

ICT-Asiakaspäällikön rooli julkishallinnossa

Iiro Pylväläinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Iiro Pylväläinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi ICT-Asiakaspäällikön rooli julkishallinnossa
Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan (kasko) tietohallintopalvelut. Opinnäytetyön tutkimuksen taustalla oli olemassa uuden key account manager roolin kehittäminen organisaatiossa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ICT-asiakaspäällikön rooleja on muissa kunnissa, millaisia tehtäviä rooli sisältää ja millaisia ominaisuuksia ja osaamista se roolissa toimivalta henkilöltä vaatii. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kuntien käytössä olevia asiakkuuksien hoito- tai toimintamalleja on, sekä mitä hyötyjä roolista on tietohallinto- ja asiakasorganisaatioille. Kohdekunniksi valittiin Suomen suurimpia kaupunkeja, jotka ovat kokonsa ja toimintatapojensa puolesta helpommin vertailtavissa kaskoon.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu kirjalliseen ja sähköiseen aineistoon ja sen keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakkuudenhallinta, avainasiakastoiminta, avainasiakaspäällikkö sekä asiakaslähtöisyys. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan asiakaslähtöistä asiakkuuksien määrätietoista johtamista, hoitoa ja kehittämistä. Avainasiakastoiminta on asiakkuuksien hoitomalli, joka keskittyy yrityksen strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien hoitoon. Avainasiakaspäällikkö on keskeisimpiä rooleja avainasiakastoiminnassa ja hänen vastuullaan on yksi muutama avainasiakkuus.</p> <p>Empiirinen osuus muodostui kvalitatiivisesta tapaustutkimuksesta, jotka toteutettiin kyselytutkimuksena sekä puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimukseen valittiin mukaan 6 henkilöä, jotka työskentelevät ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä kuntien tietohallinnossa. Kyselytutkimus ja etänä pidetyt teemahaastattelut toteutettiin syksyn ja talven aikana 2021–2022.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä toimivilla henkilöillä on laaja tehtäväkuva, joka vaatii toimialakokemusta, laaja-alaista osaamista, asiakaslähtöisyyttä sekä hyviä sosiaalisia taitoja. Keskeisimmät hyödyt sekä asiakkaille että tietohallinnolle ovat parantunut viestintä ja asiakasyhteistyö, joka heijastuu asiakastytyväsyyteen. Kaikissa kunnissa ei kuitenkaan ole selkeitä asiakasstrategioita ja toimintamalleja, jonka vuoksi asiakkuudenhallintaa ei välttämättä tehdä tehokkaasti ja oikeista lähtökohdista.</p> <p>Kuntien tulisi ICT-asiakaspäällikön roolia kehittäessä määritellä asiakasstrategia, jonka pohjalle toimintaa ruvetaan rakentamaan. Asiakasstrategian ja asiakasryhmittelyn avulla on mahdollista määritellä eritasoiset hoitomallit eri asiakaskannoille. Toimintamallien avulla toimintaa voidaan kehittää ja mitata jatkossa. Niiden avulla varmistetaan oikein kohdennetut resurssit.</p>
Asiasanat Asiakkuudenhallinta, avainasiakastoiminta, avainasiakaspäällikkö, asiakaslähtöisyys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Tutkimusongelma ja tehtävänasettelu	1
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Avainasiakkuuksien johtaminen	4
2.1	Asiakkuudenhallinta	4
2.2	Asiakasstrategia	5
2.3	Avainasiakastoiminta	6
2.4	Avainasiakkuudet ja niiden valinta	7
3	Avainasiakaspäällikön tehtävänkuva ja vaadittavat ominaisuudet	9
3.1	Avainasiakaspäällikön rooli ja tehtävänkuva	9
3.2	Avainasiakaspäällikön ominaisuudet ja osaamisvaatimukset	11
4	Tutkimuksen toteutus	14
4.1	Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tietohallintopalvelut	14
4.2	Avainasiakaspäällikön nykyinen rooli Kaskon tietohallinnossa	14
4.3	Tutkimusmenetelmät	15
4.4	Alustava tutkimusongelma ja tutkimussuunnitelma	18
4.5	Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys	19
4.6	Aineistonkeruu ja analysointi	20
5	Tutkimuksen tulokset	23
5.1	ICT- asiakaspäällikön rooli ja tehtävät kuntien tietohallinnossa	23
5.2	ICT-asiakaspäällikön ominaisuudet	26
5.3	Asiakkuudet ja sidosryhmät	27
5.4	Tehtävän keskeisimmät hyödyt asiakkaalle ja organisaatiolle	28
5.5	Millaisia asiakkuudenhallinnan toimintamalleja on käytössä	29
6	Pohdinta	31
6.1	Tulosten yhteenveto	31
6.2	Johtopäätökset ja kehitysideat	33
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
6.4	Oma oppimiseni	35
	Lähteet	37
	Liitteet	39
	Liite 1. Tutkimustiedustelu	39
	Liite 2. Kutsu kyselytutkimukseen	40
	Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset	41

Liite 4. Jatkohaastattelun kysymykset.....	42
--	----

1 Johdanto

Olen toiminut vuoden 2021 alusta Key Account Managerina eli avainasiakaspäällikkönä Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan (kasko) tietohallintopalveluissa. Tehtävämikkeestä käytetään selkeyden vuoksi ICT-asiakaspäällikkö nimikettä, sillä sen on todettu olevan kuvaavampi ja asiakasystävällisempi. Asiakkaitani ovat tällä hetkellä ensisijaisesti Stadin ammatti- ja aikuisopisto sekä Helsingin kaupungin lukiot. Rooli on organisaatiossamme varsin uusi ja sitä on tarkoitus kehittää sekä mahdollisesti laajentaa kokemuksieni pohjalta jatkossa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan (kasko) tietohallintopalvelut, jota tarkemmin on kuvattu luvussa 4.1. Koska avainasiakaspäällikön rooli on uusi kaskon tietohallinnossa, on roolin kehittäminen ja tehtävän kuvan muodostaminen aloitettu ns. puhtaalta pöydältä. Tämä on välillä ollut haastavaa, sillä toiminnan tukena ei ole aiempia ohjeistuksia, perehdyttäjiä tai valmiiksi luotuja toimintamalleja. Asiakastarpeet ovat olleet alussa kirjavia ja paljon työaikaa on kulunut erikoisten äkillisten ja olemassa olevien tarpeiden selvittelyyn. Myös kaskon tietohallinnon sisällä on ollut epätietoisuutta siitä, mikä rooli on, millaisia tehtäviä se sisältää ja keitä se ensisijaisesti palvelee. Lisäksi asiakkuudenhallinnasta kertova liiketalouden kirjallisuus on usein myyntiorganisaatiokeskittynyttä ja eikä julkishallinnon asiakkuudenhallinnasta ole juurikaan julkaistua kirjallisuutta.

Työn tuloksena voidaan olettaa saavutettavan ymmärrys eri kaupunkien tietohallintojen ICT-asiakaspäälliköiden tehtävänkuvista sekä käytössä olevista asiakkuudenhallintamalleista. Tuloksia on mahdollista hyödyntää avainasiakaspäällikön roolin kehittämisessä sekä Kaskossa, että muissa kaupungeissa ja kunnissa.

1.2 Tutkimusongelma ja tehtävänasettelu

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia, millaisia tehtäviä ja rooleja ICT-asiakaspäälliköillä on kuntien tietohallinto-organisaatioissa, sekä millaisia ominaisuuksia se henkilöltä vaatii. Tutkimusta varten laadittiin taulukon 1 mukainen peittomatriisi, joka kuvaa tutkimukseen liittyviä alakysymyksiä ja niiden suhdetta tietoperustaan, kyselytutkimuksen ja jatkohaastatteluiden kysymyksiin, sekä tutkimuksen tuloslukuihin. Työn edetessä alatutkimuskysymyksiä tarkennettiin ja tutkimuksessa selvitettiin myös asiakkuuksien luonnetta, mahdollisia käytössä olevia toimintamalleja ja työkaluja, tehtävän hyötyjä asiakkaalle ja organisaatiolle sekä tehtävän ja oman osaamisen kehittämisen keinoja.

Toteutettava tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmäksi valittiin avoin kyselytutkimus sekä sen vastausten pohjalta laadittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyselyyn vastasi 6 henkilöä, jotka kaikki suostuivat myös jatkohaastatteluun. Työ rajattiin koskemaan isoimpien kaupunkien tietohallintoja, joissa tehdyn alkukartoituksen perusteella oli olemassa tutkimukseen sopiva rooli.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alatutkimuskysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset	Haastattelukysymykset
Millaisia tehtäviä ja rooleja ICT-asiakaspäälliköillä on kuntien tietohallinnoissa.	3.1	5.1	19–20	1–4
Millaisia asiakkuudenhallinnan toimintamalleja on käytössä	2.1		22–25	5
Millaisia ominaisuuksia ICT-asiakaspäälliköltä vaaditaan?	3.2	5.2	26–27	
Mitkä ovat roolin keskeisimmät hyödyt asiakkaalle ja organisaatiolle?	2.3	5.4	15–16	

Tutkimuksen lähteiden hallinnassa käytetään Mendeley-ohjelmistoa ja Cite Them Right 11th edition – Harvard -viittaustyyliä. Ohjelma helpottaa lähteiden hallintaa, viittausmerkin-
töjen tekoa, muistiinpanojen tekemistä ja mahdollistaa dynaamisen lähdeluettelon luomisen Microsoft Wordiin. LibGuidesin ohjeiden mukaisesti tyyliä ei muokata ohjelmaa käytettäessä Haaga-Helian mukaiseksi. Koska ohjelmistosta on tarjolla vain englanninkielinen versio, käytetään sivuviittauksissa p. ja pp. ja lukuviittauksissa chap. ja chaps. lyhenteitä. (LibGuides, 2022.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat asiakkuudenhallinta, avainasiakastoiminta, avainasiakaspäällikkö ja asiakaslähtöisyys. Näitä käsitellään laajemmin tietoperustan kahdessa pääluvussa (ks. 2 ja 3).

Asiakkuudenhallinta tai Customer Relationship Management (CRM) on käsite, jolla tarkoitetaan asiakkuuksien määrätietoista johtamista sekä hoitoa ja kehittämistä asiakaslähtöisesti asiakkaan näkökulmasta. Asiakkuudenhallinta keskittyy yrityksen olemassa olevan asiakaskannan arvon lisäämiseen ja käytännössä kyse on asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, jatkuvasta oppimisesta sekä niiden tyydyttämisestä. Asiakkuudenhallinnan keskiössä on myös asiakkuuksien ryhmittely eri kriteerein. Ryhmittelyn avulla yritys pystyy tekemään päätöksiä siitä, mihin asiakkuuksiin sen on kannattavaa keskittyä ja millaisella panoksella. CRM käsitteestä on myös lukuisia muita tulkintoja (ks. 2.1) ja siihen kuuluvat

usein osana myös tietojärjestelmät, joiden avulla asiakashallintaa toteutetaan. (Mäntyneva, 2001, pp. 9–14.)

Avainasiakastoiminta tai Key Account Management, eli KAM on Woodburnin ja McDonaldin (2011, p. x) mukaan strateginen lähestymistapa, joka keskittyy yrityksen merkittävien ja strategisesti tärkeiden asiakkuuksien pitkäaikaiseen kehittämiseen ja säilyttämiseen. Avainasiakastoiminnalla ei tarkoiteta kuitenkaan myyntitekniikkaa, vaan se on asiakkuuksien hoitomalli, jonka käyttöönottoon liittyy usein myös merkittävä organisatorinen muutos (Mäntyneva, 2019, chap. 1). Avainasiakastoiminta soveltuu erityyppisiin asiakassuhteisiin, mutta ilmenee selkeimmin silloin, kun toimittajan ja asiakkaan välillä on molemminpuolinen kumppanuus ja luottamus (Woodburn and McDonald, 2011, p. x).

Avainasiakaspäällikkö on henkilö, joka hoitaa yrityksen yhtä tai useampaa avainasiakkuutta ja jonka työnkuvaan liittyy keskeisesti asiakkuuksien hoito ja kehittäminen (Mäntyneva, 2019, chaps. 1, 4). Erilaiset asiakkaat vaativat erityyppistä roolia ja avainasiakaspäällikön tarkempi tehtävänkuvaa muodostuukin aina asiakastarpeen ja tehtävälle asetettujen tavoitteiden pohjalta (Woodburn and McDonald, 2011, pp. 291–292). Mäntynevan (2019, chap. 4) mukaan asiakaspäällikön tehtävänkuvaa on laaja ja se vaatii laaja-alaista osaamista, jonka vuoksi tavoiteosaamisprofiiliin edellytykset täyttäviä henkilöitä on usein vaikea löytää tehtävään.

Asiakslähtöisyys kuuluu vahvasti nykyaikaiseen yritystoimintaan ja usein yrityksen arvoissa tai visiosta löytyy maininta asiakkaasta tai asiakslähtöisyydestä (Arantola and Simonen, 2009, p. 2). Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys tai organisaatio kykenee ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppimaan niistä ja luomaan opitun tiedon perusteella ylivertaista arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita (Saarijärvi and Puustinen, 2020, chap. 1.1). Storbackan ja Lehtisen (2006, p. 20) mukaan asiakslähtöisyys onkin yhteisen hyödyn etsimistä, jonka pyrkimyksenä on tuottaa hyötyä sekä yritykselle että asiakkaille olemalla aidosti vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan rajoitu vain yrityksen ja asiakkaiden välisiin suhteisiin, vaan on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon myös organisaation muiden sidosryhmien tarpeet (Vuokko, 2010, p. 66).

2 Avainasiakkuuksien johtaminen

Tässä luvussa käsitellään asiakkuudenhallintaa ja avainasiakastoimintaa. Avainasiakas-toiminta on asiakkuuksien hoitomalli, jossa keskitytään organisaatiolle strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien hoitamiseen. Avainasiakaspäälliköllä on keskeinen rooli avainasiakastoiminnassa, sillä hän on se henkilö, jonka tehtävänä on hoitaa organisaation liikesuhdetta yhteen tai useampaan asiakkuuteen. (Mäntyneva, 2019, chap. 1.)

Luvussa tarkastellaan asiakkuudenhallinnan ja avainasiakastoiminnan käyttöönoton yleisimpiä syitä sekä niiden hyötyjä niin organisaatiolle, kuin asiakkaallekin. Lisäksi huomiota kiinnitetään asiakasstrategian tärkeyteen osana asiakkuuksienhallintaa sekä sitä miksi asiakkuuksien tunnistaminen ja ryhmittely on tärkeää yrityksen resurssien käytön sekä asiakkuuksien hoitomallin valinnan kannalta.

2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudet ovat keskeinen osa yrityksen toimintaa, jolla yritys turvaa olemassaolonsa sekä kasvunsa ja asiakkuudenhallinta korostaakin yrityksen määrätietoista asiakkuuksien johtamista (Mäntyneva, 2001, p. 9, 2019, chap. 1). Asiakkuudenhallinta eli Customer Relationship Management tai CRM on terminä ollut käytössä 90-luvun alkupuolelta asti (Buttle, 2009, p. 3). Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytettyjä käännöksiä käsitteelle ovat mm. asiakkuuksien johtaminen (Storbacka and Lehtinen, 2006, p. 29), asiakassuhteiden johtaminen (Selin and Selin, 2013, p. 29) sekä asiakashallinta (Oksanen, 2010, chap. 1).

