


Anu Pekurinen

DIGITAALISTEN PALVELUIDEN  
KEHITTÄMINEN  
Case Suur-Savon Sähkö Oy

Opinnäytetyö  
Sähköisen asioinnin ja arkistoinnin koulutusohjelma  
(ylempi AMK)

Toukokuu 2014

KUVAILOLEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  17.5.2014
<b>Tekijä(t)</b> Anu Pekurinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Sähköinen asiointi ja arkistointi	
<b>Nimeke</b> Digitaalisten palveluiden kehittäminen - Case Suur-Savon Sähkö Oy		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Suur-Savon Sähkö on Järvi-Suomen alueella toimiva energiakonserni, joka huolehtii energian hankinnasta, tuotannosta ja jakelusta. Se tarjoaa asiakkailleen verkossa useita erilaisia toimintaansa liittyviä digitaalisia palveluita. Suur-Savon Sähkössä oli kuitenkin havaittu tarve määrittellä tarkemmin digitaalisten palveluiden kokonaisuus ja tavoitteet, palveluiden kehittämisen suuntaviivat sekä tarkemmat konkreettiset suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiselle.</p> <p>Tämän työn tavoite oli selvittää digitaalisten palveluiden kehittämisen edellytykset ja määrittellä periaatteet, joilla digitaalisten palveluiden kehittämistä tehdään Suur-Savon Sähkössä. Näkökulma on asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus. Välineenä näiden yhdistämiseen käytettiin digitaalisten palveluiden strategiaa, joka tehtiin osana työtä. Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastatteluja, havainnointia ja aihepiiriin kuuluvien julkaisujen, tutkimusten sekä yrityksen omien materiaalien ja resurssien hyödyntäminen analysoinneissa.</p> <p>Tuloksena muodostettiin yrityksen digitaalisten palveluiden nykytilan kuvauksena palvelukartta ja työvälineiksi palveluiden ylläpitoon ja kehittämiseen jatkossa palvelusalkku ja palvelukuvausmalli. Lisäksi tehtiin digitaalisten palveluiden strategia tavoitteineen ja mittareineen sekä osana sitä suunniteltiin kehittämisen organisoinnin malli yritykselle. Saavutetuista tuloksista oli hyötynä yritykselle yhteiset palveluiden kehittämisen periaatteet ja konkreettiset apuvälineet ylläpitoon ja kehittämiseen. Kehittämisen organisointimallia voidaan myös käyttää kaikkeen kehittämiseen organisaatiossa. Digitaalisten palveluiden strategia helpottaa jatkossa palveluiden kehittämisen suunnittelua ja toteutusta huomioiden yrityksen liiketoimintastrategian sekä asiakasnäkökulman.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Kehittäminen, strategia, palvelustrategiat, kokonaisarkkitehtuuri, sähköinen asiointi		
<b>Sivumäärä</b> 42	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Markku Nenonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Suur-Savon Sähkö Oy	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the master's thesis</b>	
		17 May 2014	
<b>Author(s)</b> Anu Pekurinen		<b>Degree programme and option</b> eServices and digital archiving	
<b>Name of the master's thesis</b> Development of eServices – case Suur-Savon Sähkö Oy			
<p><b>Abstrac</b></p> <p>Suur-Savon Sähkö is an energy company operating in Eastern Finland. It produces and buys energy in order to be able to sell it to customers all over Finland. To support its business, Suur-Savon Sähkö also provides eServices to customers. Even though Suur-Savon Sähkö has provided eServices for a long time they found that they needed to define more clearly the conditions of the eServices and the development process for them. They also needed to determine the requirements for both the eServices and their development. As a guiding element they wanted to create a strategy for eServices.</p> <p>The purpose of this thesis was to determine the state of eServices' development and the requirements for this. The objective was also to plan how the development would be done in the future. The perspective used was from the customer's point of view. An eServices strategy was used as an instrument to combine all these aspects. The methods used to collect information were interviews, existing documentation at the company, observation, public reports and the specialists at the company.</p> <p>As a result Suur-Savon Sähkö received a blueprint of its eServices to clarify the present situation. As working tools they received a service catalogue including all the eServices with the main details concerning them and a template for more precise determining of all the details concerning the eServices. Also a strategy for eServices was produced. As a part of it a service development model was planned. It could also be used in other development than just in developing eServices.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Development, strategy, service strategies, enterprise architecture, eServices			
<b>Pages</b> 42	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Markku Nenonen		<b>Master's thesis assigned by</b> Suur-Savon Sähkö Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KEHITTÄMISKOHDE.....	2
3	SUUR-SAVON SÄHKÖ KONSERNI.....	3
4	TAUSTAA ASIAKASLÄHTÖISELLE DIGITAALISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISELLE ENERGIAYHTIÖSSÄ .....	5
4.1	Digitaalisten palveluiden kehittämistä ohjaavat tekijät Suur-Savon Sähkössä	6
4.2	Historian ja maantieteen merkitys nykypäivän energiapalveluille .....	8
4.3	Strategia, palvelustrategia ja asiakaskokemus .....	13
4.4	Palveluiden kehittäminen .....	15
4.4.1	Kokonaisarkkitehtuurimalli .....	16
4.4.2	ICT-palveluiden kehittäminen .....	18
5	TYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT SEKÄ TULOKSET.....	22
5.1	Digitaalisten palveluiden nykytila ja lähtökohdat palveluiden kehittämiseksi	22
5.2	Digitaalisten palveluiden strategia .....	25
5.3	Tavoitteet digitaalisten palveluiden kehittämiseksi ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi .....	26
5.4	Kehittämisen organisointi .....	29
5.5	Esimerkki kehittämisen periaatteiden soveltamisesta palvelun kehittämiskohteiden tunnistamiseen .....	32
6	TULOSTEN ARVIOINTI JA HAVAINNOT TOTEUTUKSEN AIKANA .....	35
6.1	Tulosten merkitys toimeksiantajayrityksessä.....	35
6.2	Eriyttäminen asiakaskokemuksen haasteena.....	38
6.3	Vastuu asiakaskokemuksesta .....	39
7	LOPUKSI.....	39
	LÄHTEET .....	41

## LIITTEET

1 Palvelukartta, Suur-Savon Sähkö Oy:n digitaaliset palvelut

2 Ote digitaalisten palveluiden palvelusalkusta

3 Palvelukuvausmallin sisällysluettelo

## 1 JOHDANTO

Palveluiden kehittäminen on jatkuvaa toimintaa tämän päivän liiketoiminnassa. Palvelu on harvoin valmis kun se otetaan käyttöön ja sen elinkaari sisältää useita muutoksia, joilla sitä sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä liiketoiminnan omiin vaatimuksiin ja muutoksiin. Tämän jatkuvan muutoksen tueksi sekä yksittäisellä palvelulla että yrityksellä kokonaisuutena tulisi olla palveluidensa kehittämiseen selkeät periaatteet ja toimintatavat. Näin turvataan niiden johdonmukainen liiketoimintatavoitteita tukeva ja asiakkaiden tarpeiden mukainen kehitys.

Suur-Savon Sähkö on tarjonnut jo pitkään useita hyvin toimivia digitaalisia palveluita asiakkailleen. Osana konsernistrategiaa on kuitenkin havaittu tarve määritellä tarkemmin digitaalisten palveluiden kokonaisuus ja sen kehittämisen suuntaviivat sekä tarkemmat konkreettiset suunnitelmat tavoitteiden toteuttamiselle. Tästä kokonaisuudesta muodostui opinnäytetyöni kehittämiskohde. Välineenä toimi digitaalisten palveluiden strategian työstäminen toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Työn toteutus eteni yhteistyössä yrityksen sähkökaupasta ja sähköverkkotoiminnasta vastaavan liiketoiminnan kanssa sekä asiakkuuden eri vastuualueiden edustajien kanssa. Yrityksessä on voimassa oleva konsernitasoinen strategia, joka ohjaa myös digitaalisten palveluiden kehittämistä. Sitä kautta osaan digitaalisen palvelustrategian kokonaisuuteen kuuluvista asioista on jo otettu ylätasolla kantaa yrityksen johdossa, vaikkei erillistä palvelustrategiaa, puhumattakaan digitaalisten palveluiden strategiasta, ole aiemmin tehty. Osaan palvelustrategiaan kuuluvista asioista on otettu kantaa myös konsernin viestintästrategiassa.

Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastatteluja, havainnointia ja aihepiiriin kuuluvien julkaisujen, tutkimusten sekä yrityksen omien materiaalien ja resurssien hyödyntäminen analysoinneissa. Viitetietona käytetään myös samalla toimialalla toimivien kilpailevien yritysten saatavissa olevia tietoja.

Opinnäytetyöni rakenne muodostuu neljästä pääosasta. Aluksi esittelen luvussa kaksi opinnäytetyöni tavoitteen ja sen toteuttamiseen kiinteästi liittyvät tai toteuttamista

edellyttävät asiat sekä määrittelen itse kehittämistehtävän ja siihen liittyvät rajaukset. Seuraavaksi luvuissa kolme ja neljä tuon esille opinnäytetyöni kannalta mielestäni oleelliset taustatiedot eli kerron toimeksiantajayrityksestä, sen toimialasta ja sen kehityksestä sekä tämän vaikutuksesta työn tarpeellisuuteen ja digitaalisesti tarjottujen palveluiden luonteeseen toimeksiantajayrityksessä. Tämän jälkeen luvussa viisi esittelen opinnäytetyöni varsinaisen toteutuksen päävaiheet ja etenemisen oleellisimmat vaiheet ja näissä saavutetut tulokset. Varsinainen digitaalisten palveluiden strategiadokumentti on erillinen yrityksen käyttöön laadittava dokumentti liitteineen. Niitä ei liitetä tähän opinnäytetyöraporttiini, sillä kaikkea työhön liittyvää materiaalia ei haluttu julkistaa, mutta niiden sisältöä esitellään soveltuvilta osin osana raporttia tekstinä, kuvina ja liitteinä. Lopuksi luvussa kuusi analysoin saavutettuja tuloksia ja sitä, saavutettiinkö työlle asetetut tavoitteet sekä tuon esille työn toteutuksen aikana havaitut mahdolliset jatkokehitystarpeet ja -toimenpiteet sekä muut huomiot.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KEHITTÄMISKOHDE**

Opinnäytetyöni tavoitteena on

- selvittää digitaalisten palveluiden kehittämisen edellytykset Suur-Savon Sähkössä.
- määrittellä periaatteet, joilla digitaalisten palveluiden kehittämistä jatkossa tehdään Suur-Savon Sähkössä järjestelmällisesti.

Tarkastelunäkökulmaksi tässä opinnäytetyössäni olen ottanut asiakaskokemuksen näkökulman, joka kuuluu oleellisesti palvelustrategian käsitteisiin. Kehittämiskohde on toimeksiantajayrityksen digitaalisten palveluiden kehittäminen. Kehittämistehtävänä on selvittää niiden kehittämisen edellytykset ja löytää yritykselle sopivat selkeät suuntaviivat ja yhteiset toimintatavat järjestelmälliselle kehittämiselle. Välineenä toimii kokonaisarkkitehtuurimalli ja digitaalisten palveluiden strategia ja sen määrittäminen.

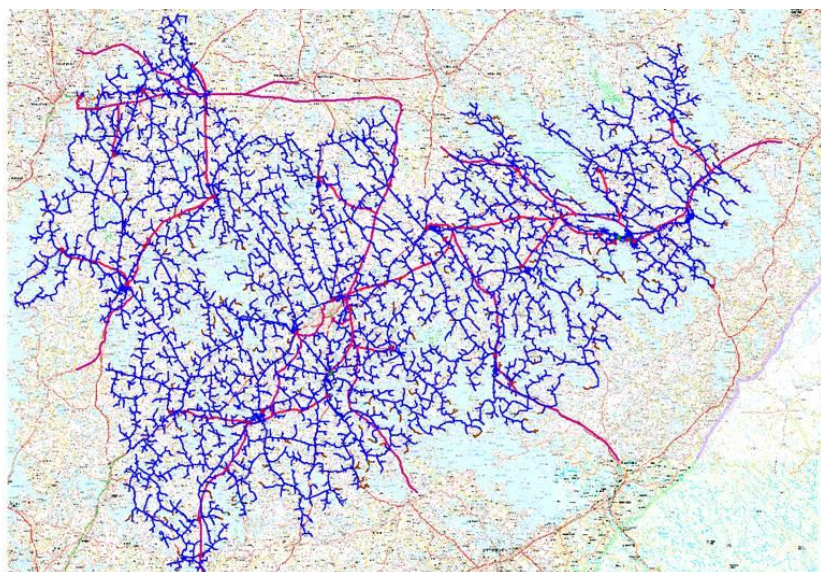
Lähtötilanteessa yrityksellä ei ollut käytössään varsinaista erillistä palvelustrategiaa tai keskitettyä suunnitelmaa palveluiden kehittämiseksi. Osaan palvelustrategian asioista oli otettu kantaa viestintästrategiassa, kuten asiakkaalle tarjottaviin palvelukanaviin

sekä asiakaskokemuksen tavoitteisiin. Myös olemassa olevien digitaalisten palveluiden kokonaisuus tuli kartoittaa. Lisäksi aluksi määriteltiin, mitä Suur-Savon Sähkössä tavoitellaan digitaalisella palvelustrategialla.

Itse strategia sisältää oman seurannan, ylläpidon ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun ja ohjeistuksen mutta erikseen pohdin vielä työn toteutuksen yhteydessä havaittujen asioiden ja tehtyjen päätösten vaikutusta koko konsernin toimintaan ja itse startegiatyön hyödyllisyyttä. Vaikka digitaalisen palvelustrategian lähtökohtana on konsernin strategiassa linjatut asiat, niiden ei tulisi olla kiveen hakattuja. Jos tässä tarkemman tason strategiatyössä todetaan tarvetta konsernistrategian tarkennukselle, muutoksille tai täysin uusien asioiden lisäämiselle, tullaan niitä esittämään osaksi seuraavaa konsernistrategian tarkistusta.

### 3 SUUR-SAVON SÄHKÖ KONSERNI

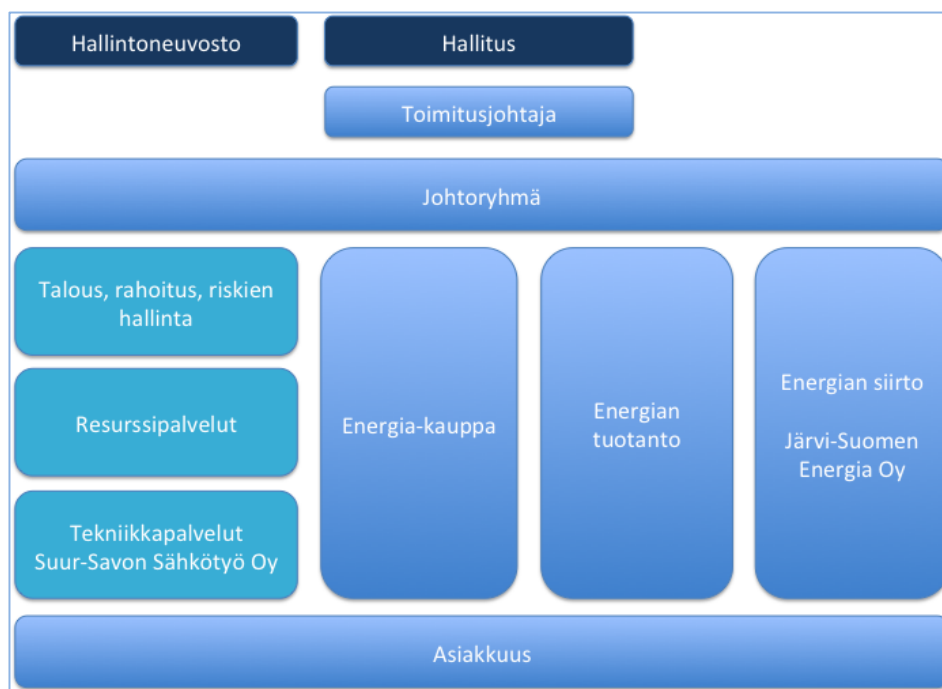
Suur-Savon Sähkö on yksi Suomessa tällä hetkellä toimivista energiayhtiöistä, joiden toimintaa valvoo Energiamarkkinavirasto sähkö- ja maakaasumarkkinoiden valvonnasta annetun lain perusteella. Suur-Savon Sähkön oy on energiakonserni, joka muodostuu emoyhtiö Suur-Savon Sähkö Oy:stä sekä tytäryhtiöistä Järvi-Suomen Energia Oy, Suur-Savon Sähkötyö Oy, Punkavoima Oy ja Kerienergia Oy. Emoyhtiö omistaa sähköverkon kuvassa 1 esitetyllä Päijänteen itäpuolisella Järvi-Suomen alueella.



