

Opinnäytetyö (AMK)

Restonomi

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2011

Outi Kunnas

# LAADUKASTA PALVELUA

– yhteistä asiakasta palvellen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Restonomi

Toukokuu 2011 | Sivumäärä 49 + 7 liitesivua

ohjaaja Marita Antikainen

Outi Kunnas

## LAADUKASTA PALVELUA

### yhteistä asiakasta palvelleen

Asiakas ei enää arvosta pelkän tuotteen ostamista, vaan hän haluaa ostaa palvelua. Yritys ei menesty kilpailussa, jos hänen tuotekehitysajattelunsa on vain tuotteiden parantamisessa. Jos yritys unohtaa asiakkaansa, niin on suuri vaara jäädä kehityksen jalkoihin. Tänä päivänä menestyäkseen yrityksen pitää saada avointa vuorovaikutusta ja dialogista keskustelua asiakkaidensa kanssa. Puhutaan kumppanuudesta ja verkostoitumisesta. Yrityksen pitää selvittää, mitkä ovat ne asiat, joiden ansioista asiakas heillä asioi.

Opinnäytetyössäni olen selvittänyt, mistä asioista hyvä asiakaspalvelu muodostuu. Palvelun kehittäminen vaatii yhdessä tehtyä työtä tilaajan kanssa. Palvelun laatua miettiessä tulisi saada selvitettyä, miten tilaajan ajatus asiakaspalvelun onnistumisesta vastaa asiakkaan todellista mielikuvaa palvelun laadusta. 1.1.2010 Porin kaupunkiin perustettiin ateria, puhtaus ja kiinteistöhoitopalvelua tuottava Porin Palveluliikelaitos. Palveluliikelaitos toimii tilaaja-tuottajamallilla kaupungissa. Työskentelen Palveluliikelaitoksessa johtotehtävissä, jossa palveluita kehitetään. Tutkimuksessani, jonka empiirisen osuuden toteutin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, keräsin tietoa asiakkaiden kokemuksista palveluidemme laatuun. Tutkimusmenetelmän tutkimus keräsi myös palveluliikelaitoksen esimiehiltä vastauksia, joista saatiin selvitettyä, miten yhteneväisesti tuottaja ja tilaaja kokee palvelun laadun. Tutkimuksessani tuli esille vastauksia vertailemalla, että ajatukset ja mielikuvat palvelusta olivat hyvin samansuuntaisia kaikkien 25 kysytyyn kysymyksen osalta, vaikkakin kautta linjan Palveluliikelaitoksen henkilökunta arvioi palvelun laatua ja toimivuutta paremmin arvosanoin, kuin mitä tilaaja oli vastauksissaan niitä arvioinut. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen tarkastellut palvelun asiakasnäkökulmaa ja palvelun merkitystä tuotteissa.

Porin kaupungissa Palveluliikelaitoksella ja muiden kaupungin hallintokunnilla on yhteinen asiakas. Jotta asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun, pitää tilaajan ja tuottajan yhteistyössä kehittää toimintoja.

Kumppanuus on taito, jonka aktiivisella kehittämisellä saavutetaan niin tilaajan kuin tuottajankin etu.

ASIASANAT: kumppanuus, palvelu, laatu, vuorovaikutus,

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Outi Kunnas

MASTER'S THESIS (AMK) | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Restonomi

May 2011 | Total number of pages 49 + 7 pages of appendixes

supervisor Marita Antikainen

Outi Kunnas

## QUALITY SERVICE

### for the communal customer

Today's customers look beyond the product when making a purchasing decision; they want to buy service. There is no way for a company being competitive if the sole focus of R&D process is concentrated in the product itself. Neglecting the customer-consumer creates a serious risk of being beaten by the competition. Customer interaction and open dialog is a must for any corporation that wants to maintain or improve their market position. It is about partnerships and networking; a corporation needs to find out and aware of the factors that initially brought the customer in.

In this Master's Thesis I'm focusing on the elements of a good customer service: Improving service requires co-operation with the client. Analyzing the quality of service should be based on finding out how client's expectations match those of the vendor.

A new Services Business Unit (SBU) addressing needs of catering, cleaning and property (real estate) maintenance was founded by City of Pori in January 1st 2010. SBU operates with normal vendor-client principle within the City organization. I'm employed in management position within the SBU, responsible for business and services development.

In order to find out how service quality expectations matched reality this study collected opinions from field managers of the FBU. Analysis of the results revealed that despite differences between client's and vendor's opinions and ratings, the field managers seemed to have uniform opinion of their (better) performance. The theory part of this thesis focuses on client aspect and importance of service quality.

Active development of a vendor-client relationship into true partnership is mutually beneficial.

Keywords: partnership, service, quality, interaction

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Outi Kunnas

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Porin kaupunki Palveluliikelaitoksen työnantajana	6
<b>2 PALVELUTUOTANNON MERKITYS</b>	<b>10</b>
2.1 Palveluprosessi tuotantoprosessiksi	11
2.2 Asiakas osana laatua	13
2.2.1 Asiakaslähtöinen ajattelu	14
2.2.2. Asiakasrajapinta	16
2.2.3 Asiakaskunnan segmentointi	17
2.3 Hyvä palvelu	18
2.3.1 Palvelun laatu	20
2.3.2 Asiakkaan tunne palvelun laadusta	21
2.4 Palvelun aineeton pääoma	21
<b>3 LIIKETOIMINTAA OHJAAVAT TEKIJÄT</b>	<b>23</b>
3.1 Asiakaslähtöisen toiminnan luominen	23
3.2 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma	24
3.3 Liiketoiminnan menestystekijät	26
<b>4 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN</b>	<b>27</b>
4.1 Julmisten palveluiden mittäminen	29
4.2 Asiakastyytyväisyys	30
<b>5 CASE PORIN KAUPUNGIN PALVELULIIKELAITOS</b>	<b>31</b>
5.1 Tutkimusmenetelmät	31
5.2 Tutkimustulokset	34
5.3 Johtopäätökset	43
<b>6 POHDINTA</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## LIITTEET

Liite 1 Asiakaspalvelukysely asiakkaille ja Palveluliikelaitoksen esimiehille

## KUVIOT

Kuvio 1.	Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiokaavio (Porin Palveluliikelaitoksen nettisivut 2009 (viitattu 18.8.2010).)	8
Kuvio 2.	Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden hallintokunta	35
Kuvio 3.	Palveluliikelaitoksen asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten yhteenveto	36
Kuvio 4.	Puhtauspalveluiden onnistuminen tilaajien mielestä	38
Kuvio 5.	Ateriapalveluiden onnistuminen tilaajien mielestä	39
Kuvio 6.	Kiinteistöhoitopalveluiden onnistuminen tilaajien mielestä	40
Kuvio 7.	Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten vertailu	41

## 1. Johdanto

Palvelun laadun merkitys korostuu kilpailutekijänä koko ajan yhä enemmän. Laadukasta palvelua ei enää pysty palvelun tuottaja yksinään kehittämään, vaan siihen tarvitaan vuorovaikutuksellista kumppanuutta asiakkaan kanssa sekä taitoa sosiaaliseen verkostoitumiseen. Palvelun laadun määrittelee asiakas. Asiakkaan kokemaa kokonaislaatua voi heikentää yhdenkin palvelun osan toimimattomuus. Mitä voimakkaammin asiakas kokee, että häntä on kuunneltu ja hän on saanut olla vaikuttamassa ostamaansa palveluun, sitä enemmän hän on valmis hyväksymään hetkittäisiä, palvelussa tapahtuvia poikkeamia.

Työni tarkoituksena on kirjallisuuden ja kyselyn pohjalta selvittää, mistä hyvä palvelu ja palvelun laatu koostuu. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee hyvän palvelun? Mikä on asiakkaan osuus palvelun kehittämisessä? Miten asiakkaista tehdään tyytyväisiä, uskollisia ja kannattavia asiakkaita? Työssä on käytetty progressiivista kirjoitustapaa eli työn alkupuolella esitellään tietoperustaa, joka toimii tutkimustyön pohjana. Tietoperusta koostuu asioista, jotka vaikuttavat koettuun palvelun laatuun ja asiakkaaseen.

Opinnäytetyön aihe koettiin tärkeäksi, uuden, vuoden 2010 aloittaneen, Porin Palveluliikelaitoksen laadullisen toiminnan kehittämisessä. Liikelaitos on uusi sekä sen tekemät palvelusopimuksen ja asiakkuudet ovat vielä hyvin pelkistetyllä tasolla. Palveluliikelaitoksessa laatutyöryhmä, jonka vetäjänä toimin, tekee parhaillaan laatukäsikirjaa. Samalla kehitetään asiakkuussuhteita ja pohditaan, miten asiakas kokee tuottamamme palvelun itselleen tärkeäksi.

Tietoperustan keräämisen jälkeen laadin asiakaskyselyn ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalveluja Palveluliikelaitokselta ostavilta, kaupunkikonserniin kuuluvilta, hallintokunnilta ja toimipaikoilta. Sama kysymys lähetettiin myös Palveluliikelaitoksen palveluesimiehille ja työnjohtajille. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville palvelun tuottajan ja palvelun tilaajan käsitykset mm. palvelun laadun ulottuvuuksista luotettavuuteen, ystävällisyyteen,

reagointialttiuteen, uskottavuuteen sekä palvelun tasoon eriteltyinä ateria-, puhtaus- ja kiinteistönhoitopalvelut.

### 1.1 Porin kaupunki Palveluliikelaitoksen työnantajana

Työnantajana Porin kaupunki on kaupungin isoin työllistäjä. Kaupungin suurempia ammattiryhmiä ovat opettajat ja sairaanhoitajat. Hallintokunnista suurempia työllistäjiä ovat perusturvakeskus, koulutusvirasto, tekninen palvelukeskus ja palveluliikelaitos.

Kaupungin keskeisiä arvoja ovat muun muassa asukas- ja asiakaslähtöisyys ja hyvä yhteistyö. Kaikkien yhteinen tavoite on tehdä laadukasta työtä kaupunkilaisten parhaaksi. ( Porin Rumpu (viitattu 14.8.2010).)

Pori 2010 strategian perusta koostuu toiminta-ajatuksesta, tavoitetilasta ja arvoista. Kaupungin toiminta-ajatus on määritelty niin, että ”Pori on hyvän elinympäristön kasvukeskus, jonka monipuoliset palvelut mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja hyvän elämän.” Arvot ovat kuvattu olevan asukas- ja asiakaslähtöisyys, hyvä työyhteisö, kehityshalukkuus ja muutосkyvykkyys, kestävä kehitys ja yhdenvertaisuus. Porin toiminnan strategisia painopisteitä kuvataan vuosina 2006- 2012 käsitteillä, osaaminen ja vetovoima, elinympäristö ja hyvinvointi sekä strateginen kumppanuus. (Porin Rumpu (viitattu 14.8.2010).

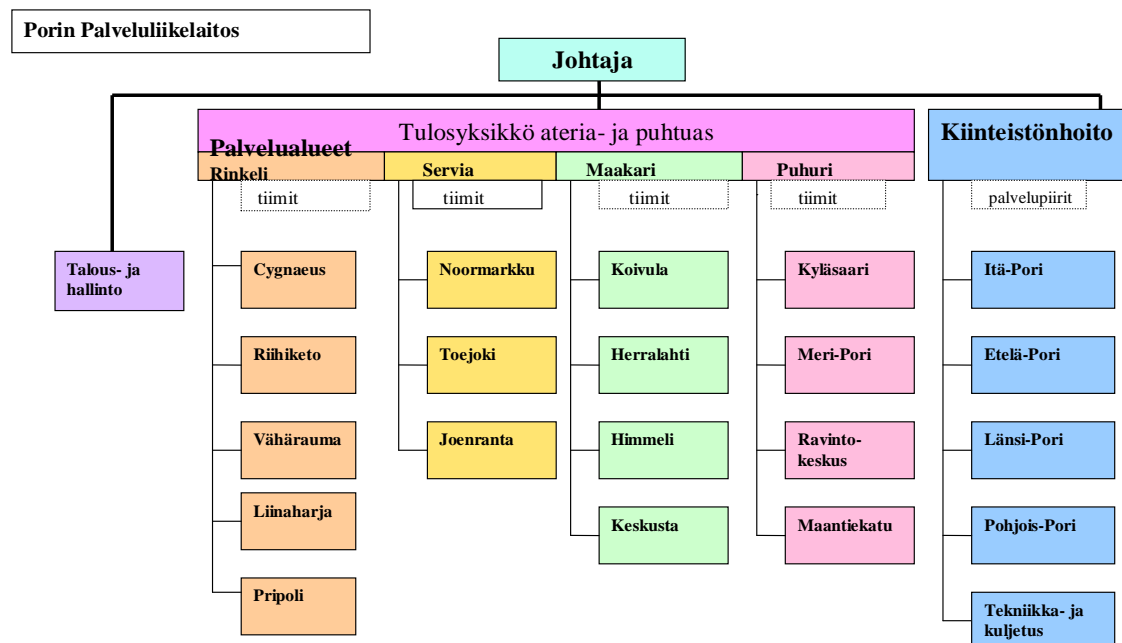
Kaupungin organisaatioon tuli vuoden 2010 alussa isoja muutoksia. Porin ammattiopistot ja Porin Aikuiskoulutuskeskus liittyivät uuteen osakeyhtiöön. Uusi osakeyhtiö sai nimekseen Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. Perusturvatoimen alaisuudesta Koulutoimen alaisuuteen siirtyi vuoden 2010 alussa päivähoito- ja varhaiskasvatus. Kuntaliitoksen myötä Noormarkun kunnan työntekijät ja heidän työpaikkansa siirtyivät Porin kaupunkiin. Vuoden 2010 tammikuun ensimmäisenä päivän varsinaisen toimintansa aloittanut, Porin Palveluliikelaitos, palvelee kaikkia kaupungin hallinnon organisaatiokaavioon kuuluvia niin ateria-, puhtaus- kuin kiinteistönhoitopalveluissa.

Porin Palveluliikelaitos on kaupungin sisäinen liikelaitos, joka tuottaa ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalveluja Porin kaupunkikonsernille. Palveluliikelaitos aloitti varsinaisen toimintansa 1.1.2010, jolloin kaupungin ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalveluiden henkilökunta siirtyi Palveluliikelaitoksen henkilökunnaksi. Kuntaliitoksen myötä Noormarkun ateria-, puhtaus- ja kiinteistönhoitotöitä tekevät työntekijät siirtyivät myös Palveluliikelaitoksen työntekijöiksi, samoin Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan puhtaus- ja kiinteistönhoitotöitä tekevät työntekijät.