Koska asiakkuudenhallinta on käsitteenä varsin nuori, on sen määritelmästä monia tulkintoja ja näkökulmia. Esimerkiksi IT-maailmassa CRM liitetään yleisimmin erilaisiin asiakastietojärjestelmiin, joilla automatisoidaan markkinointi-, myynti-, ja palvelutoimintoja. Hallinnollisesta näkökulmasta tarkasteltuna asiakkuudenhallinta nähdään taas laajempaa järjestelmällisenä lähestymistapana kannattavien asiakkuuksien kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi, jossa teknologialla on vaihteleva rooli. (Buttle, 2009, p. 3.)

Tässä tutkimuksessa asiakkuudenhallintaa lähestytään liiketoimintastrategian ja yhtenäisten asiakaslähtöisten toimintamallien kautta. Eri asiakaskantakohtaiset toimintamallit, kuten avainasiakastoiminta vaativat erilaisia menetelmiä, joissa usein myös eri IT-järjestelmillä on roolinsa (Buttle, 2009, p. 4). Tutkimuksen kannalta on tärkeää tuntea ja ymmärtää asiakkuudenhallinnan eri tulkinnat, sillä henkilöt, jotka työskentelevät asiakkuudenhallinnan parissa, saattavat tarkastella käsitettä eri näkökulmista.

Buttlen (2009, p. 4) mukaan asiakkuudenhallinta tai CRM on:

- Käsite menetelmille ja järjestelmille, joiden avulla organisaatio kykenee hallitsemaan asiakkuuksiaan järjestelmällisesti
- Prosessi, joka kattaa kaikki organisaation ja sen asiakkaiden väliset vuorovaikutuksen osa-alueet aina asiakkaiden hankinnasta, myyntiin ja palveluun.
- Yhtenäinen toimintamalli asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja säilyttämiseen.
- Asiakashallintajärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja seurataan organisaation asiakas-, myynti-, tuki- ja markkinointipalveluiden toimintaa.
- Liiketoimintastrategia, joka keskittyy asiakkaiden kannattavuuden, tuoton ja asiakastytyvyyden maksimoimiseen.

Mäntyneva (2001, p. 7) kuvaa asiakkuudenhallintaa luonteeltaan jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jonka keskeisimpänä tavoitteena on pyrkiä kasvattamaan yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Tämän tiedon ja ymmärryksen pohjalta yritys pystyy vastaamaan olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin paremmin ja näin parantamaan asiakaskannattavuutta ja asiakkuuksien kokonaisarvoa. Storbackan ja Lehtisen (2006, p. 29) mukaan asiakkuudenhallinnalla tavoitellaankin ensisijaisesti asiakkuuden arvonnousua.

Asiakkuuksia on kuitenkin erilaisia, eikä yrityksen ole kannattavaa hoitaa niitä kaikkia samalla tavalla. Asiakkuudet tulisikin ryhmitellä asiakaskannoiksi ja kehittää jokaiselle asiakaskannalle oma arvonnousua tukeva asiakkuusstrategia. Osalle asiakkaista riittää kevyempi prosessi, mutta joidenkin asiakkaiden kanssa toimiminen vaatii prosessien yhteensovittamista, joka taas edellyttää syvällisempää asiakastuntemusta ja yhteistyötä asiakkaan kanssa. (Storbacka and Lehtinen, 2006, p. 57.)

2.2 Asiakasstrategia

Häntin mukaan (2016, chap. 4) asiakkuuksien johtaminen vaatii, että yritykselle on laadittu asiakasstrategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakasstrategiasta ilmenee, millaisia asiakkuuksia yrityksen tulisi tavoitella, millaisia tavoitteita asiakkuuksille asetetaan, missä kanavissa yritys toimii ja miten se kehittää ja muokkaa palveluaan asiakkaille paremmin sopivaksi. Asiakkuusstrategian kautta määritellään siis asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa. Lähtökohtana määrittelyssä toimii asiakkaan arvotuotantoprosessin tarkkaa tuntemus sekä yrityksen tahtotila suhteessa siihen, miten se valjastaa oman osaamisensa asiakkaan arvotuotannon kehittämiseen. (Storbacka and Lehtinen, 2006, pp. 121, 135.)

Asiakkuusstrategioiden määrittelyn yhteydessä tulee selvittää asiakkuuden eri vaiheet. Tutkimalla jo olemassa olevia asiakkuuden vaiheita, asiakkuusrakennetta sekä niissä tapahtuvaa vaihdantaa, pystytään havaitsemaan, että eri asiakkuuksia hoidetaan eri tavoin.

Tämä on varsin loogista, sillä asiakkuudet ovat erilaisia ja siksi olisikin varsin epätodennäköistä, että niitä hoidettaisiin samalla tavalla. Riski on kuitenkin siinä, jos asiakkuuksien erilaisuus ei ole yrityksessä tiedostettua. (Storbacka and Lehtinen, 2006, pp. 120–121.)

Storbackan ja Lehtisen (2006, p. 121) mukaan monien yritysten ongelmana on se, että yritys hoitaa kaikkia asiakkuuksiaan samalla prosessilla. Tämä voi johtaa ”keskimääräisen asiakkaan”-ajatteluun, jossa suurta osaa asiakkuuksista palvellaan liian raskaalla prosessilla ja samalla arvokkaimpia asiakkuuksia liian kevyellä. Tämä johtuu siitä, että resurssit eivät jakaudu kohdistetusti. Asiakkuuksien arvon tunnistamisen kautta, yritys pystyykin kohdistamaan resurssinsa paremmin suhteutettuna asiakkuuksien arvioituun arvonnou-suun.

2.3 Avainasiakastoiminta

Avainasiakastoiminta on asiakkuuksien hoitomalli, jossa keskitytään yritykselle strategisesti tärkeimpien asiakkaiden hoitamiseen. Sen taustalla on tarve vastata asiakkaiden olemassa oleviin ja tuleviin tarpeisiin entistä paremmin ja lisätä sitä kautta asiakkaiden sitoutumista, asiakastyytyväisyyttä sekä parempaa asiakkuusennustettavuutta. (Mäntyneva, 2019, chap. 1.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa avainasiakastoiminnasta käytetään käsitettä Key Account Management tai KAM. Molempia englanninkielisiä termejä käytetään myös Suomessa. Yrityksen käyttävät avainasiakkuusohjelmista sisäisesti myös esimerkiksi strategiset asiakkuudet, suurimmat asiakkuudet sekä globaalit asiakkuudet nimityksiä. (Mäntyneva, 2019, chap. 1.)

Avainasiakastoiminnan taustalla ovat myös nykymarkkinoiden jatkuvat muutokset, ostavien organisaatioiden luoma paine myyviä organisaatioita kohtaan sekä tähän liittyvät rinnakkaisilmiöt kuten mm. globalisaatio, asiakkaiden kasvava neuvotteluvoima ja vaadittavien ratkaisujen kompleksisuus. Yrityksien tulee jatkuvasti kehittää uusia työskentelytapoja ja keinoja, miten tuottaa arvoa tärkeimmille asiakkaille. Nämä ovat tehneet avainasiakkaiden hallinnasta elintärkeän prosessin niille yrityksille, jotka haluavat säilyttää kilpailukykyä. (Marcos *et al.*, 2018, p. 1; Mäntyneva, 2019, chap. 1.)

Mäntynevan (2019, chap. 2) mukaan avainasiakkuuksien korostavia muutostrendejä ovat

- markkinoilla olevien asiakkaiden rajallisuus
- ostovolyymien vaihtelu asiakkaiden välillä ns. 80/20 säännön mukaan, jossa 80 prosenttia yrityksen liikevaihdosta on peräisin 20 prosentilta asiakkaista.
- pienikatteisten asiakkuuksien kannattamattomuus
- kompleksisemmat asiakkaat, joiden odotukset ja vaatimukset markkinoilla ovat kovemmat kuin aikaisemmin

- ostotoimintojen kansainvälinen keskittyminen, joka vaikuttaa merkittävästi myyntityöhön ja asiakkuuden hoitoon
- loppuasiakkaiden kasvava rooli ostopäätöksen teossa, eli epäsuorat asiakkuudet.
- eri toimialojen ostoyhteenliittymät, joilla asiakkaat tavoittelevat parempia ostoeh-toja, mutta ovat alttiita hintakilpailulle
- strategiset liittoumat eri toimialoilla ja toimialojen välillä
- markkinoiden erikoistuminen, jossa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen korostuu
- asiakkaiden pyrkimys ns. suorien toimittajien lukumäärän vähentämiseen, jonka vuoksi kilpailu markkinoilla kovenee

2.4 Avainasiakkuudet ja niiden valinta

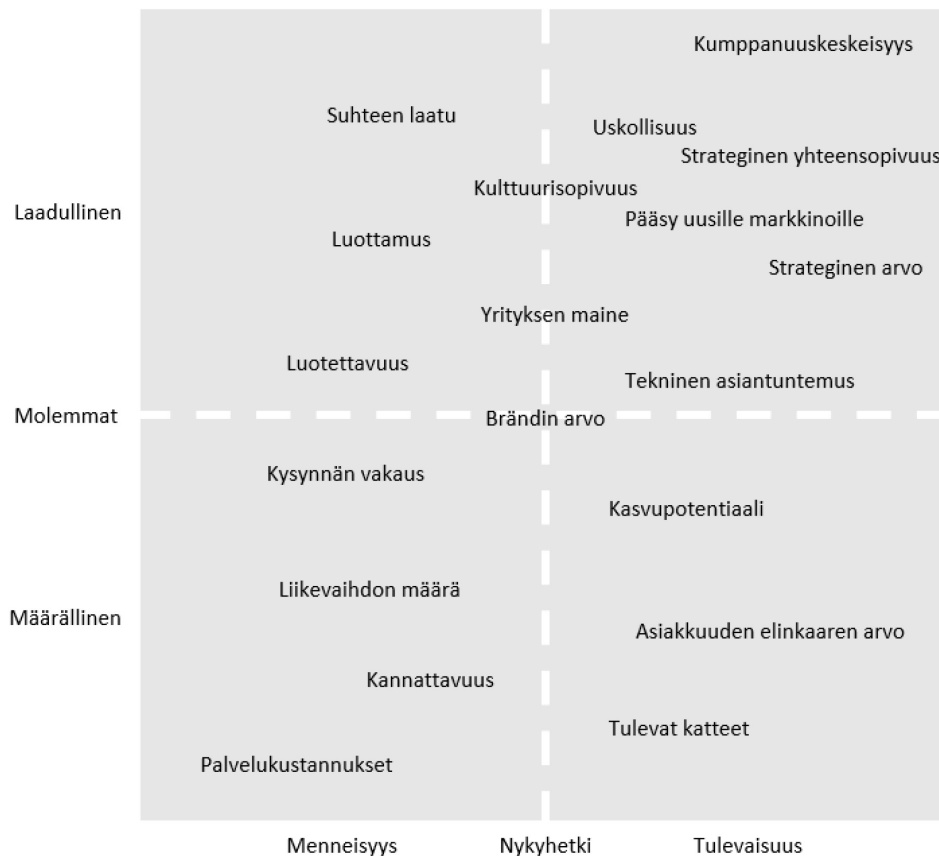
Avainasiakkuuksiksi voidaan kutsua organisaation arvokkaimpia asiakkuuksia eli niitä, joilla on merkittävä rooli ja pitkäaikainen vaikutus yrityksen toimintaan. Volyymitään suurimmat asiakkaat eivät kuitenkaan ole automaattisesti yrityksen avainasiakkuuksia, vaan asiakkaan arvo voi perustua liikevaihtoon, kannattavuuteen, tulevaisuuden myyntimahdol-lisuuksiin tai osaamis- ja referenssiarvoon. (Hänti, Kairisto-Mertanen and Kock, 2016, chap. 4; Mäntyneva, 2019, chap. 1.).

Avainasiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on yrityksen kyky ryhmitellä asiakaskan-tansa tarkoituksenmukaisesti. Ryhmittelyn yhteydessä selvitetään mitkä nykyisistä asiak-kuuksista ovat valintakriteerien puolesta sopivimpia avainasiakkuuksiksi. (Mäntyneva, 2019, chap. 4.) Mäntynevan (2019, chap. 5) mukaan tyypillinen virhe avainasiakastoimin-nan alkuvaiheessa on valita liian monta avainasiakkuutta. Tästä voi seurata se, että valitut avainasiakkuudet eivät ole aitoja avainasiakkuuksia, tai että niiden hoitoon ja kehittämi-seen kohdistettu resurssi ei ole riittävää. On siis tärkeää pystyä olemaan valikoiva, jotta avainasiakas toiminta on laadukasta.

Asiakaskannan ryhmittelyssä on syytä tarkastella niin mennyttä kuin tulevaakin. Viimeis-ten kolmen vuoden kehitys esimerkiksi liikevaihdossa antaa saattaa antaa kuvan tulevasta ja sitä kautta asiakkuuden vakaudesta (Mäntyneva, 2019, chap. 5). Marcosin (2018, pp. 44–45) mukaan asiakkuuksien vetovoimaa tulisi tarkastella aika-, laatu-, ja määräperusteis-esti. (Kuva 1)

Kuvassa 1 esitetyistä kriteereistä menneisyydestä ja nykyhetkestä kertovia tekijöitä ovat mm. kysynnän vakaus, suhteen luottamustaso, kun taas tulevaisuuteen vaikuttavia teki-jöitä ovat mm. tulevaisuuden kasvunäkymät sekä strateginen yhteensopivuus. Vetovoi-maisuuteen liittyviä tekijät ja kriteerit voivat olla luonteeltaan myös erilaisia. Määrällisiä te-kijöitä ovat mm. liikevaihto ja tulevaisuuden katteet, kun taas laadullisia tekijöitä ovat mm. suhteen laatu ja kumppanuuskeskeisyys. Mäntynevan (2019, chap. 5) mukaan

tyypillisempiä asiakaskannan ryhmittelykriteereitä ovat kuvassa 1 esitettyjen kriteerien lisäksi mm. asiakkaan markkinaosuus, asiakkuuden kesto, asiakkaan toimiala, maantieteellinen sijainti, asiakkaan taloudellinen vakaus, osuus asiakkaan ostoista sekä kilpailijoiden asema asiakkuuden suhteen.



Kuva 1. Avainasiakkuuksien kriteerit (mukaiillen Marcos et al., 2018)

Avainasiakkuuksien kehittämisen tavoitteena on luoda kestäviä asiakassuhteita. Myyjäorganisaation tavoitteena on hyödyntää tehokkaasti olemassa oleva asiakkuus ja sen piilevät liiketoimintamahdollisuudet. Myyjäorganisaatio tukee asiakasta tavoitteiden saavuttamisessa ja kehittää yhdessä asiakkaan kanssa sen liiketoimintaa. Keskeisimpänä vaatimuksena avainasiakkuudelle on tiiviiseen yhteiseen liiketoimintaan tähtäävä tahtotila toimittaja- ja asiakasyrityksessä, jolloin molemmat yritykset ovat sitoutuneita asiakkuuden jatkamiseen ja kehittämiseen. (Hänti, Kairisto-Mertanen and Kock, 2016, chap. 5; Mäntyneva, 2019, chaps. 1, 5.)

