palvelun normaalihintoihin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Projektinhallinta sovittava erikseen, jos analyysi on osa isompaa projektia tai jos analyysin tulema generoi kehitysprojektin(-eja), on sovittava asiakkaan kanssa erikseen, miten projektinsuunnittelu ja projektinjohto toteutetaan.</i>

Taulukko 7. Kehitettävän palvelun konseptin runko.

Taulukosta ja sen sisällöstä voidaan päätellä, että pääosan uudesta palvelusta muodostaa GDPR-analyysi, tämä on palvelu ja toimenpide, joka on hyvä tehdä kohdeorganisaatiossa ja jota myös haastateltavat peräänkuuluttivat. Analyysin tueksi, ja lisäpalveluiksi on asetettu koulutuspaketit sekä ”yleistä” GDPR-konsultointia tuntiveloituksella (esim. resurssiksi asiakkaan projektiin). Mainittakoon, että tässä taulukossa on yhtäläisyyksiä myös Service Business Logic Canvas-malliin, joka on lähestymistapa, jota olisi myös voinut harkita tämän työn ohjauksiksi menetelmäksi. Tämä kehittämämme taulukko on luotu vastaamaan juuri kohdeyrityksen tarpeita, siinä toimintaympäristössä, jossa se toimii. Se kuitenkin mielestäni osoittaa, että tämän palvelun kehitystyössä on pyritty ajattelemaan asioita Service Dominant Logic - näkökulmasta, pyrkien hahmottamaan toisaalta sitä, mitä me yrityksenä voimme tästä saada, ja toisaalta, mitä lisäarvoa voimme tuottaa asiakkaalle.

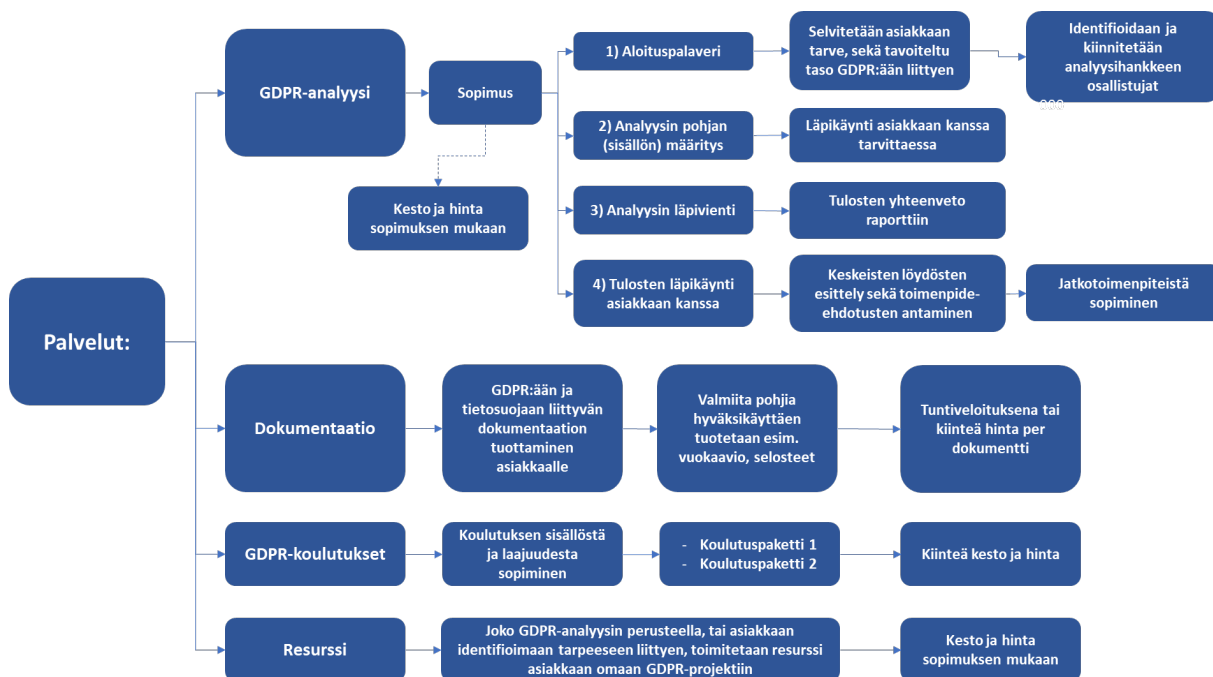
Vaadittavien resurssien, sekä palvelun eri vaiheiden kuvaamiseen on hyvä käyttää avuksi blueprint-mallia (joka on myös osa Bettencourtin ”Service Concept Worksheet Template” mallia). Olin toki tehnyt alustavaa määrittelyä palvelun vaiheista palvelupolun kautta, mutta saadakseni lisää ymmärrystä siitä, miten asiakas todennäköisesti kokee palvelumme ja mitä sen tuottaminen vaati meiltä organisaationa, oli tarpeen tarkastaa asiaa hieman laajemmin ja tarkemmin. Blueprint-malli kuvaa asiakkaan kulkeman reitin ja erittelee asiakkaan ja palvelun tuottajan kontaktipisteet palveluprosessissa. Blueprint-malli tuo esille sekä asiakkaan kokeemat vaiheet, että palveluntuottajan taustalla tapahtuva toiminta (Tuulaniemi 2014, 212). Kehittämäni Blueprint-malli on esitelty kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä 3. Mallissa olen pyrkinyt identifioimaan ne vaiheet ja tehtävät, joita sekä palvelun tuottaja, että palvelun kuluttaja (ostaja) käy läpi. Kehittämäni Blueprint-malli pohjautuu tekemäämme konseptimäärittelmään (Taulukko 7). Erittäin tärkeä oivallus, jonka tein luotua Blueprint-mallia tarkastellessani oli se, miten suuri rooli myynnillä on palvelun käytännön toteuttamisessa. Kun palvelua suunnittelee, kohdistuu hieman huomaamatta ajatus siihen, mitä asiakas haluaa ostaa ja miten itse palvelu aiotaan tuottaa. Kun nämä asiat piirtää auki Blueprint-malliin, huomaa että myynnillä on suuri rooli sekä ”Front-end” että ”Back-end” osioissa koko palvelun tuottamisessa. Kuvaan astuu asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen, joka koostuu kaikesta markkinoinnista laskutukseen, jossa jokaisen palvelun osan on oltava johdonmukaisesti liitokissa toisiinsa parhaan asiakaskokemuksen luomiseksi.

