

ICT-konsultointipalvelun tuotteistus

Jaana Myyry

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
2019



Tekijä(t) Jaana Myyry	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko ICT-konsultointipalvelun tuotteistus	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 32
Opinnäytetyön otsikko englanniksi ICT Consulting Service Productization	
<p>ICT-asiantuntijapalveluiden tuotteistus koetaan yhä haastavaksi useissa organisaatiossa, vaikka tuotteistettuihin palveluihin on pyritty jo pitkään. Vakioinnin kautta aineettomasta palvelusta voidaan saada konkretisoitu, monistettava palvelutuote, jonka tuottaminen on selkeää ja kannattavaa. Opinnäytetyössä tutkitaan ICT-asiantuntijapalveluiden tuotteistuspotentiaalia modulaarisuuden kautta, ja selvitetään, voiko hyvä tuotteistus vastata palvelun toimittamisen haasteisiin. Tutkimuskysymykset ja niiden alakysymykset ovat seuraavat</p> <ol style="list-style-type: none">1. löytyykö vakioitavaa osuutta riittävästi, jotta tuotteistus onnistuu1.1 saadaanko ICT-asiantuntijapalvelu kuvattua vakioituna, modulaarisena prosessina2. mitkä ovat ICT-konsultaatiopalveluiden myynnin ja tuottamisen suurimmat ongelmakohdat2.1 miten tuotteistus ja vakiointi voisivat tuoda haasteisiin ratkaisuja <p>Opinnäytetyö on suunnattu omaa asiantuntemustaan suoraan asiakkaalle myyville ICT-konsulteille ja ICT-myyntiosastoille. Työssä keskitytään kuvaamaan tuotteistusta johtajatasolle tuotettavien asiantuntijapalvelujen kautta. Painotus on sisäisessä tuotteistuksessa ja mm. markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu sekä tuotteen nimeäminen rajautuvat työstä pois. Myöskään hinnoittelun kysymyksiä ei käsitellä. Työn tarkoituksena on luoda tuotteistettu kehys, jota voidaan laajentaa ja soveltaa erityyppisiin asiantuntijakonsultaatioihin.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppiltään toiminnallinen ja sitä voidaan luonnehtia ICT-asiantuntijapalvelun tuotekehitystyöksi. Palvelutuotteistukseen ja ICT-konsultointiin liittyvään teoriapohjaan tutustumisen lisäksi työn tiimoilta suoritettiin asiantuntijahaastatteluita, jotta saatiin teoriapohjan tueksi myös ajantasaista käytännön näkemystä siihen, mitä onnistuneeseen ICT-palvelumyyntiin ja palveluiden toimittamiseen tarvitaan. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua, kvalitatiivista lähestymistapaa haastatellen ICT-alalla konsultti- ja myyntityössä toimivia henkilöitä. Opinnäytetyö on kirjoitettu kesän ja alkutalven 2019 aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena ICT-asiantuntijapalveluita saatiin kuvattua vakioituna, modulaarisena prosessina. Mallinnusta on mahdollista soveltaa monentyyppisiin konsultointitoimeksiantoihin. Haastattelujen myötä onnistuttiin lisäksi tunnistamaan käytännön työssä ilmenneitä ongelmakohtia ja epäonnistuneen palvelutoimituksen taustalla vaikuttavia syitä. Tuotteistamalla ja vakioimalla prosessi ICT-asiantuntijapalvelun tuottamiseen pystyttiin luomaan kuhunkin vaiheeseen vakioituja työkaluja, jotka tarjoavat ongelmakohtiin ratkaisuja. Nämä tuotetut tukimateriaalit ovat opinnäytetyön liitteissä. Opinnäytetyön liitteissä on kuvattu saavutettuja tuloksia esimerkinomaisesti, ja materiaaleista voidaan jatkaa tarkennuksiin ja organisaatiolle sopivaan kokonaisvaltaiseen tuotteistuspakettiin.</p>	
Asiasanat asiantuntijapalvelut, ICT, konsultointi, modulaarisuus, tuotteistus, vakiointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelujen tuotteistuksesta yleisesti	3
2.1	Asiakas keskiössä sisäisessä ja ulkoisessa tuotteistuksessa	3
2.2	Palvelutuotteistuksen haastekohdat	4
2.3	Palvelutuotteistuksen mahdollisuudet ja hyödyt.....	5
2.4	Keskeistä asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa	6
3	Erytyspiirteet johdolle suunnatuissa ICT-asiantuntijapalveluissa	8
3.1	Markkinamuutokset ja trendit palvelutuotteistuksessa	8
3.2	ICT-alan viitekehykset tuotteistuksen tukena.....	9
4	Palvelun vaatimusmäärittely ja rakenne	10
5	Vastuujako ja sitouttaminen.....	13
6	Haastattelututkimukset	15
6.1	Haastattelujen sisältö ja toteutustapa	15
6.2	Rajausongelmat	16
6.3	Ristiriita odotusarvon ja lopputuotoksen välillä	18
6.4	Puutteelliset toimitusprosessit	19
6.5	Asiakkaan sitouttaminen ja vastuuttaminen	20
6.6	Palaute ja jatkokehitys.....	22
7	Työkaluja ja ratkaisuehdotuksia	24
7.1	Apua rajaushaasteisiin	24
7.2	Miten odotukset ja lopputuotos saadaan kohtaamaan?	25
7.3	Toimitusprosessien korjaaminen	25
7.4	Tekemiseen sitouttaminen ja vastuujao.....	26
7.5	Palautteen käsittely ja palvelutuotteen jatkokehitys	27
8	ICT-asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi.....	28
9	Pohdinta.....	31
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Käsitteet	39
	Liite 2. Yhteistyön aloitustuote	44
	Liite 2.1 Kartoitusslomake	45
	Liite 2.2 Lopputuotoksen määrämuoto	47
	Liite 2.3 Lähtömateriaalin vakiosisältö	49
	Liite 2.4 Esimerkki: verkkoympäristön nykytila-analyysi.....	50
	Liite 2.5 Esimerkki: varmistusympäristön nykytila-analyysi	51
	Liite 3. Esitehtävät asiakkaalle (työpaja A.)	52
	Liite 3.1 Esikysymysten vakiosisältö kaikille osallistujille omasta näkökulmastaan	53
	Liite 3.2 Esimerkki esikysymykset tietohallinnon edustajalle.....	54

Liite 3.3 Esimerkki esikysymykset liiketoiminnan edustajalle	55
Liite 4. Ensimmäisen työpajan (A.) rakenne ja sisältö	56
Liite 4.1 Esimerkki gap-analyysistä.....	57
Liite 5. Opas sisäiseen työskentelyyn työpajojen A. ja B. välillä	58
Liite 6. Työpajan B. rakenne ja sisältö.....	59
Liite 7. Asiakaspalautteen läpikäyntiohje.....	60
Liite 7.1 Esimerkki vakioidusta asiakaspalautelomakkeesta	61
Liite 8. Haastattelukysymykset.....	62
Liite 9. Asiantuntijapalvelun myynti- ja toimitusprosessi	65
9.1 Prosessin ensimmäinen taso.....	65
9.2 Prosessin ensimmäinen ja toinen taso	66
9.3 Prosessin toinen ja kolmas taso	67
9.4 Prosessin kaikki tasot 1-3.....	68
Liite 10. Esimerkki palvelun vaatimusmäärittelystä	69

1 Johdanto

ICT-asiantuntijapalveluja tuottavat yritykset ovat jo vuosia painineet tuotteistukseen liittyvien haasteiden parissa. Aineetonta asiantuntijapalvelua on vaikea paketoita vakioituun muotoon: eri yksiköissä tehdään päällekkäistä ja toistuvasti samaa työtä, sillä vakiointia ei ole riittävästi tai se puuttuu kokonaan, vaikka juuri vakioinnin kautta voitaisiin aineettomasta palvelusta saada konkretisoitu, monistettava palvelutuote. Konsultit räätälöivät tarjouksia tehdessään materiaalin usein lähes tyhjästä, vaikka vastaavia tarjouksia olisi yrityksessä tehty aiemminkin. Opinnäytetyön tutkimusongelmat lähtevät tästä haasteesta ja tavoitteena on ICT-konsultointipalvelun tuotteistusprosessin ymmärtäminen ja kuvantaminen. Pyrkimyksenä on lisäksi esimerkkien kautta kartoittaa näiden palveluiden tuotteistuspotentiaalia: löytyykö vakioitavaa osuutta siinä määrin, että tuotteistus toisi palveluun monistettavuutta ja ennakoitavuutta? Entä onko modulaarisuus ratkaisun avain, kun palvelua lähdetään mallintamaan? Lisäksi lähdetään kartoittamaan ICT-asiantuntijapalvelumyynnin haasteita ja niihin vastaamista hyvällä tuotteistuksella. Tutkimuskysymyksiä ja niiden alakysymyksiä ovat seuraavat

1. löytyykö vakioitavaa osuutta riittävästi, jotta tuotteistus onnistuu
 - 1.1 saadaanko ICT-asiantuntijapalvelu kuvattua vakioituna, modulaarisena prosessina
2. missä ovat ICT-konsultaatiopalveluiden myynnin ja tuottamisen suurimmat ongelmat
 - 2.1 miten tuotteistus ja vakiointi voisivat tuoda haasteisiin ratkaisuja

Modulaarisella tarkoitetaan työssä erillisistä, itsenäisistä osista koostuvaa kokonaisuutta. Työssä käytetyt käsitteet on avattu liitteessä 1.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppiltään toiminnallinen ja sitä voidaan luonnehtia ICT-asiantuntijapalvelun tuotekehitystyöksi. Työ toteutetaan palvelutuotteistukseen ja ICT-konsultointiin liittyvään teoriapohjaan perehtymällä sekä haastatellen ICT-alalla konsultti- ja myyntityössä toimivia henkilöitä. Haastattelujen kautta saadaan teoriapohjan tueksi myös ajantasaista käytännön näkemystä niistä aineksista, mitä onnistuneeseen ICT-palvelumyyntiin ja palveluiden toimittamiseen tarvitaan. Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua, kvalitatiivista lähestymistapaa ja prosessia on esitelty tarkemmin osiossa 6.

Opinnäytetyö on suunnattu sekä ICT-konsulteille, jotka myyvät omaa asiantuntemustaan suoraan asiakkaalle, että organisaatioiden varsinaisille ICT-myyntiosastoille. Työssä keskitytään kuvaamaan tuotteistusprosessia tyypillisesti johtajatasolle tuotettavien asiantuntijapalvelujen kautta, mutta työn tuotoksia voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös muunlaisten ICT-konsultaatiopalveluiden tuotteistuksessa, myynnissä ja toimittamisessa. Opin-

näytetyön tarkoituksena on pitää tuotteistusprosessi mahdollisimman ylätasolla vakioitavan osuuden löytämiseksi. Työssä ei pureuduta teknisesti hyvin yksityiskohtaisiin kysymyksiin tai esimerkiksi hinnoitteluun. Painotus on sisäisessä tuotteistuksessa, jolloin muun muassa markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu ja tuotteen nimeämiseen liittyvät kysymykset rajautuvat työn laajuudesta pois. Työssä ei myöskään lähdetty tuotteistamaan yksittäistä olemassa olevaa palvelua, jotta anti ei jäisi kertaluonteiseksi. Havainnollistamisen vuoksi tarkastelussa käsitellään muutamia esimerkkipalveluita pitäen nämä riittävän yleisluonteisina, jotta tuotteistusta voisi hyödyntää myös muihin palveluihin. ICT-konsultaatiopalveluiden myynnin ja tuottamisen suurimpia ongelmakohtia tarkastellessa keskitytään pääasiallisesti asiantuntijahaastattelussa esiin nostettuihin haastekohtiin, joiden ongelmakohtien listaus ei ole kaikenkattava.

Opinnäytetyön alkuosassa käsitellään palvelutuotteistusta yleisesti haasteiden ja hyötyjen kautta. Lisäksi käydään läpi ICT-asiantuntijapalveluita ja niiden tuotteistusta pureutuen siihen, mikä tekee niistä haasteellisia myynnin kannalta. Kappaleessa otetaan lyhyesti kantaa myös siihen, miten vakioitua, tuotteistettua palvelua voidaan toimintaympäristön muuttuessa ajantasaistaa. Palvelun vaatimusmäärittelyä sekä vastuun ja sitouttamisen kysymyksiä käsitellään osioissa 4 ja 5. Haastattelututkimusten aineistoa esitellään osiossa 6, jota seuraa opinnäytetyön tuotosten läpikäynti lyhyesti kohdassa 7. Osiossa 7 kuvattuja ratkaisuehdotuksia esitellään tarkemmin opinnäytetyön liitteissä. Kohta 8 mallintaa ja avaa tuotteistetun palvelun toimitusprosessia esimerkkipalvelun kautta. Otsikko 9 sisältää opinnäytetyön pohdinnan. Viimeisenä ovat opinnäytetyön varsinaiset tuotokset eli liitteet.

2 Palvelujen tuotteistuksesta yleisesti

Tietoperustassa lähdetään liikkeelle palvelujen tuotteistuksesta ylätasolla avaten sen eri ulottuvuuksia ja asiakasnäkökulman tärkeyttä. Tämän ohella käsitellään tuotteistuksen haasteita, mahdollisuuksia ja sillä saavutettavia hyötyjä. Näiden lisäksi nostetaan esiin muutamia huomionarvoisia kohteita, joita tuotteistuksessa on erityisen tärkeää pohtia, ja siirrytään kohti erikoistuneen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen erityispiirteitä.

2.1 Asiakas keskiössä sisäisessä ja ulkoisessa tuotteistuksessa

Tuotteistuksessa on tunnistettavissa kaksi eri ulottuvuutta: sisäinen ja ulkoinen tuotteistus. Asiakkaalle suunnatuissa myynnin tukimateriaaleissa ja -palvelukuvauksissa on nähtävillä myynnillinen kuvaus siitä, mitä palvelu sisältää (mm. tuote-esitteet). Tämä on ulkoista tuotteistusta ja siinä tiivistetään asiakkaalle merkitykselliset elementit palvelussa. Sisäinen tuotteistus puolestaan on pääsääntöisesti asiakkaalle näkymätöntä osuutta: siinä on kyse yhtenäisistä linjauksista palveluntuotannossa ja kuvaamisessa sisältäen muun muassa prosessikuvauksia, vastuumäärittämiä ja systematisoituja työmenetelmiä. Yhteistä sisäisellä ja ulkoisella tuotteistuksella on kuitenkin asiakasnäkökulman tärkeys: kaikkia vaiheita on peilattava sen kautta miltä palvelutuotanto näyttää asiakkaalle. (Sipilä 1995, 47-49; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Tuotteistuksessa tulee määritellä tarkasti tuotteen sisältö ja rakenne ja sen lisäksi asiakasnäkökulmaa on kuljetettava tiiviisti mukana. Prosessia voidaan mallintaa kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Tuotteistuksen viitekehys: tuotteistusprosessi, sen päätehtävät ja vaiheet (mukailleen Valminen & Toivonen 2012, teoksessa Järvi 2016, 70)

Kuva 1 mallintaa asiakaslähtöistä tuotteistusprosessia, jossa työ alkaa asiakasinformaation keräämisestä. Tätä tarkennetaan ymmärrykseksi asiakkaasta ja tätä ymmärrystä käytetään tuotteistusprosessin jokaisessa vaiheessa. Näiden kahden askeleen pohjalta suunnitellaan tuotteen markkinointi ja viestintä. Edellä mainitut organisaation sisäiset tehtävät tarkentuvat alatehtäviin, joissa lähdetään liikkeelle konseptin luomisesta. Asiakasinformaation keräämisessä on kyse siitä, miten asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata, ja mikä palvelun rooli on yrityksen strategiassa. Kun tästä siirrytään tarkemmalle tasolle ja luodaan informaation pohjalta ymmärrys asiakkaasta, päästään palvelun sisällön ja rakenteen määrittäisiin. Tässä kohtaa myös analysoidaan palvelun piirteitä markkinassa. Lisäksi tulee kuvata palvelun prosessi, eli miten roolit, vastuut ja vuorovaikutus kulkevat eri vaiheissa. Asiakasymmärryksen rakentaminen huipentuu osaamis- ja resurssikartoitukseen, jonka myötä arvioidaan myös tarvetta näiden kehittämiseksi. Viimeisessä osuudessa, markkinoinnin ja viestinnän suunnittelussa, kehitetään mittareita onnistumisen arviointiin. Kuva 1 on opinnäytetyön tekijän suomennos alkuperäisestä.

Tuotteistusprosessi lähtee liikkeelle asiakasnäkökulmasta myös monen muun alueen asiantuntijan mielestä. Parantainen (2008, 25) painottaa palvelutuotteen tekemisestä asiakaslähtöistä keskittymällä ensimmäisenä asiakaskunnan ja asiakkaan ongelman valintaan, jota palvelutuotteella lähdetään ratkaisemaan. Samaten palvelujen tuotteistamisen käsikirjassa (Tuominen ym. 2015, 82) prosessi lähtee asiakkaan ongelmasta, joka johtaa palvelun tarpeeseen. Näin ollen yritys luo arvoa asiakkaalle sitä kautta, että se tunnistaa asiakkaan tarpeita ja myös kehittää uutta. Näiden näkökulmien pohjalta voidaan todeta, että vain asiakkaan todellisen tarpeen tunnistamalla voidaan luoda onnistunut palvelutuote.

2.2 Palvelutuotteistuksen haastekohdat

Tasapainon löytäminen siinä, paljonko vakioidaan ja paljonko räätälöidään asiakaskohtaisesti, lienee monen asiantuntijan mielestä suurimpia haasteita liike-elämän palvelutuotteistuksessa. Kun palvelu menee liian vakioituksi ja sitä myöten jähmeäksi voidaan puhua ylituotteistuksesta: tällöin ei enää pystytä vastaamaan asiakkaan muutostarpeisiin ja näkemykset eivät kohtaa. Toisena uhkana tuotteistukselle on asiantuntijoiden haluttomuus jakaa hiljaista tietoaan, jos avoimuuden katsotaan heikentävän omaa asiantuntijuutta tai asemaa yrityksessä. Tuotteistus saattaa huonoimmillaan rajata myös vapauden tunnetta antamalla tekemiselle liian tiukkoja raameja, mikä syö asiantuntijoiden motivaatiota. Mahdollinen ongelmakohta saattaa myös piillä siinä, että tuotteistusprosessi tehdään liikaa

yrittäjien sisällä, jolloin asiakasnäkökulma unohtuu; tärkeintä kuitenkin on vastata nimenomaan asiakkaan tarpeisiin. (Tuominen ym. 2015, 5-8.)

Erikoistuneiden asiantuntijapalveluiden myyminen ja kuvaaminen voi olla haasteellista abstraktiutensa vuoksi. Palvelun aineettomuus tekee siitä epämääräistä ja koska lopputuloksesta ja palvelun tuottamasta arvosta ei voi olla varma, niin ostamisen riski saattaa estää asiakasta tekemästä ostopäätöstä (Parantainen 2007, 39). Vaikutusten on oltava konkreettisia, jotta asiakas on valmis maksamaan niistä. Asiakasta voi olla vaikea vakuuttaa asiantuntijapalvelun hyödyistä ja niiden tuottamasta lisäarvosta, etenkin jos konsultointi itsessään on kallista eikä ensikonsultatiosta synny lisäarvoa, riittävän konkreettisia toimenpiteitä tai asiakkaan tietyn ongelman ratkaisua. Onkin todettu, että asiakkaan tulee ensin hankkia diagnoosi, eli asiantuntijan tuottama selvitys siitä, mitä asiakas tarvitsee, ja tämä poikkeaa tavaran ostosta: tuotetta ostaessaan asiakas ei maksa tarvemäärityksestä vaan diagnosoi tarpeensa itse ja ostaa siihen sopivan tuotteen (Sipilä 1996, 28). Yksi avainkysymys onkin, että millä asiakas kokee saavansa arvoa ICT-asiantuntijapalveluista jo ennakkoon ja mikä mahdollistaa palvelujen lisämyynnin tai muut jatkotoimenpiteet.

Yksi suuri käytännön haaste on se, miten palvelutuotteistus ylipäänsä saadaan jalkautettua käytännön myyntityöhön ja itse palvelun toimittamiseen. Aihetta on pohdittu paljon, silti yrityksissä kamppaillaan yhä käytäntöön soveltamisen kanssa. Riittävän ajan ja resursien tarjoaminen ovat edellytyksiä onnistuneelle tuotteistusprosessille (Tuominen ym. 2015, 24). Suurin kipukohta voi olla yrityskulttuurissa ja asenteissa: tuotteistusta tehdään päivätyön ohella, ja kiireellisemmät asiat herkästi tulevat tämän edelle. Tämän ilmiön on tunnistanut myös Järvi (2016, 62) väitöskirjassaan osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tuotteistamisesta: haastatellut yritysjohtajat kaipasivat nimenomaan apua siihen, miten tuotteistus ja päivittäiset työtehtävät saataisiin sovitettua yhteen. Avainkäsite kommentoissa oli tehokkuus: tuotteistuksella haetaan tehokkuutta myyntiin liian pitkälle kustomoidun ja työlään palvelutuotannon sijaan samalla kuin tehokkuutta toivottiin itse tuotteistusprosessiin.

2.3 Palvelutuotteistuksen mahdollisuudet ja hyödyt

Onnistunut palvelutuotteistus hyödyttää monella tavalla, mutta on hyvä pohtia mikä hyödyistä on organisaatiolle se merkityksellisin ja ensisijainen. Tasalaatuisuus ja toistettavuus ovat ilmeisimpiä hyötyjä, samoin kuin palvelumyynnin helpottuminen. (Tuominen ym. 2015, 7.) Tuotteistuksen on todettu antavan abstraktille palvelumyynnille muun muassa niitä etuja, joita perinteisten tuotteiden myyntiin on liittynyt (Sipilä 1996, 24-25). Onnistuneen tuotteistuksen kautta voidaan parhaimmillaan saavuttaa parempi kannattavuus ja

tehokkuus ICT-palvelumyynnin kokonaisketjussa. Parhaimmillaan myynti ja toimittaminen on myös ennakoitavaa. Välillistä varsin merkittävää hyötyä voi syntyä myös esimerkiksi stressitekijöiden lievennyttyä, kun prosessia on kuvattu selkeillä toimintatavoilla ja mallinuksilla. Tuominen ym. (2015, 7) mainitsevat myös palvelun jatkokehitysmahdollisuudet: tuotteistettua palvelua on helpompi kehittää ja parantaa edelleen ja on helpompi hahmottaa, miten palvelu ylipäänsä istuu organisaation palvelusalkkuun ja strategiaan. Muuta pitkän tähtäimen hyötyä voidaan saavuttaa myös sillä, ettei tieto jää yksittäisten asiantuntijoiden varaan. Olemassa olevan henkilökunnan työajan säästön lisäksi hyvin dokumentoitu ja tuotteistettu palvelu auttaa esimerkiksi nopealla aikataululla perehdyttämään uusia työntekijöitä työtehtäviin.

