

Opinnäytetyö (YAMK)

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtaminen

2015

Tero Nylund

# ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN TURUN KAUPUNGIN IT-PALVELUT - PALVELUKESKUKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

30.11.2015 | 88 sivua

Ohjaajat: Päivi Nygren, Osmo Eerola, Hanna Ilanti

Tero Nylund

# ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMINEN TURUN KAUPUNGIN IT- PALVELUT PALVELUKESKUKSESSA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa oli Turun kaupungin IT-palveluita tarjoava palvelukeskus. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation asiakkuuksienhallinnan nykytila ja sen pohjalta edelleen asiakkuuksienhallinnan kehittämiskohteet. Kehittämistyön tarkoituksena oli saada konkreettisia ratkaisuja asiakkuuksienhallintaan sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvaan asiakasprojektien ohjausryhmätyöskentelyyn.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimivat asiakaslähtöisyys ja palvelulaadukkuus ja keskeisimmät käsitteet ovat asiakkaat, asiakastieto, asiakasprojektit, asiakasrajapinnat sekä asiakkuuksien segmentointi.

Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia teemahaastatteluja sekä tekijän omaa havainnointia ympäristöstä ja toimintatavoista reflektoituna teoriaan. Kehittämistyö kesti noin vuoden ja sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Työn tuloksena saatiin aikaiseksi asiakkuuksienhallinnan nykytilaraportti, asiakkuuksien hoitosuunnitelmat, projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus sekä arvokasta tietoa mahdollisista tulevista kehittämiskohteista. Asiakkuuksien hoitosuunnitelma otettiin käyttöön IT-palveluissa alustavana versiona, jota tullaan kehittämään jatkossa aktiivisesti.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että asiakkuuksienhallinnan kokonaisuus on haastava. Panostamalla asiakkuuksienhallinnan kehittämiseen on mahdollista saada aikaan laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää toimintaa. Tärkeimmäksi jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukseksi nousi asiakastiedon hallinnan selkeyttäminen ja parempi hyödyntäminen.

ASIASANAT:asiakkuuksienhallinta, asiakkuus, Turun kaupungin IT-palvelut

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Technology Competence Management

30.11.2015 | Total number of pages 88

Instructors: Päivi Nygren, Osmo Eerola, Hanna Ilanti

Tero Nylund

# THE DEVELOPMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN IT-SERVICE CENTER IN CITY OF TURKU

This thesis work has been done for the IT-Service Center of the City of Turku as a development work of customer relationship management (CRM). The goal of the work was to determine first the status of CRM in the IT-Service Center, and then find some practical areas for further development. In the thesis, concrete proposals for improvement are then reported in customer relationship management, in Customer Project Board work practices, and in customer care programs.

The theoretical framework of the thesis is customer orientation and quality of service, covering such topics as customers, customer information, customer projects, customer interfaces and customer segmentation.

The research approach applied in the development work is action research. The information was gathered via interviews and author's own observations of the environment, and reflecting the working processes against theory.

The development work phase was carried out approximately in a year, and it yielded as a result status reports of customer relationship management, drafts of customer care program plans, guidance of project board working practices and valuable knowledge of development targets. The customer care program plans were introduced to production immediately as drafts, which will be developed further in the future.

The results of the development work revealed that the customer relationship management concept is challenging, but better quality and customer satisfaction is achievable thru proper investing in its development. Two important future research and development topics emerged in the study, the implementation of a proper CRM system, and further clarifying the management of customer information.

## KEYWORDS:

Customer Relationship Management, Customer relations, City of Turku IT-Service Center

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Turun kaupungin IT -palvelut palvelukeskus	6
1.2 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset	7
1.3 Kehittämistyön rakenne	8
<b>2 ASIAKKUUDENHALLINTA YLEISESTI</b>	<b>9</b>
2.1 Asiakas ja asiakkuus	9
2.2 Asiakkuuksien hoitamisen näkökulmat	10
2.2.1 Tuotelähtöinen näkökulma	11
2.2.2 Asiakslähtöinen näkökulma	11
2.2.3 Asiakslähtöisyyden haasteet	13
2.3 Asiakkuusstrategia	14
2.4 Asiakastieto	15
2.5 Asiakkuuksien segmentointi	18
2.6 Asiakasrajapinta	19
2.7 Muut asiakkuudenhallinnan osa-alueet	20
2.7.1 Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus	20
2.7.2 Asiakkuudenhallinnan työkalut	21
<b>3 IT-PALVELUT -PALVELUKESKUS</b>	<b>23</b>
3.1 <i>IT-palvelut -palvelukeskuksen</i> organisaation rakenne ja palvelut	23
3.1.1 <i>Asiakkuudet ja projektit</i> -yksikkö	24
3.1.2 Ratkaisupalvelut	26
3.1.3 Palveluhallinta	26
3.2 Kohdeorganisaation asiakkuudet	28
3.3 Kaupunkistrategia ja strategiset ohjelmat	33
<b>4 KEHITYSHANKE KOKONAISUUTENA</b>	<b>35</b>
4.1 Kehittämistyön vaiheet	35
4.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu	36
4.2.1 Haastattelut	36
4.2.2 Havainnointi	37
<b>5 ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYTILASELVITYS</b>	<b>38</b>

5.1 Selvityksen tekeminen	38
5.1.1 Haastattelujen tulokset	39
5.1.2 Omat havainnot	42
5.1.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	44
<b>6 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISTOIMET</b>	<b>47</b>
6.1 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittäminen	47
6.2 Projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus	48
6.2.1 Haastattelujen tulokset	49
6.2.2 Omat havainnot	50
6.2.3 Haastatteluihin perustuvat toimenpiteet	51
6.2.4 Ohjausryhmätyöskentelyn toimintaohjeistus toteutus	51
6.3 <i>Asiakkuudet ja projektit</i> -yksikön kehittämistoimenpiteet	52
6.3.1 Haastatteluissa havaitut <i>Asiakkuudet ja projektit</i> -yksikön kehittämiskohteet	52
6.3.2 Omat havainnot	53
6.3.3 Päätelmät	54
<b>7 YHTEENVETO JA ARVIOINTIA</b>	<b>55</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>58</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehet
- Liite 2. Nykytilaraportti
- Liite 3. Haastattelukysymykset projektipäälliköt
- Liite 4. Asiakkuuksien hoitosuunnitelma malli
- Liite 5. Projektin ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus

## KUVAT

Kuva 1. Tuote- ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja. (Selin 2005, 20)	11
Kuva 2. <i>IT-palvelut</i> -palvelukeskuksen organisaatiokuva. (Turun pualest lehti 5/2013, 4)	24
Kuva 3. <i>IT-palvelut</i> –palvelukeskuksen sidosryhmät.	29
Kuva 4. Turun kaupungin organisaatiokuva (Turun kaupungin tilinpäätös 2013, 4)	30

# 1 JOHDANTO

Asiakaslähtöinen asiakkuuksien hoitaminen julkishallinnon sisäisessä toiminnassa on melko vieras toimintatapa. Turun kaupungin uudessa strategiassa yhtenä strategian arvona on asiakaslähtöisyys ja tämän arvon mukaisen uudelleen toimintatavan sisäistäminen edellyttää huomattavia muutoksia sisäisten yksiköiden toiminta- ja ajattelutapoihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Turun kaupungin IT-palvelut -palvelukeskuksen asiakkuuksienhallintaa ja asiakasrajapintakäytäntöjä asiakaslähtöiseen suuntaan. Opinnäytetyössä paneuduttiin asiakaslähtöisiin toimintatapoihin ja asiakastiedon hallitun kokonaisuuden ymmärtämiseen, joka pitää sisällään asiakastiedon tarpeellisuuden, laadun ja käytettävyyden. Julkishallinnossa toimivalle sisäisesti palveluita tarjoavalle yksikölle tämä on haastavaa, koska toiminta- ja ajattelutavat ovat täysin uusia ja niiden omaksuminen vie aikaa.

## 1.1 Turun kaupungin IT -palvelut palvelukeskus

Tämän kehittämistyön toimeksiantajana toimii Turun kaupungin sisäinen IT-palveluita tuottava palvelukeskus. Palvelukeskus toimii bruttobudjetoituna ja tuottaa IT-palveluita koko kaupunkikonsernille. Palvelukeskuksen toiminta on viimeisen 5 vuoden aikana muuttunut valmiiden palveluiden tuottajasta enemmän asiakkaille lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. Tuotetut palvelut hankitaan pääsääntöisesti ulkoisilta toimittajilta pyrkien tuottamaan palveluihin asiakkaille tärkeää lisäarvoa. Lisäarvon tuottaminen tapahtuu pääosin asiakkaiden toiminnan kehittämisprojektien muodossa, johon palvelukeskus on tuonut omaa erikoisosaamistaan Prince2 -projektimallin mukaisen toiminnan myötä. Palvelukeskuksessa työskentelee 72 henkilöä, joista 35 on suorittanut Prince2 -projektimallin sertifikaatin.

Palvelukeskus jakautuu kolmeen pääyksikköön, jotka ovat: *Palveluhallinta*, *Ratkaisupalvelut* sekä *Asiakkuudet ja projektit*. *Palveluhallinta* -yksikön tehtävänä on

seurata ja kehittää tuotannossa olevia palveluita ja niiden toimivuutta. *Ratkaisu-palvelut* -yksikön tehtävänä on tarjota kehittämis- ja asiantuntija-apua projekteihin ja palvelutuotannon kehittämiseen. *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön tehtävänä on tuottaa lisäarvoa asiakkaiden toiminnan kehittämiskäytäntöihin kehittämishankkeiden avulla.

## 1.2 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa *IT-palvelut* -palvelukeskukselle paremmat valmiudet hoitaa asiakkuuksiaan yhtenäisesti ja tehokkaasti, sekä kasvattaa asiakkuudenhallinnan teorian ymmärtämistä organisaatiossa. Tämän myötä ymmärretään asiakaslähtöisyyden keskeisimmät asiat ja pystytään reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tietoteknisiin tarpeisiin joustavasti ja nopeasti.

Opinnäytetyö pitää sisällään selvityksen *IT-palvelut* -palvelukeskuksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja sen toimivuudesta, sekä asiakasvastuullisten kumppanuspäälliköiden toiminnan käytännöistä.

Tämän lisäksi tutkitaan Prince2 -mallin mukaan toteutettavien asiakasprojektien ohjausryhmätyöskentelyä ja sen käytäntöjä. Ohjausryhmätyöskentely on tärkeä osa *IT-palveluiden* asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa.

Tavoitteena on saada parannus- ja kehittämissuunnitelmia asiakkuuksienhallinnan ja kehittämishankkeiden työskentelyyn, joiden avulla pystyttäisiin parantamaan ja selkeyttämään *IT-palveluiden* nopeampaa reagoitua asiakastarpeisiin ja lisäämään kehittämishankkeiden näkyvyyttä.

Näiden lisäksi tavoitteena on saada seuraavat konkreettiset dokumentit

- Asiakkuusstrategia tai asiakkuuksienhoitosuunnitelma
- *IT-palvelujen* asiakkuudenhallinnan nykytila- ja kehittämissuunnitelma
- *IT-palvelujen* asiakkuuksienhallinnan kehittämissuunnitelma ja ohjeistus.
- Projektien viestinnän ja toiminnan kehittämishankkeiden suunnitelmat
- Ohjausryhmätyöskentelyn toimintaohjeistus

Opinnäytetyökokonaisuuden hallinnassa pitämiseksi kehittämiskohdetta rajattiin strategisesti määritettyihin tärkeimpiin osa-alueisiin, jotka ovat asiakkaan kehittämishankkeiden tukeminen ja asiakkuudenhallinta. Seuraavat osa-alueet päätettiin rajata opinnäytetyön ulkopuolelle: epäsuorat asiakkaat, jatkuvien palveluiden kehittämistarpeet ja asiakkaiden itsensä organisoimat kehittämissuunnitelmat.

### 1.3 Kehittämistyön rakenne

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin toimeksiantajaorganisaation asiakkuuksienhallinnan nykytilaa haastatteleamalla yksiköiden esimiehiä, sekä asiakkuuksien hoidosta vastaavia kumppanuuspäälliköitä. Haastattelukysymykset koostuivat asiakkuudenhallintaan kuuluvien osa-alueiden aiheista, kuten asiakkaat, asiakaslähtöisyys, asiakasprojektit, asiakastieto, asiakasrajapinnat ja segmentointi. Haastattelujen pohjalta tehtiin asiakkuuksienhallinnan nykytilaraportti.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa nykytilaselvityksestä valittiin tärkeimpiä havaittuja kohteita, joita kehittämistyön toisessa vaiheessa kehitettäisiin. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat asiakkuuksien hoitosuunnitelman toteutus, asiakkuuksista vastaavien toimintatapojen yhtenäistäminen ja asiakasprojektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistuksen toteutus.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmalla pyritään yhtenäistämään ja säännönmukaisamaan asiakkuuksien hoitokäytäntöjä eri asiakasvastuullisten toiminnassa. Tämän lisäksi määriteltiin asiakkuuksien hoitosuunnitelmien ylläpito- ja toimintakäytännöt. Asiakkuuksien hoitosuunnitelma tukee asiakkuuksienhallintaa ja auttaa keskittymään oikeisiin asioihin.

Projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistuksen tarpeellisuus nousi esille ensimmäisen vaiheen haastatteluissa ja edellytti lisähaastatteluja projektipäälliköille kehittämistyön toisessa vaiheessa. *IT-palvelut* palvelukeskuksen toteuttamissa projekteissa asiakasrajapintatoiminta kulminoituu pääsääntöisesti ohjausryhmätyöskentelyyn. Asiakasrajapintana ohjausryhmän Prince2 -projektimallin mukaisissa toimintatavoissa ja ohjeistuksessa havaittiin selkeitä kehittämistarpeita.



## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA YLEISESTI

Tämä luku käsittelee asiakkuuksienhallintaa yleisesti, sekä avaa asiakkuuksienhallinnan ominaispiirteitä ja osakokonaisuuksia. Teoriaosuudessa on painotettu toimeksiantaneen organisaation strategian mukaista asiakaslähtöisyyttä.

Asiakkuuksienhallinta tarkoittaa käytännössä asiakkuuksien hoitoa ja kehittämistä asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaisesti. Asiakkuuksienhallintaan kuuluu myös osana tietojärjestelmät, joilla hallintaa toteutetaan. Tietojärjestelmät ovat kuitenkin vain pieni osa koko asiakkuuksienhallintaa. Asiakkuuksienhallintaa tulisi ajatella liiketoiminnan yhtenä tärkeimmistä osa-alueista, johon tulisi panostaa. (Mäntyneva 2001, 11-12)

Asiakkuuksienhallintaan kuuluvat myös kaikki yrityksen prosessit, joissa asiakas on osallisena jollakin tavalla. Näitä prosesseja yrityksissä on useita, etenkin asiakasrajapinnassa. Prosessit tulisi olla kuvattuna, jotta niiden toiminnasta voi kertoa muillekin kuin vain niitä käyttäville tahoille. (Selin & Selin 2005, 96-101)

Asiakkuuksienhallinnan tavoitteena on oppia ennakoimaan ja ymmärtämään asiakasta ja hänen toimintaansa paremmin. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen mahdollistaa asiakkuuden paremman hoitamisen ja korkeamman asiakastyytyväisyyden. (Mäntyneva 2001, 11-12)

Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Näitä seuraavissa alaluvuissa tarkemmin käsiteltäviä osa-alueita ovat: asiakas, asiakaslähtöisyys, asiakkuusstrategia, asiakastieto, segmentointi ja asiakasrajapinta.

### 2.1 Asiakas ja asiakkuus

Asiakas käsitteenä tarkoittaa osapuolta, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä sovitun summan. Asiakkaat tulee aina ajatella yksilöinä, vaikka ne jaettaisiinkin yksityis- ja yritysasiakkaisiin. (Selin & Selin 2005, 15-17)

Suorat asiakkaat ovat yhteydessä suoraan toimittajaan hankkiessaan palvelua tai tuotetta. Epäsuora asiakas voi käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita, vaikka ei ole suorassa yhteydessä yrityksen kanssa. Useimmissa tapauksissa epäsuora asiakas on suoran asiakkaan asiakas tai pitkässä asiakasketjussa toisen epäsuoran asiakkaan asiakas. (Leclin 2002, 89–90)

Asiakkuus vuorostaan tarkoittaa käytännössä lähinnä samaa asiaa, kuin asiakassuhde. Asiakkuus tulee kuitenkin käsittää vuorovaikutteisena suhteenä toimittajan ja tilaajan välillä, jossa kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä yhteistyöstä. Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutteinen prosessi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 12)

Asiakassuhteet tuleekin huomioida yrityksessä yhtenä resurssina, jota ilman sen on mahdoton toimia (Mäntyneva 2001, 7). Toimiva asiakassuhde tarjoaakin tilaajalle taloudellisia ja henkilöiden toteuttamia työresursseja. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita tilaajan ja toimittajan hyvin onnistunut projekti, johon kumpikin sijoittaa resursseja ja oppii sen myötä itsekin.

Asiakkuudenhallintaan kuuluvat seuraavat osa-alueet: asiakkuuksien hoitamisen näkökulma, asiakkuusstrategia, asiakastieto, asiakkuuksien segmentointi, asiakasrajapinta sekä muita asiakkuudenhallintaan liittyviä pienempiä asiakokonaisuuksia.

## 2.2 Asiakkuuksien hoitamisen näkökulmat

Yrityksen toiminta voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan, tuotelähtöiseen tai asiakaslähtöiseen. Tuotelähtöinen näkökulma on ollut vallitseva aiemmin ja nykyään suuntaus on yrityksillä asiakaslähtöiseen toimintaan. Yrityksille on kuitenkin hankalaa monesti siirtyä tuotelähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen toimintaan. Syy toiminnan muutoksen hankaluudessa johtuu siitä, että yritys tuntee palvelunsa ja tuotteensa hyvin, mutta ei niiden asiakkaalle tuomaa lisäarvoa. (Selin & Selin 2005, 19)

Tuote- ja asiakasnäkökulman eron pystyy havaitsemaan selkeästi tutkimalla kuvassa 1 esitettyjä eroja tuote- ja asiakaslähtöisestä ajattelusta. Asiakaskeskeisessä ajattelussa painoarvo on asiakkuudessa, eikä tuotteessa tai palvelussa.

<b>Tuotekeskeinen ajattelu</b>	<b>Asiakaskeskeinen ajattelu</b>
- haetaan tuotteelle asiakkaita	→ - haetaan asiakkaille tuotteita
- tuotteen kannattavuus	→ - asiakkaan kannattavuus
- tuotekehitys	→ - asiakassuhteen kehitys
- tuotteen ominaisuudet	→ - asiakkaan toiminnan ominaisuudet
- tuotteen ikä	→ - asiakassuhteen ikä
- jakelukanavat	→ - asiakkaan asiointikanavat
- markkinaosuus	→ - asiakasosuus
- tuotteen myynti	→ - asiakkaan ostot
- tuotteen myynnin lisääminen	→ - asiakassuhteen syventäminen

Kuva 1. Tuote- ja asiakaskeskeisen ajattelun eroja. (Selin & Selin 2005, 20)

### 2.2.1 Tuotelähtöinen näkökulma

Tuotelähtöisen toimintamallin yrityksissä asiakkaalle markkinoidaan tuotetta tai palvelua, kun se on tehty valmiiksi (Kannisto ym. 2005, 57). Tässä toimintatavassa asiakasta pidetään epäinnovatiivisena ja hänen ei koeta itse pystyvän huomaamaan tarpeitaan (Kannisto ym. 2005, 57). Tuotelähtöisyyden perusajatuksena on etsiä tuotteelle asiakkaita, seurata tuotteen kannattavuutta, kehitetään tuotteen ominaisuuksia ja pyritään lisäämään tuotteen myyntiä. (Selin 2005, s20)

### 2.2.2 Asiakaslähtöinen näkökulma

Asiakaslähtöinen toiminta asiakkaan kanssa tulee rakentaa siten, että yritetään ymmärtää asiat asiakkaan näkökulmasta, miksi asiakas ostaa jotakin palvelua tai tuotetta. Asiakaslähtöisyydessä on tavoitteena pyrkiä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja kantaa vastuuta osoittamalla, että asiakkaan ongelmista huolehditaan. Tärkeintä on, että ei mennä myymään asiakkaalle tuotetta vaan aidosti kuuntelemaan, mitä asiakas ajattelee ja tarvitsee. (Kannisto ym. 2005, 76-77)

Hellmanin ja Värilän (2009, 97-98) mukaan asiakaslähtöisen toiminnan ohjaus edellyttää, että toimintayksiköt ymmärtävät kokonaisuuden ja toisten toimintayksiköiden näkökulmat asiakastietoon ja asiakkaaseen.

Asiakaslähtöisyys edellyttää sisäisten toimintayksiköiden kykenevän siirtymään tutkimaan omaa toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja ymmärtämään mitä tietoa muut palveluita tarjoavan organisaation toimintayksiköt mahdollisesti tarvitsevat.

Asiakaslähtöisyys edellyttää toimivan liiketoimintaympäristön. Yrityksen tulee huomioida:

- johdon viitekehys, jossa määritetään johdon liiketoiminta ja liiketoimintaympäristön näkökulman
- selkeä liiketoiminnan suunnittelu ja ohjaus
- selkeät tavoitteet, suunnitelmat niiden saavuttamiseksi sekä vastuut.

(Hellman & Värilä 2009, 90-92)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa pyritään keskittymään arvotuotantoon. Asiakkaalle pyritään tällöin tuomaan aidosti lisäarvoa tuotettujen palveluiden avulla. Tämän lisäksi asiakaslähtöisyydessä tulee ottaa huomioon itse palvelu prosessina, jolloin pyritään hahmottamaan koko asiakasprosessi, eikä keskitytä pelkästään tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Jatkuva asiakkuuden kehittäminen ja uusien mahdollisuuksien tuottaminen kasvattaa tuotettujen palveluiden ja tuotteiden arvoa asiakkaalle ja niitä tuottavalle yritykselle. (Selin & Selin 2005, 20)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa tulee pyrkiä siirtymään asiakkaan rooliin ja tutkia omaa toimintaa sen kautta. Asiakaslähtöisen ajattelun kautta voi havaita seuraavia kohtia, joita asiakas tuotteelta tai palvelulta hakee saavuttaakseen lisää hyötyä ja arvoa omaan toimintaan:

- Osaava toimittaja, jolla on vankka tuntemus asiakkaasta ja toiminnasta
- Asiakkuuden hoito on kokonaisvaltainen prosessi
- Tulee koostua palvelukokonaisuudesta, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja missä tuotteet ovat vain sen palvelukokonaisuuden osa
- Palvelukokonaisuus koostuu useista vaiheista ja tapaamisista

- Tapaamiset ovat asiakaskohtaisia ja sisältö on toteutettu vain asiakasta varten
- Toimittaja kehittää omia toimintaprosessejaan jatkuvasti soveltumaan paremmin asiakkaan prosesseihin.

(Selin & Selin 2005, 29)

### 2.2.3 Asiakaslähtöisyyden haasteet

Edettäessä kohti laajempaa asiakasnäkökulmaa törmätään yleensä yrityksen seuraaviin toiminnan rakenteisiin:

- Asiakkuusasiat eivät kiinnosta eri toimintayksiköitä
- Mennään toisten toimintayksiköiden vastuualueille
- Asiakastieto ei kohtaa tarvitsijaa
- Toiminnan prosessit katkeavat, eivätkä ne tuota haluttua lopputulosta.