Konseptointivaiheen tuloksena oli määriteltynä konseptin ensimmäinen versio, ensimmäinen siksi, että on selvää, että konseptia jatkossa kehitetään, ja että se elää ajan myötä. Nyt oli kuitenkin ensimmäistä kertaa dokumentoituna konsepti, joka pitää sisällään:

- Eri pääpalvelut
- Palveluiden kuvaus (sisältö, tarvittava osaaminen, arvoitu kesto)
- Alapalveluiden liitokset (mitkä voidaan tuottaa erillään, ja mitä vaativat toista palvelua osaksi kokonaistoteutusta)

- Blueprint-kuvaus
- Suunnitelma palvelun resursoimiseksi

Konseptin ensimmäisen version yhteenveto on havainnollistettu alla olevaan kuvioon 18.



Kuvio 18. Palvelun ensimmäisen konseptiversion hahmotelma.

Kun konsepti oli määritelty, oli mahdollista aloittaa markkinointi ja palvelun myyntiä. Samalla kun myyntiä aloitettiin, tein myös muutaman käytännön testin. Testasin yhtä palvelun osiota, koulutusmoduulia, oikeaan yleisöön. Tämä tapahtui kahtena eri tilaisuutena. Ensimmäisessä tilaisuudessa pidin koulutussession yhtiön omalle henkilökunnalle. Yleensä kuitenkin kollegoilla on korkea kynnyks antaa rakentavaa palautetta, mutta tämän session myötä pystyin harjoittelemaan koulutuksen läpivientiä yleisön edessä, ja täten pystyin testaamaan seuraavat seikat: a) osaanko esittää materiaalin ja siihen liittyvän asiasisällön vakuuttavasti ja osaavasti (ts. tiedäkö itse mistä puhun)? b) onko materiaali tarpeeksi hyvin tehty ja koulutustilaisuuteen sopivan mittainen ja ymmärrettävä? c) Mikä on yleisön reaktio, jaksavatko he keskittyä ja seurata luentoa loppuun asti? Tästä sessiosta saadun palautteen (pääosin hyvän) perusteella sain muokattua esitystapaa sekä esityksen sisältöä vielä paremmaksi. Toisessa tilaisuudessa kävin pitämässä koulutuksen erään yhdistyksen jäsenkokouksessa. Tämä oli ensimmäinen oikea koulutustilaisuus, jonka toivottiin myös toimivan referenssiä tuleviin toimeksiantoihin. Tilaisuudesta sain hyvää palautetta ja se osoitti sen, että palvelumme yksi moduuli vaihatti olevan toimintakuntoinen. Olimme panostaneet sen luonnissa teemaan ”less is more”, eli vähempi on enemmän, sillä muun muassa Benchmark-vaiheessa olin huomannut, että GDPR

vaikeana aiheena yleensä esitetään vaikeasti ymmärrettävänä ja erittäin laajan esitysmateriaalin kautta. Minun lähestymistapani oli yksinkertaistaa viesti mahdollisimman paljon, tätä olin myös havainnut haastatteluissa ja asiakkaiden kanssa puhuessa, he nimenomaan hakivat toimijaa, joka voi kertoa mistä GDPR:ssä on kyse lyhyesti, ytimekkäästi ja selkeästi.

Konseptin muita osia ei tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana vielä pystytty testaamaan käytännössä, luonteeltaan ne ovat sellaisia, että niistä joko saadaan oikea toimeksianto, tai sitten ei saada. Myynti aloitettiin tosin heti konseptin valmistuttua.

4 Johtopäätökset ja reflektointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyritykselle uusi palvelu, ja dokumentoida kehitystyön vaiheet. Lähtökota työlle oli sekä kohdeyritykselle, että työn tekijälle haastava ja kiinnostava koska aihe oli uusi molemmille. Kohdeyrityksen johdolle oli muodostunut eräänlainen visio siitä, että tietosuojaa aiheena voisi lähitulevaisuudessa muodostaa kasvavan kysynnän erityisille asiantuntijapalveluille. Toki tiedettiin ja ymmärrettiin, että tietosuoja ja ihmisten henkilötietojen käsittelyä ohjataan lakien kautta suomessa (ja muualla Euroopassa), ja että tietosuoja-asioissa konsultoivia yrityksiä on olemassa monta. Kuitenkin uusi ulottuvuus tietosuojan piirissä oli GDPR, joka tullessaan todennäköisesti mullistaa monen organisaation toimintatavat. Tämä oli oivallus, jota haluttiin viedä eteenpäin ja samalla tutkia voiko GDPR ja sen mukanaan tuoma tarve sen tulkitsemiselle jalostua uudeksi palveluksi ja tulonlähteeksi kohdeyritykselle.

Kohdeyrityksen ydinosaaminen liittyy tietoturvaan sen yhteen avainkomponenttiin, identiteettinhallintaan ja tietojärjestelmien pääsynhallintaan. Tämä toiminta, ja sen perinpohjainen hallitseminen edesauttoi ymmärtämään tietosuojan aseman ja tärkeyden organisaatioissa, sillä yksi tietosuojan tärkeä osa-alue ja tietosuojalainsäädännön tavoite, on turvata ihmisten henkilötietojen oikeanlainen säilytys sekä tietoihin käsiksi pääsevien henkilöiden määrän rajaaminen teknisen pääsynhallinnan kautta. Kun kohdeyrityksessä alettiin jalostamaan ideaa GDPR-konsultointi aloittamisesta, ymmärrettiin kuitenkin, että aihe on suhteellisen kapea ja että se vaati juuri tiettyä erityisosaamista. Tätä osaamista ei yrityksen sisällä vielä ollut olemassa. Ei kuitenkaan haluttu luovuttaa tässä vaiheessa, koska oletettiin että GDPR-konsultoinnille löytyy kysyntää, ja että tuon kysynnän huippu on kohta käsillä. Elettiin tuolloin loppuvuotta 2016, ja koska GDPR:n lopullinen voimaantulo oli edessä toukokuussa 2018, oli havaittavissa, että monessa yrityksessä tulisi kohta kiire saada henkilötietojen käsittelyn taso tarkastettua ja parannettua.

Kun aloitin työt kohdeyrityksessä heti alkuvuodesta 2017, oli päätös syntynyt siitä (tätä päätöksenteon vaihetta ei kuvata tässä opinnäytetyössä, vaan se on tätä edeltävä vaihe, joka toimii tämän työn liikkeellepanijana), että yrityksessä pyritään kehittämään palvelu, jossa tarjotaan GDPR-konsultointia. Aloittaessani sovimme, että käytän osan aikaani tämän palvelun kehittämiseen, sekä aiheeseen perehtymiseen. Kuten edellä mainitsin, GDPR-osaamista ei yrityksessä ennestään ollut, mutta ei itse asiassa ollut kirjoittajallakaan. Lähdimme siis suhteellisen tyhjältä pöydältä liikkeelle. Tässä vaiheessa loksahivat palaset myös hyvin yhteen sen osalta, että minulla oli tarve saada hyvä aihe opinnäytetyötä varten, ja tehtäväksi annettu kehittää uusi palvelu. Päätimme yhdistää nämä tarpeet ja kuvata palvelun kehitysprosessi opinnäytetyöhöni. Koska kyseessä on yrityksen omaan toimintaan kehitettävä palvelu, tuli opinnäytetyön tekemisen ehdoksi salassapito, ei haluttu, että palvelusta ja sen rakenteesta tulee julkinen dokumentti, jota mahdolliset kilpailijat voisivat vapaasti tutkia ja matkia. Näin ollen opinnäytetyön teemaksi ja esittämistavaksi valikoitui tarinamuoto, jossa kuvataan palvelun kehittämisen eri vaiheet ja niissä käytetyt menetit.