3 Avainasiakaspäällikön tehtäväkuva ja vaadittavat ominaisuudet

Tässä luvussa käsitellään avainasiakaspäällikön (key account manager) roolia ja tehtäväkuva organisaatiossa. Key Account Manager titteliä käytetään hyvinkin löysästi eri organisaatioissa ja avainasiakaspäällikkö-nimikkeellä rekrytoidaan henkilöitä, vaikka määritetty tehtävä ei olisikaan tarkoitettu henkilö ensisijaiseksi työtehtäväksi. Jos avainasiakaspäällikkö joutuu keskittymään moneen asiaan samanaikaisesti, voi hänen olla hankala keskittyä yhteen asiaan kunnolla. Siksi yrityksen on KAM-konseptoinnin yhteydessä määritettävä, mitä avainasiakkuuksilla ja niiden hoidolla tarkoitetaan, mikä on avainasiakaspäällikön tehtäväkuva ja miten hänen työaikansa jakautuu. (Mäntyneva, 2019, chap. 6.)

3.1 Avainasiakaspäällikön rooli ja tehtäväkuva

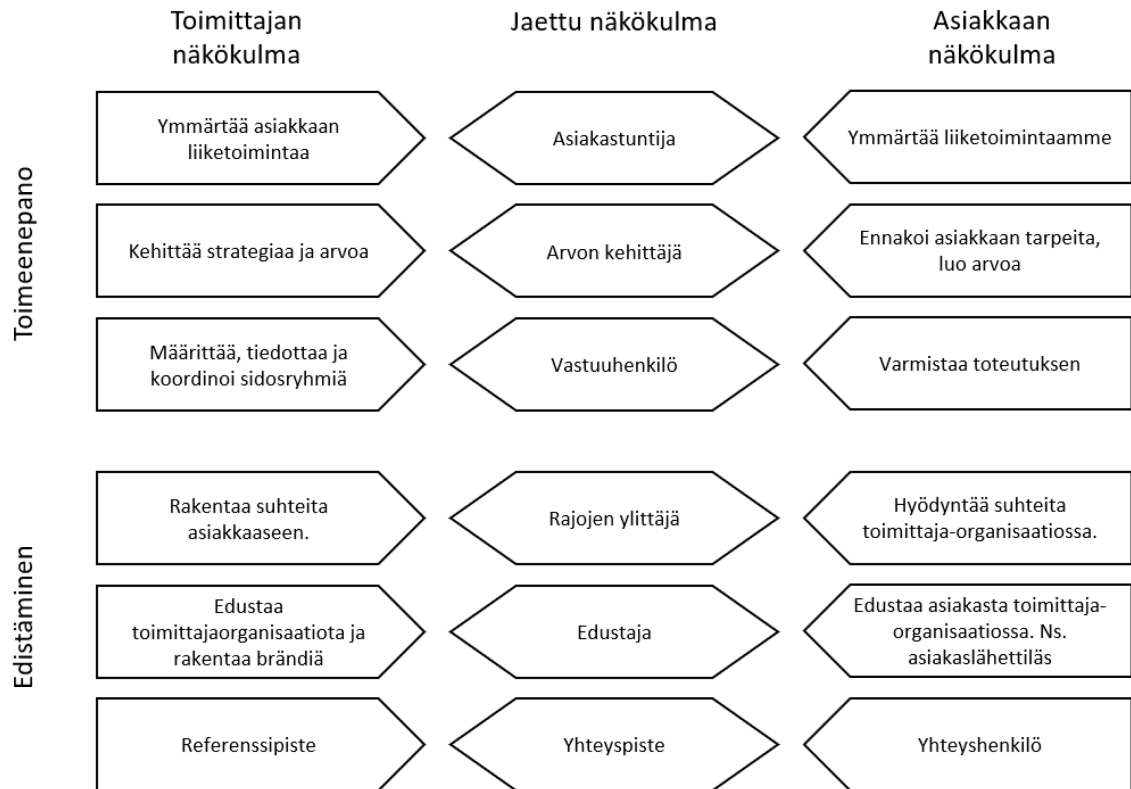
Avainasiakaspäällikön rooli on keskeisessä asemassa avainasiakkuuksien johtamisessa. Roolissa toimivan henkilön vastuulla on toimia yrityksen edustajana ja hoitaa yhtä tai useampaa avainasiakkuussuhdetta. Avainasiakaspäällikkö hoitaa asiakkuuksiaan mahdollisen asiakassuunnitelman ja määritettyjen tavoitteiden mukaisesti (ks. 2.2) ja pyrkii lujittamaan olemassa olevaa asiakassuhdetta ja havaitsemaan lisämyyntitarpeet. Lisäksi hän neuvottelee asiakkaan kanssa, koordinoi osaltaan erinäisiä projekteja ja toimenpiteitä valvoen niiden toteutumista. Avainasiakaspäällikkö toimii myös ensisijaisena yhteyshenkilönä asiakkaalle, kehittää asiakassuhdetta ja seuraa myynnin kehitystä. (Hänti, Kairisto-Mertanen and Kock, 2016, chap. 4; Mäntyneva, 2019, chaps. 1, 8.)

Avainasiakaspäällikön roolia ja tehtäväkuva kuvataan kirjallisuudessa varsin monelta kantilta. Erilaiset asiakastarpeet ja asiakkaan luonne vaikuttavat kuitenkin siihen, millaista avainasiakaspäällikköroolia kulloinenkin asiakas tarvitsee ja millaiseksi roolia tulisi kehittää. Mäntyneva (2019, chap. 8) on luetellut muutamia keskeisiä avainasiakaspäällikön rooliin liittyviä tehtäväkuvia.

- Asiakasyhteyshenkilö
- Suhdepäällikkö
- Asiakkaan edustaja yrityksen suuntaan
- Tiiminvetäjä
- Asiakkuustiedon haltija
- Strategiankehittäjä
- Kehittämiprojektien vetäjä
- Myyjä
- Neuvottelija
- Tiedottaja
- Tuloksentekijä

Woodburnin ja McDonaldin (2011, pp. 291–292, 300) mukaan avainasiakaspäälliköllä yksinkertaisimmillaan kaksi roolia. Toimeenpanorooliin kuuluu asiakkaan kanssa yhdessä

tehtävä liiketoimintastrategian toimeenpano ja edistämisrooliin toimeenpanon edistäminen asiakassuhteen kehittämisen avulla. (Kuva 2)



Kuva 2. Näkökulmia avainasiakaspäällikön roolista (mukaiillen Woodburn and McDonald, 2011, p. 301)

Toimeenpanolla (implementointi) tarkoitetaan asiakkuuteen liittyvistä asioista päättämistä, sekä niiden toteutumisesta vastaamista. Toimeenpanoon vaaditaan asianmukaisia strategioita ja suunnitelmia. Näiden luominen edellyttää syvällistä asiakastuntemusta, jotta toimeenpano voidaan nähdä tehokkaana. Toimeenpanorooleja ovat asiakastuntija, arvon kehittäjä ja vastuuhenkilönä toimiminen. Kaksi ensiksi mainittua eivät ole aina varsin selkeitä ja hyvin ymmärrettyjä organisaatioissa, vaikka ne ovat avainasiakaspäällikön ydintehtäviä. Asiakastuntemuksen kautta avainasiakaspäällikkö pystyy kehittämään ymmärrystä siitä, miten organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Vastuuhenkilönä toiminen tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta sitä, että avainasiakaspäällikkö vastaa sovittujen asioiden toteutumisesta. (Woodburn and McDonald, 2011, p. 300.)

Edistämiseen (fasilitointi) sisältyy liiketoimintastrategian toteuttamiseen vaadittavien suhteiden kehittäminen. Suhteiden kehittäminen asiakkaan tärkeimpään yhteyshenkilöön ei yleensä ole riittävää, vaan on tärkeää luoda kattavat suhteet asiakasorganisaatiossa, sekä muihin sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä voivat olla mm. tavarantoimittajat ja muut

ulkoiset kumppanit. Edistämisrooleja ovat rajojen ylittäjä, välittäjä ja yhteyspiste. (Woodburn and McDonald, 2011, p. 300)

Koska avainasiakkuuksienhallinta luontaisesti rajat ylittävää toimintaa (Woodburn and McDonald, 2011, p. 366), tulisi avainasiakaspäällikön pystyä toimimaan yli yksikkö- ja organisaatorajojen. Avainasiakaspäällikkö kohtaa työssään monitahoisia ja monimutkaisia haasteita, joka vaatii tavanomaisen myyjän roolin lisäksi sisäistä ja ulkoista suuntautumista. Avainasiakaspäällikön rooli onkin kehittynyt rajat ylittäväksi tiedonvälittäjäksi, joka suunnittelee ja tuottaa verkostoja ja rajapintoja arvoa tuottavien toimittaja-asiakassuhteiden luomiseksi. (Marcos *et al.*, 2018, p. 168.)

Avainasiakaspäällikkö toimii usein sekä toimittajaorganisaation edustajana asiakkaalle, kuin myös asiakkaan edustajana toimittajaorganisaatiolle. Vaikka edustajarooli on varsin selkeä, sen merkitys asiakasorganisaatiolle voi olla syvempi kuin toimittaja odottaa. Asiakkaalle on tärkeää, että heidän strategiansa tunnetaan toimittajaorganisaation korkeimmalla tasolla, jotta se otetaan huomioon toimittajaorganisaation strategisessa suunnittelussa. Asiakas odottaa myös saavansa tietoa kaikista asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavista tilanteista ensi sijassa, kuten mm. fuusioista ja yrityskaupoista, avainhenkilö- ja toimitusketjumuutoksista tai haitallisesta julkisuudesta. Toimittajaorganisaatio saattaa usein nähdä roolin yksinsuuntaisena ja odottaa saavansa avainasiakaspäällikön kautta vain tietoa asiakkaan toiminnasta. Tällöin kaksisuuntaisen tiedonvälityksen hallinta, hyödyntäminen ja kehittäminen saattaa jäädä huomiotta. (Woodburn and McDonald, 2011, p. 302.)

Woodburnin ja McDonaldin (2011, p. 303) mukaan yhteyspisteenä toimiminen nähdään vahvasti osana avainasiakaspäällikön tehtävää. Usein avainasiakaspäällikköön kuitenkin viitataan ainoana yhteyspisteenä (single point of contact tai SPOC), joka ei anna oikeaa kuvaa siitä mitä yhteyspisteellä tarkoitetaan. Lukuun ottamatta yksinkertaisimpia asiakassuhteita, ei ole tarkoituksenmukaista, että avainasiakaspäällikkö toimisi ainoana yhteyspisteenä asiakkaan tai yrityksen suuntaan. Toimittajan kannalta on tärkeää, että asiakkaaseen onnistutaan luomaan luja ja vastavuoroinen suhde, johon kuuluu useita henkilöitä sekä asiakas- että toimittajaorganisaatiosta. Myös asiakas usein haluaa, että heidän liiketoimintaansa tukee yhden henkilön sijaan ryhmä ihmisiä.

3.2 Avainasiakaspäällikön ominaisuudet ja osaamisvaatimukset

Mikä tekee henkilöstä hyvän avainasiakaspäällikön? Kuten luvun kolme (ks.3) alussa mainittiin, on asiakkaan tarpeilla ja ominaisuuksilla iso vaikutus siihen, millainen avainasiakaspäällikön roolin tulisi olla ja mitä tehtävään valittavalta henkilöltä vaaditaan. Kun organisaatiossa on tehty päätös siitä, millaisia työrooleja avainasiakaspäällikön tehtävänkuva

sisältää, tulee tarkastella sitä, millaisia valmiuksia näiden työroolien laadukkaaseen hoitamiseen tarvitaan (Mäntyneva, 2019, chap. 11).

Mäntyneva (2019, chap. 11) listaa useita eri työroolien edellyttämiä osaamisalueita, joiden riippuvuus on kuvattu kuvassa 3.

Asiakasyhteyshenkilö <ul style="list-style-type: none"> • myyntiosaaminen • tuote- ja ratkaisuosaaaminen 	Suhdepäällikkö <ul style="list-style-type: none"> • suhdetoimintaosaaminen • neuvotteluosaaminen 	Asiakkaan edustaja myyvän yrityksen suuntaan <ul style="list-style-type: none"> • oman organisaation tuntemus • viestintäosaaminen 	Tiiminvetäjä <ul style="list-style-type: none"> • esimiesosaaminen
Asiakkuustiedonhaltija <ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhallintaan ja sen jakamiseen liittyvä osaaminen 	Strategian kehittäjä <ul style="list-style-type: none"> • toimialan ja markkinan kehittymisen ennakoiva osaaminen • kilpailijatuntemus • strateginen suunnittelu 	Kehittämiprojektien vetäjä <ul style="list-style-type: none"> • Projektinhallinta-osaaminen 	Myyjä <ul style="list-style-type: none"> • myyntiosaaminen
Neuvottelija <ul style="list-style-type: none"> • neuvotteluosaaminen 	Tiedottaja <ul style="list-style-type: none"> • viestintäosaaminen • oman organisaation tuntemus 	Tuloksetekijä <ul style="list-style-type: none"> • talousosaaminen • myyntiosaaminen 	Tekninen asiantuntija <ul style="list-style-type: none"> • teknologiaosaaminen • tuote- ja ratkaisuosaaaminen

Kuva 3. Työroolin edellyttämä osaaminen (mukaillen Mäntyneva, 2019, chap. 11)

Woodburn ja McDonald (2011, p. 319) jakavat avainasiakaspäälliköltä vaadittavat valmiudet pätevyyksiksi ja ominaisuuksiksi. Pätevyydellä tarkoitetaan jotain mitä ihminen osaa. Ihminen pystyy kehittämään osaamistaan mm. työkokemuksen kautta, toisia havainnoimalla tai erinäisten koulutusten avulla. Osaamista pystytään helposti arvioimaan tehdyn työn kautta ja henkilöiden toimintaa seuraamalla. Ominaisuudet taas kuvaavat sitä, millainen ihminen on. Ne eroavat pätevydestä siinä, että niitä on vaikeampi muuttaa tai hankkia lisää. Ominaisuuksien taustalla vaikuttavat ihmisen arvot ja uskomukset, joiden pohjalta hän ajattelee, toimii ja suhtautuu muihin ihmisiin.

Mäntynevan (2019, chap. 4) mukaan joissakin yrityksissä saatetaan avainasiakaspäällikön tehtävään valita yrityksen paras myyjä, sillä ajatellaan että asiakkuuksien hoito olisi luonteeltaan myyntitekniikka. Asiakkuuksien hallinta on kuitenkin laaja-alaisempi ilmiö ja tällöin henkilö, jonka vahvuudet keskittyvät myyntiin, ei välttämättä ole soveltuvin henkilö tehtävään. Jos taas tehtävään valitaan teknisen taustan omaava henkilö, saattaa hänen kaupallinen pätevyytensä olla vähäisempää (Marcos *et al.*, 2018, p. 179).

Hyvältä avainasiakaspäälliköltä vaaditaan sekä vahvaa neuvottelukykä, interpersoonalista älykkyyttä, eli kykyä ymmärtää ja kommunikoida toisten ihmisten kanssa, johtamistaitoja, tinkimättömyyttä, proaktiivisuutta, sitoutuneisuutta, luotettavuutta ja motivaatiota.

Lisäksi liike-elämän tuntemus, suunnittelutaidot ja myynninprosessien ymmärtäminen sekä kyky luoda kumppanuuksia ja verkostoja ovat tärkeitä avainasiakaspäällikön taitoja. Hyvien verkostojen avulla avainasiakaspäällikkö pystyy paikkaamaan myös omaa osaamistaan ja löytämään niiden kautta oikean henkilön tehtävään, jos avainasiakaspäällikön oma osaamistaso ei riitä. (le Bon and Herman, 2015, p. 27; Marcos *et al.*, 2018, pp. 177–180.)

