
Onnistuneen toimeksiannon osto-opas

ELI MITEN OSTAN NEUVONANNON PALVELUITA
ULKOPUOLISELTA NEUVONANTAJALTA

Sisällysluettelo

Johdanto.....	3
Ulkopuolisen neuvonannon käytön viitekehys	4
Päätös ulkopuolisesta avusta	6
Toimeksiannon sopiminen.....	8
Toimitusprosessin briiffi	10
Kontribuutio ja ohjaus toimeksiantoon	12
Toimeksiannon hyväksyntä.....	14
Lopputuloksen sisäinen tarkastelu	16

Johdanto

Tämä opas on kirjoitettu tarkoituksena luoda edellytyksiä onnistuneelle toimeksiannolle yrityksissä, jotka ovat päättäneet käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Konsulttiverkko on vajaan kahden vuoden toimintansa aikana tavannut satoja yritysten päättäjiä ja huomannut, että molemmilla puolilla pöytää on parantamisen varaa palveluiden ostamisessa ja toimittamisessa. Yhteistyöllä ja yhteisellä panostuksella uskomme, että koko asiantuntijapalveluiden toimialojen arvostusta saadaan nostettua ja sitä kautta myös asiakasyrityksille tuotettu arvo nousee.

Haluamme myös rohkaista niitä yrityksiä, jotka käyttävät tällä hetkellä vähän tai ei lainkaan ulkopuolista apua kokeilemaan tämän oppaan avulla ulkopuolisen asiantuntijan käyttämistä. Tämä opas on kirjoitettu ostajan näkökulmasta tuomaan konkreettisesti tietoa miten onnistunut asiantuntijapalvelun ostaminen viedään läpi vaihe vaiheelta. Lähestymistapa on yleispätevä ja sopii minkä tahansa korkean lisäarvon asiantuntijapalvelun ostamiseen esimerkiksi it-ala, juristi tai konsultointi.

Onnistumisen edellytykset lähtevät lyhyesti kahdesta asiasta: i) ulkopuolisen avun sovellusalue on valittu siten, että se on aidosti hyödyllinen, ii) sekä toimeksiantajalla että ostajalla on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja halutusta lopputuloksesta. Muu on tekemistä vaille. Avaamme tässä oppaassa tarkemmin mitä vaiheita ostamiseen ja palvelun toimittamiseen liittyy. Antoisia lukuhetkiä!

Konsulttiverkko

Ulkopuolisen asiantuntijapalvelun ostamisen vaiheet

Ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttämisessä on kaksi vaihetta:

1. Asiantuntijan valinta sen jälkeen, kun päätös ulkopuolisen avun käyttämisestä on tehty
2. Toimeksiannon suorittaminen ulkopuolisen asiantuntijan tuella

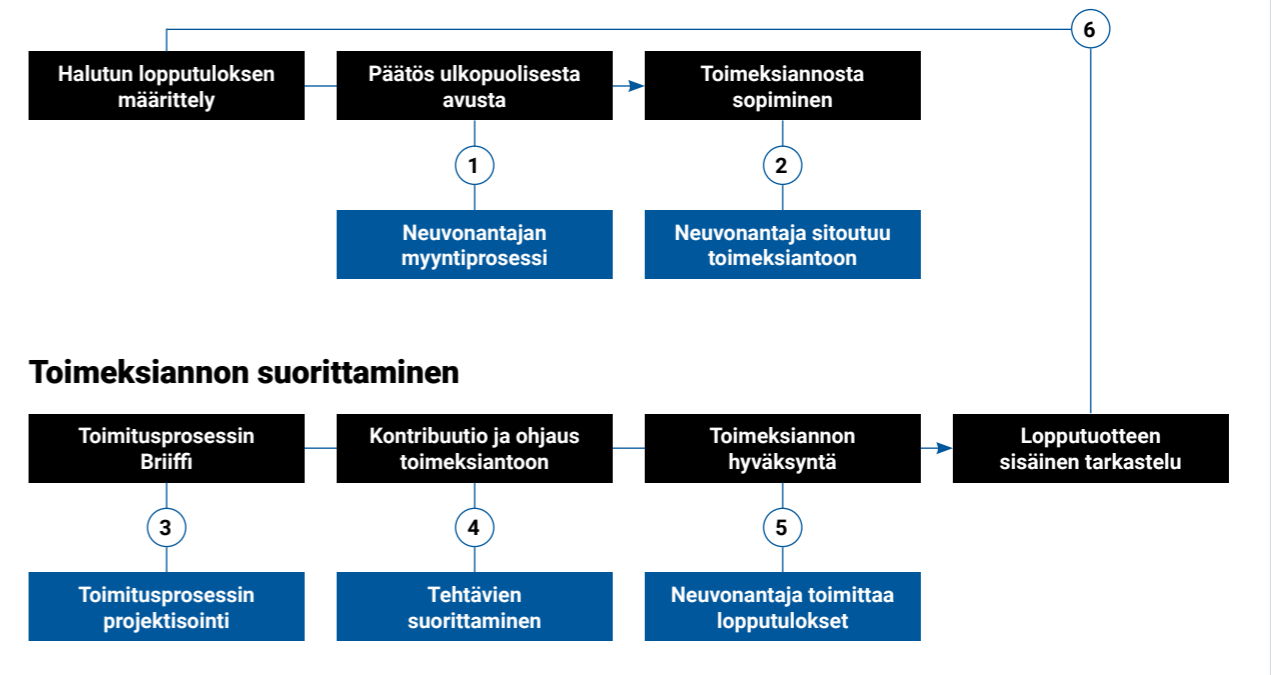
On tärkeää huomata, että palveluiden ostamisessa vain lopputulos ratkaisee. Pelkkä ostopäätös ei vielä takaa toimitus tulisi perille. Siksi vaiheiden tärkeysjärjestys onnistuneen lopputuloksen saamisessa on 50/50.