Palveluliikelaitoksen työntekijöistä noin 400 on puhtauden työntekijöitä, noin 200 aterian työntekijöitä ja noin 100 työntekijää työskentelee kiinteistönhoidossa. Yhteensä

palveluliikelaitos työllistää noin 700 työntekijää. Aterian- ja puhtaanapidon töitä on yhdistetty yhdistelmätyöksi toimipaikoissa.

Liikelaitos valmistaa 4 500 000 ateriaa vuodessa ja siivottavia neliöitä on 320 000m<sup>2</sup>. Kiinteistöhoitopalveluiden hoidettavana on 542 000 m<sup>2</sup>. Palveluliikelaitoksen liikevaihto on vuonna 2010 noin 38 miljoonaa euroa.



Kuvio 1. Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiokaavio (Porin palveluliikelaitoksen nettisivut (viitattu 18.8.2010).)

Palveluliikelaitoksen organisaatiossa on kaksi tulosyksikkö. Aterian- ja puhtauspalvelut muodostavat niistä toisen tulosyksikön ja kiinteistöhoitopalvelut ovat toinen tulosyksikkö. Palveluliikelaitosta johtaa johtaja. Aterian- ja puhtauspalveluiden tulosyksikkö on jaettu maantieteellisesti neljään tulosalueeseen. Neljää tulosaluetta kutsutaan palvelualue Rinkeliksi, Serviaksi, Maakariksi ja Puhuriksi. Palvelualueiden sisällä on tiimejä, joissa on toimipaikat, joille palvelua tuotetaan. Tiimit on nimetty ja toimipaikat kuhunkin tiimiin muodostuneet maantieteellisen sijainnin perusteella. Samassa tiimissä voi olla kouluja, päiväkotia, virastoja sekä vapaa-aikaviraston liikuntakohteita. Jokaisella neljästä palvelualueesta on oma palvelupäällikkö johtamassa toimintaa. Tiimejä on yhteensä 16:sta. Jokaista tiimiä

tulosvastuullisesti johtaa palveluesimies. Palveluesimiehellä on noin 30- 50:n työntekijää tiimissään. Tiimien toimipaikkojen lukumäärä vaihtelee 15 - 30 toimipaikkaan. Jokaisella toimipaikalla on oma seurantanumero.

Ateria- ja puhtauspalveluiden hinnoittelua ja kehittämistä tukee palvelusuunnittelihoista kostuva tiimi. Tiimiin kuuluu kolme aterian asiantuntijaa ja kolme puhtauden asiantuntijaa.

Kiinteistöhoiton tulosaluetta johtaa palvelupäällikkö. Tulosalue on jaettu maantieteellisesti neljään piiriin. Jokaisessa piirissä on työnjohtaja, joka tulosvastuullisesti vastaa piirinsä toiminnasta.

Palveluliikelaitoksen ydinpalveluja tukee talous- ja hallintotiimi, jossa myös laskutus tapahtuu. Palkanlaskennan kaupunki on ulkoistunut, ostopalveluna, taloustukeen.

Uutena kaupungin sisäisenä liikelaitoksena Palveluliikelaitos tuottaa palveluja asiakkailleen tilaaja – tuottajamallin mukaisesti. Tämä malli on monelle uusi tapa toimia, niin tuottajalle kuin tilaajallekin kaupungissa. Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia tälle uudella tavalla toimia. Jotta palvelusta saadaan toimiva, joustava ja tarkoituksenmukainen, niin asioilla pitää olla yhteisiä näkemyksiä. Se, mistä hyvä palvelu koostuu, on monia tekijöitä. Tuottajalla pitää olla tiedossa ne asiat, jotka tilaaja kokee tärkeäksi, kuten myös ne asiat, miten tuottaja toiminnallaan saa tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. Kaupungin sisäisenä liikelaitoksena Palveluliikelaitos tuottajana ja kaupungin hallintokunnat tilaajina, saavat molemmat rahansa toimintaansa kuntalaisilta. Palveluliikelaitos tuotteisti palvelunsa vuoden 2009 aikana, tuotteistamisen tuloksena palvelut saivat hinnan ja tuottajan ja tilaajan välillä allekirjoitettiin palvelusopimus.

Tässä tutkimuksessa toteutettiin asiakaspalvelukysymys tilaajien edustajille sekä tuottajan esimiestasolle. Kyselyssä selvitettiin, miten tilaaja on palvelun kuluvaan vuoteen aikana kokenut sekä kartoitettiin, ovatko palvelun tuottajan esimiesten kokemukset tuottamastaan palvelusta samansuuntaisia, kuin palvelun tilaajan kokemukset.

## 2. Palvelutuotannon merkitys

Palveluiden merkitys kokonaistuotannosta on Suomessa jo noin 70%. Julkisella puolella palveluiden osuus kasvaa tasaisesti, tämä näkyy myös työllisyyslukuissa. (Lönnqvist ym. 2010, 23.) Palvelutuotannon kehittäminen tulee tulevaisuudessa keskittymään tiedon, teknologioiden ja aineettoman

pääoman hyödyntämiseen. Kone- ja laiteinvestointien lisääminen ei enää ole kehittämisen kohteena. (Lönngqvist ym. 2010, 35.) Monella yrityksillä on mahdollisuus hankkia samankaltaisia tuotteita, joten niillä kilpailijoista erottautuminen on hankalaa. Tänä päivänä erotutaan kilpailijoista palvelulla. (Ylikoski 1999, 117.)

Tänä päivänä palvelu keskittyy asiakkaan huomioimiseen. Aiemmin huomio oli keskitettynä tuotantoon ja henkilöstöön. (Hellman & Värilä 2009, 15.) Asiakslähtöisyysnäkökulma tuli yrityksiin 1980-luvulla. Tuolloin näkökulma oli hetkessä, jolloin yrityksen edustaja ja asiakas kohtasivat. Asiakslähtöisyys määritelmänä oli, että asiakkaiden tarpeet tyydytettiin. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Palvelua määriteltäessä on korostettu sen prosessiluonnetta, palvelun arvon luomista vuorovaikutuksessa ja asiakasnäkökulmaa. Asiakasnäkökulma ja asiakkaan rooli korostuvat merkittävästi, kun määritellään palvelua. Asiakas on se, joka arvioi palvelun lopputuloksen onnistumisesta. (Lönngqvist ym. 2010, 38.) Tilaaja-tuottajamallisessa toiminnassa, joka myös Porin kaupunki ja Porin Palveluliikelaitos edustaa, niin tilaaja määrittelee ja tilaa haluamansa tuotteen ja palvelun. Tuottaja tuottaa palvelun tilauksen mukaisesti. Tilaaja arvioi sen, miten palvelu vastaa niitä odotuksia, joita hänelle tilauksesta oli. Tilaajan asiakas on usein palvelun loppukäyttäjä, myös hänen mielipiteensä palvelukokemuksesta on arvokas.

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Niitä ei voi tuottaa etukäteen eikä niitä voi varastoida. (Lönngqvist ym. 2010, 40.) Palvelujen tuottamisen ja kuluttamisen jälkeen niitä ei enää ole eli ne katoavat (Ylikoski 1999, 22).

Palvelut voidaan mm. jaotella tuotantoprosessien ominaispiirteiden mukaan asiantuntijapalveluihin, palvelupajoihin ja massapalveluihin. Asiantuntijapalveluissa palvelut ovat asiakkaalle räätälöityjä ja palvelukontakti

on suhteellisen pitkä. Massapalvelut ovat tuotokeskeisiä, palvelusuhteen kesto on lyhyt eikä palveluita räätälöidä asiakaskohtaisesti. Palvelupajojen palvelu on asiantuntijapalveluiden ja massapalveluiden välimuodossa tapahtuvaa palvelua. Osa palvelusta tuotetaan massapalvelutyypillisesti, mutta asiakkaalla on mahdollisuus saada myös henkilökohtaista palvelua. (Lönngqvist ym. 2010, 45, 47.) Palvelupajojen palveluille on tyypillistä, että yritys ohjeistaa palvelunsa hyvin tarkasti, niin, että asiakas osaa asioida yrityksessä ilman henkilökohtaista asiakassuhdetta. Asiakkaille kuitenkin tarjotaan mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluunkin, mutta hänen pitää varata tällöin aika palvelulle. Yrityksen asiakaspalvelijat palvelevat asiakkaita ennalta tehdyn varausjärjestelmän mukaisesti.

## 2.1 Palveluprosessi tuotantoprosessiksi

Jotta prosessia voidaan määritellä palveluprosessiksi, niin siihen pitää olla tuotuna asiakkaan omaa panosta. Sitä voi olla fyysinen tai henkinen osallistuminen sekä materiaalin tai tiedon tuominen. (Lönngqvist ym. 2010, 69,70.)

Asiakas muodostaa käsityksensä seuraavista laadun ulottuvuuksista, kun hän arvioi saamansa palvelun laatutasoa ja asiakastyytyväisyyttään. Näitä laadun ulottuvuuksia ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestinä, uskottavuus, turvallisuus, palveluympäristö sekä asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen.

Laadun ulottuvuuden tekijät korostavat palveluprosessiin liittyviä laatutekijöitä. Lähes jokainen tekijä korostaa toimintaa siitä, miten asiakasta palvellaan. Pätevyys liittyy palvelun lopputuotokseen, kun taas uskottavuus liittyy palveluorganisaation imagoon. (Ylikoski 1999, 126,127,128,129.)

Prosessi on tapahtumaketju. Palvelu on yksi tapahtumaketju eli prosessi. Prosesseja voidaan nimetä niiden merkityksen mukaan esimerkeiksi niin, että lisäarvoa asiakkaalle tuottavat asiat ovat ydinprosesseja. Jotta ydinprosessit pystytään toteuttamaan tarvitaan tukiprosesseja.

Menestymien kannalta keskeisiä prosesseja sanotaan avainprosesseiksi. (Selin&Selin 2005, 96,97.)

Yrityksen pitää tarkistella kaikki prosessinsa asiakaslähtöisesti. Miettiä, että, joka prosessissa on asiakkaille tärkeä asiat huomioitu ja yrityksen palvelu on sujuvaa asiakasta ajatellen. Jotta tämä onnistuu, yrityksellä pitää olla tiedossa asiat, joita asiakkaat arvostavat ja joista he saavat hyödyn omiin toimintaprosesseihinsa. Jollei näitä ole tiedossa, on suuri vaara, että yritys keskittyy väriin ja asiakaan kannalta epäoleellisiin asioihin. Palveluja kehittäessä tulisi myös ottaa huomioon loppukäyttäjän näkökulma palveluun (Arantola & Simonen 2009).

Palveluprosessien tapahtumaketjujen tarkkailun on tapahduttava kriittisesti. Avoimessa palveluprosessissa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen (Lönnqvist ym. 2010, 87).

Palveluprosesseja suunniteltaessa tulisi miettiä onko prosessien eri vaiheiden järjestys johdonmukainen, ovatko prosessit tarpeeksi joustavia, onko mahdollista eri prosesseja yhdistellä tai tehdä rinnakkaisia prosesseja, riittääkö yrityksen henkilöstöresurssit prosessien tuottamiseen, miten nopeaa palvelua asiakas palvelulta odottaa, toimiiko vuorovaikutustilanteet, onko palautejärjestelmä kunnossa sekä valvotaanko prosessien onnistumista. (Ylikoski 1999, 240, 241.)

## 2.2 Asiakas osana laatua

Asiakaslähtöinen ajattelu lähtee asiakkaan tarpeiden tiedostamisesta. Aiemmin ajateltiin, että tuote on tavara, joka on samanlainen kaikille, jotka tuotteen ostavat. Palvelu on aineetonta, kertakäyttöistä, sitä ei ole myytävissä edelleen ja sen mittaaminen on vaikeaa. Tämän päivän asiakaslähtöinen ajattelu yhdistää tuotteen ja palvelun. Ajatellaan, että ne yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen prosessin. Prosessi koostuu tuotteen lisäksi palvelusta ja nämä yhdessä muodostavat asiakkaalle hyötyä ja lisäarvoa. Tekojen tasolla toimiva asiakassuhde ei perustu luottamukseen, vaan siinä helposti epäillään toisen tavoitteita. Kun asiakassuhde syvenee, niin siihen tulee tunne mukaan. Tunnetason syventyessä luottamus kasvaa ja halutaan tehdä töitä yhdessä. (Selin & Selin 2005, 29,30 .)

Asiakasosaamisen tiedostaminen yrityksen toiminnassa tulee entisestään korostumaan. Asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää yrityksen tarkkaan miettimään oman palvelukokonaisuutensa sisällön sen mukaan, minkälaisia asiakkaita yritys haluaa palvella. Valintoja on tehtävä, koska palvelua

räätälöidään mahdollisimman paljon hyödyntämään asiakkaita. (Ala-Mutka 2008, 141.)

Asiakas on yrityksen lähtökohta. Asiakkaan tarpeet määrittelevät sen, miten yritys palvelee ( Selin & Selin 2005, 13.) Tai näin asian ainakin tulisi olla. Asiakaslähtöinen ajattelu pitäisi olla koko henkilöstölle luonteva tapa ajatella ja toimia organisaation kaikilla tasoilla. (Selin & Selin 2005,89.) Koska tuotteet ja palvelu tehdään asiakasta varten, olisi tärkeää, että tilaaja, joka tilaa palvelua tuottajalta, olisi mukana tuotekehittely ja ideointivaiheessa. Koska tilaajat ovat lähellä palveluiden käyttäjiä, niin heillä on paras tietämys tuotteiden ja palvelujen hyvistä puolista sekä niiden kehittämistarpeista. (Lecklin & Laine 2009, 59.)

### 2.2.1 Asiakaslähtöinen ajattelu

Asiakaslähtöinen ajattelu tulisi selkiyttää yrityksen koko henkilöstölle. Helposti ajatellaan, että asiakas vain maksaa yritykselle haluamastaan palvelusta. Todellisuudessa asiakas on se, joka mahdollistaa yrityksen olemassaolon. Asiakas on todellinen yritystoimintamme rahoittaja. Ilman asiakkaan rahoja yritys ei voisi harjoittaa liiketoimintaansa. Juuri tästä syystä yritykselle on tärkeää tietää ne syyt, miksi asiakkaat asioivat yrityksessä. Asiakkaalle myydyn tuotteen tai palvelun lisäksi hän kokee saavansa muutakin lisäarvoa toiminnastamme. Tämän lisäarvon selvittäminen on yrityksen asiakaslähtöisen ajattelun ydin. (Selin&Selin 2005, 17,18.)