(Hellman & Värilä 2009, 93)

Asiakaslähtöisen toiminnan ohjaus edellyttää, että toimintayksiköt ymmärtävät kokonaisuuden ja toisten toimintayksiköiden näkökulmat asiakastietoon ja asiakkaaseen. Yhteinen ymmärrys edellyttää että, kukin toimintayksikkö tietää ja toimii seuraavien asioiden mukaisesti:

- tunnistaa yrityksen toimintanäkökulman
- ymmärtävät yhteisten tietojen tarpeellisuuden
- ymmärtää yrityksen yhteisen tavoitteen toimenpiteinä toimintayksikkötasolla
- Osaa tulkita saatavilla olevia raportteja oikein
- ylläpitää myönteistä yhteistyöasennetta koko toimintaympäristössä.

(Hellman & Värilä 2009, 97-98)

### 2.3 Asiakkuusstrategia

Strategia on yrityksen suunnitelma saavuttaa sen asettamat tavoitteet (Selin & Selin 2005, 41). Strategian tekemisessä käytetään yleensä perustana historiatietoa ja sen pohjalta tehtyjä malleja, pois sulkien ulkopuolisen toimintaympäristön aiheuttamat mahdolliset epävarmuustekijät. (Kannisto ym. 2005, 61)

Asiakkuusstrategian ja asiakkuuksien hoitomallien luomisen edellytyksenä on asiakkaan ja yrityksen asiakkuutta koskevien näkökulmien integroiminen. (Lehtinen 2004, 123)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakasstrategia on toteutettu asiakaslähtöisesti. Sen sisältö on toteutettu asiakkaalle arvokkaista asioista ja tavoitteista, sekä keinoista niiden saavuttamiseksi. Strategian yhtenä tärkeimpänä osana on tuoda esille, miten yritys pystyy tuomaan asiakkaalle lisäarvoa. Tämä edellyttää mahdollisesti omien prosessien muuttamista. Yrityksen asiakasrajapinta prosessien kehittäminen ja muuttaminen on hyvä tuoda myös esille strategiassa. (Selin & Selin 2005, 122)

Asiakasstrategian määrittely antaa yritykselle yhtenäisen näkemyksen yrityksen tavoitetilasta ja asiakaskunnasta. Strategia kuvaa yrityksen merkityksen asiakkaan arvotuotannossa ja luo mittarit, jolla sitä seurataan. Henkilöstö saa selkeämmän näkemyksen oman roolinsa vaikuttavuudesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Selin & Selin 2005, 132)

Strategian tärkeänä pohjana on yrityksen visio. Vision tulee kuvata sitä näkymää mitä yritys on tulevaisuudessa. Visio ei ole sellainen, että yritys on markkinajohtaja omalla alalla, vaan mitä teemme tuolloin saavuttaaksemme markkinajohtajuuden. Selkeä visio on tunteisiin ja ihmisten arvoihin perustuva tahtotila. Visio tulee olla sellainen, ettei se ole ristiriidassa yksilöiden omien arvojen kanssa. (Selin & Selin 2005, 58-59, 91)

Asiakasvisio kertoo miten yritys haluaa asiakkaidensa kokevan sen ja minkälaisia asiakkaita yrityksellä on. Tämän lisäksi visiosta käy ilmi minkälaista yhteistyötä

se tekee asiakkaidensa kanssa, miten yritys haluaa kehittää asiakaskannattavuutta ja mikä rooli asiakkaalla on. (Selin & Selin 2005, 131)

Vision tulee pitää sisällään seuraavat osa-alueet ja niiden perusteella tehtävään tulevaisuuden tavoitetilaan:

- markkinat ja niiden muutos
- yrityksen toiminta ja sen kehittyminen
- sidosryhmät ja yhteistyökumppanit sekä niiden muutokset
- tuotteet ja palvelut sekä niiden kehittyminen
- henkilöstökehitys
- mielikuva yrityksestä ja sen saavuttamisesta
- kilpailutilanne ja sen muutos
- yrityksen arvot.

(Selin & Selin 2005, 61)

Strategian jalkauttaminen ja henkilöstön sitouttaminen tulee tehdä huolellisesti. Kaikki toimintatapamuutokset tulee avata henkilöstölle selkeästi (Selin & Selin 2005, 89). Asiakastiedon hallinta on muuttunut strategiseksi, kun se aiemmin on nähty vain operatiivisena toimintana. Muita asiakkuusstrategisia asioita ovat asiakas kohtaisten palveluiden ja tuotteiden kehittäminen, kustannustehokkuuden lisääminen ja integroituminen asiakkaan toiminnan prosesseihin. (Hellman & Väriä 2009, 88)

Asiakastavoite kertoo konkreettisemmista vision mukaisista tavoitteista. Tavoite pitää sisällään asiakassuhteen ja asiakaskannan kehittämistä sekä asiakkaiden arvon ja kannattavuuden parantamista. (Selin & Selin 2005, 131)

## 2.4 Asiakastieto

Asiakastieto on yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakkuudenhallinnassa, koska se on perustana kaikelle asiakkuudenhallinnan toiminnalle. Asiakastietoa on kaikki tieto, jota yritykset keräävät asiakkaistaan. Hyvin hallittu ja johdettu asiakastieto mahdollistaa yritykselle paremmat edellytykset menestyä markkinoilla. Yleisesti

ottaen yrityksillä on asiakkaistaan valtavasti tietoa, mutta se on hajallaan yrityksen järjestelmissä tai se ei ole käyttökelpoista sellaisenaan. Asiakastiedon jalostamiseen ja käyttöön tulisi olla kiinnostusta johdon suunnalta, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti. (Lehtinen 2004, 124-125)

Asiakastieto on ollut yrityksissä taka-alalla pitkään, koska yritykset ovat toimineet tuotelähtöisesti eli niissä on vallinnut tuotevaltainen näkökulma. Tämä näkökulma on se, jonka perusteella on tuotettu yrityksen taloustieto. Tuotevaltaisessa toiminnassa asiakas on etäinen ja itsestäänselvyys yrityksen toiminnoille. Asiakaslähtöisen näkökulman yleistyessä ja kyseenalaistaessa tuotelähtöisen toiminnan asiakastieto nousee huomattavasti tärkeämpään rooliin. (Hellman & Värilä 2009, 57)

Kaikilla yrityksen toiminnoilla on suoria asiakaskontakteja, joista syntyy valtavat määrät tärkeää tietoa asiakkaasta. Tämän kaiken tiedon avulla voidaan luoda monipuolinen ja luotettava kuva asiakkaasta ja asiakasyhteistyöstä. Tätä kaikkea tuotettua tietoa tulisi pyrkiä hyödyntämään kokonaisvaltaisesti kaikilla yrityksen toiminnan alueilla. Vain tällä tavalla saadaan asiakkaiden arvostamaa yhdenmukaista toimintaa yrityksen toimintatapoihin. (Hellman & Värilä 2009, 58)

Toimivan asiakkuudenhallinnan toteutuksen malli pitää sisällään seitsemän eri kohtaa, jotka ovat: tietovaraston luominen, tietovaraston tietojen analysointi, asiakaskohdennuksen suunnittelu, asiakaskohdennus ja luokittelu, asiakassuhteiden kehittäminen, tietoturvallisuus ja mittarit. (Winer, 2001, 91-93)

Yrityksen alkaessa keräämään asiakkaastaan tietoa tietovarastoon tulee sen miettiä ensin tarkasti yksikkökohtaiset ja analyysiin tarvittavat tietotarpeet. Tiedon keräämisen alussa pitää selvittää, kuka tarvitsee, mitä tarvitsee, mihin tarkoitukseen. Tietoa ei tule kerätä vain tiedon takia, vaan se tulee olla suunniteltua ja hyödynnettäväksi tarkoitettua. Kerätyn tiedon perusteella voidaan päätellä asiakkaiden käyttämät asiointikanavat, tulevat kehitystarpeet palveluissa ja omissa prosesseissa. (Selin & Selin 2005, 113-116)

Tietovaraston analysoinnissa on tärkeää ymmärtää kunkin asiakkaan osalta ostokäyttäytyminen ja sen mahdolliset muutokset ja tarpeet. Näiden analysointien



perusteella pystytään kohdentamaan markkinoita oikeille ja potentiaalisille asiakkaille. Asiakassuhteiden analysointi tarjoaa pohjan asiakassuhteiden kehittämiseksi. Asiakassuhteiden kehittäminen tarkoittaa käytännössä, pyrkimystä tarjota parempaa asiakastytyvääisyyttä, eli asiakkaiden odotusten vastaavuutta toteutukseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakastytyvääisyys on verrannollinen asiakaskannattavuuteen. Asiakastytyvääisyyttä tuleekin seurata jatkuvasti ja pyrkiä parantamaan toteutuksen vastaavuutta asiakasodotuksiin. (Winer, 2001, 94-98)

Asiakkuuksienhallinta koskee yleensä koko organisaatiota, eikä vain markkinointia. Ohessa on lueteltuna yleisimpiä yrityksen toimintayksiköitä, joilla on suoria asiakaskontakteja: johto, markkinointi, myynti, talous, logistiikka, tuotanto- ja kehitysyksikkö, asiakaspalvelu, ICT ja henkilöstöhallinta. (Hellman & Värilä 2009, 58)

Yrityksen asiakastiedon kyvykkyyttä voi hahmottaa ja tarkastella neliportaisen tason avulla. Sitä vertaamalla oman yrityksen toimintaan pystyy katsomaan millä tasolla oman yrityksen asiakastiedon hallinta on. Alla on tarkempi kuvaus asiakastiedon tasoista ja edellytyksistä.

Taso 1: Jokainen toimintayksikkö käyttää asiakastietoa vain oman tehtävänsä hoitamiseen ja ymmärtää asiakastiedon tärkeyden omien tehtävien hoidon kannalta.

Taso 2: Yrityksellä on yhteinen asiakastietokanta ja yrityksen toimintayksiköillä on mahdollisuus käyttää muidenkin toimintayksiköiden tuottamaa asiakastietoa oman toiminnan kehittämiseen.

Taso 3: Tällä tasolla asiakkaasta tulee koko yrityksen toiminnan kehittämisen lähtökohta ja mittarien perusta. Jokainen toimintayksikkö kehittää toimintaansa yhteisistä uusista lähtökohdista.

Taso 4: Edellisen tason johdosta tällä tasolla korostuu uusien palveluiden ja ansaintalogiikoiden kehittäminen. Tämä edellyttää vahvaa panostusta ja sujuvaa

yhteistyötä kaikilta toimintayksiköiltä. Mitä enemmän uusi toiminta liittyy asiakkaisiin, sitä paremmin toimintayksiköiden tulee pystyä analysoimaan, hyödyntämään ja tuottamaan asiakastietoa. Yrityksen tulee tällä tasolla hallita oma sisäinen ja asiakasrajapinnassa tapahtuva toiminta. (Hellman & Värilä 2009, 60)

## 2.5 Asiakkuuksien segmentointi

Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakastiedon ja asiakkuuksien segmentoinnin ymmärtämistä ja hyödyntämistä asiakkuuksiin suuntautuvan toiminnan kehittämisessä. Segmentoinnin perustarkoituksena on tunnistaa ostokäyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. (Kannisto ym. 2005, 58-59) Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakamista erilaisiin segmentteihin sovitulla kriteerillä. Segmentoinnilla pyritään jakamaan asiakkaat keskenään samankaltaisiin ryhmiin. (Lahtinen & Isoviita 2007, 32.)

Segmentointia lähdetään yleensä tekemään erottaen kuluttaja- ja yritysasiakkaat toisistaan. Niiden erottelu ei välttämättä ole tarpeen, koska yritysasiakkaiden päättäjät toimivat monesti yksilöinä ja samalla tavoin kuin peruskuluttajatkin. (Kannisto ym. 2005, 58) Yritysasiakkaiden segmentointi perustuu yleensä kuitenkin asiakaskohtaisiin myyntivolyymeihin tai muihin taloudellisiin perusteisiin (Helgesen, 2006, 225). Yritysasiakkaiden segmentointia voi vaihtoehtoisesti tehdä myös käyttäen volyymipohjaisensegmentoinnin ja kannattavuusanalyysin yhdistelmää. Tämä kuitenkin edellyttää, että asiakkaista on tehtynä kannattavuusanalyysi. (Helgesen, 2006, 226) Segmentointia tehtäessä tulee ottaa huomioon organisaation ominaisuudet, ostokäyttäytymiskriteerit ja organisaation politiikka (Lahtinen & Isoviita 2007, 33).

## 2.6 Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä sisäiseen tai ulkoiseen asiakkaaseen. Yritykset tekevät yhteistyötä asiakkaiden kanssa useilla eri tasoilla ja kaikki tämä yhteistyö tulisi suunnitella huolella. (Selin & Selin 2005, 15)

Asiakasrajapintoja on lukuisia, joista esimerkkinä seuraavat:

- osto, myynti ja tilausten vastaanotto
- toimitukset, asennus, huolto ja työ asiakkaan luona
- toimitilat ja asiakkaiden vastaanotto
- viestintä, markkinointi ja tarjoustoiminta
- tuotanto ja tuotekehitys
- asiakaslupaukset
- puhelinkontaktit (kontaktointi yleisesti)
- pakkaukset
- asiakaspalvelu, reklamaatiot, lomakkeet ja materiaalit
- asiakaskäynnit.

(Selin & Selin 2005, 100)

Asiakasrajapintatyöskentely on osa yrityksen toimintaa, joka näkyy asiakkaan suuntaan. On erittäin tärkeää, että yrityksen kokonaisuus toimii prosessitasolla. Mikäli asiakkaalle luvataan enemmän, mitä pystytään toimittamaan tai jos tuotanto ja sen tuotokset eivät ole sovitun kaltaisia, näkyvät ne aina asiakkaalle. (Selin & Selin 2005, 87).

Asiakasrajapintojen hallintaan liittyviä asioita ovat asiakastuntemuksen kehittäminen, asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaiden toimintaprosessien ymmärtäminen, asiakkaan ottaminen mukaan kehittämiseen, henkilöstön sitouttaminen soveltuihin työtapoihin ja tietojärjestelmätekniikan monipuolinen hyödyntäminen. (Selin & Selin 2005, 88)

Asiakasrajapintasuunnittelun kehittämisesässä lähtökohtana on käydä läpi ja kirjata ylös asiakasvisio, asiakasstrategia ja asiakaskohtaiset tavoitteet. Tämän lisäksi tulee kehittämistoimenpiteille määrittää selkeä aikataulu ja vastuut sekä seuranta. (Selin & Selin 2005, 121)

Yrityksen tulee kuvata keskeisimmät asiakasrajapintaprosessinsa ja tarkastella niitä ja niiden toimivuutta asiakasnäkökulmasta (Selin & Selin 2005, 96-101). ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” (Laamanen, 2009, 19). Tämän jälkeen tulee tunnistaa asiakasrajapintojen osalta tärkeimmät prosessit (Selin & Selin 2005, 96-101). Prosessien tunnistamisen jälkeen tulee selvittää, mitkä prosessin ulkoiset syötteet vaikuttavat kyseisiin prosesseihin ja miten ne hankitaan (Laamanen, 2009, 21). Kun nämä tiedot prosesseista on selvillä, tulee pyrkiä kehittämään prosesseja menettämättä kuitenkaan kannattavuutta. Avain- ja ydinprosessien sovittaminen asiakkaiden tarpeisiin tulee olla yrityksen tavoitetila. (Selin & Selin 2005, 96-101)

## 2.7 Muut asiakkuudenhallinnan osa-alueet

Tässä luvussa on käsitelty lyhyesti asiakkuudenhallinnan osa-alueita, jotka eivät olleet niin merkittävässä osassa tehtäessä opinnäytetyötä toimeksiantaneelle organisaatiolle. Näitä osa-alueita ovat: asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus sekä asiakkuudenhallinnan työkalut.

### 2.7.1 Asiakkuuden arvo ja asiakaskannattavuus

Asiakaspääoman arvottaminen lähtee strategiasta ja taloushallinnosta. Arvottamiseen vaaditaan vahvaa laskenta-, strategia- ja asiakasosaamista. (Hellman & Värilä 2009, 66)

Yrityksen tulee tarkastella omasta näkökulmastaan asiakkuuden arvoa nykytilanteen eli nykyarvon ja tulevaisuuden eli potentiaalisen arvon osalta. Näiden mo-

lempien arvojen yhteisarvosta käytetään nimitystä LTV-arvo (life-time value). Arvon perusteella yritys pystyy luokittelemaan asiakkaat eri arvokategorioihin. Asiakkaiden arvottamisen perusteena tulee olla oikeanlaiset kriteerit. (Lehtinen 2004, 123-128)

Asiakaskannattavuudessa tarkastellaan asiakasta ja hänen ostamiaan tuotteita tai palveluita kokonaisuutena. (Hellman & Värilä 2009, 119)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat monet asiat, eivätkä ne kaikki ole riippuvaisia asiakkaasta. Yleisemmät ongelmien syyt asiakaskannattavuudessa aiheutuvat yrityksestä itsestään, sen tuotteesta tai palvelusta. Näitä yrityksen toiminnasta johtuvia syitä ovat mm. väärin hinnoiteltu tuote, huonosti tehty sopimus tai liian suuret panostukset asiakkaaseen. (Hellman & Värilä 2009, 119)

Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaatio toimii julkishallinnossa ja organisaatiolle on määritelty palveluvelvollisuus rajatulle asiakasjoukolle ja asiakaskuntaa ei ole mahdollista laajentaa ulos konserniorganisaatiosta nykymuotoisella toimintatavalla. Palvelutarjonnan laajentaminen laajemmalle asiakasjoukolle edellyttäisi konsernin sisäisen yksikön osakeyhtiöittämistä tai muuta toimea, jotta voitaisiin toimia kilpailuilla markkinoilla. Asiakaskannattavuuden tuntemus ja asiakkaiden arvottaminen antaisi kuitenkin mahdollisuuden omien resurssien kohdentamiseen määritettyjen arvojen mukaan kriittisimmille osa-alueille. Tämä edellyttäisi kuitenkin päätöksiä toimintatapojen muutoksista.

### 2.7.2 Asiakkuudenhallinnan työkalut

Asiakkuudenhallintaa voidaan helpottaa huomattavasti tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmiä on markkinoilla useita ja niiden tarkoituksena on tukea tiettyä toiminnan osa-aluetta. Asiakasrajapinnoilla toimivat järjestelmät voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tietojärjestelmät. (Selin & Selin 2005, 116-117)

Markkinoinnin tietojärjestelmät pitävät tietoa asiakkaista itsestään ja heidän ominaisuuksistaan. Tämä tarjoaa markkinointiin tuen, jolla pystytään selvittämään ja

kohdentamaan asiakaskohtaisesti asioita, perustuen asiakkaiden tarpeisiin, erityispiirteisiin ja toiveisiin. (Selin & Selin 2005, 116-117)

Myynnin tietojärjestelmät tarjoavat tuen myyntityöhön. Se tarjoaa näkymän asiakkaan ostotottumuksiin ja ostoprosessiin liittyvistä erityispiirteistä. Myynnin tietojärjestelmä tuottaa myös tietoa yritykseen päin asiakaspalautteiden kautta. Yhtenä tärkeänä osana myynnin järjestelmässä on sen asiakkaan omatoimisen asiointin tukeminen. Asiakas pystyy tekemään tietyt toiminnallisuudet itsenäisesti, helposti ja monikanavaisesti. (Selin & Selin 2005, 116-117)

Asiakaspalvelun tietojärjestelmän tarkoituksena on antaa asiakkaalle selkeä järjestelmä asiakaspalvelutapahtumien hallintaan. Asiakas pysyy ajan tasalla järjestelmästä saatavien tietojen avulla kulloinkin kyseessä olevassa asiakastapahtumassa. (Selin & Selin 2005, 116-117)

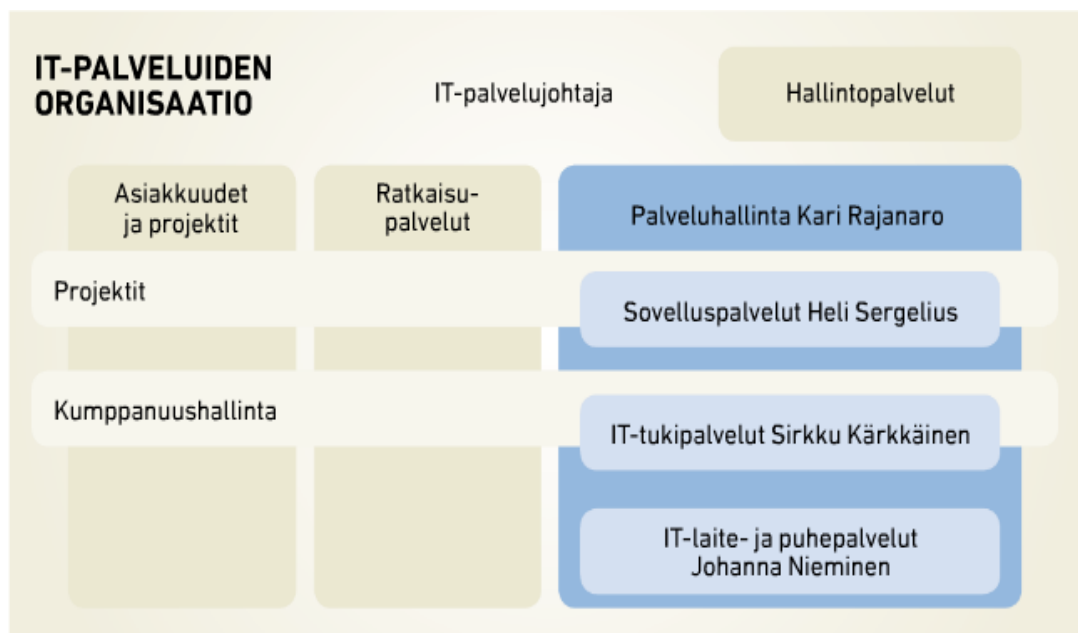
Tiedon sijaitseminen yhdessä paikassa ei ole välttämätöntä, mutta tiedon saataavuus jokaisen järjestelmän käyttöön on ensiarvoisen tärkeää. Järjestelmien tuottamat tiedot tulevat olla integroitavissa keskenään. (Selin & Selin 2005, 116-117)

### 3 IT-PALVELUT -PALVELUKESKUS

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja kehittämistyön kohteena on Turun kaupungin *IT -palvelut* -palvelukeskus. Palvelukeskus toimii kaupunginhallituksen alaisuudessa ja tuottaa tietoteknisiä ratkaisuja ja palveluita koko Turun kaupunkikonsernille noudattaen kaupunkistrategiaa. Yksikön taloudellinen toimintamuoto on bruttobudjetoitu palvelukeskus. Tässä luvussa käsitellään organisaatio ja sen asiakasmuodot tarkasti, koska niiden ymmärtäminen on tärkeä tutkittaessa asiakkuuksienhallintaa ja kohdeorganisaation ympäristö eroaa huomattavasti yksityissektorin toiminnasta. Asiakasmuodot ja niiden toimintatavat julkishallinnossa ohjaavat toimintaa vahvasti ja tekee asiakkuuksienhallintaan omat rajoitteensa esimerkiksi asiakkuuksien arvottamisen suhteen.

#### 3.1 *IT-palvelut* -palvelukeskuksen organisaation rakenne ja palvelut

Palvelukeskus on jaettu kuvan 2 mukaisesti ja kuvassa on esitetty organisaatiota rakenne vastuuhenkilöineen



Kuva 2. *IT-palvelut* -palvelukeskuksen organisaatiokuva. (Turun pualest lehti 5/2013, 4)

Palvelukeskus koostuu kolmesta vertikaalisesta linjaorganisaatiosta: *Asiakkuudet ja projektit*, *Ratkaisupalvelut* ja *Palveluhallinta*. Vertikaalisen linjaorganisaation rajat ylittävät horisontaaliset yksiköt, jotka ovat *Asiakkuudet ja projektit* yksiköstä. Nämä horisontaaliset yksiköt ovat *Projektit* ja *Kumppanuushallinta*.