On olemassa huonosti määriteltyjä toimeksiantoja, joista ei hyväkään asiantuntija saa tulosta aikaiseksi, ja on toisaalta hyvin määriteltyjä toimeksiantoja jotka voi vielä väärin valittu asiantuntija pilata. Eli ostajan näkökulmasta on tärkeää, että kumpikin osa-alue onnistuu täydellisesti ja oikea tekijä valitaan oikeaan tehtävään.

Paljon puhutaan projektinhallinnasta ja projektijohtamisesta. Näillä ei ole pienimuotoisten asiantuntijapalveluiden toimittamisen kannalta suurta merkitystä. Asiantuntijapalveluissa toimeksiannon suorittamiseen harvemmin liittyy sellaisia riskejä, jotka vaatisivat hyvää projektinhallintaa. Korkean lisäarvon palveluissa ei karkeasti ajatellen ole ”toimitusriskiä” – aina saadaan kokeneella tiimillä jotain aikaiseksi.

Toimitusriskin sijaan asiaan liittyy ”substanssiriski”, eli toiko ulkopuolinen asiantuntija riittävästi lisäarvoa palkkionsa vastineeksi?

Neuvonantajan valinta



Asiantuntijapalveluiden ostamisen viitekehys.

Jälkimmäiseen riskiin voidaan vaikuttaa määrittelemällä tarkasti halutut lopputulokset ja valita näitä toteuttamaan oikea tiimi.

Aikataulu ei myöskään ole ongelma. Suositus voidaan antaa vaikka seuraavana päivänä, mutta asiantuntijan kokemus ja osaaminen vaikuttavat merkittävästi tähän laatuun. Eli aikatauluriski kulminoituu takaisin substanssiriskiksi. Mitä haasteellisempi aikataulu sitä tärkeämpää on laadukas tehtävän määrittely ja asiantuntijan valinta. Pitkällä aikataululla ulkopuolisen asiantuntijan merkitys pienenee ja oikein pitkällä tähtäimellä katoaa kokonaan. Tällöin työ kannattaa teettää sisäisesti tai perustaa uusi positio henkilölle joka alkaa asiaan perehtymään. Tyypillisesti onnistunut toimeksianto kestää alle 2 kuukautta ja harvoin yli 6 kuukautta. Pitkälle venyvä toimeksianto lisää substanssiriski merkittävästi. On epätodennäköistä haluttuja tuloksia ja lopputuotteita osattaisiin ”kirkastaa” kuukausien päähän. Pitkälle venynyt työ voi mennä toimintaym-

päristön muuttuessa jopa kokonaan hukkaan. Siksi on parempi jakaa työ osiin ja määrittää lopputuotteet lyhyemmälle aikajaksolle.

Asiat kulminoituvat hyvin määriteltyyn toimeksiantoon ja tätä toteuttamaan valittuun ulkopuoliseen asiantuntijaan. Tässä välissä on kuitenkin monta muutakin asiaa ja näitä varten on luotu ”viitekehys”. Onnistunut toimeksianto on yhteispeliä toimeksiantajan ja toimeksisaajan välillä.