Asiakkaan mielipidettä pidetään useasti laadun lopullisena arvioitsijana. Vaikka asiakkaan palvelusta saama kokemus ei aina pitäisikään paikkaansa, niin asiakas on kuitenkin se, joka maksaa toiminnan. Jos asiakastyytyväisyys laskee, laskee ostohalukkuuskin. Silti yrityksen ei pidä pelätä toimintansa kehittämistä virheiden pelossa. Jos virheitä tapahtuu, koko organisaation tulisi oppia niistä. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Tyytymätön asiakas ja huono palvelukokemus ovat asioita, jotka pitää hoitaa hyvin. Valituksesta hoidetut virheet parantavat asiakkaan laatukokemusta ja vahvistavat asiakassuhdetta. Kun virhe korjataan asiakasta tyydyttävällä tavalla ja välittömästi, saadaan palvelutilanne palautettua

ennalleen ja asiakassuhde pelastettua. Jotta organisaatio pääsee oppimaan virheistään, pitää asiakasjärjestelmä saada toimivaksi. Tärkeää on saada asiakas kertomaan asiasta, jossa koki huonoa palvelua, näin korjaustoimenpiteitä on mahdollista alkaa tekemään. (Ylikoski 1999,195, 196.) Hyvin hoidetut reklamaatiot antavat yritykselle myös paljon käyttökelpoista asiakastietoa, sillä tilanne on hyvin vuorovaikutteinen tapahtuma ( Arantola & Simonen 2009, 27).

Perinteinen tuotokeskeinen ajattelu on sitä, että yritys tietää omista tuotteistaan ja palveluistaan lähes kaiken ja osaa kertoa asiakkaalle toiminnastaan. Tuotokeskeisessä ajattelussa markkinointi keskittyy tuotteiden markkinointiin. Yritys keskittyy tuotteen ominaisuuksien kehittämiseen ja niiden käyttöikänsä. Ajatellaan tuotokeskeisesti, eikä kiinnitetä palveluun ja palvelun kehittämiseen huomiota (Selin & Selin 2005, 20,21,23.)

Asiakaslähtöinen ajattelu syntyy, kun perehdytään asiakkaan tarpeisiin ostajana. Myös tuotteen suunnittelussa asiakaslähtöinen näkökulma syntyy, kun otetaan huomioon tuotteen helppokäyttöisyys. Tuotteen kehittämisessä on hyvä saada valmistettua kestävä tuote, mutta menestyksen tuotteesta tekee vasta se, että asiakkaat ostavat sitä. Asiakas ostaa paitsi kestävän, niin helppokäyttöisen tuotteen. (Selin&Selin 2005, 20,21,23.) Asiakkaiden kanssa tapahtuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen pitäisi saada mahdollisimman monipuoliseksi (Lecklin & Laine 2009, 18). Yrityksen palvelu tuottaa asiakaskokemuksen. Asiakaspalvelukokemus muodostuu asiakkaan, yrityksen ja palvelujen kohtaamisesta ( Arantola & Simonen 2009, 10).

Asiakkaan näkökulma saadaan parhaiten esiin, kun palveluita kehitetään yhdessä. Asiakaspalautteiden yleinen ongelma monessa yrityksessä on ns. keskiarvosairaus. Asiakaspalautteiden tulosten keskiarvo voi hyvin olla hyvän ja lähemmäs kiitettävään arvosanan luokkaa, mutta tästä huolimatta saattaa asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa saadessaan esim. tältä halvemman tarjouksen. Tämä asiakaspalautteiden keskiarvosairaus jättää toiminnan ääripäät huomioimatta ja näin jää pimentoon asia, joka on asiakkaalle tärkeintä palvelussa. Asiakaskyselyissä tulisikin saada selvitettyä asiat, joita asiakas eniten palvelussa arvostaa. (Ala-Mutka 2008, 109,110.)

Palvelutuottajan ja asiakkaan kanssa tehtävässä yhteistyössä suurin hyöty saadaan, kun käytetään yli organisaatorajoja ylittäviä, muutaman hengen työryhmiä. Koska työryhmissä tavoitellaan molempien etua, niin toiminnasta ei makseta erillistä rahallista korvausta kummallekaan osapuolelle. (Kvist ym. 1995, 51.)

Myymme palvelujamme tehokkaina, nopeina, luotettavina tai helppokäyttöisinä. Näin kerromme asiakkaalle siitä edusta, jonka hän saa palveluja meiltä ostaessaan. Myyjinä meidän tulisi pystyä tuomaan esiin niitä hyötyjä, joita asiakas kyseisillä edulla saa. Miten hänen toimintansa hyötyy meiltä ostetuista palveluista. Tuottajan tehokas palvelu nopeuttaa tilaajan oman prosessin läpivientiä. Kun tuottaja tuottaa palvelun nopeasti, niin se vähentää tilaajan kustannuksia. Kun tuottaja palvelee sovituslaisesti, niin tilaajan oma toiminta ei häiriinny. Kun tilaaja saa ostettua tuottajalta kokonaisen palvelupaketin, niin häneltä vapautuu aikaa enemmän oman toimintansa kehittämiseen. (Selin&Selin 2005,27.) Mitä enemmän tilaaja hyötyy toiminnasta, niin sitä hyödyllisemmäksi hän kokee asiakasyhteistyön (Selin&Selin 2005, 27).

Asiakkaalle saa palvelulla lisättyä hyötyä. Kun hänen ei tarvitse käyttää aikaansa miettiäkseen, miten palvelu toimii, vaan hän pystyy luottamaan siihen, että se, mitä on sovittu, niin pitää. Palveluntuottajan toimintavarmuus on etu asiakkaalle (Lecklin & Laine 2009, 23).

### 2.2.2 Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnassa yrityksen toiminta ja asiakkaat kohtaavat. Yrityksellä on rajapinnassa hyvä mahdollisuus päästä vaikuttamaan asiakkaisiin. (Hellman & Värilä 2009, 36.)

Asiakastieto koostuu asiakkaan perustiedoista. Pelkkä perustieto ei vielä riitä tueksi liiketoimintapäätöksiin. Kun perustietoa jalostetaan asiakkailta saaduilla lisätiedoilla, syntyy asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys on tietoa, jota käytetään liiketoiminnan tukena. ( Arantola & Simonen 2009, 21.)

Asiakasrajapintojen tiedostaminen ja niiden toimivuus on hyvä tiedostaa, koska näin taataan toiminnan sujuva ja luotettava toimivuus. (Selin & Selin 2005, 88.) Yrityksen toiminta ja kilpailijatuntemus kasvaa, kun yritys osaa kokonaisvaltaisen asiakasrajapintatyöskentelyn.

Menestymiseen ei riitä, että tuottaa hyvää palvelua tai tekee toimivia tuotteita, vaan vaaditaan toimivaa kokonaisuutta, josta asiakas saa hyödyn omaan toimintaansa. (Selin & Selin 2005,105.) Ilman järjestelmällistä ja kattavaa kokonaiskuvaasi asiakkaistaan, yrityksen tieto saattaa vääristyä asiakasrajapinnasta yrityksen johtoon. (Hellman & Värilä 2009, 47.)

Asiakasrajapintoja hallitaan asiakastuntemuksen kehittämällä, asiakkaan toiminnan ja tarpeiden tietämyksellä, asiakkaan mukaantulolla oman yrityksen palveluiden kehittämiseen, motivoituneella henkilöstöllä sekä tietotekniikan hyvällä hyödyntämisellä. (Selin & Selin 2005, 88.) Asiakasrajapinnassa syntyvä tieto on tärkeää tietoa johdon työskentelyssä ja yrityksen strategian suunnittelussa. (Hellman & Värilä 2009, 47.) Asiakkaista kilpailu on koventunut entisestään, asiakkaiden ostokäyttäytymisen selvittäminen ja sen nopeaa muuttumista pitää tarkastella jatkuvasti. Kehittyäkseen yrityksen pitää tietää, miten ja miksi se panostaa asiakkaihinsa. Jotta yritys onnistuisi tässä, sen pitää toimia asiakasrajapinnalla tehokkaasti ja tulosorientoituneesti. Taloushallinto huolehtii talouspainotteisista tiedoista. (Hellman & Värilä 2009, 107.)

Asiakasrajapintatyöskentelyssäkin yritys ei saa unohtaa omia strategisia tavoitteitaan (Selin & Selin 2005, 90). Asiakasrajapintaan, asiakastoimintaan ja asiakassuhteisiin liittyvä tieto kootaan yhteen asiakastietokantaan tai tietovarastoon. Koottua tietoa voidaan täydentää mm. asiakaskannattavuuden laskemisella tai markkinatiedoilla. (Hellman & Värilä 2009, 110.)

Sisäiset asiakasrajapinnat ovat niitä yrityksen sisäisiä osa-alueita, jotka eniten vaikuttavat palvelun toimivuuteen. Hyvä johtaja ja motivoitunut henkilöstö heijastaa toimivaa palvelua ja luo puitteet kumppanuuteen perustuviin asiakassuhteisiin. (Selin&Selin 2005, 88.)

### 2.2.3 Asiakaskunnan segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakaskunnan jakamista pienempiin, palveluiltaan yhtenäisiin ryhmiin. Ryhmille kehitetään ja toteutetaan omanlaisensa, heidän tarpeitaan parhaiten palvelevia palvelukokonaisuuksia. Tämän ajattelun vastakohtana on massamarkkinointi, jolloin kaikki palvelut suunnitellaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Ylikoski 1999, 46.)

Segmentointia joudutaan muuttamaan asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttuessa. Yritys voi palvella samanaikaisesti erilaisia asiakasryhmiä tai se voi keskittyä vain yhteen asiakasryhmään. Segmentoinnista yritys saa apua resurssiensa kohdentamiseen tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. (Ylikoski 1999, 48.) Segmenttikohtaista asiakasymmärrystä syntyy, kun vertaillaan yrityksen asiakkaita pohtimalla esim. että minkälaisia palveluja eri asiakkaat tarvitsevat, mitkä asiakasryhmät voisi palvella samoilla palveluilla sekä mitkä ovat ne hyödyt, jotka nämä asiakkaat saavat heille annetuista palveluista. (Arantola & Simonen 2009, 18.)

Segmentointi voidaan myös tehdä segmentoimalla asiakkaat uusien asiakassuhteiden luomiseen, vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen sekä asiakasresursseista huolehtimiseen. (Hellman & Värilä 2009, 113.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt ja asiakaskannattavuus voidaan toteuttaa myös asiakaskohtaisesti. Näin tietoa saadaan tunnistetusti ja tämä lisää yrityksen tietämystä palveluidensa laadusta ja asiakkaidensa tyytyväisyydestä. (Hellman & Värilä 2009, 44.)

## 2.3 Hyvä palvelu

Jotta tuottaja pystyisi palvelemaan asiakastaan aina vaan paremmin, hänen toimintansa ja ideansa eivät saa jämähtää paikoilleen. Pitää uskaltaa kokeilla hullultakin tuntuvia vaihtoehtoja. Jotta yritys löytää uusia vaihtoehtoja toiminnalleen, niin se tarvitsee myös luovia ja idearikkaita ajattelijoita. Luovuutta pitää hyödyntää (Selin & Selin 2005,44).

Asiakas, hankkiessaan palveluja, harvoin ostaa varsinaista välitöntä palvelutuotosta, vaan hän odottaa palvelutuotoksen aikaansaamaa vaikutusta. Asiakkaan tyytyväisyys palvelun laatuun riippuu siitä, miten hyvin palvelu täytti hänen odotuksensa. (Lönngqvist ym. 2010, 21.) Laatuajattelun yhtenä osana on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen kustannustehokkaasti (Lecklin & Laine 2009, 109). Laadukkaan palvelun tulkitseminen tulisi aina tapahtua asiakasnäkökulmasta, koska asiakas on se, joka päättää laadun tasosta (Ylikoski 1999, 118).

Jos odotetaan, että palvelutapahtumassa asiakas palvelee myös itse itseään, niin hänen pitää olla tietoinen tästä asiasta. Asiakas odottaa, että palvelu etenee hänen ennakkokäsityksensä mukaisesti, jos näin ei tapahdu, hän yllättyy. Mahdollisten yllätysten pitäisi aina olla positiivisia, jos asiakas kokee, että yllätys on negatiivinen, niin hän on palveluun tyytymätön. (Ylikoski 1999, 89.)

Palvelutuotannossa asiakkaan rooli on keskeinen. Palvelutuotannossa keskitytään palvelutuotokseen eli siihen prosessiin, jossa palvelua tuotetaan ja luodaan asiakasarvo. Prosessissa tarkastellaan myös palvelun tuottamiseen

käytettyjä resursseja sekä aikaansaatuja tuloksia. Kokonaisvaltaisessa palvelutuotantoprosessissa on lähtötilanne, prosessi ja lopputulos. Lähtötilanteessa asiakkaalla on tarve palvelulle ja mahdollisuudet sen ostamisen. Palveluntarjoajalla on myydä tarpeeseen palvelu ja resurssit sen toteuttamiseen. Prosessivaiheessa palvelu muokataan yhdessä asiakkaan kanssa sellaiseksi, että sillä pystytään vastaamaan asiakkaan palvelutarpeeseen. Lopputuloksena on varsinainen tuotos. Palveluntarjoaja saa taloudellisen ja ei- taloudellisen hyödyn ja asiakas saa ratkaisun palveluntarpeeseensa sekä vaikutusmahdollisuuden. Asiakkaalla on aina jokin oma mielikuva saamastaan palvelusta. Tuotoksen jälkeen hän vertaa saamaansa palvelua omaan mielikuvaansa. Tästä vertailusta syntyy asiakkaan käsitys saamansa palvelun laadusta. (Lönngqvist ym. 2010, 15, 17, 20.)

Vaikuttavuus liittyy palvelutoiminnan ulkoiseen suorituskykyyn. Se voidaan määritellä kyvyksi saavuttaa tavoite tai tulos. Tehokkuus liittyy palveluprosessin sisäiseen suorituskykyyn. Vaikuttavuus voidaan liittää palveluntuottajan kykyyn tuottaa korkeaa laatua. (Lönngqvist ym. 2010, 83.)