Palvelukeskuksen tuottamaan palvelutarjontaan kuuluu pääsääntöisesti kaikki Turku -konsernin tietotekniset palvelut. Palvelukeskus tuottaa osan palveluista itse ja loput hankitaan markkinoilla toimivilta yhteistyökumppaneilta. Palvelukeskus toimii kaikkien asiakkaiden tietoteknisten palveluiden tarjonnassa suoraan tai välillisesti.

*IT-palveluiden* tuotteistamien palveluiden tarjonta kattaa melkein kaikki asiakkaiden tietotekniset tarpeet. Tuotetut palvelut voidaan kategorioida seuraavasti: projektipäällikköpalvelu, asiantuntijapalvelu, IT-laite- ja puhepalvelu, sovelluspalvelu, tietoliikennepalvelu ja IT-tukipalvelut.

### 3.1.1 *Asiakkuudet ja projektit* -yksikkö

*Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen alaisuudessa työskentelee projektipäälliköt, sekä kumppanuuspäälliköt. *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies toimii lähiesimiehenä projektipäälliköille sekä kumppanuushallinnan esimiehelle.

#### **Projektit -yksikkö**

Projektipäällikköinä työskenteli vuoden 2014 lopulla kaikkiaan 15 henkilöä, joista vakituisena kaupungin työntekijänä toimii 10 henkilöä. Loput viisi projektipäällikköä on hankittu palveluna, mutta he toimivat saman projektimallin mukaisesti kuin *IT-palveluiden* vakituiset projektipäällikötkin.

Kaikkiaan projektipäälliköillä on yhteensä noin 50 projektia, mikä tarkoittaa hieman yli kolme projektia yhtä projektipäällikköä kohden. Yksittäisen projektipäällikön projektien määrään vaikuttaa olennaisesti projektin laajuus. Projektit ovat



pääsääntöisesti kaupungin isompien hankkeiden IT-osuuksien projektikokonaisuuksia tai IT-palveluiden omia laajempia tietoteknisiä kehittämiskokonaisuuksia.

Projektit -yksikön toiminta perustuu Prince2 -projektimalliin. Prince2 koostuu projektitoiminnan hyvistä käytännöistä ja perustuu henkilöiden rooleihin projektissa. Prince2 -mallia voi geneerisyytensä ansiosta käyttää minkä tyyppisessä projektissa tahansa. Mallia voi toteuttaa sellaisenaan tai sitä voi räätälöidä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Hedeman & Seegers 2009,11)

Mallin rakenne on jaettu neljään pääkokonaisuuteen, jotka ovat periaatteet (Principles), teemat (Themes), prosessit (Processes) ja räätälöinti (Tailoring). (Hedeman & Seegers 2009,8-9)

### **Kumppanuushallinta -yksikkö**

*Kumppanuushallintaan* kuuluu viisi kumppanuuspäällikköä, joiden vastualueet ovat jaettu sovittuihin asiakaskokonaisuuksiin. Kumppanuuspäällikkö toimii asiakasvastuullisena henkilönä asiakkaiden suuntaan ja auttaa asiakasta kehityshankkeiden eteenpäin viemisessä. Kumppanuuspäälliköillä on kokonaisvaltainen näkemys omien asiakkaidensa kehittämishankkeista ja niiden vaiheista.

Kumppanuuspäälliköillä on omat vastinparinsa asiakasorganisaatioissa, joiden kanssa he käyvät läpi säännöllisesti asiakkaiden kehittämistarpeet ja suunnitelmat.

Kumppanuushallinnan asiakassegmentit jakautuvat seuraavasti:

- segmentti 1: hyvinvointitoimiala, vapaa-aikatoimiala ja Turun työterveys-talo
- segmentti 2: sivistystoimiala ja Turun ammattikorkeakoulu
- segmentti 3: ympäristötoimiala, kiinteistötoimiala, palvelukeskukset, aluepelastuslaitos ja vesiliikelaite
- segmentti 4: konsernin osakeyhtiöt ja yhteisöt
- segmentti 5: konsernin hallinto, velkaneuvonta ja revisiotoimisto.

Asiakassegmentit on pyritty jakamaan siten, että kuhunkin segmenttiin on ryhmitelty toimintatavoiltaan samankaltaiset asiakkuudet.

### 3.1.2 Ratkaisupalvelut

*Ratkaisupalvelut* on IT-palveluiden yksikkö, joka koostuu IT-asiantuntijoista. *Ratkaisupalvelut* yksikköä johtaa palvelupäällikkö ja hän toimii lähiesimiehenä ratkaisupalveluiden 30 asiantuntijalle, joilla kullakin on oma asiantuntijuusalueensa ja vahvuutensa. Asiantuntijat ovat mukana auttamassa projekteissa ja jatkuvien palveluiden ongelmanhallinnassa. Ratkaisupalvelut on periaatteessa palvelukeskuksen kehittämisestä vastaava yksikkö.

### 3.1.3 Palveluhallinta

*Palveluhallinta* -yksikkö on käytännössä jatkuvien palveluiden ylläpitoa ja hoitoa. *Palveluhallinta* -yksikköä johtaa palvelupäällikkö, joka on lähiesimiehenä kolmelle palvelupäällikölle, joilla kullakin on oma vastuualueensa. Nämä kolme vastuualuetta ovat: *sovelluspalvelut*, *IT-tukipalvelut* ja *IT-laite- ja puhepalvelut*.

#### **Sovelluspalvelut**

*Sovelluspalvelut* vastualueen esimies toimii lähiesimiehenä 15 asiantuntijalle ja vastaa kaikista tuotantoon siirretyistä ja ylläpitoon otetuista sovelluksista pois lukien IT-tukipalveluihin kuuluvat perussovellukset. Asiantuntijoille on jokaiselle määritelty tietty sovelluskokonaisuus vastattavaksi ja hoidettavaksi.

Sovelluspalvelukokonaisuus kattaa toimittajan ja palvelukeskuksen välisen toiminnan järjestelmien ylläpidon ja seurannan sovituin vastuumäärittäyksin. Sovellusten ylläpitoa on toteutettu eri tavoin, mutta pyrkimyksenä on ollut, että *IT-palvelut* -palvelukeskus ottaa toimialojen sovellusten ylläpidosta kokonaisvastuun toimittajahallinta mukaan lukien. Palvelun ulkopuolelle on rajattu ne asiakkaiden sovelluspalvelut, jotka on asiakkaan toimesta hankittu kokonaispalveluna (SaaS) suoraan ulkoiselta toimittajalta.

## **IT-tukipalvelut**

Palvelupäällikkö vastaa kokonaisvaltaisesti palvelukeskuksen tuottamien palveluiden tukipalvelujen toimivuudesta.

*IT-tukipalvelut* vastuualuetta hoitava palvelupäällikkö toimii työnjohdollisena esimiehenä yli 20:lle asiantuntijalle, joista 13 toimii hänen suorassa alaisuudessaan. Vastuualue on toiminnallisuuksien osalta jaettu kolmeen tiimiin, jotka ovat lähi-, etätuki ja servicedesk.

*Tukipalvelut* hoitaa kaikki tuotannossa olevien IT-järjestelmien tukipyynnöt ja tehtävät. Hankalimmat tukitehtävät eskaloidaan T3-tasolle, mikä tarkoittaa käytännössä *ratkaisupalvelut* yksikön asiantuntijoita.

## **IT-laite- ja puhepalvelut**

*IT-laite- ja puhepalvelut* vastuualueen esimies toimii lähiesimiehenä 4 henkilölle, joiden tehtävänä on hallinnoida toimialoilta tulevia IT-laite- ja puhelintilauksia, laskutusta, laitetoimittajien palvelua, laitteiden lisenssejä (yleiset lisenssit) ja työasemien elinkaarta.

Tilaukset tarkoittavat käytännössä kaikkia toimittajille meneviä laitetilauksia. Tilaukset tulevat toimialoilta lisälaitetilauksina tai työaseman elinkaarenhallinnan mukaisina tilauksina, joissa työasemien vaihtumisintervalli on määritetty 4 vuoteen. Laskutus on käytännössä tietojen päivittämistä asiakkaiden palveluluetteloon tai SAP -järjestelmän kautta tehtävänä vyörytyksenä, yksikkö tarkistaa toimittajien laskutuksen oikeellisuuden.

Laitetoimittajien hallinta pitää sisällään voimassaolevien sopimusten hallinnointia, minikilpailutuksia ja palvelun laadun tarkkailua ja mahdollisten poikkeamien johdosta tapahtuvaa reklamointia.

Lisenssien hallinta koskee ainoastaan järjestelmien toimituskokonaisuuteen liittyviä sovelluksia ja niiden lisenssejä (esim. käyttöjärjestelmän lisenssit).

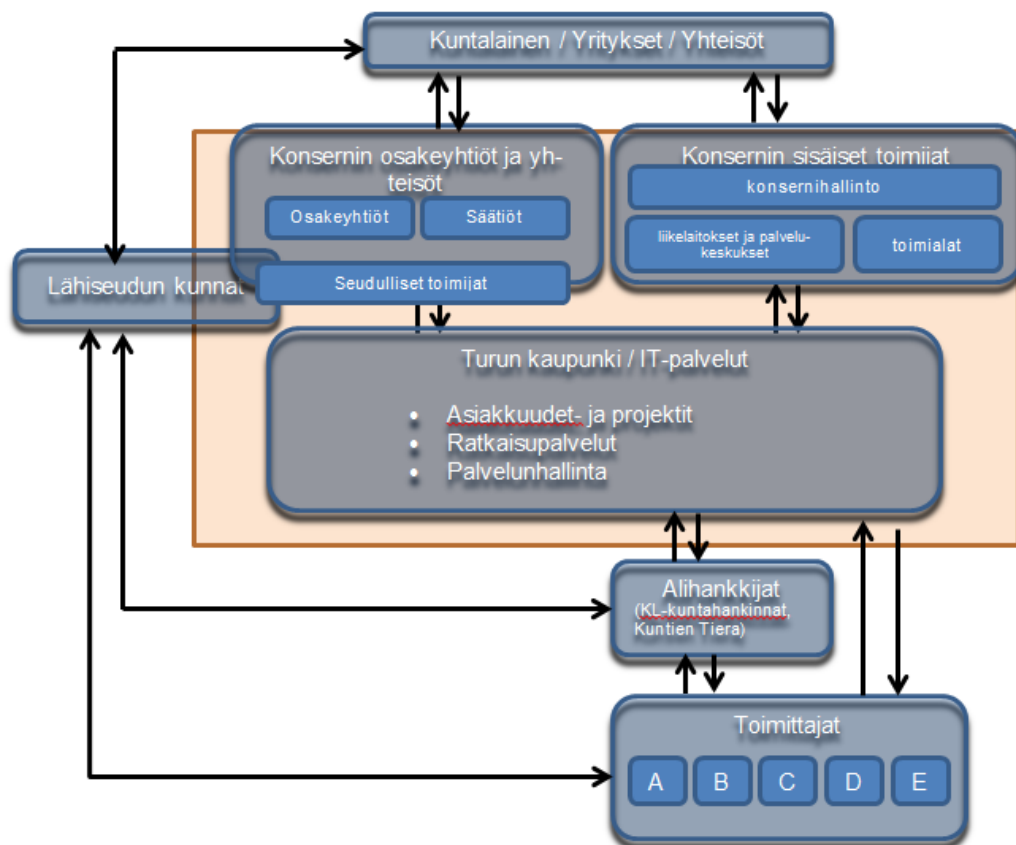
Tukitehtäviä ja ongelmia hallitaan tällä kahdella eri tikettijärjestelmällä (Altiris ja Microsoftin SCSM) sekä osa tehtävistä on Microsoftin Sharepoint ja Project Server tuotteissa.

### **Hallintopalvelut**

*Hallintopalvelut* ovat palvelukeskuksen toimintaa helpottava ja tukeva yksikkö. *Hallintopalvelut* hoitavat palvelukeskuksen viestintää, henkilöstöasioita ja muita hallinnollisia tehtäviä. *Hallintopalvelujen* esimies toimii lähiesimiehenä kuudelle henkilölle.

### 3.2 Kohdeorganisaation asiakkuudet

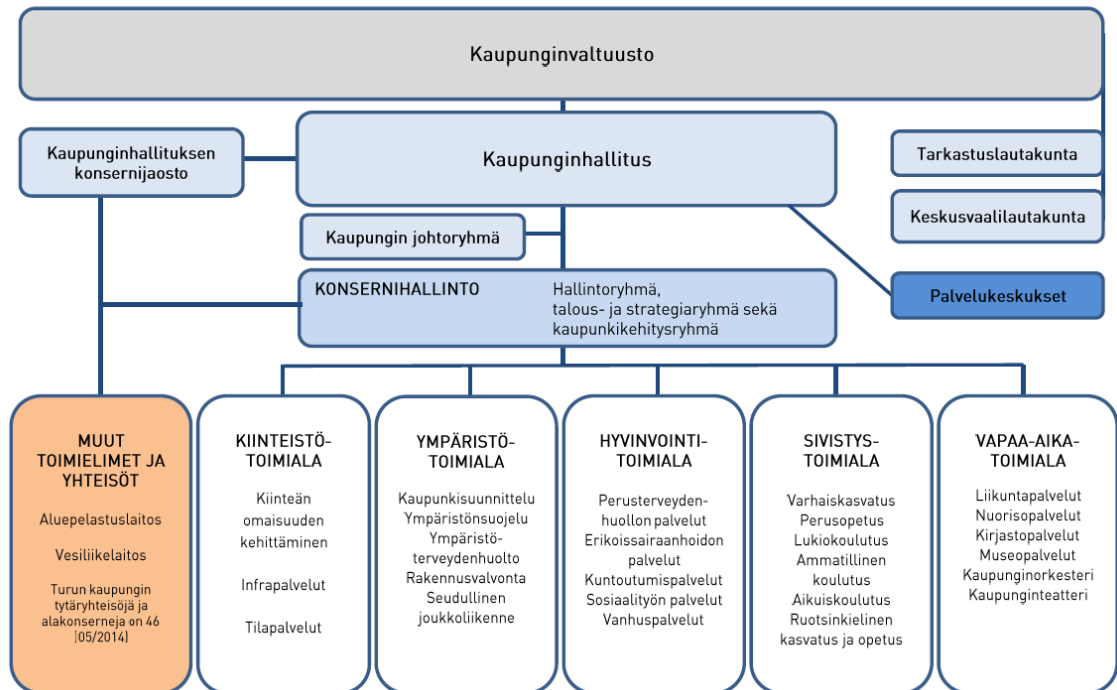
Palvelukeskuksella on suoria ja epäsuoria asiakkuuksia. Suoria asiakkuuksia ovat sellaiset, joille palvelut tuotetaan suoraan palvelukeskuksen toimesta. Epäsuorat asiakkuudet ovat niitä, joille tarjotaan palveluja välillisesti asiakkaiden kautta. Kuvassa 3 on esitetty IT-palveluiden sidosryhmäkuvaus.



Kuva 3. IT-palvelut -palvelukeskuksen sidosryhmät.

Palvelukeskuksen suoriin asiakkaisiin kuuluvat kaikki Turun kaupunkikonsernin toimijat. Nämä asiakkaat voidaan ryhmitellä seuraavasti: kaupungin toimialat, palvelukeskukset, liikelaitokset, seudulliset toimijat, kaupunkikonsernin osakeyhtiöt ja säätiöt. Kuvassa 4 on graafisesti esitettyä Turun kaupungin organisaatiokaavio. Organisaatiokuva antaa hyvän kuvan palvelukeskukselle kuuluvista

suorista asiakkaista ryhmiteltynä yksiköiden toiminnallisten erityispiirteiden mukaisesti. Kuva havainnollistaa tämän lisäksi toimialojen ohjaukseen oleellisesti vaikuttavan kaupunkikonsernin päätöshierarkian.



Kuva 4. Turun kaupungin organisaatiokuva (Turun kaupungin tilinpäätös 2013, 4)

Asiakkuuksien hoito palvelukeskuksen kumppanuuspäälliköille on pyritty jakamaan käyttäen olemassa olevaa kaupungin organisaatorakennetta, jotta toimialakohtaisilla kehittämispäälliköillä olisi yksi nimetty kumppanuuspäällikkö *IT-palvelut* -palvelukeskuksessa.

### Toimialat (kaupungin sisäiset yksiköt)

Turun kaupunkikonsernissa on kuusi toimialaa: kiinteistötoimiala, hyvinvointitoimiala, sivistystoimiala, vapaa-aikatoimiala, ympäristötoimiala ja konsernihallinto. Henkilöstön määrä toimialoilla on yhteensä noin 12000 henkilöä.

Jokaisella toimialalla on oma toimialajohtajansa, jotka ovat linjaorganisaatiossa kaupunginjohtajan alaisuudessa. Itse toimialojen toimintaa ohjaa lautakunta tai johtokunta, noudattaen kuitenkin kaupunkikonsernin ohjeistuksia ja määräyksiä. Tämä tuo päätöksentekoon ja toimintaan oman haasteellisuutensa, koska kaupunginhallitus voi tarpeen tulleen puuttua myös lautakuntien tekemiin päätöksiin.

Käytännössä tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että kaupunginhallitus on päättänyt joidenkin palveluiden hankinnasta ja toimintamalleista, joita toimialojen tulee noudattaa. Näihin päätöksiin lukeutuu myös IT-palveluiden hankkiminen kaupungin IT-palvelut palvelukeskuksesta. (Turun kaupunki, Päätös: 673-2014 (011), Konsernipalvelut)

Toimialajohtajien alaisuudessa toimii toimialan kehittämispäällikkö, jonka vastuulla on kaikki toimialan kehittämistoiminta mukaan lukien uusien IT-tarpeiden kehittäminen. Nykyisellään toimialojen palvelut hankitaan pääsääntöisesti IT-palveluiden tuottamana tai avustamana kolmannelta osapuolelta.

### **Palvelukeskukset**

Palvelukeskukset ovat netto- tai bruttobudjetoituja yksiköitä, jotka toimivat kaupunginhallituksen alaisuudessa. Palvelukeskuksen johtaja johtaa ja valvoo palvelukeskuksen toimintaa kaupunginhallituksen konsernijaoston ja kaupunginjohtajan alaisuudessa.

Palvelukeskuksia vuonna 2014 Turun kaupungissa oli kaikkiaan seitsemän, jotka olivat:

1. Henkilöstöasianpalvelukeskus, jota johtaa henkilöstöpalvelupäällikkö
2. Hankinta- ja logistiikkakeskus, jota johtaa hankinta- ja logistiikkajohtaja
3. IT- palvelut, jota johtaa IT -palvelujohtaja
4. Matkailun palvelukeskus, jota johtaa matkailujohtaja
5. Turun Seudun kehittämiskeskus, jota johtaa kehittämiskeskuksen johtaja
6. Velkaneuvonta, jota johtaa johtava velkaneuvoja
7. Turun Työterveystalo, jota johtaa työterveysjohtaja.

(Turun kaupunki – palvelukeskukset)

Palvelukeskukset hankkivat pääsääntöisesti kaikki tietotekniset palvelunsa Turun kaupungin IT-palveluista. Palvelukeskusten IT-palveluiden veloitukset hoidetaan vyöryttämällä kuten toimialoillekin, jotta vältetään turhaa laskuttamista kustannustietoisuus säilyttäen. Palvelukeskusten suuremmat kehittämishankkeet hoidetaan konsernihallinnon kehittämispäällikön kautta ja pienemmistä kehittämisasioista vastaa palvelukeskuksen johtaja tai hänen nimeämänsä henkilö.

### **Liikelaitokset**

Kunnallinen liikelaitos on tarkoitettu tuottajaorganisaatioksi ja kunnan liikelaitos ei ole itsenäinen oikeushenkilö, eivätkä itsenäisiä kirjanpitovelvollisia. Ne kuuluvat kunnan varsinaiseen organisaatioon ja niiden hallinto järjestetään johtosääntönsä määräyksin. Liikelaitokselle voidaan antaa viranomaistehtäviä, mutta viranomaistehtävät eivät voi muodostaa pääasiallista tai edes suurta osaa liikelaitoksen tehtäväkokonaisuudesta. (Liikelaitos – oikeudellinen näkökulma)

Liikelaitokset hankkivat IT-palvelunsa pääsääntöisesti samalla tavalla kuin kaupungin toimialat. Liikelaitosten kehittämisasioista vastaa liikelaitoksen johtaja tai hänen nimeämänsä henkilö.

Liikelaitoksia palvelukeskuksen asiakkaina on kaksi. Niiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä on n. 340 henkilöä. Liikelaitoksilla on myös omia erikoisjärjestelmiä, joiden hankinta ja ylläpito on toteutettu yhteistyössä Turun kaupungin IT-palveluiden kanssa.

### **Seudulliset toimijat**

Seudullisten toimijoiden toimintaa ohjaa ja päätäntävaltaa käyttää pääsääntöisesti seudullinen lautakunta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lautakunnat päättävät toimijoiden IT-palveluiden hankinnoista. Seudullisia toimijoita IT-palveluiden asiakkaina on kaksi ja nämä ovat Varsinais-Suomen aluepelastuslaitos ja Turun seudullinen joukkoliikenne.

Seudullisten toimijoiden yhteenlaskettu henkilöstömäärä on n. 600 henkilöä ja toimipisteiden määrä on suuri. Molemmat seudulliset toimijat hankkivat perus-IT



-palvelut Turun kaupungilta, mutta niiltä löytyy myös toiminnan järjestelmiä, joiden palveluhankinta on toteutettu ostopalveluna ulkoiselta toimittajalta. (Pelastuslaitoksen vuosikertomus 2013 ja Turun joukkoliikenne toimintakertomus 2013)

### **Konsernin osakeyhtiöt**

Turun kaupunkikonsernin osakeyhtiöt toimivat avoimilla markkinoilla, joten niiden IT-palveluiden hankinta on hieman kirjavampaa. Osakeyhtiöt hankkivat suuren osan IT-palveluista kaupungilta, mutta toiminnan erikoistarpeisiin tarvittavat laitteet ja järjestelmät hankitaan monesti ulkoa. Eri osakeyhtiöissä toiminta ja tarpeet vaihtelevat suuresti, mihin vaikuttaa myös osakeyhtiön koko. Turun kaupunkikonsernissa on osakeyhtiöitä kaikkiaan useita kymmeniä. Konsernin osakeyhtiöiden toimintaa ohjataan konserniohjeilla (Turun kaupunki - konserniohje), jossa voidaan suositella tietyn palvelun hankkimista kaupungin tuottajalta. Tämä ei kuitenkaan velvoita osakeyhtiöitä toimimaan näin, koska konsernin osakeyhtiöt toimivat osakeyhtiölain mukaisesti ja osakeyhtiölaissa määritellään operatiivisesta toiminnan johtamisesta vastuulliseksi toimitusjohtaja.

### **Säätiöt**

Säätiöt perustetaan yleishyödyllistä tai sosiaalista tarkoitusta varten, kuten tukemaan kulttuuria tai tiedettä. Säätiöiden toiminta perustuu pääsääntöisesti ulkoiseen rahoitukseen ja ulkoiset rahoittajat haluavat tarkat tiedot rahankäytöstä. Kaupungilla ei ole juridisesti merkittäviä keinoja vaikuttaa säätiöiden toimintaan, joten palveluiden hankinta IT-palveluilta on säätiön oman harkinnan varaista. IT-palveluilta palvelunsa hankkivien säätiöiden määrä on alle kymmenen.

### **3.3 Kaupunkistrategia ja strategiset ohjelmat**

Tämän kappaleen tiedot ovat kaikki Turku 2029 kaupunkistrategiasta. Kaupunkistrategian visiot ovat kaupungin asettamat näkymät siitä, millaisena kaupunki halutaan olevan tulevaisuudessa. Strategiassa on määritetty myös kaupungille arvot, joiden mukaista toiminnan tulisi olla.