2.4 Keskeistä asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa

ICT-ala ylipäänsä on siirtynyt tuotemyynnistä enenevässä määrin palvelumyyntiin. Joitain vuosia taaksepäin alkoi SaaS, PaaS, IaaS ja XaaS-konseptien määrittäminen pilviratkaisujen hyödyntämisen myötä. Lyhenteet tulevat englanninkielisistä termeistä Software-, Platform-, Infrastructure- tai Anything as a Service (Telia Inmics-Nebula 27.4.2018; Viira 1.2.2017). Pilvipalvelut ovat mahdollistaneet sen, ettei esimerkiksi omien laitteiden hankinta ole välttämätöntä vaan tarvittu tuote voidaan ostaa Internetin yli palveluna (Viira 1.2.2017). Näin voidaan helposti hankkia myös valmis kokonaisuus yksittäisten komponenttien sijaan. Palvelut ja niiden myynti ovat olennainen osa ICT-markkinaa ja niiden tuotteistuksessa on muutamia asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyöhön on otettu vaikutteita useista teorialähteistä aina kaupallisista yksityisten yritysten malleista julkispuolen oppeihin. Jari Parantaisen (2008, 24; 2007, 143) mukaan asiakaskunnan rajaaminen on ensimmäisiä asioita, joita tuotteistuksessa tulee pohtia: kelle tätä asiantuntijapalvelua tuotetaan ja ketkä rajataan pois. Tuotteistetulla palvelulla tulee myös olla omistaja, jotta sen kehitystä ylläpidettäisiin (Parantainen 2008, 24). Hyvä tuotteistus johtaa osaamisen monistumiseen, sillä tuotteistuksen tuloksena myös muut kuin tietyt nimetyt asiantuntijat kykenevät dokumentaation ja muun ohjeistuksen avulla tuottamaan palvelua (Parantainen 2007, 15). Palvelulle on tällöin laadittu menetelmä, jota noudattamalla päästään lopputulokseen. Hyvin tuotteistukseen sopivan palvelun on lisäksi oltava modulaarinen. Modulaarisuudella tarkoitetaan sitä, että on olemassa vakioituja osuuksia, joita yhdistelemällä muodostetaan asiakaskohtaisia kokonaisuuksia (Tuominen ym. 2015, 8). Tämä siis mahdollistaa asiakaskohtaista joustavuutta tuotteistetun palvelun sisällä. Vakiointi tai modulaarisuus voivat olla enemmänkin sisäiseen prosessiin liittyviä elementtejä eivätkä myyntitilanteen keskeisiä kiinnekohtia. Asiakas saattaa arvostaa nimenomaan asiakaskohtaista räätälöintiä, mutta ennako-odotuksia vastoin modulaarisuus

voi mahdollistaa nimenomaan räätälöinnin kaltaista mukautuvuutta. Avainasemassa on siis vakioitujen komponenttien yhdistely, joka mahdollistaa kannattavia asiakaskohtaisia muutoksia. Hyvässä tuotteistuksessa on useiden asiantuntijoiden mukaan sekä vakiointia että räätälöintiä oikeassa suhteessa. (Parantainen 2007, 15; Tuominen ym. 2015, 5.)

3 Erityispiirteet johdolle suunnatuissa ICT-asiantuntijapalveluissa

Yksi johdolle suunnattujen ICT-asiantuntijapalveluiden erityispiirteistä on, että sen viestin on oltava kiteytettyä ja vaikutusten oltava todennettavissa. Yritysjohdon aika on arvokasta. Myyntitilanteessa asiantuntijapalveluiden hyöty on saatava konkretisoitua sille tasolle, että sen koetaan tuottavan liiketoiminnallista hyötyä ja lisäarvoa (Parantainen 2007, 77-78). Lisäksi asiantuntijapalvelun yksi merkittävä lisäarvo ulkoistettuna palveluna on, että konsultit ovat ajan tasalla markkinoilla tapahtuvista trendeistä ja muutoksista. Organisaation oman henkilökunnan tietämys megatrendeistä on usein henkilökohtaisen kiinnostuksen varassa ja jatkuva kouluttaminen voi olla yritykselle liian kallista. Tuotteistuksessa palvelun pitäminen ajankohtaisena on ehdottoman tärkeää ja myös tuotteistukset vaativat elinkaarenhallintaa (Pendolin 4.9.2019).

3.1 Markkinamuutokset ja trendit palvelutuotteistuksessa

Tuotteistuksessa on tärkeää huomioida palvelun elinkaari: vaikka tuotteistusprosessi suoritettaisiin kertaalleen menestyksekkäästi, sitä on markkinan muuttuessa väistämättä muutettava ja edelleen kehitettävä. IT-markkinat ja -teknologiat kehittyvät kasvavalla vauhdilla. Monen organisaation menestys perustuu kilpailuedun saavuttamiseen hyödyntämällä uusimpia teknologioita ja digitalisoimalla ydinprosesseja. Tuotteistuksella luodaan arvoa sekä palvelun tuottajalle että asiakkaalle (Pendolin 4.9.2019). Jotta asiantuntijapalvelutuote pysyy asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa tuottavana ja relevanttina, on sitäkin jatkuvasti tarkasteltava ja kehitettävä alan muutoksia ja megatrendejä vasten. Puoli vuotta taaksepäin toimitettu asiantuntijapalvelu saattaa jo sisältää asioita, jotka eivät markkinamuutosten takia enää ole ajantasaisia. Asiantuntijapalvelun tuotteistuksen iteroinneissa onkin syytä ottaa huomioon nämä muutokset sopivin syklein, esimerkiksi puolivuotis- tai vuositasolla. Kansainvälisiä trendejä seuraavat muun muassa suuret tutkimusyhtiöt kuten Gartner ja Forrester, jotka tuottavat vuosittain erilaisia trendi- ja teknologia-analyyssejä ja -vertailuja (Forrester 2019; Gartner 2019). Kotimaisista ICT-julkaisuista esimerkiksi Tivi (2019) tarjoaa alan uutisia keskitetysti verkossa. Alan trendit näkyvät myös sosiaalisessa mediassa. Opinnäytetyön haastatteluissa eräs haastateltava nosti esiin tiedon lähteenä tiuhaan ilmestyvät englanninkieliset Podcastit, joita hän itse kuuntelee pitääkseen tietämystään ajan tasalla.

Organisaation toiminnassa kannattaa tehdä pienimuotoista palveluiden kehitystyötä jatkuvasti päivittäisen liiketoiminnan ohella, ja etenkin asiakaspalautteesta on helppo saada tietoa parannuskohteista (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 39). Toimituskohtaiset havainnot ja kehityskohteet asiakaspalautteesta on syytä ottaa huomioon jokaisen asiakastoimituksen jälkeen ja palvelutuotteen kehittämistä varten palvelutuotetta kannattaa peila-

ta saatua palautetta vasten myös organisaation oman vuosikellon mukaisesti. Vuosikelloajattelussa tietyt toimenpiteet kalenteroidaan ja aikataulutetaan näin osaksi organisaation toimintaa. Asiakaspalautteen lisäksi myös muut sisäiset tietolähteet kannattaa hyödyntää: esimerkiksi jo toteutetut palvelut tai muutokset asiakaskunnassa voivat tarjota paljon informaatiota siitä, mihin suuntaan palveluita kannattaa kehittää (Jaakkola ym. 2009, 39). Kaikkia edellä mainittuja tietolähteitä on mahdollista hyödyntää sekä asiantuntijoiden henkilökohtaisen tietämyksen kasvattamisessa että tuotteistusprosessissa ja palvelutuotteen kehittämisessä. Edellytyksenä kuitenkin on, että palvelutuotteelle on nimetty omistaja, jonka vastuulla kehitystoiminnan vetäminen on.

3.2 ICT-alan viitekehykset tuotteistuksen tukena

Markkinatrendien seuraamisen lisäksi on tärkeää pitää organisaation osaamista yllä myös kouluttautumalla alan erilaisiin viitekehyksiin. Sertifiointi on yksi tapa huolehtia substanssiosaamisen ylläpidosta. Oman näkemykseni mukaan asiantuntijoiden kouluttautumista ja sertifiointumista tietyn viitekehyksen hallitsijoiksi kannattaa hyödyntää myös tuotteistusprosessissa. Erilaisten viitekehysten hyödyntäminen riippuu paljolti siitä, minkä viitekehyksen osaajia talosta jo löytyy ja mihin suuntaan osaamista ja palveluita halutaan viedä. Konsultoinnista saadun kokemustiedon lisänä viitekehykset tarjoavat soveltuvien osien ammennettuina hyvän tuen tuotteistusprosessiin ja palvelutuotteen kehitykseen.

Esimerkiksi ITIL, TOGAF, COBIT ja PRINCE2 tarjoavat laajoja kokoelmia parhaista käytännöistä alalla, ja näiden piiristä organisaation on hyvä tutkia mitä menetelmiä, työkaluja ja mahdollisia mallipohjia voisi soveltaa juuri tämän organisaation palveluiden tuotteistukseen. ITIL tarjoaa jatkuvien ICT-palvelujen tuottamiseen ja johtamiseen parhaita käytänteitä (JHS 2012), ja esimerkiksi sen jatkuva palvelun parantamisen prosessi voi antaa tuotteistajalle ideoita esimerkiksi palvelun sovittamisessa muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. ITIL on palvelunhallinnan viitekehys, TOGAF on viitekehys yritysarkkitehtuurien mallintamiseen, ja COBIT tarjoaa IT-johtamisen kokonaiskuvaa (Kalland 10.11.2015). COBIT (The Control Objectives for Information and related Technology) pohjaa käytänteensä kontrolleihin ja kypsyytasoihin (JHS 2012). PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) on prosessipohjainen metodologia tehokkaaseen projektinhallintaan (Prince2 2019).

4 Palvelun vaatimusmäärittely ja rakenne

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle näkökulmasta, jossa tulee ensin tunnistaa asiakkaalle merkityksellinen ongelma eli se, jonka asiakas kipeimmin haluaa ratkaista. (mm. Zipursky, lisäksi Parantainen 2008, 25) Usean muun lähteen lisäksi muun muassa Parantainen (2008, 25; 2007, 197) korostaa vaatimusmäärittelyn merkitystä ja suppea vaatimusmäärittely tehtiin myös esimerkiasiantuntijapalvelulle. Palvelun määrittelyn pohjana käytettiin Parantaisen teoksen lisäksi Tekesin julkaisua palvelutuotteistuksesta (Jaakkola ym. 2009, 11), jossa aloitetaan keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. Lähteenä käytettiin lisäksi palvelujen tuotteistamisen käsikirjaa (Tuominen ym. 2015).

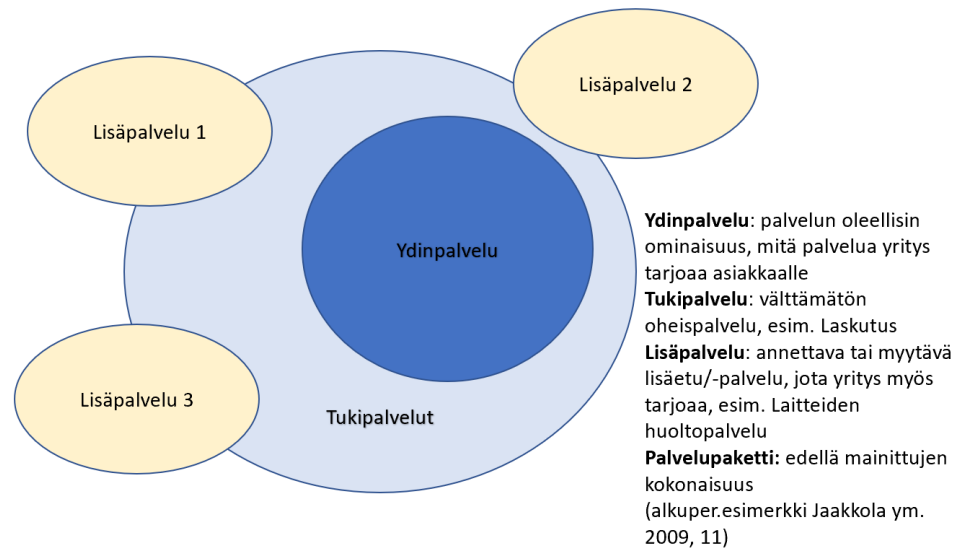
Määrittelyn sisältö mukailee seuraavaa

- palvelun vaatimukset, ominaisuudet ja sisältö
- palvelun käyttötarkoitus
- palvelun toteuttamistapa
- palvelulupaus
- toimitusstrategia.

Parantaisen mukaan palvelun vaatimusmäärittely kertoo, mitä palvelun pitää saada aikaan, eli mitä vaatimuksia palvelutuotteen tulee täyttää, jotta toimituksesta tulee onnistunut. Palvelun vaatimuksista johdetaan siten palvelun ominaisuudet, ja palvelun toteuttamistapa on syytä miettiä vasta kun vaatimukset ovat selvillä. (Parantainen 2007, 197-209.) Palvelun tärkein vaatimus tässä tapauksessa on, että asiakas saa ympäristöstään ulkopuolisen konsultin näkemyksen sen nykytilasta. Suppea vaatimusmäärittely on opinnäytetyön liitteenä 10.

Yleisesti ottaen palvelut koostuvat ydinpalvelun lisäksi muista tuki-, ja lisäpalveluista (Jaakkola ym. 2009, 11), joita havainnollistetaan kuvassa 2. Palvelun vaatimusmäärittelyn lisäksi tuotteistetulle palvelulle on syytä kirjata auki kaikki palveluelementit, joista kokonaisuus koostuu ja lisäksi pohtia minkälaisia lisäpalveluja ydinpalvelulle on syytä tarjota esimerkiksi kilpailuedun saavuttamiseksi.

Palvelun sisältö ja rakenne palvelupakettina

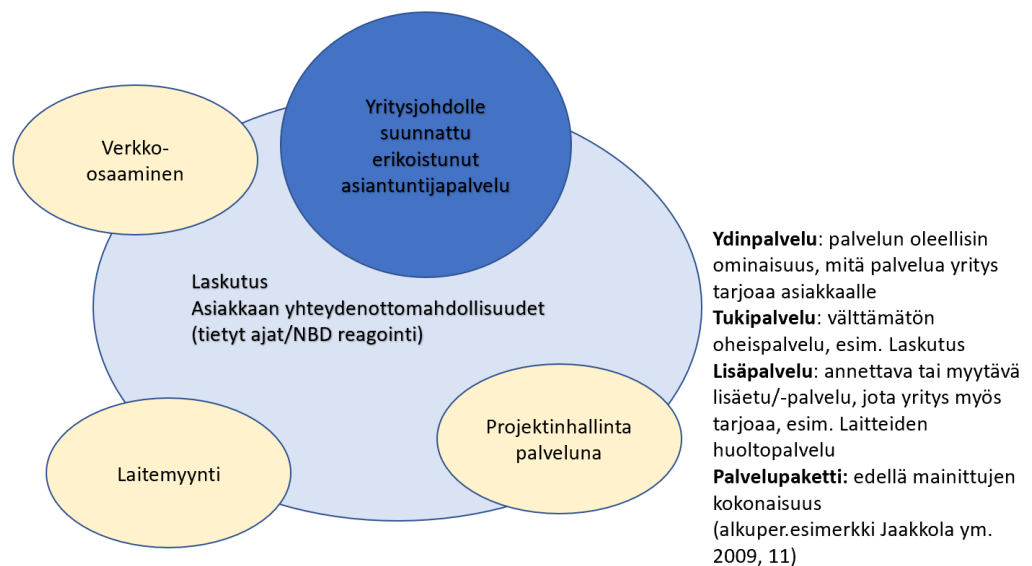


Kuva 2. Palvelupaketti (mukaien Jaakkola ym. 2009, 11)

Ydinpalvelu on asiakkaalle keskeisin palvelu, eli syy ostopäätökseen. Tukipalvelut puolestaan ovat muita tukevia palveluita, joita ilman ydinpalvelu ei voi toimia. Lisäpalveluilla yritys tarjoaa laajempaa palvelupakettia, josta asiakas voi koostaa itselleen sopivan kokonaisuuden. Lisäpalveluihin voi kuulua sekä maksuttomia että lisämaksullisia palveluita. Lisäpalvelut tuottavat yritykselle myös keinon erottautua kilpailijoista, jos ydinpalveluosuudet ovat yrityksillä kovin samankaltaiset.

Jos edellä mainittua sovelletaan ICT-asiantuntijapalveluihin, niin kokonaisuus on yksinkertaisimmillaan kuvan 3 kaltainen.

Asiantuntijapalvelun sisältö ja rakenne palvelupakettina



Kuva 3. Asiantuntijapalvelu palvelupakettina (mukaien Jaakkola ym. 2009, 11)

Tässä esimerkkitapauksessa ydinpalveluna tarjotaan yrityksen johdolle suunnattua erikoistunutta asiantuntijapalvelua. Välttämättömänä oheispalveluna eli tukipalveluna ovat esimerkiksi laskutustoiminnot sekä asiakkaan mahdollisuudet olla yhteydessä toimittajaan. Yhteydenottomahdollisuuksiin on erikseen määriteltä vastajaksi NBD, jolloin toimittaja palaa asiaan viimeistään seuraavana arkipäivänä. Palvelupaketti täydentyy kokonaisuudeksi lisäpalveluiden kautta, joita tässä tapauksessa ovat projektinhallintapalvelut, laitemyynti sekä muun muassa verkkoasiantuntijoiden tarjoaminen asiakkaan käyttöön.

5 Vastuujako ja sitouttaminen

Konsultaatiotyön onnistumisen edellytyksenä on, että tekemiseen on sitouduttu sekä toimittajan että asiakkaan puolella. Toimittajan taholla vastuuttaminen sisäisesti on tärkeää koskien myös palvelutuotteen omistajuutta: jos vastuuta kehityksestä ja päivityksestä ei ole nimetty, palvelutuote ei elä muuttuvassa markkinassa ja asiakastarpeiden mukaisesti. Palvelutuotteelle on nimettävä henkilö, joka siitä vastaa (Parantainen 2008, 24). Asiakkaan sitouttaminen projektiin puolestaan edesauttaa projektin ohjausta oikeaan suuntaan, sillä mahdollisista ongelmista saadaan tällöin tietoa riittävän ajoissa.

RACI-matriisi on yksi tapa seurata ja dokumentoida vastuuttamista. Siinä mallinnetaan muun muassa listaa suoritettavista tehtävistä ja kenen vastuualuetta mikäkin tehtävä on. Tärkeintä on, että kolme perusasiaa on kuvattu vastuujaoissa selkeästi: mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tulee olla valmista (Laamanen 7.12.2016). Tuotteistuksessa ja tuotteistetun palvelun toimittamisessa vastuumatriisijattelua voidaan hyödyntää työkaluna toimittajan ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa: kun vastuut on selkeästi kirjattu ja etenemistä seurataan aktiivisesti, voidaan paremmin varmentaa, että työ sekä etenee sovittusti että myös vastaa odotuksiin. Matriisia käytetään tyypillisesti monimutkaisissa ja laajoissa projekteissa, joissa yksittäisten tehtävien suorittamisen vastuuttamista on helpompi monitoroida listauksen kautta. Yksinkertaistettuna se voi toimia myös hyvänä tarkistuslistana ICT-asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa ja toimittamisessa, sillä on tärkeää, että myös asiakas ymmärtää vastuunsa projektin onnistumisessa ja myös asiakkaan puolelle asetetaan vastuita tiettyjen osatehtävien suorittamiselle. On myös todettu, että yksinkertaisistakin rutiineista kannattaa laatia tarkistuslistoja, sillä etenkin myynti- ja toimitusvaiheen tehtävistä monet saattavat unohtua helposti, kun projektia suoritetaan rutiinilla (Apuinen & Parantainen 2014, 129).

Lyhenne RACI muodostuu sanoista Responsible, Accountable, Consulted ja Informed kuvaten mikä henkilön tai sidosryhmän rooli käsiteltävään tehtävään liittyen on. Kuvassa 4 on esimerkki yksinkertaisesta RACI-matriisista.

	Henkilö/rooli 1	Henkilö/rooli 2	Henkilö/rooli 3	Henkilö/rooli 4	Henkilö/rooli 5
Tehtävä 1	I	R	I	A	I
Tehtävä 2	R	A	I		C
Tehtävä 3	C	R	R	I	A
Tehtävä 4	R	I	A	C	R
Tehtävä 5	I	R	A	I	I
Tehtävä 6	A	I	R	R	I

R = Responsible (vastuullinen): suorittaa tehtävän yksin tai yhdessä muiden kanssa tehtävällä on yksi tai useampia R-hlöitä

A = Accountable (vastuussa oleva): tehtävän omistaja, valvoo että tehtävä hoidetaan tehtävällä vain yksi A-hlö

C = Consulted (neuvoja): antaa panoksensa tehtävään neuvoen tai ohjeistaen. tehtävällä C-hlöitä nolla, yksi tai useampia

I = Informed (tiedotettava): hlö saa tiedon tehtävän edistymisestä ja tehdyistä päätöksistä, mutta ei suoranaisesti vaikuta edistymiseen
tehtävällä I-hlöitä nolla, yksi tai useampia

Kuva 4. Esimerkki RACI-matriisista (mukaillen ASQ 2016).

