

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI  
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN ICT-PALVELUT YKSIKÖSSÄ  
Case: Helsingin Energia

Tiina Korhonen  
Opinnäytetyö  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Toukokuu 2009

METROPOLIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Vuosikurssi: Y07S  
Opinnäytetyön nimi: Asiakslähtöisyyden kehittäminen ICT-palvelut yksikössä  
Case: Helsingin Energia  
Tekijä: Tiina Korhonen  
Vuosi: 2009  
Sivumäärä: 59 + 7 liitesivua

Tiivistelmä:

Asiakslähtöisyys tarkoittaa, että toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Tutkimus lähti liikkeelle tarpeesta vahvistaa Helsingin Energian ICT-palveluiden asiakslähtöisyyttä, asiakashallintaa ja kumppanuusajattelua. Tutkimukselle asetetut tavoitteet oli johdettu ICT-palveluiden strategiasta. Työ oli tarpeen, sillä ICT-palveluiden tehtävänä oli vastata kokonaisuudessaan Helen-konserniin kuuluvien tietojärjestelmä-, tietotekniikka- ja tietoliikennepalveluista sekä viesti- ja teletekniikasta. ICT-palveluiden rooli oli vahvasti muuttumassa perinteisestä linjaorganisaatiosta asiakslähtöiseksi projektiorganisaatioksi ja tavoitteena oli toimia asiakkaan hyväksi.

Työn yhteydessä selvitettiin miten ICT-palveluiden asiakslähtöistä toimintaa tuli kehittää. Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää myös keinot, joilla ICT-palveluiden asiakastytyväisyyden tasoa voidaan nostaa.

Tutkimus käynnistettiin 2007 perehtymällä asiakslähtöisyyttä, asiakkuuksien hallintaa ja laatu- sekä prosessijohtamista käsitteleviin teorioihin. Tavoitteena oli asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja kumppanuus-ajattelun luominen. Työn kautta selvitettiin miten ICT-palveluiden asiakslähtöistä toimintaa tuli kehittää.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkija toimi ICT-palveluissa asiakkuuspäällikön tehtävässä. Neljä muuta yksikön asiakkuuspäällikköä osallistui vahvasti tutkijan kanssa kehittämään ICT-palveluiden toimintaa. Tutkimukseen saatiin tietoa kahdesta asiakastytyväisyyskyselystä, jotka suoritettiin vuoden 2007 aikana. Asiakas-tiedon kannalta arvokkain anti tuli asiakkuusworkshopeista, joita tutkimuksen aikana oli kuusi kappaletta. EFQM-mallin mukainen itsearviointi, joka toteutettiin toisen kerran kesällä 2008, osoitti muutoksen suunnan asiakastuloksissa. Tutkimukseen liittyvä tarkastelujakso päättyi helmikuussa 2009, mutta muutos ja kehittyminen jatkuivat.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin kehityssuunnan olevan oikea ja tehtyjen toimenpiteiden ohjaavan toimintaa asiakslähtöisemmäksi.

Avainsanat: asiakas, asiakkuus, asiakashallinta, asiakslähtöisyys, asiakkuusstrategia

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
MASTER'S DEGREE

Degree Programme: Entrepreneurship and Business Competence

Class: Y07S

Title: Improvement of customer oriented approach in ICT-services unit  
Case: Helsingin Energia

Author: Tiina Korhonen

Year: 2009

Number of pages: 59 + 7 attachments

Abstract:

The purpose of this research was to discover if Helsingin Energia's Information and Communication Technology ICT-services can take full responsibility of the corporate information-, computer- and telecommunication software and hardware?

Another aim was to find out is ICT-services customer focused enough to take more responsibilities and how the actions should be developed. The main goal is to act for customers benefit. Customer focus means that customers' goals and desires are always considered the main priority.

The research methodology utilized in this research was both qualitative and quantitative. Three to four types of research methods were used: The First method was studying customer orientation, customer handling and quality- and process management theories. The Second method used was the involvement of Helsingin Energia's ICT units' other four Account Managers together with researcher in developing ICT-services activities. The Third method was customer satisfaction surveys that were carried out twice during year 2007. The Fourth method gave the most important information. It was customers' workshops that were held during the research period totally six times.

This research aided with the achievement of results which helps Helsinki Energia's ICT-Services work in a more customer focused way. Customer satisfaction has been improving following the collation of the research information. The improvement can be seen in the customer satisfaction survey results and self evaluation.

Key words: customer benefit, handling, orientation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO	3
2.1	Helsingin Energia	3
2.2	ICT-palvelut	6
2.3	Kehittämistehtävän lähtötilanne	8
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ONGELMA, RAJAUS JA TAVOITTEET	12
3.1	Tutkimusongelma	12
3.2	Tutkimuksen rajaus	12
3.3	Tutkimukselle asetetut tavoitteet	13
3.4	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	13
3.5	Tutkimuksen toteuttaminen ja työssä käytetyt mittarit	16
4	ASIAKKAIDEN TEKNISET JA LAADULLISET ODOTUKSET	18
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VIITEKEHYS	20
5.1	Mitä on asiakkuus?	22
5.2	Mitä on kumppanuus?	24
5.3	Asiakkuudenhallinta	25
5.3.1	Asiakkuuksien hallinnan tavoitteet	26
5.3.2	Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja edellytykset	27
5.4	Asiakkuuksien segmentointi	28
5.5	Asiakkuusstrategia	30
5.6	Prosessit	33
5.7	Laatu	35
5.8	ITIL	39
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSIA	40
6.1	Asiakastyytyväisyyskysely	40
6.2	Asiakaspalautteet	42
6.3	Itsearviointi	43
6.4	Prosessitoiminnan käynnistäminen	44
6.5	Muita saavutettuja tuloksia ICT-palveluiden toiminnassa	45
7	ARVIOINTIA, KEHITYSIDEOITA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	47
7.1	Kehitysideoita ICT-palveluiden asiakaslähtöisyyteen	47
7.1.1	Asiakassegmentointia ja asiakkuusstrategia tarvitaan	47
7.1.2	Benchmarking tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	49
7.1.3	CRM-järjestelmä	49
7.1.4	Asiakastyytyväisyyskyselyt	50
7.1.5	Toiminnan kehittäminen ITILin mukaan	51
7.1.6	Muita kehitysajatuksia	51
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	54
7.3	Tutkijan oma oppiminen	55

## LIITTEET

## Liite 1 ICT-palveluiden asiakastyytyväisyyskysely

## KUVIOT

- Kuvio 1. Hanasaari ja Sörnäisten alue 1950-luvulla ennen A-voimalaitoksen rakentamista. (Helsingin Energian verkkosivut. Hanasaari A, 2009).
- Kuvio 2. Hanasaari B voimalaitos vuonna 2008. (Helsingin Energian verkkosivut. Hanasaari B, 2009).
- Kuvio 3. Helsingin Energia organisaatiokaavio. (Helsingin Energian verkkosivut. Organisaatio, 2009).
- Kuvio 4. ICT-palveluiden myynti vuonna 2008. (Lampi 2009)
- Kuvio 5. ICT-palvelut organisaatiokaavio. (Helsingin Energian verkkosivut. Organisaatiokaavio, 2009).
- Kuvio 6. ICT Helppari. (Helsingin Energian verkkosivut. Helppari, 2009).
- Kuvio 7. Asiakslähtöisyyden kehittäminen viitekehys. (Korhonen 2009).
- Kuvio 8. Asiakslähtöinen toimintaprosessi. (Hannus 1994, 49).
- Kuvio 9. ICT-palveluiden Ylläpitoympyrä. (Ekman 2009).
- Kuvio 10. Asiakastyytyväisyys (Korhonen 2007).
- Kuvio 11. Asiakkuusvuosikello 2009. (Lampi 2008).
- Kuvio 12. ICT-palveluiden johtamisen vuosikello. (Helsingin Energian verkkosivut. Johtaminen, 2008).

## 1 JOHDANTO

Kehittämistehtävän tavoitteena on asiakkuuksien hallinnan parantaminen sekä kumppanuus-ajattelun luominen asiantuntijaorganisaatiossa. Jo kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa kävi selväksi asiakkuuksien hallinnan laaja-alaisuus organisaatiossa. Jotta lopputuloksena syntyisi käytäntöön otettavissa olevia toimintatapoja, oli rajauksia tehtävä ja keskityttävä tärkeimpiin asiakasrajapinnassa toimiviin tahoihin: ICT-Helppariin ja asiakkuuspääällikkötoimintaan. Kehittämistehtävään kuuluu läheisesti asiakkuuspääällikkötoiminnan vakiinnuttaminen ja ICT-Helpparin toiminnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kehittämistehtävän yhteydessä kerättyjen tietojen avulla luodaan pohja järjestelmälliselle asiakkuuksien hallinnalle. ICT-palveluille on tärkeää kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaan odotuksia asiantuntevasta asiakaspalvelusta. Organisaatiot ovat kuitenkin aina uniikkeja, joten ”yksi malli sopii kaikille” -lähestymistapa on kehittämistehtävässä unohdettu.

Helsingin Energian ICT-palvelut on organisaatio, joka koostuu 65:stä ICT-alan asiantuntijasta. ICT-palveluiden toiminta-ajatuksena on edistää Helen-konsernin menestystä kokonaisvaltaisilla tietoteknisillä palveluilla. Helsingin Energian ICT-palvelut vastaa kokonaisuudessaan Helsingin Energian tietojärjestelmä-, tietotekniikka- ja tietoliikennepalveluista sekä viesti- ja teletekniikasta. Osaa palveluista myydään myös tytäryhtiölle, kaupungin muille hallintokunnille sekä yksityisille yrityksille. Helsingin Energian ICT-palveluiden perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen. Perustehtävä toteutuu, kun ICT-palvelut vapauttaa liiketoiminnot, tietoteknisillä ratkaisuillaan, keskittymään omien palveluittensa ja tuotteittensa myyntiin.

Asiakslähtöisyyden korostuminen on keskeinen tulevaisuuden muutosvoima liike-elämän palveluissa. Tulevaisuuden merkittäviä liiketoimintaosaamisia ovat asiakkaan prosessien ymmärtäminen ja kyky tuottaa asiakkaille uusia palveluita tehokkaasti. Edellä mainitut liiketoimintaosaamiset edellyttävät tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Hyvä palvelu merkitsee asiakkaille tiettyjä hyötyjä. Mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on asiakassuhteen laatu ja sitä helpompi on asiakkaan

säilyttää suhteensa ICT-palveluihin. Voidaan siis ajatella, että ICT-palveluiden kehittämisessä on nyt korkea aika aidosti tunnistaa asiakastarpeet toiminnan keskipisteeksi ja suunnittelun lähtökohdaksi.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmat ovat luonteeltaan laadullista tietoa etsiviä, joten tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, sillä sen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia. Kehittämistehtävän johtotähtinä tutkija piti konkreettisuutta ja käytännönläheisyyttä. Kehittämistehtävää tehdessä tutkija perehtyi asiakaslähtöisyyttä, asiakkuusosaamista, palveluiden johtamista, laatuajattelua sekä prosessityöskentelyä kuvaavaan kirjallisuuteen.

Tämä kehittämistehtävä koostuu kaikkiaan seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeinen luku kuvaa kehittämistehtävän kohdeorganisaatiota Helsingin Energiaa ja sen liiketoimintayksikköä ICT-palveluja sekä lähtötilannetta ICT-palveluissa, kun kehittämistehtävän tekeminen alkoi. Kolmannessa luvussa kerrotaan kehittämistehtävän ongelmasta, tavoitteista, työhön liittyvistä rajauksista sekä työssä käytetyistä menetelmistä ja mittareista. Lisäksi siinä on tiivistetty kehittämistehtävän tarkoitus kahdeksi tutkimuskysymykseksi.

Neljänten lukuun on kerätty asiakkaiden odotuksia siitä millaista ICT-palveluiden asiakaslähtöisemmän toiminnan tulisi olla.

Viidennessä luvussa käydään läpi kehittämistehtävän viitekehystä.

Kuudennessa luvussa esitellään kehittämistehtävää tehtäessä saatuja muutoksia ja tuloksia.

Viimeisessä, seitsemännessä luvussa, on johtopäätösten vuoro. Siinä esitetään ajatuksia siitä, miten ICT-palveluiden toimintaa voisi edelleen kehittää. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä tutkijan oppimista arvioidaan tässä luvussa.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO

### 2.1 Helsingin Energia

Tänä vuonna tulee kuluneeksi pyöreät 100 vuotta siitä, kun vuonna 1909 Helsingin lukuisat pienet sähköyhtiöt siirrettiin kaupungin omistukseen ja perustettiin Helsingin kaupungin sähkölaitos. 1800- ja 1900-luvun vaihteessa Helsingissä toimi yli 30 sähköntuottajaa, jotka kehittivät sähköä pääasiassa valaistukseen. Näihin pieniin sähköasemiin ulottuvat Helsingin Energian juuret. Kuvioissa yksi ja kaksi näkyy kehityksen jälki Hanasaaren voimalaitosalueella.



Kuvio 1. Hanasaari ja Sörnäisten alue 1950-luvulla ennen A-voimalaitoksen rakentamista. (Helsingin Energia 2009).





Kuvio 2. Hanasaari B voimalaitos vuonna 2008. (Helsingin Energia 2009).

Yrityksen nimi on vaihdellut ajan myötä. Perustettaessa nimeksi tuli Helsingin kaupungin sähkölaitos. Nimi muuttui vuonna 1978 Helsingin kaupungin energialaitokseksi, kun sähkölaitos ja kaasulaitos yhdistettiin. Suuri muutos tapahtui vuonna 1995, kun uusi sähkömarkkinalaki astui voimaan ja sähkönmyynti vapautui. Vuonna 1995 Helsingin kaupungin energialaitoksesta tuli kunnallinen liikelaitos ja yrityksen nimi muuttui nykyiseksi Helsingin Energiaksi.

Helsingin Energia on yksi Suomen suurimmista energia-alan osaajista. Se tarjoaa energiatuotteita ja – palveluita teollisuus-, energia- ja liikeyrityksille, kunnille, kiinteistöille sekä yksityisille sähkön ja kaukolämmön kuluttajille. Helsingin Energia myy sähköenergiaa yli 300 000 asiakkaalle kaikkialle Suomeen ja kaukolämpöä yli 90 prosentille pääkaupungin rakennuksista. Sähkön, kaukolämmön ja kaukojäähdytyksen lisäksi Helsingin Energia tarjoaa tietoliikenne-, tietotekniikka- ja energianmittauspalveluita liikekiinteistöjen tarpeisiin. Voimalaitosten ja energian jakelujärjestelmien suunnittelu-, projektointi - ja kunnossapitopalvelut sekä Helsingin julkisen ulkovalaistuksen suunnittelu ja kunnossapito ovat myös osa toimintaa. Helsingin Energian organisaatio on kuviossa neljä.

Helsingin Energia on kansainvälisesti tunnettu sähkön ja lämmön yhteistuotannon asiantuntija sekä ympäristöä säästävän ja kustannustehokkaan energiatoiminnan kehittäjä. Kuvio 3 esittää yrityksen organisaatorakenteen. Toimintaa keskeisesti ohjaavia tekijöitä ovat asiakkaiden ja ympäristön asettamat vaatimukset laadukkaalle, taloudelliselle ja kestävästä kehityksestä edistävälle energiatoiminnalle.

Helsingin kaupungin omistuksessa Helsingin Energia on ollut vuodesta 1909 lähtien ja liikelaitoksena Helsingin Energia on toiminut vuodesta 1995. Helsingin Energian liikevaihto vuonna 2008 oli 694 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma oli 1559 miljoonaa euroa ja investointeja tehtiin 74 miljoonalla eurolla. Henkilöstön määrä vuoden lopussa oli 1247.

Helsingin Energian toiminta-ajatuksena on edistää ihmisten hyvinvointia sekä yrityksen menestystä tyydyttämällä laadukkaasti eri asiakasryhmien monipuolisia energiatarpeita.