**KUVA 1. Järvi-Suomen Energian toiminta-alue ja sähkön jakeluverkosto**

Sähkömarkkinalain velvoittama sähkön myynnin ja verkkotoiminnan eriyttäminen on toteutettu vuokraamalla alueen sähköverkko sähkönsiirtotoiminnasta vastaavalle tytäryhtiö Järvi-Suomen Energia Oy:lle. Kaikki tällä alueella sähköä ostavat asiakkaat ovat Järvi-Suomen Energian sähkön siirtoasiakkaita mutta sähkön myyjäkseen he voivat valita minkä tahansa Suomessa toimivan sähkön myyntiyhtiön sähkömarkkinalain mukaisesti. (Yritys 2014; Sähkömarkkinalaki 588/2013.)

Emoyhtiö Suur-Savon Sähkö Oy:n on sijoitettu konsernin sähkö- ja lämpöenergian hankinta, tuotanto, myynti, markkinointi ja näihin liittyvä asiakaspalvelu sekä konsernin sisäiset palvelut. Sähköä myydään kaikkialle Suomessa, joten asiakkaita on sekä omalla siirtoverkon alueella että muiden siirtoverkkoyhtiöiden alueella. Suur-Savon Sähkötyö Oy puolestaan hoitaa sähköverkkojen rakennus ja ylläpitotöitä sekä omalle verkkoyhtiölle että tilauksesta muille alan toimijoille. Punkavoima Oy ja Kerienergia Oy ovat Punkaharjun ja Kerimäen kuntien alueella paikallisesti lämpöä osakkailleen toimittavia lämpövoimayhtiöitä.



## KUVA 2. Suur-Savon Sähkö konsernin toiminnot

Kuvassa 2 esitettyjen konsernin eri yksiköiden palveluksessa on noin 270 henkilöä ja sen pääomistajia ovat kunnat ja yhteisöt. Konsernin liikevaihto vuonna 2013 oli 187,9 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2013). Konsernistrategian tavoitteena on olla kehittyvä tuloksen tekijä, johon pyritään yhteisten arvojen, mission ja vision kautta.



Yhteiset koko konsernin toiminnassa toteutettavat arvot ovat asiakkaiden ja henkilöstön arvostaminen, toimintatapojen, yhteistyön ja energiatehokkuuden parantaminen sekä luotettavuus yhteiskunnallisessa, lainsäädännöllisessä ja sisäisessä toiminnassamme. Toiminnan missiona on

”Toimittaa luotettavasti energiaa ja siihen liittyviä palveluita asumisen, yritystoiminnan ja vapaa-ajan tarpeisiin.”

Konsernistrategian visio puolestaan on olla

”Energia-alan arvostettu osaja, palveluiden kehittäjä ja suunnan näyttäjä, joka tarjoaa omistajilleen vakaan ja hyvän tuoton.”

(Suur-Savon Sähkö yhtiöiden arvot 2012; Suur-Savon Sähkö –konsernin strategia 2012.)

#### **4 TAUSTAA ASIAKASLÄHTÖISELLE DIGITAALISTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISELLE ENERGIAYHTIÖSSÄ**

Energiayhtiön digitaalisten palveluiden kehittämiseen liittyvän viitekehyksen voi rajata kolmeen eri ulottuvuuteen. Ensimmäisenä on tietoyhteiskunnan kehityksen mukanaan tuoma digitaalisten palveluiden kehitys ja sen kasvava merkitys myös energiayhtiölle uusina mahdollisuuksina ja samalla paineena palvelutarjonnan laajentamiseen yhä uusilla ja monipuolisemmilla digitaalisilla palveluilla. Tähän liittyy myös palveluiden kehittämisen periaatteet ja mallit yleensä sekä asiakkaan kokemus sähköyhtiön palveluista suhteessa muiden tarjoamiin palveluihin. Toisaalta kehityksen vastapainona on historia eli pitkään toimineen perinteisen toimialan yrityksen toimintansa aikana tekemät tietojärjestelmä- ja toimintataparatkaisut, jotka väistämättä vaikuttavat myös digitaalisiin palveluihin ja erityisesti niiden kehittämiseen tänä päivänä. Kolmantena on strategiatyön merkitys energiayhtiön omassa toiminnassa sen kehittämisessä sekä toimialalla yleensä.

#### 4.1 Digitaalisten palveluiden kehittämistä ohjaavat tekijät Suur-Savon Sähkössä

Digitaalisia palveluita on konsernissa otettu käyttöön toimintaympäristön kehittyessä sitä mukaa, kun on todettu olevan tarpeen. Keskitettyä suunnitelmaa ei ole ollut vaan kokonaisuus on rakentunut pala palalta, tietojärjestelmäympäristön sallimissa rajoissa. Sitä mukaa kun kokonaisuus on laajentunut, on myös törmätty konkreettisiin ongelmiin siinä että tieto ei kulje automaattisesti tarvittaviin paikkoihin, ydintietojärjestelmät eivät tue sellaisia digitaalisia palveluita, joita haluttaisiin tarjota ja ratkaisuihin on jouduttu tyytymään siihen että monen palvelun prosessi on digitaalisen asiakaskäyttöliittymän jälkeen itse asiassa manuaalinen. On myös huomattu, että asiakkaiden kasvanut tietämys ja muilla toimialoilla tarjotut digitaaliset palvelut ovat lisänneet asiakkaiden vaatimustasoa ja odotuksia ja että tarjottujen palveluiden laatu ja tavoitettavuus ovat yhä merkityksellisempiä ydintuotteiden rinnalla. Tiedostetaan että palveluissa ja tuotteissa pitäisi yhä enemmän huomioida asiakkaan toiveet ja tarpeet. Asiakkailta saatu palaute kerätään ja käsitellään mutta niitä ei keskitetysti viedä eteenpäin. Asiakkaille tehdään myös asiakastytyväisyystutkimusta yhdessä muiden sähköyhtiöiden kanssa, jolloin tutkimustuloksista saadaan myös vertailutietoa muihin sähköyhtiöihin. Myös omia asiakaskyselyitä tehdään aika ajoin tekstiviesti-, puhelu- tai sähköpostikyselyinä tietyistä aiheista mutta ei suoraan digitaalista palveluista. (Kiilo 2013, 2014; Lohjala 2013; Pajunen 2013; Pöntinen 2013; Rinta 2013; Asiakastytyväisyystutkimus 2014).

Suur-Savon Sähkö yhtiöiden konsernin strategian ydin on olla kehittyvä tuloksentekijä. Strategia on voimassa vuosille 2012–2017. Siinä on linjattu strateginen tahtotila vuoteen 2017 mennessä tuotteille ja palveluille, asiakkuudelle, kasvuhakuisuudelle ja -mallille, toimintamallille ja -rakenteelle, verkkotoiminnalle ja sähkön ja lämmön tuotannolle sekä hankinnalle. Tuotteiden ja palveluiden osalta on todettu, että sähköiset itsepalvelut mahdollistavat asiakkaiden asiointin 24/7, erityisesti sähkönsopimuksen tekemisen, ja että digitaaliset energiatehokkuuspalvelut toimivat lisäarvopalveluina. Myös tuntien energiatietoa hyödyntäviä sähkötuotteita on tarkoitus saada tuotevalikoimaan mutta uusille liiketoiminta-alueille ei laajennuta. Asiakkaiden osalta puolestaan on linjattu että sähkön myynnin asiakaskohderyhmä on koko Suomi. Omalla alueella kaikki asiakkaat pyritään saamaan täsmälaskutuksen piiriin eli asennetaan etäluettava mittari ja sähkön kulutustieto ja mahdolliset jakelukatkotiedot saadaan sitä kautta. Myös sähköliittymäsopimuksen tekeminen

halutaan digitalisoida automaattiseksi prosessiksi ainakin 2/3:ssa tilauksista. Näiden voidaan katsoa olevan suoraan digitaalisten palveluiden strategiaakin ohjaavia linjauksia. Sen sijaan suoraan asiakaskokemusta koskevia tavoitteita palveluille yleensä tai digitaalisille palveluille, strategiassa ei ole asetettu. Välillisesti sellaisiksi voidaan toki tulkita asiakkaan asioinnin helpottumiseen tähtäävät digitaaliseen asiointiin liittyvät tavoitteet. Laadullisia tavoitteita asiakaskokemukselle ei strategiassa ole. (Suur-Savon Sähkö konsernin -strategia 2012-2017, 2012; Kiilo 2013, 2014; Rinta 2013.)

Lisäksi digitaalisten palveluiden kehittämiseen ja strategiaan vaikuttavia linjauksia on tehty konsernin tietohallinto- ja viestintästrategioissa. Konsernin tietohallintostrategia on tehty vuosille 2011–2015. Siinä on otettu kantaa tietohallinnon näkökulmasta mm. yhteentoimivuuteen, toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Yhdeksi sen merkittävimmäksi tavoitteeksi onkin otettu kokonaisarkkitehtuurin määrittäminen konsernissa. Tämä työ on kuitenkin edennyt hyvin hitaasti mutta sen tarpeellisuuden merkitys kasvaa kaiken aikaa. Tietohallintostrategian mukaisesti konsernissa on myös aloitettu merkittävä tietojärjestelmämuutosprojekti, jossa käytössä oleva asiakastieto- ja laskutusjärjestelmä sekä CRM-järjestelmä korvataan uudella järjestelmällä. Oleellinen sysäys tähän massiiviseen muutokseen lähtemiselle on ollut etteivät nykyiset järjestelmät tue digitaalisia palveluita. Uudet järjestelmät ovat projektisuunnitelman mukaan käytössä 2015 alkuvuodesta. Tämän järjestelmäkehitysprojektin yhteydessä uusitaan myös asiakkaille suunnattu asiointipalvelu, Online-palvelu, kokonaisuudessaan. Myöskään tietohallintostrategia ei suoraan ota kantaa asiakaskokemuksen huomioimiseen mutta kokonaisarkkitehtuurityön nostaminen yhdeksi sen tärkeimmistä tavoitteista on tietohallintonäkökulmasta oikea tapa tuoda asiakaskokemuksen huomioiminen mukaan tietohallintostrategiaan. (Tietohallintostrategia 2011).

Viestintästrategiassa Suur-Savon Sähkön visio on olla asiakkaalle luotettava energiapalveluiden kumppani arjessa, läheinen ja turvallinen mutta samalla osaava ja nykyaikainen (kuva 3).



**KUVA 3. Suur-Savon Sähkö haluaa olla asiakkailleen luotettava energiapalveluiden kumppani arjessa, läheinen ja turvallinen mutta samalla osaava ja nykyaikainen**

Vaikka viestintästrategiaa ei heti mielletä digitaalisiin palveluihin vaikuttavaksi tekijäksi, ovat nämä viestintästrategian lupaukset nyt itse asiassa tavoitteita myös sille miten halutaan että asiakas kokee Suur-Savon sähkön digitaaliset palvelut. Nämä on siis erittäin tärkeä pitää mielessä myös digitaalisten palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa. Viestintästrategiassa on myös viestinnällisenä kanavana nostettu esille verkkoasiointimahdollisuus ympäri vuorokauden sekä raportointipalvelut. (Viestintästrategia 2012).

#### **4.2 Historian ja maantieteen merkitys nykypäivän energiapalveluille**

Vaikka digitaalisten palveluiden osalta usein katsotaan tulevaisuuteen ja pyritään ennakoimaan tulevaa kehitystä, on varsinkin energiayhtiöiden palveluita ja toimintaa suunniteltaessa myös hyvä huomioida menneisyys tai ainakin ymmärtää sen vaikutus. Energiatoiminnan kehitys on Euroopassa ollut länsimaisen yhteiskunnan etujoukoissa ja Suomi puolestaan Euroopan ensimmäisten mukana 1880-luvulla. Luonnollisesti sähköä tarvittiin ensin teollisuuden ja kaupunkien käyttöön, mutta maantieteellisesti hajanainen ja metsien sekä järvien pirstaloma Etelä- ja Itä-Savon alue sai useiden tunnustelujen ja perustamisyritysten jälkeen myös oman sähköyhtiön, kun Suur-Savon Sähkö oy:n perustamiskirja allekirjoitettiin helmikuussa 1946. Samaan aikaan sotien jälkeen perustettiin Itä-Suomessa osana niin sanottua maaseudun sähköistämisen toista aaltoa monia muitakin energiayhtiöitä, kuten Pohjois-Karjalan Sähkö Oy ja SavonVoima Oy. (Hieta 1993; Turunen 1996.)

Vaikka kaikki suomalaiset energiayhtiöt tarjoavat lähestulkoon samoja palveluita asiakkailleen, on toiminta-alueen maantieteellinen sijainti johtanut energiayhtiöiden toimintaa ohjaavaan kahtiajakaisuuteen. Niin sanotuissa kaupunkiverkkoyhtiöissä, joissa sähkönjakeluverkko sijoittuu pääasiassa kaupunki- ja taajama-alueille, pystytään huomattavasti lyhyemmällä verkostokilometrimäärällä kattamaan laajempi asiakasjoukko ja maakaapeloinnilla turvaamaan parempi toimitusvarmuus, kun taas maaseudulla toimivien yhtiöiden haasteena on pitkien välimatkojen ja metsien avolinjojen aiheuttamana kalliit verkon rakentamis- ja ylläpitokustannukset sekä häiriöalttius. Suur-Savon Sähkössä ja verkkoyhtiö Järvi-Suomen Energiassa tämä on myös tunnistettu toimintaa ohjaava tosiasia sillä sen toiminta-alue on pääasiassa haja-asutusaluetta, joka on lisäksi erittäin metsäistä ja vesistöjen pirstaloimaa aluetta. Se on myös pyritty kääntämään edelläkävijydeksi panostamalla sähköverkon kunnossapidon lisäksi häiriötilanteiden ennakointiin, hallintaan ja niistä tiedottamiseen sekä näihin liittyviin palveluihin. Digitaalisia palveluita on jo useita vuosia ollut käytössä tällä alueella, kuten verkkosivuilla oleva lähes reaaliaikainen sähköjakeluverkon toiminnan tilasta kertovaa häiriökarttapalvelu (kuva 4), sähkökatkosta tiedottava tekstiviesti- tai sähköpostiviestipalvelu ja uusimpana sähköinen vikailmoituslomake verkkosivuilla. Suur-Savon Sähkö on myös mukana Etelä-Savon Pelastuslaitoksen organisoimassa pilotti-projektissa, jossa kehitetään ja testataan eri viranomaisten ja yhteiskunnallisesti kriittisten toimintojen häiriötiedottamista yhdistävää järjestelmää hairio.info, joka toimii verkko-osoitteessa [www.hairio.info](http://www.hairio.info).

 Sähkönjakelussa ei ole toimialueellamme häiriötä.

## Häiriökartta 12.04.2014 kello 15:09

Kartalta näet sähkönjakelussa olevat häiriöt. Asiakasta lähellä olevan pienjänniteverkon vioista emme saa tietoa järjestelmiimme. Päivitä tilanne napauttamalla [tästä](#) tai selaimesi päivitä-painikkeella.



 Alueella vikakeskeytys

 Alueella työkeskeytys

Punaisella taustavärillä on esitetty ne alueet, joilla on ainakin yksi vikakeskeytys ja sinisellä ne alueet, joilla vain työkeskeytyksiä. Klikkaamalla alueen nimeä taulukossa tai kartassa pääset näkemään ko. alueen tilanteen tarkemmin.