Eryteisesti julkisella sektorilla palveluiden vaikuttavuuden käsite on noussut esiin, koska julkinen sektori palveluntuottajana ei tuota voittoa, vaan vaikutuksia. Oikea vaikutus on saatu aikaiseksi, kun on tehty oikeita asioita oikealla tavalla. Vaikuttavuuden arviointi rajataan tarkoittamaan yksittäisen palvelutapahtuman vaikuttavuutta. (Lönngqvist ym. 2010, 83.)

Palvelua voidaan tuottaa ali asiakkaan odotusten, yli asiakkaan odotusten tai hyväksyttävällä laadun tasolla. Yritykselle on taloudellisesti kannattavampaa tuottaa palvelujaan hyväksyttävällä laadun tasolla. Jos palvelua tuotetaan yli asiakkaan odotusten, siitä voi seurata, että asiakas haluaa vähentää palvelua eli haluaa laskea palveluntasoa ja hintaa. (Ylikoski 1999, 122.)

### 2.3.1 Palvelun laatu

Palvelun laatu voidaan ryhmitellä Grönroosin mukaan kolmeen ryhmään

- tekninen laatu, liittyy palvelun tuotokseen tai vaikutukseen
- toiminnallinen laatu, liittyy palvelutapahtumasta suoriutumiseen
- havaittu palvelun laatu, liittyy imagoon

Koska palvelu on aineetonta, niin sen arviointi on pääasiassa subjektiivista. Tuottavuus ja asiakkaan havaitsema laatu ovat yhtä. Tuottavuuden tehostamisella saatetaan nostaa laatua, mutta asiakas voi kokea, että laatu heikkenee. Aina, jos palvelu ei asiakasta tyydytä, niin tuottavuus heikkenee. (Lönngqvist ym. 2010, 88,92.)

Innovointi ja laadunhallinta eivät tarkoita täysin samoja asioita. Laadunhallinnan tavoitteena on saada aikaiseksi tasalaatuista palvelua. Palveluissa täysin samanlaista palvelukokemusta ei ole, mutta palveluprosessien vakioiminen edesauttaa yhtenäisen palvelun saavuttamista. Innovoinnilla tarkoitetaan sellaisten palvelukonseptien löytymistä, joiden avulla tulevaisuuden kilpailukyky ja menestyminen luodaan. Innovoinnissa haetaan laajempaa näkökulmaa, kuin vain yksittäisen tuotteen kehittämistä. (Lecklin & Laine 2009, 111.)

### 2.3.2 Asiakkaan tunne palvelun laadusta

Mitä enemmän asiakas saadaan olemaan tunteella osallisena palvelutapahtumassa, sitä kestävämmäksi asiakassuhde saadaan rakennettua. Tunteet ovat pitkäkestoisia, eikä niitä voi jaksottaa, eikä aikatauluttaa, siksi niiden käsittely on vaikeaa. Tunteiden syntymiseksi tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, koska tunteet syntyvät tekojen ja yhdessä tekemisen kautta. Asiakkaalle positiivisen tunteen synnyttämät kokemukset ovat erittäin tärkeitä siksi, että näin asiakas kokee palvelun olevan hallinnassa ja hän pystyy luottamaan palvelun oikea-aikaisuuteen ja sujuvuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 39,41.) Tunteet myös sallivat palvelutason hetkellisen puutteellisuuden. Asiakas ymmärtää yksittäisen huonon palvelutilanteen paremmin, kun hänellä on luottamus palveluun jo olemassa. Toki asiakkaan huono päivä saa hyvänkin palvelun toisinaan tuntumaan huonolta tai hyvällä tuulella ollessaan asiakas ei

välttämättä edes huomaa palvelussa tapahtunutta poikkeamaa. (Ylikoski 1999, 90.)

## 2.4 Palvelun aineeton pääoma

Yritysten menestymiseen yhä enemmän vaikuttaa henkilöstön osaaminen, laadukkaat asiakaspalvelut ja vahva brändi. Aineeton pääoma voidaan kuvata jäävuoriajattelulla. Jos organisaatiota kuvataan jäävuorena, niin vedenpinnan yläpuolelle jäävä, näkyvä osa, on yrityksen fyysistä omaisuutta. Pinnan alle jäävä, huomattavasti suurempi osa, on yrityksen aineetonta pääomaa. Tämä jäävuoriesimerkki havainnollistaa siis sen, että aineeton pääoma on yritykselle hyvin arvokasta, mutta sen esiin tuominen on vaikeaa. (Lönngqvist ym. 2010, 95, 96,97.) Jäävuoren pinnan alla ovat palvelutuotannon aineettomina elementteinä, muun muassa yrityksen osaaminen, maine ja asiakassuhteiden laatu (Lönngqvist ym. 2010, 137).

Yrityksen aineeton pääoma voi olla hyvin haavoittuvaa, koska työntekijät voivat vaihtaa työpaikkojaan ja vievät mukanaan paljon sellaista osaamista, mitä ei muilla ole tiedossa. Aineettoman pääoman merkitys on tiedostettu, mutta siitä huolimatta asiaa on tutkittu vähän (Lönngqvist ym. 2010, 101 ).

Aineettomien asioiden johtaminen on haastavaa. Henkilöstön osaamista voi johtaa esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, kun taas asiakassuhteiden johtamisessa voi apuna käyttää asiakastytyväisyyskyselyä. Tärkeää on tiedostaa kehityskohteet, jotka liittyvät aineettomaan pääomaan, ja panostaa niihin. (Lönngqvist ym. 2010, 102.) Asiakaskontakteissa fyysisellä läsnäololla ja elekielellä on suuri merkitys (Lönngqvist ym. 2010, 110). Johtamisen kehittämisen tulisi keskittää entistä enemmän asiakastiedon ympärille (Hellman & Värilä 2009, 52). Asiakkaiden roolin muuttumisesta osaksi yrityksen asiakaspääomaa on monesti haaste nykyjohdolle. Haasteelliseksi tämän tekee uusien johtamistapojen opettelu. Asiakas onkin muuttunut yrityksen pääomaksi,

vaikka ei olekaan yrityksen hallinnassa, eikä enää huomiota kiinnitetä vain tuotettuun tuotteeseen tai palveluun. Yritys on myös rakentanut koko johtamisjärjestelmänsä ja prosessinsa tuotteidensa tai palveluidensa myyntiin. Nyt ne pitää muuttaa niin, että keskitytään asiakaspääomaan. (Hellman & Värilä 2009, 171.)

Esimiehen tehtävä on muistuttaa valmentajaa ja tarvittaessa olla työntekijöidensä tukena. Tukeminen tarkoittaa, että esimies auttaa työntekijöitään kehittymään niin, että he pystyvät ottamaan vastuulleen oman toimintansa suunnittelun, ohjaamisen ja kehittämisen. Tukeminen on ohjaamista, ei edellä mainittujen tehtävien tekemistä. Esimiehen pitää osata irrottautua siitä ja antaa työntekijöilleen tilaa. (Kvist ym. 1995, 153,154.)

### **3. Liiketoimintaa ohjaavat tekijät**

Asiakkaan ja yrityksen tarpeet pitäisi olla samat, jotta yrityksen liiketoiminta ohjautuisi jo alun suunnitteluvaiheessa palvelemaan asiakkaan tarpeita. Liiketoiminnan tavoitteena on asiakkaan tarpeiden täyttäminen, kun tämä muistetaan koko liiketoiminnan suunnittelussa, niin saadaan luotua toimivia asiakassuhteita ja todellista kumppanuutta. Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin, niin sen pitää pystyä toiminnassaan hyödyntämään luovuutta ja muuttamaan rajoittuneita asenteitaan. Yrityksen oma myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi tulisi olla lähellä toisiaan. Näin asiakassuhteen kesto vahvistuisi. (Selin & Selin 2005, 13,14.21.) Usein sanotaan, että sitä saa, mitä mittaa. Useassa yrityksessä on edessä hetket, jolloin sen pitää toimintansa kehittämiseksi muuttaa myös rakenteitaan. Pitkään on kehitetty toimintoja ja palveluita, mutta henkilöstä on pysynyt samana, samoja töitäkin tehden. (Hellman & Värilä 2009, 92.)

### 3.1 Asiakslähtöisen toiminnan luominen

Yrityksen olemassaolo tulee niistä hyödyistä, joita yritys tuottaa asiakkailleen (Selin & Selin 2005, 64). Jos yritys ei pysty palvelemaan asiakkaita heidän toivomalla tavalla, niin yritys jää ilman myyntiä ja näin sen toiminta kannattamattomana loppuu. Jotta yritys voi toimia asiakslähtöisesti, niin sen pitää tietää asiakkaan todelliset tarpeet ja toiveet sekä pitää kyetä ajattelemaan samoin, kuin asiakas ajattelee. (Selin & Selin 2005, 108.)

Toki yrityksen pitää tuottaa hyvää taloudellista tulosta, jotta se pystyy toimimaan ja kehittymään. Hyvä tulos on kuitenkin seurausta hyvästä palvelusta (Selin & Selin 2005, 64 ). Liikevaihto on yhtä, kuin myydyt tuotteet kerrottuna tuotteiden hinnalla. Nyt, kun asiakasnäkökulman merkitys on ymmärretty, huomataan, että yritykseen tuleva raha ei tule vain tuotteesta, vaan rahan antaa asiakas korvauksena saamastaan tuotteesta tai palvelusta. Tämän ajattelun myötä on alettu ymmärtämään, että yrityksen liikevaihto muodostuu asiakkaista, myydyistä tuotteista ja tuotteiden hinnoista. Nämä kolme tekijää ovat riippuvaisia toisistaan. (Hellman & Värilä 2009, 103,104.)

Luottamuksen rakentaminen ja saaminen on perusasia asiakslähtöiselle toiminnalle. Luottamusta saadaan rakennettu asiakkaan kuuntelemisella, aidolla läsnäololla sekä taidolla esittää asiakkaalle oikeita kysymyksiä. Luottamuksen rakentamista tukee edellä mainittujen lisäksi sanaton viestintä. Sanattoman viestinnän ja ihmisen muun viestinnän tulisi olla yhdenmukaista. Henkilöt, joilla on hyvä itsetunto ja ehyt minäkuva itsestään, herättävät muissa ihmisissä helposti luottamusta ja arvostusta. (Selin & Selin 2005, 161, 164, 165 .)

Hyvän itsetunnon omaavat henkilöt osaavat olla myös aidosti nöyriä (Selin & Selin 2005, 165).

### 3.2 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma varmistaa yrityksen vision ja päämäärien toteutumisen sekä toiminnan kannattavuuden ja menestyksen. Lähtökohtana on yrityksen arvot, toiminta-ajatus, visio ja liikeidea. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hallitsemaan arkipäivän toimintaa ja tekemään ideoista tuottavia palveluita. (Lecklin & Laine 2009, 141.)

Toiminta-ajatus on ajatus, jolle yrityksen toiminta pitkäjänteisesti perustuu. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa sekä, mikä on yrityksen perustehtävä. (Selin & Selin 2005, 63.) Toiminta-ajatuksen tulisi aina olla kehityskeskustelujen lähtökohtana (Lecklin & Laine 2009, 198).

Visio ehkä eniten tarkoittaa liiketoiminnan tulevaisuuden mielikuvaa (Selin & Selin 2005, 58). Se on tahtotila, mihin liiketoiminnalla halutaan pyrkiä (Selin & Selin 2005, 64). Visio ei ennusta yrityksen tulevaisuutta, vaan se on kuvaus siitä yrityksen tilasta, mihin yritys toiminnallaan pyrkii. (Lecklin & Laine 2009, 129.) Visiota voisi rinnastaa majakkaan, kun majakka on merellä ollessa ohitettu, niin tarvitaan uusi kiintopiste, majakka, jonka suuntaan kulkua jatketaan. Visio luo yhtenäistä näkemystä tänä päivänä tehdyistä ratkaisuista. (Kauppinen 2002, 32.)

Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Arvoille on ominaista niiden voimakkuus ja pysyvyys. (Lecklin & Laine 2009, 124). Niiden mukaisesti ollaan valmiita elämään ja tekemään valintoja. Yrityksellä on aina toimintaansa liittyviä arvoja, vaikka niitä ei olisi tietoisesti mietittykään. Yrityksen keskeinen toiminta sekä se, mitä yritys pitää toiminnassaan tärkeänä, kuvastaa ensisijaisesti yrityksen arvoja. (Selin&Selin 2005, 91,92.)

Jotta yrityksen koko henkilöstö työskentelee saman suuntaisesti joka tasolla, olisi hyvä, että yrityksen arvot olisivat auki kirjoitettuna ja kaikkien tiedossa. Arvot kertovat yrityksestä, joten ne pitää määritellä yrityksen henkilökunnan näkökulmasta.

Imago on asiakkaiden yleinen käsitys organisaatiosta. Imagon vaikutus on vahva, se muokkaa asiakkaan odotuksia ennen palvelua. Myönteinen imago suojaa organisaatio kolhuilta. Se on yrityksen voimavara ja samalla se lisää yrityksen asiakastytyvyyttä, koska sillä on taipumusta suodattaa

palvelukokemuksia. Imago syntyy asiakkaiden tunteista, mielikuvista ja kokemuksista. (Ylikoski 1999, 136, 137.)

Viitekehyksen avulla pystytään luomaan haluttu mielikuva palvelusta asiakkaalle. Ostotapahtumassa tärkeämpää, kuin asia, on se, miten asia esitetään asiakkaalle. Usein väärinymmärryksiä aiheuttaa tapa, jolla asioita esitetään. Tapa jättää liian paljon tukinnanvaraa kuulijalle ja näin hän pystyy tuomaan tilanteeseen omaa mielikuvaansa ja tuottajan ajattelema viitekehys menettää merkityksensä. Viitekehys on aina henkilökohtainen. (Selin&Selin 2005, 78.)

### 3.3 Liiketoiminnan menestystekijät

Menestynyttä liiketoimintaa tarkasteltaessa esiin nousee kolme tekijää: operatiivinen tehokkuus, innovatiivisuus sekä asiakasläheisyys (Selin&Selin 2005,53). Yrityksen pitää selvittää asiakkaiden ostoprosessit. Kun ne ovat selvillä, niin yritys muokkaa oman myyntiprosessinsa toimimaan asiakkaan ostoprosessiin niin sujuvasti, kuin se vain on mahdollista. Asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätöksensä, kun yritys ei myy, vaan auttaa asiakasta ostamaan. (Selin&Selin 2005, 113.)