Responsible-termillä kuvataan konkreettista tekemistä: henkilö siis suorittaa kyseisen tehtävän tai tekee kyseisen päätöksen. Tässä roolissa voi olla useita yhteisvastuullisia henkilöitä per tehtävä. Accountable puolestaan ilmaisee vastuussa olevaa, työn omistajaa. Omistajia tulee tehtävällä olla vain yksi, ja tämä vastuullinen henkilö valvoo ja kuittaa että asia on hyväksytysti hoidettu. Consulted-termillä tarkoitetaan, että henkilö antaa oman näkemyksensä tehtävään ennen sen valmistumista, ja useampi henkilö voi toimia tässä roolissa per tehtävä. Viimeinen rooli (Informed) puolestaan merkitsee, että henkilö on tiedon saajan roolissa tehtävän suhteen ja tiedotettavia voi yhden tehtävän suhteen olla useita. (Kantor 30.1.2018.)

6 Haastattelututkimukset

Teoriapohjaan tutustumisen lisäksi opinnäytetyössä suoritettiin asiantuntijahaastatteluja. Haastattelut koettiin hyväksy lähestymistavaksi aiheeseen, sillä niiden kautta saadaan tuotteistuksen prosessia kytkettyä tämän hetken käytännön kokemukseen asiakaskentässä. Näin päästään hyvin kiinni siihen, mitä onnistuneeseen ICT-palvelumyyntiin ja palveluiden toimittamiseen tarvitaan.

6.1 Haastattelujen sisältö ja toteutustapa

Haastattelut toteutettiin vakiomuotoisella kysymyslomakkeella kesän ja syksyn 2019 aikana. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 5. Haastateltavat ovat kaikki seniortason asiantuntijoita ICT-alalla ja/tai vastaavia ICT-asiantuntijapalveluita myyneitä henkilöitä. ICT-alan työkokemusta jokaisella on 15-30+ -vuoden ajalta. He ovat työuriensa eri vaiheissa työskennelleet muun muassa nimikkeillä Project Manager, Senior Technology Consultant, Product Manager, System Specialist, Sales Manager ja Key Account Manager ja ovat sertifioiduneet useiden eri valmistajien teknologioihin ja osa myös projektinhallinnan viitekehyksiin. Koulutustaustaltaan useimmat ovat AMK-insinöörejä. Haastateltaviksi valittiin monenlaisissa rooleissa työskennelleitä pitkän linjan ammattilaisia sillä ajatuksella, että kukin antaisi vastauksensa nimenomaan omaa kokemustaustaansa vasten. Oletuksena oli, että osa vastauksista peilaa puhtaasti myynnillistä näkökulmaa, kun taas osa tarjoaa teknisen asiantuntijan näkemystä itse konsultaatiopalvelun toimittamisesta. Kaikki nämä ovat tuotteistuksessa tärkeitä: asiantuntijan tai konsultin näkemys ongelmakohdista on ehdottoman arvokas, samoin kuin konsultaatiomyyntin parissa haasteita kohdanneen myyjän. Haastatteluissa tällaisella otoksella saatiin aikaan hedelmällistä keskustelua ja mielenkiintoisia näkökulmia.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidusti: haastateltavat vastasivat kaikki samoihin ennalta määriteltyihin kysymyksiin, mutta haastattelutilanteessa käytiin myös vapaamuotoista keskustelua aiheesta kysymysten ulkopuolelta. Haastateltaville toimitettiin kysymykset etukäteen nähtäväksi sähköpostitse noin viikkoa ennen haastattelua. Haastateltavat saivat halutessaan toimittaa vastauksia sähköpostilla kirjallisesti tai antaa kaikki vastauksensa kokonaisuudessaan vasta haastattelutilanteessa, jolloin opinnäytetyön tekijä kirjasi kommentit ylös. Kukin haastattelu jakautui viiteen osioon: johdanto, tuotteistus, myynti, toimitaminen ja jatkokehitys. Haastattelukysymykset ovat luettavissa opinnäytetyön liitteestä 8.

Haastattelututkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, ja jo viiden haastattelun jälkeen vastauksissa huomattiin samankaltaisuuksia. Tutkimusta tehdessä pohdittiin kylläntymisen eli saturaation käsitettä: kuinka monta haastattelua tarvitaan, jotta aineisto voidaan todeta

riittäväksi. Aineiston riittävyden arviointi on tutkimuksissa usein hankala kysymys. Tämän opinnäytetyön osalta koettiin, että aihe ja asetetut tutkimustehtävät eivät vaadi massiivisen aineiston keruuta, jos toistuvuutta tehtyihin hypoteeseihin nähden kohdataan jo pienemmällä aineistolla. Työhypoteeseilla tarkoitetaan tutkijan arvauksia siitä, mitä analyysin pohjalta voi nousta esiin (Eskola & Suoranta 1998). Työhypoteesina tutkimusta aloittaessa oli, että moni haastateltava kaipaisi valmiita dokumenttipohjia, jonka kanssa mennä asiakkaalle myymään määrämuotoista konsultaatiopakettia. Aineiston keräys tehtiin harkinnanvaraisella otannalla, jossa laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti keskityttiin pieneen määrään tapauksia niitä perusteellisesti analysoiden. Laadullisessa tutkimuksessa näyte on kenties kuvaavampi termi kuin otos, jotta voidaan erottaa laadullinen tutkimusenteko tilastollisista otantamenetelmistä. (Eskola & Suoranta 1998.) Opinnäytetyön laajuuteen nähden haastattelujen määrä koettiin riittäväksi, sillä jo tällä määrällä saavutettiin kylläntymisen tunnusmerkkejä ja vastauksissa toistuivat samat teemat. Samalla on kuitenkin todettava, että myös kvantitatiivisen tutkimuksen teko aiheesta olisi mielekästä, eikä voida katsoa, etteikö useampaa henkilöä haastateltaessa nousisi esiin myös uusia teemoja ja mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä.

Haastatteluvastausten perusteella asiantuntijapalveluiden tuottamisessa, myynnissä ja kehittämisessä voidaan nimetä muutamia selkeitä ongelmakohtia. Toistuvia teemoja ongelmakohdissa ovat muun muassa laajuuden määrittäminen, rajaaminen, odotuksiin vastaaminen, puutteelliset prosessit ja sitouttaminen. Yksi yhdistävä ratkaisutekijä näihin kaikkiin on puolestaan parempi kommunikaatio: jokainen haastateltava nosti esiin sen, että paremmalla viestinnällä epäonnistuneita projekteja olisi monelta osin saatu korjattua. Selkeyden vuoksi seuraavat nostot haastatteluvastauksista on jaoteltu otsikoittain edellä mainittuja teemoja mukaillen, joskin näiden välillä on myös paljon päällekkäisyyksiä. Kommunikaatiota ei ole tässä käsitelty omana otsakkeenaan vaan nostettu esiin muiden teemojen yhteydessä sen esiintymistiheyden vuoksi. Viimeisenä käsitellään vielä palautteen ja jatkokehityksen haastekohtia.

6.2 Rajausongelmat

Rajauksen määrittämiseen liittyvät ongelmat liittyvät läheisesti myös ristiriitoihin asiakkaan odotusten ja lopputuotoksen välillä. Toisin sanoen puutteellisesti tai liian löyhästi tehty rajaustyö johtaa lähes väistämättä siihen, että odotukset eivät täyty. Käsitellään kuitenkin aluksi asiantuntijapalvelun rajaamiseen liittyviä ongelmakohtia omana otsakkeenaan. Näissä ongelmat voivat juontaa juurensa puutteellisesta lähtömateriaalista tai yllätyksistä asiakasympäristössä:

”Asiakasympäristöt ovat erilaisia. (...) On oltava kirjattuna mikä siihen [asiantuntijapalveluun] ei kuulu ja mikä maksaa lisää.”

” [Eräässä laitealustan päivityksessä] työmäärä ylitti arviot roimasti (...) Työmääräarvioissa ei otettu tarpeeksi huomioon vanhan ympäristön ’kuraa’, jonka siivoukseen meni merkittävä aika.” Yllätyksistä huolimatta asiantuntijapalvelu voidaan lopulta suorittaa menestyksekkäästi: ” Toisaalta sitten kuitenkin asiakas oli tyytyväinen, kun kaikki se työ oli tehty ja uusi ympäristö tehokkaasti ja entistä järkevämpänä käytössä.”

” [Asiantuntijapalveluiden työmäärien arvioinnissa] tarkan tiedon puuttuminen esim. asiakasympäristöstä vaikeuttaa, sen lisäksi että rajausta ei ole määritetty riittävän tarkasti”

”Usein tehtävän laajuus ratkeaa vasta työtä tehdessä”

” [Työmäärien arviointi on haastavaa] koska asiantuntijatyö on luonteeltaan sellaista, että esiin tulee yleensä yllättäviä asioita, jotka on syytä hoitaa, mutta joita ei oltu alkuperäisten tietojen perusteella voitu ennakoida.”

” Aiempien vastaavien tapauksien oppeja ei välttämättä osata hyödyntää työmäärien arvioinnissa. (...) Lähtötiedot eivät välttämättä ole ajan tasalla”

Myyntin voi myös olla vaikea hahmottaa työmäärää varhaisessa myyntivaiheessa, jolloin asiakas odottaa jo saavansa selkeän hinnoittelun:

”Presales-vaiheeseen on vaikea saada ketään, joka itse on tehnyt [kyseistä asiantuntijapalvelutyötä] ja siten osaa arvioida määriä”

”Haastavinta on scopen määrittäminen jo tarjousvaiheessa, mitä työ sisältää ja mitkä ovat reunaehdot.”

Onnistunut tuotteistus voi tuoda vastauksen juuri rajaukseen tai laajuuden määrittämiseen liittyviin ongelmiin, jos varhaisessa myyntivaiheessa myydään vakioitua osuutta, jonka työmäärästä ollaan suhteellisen varmoja. Haastatteluvastauksissa kiinnitettiin huomiota tarkkuuteen kuvauksissa ja määrityksissä:

”Tuotteistetulla palvelulla tulisi olla mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mitä se pitää sisällään.”

Löyhä tai suurpiirteinen rajaus tuottaa herkästi sen lopputuloksen, että asiakas on käsittänyt tuotoksen sisällön toisin kuin toimittaja. Seuraavassa alaotsakkeessa käsitellään tilannetta, jossa asiakas on juuri tästä syystä tyytymätön asiantuntijapalvelun tuloksiin ja osin pohditaan, miten tätä voidaan ehkäistä.

6.3 Ristiriita odotusarvon ja lopputuotoksen välillä

Asiakas ei koe saaneensa rahoilleen vastinetta, jos projektin alussa luotu mielikuva ei lopulta vastaakaan lopputuotosta. Tämä teema nousi esiin kaikissa haastatteluissa useaan otteeseen:

”Reklamaation aiheena on tyypillisesti toimitettu sisältö, jota asiakas vertaa siihen odotusarvoon mitä sisällöstä on (...) asiantuntijapalvelut kohdistuvat hyvin abstrakteihin asioihin, jossa lopputuotoksen syvyyttä, laajuutta ja sisältöä on haastava konkretisoida”

” [Keskeisimmät haasteet asiantuntijapalveluiden myymiseen liittyen ovat] sisällön ja laajuuden määrittämisessä, siten että toimittaja ja asiakas ymmärtävät ja ovat samaa mieltä asiasta”

” [Haastavaa tuotteistuksessa on että] odotukset ovat erilaisia. Tyydyttävä taso molemmin puolin on haasteellista löytää ja kuvata yksiselitteisesti.”

”Työmäärien arviointi on todella haastavaa etenkin silloin, kun sisällössä ja laajuudessa on vähänkin epäselvyyttä”

Alkuarvioinnin ei koeta olevan yksiselitteistä ja sen merkitys lopputuotokselle on suuri:

”Suhdelukuna katsottuna, ei absoluuttisena työmääränä, yllättävän paljon aikaa kuluu tarjousvaiheessa, kun asiakkaan kanssa käydään läpi keskustelua tarpeesta ja sen pohjalta synnytetään ymmärrystä ja sisältöä asiantuntijapalvelun sisällöstä ja työmäärästä”

”Mitä abstraktimpi ja monitulkintaisempi sisältö on, sitä haastavampi on muodostaa konkreettinen yhteisymmärrys asiakkaan kanssa sisällöstä, rajouksista, tuotoksista ja niiden laajuuksista”

”Ilman vakiointeja, ja varsinkin sisällön ja tuotosten laajuuksien ollessa epäselviä, on myös työmäärien arviointi yllättävän haastavaa, kun halutaan arvioida ne mahdollisimman riskittömiksi ja toisaalta kaupallisesti kiinnostavaksi ja houkuttelevaksi asiakkaalle”

Kahdessa haastattelussa esiin nousi käsite ”Definition of Done” tai ”DoD”, eli hyväksyntäkriteeristö, jota vasten voidaan peilata, että kaikki tuotteelta vaadittavat ominaisuudet täyttyvät ja tuote voidaan hyväksyttää (Huether 8.2.2017). Toisessa haastattelusta asiaa kommentointiin seuraavasti:

”Jokaiselle tuotokselle pitäisi löytyä ns. ”Definition of Done”, eli määritellään mahdollisimman konkreettisella tavalla minkälaiset määreet täytyessä tuotos on valmis”

” [Ennen työmäärien arviointia] tulisikin olla mahdollisimman selkeä käsitys siitä mitä ovat tuotokset, minkälaisessa formaatissa (Word, Excel, Powerpoint) ja kuinka laajoja ne ovat”

Oikea-aikainen ja säännöllinen kommunikaatio nostettiin haastatteluvastauksissa esiin usein. Tärkeänä koettiin sponsorin eli tilatun asiantuntijapalvelun omistajan nimeäminen

asiakkaan päässä, mikä tehostaa myös viestintää ja työn ohjaamista. Odotuksiin vastaamisessa tärkeää on, että mahdolliseen monitulkintaisuuteen tai väärinymmärryksiin puututaan heti kun näitä havaitaan. Haastateltujen henkilöiden kokemukserustan mukaan odotuksiin vastaamiseen päästään vain jatkuvalla kommunikaatiolla ja seurannalla, mikä heijastui vastauksissa toistuvasti:

”Asiakkaan kanssa tulisi olla dialogi, jossa mahdollisimman konkreettisesti käydään läpi, mitkä ovat odotukset tuotoksille”

” Minkälaiset dokumentit [asiakas odottaa saavansa], kuinka laajat, ja että ymmärretään asiat samalla tavalla, esimerkiksi mitä tarkoittaa strategia, mitä tarkoittaa ohjeistus, mitä tarkoittaa kehitysehdotus, mitä se pitää sisällään”

Kommunikaatiosta puhuttaessa tärkeä huomio on myös se, että mahdolliset virheet käyvät usein ilmi vasta lopputuotosta luovuttaessa:

”Joissain tapauksissa tämä [tyytymättömyys] tulee esille vasta viimeisimmissä katselmoinneissa tai dokumentaation luovutuksessa”

Virheiden tai väärrien suuntaviivojen varhaisempi havaitseminen ja niihin puuttuminen ovat elintärkeitä asiakkaan odotuksiin vastaamisessa. Tällöin työtä on vielä mahdollista korjata oikeaan suuntaan.

6.4 Puutteelliset toimitusprosessit

Toimittamisen kysymyksissä esiin nousivat myös puutteelliset prosessit. Prosessista tekee puutteellisen esimerkiksi se, jos se ei mahdollista virheiden mahdollisimman varhaista havaitsemista. Prosesseja korjaamalla voidaan sekä ennaltaehkäistä reklamaatioita että parantaa asiakastytyväisyyttä. Sekä rajaukseen että prosesseihin liittyvien haasteiden yhtymäkohtia heijastelevat muun muassa seuraavat haastatteluvastaukset:

”On hyvä varmistua työn edetessä asiakkaalta vastaako siihen mennessä tehty sisältö odotuksia, jotta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa voidaan vielä korjata suuntaa tuotosten osalta”

”Tarkastelupisteet auttavat projektinhallinnallisissa muutoksissa, säännölliset seurantalaverit: aikataulutus, eskalointi, järjestysten muutokset, riippuvuudet”

Lisäämällä toimitusprosessiin tarkistuspisteitä voidaan vaikuttaa projektin onnistumiseen monelta osin:

”Seurantapistteet ovat tärkeitä, jotta huomataan ajoissa sidonnaisuudet tai muut ongelma-kohtat.”

Myös työmäärien seurannassa tarkastelupisteet ovat tärkeitä ja ylityksistä tulee kommunikoida ensi tilassa. Eräessä haastattelussa todettiin, että pienet yllättävät työt saatetaan

hoitaa hyvän palvelun hengessä, mutta suuremmista tulee kommunikoida asiakkaalle mahdollisimman pian:

” Jos tietää jo etukäteen, että kireästi hinnoiteltu paketti niin ajoissa kertoo, jos näyttää että ei riitä”

”Lisäjutuista teen, jos käy ilmi joku pieni juttu, ja informoin asiakasta, että tällainen kävi ilmi ja tuli tehtyä. Jos isompi asia niin nostetaan lippu pystyyn, että pitäisi tehdä muttei kuulu tähän.”

Näissä tilanteissa on tärkeää, että organisaation prosessit pystyvät vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen ja tarjoamaan mallin, jonka mukaan toimitaan. Asiakkaalle esimerkiksi viestitään mahdollisesta ilmenneestä lisätyöstä ja sovitaan yhdessä, laajennetaanko tekemistä.

Myös muutoksenhallinta on prosessimielessä erittäin tärkeää, sillä yllättäviin tilanteisiin tulee valmistautua ennalta huolella. Eräs haastateltavista huomauttikin, että muutosten hallinta on hänen työssään välttämätöntä, koska

” yleensä ollaan tekemisissä tuotantoympäristöjen kanssa. Asiakkaan liiketoimintariskit pitää minimoida, ja osa sitä minimointia on tietää, mitä aiotaan tehdä ja mitä on tehty, mikäli korjaavia toimenpiteitä tarvitaan jälkepäin.”

Muutoksenhallintaan toivotaankin ennalta mietittyä prosessia:

”Valmiit muutossuunnitelmapohjat ja selkeä toimintatapa muutossuunnitelmien käsittelyyn helpottaa asiantuntijan työtä.”

Näistä kommentteista on johdettavissa, että asiantuntijapalveluiden toimittamisessa ongelmat kiteytyvät rajaushaasteiden, prosessipuutteiden ja virheellisten odotusten lisäksi kommunikaatioon. Jos rajausta prosessin alkuvaiheessa on jäänyt joiltain osin epäselviksi, sitä voidaan projektin edetessä korjata hyvällä ja säännöllisellä kommunikaatiolla asiakkaan suuntaan. Tähän auttavat prosessimielessä muun muassa tiheimmät tarkastelupisteet. Jotta asiakas olisi projektin lopussa tyytyväinen, on ensiarvoisen tärkeää, että odotukset ovat projektin luovutusvaiheessa yhtenevät sen kanssa, mitä lopulta on toimitettu. Tämä päämäärä voidaan lopulta saavuttaa vain hyvällä viestinnällä ja mahdollisimman tarkalla toimituksen ja sen tuotosten laajuuden ja rajausten määrittämisellä.

6.5 Asiakkaan sitouttaminen ja vastuuttaminen

Asiakkaan sitouttaminen nousi haastatteluissa esiin asiana, johon huomiota kiinnittämällä voidaan ennaltaehkäistä muun muassa ajoitusongelmia projektissa:

”Ei ole mietitty riittävän pitkälle mikä tulee olla tehtynä etukäteen ja asiakkaan olisi pitänyt myös tehdä omat osuutensa.”

Tämän lisäksi sitouttamisella siirretään vastuuta projektin onnistumisesta myös asiakkaalle. Eräs haastateltavista painotti sponsorin nimeämistä asiakkaan päähän, jolloin vastuuta saadaan jaettava:

”Sponsorin, lopputuloksesta ja rahasta vastaavan identifiointi [ehkäisee ongelmia], ja sponsorilta työn oikeaan suuntaan etenemisen varmistaminen työn edetessä tärkeää, jotta vältetään 'ei vastaa tilattua'-tilanteilta”

Hyvin valmistautunut – ja samalla projektiin sitoutettu - asiakas koettiin monessa vastauksessa tärkeäksi, jotta projektin palaverista saadaan oikeat asiat irti. Muutama haastateltava mainitsi etukäteen teetettävät tehtävät asiakkaalle hyväksi havaittuna keinona asiakkaan sitouttamiseen.

”Yleensä valmistautuminen on puutteellista. Etukäteistehtävät tai kysymyspatteristot auttaisivat, saadaan paremmin tietoa mitä halutaan, kun kaikkea ei keksitä vasta palaverissa.”

”Erialaisten esitehtävien tekeminen ja varmistaminen, että ne tehdään auttavat työpajan sisällön laatuun ja asiakkaan valmistautumiseen.”

Kaikista haastatteluista saatiin kommentteja asiakkaan valmistautumisasteeseen liittyen:

” [Työpajoihin] valmistautumisessa on suuria eroja, mutta yleensä asiakas tietää itsekin, että ilman heidän panostaan asioita ei voida tehdä mahdollisimman hyvin.”

”Asiakkaan sitouttaminen mukaan on asia, jota ei voi yhtään väheksyä, liian usein asiakas tulee työpajoihin valmistautumattomana eikä lue ja kommentoi dokumenttien vedoksia”

”Lähestymistapa 'käydään työpajassa läpi kohdat missä teillä on kommentoitavaa, ja todetaan muilta osin dokumentaatio hyväksytyksi' asettaa asiakkaan sopivasti siihen tilanteeseen, että koko dokumentaatio tulisi käydä huolella läpi”

”Asiakkaan tulee ymmärtää, että hänen panostustaan tarvitaan, jotta onnistutaan.”

Asiakkaan vastuuttamista kaivataan muun muassa mahdollisimman oikeellisten ennakkotietojen saamiseksi. Haastatteluissa huomautettiin, että asiakkaalle tulisi painottaa lähtö materiaalien merkitystä tulevaan työhön:

”Asiakas ei välttämättä ymmärrä, että hänen antamansa tiedot ja vastaukset oikeasti vaikuttavat asiaan ja siihen pitäisi käyttää aikaa (hiha-arviot eivät riitä).”

Lisäksi asiakas saattaa antaa myös tahallisesti kaunisteltuja tietoja ympäristöstä:

”Asiakas voi myös tarkoituksella vähätellä ympäristön monimutkaisuutta, pyöristetään helpommaksi, jotta hintaa saadaan alas.”

Monessa haastatteluissa nousi esiin asiakkaan vastuuttaminen sen suhteen, millä parhaiten saataisiin odotukset ja lopputuotos kohtaamaan. Ratkaisuksi nostettiin etukäteistehtä-

vien lisäksi kahdessa haastattelussa vastuiden selkeä dokumentointi ja esim. RACI-matriisin käyttäminen:

”Selkeä taulukko tehtävistä ja RACI-tilaus, missä myös asiakkaan vastuut tehtävistä on kirjattu.”