Tulevissa kappaleissa on kuvattu keskeiset tehtävät ja kriteerit toimeksiantajan näkökulmasta, miten toteuttaa onnistuneita toimeksiantoja ulkopuolisella kumppanilla. Onnistunut toimeksianto on oppimisen elämys molemmille, joka luo uutta, tuo uusia kyvykkyyksiä, ja lisäksi vielä haluttuja tuloksia nopeasti. Näiden hyötyjen eteen kannattaa nähdä hieman vaivaa. Nämä ovat myös asioita joita ei voi rahalla korvata – isokaan ”palkkio” ei poista toimeksiantajan vastuuta ohjata toimeksianto hyvään lopputulokseen.

1

Päätös ulkopuolisesta avusta

Tämä on luonnollisesti ulkopuolisen asiantuntijapalvelun käytön tärkein päätös. Kategorisesti yrityksen halutut tehtävät ja lopputulokset voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Tehtävät ja lopputulokset, jotka yrityksen vain täytyy osata tehdä sisäisesti ollakseen kilpailukykyinen ja kustannustehokas
2. Tehtävät ja lopputulokset, joita ulkopuolinen asiantuntija voisi periaatteessa suorittaa mutta yrityksen ei kannata käyttää budjettia tähän.
3. Tehtävät ja lopputulokset, joissa ulkopuolinen asiantuntija toisi merkittävää arvoa kohtuullisella panostuksella.

Jos yritys on budjetoanut ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöön ”x” rahaa, niin on kriittistä tunnistaa yrityksen sisältä ne teh-

tävät ja lopputulokset, joissa tämä raha antaa parhaimman tuoton. Mikäli jo lähtökohtana valitaan ulkopuolinen asiantuntija tekemään aivan väärää asiaa, lopputuloksena on fiasko.

Ohessa esimerkkejä tilanteista, joissa ulkopuolinen asiantuntija voi tuoda lisäarvoa?

Mikäli haluttu tehtävä tai lopputulos voisi oleellisesti tulla nopeammin sekä laadukkaammin ulkopuolisen avun kautta, kannattaa ainakin tässä vaiheessa pyytää tarjouksia toimeksiannosta.

Tarjousten kautta sitten selviää pitääkö hypoteesi paikkansa ulkopuolisen avun tarpeesta.

Esimerkkejä osa-alueista, joissa ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa:

- **Markkinatutkimus:** yrityksellä ei ole tarkkaa kuvaa markkinan koosta ja trendeistä, eikä ole edes vastuut-

Ulkopuolisen neuvonantajan tuoma lisäarvo

Uusia näkemyksiä, faktoja ja suosituksia relevantteja omaan liiketoimintaan

Ulkopuolinen neuvonantajavo nostaa lopputuloksen laatua

Ulkopuolisen neuvonannon todellinen hyöty on täällä

Ei varsinaisesti tuo sellaista mitä emme itseki saisi selville

Tee sittenkin sisäisin voimin

Ulkopuolinen neuvonanto nopeuttaa tuloksien tai päätösten saamista

Etukäteen annettu riittävä aikataulu

”Niin nopeasti kuin mahdollista”

Halutun tehtävän tai lopputuloksen aikataulupaine

Miten ulkopuolinen neuvonantaja tuo lisäarvoa?

taa sisäistä tekijää asiaa selvittävään tehtävään. Tämä on pomminvarma ”konsulttikeikka”. Nyt on vain tehtävä liiketoimintavetoinen priorisointi, onko ”markkinatutkimus” sellainen lopputulos joka halutaan toteuttaa käytettävissä olevalla budjetilla vai onko vieläkin tärkeämpiä tehtäviä joissa ulkopuolinen asiantuntija voi tuoda lisäarvoa?

- **Ulkopuolinen näkemys:** yritys kykenee periaatteessa suorittamaan tehtävän itsenäisesti ja annetussa aikataulussa. Usein ulkopuolinen näkemys voi nostaa halutun lopputuloksen laatua, ja tuoda uutta ajattelua mukaan. Oikein kohdenettuna ulkopuolinen asiantuntija mukana ”tiimissä” voi sopivasti rikastaa lopputulosta. Ainakin kunnianhimoisella ulkopuolisella asiantuntijalla on halu jättää puumerkinsä lopputulokseen. Joten se on varmaa, että esitys/raportti/päätös ei ole samoilla kalvopohjilla tehty kuin viime kerralla. Ulkopuolinen

asiantuntija haluaa aina tuoda jotain uutta palkkionsa vastineeksi.