Operatiivisessa tehokkuudessa tuottaja on kehittänyt tuotantoprosessinsa niin tehokkaiksi, että pystyy tuottamaan palvelujaan halvalla hinnalla. Innovatiivisten tuottajien tuotekehitys on omaa luokkaansa. He pystyvät hinnoitteleman tuotteensa hyvillä myyntikatteilla. Asiakslähtöiset tuottajat tekevät hyvin läheistä yhteistyötä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Heidän asiakkaillaan on tunne, että palvelut ovat osa heidän omaa toimintaansa. (Selin&Selin 2005, 53.)

Menestyminen ja hyvä palvelu vaatii jatkuvaa toimintojen tarkastelua, arviointia ja kehittämistä. Organisaatiossa tulisi olla olotila, jossa jokainen työntekijä tuntisi itsensä innovaattoriksi (Lecklin & Laine 2009, 55). Innovointi tarvitsee luovuutta, koska ilman luovuutta ei ole kykyä tuottaa uusia ideoita (Lecklin & Laine 2009, 68). Palveluyrityksen innovaatiot voivat liittyä tuotteisiin, palveluun,

toimintaan, kustannuksiin, johtamiseen, toimialaan, teknologiaan, sosiaalisuuteen ja liiketoimintamalleihin (Lecklin & Laine 2009, 70, 71). Ennen, kuin innovaatioita eri innovaatiotyypeistä voidaan alkaa kehittämään, pitää palveluyrityksen tunnistaa nykytilanteensa laatu (Lecklin & Laine 2009, 73). Tuoteanalyysissa mietitään, mitkä ovat palveluntuottajan päätuotteet sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Asiakasanalyysissa mietitään, ketkä ovat asiakkaita ja mitä lisäarvoa palvelumme ja tuotteemme heille antaa. Ansaintalogiikka kertoo asiat, mistä palveluntuottajan kate koostuu sekä, mitkä asiat takaavat kilpailuedun nyt sekä tulevaisuudessa. (Lecklin & Laine 2009, 73.)

Kun yrityksen toimintaan on luotuna henkilöstölle edellytykset luovuuteen, riskinottoon, innostuneisuuteen, oppimiseen, epäonnistumiseen, uteliaisuuteen, suvaitsevaisuuteen, yritteliäisyyteen, kannustamiseen, palkitsemiseen sekä hyödyntämään rikkautena erilaisuuden, niin sillä on olemassa loistavat edellytykset toteuttaa innovaatiokulttuuria. Kaiken edellisen lisäksi henkilöstön pitää olla valmis tekemään paljon töitä, mutta innostuneesti, ei pakonomaisesti. (Lecklin & Laine 2009, 85.)

## **4. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Jotta yrityksen johto pystyy suunnittelemaan kehitystä oikeaan suuntaan, niin sen pitää saada tietoa ympäristön tarpeista. Kehittyminen tapahtuu oikeaan suuntaan vasta silloin, kun yrityksen sisäiset käsitykset ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toisiaan. (Hellman & Värilä 2009, 20,21.)

Mittaaminen on keskeinen johtamisen apuväline (Lönnqvist ym. 2010, 117). Kyselyperusteiset mittarit ovat asiakastyytyväisyyttä mitattaessa toimivia työkaluja. Asiakaskysely on suora mittari, joka mittaa suoraan asiakastyytyväisyyttä. Asiakasreklamaatioiden määrän lisääntymisestä voidaan päätellä myös välillisesti asiakastyytyväisyyden tason laskusta. (Lönnqvist ym. 2010, 118.) Asiakkaiden mielipiteiden merkitys korostuu sitä enemmän, mitä merkittävämmässä asemassa asiakkaat ovat yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttamassa.

Asiakastieto lisää mm. luotettavuutta, mitattavuutta ja ennustavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Jotta asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, niin se vaatii täsmällistä tietoa asiakkaalta siitä, mitkä asiat tekevät hänet palveluun tyytyväiseksi ( Ylikoski 1999, 149).

Suorien ja välillisten mittareiden lisäksi on subjektiivisia ja objektiivisia mittareita. Subjektiivisia mittareita ovat esimerkiksi kyselyt, joiden avulla saadaan selvitettyä mielipiteitä. Objektiivisia mittareita ovat mm. reklamaatioiden lukumäärät. Objektiivinen mittaaminen perustuu aina faktaan. (Lönnqvist ym. 2010, 119.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata yksittäisen palvelun tasolla sekä palvelun kokonaistyytyväisyytenä (Ylikoski 1999, 155).

Kun jotakin asiaa mitataan, niin mittaamisen tarpeen tulisi lähteä todellisesta tarpeesta. Pitää olla tiedossa, mitä asiaa mitataan ja mitä mittaamisella haluaan saada selville. Mitattavilla asioilla tulisi olla yhteys organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Näin saadaan varmistettua, että mitattavilla asioilla on merkitystä toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen kannalta. (Lönnqvist ym. 2010, 121.) Varsinkin asiakastyytyväisyyttä mitattaessa mittareiden määrittelyn lähtökohtien tulisi olla lähtöisin asiakkaiden vaatimuksista, odotuksista ja tarpeista. ( Kvist ym. 1995, 87.)

Palvelun suunnittelu, kehittäminen, toteuttaminen ja mittaaminen ovat yhtenäinen linjaus ja toiminnot tukevat toisiaan. Yrityksen strategiassa voidaan olettaa, että asiakastyytyväisyyden parantaminen kasvattaa markkinaosuutta. Tätä asiaa mitattaessa voidaan saada selville, että asia ei ole näin, ja yrityksen strategiaa pitää suunnitella uudelleen. Toisaalta mittausten tulokset voivat vahvistaa, että strategiassa oleva oletus on ollut oikea ja tieto saadaan näin vahvistettua. (Lönnqvist ym. 2010, 124.)

Ihminen asiakkaana aistii asioita aistikanaviensa kautta. Aistien välityksellä ihmiselle saadaan tuotettua mielihyvää. Mielihyvän syntyessä pelkästä palvelukokemuksesta siirrytään tunnetasoon liittyviin kokemuksiin. Myönteisiä tunteita kokiessaan asiakas myös tekee helpommin myönteisiä päätöksi. Jos asiakkaan tunnetaso pysyy neutraalina, niin hän ei ole vielä valmis tekemään ostopäätöstään. (Selin & Selin 2005, 121, 122,123.)

Ihminen muodostaa nopeasti asioista mielikuvia. Monet ihmisen mielikuvista syntyvät muiden ihmisten kokemusten pohjalta. Epätietoinen ihminen rakentaa omaa tietoaan hyvin nopeasti omien mielikuviansa kautta. On tutkittu, että ihminen pystyy vastaanottomaan uutta tietoa 20 % ja jäljellejäävä 80 % muodostuu oman mielikuvan kautta muodostetusta kokemuksesta. (Selin & Selin 2005, 135,136.)

#### 4.1 Julkisten palveluiden mittaaminen

Palveluiden mittaamisen kolme päävaihetta ovat suunnittelu, käyttöönotto ja käyttö. Mittaamista hankaloittaa suunnitteluvaiheessa julkisten palveluiden runsas sidosryhmien määrä (veronmaksajat, palvelujen asiakkaat, poliitikot, johtajat, työntekijät) ja heidän jokaisen oma, erilainen, tavoite. Usein on epäselvyyttä siitä, että halutaanko julkisella sektorilla tavoitella tehokkuutta vai vaikuttavuutta. Käyttöönottovaiheessa haastetta löytyy siitä, että julkisten organisaatioiden johtajat ovat hyvin usein valittu tehtäviinsä substanssiosaamisensa perusteella johtamisaamisensa sijaan. Haaste tästä saattaa muodostua siksi, että mittausjärjestelmien roolia toiminnan johtamisen tukemisessa ei välttämättä ymmärretä. Mittausjärjestelmistä voi näin tulla puutteellisia ja hyödyttömiä. Käyttövaiheessa ongelmaksi saattaa muodostua mittareiden suuri lukumäärä. Jos mittareista saadaan liikaa tietoa, hankaloittaa se keskeisten, tärkeiden, asioiden hahmottamista. Voi käydä myös niin, että kukaan ei jaksa tai kenelläkään ei ole aikaa perehtyä suureen tietotulvaan. Näin kaikki tieto jää hyödyntämättä. Hyvin usein on myös niin, että julkisen sektorin työntekijät eivät ymmärrä mittaamisen tarkoitusta. (Lönnqvist ym. 2010, 127, 128.)

Julkisissa palveluissa on siirrytty tilaaja-tuottaja toimintatapaan. Tällä toimintatavalla on tavoitteena saavuttaa asiakaslähtoisempää toimintaa. Palveluiden käyttäjät auttavat laaduntarkkailussa ja näin osaltaan kehittävät toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Asiakaslähtoisempään palveluun on pyritty pääsemään keskittämällä palveluja yhteen ns. yhden luukun periaatteeksi, kuuntelemalla asiakkaita palvelusopimusten laadinnassa, korostamalla asiakasnäkökulmaa strategioissa. ( Kuopila 2007, 22,23.) Kuntien tilaaja-tuottaja ajattelun menestyksekkäs toiminta vaatii mm. asiakaslähtöistä toimintaa, tehokasta verkostoitumista, palveluprosessien määrittelyä sekä laadun määrittelyä ja hallintaa ( Kuopila 2007, 46).

#### 4.2 Asiakastytyväisyys

Asiakkaiden asiantuntemuksen avulla saadaan selville asiat, mitkä ovat asiakkaalle tärkeitä. On myös tärkeää selvittää, että asiakkaalle on muodostunut yrityksestä oikeanlainen mielikuva. Yrityksellä pitää olla tiedossa oma toiminta-ajatus ja arvot, jotta ne pystytään asiakkaan mielikuvaan yrityksestä luomaan. Lopullisen mielikuvan yrityksestä asiakas saa palvelun laadun kautta. Mielikuva syntyy palvelua kokeneen asiakkaan mielessä sekä hänen tunnetasollaan. Kyseessä on tilanne, jossa todetaan, että asiat ovat niin,

miltä ne asiakkaan silmissä näyttävät olevan tai ne ovat niin, miltä ne tuntuvat asiakkaan mielestä olevan. (Selin & Selin 2005, 137,138.)

Asiakastyytyväisyyskyselyillä varmistetaan vastaako tuotettu laatutaso asiakkaan tarpeita. Kun palautejärjestelmästä saadaan toimiva ja osataan kysyä toimintaa mittaavia kysymyksiä, kysely myös lujittaa asiakassuhdetta. (Selin & Selin 2005, 117.)

Asiakaspalautteen avulla pystytään myös kartoittamaan asiakkaan odotuksia sekä tunnistamaan, ainakin joitain, tarpeita. Näiden tarpeiden tunnistamisella palveluntuottaja pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. (Lecklin & Laine 2009, 23.) Asiakaspalautteessa on hyvä olla mahdollisuus myös vapaamuotoisen palautteen antamiseen. Näin saadaan hyödyllistä tietoa, kun mietitään, miten palveluja pitäisi kehittää, jotta kehitys olisi toivotunlaista. Kouluarvosanoja tärkeämpää on palautteen saajien ymmärrys siitä tiedosta, josta yritys saa selvitettyä, mitä asiakaspalvelussa arvostetaan. Mitkä asiat asiakas kokee, että toimivat hyvin ja mitä asioita hän toivoo, että kehitettäisiin. (Arantola & Simonen 2009, 22.)

Asiakastyytyväisyys saavutetaan, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat tasapainossa. Vaarana on, että onnistunut asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan odotuksiin niin, että hän odottaa seuraavassa palvelutilanteessa lisää onnistumia ja, jos niitä ei hänelle pystytä tarjoamaan, hän tuntee itsensä petetyksi eli tyytymättömäksi palveluun. Selvää on, että mikään yritys ei pysty jatkuvasti ylittämään asiakkaan odotuksia. (Storbacka & Lehtinen 1998, 101.) Asiakkaan arvioidessa tyytyväisyyttään yrityksen palveluun, hän arvioi koko asiakkuutta, ei yksittäisiä tapahtumia (Storbacka & Lehtinen 1998, 103).

## 5. Case Porin kaupungin Palveluliikelaitos

Porin Palveluliikelaitos on kaupungin sisäinen liikelaitos, joka tuottaa ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalveluja Porin kaupunkikonsernille. Tilaaminen ja tuottaminen tapahtuu tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Palveluliikelaitoksen asiakkaita ovat palveluita tilaavat muut kaupungin hallintokunnat. Palveluiden ns. loppukäyttäjät ovat eri hallintokunnissa asioivat asiakkaat.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Jotta yritys pystyy kehittämään toimintaansa asiakkaiden tarpeiden suuntaisesti ja näin uudistamaan toimintaansa, sen on selvitettävä asiat, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Asiakaspalautteiden avulla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä jo olemassa olevaan palveluun. (Kauppinen 2002 110.)

Selvitettyään asiat, jotka yritys haluaa saada selville asiakkailta, on aika laatia asiakastyytyväisyyslomake. Lomaketta käytetään asiakastyytyväisyyden kvantitatiiviseen mittaamiseen, josta saadaan määrällistä tietoa. Lomakkeen käyttö on tärkeää, jotta kaikilta vastaajilta tulee kysytyä samat kysymykset samalla tavalla. (Ylikoski 1999, 160.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä päätavoitetta:

1. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen  
 → selvitetään ne tekijät, mitkä yrityksen toiminnassa tuottavat tyytyväisyyttä ja lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaalle saa palvelulla lisättyä hyötyä. Kun asiakas pystyy luottamaan yrityksen toimintavarmuuteen, niin hänelle jää aikaa oman työnsä kehittämiseen.
2. Tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen  
 → selvitetään, miten yritys suoriutuu asiakastyytyväisyyden tuottamisesta
3. Toimenpide-ehdotusten tuottaminen  
 → asiakastyytyväisyystulosten jälkeen saadaan selville minkälaisia toimenpiteitä tyytyväisyyden kehittäminen edellyttää ja mikä on niiden toimenpiteiden tärkeysjärjestys
4. Asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta  
 → mittauksia tulee suorittaa toistuvasti, jotta saadaan selville, miten asiakastyytyväisyys kehittyy ja miten korjaavat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ylikoski 1999, 156.)