”Asiakkaan/toimittajan roolit ja vastuut tulee olla kuvattuna”

Tämän koettiin auttavan myös rajausongelmissa:

”Usein tehtävän laajuus ratkeaa vasta työtä tehdessä, siten edellinen kohta [RACI-tilaus] selkiyttää asiaa. Eli tehdään sovitut asiat ja kirjataan työn kuluessa tulleet haasteet ylös ja tehdään tarvittaessa näiden tekoon uusi tarjous.”

6.6 Palaute ja jatkokehitys

Edellä mainittujen haastekohtien lisäksi työstettävää on myös projektin päättymisen jälkeen. Asiakaspalaute on asia, jolla organisaatio voi mitata onnistumistaan ja oppia tulevaa varten. Haastattelujen perusteella näiden hyödyntäminen on hyvin vähäistä. On mahdollista, että haastattelemani henkilöt eivät itse suoraan ole olleet muodollisen palautteenkeräämisen ja taltioinnin kanssa tekemisissä vaan joku toinen henkilö organisaatiossa olisi paremmin voinut ottaa asiaan kantaa. Toisaalta, jos palautetta kerätään ja hyödynnetään tehokkaasti, sen käsittelyn tulisi kantautua myös haastateltuja työntekijöitä edustavien henkilöiden korviin, jotta asiantuntijapalvelut sen kautta kehittyisivät. Palautteista voisi saada arvokasta tietoa palvelutuotteen jatkokehitystä ajatellen ja asiakasnäkökulmaa tuotteistukseen.

Haastateltavan kokevat asiakaspalautteen yleisesti ottaen hyödyllisenä:

”Hyödyllistä tietoa olisi mm. asiakkaan kommentit ja näkemykset projektien aikana (ts. mitkä ovat järkeviä asioita) ja kaikki työmääriin liittyvät kokemukset (ts. miten kauan niiden tekemiseen meni)”

Haastatteluvastauksista syntyi kuitenkin vaikutelma, että palautetta hyödynnetään vain vähän ja tieto jää harvoille:

”Tieto epäonnistumista jää yksittäisille ihmisille, palvelu ei kehity”

”En ole juurikaan kuullut projektien kokemuksia hyödynnettävän yhteisesti. Yksittäinen projektin työntekijä saattaa käyttää kokemuksiaan hyväksi omassa toiminnassaan, mutta yhteiset läpikäynnit ja dokumentoinnit projektien välissä jää tekemättä.”

”Tietääkseni [palautetta] ei järjestelmällisesti kerätä, eikä varsinkaan niin että olisi hyödynnettävissä”

”Yksittäisistä asiantuntijapalveluista kerätään valittavan vähän jatkossa hyödynnettävää kokemustietoa. Kertynyt tieto on tyypillisesti hiljaista ja kumuloituu asiantuntijatasolla, sitä ei jaeta ja siten pystytään hyödyntämään asiantuntijapalvelun kehittämisessä”

Joskus palautetta kerätään, mutta jatkotyöstö jää puutteelliseksi:

”Joissain paikoissa on kerätty palautetta sekä projektien jälkeen että kausittain. Joko olen ollut sellaisissa tilanteissa, että palautteista ei ole saanut mitään lisäopittavaa, tai sitten palautteet on vain haudattu jonnekin.”

Vastauksissa oli kuitenkin myös linjasta eriväätä näkemystä:

”Asiakaspalautetta kerätään, negatiiviset palautteet selvitetään tarkemmin ja niiden pohjalta kehitetään toimintaa”

Asiakaspalautteen lisäksi haastatteluissa huomautettiin toisesta tärkeästä seikasta: kerta-tuotteistus ei riitä, vaan myytävä asiantuntijapalvelu on pidettävä ajan tasalla markkinan muuttuessa:

”Teknologia muuttuu ja perinteinen tapa toimittaa muuttuu. Sen pohjalta myös palvelutuotetta on kehitettävä”

”Erityisesti IT alalla muutosvauhti on kasvava, joten palvelun tuotteistamisessa ja sen kehityksiteraatioissa on myös huomioitava alan ja markkinoiden trendit ja teknologiamuutokset, joilla voi olla vaikutusta asiantuntijapalvelun sisältöön.”

”Asiantuntijapalvelutuotetta on pidettävä substanssiltaan ajan tasalla”

7 Työkaluja ja ratkaisuehdotuksia

Haastattelujen pohjalta tunnistettiin tiettyjä haasteellisia vaiheita ICT-asiiantuntijapalveluiden myynnissä ja tuottamisessa, joihin hyvin läpiviety tuotteistus voisi vastata. Onnistunut tuotteistus pohjautuu palvelun avuksi tuotettuihin työvälineisiin, eli lähinnä erilaisiin dokumentteihin (Parantainen 2007, 17). Hyvä dokumentaatio on toisin sanoen vakioinnin ja tuotteistuksen edellytys. Siksi opinnäytetyössä tuotettiin työkaluiksi dokumentteja, joilla voitaisiin vastata niihin ongelmiin, jotka asiantuntijahaastatteluissa nostettiin esiin. Opinnäytetyössä luodut materiaalit ovat esimerkinomaisia pohjia, joita organisaatio voi tarkoituksenmukaisesti soveltaa ja laajentaa tarpeisiinsa sopivaksi ja käyttää oman tuotteistustyönsä pohjana. Ratkaisuehdotuksia käsitellään tässä lyhyesti ja niiden tarkempi sisältö on kirjattu opinnäytetyön liitteisiin.

Liitteissä sovelletaan suurten projektien hyviä käytäntöjä sopivasti kevennettyinä pienempiin projekteihin. Kantavana ajatuksena on, että pieni projekti ei epäonnistu siksi, että sitä kohdellaan pienenä projektina. Opinnäytetyön tekijän oman kokemuksen mukaan syynä epäonnistumiseen voi pienehkössä projektissa olla esimerkiksi se, että siinä saatetaan välttää yksityiskohtaisia kysymyksiä ja raskaita dokumentaatioita, jotta asiakasta ei vaivattaisi liikaa tai työ saataisiin näyttämään helpolta. Usein yksityiskohtainen tieto on kuitenkin välttämätöntä työn onnistumiseksi.

7.1 Apua rajaushaasteisiin

Rajausongelmiin liittyen työ lähtee liikkeelle asiakasrajapinnasta. Asiakkaalta tulee saada mahdollisimman tarkka alkutieto siitä, mitä he odottavat ja toivovat ICT-asiiantuntijapalvelun heille tuottavan, ja tätä voidaan kartoittaa esimerkiksi vakioiduilla lomakkeilla. Liitteen 2 alaliitteet mukaan lukien liite 2.1 eli kartoituslomake on luotu tätä tarkoitusta varten ja samaa tarkkaa rajausta tavoitellaan liitteen 3 alaliitteillä, joihin on listattu esitehtäviä asiakkaalle ennen työpajoja. Lisäksi asiakkaan toiveille ja vaatimuksille tulee määrittää prioriteetit, eli käydä huolellisesti läpi, mikä asiakkaan näkökulmasta on toteutuksessa suurimmalla prioriteetilla.

Jotta toimittaja saisi asiakkaan ympäristöstä mahdollisimman hyvän ennakkokäsityksen tulee asiakkaan toimittaa hyvissä ajoin myös asiantuntijapalvelutyöhön liittyvät lähtöaineistot. Lähtömateriaali vaihtelee tarkastelun kohteena olevan osa-alueen mukaan ja voi koostua esimerkiksi erilaisista arkkitehtuurikuvauksista aina palvelutasokuvauksiin saakka. Lähtömateriaalin vakiosisältöä voi kysymysten muodossa kuvata liitteen 2.3 mukaisesti, ja asiakas vastaa kysymyksiin sen osa-alueen näkökulmasta mikä kulloinkin on tarkas-

telun kohteena. Kysymykset on muotoiltu haastattelujen, kokemustiedon ja luetun tietopohjan perusteella (mm. TechTarget 2017, VertitechIT 23.3.2018, Markelz 17.3.2014.) Kysymyksiä voidaan edelleen tarkentaa työn kohteena olevan osa-alueen mukaisesti kuten liitteissä 2.4 ja 2.5 esitetään.

Dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää rajaustyössä: työn sisältö, laajuus ja työmäärät tulee määrittää yhteistyössä asiakkaan kanssa. Jos sisällössä tai laajuudessa koetaan olevan vielä tarkennettavaa, tulee työlle asettaa realistinen työmääräarviohaarukka. Sisäisessä työskentelyssä on syytä tehdä myös riskiarvio: tunnistaako palvelun myyjä tai palvelun toimittava asiantuntija palvelussa jotakin sellaista, mikä tyypillisesti johtaa työmäärän ylittymiseen? Jos riskiä tunnistetaan, tulee tämä saattaa asiakkaan tietoon ensi tilassa ja mahdollisia lisärajoituksia tehdä tämän myötä.

7.2 Miten odotukset ja lopputuotos saadaan kohtaamaan?

Laajuuden ja rajoitusten määrittämiseen liittyvät epäselvyydet ovat kenties suurin syy siihen, miksi asiakkaan odotusten ja toimitetun lopputuotteen välillä ilmenee epäsuhtaa. Liian löyhästi tehty rajausta tai palvelun sisällön epätarkka dokumentointi johtavat helposti väärinymmärryksiin. Näihin ristiriitoihin asiakkaan odotusten ja toteutuneen lopputuotoksen välillä vastaavat edellä mainittujen kohtien lisäksi myös lopputuotoksen määrittäminen. Tälle on hyvä asettaa esimerkiksi tarkistuslistan muodossa Definition of Done, eli milloin tuotos katsotaan valmiiksi ja luovutuskelpoiseksi. Tuotoksen ulkomuoto on hyvä määrittää valmiiksi ja keskustella asiakkaan kanssa mahdollisimman tarkalla tasolla. Kun lopputuotokselle asetetut tavoitteet on selkeästi dokumentoitu ja tuotos on määrämuotoinen, se palvelee molempia osapuolia: toimittaja saa dokumentista muodollisesti pätevästä valmiiksi kirjatulla suuntaviivoilla ja asiakkaan on helpompi arvioida sitä, saavutettiinkö palvelulla sovittu lopputulos. Lopputuotoksen määrittämiseen annetaan suuntaviivoja liitteessä 2.2.

7.3 Toimitusprosessien korjaaminen

Prosessien korjausmielessä huomiota kannattaa kiinnittää jatkuvaan seurantaan projektityön edetessä: ovatko nykyiset kontrollipisteet riittäviä vai pitäisikö niiden määrää lisätä? Jatkuva seuranta tulee tehdä ottamalla kontaktia sponsoriin sopivin väliajoin projektin edetessä. Näin on mahdollista saada kirjallisia kuittauksia, että tehty työ on sitä mitä toivotaan. Laskutusmallin olisi hyvä tukea edellä mainittua, jos mahdollista: välilaskutus tuottaa myös asiakkaalle painetta tarkastella tekemistä projektin ollessa kesken eikä vasta lopputuotosta luovutettaessa. Kyseessä on tämän vuoksi yhteinen etu: asiakas saa varmemmin

tilaamaansa, kun laskutetaan välitavoitteiden mukaan, ja toimittaja saa arvokasta palautetta mahdollisista virheistä, jos asiakas ei koe laskua oikeutetuksi.

Muutoksenhallintamielessä prosessissa tulee kirjata ylös toiveet sisällöstä tai lisätoista projektin aikana, jotka eivät kuulu alkuperäiseen rajaukseen. Näistä on tehtävä kirjallinen dokumentti projektin edetessä ja lisätyöt on käytävä asiakkaan kanssa säännöllisesti läpi. Työmääräarvioiden myötä asiakas saa päättää laajennetaanko tekemistä vai pysytäänkö suppeammassa rajauksessa. Tarkistuslistoja on syytä pitää käytössä koko asiantuntija-palvelutyön ajan. Näin tärkeitä askelia ei unohdeta yksinkertaisessakaan työssä (Parantainen 2007, 247). Prosessi palvelutuotteen elinkaarenhallintaan on syytä olla, jotta palvelutuote saadaan pidettyä ajantasaisena (Pendolin 4.9.2019). Aiemmin mainitun vastuuhenkilön nimeämisen lisäksi palvelutuotetta tulee säännöllisesti tarkastella ja mahdollisesti päivittää. Myös asiakaspalautteen hyödyntämiselle tulee ottaa käyttöön oma vastuutettu prosessinsa.

7.4 Tekemiseen sitouttaminen ja vastuujao

Vastuujakoa ja sitouttamista käsiteltiin lyhyesti jo kappaleessa 5. Asiakkaan sitouttamiseen voidaan ehdottaa RACI-matriisin kaltaisia työkaluja. Kirjatut, nimetyt omistajat ja vastuuhenkilöt on syytä tunnistaa ja nimetä sekä tekemiselle projektin aikana että sisäisesti palvelun jatkokehitykselle. Vastuuhenkilöiden nimeämisessä tärkeää on sponsorin nimeäminen asiakkaan päässä. Sponsorin vastaa työn ohjaamisesta ja lopputuotosten hyväksynnästä. Seurannassa on syytä ottaa asiakkaalta kirjallinen hyväksyntäkuittaus aina osa-alueelle kerrallaan. Lisäksi tarkistuslistoilla voidaan työpajoissa varmistaa asiakkaan kirjallisilla kuittauksilla, että työssä mennään oikeaan suuntaan. Myös välilaskutusmalli vastuuttaa asiakkaan laskun saapuessa tarkastamaan onko työ edennyt toivottuun suuntaan ja antaa mahdollisuuden huomauttaa toimittajaa virheistä.

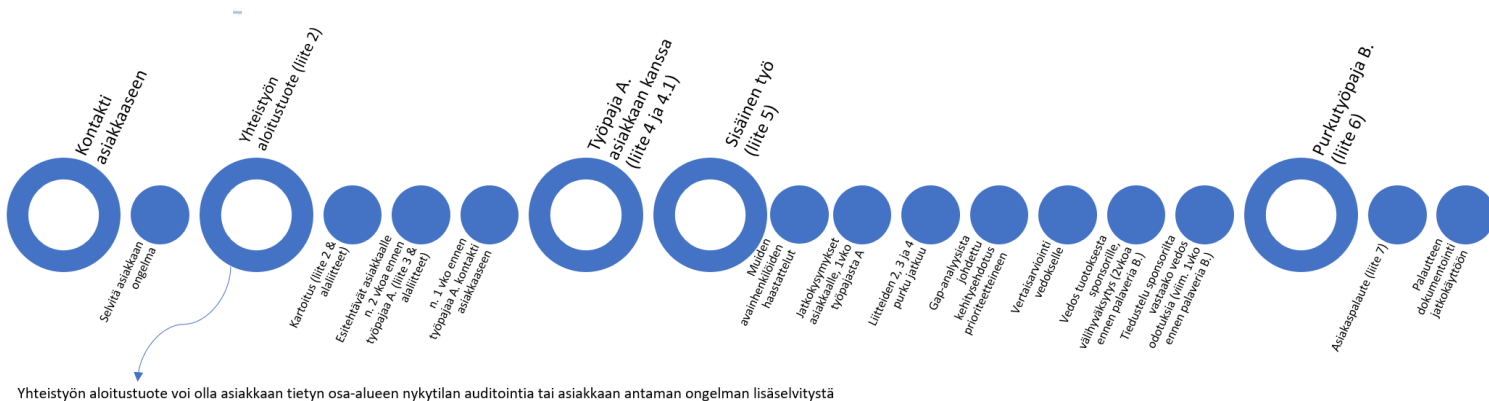
Projektin edetessä on syytä käyttää esikysymyksiä asiakkaalle ennen työpajoja, näihin on annettu malleja liitteen 3 alaliitteissä. Esimerkiksi liitteen 3.1 vakioituilla kysymyksillä voidaan selvittää organisaation haastekohtia ja tavoitteita. Näihin yleisluontoisiin kysymyksiin voivat vastata kaikkien eri roolien edustajat yrityksessä omasta näkökulmastaan. Lisäkysymyksiä rooleittain on kirjattu liitteisiin 3.2 ja 3.3. Kysymykset on muotoiltu haastattelujen ja luetun tietopohjan perusteella (mm. TechTarget 2017, VertitechIT 23.3.2018, Deloitte 2018, 28-45, Markelz 17.3.2014.)

7.5 Palautteen käsittely ja palvelutuotteen jatkokehitys

Asiakaspalautteen keräämistä on käsitelty liitteessä 7 ja tämän alaliitteessä. Kerääminen on hyvä suorittaa esimerkiksi tarkoitukseen soveltuvalla survey-ohjelmistolla ja tallentaa jatkokäyttöä varten. Tietovaranto kokemustiedon ja asiakaspalautteen keräämiseen voi olla esimerkiksi CRM-järjestelmä. Tämän tiedon ja palautteen analysointi ja jalostaminen kehitetyksi palvelutuotteeksi tulee vastuuttaa ja aikatauluttaa, jottei tuotteistusprosessi jää yksittäiseksi iteraatioksi.

8 ICT-asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi

Prosessikuvaukset osoittavat sen, mistä vakioitavat osuudet organisaation toiminnassa löytyvät ja niiden tarkastelu on hyvä lähtökohta tuotteistustyössä. Opinnäytetyössä käytetään uuden asiakkaan ensimmäistä konsultaatiopakettia esimerkkinä tuotteistetusta palvelusta. Tuotteistettu ICT-asiantuntijapalvelun myynti- ja toimitusprosessi voi siten kulkea esimerkiksi kuten kuvassa 5 esitetään, kuva mallintaa vakioitua perusprosessia sen ensimmäisellä tasolla. Kuva löytyy myös liitteestä 9.1.



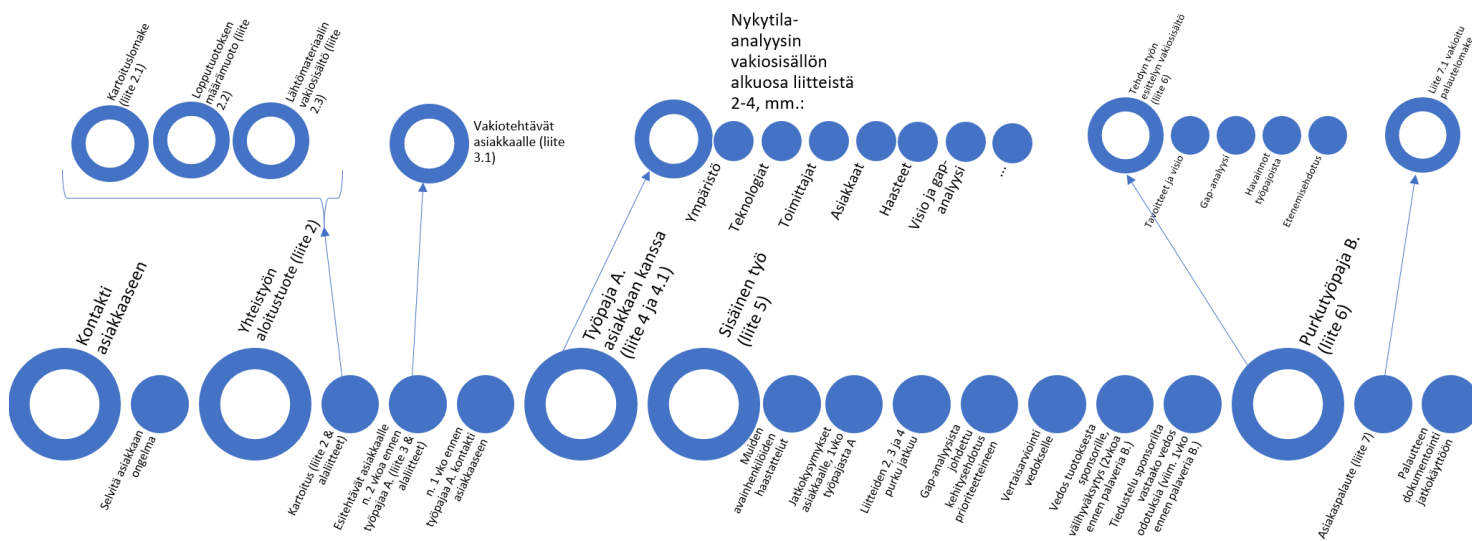
Kuva 5. Asiantuntijapalvelun myyntiprosessi, ensimmäinen taso

Myynnillinen prosessi lähtee kuvan mukaisesti liikkeelle kontaktinotosta asiakkaaseen. Tässä työvaiheessa selvitetään asiakkaan ongelmaa, eli mihin tarpeeseen asiantuntijapalvelu voisi vastata. Tämän jälkeen tehdään tarkempaa kartoitusta lähtötilanteesta (opinnäytetyön liitteiden 2-3 ja näiden alaliitteiden mukaisesti) selvittäen lisätietoja asiakasymppäristöstä ja määrittäen mitä asiakas toivoo työllä saavutettavan. Myös asiakas sitoutetaan mukaan työskentelyyn teettämällä esitehtäviä ennen ensimmäistä työpajaa A. Viimeistään viikkoa ennen toimittajan projektista vastaava henkilö kontaktoi asiakasta varmistukseksi, että esitehtävät on saatu tehtyä ja työpajaan on täten valmistauduttu.

Työpaja A. viedään läpi vakioitun agendan mukaisesti (kts. liitteet 4 ja 4.1), minkä jälkeen jatkuu sisäinen työ (liitteen 5 ohjaamana). Työpajassa pohditaan muun muassa tarvetta lisähaastatteluille, ja sisäisen työskentelyvaiheen aikana suoritetaan nämä muiden tunnistettujen avainhenkilöiden haastattelut tarvittaessa. Viikon kuluessa työpajasta A. toimitetaan asiakkaalle ilmenneet jatkokysymykset ja jatketaan liitteiden 2, 3 ja 4 käsittelyä alaliitteineen. Alustava gap-analyysi muodostaa pohjan konsultointityölle ja jalostuu tässä vaiheessa yksityiskohtaisemmaksi. Kun konsultointityöstä saadaan koostettua alustava vedos, se käy sisäisesti läpi vertaisarvioinnin ennen sponsorille lähetystä. Sponsorin saa tuoksen noin kaksi viikkoa ennen purkutyöpajaa B., ja viimeistään viikkoa ennen varmist-

taan, että tuotos vastaa odotuksia. Purkutyöpaja B. käydään läpi liitteen 6 mukaisesti ja asiakaspalautteen keruuseen annetaan ohjeistusta opinnäytetyön liitteistä 7 ja 7.1. Prosessi siis päättyy palautteenantoon ja sen hyödyntämiseen jatko tuotteistuksessa.