Kun työ pääsi alkuun, oli GDPR-buumi jo kovassa nousussa, oli ilmeistä, että nyt on syytä olla nopea, jos mieli hyötyä kasvavasta kysynnästä. Päästäänkö siniselle merelle tavoittelemaan uusia asiakkaita, joita voisi kiinnostaa tarjoamamme palvelu, vai päädymmekö punaiselle merelle taistelemaan toimeksiannoista kilpailijoiden kanssa? Oli päätettävä toimintatapa, halutaanko olla erityisen perusteellisia, ja suunnitella tarkasti palvelun tavoitteet ja rakenne valmiiksi ennen kuin sitä ruvetaan myymään, vai lähdemmekö heti tarjoamaan vain ”jotain” samalla kun kehitämme ja hiomme palvelua paremmaksi sitä mukaa kun osaaminen ja oivallus lisääntyvät. Käytännössä päädyimme johonkin tämän kahden vaihtoehdon välimaastoon, ei yksinkertaisesti ollut aikaa tehdä asioita juurta jaksain, koska se olisi tarkoittanut junasta myöhästymistä, ei olisi ollut vaivan arvoista julkaista konsultointipalelu liian lähellä GDPR:n voimaantuloa, koska silloin olisi markkinat jo suurilta osin menetetty muille. Tämä asetelma muodosti osaltaan haasteen opinnäytetyön osalta. Opinnäytetyön tekeminen vaatii oman aikansa, siinä on omat vaiheensa, jotka vievät aikaa. Oli siis pyrittävä viemään nopeasti kehitystyö eteenpäin, ja samalla pystyttävä dokumentoimaan tekemiset ja tapahtumat opinnäytetyön osiksi. Jo pelkästään se seikka, että minun oli aluksi itse opiskeltava tietosuojaa ja GDPR:n sisältö ja sen vaatimukset vei oman aikansa. Edelliseen toteamaan liittyen voisi jälki- viisaana todeta, että olisi ehkä ollut sittenkin syytä valita iteratiivinen kehitysprosessi, sillä siinä ideana nimenomaan on kehittää palvelu vaihe vaiheelta, samalla kun arvioidaan kehitettävien ”komponenttien” hyödyllisyys ja toimivuus. Kuitenkin iteratiivisen mallin tuominen organisaatioon, jossa siitä ei ole aikaisempaa kokemusta, vaatii jo itsessään oman aikansa sen omaksumiseen, joten tuskin olisin ajallisesti kuitenkaan ollut voitolla.

Työlle määräytyi alussa kaksi keskeistä kysymystä, joiden johdattamana, ja joiden ympärille opinnäytetyö on nivoutunut. Kysymykset olivat:

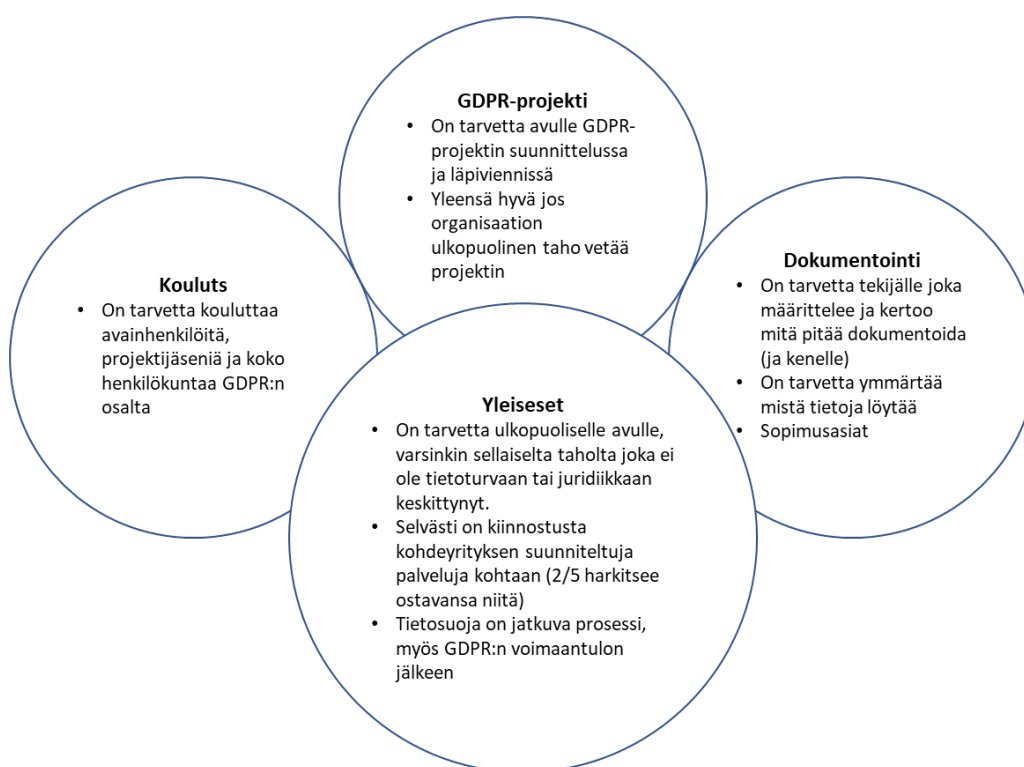
1. Mikä on EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) ja mitä se tuo mukanaan?
 - Miten se vaikuttaa asiakasyritysten toimintatapoihin ja miten niiden tulee tarkastaa ja muuttaa toimintatapansa, jotta olisivat yhdenmukaisia asetuksen vaatimusten kanssa?
2. Miten palveluntarjoaja voi hyötyä muutoksesta?
 - Millainen palvelukonsepti meidän tulisi kehittää, jotta voidaan hyötyä tästä liiketoimintamahdollisuudesta ja siten samalla auttaa asiakkaitamme parantamaan omaa toimintaansa tietosuojan osalta?