Asiakkaiden tarpeet saattavat olla hyvinkin teknisiä, joten riittävän teknisen ja sovel-lusosaamisen omaava avainasiakaspäällikkö pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Avainasiakaspäälliköltä vaaditaan myös projektiosaamista, sillä usein asiak-kaille tai asiakkaiden kanssa tehtävä kehitystyö on projektiluontoista (Mäntyneva, 2019, chap. 4).

4 Tutkimuksen toteutus

Luvuissa neljä ja viisi käsitellään tämän tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimuksen vaiheet, käytetyt menetelmät ja valintaperusteet sekä tutkimustulosten analysointi ja luotettavuus ja luvussa viisi tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset löytyvät luvusta kuusi.

4.1 Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tietohallintopalvelut

Tämän tutkimuksen toimeksiantajan toimii kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tietohallintopalvelut (kasko). Kasko huolehtii varhaiskasvatuksesta, esiopetuksesta, perusopetuksesta ja lukiokoulutuksesta, suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta sekä vapaasta sivistystyöstä. Hallinnon lisäksi toimialalla on neljä palvelukokonaisuutta: varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkieliset palvelut. Toimialalla työskentelee 14 000 työntekijää ja se palvelee 90 000 helsinkiläistä eri puolella sijaitsevilla toimipaikoissa, joita on yhteensä yli 700. (Helsingin kaupunki, 2022a.)

Kaskon tietohallintopalveluiden vastuulla on tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntäminen ja kehittäminen sekä tietohallinnon yhteen toimivuuden kehittäminen toimialalla. Lisäksi tietohallintopalvelut vastaa tietoturvan edistämisestä ja koordinoinnista sekä huolehtii IT-hankintojen valmistelusta ja tuesta toimialalla. Kaskon tietohallinnon palveluihin kuuluvat:

- ICT-oppimisteknologiapalvelut, joka vastaa mm. asiakas- ja laitetarpeiden kartoittamisesta, IT-hankinnoista sekä kilpailutus-, sopimus- ja lakiasioista.
- ICT-infrapalvelut, joka vastaa Kaskon opetuksen laiteympäristön ylläpidosta ja niihin liittyvistä palveluista. Lisäksi ICT-infrapalveluiden vastuulla on koordinoida infraan liittyvää yhteistyötä yhdessä Helsingin kaupungin digitaalisen perustan kanssa.
- ICT-kehityspalvelut, joka kehittää uusia tietojärjestelmiä ja ratkaisuja.
- Tietojärjestelmäpalvelut, joka vastaa tietojärjestelmien ylläpidosta ja kehittämisestä.

(Helsingin kaupunki, 2017, 2022b.)

4.2 Avainasiakaspäällikön nykyinen rooli Kaskon tietohallinnossa

Avainasiakaspäälliköitä työskentelee Kaskon tietohallintopalveluissa tällä hetkellä kaksi. Tehtävät on sijoitettu ICT-oppimisteknologiapalveluihin. Aloitin itse tehtävässä tammikuussa 2021 ja roolini vastuulla on palvella tällä hetkellä ensisijaisesti Stadin ammatti- ja aikuisopistoa. Ensimmäisen vuoden aikana olen palvellut myös Helsingin kaupungin lukiota ja myös vapaasivistystyö on esittänyt toiveen ja tarpeen heille kohdistetulle tehtäväroolille. Huhtikuussa 2022 aloittaneen toisen avainasiakaspäällikön roolia ei olla

lopullisesti vielä määritetty, mutta sitä on tarkoitus tarkentaa kuluvan vuoden aikana jo kerättyjen kokemusten ja asiakastarpeiden pohjalta.

Nykyisin avainasiakaspäällikön keskeisimpänä tehtävänä on toimia yhteyshenkilönä asiakkaille ja luoda sujuva yhteistyö ja kommunikaatio toimialan em. palveluiden ja Kaskon tietohallinnon välille. Lisäksi tehtävänkuvaan kuuluu tehtävänkuvauksen mukaan myös mm. asiakkuuksien ja Kaskon tietohallinnon palvelusalkun kehittäminen sekä vastuualueen hankintojen ja kustannusrakenteen seuraaminen ja huomioiminen. (Helsingin kaupunki, 2021.) Jälkimmäisten osuus on ensimmäisenä vuotena ollut vähäistä.

Avainasiakaspäällikkö vastaa tällä hetkellä oman segmenttinsä asiakastarpeiden kartoituksesta sekä tulevien tarpeiden suunnittelusta yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakastarpeisiin perustuvien ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen, toteuttaminen, suunnittelu ja seuranta yhdessä eri sidosryhmien kanssa sekä viestinnän kehittäminen ovat olleet ne asiat, joihin tehtävässä on kiinnitetty ensimmäisen vuoden aikana paljon huomiota. Lisäksi työtehtäviin ovat ensimmäisen vuoden aikaa kuuluneet mm. prosessien kehitys, hankintaprojektien ohjaus, sekä vaihtelevat roolit eri projekteissa. (Helsingin kaupunki, 2021.)

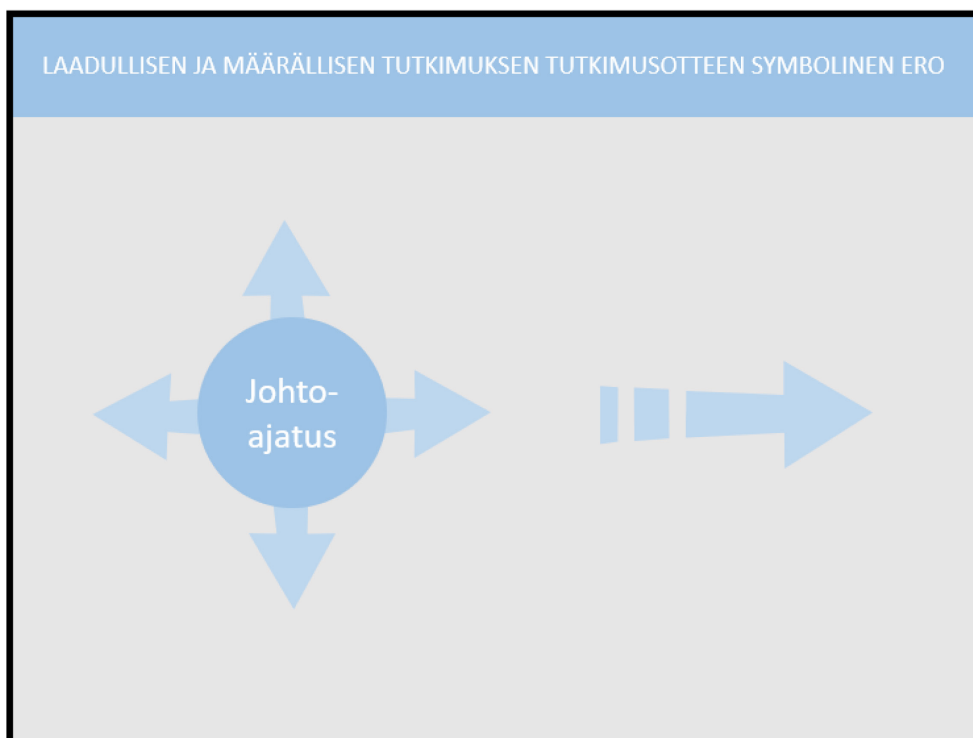
Avainasiakaspäällikön rooli tukee myös Kaskon tietohallinnon toimintaa, sillä parantunut viestintä ja lisääntyneet kontaktipinnat lisäävät asiakasymmärrystä. Mitä paremmin tietohallinnossa tunnetaan ja ymmärretään palveluiden toimintaa, sitä paremmin kyetään löytämään ne keinot, sekä ratkaisut, joiden avulla palveluita pystytään tukemaan heitä heidän omassa ydintoiminnassaan. Avainasiakaspäällikön ja asiakkaiden palautteen avulla tietohallinnon toiminnan ja asiakasyhteistyön proaktiivinen kehittäminen on myös helpompaa. Roolin kehittämisen kannalta on olennaista kerätä tietoa roolista ja tehtävänkuvasta muissa julkihallinnon organisaatioissa, jotta pystytään päättämään mihin suuntaan roolia tulee kehittää Kaskossa.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Pitkärannan (2014, pp. 8–9) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen. Näistä laadullinen tutkimusmenetelmä painottuu usein tulevaisuuteen, kun taas määrällinen jo menneisiin tapahtumiin. Juutin ja Puusan (2020, chap. 0) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, pyrkien olemaan kiinnostuneita heidän kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan sekä niistä merkityksistä, jotka he tutkittavalle asialle antavat. Jyväskylän yliopiston (2021) mukaan määrällisessä tutkimuksessa kohdetta kuvataan ja tulkitaan taas tilastojen ja numeroiden kautta. Vaikka

näiden kahden menetelmäsuuntauksen eroja usein korostetaan, voidaan molempia käyttää myös samassa tutkimuksessa.

Laadullista tutkimusta voidaan pitää kokonaisuutena, jossa aineiston keräämisen yhteydessä ja sen aikana on pohdittava aineiston analysointia ja sitä, miten analysointi toteutetaan. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi sisältyy kirjoittamisen prosessiin ja sitä tehdään tutkimuksen alusta asti, eikä vain tutkimuksen päätteeksi. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat myös monessa mielessä tekoprosessiltaan. Määrällistä tutkimusta ohjaa jokin tutkimusongelma ja sitä voidaan kuvata varsin suoraviivaisesti vaihe vaiheelta etenevänä systemaattisena työnä, kun taas laadullinen tutkimus taas saa alkunsa jostakin johtajatuksista, joka etenee tutkimuksen aikana eri suuntiin ja palaa takaisin keskelle (Kuva 4). Laadullisessa tutkimuksessa keskeltä reunoille päin laajenevat ympyrät kuvaavat ymmärryksen kasvua tutkimuksen edetessä. (Pitkäranta, 2014, pp. 9, 13.)



Kuva 4. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tutkimusotteen symbolinen ero (mukaillen Pitkäranta, 2014, p. 13)

Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi on useita eri menetelmiä. Yhdistävänä piirteenä näissä menetelmissä korostuvat näkökulmat, jotka liittyvät mm. kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen (Jyväskylän yliopisto, 2021). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä yleisempiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustava tieto. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää tutkimuksessa tarpeen ja tutkimusresurssin mukaan, joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eritavoin yhdisteltyinä. (Pitkäranta, 2014, p. 90.)

Pitkärannan (2014, p. 90) mukaan haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelussa tutkija voi selvittää ihmisten ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavana olevasta ilmiöstä. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, puolistrukturoituna tai teemahaastatteluna tai avoimena eli syvähaastatteluna. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko rakentuu tutkimuksen keskeisten teemojen ja etukäteen valittujen kysymysten ympärille. Siinä korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioillensa antamat merkitykset sekä se, miten nuo merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa.

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruu tapa on kyselyt. Kyselytutkimus toteutetaan usein kyselylomakkeella, joka lähetetään vastaajille. Kysymykset on jäsennetty lomakkeessa tutkimuksen pääkysymyksen, käsitteellisen viitekehyksen ja tutkijan tarkoituksen mukaan. Kyselyn ja haastattelun ero ei kuitenkaan ole jyrkkä sillä, haastattelussa tiedonantaja vastaa suullisesti, kyselyssä kirjallisesti. Kyselyn ja haastattelun ero liittyykin pitkälti siitä, miten tiedonantaja tiedonkeruuvaiheessa toimii. (Pitkäranta, 2014, p. 91)

Kuten aiemmin mainittiin, laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on kiinteästi yhteydessä aineiston hankintaan. Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa tutkimusinstrumentti ja hänen mukana olonsa aineiston hankintavaiheesta lähtien, aloittaa samalla myös aineiston analyysin. Kun aineisto on hankittu, pyrkii tutkija analysoimaan aineistoa kahdesta suunnasta. Tutkittavaa aineistoa luetaan useita kertoja, pyrkien saamaan aineiston sisällöstä vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineistoa voi ryhmitellä. Samalla tutkija pyrkii hankkimaan lisää tietoa myös muista aiheita käsittelevistä lähteistä. Peilaten kirjallisuudesta hankkimaansa tietoa tutkittavaan aineistoon, kykenee tutkija saamaan tarkemman kuvan siitä, millaisia kategorioita hän tutkimuksesta pyrkii löytämään. Aineiston analyysin laatuun vaikuttaa tutkijan kyky tulkita ja ymmärtää ilmiötä, jota hän tutkii. (Puusa and Juuti, 2020, chap. IV.)

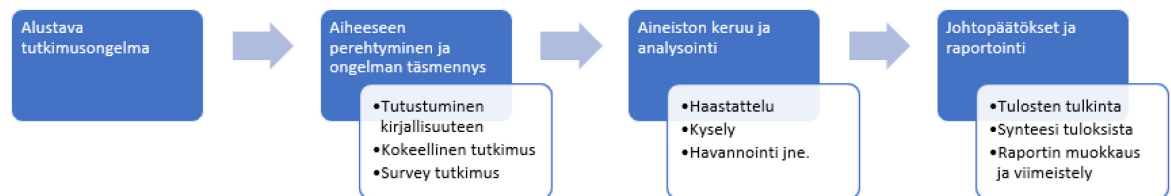
Puusan ja Juutin (2020, chap. 9) mukaan tunnusomainen laadulliselle aineistolle tehtävä operaatio on aineistolle tehtävä luokittelu. Luokittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistoa ryhmitellään joko ennalta määritettyihin kategorioihin tai vaihtoehtoisesti epämääräisemmän samankaltaisuuden mukaan. Luokittelua kutsutaan myös teemoitteluksi. Teemoittelun pohjana voidaan käyttää koodaamista, joka yksinkertaisimmillaan tarkoittaa samaa tarkoittavien sanojen tai lauseiden tunnistamista tai merkitsemistä.

Koska tämän tutkimuksen aihepiirinä ovat ihmiset ja heidän työtehtävänsä, päädyin opinäytetyön osalta laadulliseen eli kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Tutkimusmenetelmiksi valitsin kyselytutkimuksen sekä puolistrukturoidut teemahaastattelut. Kyselyn kysymykset olivat yhtä lukuun ottamatta avoimia, sillä tutkimuksen alkuvaiheessa minulla ei ollut

tarpeeksi tietoa aiheesta ja lisäksi halusin haastateltavien kertovan asioista omin sanoin. Kyselystä saadun tiedon tueksi pidetyt teemahaastattelut, sisälsivät teemoittain ryhmitellyt avoimet kysymykset, mutta antoivat mahdollisuuden esittää myös syventäviä kysymyksiä keskustelun lomassa, joita pystyin peilaamaan teoriaan ja omaan tehtävääni. Aineiston analysoinnissa käytin menetelminä teemoittelua ja koodaamista, joiden avulla sain laajasta raaka-aineistosta esiin toistuvia teemoja tai aiheita.