Helsingin Energian visiona on olla yksi johtavista energiayrityksistä, jonka palvelukykyä, asiantuntemusta ja osaamista arvostetaan kansainvälisesti. Helsingin Energia tuottaa lisäarvoa asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen sekä omistajilleen hankkimalla, siirtämällä ja myymällä sähköä ja kaukolämpöä sekä toimittamalla niihin liittyviä palveluita edistyksellisesti, palveluhalukkaasti, toimintavarmasti ja ympäristöystävällisesti.

Helsingin Energian toimintaa ohjaa kannattavuuden jatkuva parantaminen. Kannattavaa kasvua edistää aktiivinen ja hallittu toiminta, joustavuus ja sitä lisäävä jatkuva oppiminen sekä kommunikointi ja yhteistyö. Helsingin Energian strategisena päämääränä on toimia niin, että se saavuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen. Tasokas palvelu ja korkea laatu ovat Helsingin Energian toiminnan lähtökohtia. Helsingin Energia haluaa huomioida toiminnassaan asiakkaiden tarpeet.

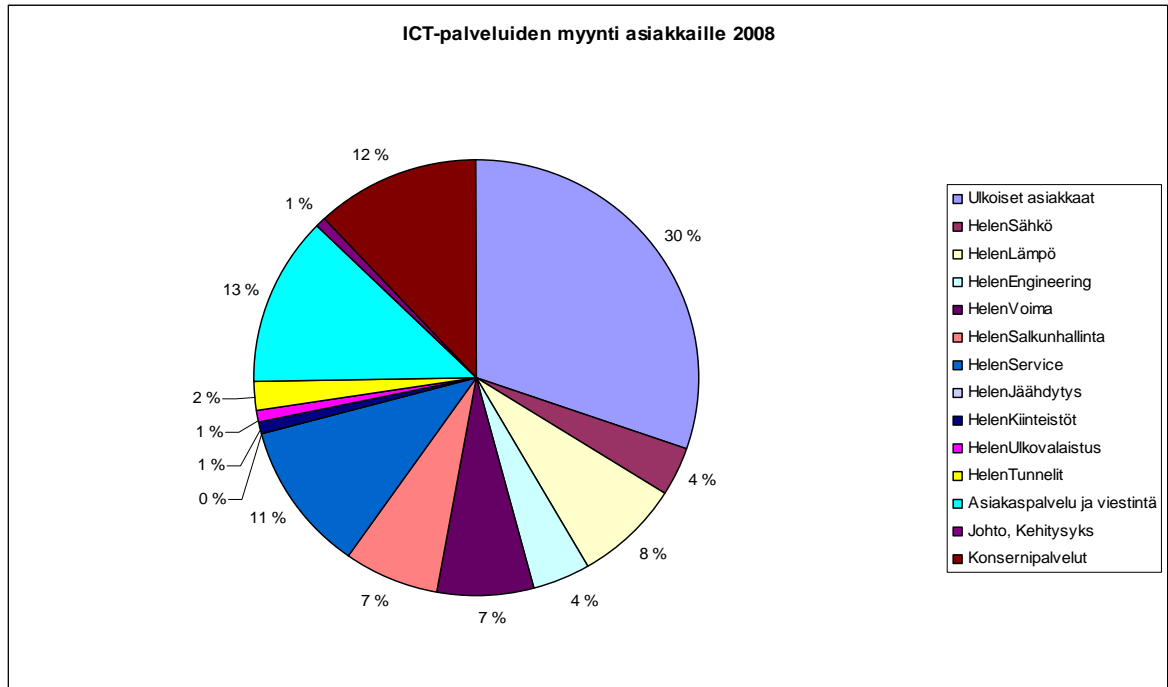


Kuvio 3. Helsingin Energia organisaatiokaavio (Helsingin Energia 2009).

## 2.2 ICT-palvelut

Helsingin Energian tietojärjestelmä-, tietotekniikka- ja tietoliikennepalveluista vastaa ICT-palvelut. ICT-palvelut huolehtii myös Helsingin Energian viesti- ja teletekniikasta sekä valokuituverkkotoiminnasta. ICT-palvelut toimii sähkö- ja tietoliikenneverkkojen hyödyntämiseen perustuvien uusien teknologioiden tuotteistajana ja konsulttina sekä Suomen suurimpana kaupallisena Tetra-operaattorina.

Osaa palveluista myydään Helsingin Energian omien liiketoimintojen lisäksi myös tytäryhtiölle, kuten Helen Sähköverkko Oy:lle, kaupungin muille hallintokunnille, esimerkiksi Helsingin Satamalle, sekä yksityisille yrityksille, joista voi mainita vartiointiliikkeen. ICT-palveluiden asiakkaat ovat hyvin erilaisia ja asiakassuhteiden hoito edellyttää asiakkaiden erilaisuuden tunnistamista ja huomioon ottamista. ICT-palveluiden myynti jakautuu kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. ICT-palveluiden myynti vuonna 2008 (Lampi 2009).

ICT-palveluiden visiona on olla paras vaihtoehto Helsingin Energian ja sen tytä- ja osakkuusyhtiöiden tietoteknisen infrastruktuurin toimittajana. Visio toteutuu, kun ICT-palvelut tuottaa lisäarvoa asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen sekä omistajilleen hankkimalla ja tuottamalla tieto- ja teleteknisiä palveluita palveluhalukkaasti, toimintavarmasti, taloudellisesti ja asiakaslähtöisesti. (Helsingin Energia intranet 2008.)

ICT-palveluiden strategiana on lisätä asiakastyytyväisyyttä panostamalla asiakkuuksien hallintaan ja yhden palvelupisteen periaatteeseen. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa pyritään asiakaslähtöisyyteen. Strategisena tavoitteena ICT-palveluissa on halu "kasvaa" asiakkaiden arvostetuksi kumppaniksi.



Kuvio 5. ICT-palvelut organisaatiokaavio (Helsingin Energia 2009).

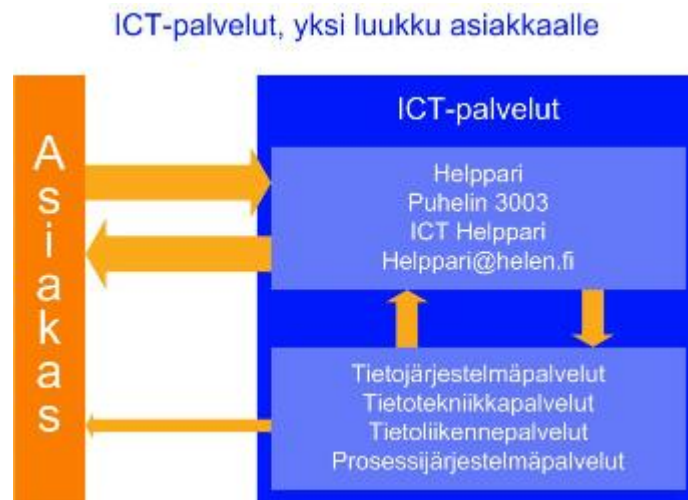
Organisaatiota muutettiin tutkimuksen aikana kaksi kertaa. Viimeisin muutos oli 1.2.2009, joka on esitetty kuviossa 5. Edellisessä organisaatiossa oli kolme ryhmää. Yksikön päällikkö vaihtui tuoreimmassa organisaatiomuutoksessa. (Helsingin Energia intranet 2009.)

### 2.3 Kehittämistehtävän lähtötilanne

Helsingin Energian ICT-palvelut syntyivät 1.3.2006 organisaatiomuutoksen yhteydessä. ICT-palvelut, joka on erillisyksikkö Helen-konsernissa, muodostui kun HelenIT erillisliiketoimintayksikkö ja Konsernipalveluiden Tietohallintoyksikkö yhdistettiin. Yhdistäminen oli seuraus ITG Consulting Oy:n tekemästä TCO-selvityksestä. Uudessa organisaatiossa kaksi asiantuntijayksikköä laajoine osaamisalueineen, työkuultuureineen ja erilaisine ihmisineen yhdistyivät.

Organisaatiomuutoksella haluttiin vahvistaa Helsingin Energian ICT-alan osaamista. Tästä uudesta yksiköstä haluttiin tehdä vahva asiantuntijapohjainen erillisliiketoiminto.

Sen tehtävänä on palvella Helsingin Energian muita liiketoimintoja. Eräänlaisena epävirallisena tavoitteena oli, että ICT-palvelut toimisi kuin itsenäinen palvelutoimittaja. Tähän liittyi taustalla oleva ajatus Helsingin Energian liiketoimintoyksiköiden yhtiöittämisestä, jolloin ICT-palveluiden rooli olisi muuttumassa enemmän toimittajamaiseksi. Tässä yhteydessä päästiin luontevasti käynnistämään asiakaslähtöistä toimintamallia ICT-palveluissa. Tästä oli eri yhteyksissä jo monesti keskusteltu ja todettu sellaiseen toimintaan olevan tarvetta. Uuden organisaatiomallin myötä ICT-palveluissa otettiin käyttöön asiakkuuspäällikkö tehtävänimike sekä asiakaslähtöistä toimintaa parantamaan perustettiin ICT Helppari. Tässä yhteydessä ”yhden luukun” toimintamallista puhuminen alkoi. Kuvio 6 esittää ajatuksen ICT Helpparin toiminnasta.



Kuvio 6. ICT Helppari. (Helsingin Energia 2009).

ICT Helpparin tarkoituksena on auttaa käyttäjiä kaikissa tietoteknisissä ongelmissa. Palvelupyyntöjen lisäksi ICT Helppari ottaa vastaan asiakkailta erilaisia ICT-palveluille tulevia työpyyntöjä ja ohjaa ne eteenpäin.

Uuteen yksikköön muodostui vanhaan tehtäväjakoon perustuen kolme ryhmää sekä esikunta. Muodostetut ryhmät olivat Tietojärjestelmäpalvelut, Tietotekniikkapalvelut sekä Tietoliikennepalvelut. Muutoin toiminta uudesta nimestä huolimatta pysyi hyvin entisen kaltaisena. Asiakkaiden teknisiin ongelmiin haettiin ratkaisuja ja niitä toteutettiin ICT-palveluiden näkökulmasta. Varsinainen kehittämistoimenpiteiden arviointi al-

koi kevätkesällä 2007, jolloin tutkija haki opiskelemaan liiketalouden ylempää ammatikorkeakoulututkintoa.

Kehittämistoimenpiteitä mietittäessä hyväksi kysymykseksi ja pohdinnan aiheeksi nousi se, että kerrottiinko ICT-palvelun henkilöille mikä tulee olemaan ” se uusi toimintatapa”, kun asiakkuuspäällikkötoiminta käynnistettiin ja alkoi ”yhden luukun” aikakausi. Tai oliko johdolla selkeää näkemystä siitä, mitä uudet tehtäväkuvat pitävät sisällään ja mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää.

Asiakkuuspäälliköt, jotka edellisessä organisaatiossa olivat tuotepäälliköitä, kuten tutkijakin, saivat omat nimetyt asiakkaansa. Ensimmäiseksi suureksi tavoitteeksi asetettiin palvelusopimusten tekeminen kaikille ICT-palveluiden asiakkaille. Ensimmäisen toimintavuoden aikana saatiin palvelusopimukset tehtyä kahden ulkoisen asiakkaan kanssa. Samalla yritettiin opastaa asiakkaita käyttämään ICT Helpparia keskitettynä yhteyskanavana ICT-palveluihin henkilökohtaisten yhteydenottojen sijaan. Keskitetyn yhteyskanavan käyttöönotto oli merkittävä muutos siihenastisessa toimintakulttuurissa. Sekä asiakkuuspäällikön että asiakkuuspäällikkötoiminnan tunnettavuuden lisäämiseksi tehtiin paljon töitä ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Yhtenä ongelmana muutoksen hitaudelle oli, että tuotepäällikkyys ei nimikkeen muutoksesta huolimatta kadonnut mihinkään töiden osalta ja asiakkuuspäällikkö sai vaihtaa rooliaan asiakkuuden hoidon ja tuotteiden kehittämisen välillä. Ongelmaan yritettiin hakea ratkaisua rakentamalla asiakkuuspäällikön toimenkuvaa Tietoalojen liiton mallien mukaan.

Asiakkuuspäällikön tehtäväkokonaisuudesta tehtiin Helsingin Energian suosituksen mukaan tehtävän vaatavuuden arviointi. Siihen kirjattiin tärkeimmät työtehtävät sekä niiden osuus vuosittaisesta työajasta. Tulokseksi saatiin, että työajasta katsottiin 55 % menevän asiakkuuksien hallinnan hoitoon. Tehtävän vaatavuuden arviointiin kirjattiin, että asiakkuuspäälliköt ovat jatkuvassa yhteydessä asiakkaidensa kanssa ylläpitäen hyviä ja luottamuksellisia yhteistyösuhteita. Heidän on selvitettävä asiakkaidensa tarpeet ja tuotava niihin sopivat ratkaisumahdollisuudet. Asiakkuuspäällikön rooli nähtiin ICT-palvelut yksikön kontaktipintana asiakkaisiin päin. Hän olisi kanava asiakastar-

peiden kuulemiselle ja kartoittamiselle. Hänen pitäisi tietää ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Asiakkuuspäällikön näkemyksellä asiakkuuksista olisi merkittävä arvo. Asiakaiden toiveet, työt, hankkeet ja projektit tulisivat asiakkuuspäälliköiden kautta asiantuntijoille tiedoksi. Asiakkuuspäällikkö tekisi tiivistä yhteistyötä ICT-palveluiden asiantuntijoiden kanssa. Asiakkuuspäällikön odotettiin tukevan asiantuntijoiden työtä resurssiarvioiden, projektien ja budjetin teossa, jotta asiantuntijan ei tarvitsisi keskittyä talouden seurantaan. Asiakkuuspäällikön tehtävänä olisi tuntea yksikön tuotteet mahdollisimman hyvin ja huolehtia ICT-palveluiden osaamisen markkinoinnista.

Kevään 2007 aikana ICT-palveluissa käynnistyi asiakashallintaprosessin tekeminen. Prosessi luotiin tukemaan asiakkuuspäällikkötoiminnan ja ICT Helpparin kehittämistä. Tutkija oli tässä työssä mukana. Asiakashallintaprosessin tavoitteena oli olla niin hyvin käytäntöön vakiinnutettu ja niin selkeä, että jokainen ICT-palveluiden työntekijä olisi tietoinen siitä ja pystyisi sitoutumaan siihen. Prosessin tarkoituksena oli mm. tuntea nykyiset asiakkaat ja ennustaa asiakkaiden tarpeet. Prosessin avulla pystyttäisiin suunnittelemaan ICT-palveluiden resurssit ja osaamisen tarpeet paremmin. Prosessin tahtotilana oli, että asiakas tuntisi ICT-palvelut ja ICT-palvelut olisi korvaamaton ”toimittaja” asiakkaalle. Asiakashallintaprosessi kytkeytyi Helsingin Energian strategiaan, sillä se ohjaa ICT-palvelut suuntaamaan osaamisen asioihin, joilla on keskeinen vaikutus Helsingin Energian kilpailukyvyn parantamiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja odotukset kohtaan prosessissa kirjattiin mm. että asiakas odottaa, että asiakkuutta hoidetaan ja että heidän tarpeensa ja odotuksensa huomioidaan suunnitellessamme resurssejamme ja prosessejamme. Prosessissa tarkasteltiin myös sen tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakashallintaprosessia tehtäessä pohdittiin myös, miten prosessi toimii kun se tekee huipputulosta ja prosessin kriittisiä menestystekijöitä.



### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ONGELMA, RAJAUS JA TAVOITTEET

#### 3.1 Tutkimusongelma

Kehittämistehtävässä on käsitelty kahta tutkimusongelmaa. Ensimmäinen ongelma on se, että ICT-palveluiden asiantuntijaorganisaatio ei vastaa asiakkaiden odotuksia asiakaslähtöisyydessä. Toinen tutkittava ongelma on se, että ICT-palvelut ei ole vielä kasvanut asiakkaiden odotuksia vastaavaksi arvostetuksi kumppaniksi. Ongelmia tarkasteltaessa tulee muistaa ICT-palveluille asetettuja tavoitteita ja odotuksia, jotka ovat kirjattu sekä Helsingin Energian että ICT-palveluiden strategiaan. Helsingin Energian strategisissa päämäärissä on kirjoitettu asiakkuudesta, että palvelemalla asiakkaita paremmin kuin muut, varmistetaan jatkuva, hallittu ja kannattava kasvu.

#### 3.2 Tutkimuksen rajaus

Asiakaslähtöisyys on koko Helsingin Energiaa tarkastellen tärkeä ja tavoiteltava asia. Tämän eteen tehdään työtä koko yrityksessä määrätietoisesti. Kuitenkin yhteisen asiakaslähtöisen palvelumallin kehittäminen ja vakiinnuttaminen yritykseen tämän kehittämistehtävän yhteydessä todettiin olevan liian laaja kokonaisuus. Lisäksi ICT-palvelut on ottanut edelläkävijän aseman Helsingin Energiassa aktiivisena asiakkuuspäällikkötoimintaa ja help desk-toimintoa kehittävänä yksikkönä. Myös tutkijan oma rooli ICT-palveluiden asiakkuuspäällikkönä mahdollistaa paneutumisen asiantuntijaorganisaation asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Tässä kehittämistehtävässä paneudutaan lisäämään Helsingin Energian ICT-palveluiden toiminnan asiakaslähtöisyyttä.

### 3.3 Tutkimukselle asetetut tavoitteet

Tutkimukselle asetetut tavoitteet oli asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja kumppanuus-ajattelun luominen. Työn yhteydessä selvitettiin miten ICT-palveluiden asiakaslähtöistä toimintaa tuli kehittää. Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää myös keinot, joilla ICT-palveluiden asiakastyytyväisyyden tasoa voidaan nostaa Helen Scorecard-mittaristossa asetetulle tasolle. Kehittämistehtävän avulla haetaan niitä asioita, jotka vie ICT-palvelut lähemmäksi asiakasta – kumppaniksi. Yhteisesti näistä voidaan puhua asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisenä kirjallisuuden ja saatujen kokemusten pohjalta. Edellä mainittujen tavoitteiden tarkoituksena on muokata ICT-palveluiden imagoa tuotekeskeisestä asiakaskeskeisemmäksi. Tähän liittyy läheisesti myös asiakkuuspäällikkötoiminnan ja ICT Helpparin roolin kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia. Kehittämistehtävän tärkein merkitys on kuitenkin rakentaa perustus jatkuvaan asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksiä nousi esille kaksi:

Miten ICT-palveluiden asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa?

Miten ICT-palveluista tulisi asiakkaan kumppani?

### 3.4 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Metodologia on oppi tiedonhankkimisen menetelmistä. Metodologialla tarkoitetaan sitä lähestymistapaa, jonka avulla tietoa tutkittavasta aiheesta etsitään. metodi on valittuun metodologiaan soveltuva tutkimuksellinen keino. Päämetodologiaksi valitaan yleensä joko laadullinen tai määrällinen tutkimusote. (Metsämuuronen 2008, 9-14.) Tämä kehittämistehtävä on tutkimusotteeltaan laadullinen. Tietoa tutkittavasta kohteesta ja tutkimusaineistoa on pyritty löytämään laadullisin menetelmin.

Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti haastattelutekniikkana on käytetty avointa haastattelua. Tällöin kysymyksiä ei tarvitse muotoilla täsmällisiksi. Avoin haastattelu voi olla tyyliltään keskustelun kaltaista. Tutkija esitti asiakkaille yhden avoimen kysymyksen, johon saatujen vastausten ymmärtäminen edellytti tutkijalta

asiakkaan ennalta tuntemista sekä asiakkaan liiketoiminnon että ICT-palveluiden välisen suhteen ymmärtämistä. Tutkijan tiivis ja pitkä yhteistyö haastateltavien kanssa varmisti sen, että vastaukset olivat rehellisiä ja haastateltavat suhtautuivat kysymyseen vakavasti. Avoin haastattelu on sopiva silloin, kun tutkittavia on vähän. (Metsämuuronen 2008, 41.) Laadullisessa tutkimuksessa on sallittua, että tutkija päättää lopullisen aineiston määrän tutkimuksen edetessä ja mikäli aineisto ei enää tuota tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, sitä ei ole syytä kerätä lisää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 171.) Haastateltavat asiakkaat ovat ICT-palveluiden näkökulmasta ulkoisia asiakkaita.

Toimintatutkimus on tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia ja ymmärtämään niitä esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään käytäntöä paremmaksi. Yleensä kuitenkin tarvitaan kaikkien osapuolien sitoutuminen muutokseen. (Metsämuuronen 2008, 29.)

Toimintatutkimuksen oleellisia piirteitä ovat:

- tutkittavat osallistuvat aktiivisesti muutos- ja tutkimusprosessiin
- tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen
- työn ongelmakeskeisyys ja suuntautuminen käytäntöön
- tutkimusprosessin syklisyys: Tutkimuksesta muodostuu prosessi, jossa suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin vaiheet vuorottelevat. (Kuula 2006, 218.)

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistumalla kiinteästi tutkittavana olevan kohdeyhteisön elämään pyrkii yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan jotkin ratkaistaviksi aiotut ongelmat, saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät, tutkimalla näiden ongelmien ilmenemistä, synty- ja kehitysehtoja ja niiden ratkaisuun johtavia teitä sekä toimimalla saadun tiedon ja kehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta yhdessä kohdeyhteisön

jäsenten kanssa ongelmien ratkaisemiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi, päämääriin pääsemiseksi. (Suojanen 1992, 13). Toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkimuksen kohde on spesifi, otos ei ole edustava eikä tuloksia voida yleistää. Lisäksi toimintatutkimuksen heikkoutena on teorian ja käytännön vaikea yhdistäminen. (Metsämuuronen 2008, 32.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jossa useimmiten käytetään toimintatutkimusta tutkimusstrategiana. Toimintatutkimukselle on luonteenomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Tämä kehittämistehtävä on tyypiltään toimintatutkimusta. Työ on selkeästi ongelmakeskeistä ja suuntautuu täysin käytäntöön. Asiakslähtöisyyttä ei ole helppo käsitellä tutkimuksellisesti, koska kyseessä ei ole konkreettinen asia. Tutkija pyrkii yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan ICT-palveluiden kehittämiseen liittyviä haasteita.

Tutkimuskeinoina on käytetty avointa haastattelumenetelmää ja osallistuvaa havainnointia. Haastattelu luo hyvät mahdollisuudet saada syvällistä tietoa asiakkaan tarpeista. On tärkeää saada tietoa mahdollisimman laajasti toiminnan kehittämiseksi sekä asiakkailta että asiakastyötä tekeviltä tahoilta. Kestävän asiakassuhteen luominen edellyttää asiakasseurantaa, jolloin mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa. Työhön liittyy kaksi asiakastyytyväisyyskyselyä, jotka toteutettiin kehittämistehtävän alkuvaiheessa. Tämän lisäksi kolmea asiakkaan edustajaa haastateltiin. Haastateltavat asiakkaat edustavat Helen Sähköverkko Oy:tä, Mitox Oy:tä ja Suomen Energia Urakointi Oy:tä. Lisäksi järjestettiin kuusi asiakslähtöisyyttä käsittelevää tilaisuutta, joissa kaikissa oli tärkeässä roolissa asiakkaan puheenvuoro. Näissä tilaisuuksissa eri asiakkaat kertoivat omista odotuksistaan ICT-palveluiden asiakslähtöisestä toimintatavasta. Asiakkuudessa onnistumista on arvioitu kahteen kertaan EFQM-mallin mukaan suoritettua itsearviointia käyttäen. Kehittämistehtäväni paradigma on fenomenologinen. Työssäni on pieniä otoksia, tutkimusaineisto on laadullista ja monimuotoista. Osallistun itse kehityshankkeisiin asiantuntijana. Käyttämäni tieto on subjektiivista ja tutkimuspaikka on arkinen työympäristöni.

Näiden menetelmien avulla selvitetään asiakkaiden odotusten täyttyminen. Saadaan myös asiakkaiden näkemyksiä kerätyksi, joista ne voidaan johtaa kehitystavoitteiksi. Saadun tiedon avulla voidaan arvioida asiakkuuspäälliköiden ja asiakkaan välisen yhteistyön sujumista. Asiakkuuspäälliköt käyvät yhdessä yksikön päällikön kanssa asiakkaiden luona vuosittaisissa keskusteluissa, joissa kysytään myös arviota asiakkuuden hoidon tasosta.

### 3.5 Tutkimuksen toteuttaminen ja työssä käytetyt mittarit

Kehittämistehtävä sai virallisesti alkunsa, kun tutkija teki kolmikantasopimuksen Metropolia ammattikorkeakoulun ja työnantajansa kanssa helmikuussa 2008. Pohjana kolmikantasopimukselle oli tutkijan tekemä hankesuunnitelma kehittämistehtävästä joulukuulta 2007. Tätä ennen työtä oli työstetty vuoden 2007 kevään sekä kesän kuluessa. Jo tässä yhteydessä työn nimenä oli ”Asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen Helsingin Energian ICT-palveluissa”. Työtä ohjaavana teemana oli ajatuksia asiakaslähtöisyyden eteenpäin viemiseksi.

ICT-palvelut selvitti asiakkaiden tyytyväisyyttä kyselyllä kaksi kertaa vuonna 2007. Asiakastyytyväisyystutkimusten toteuttamisen taustalla oli ICT-palveluiden tarve saada tietoa asiakkaiden näkemyksistä ICT-palveluiden palveluista, tuotteista ja laadusta. Asiakastyytyväisyyskyselyn malli on liitteessä yksi. Asiakastyytyväisyyskysely oli myös yksi mittari, jolla toiminnan kehittymistä arvioitiin. Ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin touko-kesäkuun vaihteessa ja toinen joulukuussa. ICT-palveluissa oli tehty päätös, että vuoden 2008 aikana ei tehdä vastaavaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Tutkija on ollut mukana asiakastyytyväisyyskyselylomaketta laatimassa. Asiakastyytyväisyyskyselyissä selvitettiin ICT-palveluiden asiakaslähtöisyyttä, asiakkaan saaman tuen riittävyttä, muutoksista ja häiriöistä tiedottamista sekä ICT-Helpparista saatua palvelun laatua ja tunnettavuutta. Asiakkaan tyytyväisyyttä kysyttiin palvelukohtaisesti tietojärjestelmä- ja sovelluskehityspalveluista, työasema-, puhelin- ja etäyhteyspalveluista sekä HelenNet- radiopuhelinpalveluista. Asiakkaita pyydettiin arvioimaan mm. ICT-palveluiden työntekijöiden asiantuntemusta, palvelun nopeutta ja toimivuutta, tavoitettavuutta ja yhteistyön sujuvuutta.

Asiakastytyväisyyskysely tehtiin käyttämällä Digium Enterprise internetpohjaista tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmaa. Kyseessä oli kvantitatiivinen otantatutkimus, jossa perusjoukon koko oli 1300 henkilöä. Otoksen koko oli 225 henkilöä. Kvalitatiivisia asioita kysyttiin jokaisen kysymyksen kohdalla. Tätä varten oli erikseen käytössä, sana on vapaa kenttä. Edellä mainitussa kentässä oli asiakasta varten kirjoitettu lauseen aloitussanat, esim. kohdassa yksi: Palvelutarpeemme on. Taustamuuttajat olivat vapaaehtoisia tietoja. Kysely oli osoitettu samoille henkilöille kuin vuonna 2006, jotta vertailtavuus säilyisi. Kysymyksiä oli 15 kappaletta. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5, missä 1 oli ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”.

Tutkija järjesti kaksi samansisältöistä asiakaspalvelukoulutusta loppuvuodesta 2007. Samaan aikaan tutkija käynnisti säännölliset asiakkaiden kuulemistilaisuudet, asiakkuusworkshopit, joita kehittämistehtävän valmistumisen aikana järjestettiin kuusi kappaletta. Samaan aikaan otettiin käytäntöön säännölliset asiakastapaamiset ja ryhmäpalavereissa avattiin ICT-palveluiden suurimpia asiakkuuksia.

ICT-palveluiden toimintaa on arvioitu Laatuokeskuksen EFQM-mallin mukaisesti marraskuussa 2006 ja kesäkuussa 2008. EFQM-mallin tulokset toimivat toisena mittarina arvioitaessa muutosta. Ensimmäisessä arviointitilaisuudessa tutkija oli arvioijan roolissa mukana. Viimeisimpään itsearviointiin tutkija osallistui myös pisteyttäjän tehtävässä. EFQM-mallin mukaan itsearvioinnista saadaan selville asiakkaiden odotukset, jotka kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta. Tämän kehittämistehtävän kannalta voidaan tarkastella itsearvioinnissa saatuja asiakastuloksia hyvin toimintaa kuvaavina.

ICT-palveluiden prosessitoiminta käynnistettiin toden teolla vuoden 2008 aikana. Tutkija on osallistunut prosessien kehittämiseen tilaus- ja toimitusprosessin sekä muutoksenhallintaproessin prosessiryhmän jäsenenä että arvioijan roolissa. Tutkija oli mukana myös asiakashallintaprosessissa jäsenenä.

ICT-palvelut otti maaliskuun 2008 alussa käyttöönsä asiakaspalautejärjestelmän, jonka tekemiseen tutkija osallistui. Asiakaspalautejärjestelmän merkitys on palautetiedon saaminen asiakkailta systemaattisesti sekä samalla asiakkaiden arvostusten selvit-

täminen. Palautepyyntö lähetetään asiakkaalle Helppari- pyynnön valmistuttua ja vapaata palautetta voi antaa milloin vain työaseman näytöllä olevan ICT Helppari - kuvakkeen kautta.

Vuosi 2008 oli asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen aikaa ja toiminta jatkuu edelleen. Kaikkea asiakkailta saatua palautetta seurataan ja tarvittaessa tehdään muutoksia prosesseihin, palvelukuvauksiin tai muuhun vaadittaviin asioihin. Asiakaslähtöisen ajattelu- ja toimintatavan herättäminen asiantuntijaorganisaatiossa on tavoitteena opinnäytetyössä.

#### 4 ASIAKKAIDEN TEKNISET JA LAADULLISET ODOTUKSET

Trans Control Oy:n suorittamassa tutkimuksessa, joka suoritettiin vuosina 2003–2005, oli mukana 3000 IT-alan yritystä. Tutkimuksessa selvitettiin Kauppa- ja teollisuusministeriön, ESR:n ja T&E-keskuksen toimeksiantona mm. mihin parhaiden ICT-yritysten menestysreseptit perustuvat, miten rakennetaan ja varmistetaan erinomainen asiakastyytyväisyys.

Trans Control Oy:n tutkimuksessa nousi vahvasti esille se, että IT-alan yrityksen asenne, aktiivisuus ja ammattitaito on oltava kunnossa. Asiakkaan tunteminen ja asiakkaan odotusten tunteminen ovat tärkeitä menestymisen kannalta. Tutkimukseen osallistuneet yritykset haluavat IT-alan tuottavan ja osoittavan lisäarvoa asiakkaalle. Vastaajat edellyttävät, että asiakkaan tulee voida luottaa yrityksen henkilöihin, tuotteisiin ja prosesseihin. IT-alan yrityksen henkilöstöllä pitää kyselyn mukaan olla läpinäkyvä ja avoin toimintatapa. Myös henkilöstön on tunnettava vastuunsa toiminnan kehittymisestä. Kysely osoitti, että IT yrityksen pitää tehdä oikeita asioita, joka luo tehokkuutta ja sen lisäksi IT-alan yrityksen strategian on oltava yksinkertainen ja helpposti ymmärrettävä. Asiakkaiden tärkeimpinä pitämät asioita IT-alan yrityksistä on saman tutkimuksen mukaan myös toimintavarmuus, tekninen osaaminen sekä myyn-

tilupausten pitäminen että aikataulujen pitäminen ja henkilöstön ammattitaito. (Rönqvist, 2005.)