Ensimmäiseen kysymykseen hain vastauksia pääsääntöisesti hakemalla tietoa itse asetuksesta, ja siihen liittyvistä lähteistä. Tämä konkretisoitui opinnäytetyön teoriakappaleen ensimmäiseen osioon. Koska GDPR aiheena ja osaamisalueena oli minulle (ja kohdeyritykselle) uusi oli tarpeen perehtyä siihen kunnolla. Näin ollen GDPR: sisältö ja sen eri komponentit muodostavan ison osan tämän opinnäytetyön teoreettisesta perustasta. Ymmärrystä aiheeseen hain sekä julkaisuista, että alan koulutuksesta. Laajennettu, ja kasvava osaaminen ohjasi palvelun kehitystyötä, se antoi sille raamit ja sisällön. Sitä mukaa kun ymmärrys aiheesta kasvoi, oli helpompi asettua potentiaalisten asiakkaiden asemaan ja pyrkiä ennakoimaan heidän tulevia tarpeitaan. Teorian tutkimisen kautta pystyin sisäistämään asetuksen keskeiset asiat ja aistia tärkeimmät toimenpiteet, joita organisaatioiden tulee tehdä ollakseen edes jollain tasolla yhteensopivia asetuksen vaatimusten kanssa. Tästä esimerkkinä muun muassa rekisteröidyn oikeuksien toteuttamien (kerättyjen henkilötietojen näyttäminen, poistaminen tai päivittäminen rekisteröidyn pyynnöstä).

Toiseen kysymykseen vastausta oli myös haettava ensin teoriapohjan kautta. Koska kyseessä on palvelun kehittäminen, hain teoreettista tukea itse palveluprosessin vaiheisiin ja kehitystyöhön. Kohdeyrityksessä puhuttiin johdonmukaisesti tuotteesta ja tuotteistamisesta, vaikka kyseessä oli puhtaasti palvelun kehittäminen, kuitenkin en ole kokenut tarpeelliseksi ruotia tässä opinnäytetyössä tuotteen ja palvelun eroja, vaan hain pohjaa palvelun kehittämiseen Service Dominant Logic käsitteen kautta. Service Dominant Logic pohjustaa ja ohjaa itse palveluun ja palvelun kehittämiseen liittyviä asioita ja soveltuu mielestäni hyvin juuri konsultointipalvelun kehittämisen taustaksi. Teoriasta hain myös tukea asiakasymmärryksen tulkintaan ja hankkimiseen. Käytin myös aikaa visio- ja strategiäkäsitteiden pohtimiseen, sillä koin että nämä ovat keskeisiä asioita palvelua kehitettäessä, tarvittiin keskittymistä siihen, että määriteltiin alusta saakka oikein se, mihin haluttiin päästä (visio) ja miten olisi tarkoitus päästä siihen (strategia). Nämä keskeiset asiat saattavat monesti jäädä määrittelemättä, tai määrittely tehdään väärin. Jotta palvelu ja sen kehitys saataisiin alusta oikeaan suuntaan, pyrittiin visio asettamaan alusta niin että se oli tavoitettavissa.

Tutkimusvaiheessa pyrin ymmärtämään millaista palvelua asiakasyritykset ovat vailla. Näin ollen suurin painoarvo tämän työn tutkimusvaiheessa lankeaa haastatteluihin ja niiden tuottamaan tietoon siitä ” Millainen palvelukonsepti meidän tulisi kehittää, jotta voidaan hyötyä tästä liiketoimintamahdollisuudesta ja siten samalla auttaa asiakkaitamme parantamaan omaa toimintaansa tietosuojan osalta?”

Saadakseni tarkemman kuvan haastattelujen löydöksistä, ja niistä tehdyistä jäsennyksistä, ja-
lostin löydökset toisen tason tiivistelmän eri pääteemojen ympärille. Näin sain eriteltyä kes-
keiset löydökset haastatteluista. Tiivistelmä on kuvattu alla olevaan kuvioon 19.



Kuvio 19. Haastattelujen keskeiset löydökset.

Tiivistelmästä voidaan päätellä, että ulkopuoliselle avulle on tarvetta/tilausta, ja varsinkin ulkopuoliselle henkilölle (konsultille), joka ei ole liiaksi erikoistunut tietylle osa-alueelle (esim. tietoturva-asiantuntija tai juristi), vastaajat kokivat, että tämä saattaa viedä GDPR/tietosuojaprojektin hieman väärään suuntaan. Haluttiin nimenomaan avuksi henkilö, joka ymmärtää tietosuojaa käsitteenä, ja joka on perehtynyt/erikoistunut GDPR:n organisaatioille asettamiin vaatimuksiin. Haluttiin henkilö, joka voi kartoittaa ja suunnitella miten organisaatiossa pitää identifioida olemassa olevat rekisterit ja tunnistaa rekisteröidyt, sekä miten rekisteröityjen oikeuksia voidaan toteuttaa/turvata. Voidaan myös todeta, että haastattelut suhtautuivat myönteisesti kohdeyrityksen suunnittelemiin palveluihin, kaksi viidestä vastaajasta harkitsee palvelun ostamista kohdeyritykseltä (mainittakoon, että haastattelut eivät

olleet myyntitilaisuuksia, niissä ei aktiivisesti myyty palveluja, mutta keskusteluissa tuotiin esille kaavailtujen palvelujen rakenne korkealla tasolla). Koettiin myös, että GDPR-projektin suunnitteluun tarvitaan yleensä apua, ja tyypillisesti niin, että projektin alkutehtävänä on GAP-analyysin tekeminen organisaation GDPR-valmiuteen liittyen, halutaan ymmärtää mitä on tehty, ja mitkä jäljellä olevat tehtävät on määriteltävä GDPR-projektille. Koettiin etuja siitä, että organisaation ulkopuolinen vetää GDPR-projektin, koska hänellä ei ole olemassa olevia sidoksia mihinkään organisaation osastoon, ja voi näin ollen, viedä asioita eteenpäin objektiivisesti. Tämä on keskeistä koska tietosuoja on organisaation rajat ylittävä aihe. Koulutus koettiin erittäin tärkeäksi (haastatteluissa ei tosin käytetty tasoja vastuksille) ja nähtiin että on tarpeellista kouluttaa henkilöstö jollain tasolla, ja yleensä niin että avainhenkilöille annetaan laajempi koulutus ja muille suppeampi koulutus. Myös dokumentoinnin osalta nähtiin avun tarvetta. Monesti on vaikea tietää missä muodossa tekemiset pitää dokumentoida, jotta voidaan osoittaa GDPR-yhteensopivuus, ja miten organisoida hallintamalli ja siihen liittyvät dokumentit. Toinen dokumentoinnin osa-alue on tarvittavien selosteiden laatiminen, joilla osoitetaan sekä henkilökunnalle, että asiakkaille millaisia käsittelytoimia suoritetaan.