4.4 Alustava tutkimusongelma ja tutkimussuunnitelma

Alla oleva kuva 5 kuvaa empiirisen tutkimuksen kokonaisuuden ja vaiheet. Empiirisen tutkimukseen ensimmäinen vaihe on Hirsjärven ja Hurmeen (2015, p. 14) mukaan alustavan tutkimusongelman määrittäminen. Tutkimuksen alussa tutkijalla on usein mielessään jokin tutkimusta kaipaava aihe (Puusa and Juuti, 2020, chap. 0). Aihe saattaa olla kiinnostuksen kohde tai alue, joka on syntynyt tutkijalle käytännön kokemusten kautta, asiantuntijavihjeiden tai opiskellun kirjallisuuden kautta (Hirsjärvi and Hurme, 2015, p. 13). Hirsjärvi ja Hurme (2015, p. 13) kuitenkin tarkentavat, että vasta syvällisempi kirjallisuuteen perehtyminen auttaa rajaamaan ja täsmentämään ongelmaa ja näin ongelma muotoutuu konkreettisemmiksi tutkimuskysymyksiksi.



Kuva 5. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (mukaiillen Hirsjärvi and Hurme, 2015, chap. 2)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma löytyi läheltä, sillä uudessa tehtävässä aloittaneena olin tutkinut uuteen rooliini liittyvää aihepiiriä ja kirjallisuutta jo aikaisemmin. Lukemani avainasiakaspäällikön tehtäviin ja asiakkuuksienhallintaan liittyvä liiketalouden kirjallisuus oli kuitenkin varsin myyntikeskeistä eikä varsinaisesti tukenut tehtävää julkishallinnossa. Suorittamallani CRM liiketoiminnassa-kurssilla olin lukenut Tero Nylundin (2015) opinnäytetyön asiakkuudenhallinnan kehittämistä Turun kaupungin it-palvelut palvelukeskuksessa ja siksi kokemusten kerääminen muista kunnista ja kaupungeista tuntui kiinnostavalta ja toimivalta lähestymistavalta tutkimusongelmaan.

Keväällä 2021 osallistuin Haaga-Helian opinnäytetyöpajoihin ja laadin opinnäytetyösuunnitelman. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2015, p. 56) tutkimussuunnitelma sisältää tavallisesti tutkimuksen tarkoituksen lyhyen luonnehdinnan sekä ankkuroimisen teoriaan, katsauksen aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin, tutkimuksen oletukset,

tutkimuskohteiden tiedot, hahmotelman tutkimustietojen keruutavasta, arvion tarvittavista voimavaroista sekä aikataulun.

Koska tutkimuksen tavoite oli siis alusta asti varsin selkeä, oli opinnäytetyösuunnitelma ja alustava rajaus varsin helppo laatia. Opinnäytetyösuunnitelmassa tutkimusongelmaksi määritettiin: Millaisia tehtäviä ja rooleja asiakas-/kumppanuuspäälliköillä kuntien tietohallinnoissa ja mitä tehtävä vaatii?

Opinnäytetyösuunnitelmassa esitetyt alustavat tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä ovat ICT-asiakaspäällikön keskeisimmät tehtävät?
- Mitä hyötyjä ICT-asiakaspäällikkö tarjoaa asiakkaalle?
- Mitä hyötyjä ICT-asiakaspäällikkö tarjoaa asiantuntijaorganisaatiolle/tietohallinnolle?

Keskeisimmiksi käsitteiksi valitsin alun perin asiakkuudenhallinnan, asiakaslähtöisyyden sekä asiakasyymmärryksen. Nämä tarkentuivat ja muuttuivatkin opinnäytetyön edetessä ja aihealueen tullessa paremmin tutuksi.

Kesäkuussa 2021 opinnäytetyösuunnitelmani hyväksyttiin ja minulle nimettiin opinnäytetyön ohjaaja. Koska kevät uudessa työtehtävässä oli ollut varsin hektinen, pyrimme laatimaan yhdessä ohjaajani kanssa realistisen aikataulun opinnäytetyölle. Alkusyksy on tunnetusti omassa työssäni aktiivista aikaa, joten tarkoitukseni oli aloittaa opinnäytetyön tekeminen syys-lokakuussa. Sovin myös esimieheni kanssa opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantona, sillä tehtävän kehittäminen kuuluu omaan työnkuvaani ja opinnäytetyö tukee tuota kehittämistä.

4.5 Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täsmennys

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, p. 14) mukaan tutkimusongelman määrittämisen jälkeen aiheeseen perehtytään tarkemmin ja tutkimusongelmaa täsmennetään. Keinoja perehtymiselle ja täsmennykselle voivat olla mm. kirjallisuuteen tutustuminen tai kokeelliset tutkimukset. Kesän aikana tutustuin hieman kirjallisuuteen ja etsin teemoja tietoperustalle. Lokakuussa lähdin kartoittamaan haastateltavia kuntien tietohallinnoista. Rajasin haun suurimpiin kaupunkeihin, joiden ajattelin sopivan paremmin vertailukohteeksi niinkin suurelle kaupungille ja organisaatiolle kuin Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Etsin suoria kontakteja vastaavassa roolissa toimiviin henkilöihin kuntien verkkosivuilta, mutta nimikkeiden kirjavuuden vuoksi (ks. 3.1 ja 5.1) päädyin lähestymään sähköpostitse (Liite 1) mm. tietohallintopäälliköitä, joiden tiedot olivat helpommin löydettävissä. Suurimpaan osaan tiedustelujani vastattiin ja tutkimusaiheeseen suhtauduttiin mielenkiinnolla. Soveltuvien henkilöiden/roolien kartoituksen jälkeen viestiäni ohjattiin eteenpäin oikeille henkilöille

tai sain heidän yhteystietonsa. Lokakuun lopulla minulla oli valittuna 7 ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä toimivaa henkilöä tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen.

4.6 Aineistonkeruu ja analysointi

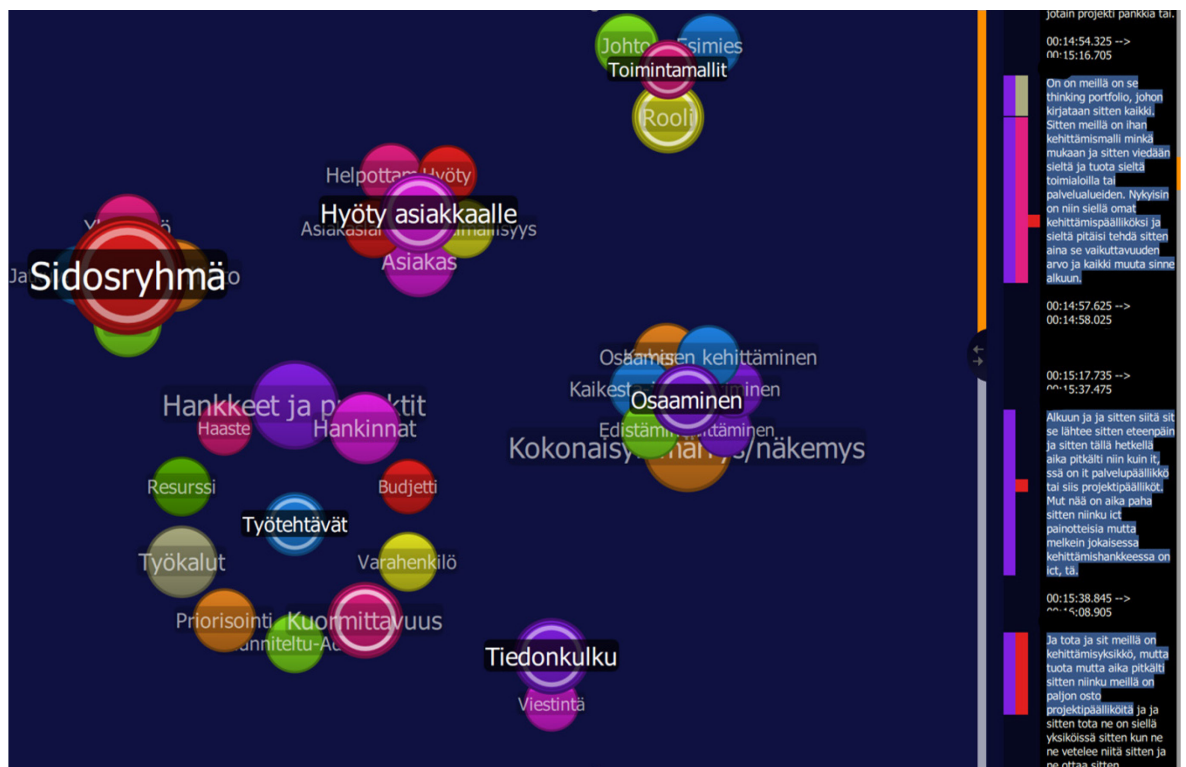
Seuraava vaihe tutkimuksessa oli aineistonkeruu ja analysointi, joka aloitettiin kyselytutkimuksella ja toteutettiin marraskuun loppupuolella. Kyselystä lähetettiin kutsu haastateltaville (Liite 2), johon heitä pyydettiin vastaamaan 25.11. mennessä. Kysely laadittiin Microsoft Formsilla ja se sisälsi 27 kysymystä, jotka oli jaoteltu teemoittain (taustatiedot, asiakkuudet ja sidosryhmät, asiakaspäällikön tehtävät ja tavoitteet sekä asiakaspäällikön ominaisuudet) (Liite 3). Kysymykset olivat pääosin avoimia. Kyselyyn vastasi seitsemästä valitusta henkilöstä kuusi ja he kaikki olivat valmiita osallistumaan myös jatkohaastatteluun, jota tiedusteltiin kyselyn lopussa.

Jatkohaastatteluja varten kävin läpi kyselytutkimuksesta saadut vastaukset ja laadin saatujen vastausten pohjalta 15 tarkentavaa kysymystä, joiden tarkoituksena oli tuottaa vertailtavaa tietoa tutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, p. 136) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen oppaissa usein esitetäänkin, että aineistoa analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin yhteydessä. Jatkohaastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä 13.12.2021 - 10.1.2022 ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin tekstimuotoon Teamsin automaattista puheentunnistusta hyödyntäen.

Aineiston keruuvaiheen jälkeen kävin läpi ensin kyselyn vastaukset useaan kertaan. Vastaukset seurasivat vahvasti kyselylomakkeen mukaista teemoitusta, jonka mukaan sain rakennettua tutkimustuloksille eräänlaisen kategorisen rungon. Runko auttoi kohdistamaan rajausta myös kirjallisuudessa, joka lisäsi aihetuntemustani. Haastatteluiden jälkeen, tein nopeat muistiinpanot, mutta palasin sisällön pariin syvällisemmin vasta tietoperustaan keräämäni aineistoon tutustumisen jälkeen. Koin että pystyin näin analysoimaan haastatteluiden kautta kerättyä laajaa aineistoa paremmin.

Tulostin sekä kyselyn vastaukset, että haastatteluiden litteroinnit paperille, jotta niihin olisi helpompi tehdä merkintöjä. Microsoft Teamsin automaattiset litteroinnit eivät olleet täydellisiä, mutta niitä lukemalla ja haastatteluja kuuntelemalla, pystyin käymään aineistoa läpi ja tekemään siihen tarvittavia merkintöjä helposti. Aineiston analysointimenetelmiä tutkiesani löysin koodaamismenetelmän, jota hyödyntämällä pyrin ensin tunnistamaan aineistosta yhteneviä sanoja, ilmaisuja tai lauseita ja koostamaan niistä laajempia teemoja.

Koodaukset tein ensin tulosteisiin ja usean lukukerran jälkeen kirjasin koodaukset Quirkos nimiseen sovellukseen. Quirkos on laadullisen aineiston koodaamisen tarkoitettu sovellus, joka mahdollistaa selkeän visuaalisesti luettavan koodaustavan laajoillekin aineistoille (Quirkos, 2022). Quirkos:issa pystyin teemoittamaan löydökset helpommin selkeän ulkoasun avulla (Kuva 6). Jos haastattelut olisivat olleet litteroitu paremmin, olisin pystynyt tekemään koodaamisen suoraan sovelluksessa. Tämä olisi säästänyt aikaa, mutta toisaalta huomasin, että ruudun ääressä vietettyjen työpäivien jälkeen tekstin lukeminen paperilta on mielekkäämpää.



Kuva 6. Teemoittain koodattu aineisto Quirkos:issa (oma kuvankaappaus ohjelmistosta)

Haastatteluiden analysoinnin jälkeen tutkimuksen ja tietoperustan lopulliset teemat alkoivat muodostua tarkemmin. Tietoperustan keskeisimmiksi käsitteiksi muodostuivat asiakkuudenhallinta, avainasiakastoiminta, avainasiakaspäällikkö sekä asiakaslähtöisyys, joista kaikista löysin hyvin lähdemateriaalia, niin suomenkielisestä kuin englanninkielisistäkin kirjallisuudesta. Tietoperustan rakentamisen tukena toimi Haaga-Helian tuoreessa opinnäytetyöohjeessa esitelty peittomatriisi, jonka avulla pystyin rajaamaan ja kohdistamaan tarkemmin keräämäni aineistoa niin, että se tuki tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä. Kyselystä ja haastatteluista kerättyä materiaalia oli paljon, joten tutkimuksen kannalta epäoleellista tietoa piti myös rajata pois.

Alkukevään aikana rakensin opinnäytetyön tietoperustan ja kävin läpi sekä työstin tutkimuksen tuloksia. Kevään aikana tarkensimme aikataulua yhdessä opinnäytetyön

ohjaajani kanssa, ottaen huomioon työaikatauluni sekä mm. koronan ja muutaman tapaturman aiheuttamat viivästykset. Työn palautus ajankohdaksi määritettiin toukokuun loppu. Toukokuun alkupuolella 12.5. pidetyn seminaarin jälkeen reflektoin saamaani palautetta ja muokkasin työtäni saadun palautteen pohjalta. Opinnäytetyön loppuun saattaminen sujui aikataulussa ja opinnäytetyö palautettiin 25.5.2022 arvioitavaksi ja projekti päätettiin.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineiston pohjana toimii kyselytutkimus sekä kyselytutkimuksen jatkoksi laadittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, haastateltavat A, B, C, D, E ja F, joiden työtehtävät ovat kokonaisuudessaan tai osittain verrattavissa ICT-asiakaspäällikön tehtäviin. Kyselytutkimus toteutettiin 12.-28.11.2021 ja jatkohaastattelut 13.12.2021-10.1.2022.

5.1 ICT-asiakaspäällikön rooli ja tehtävät kuntien tietohallinnossa

Tutkimuksen taustatiedot-alueen kysymysten avulla haluttiin selvittää haastateltavien tehtävänkuvaa ja työkokemusta, eli sitä miten kauan henkilöt ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässään, millaisissa tehtävissä he ovat työskennelleet aikaisemmin ja miten paljon heillä on sellaista työkokemusta, jonka he kokevat tukevan heidän nykyistä työtehtäväänsä. Tehtävänkuvaa ja tavoitteet-alueen kysymysten avulla taas selvitettiin haastateltavien työnkuvaa, roolia ja työtehtäviä. Lisäksi tarkoitus oli selvittää mahdollisia tavoitteita, joita henkilöille on asetettu sekä tarkastella henkilöiden osaamista ja ominaisuuksia, jotka he kokevat tärkeiksi tehtävässä onnistumisen kannalta.

B:tä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat henkilöt työskentelevät suoraan kaupungin keskitettyssä tietohallinnoissa tai toimialakohtaisessa tietohallinnossa. Henkilöiden tehtävänimikkeet vaihtelevat paljon, sillä asiakkuudenhallinnan tehtävät on liitetty osaksi jo olemassa olevaa tehtävää tai ne ovat osa laajempaa tehtävänkuvamäärittystä. Osalla työtehtäviin kuuluu mm. esimiestyötä, mutta haastateltavia yhdistävä tekijä on se, että he ovat kaikki keskittyneet joko yhden tai muutaman toimialan eli asiakkuuden hoitamiseen. Näin ollen roolia voidaan verrata avainasiakaspäällikön tehtävään. (ks. 3.1).