Helsingin Energian strateginen linjaus on: Toiminnallamme on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus. Helsingin Energian toiminnan lähtökohtia ovat hyvä toimitusvarmuus, tasokas palvelu ja korkea laatu. Helsingin Energia ottaa toiminnassaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja viestii asioista avoimesti.

Helsingin Energian ICT-palveluiden asiakkailta mm. asiakuusworkshopeissa kerätyn tiedon mukaan asiakas odottaa kunnioitusta. Asiakas edellyttää, että ICT-palvelut toimii ammattitaitoisesti, asiantuntevasti, joustavasti ja tehokkaasti asiakkaan etua ajatellen. ICT-palveluiden tulee hoitaa asiakkuutta niin, että asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan ICT-palveluiden suunnitellessa resursseja ja prosesseja. Asiakas toivoo, että jokainen ICT-palveluissa työskentelevä tuntee ICT-palveluiden prosessit ja on sitoutunut niihin. Myös ICT-palveluiden prosesseista tulisi tiedottaa asiakasta. ICT-palveluilla tulee olla ammattitaitoinen ja laaja-alaista näkemystä omaava henkilöstö asiakkaan hyödyksi. ICT-palveluiden tulisi olla askeleen edellä asiakasta, jolloin pystyisimme tarjoamaan asiakkaille harkittuja kokonaisratkaisuja.

Asiakas toivoo, että asioista, kuten meneillään olevista töistä sekä uusista palveluista tiedotetaan aktiivisesti ja ICT-palveluiden sisäisen tiedottamisen kehittämiseen löytyisi aikaa. ICT-palveluiden tulee ymmärtää, mitä on asiakashallinta ja miten se hyödyttää asiakasta. ICT-palveluiden täytyy pitää asiakkaalle antamansa lupaus. ICT-palveluiden on huolehdittava sekä henkilöstönsä osaamisesta että jaksamisesta ja lisäksi hyväntuulisuus on plussaa.

ICT-palveluiden on tunnettava asiakkaidensa tietotekniset tarpeet paremmin kuin he itse. Palvelun on aina toimittava moitteettomasti. Asiakkaat haluavat ICT-palveluilla olevan osaamista, laatua ja kykyä hallita kokonaisvaltaisesti projekteja.

ICT-palveluiden tuotteiden odotetaan olevan hinta-laatusuhteeltaan järkeviä. ICT-palveluiden pitää tiedottaa, raportoida ja olla asiakkaaseen säännöllisesti yhteydessä. ICT-palveluiden toimitusvarmuuden ja aikataulujen pitävyyden on oltava korkealla tasolla. Asiakas odottaa ICT-palveluiden kanssa pitkäaikaista asiakastoimittajasuhdetta.



ICT-palveluiden tietojärjestelmien on tuettava asiakkuuksien hallintaa. Asiakas haluaa, että asiakastietoa ja palautetta kerätään heiltä systemaattisesti. Saatuihin asiakaspalautteisiin reagoidaan ja palautteita hyödynnetään toimintojemme kehittämisessä.

Asiakas toivoo, että ICT Helpparissa puhelimeen vastaava henkilö osaisi myös pääsääntöisesti ratkaista asiakkaan ongelman, eikä vain kirjaavan palvelupyyntöä ylös. Asiakkuuspääällikkötoiminnan rinnalla asiakas haluaisi olevan myös nimetyn teknisen asiantuntijan käytettävissä.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN VIIITEKEHYS

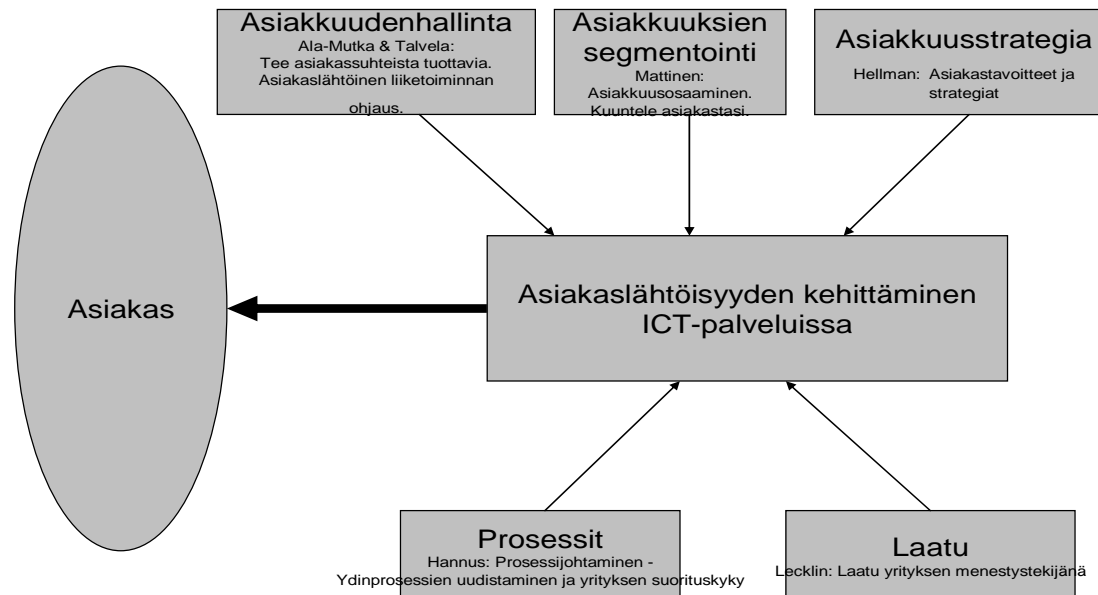
Asiakaslähtöisyys on ajattelutapa, jossa toiminnan arvo asiakkaalle on kannattavan ja kestävä liiketoiminnan perusta ja siten yrityksen arvo markkinoilla. (Johnson & Christensen & Kagerman, 2008.) Asiakslähtöisen liiketoimintamallin historia voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen lähestymistapa on ollut hyvin teknologialähtöinen. Tavoitteena on ollut saada asiakastieto paremmin koottua ja jakaa sitä organisaatiossa tarvitseville. Seuraavassa vaiheessa korostettiin arvon tuottamisesta asiakkaalle ja asiakaslähtöisyydestä. Yhteinen tekijä näille piirteille on suppeahko tarkastelunäkökulma ja se, että kannattavuutta ei ole tässä yhteydessä juurikaan huomioitu. Ilman kannattavuuslaskelmia on puolestaan ollut vaikea perustella asiakashallinnan ”pehmeitä” hyötyjä. Viimeisimmässä vaiheessa yrityksen strategiasta johdetaan asiakashallinnan tavoitteet. Asiakashallinnan hyödyt esitetään myös taloudellisilla luvuilla, jolloin asiakashallintaan liittyvien kehityshankkeiden ja investointipäätösten teko on helpompaa. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää koko yrityksen arvoketjun tarkastelua. Asiakslähtöisessä liiketoimintamallissa pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikein. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kilpailuetu perustuu vaikeasti kopioitavaan toimintakulttuuriin. Asiakslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään vastaamaan siihen, miten asiakkaiden kanssa toimitaan, mitä tuotteita ja palveluja kehitetään, miten tieto ohjaa toimintaa ja niin edelleen. Asiaksläh-

töinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen edellyttää johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja toiminnan kehittämistä.

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli muodostuu kuudesta osa-alueesta:

1. asiakasstrategia
2. toimintamallit
3. liiketoimintaprosessit
4. tiedonhallinta ja tietoteknologia
5. strategian seuranta ja ohjaus
6. asiakas- ja markkinatuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 20–25.)

Asiantuntijaorganisaatiot toimivat tyypillisesti hyvin asiakas- ja tilannelähtöisesti. Kuitenkin myös näissä organisaatioissa järjestelmällinen palvelumallien sekä niihin liittyvien menetelmien ja työkalujen kehittäminen on tärkeää. (Hannus 2004, 168.) Kuvioon 7 on koottu kehittämistehtävän viitekehys.



Kuvio 7. Asiakslähtöisyyden kehittäminen viitekehys (Korhonen 2009).

## 5.1 Mitä on asiakkuus?

Asiakkuus kuvastaa käsitteenä itsessään asiakkaiden hoitamisen syvintä olemusta. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoroisesti suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy laadullisia miellelyhtymiä: luottamusta, toisen osapuolen arvostusta, pitkäaikaista ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka 1999, 19.) Asiakkuusajattelussa on kyse yrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä, josta muodostuu asiakkuus. Asiakkuusajattelussa palvelut ja tavarat ovat epäolennaisia seikkoja. Koska asiakkuudessa pyritään synnyttämään lisäarvoa asiakkaan arvotuotannossa, ei ole väliä vaihtuuko yrityksen ja asiakkaan välillä palvelua vai tavaraa. Asiakkuusajattelussa tuotekin nähdään osana asiakkuutta, eikä näin ollen ole oleellista määrittää tuotetta itsenäisenä, vaan asiakkuuteen kuuluvana osana. Asiakkaalle ei synny arvoa itse kauppatahtumasta, vaan jokaisesta asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 25–26.) Asiakkuuksien hallinta perustuu ymmärrykseen asiakkaan toiminnoista ja prosesseista. (Hannus 2004, 157.) ”Hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita – erinomainen asiakkuusosaaminen tuottaa vaikeasti seurailtavia kilpailuetuja”. (Mattinen 2006, 8).

Sisäinen asiakkuus – periaatteen mukaisesti jokaisella organisaation yksiköllä on olemassa sekä sisäisiä asiakkaita että sisäisiä toimittajia. Kehittämällä sisäistä asiakkuutta voidaan parantaa yksiköiden välistä yhteistyötä. Sisäisessä asiakkuudessa korostuvat organisaation sisäisten asiakasrajapintojen tunnistaminen ja kehittäminen. (Kvist & Arhoma & Järvelin 1995, 16–17.) Usein sisäiset asiakassuhteet ovat varsin mutkikkaita. Osapuolet palvelevat toinen toisiaan ja yhden toiminnon tuotos riippuu kahden tai useamman muun toiminnon tarjoamasta sisäisestä palvelusta. Tällaisia sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita odotetaan palveltavan. (Grönroos 2001, 405.)

Ulkoisia asiakkaita ovat kaikki liiketoimintakumppanit, jotka liittyvät tuotteiden jakeluun tai tavaroiden ja palveluiden hankintaan. Ulkoiset asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan edellytys. (Grönroos 2001, 406.)

Monimutkaisissa tuotteissa ja palveluissa ongelmaksi muodostuu usein se, että asiakkaalta puuttuu tarvittava tieto siitä, mitä yritys osaa. Asiakas ei osaa hyödyntää asiakkuutta ja kaikkea siinä olevaa potentiaalia. Tällöin asiakkaalle on järjestettävä mahdollisuus saada tietoa siitä, miten hän voi toimia asiakkuudessa mahdollisimman tehokkaasti käyttäen hyväkseen yrityksen osaamista. (Storbacka 1997, 46.) Mitä monimutkaisemmasta asiakkuudesta on kyse, sitä enemmän osaamista asiakas joutuu panostamaan asiakkuuteen. Asiakas voi olla mukana esimerkiksi suunnittelemassa asiakkuuteen hyvin keskeisesti liittyviä prosesseja. Tällöin asiakkuus saa varsin syvällisen merkityksen juuri tiedon välityksen kautta. (Storbacka 1997, 43.)

Asiakkuus on parhaimmillaan silloin, kun yritys onnistuu saamaan osuuden asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista, tällöin asiakkuus tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkuuksia kehitettäessä ne tulisi määritellä tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdantana, sekä tarkastella tätä vaihdantaa niin asiakkaan kuin yrityksen kannalta. Asiakkuus tulisi nähdä asiakkaan ja yrityksen yhdessä elämisenä, eikä yksittäisinä kauppatapahtumina. (Storbacka & Lehtinen 1997, 35–39.) Perinteisen asiakastyytyväisyyden määrittäminen ei aina tarkoita onko asiakas tyytyväinen vai tyytymätön asiakkuuteensa yrityksen kanssa. Asiakas voi olla tyytymätön yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin yrityksen kanssa, mutta silti olla erittäin tyytyväinen asiakkuuteensa ja päinvastoin. Oleellisinta asiakkuuden hallinnassa on arvon tuottaminen asiakkaalle. Yrityksen kannalta on oleellista saada selville, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat asiakkuuksiinsa eikä vain yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 54–55.) Asiakkuuksien kehittämisvaiheen tavoitteena on tehdä asiakkuuksista mahdollisimman lujia, koska mitä lujempi asiakkuus yrityksen ja asiakkaan välillä on, sitä aremmin asiakkuus kestää siihen liittyviä pieniä ongelmia. (Storbacka & Lehtinen 1997, 97.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaa kestävää asiakkuutta. Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohta tulisi olla asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkaan tunteminen ja asiakastiedon hallinta on asiakkuuksien

hallinnan perusta. Asiakkuuksien kehittämisen haaste on mm. asiakkaiden odotusten jatkuva muutos. Asiakkuuden hallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan näkökulmasta. Asiakkuuden elinkaaren kaikissa vaiheissa on olennaista tunnistaa asiakkaan tarpeet ja niissä tapahtuvat muutokset sekä kyetä mukautumaan näihin muutoksiin. Tämä edellyttää, että tiedetään:

- mitä palveluja asiakas tarvitsee
- mitä ominaisuuksia asiakas tietyn palvelulta edellyttää
- mikä on näiden ominaisuuksien tärkeysjärjestys
- millaisia vaatimuksia asiakkaalla on palvelun laadun suhteen. (Hannus 2004, 133–134)

## 5.2 Mitä on kumppanuus?

”Kumppanuus on kahden välinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi.” (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 116). Yhteistyö liike-elämässä edellyttää luottamukseen perustuvien strategisten yhteistyöverkostojen ja erilaisten kumppanuussuhteiden rakentamista. Tietopääoma, lisäarvo ja luottamus ovat kumppanuuden perusrakennusaineita. Näillä kaikilla on välitön vuorovaikutussuhde toisiinsa. Kumppanuudella tarkoitetaan yhteyttä, jonka avulla osapuolten tietopääomaa jaetaan heidän välillään. Se luo myös lisäarvoa kaikille kumppaneille mahdollisuuksien ja riskien kentässä. Osapuolten välisen kumppanuussuhteen luottamus ratkaisee yhteistyöllä aikaansaattujen saavutusten tason. (Kiiskinen ym. 2002, 119.)

Asiakkuudet voivat olla kumppanuuksia, mutta niistä ei tule kumppanuuksia sen johdosta, että toimittaja sitä niin nimittää. Asiakkuuksia ei pidä kutsua kumppanuuksiksi, jos ne eivät sitä ole oikeasti. Yritys itse määrittelee kumppanuuden omalla tavallaan. Kumppanuuden pitäisi merkitä ainakin avointa tiedonvaihtoa, yhteistyön laajempaa raportointia ja sitoutumista yhteisen tulevaisuuden suunnitteluun. Hyvässä kumppanuudessa on kyse osaamisen vaihtamisesta. Asiakkaan osaamisen tukeminen on keino tukea asiakkaan menestystekijöiden toteutumista. (Mattinen 2006, 40.)