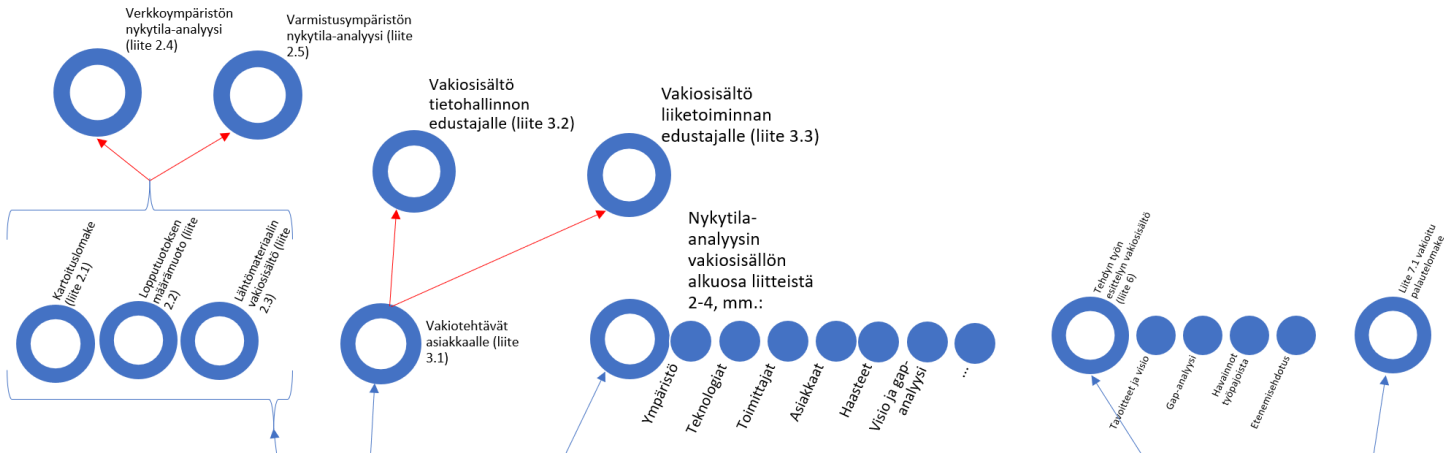
Mallia voidaan edelleen laajentaa lisäämällä muita tasoja, joita on mahdollista vakioida. Ajatuksena on, että mallinnus sisältää niitä otsakkeita, joita lähes mihin tahansa nykytila-analyysiin voidaan hyödyntää. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan toimittaman lähtömateriaalin sisältö, asiakkaalle toimitettavat esikysymykset, nykytilaan liittyvät muut tiedot, työpajojen agenda sekä asiakaspalautteen keräämisen prosessit. Näitä on kuvattu tarkemmin kuvassa 6 (nähtävillä myös liitteessä 9.2):



Kuva 6. Vakioidun osuuden ensimmäinen ja toinen taso

Toisella tasolla tarkennetaan ensimmäisen tason vakio-osuuksia: esimerkiksi asiakkaan ongelman kartoitustyöhön tarvittavia mallipohjia esitellään opinnäytetyön liitteissä 2.1, 2.2 ja 2.3. Nämä sisältävät tarkentavien kysymysten lisäksi lähtömateriaalin ja lopputuotoksen määrittelyä. Asiakkaalle toimitettaviin vakioituihin esitehtäviin annetaan mallia liitteessä 3.1. Nykytila-analyysin vakioidun sisällön runko syntyy liitteistä 2-4 alaliitteinen tuottaen muun muassa kuvan asiakkaan käyttämistä teknologioista, toimittajista ja haastekohdista. Liite 6 ohjaa purkutyöpajan B. agenda.

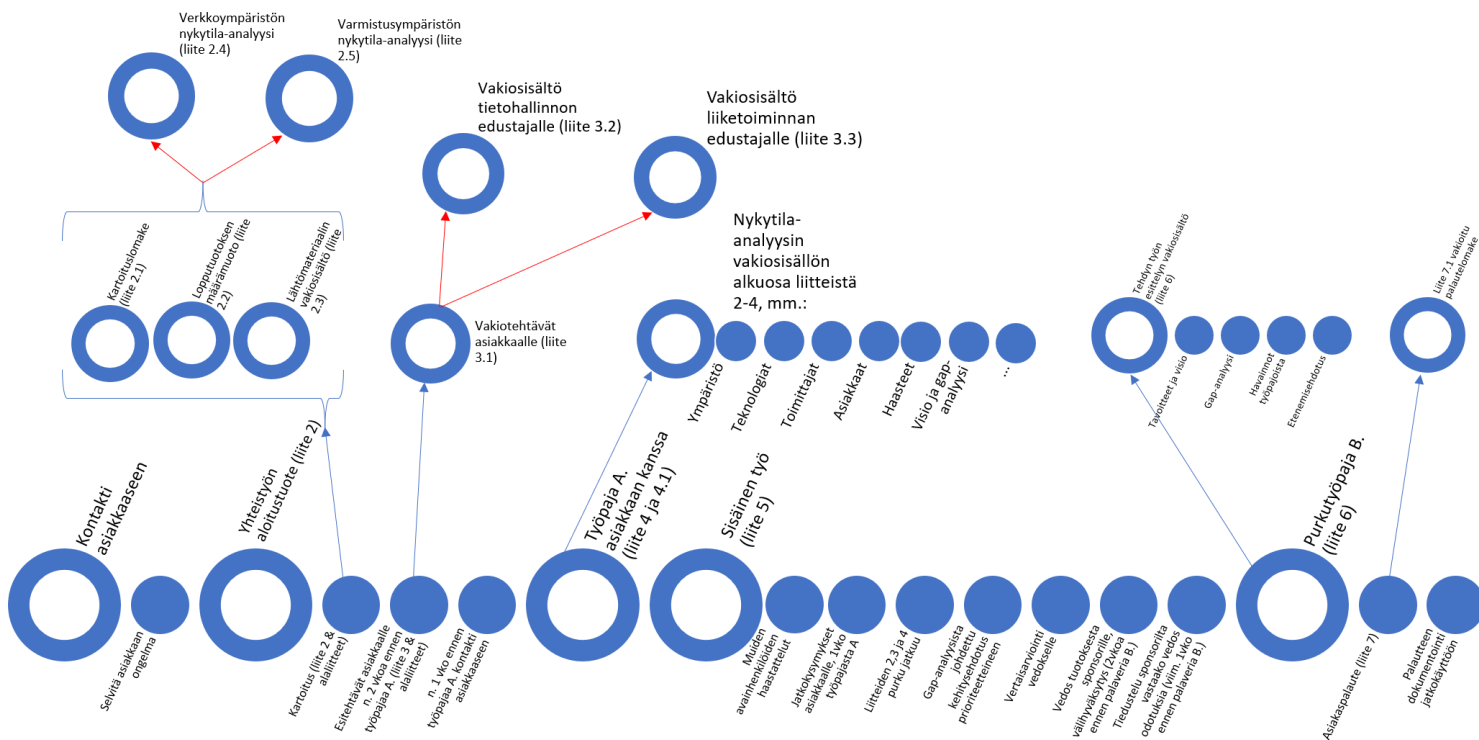
Kaikille nykytila-analyysille yhteisten vakioitujen osuuksien jälkeen voidaan siirtyä kolmannelle tasolle, jossa polku valitaan sen mukaan minkä osa-alueen konsultaatiota tehdään. Esimerkiksi verkkoympäristön nykytila-analyysissä on omat jatkoaskelensa ja -materiaalinsa, varmistusympäristön analysoinnissa omansa. Kuvassa 7 (ja liitteessä 9.3) esitetään tämä visuaalisessa muodossa.



Kuva 7. Vakioinnin toinen ja kolmas taso

Punaiset nuolet kuvaavat kolmannella tasolla sitä, että poluista valitaan yksi tapauskohtaisesti (esimerkiksi varmistussympäristön nykytila-analyysi). Vakioituja kysymyksiä on opinnäytetyön liitteissä sekä kaikille rooleille yhteisesti että lisäksi rooleittain. Yhteisen kysymyspatteriston (liite 3.1) lisäksi jokainen projektiin osallistettu voi siis vastata myös yksilöityihin kysymyksiin oman roolinsa mukaisesti (esimerkiksi liiketoiminnan edustajan kysymykset liitteessä 3.3).

Mallinnetaan vielä lopuksi prosessin kaikki tasot yhteen kuvaan. Kuva 8 sisältää vakioidun prosessin kaikki kolme ulottuvuutta, kuva on myös opinnäytetyön liitteenä 9.4:



Kuva 8. Vakioinnin kaikki tasot 1-3

9 Pohdinta

Opinnäytetyössä haluttiin ymmärtää ja kuvantaa ICT-konsultointipalvelun tuotteistusprosessia. Tarkoituksena oli selvittää, onko ICT-asiantuntijapalveluista mahdollista tunnistaa ja pilkkoa tiettyjä vakioitavia osuuksia, jotka helpottaisivat sekä konsultointipalveluiden myymistä, tuottamista että jatkokehittämistä ja toisivat palveluun monistettavuutta sekä ennakoitavuutta. Tutkimuskysymyksiä ja niiden alakysymyksiä olivat seuraavat

1. löytyykö vakioitavaa osuutta riittävästi, jotta tuotteistus onnistuu
 - 1.1 saadaanko ICT-asiantuntijapalvelu kuvattua vakioituna, modulaarisena prosessina
2. missä ovat ICT-konsultaatiopalveluiden myynnin ja tuottamisen suurimmat ongelmat
 - 2.1 miten tuotteistus ja vakiointi voisivat tuoda haasteisiin ratkaisuja

Opinnäytetyön ensimmäisenä päätavoitteena oli selvittää, löytyykö ICT-asiantuntijapalvelusta ylipäänsä vakioitavaa osuutta riittävästi, jotta sen tuotteistus onnistuu. Alalla työskentelevien henkilöiden haastattelujen sekä teoriapohjaan tutustumisen kautta löydettiin riittävästi vakioitavaa osuutta, että tuotteistus on mahdollista ja järkevää. Teoriasta, omasta kokemuspohjasta ja haastatteluista haettiin yhteisiä tekijöitä ICT-palvelukentässä, ja muun muassa esimerkkipalvelun kautta (tietyn osa-alueen nykytila-analyysi) todettiin, että osa-alueesta riippumatta konsultaatioprojektissa on paljon yhteisiä vaiheita ja tarvittavia toimenpiteitä. Tiedyt osat prosessista näyttävät siis olevan riittävän samankaltaisia, että dokumentaatiota on mahdollista käyttää uudelleen ja prosesseja toistaa lähes samanmuotoisina.

Edellä mainitun havainnon pohjalta oli mahdollista työstää prosessimallinnuksia ja dokumenttien mallipohjia ICT-konsultaatiopalveluiden myynnille ja toimittamiselle. Näin ollen myös tutkimuskysymyksen alakysymykseen 1.1 saatiin vastaus: ICT-asiantuntijapalvelu saatiin kuvattua vakioituna, modulaarisena prosessina, minkä tuloksia esitellään muun muassa kappaleessa 8 sekä liitteessä 9 alaliitteineen. Opinnäytetyössä haluttiin lähteä luovasti kokeilemaan sitä, miten asiantuntijapalvelussa voidaan toteuttaa modulaarisuuden periaatetta, eli miten palvelu saadaan pilkottua vakioituihin osuuksiin, joita yhdistelemällä voidaan saavuttaa sopiva tasapaino vakioitavuuden ja asiakaskohtaisen joustavuuden välillä. Näin joustavalla moduulien yhdistämisellä voidaan tuottaa kaivattua asiakaskohtaisuutta myös vakioituun palveluun. Taustalla työn tekemiselle oli oma kokemus alalta, jonka mukaan työyhteisöissä kaivataan tämänkaltaisia mallinnuksia. Jotta työ tuottaisi mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä ICT-alan organisaatioille siitä muodostettiin kevytlukuinen liitepaketti tuotteistustyön avuksi myös sellaisille henkilöille, joiden toimenkuvaan tuotteistus ei nimellisesti kuulu, mutta jotka voivat silti siitä hyötyä.

Opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen ongelmakohtista saatiin vastauksia myös teoriapohjaan perehtymällä mutta etenkin asiantuntijahaastattelujen kautta. Haastattelujen myötä onnistuttiin tunnistamaan käytännön työssä ilmenneitä ongelmakohtia, kuten haasteet toimitettavan sisällön rajaamisessa, ristiriidat odotusten ja tuotosten välillä, puutteet prosesseissa, sitouttamisen ja vastuuttamisen epäselvyydet sekä asiakaspalautteen puutteellinen hyödyntäminen. Kaikissa edellä mainituissa on kyse myös puutteellisesta kommunikaatiosta.

Ongelmakohtien tunnistamisen lisäksi myös tutkimuskysymyksen alakysymykseen 2.1 vastattiin: tuotteistamalla ja vakioimalla prosessi ICT-asiantuntijapalvelun tuottamiseen pystytään myös luomaan kuhunkin vaiheeseen vakioituja työkaluja, jotka tarjoavat haasteisiin ratkaisuja. Nämä tuotetut apuvälinemateriaalit ovat opinnäytetyön liitteissä. Mallinukset, menetelmäohjeet ja muu tukimateriaali on suunniteltu auttamaan ICT-konsultteja ja myyjiä siten, että tietyt tärkeät työvaiheet muistetaan tehdä oikea-aikaisesti mahdollisimman vakioiduilla tavalla. Tämän lisäksi materiaalien käyttö tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalle, sillä asiantuntijapalvelusta saadaan enemmän liiketoiminnallista hyötyä, kun asioiden käsittely on johdonmukaista ja toimenpiteet on selkeästi dokumentoitu. Näin on helpompi peilata sitä, saavutettiinko palvelulla sovittu lopputulos.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi opinnäytetyössä todettiin, että perinteisesti suuremmissa kokonaisuuksissa käytettyjä metodeja voidaan kevennettyinä hyödyntää myös pienhköissä projekteissa. Tästä yksi esimerkki on RACI-matriisi, jota esitellään kappaleessa 5. Myös sponsorin nimeäminen on tärkeää projektin koosta riippumatta. Kartoituskysymyksiä ja -lomakkeita (kts. liitteet 2.1 ja 2.2) on tarkistuslistojen ohella syytä käyttää suppeammassakin konsultaatiossa, kun asiakkaan ympäristö ei vielä ole tuttu. Myös liitteen 3 esikysymykset asiakkaalle ovat hyödynnettävissä monentyyppisiin asiantuntijapalveluihin. Näin ollen voidaan todeta, että riittävän kevyesti toteutettuina suurten projektien työkaluista voi olla merkittävää hyötyä myös uuteen asiakkuuteen myytävän asiantuntijapalvelupaketin toimittamisessa.

Työn tärkeimpänä antina voidaan pitää sitä, että asiantuntijahaastattelujen myötä päästiin kiinni epäonnistuneen palvelun toimittamisen taustalla oleviin haasteisiin. Näistä voitiin myös nimetä merkittävin ongelmakohta, jonka myötä muut ongelmat kertautuvat: taustalla oli lähes poikkeuksetta rajauksen tai laajuuden määrittämisen vaikeus. Ei itsessään ole yllättävää, että rajaaminen on asia, johon palvelutuotteessa on syytä kiinnittää huomiota. Merkittävä havainto on kuitenkin se, kuinka moni ongelma projektin edetessä voitaisiin ehkäistä sillä, että rajaus ja laajuuden määrittämyskysymykset olisi kyetty ratkaisemaan jo alkuvaiheessa. Rajauksen ja laajuuden määrittämisen haasteisiin vastataan liitteissä esitel-

lyillä työkaluehdotuksilla, kuten kartoituslomakkeella (liite 2.1) ja lopputuotoksen yksityiskohtaisemmalla määrittelyllä (liite 2.2). Lisäksi voidaan todeta, että parempi viestintä projektin aikana vähentää epäonnistumisen riskiä merkittävästi. Kommunikoinnin parantaminen on suurelta osin prosesseihin liittyvää kehittämistä ja muun muassa liite 5 sisäisestä työskentelystä sekä kappale 8 tuotteistusprosessista tarjoavat ohjeistusta oikea-aikaisiin yhteydenottoihin ja viestintään projektin aikana.

Opinnäytetyötä tehdessäni pääsin haastamaan omia ennakkooajatuksiani ja ne joiltain osin myös muuttuivat. Työhypoteesina tutkimusta aloittaessa oli, että haastatteluissa moni kaipaasi yksinkertaisesti valmiita dokumenttipohjia konsultaatiopakettien myymiseen. Tämä oli kuitenkin vain osittain oikea ja varsin pintapuolinen arvaus. Juurisyy sen taustalla, miksi valmista pohjaa kaivataan, oli lopulta paljon tärkeämpi kuin dokumentinkaipeus. Sen sijaan että kysyttäisiin mitä kaipaat tämän ongelman ratkaisuun pitääkin kysyä miksi: miksi kaipaat tähän haastekohtaan valmista pohjaa ja minkä asian pyrit sillä ratkaisemaan? Vasta silloin voidaan tarjota oikeanlaisia tai innovatiivisempia ratkaisuja. Yksi avainsana ja haastattelujen pohjalta tehty löydös on rajaus. Rajaushaasteiden ratkaisu on tärkeää siksi, että niiden onnistunut taklaaminen heti projektin alussa ehkäisee monenlaisia ongelmia projektin edetessä. Miten työ sitten saadaan riittävän hyvin rajattua, jotta yllätyksiltä vältytään ja projekti saadaan suoritettua mahdollisimman hallitusti ja kustannustehokkaasti? Millä pyytään sovituksessa, jos työn edetessä onkin epäselvää, mitä oikeastaan sovittiin? Pelkällä yksittäisellä dokumentilla ongelmaa ei todennäköisesti saada ratkaistua, mutta hyvin tehty pohjatyö dokumentaatioissa on avainasemassa onnistumisen kannalta. Toisaalta onnistunut ICT-palvelutuote vaatii taustalleen toimivia prosesseja, joissa yksityiskohtaisuus ei välttämättä tarkoita jäykkyyttä, vaan voi sen sijaan antaa hyvät eväät onnistumiseen.

Vaikka tutkimustyö tuotti tuloksia myös nykyisessä muodossaan, niin sen toteuttamiseen olisi voinut harkita myös vaihtoehtoisia tai täydentäviä lähestymistapoja. Esimerkiksi haastatteluissa haettiin läpileikkaavia näkemyksiä eri roolien edustajilta ICT-kentässä (kuten sekä myynnillistä että teknisen konsultin näkökulmaa), kun toisaalta olisi voitu keskittyä esimerkiksi pelkästään ICT-palvelumyynnin kokemuksiin siitä, mistä onnistunut asiantuntijapalvelun myynti muodostuu. Tämä olisi voinut tuoda työhön vielä selkeämmän fokuksen, vaikka se nykyiselläänkin on hyvin myynnillinen. Haastateltavien otos olisi myös voinut olla nykyistä laajempi, jolloin tulokset voisivat olla yleistettävämpiä. Lisäksi jälkikäteen ajateltuna haastattelukysymykset olisi voitu muotoilla toisin: moni haastateltava kavahti tuotteistuksen käsitettä kysymyslomakkeella todeten, ettei tuotteistus ole koskaan ollut hänen alaansa. Tutkimustyön tarkoitus ei kuitenkaan ollut haastatella tuotteistusta tehneitä henkilöitä, vaan nimenomaan kehittää palvelutuotetta sen kautta, missä myynnin ja konsulttien näkökulmasta yleensä syntyy ongelmakohtia.

Tuotteistuksesta ylipäänsä on kirjoitettu valtavasti, ja palvelutuotteistuksestakin löytyy monia hyviä teoksia aina opinnäytetöistä blogikirjoituksiin ja kirjoihin saakka. Tämän opinnäytetyön lähteinä käytettiin varsin ansioituneitakin henkilöitä palvelutuotteistuksen saralla, ja oli mielenkiintoista huomata, että eräässäkin jo yli 20 vuotta sitten ilmestyneessä teoksessa oli edelleen yllättävän relevantteja huomioita aiheeseen liittyen. Tämä kuvaa teeman ajattomuutta: aineetonta on edelleen tarvetta tuotteistaa ja konseptoida. Toisaalta se saa kysymään, miksi tämän alueen ongelmia ei vielääkään suurelta osin ole ratkaistu. Käytetyt lähteet olivat kuitenkin opinnäytetyön tarkoituksella nähden hyvin ajanmukaisia ja myös sopivan myynnillisiä.

Opinnäytetyöprosessi kehitti tekijäänsä ammatillisesti sekä teoriapohjan että haastattelujen kautta. Siinä saatiin avattua alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä ja pystyttiin myös tarjoamaan ratkaisuehdotuksia haastekohtiin. Tehty tutkimustyö tarjoaa hyvän pohjan jatkotyöstölle, sillä työssä keskityttiin lähinnä sisäisen tuotteistuksen näkökulmaan. Jatkotutkimusta tähän työhön tulee tehdä erityisesti ulkoisen tuotteistamisen näkökulmasta tuoden mukaan mm. markkinointia ja asiakasviestintää, sillä nämä ovat myynnin kulmakiviä ja tuotteistustyössä hyvin tärkeitä. Tämän opinnäytetyön laajuudessa rajauksen tekeminen oli kuitenkin välttämätöntä ja pääpaino pidettiin sisäisessä tuotteistamisessa. Asiakkaalle näkyvimmit osuudet ovat ehdottomasti jatkotutkimuksen ja -työstön kohteita.