Hae osoitteella:

**KUVA 4. Kuvakaappaus [www.jseoy.fi](http://www.jseoy.fi) verkkosivuston häiriökarttapalvelusta (Häiriökartta, 2014.)**

Energian myynnin kannalta taas kaikille Suomalaisille energiayhtiöille liiketoimintahaasteen tuo se ettei kaikkea Suomessa tarvittavaa energiaa pystytä tuottamaan itse. Aluksi omat puu- ja vesivarat riittivät energian tuottamiseen, veturina valtakunnallisesti Imatran voimalaitos ja koski sekä kantaverkkoyhteistyö ja paikallisesti Suur-Savossa Kissakosken vesivoimala mutta 50-luvulla alettiin huomata lisääntyvän sähkönkulutuksen tuoma tarve sähkönsiirtoyhteyksien rakentamiselle muista Pohjoismaista. Tämän yhteistyön organisoimiseksi perustettiin 1963 yhteistyöelin Nordel (Organization of Nordic Electrical Co-Operation). Myös

Neuvostoliiton kanssa tehtiin sopimus sähkön tuonnista 1975. Teollisuudessa puolestaan panostettiin vastapainevoiman kehittämiseen, jolloin pystyttiin paremmin hyödyntämään polttoaine paremmalla hyötysuhteella. Oman tuotannon tueksi on 1970-luvulta lähtien tullut myös ydinvoima. Tällä hetkellä se on käytännössä ainoa keino lisätä kotimaista tuotantoa isommassa mittakaavassa. Aiemmin alueellisesti keskittyneiden sähkön myynnin monopoliasetelmien rikkomiseksi on Euroopan yhdentymiskehitys tuonut mukanaan asteittain voimaan tulevan sähkömarkkinoiden vapautumisen, minkä seurauksena Suomikin mm. liittyi pohjoismaiseen sähköpörssiin, Nordpool'iin. Sen kautta tapahtuu nykyään suurin osa pohjoismaisen sähkön myynnistä ja ostosta ja se on tuonut sähkön myyntiin pörssihintaisen tuotteen hallinnoinnin eli ns. Spot-hinnoittelun ja -tuotteet. (Hieta 1993.)

Osaltaan ihmisten passivoitumiseen sähkön käyttöä kohtaan on vaikuttanut se että sähkön toimitus oli pitkään Suomessa täysin kilpailematon ala. Alueellisilla sähköyhtiöillä oli monopoliasema omalla alueellaan. Nyt sähkön myynnin osuuden eli kulutettavan sähkön voi kilpailuttaa jokainen, mikä on hiukan lisännyt kiinnostusta sähkön hintojen seuraamiseen. Noin puolet sähkölaskusta kuitenkin koostuu sähkön siirron osuudesta, jota ei voi kilpailuttaa. Sähköverkkoyhtiö ja siten siirtomaksun laskuttaja määräytyy edelleen sähkön käyttöpaikan mukaan. Sähkön siirtomaksu kattaa sähkön siirron tuotantolaitoksesta asiakkaalle, sähkön kulutuksen mittaamisen, sähköverkon ylläpidon ja siihen liittyvän vikapalvelun sekä sisältää sähköveron, joka on lähes 30 % asiakkaan maksamasta sähkölaskusta. Tämän sähkönsiirtomaksun osuus on kasvanut viimeisten vuosien aikana kymmeniä prosentteja, mikä johtuu ikääntyvän sähköverkon uusimistarpeesta sekä mittavasta etäluettavien sähkönkulutusmittareiden uusimisesta kaikille käyttöpaikoille. Se on ollut ensimmäinen askel niin sanotun älykkään sähköverkon rakentamisessa Suomessa. Älykäs sähköverkko mahdollistaa parempien palveluiden kehittämisen sähkön kulutuksen seurantaan sekä myös aitojen sähkönkulutusta pienentävien ja kulutuspiikkejä tasaavien palveluiden kehittämisen sekä reaaliaikaisen sähkönjakelun katkotietojen saamisen suoraan mittareilta ilman erillistä ilmoitusta.

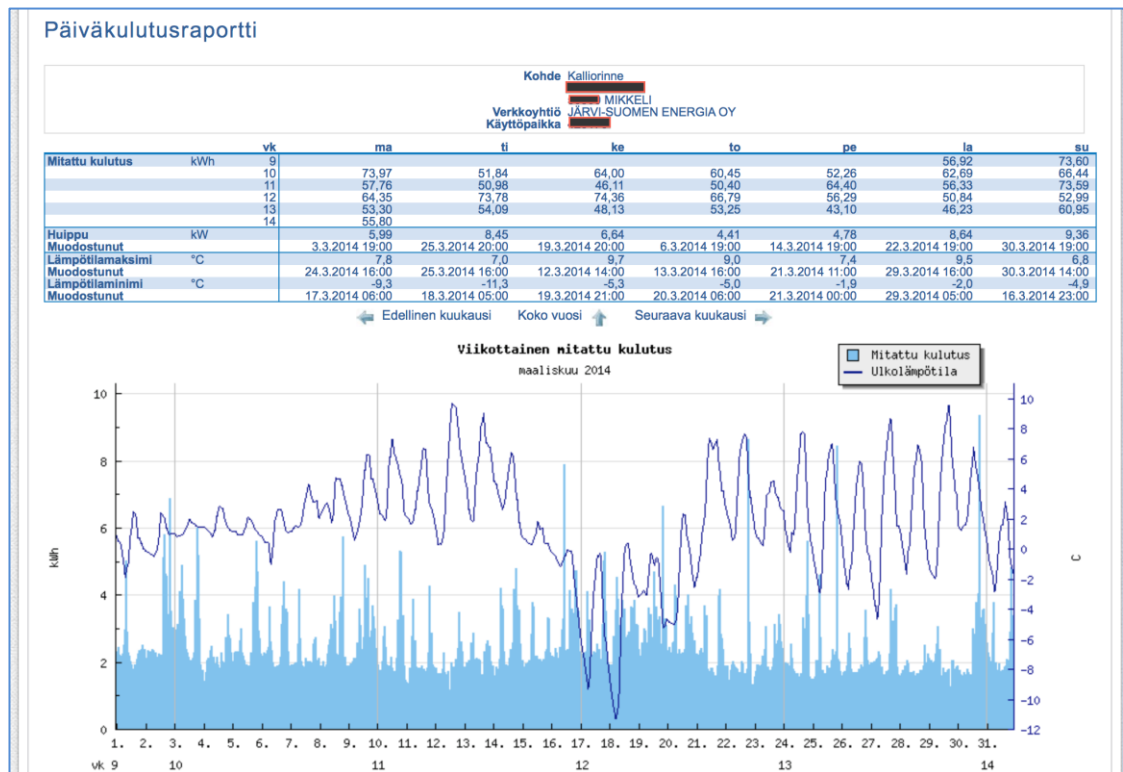
Viime vuosien mullistavin kehitys on siis kuitenkin ollut etäluettavien sähkömittareiden kehittyminen ja sen tuomat mahdollisuudet sähkön mittaukselle ja siihen perustuville palveluille. Etäluettavien mittareiden massiivinen asennustyö kaikille sähkön käyttöpaikoille on Suomessa ja etujoukoissa myös Järvi-Suomen

Energian jakeluverkon alueella saatu jo lähes valmiiksi. Näistä mittareista saadaan kulutustieto tällä hetkellä tunnin tarkkuudella, vuorokauden viiveellä. Tämä perustuu valtioneuvoston asiasta antamaan asetukseen 66/2009 (VN asetus 66/2009) vaikka mittareiden tekniikka mahdollistaisi reaaliaikaisemmankin seurannan.

Tätä on hyödynnetty erityisesti laskutuksessa, jossa on pystytty siirtymään arvioituun vuosikulutukseen perustuvasta arviolaskutuksesta täsmälaskutukseen. Se perustuu etäluettavasta mittarista saatuun mittaustietoon siten, että laskun summa vastaa laskutusajan kulutusta. Arviolaskutuksessa ei ilman omaa manuaalista seuranta sähkökulutusta ja todellista siihen liittyvää laskutusta voinut todentaa ennen kuin vuosittaisen tasauskulun saatuaan. Tarkkojen analyysien tekeminen oli hyvin vaikeaa, sillä vuoden arviolaskutuskaudelle mahtui monenlaisia sähkökulutukseen vaikuttavia tekijöitä suuntaan ja toiseen. Johtopäätösten tekeminen esimerkiksi uuden vähemmän kuluttavan pakastimen ostamisen vaikutuksesta oli lähes mahdotonta pelkästään sähkölaskusta. Nyt lasku tulee sovitun laskutusrytmin mukaisesti ja perustuu oikeisiin kulutustietoihin laskutuskauden aikana, jolloin omat valinnat ja sähkökulutukseen vaikuttavat tekijät konkretisoituvat saman tien.

Etäluettavat mittarit ovat mahdollistaneet myös sen että asiakkaalle voidaan tarjota omat sähkö- ja lämmön kulutustiedot katseltavaksi ja seurattavaksi erilaisissa raportointipalveluissa. Se on osaltaan lisännyt asiakkaiden kiinnostusta sähköyhtiön tarjoamia digitaalisia palveluita kohtaan. Lähes kaikki energiayhtiöt tarjoavatkin jonkinlaisen verkkopalvelun asiakkailleen oman käyttöpaikan sähkökulutustietojen seuraamiseen. (Etäluenta 2014.)





**KUVA 5. Esimerkki sähkön kulutuksen seurantaraportista Suur-Savon Sähkön ja Järvi-Suomen Energian Online-palvelussa**

Myös Suur-Savon Sähköllä ja Järvi-Suomen Energialla on käytettävissä verkkosivuillaan asiakkaille Online-palvelu osoitteessa [www.online.ssoy.fi](http://www.online.ssoy.fi), jonka kautta asiakkaat voivat mm. seurata sähkönkulutustaan jopa tunnin tarkkuudella mutta tällä hetkellä siis vuorokauden viiveellä (kuva 5). Periaatteessa on siis jo mahdollista tarjota asiakkaille spot-hinnoitellun tuotteen hintaseurannan ja reaaliaikaisen kulutuksen seurannan yhdistelmänä aito palvelu, jossa asiakas voi todeta reaaliajassa valintojensa vaikutuksen sähkölaskuun sekä toimia sen mukaisesti. Osa sähköyhtiöistä on tämän lisäksi lähtenyt yhteistyöhön erillisiä sähkökeskukseen asennettavia reaaliaikaisia sähkön kulutuksen seurannan laitteita tarjoavien toimijoiden kanssa, luoden tästä oman palvelun, kuten Fortum Kotinäyttö. Tämä ei siis kuitenkaan perustu sähköverkon kautta etäluettavista mittareista saatavaan tietoon. (VN asetus 66/2009.)

### 4.3 Strategia, palvelustrategia ja asiakaskokemus

Strategia on nykypäivän hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä tärkeä työväline, jonka avulla pyritään pääsemään tavoitteeksi asetettuun päämäärään. Se hahmottaa tulevaisuuden suunnan yritykselle ja ohjaa kaikkea toimintaa. Se myös nähdään

valittuna johdonmukaisena toimintana saavuttaa toivottua etua kilpailijoihin nähden. Liike-elämässä hyvä strategia on joukko ydinliiketoiminnan tukemisesta nousevia koko toimintaa ohjaavia periaatteita ja linjauksia, joiden päämääränä on visio siitä millainen halutaan olla tulevaisuudessa. Näiden lisäksi strategia kuitenkin sisältää myös keinot ja menetelmät päämäärien saavuttamiseen.

Strategioita on yhtä monenlaisia kuin niiden laatijoitakin. Ei ole olemassa yhtä tapaa laatia strategia. Sen laatiminen lähtee aina yrityksen oman lähtötilanteen analysoinnista esimerkiksi heikkoudet ja vahvuudet kartoittavalla SWOT-analyysillä. Koko organisaation toiminnan kattavan strategian lisäksi tarkempia strategioita on tarkoituksenmukaista tehdä myös tietyille rajatuille osille toiminnoista. Palvelustrategia on tyypillinen esimerkki tällaisesta tarkemmasta strategiasta. Palvelustrategian rinnalle tai ehkä jopa sen tilalle on yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä usein nousemassa digitaalinen palvelustrategia. Sen tarkoitus on kilpailukyvyyn ja asiakaskokemuksen kehittäminen liiketoimintatavoitteiden mukaisesti sähköisten palveluiden kautta ja ennen kaikkea turvata näiden tasapuolinen huomioiminen palveluiden kehitystyössä.

Palvelustrategia voidaan lyhyesti määritellä palveluiden tuottamisen suunnitelmaksi eli mitä palveluita tarjotaan, kenelle ja miten. Varsinkin kuntasektorilla palvelustrategian sisältö vastaa tätä, sillä kunnilla on lakisääteisesti määritelty ne palvelut, joita heidän tulee ylläpitää. Tämän tyyppinen kaikki palvelut käsittelevä strategia voi tulla kyseeseen myös yksityisen sektorin yrityksessä, jossa on selkeä palveluvalikoima olemassa eikä tarvetta sen laajentamiseen tai palveluiden ominaisuuksien suurempiin muutoksiin ole. Palvelustrategia voi olla myös yleisemmällä tasolla palveluiden järjestämistä, laatua ja kehittämistä ohjaava. Tällaisesta strategiasta hyötyy yritys, joka tekee ensimmäistä palvelustrategiaansa ja toimintatavat eivät ole vakiintuneet tai yritys, jonka palveluvalikoima vaihtelee nopeasti ja se tarvitsee linjaukset ja sujuvat toimintatavat palveluidensa järjestämiseksi mutta ei yksityiskohtaisia palveluiden määrittelyjä. Tässä tapauksessa voidaan puhua ehkä palvelustrategian sijasta palveluiden strategiasta, mitä termiä päädyin itsekin käyttämään tässä työssäni. (Kuopila 2008.)

Keskiössä on kuitenkin aina asiakkuus ja asiakkaan kokema palvelu, asiakaskokemus. Se on nykypäivänä yhä tärkeämpi tekijä liiketoiminnan menestymiselle perinteisten

”kovien” liiketoimintamittareiden kuten myytyjen tuotteiden tai tuotantokustannusten rinnalla. Näin on myös energiayhtiöissä, joissa tuote on kaikilla periaatteessa sama ja suurimmalle osalle ihmisistä nykypäivänä palveluna itsestäänselvyys. Asia, joka on kirjaimellisesti näkymätön silloin kun sitä on saatavilla ja kaikki toimii. Siihen reagoidaan ja sen tärkeys huomataan vasta kun sen saaminen rajoittuu tai sitä ei ole ollenkaan käytettävissä. Helppoutta, sujuvuutta ja luotettavuutta pidetään perusominaisuuksina sähkölle. Kaiken kaikkiaan siis tuotteena sillä on varmat markkinat, mutta miten erottua joukosta ja saavuttaa etua kilpailijoihin tämän päivän markkinoilla? Avainasemassa on silloin uuden potentiaalisen asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen palvelusta tai nykyisen asiakkaan kokemukset niistä.

Asiakaskokemus on nimensä mukaisesti asiakkaan kokema tunne tai mielikuva, joka palveluista puhuttaessa liittyy palveluun tai sitä tarjoavaan yritykseen. Luonnollisesti hyvä asiakaskokemus lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutuneisuutta tuotteeseen tai palveluun sekä sitä tarjoavaan yritykseen. Tyytyväinen asiakas myös ostaa lisää ja suosittelee palvelua läheisilleen. Huonon asiakaskokemuksen seuraukset ovat päinvastaisia. Tilanteessa, jossa tuote tai palvelu ei hinnan, laadun tai saatavuuden vuoksi ole kilpailijoitaan huomattavasti houkuttelevampi asiakkaalle, on asiakaskokemuksen merkitys oleellinen. Se on myös yhä kasvava kilpailuvaltti vaihtoehtojen ja tiedon lisääntyessä mutta sen huomioiminen usein unohdetaan ja asiakkaan asemaan asettuminen koetaan vaikeaksi vaikka itse asiassa olemme jokainen asiakkaita. Jotta se muistetaan ja huomioidaan pitkäjänteisesti, ja sitä kautta itse asiassa saavutetaan ja voidaan ylläpitää haluttu kilpailuetu, tulee palvelustrategian ohjata organisaation toimintaa palveluiden suunnittelemisessa, toteutuksessa ja kehittämisessä ja sen oleellisena osana tulee olla asiakaskokemuksen huomioiminen.