Yhteenveto päätös ulkopuolisesta avusta – 3 pointtia:

1. Jos saisit käyttää ulkopuolista asiantuntijaa vain kerran tämän vuoden aikana, onko valittu tehtävä tai lopputulos sellainen, johon haluaisit käyttää sitä? Onko yrityksessä jossain vielä tärkeämpiä tehtäviä?
2. Voiko ulkopuolinen asiantuntija tuoda uutta ajattelua, faktaa ja näkemystä mitä ette omin voimin saisi kohtuullisessa ajassa selville?
3. Nopeuttaako ulkopuolisen asiantuntijan käyttö tulosten saamista käyttöön?

Jos vastasit 3 x Kyllä, niin ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen on suositeltavaa ja onnistumisen edellytykset toimeksiannolle ovat hyvät.

2

Toimeksiannon sopiminen

Toimeksiannon sopiminen on suoraviivainen prosessi kun on tehty päätös ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä. Onnistumisen kriteeri on löytää malli, jossa haluttu lopputuote määritellään ja kommunikoidaan potentiaalisille kumppaneille selkeästi.

Lopputuloksen osalta kannattaa pyrkiä kuvaamaan haluttu lopputulos jollain yleisesti tunnetulla termillä, jonka kokenut asiantuntija osaa tunnistaa kokemuksensa perusteella ikäänkuin suoraan halutuksia "lopputuotteeksi".

Hyviä termejä ovat esimerkiksi:

- Markkinatutkimus
- Strategiapäivitys vuodelle 20xx
- Hallitusmateriaali koskien päätöstä x

- Johdon esitysmateriaali
- Investointilaskelma
- Yrityskaupan kohteena olevan yrityksen arviointi

Termin lisäksi on tärkeää sopia laajuudesta "scope", eli mitä haluttu lopputulos pitää sisällään. Tähän usein riittää yksi lause joka kiteyttää sen mitä yritys haluaa saada aikaan. Tämän lisäksi tarvitaan aikataulu.

Vinkki: hyvät asiantuntijat ovat kiireisiä, ja siksi kannattaa indikoida suoraan "tulemme käyttämään tähän ulkopuolista apua", joka nostaa kiinnostuksen astetta tarjoajan puolella merkittävästi verrattuna yleiseen kahviteluun ja ehdotusten kuunteluun. Näin saatte parempia tarjouksia.

Esimerkki kiteyttävästä lauseesta:

"Haluamme tietää onko yrityksellämme mahdollisuuksia laajentua Ruotsiin, ja mikä olisi vastaavan markkinan koko siinä asiakassegmentissä, jossa toimimme"

Tärkeä asia: kokenut asiantuntija antaa aina näkemyksen tai suosituksen asiakasyritykselle, vaikka sitä ei lähtökohtaisesti edes kysyttäisi. Tämä kuuluu alan luonteeseen. Eli yllä oleva tavoite pitää tarkemmin auki purettuna sisällään kolme alakohtaa:

- i) markkinan koon selvittäminen
- ii) asiakasyrityksen potentiaalinen arviointi tässä markkinassa
- iii) asiantuntijan näkemys asiakasyrityksen tilanteesta

Jotta ulkopuolisesta asiantuntijasta on oikeasti hyötyä, toimeksiannon tulee sisältää nämä kaikki kohdat i-iii. Mikäli laajuutta rajataan, tulemme tilanteeseen, jossa lisäarvo jää puutteelliseksi. Esimerkiksi jos halutaan tietää vain markkinan koko, kannattaa ostaa jostain tietopalvelusta raportti, ja käyttää tätä lähteenä, eikä ostaa ulkopuolista asiantuntijaa lainkaan. Tai tietenkin voi pyytää ulkopuolisen neuvonantajan etsimään tämän raportin, mutta tämä olisi vastaavasti työtä jossa ulkopuolinen tuo vähän lisäarvoa – tehtävän voisi hyvin antaa jollekin sisäiselle henkilölle

hoidettavaksi.