Opinnäytetyön liitteissä on kuvattu saavutettuja tuloksia esimerkinomaisesti, mistä on hyvä jatkaa tarkennuksiin ja kokonaisvaltaiseen tuotteistuspakettiin. Jatkotyöstö suoritetaan tarkentamalla ja laajentamalla vakioitu osuus yhdeksi palvelutuotteeksi kerrallaan: esimerkiksi varmistusympäristön nykytilan konsultaatiosta ja pilvipalveluihin siirtymisen arvioinnista saadaan jo kaksi varsin erilaista palvelutuotetta lisäämällä vakioitun osuuden päälle osa-alueen erityiskysymyksiä ja oikeanlainen hinnoittelu. Opinnäytetyöstä tulisi jatkaa tuotteistuskehitystä käyttötapausten kautta, jolloin päästäisiin testaamaan jo vakioitua osuutta käytännössä ja todennäköisesti löydettäisiin myös uutta sisältöä vakioitavaan osuuteen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää ICT-palvelutuotteiden kehittämisessä sekä yksityisellä sektorilla että julkishallinnossa. Parhaassa tapauksessa palveluiden vakiointi voi tuottaa jopa yhteiskunnallista hyötyä, sillä merkittävien ICT-hankkeiden vaikutukset tuntuvat etenkin epäonnistuessaan koko niitä käyttävän asiakaskunnan piirissä esimerkiksi ei-toivottuina käyttökatkoina palveluissa. Tällä alueella tehty tutkimustyö ei siksi ole arvokasta pelkästään liiketoiminnallisen hyödyn tavoittelemiseksi. Toivon, että opinnäytetyön tulokset luovat hyviä aihioita jatkojalostukselle koko nyky-yhteiskunnassa, jossa ICT ja siihen liittyvät palvelut näyttelevät merkittävää roolia.

Lähteet

ASQ Service Quality Division 2016. RASIC (or RACI) Matrix. Sanastoa ja käsitteistöä. Luettavissa: <http://asqservicequality.org/glossary/rasic-or-raci-matrix>. Luettu: 13.10.2019.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Talentum. Helsinki.

Deloitte 2018. Global CIO Survey. Manifesting Legacy: Looking beyond the digital era. Deloitte. UK edition. Globaali haastattelututkimus CIO-rooleissa työskenteleville henkilöille. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology/articles/cio-survey.html>. Luettu: 23.10.2019.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1494484>. Luettu: 18.9.2019.

Forrester Research, Inc. 2019. Tarjoaa mm. tutkimustietoa ja analytiikkaa ICT-alalta. Luettavissa: <https://go.forrester.com/>. Luettu: 9.10.2019.

Gartner, Inc. 2019. Gartner for IT, Research, Gartner Special Reports. ICT-alan raportointia ja analytiikkaa. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/information-technology>. Luettu: 9.10.2019.

Huether, D. 8.2.2017. Agile Practices, Definition of Done. Artikkel. Luettavissa: <https://www.leadingagile.com/2017/02/definition-of-done>. Luettu: 18.9.2019.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Tekes. Helsinki.

JHS 2012. JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus. JHS suositukset. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.html#H7>. Luettu: 9.10.2019.

Kalland, B. 10.11.2015. Viitekehykset ja arkkitehtuuri, COBITia hallitukselle, valtionoppia kouluttajalle. Tieturi.fi blogi. Luettavissa: <https://www.tieturi.fi/blogi/cobitia-hallitukselle-valtionoppia-kouluttajalle>. Luettu: 9.10.2019.

Kantor, B. 30.1.2018. The RACI matrix: Your blueprint for project success. IDG Communications, Inc. Artikkel. CIO.com -julkaisussa. Luettavissa:

<https://www.cio.com/article/2395825/project-management-how-to-design-a-successful-raci-project-plan.html>. Luettu: 30.8.2019.

Laamanen, S. 7.12.2016. IT-ostamisen ABC, osa 6: Näillä opeilla projektisi pysyy oikeassa kurssissa. Project-IT artikkelit. Luettavissa: <https://www.project-it.fi/2016/12/07/it-ostamisen-abc-osa-6-nailla-opeilla-projektisi-pysyy-oikeassa-kurssissa/>. Luettu: 17.11.2019.

Markelz, M. 17.3.2014. 10 Questions for Your CIO: Peter Sattler explains the ideas that need to be on your mind when evaluating the effectiveness of your IT function. Haastattelu. Profile Magazine. Luettavissa: <https://profilemagazine.com/2014/international-flavors-and-fragrances>. Luettu: 23.10.2019.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum. Helsinki.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0 yrittäjille, asiantuntijoille ja esimiehille. Noste Oy. Luettavissa: https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf. Luettu 26.6.2019.

Pendolin, H. 4.9.2019. Tuotteista toimivaa, älä keksi uutta. Contribyte Oy blogi. Luettavissa: <https://tuotejohtaminen.fi/tuotteista-toimivaa-ala-keksi-uutta/>. Luettu: 17.11.2019.

Prince2 2019. What is PRINCE2? Prince2 -metodin esittely. Luettavissa: <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2>. Luettu: 7.11.2019.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Helsinki.

TechTarget, SearchCIO 2017. The IT Transformation Questions Every CIO Should Ask. SearchCIO artikkelit. Luettavissa: <https://searchcio.techtarget.com/Rackspace/The-IT-Transformation-Questions-Every-CIO-Should-Ask>. Luettu: 23.10.2019.

Telia Inmics-Nebula. 27.4.2018. Pilven monet kasvot – IaaS, PaaS ja SaaS. Blogi. Luettavissa: https://www.inmicsnebula.fi/fi/blogi/pilven-monet-kasvot-iaas-paas-ja-saas?language_content_entity=fi. Luettu: 17.11.2019.

Tivi, Alma Media Oyj 2019. ICT-alan kotimainen uutissivusto. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/>. Luettu: 9.10.2019.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Osa Aalto-yliopiston julkaisusarjaa Tiede + teknologia. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. Luettu: 15.5.2019.

VertitechIT 23.3.2018. Key Items for Your IT Assessment Checklist. VertiTech IT blogi. Luettavissa: <https://www.vertitechit.com/key-items-assessment-checklist/>. Luettu: 23.10.2019.

Viira, K. 1.2.2017. Tunnetko nämä 10 uuden ajan digitermiä? Elisa Oyj artikkelit. Luettavissa: <https://hub.elisa.fi/tunnetko-nama-10-uuden-ajan-digitermia/> Luettu: 17.11.2019.

Zipursky, M. Consultant's Guide to Productization: How to Productize Consulting Services. Artikkelit. Luettavissa: <https://www.consultingsuccess.com/consultants-guide-to-productization>. Luettu: 15.5.2019.

Liitteet

Käsitteenmäärittely on liitteistä ensimmäinen. Liitteet 2-7 alaliitteineen ovat opinnäytetyön tuloksena syntyneitä uudelleenkäytettäviä esimerkinomaisia dokumenttipohjia, joita voidaan käyttää yksittäisten ICT-asiantuntijapalveluiden myynnin, tuottamisen ja tuotteistuksen pohjana. Liitteessä 8 on nähtävillä haastatteluissa käytetty vakioitu kyselylomake. Liitteessä 9 alaliitteineen on tarkemmat mallinnuskuvat otsikon 8 tuotteistetusta toimitusprosessista. Liite 10 tarjoaa esimerkin suppeasta palvelun vaatimusmäärittelystä.

Liite 1. Käsitteet

Liite 2. Yhteistyön aloitustuote

Liite 2.1 Kartoituslomake

Liite 2.2 Lopputuotoksen määrämuoto

Liite 2.3 Lähtömateriaalin vakiosisältö

Liite 2.4 Esimerkki: verkkoympäristön nykytila-analyysi

Liite 2.5 Esimerkki: varmistusympäristön nykytila-analyysi

Liite 3. Esitehtävät asiakkaalle (työpaja A.)

Liite 3.1 Esikysymysten vakiosisältö kaikille osallistujille omasta näkökulmastaan

Liite 3.2 Esimerkki esikysymykset tietohallinnon edustajalle

Liite 3.3 Esimerkki esikysymykset liiketoiminnan edustajalle

Liite 4. Ensimmäisen työpajan (A.) rakenne ja sisältö

Liite 4.1 Esimerkki gap-analyysista

Liite 5. Opas sisäiseen työskentelyyn työpajojen A. ja B. välissä

Liite 6. Työpajan B. rakenne ja sisältö

Liite 7. Asiakaspalautteen läpikäyntiohje

Liite 7.1 Esimerkki vakioidusta asiakaspalautelomakkeesta

Liite 8. Haastattelukysymykset

Liite 9. Asiantuntijapalvelun myynti- ja toimitusprosessi

Liite 9.1 Prosessin ensimmäinen taso

Liite 9.2 Prosessin ensimmäinen ja toinen taso

Liite 9.3 Prosessin toinen ja kolmas taso

Liite 9.4 Prosessin kaikki tasot 1-3

Liite 10. Esimerkki palvelun vaatimusmäärittelystä

Liite 1. Käsitteet

Taulukossa esitellään opinnäytetyössä käytetyt käsitteet. Määritelmät kertovat miten käsitteet ymmärretään tämän opinnäytetyön kontekstissa.

Käsite	Määritelmä
COBIT	The Control Objectives for Information and related Technology. Viitekehys IT:n hallintaan sisältäen parhaita käytänteitä ICT-alalta. COBIT tarjoaa IT-johtamisen kokonaiskuvaa ja COBIT pohjaa käytänteensä kontrolleihin ja kypsyytasoihin.
CRM-järjestelmä	Customer Relationship Management eli asiakkuudenhallintajärjestelmä. Organisaation käyttämä tukijärjestelmäasiakassuhteiden hallintaan, jolla voidaan kerätä tietoa asiakkuuksista, tukea asiakkuussuhteiden rakentamista sekä analysoida ja siten syventää tietoa asiakkuuksista.
Definition of Done, DoD	Lopputuotoksen määrittäminen tai hyväksyntäkriteeristö, jota vasten voidaan peilata, että kaikki tuotteelta vaadittavat ominaisuudet täyttyvät ja tuote voidaan hyväksyttäväksi valmiina. Toisin sanoen mahdollisimman tarkat määreet sille, milloin tuotos katsotaan valmiiksi ja luovutuskelpoiseksi.
Gap-analyysi	Gap-analyysi eli puuteanalyysi on menetelmä, jolla voidaan verrata ja kuvata eroa nykytilan ja tavoitetilan välillä.
Harkinnanvarainen otanta	Aineiston keräystapa tutkimuksessa, tyypillinen laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle, jossa keskitytään pieneen määrään tapauksia analysoiden niitä perusteellisesti.
Hiljainen tieto	Vahvasti henkilöitynyt tieto, joka jää esimerkiksi vain työn suorittaneen asiantuntijan tietoon.
Hypoteesi	Olettamus. Tieteellinen hypoteesi vaatii, että sitä voitaisiin testata kokeellisesti. Opinnäytetyön kontekstissa hypoteesi mielletään ongelmanratkaisua ennakoivaksi kokemuksesta pohjautuvaksi arvaukseksi.
IaaS	Englanninkielisistä termeistä Infrastructure-as-a-Service, eli infrastruktuuri palveluna. Muun muassa pilviratkaisujen hyödyntämisen myötä yleistynyt tapa hankkia infrastruktuuria palveluna internetin ylläpitäjän sijaan, että laitteita ostettaisiin itselle.
Iteraatio	Toistojen ja samalla kehittämisen prosessi, jossa jokainen uusi iteraatio tai toisto vie lähemmäs toivottua lopputulosta.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library. IT-palvelunhallinnan parhaita käytänteitä sisältävä viitekehys. Tarjoaa muun muassa parhaita käytänteitä jatkuvien ICT-palvelujen tuottamiseen ja johtamiseen ja sisältää jatkuvan palvelun parantamisen prosessin.

KATAKRI	Viranomaisten auditointityökalu, joka sisältää kansallisiin säädöksiin ja kansainvälisiin velvoitteisiin perustuvia vaatimuksia. Käytetään muun muassa auditointityökaluna sen selvittämiseksi, onko tietyllä organisaatiolla edellytykset suojata viranomaisen tietoa vaaditulla tasolla.
Kvalitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa haetaan mahdollisimman syvää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta antaen samalla tilaa esimerkiksi tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on usein tyypillistä vapaa-muotoisesti keskusteleva lähestymistapa ja tutkittavien pieni lukumäärä.
Kvantitatiivinen tutkimus	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus soveltaa usein esimerkiksi tilastotieteen menetelmiä ja mahdollisimman tarkkoja mittauksia. Otokset ovat kohdetta mahdollisimman hyvin edustavia ja lukumäärät kvalitatiivista tutkimusta suurempia.
Lisäpalvelu	Lisäpalveluilla yritys tarjoaa ydinpalveluita laajempaa palvelukokonaisuutta, josta asiakas voi koostaa itselleen sopivan yhdistelmän. Lisäpalveluihin voi kuulua sekä maksuttomia että lisämaksullisia palveluita. Lisäpalvelut tuottavat yritykselle myös keinon erottautua kilpailijoista, jos yritysten ydinpalveluosuudet ovat keskenään hyvin samankaltaiset.
Megatrendi	Yleinen kehityssuunta tai muutoskaari useimmiten globaalilla tasolla.
Modulaarinen	Eri osioista koostuva. Osiot ovat toisistaan erillisiä itsenäisiä palasia, joita yhdistelemällä voidaan koostaa sopiva kokonaisuus.
Muutoksenhallinta	Tapa hallita muutoksia. Esimerkiksi konsultaatiotyössä osa muutoksenhallintaprosessia on esimerkiksi kirjata ylös toiveet sisällöstä tai lisätöistä, jotka nousevat esiin kesken projektin ja jotka eivät kuulu alkuperäiseen rajaukseen. Näistä tehtävän kirjallisen dokumentin myötä asiakas saa päättää laajennetaanko tekemistä vai pysytäänkö suppeammassa rajauksessa.
NBD	Next Business Day, vasteaika, jossa palataan asiaan viimeistään seuraavana arkipäivänä.
PaaS	Englanninkielisistä termeistä Platform-as-a-Service, eli alusta palveluna tai ulkoistettu palvelualusta. Muun muassa pilviratkaisujen hyödyntämisen myötä yleistynyt tapa hankkia palvelualustaa ostettuna palveluna internetin yli sen sijaan, että varsinaisia laitteita ostettaisiin itselle.
Palvelulupaus	Lupaus siitä, miten tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle jokin hyöty ja minkälaista arvoa se luo asiakkaalle.
Palvelun elinkaari	Palvelutuotteen käyttöaika aina suunnittelusta käytöstä poistamiseen saakka. Muun muassa teknologisen kehityksen ja markkinamuutosten myötä palvelua on pidettävä ajantasaisena, jotta sen elinkaari voisi jatkua.
Palvelun vaatimusmäärittely	Palvelun vaatimusmäärittely kertoo, mitä vaatimuksia palvelutuotteen tulee täyttää ollakseen onnistunut.

Palvelutuote	Aineettomasta ja abstraktista palvelusta konkretisoidaan palvelutuote tuotteistuksella, jolloin saadaan tuotteen ominaisuuksia ulotettua myös palveluihin. Näin palvelusta saadaan helpommin myytävä, markkinoitava ja toimitettava kokonaisuus.
Palvelutuotteen omistaja	Palvelun toimittajan taholla tapahtuva sisäinen vastuuttaminen. Nimetyllä omistajalla on vastuu muun muassa palvelutuotteen kehityksestä ja päivityksestä, jotta palvelutuote elää muuttuvassa markkinassa asiakastarpeiden mukaisena.
Palvelutuotanto	Palvelutuotanto eli Service Operation sisältää palvelujen hallitsemisen ja tuottamisen prosesseja. Palvelutuotannossa koordinoidaan ja suoritetaan toiminteita, joiden kautta palveluiden tuottaminen on mahdollista.
Podcast	Digitaalinen audio-/videotiedosto, jonka käyttäjä voi ladata kuuntelua varten. Ilmestyvät usein sarjana esimerkiksi viikoittain ja käsittelevät jotakin ajankohtaista aihetta.
Puolistrukturoitu	Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan opinnäytetyön kontekstissa rakennetta, jossa haastattelut suoritetaan vakiomuotoisen kysymyslomakkeen pohjalta, mutta tilaa annetaan myös vapaalle keskustelulle. Näin jokainen haastateltava vastaa samoihin kysymyksiin mutta voi tarvittaessa tarjota tietoa myös kysymysten ulkopuolelta.
RACI-matriisi	RACI-eli vastuumatriisi on yksi tapa seurata ja dokumentoida vastuuttamista. Se on kuvaus tehtävistä ja vastuujaoista projektinhallinnassa, jolla mallinnetaan muun muassa listaa suoritettavista tehtävistä ja kenen vastuualuetta mikäkin tehtävä on. Lyhenne RACI muodostuu sanoista Responsible, Accountable, Consulted ja Informed kuvaten mikä henkilön tai sidosryhmän rooli käsiteltävään tehtävään liittyen on.
RPO	Recovery Point Objective eli tavoiteltu toipumispiste. Määrittää sen pisteen, johon tiedot tai järjestelmä on saatava palautettua häiriötilan jälkeen.
RTO	Recovery Time Objective eli tavoiteltu toipumisaika. Määrittää ajan, jossa tietty toiminne tulee saada palautettua uudelleen toimintakykyiseksi häiriötilan jälkeen. Aikamääre voi olla esimerkiksi sekunteja, tunteja tai päiviä riippuen siitä, kuinka kriittinen toiminnallisuus on kyseessä.
Riskianalyysi, riskiarvio	Riskianalyysissä tunnistetaan organisaation toimintaan liittyvät riskit ja niiden mahdolliset seuraukset. Analyysin tarkoituksena on ennakoita ja varautua mahdollisiin odottamattomiin tilanteisiin ja pyrkiä toipumaan niistä mahdollisimman nopeasti ja vähin vahingoin. Analyysi sisältää riskien suuruuden ja merkityksen arviointia. Esimerkiksi konsultaatiotyössä riskiarvion tekeminen voi tarkoittaa yksittäisten riskien ennakoitua, kuten työmäärän ylittymisen riskiä ja siihen vastaamista.
SaaS	Englanninkielisistä termeistä Software-as-a-Service, eli ohjelmistoa palveluna. Muun muassa pilviratkaisujen hyödyntämisen myötä

	yleistynyt tapa käyttää ohjelmistoja ostettuna palveluna internetin yli sen sijaan (käyttöoikeus esim. kk-hinnoittelulla), että ohjelmistolisenssit ostettaisiin investointina, asennettaisiin itse omaan tekniseen ympäristöön ja ylläpidettäisiin itse.
Saturaatio	Kylläntyminen. Tutkimustyössä aineiston saturaatiopisteellä tarkoitetaan sitä, kuinka monta tutkimuskohdetta tarvitaan, jotta aineisto voidaan todeta riittäväksi. Yksi riittävyyden mittari voi olla se, jos tulokset alkavat toistaa itseään ja niistä voi siten vetää jonkin johtopäätöksen.
Seniortason asiantuntija	Opinnäytetyössä seniortason asiantuntijaksi katsotaan erilaisissa rooleissa työskennellyt pitkän linjan ammattilainen, jolla on alan työkokemusta 15-30+ -vuoden ajalta. Opinnäytetyön asiantuntijat ovat lisäksi sertifioituneet useiden eri valmistajien teknologioihin ja osa myös projektinhallinnan viitekehyksiin.
Sisäinen tuotteistus	Sisäinen tuotteistus on palveluntuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Se on sisäistä toiminnan kehittämistä, joka ei suoranaisesti näy asiakkaalle. Mm. prosessikuvaukset ja systematisoidut työmenetelmät ovat osa sisäistä tuotteistusta.
SLA	Service Level Agreement, asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus. Sopimus määrittää minkälaisia vaatimuksia palvelulle on asetettu ja millä mittareilla näitä mitataan. Jos vaatimukseen ei päästä, voidaan sopimuksessa määrittää yhteisesti sovitut sanktiot.
Sponsori	Asiantuntijapalvelun tai muun tuotteen omistaja asiakasorganisaatiossa. Lopputuloksesta ja rahoituksesta vastaava henkilö, jolta varmistetaan konsultointityön edetessä, että työ on menossa toivottuun suuntaan. Sponsorin vastuulla on ohjata työtä kohti toivottua lopputulosta ja hän vastaa myös lopputuotosten hyväksynnästä. Toimittajan on syytä varmistaa tietyin väliajoin sponsorilta, että työ etenee toivotusti.
Survey-ohjelmisto	Kyselytyökalu, ohjelmisto, jolla voidaan suorittaa sähköisiä, lomakemuotoisia kyselyitä asiakkaalle esimerkiksi asiakaspalautteen keräämiseksi.
TOGAF	The Open Group Architecture Framework. Viitekehys ja metodologia ICT-yritysarkkitehtuurien kuvaamiseen sisältäen parhaita käytänteitä ICT-alalta.
Tukipalvelu	Tukipalvelut ovat muita tukevia palveluita, joita ilman varsinainen ydinpalvelu ei voi toimia. Välttämätön oheispalvelu eli tukipalvelu voi olla esimerkiksi laskustustoiminne.
Tuotteistus	Tuotteistus on tuotteen tai palvelun muokkaamista selkeäksi kokonaisuudeksi. Siinä määritellään kohteen sisältö ja sen tuottama arvo. Esimerkiksi palvelutuotteistuksessa palvelun eri osia vakioidaan ja kuvataan, jotta palvelutoimintaa saadaan yhtenäistettyä. Tällä tavoitellaan muun muassa määrämuotoisempaa ja tehokkaampaa palvelutuotantoa.
Työhypoteesi	Työhypoteeseilla tarkoitetaan tutkijan ennakoarvauksia siitä, mitä analyysin pohjalta voi nousta esiin. Työhypoteesi on siis alustavasti

	tutkimuksen perustaksi hyväksytty hypoteesi eli olettaus, jonka pohjalta toivotaan saavutettavan jokin perusteltu teoria.
Ulkoisen tuotteisuus	Ulkoisessa tuotteistuksessa tiivistetään asiakkaalle merkitykselliset elementit palvelussa. Siinä luodaan asiakkaalle suunnattu kuvaus siitä, mitä palvelu sisältää, ja tuodaan tämä tiivistetysti muun muassa palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin.
VAHTI	Valtionhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä. VAHTI tuottaa ja kehittää muun muassa ohjeistusta tietoturvallisuuden eri osa-alueisiin.
Vakiointi	Jonkin asian yhdenmukaistamista, jotta esimerkiksi monistaminen helpottuu. Esimerkiksi tietyn palvelun vakiointi eli määrämuotoistaminen mahdollistaa palvelun monistettavuutta.
Vertaisarviointi	Vertaisarviointi eli peer-review on yksi laadunvarmistusmenetelmä. Siinä esimerkiksi luodun dokumentin katselmoi läpi yksi tai useampi henkilö, jolla on kokemusta vastaavista tehtävistä tai jolla on tarjota täydentävää asiantuntemusta tai näkemystä tehtyyn työhön. Annettavan palautteen perusteella dokumentin luoja voi tehdä vielä korjauksia ennen lopputuotoksen hyväksyttämistä vaikkapa asiakkaalla.
Vuosikello	Vuosikelloajattelussa tietyt toimenpiteet kalenteroidaan ja aikataulutetaan näin osaksi organisaation toimintaa. Syntyneen vuosikellon mukaisesti varmistetaan, että suunnitellut toimenpiteet hoidetaan systemaattisesti sovittuina ajankohtina.
Välilaskutus	Laskutusmalli, jossa laskutetaan tehtyä työtä sovittujen kontrollipisteiden mukaan kesken projektin sen sijaan että laskutettaisiin koko työ vasta projektin päätyttyä.
XaaS	Englanninkielisistä termeistä Anything-as-a-Service, eli mitä tahansa palveluna. Muun muassa pilviritkaisuhyödyntämisen myötä yleistynyt tapa hankkia toiminteita palveluna internetin yli sen sijaan, että palvelualustaa, laitteita tai ohjelmistolisenssejä ostettaisiin investointina omaan infrastruktuuriin ja omaan hallintaan.
Ydinpalvelu	Ydinpalvelu on myytävässä palvelussa asiakkaalle se keskeisin palvelu, eli syy, miksi asiakas päättää ostaa palvelun. Muut palvelut, kuten lisä-, ja tukipalveluiden ominaisuudet voivat vaikuttaa ostopäätökseen.
Ylituotteistus	Esimerkiksi liian vakioitu palvelu voi olla turhan joustamaton asiakkaan tarpeisiin ja tällöin voidaan puhua ylituotteistuksesta. Ylituotteistettu palvelu ei pysty vastaamaan asiakkaan muutostarpeisiin eikä siksi ole ostajalleen houkutteleva.