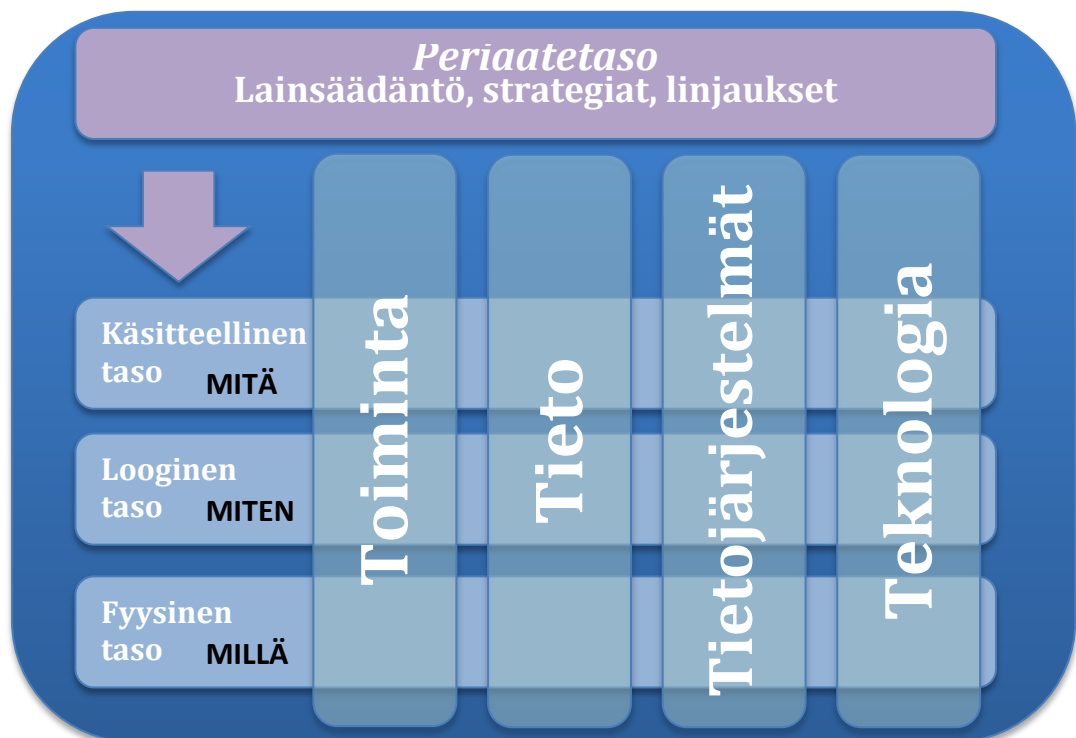
#### **4.4 Palveluiden kehittäminen**

Nykypäivänä kuitenkin lähes jokaiseen palveluun liittyy tietoja, joita yrityksen tulee hallita tietojärjestelmillä ja erilaisilla teknologisilla laitteilla. Puhutaan digitalisoitumisesta, sähköisestä asioinnista, digitaalisista palveluista ja eri osapuolten vaatimukset näille kasvavat koko ajan. Digitaalisia palveluita puolestaan tarjotaan asiakkaille vaihtoehtoisesti tai pelkästään verkossa erilaisia palvelukanavia ja laitteita

käyttäen. Hallittava ympäristö monimutkaistuu ja käsiteltävät asiat ovat abstrakteja mikä tekee kokonaisuuden hallinnasta koko ajan haastavampaa.

#### 4.4.1 Kokonaisarkkitehtuurimalli

Yritykset ovat ymmärtäneet että teknologisessa tietojärjestelmä- ja laitekehityksessä on pysyttävä mukana säilyttääkseen kilpailukykyisyytensä ja että teknisesti tietojärjestelmien tulee toimia yhteen keskenään. Näihin on panostettu jo vuosia mutta vasta paljon myöhemmin on huomattu että tietojärjestelmäympäristön, liiketoiminnan ja palvelutuotannon kehitystä ei voida tehdä erillisinä asioina tai tietojärjestelmäkehityslähtöisesti vaan tarvitaan kokonaiskuva, joka kattaa nämä kaikki ja että oleellista onkin tiedon näkökulmasta eri järjestelmien ja toimijoiden yhteentoimivuus, asiakkaan kokemukseen saakka. Yksi yhä enemmän suosiotaan kasvattava kokonaisvaltainen väline tähän toimintaprosessien, tietojen, tietojärjestelmien ja teknologian kokonaisuuden kuvaamiseen ja yhteen toimivuuden suunnitteluun on kuvassa 6 esitetty kokonaisarkkitehtuuri, jota ohjaa ylemmän tason ohjausvälineinä strategia sekä toiminnan ja talouden suunnittelu. (JHS 171; JHS 179).



**KUVA 6. Kokonaisarkkitehtuurin käsitetasot ja näkökulmat**

Kokonaisarkkitehtuurin lähtökohtana on että organisaation prosessit, tiedot ja järjestelmät on oltava tiedossa ja on ymmärrettävä niiden keskinäiset suhteet, jotta toimintaa voidaan tehostaa ja optimoida. Se sitoo ICT-ratkaisut osaksi liiketoimintaa etenemällä käsitteellisen tason käsitelmilleistä ja palvelukuvauksista loogisen tason prosessikuvausten kautta fyysisen tason verkkokaavioihin ja järjestelmäsalkkuun. Näiden kautta yhtenäiset mallinnustavat ja kuvaukset tekevät kaikista organisaation toiminnoista näkyviä. Se puolestaan helpottaa kehittämisestä keskustelemista ja siihen liittyvistä asioista sopimista organisaatiossa eli lisää yhteentoimivuutta. (Yhteentoimivuus 2013; JHS 171; JHS 179.)

Kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa yrityksen kokonaisuuden hahmottamiseen ja kehittämisen tueksi jäsenmallin, arkkitehtuurikehyksen, jonka tehtävänä on nostaa esiin kokonaisavaltaisessa kehittämisessä huomioitavia kysymyksiä. Arkkitehtuurinäkökulmat mallissa ovat toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä ja teknologia-arkkitehtuurinäkökulma. Toiminta-arkkitehtuurissa kuvataan organisaation toiminnallinen ympäristö ja rakenne. Tieto-arkkitehtuurissa jäsennetään organisaation toiminnassa ja johtamisessa tarvittavat tiedot ja tietovarannot ja kartoitetaan käytetyt sanastot. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri listaa fyysiset tietojärjestelmät, järjestelmien, prosessien ja tietojen väliset riippuvuudet ja tietojärjestelmien loogisen jäsennyksen. Teknologia-arkkitehtuuri kuvaa teknisen ympäristön ja teknologiapalvelut eli palvelimet, laitetilat ja tietoliikenteen. Nämä jaetaan vielä kuvassa 6 esitetyllä tavalla käsitetasoihin. Käsitteellisellä tasolla vastataan kysymykseen 'mitä', looginen tasolla kysymykseen 'miten' ja fyysisellä tasolla kysymykseen 'millä'. (JHS 179).

Kokonaisarkkitehtuuriajattelussa kehittämisen tulee olla toimintalähtöistä ja lähteä liikkeelle toiminta-arkkitehtuurista. Oleellinen osa yrityksen toimintaa ovat sen tarjoamat ydinpalvelut. Toiminta-arkkitehtuurin osalta eri käsitetasoilla etsitään vastauksia kysymyksiin 'mitä tehdään', 'miten toiminnan tehtävät ja palvelut eli prosessit toteutetaan' ja 'millä toimintaa, palvelua ja tietojen varastointia toteutetaan'. Näissä vastauksissa oleellista on osata asettua asiakkaan asemaan ja nähdä asiat hänen näkökulmastaan. Tämä näkökulma ja malli kääntää kehittämisen IT- ja tietojärjestelmälähtöisestä palvelu- ja asiakaslähtöiseksi. Tuloksena on toiminta-arkkitehtuurin tavoitetilan kuvauksina sidosryhmät, niiden vaatimukset ja tavoitteet, palvelusalkku ja prosessien kuvaukset. (JHS179).

Oleellista on kuitenkin että palveluiden itsenäiselle kehittämiselle ja asiakaskokemukselle tulee luoda linjaukset laajemmassa strategiasuunnittelussa. Tietohallinnon johtamisen ja kehittämisen avoin viitekehys, Tietohallintomalli eli ICT Standard for Management (Tietohallintomalli 2013), määrittelee palvelustrategian osaksi ICT-strategiaa, mikä edellyttää asiakasnäkökulman ottamista olennaiseksi osaksi ICT-toimintoja. Myös sen mukaan palvelustrategian tarkoitus on turvata liiketoiminnan tarvitsemat palvelut nyt ja tulevaisuudessa sekä määrittää palveluiden hankinnalle ja kehittämiselle tarpeet ja tavoitteet. Palvelustrategiassa tulee huomioida yhtenä kanavana digitaaliset palvelut tai tehdä erillinen digitaalinen palvelustrategia. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin tärkeätä muistaa, ettei digitaalinen palvelukanava ole asiakkaan näkökulmasta erillinen kokonaisuus vaan yksi vaihtoehtoinen asiointitapa. Asiakas käyttää sitä muiden palvelukanavien kanssa rinnakkain sen mukaan, mikä kanava asiakkaalle milläkin hetkellä on luontevin.

#### **4.4.2 ICT-palveluiden kehittäminen**

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA julkaisee JHS-suosituksia, joiden tarkoitus on edistää yhteentoimivuutta ja parantaa sähköisen asiointin ja hallinnon kehittämisen edellytyksiä. Vaikka suositukset on laadittu julkisen sektorin tarpeisiin, on niissä paljon välineitä ja menetelmiä, joita voidaan hyödyntää myös yksityisen sektorin ICT-palveluiden kehittämisessä. JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen –suositus määrittelee kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun menetelmät ja antaa suosituksia kokonaisarkkitehtuurin kuvausten laatimisesta. Lisäksi on ICT-palvelujen kehittäminen –suositussarja, joka koostuu seuraavista suosituksista:

- JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen
- JHS 172 ICT-palvelujen kehittäminen: Esiselvitys
- JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatimusmäärittely

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen lähtee nykytilan ja tavoitetilan kuvaamisesta. Ylätason kehittämissuunnitelman jälkeen laaditaan JHS 171 mukaan tarkemmat kehittämissuunnitelmat analysoimalla ja tunnistamalla kehityskohteet. Tämän jälkeen siirrytään esiselvitykseen JHS 172 mukaisesti ja ennen mahdollisia hankintoja ja muutoksia tehdään vielä tarkempi vaatimusmäärittely JHS 173 mukaan. Näitä suosituksia voidaan erinomaisesti soveltaa juuri digitaalisten palveluiden

kehittämiseen. Kehittämisen vaiheet ja kunkin vaiheen lopputuloksena syntyvät kuvaukset ja dokumentit on esitetty kuvassa 7. (JHS 179.)



**KUVA 7. Kehittämisen vaiheet (JHS 179.)**

### *Kehittämiskohteiden tunnistaminen*

Kaiken kehittämisen perusta on nykytila ja sen tunteminen. Kuvassa 7 on esitetty ICT-kehittämisen päävaiheet, jotka seuraavat toisiaan mutta joita voidaan myös toteuttaa itsenäisinä selvityksinä ennen varsinaiseen kehittämisen toteutukseen lähtemistä. Jokaisen vaiheen tuloksena syntyvät kuvaukset ja dokumentit kuitenkin toimivat pohjatietona aina seuraavalle vaiheelle. Alkupisteenä on nykytilan analyysi ja sitä varten täytyy olla olemassa nykytilan kuvaukset. Niiden toteutus kannattaa aloittaa prosesseista ja toiminta-arkkitehtuurinäkökulmasta. Nykytilan toiminnan analysointia varten tulisi olla valmiina palveluiden kuvauksena palvelusalkku, asiakkaat ja sidosryhmät, prosessien kuvaukset vähintään loogisella tasolla, tietojärjestelmä- ja informaatioalkku, edellä mainittujen välisten suhteiden kuvaukset sekä integraatoratkaisut. (JHS 171.)

Nykytilan toiminnan analyysin menetelminä voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä, prosessien läpikulkua pöytätestauksena, Mind Map'a, riskianalyyseja ja tilastoja. Myös käyttäjiltä kannattaa kerätä kehitystarpeet. Näistä tuloksena tulisi olla lista kehityskohteita, jotka tulee vielä käydä läpi ja arvioida relevanttius, taustatietojen aitous, tarpeellisuus ja keskinäinen päällekkäisyys. Myös talouden tunnusluvut eli nykytilan toiminnan hinnat, manuaalisen työn kustannukset ja säästötarpeet sekä tehokkuuden kasvun vaikutus on hyvä koota jo tässä vaiheessa. Nykytilan analyysin

tuloksena tulisi olla tarkemmat palvelukuvaukset, palveluihin liittyvät tietojärjestelmät, prosessien kuvaukset ja niiden analyysit, kehittämistarpeet eri arkkitehtuurinäkökulmista, selvitykset taloudellisista tunnusluvuista ja priorisoitu lista kehittämistarpeista. (JHS 171; JHS 179).

Nykytilan analyysin jälkeen päästään tavoitetilan suunnitteluun, jonka tavoitteena on käsitys siitä mikä on tavoitetila ja siitä saatavat hyödyt. Tavoitetilan suunnittelu voidaan jakaa vielä tarkemmin seuraaviin vaiheisiin

- tavoitetilan hahmotus, rajaaminen ja nykytila
  - o Tuloksena on alustava kehittämissuunnitelma, tarpeet ja lista suunnittelussa tarvittavista olemassa olevista kuvauksista.
- tavoitetilan suunnittelu
  - o Tuloksena ovat tulevat palveluratkaisut ja keskeiset muutokset nykyisiin (esim. Palvelukartta), palvelukuvaukset, tavoiteprosessien kuvaukset, puuteanalyysi, tavoitetilan kehitysehdotukset ja päivitettyt vaatimukset.
- tavoitehyötyjen määrittely ja mittareiden laatiminen
- tietoteknisten mahdollisuuksien ja rajoitusten määrittely
  - o Tuloksena on laajennustarpeet huomioiva ratkaisuvaihtoehtojen kuvaus ja kustannusarvio
- toiminnan kehittämismahdollisuuksien ja rajoitusten määrittely
  - o Kuvaukset eri toiminnallisista vaihtoehdoista ja palvelurakenteen vaihtoehdoista.
- tavoitetilan analyysit
  - o Riskianalyysi ja tuottavuusvaikutusanalyysi.
- kehittämisvaihtoehtojen vertailu ja valinta
  - o Vertailua voi tehdä tavoitehyötyjen kannalta tai toiminnallisten vaihtoehtojen kannalta.

Tarkoituksena on tunnistaa ja hahmottaa tulevaisuuden tahtotila, varmistaa johdon tuki, tunnistaa sidosryhmät ja liittymät sekä analysoida kehittämistarpeet ja niiden vaikutukset perusteluineen. Tavoitetilan suunnittelua ohjaa ylemmän tason strategiat, periaatteet, ohjeistukset ja toiminnan kehittämisen tavoitteet sekä mahdolliset ylemmän tason kokonaisarkkitehtuurin tavoitekuvaukset. Tavoitetilan kuvauksissa kannattaa edetä periaatetason asioista toteutukseen eli päinvastoin kuin nykytilan



analyysissä. Tavoitetilan kuvauksista ei kannata tehdä liian tarkkoja, sillä varaa innovatiivisuudellekin tulee jättää. (JHS 171.)

Toimeenpanon suunnitteluvaiheessa suunnitellaan ne kehitysprojektit, joita tavoitetila vaatii, arvioidaan hyödyt ja riskit sekä välitetään näiden tulokset kehitysprojektin sidosryhmille. Tämän vaiheen lopputuloksena on toimeenpanosuunnitelma, kustannus- ja hyötyanalyysit sekä riskienhallintasuunnitelma ja kehittämistarpeet listattuna. Kustannus- ja hyötyanalyysit ovat usein hyödyllisiä konkreettisina välineinä kehittämisen perustelussa johdolle. (JHS 171.)

### ***Esiselvitys ja vaatimusmäärittely***

Esiselvityksen tarkoitus on koota tietojärjestelmän tai toimintamallin kehittämisestä päättävälle ylätason vaatimukset ja järjestelmälle asetettavat tavoitteet ja rajaukset. Esiselvitys sisältää kartoituksen siitä mikä on tilanne markkinoilla, onko haluttua järjestelmää tai palveluntarjoajaa olemassa, onko vastaavia hankkeita menossa, onko avoimen lähdekoodin ratkaisuja ja onko mahdollista hyödyntää yleisiä palveluita tai rekistereitä.

Järjestelmäkehityksessä olennainen osa on integraatioiden tunnistaminen ja huomioiminen. Integroinnilla tarkoitetaan tässä tietojärjestelmien sekä fyysistä että toiminnallista integroitumista eli yhteen toimimista. Myös tietoturvariskit kartoitetaan arvioidaan alustavasti jo tässä vaiheessa ja tarkennetaan vaatimusmäärittelyn yhteydessä. Tietojen turvaluokitus ja suojaustasot ja tietojärjestelmien tärkeysluokan määrittely kuuluvat myös esiselvitykseen.