Laadin asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset kahdelle eri ryhmälle. Toisessa ryhmässä oli

Porin kaupunkikonserniin kuuluvia hallintokuntia ja toimipaikkoja ja toisessa ryhmässä oli Palveluliikelaitoksen palveluesimiehiä ja työnjohtoa. Tutkimusmenetelmän tutkimus keräsi tietoa tilaajien tyytyväisyydestä palvelun ja tuotteiden laatuun. Palveluliikelaitoksen esimiehien vastauksista kerättiin tietoa siitä, miten yhteneväisesti tilaaja ja tuottaja kokevat tuotetun palvelun ja asiakaspalvelun laadun. Koska Palveluliikelaitos aloitti vuoden 2010 alussa varsinaisen toimintansa, niin yhtenäiset tavat toimia hakevat vielä uomiaan. Kyselytutkimuksella pyrittiin myös selvittämään, miten yhteneväiset ovat tilaajan ja tuottajan mielikuvat palveluiden ja toiminnan onnistumisesta Palveluliikelaitoksen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää saada selvitettyä, että Palveluliikelaitos tekee ja kehittää palvelutarpeen kannalta oikeita asioita.

Samalla saatiin luoduksi asiakastyytyväisyyskysely, jolla jatkossa tullaan asiakastyytyväisyyttä mittaamaan ja seuraamaan.

Kyselyn toteuttamisajankohta oli marraskuussa 2010. Ajankohtana oli Palveluliikelaitoksen ensimmäisen toimintavuoden loppu. Kyselyyn vastaamisaikaa oli kaksi viikkoa. Vastaamisaika oli ehkä liian lyhyt, mutta tulokset pitivät saada julkaistuksi vielä vuoden 2010 aikana. Toisaalta kovin pitkä vastausaika hukuttaa kyselyn helposti uusien sähköpostien alle.

Asiakaskysely toteutettiin googlen kautta, dokumentti – internet ohjelmalla. Ohjelmaa käyttämällä vastaaja pääsi täyttämään ja lähettämään kyselylomakkeen tietokoneeltaan sähköisesti. Asiakaskyselyn toteuttaminen kokonaisuudessaan internetin välityksellä helpotti vastausten keräämistä sekä niiden seuraamista reaaliajassa.

Kyselytutkimuksessa kysymysten kohdat 1-11 olivat kohtia, joissa kysyttiin Palveluliikelaitoksen kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Kysymysrunon kysymykset alkavat kysymyksillä, jotka kartoittavat Palveluliikelaitoksen toimintaa. Kysymykset 1 – 4 kartoittavat toiminnan luotettavuutta, kuten palvelusuoritusten johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Asiakkaan arvioidessa palvelua luotettavuus on tärkeimpiä kriteerejä. Itse asiassa luotettavuus muodostaa koko palvelun laadun ytimen. Kysymys 5 kartoittaa esimiesten reagoitavuutta. Kysymykset 6 – 8 kartoittavat palveluliikelaitoksen toiminnan ammattitaitoa/pätevyyttä. Kysymykset 9 – 11 kartoittavat palveluiden ja henkilöstön saatavuutta. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään yhteystietojen helppoa löytämistä sekä henkilökunnan palveluasennetta. Toimintaa selvittävien kysymysten jälkeen kysymysrunko jatkui ammattialoittain. Kysymykset 12- 15 kartoittivat puhtauspalveluita, kysymykset 16 – 20 kartoittivat ateriapalveluita ja kysymykset 21 – 25 kartoittivat kiinteistöhoitopalveluita. Vastausvaihtoehdot olivat kaikissa kysymyksissä 1. Täysin eri mieltä, 2. Lähes eri mieltä, 3. En osaa sanoa, 4. Lähes samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä. Kysymykset 1 -25 olivat suljettuja kysymyksiä. Kysymyslomakkeen lopussa oli mahdollisuus vapaan palautteen antamiseen sekä halutessaan vastaaja pystyi kirjoittamaan oman yhteystietonsa, jotta häneen voitaisiin olla yhteydessä. Liite 1

Täysin sama kysely lähetettiin myös Palveluliikelaitoksen palveluesimiehille sekä työnjohdolle. Tavoitteena oli selvittää, miten palveluliikelaitoksen esimiestason vastaukset palvelun tasosta ovat yhteneväiset tilaajilta saatujen vastausten kanssa.

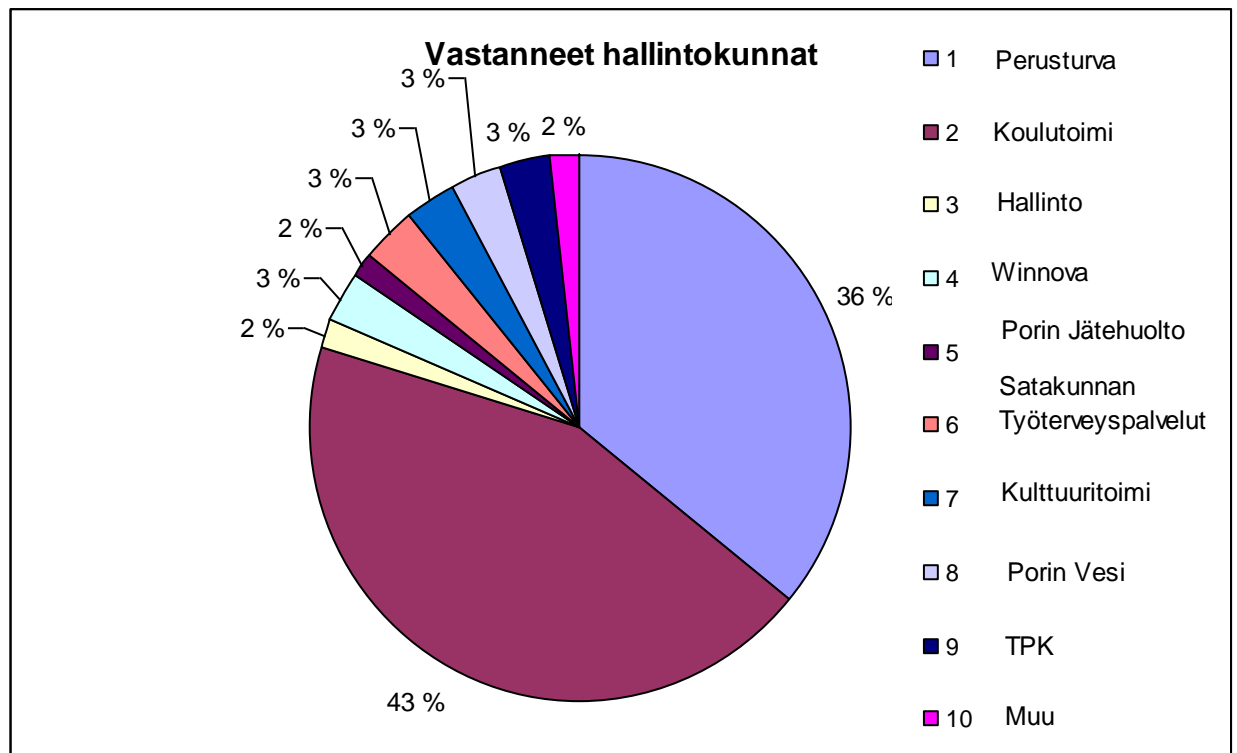
Kyselyssä vastaajan piti vastata mihin hallintokuntaan kuuluu. Vastausvaihtoehtoja oli hallinto, koulutoimi, kulttuuritoimi, perusturva, Porin jätehuolto, Porin Satama, Porin Vesi, Samk, Satakunnan pelastuslaitos, Satakunnan Työterveyspalvelut, Tekninen Palvelukeskus, Vapaa-aikavirasto, WinNova, Ympäristötoimi ja muut.

## 5.2 Tutkimustulokset

Kyselyn sai Porin Palveluliikelaitoksen puhtaus-, ateria- ja kiinteistöhoitopalveluja tilaavat henkilöt. Kysely lähetettiin 194 sähköpostiosoitteeseen, johon pyydettiin vastaamaan linkin kautta omalla lomakkeella.

Vastaajan taustatiedoista kerättiin ainoastaan hallintokunta. Toimipisteen ja yhteystietojen täyttäminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn vastattiin useasta eri hallintokunnasta. Suurimmilta osin vastaukset tulivat kuitenkin perusturvalta ja koulutoimesta

Vastauksia tuli pyydettyyn päivämäärään (26.11.2010) mennessä 64 kpl, vastausprosentin ollessa 33 %.



Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden hallintokunta

Vastauksia saatiin hallinnosta 1 kpl (2%), koulutoimesta 28 kpl(43%), Kulttuuritoimesta 2 kpl (3%), perusturvasta 23 kpl (36%), Porin Jätehuollosta 1 kpl (2%), Porin Satamasta 0 kpl(0%), Porin

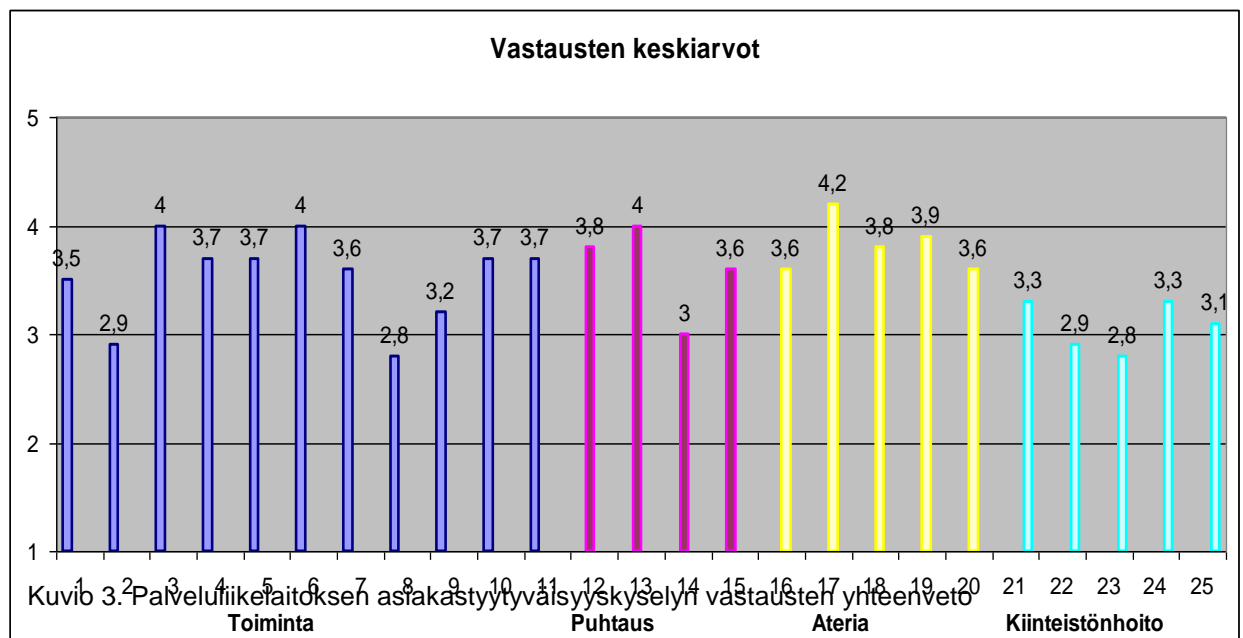
Vedestä 2 kpl (3%), Samk:sta 0 kpl (0%), Satakunnan Pelastuslaitokselta 0 kpl (0%), Satakunnan työterveyspalveluista 2 kpl (3%), Tekniseltä palvelukeskukselta 2 kpl (3%), Vapaa-aikavirastolta 0 kpl (0%), WinNovasta 2 kpl (3%), Ympäristötoimelta 0 kpl (0%) ja kohdasta muut niin 1 kpl (2%).

Seuraavassa on esitelty kyselyiden tulokset. Vastaukset on luokiteltu aihealueittain ja kuvio 3 kertoo visuaalisesti vastausten keskiarvon aihealueittain. Kysymykset 1-11 kartoittivat palveluiden sujuvuutta kokonaisvaltaisesti. Kysymykset 12-15 kartoittivat puhdistuspalveluissa onnistumista. Kysymykset 16-20 kartoittivat ateriapalveluissa onnistumista ja kysymykset 21-25 kartoittivat kiinteistönhoidossa onnistumista. Lomakkeen kysymykset oli jaettu seuraaviin osioihin; Palveluliikelaitoksen toiminta,

Puhtauspalvelut, Ateriapalvelut, Kiinteistönhoitopalvelut sekä vapaan palautteen mahdollistavaan osioon.

Luokittelu on tehty asiakaskyselyn kysymysten perusteella.

Asiakaspalvelukyselylomakkeessa kysyttiin miten hyvin seuraavat asiat / tehtävät on hoidettu. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Lähes eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Lähes samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.



Kuviossa 3 kysymysten 1- 25 vastaukset ovat koottuna vastausten keskiarvolla pylväsdiagrammi muotoon. Siniset pylväät (1-11) kuvaavat vastauksia yleisestä toiminnasta. Punaiset pylväät (12-15) kertovat keskiarvon puhtauspalveluiden kysymyksistä, keltaiset pylväät (16-20) kertovat keskiarvon ateriapalveluiden

kysymyksistä ja viimeiset 21 – 25 kohdan siniset pylväät (21-25) kertovat keskiarvon kiinteistönhoidon kysymyksistä.

Kysymyksillä 1 -11 kartoitettiin Palveluliikelaitoksen kokonaisvaltaista toimintaa. Kysymykset oli jaoteltu neljää eri aihepiiriin.

Kysymyksillä 1-4 kartoitettiin toiminnan luotettavuutta:

1. Palvelusopimus tukee toimipaikassa tehtävää työtä
2. Tiedän, miten palvelusopimuksen sisältöä voi muuttaa
3. Yhteistyö Palveluliikelaitoksen henkilökunnan kanssa on helppoa
4. Tunnen, että asioihini paneudutaan

Edellä lueteltujen kysymysten keskiarvoksi, jotka mittasivat Palveluliikelaitoksen toiminnan luotettavuutta, tilaajat antoivat vastauksensa välillä 2.9 - 4.0.

Kysymys 5 kartoitti esimiesten reagointialttiutta. Sitä kysyttiin kysymyksellä:

5. Minua palvellaan nopeasti

Tilaaajilta arvosanaksi Palveluliikelaitoksen esimiesten reagointialttiuteen palveluliikelaitos sai 3.7.

Kysymykset 6-8 kartoittivat Palveluliikelaitoksen henkilökunnan toiminnan ammattitaitoa/pätevyyttä.