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Tehtävänimike	Toiminut nykyisessä tehtävässä	Tehtävää tukeva työkokemus	Haastattelu
A	Tietohallintopäällikkö	5 vuotta	15 vuotta	13.12.2021
B	Kehityspäällikkö	6 kuukautta	12 vuotta	28.12.2021
C	Tietotekniikka-asiantuntija	20 vuotta	20 vuotta	28.12.2021
D	IT-kehityspäällikkö	1 vuoden	25-30 vuotta	15.12.2021
E	ICT-asiakkuuspäällikkö	1 vuoden	25 vuotta	15.12.2021
F	Tietohallintokoordinaattori	2,3 vuotta	10 vuotta	10.1.2022

Keskeisimmät säännöllisesti toistuvat sekä projektiluontoiset tehtävät

A:n keskeisimpiä ja tyypillisimpiä työtehtäviä ovat koko kaupungin ICT-ryhmästä esille nousevat asiat, toimialan uusien hankkeiden selvitys, tietohallinnon ajankohtaiset asiat, budjettiasiat sekä tiketit. A:n laaja toimenkuva koostuu lisäksi esimies-, projekti- ja asiantuntijatehtävistä. A arvioi, että noin puolet hänen tehtävistään ovat suunniteltuja ja noin puolet ennalta suunnittelemattomia työtehtäviä, jotka sisältävät mm. akuutteihin asioihin kommentoimista sekä akuutteihin kysymyksiin vastaamista mm. Teamsin kautta.

B:n tehtävänä on osittain rakentaa uutta tehtävänkuvaa, joten säännöllisesti toistuvia tehtäviä ei ole. Työ koostuukin B:n mukaan pitkälti erinäisten ilmiöiden tutkimisesta, joiden avulla hänen on tarkoitus löytää ja kehittää uusia ratkaisuja ja välineitä, joiden avulla pystytään helpottamaan nuorisotoimessa mm. asiakasohjauksen parissa työskentelevien ihmisten työtä.

C:n tehtävät koostuvat opetuksen järjestelmien ja alustan asiantuntijatehtävistä sekä erilaisista kehityshankkeista. Näistä hän mainitsee mm. DigiOne-hankkeen, jonka tarkoituksen on luoda valtakunnallinen digitaalinen palvelualusta opetuksen ja koulutuksen järjestelmille (Digione, no date). C mainitsee, että on pyrkinyt irrottautumaan ns. päivittäisistä ”tulipalojen sammuttamisista” ja akuutit tehtävät ohjataankin enemmässä määrin kaupungin tukiorganisaatiolle.

D:n keskeisimpiä tehtäviä on toimialayhteistyön organisointi. Yhteistyötä tehdään kolmitahoisesti operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla, joista D vastaa kahdesta ylimmästä tasosta. Lisäksi D:n työnkuvaan kuuluu erityyppisiä pienempiä infrapalveluihin liittyviä kehitystehtäviä ja projekteja, joista hän mainitsee esimerkkeinä erilaiset mobiilipalvelut tai ADFS-integraatiot. Myöskään D ei toimi omien sanojensa mukaan ns. jatkuvien palveluiden etulinjassa, eli hänen työaikansa on pääsääntöisesti suunniteltua. Akuutimpaa suunnittelematonta työtä on kuitenkin aina. Jos D pystyy esimerkiksi oman osaamisensa kautta edistämään asioita nopeammin, kuin joku toinen, hän saattaa ottaa tehtävän hoidantaakseen nopeallakin varoitusajalla. D:n mukaan hän kuitenkin pyrkii lähtökohtaisesti aina ohjaamaan tehtävät niille asiantuntijoille, joille ne oikeasti kuuluvat.

E:n toistuvia tehtäviä ovat toimialan sisäisten tukitikkettien koordinointi tiketointijärjestelmässä ja niiden ratkaiseminen sekä laitteiden ja palveluiden tilaaminen keskitetyistä palveluista. Lisäksi E toimii projektipäällikkönä erinäisissä teknisissä projekteissa ja vastaa toimittajayhteistyöstä ja toimii toimialan yhteyshenkilönä kaupungin keskitettyyn tukipalveluun.

F:n työn luonne ei liity suoraan jatkuviin palveluihin ja hänen työtehtäviinsä kuuluvatkin eri projektien ohjausryhmät, hankinnat ja talousneuvottelut sekä palveluseurantaryhmät järjestelmätoimittajien kanssa. Lisäksi hänelle kuuluvat talouden vuosikellon mukaiset tehtävät, kuten mm. projektien rahoitus, palvelulaskelmien läpikäynti asiakkaiden kanssa, allokointi- ja hankintapäätöksien valmistelu. Hän on tarvittaessa mukana myös tietohallinnon sisäisessä kehittämisessä.

Työtehtävien priorisointi ja delegointi

Kaikki haastateltavat kertovat, että heillä ei ole mitään varsinaista priorisointiohjeistusta, vaan priorisointi perustuu omaan kokemukseen, toimialatuntemukseen ja ns. ”mutu-tuntuun”. Tilanteita arvioidaan usein työn keston, tilanteen laajuuden ja vakavuuden sekä johdon tekemien päätösten perusteella. B:llä arjen priorisointia ohjaavat työtehtävän laajemmat tavoitteet.

Käytössä olevat työvälineet

Kaikki haastateltavat hyödyntävät työssään useita erityövälineitä sekä järjestelmiä. Käytössä olevista työvälineistä kysyttäessä esiin vahvimmin nousevat Microsoft Office 365, Microsoft Teams, projektisalkku, tiketöintijärjestelmät sekä vuosikello. Projektisalkun hallintajärjestelmänä useammassa kaupungissa käytössä oli ThinkingPortfolio ja yhdessä kaupungissa sen käyttöönottoa suunnitellaan.

Lisäksi käytössä on lukuisia muita järjestelmiä, kuten mm. eri talouden järjestelmät sekä sopimus- ja päätöksentekojärjestelmät. Myös datan analysointiin ja raportointiin käytettävä Microsoft PowerBi mainittiin kahden haastateltavan toimesta.

Työhön liitetyt / asetetut vuositavoitteet

Neljä haastateltavista tunnistaa työhön asetetut tavoitteet. Kaksi haastateltavaa, jotka edustavat samaa kaupunkia, toteavat että tavoitteiden määrittely on kehitteillä, mutta kehittäminen vaatisi enemmän aikaa ja resursseja.

Tärkeimmiksi tavoitteiksi haastateltavat nostavat mm.

- asiakastyytyväisyys
- erilaisten tapahtumien määrä
- erilaisten kehitystehtävien/innovaatioiden määrä toimintaan ja sen kehittämiseen liittyen
- toimialan työntekijöiden työn mahdollistavien palveluiden ja työvälineiden toimivuuden varmistaminen
- projektien eteneminen
- budjettien toteutuminen
- hankintojen lainmukaisuus
- kokonaisarkkitehtuurin ”suojeleminen”

5.2 ICT-asiakaspäällikön ominaisuudet

Asiakaspäällikön ominaisuudet alueen kysymysten avulla on tarkoitus selvittää ICT-asiakaspäälliköltä vaadittavaa osaamista ja ominaisuuksia. Lisäksi haluttiin selvittää sitä, miten henkilöt kehittävät osaamistaan, sekä mitä työvälineitä he työssään hyödyntävät.

Vaikka neljä haastateltavista on työskennellyt nykyisessä työtehtävässään (ks. 5.1) varsin vähän aikaa eli alle kaksi ja puoli vuotta, on kaikilla haastateltavilla kuitenkin nykyistä työtehtävää tukevaa kokemusta runsaasti noin 10–25 vuotta (Taulukko 1). Kaikki henkilöt ovat aiemmin työskennelleet pääasiallisesti erinäisissä julkishallinnon asiantuntija- ja hallintotehtävissä. Osalla työkokemusta on kertynyt lisäksi myös yksityiseltä sektorilta, jonka avulla he pystyivät tutkimuksessa myös vertailemaan kokemuksiaan nykyiseen rooliinsa julkishallinnossa. Yksi henkilö toimii tehtävässään useamman vuoden pituisella konsulttisopimuksella. (ks. 3.2.)

Asiakaspäällikön tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet

Kaikkien haastateltavien vastauksista löytyi yhteneväisyyksiä sekä ICT-asiakaspäälliköltä vaadittavien ominaisuuksien että osaamisen osalta. Haastateltavien mielestä hyvä ICT-asiakaspäällikkö on asiakaspalveluhenkinen, ratkaisukeskeinen ja hyvät sosiaaliset taidot omaava henkilö, jolla on vahva toimialan substanssi- ja tietohallinto-osaaminen, laaja it-osaaminen sekä työtehtävien vaatima kohdennettu osaaminen esim. hankinnoista. (ks. 3.2.)

Vastauksista esiin nousseita ominaisuuksia sekä osaamistarpeita ovat:

Ominaisuudet

- aloitteellisuus
- asiakaslähtöisyys
- Asiakaspalveluasenne
- ennakointikyky
- eri osapuolia yhdistävä toiminta, joka on ratkaisuhakuista
- halu tehdä hyvää asiakaspalvelua
- hyvät hermot
- hyvät sosiaaliset kyvyt tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- innovointikyky
- ketteryys
- kyky kuunnella asiakasta
- neuvottelutaito

Osaaminen

- generalisti
- hankintojen ja sopimuskäytäntöjen tuntemus
- järjestelmien hyvä tietämys

- kaupungin byrokratian hyvä tuntemus
- palvelualueen kulttuurin ja kipupisteiden tuntemus
- prosessien ja niiden edellyttämien ICT-ratkaisuiden tuntemus
- substanssin tuntemus
- tietää ainakin vähän kaikista asioista
- tietohallinnon palvelujen tuntemus
- toimialojen tuntemus riittävällä tasolla

Osaamisen kehittäminen

Haastateltavat kehittävät osaamistaan laajalti eritavoin. Oppimista tapahtuu työn kautta niin tekemällä kuin tehtyä työtä refleктоimallakin ja omasta työstä saatua palautetta kuunnellen. Myös eri sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö sekä erilaiset koulutukset, kuten mm. SCRUM-, ITIL-, projektinhallinta-, hankinta- ja sopimuskoulutukset nousivat esiin vastauksissa. Lisäksi trendien seuraaminen ja YAMK-päättötöiden, gradujen ja väitöstöiden lukeminen mainittiin vastauksissa.

5.3 Asiakkuudet ja sidosryhmät

Asiakkuudet ja sidosryhmät alueen kysymysten avulla on tarkoitus selvittää, millaisia asiakkaita ja sidosryhmiä haastateltavilla on, miten heihin pidetään yhteyttä ja millaiseksi he kokevat tehtävät tärkeyden asiakkaille ja omalle organisaatiolle.

Asiakkaat

Haastateltavien asiakkuuksia ovat kuntien eri toimialat ja palvelut, eli ns. kaupungin sisäiset asiakkaat. Viiden haastatellun vastuutoimiala on opetus ja kasvatust/sivistys (varhaiskasvatust, perusopetus ja toinen aste), jonka lisäksi yksi heistä palvelee myös sote-, kaupunkiympäristö- sekä nuoriso- ja työvoimapalveluita. Yhden haastateltavan vastuutoimiala on kaupunkiympäristön toimiala. Kaikki haastateltavat toimivat siis eräänlaisessa avainasiakaspäällikön roolissa, sillä heillä kaikilla on vain yksi tai muutama asiakkuus. (ks. 2.3, 2.4)

Sidosryhmät

Tärkeimmistä asiakkaista kysyttäessä nousi haastateltavien vastauksista esiin selkeitä sidosryhmiä. Selkeimmin (3/6 haastateltavista) esiin nousivat henkilöiden vastinparit, eli ne tiimit ja henkilöt, jotka toimivat haastateltavien ensisijaisina kontakteina asiakasorganisaatioissa. Myös toimialojen johto, päälliköt, suunnittelijat ja mm. kehityspalvelut nousivat vahvasti esiin sekä kyselytutkimuksessa, että jatkohaastatteluissa.

Kaupunkien IT-yksiköiden sisäisiä sidosryhmiä ovat pääasiallisesti tietohallinnon eri palvelut, kuten infra-, av-, ratkaisu-, tuki-, laite- sekä elinkaari- ja palvelut. Eri kaupunkien

organisaatorakenteesta ja henkilön tehtäväkuvasta riippuen sisäisiä sidosryhmiä ovat myös muut toimialat sekä niiden palvelut, kuten mm. hankinta-, lakipalvelut. Varsinkin eri hankkeissa jälkimmäisten palveluiden kanssa tehtävä sidosryhmyhteistyö on tiivistä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. eri IT-laite- ja -palvelutoimittajat, kaupungin muut toimialat ja heidän mahdolliset asiakasvastaavat sekä julkissektori ml. muut kunnat.

Tärkeimmiksi sidosryhmiksi haastateltavat kokevat pääasiallisesti ne sisäiset sidosryhmät, joiden kanssa he työskentelevät päivittäin. Osalle haastateltavista tämä tarkoittaa toimialajohtoa tai heidän työhönsä kiinteimmin liittyviä palveluita. Lisäksi esimerkiksi kriittisistä palveluista vastaavat IT-palvelutoimittajat koetaan tärkeiksi, sillä on tärkeää, että yhteistyö on sujuvaa, jotta oman toimialan palvelut toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. (ks. 3.1)

Yhteydenpito asiakkaisiin

Kaikki haastateltavat ovat yhteydessä asiakkaisiinsa useamman kerran viikossa ja osa päivittäin. Päivittaiset yhteydenotot tapahtuvat sähköpostitse, puhelimitse tai Teamsin välityksellä. Yhteydenpitoa tapahtuu jatkuvasti myös yhteishankkeiden ja projektien kautta. Osa haastateltavista osallistuu myös säännöllisin väliajoin pidettäviin ohjaus- ja koordinaatioryhmien kokouksiin.

Haastateltavien mukaan varsinkin niissä kaupungeissa, joissa asiakasvastaavan rooli on ollut olemassa jo pidempään, koetaan että asiakkaat tuntevat roolin ja tehtävässä toimivan henkilön hyvin. Uusia toimintatapoja vasta käyttöönottavien kohdalla, asiakasvastaavan rooli ei välttämättä ole yhtä selkeästi tiedossa asiakkaiden keskuudessa. E:n mukaan tietoisuutta ollaan kuitenkin parantamassa mm. palvelusafarien muodossa, jossa asiakasvastaavien ja yksikön nykyistä roolia tullaan järjestelmällisesti esittelemään asiakkaille.

Muutos on selkiyttänyt joidenkin haastateltavien työtehtäviä ja roolia.

"Kaikkienensa kontaktointi on päivittäistä tällä porukalla ja tällä hetkellä erinäisten palvelualueiden ja tietohallinnon organisaatiomuutosten jälkeen, vastuut ovat aika selkeät" (F).

5.4 Tehtävän keskeisimmät hyödyt asiakkaalle ja organisaatiolle

Haastateltavat kokevat, että tehtävän keskeisin hyöty asiakkaalle on yhteydenottopisteenä tai rajapintana toimiminen. Tehtävä tehostaa yhteistyötä, mahdollistaa paremman yhteiskehittämisen parantaa viestintää asiakkaan suuntaan. Lisäksi asiakkaat saavat tietoa tietohallinnon palveluista sekä tukea ICT-tarpeisiin ja kehittämistyöhön.