Turun kaupungin strategia on pitkän aikavälin strategia, jonka kiintopisteenä on vuosi 2029. Strategia on hyväksytty 23.6.2014 kaupunginvaltuustossa. Turun kaupungin strategia koostuu varsinaisesta kaupunkistrategiasta, joka on visionomainen. Tämän lisäksi on tehty kaksi strategista ohjelmaa, jotka ovat hyvinvointi ja aktiivisuus sekä kilpailukyky ja kestävä kasvu. (Turun kaupunki strategiset ohjelmat – 2029, 3)

Kaupunkistrategian arvot ovat:

- asukas- ja asiakaslähtöisyys, jolla tarkoitetaan asukkaiden ja asiakkaiden arvostusta ja huomioonottamista, sekä palveluiden toimivuutta ja helppoa saavutettavuutta.
- vastuullisuus ja suvaitsevaisuus, jolla pyritään edistämään erilaisuuden hyväksymistä, yksilöllisyyttä ja yhdenvertaisuutta.
- uudistuminen ja yhteistyö, joka kuvastaa kaupungin pyrkimyksiä muokata omia toimintatapoja aktiivisesti uudistuviksi.

Arvojen kautta luotujen konkreettisten tavoitteiden onnistumisen edellytyksenä ovat ainakin seuraavien osa-alueiden toimivuus: sujuva hallinto, parempi johtaminen ja päätöksenteko, asukas- ja asiakaslähtöisyys, tuottavuuden parantaminen ja talouden tasapainottaminen. Strategian konkreettiset toteutukset tapahtuvat strategisten ohjelmien ja kärkihankkeiden kautta. Strategisissa ohjelmissa tehdään linjaukset päämäärien toteuttamisen keinoista. Strategian keskeiset toimenpanon osa-alueet ovat: sopimusohjaus, kehittämisen ohjausmalli, strateginen viestintä ja osallisuus, johtaminen ja seuranta.

## 4 KEHITYSHANKE KOKONAISUUTENA

Tässä kappaleessa kerrotaan kehityshankkeesta sen rakenteesta ja toteutuksesta yleisesti.

### 4.1 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyön tavoitteena on parantaa asiakkuudenhallintaa *IT-palvelut* -palvelukeskuksessa. Kehittämistyön lähtötilanteena oli se, että kohdeorganisaatiossa toiminta asiakkaiden kanssa on aiemmin perustunut pelkästään totuttuihin toimintatapoihin. Totutut toimintatavat ovat olleet kompromisseja asiakkaan tarpeesta ja palvelukeskuksen kyvykkyyksistä mukauttaa olemassa olevaa palvelua. Tämä ratkaisu ei ole yleensä ollut asiakasnäkökulmasta se kaikkein toimivin. Toisena vaikuttavana tekijänä on ollut pyrkiä tekemään palveluista sellaisia, joita tarjotaan asiakkaalle ilman asiakaskohtaisia räätälöintejä, jolloin se ei välttämättä ole asiakkaalle kaikkein toimivin ratkaisu. Uuden kaupunkistrategian vaikutuksesta asiakaslähtöisyys ja tämän myötä asiakkuudenhallinta nousi tärkeäksi ja selvittämistä edellyttäväksi kohdealueeksi palvelukeskuksen toiminnassa. Asiakkuuksienhallinnan osa-alueilta ei ollut mitään lähtötietoja, joiden perusteella kehittämistä olisi alettu tekemään. Tästä johtuen *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa päätettiin aloittaa kehittämistyön 1. vaihe nykytilaselvityksellä haastatteleamalla palvelukeskuksen yksiköiden esimiehiä ja asiakasvastaavuuksia kumppanuuspäälliköitä. Haastattelujen jälkeen tehtiin nykytilaraportti, jonka perusteella valitaan ne asiakkuudenhallinnan osa-alueet, joihin tehtäisiin kehittämistoimia.

Kehittämistyön 2. vaiheeseen kuului valikoitujen asiakkuudenhallinnan osa-alueiden kehittäminen ja niihin liittyvät mahdolliset lisähaastattelut erikseen kohdennetuille henkilöille. Kehittämiskohteiksi valikoituivat asiakkuuksien hoitosuunnitelmien toteutus, projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus ja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön kehittämistoimet.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruu

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa selvitetään *IT-palvelut*-palvelukeskuksen asiakkuudenhallinnan toimintaa strategianmukaisena ja asiakaslähtöisenä toimijana. Selvitys toteutettiin yksiköiden vetäjille suunnatulla kvalitatiivisella teemahaastattelulla, jonka aiheet käsittelivät: asiakkuuksien hoitoa, asiakasviestintää ja palvelukeskuksen yhtenäisiä asiakkuudenhallinnan käytäntöjä.

Kehittämistyön toisessa vaiheessa haastateltiin palvelukeskuksen omia projektipäälliköitä. Haastattelu projektipäälliköille toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jonka aihealueet käsittelevät projektien Prince2 -mallin mukaista ohjausryhmätoimintaa ja sen toimivuutta asiakasrajapinta näkökulmasta. Kvalitatiivinen teemahaastattelu soveltuu toimintatapojen tutkimiseen hyvin ja antaa kuitenkin mahdollisuuden laajempiinkin vastauksiin aihealueen ympärillä.

### 4.2.1 Haastattelut

Kvalitatiiviset haastattelut tehdään puolistrukturoituna haastatteluina eli teemahaastatteluina. Haastattelut nauhoitetaan, jotta niihin pystytään viittaamaan ja palaamaan tarvittaessa myöhemmin.

Ensimmäisen vaiheen haastattelujen henkilöt koostuivat yksiköiden esimiehistä ja asiakasvastuullisista kumppanuuspäälliköistä, joilla on paras näkemys koko palvelukeskuksen asiakkuudenhallinnan toiminnasta. Toisen vaiheen haastattelujen henkilöt valittiin erityyppisistä projekteista, jotta vastauksiin saatiin useita näkökulmia ja toimintakäytäntöjä.

Teemahaastattelulle ominaiseen tapaan tulee haastattelujen rakenne suunnitella etukäteen ja se tulee pitää hallinnassa koko haastattelun ajan. Haastattelutilanteessa pitää olla johdattelematta haastateltavaa ja kohdeltava kaikkia haastateltavia tasapuolisesti. (Tilastokeskus – Teemahaastattelu) Analysoinnit haastatteluista tekee kehittämistyön tekijän lisäksi *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies, jotta tulos on mahdollisimman objektiivinen.

Kysymyksiä peilataan kehityshankkeen tavoitteita vasten. Kehityshankkeen tavoitteena on saada projekteihin enemmän näkyvyyttä ja selkeyttä. Selkeät toimintatavat parantavat viestintää kaikille projektin sidosryhmille ja tuo projektille lisää näkyvyyttä. Haastatteluista saatujen ja niiden avulla tehtyjen kehittämistoimenpiteiden osalta pitää seurata, että täyttyykö kehittämis ehdotuksissa asetetut tavoitteet. Vaikka toimintamme parantuisikin kehityshankkeen myötä, se ei välttämättä ole lisännyt projektien toiminnan näkyvyyttä ja selkeyttä. Tällöin kehitys ei ole ollut toivotun kaltaista.

#### 4.2.2 Havainnointi

Opinnäytetyön tekijä on toiminut kohdeorganisaatiossa yli 15 vuotta eri tehtävissä ja asiakasvastuullisena kumppanuuspäällikkönä vuodesta 2009 alkaen. Kumppanuuspäällikön tehtävänä on toimia asiakasrajapinnassa ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kumppanuuspäällikkö osallistuu asiakkaiden kehittämisprojekteihin ja muhinkin asiakkaan ja palvelukeskuksen välisiin toiminnallisiin tapahtumiin, josta saa hyvän käsityksen koko *IT-palvelut* -palvelukeskuksen toiminnasta. Näin ollen opinnäytetyön tekijällä voidaan arvioida olevan riittävä ja selkeä näkemys organisaatiosta ja sen toimintatavoista.

Opinnäytetyön tekijän havainnot on otsikoitu erikseen luvussa 5 ja siinä havainnointi on tapahtunut peilaamalla palvelukeskuksen ympäristön toimintaa asiakkuudenhallinnan teoriaan. Opinnäytetyön luvussa 6 havainnoimalla saatuja tuloksia peilataan Prince2 -projektimalliin ja asiakkuudenhallinnan teoriaan.

## 5 ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYTILASELVITYS

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa nykytilaselvityksen pohjatietojen keruu toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation eri yksiköiden toiminnasta vastaavia esimiehiä (4), asiakasvastuullisia kumppanuuspäälliköitä (4), sekä IT-palvelujohtajaa.

### 5.1 Selvityksen tekeminen

Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2015 ja haastateltavia oli kaikkiaan yhdeksän. Haastateltaville esitettiin yhteensä 21 kysymystä asiakkuudenhallinnan eri osa-alueilta. Kysymykset ovat esitetty kehittämistyön liitteessä 1. Kysymykset hyväksytettiin ennen haastatteluja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehellä. Haastattelukysymykset käsittelivät organisaation ymmärrystä sen asiakkaista ja asiakkuudenhallinnasta. Kysymykset ovat rakennettu asiakkuudenhallinnan perus osa-alueiden mukaisesti, jotka ovat: asiakas, asiakasrajapinta, segmentointi, asiakaskannattavuus ja asiakastiedon hallinta. Näiden lisäksi *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies halusi tuoda mukaan kysymyksiä, jotka koskivat IT-palveluiden projektitoimintaa. Tämä oli perusteltua, koska *IT-palveluiden* yksi tärkeimmistä palveluista on projektipalvelut ja sen asiakasrajapinnassa tapahtuva työskentely ei ole vielä formalisoitunut.

Opinnäytetyöntekijä haastatteli kaikki henkilöt ja haastattelut nauhoitettiin. Tämän jälkeen nauhoitukset analysoitiin ja kirjattiin ylös kahden eri henkilön toimesta. Analysoinnin ja vastausten kirjaukset suorittivat *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies sekä opinnäytetyöntekijä. Haastattelujen analysoinnin ja kirjaimisen jälkeen kirjaus verrattiin keskenään, jotta saatiin selkeä kuva vastauksista. Näiden perusteella luotiin IT-palvelut -palvelukeskuksen asiakkuuksienhallinnan nykytilaraportti, joka on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä 2. Kahden erillisen analysoijan käytön tavoitteena oli pyrkiä välttämään mahdollista haastattelijan oman tulkinnan aiheuttamaa vääristymää.

Haastattelujen vastaukset kirjattiin paperille ja näiden perusteella tehtiin asiakkuudenhallinnan osa-alueiden kohdalta SWOT-analyysit helpottamaan asioiden tutkimista. SWOT-analyysit tehtiin yhdessä *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa. SWOT-analyysit tehtiin kaikkien keskeisten asiakkuuksienhallinnan osa-alueiden osalta, paitsi asiakkaat osa-alueelle.

Haastattelujen tulokset, SWOT -analyysi ja opinnäytetyön tekijän havainnoimalla saadut tiedot koottiin nykytilaraporttiin (Liite 2). SWOT-analyysit ovat esitetty liitteessä 2 kunkin asiakkuudenhallinnan osa-alueen kohdalla. Havainnointi on rajattu vain opinnäytetyön tekijän asiakasvastuullisen kumppanuuspäällikön toimen hoidon aikana tehtyyn työhön, koska organisaatio ja sen toiminta on muuttunut olennaisesti sitä edeltävältä ajalta.

### 5.1.1 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa haastattelujen tulokset ovat ryhmiteltyinä asiakkuudenhallinnan osa-alueittain omiin kappaleisiin. Kukin kappale pitää sisällään yhteenvedon kaikista haastatteluista.

Haastattelukysymyksiin saaduissa vastauksissa, jotka käsittelivät kohdeorganisaation asiakaskuntaa, ymmärrys asiakkaista oli melko laajalle jakautunutta. Asiakkaiksi luokiteltiin: kuntalaiset, poliitikot, lautakunnat, kaupungin johto, palveluiden loppukäyttäjät, toimialat, osakeyhtiöt ja seudulliset toimijat.

Asiakkaiden luokittelusta ja arvottamisesta vastaukset vaihtelivat asiakkaiden arvottamisen organisaation position ja asiakkaan kuntalaiselle tarjoaman palvelun kriittisyyden sekä täydellisen asiakkaiden samanarvoisuuden välillä.

Yleistä asiakaslähtöisyyden käsitettä käsittelevät vastaukset olivat melko saman sisältöisiä ja asiakaslähtöisyys käsitteenä oli ymmärretty hyvin. Itse kohdeorganisaation toimintaa asiakasalähtöisenä palvelukeskuksena koskevat vastaukset antoivat toiminnasta asiakaslähtöisyyteen pyrkivän kuvan, vaikka parannettavaakin toiminnassa löydettiin. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan näy tuotetuissa palveluissa niin selkeästi kuin se oli omaksuttu käsitetasolla.

Asiakkuudenhallinnasta vastaava henkilö tunnistettiin kohtalaisen hyvin. Suurin osa vastanneista nimesi asiakkuudenhallinnasta vastaavaksi IT-palvelujohtajan, mutta tämän lisäksi mainittiin kumppanuuspäälliköt tai ettei asiakkuuksista vastaavaa ole nimetty.

Kohdeorganisaation asiakkuusstrategian tai asiakkuuksien hoitosuunnitelman olemassaoloa koskevat vastaukset olivat yhdenmukaisia ja kaikissa vastauksissa todettiin, ettei sellaista ole kirjattuna. Tämän lisäksi mainittiin, että olemassa oleva IT-strategia kattaa osittain asiakkuusstrategian sisältöä.

Asiakasrajapinnassa tapahtuvaa ja asiakasprojektien hoitamiseen käytettävää projektimallia koskevaan kysymykseen saatiin kaikilta haastateltavilta saman sisältöinen vastaus ja tämän perusteella kaikilla oli käytettävä Prince2 -projektimalli tiedossa. Suurin osa haastateltavista oli käynyt vähintään kyseistä mallia koskevalla perehdytyskurssilla.

Kohdeorganisaation projektitoiminnan kehittämisestä vastuussa olevasta henkilöstä oltiin melko hyvin selvillä. Suurimmassa osassa vastauksia mainittiin vastuulliseksi *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies. Tämän lisäksi mainittiin vastuun olevan kohdeorganisaation eri yksiköiden linjaesimiehillä.

Asiakasprojektien viestintää koskevilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavilta heidän näkemyksiään projektien viestinnän toimivuudesta kohdeorganisaation sisällä sekä asiakkaille, koska asiakkuudenhallinnassa erittäin tärkeänä osa-alueena on asiakkaalle tapahtuva viestintä. Vastaukset kohdeorganisaation sisäisen viestinnän riittävyydestä hajautuivat riittämättömästä täysin riittävään. Suurin osa vastauksista keskittyi kuitenkin tälle välille ja yleisarvosanaksi voidaan todeta tulleen tyydyttävä. Eräissä vastauksissa todettiin viestinnän riittävyyden lisäksi, että projektiviestintään on määritelty kohdeorganisaation sisällä selkeä toimintatapa ja sitä noudattamalla viestintä on riittävää. Projektien ulkoista viestintää koskevissa vastauksissa viestinnän todettiin toimivan vaihtelevasti, riippuen ohjausryhmän tavasta viestiä.



Asiakastieto on yksi tärkeimmistä osa-alueista asiakkuudenhallinnassa ja se on perustana asiakkuuden hallinnan muille osa-alueille. Asiakastietoa koskevalla kysymyksellä yritettiin saada selville kohdeorganisaation ymmärrys asiakastiedon säilyttämiseen käytettävistä järjestelmistä tiedon eheydestä ja saavutettavuudesta. Vastaukset vaihtelivat huomattavasti. Vastajista 33% ei tunnistanut asiakastiedon säilyttämiseen käytettäviä järjestelmiä lainkaan ja lopuissa vastauksissa mainittiin yksi tai useampi järjestelmä, mutta missään vastauksessa ei tunnistettu kaikkia käytössä olevia järjestelmiä. Vastauksien perusteella organisaatiosta löytyy asiakastietoa, mutta se on hajallaan ja sen laatu vaihtelee.

Kohdeorganisaation sisäiseen viestintään ja tiedonvaihtoon saadut vastaukset voidaan kiteyttää lauseeseen: viestinnän taso vaihtelee ja se on riippuvainen asiasta tai yksilöstä.

Asiakasrajapintatoimintaa omaavien yksiköiden tunnistamista koskevissa vastauksissa oli hajontaa. Suurimmassa osassa vastauksia asiakasrajapintatoimintaa todettiin tapahtuvan servicedesk:ssä ja kumppanuushallinnan yksikössä. Tämän lisäksi mainittiin muitakin yksittäisiä yksiköitä ja tiimejä. Yhteenvetona voisi todeta, että suuri osa vastajista kuitenkin tunnisti asiakasrajapintoja olevan kaikissa *IT-palvelut* -palvelukeskuksen yksiköissä.

Yleistä asiakasviestintää koskevissa vastauksissa todettiin, että viestintää asiakkaille tapahtuu kaikista yksiköistä ja viestintää on kohtuullisesti.

Kysymys, jolla oli tarkoitus kartoittaa ymmärrystä asiakasprosessista ja sen määritelmästä oli huonosti aseteltu ja aiheutti sekaannusta. Haastattelija joutui johdattelemaan liikaa haastateltavaa, joten kysymyksen tulokset jätettiin pois tuloksista.

Asiakasrajapintaprosessia koskevia vastauksia saatiin melko vähän. Tärkeimmiksi asiakasrajapintaprosesseiksi tunnistettiin servicedeskin jatkuvien palvelujen hallinnan prosessit sekä kumppanuushallintaan kuuluvat asiakkuuksien hoitoprosessit. Tämän johdosta kyseisten prosessien tarkempaa sisältöä koskeva kysymys jätettiin pois.

IT-palvelut -palvelukeskuksen palveluiden ja asiakkaiden segmentointia koskevaan kysymykseen saadut vastaukset vaihtelivat huomattavasti. Vastaukset segmentoinnin osalta olivat:

- ei ole segmentoitu palveluita, eikä asiakkaita (1/9 vastauksista)
- palveluita on segmentoitu, mutta ei asiakkaita (6/9 vastauksista)
- palveluita ja asiakkaita on segmentoitu. (2/9 vastauksista)

Kysymys, joka koski segmentointien taustaa jätettiin pois tarpeettomana.

### 5.1.2 Omat havainnot

Asiakkuudenhallinta ja sen osa-alueiden ymmärrys on melko vähäistä. Toiminnassa eri yksiköillä on tahtotilana toimia asiakaslähtöisesti. Tämä käy esille koko organisaatiossa ihmisten puheissa ja haastatteluissa saadut vastauksetkin tukivat tätä. Aiemmin totutut toimintatavat ja rajoitteet ohjaavat kuitenkin tuotelähtöiseen toimintaan. Esimerkkinä mainittakoon, että yleisesti asiakkailla käytössä oleva työasemapalvelu toimii täysin tuotelähtöisesti ja mahdollisia asiakkaan toivomia muutoksia työasemapalvelun sisältöön ei kovinkaan helposti tehdä. Perusteluna on normaalisti palvelun hallinnan vaikeutuminen useiden palveluvarianttien johdosta.

Asiakas käsitteenä tulkitaan kohdeorganisaatiossa välillä liiankin laajana ja toisaalta rajoittuneena vain ylimpään johtoon. Kohdeorganisaatiolla kokonaisuutena ei ole selkeää määritettyä kuvaa asiakkaasta. Asiakkaista keskusteltaessa henkilöstön kanssa ja henkilöstölle aiemmin tehdyn kyselyn perusteella on havaittu, että omiksi asiakkaiksi koetaan kaikki epäsuoratkin sidosryhmät. Palvelukeskuksessa ei ole mitenkään määritelty ketkä ovat palvelukeskuksen asiakkaita. Konserniorganisaation rakenne antaa joillekin sen käsityksen, että konsernihallinto on hierarkkisesti palvelukeskuksen toimintaa ohjaava taho ja palvelukeskuksen ainoa asiakas. Tämä näkemys on kuitenkin ristiriidassa asiakkaan virallisen määritelmän kanssa, jossa asiakas on se taho, joka suorittaa korvauksen saadusta tuotteesta tai palvelusta.

*IT-palvelut* -palvelukeskuksella ei ole asiakasstrategiaa tai asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa, jonka avulla asiakkuuksien hoidolle määriteltäisiin tavoitetila ja systemaattinen tapa hoitaa niitä. Tämä kävi ilmi johdolle tehdyistä haastatteluista ja henkilöstön kanssa käydyissä vapaamuotoisissa keskusteluissa. Näiden puuttuminen vaikeuttaa yhtenäisen asiakkuuksien hoidon toteutumista, joka kohdeorganisaatiolla on tavoitteena. Organisaatiolle on määritelty yleinen strategia, josta voi hakea suuntaviivoja asiakkuuksien hoitoon, mutta tällöin se on asiakkuuksia hoitavan omaan tulkintaan perustuvaa toimintaa.

Kohdeorganisaation toiminta on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Aiemmin palvelukeskus on tarjonnut puhtaasti tietoteknisiä palveluita, kuten asiakkaiden työasemat, tietoliikenneyhteydet ja muut oheisratkaisut. Nykyään palvelukeskuksen tärkeimpänä palveluna voitaisiin todeta olevan projektipalvelujen tuottaminen asiakkaille. Tämä tarkoittaa käytännössä uudenlaista toimintatapaa ja sen rajapintojen ymmärtämistä. Asiakasprojektien tärkein rajapinta on projektien ohjausryhmä ja toimintatavat siellä. Ohjausryhmätyöskentely ja viestintä ovat kohdeorganisaatiossa jo melko hyvällä mallilla, mutta se ei tarkoita koko ohjausryhmätyöskentelyä, koska ohjausryhmä koostuu niin asiakkaan kuin palvelukeskuksen henkilöistä. Tämä tarkoittaa että, Prince2 -projektimallin mukaiset toimintatavat ja viestintä ei ole asiakkailta välttämättä tiedossa.

Asiakastieto ja sen hallinta on jäänyt taka-alalle organisaation kehittämiseen liittyvissä asioissa. Haastatteluvastauksista näkyy, että asiakastiedon osalta vastaukset poikkesivat huomattavasti toisistaan. Poikkeavien vastausten johdosta opinnäytetyön tekijä kävi vapaamuotoisia keskusteluja henkilöstön edustajien kanssa, jotka ovat päivittäin tekemisissä erilaisten asiakastietojen kanssa. Asiakastietoa on useissa eri järjestelmissä, mutta niiden hallinta on jakautunut laajasti ja tietosisällöstä ei ole kokonaiskuvaa organisaatiossa. Periaatteessa kutakin uutta tietotarvetta varten on luotu uusi järjestelmä, jolla kyseistä tietoa on pyritty hallitsemaan ja tiedon sisältö on jäänyt elämään omaa elämäänsä sitä tarvitsevan vastuulla. *Palvelutuotanto* -yksikössä kerätään asiakkaista paljon tietoa ja se ei välttämättä ole muiden, kuin tietoa keräävän tahon käytössä.

Viestintä yleisesti kohdeorganisaatiossa on runsasta, välillä ehkä liiankin runsasta. Tämä viestien liian runsas määrä käy ilmi etenkin sähköpostin kautta tulevien viestin määrässä. Viestejä tulee paikoittain liikaakin joillekin henkilöille, jolloin ne ruuhkauttavat kyseisten henkilöiden sähköpostit. Tällaisissa tapauksissa on mahdollista, että tärkeät viestit jäävät taka-alalle ja reagointi niihin viivästyy.