Eli ambitio tulee olla tilanne, jossa halutaan oikeasti lisäarvoa rutiininomaisten tehtävien päälle. Mitä korkeammalla ambitio on, sitä parempia tarjouksia saadaan. Hyvällä asiantuntijalla on sisäsyntyinen palo tehdä työtä, joka tuottaa arvoa asiakkaalle.

Yhteenveto hyvän toimeksiannon sopimisen edellytyksistä – 5 pointtia:

1. Toimeksisaajien kandidaateille on indikoitu halusta käyttää ulkopuolista apua
2. Ylätason kategorinen nimike on selvillä mitä halutaan lopputuloksena, ja tämä on yhteisesti ymmärretty samalla tavalla
3. Lopputulos voidaan kuvata kiteyttävällä lauseella joka kuvaa halutun työn laajuuden ja lopputuloksen sisällön
4. Ulkopuolisella asiantuntijalla on mahdollisuus antaa asiakasyrityskohtainen suositus ja näkemyksensä mitä lopputulos tarkoittaa ostajan liiketoiminnalle
5. Toimeksiannon toimittamisen takaraja on määritetty

Jos vastasit 5 x Kyllä, niin edellytykset tehdä hyvä toimeksiantosopimus valitun toimeksisaajan kanssa on korkea.

3

Toimitusprosessin briiffi

Nyt olemme tilanteessa, jossa on tehty seuraavat asiat:

- Päätös ulkopuolisesta avusta on tehty
- Ulkopuolisen avun scope ja haluttu lopputulos on selkeästi määritetty
- Toimeksisaaja on mahdollisesti tarjousten perusteella valittu suorittamaan tehtävä
- Toimeksisaaja on sopimuksellisesti sitoutunut ja valmis aloittamaan sovittuna päivänä

Hyvin valmisteltu on puoliksi tehty mutta tekemättä jäänyt puolikas voi vielä pilata kaiken. Siksi tarvitaan toimitusprosessin kannalta tärkeä vaihe, eli ”briiffi”. Yleensä vielä neuvotteluvaiheessa yritys ei voi luovuttaa kaikkea tietoa asiantuntijan käyttöön, ja ”kirjat avataan” vasta, kun sopimuksessa on nimet alla ja NDA tehty.

Briiffi tai ”kick off” käydään läpi toimeksiannon sisältö tarkemmalla tasolla ja sovi-

taan ”mitä käytännössä tehdään”. On erittäin tärkeää, että toimeksiantaja on sitoutunut laadukkaaseen briiffiin ja antaa asiantuntijalle käyttöön toimeksiannossa tarvittavat tiedot. Siksi on hyvä tehdä tarvittaessa pitävä NDA.

Tärkeä asia: vaikka ulkopuolinen asiantuntija on käytössä, ja tekee paljon työtä lopputuloksen eteen, toimeksiantaja loppukädessä ”omistaa” toimitusprosessin. Lopputuotteen laatu on suoraan verrannollinen toimeksiantajan sitoutumiseen ja tukeen koko toimitusprosessin aikana. Siksi on tärkeää jo briiffissä ohjata tekeminen heti alussa ns. ”oikeaan kulmaan”.

Asioita joita tulisi läpikäydä briiffissä:

- **Kaikki edelliset selvitykset ja taustamateriaalit:** tätä tietoa ei kannata pantata, vaan antaa suosiolla neuvonantajan käyttöön. Tämä myös ”nostaa rimaa” neuvonantajan puolella koska hän tietää, että tulee toimittaa jotain

enemmän mitä aikaisemmin on tehty. Ellei tietoa jaeta, on iso riski saada samanlainen raportti, kun viimeksi ostettiin ja hyöty jää pieneksi. Tämä taas ei ole neuvonantajan syytä koska hän ei voinut tietää mitä tietoa toimeksiantajalla oli jo käytössään.