Osa haastateltavista nosti esiin yhteyshenkilöroolin höydyn myös tietohallinnon suuntaan. He kokevat, että toimialoilla tapahtuvista asioista, tarpeista ja suunnitelmista saadaan tietohallintoon paremmin tietoa, mutta että tieto on myös kontrolloidumpaa, kun se kulkee asiakasvastaavien kautta.

”Olemme lähempänä asiakkaitamme ja näymme enemmän kentällä” (A).

Asiakasvastaavan rooli lisää myös toimialan ja tulosyksiköiden asiakastyytyväisyyttä, joka parantaa osaltaan toimialojen ja tietohallinnon välistä yhteistyötä. Yhteistyössä tehtävät kehityshankkeet varmistavat paremman resurssoinnin ja aikataulutuksen.

B nosti esiin myös asiakasvastaavan roolin verkostoitujana.

”Tunnen organisaatiossa osaajia laajasti, minulla on hyvät verkostot, jonka kautta pystyn rakentamaan osaajaverkostoja” (B).

Asiakasyhteistyön kehittäminen

Haastateltavien mukaan asiakasyhteistyötä kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa erinäisten yhteispalaverien muodossa, johdon foorumeissa ja koordinaatio ryhmissä sekä esimerkiksi asiakaspalautteista saatavat tiedon perusteella.

Tärkeimmiksi kehitettäviksi asioiksi asiakasyhteistyökannalta haastateltavat nostivat

- Yhteistyön ja viestinnän parantaminen ja tiivistäminen
- Yhteisten toimintamallien ja prosessien kehittäminen ja kuvaaminen.
- Kehityshankkeiden tarkempi projektisoiminen ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen
- Asiakastarpeiden määrittäminen
- Syvempi yhteistyön tarkastelu mm. toimintatasojen (operatiivinen/taktinen, strateginen), roolien ja tehtävien osalta.
- Yhteisen ymmärryksen kehittäminen tietohallinnon palveluiden hyödyntämisestä toiminnan yhteydessä
- Kehittää digitalisaation astetta toiminnassa
- Kerryttää yhteistä ymmärrystä taloushallintoon liittyen.
- Eri palvelualueiden omien järjestelmien ja käytössä olevien ohjelmistojen selvitys.

5.5 Millaisia asiakkuudenhallinnan toimintamalleja on käytössä

Asiakkuuksien hallinnan toimintamallista kysyttäessä, 3/6 haastateltavista ilmoittaa käytössä olevasta toimintamallista. B kertoo toimintamallin olevan kaupungin kehittämismalli, D viittaa jo aiemmin mainittuun kolmitasoiseen malliin (ks. 0), johon kuuluvat osapuolien on vakioidut kokoukset eritasoilla, sekä johdon vuosittainen ICT-kehittämisen työpaja.

F:n mukaan heillä toiminta perustuu siihen, että jokainen kaupungin palvelualue koostuu tietohallintokoordinaattorista, palveluvastaavasta, tietohallintopäälliköstä ja palvelupäälliköstä, joista kaikilla on omat tehtäväalueensa. Koordinaattori (haastateltava) ja tietohallintopäällikkö vastaavat asiakkaan kehittämistoiveista ja niiden rahoituksesta. Palveluvastaava ja palvelupäällikkö vastaavat taas jatkuvista palveluista ja niiden rahoituksesta.

A vastaa, että heillä on toimintamalli ”osittain” käytössä, sillä heidän toimintavoissaan on osittain yhteneväisyyksiä yksityisen puolen account manager-malliin. Malli on kuitenkin ollut käytössä varsin ylätasolla ja sitä tulisi A:n mielestä täsmentää. Ajatus em. mallin käyttöönotosta on noussut esiin 3–4 vuotta sitten tietohallinnon kehittämisselvityksen yhteydessä. A mainitsee, että hänellä oli kokemusta kyseisestä mallista aiemmalta työuraltaan, jossa toimittajilla oli nimettyjä asiakaspäälliköitä A:n organisaatiolle.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan sitä, millä tavoin työn tulokset peilautuvat opinnäytetyön alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen. Lisäksi tarkastellaan työn luotettavuutta sekä eettisyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä toimivien henkilöiden roolia ja tehtävänkuvaa, sitä millaisia ominaisuuksia ja osamista tehtävässä toimivalta henkilöltä vaaditaan sekä sitä mitä hyötyjä rooli tarjoaa niin asiakkaalle, kuin tietohallinto-organisaatiollekin.

6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä toimivien henkilöiden roolit, tehtävänimikkeet ja -kuvat vaihtelevat kunnittain jonkin verran. Kaikki kuusi haastateltavaa toimivat eri tehtävänimikkeellä ja suurimmalla osalla asiakkuudenhoitoon liittyvät tehtävät olivat vain osa tehtävänkuvaa. Tämä on linjassa myös tietoperustan luvuissa 3 ja 3.1 esitettyjen näkemysten kanssa, joiden mukaan avainasiakaspäällikön tehtävänkuva muotoutuu aina asiakastarpeiden mukaan ja tehtävä ei aina ole edes avainasiakaspäälliköksi nimetyn henkilön ensisijainen tehtävä. On kuitenkin huomioitava, että jos avainasiakaspäällikkö joutuu keskittymään moneen asiaan samanaikaisesti, niin voi se heikentää hänen kykyänsä keskittyä yhteen asiaan kunnolla.

Haastateltavien tehtävänkuva on laaja ja sisältää runsaasti erilaisia työtehtäviä. Tehtävien osalta saadut tulokset ovat linjassa luvussa 3.1 esitetyn tiedon ja tehtävänkuvauksien kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavien työtehtävät koostuvat säännöllisesti toistuvista sekä projektiluontoisista tehtävistä. Lisäksi puolet haastateltavista toimivat ainakin osittain jatkuvien palveluiden rajapinnassa, jolloin myös akuutimmat ns. "ad-hoc" tehtävät kuuluvat jonkin verran työnkuvaan. Puolet haastateltavista ovat pystyneet irtautumaan em. tehtävistä, jolloin työ on suunnitelmallisempaa. Keskeisimpinä työtehtävinä tutkimuksessa nousivat esiin ICT-asiantuntija- ja -kehitystehtävät, organisointi ja ohjausryhmätehtävät sekä erinäiset hanke- ja projektityöt. Varsinkin kehitys-, hanke- ja projektityötä tehdään tiiviisti yhdessä asiakkaiden kanssa.

Haastateltavat toimivat sekä tehtävänimikkeensä että tehtäviensä puolesta useassa eri roolissa. Tehtävän hyödyistä kysyttäessä haastateltavat nostivat esiin yhteyshenkilönä toimimisen tärkeyden. Yhteyshenkilönä toimiminen ei suoranaisesti ole tehtävä, vaan kyseisessä roolissa toimiminen toteutuukin osana edellisessä kappaleessa mainittuja työtehtäviä. Samoin toteutuvat muut avainasiakaspäällikön roolit, jotka on esitetty tietoperustan luvussa 3.1 ja kuvassa Kuva 2.

Tutkimuksessa nousee selkeästi esiin asiakkuuksien hallintaan liittyvien toimintamallien puute. Vain puolet haastateltavista kertoo käytössä olevasta asiakkuuksien hoito- tai toimintamallista. Kuten luvussa 2.2 kerrotaan, vaatii asiakkuuksien johtaminen yritykselle laaditun asiakasstrategian, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Asiakasstrategiassa määritellään tavoiteltavien asiakkuuksien luonne, asiakkuuksien tavoitteet sekä se, missä kanavissa yritys toimii ja miten se kehittää ja muokkaa palveluaan asiakkaille paremmin sopivaksi. Tutkimuksen valossa tuntuu siltä, että asiakkuudenhallinta mukaan lukien ICT-asiakaspäällikön tai asiakasvastaavan rooli on otettu kunnissa käyttöön varsin kevyellä mallilla.

Luvun 2.1 mukaisesti asiakkuudenhallinta on lähtökohtaisesti liiketoimintastrategia, joka tähtää asiakkaiden kannattavuuden, tuoton ja asiakastyytyvyyden maksimoimiseen. Uskon, että jos organisaatiossa ei ole määritetty asiakasstrategiaa ja asiakkuuden hoito-malleja, niin todennäköisesti asiakkuudenhallintaa ei toteuteta silloin oikein ja strategisista lähtökohdista. Jos asiakkuudenhallintaa toteutetaan soveltaen, niin laajemmat strategiset tavoitteet jäävät huomioimatta ja asiakkuudenhallinta on kaukana määrätietoisestä asiakkuuksien johtamisesta.

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki haastateltavat omaavat pitkän työkokemuksen, joka tukee heidän nykyistä työtehtäväänsä. Toimialan ja substanssin, kaupungin byrokratian, palvelualueen kulttuurin ja kipupisteiden sekä tietohallinnon tuntemus ovat sellaisia osaamisalueita, joita haastateltavat nostivat esiin tärkeinä osaamisalueina. Haastateltavien mielestä ICT-asiakaspäälliköltä vaaditaankin laaja-alaista osaamista, eli kuten eräs haastateltavista ilmaisi:

”Tulee tietää ainakin vähän kaikista asioista” (E).

Helsingin yliopiston (2020) blogikirjoituksen mukaan tällaista työelämän moniosaajaa kutsutaan generalistiksi. Generalistilla ei välttämättä ole sellaista pohjakoulutusta, joka valmistaisi suoraan ammattiin, mutta henkilön työelämätaidot ja yksi tai useampi tutkinto luovat hyvät edellytykset toimia erilaisissa työtehtävissä. Moniosaamisen lisäksi ICT-asiakaspäälliköltä vaaditaan usein roolille asetetun tehtävänkuvan vaatimusten mukaista syvempää osaamista. Haastateltavilla tällaista osaamista on mm. hankintoihin ja sopimuskäytäntöihin liittyvä osaaminen sekä prosessi- ja projektiosaaminen. Koska rooli on ICT-keskeinen, myös järjestelmien ja ICT-ratkaisuiden tuntemus tukee tehtävää. Vaadittavista ominaisuuksista esiin nousivat selkeimmin asiakaslähtöisyys, hyvät sosiaaliset taidot eli neuvottelutaidot ja kuuntelukyky sekä kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

ICT-asiakaspäälliköltä vaadittavat ominaisuudet ja varsinkin osaaminen ovat riippuvaisista määritetystä tehtävänkuvasta kuten kuvasta Kuva 3 voidaan havaita. Koska haastateltavien tehtävänkuva käsittää useita eri rooleja ja tehtäväalueita, rakentuvat ominaisuus- ja osaamisvaatimuksetkin niiden pohjalta. Haastateltavien vastaukset sekä osaamisen että ominaisuuksien puolesta, olivat täydellisesti linjassa tietoperustan luvussa 3.2 esitettyjen tietojen kanssa. Haastateltavat myös kehittävät osaamistaan mm. työn kautta, saadun palautteen avulla sekä erinäisten koulutusten avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavien asiakkaita ovat kuntien eri toimialat ja palvelut. Nämä voidaan käsittää ns. sisäisinä asiakkaina. Sisäisiä sidosryhmiä ovat muut oman toimialan palvelut ja yksiköt, kuten mm. infra-, av-, ratkaisu, tuki-, laite-, sekä elinkaari- ja palvelut. Hankkeissa tiivistä yhteistyötä tehdään myös mm. hankinta- ja lakipalveluiden kanssa. Ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. eri IT-laite ja palvelutoimittajat sekä muut kaupungin toimialat.

ICT-asiakaspäällikön roolin keskeisimpiä hyötyjä haastateltavien mukaan on yhteyspisteinä ja rajapintana toimiminen. Tämä tehostaa yhteistyötä ja mahdollistaa paremman yhteiskehittämisen sekä parantaa viestintää. Rooli toimii myös usein yhteyshenkilönä organisaation suunnasta asiakkaaseen päin, joka tehostaa tiedonkulkua molempiin suuntiin. Tieto on myös kontrolloidumpaa, kun ICT-asiakaspäällikkö pystyy toimimaan kuin suodatimena tai tulkkina tietohallinnon ja asiakkaan välissä. Parantunut viestintä lisää asiakastyytyvyyttä, sillä asiakkaat saavat tarpeensa perille selkeämmin ja tietohallinto osaa toteuttaa tarpeiden pohjalta oikeat ratkaisut. Asiakasyhteistyötä myös kehitetään ja keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat toimintamallien ja prosessien parantaminen, asiakastarpeiden määrittäminen sekä viestinnän ja yhteistyön parantaminen.

6.2 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimuksessa saatiin selkeät vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa selvisi, että ICT-asiakaspäällikön roolissa toimiminen vaatii laaja-alaista osaamista ja hyvää toimialatuntemusta, joka usein perustuu pitkään työkokemukseen. ICT-asiakaspäällikön roolia kehitettäessä olisi kuitenkin tärkeää pohtia, mikä on avainasiakaspäällikön tehtävänkuva ja miten hänen työaikansa jakautuu. Olisi hyvä kartoittaa asiakastarpeita, tarpeiden vaatimia rooleja ja sitä millaisten tehtävien avulla roolille asetetut tavoitteet saavutetaan. Tehtävänkuvan määrittämisen tulisi olla organisaatiolähtöistä ja sen tukena tulisi aina olla hyvin laadittu asiakasstrategia (ks. 2.2).

ICT-asiakaspäällikön rooli soveltuu hyvin julkishallintoon ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksen mukaan parantaa yhteistyötä monella osa-alueella.

Asiakasyhteistyön lisäksi rooli nähdään myös verkostoitumisen edistäjänä ja eri yhteistyöfoorumit vähentävät yksiköiden välistä siiloutumista myös tietohallinnon sisällä. Tutkimus rajattiin koskemaan ICT-asiakaspäällikön työtehtäviä ja siinä ei kartoitettu asiakkaiden kokemuksia roolista. Jatkotutkimuksen ja roolin kehittämisen kannalta olisi tärkeää kerätä tietoa myös asiakkailta. Tiedon keruuseen voidaan hyödyntää asiakaspalautekyselyitä, mutta on tärkeää kerätä määrällisen tiedon lisäksi myös laadullista tietoa esimerkiksi teemahaastatteluiden avulla. Ainakin omassa organisaatiossa laajat asiakaskyselyt tuottavat usein vääristynyttä tietoa mm. ICT-asioihin liittyvissä kyselyissä, sillä usein ICT-asiat ovat usein monialaisia, eivätkä asiakkaat osaa kuvata heidän arjessaan esiintyviä ongelmia tarpeeksi selkeästi. Teema- ja ryhmähaastatteluiden avulla voidaan päästä laadullisempaan aineistoon.

Kunnissa, joissa asiakkuudenhoitomallia ei ole tai joissa ICT-asiakaspäällikön roolia vastaava tehtävä on otettu käyttöön ns. kevyellä mallilla, tulisi toimintaa tarkastella laajemmin myös strategisista lähtökohdista. Tehtävästä jo kerätyt kokemukset, asiakastarpeet ja asiakaskantojen tarkoituksen mukainen ryhmittely toimivat hyvänä pohjana suunnitelmallisemmalla asiakkuudenhallinnalle ja asiakasstrategian kehittämiseksi. Asiakasstrategian pohjalta tulisi suunnitella ja määrittellä hoitomallit eri asiakaskannoille. Toimintamallien avulla asiakkuudenhallintaa voidaan myös mitata ja kehittää jatkossa. Koska avainasiakaspäällikön tehtävä keskittyy avainasiakkuuksien hoitoon ja kehittämiseen, tulee tehtävänkuvaa määritettäessä varmistaa se, että tehtävän hoitamiselle on hyvät mahdollisuudet mm. työajan jakautumisen ja resurssien näkökulmasta.