Lopuksi kuvataan tarkemmin kehittämiskohteiden tunnistamisen yhteydessä laadittu tavoiteratkaisu ja tehdään alustava projektisuunnitelma ja projektiehdotukset. Erityisesti pyritään kuvaamaan toiminnalliset hyödyt, kuten taloudellinen, asiakas ja sidosryhmien saama, toiminnan tehostumisen ja osaamisen ja henkilöstön hyödyt eli vastaavasti kuin Balanced Scorecard –mallissa tehdään. Jatko-toimenpide-ehdotus tuotetaan palvelun tai prosessin omistajalle hyväksyttäväksi. Jos edetään hankinnan valmisteluun vaatimusmäärittelyn kautta, niin tulevan järjestelmän tai palvelun omistajuus tulee selvittää jo tässä.

Hyvin tehty vaatimusmäärittely säästää myöhemmin projektin kuluissa ja nopeuttaa sen läpiviestiä turvaten tarvittavien ominaisuuksien tuottamisen. Vaatimusmäärittelyn tehtävänä on turvata se, että hankittava järjestelmä tai palvelu vastaavat vaatimuksia. Vaatimukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään eli toimintalähtöisiin, käyttäjävaatimuksiin ja järjestelmän toiminnallisiin ja ei-toiminnallisiin vaatimuksiin. Vaatimuksista kerätään vaatimusluettelo ja kuvataan käyttötapaukset.

## **5 TYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT SEKÄ TULOKSET**

Työn toteutus alkoi konsernin tämän hetkisten digitaalisten palveluiden kokonaisuuden ja olemassa olevien kehittämisperiaatteiden selvittämällä ja määrittelyllä kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden mukaisesti. Erillisenä prosessina haettiin strategiaan vaikuttavat ja sitä ohjaavat tekijät ja määriteltiin mitä digitaalisten palveluiden strategialta odotetaan. Näiden molempien kautta saatujen tietojen avulla määriteltiin itse digitaalisten palveluiden strategian sisältämät tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Lisäksi tavoitteille määriteltiin mittarit sekä luotiin ehdotus keskitetylle digitaalisten palveluiden kehittämisprosessille konsernissa. Koko työskentelyprosessin ajan tehtiin säännöllisesti työn etenemisen arviointia ja sen sisällön relevanttiuden tarkastusta toimeksiantajayrityksen vastuuhenkilöiden ja opinnäytetyöni mentorin kanssa.

### **5.1 Digitaalisten palveluiden nykytila ja lähtökohdat palveluiden kehittämiseksi**

Jotta sain tarkemman käsityksen yrityksen nykyisistä digitaalisista palveluista, niiden tilanteesta sekä niihin kohdistuvista tarpeista, odotuksista ja kysymyksistä sekä siitä mihin digitaalisten palveluiden strategiaa Suur-Savon Sähkössä tarvitaan, tutustuin yrityksen olemassa olevaan palveluista löytyvään dokumentointiin ja palveluiden toimintaan sekä haastattelin johtoryhmän jäseniä, esimiehiä ja eri asiantuntijoita.

Hyvin nopeasti huomasin, että olemassa oleva dokumentointi on hyvin erilaista eri palveluiden osalta. Samoin niiden kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvät prosessit, jotka myös osittain puuttuivat kokonaan. Dokumentointi on pääasiassa palvelun toimittajan laatimia toimintaympäristö- ja tietojärjestelmä- tai rajapintakuvaus- tai

tietohallinnon järjestelmien ylläpitoon ja hallintaan liittyvää dokumentointia. Itse palvelun sisältöön ja käyttöön tai palveluiden keskinäisiin suhteisiin ja prosesseihin liittyvää dokumentointia on rajoitetusti. Myös haastatteluista saatu tieto tuki näitä havaintoja. Eri tehtävissä toimivilla henkilöillä saattoi olla hyvin erilainen tai kapea näkemys palvelun toiminnasta ja siihen liittyvistä toimintatavoista. Selkeän kokonaisnäköyksen saaminen tai hallitseminen yrityksen digitaalisista palveluista on haasteellista.

Kattavan kokonaiskäsityksen ja hyvän lähtökohdan saamiseksi strategiatyölle oli siis ensin määriteltävä kokonaisarkkitehtuuriperiaatteen mukaisesti nykytilan kuvauksena olemassa olevat digitaaliset palvelut, niiden toiminta ja sisältö, tunnusluvut ja kehitystarpeet. Tässä työssä käytettiin soveltuvilta osin julkisen hallinnon suosituksista JHS 171-173 ja JHS 179 ohjeita ja menetelmiä.

### ***Palvelukartta***

Lähtötilan kuvaukseksi muodostui liitteessä 1 esitetty Suur-Savon Sähkö Oy:n digitaalisten palveluiden palvelukartta, joka perustuu JHS 171 (JHS 171:2009). Palvelut jaoteltiin asiointi-, tieto- ja muihin palveluihin sen mukaisesti mitä asiakas palvelusta hyötyy. Asiointipalveluista asiakas saa itselleen tai käyttöönsä jonkin konkreettisen palvelun tai tuotteen kuten esimerkiksi sähkösovimuksen asuntoonsa tai korvauksen sähköjakelun keskeytyksestä. Tietopalvelu puolestaan tarjoaa asiakkaalle tiedon tai tavan saada tietoa tai se auttaa tiedon löytämisessä. Näitä ovat esimerkiksi sähkön kulutuksen seurannan raportit tai tiedote sähkökatkosta. Muut palvelut puolestaan ovat muuten yrityksen toimintaan liittyviä palveluita, joko kolmannen osapuolen toimittamia tai yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä ylläpidettyjä palveluita. Näistä esimerkkinä esimerkiksi polttopuiden osto- ja myyntipalvelu Mottinetti, jonka kautta tarjotaan asiakkaille mahdollisuutta energian säästöön.

Palvelut myös jaoteltiin tässä vaiheessa ylätasolla niiden omistajuuden näkökulmasta liiketoimintayksiköittäin. Käytännössä palveluiden omistajia ovat energiakaupan tai energian siirron liiketoiminnat. Palvelukartta on erinomainen visuaalinen työkalu kokoamaan kaikki palvelut ja niiden omistajuuden yhteen näkymään, mikä helpottaa jatkossa kokonaisuuden hahmottamisessa niin johtoryhmää kuin eri tehtävissä toimivaa henkilöstöä ja koko organisaatiota.

### ***Palvelusalkku***

Palveluiden tarkempaa kuvausta varten muodostin JHS 179 liitteen 8 pohjalta palvelusalkun, josta on ote liitteessä 2 (JHS 179). Palvelusalkussa on listattu ja luokiteltu kaikki digitaaliset palvelut, niiden lyhyt kuvaus, omistaja ja niitä käyttävät asiakkaat, asiakasmäärät, palvelun merkitys, kehittämistarve ja digitaalisuuden aste. Esimerkkinä Häiriökartta-palvelu, joka on Järvi-Suomen Energian omistama palvelu ja se on käytettävissä sekä sen että Suur-Savon Sähkön verkkosivuilla. Palvelu on luokiteltu tietopalveluksi, jota kaikki verkkosivujen käyttäjät voivat käyttää tarkistaakseen sähkön jakelun häiriötilanteet Järvi-Suomen Energian jakeluverkon alueelta. Normaalitylanteessa palvelulla on muutamia käyttäjiä päivässä mutta laajemmissa sähkönjakelun häiriötilanteissa, kuten syksyn 2013 Eino-myrskyssä, tuhansia käyttäjiä päivässä ja jopa satoja yhtäaikaista käyttäjiä. Palvelun merkitys on näissä tilanteissa erityisen suuri ja helpottaa asiakaspalvelukanavien työmäärää vähentämällä asiakkailta tulevia kyselyitä. Palvelu on täysin digitaalinen, ja kehittämistarvetta on ainoastaan palvelun toimintavarmuudessa suurissa kuormitus-tilanteissa.

Palvelusalkun sisällön kokosin olemassa olevan dokumentoinnin lisäksi tutustumalla palveluiden toimintaan sekä niiden ylläpitoon. Myös palveluihin liittyvien prosessin eri vaiheista vastaavia ja niiden asiantuntijoita sekä palveluiden omistajia haastateltiin tarvittavan tiedon keräämiseksi. Palvelusalkun palvelut käytiin läpi ja hyväksyttiin johtoryhmässä ja liiketoiminnoista vastaavien, palveluiden omistajien kanssa. Palvelusalkku kuvaa palvelut hiukan palvelukarttaa tarkemmin, toimii työkaluna vastuiden ja palveluiden kuvaamisessa ja tarjoaa jatkossa muulle kuin palveluiden kanssa työskentelevälle organisaatiolle jo sellaisenaan riittävän yleistiedon palveluista ja näkymän palveluvalikoimaan.

### ***Palvelukuvaus***

Digitaalisten palveluiden yksityiskohtaisempia kuvauksia varten määrittelin mallin palvelukuvaukselle, jota käyttäen kaikista palveluista kootaan samanmuotoinen kuvaus (liite 3). Palvelukuvauksen mallina käytettiin JHS 171 liitteen 4 mukaista palvelukuvaus-pohjaa (JHS 171). Itse palvelukuvauksia ei tämän työn puitteissa tehty, vaan palvelukuvausten tekemisen ja ylläpitämisen organisoiminen jää jatkossa

palveluiden omistajien vastuulle.

Palvelukuvaus kuvaa palvelun toiminnallisuudet ja käyttötarkoitukset sekä yhteydet muihin palveluihin. Palvelukuvaus kuitenkin mielletään usein työkaluksi, jota tarvitaan vain kuvaamaan palveluun sisältyvät tehtävät ja sen haluttu lopputulos silloin, kun tilataan palvelun toteutusta ulkopuoliselta taholta kilpailuttamalla tai pyyntömenettelyllä. Hyvä palvelukuvauspohja kuitenkin myös ohjaa miettimään kaikki palvelun elinkaaren vaiheet ja siihen liittyvät ylläpidon, seurannan ja kehittämisen asiat. Kun palvelukuvauksen ylläpito otetaan osaksi palvelun ylläpitoa, se myös toimii erinomaisena työkaluna organisaation sisäisen tietoisuuden ja palveluiden läpinäkyvyyden lisäämisessä.

## **5.2 Digitaalisten palveluiden strategia**

Ensimmäinen perusoletus strategiatyön aloittamiselle oli että Suur-Savon Sähkö tarvitsee suunnitelman sille mitä digitaalisia palveluita heillä kehitetään, millaisia välineitä ja toimijoita käytetään sekä miten mitataan niiden toteutumista ja käyttöä. Kuitenkin palveluiden kehittämisen ja nykytilan selvityksen yhteydessä todettiin, että ensin on oleellista keskittyä digitaalisten palveluiden kehittämisen yhtenäistämiseen konsernissa, kehittämisen edellytysten luomiseen ja digitaalisten palveluiden strategiatyössä näitä tukevien tavoitteiden määrittelemiseen.

Kokonaisuutena tultiin siihen tulokseen palveluiden nykytilan kartoituksen yhteydessä ja johtoryhmän haastattelujen perusteella, että digitaalisten palveluiden strategian tavoitteena on luoda selkeät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä suuntaviivat digitaalisten palveluiden kehittämiseksi. Näiden tavoitteiden puolestaan tulee tukea ja edesauttaa konsernin strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Oleellisena nähdään myös, että se määrittelee konkreettiset kehittämisalueet, joilla digitaalinen palvelustrategia toteutuu käytännössä eli millä toiminnan alueilla panostetaan digitaalisiin palveluihin ja missä selkeästi perinteisiin toimintatapoihin. Myös keskitetyt ja hallitut digitaalisten palveluiden kehittämisen toimintatavat ja prosessit tulisi sisältyä strategiaan. Vaikka palveluiden kehittämistä kehitetään erillisenä kokonaisarkkitehtuuriperiaatteen mukaisesti niin sitä toteutetaan osittain myös strategiaan sisällytettynä.

Strategiaan asetetuista tavoitteista tulee olla hyötyä yritykselle. Myös digitaalisen palvelustrategian tavoitteilla tulee olla tiedostettu ja määritelty hyöty, joka saadaan kun tavoite toteutuu. Suur-Savon Sähkössä on jo käytössä eri yhteyksissä, esimerkiksi kehitysprojekteissa, tavoitehyötyjen määrittely Balanced Scorecard -mallin mukaisesti taloudellisiin hyötyihin, hyötyihin asiakkaalle, toiminnallisiin eli prosessi hyötyihin sekä hyötyihin henkilöstölle ja organisaatiolle. Tätä samaa luokittelua käytettiin tässä työssä tavoitehyötyjen määrittelyssä.

Digitaalisten palveluiden strategian yhteydessä mittarit ovat sekä itse strategian toteutumisen mittareita että strategian sisältämien tavoitehyötyjen toteutumisen mittareita. Itse strategian toteutumista arvioidaan strategian tarkistuksen yhteydessä. Mittarina tässä toimii strategian tavoitteiden toteutuminen. Kullekin tavoitteelle asetetaan konkreettinen mitattava tulos tai tuotos, joka tavoitteen toteutuessa valmistuu. Näiden toteutuminen toimii tavoitteen toteutumisen mittarina.

### **5.3 Tavoitteet digitaalisten palveluiden kehittämiseksi ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi**

Digitaalisten palveluiden strategia tehtiin vuosille 2014–2017, mikä on yhteneväinen konsernin liiketoimintastrategian strategiakauden kanssa. Näin pystytään reagoimaan puolin ja toisin mahdollisiin ristikkäisiin vaikutuksiin mahdollisimman nopeasti. Lyhyen aikavälin tavoitteille asetettiin aikarajaksi vuoden 2014 loppu. Käytännössä siis noin puoli vuotta strategian valmistumisesta. Tähän päädyttiin siksi että digitaalisessa ympäristössä välineiden ja toimintatapojen yleinen kehitys ja muutokset ovat nopeita ja niihin tulee pystyä tarvittaessa reagoimaan nopeasti. Jatkossa strategian läpikäynti tavoitteiden toteutumisen osalta ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkistus tehdään puolen vuoden välein, jotta voidaan reagoida saatuihin tuloksiin ja ympäristön muutoksiin. Koko strategian uusiminen tehdään kokonaan 2017 ja jatkossa kolmen vuoden välein. Pitemmän aikavälin tavoitteille tarkasteluväli taas on strategiakausi tai pitempi. Näin siksi, että tarvitaan myös pitemmän aikavälin linjaukset helpottamaan valintojen vaihtoehtoja digitaalisen ympäristön hektisessä muutoksessa.

Tavoitteiden määrittämisessä käytettiin luvussa 3.4 esiteltyjä konserni-, tietohallinto- ja viestintästrategioista poimittuja digitaalisten palveluiden kehittämisen näkökulmasta huomioitavia linjauksia. Tämän lisäksi huomioitiin menossa olevassa asiakastieto-, laskutus- ja CRM-järjestelmien uusimisprojektissa tehdyt päätökset, kuten projektissa hankittu Online-palvelukokonaisuus eli asiakkaiden verkkoasiointiratkaisu. Tavoitteiden asettamisen linjauksia etsittiin myös tekemällä konsernin eri yksiköiden johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluita ja pienimuotoista ideariihityöskentelyä. Haastatteluissa keskityttiin selvittämään haastatellun oman työtehtävän näkökulmasta mm. seuraavia asioita

- Suur-Savon Sähkön digitaalisten palveluiden nykyinen tilanne.
- Millaiset digitaaliset palvelut helpottaisivat omaa tai oman vastuualueen työtä.
- Millaisia digitaalisia palveluita tulisi tarjota asiakkaille.
- Miten konsernin strategiassa määritellyt tavoitteet omasta näkökulmasta voitaisiin saavuttaa digitaalisten palveluiden osalta.