- **Toimeksiannon tavoitteen ja laajuuden kertaaminen:** usein yhteistyön alkaessa sekä toimeksiantaja että toimeksisaaja oppivat toisiltaan koko ajan joka tapaamisen yhteydessä. Näin saadaan parempi käsitys sekä halutusta lopputuloksesta että ulkopuolisen neuvonantajan vahvuuksista. Vaikka sopimus on jo tehty, ei ole väärin hienosäätää eri asioiden painopisteitä ja tarkentaa haluttuja lopputuloksia. Myös tämän takia toimeksiantosopimusta ei kannata kirjoittaa liian tarkalla tasolla.
- **Toimeksiantajan yrityksen tilanne:** ulkopuolisen neuvonantajan on hyvä tietää toimeksiantajan yrityksestä ne ei-julkiset tiedot, jotka oleellisesti vaikuttavat halutun lopputuloksen laatuun ja mahdollisesti annettavaan suositukseen. Kaikki oleellinen tieto kannattaa kertoa briiffissä – panttaaminen myöhemmäksi teettää tuplatyötä toimeksisaajan puolella. Mitä aikaisemmin oleellinen tieto on käytössä, sen tehokkaammin toimeksisaaja työskentelee.
- **Ulkopuolisen asiantuntijan palkkion maksajan odotukset:** konkreettisesti, tämän henkilön (tai johtoryhmän/hallituksen edustajan) odotukset joka maksaa ulkopuolisen neuvonantajan palkkion. Hänen olisi hyvä olla paikalla briiffissä, ja antaa oma n. 5-10 minuutin selostuksena mitä odottaa toimeksiannon lopputuotteen perusteella saata-

vista tuloksista. Odotukset voi kirkastaa hyvinkin käytännön tasolle esimerkiksi:

”Haluumme, että tämän toimeksiannon perusteella olemme valmiimpia tekemään päätöksen Ruotsin markkinaaan laajentumisesta”

”Meillä on xx.xx. päivään mennessä esittää hallitukselle selkeästi 3 vaihtoehtoa, jonka pohjalta tehdä päätös”

Yleisenä sääntönä voi sanoa, että ulkopuoliselle asiantuntijalle ei voi antaa liikaa lähtötietoa toimeksiannon suorittamiselle. Kokenut asiantuntija osaa kyllä poimia oleellisen tiedon kymmenien PDF-tiedostojen sisältä – tämä on juuri asiantuntijan työtä.

Yhteenveto hyvästä toimitusprosessin briiffistä – 5 pointtia:

1. **Briiffi on ylipäätään järjestetty niin nopeasti kuin mahdollista toimeksiannon aloittamisesta**
2. **Toimeksisaajalle on annettu käyttöönsä edelliset vastaavat selvitykset ja muut tarvittavat tiedot toimeksiantajan yrityksen tilanteesta**
3. **Toimeksisaajan palkkion maksaja osallistuu briiffiin ja kertoo odotuksensa toimeksiannosta**
4. **Joko edellisen perusteella, tai laajemmassa keskustelussa on määritelty kriteerit, joilla toimeksianto tiedetään onnistuneen.**
5. **Tarvittavat kokoukset on laitettu kalenteriin (usein toimeksisaaja ehdottaa – ks seuraava kohta)**

Jos vastasit 5 x Kyllä, niin on hyvä edellytys toimeksisaaja käärii hihat ja tarttuu innokkaasti tekemään juuri oikeita asioita.

4

Kontribuutio ja ohjaus toimeksiantoon

Noin kuukauden mittaisessa tai lyhyemmällä toimeksiannossa hyvä briiffi voi riittää toimeksiannon suorittamiseksi loppuun asti ilman erillistä ohjausta. Yli kuukautta pidemmissä toimeksiannoissa usein toimeksiantajan kontribuutiota ja ohjausta tarvitaan, jotta haluttu lopputulos syntyy annetussa ajassa ja laatu pysyy yllä. On myös tärkeää pitää "aikapaine" yllä joka ohjaa parempiin suorituksiin. Kuten todettua asiantuntijapalveluissa aikataulun venyttäminen harvoin johtaa parempaan lopputulokseen suhteessa panoksiin.

Toimeksiannon aikana tarvitaan vähintään seuraavia tehtäviä toimeksiantajan puolelta jatkuvana prosessina suoritettavaksi:

- **Lisätietojen toimittaminen asiantuntijalle** – tämä voi olla dokumentteja, haastattelu, ryhmätyö, työpaja, tai mikä tahansa kokoontuminen, jossa toi-

meksisaja saa käyttöönsä uutta tietoa. Luonnollisesti näille on varattava riittävästi aikaa. Kokenut asiantuntija osaa jo neuvotteluvaiheessa ehdottaa esimerkiksi tarvittavia kokouksia, jotta saa toimitettua projektin maaliin.