Tutkimus on onnistunut ja merkittävä, sillä aihetta ei ole kartoitettu aiemmin samasta näkökulmasta. Tutkimus antaa selkeän kuvan ICT-asiakaspäällikön roolia vastaavassa tehtävässä toimivien henkilöiden työstä ja kokemuksista ja se toimii hyvänä puheenavauksena julkishallinnon organisaatioissa, jossa asiakkuudenhallintaa halutaan kehittää. Toimeksiantajan näkökulmasta tutkimuksessa kerätty aineisto ja tulokset rakentavat pohjan ICT-asiakaspäällikön roolin ja tehtävänkuvan laajemmalle tarkastelulle omassa organisaatiossani. Myös tutkimuksessa esiin nousseet kipukohtat, kuten toimintamallien selkeä kuvaamisen puute auttaa ymmärtämään, mitkä määrytykset ovat keskeisiä roolin kehittämisen kannalta. Olen käynyt keskustelua tutkimuksen löydöksistä ja johtopäätöksistä esimieheni sekä työparini kanssa ja tarkoitus on aloittaa roolin tarkempi määrittely sekä kuvaus Kaskossa vielä tänä keväänä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen avulla. Käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan tutkimuksen

hyväksyttävyyteen ja todenmukaisuuteen mm. kollegoiden, tutkimuksen osallisena olevien henkilöiden ja suuren yleisön toimesta. Luotettavuuden käsite taas kuvaa tutkijan kykyä kirjoittaa aiheesta niin, että lukijalle jää hyvä kuva kirjoittajan ammattitaidosta ja että hän on pystynyt perustelemaan valitut lähestymistavat ja menetelmät. Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on toiminut eettisten periaatteiden mukaan tutkimusta tehdessään ja että tehdyn tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia muidenkin tutkimusten ohjenuorina. Tutkimuksen pitää myös tuottaa hyviä asioita sen kohteena oleville henkilöille, eikä aiheuttaa haittaa tai vaaraa heille tai muille tutkimuksena liittyville osapuolille. (Puusa and Juuti, 2020, chap. V.)

Mielestäni tämän tutkimuksen osalta kaikki kolme käsitteen määrittämää kriteeriä täyttyvät. Tutkimuksessa on esitetty tarkasti aineistoa, joka on kerätty tutkimuksen aikana. Aineistoa on analysoitu objektiivisesti tutkimusongelmaan peilaten, vaikka aihe liittyikin omaan työhöni vahvasti. En kokenut objektiivisuutta haasteeksi ja mielestäni pystyin käsittelemään aihetta tutkimuksessa ulkopuolisen silmin. Tutkimusta tehdessäni pystyin toki hyödyntämään omaa tietämystäni aiheesta, mm tietoperustan kirjoittamisen ja haastattelukysymysten laadinnan yhteydessä. Uskon että asiantunteva ote välittyi läpi opinnäytetyön. Oman kokemuksen ja matkalla opitun kautta, onnistuin mielestäni mm. kiteyttämään tietoperustassa ne asiat, jotka ovat oleellisia tutkimusaiheen kannalta. Kyselyssä ja haastatteluissa esitetyt kysymykset osoittavat myös oman kiinnostuksen ja osaamisen asiaa kohtaan. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille kerrottiin tarkasti tutkimuksen taustat ja tavoitteet, joten kyselyyn ja haastatteluun vastatessaan heillä oli selkeä kuva siitä mihin tietoa käytetään. Toivon ja uskon että tutkimustuloksiset kiinnostavat myös tutkittavana olleita henkilöitä, sillä tutkimuksen aihe peilautuu vahvasti heidän omaan rooliinsa.

6.4 Oma oppimiseni

Opinnäytetyön tekeminen työn ja arjen haasteiden keskellä on varmasti aina ponnistus opiskelijalle. Itselleni suurimmat haasteet olivat syksyn töiden aiheuttama väsymys iltaisin, eli silloin kun tietoperustan aineistoon tutustumiseen oli aikaa. Haastavaa oli myös viimeisen kurssin ja opinnäytetyön väliin jääneen tauon aiheuttama ”writers block” tai ”tylsä kynä”, jonka vuoksi kirjoittaminen tuntui ylitseppäsemättömältä esteeltä varsinkin yhdistettynä lievään väsymystilaan. Tietoperustan rajausta aiheutti myös ongelmia ja paljon aikaa tuhlantui liian suuren aihealueen ja mahdollisten kiinnepisteiden löytämiseen. Ymmärsin kuitenkin laadullisesta tutkimuksesta lukiessani, että polkuni on edennyt juuri niin kuin laadullisessa tutkimuksessa asiat etenevät. Eli pala palalta ajatus selkeni, löysin tietoperustan aiheeksi tarkemmalla rajauksella tehdyn aihepiirin ja selkeät riippuvuudet opinnäytetyön aiheeseen. Jos oppimiseen ei lasketa tutkimuksesta kertynyttä sisällöllistä oppimista, niin nostaisin suurimpina ahaa-elämyksinä esiin juurikin laadullisen tutkimuksen vaiheet,

aikataulutuksen kehittymisen sekä täyden hurahtamisen paperisiin ja hypisteltäviin asiakkuudenhallinnan kirjoihin. Omaan työhöni sekä tutkimustuloksilla että tällä kokonaisprosessilla on suuri vaikutus, sillä en välttämättä olisi löytänyt em. kirjallisuutta ilman opinnäytetyön vaatimaa syvällistä aihepiiriin tutustumista. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja annan itselleni kaikki vastoinkäymiset huomioon ottaen kiitettävän arvosanan tehdystä työstä. Aihe on kiinnostava ja jatkan varmasti siihen syventymistä jatko-opiskeluissani.

Lähteet

- Arantola, H. and Simonen, K. (2009) *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan : asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki: Tekes (Tekesin katsaus). Available at: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf (Accessed: May 12, 2021).
- le Bon, J. and Herman, C. (2015) *Key Account Management : Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers*. New York, UNITED STATES: Business Expert Press. Available at: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=2046041> (Accessed: March 10, 2022).
- Buttle, F. (2009) *Customer relationship management : concepts and technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier / Butterworth-Heinemann.
- Digione (no date) *DigiOne-hanke*. Available at: <https://www.digione.fi/digione-hanke/> (Accessed: April 29, 2022).
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. and Kock, H. (2016) *Oivaltava myyntityö Asiakkaana organisaatio*. Helsinki: Edita.
- Helsingin kaupunki (2017) "Helsingin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan vuoden 2018 talousarvioehdotus ja vuosien 2018–2020 taloussuunnitelmaehdotus." Available at: <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/ba/ba6e52bcd1a617b8c6c8183b328c16789a1b43b4.pdf> (Accessed: May 20, 2022).
- Helsingin kaupunki (2021) "Key account manager tehtävänkuvaus." Available at: Sisäinen työpaikkailmoitus (Accessed: February 15, 2022).
- Helsingin kaupunki (2022a) *Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala*. Available at: <https://www.hel.fi/rekry/fi/valitse-helsinki/kasko> (Accessed: May 20, 2022).
- Helsingin kaupunki (2022b) *Tietohallinnon palvelukatalogi*. Available at: intranet (Accessed: May 20, 2022).
- Helsingin yliopisto (2020) *Humanisti voi olla yritysmaailman moniosaaja*. Available at: <https://blogs.helsinki.fi/humanisteja-brandaamassa/tag/generalisti/> (Accessed: May 19, 2022).
- Hirsjärvi, S. and Hurme, H. (2015) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto (2021) *Menetelmäpolkuja humanisteille*. Available at: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja> (Accessed: May 16, 2022).
- LibGuides (2022) *Mendeley-viitteidenhallintaohjelma: Tietoa ohjelmasta*. Available at: <https://libguides.haaga-helia.fi/mendeley> (Accessed: May 10, 2022).
- Mäntyneva, M. (2001) *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. (2019) *Key account management : kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Available at:

- fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityk-sesi-avainasiakkuuksia-2019 (Accessed: March 18, 2022).
- Marcos, J. *et al.* (2018) *Implementing key account management : designing customer-centric processes for mutual growth*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Nylund, T. (2015) *Asiakkuudenhallinnan kehittäminen Turun kaupungin it-palvelut -palvelukeskuksessa*. Available at: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015121821454> (Accessed: May 14, 2022).
- Oksanen, T. (2010) *CRM ja muutoksen tuska : asiakkuudet haltuun*. Helsinki: Talentum.
- Pitkäranta, A. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi.
- Puusa, A. and Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Quirkos (2022) *Quirkos features*. Available at: <https://www.quirkos.com/learn-qualitative/features.html> (Accessed: May 17, 2022).
- Selin, E. and Selin, J. (2013) *Kaikki on kiinni asiakkaasta : avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan*. 2. uud. p. Turku: SelinSelin®.
- Storbacka, K. and Lehtinen, J.R. (2006) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. 7th edn. Helsinki: WSOY.
- Woodburn, D. and McDonald, M. (2011) *Key account management : the definitive guide*. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedustelu

Hei.

Olen Iiro Pylväläinen ja työskentelen Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan tietohallinnossa ICT-asiakaspäällikkönä. Olen tekemässä työtä ohella ja tuekseni opinnäytetyötä, jonka aiheena on ICT-asiakas-/asiakkuuspäällikön rooli julkishallinnossa ja olisin tiedustellut, onko ”*kaupungin nimi*” tämän tyyppistä roolia olemassa. Nimikkeestä on olemassa useampia eri variaatioita, joten siksi tehtävässä työskenteleviä henkilöitä on ollut hieman haasteellista löytää suoraan hakemalla.

Täällä meillä Kaskossa rooli on uusi ja sitä kehitetään palvelemaan tietohallintoa ja mm. ammatillisen- ja lukiokoulutuksen asiakkaita. Palaute on ollut tähän mennessä erittäin hyvää.

Opinnäytetyö toteutetaan kysely- ja haastattelututkimuksena ja mielelläni kuulisin, löytyykö teidän organisaatiostanne henkilöä joka tutkimukseen voisi osallistua.

Ystävällisin terveisin

Iiro Pylväläinen

Liite 2. Kutsu kyselytutkimukseen.

Hei.

Kiitos halukkuudestasi osallistua opinnäytetyöni kyselytutkimukseen. Kysely sisältää 27 kysymystä ja toivon että voit varata aikaa kyselyyn vastaamiseen noin puoli tuntia. Kysely sulkeutuu 25.marraskuuta.

Tutkimuksen kohteena ovat ne kunnat ja kaupungit, joissa ICT-asiakaspäällikön roolia vastaava tehtävä on käytössä. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tehtävässä toimivien henkilöiden tehtäväkuvaa, heidän asiakkuuksiaan sekä tehtävän vaatimaa työkokemusta ja ominaisuuksia. Kyselytutkimuksen tuloksia tarkennetaan mahdollisten jatkohaastatteluiden avulla.

<https://forms.office.com/r/XXXXXXX>

Ystävällisin terveisin.

liro Pylväläinen

Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset

Taustatiedot

1. Nimi
2. Sähköpostiosoite
3. Mikä on tehtävänimikkeesi?
4. Kuinka kauan olet toiminut kyseisessä tehtävässä?
5. Millaisessa tehtävässä toimit ennen nykyistä tehtävääsi?
6. Arvioi, kuinka pitkä aika sinulla on aikaisempaa työkokemusta, joka tukee nykyistä tehtävääsi ja tehtävärooliasi?

Asiakkuudet ja sidosryhmät

7. Ketkä ovat asiakkaitasi?
8. Mitä toimialaa asiakkaasi edustavat?
9. Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi? Perustele hiukan.
10. Mitkä ovat ne sisäiset sidosryhmät, jotka liittyvät suoraan työnkuvaasi?
11. Mitkä ovat ne ulkoiset sidosryhmät, jotka liittyvät suoraan työnkuvaasi?
12. Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmäsi? Perustele hiukan.
13. Miten ja kuinka usein kontaktoit asiakkaitasi?
14. Miten ja kuinka usein tiimisi tai joku toinen tiimistäsi kontaktoi asiakkaita? Onko asiakkaille selkeää, että kuka /ketkä ovat heille yhteyshenkilöitä?
15. Mitkä ovat tehtäväsi keskeisimmät hyödyt asiakkaille?
16. Mitkä ovat tehtäväsi keskeisimmät hyödyt omalle organisaatiollesi?
17. Miten asiakasyhteistyötä kehitetään?
18. Mitkä ovat ne 3–5 tärkeintä asiaa /tehtäväaluetta, joita pitäisi pikimmiten kehittää asiakasyhteistyön tiivistämiseksi?

Asiakaspäällikön tehtävät ja tavoitteet

19. Mitkä ovat työsi keskeisimmät säännöllisesti toistuvat tehtävät? Kuvaa tehtäviä hieman.
20. Millaisia vaihtuvia / projektiluontoisia tehtäviä sinulla on? Kuvaa tehtäviä hieman.
21. Millaisia työvälineitä hyödynnät tehtävässäsi? (Vuosikello, asiakasrekisterit ja järjestelmät yms.)
22. Onko organisaatiossasi asiakkuuksienhallinnalle yleinen toimintamalli, jonka mukaan toimit?
23. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin kuvaile toimintamallia, jota käytätte organisaatiossanne asiakkuuksien hallintaan ja ylläpitoon?
24. Tunnistatko työhösi liitetyt/asetetut vuositavoitteet, joita asiakaspäälliköiltä vaaditaan tuloksellisen toiminnan edellytyksinä?
25. Jos vastasit edelliseen kyllä, luettele sinulle annetut /asetetut tavoitteet (esim. 1–3). Mitkä tavoitteistasi pitäisi olla asetettuna ensimmäiseksi?

Asiakaspäällikön ominaisuudet

26. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet, joita asiakaspäälliköltä vaaditaan /pitäisi vaatia, jotta tehtävän tavoitteet saavutetaan?
27. Miten kehität osaamistasi?
28. Oletko valmis osallistumaan jatkohaastatteluun?

Liite 4. Jatkohaastattelun kysymykset

1. Kuinka suuri osa työstäsi on suunniteltua ja kuinka suuri osa ns. Ad-hocia?
2. Miten priorisoi työtehtäviä?
3. Asiakasvastaavien määrä?
4. Miten työtäsi ja sinulle asetettuja tavoitteita mitataan? (asiakaskysely, yms)
5. Milloin toimintamalli on otettu käyttöön?
6. Ketkä vievät asioita eteenpäin? Projektit / hankkeet?
7. Miten hankkeita priorisoidaan ja kilpailutetaan
8. Onko sinulla varahenkilö?
9. Kuka tehtäviä hoitaa, kun ole itse sairaana / lomalla?
10. Miten tietoa jaetaan, palaverit sharepoint yms?
11. Kuormittaako työ sinua kouluarvosana?
12. Mitkä kuormittavat
13. Tunnetko työn palkitsevaksi tai motivoivaksi?
14. Mikä sinua motivoi työssäsi?
15. Työn haasteet?