Haastatteluissa saaduissa vastauksissa nähtiin yrityksen digitaalisten palveluiden nykyinen tilanne hyvänä suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Täysin uusia palveluita ei nähty tarpeellisiksi, toivottiin pääasiassa yksittäisiä kehitystoimenpiteitä nykyisiin digitaalisiin palveluihin ja tehtiin joitakin ehdotuksia uusista nykyisiä palveluita tukevista digitaalisista kanavista tai palveluista. Konsernin strategian mukaiset linjaukset oli sisäistetty hyvin. Huomion arvoista oli kuitenkin, että vaikka moni ehdotus perustui omaan tai oman työskentely-yhteisön näkemykseen siitä mitä asiakas voisi toivoa, lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että digitaalisten palveluiden osalta tarvitaan vastuutaho pitämään huolta asiakasnäkökulmasta.

Ideariihessä puolestaan pohdittiin mitä voisi olla digitaalisten palveluiden strategia Suur-Savon Sähkössä ja millaisia tavoitteita sille voitaisiin asettaa. Myös näissä yhteenvetona päädyttiin siihen että koko digitaalisten palveluiden kehittämisen kokonaisuus ja siihen liittyvät prosessit tulee ensin määrittää. Näin ollen tavoitteet eivät voi olla tiettyyn palveluun sidottuja konkreettisia kehittämistavoitteita vaan pikemminkin periaatteellisia kehittämistä tukevia asioita. Niihin pääsemiseksi tai niitä tukemaan puolestaan voidaan asettaa konkreettisia toimenpiteitä tehtäväksi ja näille konkreettisia tuloksia.

Näistä suppealla SWOT-analyysillä koottuna kehittämisen tavoitteet voitiin listata yhteensä 12 seuraavassa taulukossa 1 esitettyyn tavoitteeseen perusteluineen.

**TAULUKKO 1. Strategian tavoitteet ja niiden perustelut**

<b>Yleiset periaatteelliset tavoitteet koko strategiakaudelle</b>	
Olemassa olevat ja mahdolliset uudet palvelut toteutetaan aidosti digitaalisina eli mahdollisimman automaattisina.	Lisää kustannustehokkuutta ja viime kädessä myös asiakkaan kokemaa palvelun parempaa laatua nopeampina ja tehokkaampina prosesseina.
Digitaalisten palveluiden kehittämisessä keskitytään sähkön ja sähköliittymien myyntipalveluita tukeviin palveluihin.	Ydinliiketoimintaa mutta myös uuden asiakkaan hankinnassa kriittisen asiakaskohtaamisen tilanteita, joissa asiakaskokemuksen merkitys korostuu.
Sähkön jakeluverkon toiminnasta asiakkaalle kertovien palveluita kehitetään.	Olemassa olevien asiakkaiden asiakaskokemuksen kannalta kriittinen palvelutilanne.
Energiatehokkuuspalveluita tarjotaan lisäarvopalveluina.	Lain edellyttämä velvoite energianeuvontaan sekä hyöty asiakkaalle.
Digitaalisten palveluiden sisääntulokanava on www-sivut.	Asiakkaalle vain yksi paikka asiointille ja edellytys palveluiden kehittämiselle.
<b>Lyhyen aikavälin tavoitteet vuoden 2014 loppuun</b>	
Ollaan aktiivisesti ja suunnitellusti mukana ainakin yhdessä sosiaalisen median kanavassa.	Asiakkaat ovat siellä, joten asiakkaiden käyttämä sekä kustannustehokas palvelukanava.
Turvataan nykyisten digitaalisten palveluiden toiminta.	Uuden kehittämisessä ei saa unohtaa nykyisiä palveluita.
Kuvataan liiketoimintaprosessit.	Perusedellytys prosessikehitykselle.
<b>Tavoitteet strategiakauden 2014–2017 loppuun</b>	
Läheisyys, asiointin helppous, luotettavuus, osaaminen ja nykyaikaisuus ovat myös digitaalisten palveluiden käyttäjille välittyvä kokemus.	Viestintästrategian mukaiset hyvät asiakaskokemuksen tavoitteet osaksi myös digitaalisten palveluiden kehittämistä.
Digitaalisten palveluiden kehittämiselle on olemassa toimintatavat ja vastuut on selvillä.	Perusedellytys hyvien palveluiden kehittämiselle kustannustehokkaasti.
Manuaalista tiedon käsittelyä tehdään vain silloin kun se on ehdottomasti tarpeen.	Edellytetään tarpeellisuuden arviointia.
Digitaalisten palveluiden tulee toimia sellaisenaan hyvin myös mobiililaitteissa. Erillisten mobiilisovellusten kehittämiseen suhtaudutaan varauksella.	Ei haluta useita erillisiä hallittavia kanavia ja välineitä jollei se ole ehdottoman perusteltua.



Määrittelyn aikana tavoitteita kommentoivat palveluiden asiantuntijat ja liiketoimintavastaavat. Tavoitteissa keskityttiin luomaan edellytyksiä sille, että voidaan kehittää asiakkaille hyviä digitaalisia palveluita unohtamatta muita hyötyjä. Tällaisia tavoitteita ovat erityisesti kokonaisarkkitehtuurityön loppuun vieminen, vastuiden selkeyttäminen, kehitysprosessin kuvaaminen ja asiakaskokemuksen huomioiminen kehittämisessä. Toisaalta tavoitteissa rajataan ne toiminnan alueet, joilla digitaalisten palveluiden käyttöön ja kehittämiseen keskitytään ja joissa asiakaskokemus on kriittinen.

Jokaiselle tavoitteelle listattiin myös ne toimenpiteet, joita tehdään tavoitteeseen pääsemiseksi. Lisäksi näille toimenpiteille määriteltiin, millaisia konkreettisia tuloksia niistä tulisi toteutua, jotta seuranta ja mahdollinen mittaaminen olisi mahdollista. Esimerkkinä tavoite siitä että www-sivut ovat kaikkien digitaalisten palveluiden sisääntulokanava asiakkaille. Toimenpiteinä tämän tavoitteen saavuttamiseksi www-sivuille tehdään oma kehityssuunnitelma, joka sisältää sivuston toiminnan seurannan kävijöiden analysoinnin mittarit. Näissä mittareissa huomioidaan myös asiakaskokemuksen mittaaminen. Www-sivujen kehittämisestä vastaa säännöllisesti kokoontuva www-sivujen kehitysryhmä. Asiakkaiden asiointiratkaisu integroidaan osaksi www-sivuja ja sen kehittämisessä noudatetaan viestintästrategian mukaisia asiakaskokemuksen tavoitteita. Www-sivujen lomakkeista asiointikanavana luovutaan suurelta osin. Valmiit tavoitteet ja kehittämismallin luonnos arvioitiin johtoryhmässä, tehtiin tarvittavat muutokset ja hyväksyttiin liiketoimintayksiköiden ja yhtiöiden johdon kanssa ennen työn etenemistä mittareiden ja kehittämisen organisoinnin määrittelyyn.

#### **5.4 Kehittämisen organisointi**

Nykytilan selvittämisen lisäksi nähtiin tarpeelliseksi kehittämisen organisoinnin selkeyttäminen. Digitaaliset palvelut koostuvat eri toimijoiden vastuulla olevista kokonaisuuksista vielä enemmän kuin tavalliset palvelut. Toisaalta digitaalinen palvelu on palvelu muiden joukossa mutta sen tuottamiseen tarvitaan aina vähintään yksi tietojärjestelmä, todellisuudessa useampia järjestelmiä jotka toimivat saumattomasti yhteen. Palvelukartan ja palvelusalkun määrittämisen yhteydessä määriteltiin palveluille omistaja palvelun omistavan liiketoimintayksikön mukaan.

Palveluiden omistajalla on vastuu olemassa olevien palveluiden kehittämisestä ja niiden ylläpidon organisoinnista.

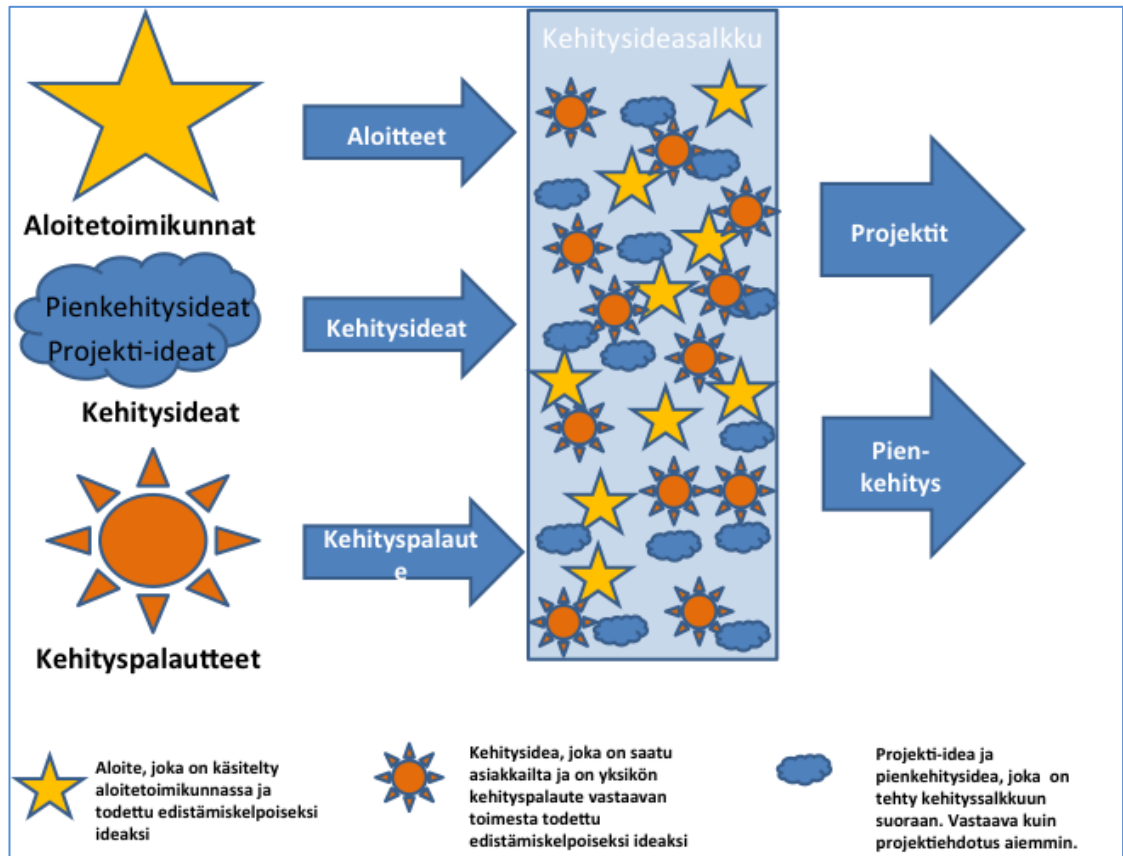
Suur-Savon Sähkössä on käytössä projektimalli ja projektisalkun hallintamalli. Projektisalkkua hallinnoi konsernin johtoryhmä. Projektimallia käyttävät projektit ovat pääasiassa IT-projekteja mutta mallit soveltuvat myös palveluiden kehittämissuunnitelmiin. Muu kehittämistoiminta konsernissa ei ole keskitettyä tai tapahtu yhteisen mallin tai kehitysprosessin mukaan. Kukin yksikkö tekee melko itsenäisesti omaan toimintaansa ja palveluihinsa liittyvät kehityspäätökset, varsinkin pienemmissä kehitystehtävissä. Niitä on koko joukko myös digitaalisten palveluiden osalta menossa tai suunnitteilla. Näiden hallinta tai seuranta ei ole missään keskitetysti hallinnassa. Haasteelliseksi koettiin se, ettei eri yksiköissä välttämättä siis tiedetä mitä muissa yksiköissä tehdään, sillä yhteistä koottua näkymää koko konsernin kehittämistehtäviin ei ole. Pahimmillaan voidaan tehdä päällekkäisiä toteutuksia.

Kehitysideoita konsernissa on mahdollista saada arviointiin ja toteutukseen eri tavoilla. Kuka tahansa henkilöstön jäsen voi tehdä projektiehdotuksen. Käytännössä esitetyt ideat ovat kuitenkin jo melko pitkälle mietittyjä ja lähes jo toteutettavaksi päätettyjä. Projektiehdotukset ovat kaikkien nähtävissä projektisalkussa konsernin intranet-järjestelmässä.

Henkilöstö voi myös tehdä aloitteita, jotka voivat olla erilaisia toiminnan kehittämistä koskevia asioita. Aloitetoiminnalla on pitkät perinteet konsernissa ja sillä pyritään henkilöstön ja johdon välisen vuorovaikutuksen aktivoimiseen ja tietenkin toiminnan kehittämiseen. Aloitteita käsitellään yhtiöittäin ja hyväksytyjen aloitteiden eteenpäin vieminen on aloitetoimikunnan puheenjohtajan vastuulla. Usein tämä tapahtuu siten että aloitetoimikunnan puheenjohtaja saattaa aloitteen asiasta vastaavan henkilön tietoon. Aloitteet ovat myös nähtävissä intranet-järjestelmässä aloitetoimikuntien muistioissa.

Lisäksi kerätään asiakkailta saatua kehityspalautetta. Jokainen voi välittää saamansa tai kuulemansa palautteen intranetin kautta. Käytännössä tätä kautta välitetyt palautteet ovat usein asiakaspalvelun saamia palautteita. Näitä kaikkia kanavia pitkin saadaan myös digitaalisia palveluita koskevia kehitysideoita mutta ne ovat näin siis hajallaan eri paikoissa eikä niiden eteenpäin viemistä ole mietitty keskitetysti.

Uudeksi toimintamalliksi kaiken kehittämisen osalta määriteltiin nykyisen projektisalkun hallintamallin laajentamista siten että projektiehdotukset, hyväksytyt aloitteet ja kehityspalautteet sekä muut pienkehitysidea koottaisiin yhteen ideasalkkuun (kuva 8).



**KUVA 8. Kehitysideoiden kokoaminen koko konsernin kehitysideasalkkuun**

Kehitysideasalkulla on salkun hoitaja, joka huolehtii yhdessä liiketoimintojen vastaavien kanssa siitä että eri kanavista tulevien ideoiden vastuuhenkilöt tuovat ne ideasalkkuun eikä kehitystä lähdetä tekemään salkun ohi. Tässä tehtävässä voi toimia sama henkilö, joka hoitaa myös projektisalkkua. Oleellista on että tämä henkilö on organisaatiossa niin sanotusti neutraali eli joko yritysjohdosta tai koko konsernin resurssipalveluista tai jopa asiakkuusyksiköstä, joka vastaa asiakkuuteen liittyvästä kehittämisestä. Salkun johtoryhmän muodostaa edelleen konsernin johtoryhmä.

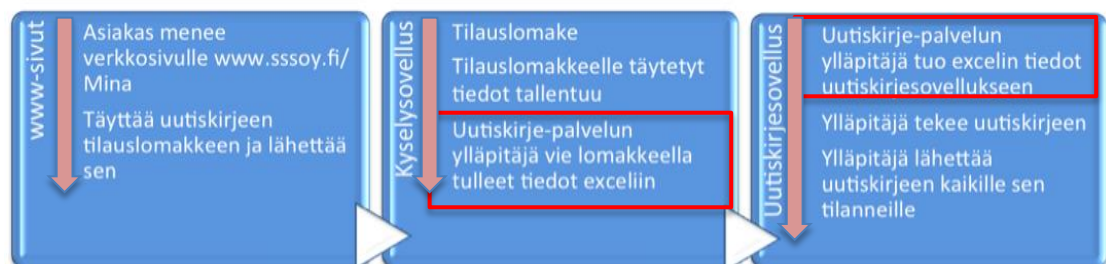
Salkkuun tulevat uudet ideat käsitellään tietyin väliajoin ja ne vastuutetaan jo tässä vaiheessa sekä jaetaan

- Projekteihin, jotka saavat valmisteluluvan ja lähtevät etenemään projektimallin mukaisesti.
- Pienkehitystehtäviin, joiden edistämiseksi on oma kevyt malli. Käytännössä niille nimitetään omistaja ja edistämisestä vastaava henkilö. Pienkehitystehtävällä ei ole määriteltyä edistämismallia, salkun osalta sen tilatietona on vain ”toteutuksessa” ja ”valmis”.
- Muut ideat jäävät salkkuun odottamaan ja ne luokitellaan hylätyiksi, resurssia odottaviksi tai lisäselvitystä tarvitseviksi. Näiden osalta vastuuhenkilö informoi salkun hoitajaa kun tilanteessa tapahtuu muutoksia. Myös salkun johtoryhmä katselmoi säännöllisesti nämä ideat ja niiden tilanteen.