Liite 2. Yhteistyön aloitustuote

Yhteistyön aloitustuotteen tarkoituksena on olla asiakkaan näkökulmasta sopivan kokoinen ensimmäisen vaiheen asiantuntijapalveluksi. Työmäärä voi olla esimerkiksi 10hpt. Asiakas saa käsityksen toimittajan osaamisesta toimeksiannon kautta, jossa on riittävästi konkretiaa ja hyötyä olematta kuitenkaan työmäärältään ja hinnaltaan turhan suuri. Asiakas voi näin arvioida, onko toimittajassa potentiaalia pidemmän tähtäimen yhteistyökumppaniksi.

Toimittajalle yhteistyön aloitustuote antaa mahdollisuuden päästä uuden asiakkaan tietyn IT-alueen nykytilanteeseen ja haasteisiin kiinni. Lopputuotos toimii tunnistettujen kehitysehdotusten kautta syötteenä myynnille uusien konsultointitoimeksiantojen tarjoamiselle.

On toimittajan edun mukaista, että yhteistyön aloitustuote on mahdollisimman vakioitu minimaalisella mutta tarpeellisella asiakaskohtaisella räätälöinnillä. Näin palvelutuote on monistettavissa, uudelle konsultille helposti omaksuttavissa ja tehokkaasti läpivietävissä tuottaen kuitenkin asiakkaalle konkreettista hyötyä. Tavoitteena on päästä tekemään laajempaa yhteistyötä uusiin asiakkuuksiin uusien konsultointitoimeksiantojen myötä.

Asiantuntijapalvelun jatkuvaan kehittämiseen on tärkeä kiinnittää huomiota sekä lyhyellä syklillä että pidemmällä tähtäimellä. Jokaisen toimeksiannon jälkeen kerätään kaikki mahdollinen kokemustieto ja tämän kautta ilmenevien tarpeiden myötä kehitetään asiantuntijapalvelua edelleen. Lisäksi pidemmällä syklillä asiantuntijapalvelua tulee jalostaa markkinassa ja alan trendeissä tapahtuvien muutosten pohjalta, jotta asiantuntijapalvelun substanssi pysyy megatrendejä vasten relevanttina ja ajantasaisena.

Esimerkkejä asiakkaan ympäristöön kohdistuvista yhteistyön aloitustuotteista ovat

- varmistusympäristön nykytilanne ja kehitysehdotukset
- verkkoympäristön nykytilanne ja kehitysehdotukset
- teknisten tietoturvaratkaisujen nykytilanne ja kehitysehdotukset

Liite 2.1 Kartoituslomake

Alla esimerkki lomakkeesta, jolla voidaan määrittää tarkemmin sitä, minkälaisen asiakas-ympäristön kanssa ollaan tekemisissä. Asiakkaan kanssa voidaan sopia yhteisesti, että täyttämättä jätetyt kohdat rajataan suoraan asiantuntijapalvelun laajuudesta pois, sillä työtä voidaan arvioida ja tehdä vain tarkoilla lähtötiedoilla.

Organisaation toiminnassa ja konsultaatiotyössä huomioitavat lait, vaatimuksenmukaisuudet tai standardit, esimerkiksi

- Tietohallintolaki
- EU GDPR
- PCI DSS
- ISO 20000
- ISO 27001
- VAHTI
- KATAKRI
- Jokin muu, mikä _____

Käyttäjämäärä tarkastelun kohteena olevan osa-alueen piirissä _____

Sovellusten lukumäärä

Valitse.

0-10

10-20

20-30

30-40

40-50

50+

Tekninen ympäristö

- palvelinten lukumäärä (WIN, Linux) _____
- Datan määrä _____
- Datan kasvuvauhti _____
- Omien konesalien lukumäärä _____

Toimipisteiden lukumäärä

- alle 10 hlön toimipisteet_____
- 10-30 hlön toimipisteet_____
- 30-50 hlön toimipisteet_____
- 50+ hlön toimipisteet_____

Käytetyt julkiset pilvipalvelut

- Amazon
- Google
- Azure

Listaus omista ja ulkoistetuista palveluista ja toimittajista

Osa-alue	Palvelu/Toimittaja	Oma	Ulkoinen
Tietoturva		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkko		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varmistus		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelimet		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovellukset		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tallennus		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 2.2 Lopputuotoksen määrämuoto

Myös lopputuotosta määriteltäessä hyödynnetään modulaarisuusajattelua. Vakiomuotoisella lomakkeella määritetään kirjallisesti mitä asiakkaalle luovutettava dokumentaatio tulee sisältämään. Toimittaja arvioi kullekin osuudelle (eli moduulille) sen vaatiman työ määrän ja valitsee yhdessä asiakkaan kanssa sopivan kokonaisuuden tarjolla olevista vaihtoehdoista. Dokumentista toimitetaan kopio asiakkaalle projektin alussa ja työn päätyttyä pidettävässä päätöspalaverissa tai -työpajassa käydään yhdessä läpi, että luovutettu tuotos vastaa alussa asetettuja vaatimuksia. Alla esimerkki siitä, millainen lopputuotoksen määrittelydokumentti voisi olla.

Konsultaatiotyössä käsiteltävä osa-alue tai -alueet

- tietoturva
- verkko
- varmistus
- palvelimet
- sovellukset
- tallennus
- pilvipalvelut, yksityinen/private
- pilvipalvelut, julkipilvi/public
- pilvipalvelut, hybridiratkaisut

Luovutettava kirjallinen työ sisältää

- tiivistelmän työn pääsisällöstä (1-2 sivua)
 - tiivistelmän tehdyistä haastatteluista (sisäiset haastattelut, sidosryhmät, 1-2 sivua)
 - 15-30 sivuisen päädokumentin otsikoilla:
- tavoite ja visio
 - ohjeistus
 - nykytilan kartoitus/analyysi
 - gap-analyysi

Päädokumentti on ensisijaisesti MS Word-muotoinen, mutta toimittaja voi harkintansa mukaan käyttää esitystapana myös Power Point - tai Excel-tiedostomuotoja.

Esimerkki luovutettavasta lopputuotoksesta otsikkotasolla:

Nykytila-analyysi osa-alueesta X

1. Käsitteenmäärittely
2. Tiivistelmä työn pääsisällöstä
3. Tiivistelmä tehdyistä haastatteluista
4. Liiketoiminnalliset tarpeet muutoksille
5. Nykytilanteen haastekohdat
6. Tavoittila ja visio 1-3v
7. Suppea gap-analyysi prioriteetteineen
8. Organisaation valmiudet tarvittaviin muutoksiin
9. Huomioitavat vaatimuksenmukaisuudet ja lainsäädäntö
10. Riskianalyysi

Lisäksi työhön voidaan sisällyttää seuraavat laajennusoptiot:

Kohdan 7. laajennusoptiot (yksityiskohtaisempi, priorisoitu kehityssuunnitelma)

- päävaiheet ja osatehtävät aikatauluineen nykytilasta tavoitteisiin
- tarkistuslista organisaatiolle suositelluista tulevista toimenpiteistä
- vastuujaot, omistajuudet
- viestintäsuunnitelma

Kohdan 10. laajennusoptio

- poistumissuunnitelma palveluista (irtisanomisajat, tiedon ja palveluiden siirrot)

Muut laajennusoptiot

- arvion ko. osa-alueen elinkaarenhallintaan liittyen ja tulevat päivitystarpeet aikatauluineen
- tulevaisuuden näkymät ko. osa-alueen markkinassa

Liite 2.3 Lähtömateriaalin vakiosisältö

Kysymys	Vastaus
Keitä ovat nykyiset toimittajanne (toimittajan nimi ja toimitettava tuote)?	
Ollaanko toimittajiin tyytyväisiä? Mihin on oltu tyytymättömiä?	
Minkälaisia voimassaolevia sopimuksia organisaatiolla on ja mihin saakka?	
Mikä on käytössä olevien laitteiden elinkaari?	
Mitä sovelluksia organisaatiolla on käytössä ja mitä riippuvuuksia näiden välillä on?	
Onko tiedossa suuria laajennustarpeita tai muutoksia, jotka tulisi ottaa huomioon?	
Mitä muita projekteja tällä alueella on meneillään, jotka tulisi huomioida?	
Mikä on nykytilanteen kustannusrakenne?	
Millainen on nykyinen asiakaskunta ja onko suunnitelmissa laajentaa eri toimialojen asiakkuuksiin? Mitä erityisvaateita asiakaskunta asettaa?	

Lisäksi asiakas luovuttaa toimittajalle seuraavat lähtömateriaalit (vakioitu osuus):

Dokumentti	Kommentti
Liiketoimintastrategia	Soveltuvien osin
Yritysarkkitehtuurikuvaukset	Jos saatavilla
Sovelluskartta ja sovellusten väliset riippuvuudet	
Palvelukuvaukset / palvelutasokuvaukset	Soveltuvien osin
Käytettävyyksivaatimukset	Konsultoitavaan osa-alueeseen liittyen
Pullonkaulat	Konsultoitavaan osa-alueeseen liittyen

Liite 2.4 Esimerkki: verkkoympäristön nykytila-analyysi

Jos toteutettava työ liittyy verkkoympäristön nykytilan analysointiin, niin kohtien 2.1 - 2.3 vakiosisällön lisäksi asiakas luovuttaa toimittajalle seuraavat dokumentit/tietosisällöt:

Dokumentti/tietosisältö	Kommentti
Tekniset arkkitehtuurikuvaukset	
Tietoverkkokuvaukset (topologia)	
Verkkolaitetoimittajat	

Liite 2.5 Esimerkki: varmistusympäristön nykytila-analyysi

Jos toteutettava työ liittyy varmistusympäristön nykytilan analysointiin, niin kohtien 2.1 - 2.3 vakiosisällön lisäksi asiakas luovuttaa toimittajalle seuraavat dokumentit/tietosisällöt:

Dokumentti/tietosisältö	Kommentti
Tekniset arkkitehtuurikuvaukset	
Nykyisen tiedon pitkäaikaissäilytys/ arkistointitoteutus	
Nykyiset RPO ja RTO (Recovery Point Objective, Recovery Time Objective)	
Varmistettavan tiedon määrä & kasvuvauhti	
Tiedon luokittelut (esim. henkilötieto)	
Varmistettavaan tietoon kohdistuvat lait ja säännökset	
Varmistettavaan tietoon kohdistuvat muut linjaukset/politiikka	

Liite 3. Esitehtävät asiakkaalle (työpaja A.)

Liitteen 2 eri osioissa kuvatun lähtödokumentaation lisäksi konsultaatiotyö käynnistyy asiakkaalle toimitettavista esitehtävistä. Esitehtävien tarkoituksena on saada mahdollisimman kattavasti tietoa asiakkaan toiveista ja tarpeista tietyn osa-alueen konsultointiin liittyen.

Asiakkaan tulee määritellä organisaatiostaan asiantuntijapalvelun tarkastelun kohteena olevan työn ja ensimmäisen työpajan agendan kannalta avainhenkilöt, joiden tulisi osallistua työpajaan. Edustettavia rooleja työpajassa ovat esimerkiksi liiketoiminnan-, tietohallinnon-, myynnin-, palvelutuotannon-, hankintojen/toimittajayhteistyön-, projektijohdon-, tuotekehityksen vastaava, jne. Osallistujien tulee työpajaan osallistumisen lisäksi varata aikaa myös esitehtävien tekemiseen, jotka toimitetaan 2 viikkoa ennen työpajaa. Työpajaa varten tulee varata sopiva työtila ja välineet (projektori, valkotaulu tai vastaava, jne.).

Työpajaan osallistuvien avainhenkilöiden lisäksi keskeistä on määrittää asiakkaan puolelta asiantuntijapalvelun omistaja eli niin sanottu sponsori, joka seuraa työn etenemistä ja hyväksyy lopputulokset. Sponsori vastaa asiakkaan puolelta siitä, että tilattu työ vastaa odotuksia. Hän omistaa syntyvän lopputuotoksen ja konsultaatiotyön edetessä ohjaa työtä kohti toivottua lopputulosta. Toimittaja varmistaa tietyin väliajoin sponsorilta, että suunta on oikea.

Liite 3.1 Esikysymysten vakiosisältö kaikille osallistujille omasta näkökulmastaan

Kysymys	Vastaus
Mitkä ovat tärkeimmät ajurit muutokselle?	
Mitkä ovat keskeisimmät haasteet nykytilanteessa?	
Minkälainen on tavoitetila?	
Mitkä ovat merkittävimmät esteet tavoitetilaan pääsemiseksi?	
Missä osa-alueissa on erityisesti kehittävää ja miksi?	
Kuinka hyvin nykyinen tilanne vastaa liiketoiminnan tarpeeseen?	
Miten liiketoiminnan tarpeisiin voidaan vastata paremmin?	
Riittääkö organisaation oma osaaminen kaikilla alueilla? Millä osa-alueilla kaivattaisiin apua?	

Liite 3.2 Esimerkki esikysymykset tietohallinnon edustajalle

Kysymys	Vastaus
Mitkä ovat tietohallinnon strategian painopistealueet lähivuosina?	
Mitä yksittäisiä tavoitteita tietohallinnon tulisi lähivuosina saavuttaa?	
Kuinka hyvin tietohallinnon strategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa?	
Mitataan IT:n onnistumista liiketoimintalähtöisesti, minkälaisia mittareita tietohallinnolle on asetettu?	
Tietääkö liiketoiminta mitä palveluita IT tarjoaa?	
Onko IT:n ja liiketoiminnan välillä riittävä määrä vuorovaikutusta? Miten vuorovaikutus käytännössä tapahtuu?	
Minkälaiseksi IT:n roolin kehittyminen nähdään tulevien vuosien aikana?	
Mistä koostuvat IT-osaston merkittävimmät kustannukset?	
Kuinka IT-budjetti jakaantuu ympäristön operatiivisen ylläpitämisen ja uuden kehittämisen välillä?	
Seurataan IT-osastolla markkinatrendejä ja uusia kehityssuuntia? Arvioidaanko tämän pohjalta ratkaisumahdollisuuksia liiketoiminnan tarpeisiin ja viestitäänkö ehdotuksia liiketoiminnalle?	

Liite 3.3 Esimerkki esikysymykset liiketoiminnan edustajalle

Kysymys	Vastaus
Mitkä ovat organisaation tärkeimmät liiketoimintatavoitteet tulevina vuosina?	
Miten IT-osaston tulisi tukea näitä tavoitteita?	
Miten IT-ratkaisut tuottaisivat eniten arvoa liiketoiminnalle?	
Minkälaisia konkreettisia ratkaisuja ja palveluita IT:ltä odotetaan liiketoiminnan tueksi?	
Mikä olisi tärkein ratkaisu tai palvelu, mitä IT-osastolta odotetaan liiketoiminnan tavoitteiden tueksi?	
Kuinka hyvin IT-osaston eri ratkaisut ja palvelut ovat tällä hetkellä tiedossa? Mistä kaipaisit lisätietoa?	
Minkälaiseksi IT:n roolin kehittyminen nähdään tulevien vuosien aikana?	

Liite 4. Ensimmäisen työpajan (A.) rakenne ja sisältö

Ensimmäinen työpaja voidaan toteuttaa esimerkiksi alla kuvatun agendan mukaan.

Vaihe	Sisältö	Tarkennukset
1	Osallistujien esittelyt	Työpajaan osallistujien esittely
2	Toiveet ja odotukset työpajalle	Käydään läpi toiveet ja odotukset työpajalle
3	Esitehtävien purku	Käydään läpi esitehtävät
4	Nykytilanteen läpikäynti	Käydään läpi asiakaan nykytila tarkastelun kohteena olevasta alueesta (teknologiat, toimittajat, asiakkaat, haasteet, ...)
5	Liiketoimintastrategian läpikäynti	Liiketoimintastrategian esittely soveltuvin osin
6	Toimitetun lähtökäytännön läpikäynti	Käydään läpi toimitettu lähtökäytännön dokumentaatio.
7	Tavoitteiden ja vision luonti	Luodaan alustava visio (1-3v) tavoitetilasta tarkastelun kohteena olevan alueen osalta, tunnistetaan tärkeimmät ajurit muutokseen (esim. kustannuksissa säästäminen, uudentyypinen liiketoiminta, työn tehostaminen, ...)
8	Alustava gap-analyysi	Tehdään gap-analyysi nykytilanteen ja tavoitetilan välillä, miten saavutetaan tavoitetila, mitkä ovat tärkeimmät esteet ja haasteet tavoitetilaan pääsemisen osalta
9	Muut haastateltavat	Pohditaan, onko tarpeellista haastatella vielä muita henkilöitä työpajojen välillä juuri kyseistä osa-alueita koskien. Kirjataan ylös mahdolliset lisähaastateltavat.
10	Yhteenveto	Vedetään työpajan sisältö yhteen ja sovitaan tehtävistä seuraavaan työpajaan. Keskustellaan siitä, vastasiko työpaja odotuksiin vai oliko jotain puutteita.

Työpajassa on tärkeää seurata ajan kulkua ja huolehtia, että keskustelu pysyy agendan mukaisissa asioissa. Kaikki osallistujat tulee huomioida ja antaa mahdollisuus osallistua sekä kommentoida käsiteltäviä asioita. Pieniä taukoja tulee pitää sopivin väliajoin, esimerkiksi tunnin välein, jotta kiinnostus pysyy yllä.

Lähtöaineistoon ja nykytilanteeseen liittyvät osiot (kohdat 1-6) on ajateltu käytäväksi läpi aamupäivän aikana, jolloin loppuosuus (7-10) rytmittäisi iltapäivän ohjelmaa.

Liite 4.1 Esimerkki gap-analyysistä

Gap-analyysi voi taulukkomuotoisena näyttää seuraavanlaiselta alustavassa muodossaan. Prioriteetit voidaan määrittää vasta lopulliseen versioon.

Osa-alue	Nykytila	Tavoitetila	Puutteet	Kehitysehdotus ja tehtävät	Prioriteetti

Liite 5. Opas sisäiseen työskentelyyn työpajojen A. ja B. välillä

Ensimmäisen ja toisen työpajan väliin varataan 3-4 viikkoa kalenteriaikaa, jotta siihen tarkoitetut ja suunnitellut tehtävät ehditään suorittaa. Tässä vaiheessa perehdytään huolellisesti sekä ensimmäisestä työpajasta kerättyyn materiaaliin että asiakkaan aiemmin toimitamaan lähtöaineistoon ja muuhun lisätietoon. Kun dokumentaatioon on tutustuttu huolella ja ensimmäisen työpajan uusi tieto on omaksuttu, koostetaan lisäksi luettelo asiakkaalle mahdollisesti toimitettavista tarkentavista kysymyksistä. Jatkokysymykset asiakkaalle toimitetaan viikon kuluessa ensimmäisestä työpajasta A. Mahdolliset muiden asiakkaan avainhenkilöiden haastattelut hoidetaan puhelimitse työpajan A. jälkeen.

Ensimmäisessä työpajassa A. käydään läpi nykytilannetta ja hahmotellaan alustavaa visiota, ja näiden perusteella luodaan ensimmäinen vedos gap-analyysistä. Analyysi tarkennetaan B-työpajaa varten. Näin muodostetaan lopullinen kehitysehdotus. Ensimmäisiin vedoksiin tehdään sisäinen laadunvarmistuskierros eli niin sanottu vertaisarviointi ennen sponsorille lähetystä.

Noin kaksi viikkoa ennen sovittua toista työpajaa (purkutyöpaja B., liite 6) toimitetaan asiakkaalle ensimmäinen vedos lopputuotoksesta läpikäytäväksi ja kommentoitavaksi. Materiaali toimitetaan kaksi viikkoa ennen, jotta asiakas ehtii siihen varmasti tutustumaan ja esille nousevat kommentit ehditään huomioimaan lopputuotoksen viimeiseen versioon. Viimeistään viikkoa ennen toista työpajaa varmistetaan, että lopputuotoksen ensimmäinen vedos sisällöllisesti vastaa sovittua ja asiakkaan odotuksia.

Liite 6. Työpajan B. rakenne ja sisältö

Työpaja B. on tehdyn konsultointityön esittelytilaisuus. Toinen työpaja voidaan toteuttaa esimerkiksi alla kuvatun sisällön mukaisena.