Asiakkaiden ja palvelujen segmentointi ja käsitys niistä vaihtelee kohdeorganisaatiossa. Esimiehille tehdyssä haastattelussa tuli ilmi, että ylimmällä johdolla on itsellään näkemyksiä olemassa olevasta asiakkaiden ja joidenkin palvelujen segmentoinnista, mutta segmenttien koostumus vaihteli. Tämä antaa ymmärtää, ettei niitä ole ainakaan yhteisesti sovittu.

### 5.1.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Nykytilaselvityksen pohjalta saatujen tulosten perusteella tehtiin asiakkuudenhallinnan nykytilaraportti. Raportin tuloksista havaitsee, että asiakkuudenhallinnan osa-alueissa ja niiden tärkeyden ymmärtämisessä oli paljon kehittämiskohtia. *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa päätettiin selvityksen perusteella keskittyä tällä hetkellä sellaisiin kohtiin, joissa ei ole meneillään olevia toiminnan muutoksia.

Kehittämistoimenpiteiksi päätettiin asiakkuuksien hoitosuunnitelman toteutus ja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön toiminnan kehittäminen. Yksikön kehittämistoimet rajattiin asiakasrajapinnassa tapahtuvaan toimintaan. Tämä tarkoitti projektien osalta lähinnä ohjausryhmätoiminnan tutkimista ja asiakkuuksienhoidon osalta heidän toiminnan kokonaisuutta. Molemmilla osa-alueilla havaittiin potentiaalisia kehittämiskohteita.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmalla tavoitellaan yhtenäistä ja suunnitelmallista toimintatapaa asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen. Projektien ohjausryhmän ohjeistuksella tavoitellaan asiakasviestinnän sujuvuuden lisäämistä ja yleisen viestinnän parantamista. Näitä käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön seuraavissa luvuissa.

Muita havaittuja ja tarpeellisia kehittämiskohteita löytyi asiakastiedon hallinnasta, segmentoinnista, asiakaskäsitteestä, projektien ohjausryhmätyöskentelystä ja viestinnästä.

Asiakastieto on asiakkuudenhallinnan perusta ja sen sujuvalla ja toimivalla hyödyntämisellä voidaan kehittää palveluita ja asiakkuuksia asiakaslähtöisesti. Asiakastietoa organisaatiosta löytyy paljon, mutta sitä ei ole järjestelmällisesti toteutettu. Asiakastieto sijaitsee useassa eri järjestelmässä ja sitä ylläpitävät eri henkilöt. Tiedon laatua ja sen tarpeellisuutta ei ole kartoitettu ja tietojen saavutettavuus ei kata koko organisaatiota, vaan se on rakentunut yksittäisten tietotarpeiden perusteella.

Asiakkuuksienhallinnan perusasioista, kuten segmentoinnista, asiakasmääritelmästä ja asiakkuuksien arvottamisesta kohdeorganisaatiossa tulee sopia kaikkien sisäisten yksiköiden kesken yhdessä. Tällä tavoin saadaan organisaatioon yhteinen ymmärrys asiakkaista, asiakassegmenteistä ja niiden mahdollisesta arvottamisesta. Näistä osa-alueista segmentointi tulee määritellä asiakkaan toiminnan näkökulmasta, jolloin sen avulla palveluitakin voitaisiin helpommin toteuttaa segmenttilähtöisesti ja saavuttaa parempaa asiakaslähtöisyyttä.

Palvelukeskuksen tulee määritellä organisaatiossa yleisesti asiakas terminä ja mitä se tarkoittaa organisaatiolle. Puhuttaessa asiakkaista tulee se kohdentaa tarkoittamaan suoria asiakkaita. Epäsuorista asiakkaista ei tule käyttää pelkkää asiakastermiä. Syynä tähän on se, että toiminta pyritään tuottamaan asiakaslähtöisesti, jolloin tulee tietää mihin asiakkaisiin viitataan. Epäsuorilla asiakkailla on epäsuoria vaikutuksia ja suorien asiakkaiden vaikutukset ovat suoria ja ne ovat tärkeämpiä. Asiakkaaksi tulee luokitella myös palvelukeskusta ohjaava taho. Mikäli ohjaava taho saa vahvemman roolin se vääristää organisaation asiakaskuvaa. Käytännössä asiakkaat tulee määritellä selkeästi ja kaupunkiorganisaation hierarkian ei saa antaa vaikuttaa itse asiakasmääritelmään.

Projektien ohjausryhmätyöskentely on sujuvaa IT-palvelut -palvelukeskuksessa, mutta ohjausryhmätoiminnasta tulee jakaa tietoa asiakasorganisaation puolellekin, koska osa ohjausryhmän jäsenistä tulee asiakasorganisaatiosta. Tämä edesauttaa korjaamaan monia havaittuja ongelmakohtia mm. asiakasviestinnässä.

Viestinnässä yleisesti tulee kiinnittää huomiota sisällön laatuun ja kohdentaa se tarkemmin tietoa tarvitseville. Ennen asioiden viestittämistä tulee miettiä kenen toimintaan viestin sisällöllä voi olla vaikutuksia ja kohdentaa viesti sen mukaisesti.

## 6 ASIAKKUUDENHALLINNAN KEHITTÄMISTOIMET

Nykytilaselvityksessä tuli esiin selkeästi kehittämistarpeet, joita päätettiin lähteä kehittämään opinnäytetyön toisessa vaiheessa. Näitä kehittämiskohteita olivat asiakkuuksien hoitosuunnitelma, ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus ja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön kehittämistoimet. Ohjausryhmätyöskentelyn toimivuuteen tarvittiin kuitenkin lisätietoa toiminnassa olevista käytännöistä ja toiminnasta ohjausryhmissä. Tästä johtuen kehittämistyö toinen vaihe aloitettiin tekemällä kohdennetut haastattelut neljälle projektipäällikölle. Tavoitteena oli saada selkeämpi kuva projektien ohjausryhmätyöskentelyn nykytilasta ja käytännöistä, sekä miten sitä tulee kehittää paremmaksi. Projektipäälliköiden haastattelukysymykset (Liite 3) tehtiin opinnäytetyön tekijän ja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa.

### 6.1 Asiakkuuksien hoitosuunnitelmien kehittäminen

Asiakkuuksien hoitosuunnitelman tarpeellisuus tuli esille ensimmäisessä vaiheessa tehtyjen haastattelujen vastauksista. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää suunnitelmallista asiakkuuksien hoitamista. Tähän ei ollut käytössä mitään selkeää dokumenttia, josta olisi pystynyt katsomaan ennakoitavia asiakastarpeita.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelman peruslähtökohtana on toteuttaa asiakas- tai asiakassegmenttikohtainen suunnitelma markkinoinnin ja toiminnan osalta. Näillä toimilla on tarkoituksena pyrkiä parantamaan molempien osapuolien tyytyväisyyttä asiakassuhteeseen. (Rope 2005, 185-186)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelman toteutuksessa sovittiin tehtäväksi asiakaskohdattaiset dokumenttipohjat, joka antavat perusteet ja tietotarpeet suunnitelmalliselle asiakkuuksien hoitamiselle ja jota tullaan kehittämään sitä mukaan, kun IT-palvelut -palvelukeskuksen asiakkuudenhallinnan kypsyytaso kasvaa. *IT-palvelut* -

palvelukeskukselta puuttuu olennaisia osia täysin toimivan asiakkuuksien hoitosuunnitelman tekemiseksi.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelman kehittäminen aloitettiin puhtaalta pöydältä ja siihen kerättiin palvelukeskuksen käyttöön sopivia kohtia, hyödyntäen toisten yritysten vastaavia suunnitelmia. Suunnitelmaa työstettiin kumppanuuspäälliköiltä kerättyjen tietojen perusteella ja hyväksyttiin *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehellä. Asiakkuuksien hoitosuunnitelman tarkoituksena on parantaa asiakkuudenhallinnan järjestelmällistä ja koordinoitua toteutusta.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelma on suunnitelma, jota päivitetään jatkuvasti muutostarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyön liitteessä 4 on esitelty asiakaskohtaisen hoitosuunnitelman malli, joka toteutettiin yhdessä *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa. Asiakaskohtaista hoitosuunnitelmaa ylläpitävät kumppanuuspäälliköt ja niitä säilytetään dokumenttienhallinnanjärjestelmässä (Sharepoint).

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmadokumenttiin kirjataan asiakasvastuullisten kumppanuuspäälliköiden toimesta asiakkaista seuraavia tietoja: asiakkaan perustiedot, asiakkaan kehittämishankkeet, asiakkaan kriittisten palveluiden päivityksien ajankohdat, budjetointia ja taloutta koskevat tapaamiset, pienemmät kehittämistarpeet sekä asiakaskohtaiset markkinointitoimet. Asiakkuuksien hoitosuunnitelma tehdään jokaisesta asiakkaasta ja se on tarkoitettu ainoastaan IT-palvelut -palvelukeskuksen sisäiseen käyttöön.

## 6.2 Projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa haastateltujen joukossa ei ollut yhtään projektipäällikköä, joten päätettiin haastatella myös *IT-palvelut* -palvelukeskuksessa toimivia projektipäälliköitä. Kehittämistyön toisessa vaiheessa haastateltaviksi valikoitui neljä projektipäällikköä, jotka ovat tehneet Prince2 -mallin mukai-



sia projekteja. Vaiheessa 1 toteutetun nykytilaraportin ja toisen vaiheen projektipäälliköiden haastattelujen perusteella havaittiin projektien osalta kehitettävää ainakin ohjausryhmätoiminnan roolien ja vastuiden ymmärtämisessä sekä projektien viestinnässä.

Haastattelukysymykset (Liite 3) koostuivat siten, että alussa selvitettiin projektipäällikön kokemusta ja taustaa projektitoiminnasta sekä toteutettujen projektien laajuudesta. Näiden lisäksi kysymykset käsitelivät projektien toimintaa ja niissä mahdollisesti havaittuja kehittämiskohteita. Osalla kysymyksistä pyrittiin selvittämään projektipäällikköjen toiminnan yhdenmukaisuutta, sekä Prince2 -projektin mallin toimintaa kohdeorganisaatiossa.

### 6.2.1 Haastattelujen tulokset

Projektipäälliköiden kokemusta koskevissa kysymyksissä tuli esille, että kaikki projektipäälliköt ovat suorittaneet Prince2 Practitioner sertifikaatin. Ohjausryhmien koot ovat olleet Prince2 -mallin ohjeistuksen mukaisesti melko pieniä eli alle 8 henkilöä ja projekteja on toteutettu niin asiakkaille kuin palvelukeskuksellekin.

Projektin ohjausryhmän muodostusta koskevat vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Projektin ohjausryhmän kokoonpanon muodostaminen kuuluu omistajalle ja joissakin tapauksissa projektipäällikkö on voinut tehdä siitä esityksen omistajalle päätöksentekoa varten. Kaikissa projekteissa on käyty läpi ohjausryhmän roolit ja vastuut, mutta niiden sisäistäminen on voinut tuottaa haasteita. Näissä tapauksissa tulee pyrkiä kertomaan vastuista ja rooleista tarkemmin jäsenille.

Ohjausryhmän vastuuta koskevissa kysymyksissä vastaukset olivat melko yhtenäisiä ja pääpiirteiden osalta. Projektipäälliköt ymmärsivät ohjausryhmän jäsenten vastuut, mutta joissakin tapauksissa toivottiin selkeämpää päätöksentekoa ja projektin ohjausta. Eräiden projektien osalta joitakin ohjausryhmän asioita on delegoitu projektipäällikölle, mutta se ei poista ohjausryhmän vastuuta niiden osalta. Tällaisia asioita olivat mm. sidosryhmäsuunnitelma, viestintäsuunnitelma ja viestinnän toteutus projektin sidosryhmille.

Oppimispäiväkirjan käyttöä koskevassa kysymyksessä tuli esille, että se ei ole kaikissa projekteissa käytössä. Sen todettiin kuitenkin olevan hyödyllinen tehtäessä useita samankaltaisia projekteja.

Kumppanuuspäällikön roolia ohjausryhmässä käsittelevät vastaukset vaihtelivat projektipäälliköiden projektikokemusten perusteella. Palvelukeskuksen kumppanuuspäällikön rooli tulee miettiä projektikohtaisesti. Asiakasprojekteissa kumppanuuspäällikkö voi toimia asiakkaan edustajan tukena tai vaihtoehtoisesti toimittajan edustajana. Palvelukeskuksen sisäisissä projekteissa kumppanuuspäällikön edustusta ei ohjausryhmässä välttämättä tarvita, ellei ole kyse laajempaa asiakaskuntaa koskevissa projekteista. Tällöin kumppanuuspäällikön tulee olla asiakkaan edustaja.

Prince2 -mallin mukainen terminologia ja sen suomennot olivat puutteellisia. Osa projektipäälliköistä oli selvillä mitä suomenkielisiä termejä organisaatiossa käytetään ja osa ei tiennyt niille suomenkielistä vastinetta.

### 6.2.2 Omat havainnot

Ohjausryhmän kokonaisvastuu projektista tulee nostaa esille selkeämmin. Monella ohjausryhmään kuuluvalla henkilöllä on havaittavissa harhakuvitelma, jossa projektista vastaa projektipäällikkö. Näin asiat eivät projektimallin mukaan kuitenkaan ole. Projektipäällikkö vastaa projektin läpi viemisestä ja sen operatiivisten toimien toteutuksen seurannasta. Ohjausryhmä vastaa projektikokonaisuudesta. Projektin ohjausryhmän jäsenten rooli on tärkeä ja heidän tulee tehdä päätöksiä projektin etenemisestä, laajuudesta ja muista kokonaisuuteen vaikuttavista asioista, kuten budjetista, resurssimuutoksista ja aikataulukriittisistä asioista.

*IT-palvelut* -palvelukeskus tekee paljon projekteja ja on kokonaisuudessaan projekteja toteuttava organisaatio. Projektin sisäinen viestintä kuuluu projektin projektipäällikölle ja muu palvelukeskuksen sisäinen viestintävastuu on ohjausryhmässä olevan palvelukeskuksen edustajan vastuulla. Tähän on käytännöksi

sovittu, että palvelukeskuksen henkilöt pystyvät katsomaan Project Server sovelluksesta halutessaan minkä tahansa projektin statusta. Viestinnän onnistuminen on suurelta osin vastaanottajan omalla vastuulla.

### 6.2.3 Haastatteluihin perustuvat toimenpiteet

IT-palvelut käyttävät asiakasprojekteissaan geneeristä Prince2 -projektimallia, joten *IT-palveluiden* osalta Prince2 -mallin mukainen toiminta on melko hyvin ymmärretty. Tämä ei kuitenkaan riitä, koska asiakkaan edustajilla ei ole käytössään omassa organisaatiossaan kyseistä projektimallia.

Projektipäälliköille suunnattujen projektien haastattelujen vastausten perusteella havaittiin, että ohjausryhmän jäsenillä ei välttämättä ole kovin selkeä käsitys vastuistaan ja tehtävistään, vaikka rooli olisikin selvillä. Tästä syystä päätettiin laatia Prince2 -mallin mukainen ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus. Ohjeistus käytännössä perustuu Prince2 -mallin prosessit osion roolipohjaisiin vastuisiin sekä tehtäviin. Projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistuksen tarkoituksena on selvittää ja parantaa monia asioita projektien ohjausryhmätoiminnassa. Se parantaa ymmärrystä tehtävistä ja vastuista koskien ohjausryhmän rooleja ja näiden myötä parantaa viestintää sidosryhmille.

Tärkeimpinä asioina toiminnoista tulee nostaa esille sidosryhmäviestinnän vastuu, joka kuuluu ohjausryhmälle. Prince2 -mallin mukaan viestinnästä vastaa kukin ohjausryhmän jäsen omalta vastuualueeltaan. Viestinnän toteutus on voitu projektista riippuen delegoida projektipäällikölle. Asiakkaan organisaatioon ja sen sidosryhmille viestintä tapahtuu asiakkaan edustajan toimesta ja toimittajan organisaatioon ja sen sidosryhmiin toimittajan toimesta.

### 6.2.4 Ohjausryhmätyöskentelyn toimintaohjeistus toteutus

Vaiheessa 1 ja 2 tehtyjen haastattelujen perusteella tulee *IT-palvelut* -palvelukeskuksessa asiakasprojektien osalta tehdään toimintatapamuutos. Ohjausryhmätyöskentelyn osalta tulee selkeyttää jäsenten roolit ja vastuut noudattaen Prince2

-mallia. Projektien ohjausryhmätyöskentelyn ohjeesta liitteessä 5 käy selville tarkasti, mitä jäseniltä odotetaan ja mitkä ovat heidän vastuunsa ohjausryhmässä.

Ohjeistus toteutettiin yhteistyössä opinnäytetyön tekijän ja *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa. *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies vastaa projektitoiminnan kehittämisestä ja hänen hyväksytyään ohjeistus se otettiin käyttöön kaikissa uusissa projekteissa. Ohjeistuksen tuli olla lyhyt ja pitää sisälään tärkeimmät kohdat, joten se koottiin yhdelle A4 -dokumentille.

Käytännössä ohjeistus toimitetaan asiakkaalle siinä vaiheessa, kun on sovittu toteutettavaksi yhteinen projekti. Tämä auttaa asiakasta ymmärtämään vastuut ja valitsemaan omasta organisaatiosta oikeat henkilöt ohjausryhmään. Ohjausryhmän nimeämisen jälkeen toimitetaan sama ohjeistus kaikille ohjausryhmään kuuluville henkilöille. Kertauksena vastuut ja roolit käydään vielä läpi ensimmäisen ohjausryhmän kokoontumisen alussa projektipäällikön toimesta. Samalla voidaan käydä läpi myös muita kyseiseen projektiin liittyviä käytäntöjä kuten tapoimisten intervalli ja toimintatavat.

### 6.3 *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön kehittämistoimenpiteet

*Asiakkuudet ja projektit* -yksikkö tarkoittaa käytännössä kumppanuushallinnan asiakasvastuullisia kumppanuuspäälliköitä ja projektit -yksikköä. Vaiheessa 1 tehdyn nykytilaselvityksen perusteella kumppanuuspäälliköiden toiminnassa ja menetelmissä on yhtenäistettävää ja tässä osa-alueessa paneudutaan niihin tarkemmin.

#### 6.3.1 Haastatteluissa havaitut *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön kehittämiskohteet

Kumppanuuspäällikkökohtaisia asiakkuuksien hoitamista ja segmenttejä tulee tarkastella ja ryhmitellä toimivammin. Kumppanuuspäälliköillä ei ole sijaisia nimettyinä ja sijaistaminen on käytännössä melko haastavaa toteuttaa, koska kulla-

kin kumppanuuspäälliköllä on laaja asiakkuus hoidettavana ja sijaistaminen edellyttäisi hyvää tietoa asiakkaan toimintatavoista ja meneillään olevista kehittämistoimista.

Asiakasrajapintaprosessien selkeyttäminen on myös yksi kehittämistä vaativa osio. Asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa tunnistettiin kaikissa palvelukeskuksen yksiköissä, mutta tärkeimpiä asiakasrajapintaprosesseja ei osattu määrittellä kuin muutamia. Näitä olivat asiakaspalvelurajapinta servicedesk:ssä, asiakastapaamiset ja projektien ohjausryhmätoiminta.

Kolmantena ongelmallisena ja kehittämistä vaativana toimenpiteenä oli asiakkaiden hoito. Tällä hetkellä ei ole olemassa olevia asiakkuuksien hoitosuunnitelmia, jotka helpottaisivat ja formalisoisivat asiakkaan kanssa tapahtuvaa toimintaa.

### 6.3.2 Omat havainnot

Kumppanuuspäälliköiden sijaisuuksia ei pysty täysin ratkaisemaan laajan asiakaskentän johdosta, mutta sijaisuuksien hoitamista pystyisi helpottamaan asiakkuuksien hoidon erilaisella segmentoinnilla. Asiakkaiden toimintatavat perustuvat pääsääntöisesti asiakkaan toimintamuotoon eikä niinkään organisaatiotyyppiin (esim. onko kyseessä osakeyhtiö, toimiala, palvelukeskus tai säätiö). Mikäli jokaisella kumppanuuspäälliköllä on kunkin toimintamuodon asiakkaita, hän pystyy ainakin ymmärtämään toimintatavasta johtuvat käytännöt. Asiakaskohtaisten kehittämisprojektien ja niiden statuksen hallintaa voidaan helpottaa Project Server -projektienhallinta sovelluksella. Sovelluksen avulla kumppanuuspäällikkö pystyy saamaan kehittämisprojektien tilanteesta osittain tilannekuvan.

Asiakasrajapintaprosesseihin tulisi keskittyä tarkemmin ja pyrkiä kehittämään niitä enemmän asiakaslähtöisiksi ja asiakkaan toimintaan sulautuviksi. Asiakasrajapintaprosessi ja asiakaspalvelukanavat sekoitettiin keskenään. Palvelukeskus tarjoaa asiakkailleen kaksi palvelukanavaa: servicedesk jatkuvien palveluiden hoitoon ja nimetyn kumppanuuspäällikön asiakkaiden kehittämistarpeiden huolehtimista varten.

### 6.3.3 Päätelmät

Asiakkuuksien hoitamisen näkökulmasta jokaisella kumppanuuspäälliköllä tulee olla kunkin asiakassegmentin asiakkaita, jotta toimintamuodon aiheuttamat käytännöt ovat tiedossa. Projektienhallinnan sovelluksella kumppanuuspäällikkö voi saada käsityksen asiakaskohtaisista kehittämistoimenpiteistä. Näillä toimenpiteillä pystytään parantamaan kumppanuuspäälliköiden sijaisuuksien hoitoa ja henkilöiden vastuualueilla ei tapahdu ylimääräisiä ja tarpeettomia asiakkuuksien hoitamiseen liittyviä muutoksia.

Palvelukeskuksessa tulee kuvata tärkeimmät rajapintaprosessit ja niitä tulee kehittää sulautumaan paremmin asiakkaan ympäristöön ja toimintaan sopiviksi. Kuvauksista tulee näkyä, miten toimitaan missäkin asiakkaan yhteydenottotapauksessa. Kuvauksen tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Kehittämisen rajapintaprosesseista tulee kuvata seuraavat prosessit: kehittämisprojektin käynnistäminen ja olemassa olevan palvelun kehittäminen

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa käsiteltiin erikseen opinnäytetyön kohdassa 5.2 ja sen ylläpitäminen on yksi osa kumppanuushallinnan toimintaa. Dokumentin ylläpito ja ohjeistus tulee käydä läpi vielä erikseen kumppanuuspäälliköiden kanssa, jotta kaikki ymmärtävät sen tarpeellisuuden. Asiakkuuksien hoitosuunnitelman käytön toimivuus ja onnistuminen riippuu siitä, että saadaanko sitä kehitettyä automatisoidumpaan suuntaan. Mikäli se alkaa työllistää liikaa asiakkuuksista vastaavia kumppanuuspäälliköitä, sen hyödyt jäävät pieniksi. Hoitosuunnitelma ja sen ylläpito on manuaalista työtä, joten se ei paranna itsessään asiakastietojen hallintaa, mutta mahdollistaa asiakkuuksien kehittämisen systemaattisempaan suuntaan ja antaa laajempaa näkyvyyttä tekemiseen.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa voidaan käyttää asiakaskannan tutkimisessa. Sen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä mahdollisista asiakaskentän muutoksista. Asiakaskentän muutoksia ovat esimerkiksi kannattamattomien asiakkaiden palveluun tarkoitettujen resurssien kohdennus muualle uusiin identifioituihin asiakastarpeisiin.

## 7 YHTEENVETO JA ARVIOINTIA

Opinnäytetyö toteutettiin Turun kaupungin sisäiselle IT-palvelut -palvelukeskukseen. Opinnäytetyö sai alkunsa kohdeorganisaatiossa ja sen strategiassa tapahtuneista uudistuksista. Nämä uudistukset muuttivat organisaation palvelufokuksen tuotelähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen toimintaan. Palvelukeskuksella ei ollut tarkkaa ymmärrystä sen sisäisten yksiköiden asiakkuudenhallinnan lähtötasosta.