Kehitystyön tuloksena syntyi uusi konsepti ja palvelu, se muokkaantui alun määrittelytyöpä-jasta pikkuhiljaa konkreettisemmaksi ideaksi, josta muovautui palvelun ensimmäinen versio. Opinnäytetyössä kuvataan tämän ensimmäisen version kehittäminen. Palvelun myyntiä ja käytännön tuottamista ei kuitenkaan ole dokumentoitu tähän opinnäytetyöhön. Palvelua kehitettäessä oli tavoitteena nimenomaan luoda palvelu, ei tuote. Halusin luoda palvelun, joka muuntuu ja sopeutuu asiakkaan tarpeisiin. Yhtenä kehittämisen aloituksen ajurina, oli kuvitelma siitä, että asiakkaat eivät varsinaisesti itse tiedä millaista palvelua ovat vailla, he eivät välttämättä tiedä mitä eivät tiedä, joten heidän on vaikea ostaa palvelu. Näinollen halusimme kehittää ja tarjota palvelu, joka itsessään myös auttaa asiakasta arvioimaan ja määrittelemään oman tilanteensa sekä valmiutensa tason GDPR:ään liittyen. Oletuksemme oli, että asiakas ei niinkään osta GDPR-aiheista palvelua sen takia että heitä kiinnostaa GDPR suunnattomasti, vaan heidän on pakko saada siitä ymmärrys ja heidän on pakko selvittää oman organisaationsa taso ja valmius GDPR:än tuomiin vaatimuksiin. Asiakkaalla on siis tarve saada työ tehtyä (get the job done). Meidän roolimme palvelun tuottamisessa ja palvelun kuluttamisessa, on ymmärtää asiakkaan tarve sekä tarjota hänelle palvelu, joka toimii juuri hänen tilanteessaan. Tämä voi vaikuttaa kuluneelta fraasilta, mutta näin ei välttämättä kuitenkaan aina toimita. Meidän oli siis luotava palvelu, jossa pyrimme ensin keskustelemaan asiakkaan kanssa sekä ymmärtämään juuri hänen ongelmansa ja tilanteensa, ja tämän perusteella tarjoamaan ja tuottamaan palvelu niin, että se kattaa ja ratkaisee juuri kyseisen asiakkaan ongelmat. Meidän tulisi olla joustavia. Tutkimusvaiheessa tehdyt haastattelut tukivat tätä oletusta, niistä saatiin hyvää tietoa palvelun struktuurin luontia varten.

Menettelytavat

Palvelumuotoilu ohjaa tämän kehittämistyön vaiheita. Kuten kappaleessa 3.1 käy ilmi, pohdin eri vaihtoehtoja ja evaluoin eri prosessivaihtoehtoja työn raameiksi. Päädyin käyttämään ohjenuorana Tuulaniemen prosessimallia, joka etenee pääosin toisiaan seuraavina vaiheina. Se on palvelumuotoiluprosessi, joka on kehitetty pääsääntöisesti kaupallisten palvelumuotoiluhankkeiden toteuttamiseen, jouduin siis soveltamaan sitä, ja käyttämään siitä niitä osia, jotka koin olevan omalle työlleni hyödyllisiä. Tämä strategia osoittautui jokseenkin toimivaksi. Keskeisiksi menetelmiksi, joiden varaan itse palvelun ideointi ja kehittämien nojaa, on aiheen sisäistäminen (kouluttautuminen), workshop/aivoriihi jossa muodostettiin raamit tulevalle palvelulle, kilpailutilanteen kartoittaminen (Benchmark), asiakasymmärryksen hakeminen haastattelujen kautta sekä palvelupolun ja Blueprint-kaavion kautta asiakkaan kokemuksen simulointi. Nämä eri ”toimenpiteet” toteutettiin pääsääntöisesti eri vaiheissa ajallisesti sitä mukaa kun työ eteni. Tällöin yksi vaihe ruokki seuraavaa ja samalla lisääntyi ymmärrys ja myös palvelun rakenne sekä sisältö.

Reflektointi

Oli hieno kokemus olla mukana kehittämässä uutta palvelua. Tällaista en ollut urallani tehnyt aikaisemmin. Kun vielä lisätään siihen ne tosiasiat, että palvelun kehittäminen oli minun vastuullani ja että aihe oli minulle myös uusi, voinen todeta, että haaste oli melkoinen. Oli käytännössä opittava uusi ammatti ja hankittava uutta osaamista, jota myydä muille toimijoille. Kuten yleensä käy uuden projektin alkaessa, ei ole tarkkaa tietoa siitä mitä ollaan tekemässä ja mihin tie johtaa. Joko projekti onnistuu ajallaan, tai sitten se lopetetaan etuajassa koska huomataan että on tehty väärää oletuksia. Koskaan ei voi olla varma mihin päädytään.

Tässä projektissa haastetta oli kahdessa ulottuvuudessa, minun piti kehittää yrityksen uusi palvelu, jota voisi myydä potentiaalisille asiakkaille, ja minun piti dokumentoida tämä tekeminen opinnäytetyönä. Nämä kaksi asiaa tulisi toteuttaa synkronoidusti ja järjestelmällisesti. Itse palvelun kehityksen osalta oltiin aluksi syvillä vesillä. Aihe oli uusi, mutta siihen oli taruttava toimeen ja haettava tietoa ja osaamista. Onneksi teimme viisaan ratkaisun siinä, että päätin osallistua alan koulutukseen ja hankkia tarvittavan sertifikaatin. Ilman näitä olisi ollut vaikea herättää luottamusta asiakkaissa. Puuttui enää kokemus, ja se oli hankittava seuraavaksi jotenkin, ja mieluiten saamalla asiakastoimeksianto, josta voisi myös laskuttaa. Rohkeutta meiltä ei tainnut puuttua. Tämä toisaalta kuvaa jossain määrin pienten yritysten toimintatapaa, on yleensä yksinkertaisesti pakko lähteä kehittämään palvelu, ja myydä sitä sinnikkäästi asiakkaille, vaikka palvelu ei välttämättä ole vielä valmis. Jos ei ole valmis yrittämään ja kokeilemaan asioita, niin ei voi voittaa. Pienessä yrityksessä kassavirta on erittäin tärkeä asia, ei voida käyttää kehitystyöhön aikaa ja rahaa, koska se maksaa, ja toisaalta työntekijä, joka ei tee laskutettavaa työtä kuormittaa yhtiön taloutta (poikkeuksena ns. start-up

yritykset, jotka onnistuvat hankkimaan ulkoisen rahoittajan tukemaan tuote- tai palvelunkehitysvaihetta). Kohdeyrityksen toimintatapoihin ei kuulunut sijoittajien ottaminen mukaan toimintaan, tai kehitystyön tekeminen lainarahalla.