6. Palveluliikelaitoksen henkilökunta on ammattitaitoista
7. Palveluliikelaitos puhuu samaa kieltä kanssani
8. Palveluliikelaitoksen organisaatio on selkeä.

Edellä lueteltujen kysymysten keskiarvoksi, jotka mittasivat Palveluliikelaitoksen henkilökunnan ammattitaiton/pätevyyteen, tilaajat antoivat vastauksensa välillä 3.0 - 4.0.

Kysymykset 9-11 kartoittivat palveluiden ja henkilöstön saatavuutta. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään yhteystietojen helppoa löytämistä sekä henkilöstön motivoitumista palveluun.

9. Minua palvellaan, vaikka asia ei varsinaisesti kuuluisi henkilölle, jonka kanssa

asioin.

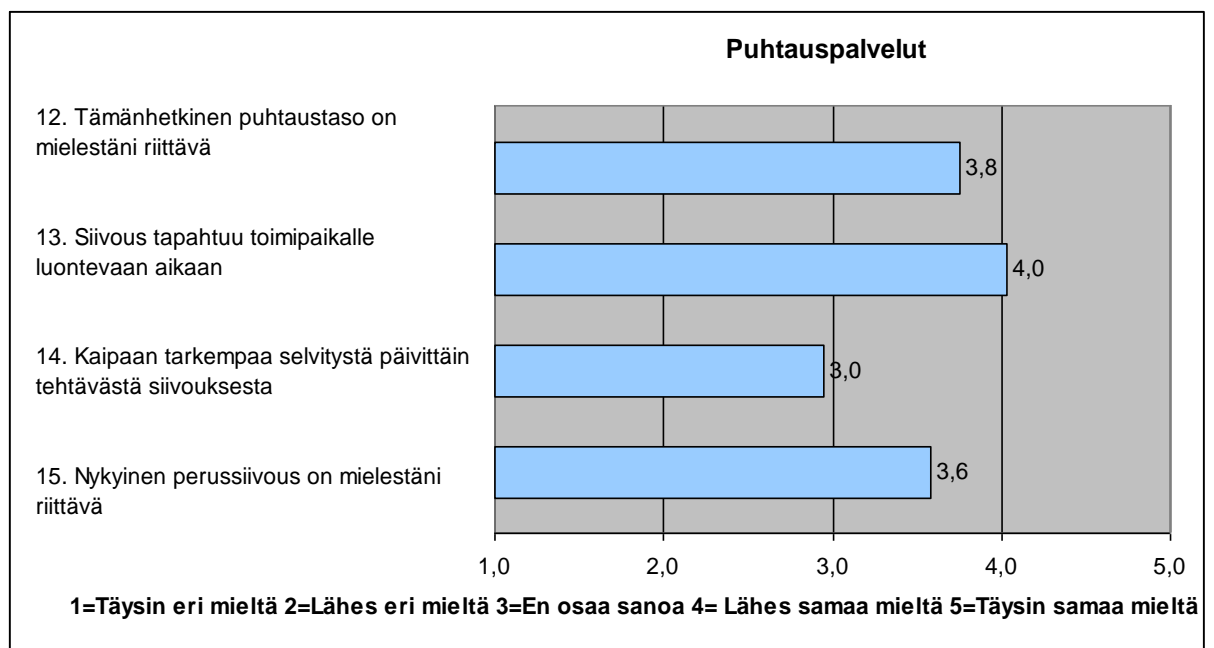
10. Palveluliikelaitoksen työ tukee asiakkaan toimintaa

11. Luotan, että Palveluliikelaitos haluaa tehdä sen, minkä lupaa

Edellä lueteltujen kysymysten keskiarvoksi, jotka mittasivat Palveluliikelaitoksen henkilöstön saatavuuteen ja motivoitumiseen, tilaajat antoivat vastauksensa välillä 3.3 - 3.7.

Puhtauspalveluissa onnistumista kysyttiin tilaajilta seuraavilla kysymyksillä:

1. Tämänhetkisen puhtaustaso on mielestäni riittävä
2. Siivous tapahtuu toimipaikalle luontevaan aikaan
3. Kaipaan tarkempaa selvitystä päivittäin tehtävästä siivouksesta
4. Nykyinen perussiivous on mielestäni riittävä



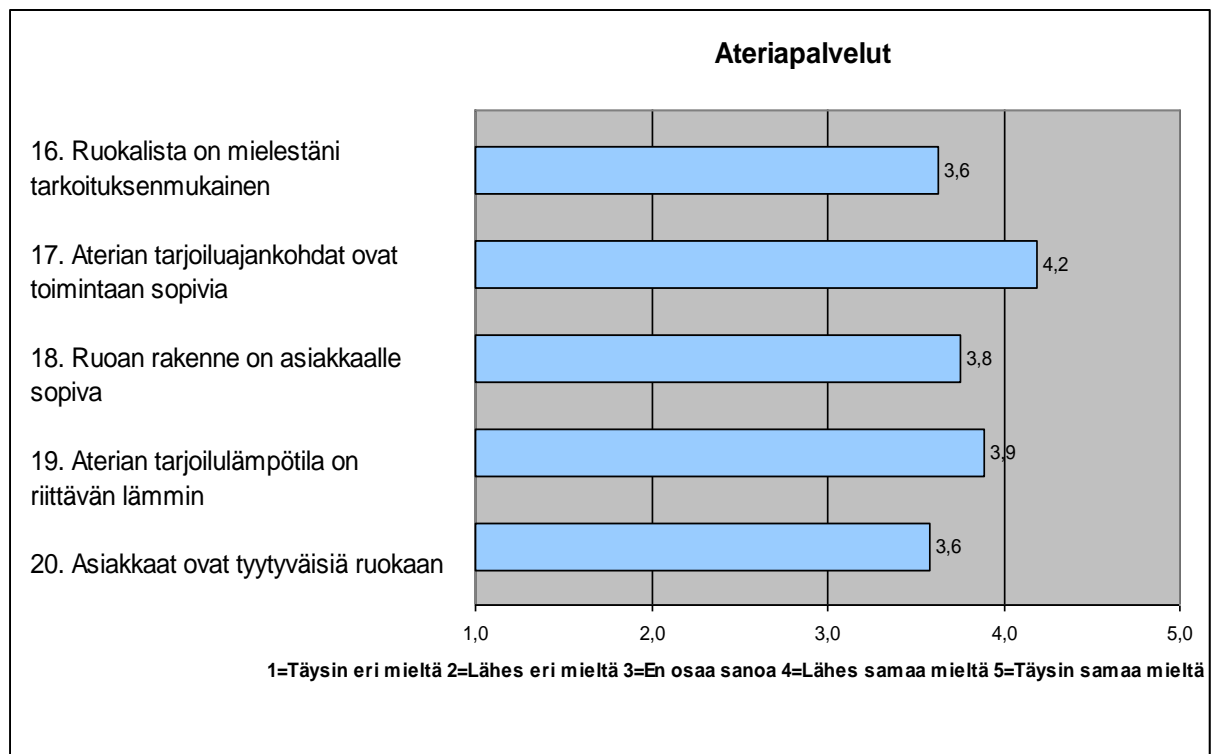
Kuvio 4. Puhtauspalveluiden onnistuminen tilaajan mielestä

Siivous tapahtuu vastaajien mielestä toimipaikalle luontevaan aikaan. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että puhtaustaso on riittävää, vaikkakin sekä

siivoushenkilöstön että ruokapalvelutyöntekijöiden tiukat aikarajoitukset ja jaksaminen mietityttivät vastaajia.

Ateriapalveluissa onnistumista kysyttiin tilaajilta seuraavilla kysymyksillä:

1. Ruokalista on mielestäni tarkoituksenmukainen
2. Aterian tarjoiluajankohdat ovat toimintaan sopivia
3. Ruuan rakenne on asiakkaalle sopiva
4. Aterian tarjoilulämpötila on riittävän lämmin
5. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ruokaan

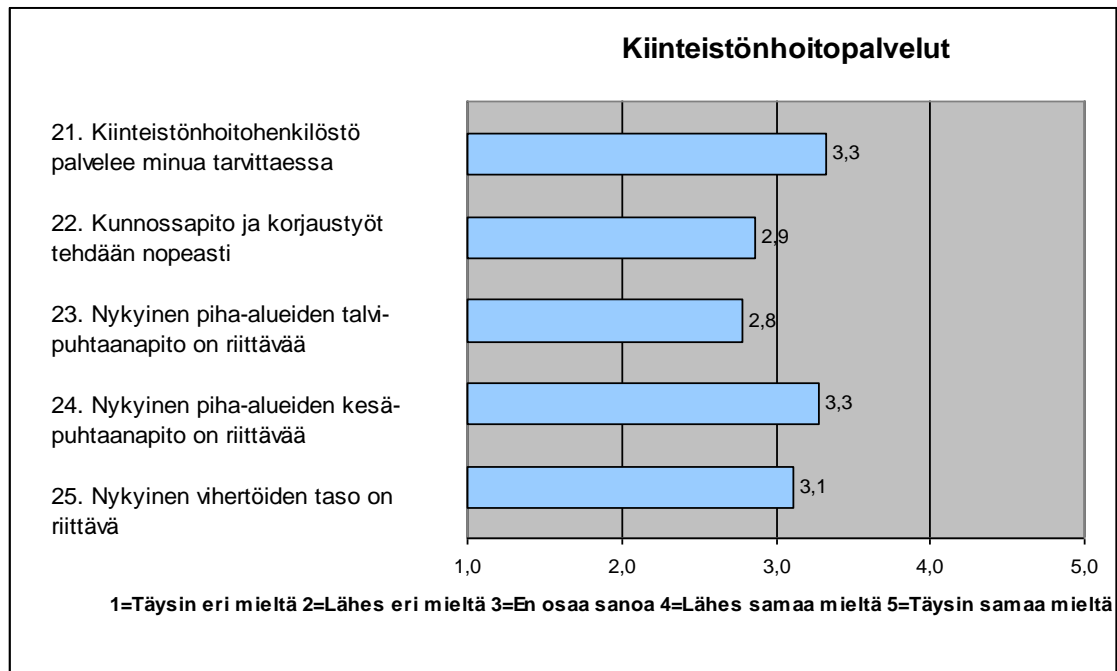


Kuvio 5. Ateriapalveluiden onnistuminen tilaajan mielestä

Aterian tarjoiluajankohtiin ja -lämpötiloihin oltiin suurilta osin tyytyväisiä. Tilausaikoihin toivottiin joustavuutta.

Kiinteistöhoitopalveluissa onnistumista kysyttiin tilaajilta seuraavilla kysymyksillä:

1. Kiinteistönhoitohenkilöstö palvelee minua tarvittaessa
2. Kunnossapito ja korjaustyöt tehdään nopeasti
3. Nykyinen piha-alueiden talvi-puhtaanapito on riittävä
4. Nykyinen piha-alueiden kesä-puhtaanapito on riittävä
5. Nykyinen vihertöiden taso on riittävä



Kuvio 6. Kiinteistönhoitopalveluissa onnistuminen tilaajan mielestä

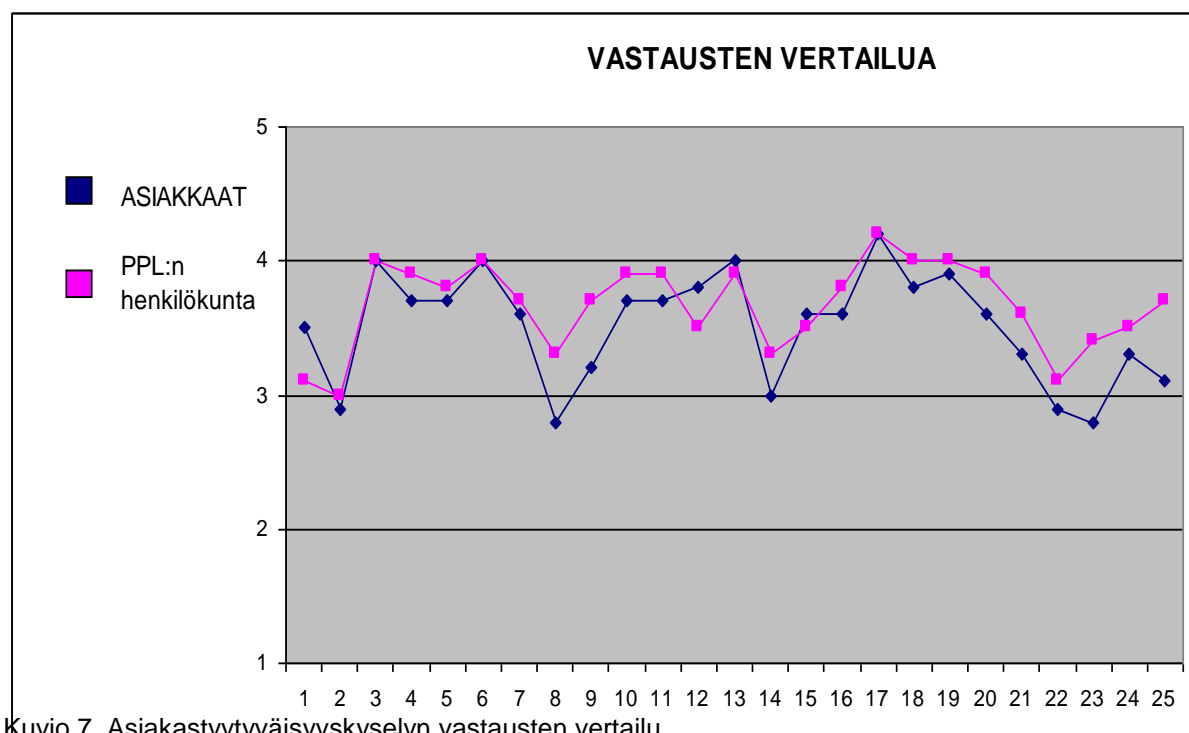
Kiinteistönhoidon osalta toivottiin nopeampaa asioihin puuttumista, koskien kunnossapito- ja korjaustöitä. Tyytymättömiä oltiin piha-alueiden talvi puhtaanapitoon sekä työntekijöiden välinpitämättömyyden suhtautumiseen apua pyydettyä.