Tästä syystä päätettiin tehdä 1. vaiheessa nykytilaselvitys haastatteleamalla sisäisten yksiköiden esimiehiä ja johtoa. Haastattelujen pohjalta tehdystä nykytila-raportista käy ilmi asiakkuudenhallinnan eri osa-alueiden ymmärrys ja kypsyyss-taso.

*Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa päätettiin toteuttaa 2. vaiheessa nykytila-raportin perusteella seuraavia kehittämistoimia: asiakkuuksien hoitosuunnitelma, projektien ohjausryhmätyöskentelyyn selkeät käytännöt ja ohjeistus sekä *Asiakkuudet ja projektit* yksikköön muutamia muutoksia toiminta-käytäntöihin.

Asiakkuuksien hoitosuunnitelma valikoitui kehittämiskohteeksi sen johdosta, että asiakkuuksien hoitokäytännöt vaihtelivat asiakkaittain ja ei ollut yhtenäistä tapaa toimia. Asiakkuuksien hoitosuunnitelmalla haetaan asiakkuuksista vastaaville kumppanuuspäälliköille yhtenäisiä käytäntöjä saaden aikaan myös parempaa asiakasnäkyvyyttä IT-palvelut -palvelukeskuksen sisäisille yksiköille.

Yksi tärkeässä osassa toimivaa asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa on asiakastiedon hallintajärjestelmä. Tämä mahdollistaa asiakastietojen tutkimisen automaattisesti ja niiden tulosten reaaliaikaisen hyödyntämisen. Kohdeorganisaatiossa on asiakastietoa, mutta se on hajallaan ja sen laadusta ja sisällöstä ei ole tarkkaa käsitystä. Tämän johdosta pidemmälle viedyn asiakkuuksien hoitosuunnitelman toteutus olisi edellyttänyt todella suurta työmäärää.

Ohjausryhmätyöskentelyn käytäntöjen ja selkeyttäminen valikoitui kehittämiskohdeeksi siitä syystä, että projektipalvelut olivat yksi palvelukeskuksen tärkeimmistä palveluista ja sen asiakasrajapintatoiminta kulminoitui pääosin ohjausryhmätöimintaan. Palvelukeskus noudatti projekteissaan Prince2 -projektimallia ja kyseisen mallin mukaiset käytännöt eivät olleet välttämättä kaikilla ohjausryhmätyöskentelyyn osallistuvilla tiedossa. Käytäntöjen selkeyttämisellä ja ohjeistuksella haettiin ohjausryhmätyöskentelyyn selkeämpää ja jäseneltyä toimintatapaa. Ohjeistuksessa käytiin läpi kunkin ohjausryhmän jäsenen rooli ja rooliin liittyvät vastuut ja tehtävät. Alussa ohjausryhmän ohjeistus oli toteutettuna tekstidokumenttina, mutta se muokattiin projektipäälliköiden toimesta paremmin projektien esitykseen sopivaksi esitystiedostoksi.

Kolmantena kehittämiskohteena olivat *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön kehittämistoimet. Näitä oli muun muassa asiakkuuksien ja tehtävien uudelleen jako, siten että jokaisella kumppanuuspäälliköllä on kunkin eri toimintamuodon (osakeyhtiö, toimiala, säätiö) asiakkaita. Tämä antaa jokaiselle kumppanuuspäällikölle valmiudet sijaistaa toisiaan ristiin, kun ymmärretään asiakkaiden toimintamuodon kautta tulevat erityisvaatimukset.

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa ei saa jäädä tässä opinnäytetyön käsitelyihin kehittämiskohteisiin. Kehitettävää havaittiin kaikilla asiakkuuden osa-alueilla. Tärkeimpinä jatkokehittämiskohteina tulisi keskittyä asiakastiedon hallintaan, eheyteen ja hyödynnettävyyteen. Ajantasainen ja suunnitelmallisesti kerätty asiakastieto auttaa asiakkuudenhallinnan kehittämistä kaikilla osa-alueilla. Asiakastieto on perusta kaikelle asiakkuudenhallinnalle ja sen ymmärtäminen on tärkeää. Tämä asia otettiin esille organisaation *asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa ja todettiin, että asiakastiedon hallinnan kehittäminen tullaan toteuttamaan erillisenä opinnäytetyönä.

Asiakaskäsitteen määritelmän ymmärtäminen ja asiakaslähtöisen asenteen omaksuminen tulee olla yhtenäinen koko palvelukeskuksessa ja se edellyttää vahvaa asiakaslähtöistä palveluasennetta. Asiakkaan määritelmä palvelukeskuksessa on kehittämistyön edetessä tullut monissa keskusteluissa esille ja se on



parantanut ymmärrystä siitä, mitkä tahot ovat palvelukeskuksen suorita ja epäsuorita asiakkaita. Asiakaslähtöisyys on palvelukeskuksessa hyvin sisäistetty ja asiakaslähtöinen tahtotila käy selkeästi esille koko henkilöstöstä. Se ei kaikissa ratkaisuisa tule esille ja sen voi havaita tapauksissa, jossa asiakkaan tarve voisi generoida ylimääräistä työtä palvelukeskukselle. Asiakaslähtöisyys on kyllä tahtotila, mutta asenteet toiminnan osalta eivät vielä tue sitä.

Opinnäytetyö oli kokemuksena antoisa opinnäytetyön tekijälle ja kohdeorganisaatiolle. Tehdyt kehitystoimet vahvistivat näkemystä tämän kaltaiselle kehittämistoiminnalle ja sitä tulee ehdottomasti jatkaa.

Opinnäytetyön 1. vaiheessa tehdyt asiakkuudenhallintaa koskevat kysymykset olivat melko hankalia kohderyhmälle. Tähän vaikutti asiakkuudenhallinnan terminologia, joka ei ole kovin tuttua julkishallinnossa. Kysymyksiä jouduttiin monesti tarkentamaan ja tämä saattoi aiheuttaa osittain haastateltavien vastauksiin johdattelevasti. Tämän lisäksi asiakas terminä tulisikin kysymyksissä määritellä tarkemmin joko suora tai epäsuora asiakas.

Kehittämistyössä aikaansaatuja muutoksia ja niiden vaikutuksia tulisi pystyä mittaamaan jatkossa. Asiakkuudenhallinnan osa-alueiden ymmärtämisen tasoa voi seurata esittämällä kehittämistyössä käytetyt haastattelukysymykset toistamiseen myöhemmin ja vertailla saatuja vastauksia tässä työssä saatuihin vastauksiin. Kyselyn voisi toteuttaa esimerkiksi toisen asiakkuudenhallinnan kehittämistyön yhteydessä. Tällöin vastaukset olisivat vertailukelpoisia.

## LÄHTEET

- Hedeman, B., Seegers, R., Prince2 2009 Edition Pocket Guide, Van Haren Publishing, Netherland
- Helgesen, Q., Customer segments based on customer account profitability, Journal of targeting, measurement and analysis for marketing, 14, 3, 225-237, 2006
- Hellman, K., Värilä, S., Arvokas asiakas, Kariston kirjapaino Oy, 2009, Hämeenlinna
- Lecklin, O., Laatu yrityksen menestystekijänä, Talentum Media Oy, 2002, Jyväskylä
- Kannisto, P., Salenius, B-M., Sigfrids, C., Johtamisen pakolliset kuviot, Gummerus Kirjapaino Oy 2005, Helsinki
- Laamanen, K, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Laatukeskus, 2009, Helsinki
- Lahtinen, J., Isoviita A., Markkinoinnin perusteet, Avaintulos Oy, 2007, Tampere
- Lehtinen, J., Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen, Edita Prima, 2004, Helsinki
- Liikelaitos – oikeudellinen näkökulma, Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/oikeudellinen-nakokulma/mika-on/Sivut/default.aspx>, 1.9.2014
- Mäntyneva, M., Asiakkuudenhallinta, TummaVuoren Kirjapaino, 2001, Vantaa
- Pelastuslaitoksen vuosikertomus 2013. Saatavilla: <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=16840&culture=fi-FI&contentlan=1>, 27.8.2014
- Projektitoiminta 2/2006. PRY. Saatavilla: [http://www.projekti-instituutti.fi/files/58/Omistaajuus\\_PRY0206.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/58/Omistaajuus_PRY0206.pdf), 14.4.2015
- Rope, T, Markkinoinnilla menestykseen – hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi, Inforviestintä Oy, 2005, Helsinki
- Selin, E., Selin, J., Kaikki on kiinni asiakkaasta, RT-Print Oy, 2005, Pieksämäki
- Storbacka K, Lehtinen J., Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, WSOY, 1997, Helsinki
- Tilastokeskus – Teemahaastattelu Saatavilla: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>, 19.11.2015
- Turun joukkoliikenne toimintakertomus 2013. Saatavilla: <http://www.e-julkaisu.fi/turun-joukkoliikenne/toimintakertomus/2013/>, 1.9.2014
- Turun kaupunki - Päätös: Konsernipalvelut Saatavilla: <http://www05.turku.fi/ah/khkon/2014/0120001x/3032189.htm>, 1.9.2014
- Turun kaupunki - palvelukeskukset, Saatavilla: <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=18945>, 27.8.2014
- Turun kaupunki - Konserniohjeet, Saatavilla: <http://www05.turku.fi/ah/khkon/2009/1110013x/2203123.htm>, 1.9.2014
- Turku kaupunki - konsernin omistajapolitiikka Saatavilla: <http://www05.turku.fi/ah/kh/2008/0505012x/Images/696369.pdf>, 1.9.2014

Turun kaupungin strategiset ohjelmat - Turku 2029. saatavilla: [http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/strategiset\\_ohjelmat.pdf](http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/strategiset_ohjelmat.pdf), 24.8.2015

Turun kaupungin tilinpäätös 2013, saatavilla: [http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tilinpaatos\\_2013.pdf](http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tilinpaatos_2013.pdf), 4.9.2015

Turun Pualest henkilöstölehti 5/2013, saatavilla: [http://issuu.com/turunvies-tinta/docs/tupu\\_5\\_2013\\_2](http://issuu.com/turunvies-tinta/docs/tupu_5_2013_2), 4.9.2015

Winer, R, A Framework for Customer Relationship Management, California management review, 2001

**Haastattelukysymykset yksiköiden esimiehille ja kumppanuuspäälliköille:**

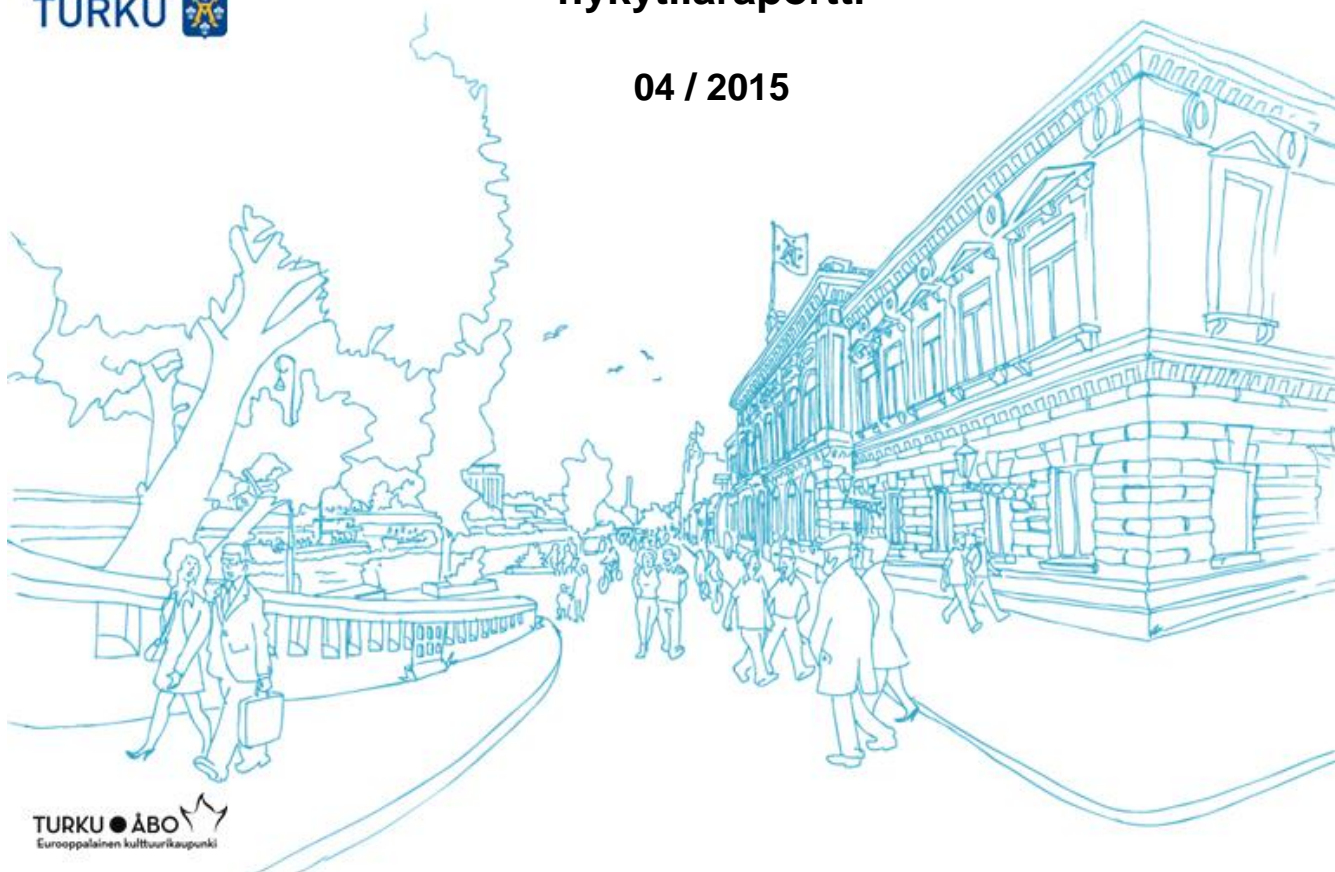
1. Tunnistatko IT-palveluiden asiakastyypit / asiakkaat?
2. Onko IT-palveluissa arvotettu asiakkaita?
3. Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi tarkoittaa?
4. Onko IT-palveluiden toiminta asiakaslähtöistä?
5. Kuka vastaa IT-palveluiden asiakkuuksienhallinnasta?
6. Onko IT-palveluilla asiakkuusstrategiaa tai asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa?
7. Mikä on IT-palveluilla käytössä oleva projektimalli?
8. Kuka vastaa IT-palveluiden projektitoiminnasta ja sen kehittämisestä?
9. Oletko itse toiminut IT-palveluiden käyttämän mallin mukaisessa projektissa, jos olet niin missä roolissa tai tehtävässä?
10. Oletko ollut mukana projektimallia käsittelevissä koulutuksissa, jos olet niin missä ja oletko suorittanut sertifikaatin?
11. Miten mielestäsi toimii projektien viestintä IT-palveluiden sisällä?
12. Miten mielestäsi toimii projektien viestintä asiakkaille ja sidosryhmille?
13. Tiedätkö missä järjestelmissä, mitä tietoa ja kenen ylläpitämänä IT-palveluissa säilytetään asiakastietoa?
14. Miten mielestäsi toimii IT-palveluiden sisäisten yksiköiden välinen viestintä asiakastiedon suhteen?
15. Mitä tai missä IT-palveluiden yksiköissä tunnistat asiakasrajapintoja?
16. Onko omassa yksikössäsi asiakasrajapinta toimintaa ja jos on niin millaista?
17. Miten sinun mielestäsi toimii IT-palveluiden asiakasrajapinnassa tapahtuva yleisviestintä?
18. Mikä on mielestäsi asiakasprosessi?
19. Mikä on mielestäsi asiakasrajapintaprosessi?
20. Mitkä ovat mielestäsi IT-palveluiden tärkeimmät asiakasrajapintaprosessit?
21. Onko IT-palveluissa segmentoitu asiakkaita tai palveluita?

# IT -palvelut palvelukeskuksen asiakkuuksienhallinnan



## nykytilaraportti

04 / 2015



TURKU • ÅBO  
Eurooppalainen kulttuurikaupunki

## Johdanto

Julkishallintoon kuuluvan sisäisen palvelukeskuksen (IT-palvelut) asiakkuuksienhallinta ei ole ollut aiemmin tutkinnan kohteena stabiilista asiakaskentästä johtuen. Turun kaupungin uuden strategian arvojen ja toiminnan muututtua enemmän asiakaslähtöiseksi siihen on tarjoutunut mahdollisuus perehtyä paremmin.

IT-palveluiden nykytilaraportti toteutettiin yhtenä osana tekniikan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opinnäytetyötä. Opinnäytetyön ja tämän raportin tekijänä toimi Tero Nylund, joka on raportintekohetkellä opintovapaalla omasta kumppanuuspäällikön tehtävästään *IT-palvelut* -palvelukeskuksesta.

Asiakkuuksienhallinnan nykytilaraportissa käsitellään asiakkuushallinnan tärkeimmät osa-alueet ja niiden nykytilaa *IT-palveluissa* käyttäen SWOT-analyysiä. Keskeisimmät asiakkuuksienhallinnan osa-alueet ovat: asiakkaat, asiakaslähtöisyys, asiakasprojektit, asiakastieto, asiakasrajapinnat, asiakkuuksien segmentointi.

Perustiedot kerättiin haastattelemalla viittä IT-palveluissa toimivaa yksikön esimiestä ja neljää kumppanuuspäällikköä. Kysymyksiä haastatteluissa oli kaikkiaan 21. SWOT-analyysi tehtiin *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimiehen kanssa. Analyysit toteutettiin kaikkiin yllämainittuihin osa-alueisiin, paitsi asiakas osa-alueeseen, joka on *IT-palveluiden* toimintamuodon rajoitteiden takia riippuvainen Turku -konserniin kuuluvista asiakkaista.

## 1 Asiakkaat ja asiakkuuksien hallinta

*IT-palvelut* -palvelukeskus tarjoaa palveluita Turku-konsernille, joten asiakaskunta määräytyy Turku-konserniin kuuluvista toimijoista. Palvelukeskus ei voi tar-

jota palveluita Turku-konsernin ulkopuolisille toimijoille. Tästä rajoituksesta johdun asiakkaina on kuutta eri asiakastyyppeä. Ne ovat kaupungin toimialat, palvelukeskukset, liikelaitokset, seudulliset toimijat, kaupunkikonsernin osakeyhtiöt ja säätiöt. Kunkin asiakastyypin toiminta ja ohjaus tapahtuu eri tavalla, joka aiheuttaa tiettyjä eroavaisuuksia asiakashallinnan käytäntöihin. Nämä käytännöt ovat pääsääntöisesti sellaisia, joihin IT-palvelut ei voi omalta osaltaan vaikuttaa tai muuttaa niitä.

Kaupungin organisaatio ja talousohjauksen mekanismit aiheuttavat asiakastyypien osalta hieman epätietoisuutta. Konsernihallinnon rooli talousbudjettien ohjauksen kautta koetaan melko voimakkaaksi ja näin ollen asiakkaiden määrittelyminen osoittautui välillä haastavaksi.

IT-palvelut -palvelukeskuksessa asiakkaita ei ole arvotettu, vaikka henkilöt tunnustavatkin tietyt asiakkaat toisia arvokkaammiksi. Monesti palvelun nopeuteen ja priorisointiin vaikuttaa asiakkaan tarjoaman palvelun kriittisyys.

Asiakkuuksienhallinnasta tulee ylätasolla vastata yrityksen tai yksikön johtaja, joka vastaa yrityksen asiakkuusstrategiasta tai asiakkuuksienhoitomallista. Itse operatiivinen asiakkuuksien hallinta on voitu delegoida edelleen, mutta sitä hoidetaan ja kehitetään strategian mukaisesti.

Palvelukeskuksen asiakkuuksien hallinnasta vastaava IT-palvelujohtaja ei ollut kaikilla tiedossa ja siihen tuli muutamia eroavia vastauksia.

## **1.1 Yhteenveto**

Kaupungin konsernihallinnon rooli talousbudjettien ohjauksen kautta aiheuttaa asiakkaiden tunnistamisessa haastetta. Konsernihallinto ei kuitenkaan ole se joka ohjaa toimialojen varojen käyttöä operatiivisella tasolla. Asiakkaan määrittely itsessään on melko selkeä, mutta tulkinta siitä kuka on maksava osapuoli julkishallinnossa aiheuttaakin jo epätietoisuutta ja se ei ole yhtä selkeää kuin yrityssectorilla.

Asiakkuuksienhallinnassa on tärkeää tiedostaa toimintaa ohjaavat ja siihen vaikuttavat hallinnolliset rakenteet, mutta itse asiakkuuksienhallinta tulisi pitää selkeänä ja noudattaa asiakkaan perusmääritelmää. *IT-palveluiden* asiakkaita ovat näin ollen ne tahot, jotka maksavat tai keiden kustannuspaikalta siirretään rahaa *IT-palvelut* -palvelukeskuksen kustannuspaikalle. Muita toimintaan vaikuttavat poliittisia tai hallinnollisia ohjauksia tulee verrata enemmän yrityksen johtokuntaan tai hallitukseen.

Haastatteluista saaduissa vastauksissa tunnistettiin melko hyvin toimialat ja konsernin yhtiöt. Harvoissa vastauksissa lueteltiin muitakin palvelukeskuksen asiakkaita, kuten seudulliset toimijat, säätiöt, liikelaitokset. Palvelukeskuksia ei kukaan maininnut asiakastyypiksi. Asiakkaita ei ole arvotettu mitenkään palvelukeskuksessa ja asiakkaiden arvottaminen julkishallinnossa voisi olla hieman haastavaa. Koska suurin osa asiakkaista on velvoitettu hankkimaan palvelut palvelukeskukselta, heillä ei ole mahdollisuutta saada parempaa palvelua muualtakaan.

Vastaukset asiakkuuksien hallinnasta vastaavasta jakautui IT-palvelujohtajan, asiakkuudet ja projektit -yksikön esimiehen ja kumppanuushallinnan päälliköiden kesken. IT-palvelujohtajan vastuu asiakkuuksienhallinnasta ei ollut näin ollen kaikilla tiedossa.

## **1.2 Kehittämismahdollisuudet**

*IT-palveluiden* asiakkaat tulee määritellä, dokumentoida ja selventää koko *IT-palvelut* -palvelukeskuksessa. Asiakkaiden tunnistaminen on osa-alueista yksinkertaisin, mutta kaikkien palvelukeskuksen työntekijöiden tulee ymmärtää asiakkaat samalla tavalla.



Asiakkaat tulee arvottaa asiakaslähtöisyyteen perustuvien mittarien avulla ja mitareiden tulee olla objektiivisia. Asiakkaiden arvottamisesta tulee kertoa avoimesti. Asiakkaiden arvottamisessa tulee ottaa huomioon konsernihallinnon vahva rooli *IT-palveluiden* ohjauksessa ja sen ei saa antaa vaikuttaa itse asiakkaiden arvottamiseen. Tämä siitä syystä, että tällöin voidaan ajatella konsernihallinnon *IT-palveluita* ohjaavana tahona tarjoavan palvelua itselleen.

Asiakkaiden arvottaminen antaa selkeän kuvan siitä, mihin *IT-palveluiden* tulee asiakkaidensa osalta panostaa aktiivisemmin. Tämä arvottaminen ei saa kuitenkaan vaikuttaa peruspalveluiden tarjonnan laatuun kaikille asiakkaille.