Kohdeyrityksen asettama ehto salassapidosta muodostui opinnäytetyöprosessin kannalta yllättävän haasteelliseksi. Tätä vaatimusta pohdittiin aluksi eri näkökulmista, voisiko opinnäytetyön jäsentää ja kirjoittaa ”normaalin” kaavan mukaan, mutta niin että työ salataan (eli sitä ei julkisteta Theseuksessa tai muualla). Periaatteessa olisi voinut, mutta tämä olisi ollut turhan monimutkaista. Päädyttiin toteuttamaan työn niin, että sitä lukemalla ei pysty (suoraan) tunnistamaan kohdeyritys, ja niin että kehitettävä palvelu, sen rakennetta ja sen eri osia ei esitellä seikkaperäisesti. Näin ollen opinnäytetyön rakenteesta muodostui kertomus, siinä kerrotaan mitä oltiin tekemässä ja millaisia metodeja ja työvaiheita siihen sisältyi. Tämä vaati kirjoittajalta hieman keskittymistä, miten voida kertoa miten palvelu kehitettiin, paljastamatta liikaa? Kirjoitusprosessin aikana jouduin muutamaa otteeseen muokkaamaan tekstiä uudelleen, koska huomasin paljastaneeni liikaa yksityiskohtia. Tuloksia ei tässä opinnäytetyössä esitellä seikkaperäisesti, vaan kehitetty palvelun konsepti on esitelty yleisellä tasolla (kuvio 18), niin että siitä käy ilmi mistä asioista se koostuu.

Opinnäytetyötä suunnitellessani, oli aikomukseni käyttää kaikkia olemassa olevia, ja tähän tarkoitukseen hyväksi todettavia metodeja hyödyksi. Näin olen myös mahdollisuuksien mukaan pyrkinyt tekemään. Hakiessani sopivaa prosessia työn perustaksi huomasin kuitenkin erään monella tapaa ratkaisevan (mutta ei ehkä kuitenkaan yllättävän) seikan. Palvelumuotoilu ja siihen liittyvät metodit on pitkälti suunniteltu kuluttajapalvelujen kehittämistä tukemaan. Palvelumuotoilun metodit ovat pitkälti interaktiivisia, niissä korostuvat yhdessä tekeminen kuten esim. työpajat, suunnittelupelit ja Lego Serious Play-tyyppiset kehityssessiot. Lisäksi siinä pyritään ymmärtämään yksittäisen kuluttajan profiilia ja hänen käyttäytymistään palvelupolussa. Palvelumuotoilu on omiaan B2C (Business to Consumer) kontekstissa, kun taas B2B (Business to Business) kontekstissa pelikenttä on erilainen. Jälkikäteen voin todeta, että tässä kohtaa työn suunnittelua olisi ehkä pitänyt pysähtyä ja paremmin tarkastella miten palvelumuotoilua on hyödynnetty B2B kontekstissa ja mitkä metodit siinä toimivat parhaiten. Tätä en kuitenkaan tehnyt, vaan pyrin sen sijaan poimimaan ne metodit, joista minulla oli tietämystä tai kokemusta ja analysoimaan miten voisin hyödyntää Tuulaniemen tuomia vaihtoehtoja, sillä olin jo ottanut ohjenuoraksi hänen kehittämänsä palvelumuotoiluprosessi. Päädyin loppujen lopuksi käyttämään ”perinteisiä” metodeja, joista kilpailijakartoitus, ”Benchmark”, on ehkä klassisin. Mutta se osoittautui käytännölliseksi, koska sen tekeminen juuri siinä kohtaa indikoi, että sininen meri oli jo karkaamassa, sillä kilpailu GDPR-konsultoinnin osalta oli jo verrattain vilkas. Päätin toteuttaa asiakasymmärryksen hankinnan perinteiseen tapaan haastattelujen kautta. Tämä osoittautui myös toimivaksi metodiksi, haastatte-

luista sain vahvistuksen sille olettamukselle, joka meillä jo oli palvelun suhteen, ja pysyimme jatkamaan suunnittelua niin että palvelu mahdollisimman hyvin vastaa asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilusta ja siihen liittyvästä ajattelutavasta oli kuitenkin minulle erittäin paljon hyötyä kehitysprosessin aikana. Palvelumuotoiluun nojaten oma lähtökohtani oli koko ajan asiakkaassa ja pyrkimyksenä ymmärtää asiakkaan näkökulma. Mitä asiakas on vailla? Mikä mahtaa olla hänen ongelmansa/huolensa? Miten voimme ratkaista hänen ongelmansa? Miten meidän tulee rakentaa palvelu, jotta voidaan ratkaista mahdollisimman monen asiakkaan ongelma? Näiden kysymysten ratkaisun tueksi pyrin asettumaan asiakkaan asemaan, loin palvelupolun sen perusteella, jotta palvelu vastaisi asiakkaan liikkeitä. Loin Blueprint-kaavioin, jotta voisin simuloida asiakkaan, ja oman yrityksen vaiheet palvelua tuotettaessa. Näistä olikin hyötyä, vaikka itse olin aluksi hieman epäileväinen.

Kun jälkikäteen reflektoin valittua prosessia ja toimintatapoja, huomaan että yksi varteenotettava lähestymistapa, olisi ollut Ojasalo & Ojasalon kehittämä Service Logic Business Model Canvas - malli. Ojasalo & Ojasalo olivat päätelleet, että liiketoimintamalleissa ei tulisi ainoastaan huomioida asiakkaan tarve ja näkökulma sekä se, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvo, vaan myös huomioida palvelun tuottajan näkökulma palvelun tuottamisessa sekä tuottamisen edellytyksissä. Service Logic Business Model Canvas on jaettu yhdeksään eri pääryhmään, joissa pyritään huomioimaan sekä palvelun tuottajan näkökulma ("From our point of view"), että asiakkaan näkökulma ("From a customer point of view"). Ojasalo & Ojasalon mukaan malli toimii parhaiten integroituna palvelumuotoiluprosessiin, jossa aluksi haetaan asiakasymmärrys ensin esim. asiakasprofiilien ja asiakaspolkujen kautta, ja tämä ymmärrys käytetään hyväksi Logic Business Model Canvasia täytettäessä. (Ojasalo J & Ojasalo K, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship 2018, 82-85). Pyrkimyksenä tässä työssä on luoda palvelu, joka luo lisäarvoa sekä asiakkaalle, että palvelun tuottajalle (kohdeyritys), ja niin että palvelun kehittämisen aikana pyritään mahdollisimman hyvin huomioimaan molempien tahojen näkökulmat.