Yhteenvedon tuloksista huonoimman palautteen sai kysymys, jossa kysyttiin organisaation selkeydestä. Palveluliikelaitoksen organisaatio koettiin epäselväksi sekä palvelusopimusten sisältö ja siihen vaikuttaminen ei useammalle vastaajalle ollut tiedossa. Aterian tarjoiluajankohtiin sekä siivouksen ajoittamiseen toimipaikalle luontevaan aikaan oltiin suurelta osin tyytyväisiä. Kiitosta sai myös Palveluliikelaitoksen ammattitaitoinen henkilökunta. Suurin osa asiakkaista oli sitä mieltä, että Palveluliikelaitoksen henkilökunnan kanssa oli helppo tehdä yhteistyötä.

Kiinteistönhoidon osalta toivottiin nopeampaa asioihin puuttumista, koskien kunnossapito- ja korjaustöitä. Tyytymättömiä oltiin piha-alueiden talvi puhtaanapitoon sekä työntekijöiden

välinpitämättömyyden suhtautumiseen apua pyydettyä. Asiakkaat tunsivat, että heidän pitää pyytää korjausta tms. useaan otteeseen, ennen kuin asiaan paneudutaan.

Samainen kysely lähetettiin myös Palveluliikelaitoksen omalle henkilökunnalle (palveluesimiehet ja työnjohtajat), jotta nähtäisiin paljonko ajatukset palvelun laadusta eroavat tilaajan (hallintokunnat) ja tuottajan (Palveluliikelaitos) esimiesten välillä toisistaan. Kuvio 7 kuvassa sininen väri eli asiakkaat ovat Porin kaupunkikonsernin tilaajia. Ja violetti väri eli PPL:n henkilökunta on kaupunkikonsernille palveluita myyvän Palveluliikelaitoksen väri eli tuottajan.



Vastauksista selvisi tuottajan mielipide omasta onnistumisestaan palveluiden tuottamisessa ja se, miten tilaaja omasta mielestään on palvelut kokenut kuluneen, vajaan vuoden, toimintakauden aikana. Vastaukset osoittivat, että niin palvelun tilaajilla kuin tuottajillakin, oli hyvin samansuuntainen näkemys kysytyihin asioihin. Palveluliikelaitoksen oma esimiestason henkilökunta oli kautta linjan vastannut kaikkiin kysymyksiin korkeammin arvosanoin. Tilaajan vastaukset olivat asteikossa 0-5 välillä 2.8 – 4.

Paremmat arvosanat, sekä tuottajan esimiehiltä että tilaajilta saivat: aterian tarjoiluajankohdat, siivouksen hoitaminen toimipaikalle luontevaan aikaan, aterioiden tarjoilulämpötilat sekä ammattitaitoinen henkilökunta, jonka kanssa on helppo tehdä yhteistyötä.

Huonoimmat arviot kummaltakin osapuolelta saivat tietämys siitä, miten palvelusopimuksia on mahdollista muuttaa, sekä kiinteistöhoitopalveluiden kunnossapito- ja korjaustöiden nopea reagointi. Tilaajien arviot näissä asioissa olivat tosin vielä huonommat, kuin tuottajan esimiestason.

Vaikka vastaukset olivat hyvin samanlaisia, erojakin oli. Suurimmat erot vastausten keskiarvoissa liittyivät kysymyksiin palveluliikelaitoksen yleisestä toiminnasta ja kiinteistönhoidosta. Yleisestä toiminnasta tilaajat antoivat huomattavasti huonoimmat arvosanat, kuin tuottajan esimiestaso, Samoin kysymyksissä organisaation selkeydestä ja palvelualltiudesta myös niissä tilanteissa, joissa asia ei varsinaisesti koskenut henkilöä, jolta asiaa kysyttiin. Kiinteistönhoidossa nykyisten piha-alueiden tavi puhtaanapidon riittävyteen sekä nykyiseen tasoon vihertöistä tilaajat antoivat huomattavasti huonommat arvosanat, kuin mitä tuottajan edustus asioita oli arvioinut omissa vastauksissaan.

### 5.3 Johtopäätökset

Kun tutkimus on tehty, pitää sen luotettavuutta arvioida. Pohdittava, että ovatko tuloksen totuudenmukaisia ja vastaavatko ne haluttuun tutkimusasiaan. Luotettavuutta pohdittaessa pitää ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat: ymmärrys, mitä kysytään ja miksi, vastaajien motiivit, kysymyksiin vastaajien valinta, kyselyn aikataulu, vastaajien ajankäyttö, eettisyys sekä raportoinnin onnistuminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135-138.)

Asiakaspalvelukysely oli ensimmäinen Palveluliikelaitoksen historiassa, joka tehtiin. Joten aiempien kysymysten oikeanlaisuudesta ei ollut ennestään tietoa. Johtoryhmässä tutustuttiin palautteisiin hyvinkin yksityiskohtaisesti ja pohdittiin mm. olivatko kysymykset sellaisia, joista saatiin se tieto tilaajilta, jota haluttiin tutkia. Todettiin, että pääsääntöisesti samoja kysymyksiä tullaan käyttämään vuoden päästä tehtävässä asiakaskyselyssä. Keskustelua syntyi siitä, että todennäköisesti pitäisi tilaajilta kysyä palvelusopimuksen sijasta asioita palvelunkuvauksista.

Kysymys numero kahdeksan, jossa kysyttiin Palveluliikelaitoksen organisaation selkeydestä, herätti keskustelua siitä, että saimmeko vastausta haluamaamme tietoon.

Kun vertaillaan tilaajien vastauksia, oman esimiestason vastauksiin, voimme todeta, että oma olettamuksemme on samansuuntainen kuin tilaajienkin ajatus on. Kumpikin taho kokee yhtä tärkeäksi yhteistyön sujumisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan. Selvästi henkilökunta koki, että on onnistuttu tilaajien kokemusta paremmin reagoit nopeudessa ja tilaajan ongelmiin paneutumisessa sekä siinä, että tilaajan asioita hoidetaan samoin, kuin omia asioita hoidettaisiin.

## 5. Pohdinta

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja kustannustietoisuus paranee koko ajan, myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin monet eri palvelut ovat jo pitkälle hinnoiteltuja ja niitä tuotetaan kaupungin sisäisille asiakkaille tilaaja – tuottaja mallin mukaisesti. Palvelusta on tehty palvelukuvaus, joka kertoo, mitä töitä palvelun hintaan sisältyy ja jos asiakas haluaa enemmän palvelua, niin hän saa tilattua niitä erillistä maksua vastaan, erikseen hinnoiteltuna lisätilauksena. On täysin ymmärrettävää, että kun palvelun saamiseen ja sen tuottamiseen on liitetty raha keskeiseksi tekijäksi ja työt ovat hinnoiteltu, niin asiakas myös alkaa seuraamaan tarkemmin, mitä hän maksamallaan rahalla saa vastineeksi. Ja, jos tilaaja ei ole palveluun tyytyväinen, niin hän helposti reklamoi siitä palvelun tuottajalle. Rahalle pitää saada vastinetta.

Jotta voisi erottua kilpailijoistaan markkinoilla, pitää saada asiakkaalta selvitettyä, mitkä asiat, juuri hän, kokee varsinaisen palvelun lisäksi tärkeiksi. Jotta asiakassuhde saadaan syvennettyä, niin näihin esiin tulleisiin asioihin pitää tuottajan panostaa. Muutoin asiakassuhde jää pelkäksi palveluntarjoajan suhteeksi, jonka tilaajan on helppo vaihtaa halvemman tarjouksen saatuaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää syvemmin tämän asian merkitystä sekä selvittää, miten tässä on Palveluliikelaitos onnistunut, ensimmäinen kuluneen toimintavuotensa aikana. Samalla kehitettiin asiakastytyväisyysjärjestelmä ja löydettiin siihen tarkoituksenmukaiset kysymykset, jotka mittaavat näitä asioita.

Kvalitatiivisen tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa kysymysten samanlainen ymmärtäminen. Sekä vastaajan vastaushetki, miten paljon hänellä silloin oli rauhallista aikaa miettiä kysymyksiä, kun hän niihin vastasi. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla massalähetyksenä tilaajille. Tämä takasi sen, että vastaajat saivat kyselyn samaan aikaan, ja kysymykset olivat kaikille esitettyinä samassa muodossa.

Opinnäytetyössäni tuli esille miten tilaaja kokee Palveluliikelaitoksen toiminnassa toiminnan luotettavuuden, reagointialttiuden, henkilökunnan ammattitaidon, henkilöstön saatavuuden sekä heidän yhteystietojen helppoon löytämiseen. Tilaajien vastauksia verrattiin Palveluliikelaitoksen esimiestason vastauksiin ja näin saatiin selvitettyä, onko tuottajalla ja tilaajalla palveluista, kuinka yhteneväinen mielikuva.

Opinnäytetyössäni kehittämäni asiakastytyväisyyskysely palvelee organisaatioita myös seuraavien asiakastytyväisyyskyselyiden osalta ja siinä kysytyjä asioita käytetään organisaatiossa jatkossakin yhtenä laadun mittarina.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tarkastellaan palvelutuotannon merkitystä osana asiakkaan ajattelua ja laadukasta palvelua. Pohditaan liiketoimintaa ohjaavia tekijöistä asiakaslähtöisesti. Pureudutaan siihen, että tänä päivänä julkisellakaan sektorilla ei enää pelkkä tuote tai työ riitä, vaan tilaaja odottaa maksavansa palvelusta ja saavansa palvelua. Teorian tarkastelun ja tutkimuksen kautta on palvelun merkitys, osana tehtyä työtä ja/tai valmistettua tuotetta kohtaan, syventynyt. Tämän yhteydessä palvelun laadun käsitys on avautunut ja tuonut esille uusia näkökulmia asiakasyhteistyössä ja kumppanuudesta sekä lisännyt ja lujittanut avoimen yhteistyön merkitystä tilaajan edustajien kanssa.

Olen kokenut tämän opinnäytetyön tekemisen erittäin hyödyllisenä palvelujen tuottamisen ja asiakasyhteistyön kannalta. Tilaajan ja tuottajan välinen avoin, samaan päämäärään pyrkivä, vuorovaikutuksellinen yhteistyö auttaa kaupunkia palvelemaan paremmin, kokonaisvaltaisemmin ja kustannustehokkaammin asiakkaitaan eli kuntalaisiaan. Koko tämän opinnäytetyöni tekemisen aikana itselleni on avautunut aina vain selkeämmäksi tilaajan roolin merkitys ja tärkeys. Palveluiden kehittämisen pitää lähteä asiakkaan tarpeista ja yhdessä tilaajan kanssa, jotta hän saa, palveluista itselleen maksajana, parhaimman hyödyn ja tuottaja pitkäaikaisen, vuorovaikutuksellisen, asiakassuhteen.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Kuopila, A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa -ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Suomen kuntaliitto. 1. painos. Helsinki. Hakapaino Oy.

Kvist, H-H.; Arhoma, S.; Järvelin, K.; Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.

Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A.; Kujansivu, P.; Käpylä J.; Laihonen, H.; Sillanpää, V.; Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. painos. Porvoo. WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? toinen, uudistettu painos. Keuruu. KY- Palvelu Oy. Otavan kirjapaino Oy.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Porin kaupungin Rumpu-intranet sivut (viitattu 14.8.2010) <http://RUMPU.PORI.FI/>

Aroranta, H. & Simonen, K. 256/2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan –asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki. Tekes.

Liite 1

## **Palveluliikelaitos / Asiakastyytyväisyyskysely**

Porin Palveluliikelaitos haluaa kehittää toimintaansa, jonka vuoksi haluamme kysyä mielipidettänne. Aikaa vastaamiseen kuluu n. 10 min. Tietoja käytetään ainoastaan Palveluliikelaitoksen toiminnan kehittämiseen. Vastaukset toivomme viimeistään pe 26.11.2010 mennessä. Porin Palveluliikelaitos

\*Pakollinen

Vastaajan hallintokunta \*

Vastaajan toimipiste esim. päiväkodin / vanhainkodin nimi ja osasto

## 1.1 Palveluliikelaitoksen toiminta

Miten hyvin asiat / tehtävät on hoidettu?

1. Palvelusopimus tukee toimipaikassa tehtävää työtä \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

2. Tiedän, miten palvelusopimuksen sisältöä voi muuttaa \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

3. Yhteistyö Palveluliikelaitoksen henkilökunnan kanssa on helppoa \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

4. Tunnen, että asioihini paneudutaan \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

5. Minua palvellaan nopeasti \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

6. Palveluliikelaitoksen henkilökunta on ammattitaitoista \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

7. Palveluliikelaitos puhuu samaa kieltä kanssani \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

8. Palveluliikelaitoksen organisaatio on selkeä \*

- 1. Täysin eri mieltä

- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

9. Minua palvellaan, vaikka asia ei varsinaisesti kuuluisi henkilölle, jonka kanssa asioin \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

10. Palveluliikelaitoksen työ tukee asiakkaan toimintaa \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

11. Luotan, että Palveluliikelaitos haluaa tehdä sen, minkä lupaa \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

## 1.2 Puhtauspalvelut

12. Tämänhetkinen puhtaustaso on mielestäni riittävä \*

- 1. Täysin eri mieltä

- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

13. Siivous tapahtuu toimipaikalle luontevaan aikaan \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

14. Kaipaen tarkempaa selvitystä päivittäin tehtävästä siivouksesta \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

15. Nykyinen perussiivous on mielestäni riittävä \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

### 1.3 Ateriapalvelut

16. Ruokalista on mielestäni tarkoituksenmukainen \*

- 1. Täysin eri mieltä

- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

17. Aterian tarjoiluajankohdat ovat toimintaan sopivia \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

18. Ruoan rakenne on asiakkaalle sopiva \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

19. Aterian tarjoilulämpötila on riittävän lämmin \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

20. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ruokaan \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä

- 5. Täysin samaa mieltä

## 1.4 Kiinteistöhoitopalvelut

21. Kiinteistöhoitohenkilöstö palvelee minua tarvittaessa \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

22. Kunnossapito ja korjaustyöt tehdään nopeasti \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

23. Nykyinen piha-alueiden talvi-puhtaanapito on riittävää \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

24. Nykyinen piha-alueiden kesä-puhtaanapito on riittävää \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä

- 5. Täysin samaa mieltä

25. Nykyinen vihertöiden taso on riittävä \*

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Lähes eri mieltä
- 3. En osaa sanoa
- 4. Lähes samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Mitä muuta haluat sanoa palvelusta yleisesti:

Mikäli haluat, että sinuun otetaan yhteyttä, täytähän yhteystietosi tähän:

### 1.5 Kiitos vastauksestanne!

Lähetä