- **Välitulosten arviointi** – hyvä lopputulos syntyy iteroiden ja siksi on tärkeää käydä säännöllisesti läpi toimeksiannon aikana syntyneitä välituloksia ja havaintoja. Asiantuntijan oppimiskäyrä lähtee jyrkään nousuun toimeksiannon ensimmäisen viikon aikana, ja siksi on tärkeää, että toimeksiantaja "validoi" aktiivisesti näitä ensi käden havaintoja. Näin saadaan myös mahdollinen väärinymmärrys kumottua heti alkuunsa.
- **Ulkopuolisen asiantuntijan fokuksen ohjaaminen ja odotusten päivittäminen** – vaikka toimeksianto olisi kuinka

hyvin rajattu, selvitetäviä asioita on aina enemmän mitä ehditään sovitusajassa tehdä. Siksi on toimeksiantajan puolelta tärkeää jatkuvasti "kirkastaa" asioita sovittuun laajuuden sisältä, mitkä ovat ehdottoman oleellisia toimeksiannon menestyksessä suorittamisessa. Lisäksi usein toimeksiantajan yrityksessä tilanteet muuttuvat ja kaikki uusi tieto, henkilövalinnat, tai liiketoimintapäätökset, jotka voisi vaikuttaa toimeksisaajan työhön tulee tuoda ohjauksen kautta projektiin. Lisäksi on sovittava menetelmä, miten nämä tiedot tuodaan toimeksisaajan käyttöön.

- **Ohjausryhmäkäytäntö** – toimeksiannossa on hyvä olla vähintään 3 ohjausryhmää i) alussa, briiffin yhteydessä vahvistetaan työn laajuus ja odotukset, ii) puolivälissä, arvioidaan etenemistä ja välituloksia, iii) työn päättäminen ja lopputulosten hyväksyntä. Ohjausryhmä on yhteinen elin toimeksiantajan ja toimeksisaajan välillä. Pienessä toimeksiannossa riittää, että ohjausryhmän muodostavat toimeksiantajan sponsori ja toimeksisaajan projektista vastaava konsultti. Ohjausryhmä voidaan pitää etäpalaverina tai sähköpostimuistiona. Tärkeää vain, että asiat ja päätökset tulevat kirjattua ylös ja nämä kommunikoidaan jokaiselle projektiin osallistujalle.

Sama tilanne kuin briiffin yhteydessä, hyvin harvassa toimeksiannossa toimeksiantaja

osallistuu liian aktiivisesti tekemiseen häiriten projektin etenemistä. Usein on päinvastoin. Hyvällä ja aktiivisella toimeksiannon ohjaamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa lopputuloksen onnistumiseen ja laatuun. Ulkopuolinen asiantuntija on kuitenkin usein riippuvainen siitä tiedosta mitä toimeksiantaja hänelle antaa. riippuvainen siitä tiedosta mitä toimeksiantaja hänelle antaa.

Yhteenveto hyvästä kontribuutiosta ja toimeksiannon ohjauksesta – 4 pointtia:

1. **Ohjausryhmä on perustettu ja se kokoontuu 3 kertaa toimeksiannon aikana**
2. **On sovittu menetelmä, miten tarvittava lisätieto toimitetaan toimeksisaajalle**
3. **Prosessi välitulosten ja havaintojen arviointiin on olemassa, tai tarvittavat kokoukset on heti alkuun laitettu kalenteriin, jossa välituloksia käydään läpi**
4. **Mikäli odotukset tai painotukset muuttuvat toimeksiannon aikana toimeksisaajasta riippumattomista syistä, nämä tiedotetaan viipymättä toimeksisaajalle**

Jos vastasit 4 x Kyllä, niin on hyvä edellytys toimeksisaaja pääsee työssään onnistuneeseen lopputulokseen sovitusajassa.

5

Toimeksiannon hyväksyntä

Toimeksianto on edennyt aikataulussa ja on lopputulosten arvioinnin aika. Mikäli briiffi tehtiin laadukkaasti ja dokumentoitiin ensimmäisessä ohjausryhmässä tämä vaihe pitäisi olla suoraviivainen prosessi. Myös toimeksisaajan näkökulmasta, selkeät hyväksymisen kriteerit auttavat fokusoimaan työssä oikeisiin asioihin ja ”kohti maalia”.