*IT-palveluissa* tulee määritellä selkeästi asiakkuuksienhallinnan vastuulliset, sekä tiedottaa heistä ja asiakkuuksienhallinnasta yleisesti, jotta palvelukeskuksessa on yhtenäinen käsitys asiakkuuksienhallinnan osalta.

## **2 Asiakaslähtöinen toiminta IT-palveluissa**

Turun kaupungin strategiassa yhtenä tärkeimpänä kohtana ja arvona on asiakaslähtöinen toiminta. *IT-palvelut* osana Turun kaupunkia noudattaa tätä omassa toiminnassaan. *IT-palveluiden* johto on ymmärtänyt asiakaslähtöisyyden tärkeyden ja puhuvat sen puolesta. Tässä kappaleessa on kuitenkin käsitelty asiakaslähtöisyyttä käytännön tasolla ja miten se näkyy toiminnassa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa käytännössä, että tarjoamamme palveluiden tulisi olla asiakkaan tarpeita tukevaa ja lisäarvoa tuottavaa.

Tehtyjen haastattelujen perusteella *IT-palveluiden* asiakaslähtöisessä toiminnassa on vielä kehitettävää. Toiminta noudattaa monessa kohtaa tuotelähtöistä toimintatapaa. Peruspalvelujen tarjonta on vakioitu ja asiakastarpeita ei ole kaikilta osin huomioitu näiden toteutuksessa. Olemassa olevien palveluiden kehittäminen on periaatteessa jäänyt asiakkaan omien projektien avulla tuotettaviksi palveluiksi. Uudet asiakastarpeet nähdään pääsääntöisesti uhkana ja hallitsemattomina palveluina, joita ei pyritä viemään eteenpäin.

Kaikkia asiakaskehitystarpeita ei kirjata ylös vaan ne periaatteessa unohdetaan ensimmäisen käsittelyn jälkeen, mikäli tarve ei ole aiheuttanut kehitystoimenpiteitä. Monessa pienemmässä kehitystarpeessa ei mietitä kovinkaan pitkälle ennen kuin se hylätään palvelukeskuksen toiminnan vastaisena palveluna.

*IT-palvelut* -palvelukeskuksella ei ole asiakkuuksien hoitosuunnitelmaa tai asiakkuusstrategiaa, jossa olisi määriteltynä asiakkuuksien osalta tulevaisuuden tavoitteet. *IT-palvelut* -palvelukeskuksella on kuitenkin IT-strategia, josta voidaan nähdä palvelukeskuksen toiminnan tavoitteita pitkällä tähtäimellä.

### Vahvuudet

### Heikkoudet

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaslähtöisyyden ymmärryksen taso on hyvä</li> <li>• IT-strategia, joka toimii perustana asiakkuusstrategialle</li> <li>• Johdon tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskohtaisten ratkaisujen toteutus on todella hidasta tai täysin mahdotonta.</li> <li>• Asiakaskohtaisia räätälöintejä asiakasmäärään nähden vähän.</li> <li>• Tuotelähtöinen toiminta on edelleen voimakasta.</li> <li>• puuttuu asiakkuusstrategia ja asiakkuuksien hoitosuunnitelmat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaaminen ja ymmärrys ovat riittävät asiakaskohtaisten ratkaisujen toteutukseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat hankkivat palvelut muualta, mikäli toiminta ei anna heille enää lisäarvoa.</li> <li>• Tyytymättömyys palveluihin kasvaa asiakkaiden keskuudessa.</li> </ul>

### Mahdollisuudet

### Uhat

Kuva 1. Asiakaslähtöisyyden Swot-taulukko.

## 2.1 Yhteenveto

Asiakaslähtöisyys käsitteenä on vastausten perusteella ymmärretty haastateltavien keskuudessa melko hyvin. Kaikki vastaukset liittyivät asiakaslähtöisyyteen

ja moni oli ymmärtänyt myös sen tärkeimmän ajatuksen asiakaslähtöisyydessä. Lyhyesti sanottuna vastaukset pitivät sisällään seuraavan määrittelyn asiakaslähtöisyydestä. Asiakkaan tarve tulee ymmärtää ja pyrkiä hakemaan siihen ratkaisu yhteistyössä asiakkaan kanssa, jotta saadaan aikaiseksi asiakkaalle lisäarvoa tuottava, tehokas ja toimiva ratkaisu.

Itse toiminnassa tuli kuitenkin esille asioita, jotka tarvitsevat kehittämistoimenpiteitä.

## **2.2 Kehittämismahdollisuudet**

Asiakkailta saatuja palveluiden kehittämistoiveita tulisi kirjata ylös, vaikka niitä ei heti pystyittäisi toteuttamaan. Tämä helpottaisi kehittämistarpeiden tunnistamista myöhemmin, kun tehdään isompia kehitystoimenpiteitä palveluihin. Tarpeet ovat monesti asiakkailta tulleita, jolloin niillä on selkeä lisäarvo asiakkaalle tuotettuihin palveluihin.

Palvelukeskuksen tulisi huomattavasti aktiivisemmin ja oma-aloitteisemmin pyrkiä kehittämään palveluita saatujen palautteiden pohjalta, sekä pyrkiä keräämään ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeita paremmin.

Palvelukeskuksen tulee tehdä asiakkuuksien hoitosuunnitelma tai strategia, johon on määritelty tavoitteet asiakkuuksien hoidon osalta.

## **3 Asiakasprojektit ja niiden toiminta**

Asiakasprojektit ja niiden toteutus ovat palvelukeskuksen tarjoamista palveluista tärkein. Ne ovat tärkeimpiä siitä syystä, että toiminnan kehittämismalli ja toiminnan kehittäminen on määritelty Turun kaupunkistrategiassa. Asiakasprojektit ja niiden sujuva toteuttaminen tuottavat lisäarvoa asiakkaillemme. Palvelukeskus tuottaa projektipalvelua käyttäen räätälöityä Prince2 -projektimallia. Projektimalli on ollut käytössä palvelukeskuksessa vasta lyhyen aikaa, mutta mallin käyttö ja

malli on tiedostettu hyvin. Kaikki projekteissa mukana olevat eivät kuitenkaan ole käyneet kyseisen projektimallin Foundation tason koulutusta.

Palvelukeskuksen projektien ja projektimallin kehittämisestä vastaa *Asiakkuudet ja projektit* -yksikön esimies.

Projektien viestintä palvelukeskuksen sisällä toimii kohtuullisesti ja se on määriteltä selkeästi. Projektiviestintä tapahtuu ProjectServer -projektienhallintasovelluksen avulla. Projektien viestinnän seuraaminen edellyttää kuitenkin henkilöiden oma-aloitteisuutta niiden seurannan osalta. Projektiviestintä asiakkaille haastattelussa saatujen tietojen perusteella toimii vaihtelevasti, koska se on Prince2 -mallin mukaisesti vastuutettu ohjausryhmälle ja ohjausryhmät ovat erilaisia.

### Vahvuudet

### Heikkoudet

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektipäälliköillä on vahva tuntemus kaupungin asiakkaiden toiminnasta</li> <li>• Selkeä ja skaalautuva projektimalli (Prince2) käytössä</li> <li>• Isot asiakkaamme ovat aktiivisia toimintansa kehittäjiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektimalli on ollut vasta lyhyen aikaa käytössä</li> <li>• Totutut aiemmat projektikäytännöt hidastavat muutosta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levittää projektiosaamista myös asiakasorganisaatioihin</li> <li>• Projektiviestinnän parantaminen sidosryhmille.</li> <li>• Asiakkaidemme onnistunut kehittämisen tukeminen kasvattaa tulevaisuuden projektien määrää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektien hidas toteutus ajaa isommat osakeyhtiöt hankkimaan projektit muualta</li> </ul>

### Mahdollisuudet

### Uhat

Kuva2. Asiakasprojektien Swot-tilukko.

### 3.1 Yhteenveto

*IT-palveluissa* Prince2 -projektimallin käyttöönotto on luonut selkeyttä projektien toimintaan. Projektitoiminnan kehittämisestä vastaava taho tunnistettiin melko hyvin, mutta puutteitakin tunnistamisessa havaittiin.

Projektien viestintä palvelukeskuksen sisällä toimii melko hyvin, vaikka tietoisuus viestintätavoista ei kaikilta osilta ollut tiedostettu. Viestintä tapahtuu pääsääntöisesti ProjectServer -sovelluksen avulla. Tämän lisäksi projekteista järjestetään infotilaisuuksia säännöllisesti.

Projektiviestintä sidosryhmille toimii vaihtelevasti, johtuen ohjausryhmätyöskentelyn puutteista.

### 3.2 Kehittämismahdollisuudet

Painopisteen ollessa projektien toteutuspalvelussa, tulee pyrkiä *kehittämään IT-palveluiden* henkilöstön roolien vastuuta ja selkeyttä Prince2 -mallin mukaisissa projekteissa.

Palvelukeskuksen tulisi kouluttaa kaikki projektien ohjausryhmätyöskentelyssä mukana olevat henkilönsä Prince2 Foundation tasolle. Tämä Foundation -taso antaa perusymmärryksen projektien toiminnasta, rooleista ja vastuista.

Nykyisen toimintatavan mukaan projektien ohjausryhmätyöskentelyssä on puutteita. Nämä puutteet ovat:

- Asiakkaan vaillinaisen ymmärrys Prince2 -mallin mukaisista ohjausryhmän rooleista ja vastuista.
- Kumppanuushallinnan edustajien roolin haasteellisuus ohjausryhmätyöskentelyssä.

Ohjausryhmätyöskentelystä tulisi tehdä asiakkaalle selkeä ohjeistus. Ohjeistuksesta tulisi selvittää mitä tehtäviä ja vastuuta heille kuuluu projektin ohjausryhmässä

(projektin ohjaus, viestintä sidosryhmille, kokonaisvastuu projektista). Asiakkaiden pääsy ProjectServer -sovellukseen tulisi selvittää viestinnän parantamiseksi.

Kumppanuushallinnan edustajien rooli asiakkaidensa kehittämishojelmien ohjausryhmässä tulee miettiä ja kuvata. Haastavaksi roolin tekee kumppanuuspäälliköille se, että heillä ei ole valtuuksia linjaorganisaation puolella viedä eteenpäin projektia, eikä tehdä päätöstä projektin resursseista tai toteutustavasta. Tämä tarkoittaa sitä, että Prince2 -mallin mukaisesti ohjausryhmässä tulisi lisäksi olla läsnä palvelukeskuksesta henkilö, jolla on valta päättää resurssien käytöstä ja ohjauksesta.

Tämän johdosta haasteeksi tulee linjaorganisaation resursseista vastuussa olevan henkilön aika. Hänen ei ole mitenkään mahdollista osallistua kaikkiin käynnissä oleviin asiakkaiden projektien ohjausryhmätyöskentelyyn.

## **4 Asiakaskannattavuus**

*IT-palveluiden* tehtävänä on mahdollistaa palvelujen tarjonta koko Turku konsernille. Asiakaskannattavuus ei ole sellainen osa-alue, johon tulisi tällä hetkellä panostaa toimintamuodon ollessa bruttobudjetoitu palvelukeskus. Asiakaskannattavuudesta on hyvä olla tietoinen, mikäli toimintamuoto *IT-palveluissa* muuttuu tulevaisuudessa.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja asiakasympäristön tuntemus</li> <li>• Isojen asiakkaidemme toiminnan tukeminen parantaa laajenemismahdollisuuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkuuksien lisääminen marginaalista</li> <li>• Asiakaskannattavuuden parantamisen mahdollisuus vähäinen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluiden tarjoaminen asiakkaidemme välityksellä laajemmalle asiakaskunnalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön määrän vähäisyys asiakaskunnan laajentuessa</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 3. Asiakaskannattavuuden Swot-taulukko.

#### 4.1 Yhteenveto

Asiakaskannattavuuteen ei kannata nykyisen *IT-palveluiden* toimintamallin vuoksi panostaa kovin paljoa. Asiakkaita tulee kuitenkin pyrkiä arvottamaan, jotta pystytään takaamaan *IT-palveluiden* kannalta kannattavimmille asiakkaille kehittämisspalvelun laatu.

#### 4.2 Kehittämismahdollisuudet

Asiakaskannattavuutta tulee tutkia asiakaslähtöisesti, eikä tuotelähtöisesti. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta kannattamattomimpia ovat sellaiset asiakkaat, joiden palvelut tuottavat enemmän työtä ja kustannuksia verrattuna asiakkuudesta saatuun korvaukseen. Asiakaskannattavuutta pitää seurata pidemmällä aikavälillä kuin pelkästään kalenterivuositasolla ja mahdollisiin asiakkuuksien kannattavuuksien muutoksiin tulee reagoida mahdollisimman nopeasti havainnosta.

## 5 Asiakassegmentointi

Segmentoinnin perustarkoituksena on tunnistaa ostokäyttäytymistä ohjaavia tekijöitä ja luokitella palveluita asiakkaiden kohderyhmäjakoja käyttäen. *IT-palveluissa* asiakkaat on segmentoitu asiakkuuksien hoidon tasolla viidelle kumppanuuspäällikölle. Asiakkaita tai palveluita itsessään ei ole segmentoitu juurikaan tai niitä ei ole kirjattu mihinkään.

Asiakkuuksien segmentointi palvelunäkökulmasta on marginaalista. Tämä tarkoittaa, että melkein kaikille asiakkaille tarjotaan samaa palvelua. Asiakkaille on kuitenkin tarjottu tiettyjä asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluja, mutta niitä on toteutettu vain satunnaisesti.

Palveluiden näkökulmasta selkein segmentointi on toimialuejako, joka on jaettu kahteen eri osaan opetus- ja hallintoverkkoon. Tämän jaon perusteena on ollut asiakastarpeiden ja palveluiden toteutukseen aiheutuvat kustannuserot, mikä on yksi asiakaslähtöisen palveluiden segmentoinnin perusajatuksista. Kustannuserot johtuvat pitkälti kolmansien osapuolien sovelluslisenssien aiheuttamista kustannuksista, jotka poikkeavat toisistaan käyttäjäkohderyhmästä riippuen.

Kumppanuushallinnan asiakkuuksien hoidon segmentointi on toteutettu asiakasryhmittäin suunnittelematta kokonaisuutta kovinkaan paljoa. Sen vahvuutena on, että asiakasvastuulliset kumppanuuspäälliköt tietävät omien asiakkaidensa toimintatavat erittäin hyvin, mutta eivät kollegoidensa. Asiakkaiden käynnissä olevien asioiden kirjaaminen tapahtuu eri henkilöillä eri tavalla.



**Vahvuudet****Heikkoudet**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppanuuspäälliköt tuntevat omat asiakkaansa ja heidän toimintansa hyvin</li> <li>• Asiakastieto vastualueittain hyvä</li> <li>• Asiakkaat tietävät ja tuntevat oman asiakasvastuullisen hyvin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaisuuksien hoitaminen haastavaa</li> <li>• Asiakkaiden asioiden tieto hajallaan eri paikoissa</li> <li>• Toisen asiakkaan sovellukset rajoittavat toisen asiakkaan sovelluksia → tyytymättömyyttä</li> <li>• ei asiakaskohtaista peruspalvelua</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• paremmin hallittu asiakastieto</li> <li>• Laajempi asiakasmallien ymmärrys kumppanuushallinnassa</li> <li>• asiakastyytyväisyyden parantuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytymättömyys palveluiden vajaavaisuuteen</li> </ul>

**Mahdollisuudet****Uhat**

Kuva 4. Asiakassegmentoinnin Swot-taulukko.

**5.1 Yhteenveto**

*IT-palveluiden* tuottamien palveluiden osalta ei ole tehty segmentointia kovinkaan suunnitelmallisesti. Selkeimmin segmentoitu ja dokumentoitu palvelu on toimialuepalvelu (ADTurku ja OPAS). Sen toteutus on tehty kahdesta erityyppisestä asiakastarpeesta. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa palvelu, jota on muokattu asiakastarpeiden näkökulmasta. Muokattuja palveluita on muitakin, kuten tietoliikennepalvelut ja dokumentinhallinnan järjestelmä. Näitä ei kuitenkaan ole mietitty laajemmin tietylle asiakasryhmälle kohdennettuina palveluina, vaan ne on toteutettu toimittajan tekemän jaottelun mukaan tai yhden asiakkaan tarpeen mukaan.

Asiakkaiden segmentointia ei ole kirjattuna ja henkilöt eivät tunnista segmentoituja osa-alueita.

Asiakkuuksien hoidossa tulisi pyrkiä varmistamaan sijaisuuksien hoitamisen joustavampi toteutus.

## 5.2 Kehittämismahdollisuudet

*IT-palveluissa* asiakkaiden segmentointia tulee miettiä asiakkaiden toiminnan samankaltaisuuksien suunnalta ja jaotella asiakkaat sopiviin segmentteihin näiden mukaisesti. Tämä mahdollistaa asiakkaiden palvelun räätälöintiä segmenttitasolla. Tällöin ei sidota asiakkaiden toiminnan kehittämistä toisten asiakkaiden toiminnan rajoitteisiin ja palvelun laatu paranee. Asiakkaiden segmentointi tulee toteuttaa yhdessä mietittyjen perusteiden pohjalta ja kaikkien tulee ymmärtää asiakassegmentit.

### 5.2.1 Asiakkuuksien segmentointi palveluhallinnassa

Palveluhallinnan tuottamien peruspalveluiden segmentoinnin osalta tulisi miettiä useampia vaihtoehtoja. Segmentointia voisi tutkia asiakkaiden käyttämien sovellusten näkökulmasta ja mitä rajoitteita ne mahdollisesti aiheuttavat muille asiakkaille.

Peruslaitteisto kokoonpanossa olevat sovellukset luovat tärkeimmän perusteen palveluhallinnan segmentoinnille. Kun asiakkaat segmentoidaan niiden perusteella, pystytään tarjoamaan nopeampaa reagoitua päivitys ym. tarpeisiin ja asiakastyytyväisyys paranee.

Internet-selain riippuvuus on yksi kriittisimmistä tekijöistä tehtäessä sovellusten päivityksiä. Kun kaikkien asiakkaiden palvelut on rakennettu samalta pohjalta, niin asiakkaiden omien toiminnansovellusten päivitys voi pahimmassa tilanteessa estyä, koska jonkin toisen asiakkaan ympäristö estää uudemman selaimen käytön.

### 5.2.2 Sijaisuuksien hoitaminen

Asiakkuuksien hoidon näkökulmasta asiakasvastuullisille kumppanuuspäälliköiden tulee jokaisen vastuualueelle kuulua kunkin asiakassegmentin asiakaita. Tällöin kumppanuuspäälliköiden ymmärrys eri asiakasmuodoista ja toimintakäytännöistä paranee ja sijaisuuksien hoitaminen helpottuu.

## 6 Asiakastieto

Asiakastietoa on kaikki se tieto, jota asiakkaista kerätään. Asiakastieto auttaa ymmärtämään ja kehittämään asiakkaan palveluita paremmiksi, mutta edellyttää asiakastiedon ajantasaisuutta ja aktiivisuutta sen tutkimisessa.

Palvelukeskuksessa on puutteita asiakastietojen säilytyksen toteutuksesta. Asiakastietojen säilyttämiseen käytettäviä järjestelmiä ei tunnistettu tai niiden sisällöstä ja ylläpidosta ei ollut tietoa. IT-palveluissa tunnistettiin kuitenkin muutamia asiakastiedon säilytykseen käytettäviä järjestelmiä. Näitä olivat SAP-järjestelmä (taloustieto), Sharepoint -portaali (sopimukset ja asiakastapaamiset), Saabe -sovellus (asiakaskohtaisia sovellustietoja) ja SCCM (asiakkaiden laitetietoja).

Asiakastietoa sai toisilta yksiköiltä, mutta se edellyttää huomattavaa oma-aloitteisuutta ja etsimistä.

Viestintä yksiköiden sisällä asiakkaiden asioista on puutteellista ja tieto ei aina saavuta kaikkia tarvitsijoita. Tiedottaminen asioista perustuu pitkälti henkilöiden omaan aktiivisuuteen ja käsitykseen muiden tietotarpeista.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paljon asiakastietoa tallennettuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastietoa useassa eri paikassa</li> <li>• Ei ymmärretä eri toimintayksiköiden tietotarpeita</li> <li>• Tietoja kerätään tapauskohtaisesti</li> <li>• Tietojen ylläpidon vastuu epäselvä</li> <li>• Asiakastieto kirjavaa ja terminologia vaihtelee</li> <li>• Kaikkia asiakastietojärjestelmiä ei tunnisteta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdistelemällä tietoja kattava asiakastietorakenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastoiminta kärsii puutteellisista tai virheellisistä tiedoista (esim. lasutus)</li> </ul>

### Mahdollisuudet

### Uhat

Kuva 5. Asiakastiedon Swot-taulukko.

## 6.1 Yhteenveto

Asiakastietoon liittyvät asiat on heikosti tiedossa. Asiakastietoa ei ymmärretä kokonaisuutena ja asiakastiedon säilyttämiseen käytettäviä järjestelmiä ei tunnista yleisesti.

Eri henkilöiltä saatujen vastausten perusteella asiakastietoa on ja sitä säilytetään eri paikoissa, mutta yhtenäistä käsitystä henkilöiden keskuudessa ei ollut.

Järjestelmiin ja niiden tietoihin ei ole kaikilla sellaisilla henkilöillä pääsyä, joiden mahdollisesti tulisi päästä tietoon käsiksi. Tietojen kokoaminen yhteen ja niiden käsittely tapahtuu käsin.

Tietojen ylläpitoa ei ole yleisesti vastuutettu eri tahoille, vaan kukin toimintayksikkö ylläpitää tietoa jota tarvitsee omaan käyttöön.

## 6.2 Kehittämismahdollisuudet

Asiakastiedon säilyttämiseen tulee kiinnittää huomiota. Haastattelu vastausten perusteella tunnistettuja järjestelmiä ja niissä säilytettäviä tietoja ja niiden tarpeellisuutta tulee tarkastella yksiköiden asiakastietotarpeiden näkökulmasta.

*IT-palveluiden* asiakastietoon liittyvät järjestelmät, näiden tiedon sisältö ja eri yksiköiden tietotarpeet tulisi kirjata ja käydä läpi jokaisen *IT-palveluiden* yksikön osalta ja täydentää aina uuden asiakastieto tarpeen havaitsemisen yhteydessä.

Tämän jälkeen pitäisi pyrkiä automatisoimaan tietojen siirtyminen järjestelmästä toiseen ilman manuaalisia toimintoja ja päällekkäisyyksiä. Tietoja ei tarvitse säilyttää kaikkia samassa paikassa, mutta niiden pitää olla ajantasaisia ja saavutettavissa.

Alla lueteltuna peruskysymykset, joihin tulee saada vastaus.

- o Missä ja mitä tietoa on asiakkaista?
- o Kuka vastaa tiedon ylläpidosta ja ajantasaisuudesta?
- o Ketkä tarvitsevat ja mitä tietoa asiakkaista?
- o Tietävätkö eri toimintayksiköt, mitä tietoa muut yksiköt tarvitsevat?
- o Ymmärtävätkö he sen tiedon tarpeellisuuden?

## 7 Asiakasrajapinnat

Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaisiin. Asiakasrajapintoja on ja tuleekin olla useita. Rajapintoja asiakkaisiin löytyy seuraavilta osa-alueilta: Johto, Markkinointi / myynti / asiakkuuksien hoito, talous, logistiikka, kehitysyksikkö / projektit, palvelutuotanto, asiakaspalvelu ja henkilöstöasiat.

*IT-palveluissa* on osittain tulkittu asiakasyhteistyötä virheellisesti ja pyritty ohjaamaan kaikki keskustelut asiakkaiden osalta asiakkaille tarjottujen yhteydenotto-kanavien kautta (asiakaspalvelun tai asiakkuuksien hoidon). Tämän kaltainen asiakkuuksien hoito hankaloittaa toimintaa saaden aikaan teennäisen yhteyden

asiakkaaseen ja kuormittaa asiakaspalvelua ja asiakkuuksien hoidosta vastaavia.