Kumppanuusajatteluun perustuva asiakkuusstrategian rakentaminen edellyttää molempien osapuolten prosessien syvällistä kuvaamista ja analysointia. Tavoitteena on huolehtia siitä, että asiakkuuteen liittyvät kohtaamiset ja toiminnot tapahtuvat oikeassa järjestyksessä ja että arvoa tuottamattomia toimintoja ei tehdä. Prosessien yhteensovittamisessa on huomattu, että asiakkuudessa molemmat osapuolet suorittavat usein samoja toimintoja. Toimivan kumppanuuden edellytyksenä on, että kumppaneilla on toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja että kumpikin osapuoli uskoo hyötyvänsä kiinteämmästä yhteistyöstä. Asiakkuuden ylläpitäminen kumppanuusvaiheessa edellyttää jatkuvaa prosessien arviointia ja uusien mahdollisuuksien soveltamista. Menestyminen ei onnistu nykyään enää yksin, vaan vain strategisen kumppanin varassa. (Storbacka 1997, 129.)

### 5.3 Asiakkuudenhallinta

Usein asiakkaisiin suuntautuvasta toiminnasta käytetään käsitettä asiakkuudenhallinta. Asiakkuudenhallinta (eng. Customer Relationship Management, CRM) on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Asiakkuudenhallinta tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Yhteistä määrittelyä ei välttämättä ole olemassa, vaan määrittely on muotoutunut oman katsontakanansa kautta joko teknis- tai asiakkuuspainotteiseksi. Molemmilla katsantokannoilla on puolensa, mutta paremminkin asiakkuudenhallinta olisi nähtävä ideologiana, jossa yhdistyvät liiketoimintafilosofia ja sitä tukevat tietojärjestelmät. Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakkaan ymmärtämistä ja ymmärtäminen saavutetaan riittävällä asiakastiedolla. Asiakkuuden hallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan että palveluja tarjoavan organisaation näkökulmasta. (Hannus 2004, 135.)

Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi esimerkiksi optimoituja liiketoimintaprosesseja. Asiakkuudenhallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä, asiakastyytyvyyttä ja –kannattavuutta. Yrityksen uudistaessa toimintaansa ei riitä, että määritellään tuote

uudelleen, vaan yrityksen tulee panostaa myös asiakkuuksien kehittämiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 21.)

### 5.3.1 Asiakkuuksien hallinnan tavoitteet

Asiakkuuksien hallinnan keskeinen idea on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuksien kehittäminen edellyttää, että prosessi, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa, tunnetaan syvällisesti. Asiakkaan arvontuotantoprosessiin perehtyminen vaatii syvälistä perehtymistä. Tällä tuotetaan lisäarvoa liiketoiminnalle. Asiakkaalle on tärkeää, että yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa johonkin prosessin vaiheeseen. Yritys, joka kykenee jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan voidakseen tarjota asiakkailleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, vahvistaa kilpailukykyään. Asiakkuuksien hallinta on käsite, jossa monessa ulottuvuudessa tehdyt valinnat ja päätökset kohtaavat. Asiakkuuksien hallinta on osa organisaation toimintastrategiaa ja sen päämääriä ovat:

- asiakkaan kokeman arvon lisääminen
- oman toimintasalkun optimointi
- liikevaihdon ja kannattavuuden maksimointi
- asiakastyytyväisyys. (Hannus 2004, 136–140.)

Asiakkuudenhallinta ei ole pelkkä työkalu, vaikka useita asiakkuudenhallinnan asioita voi automatisoida. Ohjelmisto on vain pieni osa kokonaisuutta, joka sisältää mm. liiketapojen muuttamisen asiakaslähtöisemmiksi. Asiakkuuden hallinta voidaan nähdä joukkona toimenpiteitä, joilla yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Asiakkuuden hallinta kattaa koko asiakkuuden elinkaaren. Sen käytännön sovellusalueet ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu sekä näiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi. Asiakkuudenhallintaan liittyvät projektit epäonnistuvat usein. Syitä epäonnistumisille ovat mm. se, että asiakkuudenhallinta ei perustu yrityksen strategiaan ja strategiseen johtamiseen eikä sitä ole yhdistetty osaksi näitä. Toinen selitys epäonnistumiselle on, että suunnitteluun ei oteta mukaan tekijöi-

tä, uusia toimintatapoja ei testata käytännössä eikä muutoksen hallintaan kiinnitetä riittävästi huomiota. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 10–11.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittämisen lähtökohtia ovat strategia, parhaat käytännöt ja nykytilanne sekä sisäiset ja ulkoiset muutosvoimat. Tärkeimpänä pidetään parhaiden käytäntöjen tunnistamista ja soveltamista. Asiakkuudenhallinta muuttaa ihmisten työtä. Muutos täytyy nähdä monivaiheisena pitkän ajan prosessina. Siihen tarvitaan uusien prosessien luontia, koulutusta, malleja, seurantaa, työkaluja jne. Kulttuurimuutos voi olla valtava ja yleensä sen aliarvioiminen johtaa epäonnistumiseen muutosprojektissa. (Hannus 2004, 139.)

### 5.3.2 Asiakkuudenhallinnan hyödyt ja edellytykset

Asiakkuudenhallinnan hyödyt voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus muodostuu voimavarojen oikeasta kohdentamisesta. Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Toiminnan yhtenäinen laatu on oikeiden asioiden laadukasta tekemistä. Strateginen tehokkuus on eri yksiköiden ja yksilöiden yhtenäinen tapa toimia. Strategiseen tehokkuuteen vaikutetaan eritoten asiakkaiden segmentoinnilla. Strategisessa tehokkuudessa on kyse asiakkaan tarpeiden ja odotusten tuntemisesta, asiakkaan toimintalogiikan tuntemisesta ja yrityksen toiminnan reunaehtoien määrittämisestä. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 21–30.)

Asiakkuudenhallinnassa onnistuminen edellyttää asiakastietoon panostamista. Hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, pysyvät asiakassuhteet ja kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. Kun ajattelee asiakkuudenhallintaa laaja-alaisesti, on hyvin suuri osa yrityksen toiminnasta siihen liittyvää. Yrityksen eri toiminnot tarjoavat palveluita asiakkaille, myyvät tuotteita asiakkaille, valmistavat asiakkaille, laskuttavat asiakasta, hoitavat rahasuorituksia asiakkailta jne. Kaikki näistä toiminnoista eivät kuitenkaan lukeudu perinteiseen asiakkuudenhallintaan. Kuitenkin kannattaa miettiä myös näitä toimintoja osana asiakkuudenhallintaa.



Asiakkuudenhallinta edellyttää asiakaskäsitteen määrittelemistä. Määritelmä on tarpeellinen, jotta voidaan suunnata tiedotus oikeille kohderyhmille sekä kerätä tietoa oikeista henkilöistä ja organisaatioista. Asiakkaiden määrittelemisen muodostaa samalla perustan asiakkuusstrategioille. Yleensä kaikkia niitä tahoja, jotka ovat palvelun kohteena, hyödynsaajina, rahoittajina tai maksajina kannattaa pitää organisaation asiakkaina. Usein voidaan erottaa myös suorat asiakkaat ja loppukäyttäjät. Yhtenä vaihtoehtona on, että asiakas muodostuu ryhmästä, jossa eri henkilöillä on erilaiset roolit ja mahdollisuudet vaikuttaa hankkeen kulkuun. Ryhmässä voidaan tunnistaa esimerkiksi yhdyshenkilö, päättäjät, vaikuttajat, käyttäjät ja kohteet. Kullakin on erilaiset odotukset hankkeen suhteen ja ne on pystyttävä tyydyttämään. (Sipilä 1999, 226–229.)

Helsingin Energian strategisissa päämäärissä on kirjattu, että Helsingin Energia seuraa kokonaisvaltaisesti toimintaansa asiakkaan kannalta mittaamalla asiakastyytyvyyden, asiakaspalautteiden, asiakkuuden pysyvyyden sekä asiakkuuksien kannattavuuden kehittymistä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa yritys uskoo saavuttavansa tavoitteensa kehittämällä asiakaskantansa arvoa. Tavoitteet ja strategiat määritellään asiakaskeskeisesti ja niiden toteutumista seurataan.

#### 5.4 Asiakkuuksien segmentointi

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään yrityksen resurssiksi siinä missä henkilöstö, varallisuus, tuotteet ja yrityskulttuuri. Myynnin maksimoimiseksi asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Apuna käytetään segmentointia eli asiakkaiden jaottelua myynnin kannalta otollisiin kohderyhmiin. Tämä on yksi asiakkuudenhallinnan työkaluista.

Tuloksen ja kannattavuuden aikaansaamiseksi on yrityksen osattava mitoittaa ja kohdistaa resurssit oikein. Asiakkaiden erilaiset tarpeet on pystyttävä tunnistamaan ja ottamaan huomioon. Asiakaskunnan segmentointi on olennainen osa suunnitelmallista asiakkuuksien hallintaa. Kaikki asiakkuudet eivät ole samanarvoisia yritykselle. Arvokkaiden asiakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen on yrityksen toiminnan perus-

ta. Asiakkuuksien segmentoinnin ydinajatuksena on valita kokonaismarkkinoilta sellaiset asiakasryhmät, joiden palvelemiseen yrityksen voimavarat ja osaaminen riittävät. Asiakkaiden segmentoinnissa yritys jakaa asiakaskantansa eri kriteerien perusteella yhteneväisiin ryhmiin ja tarjoaa näille ryhmille räätälöityjä palveluja ja tuotteita. Segmentointikriteerit jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin kriteereihin tai näiden yhdistelmään. Asiakashallinnan kehittämisessä sisäisten kriteerien merkitys korostuu. (Hannus 2004, 133–140.) Jotta segmentointia voidaan hyödyntää käytännön toiminnassa, on segmenttien oltava helposti tunnistettavia. Yrityksessä tulee olla myös riittävästi osaamista ja voimavaroja eri segmenttien hallitsemiseksi. Segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaan käyttäytymisen ja prosessin tunnistaminen.

Segmentointia tarvitaan kolmella tasolla:

1. Asiakaskantataso: Strategiset analyysit ja asiakkaitten ryhmittely
2. Asiakkuustaso: Asiakaskohtaisten suunnitelmien laatiminen
3. Asiakaskohtaamistaso: Henkilöstö osaa toimia oikein oikean asiakkaan kanssa.

Segmentoinnissa erotetaan toisistaan kuluttaja- ja yritysasiakkaat, ja molemmat ryhmät jaetaan edelleen pienempiin kohderyhmiin. Jaon perustana käytetään asiakkaasta saatavilla olevia tietoja: mitä tuotteita asiakas ostaa, kuinka paljon, ja kauanko asiakassuhde on kestänyt. Segmentointi perustuu historiatietoon, missä piilee myös sen heikkous. Se kertoo mitä tapahtui eilen, mutta ei sitä, mitä tapahtuu nyt ja seuraavaksi. Asiakaslähtöiset yritykset pyrkivätkin tutustumaan myös asiakkaidensa arkielämään ja käymään näiden kanssa jatkuvaa vuoropuhelua eri kanavien välityksellä. Näitä kanavia ovat esimerkiksi viestintä, asiakastilaisuudet, tukipalvelut, valitusten ja palautteen käsittely sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Monessa tapauksessa asenteet saattavat estää yrityksiä laskeutumasta asiakkaidensa tasolle. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 49–54.) Asiakkuuksien segmentoinnin teoria on kehittämistehtävän kohdeorganisaatiolle tärkeä, vaikka sitä ei tässä työssä ole käytetty.

## 5.5 Asiakkuusstrategia

”Strategia määrittää, minne organisaatio haluaa mennä ja miten organisaatio aikoo päästä haluamaansa tilaan.” (Hannus 2004, 10). Asiakkuusstrategia on perinteisen strategiäkäsityksen ja asiakkuuslähtöisen liiketoimintamallin liitto. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 46.) Asiakkuusstrategiaa luotaessa lähdetään liikkeelle asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittämisen avulla. Asiakkuustietoa kertyy sekä toiminnan että tutkimuksen kautta. Tämän tiedon käsittelystä on rakennettava toimintaa palveleva kokonaisuus. Asiakastarpeen ja -tyytyväisyyden selvittämistä on järjestelmällisesti kehitettävä asiakkaan paremman palvelun näkökulmasta. Erityisesti kerätyn tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen on kiinnitettävä huomiota. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan järjestelmällinen kehittäminen on seuraava vaihe. Viestinnän tehostaminen on kehittämisalueena haastava. Tavoitteena on avoin, aktiivinen, kiinnostava, ymmärrettävä ja oikein suunnattu viestintä.

”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta eli liiketoimintalogiikkaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikajänteen tavoitteensa luomalla kilpailuetuja kilpailijoihin nähden.” (Ala-Mutka & Talvela 2005, 43.) Asiakasstrategia konkretisoi yrityksen strategian, josta voidaan johtaa esimerkiksi kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Asiakasstrategian tärkein ilmentymä on asiakassegmentointi. Asiakasstrategialla pyritään tehostamaan toimintaa ja suuntaamaan voimavarat oikein oikeisiin asiakkaisiin. Asiakastavoitteiden määrittely on asiakasstrategian keskeinen osa. Asiakastavoitteet johdetaan yrityksen yleisistä liiketoimintatavoitteista. Asiakastavoitteet on asetettava niin, että tavoitteet ovat riittävän täsmällisiä ja konkreettisia. Tavoitteiden toteutumista on mitattava. Asiakastavoitteiden mittarit saattavat poiketa perinteisten liiketoimintamittareiden mittareista. (Hellman & Peuhkurinen & Raulas 2005, 134–143.)

Asiakkuusstrategiassa määritetään asiakashallinnan asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa. Asiakkuusstrategia konkretisoidaan tavaksi toimia toimintamalleilla. Toimintamallit eivät ole prosesseja, vaan kuvauksia siitä miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, mitkä asiakkaat ovat tärkeitä asiakkaalle ja niin edelleen.

Asiakkuutta pitää johtaa. Tätä toteutetaan siten, että asiakkuuksia analysoidaan ja luodaan asiakkuusstrategiat. Näiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. Asiakaslähtöisyys edellyttää, että vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiakkaita kehitetään koko ajan. Asiakkuusstrategia on suunniteltu toimintatapa samanlaisten asiakkuuksien hallintaan. Koska on olemassa erilaisia asiakkaita, niin täytyy olla myös erilaisia tapoja hoitaa asiakkuuksia. Asiakkuutta tulee hoitaa asiakkuusstrategian mukaisesti. Asiakkuutta tulee seurata, raportoida ja analysoida säännöllisesti. Tämän pohjalta syntyy ymmärrys asiakkuuden tavoitteista ja toimenpiteistä. Suunnitelmallisuus tuo asiakkuuksien hallintaan selkeyttä ja välittää asiakkaalle ammattitaitoista kuvaa. Tärkeää on jatkuva vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajan välillä. Systemaattisilla ja hyvin hoidetuilla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa ja kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. (Asiakkuus-suunnitelma 2008.)

ICT-palveluissa asiakas on toiminnan lähtökohta. Asiakkaiden tarpeet ovat tuotettavien palveluiden lähtökohta. Asiakkuusstrategian tulee lähteä ICT-palveluiden toiminta-ajatukselta ja visiosta sekä Helsingin Energian arvoista. Ne muodostavat perustan, jolle asiakkuusstrategia voidaan rakentaa. ICT-palveluiden toiminta-ajatuksena on edistää Helen-konsernin menestystä kokonaisvaltaisilla tietoteknisillä palveluilla. Visiona on, että ICT-palvelut on arvostettu kumppani Helen-konsernin tietotekniikkapalveluiden toimittajana. Visio toteutuu kun ICT-palvelut tuottaa tietotekniikan avulla lisäarvoa asiakkailleen hankkimalla ja tuottamalla laadukkaita tietoteknisiä palveluita:

- kustannustehokkaasti
- asiakaslähtöisesti
- toimintavarmasti
- osaavasti.