Toimeksiannon hyväksyntä – 3 pinttia:

1. **Luovuttiko toimeksisaaja lopputulokset määräaikaan mennessä? - usein, mikäli lopputuloksia käsitellään esimerkiksi hallituksen kokouksessa, tämä on ”must have” vaatimus, ja myös toimeksisaaja tietää tämän.**
2. **Oliko lopputulokset sisällöllisesti vastaavat sen kanssa mitä toimeksiannon neuvotteluissa ja briiffissä on sovittu? Jäikö merkittäviä puutteita?**
3. **Vastasiko toimeksiannon lopputulokset palkkion maksajan odotuksiin?**

Tärkeä huomio: 100% toimitukseen harvoin päästään koska kuten todettu, selvitettäviä asioita on aina enemmän mitä kukaan ehtisi tehdä. Tärkeää on ns. ”oikean abstraktiotason saavuttaminen”, eli toimeksisaaja on *riittävällä tarkkuudella* tuonut esiin asiakasyrityksen kannalta oleellista uutta tietoa, jolla on arvoa. Tämän takia on myös tärkeää rajata toimeksianto tarkasti annettuun aikatauluun, joka pakottaa priorisoimaan ja keskittymään oleelliseen.

Kokenut asiantuntija osaa myös pysäyttää lopputulosten iteraatiot siinä kohtaa, kun arvo ei enää kasva työmäärän suhteessa. Myös tämän takia on tärkeää pitää säännöllisiä välitulosten tarkasteluja, joissa haetaan tätä haluttua lopputulosten syvyyttä ja tarkkuustasoa. Näin toimeksianto saadaan vietyä kohti hyväksyntää molempia osapuolia tyydyttävällä vaatimustasolla.

Mikäli lopputuloksiin tulee kommentteja tai korjattavaa, kannattaa sopia viipymättä aikataulu, milloin puutteet korjataan ja missä laajuudessa. Kannattaa myös yksilöidä puutteet, jotta päivitykset kohdistuvat juuri oikeisiin asioihin.

6

Lopputuloksen sisäinen tarkastelu

Ulkopuolinen asiantuntija on nyt toimittanut lopputulokset ja työ on laskutettu. Lopputuloksia on hyödynnetty toimeksiantajan organisaatiossa ja näiden pohjalta on tehty johtopäätöksiä.

On aika arvioida mitä lisäarvoa ulkopuolinen asiantuntija antoi yritykselle ja tehdä tämän pohjalta päätös käytetäänkö samaa asiantuntijaa vielä uudelleen.

Seuraavia näkökulmia on hyvä pohtia sisäisessä tarkastelussa:

- Olisimmeko voineet tuottaa saman lopputuloksen samassa ajassa sisäisillä resursseilla? Mikäli vastaus on kyllä, ulkopuolisen asiantuntijan lisäarvo jäi harmittavan pieneksi.
- Mitä opimme ulkopuoliselta asiantuntijalta? Saimmeko jotain sellaista osaamista organisaatioon mitä meillä ei aikaisemmin ollut?
- Mitä uutta tietoa, näkökulmaa tai suuntaa ulkopuolinen asiantuntija toi meille mitä emme olleet aiemmin ajatelleet?
- Onko yrityksemme ylin johto tyytyväinen lopputuloksiin (esimerkiksi hallituksen esitys)
- Missä asioissa ulkopuolinen asian-

tuntija toi erityisesti arvoa? Missä ei tuonut?

- Oliko ulkopuolinen asiantuntija palkkionsa arvoinen? Mikäli ei ollut, olisiko joku toinen kumppani voinut onnistua tässä toimeksiannossa paremmin?

Monissa yrityksissä on ”stigma” ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä esimerkiksi strategia-prosessin tukena. Tämä juontaa usein kokemuksiin vuosien takaa, kun joku toimeksisaaja ei onnistunut tehtävässään. Tämä on hyvin mahdollista. On kuitenkin syytä pohtia kriittisesti seuraavia kysymyksiä:

- Onko yrityksemme strategiaproessi sellainen tehtävä, johon ei voi käyttää ulkopuolista neuvonantoa? Jos näin on – onko tämä hyvä asia yritykselle pitkällä tähtäimellä ettei kukaan ulkopuolinen voi heitä auttaa?
- Kävikö meillä sittenkin vain huono tuuri annetun tehtävän määrittelyssä ja toimeksisaajan valinnassa?

Ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa monessa asiassa, kun toimeksianto on hyvin määritelty ja tehtävään on valittu oikea kumppani.

Yhteystiedot

Tämän asiantuntijapalveluiden
ostamisen oppaan on teille laatinut:

JJS Konsulttiverkko Oy

Y-tunnus: 2869647-6

Osoite:

Pohjoisesplanadi 39, 00100 Helsinki

Yhteydenotot:

jussi@konsulttiverkko.fi / 040-7725 840