Vaihe	Sisältö	Tarkennukset
1	Tavoitteen ja vision läpikäynti	Kerrataan ensimmäisen työpajan aikana määritellyt tavoitteet ja visio
2	Gap-analyysin läpikäynti	Ensimmäisessä työpajassa aloitetun ja toiseen työpajaan tarkennetun gap-analyysin läpikäynti
3	Tärkeimmät havainnot työpajoista	Yleisellä tasolla tärkeimmät havainnot työpajoista
4	Kommentteja tehdystä työstä	Asiakkaan mahdollisuus antaa lyhyesti suullista palautetta toimittajan työskentelystä
5	Etenemisehdotus	Esitetään asiakkaalle näkemys lisätyön mahdollisuuksista (nykyisen osa-alueen ratkaisuehdotusten jatkotyöstö, jonkin toisen osa-alueen yhteistyömahdollisuudet, ...)
6	Seuraava tapaaminen	Pyritään sopimaan seuraava tapaaminen ehdotettuun jatkotyöstöön liittyen

Etenemisehdotus tulee myös prosessoida toimittajaorganisaation myyntiosastolle, koska etenemisehdotuksessa kuvatut asiat ovat myyntimahdollisuuksia jatkokonsultoinnille.

Liite 7. Asiakaspalautteen läpikäyntiohje

Tuotteistetun asiantuntijapalvelun toimituksen jälkeen kerätään palautetta vakioidulla lomakkeella. Palautteen keruuta suositellaan tehtäväksi mahdollisimman automatisoidusti, mieluiten sähköisessä järjestelmässä survey-tyyppisellä työkalulla. Vastaukset säilötään keskitettyyn tietovarantoon, jotta saatu palaute on käytettävissä ja siitä kerätty kokemus-tieto voidaan hyödyntää asiantuntijapalvelun tulevissa kehitysiteratioissa. Palautteen analysointi tapahtuu tuotteistetun asiantuntijapalvelun omistajien, kehittäjien, palvelua toimittavien konsulttien sekä myyjien kesken, jotta siitä saadaan parhaiten hyötyä irti. Kerätty asiakaspalaute on arvokasta ja vakioiduilla lomakkeilla vältetään arvokkaan tiedon jääminen hiljaiseksi hyödyntämättömäksi tiedoksi. Analysoitu palaute välitetään sekä palvelutuotantoon että tuotekehityksen prosesseihin.

On organisaation asia pohtia, mikä tapa palautteen keräämiseksi on heille luontaista tai asiakkaalle mielekästä. Tärkeintä on, että palautetta kerätään ja asiakas pääsee ilmaise-maan tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä palveluun (Parantainen 2007, 205). Lomakkeen etuna on vakiomuotoisuus ja siten vertailukelpoisuus esimerkiksi tietyllä aikajän-teellä, mutta tärkeintä on, että annettu palaute dokumentoidaan ja hyödynnetään palvelun jatkokehityksessä. Jos työpajassa B. pyydettiin suullista palautetta tehdystä työstä, niitä voidaan nostaa esiin sähköistä kyselyä lähetettäessä ja näin osoittaa asiakkaalle, että palaute huomioidaan.

Liite 7.1 Esimerkki vakioidusta asiakaspalautelomakkeesta

Arvioinnin kohde	Arvio (-2 ... + 2)	Lisäkommentit
Lopputuotos vastasi sovittua sisältöä		
Kaikki sopimuksessa sovitut lopputuotokset toimitettiin		
Konsultti toimi tehokkaasti ja odotusten mukaisesti		
Työn etenemisestä kommunikointi riittävästi		
Työn laadun ja sisällön vastaavuus varmistettiin työn edetessä		
Työpajatyöskentely oli tehokasta		
Työpajoihin oli valittu oikeat henkilöt		
Työ eteni sovituksessa aikataulussa		
Työ eteni sovituksessa budjetissa		
Esitetyt kehitysehdotukset olivat selkeitä ja hyödyllisiä		
Lopputuotos tuotti odotettua lisäarvoa		
Konsultin osaaminen ja kompetenssi vastasivat odotuksia		

Arvioinnin asteikko

-2 = Täysin eri mieltä

-1 = Eri mieltä

0 = En osaa sanoa

1 = Samaa mieltä

2 = Täysin samaa mieltä

Liite 8. Haastattelukysymykset

ICT-ASiantuntijapalvelut Johdantokysymykset:

Minkälaisia ja mihin osa-alueisiin liittyviä asiantuntijapalveluita asiakkaat eniten tarvitsevat? (Minkälaisia = esim. nykytila-analyysit, auditointi, kehitysehdotukset, itse kehittämistyö, projektinhallinta ... Osa-alueita = esim. tietoturva, verkot, pilveistys, konesaliympäristöt, arkkitehtuurit, identiteetinhallinta, integraatiot ...)

Miksi asiakas tarvitsee ulkoista konsulttia/asiantuntijapalvelua kyseisiin osa-alueisiin? Minkä asiakkaan ongelman tämä ratkaisee?

Asiantuntijapalvelun tuotteistukseen liittyvät kysymykset:

Minkälaiset asiantuntijapalvelut ovat mielestäsi tuotteistettavissa ja miltä osin?

Mikä tekee asiantuntijapalvelun tuotteistuksesta haastavaa?

Mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa?

Asiantuntijapalvelun myyntiin liittyvät kysymykset:

Mitkä ovat kokemuksesi mukaan keskeisimmät haasteet asiantuntijapalvelun myymiseen liittyen?

Minkälaisilla keinoilla näitä myymiseen liittyviä haasteita voisi ehkäistä?

Kun myyt asiantuntijapalveluita, mihin aikaasi kuluu eniten? (esim. tarjouksen muotoilu, asiakkaan nykytilanteen kartoitus, hinnoittelu, sisäinen dokumentointi, asiakasdokumentointi)

Mihin edellä mainituista tai muista vaiheista olet eniten kaivannut valmiita pohjaa työtä tehdessäsi?

Miten mielestäsi parhaalla tavalla päästään käsitykseen, että asiakkaan odotus ja toimitettavan asiantuntijapalvelun sisältö ja laajuus kohtaavat? Oletko havainnut jonkin tietyn tavan erityisen hyväksi?

Onko asiantuntijapalvelun työmäärien arviointi haastavaa? Jos niin miksi?

ASiantuntijapalvelun toimittamiseen liittyvät kysymykset:

Mitkä ovat kokemuksesi mukaan keskeisimmät haasteet tai ongelmakohdat asiantuntijapalvelun toimittamiseen liittyen?

Minkälaisilla keinoilla näitä toimittamiseen liittyviä ongelmia voisi ehkäistä?

Kuinka valmistautuneena asiakas yleensä tulee työpajoihin? Miten asiakkaan valmistautumista työpajoihin voisi parantaa?

Minkälaisin keinoin koet, että asiantuntijapalvelun toimittamista voisi tehostaa?

**Onko muutosten hallinta haastavaa asiantuntijapalvelun toimittamisessa ja miksi?
Miten muutoksenhallinta on mielestäsi järkevä toteuttaa projektin edetessä?**

Muistele jotakin pieleen mennyttä asiantuntijapalvelun toimitusta. Mikä asia meni pieleen (ja miksi)? Miten tämän olisi voinut estää? (esim. työn työmääräarviot ovat ylittyneet, asiakas on kokenut, että toimitettu sisältö ei vastaa odotuksia, projekti on viivästynyt ...)

Miten pieleen mennyt asiantuntijapalvelu käsiteltiin asiakkaan kanssa ja millä tavalla tilanne korjattiin? Minkälaisilla tavoilla asiakkaiden palautetta ja reklamaatioiden käsittelyä voisi helpottaa?

ASiantuntijapalvelun jatkokehittämiseen liittyvät kysymykset:

Miten asiantuntijapalvelussa saatua kokemustietoa voidaan hyödyntää palvelutuotteen kehittämisessä?

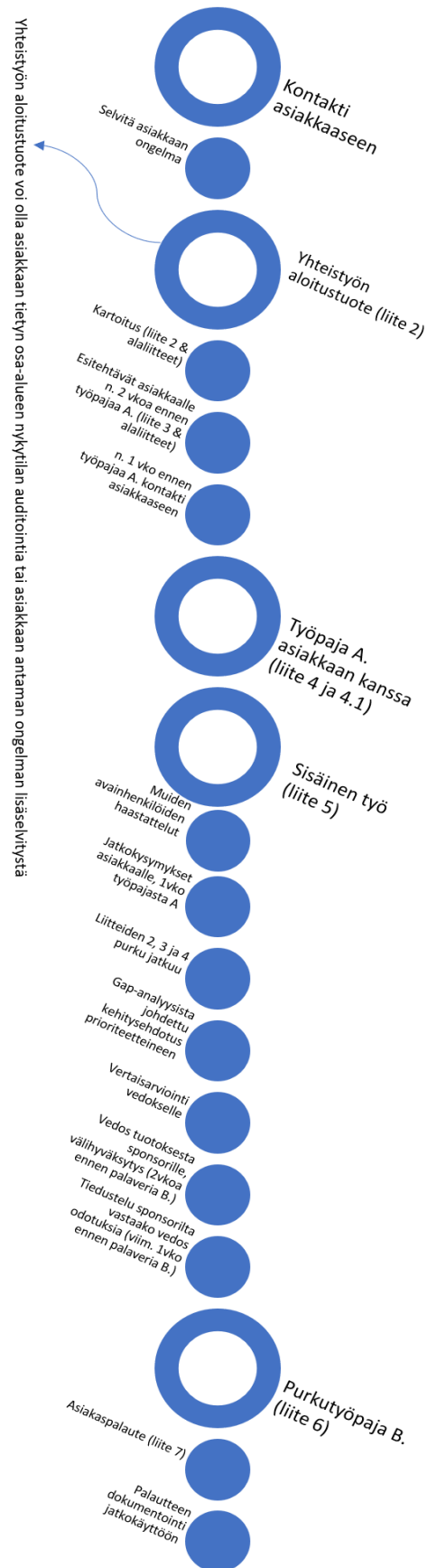
Mitä muuta voisi huomioida asiantuntijapalvelun kehittämisessä kuin yksittäisten asiantuntijapalveluina toimittamisessa kerättyä kokemustietoa?

**Dokumentoidaanko projekteista saatua kokemustietoa ja hyödynnetäänkö sitä?
Voisiko sitä hyödyntää paremmin, miten?**

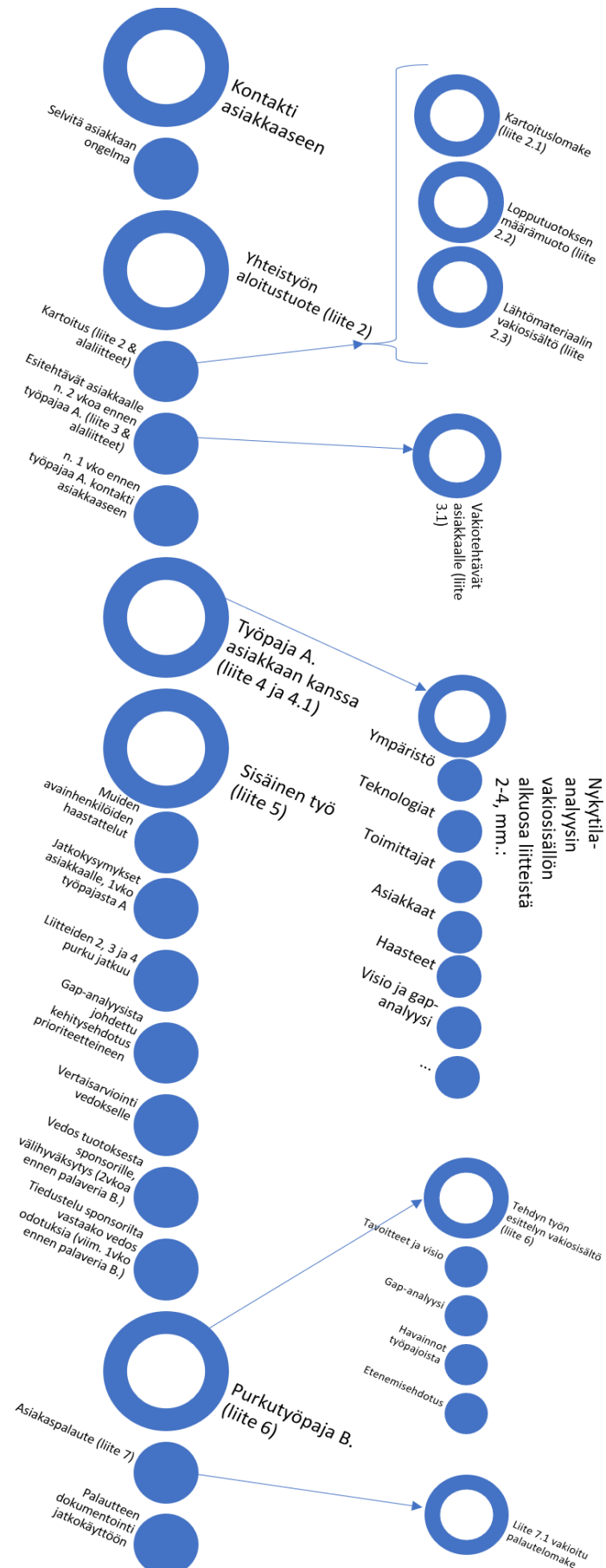
Kerätäänkö asiakaspalautetta? Jos, niin miten sitä hyödynnetään tulevilla projekteilla?

Liite 9. Asiantuntijapalvelun myynti- ja toimitusprosessi

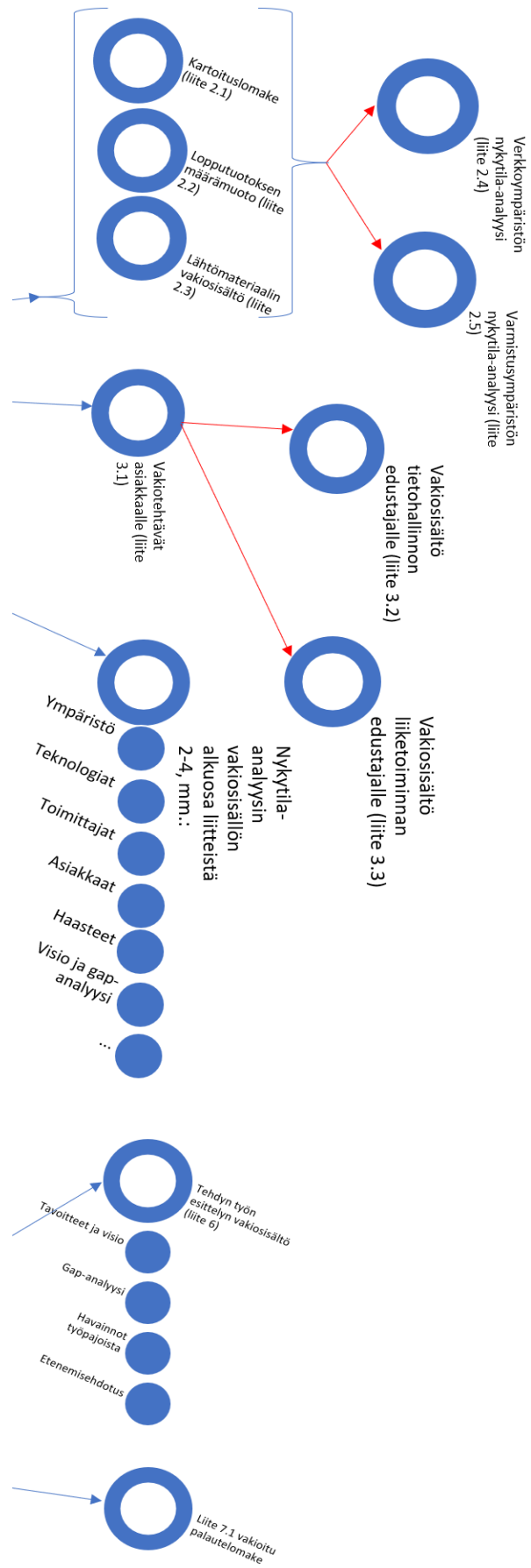
9.1 Prosessin ensimmäinen taso



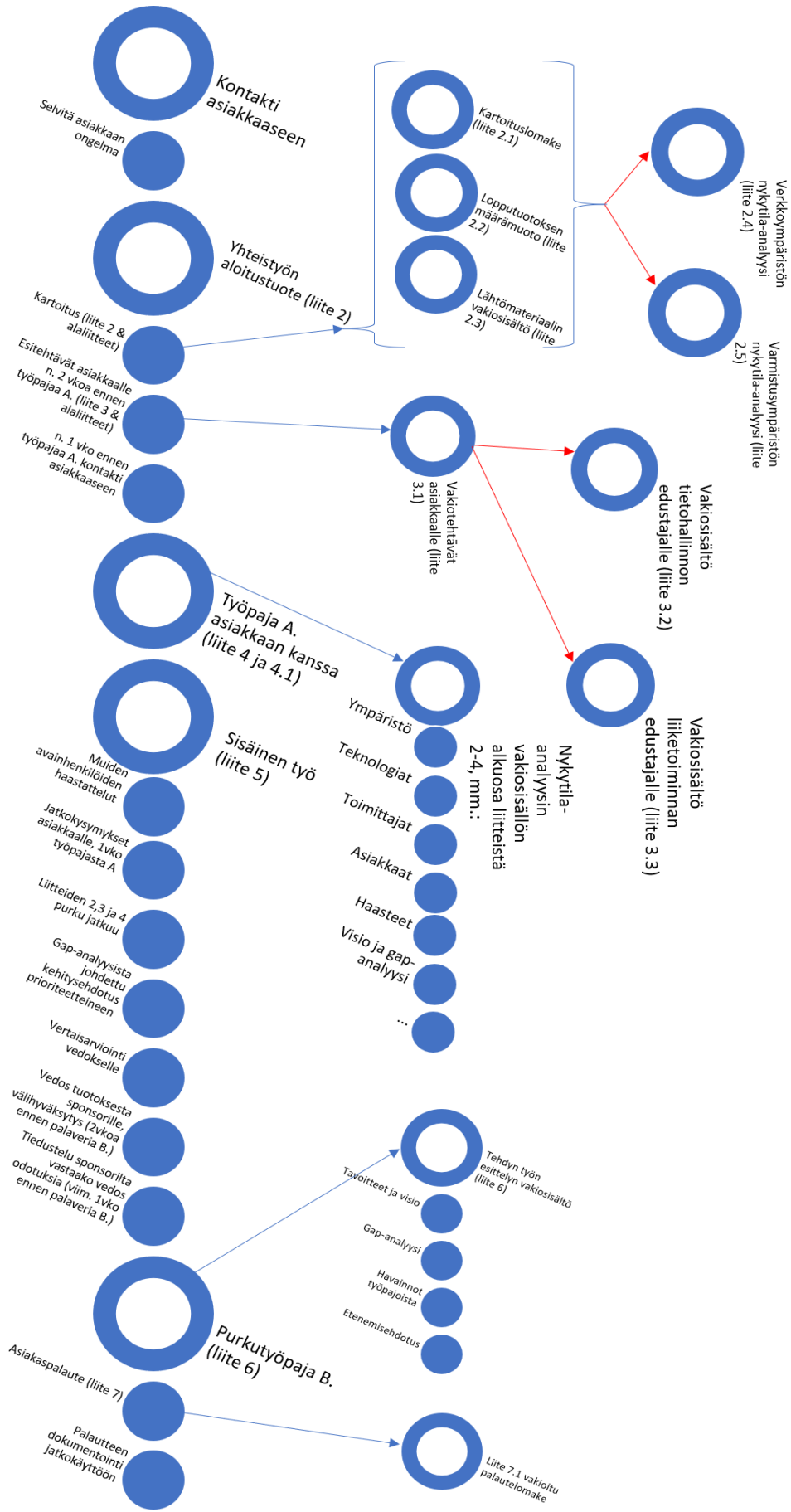
9.2 Prosessin ensimmäinen ja toinen taso



9.3 Prosessin toinen ja kolmas taso



9.4 Prosessin kaikki tasot 1-3



Liite 10. Esimerkki palvelun vaatimusmäärittelystä

Alla olevassa taulukossa kuvataan suppea vaatimusmäärittely esimerkkinä käytetylle asiantuntijapalvelulle.

Vaatimukset, ominaisuudet ja sisältö	Palvelu on tietyn osa-alueen nykytila-analyysi ja kehitysehdotus jatkotoimenpiteille. Palvelu on asiantuntijapalvelua ja valtaosa tuottamiskustannuksista syntyy konsultin henkilöstökuluista. Keskeinen ominaisuus on seniortason asiantuntijuus ja laaja ymmärrys myös monimutkaisista ympäristöistä.
Käyttötarkoitus kertoo <ul style="list-style-type: none"> • mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakas tavoittelee palvelun avulla (Jaakkola 2009, 11). 	Asiakas tavoittelee palvelun avulla ulkopuolista näkemystä nykytilasta ja puutekoh- tien esille nostoa. Lopputuotoksia ovat tilannekuva-analyysi ja parannusehdotukset nykytilanteeseen. Kehitysehdotukset parannettaviin kohteisiin liittyen voivat tuottaa lisämyyntiä. Käyttötarkoitus voi olla esim. tiettyyn vaatimukseen vastaaminen. Palvelun on tarkoitus parantaa asiakastahon osa-aluetta x.
Toteuttamistapa	Asiakas tavoittelee palvelun avulla konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Toteutustapa vastaa tähän tarjoamalla selkeän listan nykytilan puutteista ja kehitysehdotuksista. Jatkokehitykselle annetaan myös selkeä hinnoittelu.
Palvelulupaus sisältää muun muassa <ul style="list-style-type: none"> • räätälöintiasteen, hinnoittelun ja minkälaista arvoa luodaan (Tuominen ym. 2015, 17). • miten luvataan tuottaa ja toimittaa asiakkaalle mainittu hyöty (Jaakkola 2009, 11). 	Palvelun toimitusaika määritellään asiakkaan kanssa yhdessä reunaehtojen puitteissa. Asiakkaalle luodaan arvoa ajantaisella asiantuntijuudella ja huippuosajien ulkopuolisella näkemyksellä organisaation heikoista kohdista. Palvelu toimitetaan kiinteällä hinnoittelulla. Räätälöinti palvelun sisällä perustuu modulaarisuuteen ja vaki-oitujen komponenttien yhdistelyyn ja/tai pois jättämiseen.
Toimitusstrategia	Reunaehdot palvelulle ovat, että palvelun kesto on maksimissaan 10hpt ja toimituksen kesto maksimissaan 2kk.