Haastattelun tarkentavien kysymysten perusteella jokainen yksikkö kuitenkin totesi olevansa asiakkaisiin yhteydessä ja näin ollen toiminta *IT-palveluissa* asiakasrajapintojen osalta on vastaavaa kuin yritysissäkin.

Asiakasrajapintaprosesseja tulee kuvata ja pyrkiä kehittämään palvelemaan paremmin asiakasta. Asiakasrajapintaprosessi voi alkaa asiakkaille tarjotun yhteydenottokanavan kautta, mutta asiasta riippuen se tulee ohjautua palvelukeskuksessa asiasta vastaavalle ja ymmärtävälle taholle, joka jatkaa asian hoitoa asiakkaan kanssa.

## 7.1 Yhteenveto

Haastattelujen vastaukset asiakasrajapinnasta vaihteli ja rajapinta sekoitettiin usein asiakkaiden yhteydenottokanaviin.

Toimintatapoja ja prosesseja asiakasrajapinnassa tulee selkeyttää kaikkien palvelukeskuksen yksiköiden osalta. Prosessit tulee myös kuvata selkeästi, jotta niistä voidaan kertoa asiakkaille.

Asiakasrajapinta osa-alueista asiakaspalvelu eli *IT-palveluissa* ServiceDesk on jo löytänyt oman paikkansa. Sen toimintaa voidaan kehittää, mutta se edellyttää eri yksiköiden välistä yhteistoimintaa ja tiedonvaihdon automatisointia.

*IT-palvelut* -palvelukeskuksen johto on osa-alueena sellainen, jolla on hieman enemmän toimintavaltuuksia. Johdon asiakasrajapinnassa tulee *huomioida IT-palveluiden* sisällä sovitut menettelyt ja varoa antamasta asiakkaille lupauksia, joiden toteuttaminen ei ole realistista.

Markkinointi, myynti ja asiakkuuksien hoito on palvelukeskuksessa samaistettu kumppanuushallintaan. Siellä tulisi ymmärtää samoja asioita kuin johdossa, että

ei anneta epärealistisia lupauksia asiakkaalle ja pyritään kuuntelemaan asiakkaan tarpeita enemmän. Markkinointia ei tulisi missään nimessä tehdä asiakkaille uusista palveluista ennen kuin ne ovat täysin valmiita ja tuotteistettu.

Asiakkuuksien hoito käsittää *IT-palveluissa* asiakkaiden kehittämistarpeiden eteenpäin viemisen ja asiakkaan tukemisen koskien kaikkia palveluita.

Myynti on osa-alueena sellainen, mikä pitää sisällään olemassa olevien palveluiden veloitushallinnan ja hoidon. Myynti kuuluu tiiviisti markkinointiin, mutta tulisi ymmärtää että se ei ole uusien tuotteiden myyntiä vaan myynti-prosessi yleisesti. Myynti kuuluu usein osaksi tuotantoa, joka hallinnoi olemassa olevia palveluita ja ovat tietoisia palvelukokonaisuuksista ja niiden kustannuksista. Tämän johdosta tulisikin *IT-palveluissa* selkiyttää ja yhdenmukaistaa myös myyntitoiminnallisuutta.

Palveluiden logistiset toiminnot palvelukeskuksen osalta on ulkoistettu ja niiden toimivuuden valvonta on jäänyt *IT-palveluille*. *IT-palvelut* on se taho, joka määrittelee ulkoistetun toimittajan ja asiakkaiden kanssa sovitut käytännöt logistisille toimituksille eli vastuu sen toiminnasta on *IT-palveluilla*. Palvelukeskuksen tulee valvoa asiakasrajapintatoimintaa myös logistiikan toimivuuden osalta.

Kehitysyksiköllä on myös suoria asiakasrajapintoja. Kehitysyksikön asiantuntijat ovat mukana asiakkaiden projekteissa ja henkilöityvät asiakkaan suuntaan projektien myötä. Tämän jälkeen he saavat asiakkailtaan suoria yhteydenottoja. Suorat yhteydenotot asiantuntijoihin tulee aina alkaa sovitun yhteydenotto kanavan kautta, vaikka asiantuntija tämän jälkeen olisikin yhteydessä asiakkaaseen.

Projektit toimivat läheisesti asiakkaiden kanssa ja muodostavat projektin aikana asiakasrajapinnan, jonka toiminta tulisi olla aina samanlainen ja kestoaltaan projektin mittainen. Projekteissa asiakasrajapinta toiminnan tulee noudattaa projektin ohjeistusta.

Palvelutuotannolla on omat rajapintansa asiakkaisiin. Jatkuvien palveluiden hoito on pyritty keskittämään asiakaspalveluun (SD) ja niiden vastaanotto voidaan sitä kautta pitkälle toteuttaakin. Se ei kuitenkaan poista asiakasrajapintaa asiakkaan

ja palvelutuotannon väliltä. Osalle jatkuvien palveluiden asioille pitää olla suorat kanavat asiakkaan suuntaan. Esimerkkinä reklamaatio voidaan ottaa vastaan asiakaspalvelun tai minkä tahansa toimintayksikön kautta, mutta siihen vastaminen kuuluu reklamaation kohteena olevalle vastuutaholle. Tätä ei voida jättää asiakaspalvelun tehtäväksi.

Samoin tiettyjen asiakaskohtaisten palvelujen kehittämissasiat voidaan ottaa asiakaspalvelun kautta läpi, mutta se hankaloittaa asiakastoimintaa ja ei ole kovin asiakaslähtöistä. Asiakkaalle toteutetuissa palveluissa tulee aina olla sellainen henkilö nimettynä, johon he voivat ottaa yhteyttä koskien kyseistä palvelua. Asiakkaan on monesti paljon helpompaa kertoa asiansa palvelusta ymmärtävälle taholle kuin kirjoittaa siitä postia asiakaspalveluun, joka pahimmassa tapauksessa tulkitaan väärin ja aiheuttaa turhaa asian toteutuksen hidastumista ja moninkertaistaa työmäärän alkuperäiseen tilanteeseen nähden.

Asiakasrajapintatoimintaan tärkeänä osana kuuluu viestintä. Yleinen asiakasviestintä toimii *IT-palveluissa* kohtuullisesti, mutta kehitettävääkin löydettiin. Viestinnän tasoa, laatua ja sisältöä tulisi vastausten osalta kehittää.

## 7.2 Kehittämismahdollisuudet

Palvelukeskuksen tulisi miettiä ja kuvata tärkeimmät asiakasrajapintojen prosessit jokaiselta toiminta-alueelta ja pyrkiä kehittämään niitä selkeämmin.

Asiakkaalle on tärkeä kertoa ja kuvata miten palvelukeskukseen toivotaan yhteydenottojen tapahtuvan, mutta se ei edellytä kyseisen kanavan käyttöä koko asian loppuun käsittelyyn asti. Asiakasrajapintatoimintaa tapahtuu yrityksiensä kaikilla tasoilla ja sitä ei tule rajoittaa. *IT-palveluissa* on määritetty asiakkaille yhteydenotto kanaviksi jatkuvissa palveluissa SD (servicedesk) ja tuotannosta vastaavat palvelupäälliköt sekä asiakaskohtaiset kumppanuuspäälliköt, joiden tehtävänä on pyrkiä helpottamaan asiakkaan yhteydenoton kynnystä ja edistämään asiakkaan kehittämissasioita. Yhteydenottokanavina nämä ovat riittävät, mutta asioita ei tarvitse saattaa loppuun saman kanavan kautta, mikäli asian hoito ja sisältö eivät



kuulu asian vastaanottaneelle taholle. Palvelukanavien ja asiakasrajapintatoiminnan erot tulee selventää koko organisaatioon.

ServiceDesk on tärkeä osa asiakasrajapinta toimintaa ja sen kehittäminen edellyttää tarkempaa suunnittelua asiakasyhteydenottojen loppuunsaattamisen suhteen.

Asiakkuuksien hoidossa tulisi asiakkaiden kehittämistarpeiden eteenpäin viemisen rajapintaprosessi kuvata ja kehittää sujuvammaksi.

Myyntiprosessia tulisi tarkentaa ja selkeyttää uusmyynnin ja jatkuvien palveluiden osalta.

Asiakkuuksien hoitoon pitäisi suunnitella jatkuvien palvelujen kustannusseurannan vuosikello.

Ulkoisen logistisen toimittajan kanssa sovitut asiakasrajapinnat tulee kuvata ja tuoda kaikkien tietoon, jotta pystytään paremmin valvomaan kolmannen osapuolen asiakasrajapintatoimintaa.

Kehitysyksikön asiantuntijoille suunnatut asiakastapaukset tulisi aina ohjata palvelukanavan kautta. Jos asia koskee projektia, jossa asiantuntija on, tulee sen noudattaa projektimallissa sovittua toimintatapaa.

Palvelutuotannon asiakasrajapintaprosessit tulee kuvata ja tuoda yleiseen tietoisuuteen koko IT-palveluissa.

Asiakasviestinnän tasoa ja laatua tulisi kehittää yhdenmukaisemmaksi, jotta asiakkaat eivät saa ristiriitaista tietoa. Viestinnän laatuun sisällöllisesti tulisi myös panostaa ja kertoa proaktiivisesti tulevista asioista.



### Projektipäälliköille suunnatut kysymykset

#### Alustus

Haastattelut ovat osa opinnäytetyössä tehtävää kehitysoasiota. Opinnäytetyön aiheena on asiakkuuksienhallinnan kehittäminen IT-palveluissa. Asiakkaidemme projektien ohjausryhmyöskentely on osa asiakkuuksien hallintaa.

#### Projektipäällikön taustan selvitys

1. Oletko suorittanut Prince2 (Foundation tai Practitioner) sertifikaatin?
2. Oletko käyttänyt projekteissasi kyseistä projektimallia?
3. Onko projektia ja sen vaiheita on mahdollisesti muokattu projektin laajuuden mukaan?
4. Onko projektisi ollut asiakkaiden toiminnan kehittämisprojekteja vai IT-palveluiden omia?

#### Projektien toimintaa selvittävät kysymykset

5. Minkä kokoisia ohjausryhmiä projekteissasi on ollut?
6. Miten projektiesi ohjausryhmän kokoonpano on valittu (executive, senior user, senior supplier)?
7. Onko ohjausryhmän jäsenille ohjeistettu vastuut ja tehtävät ohjausryhmässä?
8. Miten ohjeistus on tehty?
9. mitä tehtäviä mielestäsi kuuluu ohjausryhmälle
10. Onko IT-palveluiden projekteissa käytössä ns. oppimispäiväkirja aiempien projektien osalta?
11. Onko sinulla mielessäsi asioita, joita projektien ohjausryhmyöskentelyssä tai muulla osalla tulisi kehittää?
12. Mikä on mielestäsi kumppanuuspäällikön rooli asiakkaiden projektien ohjausryhmässä?
13. Mitä Prince2 mallin mukaiset termit ovat IT-palveluiden projekteissa?  
 Project Brief (lausunto/päätös, jossa on kuvattuna kesto, kustannukset, tarkoitus jne.)  
 PPD (Project Product Description) (tuotoskuvaus, siinä on määriteltynä toleranssit projektin scopeen ja tarpeisiin, määrittelee asiakkaan laatu odotukset ja projektin hyväksymiskriteerit)  
 PID (Project Initiation Document)  
 Project Plan (ylä tason suunnitelma, josta näkee päätuotoksen ja kustannukset)
14. Kenen toimesta määritetään projektin sidosryhmät IT-palveluiden projekteissa?
15. Onko projekteissa ollut käytettävissä valmista viestintäsuunnitelmapohjaa?
16. Kuka mielestäsi vastaa projektin sisäisestä viestinnästä?
17. Kuka mielestäsi vastaa projektin ulkoisesta viestinnästä?



# Asiakkuuksien hoitosuunnitelma [asiakas]

Suunnitelma päivitetty: xx.xx.201x

Segmentti: Toimiala

Kumppanuuspäällikkö: [Etunimi, Sukunimi]

Asiakkaan yhteyshenkilö: [Etunimi, Sukunimi] (henkilö, jolta tiedot sisältöön saatu)

Asiakkaan veloitukset vuodessa: 280 000€

Veloitusten muutos aiempaan vuoteen: + 24 000€

Asiakkaan henkilöstön määrä ja muutos aiempaan vuoteen: 74 (+2)

Asiakkaan tulevaisuusnäkymät (potentiaaliarvo): 7 (kasvu jatkuu voimakkaammin)

Asiakkuuksien hoitosuunnitelma on tarkoitettu IT-palvelut -palvelukeskuksen sisäiseen käyttöön ja helpottamaan asiakkuuksien hoitoa. Tämän hoitosuunnitelman rakenteesta vastaa asiakkuudet ja projektit yksikön esimies. Hoitosuunnitelma pitää sisällään asiakkaan tulevat ja meneillään olevat kehityshankkeet, kriittisten sovellusten päivitykset ja aikataulut, budjettitapaamiset ja muut markkinointiin liittyvät asiakokonaisuudet.

## Asiakkaan kehittämishankkeet

Asiakkaan kehittämishankkeisiin kirjataan kaikki tiedossa olevat hankkeet, jotka ovat tiedossa. Tarkemmat tiedot projektista löytyvät projektipäälliköiltä tai asiakkaan edustajalta. Toimenpide sarakkeeseen voidaan laittaa asioita, joita on hyvä seurata projektista. Prioriteettisarakkeeseen laitetaan asiakkaan projektien prioriteettijärjestys.

Projektin Nimi	Projektin alku pvm	Projektin arvioitu päätös pvm	Projektin päällikkö	Budjetti (€)	IT:n edustus	Toimenpide	Prioriteetti
Projekti 1	1.1.2015	31.7.2015	T. Nimetön	10000€	H. Iloinen		1
Projekti 2	15.6.2014	31.12.2015	J. Nimekäs	150000€	Ei EDUSTUSTA	Seuranta 1krt/kk	2

## Kriittisten palveluiden säännölliset toimenpiteet

Kriittisten palveluiden päivitysten aikataulut ja toiminnallisuudet kirjataan alla olevaan taulukkoon. Tällä pyritään ennakoimaan tulevien päivitysten resurssi ym. tarpeita. Ylläpito -sarakeeseen kirjataan onko ylläpito IT-palveluiden (IT/Tiera) vai ulkoisen toimittajan vastuulla.

Järjestelmän Nimi	Päivitysten määrä / vuosi	Seuraava Päivitys ajankohta	Asiakkaan yhteyshenkilö	Sovellustoimittaja	Ylläpito	Resurssit IT:stä	Muuta
Himble LogUs	2	Toukokuu	H. Sovellus	Himble Oy	IT	2	
Legasos	2	Syyskuu	J. Järkkäri	Knowledge Oy	Ulkoinen	1	

## Asiakkuuksien hoitoa koskevia säännöllisesti toistuvien tapahtumien aikatauluja

Asiakaskohtaisten budjettitapaamisten ajankohdat ja osallistujat, sekä muut asiakkuuksien hoitoon liittyvät merkittävät toimenpiteet merkitään alla olevaan taulukkoon.

Toimenpide (mitä)	vastuutaho (kuka)	toimenpiteen vastaanottaja (kenelle)	ajankohta (milloin)	sijainti (missä)
IT Messut	Hallintopalvelut	Asiakas	Maaliskuu	IT
Budjettiarvojen toimitus	Palveluhallinta	Kumppanuushallinta	Huhtikuu	IT
Budjettitapaaminen	Kumppanuushallinta	Asiakas	Toukokuu	Asiakkaalla
Asiakastytyväisyyskysely	Hallintopalvelut	Asiakas	Elokuu	WWW
Kyselyn analysointi	Hallintopalvelut	IT:n Johto	Lokakuu	IT
Budjettiarvojen toimitus	Palveluhallinta	Kumppanuushallinta	Marraskuu	IT

Budjettitapaaminen	Kumppanuushal- linta	Asiakas	Joulukuu	Asiakkaalla
--------------------	-------------------------	---------	----------	-------------

### Asiakkaan havaitsemia pienkehitystarpeita

Tähän taulukkoon kirjataan ylös asiakkaan havaitsemia kehittämistarpeita, joita ei projektoida asiakkaan toimesta. Kehittämistoimi voi olla sellainen, joka on olemassa olevaa palvelua parantava ehdotus. Mikäli samoja tarpeita tulee useilta eri asiakkailta, niiden toteutus voidaan saada kustannustehokkaaksi ja projektoiduksi.

Tarve	Vaikuttavuus	Tarve ha- vaittu	Onko budje- toitu	Sopiiko ympäris- töön
SingleSinOn	Helpottaa työskente- lyä	13.3.2015	EI	KYLLÄ
Asiakaskohtaiset toimialuease- tukset	Helpottaa työskente- lyä	4.7.2014	EI	KYLLÄ
Mobiilien päätteiden tuki	Helpottaa työskente- lyä	13.4.2013	EI	EI

### Asiakaskohtaiset markkinointitoimet

- Asiakas kuuluu potentiaalisen kasvun asiakkaaksi. Potentiaalisen kasvun omaaville asiakkaille tarjotaan seuraavia ajankohtaisia palveluita.
  - o Sähköinen työpöytä
  - o mobiili työtapa
  - o dokumentinhallinnan kehityshankkeet

### Kaupungin johdon ja asiakkaan keskenään sopimat asiat

- seudullinen kehittämissuunnitelma

# Projektin ohjausryhmätyöskentelyn ohjeistus

## Tausta ja tarkoitus

Turun kaupungin IT-palvelut käyttävät projekteissaan räätälöityä Prince2 -projektimallia. Projektimallin sujuva toiminta edellyttää selkeitä rooleja, toimintatapoja ja vastuita. Tämän ohjeen tarkoituksena on antaa ohjausryhmässä työskenteleville perustiedot mitä ohjausryhmän jäsenten tulee ottaa huomioon. Ennen projektin ensimmäisen ohjausryhmän kokoontumista projektipäällikkö pitää vielä lyhyen kertauksen rooleista ja toimintatavoista.

## Ohjausryhmän kokoonpano

Projektin ohjausryhmän koko on pienimmillään kaksi henkilöä ja enimmäismäärää ei ole rajoitettu. On kuitenkin hyvä muistaa, että toiminnan kannalta ei ohjausryhmän kokoa tule kasvattaa liian suureksi. Suositeltu ohjausryhmän koko on 3-6 henkilöä. Alla on lueteltu Prince2 -mallin mukaiset ohjausryhmän roolit, vastuut ja tehtävät.

Ohjausryhmä on se joka vastaa koko projektin onnistumisesta.

### **Omistaja** (executive)

Ohjausryhmässä omistaja on toimeksi antavan organisaation edustaja, jolla on valtuuksia tehdä päätöksiä omassa organisaatiossaan. Omistaja on viime kädessä vastuussa projektin onnistumisesta ja häntä tukevat ohjausryhmän muut jäsenet.

### Tehtävät

- Suunnittelee ja nimeää ohjausryhmän
- Katselmoi alustavan projektisuunnitelman / projektin asettamispäätöksen
- Varmistaa projektin strategianmukaisuuden

- Katselmoi projektin tarkoituksenmukaisuuden (Business Case)
- Varmistaa projektin rahoituksen
- Organisoii ja toimii puheenjohtajana ohjausryhmän palaverissa (palaverien suositeltu kesto 1 tunti).
- Delegoi vastuun huolehtia ja seurata projektin hyötyjen saavuttamisesta toiminnasta vastaavalle.
- Delegoi vastuun huolehtia ja seurata projektin laatua ja eheyttä toiminnasta vastaavalle.
- Valvoo ja hallinnoi projektin prosesseja strategisella tasolla
- Varmistaa, että ongelmat ja riskit ovat huomioitu Business Casessa ja niitä arvioidaan ja seurataan.
- Päättää riskien ja ongelmien eskaloinnista, jotka koskevat omistajan toimintaa.
- Eskaloi riskit ja ongelmat omistajaorganisaation ylemmälle tasolle, mikäli niissä ylitetään projektille määritetyt toleranssit
- Siirtää vastuun projektin päättymisen jälkeisten hyötyjen seuraamisesta omistajalle.
- Tukee ja ohjaa projektipäällikköä projektin aikana
- Vastaa omalta osaltaan sidosryhmäviestinnästä

### ***Omistajan toiminnasta vastaava*** (Senior User)

Omistajan toiminnasta vastaava on sellainen henkilö kenellä on toimeksi antavassa organisaatiossa valtuudet ohjata ja käyttää henkilöresursseja. Hallinnollinen edustaja yleensä on myös projektin tuotoksen käyttäjä. Toiminnasta vastaava valvoo myös projektille määritettyjen hyötyjen toteutumista.

#### Tehtävät

- Määrittää omistajan näkökulmasta laatu- ja hyväksyntäkriteerit projektille
- Varmistaa projektin lopputuotoksen vaatimustenmukaisuuden
- Varmistaa projektin tuotoksen tarkastelun käyttäjien näkökulmasta
- Ratkaisee omistajaorganisaation mahdolliset vaatimuksia koskevat ristiriidat
- Mahdollisten ongelmien ratkaisussa päätöksen näkökulmana on määritettyjen hyötyjen turvaaminen
- Huolehtii ja opastaa kaikissa omistajaan / toimeksiantajaan liittyvissä asioissa.
- Huolehtii käyttäjän näkökulman asioiden varmistamisen projektin osalta
- Varmistaa tavoiteltujen hyötyjen realisoitumisen
- Jakaa lausunnon todellisten ja ennustettujen hyötyjen osalta hyötykatselmoinnissa
- Ylläpitää ja seuraa yrityksen liiketoimintaprosessien vakautta projektin valmiin tuotoksen käyttöönotto vaiheessa.
- Tukee ja ohjaa projektipäällikköä projektin aikana
- Vastaa omalta osaltaan sidosryhmäviestinnästä

### ***Omistajan operatiivinen edustaja*** (User)

Omistajan operatiivinen edustaja on sellainen henkilö, joka tulee toimimaan projektintuotoksen parissa sen valmistuttua. Tehtävät voivat olla jaettu toiminnasta vastaavan kanssa.

Tehtävät

- Toiminnasta vastaavan kanssa sovitut tehtävät

### ***Toimittajan tuotannosta vastaava*** (Senior Supplier)

Toimittajan tuotannosta vastaavalla on valtuudet toteuttavassa organisaatiossa ohjata ja hallinnoida resursseja. Tämän roolin vastuulla on projektin toimittajan tuotoksen laatu ja teknisen eheyden toteutus.

Tehtävät

- Seuraa ja varmistaa projektin etenemisen näkyvyyden
- Varmistaa kehitysehdotusten, kehityksen, tuottamisen ja implementoinnin realistisuuden.
- Neuvoo oikeiden hyväksyntätapojen valinnassa
- Varmistaa laatuproseduurien oikeanlaisen käytön
- Varmistaa toimittajan resurssien saatavuuden ja käytön
- Ratkaisee toimittajan mahdolliset vaatimuskonfliktit
- Informoi ja vastaa toimittajan ei-teknisistä asioista
- Mahdollisten ongelmien ratkaisussa päätöksiensä näkökulmana on toimittajan intressien turvaaminen
- Pitää ajan tasalla ja neuvoo kaikissa toimittajaan liittyvissä asioissa.
- Huolehtii projektien vastuista toimittajan näkökulmasta
- Vastaa omalta osaltaan sidosryhmäviestinnästä

### ***Toimittajan operatiivinen edustaja*** (Supplier)

Toimittajan operatiiviset edustajat ovat muita mahdollisia toteutukseen tarvittavia asiantuntijoita, joilla on tärkeä rooli projektin toteutuksessa.

- Tuotannosta vastaavan kanssa sovitut tehtävät