Tämä kehittämistyön tulemana kehitettiin kohdeyritykselle uusi palvelu. Siitä tuli monelta osin sellainen, jota alussa kaavailtiin. Tavoitteiksi oli asetettu uuden palvelualueen - ja osaamisen sisäänajo, sekä tämän myyminen asiakkaille samalla kasvattamalla liikevaihtoa ja luomalla uusi toimialamalli yritykselle. Tämä oli yksi tavoite, ja siihen päästiin. Pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman nopeasti myytyä pääpalvelu, eli GDPR-analyysin teko, koska arvelimme että sille palvelulle olisi suurin kysyntä. Kävi kuitenkin niin, että ensimmäinen palvelu, jota saimme myytyä, oli resurssointi. Asiakas, jolla oli jo käynnissä GDPR-hanke, tarvitsi siihen vahvistusta, ja osti kohdeyritykseltä henkilön omaan hankkeeseensa kolmeksi kuukaudeksi. Tämä ei itse asiassa ollut mikään huono ratkaisu, sillä juuri pääsemällä mukaan isompaan GDPR-hankkeeseen, oli mahdollisuus kartuttaa osaamista yhä enemmän, ja samalla jatkaa

kaikkien kohdeyrityksen GDPR-palvelujen kehittämistä. Toinen tavoite oli palvelun kehitystyön dokumentointi opinnäytetyön muodossa, siihen tavoitteeseen on myös päästy. Kolmas tulos tästä projektista, jota tavoitteeksi ei varsinaisesti kirjattu alussa, oli oman kompetensini kartuttaminen niin, että tietosuojasta muodostui itselleni ammatti, tätä en ollut alun perin suunnitellut.

Lähteet

Painetut lähteet:

- Bettencourt L. 2010. Service innovation. McGraw-Hill
- Castells M. 2002. The Internet Galaxy. Oxford University Press
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. Euroopan unionin virallinen lehti 4.5.2016, L119/1
- Gummesson E. 2008. Total Relationship Marketing. Butterworth-Heinemann
- Grant R. & Jordan J. 2012. Foundations of strategy. John Wiley & Sons Ltd
- Hesso J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Vantaa: Hansaprint Oy
- Hirsijärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki: Yliopistopaino
- Kim W. & Mauborgne R. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum. Kariston kirjapaino
- Kourdi J. 2015. Business Strategy. The Economist Newspaper Ltd
- Landsberg M. 2003. The tools of leadership. Profile Books Ltd
- Lipton M. 2003. Guiding Growth. Harvard Business School Publishing Corporation
- Lynch R. 2006. Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education Limited
- Mattinen H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum media Oy
- Miettinen & Valtonen (ed.). 2012. Service Design with Theory. Lapin yliopistokustannus. Vantaa: HansaBook
- Mäkelin M. & Vuoria A. 2000. Transformaatio, suuri muutos. Helsinki: Hakapaino Oy
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalaht J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2018. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 20 Issue: 1, pp.70-98
- Ojasalo J. & Ojasalo K. Using Service Logic Business Model Canvas in Lean Service Development (irrationaalinen artikkeli)
- Pitkänen O., Tiilikka P., Varma E. 2014. Henkilötietojen suoja. Talentum Media Oy. Viro: Print Best
- Polaine A., Lavrans L., Reason B. 2013. Service Design. New York: Rosenfeld Media, LLC
- Prahalad C.K. & Ramaswamy V. 2004. The future of competition. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts
- Puusa A. & Juuti P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO. Vantaa: Hansaprint
- Rissanen T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa: Fram
- Sipilä J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY
- Tuulianiemi J. 2013. Palvelumuotoilu. Talenom. BALTO print
- Vargo S., Lusch R. 2004. Journal of Marketing; Chicago Vol. 68, Iss. 1, (Jan 2004): 1-17.

Sähköiset lähteet:

- Michael Hyatt. michaelhyatt.com
- <https://techcrunch.com/2017/09/07/equifax-data-leak-could-involve-143-million-consumers/>
- <https://techcrunch.com/2016/12/14/yahoo-discloses-hack-of-1-billion-accounts/>
- <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/art2388683>. Tietomurtoja yritetään Suomessakin tehdä jatkuvasti - Ulkopuoliset yrittävät päästä käsiksi pysäköintisovelluksen asiakastietoihin. Etelä-Suomen sanomat 30.7.2017.
- <https://tietosuojauutiset.fi/2016/09/27/profilointi-algoritmit-ja-vastuullisuus-osa-1/#more-1108>.
- Peter Hännisen Kolumni Tietosuojauutiset.fi:ssä.

<http://yle.fi/uutiset/3-9621770>, 23.5.2017. ”Netissä kaikki on kaupan, myös sinä”. Inka Meron kolumni Yle.fi:ssä.
<http://tietosuoja.vahtiohje.fi/fi/#/front>. VAHTI-raportti - 1/2016. VAHTI-ryhmän (julkisen hallinnon digitaalisen turvallisuuden johtoryhmä) koulutusmateriaali.
<https://yle.fi/uutiset/3-9851111>. Ylen uutisissa 26.9.2017 kerrotaan käyneen ilmi, että THL:lä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos) oli tapahtunut tietovuoto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-558-4>. Miten valmistautua EU:n tietosuoja-asetukseen? Oikeusministeriön julkaisu 4/2017
<http://cargocollective.com>. Damien Newman: ”The Design Squiggle”
<http://www.designcouncil.org.uk>. ”Tuplatimanttimalli”

Julkaisemattomat lähteet:

Privaon Oy. 2016. Tietosuojan tila suomalaisissa organisaatioissa

Kuviot

Kuvio 1. Miellekartan ensimmäinen versio.	13
Kuvio 2. Miellekartan toinen versio.	14
Kuvio 3. Miellekartan kolmas versio.	15
Kuvio 4. Tietojen elinkaari. (VAHTI-raportti - 1/2016, 24)	19
Kuvio 5. Rekisteröidyn oikeudet ja rekisterinpitäjän velvollisuudet. (VAHTI-raportti - 1/2016, 18)	21
Kuvio 6. Service Concept Worksheet Template. (Bettencourt 2010, 191)	30
Kuvio 7. ”The Design Squiggle”. (Damien Newman/ http://cargocollective.com)	33
Kuvio 8. Iteratiivinen prosessi. (mukautettu Miettinen & Valtonen 2012, 75).....	34
Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessi. (mukautettu Miettinen 2011, 37)	34
Kuvio 10. ”Double Diamond”. (http://www.designcouncil.org.uk)	35
Kuvio 11. Lean Service Development. (Ojasalo J. & Ojasalo K.)	36
Kuvio 12. Palvelumuotoiluprosessi. (mukaillen Tuulaniemi 2011, 128).....	36
Kuvio 13. Kehittämistyön prosessi.	38
Kuvio 14. Miellekartta GDPR konsultoinnin eri osioista ja tehtävistä.	44
Kuvio 15. Haastattelurunko.....	51
Kuvio 16. Suunnitteluvaiheen tehtävät.	63
Kuvio 17. Palvelun peruskonsepti.....	64
Kuvio 18. Palvelun ensimmäisen konseptiversion hahmotelma.	70
Kuvio 19. Haastattelujen keskeiset löydökset.	74

Taulukot

Taulukko 1: Punaisen meren vs. sinisen meren strategia	31
Taulukko 2: Prosessien vertailu	38
Taulukko 3: Kehittämisprosessin vaiheet	40
Taulukko 4: Alun avainkysymyksiä	43
Taulukko 5: Haastateltavien edustamat organisaatiot	52
Taulukko 6: Haastattelujen keskeiset löydökset	59
Taulukko 7: Kehitettävän palvelun konseptin runko	68