Keskeistä on tuntee ICT-palveluiden asiakkaan toiminta ja se miten se jatkuu tuotettujen palveluiden jälkeen tai sen aikana. ICT-palveluiden on oivallettava, mitä palveluja asiakas tarvitsee omaan toimintaansa. Asiakkuusstrategialla tavoitellaan kykyä palvella asiakasta paremmin. Onnistunut asiakkuusstrategia edellyttää yhteistä näke-

mystä siitä, ketä varten ICT-palvelut on olemassa, millä toimintakentällä toimitaan ja millä ehdoilla. Asiakkaalle tuotettava palvelu rakentuu eri toimijoiden yhteisen tekemisen tuloksena. Asiakkuusstrategia on siten suunniteltu toimintatapa samanlaisten asiakkuuksien hallintaan.

ICT-palvelut haluaa olla parempia kuin kilpailijansa. Sen mahdollistaa se, että ICT-palvelut tuntee asiakkaan toimintaympäristön ja liiketoiminnan vaatimat tarpeet. ICT-palvelut haluaa, että asiakas pitää sitä ylivertaisena kumppanina, eikä halua tilata tietoteknisiä palveluita keneltäkään muulta toimittajalta.

ICT-palveluiden tahtotilana on, että asiakas haluaa meidät mukaan kaikkiin projekteihin ja hankkeisiin, joihin liittyy tietotekniikka. On tärkeää, että asiakas tuntee, ettei kukaan pidä heistä yhtä hyvin huolta kuin ICT-palvelut. ICT-palveluiden tavoitteena on tuntea asiakkaamme ja tunnistaa heidän tietotekniset tarpeensa ennen heitä. (ICT-palvelut 2009)

Asiakkuusstrategialla pyritään siihen, että koko henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähällisen toimintatavan. ICT-palvelut selvittää asiakkaiden odotukset, tarpeet ja toimintaprosessit. Palveluiden ja tuotteiden suunnittelu lähtee asiakkaiden tarpeista. Asiakkuusstrategian päämäärä on tyytyväinen asiakas.

Asiakkuusstrategiaa luotaessa lähdetään liikkeelle asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittämisen avulla. Asiakkuustietoa kertyy sekä toiminnan että tutkimuksen kautta. Tämän tiedon käsittelystä on rakennettava toimintaa palveleva kokonaisuus. Asiakastarpeen ja -tyytyväisyyden selvittämistä on järjestelmällisesti kehitettävä asiakkaan paremman palvelun näkökulmasta. Erityisesti tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen on kiinnitettävä huomiota. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan järjestelmällinen kehittäminen on toinen askel. Viestinnän tehostaminen on kolmantena kehittämisalueena haastava. Tavoitteena on avoin, aktiivinen, kiinnostava, ymmärrettävä ja oikein suunnattu viestintä. Argumentit perustellaan selkeästi. Viestintäkeinot ja -kanavat valitaan yksilöidysti. (Kaskela 2005.)

## 5.6 Prosessit

Asiakkaat eivät vaadi pelkästään oikea-aikaisia palveluja vaan oikea-aikaisia prosesseja. Asiakkaista on tullut kuninkaita. Kyse ei ole asiakkaiden kaikkien mielipiteiden kuulemisesta tai hyväksymisestä, vaan asiakkaiden tarpeiden suhteuttamisesta organisaation toiminta-ajatukseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 66–69.) Prosessi, toisin kuin projekti, on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2006, 123.) Prosessilähtöisyys nojaa siihen, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeät. Prosessien tavoitteet ja vaatimukset syntyvät organisaation missiosta ja visiosta. Prosessit puolestaan asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille. Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.) Prosessit on löydettävä oman organisaation toiminnasta. Prosessilähtöisyys ohjaa organisaation kiinnittämään huomion toiminnan vaikuttavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 103.)

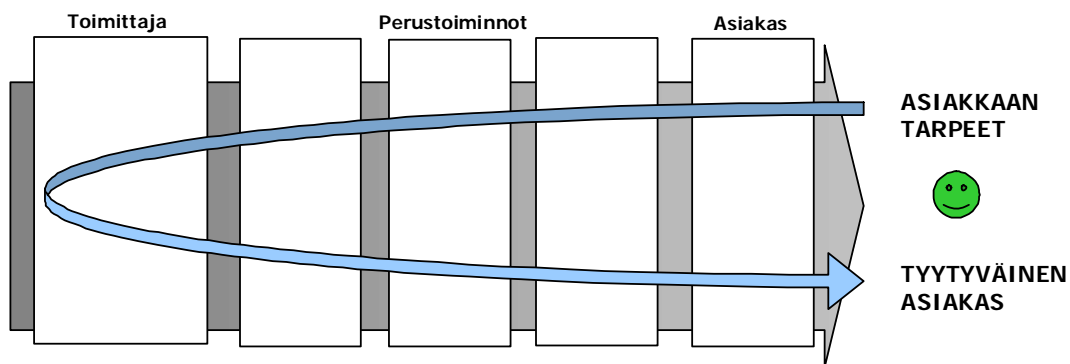
Prosessilähestymistavassa työskentelyn perustan muodostaa organisaation ydin- ja tukiprosessien nykytilan kuvaaminen. Prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentointia, viestintää ja ajatusten selkeyttämistä varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.) Prosessijohtamisen tavoitteena on tuotteisiin tai palveluihin liittyvien prosessien kokonaisvaltainen hallinta. Tämän avulla mahdollistuvat resurssien tarkempi kohdistaminen, organisaation ongelmakohtien ja vahvuuksien parempi paikallistaminen ja sitä kautta tapahtuva toiminnan kehittäminen. Tavoitteeksi kuitenkin riittää lähes aina organisaation prosessien tunnustaminen ja tiedostaminen sekä organisaation elinvoimaisuuden takaaminen prosesseja kehittämällä. Loppuun asti vietyä prosessijohtamisen tuloksena on prosessipohjainen organisaatio. Yksi prosessien kehittämiseen liittyvä käsite on asiakaslähtöisyys. Prosessiajattelun tarkoituksena on olla jokamiehen logiikkaan istuva, joustava toimintamalli. (Karvonen 2002, 8-13.)

Prosessien kehittämisessä on kyse työelämän uudistamisesta. Aito prosessien kehittäminen on mahdollista vain, kun vuorovaikutus toimii ja jokainen työyhteisöön kuuluva pääsee siihen osallistumaan.

Prosessien kehittämisessä on syytä edetä systemaattisesti:

- prosessien tunnistaminen
- prosessien määrittely ja kuvaaminen
- prosessien omistajien nimeäminen
- prosessien suorituskyvyn mittaaminen
- prosessien jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 115).

Prosessi noudattaa tyypillisesti U-käyrän muotoa, kuten kuviossa 8 on esitetty. Prosessi alkaa asiakkaan toimeksiannosta, jota seuraa prosessin aktiviteetteja, jotka johtavat siihen, että asiakas saa tilaamansa tuotteen tai palvelun. (Karvonen 2002, 22). Asiakslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Prosessi käynnistyy siten asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakastyytyväisyyteen. (Hannus 1994, 49).



Kuvio 8. Asiakslähtöinen toimintaprosessi. (Hannus 1994, 49).

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä. Yleisesti käytetyn määritelmän mukaan ydinprosessi on organisaation toiminnan kannalta keskeinen, asiakkaalle lisäarvoa tuottava prosessi. Ydinprosesseja on kahta tyyppiä:

- asiakslähtöiset, suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat ydinprosessit
- varsinaista toimintaa tukevat, perusrakenteiden hallintaan liittyvät ydinprosessit.

Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan, vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytykset niiden tehokkaalle toiminnalle. Olennaista tukiprosesseille on se, että niiden estymisestä seuraa organisaation hidas kuihtuminen. (Karvonen 2002, 24.)

## 5.7 Laatu

Monet ihmiset ovat tulleet hyvin tietoisiksi laadusta. Yksinkertaisimmillaan laatu on sitä, mitä se asiakkaan mielestä on. Tältä pohjalta jokainen yrityksen ja asiakkaan välinen yhteydenpito on tilaisuus tehdä omista palveluista tai tuotteista muista erottuvia. Nykyisen liike-elämän uhat ja mahdollisuudet ovat siinä, että asiakkaista on tullut entistä arvostelukykyisempiä tarjonnan kasvaessa. Asiakkaat ovat oppineet tiedostamaan asemansa myös silloin, kun he ovat tekemisissä sellaisten organisaatioiden kanssa, jotka eivät edelleenkään ymmärrä, että niiden on kohdeltava palvelun vastaanottajaa asiakkaana. (Plowman 1997, 10).

Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 2006, 18). Laadun parantaminen mainitaan usein tavoitteeksi määrittämättä yksiselitteisesti, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Kun laatu määritetään liian kapea-alaisesti, niin sellaisiksi myös laatuhankkeet ovat vaarassa jäädä. (Grönroos 1998, 99.) Asiakkaiden kokeman palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa ja miten. (Grönroos 1998, 63.)

Laatu tarkoittaa kolmea asiaa:

1. että tuote tai palvelu täyttää vaatimukset
2. että tuotteen tai palvelun tuottava prosessi on laadukas



3. että asiakas kokee tuotteen tai palvelun ja oman osuutensa sen tuottamiseksi korkealaatuiseksi. (Karvonen 2002, 14.).

Laatukokemukselle ovat ratkaisevia tilanteet, joissa asiakas tapaa palvelun tarjoajan resursseja ja toimintatapoja, Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määrittävät toiminnallisen laadun tason. Näitä tilanteita kutsutaan palvelujen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa totuuden hetkiksi. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta.

Laadun määritelmään sisältyy se, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerta. Tätäkin tärkeämpää on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. Hyvä laatu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset, odotukset ja lisää asiakastytyvyyttä. Hyvän laadun määreenä pidetään sitä, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän, kuin hän odottaa. Luotettavuus, toimivuus ja pätevyys ovat välttämättömiä attribuutteja hyvän laadun kokemiseksi, mutta niiden parantaminen ei välttämättä paranna koettua laatua. Laatua parantavia attribuutteja ovat taas esimerkiksi ystävällisyys, huolenpito ja saavutettavuus. (Grönroos 1998, 155.) Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan. Tätä voidaan soveltaa myös julkisen hallinnan organisaatioihin.

Laadukkaaksi koetun palvelun kriteereinä ovat ammattitaito, maine ja uskottavuus, asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus ja normalisointi. (Grönroos 1998, 74.) Laadun paraneminen merkitsee yleensä suurempaa asiakastytyvyyttä. Sisäinen ilmapiiri todennäköisesti paranee yrityksessä. Työntekijät huomaavat asiakkaiden tyytyväisyyden, ja myönteiset vaikutukset ovat usein hyvin ilmeisiä. Tätä myönteistä kehitystä tukee johdon omaksuma palvelukeskeinen strategia. Laatuyrityksen tunnusmerkeiksi on noussut Laatukeskuksen järjestämien Suomen laatupalkintokilpailun arviointikriteerejä määriteltäessä mm. seuraavia tunnusmerkkejä:

- Asiakassuuntautuneisuus. Asiakas on laadun lopullinen arvioija.

- Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus. Johtajat luovat arvot, eettiset säännöt, kulttuurin sekä hyvän hallintotavan.
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuttaminen toimintaan. Henkilöstö tekee laadun. Asiakaspalveluhenkilöstön rooli on nostettu korkealle ja asiakaspalvelutehtävissä toimivat parhaat henkilöt.
- Tuloshakuisuus. Liiketoiminnassa kyky reagoida nopeasti merkitsee valmiutta muutoksiin.
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Asiakastyytyvyyden ja prosessien seuraamiseksi ovat selkeät tavoitteet ja mittarit sekä niille seuranta-järjestelmä. (Lecklin 2006, 26–28.)

Laadunhallinnan periaatteita ovat ISO 9000 standardin mukaan esimerkiksi:

*Asiakaskeskeisyys.* Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet. Täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.

*Johtajuus.* Johtajat määrittelevät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulee luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

*Prosessimainen johtamistapa.* Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.

*Jatkuva parantaminen.* Organisaation pysyvänä tavoitteena tulee olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

*Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa.* Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa. (ISO 9000 Laadunhallinnan periaatteet. 2007.)

Koska palvelu on sarja tekoja, on se näin ollen monimutkainen asia ja palvelun laadun määrittäminen onkin äärimmäisen monimutkaista. Jotta palvelun laadun määrittäminen olisi edes mahdollista, on yrityksen ymmärrettävä miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Kun yritys pystyy määrittämään miten sen asiakkaat laadun kokevat,

yritykset pystyvät myös paremmin parantamaan palvelujensa laatua. (Grönroos 1998, 59–62.) Yrityksen täytyy pyrkiä siihen, että asiakas on tyytyväinen koettuun palvelun laatuun (Grönroos 1982, 11). Se, miten asiakkaan vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa toiminnallisesti sujuu, voi monesti olla merkittävämpää laatukokemuksen kannalta kuin mitä yritys teknisessä mielessä tekee (Grönroos 1982, 19). Vuorovaikutus on ydinkäsite palveluissa ja se on laadun ja arvon tuottamisen perusilmiö. Asiakas arvioi yrityksen toimintaa odotusten kautta, jotka liittyvät asiakkaan vaatimuksiin yrityksen palvelun tasosta ja laadusta.

On virheellistä ajatella, että korkea laatu merkitsisi korkeita kustannuksia. Puutteet laadussa aiheuttavat usein vain lisäkustannuksia sekä asiakkaalle että palvelua tarjoavalle taholle. Kun yritys pystyy kerralla tarjoamaan asiakkaalle laadukasta palvelua, reklamaatioita tai muita vastaavia jälkitoimenpiteitä ei tarvitse tehdä. (Grönroos 1998, 75–78.) Asiakkaat voivat rinnastaa korkeamman hinnan jopa parempaan laatuun. Esimerkkinä tällaisesta ovat asiantuntijapalvelut. (Grönroos 2001, 124.)

Palvelun laadun tutkimus on osoittanut esimerkiksi, että laatu on sitä mitä asiakkaat kokevat. Laatua ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa jokainen työntekijä. Laatua on myös jokaisen seurattava organisaatiossa. Palvelun laadun johtaminen auttaa johtajia toteuttamaan palvelustrategiaa.

Palvelun laadun johtamisohjelma koostuu seuraavista osaohjelmista:

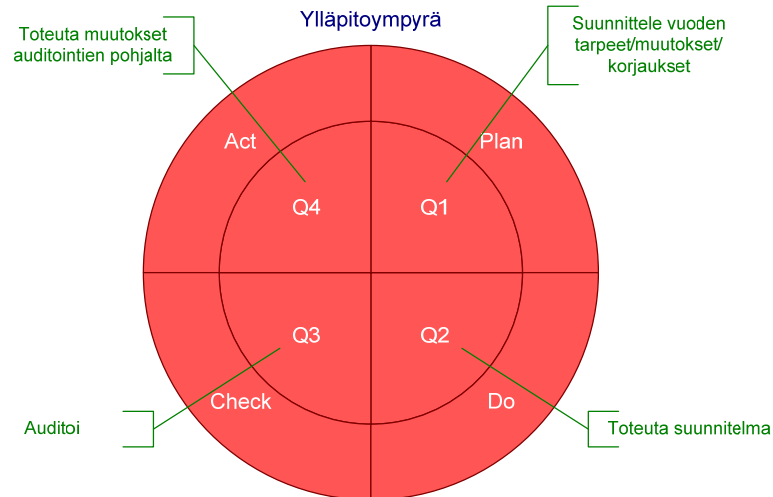
- palveluajatuksen kehittäminen
- asiakkaitten odotusten hallinta
- palvelun lopputuloksen hallinta
- sisäinen markkinointi
- fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta
- tietotekniikan hallinta
- asiakkaan osallistumisen hallinta. (Grönroos 2001, 159.)

Hyvä palvelu on kannattavaa kahdesti: toimittajalle ja asiakkaalle. (2001, 195). Pelkistetysti asiakastytyväisyys on asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä palvelun tai tuotteen laatuun, joka voidaan määritellä myös asiakkaan kokemusten ja odotusten vastavuutena. (Rope & Pöllänen 1998, 61.)