Näin luodaan yksi yhteinen näkymä, kehitysideasalkku, kaikelle kehittämiselle. Malli hyväksyttiin sen jalkauttamisen käytännön toimenpiteiden suunnitteluun.

### 5.5 Esimerkki kehittämisen periaatteiden soveltamisesta palvelun kehittämiskohteiden tunnistamiseen

Seuraavassa sovelletaan yhteen Suur-Savon Sähkön olemassa olevista digitaalisista palveluista luvussa 4.4 esitellyt kokonaisarkkitehtuurin mukaisia kehittämisen periaatteita. Otetaan esimerkiksi liitteen 2 palvelusalkusta löytyvä uutiskirje ja sen tilaaminen. Aloitetaan nykytilan kuvaamisesta ja kartoitetaan tilausprosessin kulku. Se on kuvattu kuvassa 9. Samalla listataan mukana olevat tietojärjestelmät, joita ovat www-sivut asiakaskäyttöliittymänä, kyselysovellus tilauslomakkeen ylläpitoon ja tietojen tallentamiseen, Excel-taulukko tietojen siirtämiseen ja uutiskirjesovellus uutiskirjeen luomiseen ja lähettämiseen. Toimijoita ja sidosryhmiä ovat asiakkaat, järjestelmätoimittajat, palvelun omistaja ja uutiskirjepalvelun ylläpitäjä.



**KUVA 9. Uutiskirjeen tilausprosessin nykytila**

Nykytilan kuvauksen jälkeen siirrytään kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Tilausprosessin nykytilan kuvauksesta, tilausprosessin testauksesta ja sidosryhmien haastattelusta käy ilmi että uutiskirjeen tilaaminen on asiakkaan näkökulmasta kohtuullisen helppoa verkkosivujen lomakkeen kautta sähköisesti. Mutta tämän jälkeen kaikki vaiheet tilausprosessissa eri järjestelmien välillä ovat manuaalisia ja niissä on useita manuaalisesti tehtäviä vaiheita. Havaitut ongelmakohdat tilausprosessissa:

- Asiakas ei saa vahvistusviestiä tai kuittausta sähköpostiinsa onnistuneesta tilauksesta tilauksen jälkeen.
- Tilauslomake on toteutettu erillisessä järjestelmässä uutiskirjesovelluksen kanssa eikä niiden välillä ole integraatiota.
  - o Joudutaan käyttämään Excel-taulukkoa integraatiovälineenä tietojen siirrossa manuaalisesti.
- Mikään prosessissa mukana olevista järjestelmistä ei ole integroitu asiakastietojärjestelmään.
  - o Tietoa asiakkaan markkinointiviestiestosta ei saada automaattisesti uutiskirjesovellukseen.
  - o Asiakastietojärjestelmään ei saada välitettyä tietoa asiakkaan uutiskirjeen tilauksesta.
  - o Asiakastietojärjestelmän asiakasprofiilitietoja ei voida hyödyntää uutiskirjeiden lähetyksessä.
- Tilaustiedot kyselysovelluksesta viedään manuaalisesti tietyin väliajoin Excel-taulukkoon ja siitä csv-tiedostona uutiskirjesovellukseen.
  - o Virheiden mahdollisuus kasvaa ja on manuaalista työtä.

Näiden ongelmaehtien perusteella voidaan luoda tilausprosessin tavoitetilan kuvaus, joka on kuvattu kuvassa 10.



**KUVA 10. Tilausprosessin tavoitetilan kuvaus**

Tavoitetilassa kyselysovellus ja Excel-siirto on jätetty välivaiheina pois ja tilauslomake on toteutettu suoraan www-sivujen lomakkeena, joka integraatorajapinnan kautta välittää tiedot suoraan uutissovellukselle. Uutissovellus on tilaustietojen tallennuspaikka ja se puolestaan on integroitu asiakastietojärjestelmään, jolloin voidaan tarkistaa tilauksen tekijän mahdollinen markkinointipostiesto sekä päivittää asiakastietojärjestelmään tieto uutiskirjetilauksesta. Tästä saavutetut hyödyt ovat

- manuaalisten välivaiheiden jääminen täysin pois.
- kaksi erillistä sovellusta välivaiheina jää pois.
- tilausprosessin automatisoituminen.
- uutiskirjeen ylläpitäjän työmäärä vähenee ja säästetty aika voidaan käyttää esimerkiksi laadukkaampaan ja monipuolisempaan uutisointiin.
- asiakastietojärjestelmässä on käytettävissä tieto siitä onko asiakas tilannut uutiskirjeen, esimerkiksi asiakaspalvelu voi tarjota uutiskirjetä asiakkaalle, jolla se ei ole tilattuna.
- kun asiakas haluaa kieltää markkinointikirjeet, tieto siitä välittyy automaattisesti uutiskirjesovellukseen, jolloin voidaan tarkistaa automaattisesti onko asiakkaalla uutiskirjetilaus aktiivisena ja lopettaa se haluttaessa.

Riskeinä puolestaan voidaan todeta integraatioiden toimivuus ja ylipäätään järjestelmien mahdollisuus integraatioiden rakentamiseen, mikä voi johtaa järjestelmävaihdoksiin uutiskirjesovelluksen osalta.

Uutiskirjeen tilausprosessissa on kyse yksittäisestä palvelusta, jonka toiminta on kohtuullisen suoraviivainen mutta silti JHS suositusten kehittämisperiaatteita soveltamalla löydetään selkeä etenemistapa palvelun kehittämiseksi ja

kehittämiskohteet, joihin paneutua. Tämä osoittaa niiden sovellettavuuden myös yksittäisen palvelun kehittämiseen kuin kokonaisen organisaation toiminnan ja palveluiden kehittämisen lisäksi.

## **6 TULOSTEN ARVIOINTI JA HAVAINNOT TOTEUTUKSEN AIKANA**

Suur-Savon Sähköllä on olemassa asiakkailleen jo erittäin hyvä ja toimiva valikoima digitaalisia palveluita. Muun muassa tärkeimmät ydinpalvelut, kuten sähkösopimuksen tekeminen sekä sähkön kulutuksen ja häiriötilanteiden seuranta on mahdollista hoitaa verkossa ja melko hyvin myös erilaisilla välineillä ja päätelaitteilla. Toki palveluiden saatavuutta ja käyttökokemusta voidaan parantaa mutta näin on aina digitaalisten palveluiden osalta. Ne eivät koskaan ole valmiita. Kehityskohteet ovat asiakkaan näkökulmasta pinnan alla eli yrityksen toimintaprosesseissa ja palveluiden automatisointiprosesseissa.

Strategiatyön tuloksena tehtiin digitaalisten palveluiden nykytilan kartoitus ja kokonaisarkkitehtuurityön kehittäminen saatiin siltä osin alkuun. Toteuttamalla ja ottamalla käyttöön palvelusalkku ja palvelukuvausmalli sekä palveluiden omistajuuden malli, luotiin lähtökohdat konkreettiselle yhtenäiselle palveluiden kehittämiselle ja ylläpidolle. Myös varsinaisena tavoitteena ollut digitaalisten palveluiden strategia yrityksen käyttöön valmistui. Vaikka strategian tavoitteiden luonne muuttuikin nykytilan kartoittamisen yhteydessä havaittua tilannetta vastaavaksi, ei tämä ollut ristiriidassa strategiatyölle asetettujen tavoitteiden kannalta. Ensimmäiseksi välitavoitteeksi määritellyn nykytilan selvittämisen tarkoitus oli nimenomaan varmistaa että strategiatyön sisältö mukautetaan todellista tilannetta parhaiten tukevaksi. Lisäksi luotiin digitaalisten palveluiden kehittämisen malli, jota voidaan käyttää kaikkeen kehittämiseen konsernissa.

### **6.1 Tulosten merkitys toimeksiantajayrityksessä**

Heti työn toteuttamisen alussa digitaalisten palveluiden strategiatyön sisältö siis muuttui konkreettisten kehittämiskohteiden ja välineiden linjaamisesta digitaalisten palveluiden kehittämisen edellytysten luomiseksi. Sen sijaan, että olisin alkuperäisen

ajatuksen mukaisesti selvittänyt digitaalisten palveluiden kipeimmin kehitystä kaipaavat kohteet ja linjannut välineitä ja palveluita joihin keskitytään, paneuduinkin tarkemmin nykytilan määrittelyyn sekä toimintatapojen ja kehitysprosessin yhtenäistämiseen, hyvän kehittämisen edellytysten luomiseen ja sopivien mallien etsimiseen. Useimmissa pienissä ja keskisuurissakin yrityksissä lähtötilanne on varmasti vastaava kuin toimeksiantajayrityksessäni. Syynä on usein se, että asiat on pystytty hoitamaan ilman sovittuja toimintatapoja, koska tekeminen on henkilöitynyt ja tiedon määrä on ollut hallittavissa. Tämä on johtanut usein puutteellisiin vastuumäärittelyihin ja ennen kaikkea yhtenevien käytäntöjen puuttumiseen kehittämässä ja siihen liittyvän dokumentoinnin järjestämisessä ja ylläpidossa.

Toimeksiantajayrityksessäni kokonaiskuvan hallinnan tarpeen lisääntyminen oli jo kuitenkin huomattu mutta kokonaisarkkitehtuurityö on vasta alussa. Se koetaan kuitenkin usein vaivalloiseksi ja jopa turhaksi työksi, koska siitä ei ole tuloksena konkreettista uutta palvelua tai muuta suoraa hyötyä vaan suuri määrä dokumentointia ja totuttuja rutiineja rikkovia uusia toimintatapoja. Mutta olemassa oleva dokumentointi sekä kehittämiseen osallistuvilla saatavilla oleva tieto ovat ehdottomasti edellytys sille että myöhemmin hyödytään digitaalisten palveluiden kehittämisen helpottumisesta ja sen kustannustehokkuuden lisääntymisenä. Näitä ei ehkä ole osattu vaatia mutta niiden puuttuminen huomataan vaikeaksi osata yksilöidä mitä tarvitaan.

Johdolta vaaditaan kuitenkin rohkeutta, sitoutuneisuutta ja kauaskatseisuutta käyttää aikaa ja resursseja siihen, että nykyiset toimintatavat ja menetelmät kartoitetaan perusteellisesti. Myös kekseliäisyyttä ja pitkäjänteisyyttä henkilöstön motivoimiseen tarvitaan. Erinomainen keino tähän on osallistaa henkilöstö mukaan kehittämiseen kukin omien tehtäviensä osalta ja palkita sekä suhtautua positiivisesti pieniinkin kehitysideoihin ja oma-aloitteisuuteen. Hyvin hallussa olevan perustan etuna on se, että esimerkiksi kehitysprojekteissa säästytään aikaa vievältä selvitystyöltä esiselvitys ja vaatimusmäärittelyvaiheessa, vältetään turhaa ja päällekkäistä tekemistä kun liittynät muihin palveluihin ja prosesseihin on tiedossa ja pystytään hyödyntämään muissa prosesseissa jo mietittyjä toimintatapoja. Sen sijaan että hypättäisiin suoraan kehittämään toinen toistaan houkuttelevampia uusia hienoja digitaalisia palveluita, joita kilpailijoilla mahdollisesti jo on tarjota asiakkailleen.



Strategiatyön tavoitteiden luonteen muuttuminen sai myös pohtimaan digitaalisten palveluiden strategian suhdetta yrityksen strategiaan tarkemmin. Ja sitä mikä on digitaalisten palveluiden strategia lopulta, mitä sillä saavutetaan? Toimeksiantajayrityksen konsernistrategiassa on tahtotilana kustannustehokkuuden parantaminen ja sisäisen yhteistyön parantaminen. Mielestäni digitaalisten palveluiden strategia antaa välineitä tähän pääsemiseen ja toteuttaa tätä tahtotilaa. Jatkossa kuitenkin näkisin, että tulee miettiä erillisen digitaalisten palveluiden strategian tarpeellisuutta ja pohtia tämän alueen strategiatyön sisällyttämistä palvelustrategiaan, joka puolestaan kattaisi kaikki palvelut mutta keskittyisi palvelustrategialle tyypillisempiin asioihin, kuten kunkin palvelun järjestämisen ja kohderyhmien ja palvelukohtaisten tavoitteiden linjaamiseen. Digitaalisuus on vain yksi palvelun ominaisuus, joka tulee ehdottomasti huomioida, mutta osana palvelua. Konsernistrategiassa sen sijaan tulisi mielestäni enemmän huomioida kokonaisarkkitehtuurityön rooli ja merkitys myös palvelutoiminnan kehittämisessä ja sitä kautta yrityksen strategiaan tavoitteisiin pääsemisessä. Käytännössä kokonaisarkkitehtuurityö kuitenkin usein koetaan vaikeaksi ja pitkäksi prosessiksi ja siihen ei olla innostuneita lähtemään. Siksi johdon sitoutuminen ja kokonaisarkkitehtuurityön tärkeyden sisäistäminen jo strategiatasolla on ensimmäinen askel. Tätä on vaikea saavuttaa organisaatiossa alhaalta päin ja siksi näkisin tämän asiana, joka tulee nostaa konsernistrategiaan vahvemmin.

Suur-Savon Sähkössä on myös parhaillaan menossa organisaatiomuutos, jossa perinteisen hierarkkisen organisaation sijaan järjestäydytään prosessiorganisaatioon vuoden 2014 aikana. Prosessiorganisaatiolle tyypillistä on asiakasohjaus eli rakenne muodostuu horisontaalisesti vastauksena siihen mitä tehdään, miten ja kenelle eikä tehtävien ja työnjaon mukaisesti kuten perinteisessä organisaatiossa. Toimintamallina sen periaatteet ovat yhteneviä kokonaisarkkitehtuurin ja palvelustrategian periaatteiden kanssa. Näin ollen tässä työssä tehdyt asiat ja aloitetut toimintatavat tukevat mielestäni erinomaisesti yrityksen valitsemaa organisaation sisäisen kehittymisen linjaa.

## 6.2 Eriyttäminen asiakaskokemuksen haasteena

Työni toteuttamisen aikana palveluiden järjestämisen periaatteita tutkiessani esille nousi eräs sähköyhtiöistä itsestään riippumaton haaste hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiselle. Se on Sähkömarkkinalain edellyttämä sähkön myynnin ja verkkotoiminnan eriyttäminen. Se myös tekee palveluiden liiketoimintavastuun määrittelystä hankalampaa. Jos sekä myyntiyhtiö että verkkoyhtiö ovat samaa konsernia, on luonnollista että ne hakevat synergiaetuja palveluiden kehittämisessä, järjestämisessä ja ylläpidossa. Varsinkin, kun asiakkaan näkökulmasta sähkö tällaisessa tapauksessa usein toimitetaan yhden luukun periaatteella, asiakas ei usein edes ymmärrä, että hän on sekä sähkön myynti- että verkkoyhtiön asiakas. Käytännössä asiakas voi myös käyttää samaa palvelua verkkoyhtiön, sähkön myyntiyhtiön tai molempien asiakkaana.

Sähkömarkkinalain ja sen valvojan Energiaviraston tavoitteena on vapaan kilpailun ja puolueettomuuden turvaaminen. Tämä kuitenkin on uhka asiakasnäkökulmasta palveluiden monimutkaistumisena, sillä niitä järjestävät myynti- ja verkkoyhtiö joutuvat hankaliin ja usein kustannustehottomiin sekä ennen kaikkea asiakkaan palvelukokemuksen kannalta negatiivisiin tilanteisiin joutuessaan eriyttämään myös palveluiden järjestämistä. Tästä erinomainen esimerkki on sähkönjakeluverkon häiriöistä tiedottaminen, jota asiakkaat ovat tottuneet saamaan usein myös tutun sähkön myyntiyhtiönsä kautta vaikka tiedotusvelvoite on verkkoyhtiöllä. Eriyttämisen tiimoilta edellytetään, että asiakkaalle näkyvänä tiedottajana ja palvelun tarjoajana tulee olla verkkoyhtiö.