Liitteet

Liite 1. Kilpailija-analyysi.....	85
Liite 2. Palvelupolku.....	86
Liite 3. Blueprint.....	87

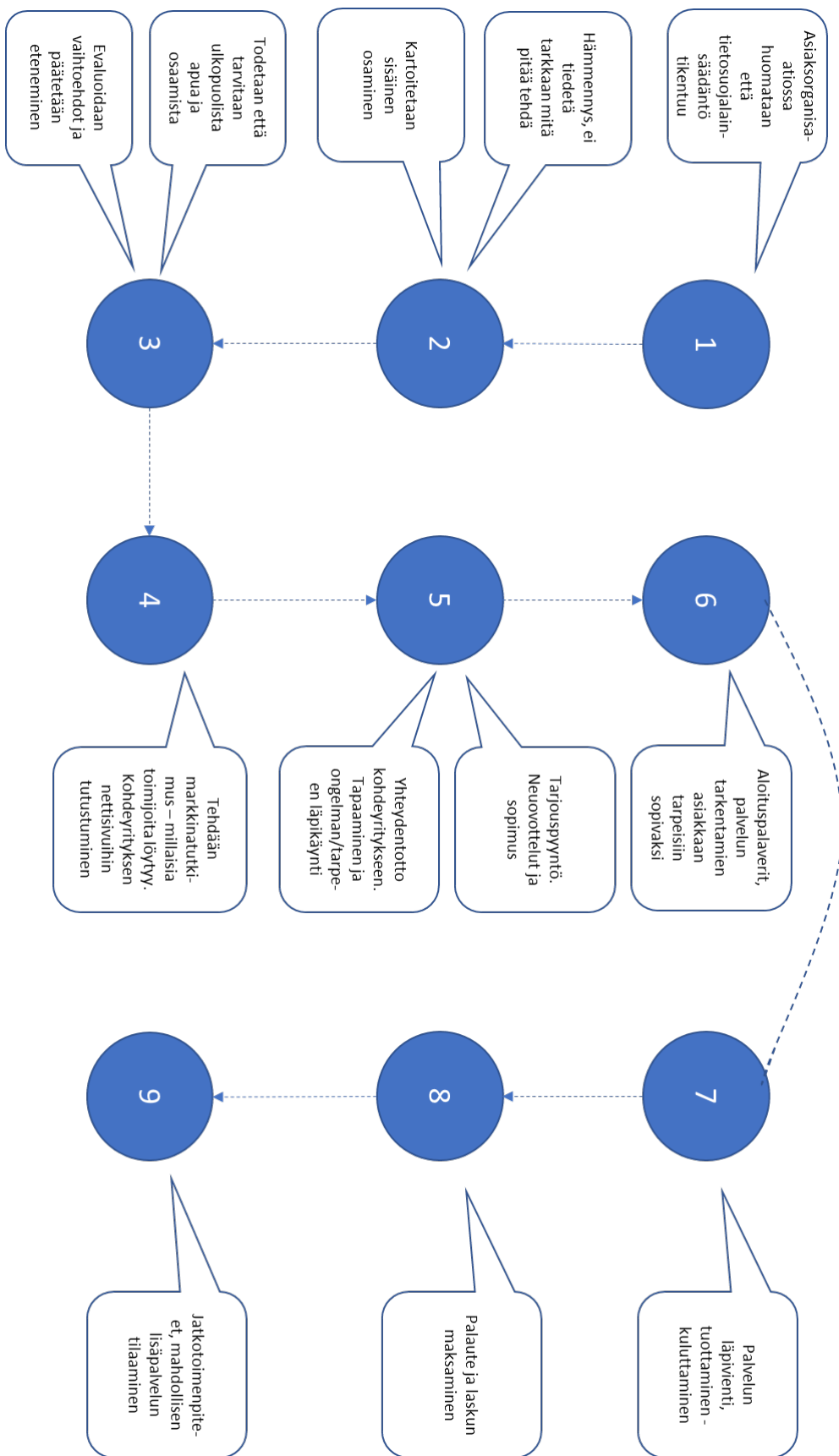
Liite 1. Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysin yhteenvetosivu. GDPR - konsultointia Suomessa tekevät toimijat

Tämä on yhteenveto analyysistä, jossa identifioitiin ja listatiin yrityksiä, jotka suomessa tekevät GDPR-aiheista konsultointia, nämä ovat lähinnä konsultti- ja IT-firmoja. Lakifirmoja ei huomioitu (heillä on hieman eri fokus aiheeseen). Tässä liitteessä esitellään yhteenveto, johon on listattu ne yritykset, joita analyysissä on mukana. Yrityskohtaiset pidemmät analyysit löytyvät itse analyysidokumentissa (joka laajan kokonsa vuoksi ei ole osana tätä liitettä)

Isot toimijat	
EY	EY:llä on tietosuojan “peruspaketti”, joka pitää sisällään mm. GDPR readiness assessment, 360 degree assessment (laajempi), PIA (Privacy Impact Analysis)
PWC	Niukasti tietoa tietosuojaan liittyvistä palveluista heidän sivuiltaan, tiedossa on kuitenkin, että heillä on GDPR-assessment palvelu Suomessa
KPMG	Tekee lähes kaikkea tietosuojakonsultointiin liittyvää, mm: GDPR assessmenttejä, ulkoistettu DPO palvelu ja tietosuojakoulutus
Deloitte	Tarjoaa ainakin GDPR assessment- sekä GDPR roadmapping palveluja
Muut toimijat	
Nixu	Tekee GDPR assessment - roadmap kartoituksia
Atea	Tekee ”Tietosuojan nykytila-analyysin”
Fordione	Tekee ns. tietotilinpäättöksen, jossa painotus on tietoturvassa
Secrays	Tekee assessmentteja ”Nykytilan kartoitus ja konkreettiset askeleet tietosuoja-asetukseen”, myös tietosuojavastaavan palvelut
Privaon	Tekee kaikkea tietosuojaan liittyen, painopiste Privacy-assessmenteissa
Ymon	Tekee ”kevyitä” tietosuojakartoituksia
Fujiutsu	Tekee GDPR assessmentteja > painotus data-analyyseissa (ei varmaa tekevätkö myös suomessa)
CGI	Tekee GDPR assessmentteja
Geniem	”GDPR start” - palvelu > perusassessmentti
Privago	Tekee GDPR assessmentteja
Solita	Henkilötietojen käsittelyn kuvaus + tietosuojan riskiarvio
Transcendent group	Tekee tietosuojaan liittyvää konsultointia ja koulutusta
Citrus	Tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvää konsultointia
Spartan Consulting	Tietosuojaan ja tietoturvaan liittyvää konsultointia

Liite 2. Palvelupolku



Liite 3. Blueprint