## 5.8 ITIL

Liiketoiminta vaatii tuekseen ICT-palveluja. Palvelut luovat infrastruktuurin, liiketoimintaprosessit luovat hyödyn. Hyöty saavutetaan, jos ICT-palvelut ovat toimivia ja kustannustehokkaita. ICT-palveluiden tuottaminen laadukkaasti vaatii alan standardien, hyvien käytäntöjen ja toimiviksi havaittujen prosessien tuntemista. Helsingin Energian ICT-palvelut on ottanut lähtökohdaksi ITIL- standardin. Information technology infrastructure library (ITIL) syntyi 1980-luvun loppupuolella Ison-Britannian julkishallinnon toimeksiannosta. ITILin omistaja on Central Computer & Telecommunications Agency (CCTA). ITIL on kansainvälinen kattojärjestö parhaiden (hyvien) käytäntöjen edistämiseksi. Mukana on yli 50 jäsenmaata. ITILin uusin versio 3 tuli vuonna 2007. Se muodostuu viidestä kirjasta, jotka ovat palvelustrategia, palvelun suunnittelu, palvelun transiio, palvelutoiminta ja jatkuva palvelun kehittäminen. ITILin tavoitteena on muodostaa kattava, johdonmukainen ja yhtenäinen opas IT-palveluiden hallintaan. Sen avulla halutaan rohkaista kehittämään prosesseja ja käyttämään prosesseja tukevia työkaluja.

ITILin mukaan palvelun jatkuva kehittämisen keskeisenä tarkoituksena on uudelleen linjata IT-palveluita liiketoiminnan muuttuvia tarpeita vastaaviksi. Palvelun jatkuva kehittäminen etsii aktiivisesti tapoja prosessien kehittämiseksi. Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on arvioida, analysoida ja tehdä ehdotuksia kehitystoimenpiteistä sekä kehittää kustannustehokkuutta asiakastytyväisyyttä unohtamatta. Palveluiden jatkuvan kehittämisen keskeistä periaatetta kuvaa Demingin sykli, josta käytännön esimerkki kuviossa 9. Jatkuvaan kehittämiseen kuuluu myös toiminnan mittaaminen. Toimintaa voidaan mitata erilaisilla prosessien kypsyytensä arvioivilla työkaluilla.



Kuvio 9. ICT-palveluiden Ylläpitoympyrä (Ekman 2009).

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSIA

### 6.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Helsingin Energian strategisissa tavoitteissa on kirjattu, että Helsingin Energia seuraa kokonaisvaltaisesti toimintaansa asiakkaan kannalta mittaamalla asiakastyytyväisyyden, asiakaspalautteiden, asiakkuuden pysyvyyden sekä asiakkuuksien kannattavuuden kehittymistä. Kuviossa 10 esitetään mitä asiakastyytyväisyys on ja miten sitä mitataan.

## Asiakastyytyväisyys on olennaista

Helsingin Energia

### Sitä seurataan:

- Spontaanin palautteen avulla
- Tyytyväisyystutkimuksen avulla
- Suositusmäärän perusteella

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

EMA  
EMA PARTNERS FINLAND  
EMERGENCY PROGRAMS

17.12.2007

Kuvio 10. Asiakastyytyväisyys (Korhonen 2007).

Balanced Scorecard on toiminnan ohjauksen työkalu, joka auttaa muuttamaan yrityksen vision ja strategian konkreettisiksi mittareiksi. Asiakasnäkökulma on mittariston oleellinen osa, johon taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen näkökulma pitkälti nojaavat. Asiakkaiden valitukset ovat oikeastaan pyytämättä tehty kyselytutkimus, joka kartoittaa heidän tarpeitaan. Yritys tietysti toivoo, ettei sen toiminta aiheuta valituksia, mutta valitusten analysointi on hyödyllinen keino määrittää miltä osin prosesseja tulisi parantaa. (Plowman 2007, 73).

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat osa ICT-palveluiden Balanced Scorecard- pohjaista Helen Scorecard- tulokorttia (HSC) ja ovat kytköksissä strategian asiakasnäkökulmaan ja sisäisiin prosesseihin. Tavoitteet asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksille on asetettu niin, että edellisen vuoden tulosta pitää jatkuvasti parantaa. Mitään kiinteää kasvuprosenttia tähän ei ole määritelty. Esimerkiksi vuodelle 2007 asetetut rajat, jotka olisivat oikeuttaneet täyteen tulospalkkioon, jonka Helsingin Energia maksaa hyvästä tuloksesta, olisi ollut 4,2. Maksimipistemäärä olisi ollut viisi.

Vuoden 2007 kyselyiden vastausten keskiarvo oli 3,74. Tulos on vaihdellut vuodesta 2002 alkaen välillä 3,67–3,97. Ennen vuotta 2006 tehdyt kyselyt eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia nykyisten tulosten kanssa, sillä ICT-palvelut muodostettiin 1.3.2006 kahdesta ryhmästä. Kyselyiden vastausprosentti on ollut keskimäärin 32 %. Tuona aikana ICT-palveluissa on tapahtunut paljon muutoksia, joiden keskellä voi olla ylpeä näinkin tasaisena pysyneestä asiakastyytyväisyydestä.

Joulukuun kyselystä tehty arvoasteikkoraportti osoittaa hyvin tutkijalle, miten eri vastauksiin tulleet arvosanat jakautuvat. Tästä tehtävää tulkintaa kyllä vaikeuttaa se, että vastaajasta ei tiedetä mitään. Toisaalta vastauksissa ei ole suuria heittoja, mutta koska tavoitteena on jatkossa yli neljän menevä arvosana asiakastyytyväisyydestä, niin ne vastaukset, jotka jäävät alle tavoitearvon olisivat olleet mielenkiintoisia jatkoa ajatellen. Eritoten, jos niistä olisi löytynyt yhtymäkohtia eli joku tietty yksikkö olisi kokenut saavansa huonoa palvelua. Nyt tällaista näkemystä ei saada kiinni.

## 6.2 Asiakaspalautteet

Asiakaspalautteita saatiin 10 kk ajalta (1.3–31.12.2008) 142 kpl. Näistä 85 kpl annettiin Helppari- palvelupyynnön valmistumisesta lähetettävän viestin palautepyynnön kautta ja 57 kpl ICT Helppari -kuvakkeen kautta. Avoimia palautteita oli yhteensä 53 kappaletta. Näistä palautteista oli positiivisia 27 ja negatiivisia 26 kappaletta. Negatiivinen palaute koski lähinnä koneiden pitkiä toimitusaikoja. Asiakkailta saadut hyvät kehitysideat on otettu vastaan ja ne otetaan jatkossa huomioon, jos nykyistä Helppari-sovellusta tullaan kehittämään tai kun valitaan uutta järjestelmää.

Palautteiden käsittelyprosessia kehitettiin vuoden 2008 aikana ja palautejärjestelmää otettiin käyttöön heinäkuun alussa toinen versio, johon mm. tehtiin parannuksia sovelluksen käytettävyyteen ja lisättiin mahdollisuus lähettää palaute tiedoksi.

Saatujen palautteiden määrä on sen verran pieni, ettei palautteista voi tehdä kovin suuria johtopäätöksiä. Palautteiden määrää pyritään kasvattamaan vuonna 2009.

Jatkossa varmistetaan palautepyynnön lähteminen kaikille Helppari-palvelupyynnön tehneille. Myös palautepyynnön näkyvyyttä viestissä parannetaan.

Helppari-palvelupyynnöistä tullut palaute otetaan yhdeksi tekijäksi asiakastytyväisyyttä mittaavaan ICT-palveluiden HSC-mittariin.

### 6.3 Itsearviointi

ICT-palveluiden ensimmäisen itsearvioinnin yhteenvedossa vuonna 2006 asiakastulokset olivat tulosprofiilin heikoin osa-alue. Se sai pisteitä vain 26. Vuonna 2008 itsearvioinnissa asiakastulokset osio sai parhaat pisteet 90. Toiminnan arvioitiin olevan Helsingin Energian tasolla niin hyvää, että ICT-palveluita on pyydetty kertomaan asiakastoiminnasta tilaisuudessa, jossa esitellään Helsingin Energian parhaita käytäntöjä.

Asiakastulosten vahvuuksiksi nousi, että asiakaspalautejärjestelmä on otettu käyttöön aikataulun mukaisesti ja onnistuneesti ja että ICT-palveluilla on systemaattinen tapa käsitellä asiakkailta saamaansa palautetta.

Tämän lisäksi asiakkuusworkshop-toimintamalli on otettu käyttöön. Asiakkuusworkshopissa on kyse keskusteluun perustuvasta tilaisuudesta, jossa asiakkaalta saadaan palautetta ja näkemyksiä tulevaisuuden kehityskohteista.

Vahvuutena nähtiin myös ICT Helpparin ”yhden luukun” käyttö, joka helpottaa asiakkaiden yhteydenottoa erilaisissa asioissa. Asiakas voi kaikissa ICT-palveluita koskevista asioissa soittaa yhteen palvelunumeroon ICT Helppariin tai lähestyä sähköisellä palvelupyynnöllä. Asiakkuuspäällikkötoimintamalli on otettu käyttöön ja asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ympäri vuoden. Työasemien tilaus- ja toimitusprosessin seurannassa on toimitusaikamittari, jonka tuloksia seurataan. Parantamisalueiksi jäi asiakastytyväisyyskyselyn kehittäminen ja tavoitteiden määrittäminen. ICT Helppariin tullessiin palvelupyyntöihin pitäisi määrittää ratkaisujen vasteajat ja seuranta.



## 6.4 Prosessitoiminnan käynnistäminen

ICT-palveluiden prosessitoiminta käynnistyi uudelleen vuoden 2008 aikana. Tutkija oli mukana koko ajan prosessityössä. Tässä yhteydessä ICT-palveluiden ydinprosesseiksi muodostuivat tilaus- ja toimitusprosessi sekä tapahtumanhallinprosessi. Tukiprosesseja ovat konfiguraationhallinta-, muutoksenhallinta- ja projektiprosessit. Jo lähtötilanteessa kuvattu ICT-palveluiden asiakashallintaprosessi sulautettiin tilaus- ja toimitusprosessiin.

Tilaus-toimitusprosessin tarkoituksena on tarjota asiakkaan tarvitsemat tuotteet ja palvelut asiakkaan ja Helen-konsernin kannalta kustannustehokkaasti, asiantuntevasti, toimintavarmasti, tietoturvallisesti ja sovitussa aikataulussa. Prosessin tahtotila on, että asiakkaan tietotekniset tarpeet on toteutettu oikeinmitoitetuilla resursseilla, tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaan lähiajan tarpeet huomioiden. Lisäksi ICT-palveluiden tuottamat palvelut ja tuotteet tukevat osaltaan asiakkaiden liiketoimintaa, menestystä ja heidän palveluidensa/tuotteittensa markkinointia.

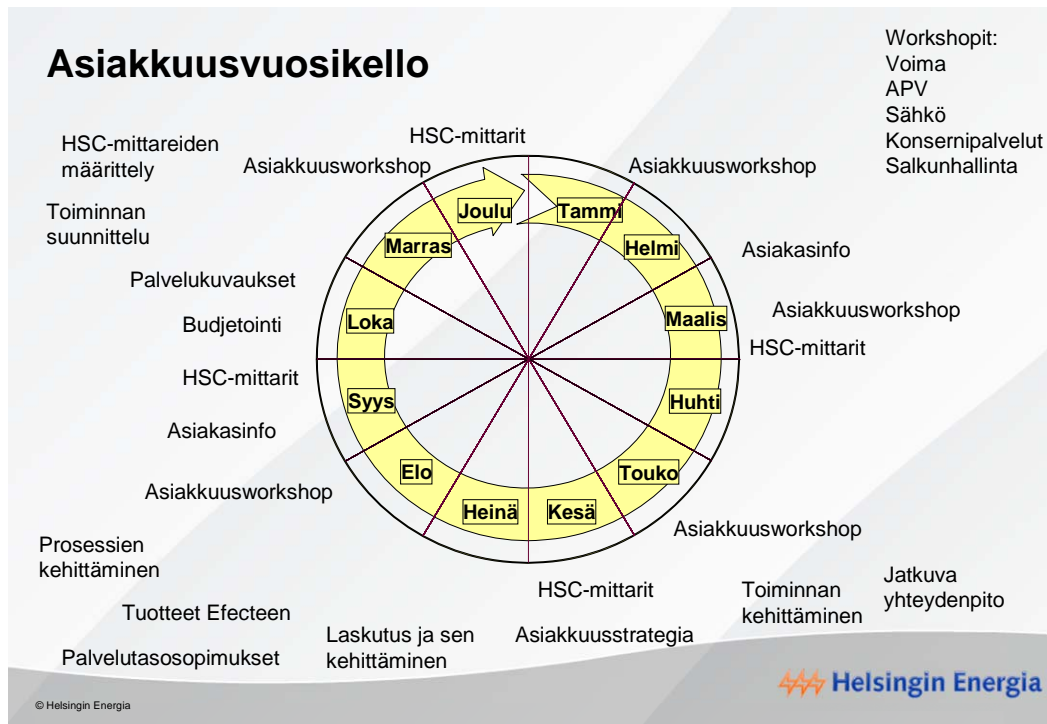
ICT-palveluiden prosessityöskentely on edennyt siihen pisteeseen, että prosessit on tunnistettu, nimetty ja määritelty. Kehityshankkeet on kirjattu ja aikataulutuksen toteuttamiselle on tehty. Ydin- ja tukiprosessien kehittämistavoitteiden toteutumisella parannetaan ICT-palveluiden työskentelytapoja. Prosessien kautta saavutettava lisäarvo on etsitty ja prosesseihin liittyvät mittarit on laadittu. Prosessien lanseeraus on vielä tekemättä ja sitä kautta myös käytäntöön vienti siirtyy myöhemmäksi. ICT-palveluiden HSC- tuloskorttiin on tehty suorituskykymittari, jonka nimi on ”Prosessien tehokkuus”. Mittari kattaa vuodet 2009–2015. Suorituskyvyn mittaamisella voidaan todentaa toimintaprosessien toimivuus / toimimattomuus. Ydin- ja tukiprosessien kehittämistavoitteiden toteutuminen todennetaan prosessien katselmoinnilla. Tuloksen laskentaan vaikuttavat kehittämistavoitteiden toteutuminen ja prosessikohtaiset suorituskykymittarit

## 6.5 Muita saavutettuja tuloksia ICT-palveluiden toiminnassa

Sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat ovat jaettu kukin omalle nimetylle asiakkuuspäälliköille, mikä on asiakkailta tulleen palautteen mukaan hyvä asia. Asiakkuuspäälliköt kokoontuvat säännöllisesti viikoittain keskenään ja joka toinen viikko ryhmäpäälliköiden ja yksikön päällikön kanssa arvioimaan omaa toimintaansa ja asiakkaan asioita. Asiakkuuspäällikköedustus on saatu myös ICT-palveluiden johtoryhmään. Palvelusopimukset on tehty kaikkien asiakkaiden kanssa. Ensimmäinen ITILin mukainen palvelusopimus on myös allekirjoitettu.