Entä jos eriyttämisen sijaan vapautettaisiinkin myös verkkoyhtiöiden kilpailu ja sallittaisiin verkko- ja myyntiyhtiön yhteisen sähkön kokonaispalvelun tuottaminen niin halutessaan? Verkkoyhtiöt hallinnoisivat edelleen alueitaan ja vastaisivat verkosta mutta viranomaisen sääntelemää verkkovuokraa vastaan muut verkkoyhtiöt voisivat tarjota sähköliittymän asiakkaalle muuallakin kuin oman verkon alueella. Asiakkaan näkökulmasta kilpailu pitäisi varmasti edelleen hinnat kohtuullisina mutta sähkön ostaminen ja siihen liittyvät palvelut olisivat yksinkertaisempia. Muutos ei varmasti olisi yksinkertainen eikä helppo ja monia käytännön ongelmia pitää ratkaista ennen kuin nykyinen järjestelmä voitaisiin purkaa. Mutta miksei sama periaate voisi toimia sähköverkossa niin kuin se toimii jo tällä hetkellä tietoliikenneverkossa verkkoyhteyspalveluiden osalta?

### 6.3 Vastuu asiakaskokemuksesta

Työn toteutuksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa myös todettiin että ”Tarvitsemme henkilön huolehtimaan asiakasnäkökulmasta”. Asiakasnäkökulmasta tai asiakaskokemuksesta ei kuitenkaan voi vastata yksittäinen henkilö tai tiimi tai työryhmä. Sen huomioiminen kuuluu jokaiselle yksittäiselle työntekijälle, jokaisen tulee muistaa se osana työtehtäviään ja osata asettua myös asiakkaan asemaan.

Vastuutaho asiakkuudelle tulee kuitenkin olla. Se määrittää tavoitteet asiakaskokemukselle ja huolehtii niiden jalkauttamisesta organisaatioon sekä sen oleellisena tehtävänä on huolehtia että yrityksen koko henkilöstö osaa ja pystyy ottamaan asiakkaan näkökulman huomioon. Jokainen yrityksen toimintaan liittyvä toimenpide tehdään kuitenkin viime kädessä asiakkaalle toimitettavan palvelun tai tuotteen vuoksi.

Ammattiroolissa asiakasnäkökulman muistaminen voi olla välillä vaikeaa ja silloin on uskallettava ja oltava mahdollisuus ottaa käyttöön keinoja, joilla saadaan aito asiakasnäkökulma mukaan. Näitä konkreettisia keinoja voivat digitaalisten palveluiden kohdalla olla esimerkiksi myös asiakkaiden osallistaminen palvelun kehitykseen käyttöliittymän ja toimintojen testaamisessa ja kommentoinnissa jo niiden kehitysvaiheessa. Tai erilaiset säännöllisen asiakaspalautteen keräämisen menetelmät, joissa asiakkaan palautetta ei aseteta tiettyyn muottiin eli esimerkiksi haastattelut ja paneelit. Näillä kerätään se tietoa olemassa olevista palveluista että asiakkailla olevista toiveista ja tarpeista uusien palveluiden tai lisäominaisuuksien suhteen.

## 7 LOPUKSI

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin ja kehittämistehtävälle löydettiin ratkaisuja. Kehittämistehtävän luonteesta johtuen yhtä tai kahta tehtävän ratkaisevaa vastausta ei kuitenkaan ole vaan digitaalisten palveluiden kehittäminen rakentuu monista eri osista ja vaihtoehtoisistakin ratkaisuisista. Opinnäytetyössäni kuitenkin löydettiin perusasioihin ratkaisuja ja saatettiin alkuun kehittämisen kehittäminen.

Kuten jo aiemmin on todettu, strategian tavoitteiden luonne muuttui alkuperäisoleuksesta mutta se on realismia ja työn toteutusta jatkettiin havaittujen muutosten mukaisesti parasta ratkaisua hakien. Saatujen tulosten toteuttaminen on yrityksessä vasta alussa. Näin ollen ei vielä pystytä arvioimaan kuinka hyvin ne otetaan käyttöön ja saavutetaanko toivottuja hyötyjä.

Oma kokemukseni työn toteuttamisesta ja sen etenemisen prosessista oli pääasiassa positiivinen. Vaikka strategian tavoitteiden luonne muuttuikin enemmän digitaalisten palveluiden tavoitteiden asettamisesta digitaalisten palveluiden kehittämisen edellytysten luomiseen, yhdisti tämä opinnäytetyöprosessi erinomaisesti opintojen teoriaa käytännön työelämään. Oli mielenkiintoista huomata, että ilman konkreettista käytännön viitekehystä usein varsin tylsiltä tuntuvat suositukset ja mallit oikeasti toimivat myös yritysmailmassa. Myös silloin, kun ne on tehty julkisen sektorin näkökulmasta, kuten esimerkiksi JHS suositukset. Tämä osoittaa sen, että asiakas on kuitenkin aina samanlainen, käyttää hän julkisia tai yksityisiä palveluita ja siten palveluita tuottavissa prosesseissa tulee suurelta osin huomioida samantyyppisiä asioita niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla asiakkaan näkökulmasta.

## LÄHTEET

Asiakastyytyväisyystutkimus 2014. 2014. Energiateollisuus. Helsinki.

Etäluenta. 2014. Järvi-Suomen energia oy.  
<http://www.jseoy.fi/Sahkoverkko/Etaluenta/> Ei päivitystietoa. Luettu 10.4.2014.

Hieta, Paula 1993. Keskustelunaiheita n. 545, Energiatoiminnan kehitys Suomessa.  
<http://www.etla.fi/wp-content/uploads/dp454.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2014.

Häiriökartta. 2014. Järvi-Suomen Energia Oy. <http://www.jseoy.fi/Apua1/Tarkista-hairiotilanne/> Ei päivitystietoa. Luettu 12.4.2014.

JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. 2009.  
JHS-Suosituksset. JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. 2011.  
JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

Kiilo, Marketta 2013, 2014. Haastattelut 28.10.2013, 20.1.2014, 26.3.2014.  
Liiketoimintajohtaja, sähkökauppa. Suur-Savon Sähkö Oy.

Kuopila, Antti (toim.) 2008. Kunta tarvitsee palvelustrategian. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lohjala, Juha 2013. Haastattelu. 21.10.2013. Kehitysjohtaja. Suur-Savon Sähkö Oy.

Pajunen, Arto 2013. Haastattelu. 18.10.2013. Toimitusjohtaja. Järvi-Suomen Energia Oy.

Pöntinen, Jorma 2013. Haastattelu. 21.10.2013. Toimitusjohtaja. Suur-Savon Sähkötyö Oy.

Rinta, Perttu 2013. Haastattelu 1.11.2013. Toimitusjohtaja. Suur-Savon Sähkö Oy.

Suur-Savon Sähkö Oy vuosikertomus 2013. 2013. Suur-Savon Sähkö Oy.

Suur-Savon Sähkö yhtiöiden arvot 2012. 2012. Suur-Savon Sähkö Oy.

Suur-Savon Sähkö –konsernin strategia 2012-2017. 2012. Suur-Savon Sähkö Oy.

Sähkömarkkinalaki 588/2013. www-dokumentti.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130588#Pid202174>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2014.

Tietohallintomalli. 2013. ICT Standard Forum. <https://www.tietohallintomalli.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2014.

Tietohallintostrategia 2011 – 2015. 2011. Suur-Savon Sähkö Oy.

Tirkkonen, Heikki 2013. Haastattelu. Liiketoimintajohtaja, Lämpöpalvelu. Suur-Savon Sähkö Oy.

Turunen, Harri (toim.) 1996. Elämisen laatua energiasta, Suur-Savon Sähkö 50 vuotta 1946-1996. Jyväskylä.

Valtioneuvoston asetus sähköntoimitusten selvityksestä ja mittauksesta 66/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090066>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.4.2014.

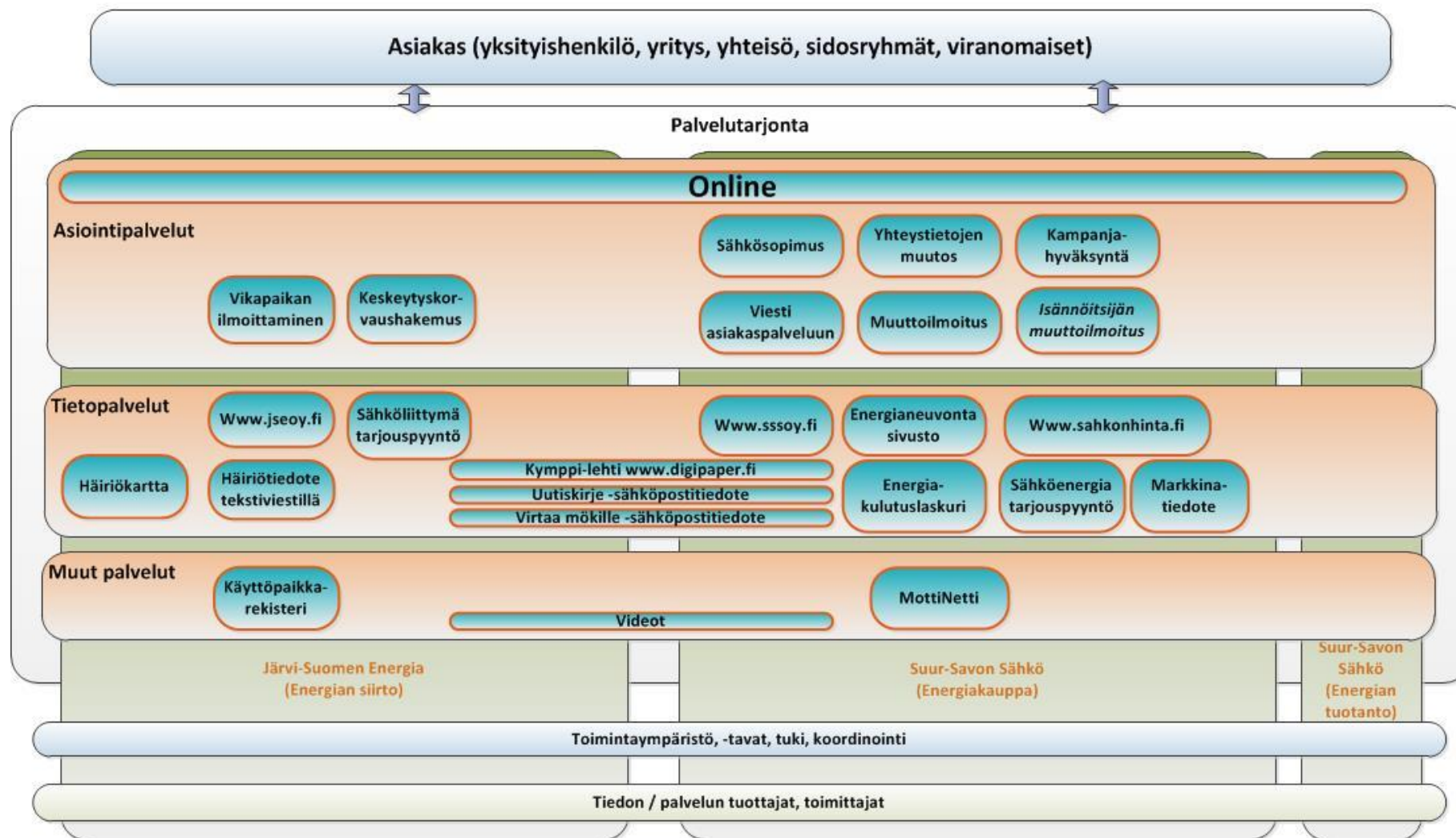
Viestintästrategia 19.9.2012. 2012. Suur-Savon Sähkö Oy.

Yhteentoimivuus. 2013. Valtiovarainministeriö.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/16\\_ict\\_toiminta/01\\_yhteentoimivuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/16_ict_toiminta/01_yhteentoimivuus/index.jsp). Ei päivitystietoa. Luettu 16.2.2014.

Yritys. 2014. Suur-Savon Sähkö oy. <http://www.sssoy.fi/Yritys/> Ei päivitystietoa. Luettu 18.3.2014.

Suur-Savon Sähkö Oy:n digitaalisten palveluiden palvelukartta

13.3.2014



# Digitaalisten palveluiden palvelusalkku

Päiväys 21.3.2014  
Versio 0.1

Palvelu	Vastuu Omistaja /		Kuvaus	Asiakkaat	Asiakasmäärät
<b>Palvelutyyppi</b>	<b>Palveluryhmä</b>				
Asiointipalvelu	Online	Laskujen katselu	Sähköpalvelu, Marketta Kiilo	Asiakas voi katsoa omia sähkölaskujaan sähköisesti (pdf) kirjaututtuaan Online-palveluun.	JSE ja SSS asiakkaat n 5000 /kk
Asiointipalvelu	Online	Etäluentaraportit	JSE, Arto Pajunen	Asiakas voi seurata sähkönkulutustaan vuorokauden viiveellä mikäli hänelle on asennettu tuntimittausta tukeva sähkömittari ja hän on JSE alueen asiakas tai hänen verkkoyhtiönsä toimittaa tuntimittaustiedot JSE:lle. Vaatii kirjautumisen online palveluun.	JSE ja SSS (jos verkkoyhtiö toimittaa kulutustiedot) asiakkaat 25000 - 30000 /kk
Tietopalvelu	www-lomake	Uutiskirje – sähköpostitiedotteiden tilaus	Sähköpalvelu, Marketta Kiilo	Suur-Savon Sähkön sähköinen uutiskirje kertoo sähköyhtiön hyödyllisistä palveluista ja sähkön käyttöön liittyvistä ajankohtaisista tuotteista. Ilmestyy 4 kertaa vuodessa.	Kaikki noin 20 000/ postitus ( 4 krt vuodessa)
Tietopalvelu	www-palvelu	Häiriökartta	JSE, Arto Pajunen	Kuka vain voi tarkistaa sähköverkon toiminnan häiriöt Järvi-Suomen Energian jakelualueella.	Kaikki Norm. 100 - sähköjakelun häiriötilanteessa kymmeniin tuhansiin.



	Merkitys	Automaatio	Kehittämistarve	Muuta
<b>Palvelu</b>				
Laskujen katselu	Asiakas ja asiakaspalvelu voi tarkistaa sähköisenä saamansa laskun ja nähdä sen maksutilanteen. 4/5	Täysin automaattinen		
Etäluentaraportit	Erittäin hyödyllinen sekä asiakkaalle että asiakaspalvelulle. 4/5	Täysin automaattinen	Erilaisia asiakasta kiinnostavia raportointinäkymiä, esim kulutus euroina. Reaaliaikainen seuranta.	
Uutiskirje sähköpostitiedotteen tilaus	– Informatiivista tietoa asiakkaalle. 2/5.	kirjeen lähetysprosessi on lähes automaattinen (kirjeen sisällön kirjoitus ja tilaajatietojen päivitys manuaalinen), tilausprosessi osittain (sähköisesti tulleet tilaukset päivitetään manuaalisesti järjestelmään).	Koko tilaus ja lähetysprosessin automatisointi, yhteys asiakastietojärjestelmään jossa tilaajatietojen ylläpito, nyt erillinen järjestelmä.	
Häiriökartta	Erittäin tärkeä sähkönjakelun häiriötilanteessa. 4/5.	Täysin automaattinen	Parempi toimintavarmuus kuormitustilanteessa.	

**Sisällysluettelo**

1. Johdanto .....	3
2. Termit ja lyhenteet .....	3
3. osapuolet.....	3
1.1. Palvelun tuottaja.....	3
1.2. Asiakkaat .....	3
1.3. Alihankkijat .....	3
4. Palvelusta sopiminen.....	3
5. Palvelut asiakkaan näkökulmasta.....	3
5.1. Tavoitteet.....	3
5.2. Palvelun lopputulokset .....	3
5.3. Palvelun aiheet.....	3
5.4. Palvelun yleiset järjestelyt.....	3
5.5. Palvelutapahtumat.....	3
5.6. Palvelun rajaukset .....	3
5.7. Lisäpalvelut .....	3
5.8. Liittyvät palvelut.....	3
5.9. Palvelun mittarit.....	4
5.10. Palvelutasot.....	4
5.11. Sisäinen veloitus tai hinnoittelu .....	4
5.12. Viestintä, seuranta ja yhteistyömenettelyt .....	4
5.12.1. Raportointi .....	4
5.12.2. Poikkeamien käsittely.....	4
5.12.3. Seuranta .....	4
6. Palvelun tuottaminen.....	4
6.1. Prosessit.....	4
6.2. Osaaminen .....	4
6.3. Kustannusten kohdistaminen.....	4
6.4. Sisäiset mittarit ja palkitseminen .....	5
7. Kehittäminen .....	5
7.1. Nykytila.....	5
7.2. Kehittämistoimenpiteet .....	5
8. Palvelun lopettaminen.....	5