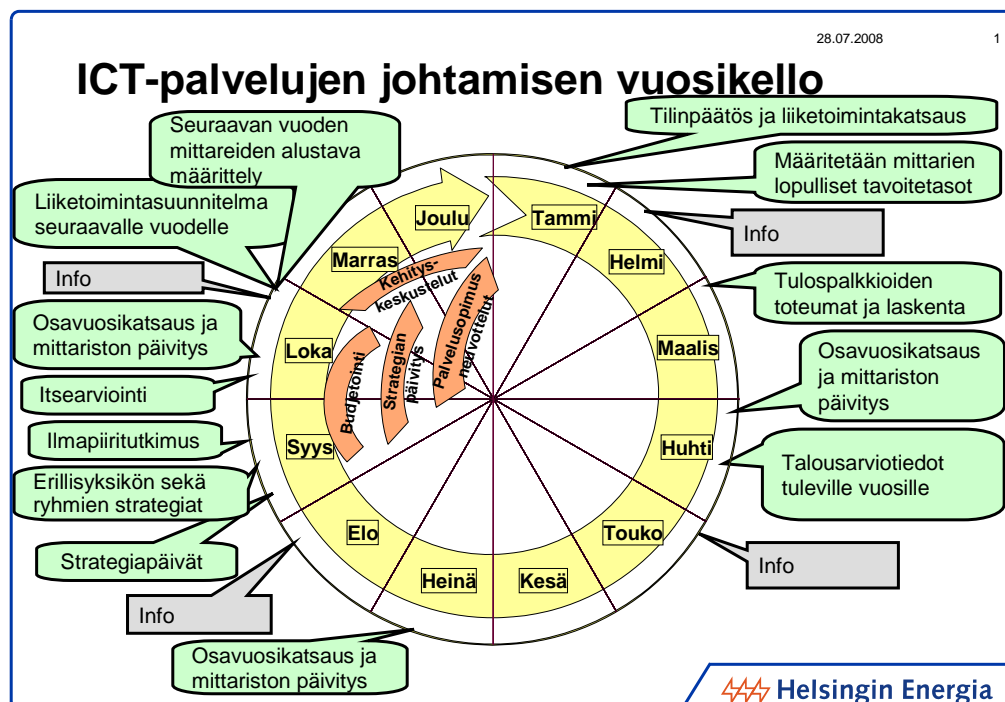
Asiakkaat ovat eri tavalla sisäistäneet oman asiakkuuspäällikkönsä käytön eli osa asiakkaista kuormittaa oikeasti asiakkuuspäällikköään kaikilla heitä koskevilla asioilla, joita ICT-palvelut pystyy heille tuottamaan. Toisessa ääripäässä on asiakkaita, jotka hoitavat vanhan tavan mukaan yhteydenottonsa suoraan sille vanhalle tutulle henkilölle, joka puolestaan ryntää tekemään ja ratkaisemaan ongelmaa siis tarjoamaan hyvää palvelua. Asiakkaiden mielipiteitä arvioiden näyttäisi siltä, että asiakaspäällikkyyks on itse asiassa päässyt varsin hyvin käyntiin. Suoria kommentteja ei juuri kuule, mutta rivien välistä näyttäisi siltä, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä kuin aiemmin, kun joku vakavissaan ottaa heidän asiansa huomioon, eikä vain reagoi aina kun paniikki on jo käsissä. Asiakkaat ovat kokeneet saamansa palvelun laadun parantuneen eli asiakkuuspäällikkötoiminta on pystynyt ylittämään asiakkaan odottaman palvelun.

Asiakkuuspäälliköiden tekemä vuosikello on esitetty kuviossa 11. Tämän tuottamisessa tutkija oli mukana ja se on tehty tukemaan asiakkuustyön hallintaa.



Kuvio 11. Asiakuusvuosikello 2009. (Lampi 2008).

ICT-palveluissa on käytössä myös johtamisen vuosikello, joka on esitetty kuviossa 12. Se on controllerin tekemä ja siten asiat on esitetty lähinnä talousnäkökulmasta.



Kuvio 12. ICT-palveluiden johtamisen vuosikello.

Asiakastietojen hallinta pitää sisällään seuraavat vaiheet: kerääminen, hallinta, analysointi ja hyödyntäminen. Asiakastiedon käytön läpinäkyvyyttä tulisi kehittää. Tiedon täytyy olla yhdenmukaista asiakasrajapinnoissa. Asiakastietojärjestelmät tulee suunnitella niin, että asiakastietoja voidaan yhdistää mahdollisimman helposti ja että tietoa voi analysoida. Asiakastietojen hallinnan tavoitteena on asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus, asiakastietojen systemaattinen hallinta ja asiakasvuorovaikutuksen hallinta. ICT-palveluissa asiakassuhde koostuu seuraavista kolmesta kokonaisuudesta: asiakaspalvelu, asiakassuhteen ylläpito ja asiakassuhteen kehittäminen. Yleisesti asiakassuhteeseen kuuluu myös asiakassuhteen päättäminen, mutta ICT-palvelut ei voi Helsingin Energian palveluntarjoajana irtisanoa asiakkuutta.

Prosessien asiakasrajapinnasta saadaan usein tuorein tieto asiakkuuden kannalta merkittävistä seikoista. Toimintaohjeilla ja niiden noudattamisella varmistetaan, että asiakasrajapinnasta tulevat kommentit, palautteet, kehitysehdotukset, ongelmat jne. saadaan dokumentoitua. Dokumenteista voidaan rakentaa ”ratkaisuarkisto” ICT-Helpparin toiminnan tueksi. Tämä työ on aloitettu.

## 7 ARVIOINTIA, KEHITYSIDEOITA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Yksi Helsingin Energian arvoista on taito ja rohkeus menestyä. Se tarkoittaa, että etsimme ja hyödynnämme rohkeasti uusia ideoita ja toimintatapoja, jotka edistävät Helsingin Energian menestymistä. Olemme asiakkaan paras valinta vastuullisena, luotettavana ja uusia ratkaisuja kehittävänä energiayrityksenä.

### 7.1 Kehitysideoita ICT-palveluiden asiakaslähtöisyyteen

#### 7.1.1 Asiakassegmentointia ja asiakkuusstrategia tarvitaan

Vaikka ICT-palveluiden rooli Helsingin Energian tietoteknisten palveluiden tuottajana on melko vakiintunut, niin tutkijan mielestä asiakassegmentointi antaisi uudenlaisen

lähestymistavan asiakassuhteiden hoitoon. Tutkijan mielestä segmentointia puoltaa se, että se auttaa ymmärtämään miten asiakas tavoitetaan, mitä palveluita asiakas etsii, ymmärretään paremmin asiakkaan palvelutarpeet ja mikä on asiakkaan arvo ICT-palveluille. Tähän asti ICT-palvelut ei ole tietoisesti segmentoinut asiakkaitaan, mutta jonkinlainen ryhmittely asiakkaita tarkasteltaessa olisi hyödyllistä. Käsiteltäessä asiakkuuksien segmentointia ICT-palveluissa on kuitenkin huomioitava, että ICT-palveluiden asiakkuudet tulevat Helen-konsernin sisältä. Tämän vuoksi perinteiset yritysmaailmassa käytetyt segmentointitekijät eivät täysin sovi ICT-palveluiden käyttöön.

Asiakaslähtöinen suhtautuminen hyödyttää ICT-palveluita parhaiten, jos koko asiantuntijaryhmä on sisäistänyt sen merkityksen. Tutkija suositteli aloittamaan asiakasstrategian laatimisen asiakkaan määrittelyllä ja segmentoinnilla. Segmentointi toimii tavoitteiden saavuttamisen välineenä. Segmentointiprosessi saattaa olla melko työlästä, sillä Helsingin Energian yrityskulttuuri ei tue asiakkaiden luokittelua. Segmentointi kannattaa tässä tehdä ICT-palveluiden näkökulmasta. Koko ajan kehitystyötä tehtäessä tulee muistaa avoimen tiedottamisen tärkeys. ICT-palvelut eivät ole tietoisesti segmentoineet asiakkaitaan. ICT-palveluiden osalta on mietittävä voidaanko asiakkaita ryhmitellä? Mikäli voidaan, niin ovatko ryhmittelykriteerit asiakkaan henkilöstömäärä, ICT-palveluilta ostettujen palvelujen veloitusmäärät, asiakkaan kriittisten yhteyksien merkitys koko Helsingin Energian toiminnalle vai kannattavuus? Asiakkaiden segmentointi tarjoaa ICT-palveluille mahdollisuuden kohdistaa palvelut asiakassegmenttikohtaisesti. Segmentointi mahdollistaa oikean asiakkuusstrategian tekemisen. Kehittämistehtävän luvussa 5.4 kuvattua segmentoinnin viitekehysteoriaa tarvitaan käynnistettäessä asiakkuusstrategiaa.

Tutkijan mielestä asiakkuusstrategian tekeminen on niin tärkeä asia, että sen luomiseksi on hyvä perustaa erillinen projekti. Asiakkuusstrategian tekeminen yhdessä toisen Helsingin Energian yksikön kanssa voisi olla järkevää.

ICT-palveluille tehtävä asiakkuusstrategia voisi rakentua seuraavien elementtien päälle:

- Asiakkuus on jokaisen ICT-palveluissa työssä olevan asia.
- Kaiken toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä.
- Asiakas on toimintamme lähtökohta
- ICT-palveluiden asiakas on taho, jolle tuotamme palvelua.
- Asiakkuus on ICT-palveluiden ja asiakkaan välinen suhde.
- Vastuu palvelun laadusta on aina ICT-palveluilla.
- ICT-palveluilla on oltava kyky tuottaa palvelu siten, että on asiakkaamme tarpeen mukainen.

### 7.1.2 Benchmarking tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

ICT-palvelut voisi tutkijan mukaan hyödyntää saatavilla olevaa benchmarking tietoa. Benchmarkaukseen sopivia toimintoja voisi tutkijan mielestä olla Valtionkonttori, jossa on tehty palvelukeskusten asiakkuuksien hallinnan käsikirja joulukuussa 2008. Toinen vaihtoehtoinen vaihtoehto voisi olla HUS-Tietotekniikka liikelaitos. Molemmissa vaihtoehdoissa on tietynlaisia yhtymäkohtia ICT-palveluiden toiminnan kanssa, mutta myös hyvin erilaisia tapoja olla asiakaslähtöinen.

### 7.1.3 CRM-järjestelmä

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen ja toteuttaminen käytännössä on vaikeaa, mikäli asiakkaista ei ole saatavilla riittävästi tietoa. Tutkimusta tehtäessä ICT-palveluiden systemaattiset tiedon keruun muodot olivat asiakastyytyväisyyskyselyt, palautejärjestelmästä saadut kommentit ja ICT Helppariin tulleet tukipyynnöt. Ilman CRM-järjestelmää asiakastiedon hallinta on mahdotonta. Kaikki tieto, mikä on asiakassuhteen hoitamisen kannalta tärkeää, tulisi tallentaa. Erittäin tärkeää on tieto, mitä asiakkaalle on luvattu ja milloin. Tutkijan mielestä vähintäänkin asiakkuuspäälliköiden tulisi saada käyttöönsä CRM-järjestelmä.

ICT-palveluille on tulossa käyttöön vuosien 2009 – 2010 aikana järjestelmä, jossa on mahdollisuus pitää yllä asiakkaan tuotteita, lisenssejä, sovelluksia ym. Tämän järjes-

telmän käyttö tulee opettaa kaikille ICT-palveluiden työntekijöille, jotta tietokannassa olevien tietojen oikeellisuusaste on mahdollisimman korkea.

#### 7.1.4 Asiakastyytyväisyyskyselyt

ICT-palveluille on kehitetty asiakastyytyväisyyskysely, jossa palveluita arvioidaan. Lisäksi kysytään onnistumisia ja niiden vastaavuutta asiakkaan odotuksiin. Tutkijan mielestä asiakastyytyväisyyskyselyjä tulisi jatkaa, mutta pelkkä kokonaisarvosanan kertominen ei riitä asiakastyytyväisyyden hallinnaksi, vaan toimintaa on jatkuvasti kehitettävä saadun palautteen perusteella. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia on analysoitava ja keinoja hyvän palvelutason säilyttämiseksi on kehitettävä. ICT-palveluiden koko organisaatio vastaa hyvän tuloksen syntymisestä, joten kyselyn tulokset ja jatkotoimenpiteet on pohdittava yhdessä. Asiakastyytyväisyystutkimus tehtäisiin jatkossa omana tutkimuksenaan ja esimerkiksi Helpparin toimesta omana kyselynään käyttäjätyytyväisyystutkimus.

Tutkija suosittaa mietittäväksi kyselyitä tehtäessä miten voidaan välttää keskiarvosairaus. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa on ongelmana tulosten keskiarvoisuus. Keskiarvo peittää alleen asiakkaan todelliset ajatukset. Esimerkiksi, jos kyselyssä arviointi on asteikolla 1-5, olisi paljon tärkeämpää saada täydet 5 pistettä kriittisistä asioista ja joistakin epäoleellisemmista kohdista voisi pitää jopa arvosanaa 3 hyvänä. ICT-palveluissa tulee myös pohtia sitä, kuka ottaa vastuun kyselyn tulosten hyödyntämisestä. Saatuja tuloksia pitäisi myös esitellä yksikössä tarkemmin, jotta jokainen ICT-palveluiden työntekijä olisi tietoinen siitä, mitä asiakkaat ajattelevat ja mitä ja mihin suuntaan toimintaamme pitäisi kehittää.

Tulevissa asiakastyytyväisyyskyselyissä tulee lähteä siitä, että tiedetään miksi asiakailta kysytään jotakin ja mitä saadulla tiedolla tullaan tekemään. Kyselyiden tekeminen itsessään ei saa olla mikään itseisarvo. Asiakastyytyväisyyskyselyiden kysymysten tulee olla liitoksissa asiakkuusstrategiaan. Jatkossa tehtävien kyselyiden kysymysten osalta on koko kysymyspatteristo tehtävä uudelleen. On mietittävä tarvitaanko yksikön sisällä tietoa eri ryhmien saaduista arvoista vai onko oleellisempaa selvittää eri tuotteiden ja palveluiden saamat arviot. ICT-palveluilla on myös melko paljon bulk-

kitavaraa, ja tähän liittyen on selvitetävä tuovatko taustamuuttajat kyselyyn lisäarvoa vai eivät.

#### 7.1.5 Toiminnan kehittäminen ITILin mukaan

ICT-palveluiden toiminta hakee suuntaviivoja ITIListä. ITIL tarjoaa mahdollisuuksia kehittää toimintaa monella taholla hyvien käytäntöjen mukaisesti. Tutkijan mielestä asiakasnäkökulma huomioiden riittää, että nykyinen palvelukuvasto päivitetään palvelukatalogiksi. Palvelukatalogi on asiakkaalle näkyvä osa palvelutarjonnasta. Se sisältää kaikki tuotannossa olevat palvelut kuvauksineen sekä tilausprosessit ja hinnat. Tutkija suosittelee miettimään onko tarpeen tehdä erillistä palveluilmentymää asiakkaille, joka on asiakkaalle räätälöity palvelukatalogi.

#### 7.1.6 Muita kehitysajatuksia

ICT-palveluiden palautejärjestelmää tulisi tutkijan mukaan kehittää edelleen siihen suuntaan, että sen käyttökynnys olisi mahdollisimman matala. Palautejärjestelmästä saatua palautetta on myös aktiivisemmin analysoitava.

Asiakkuustyössä on otettu käyttöön asiakkuuksien hallinnan vuosikello, jossa on hahmotettu ICT-palveluiden ja asiakkaan välisiä kohtaamisia sekä vuosittaiseen vakioraportointiin kuuluvia toimintoja. Vuosikellon muodossa voisi esittää myös taktisen ja operatiivisen tason asiakkuuksien hoitamiseen liittyviä asioita, kuten asiakastytyväisyyden hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakkaan ongelmien ratkaiseminen. ICT-palvelut voisi yhdistää tutkijan mielestä käyttämäänsä johtamisen vuosikelloon myös asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät asiat. Yksi vuosikello voisi olla tutkijan mielestä helpommin hallittavissa.

Tutkijan mielestä ICT-palveluissa tulisi tilaus- ja toimitusprosessin osapuolina olevia asiakasvastuullisia henkilöitä valmentaa kohtaamaan asiakasta henkilökohtaisesti riittävän usein. ”Tiedätkö asiakkaan silmien värin?” haastaa liikkeenjohdon johtava konsultti Korhonen. (Korhonen 2007). ”Olla mukana asiakkaan arjessa” eli olla tiiviimmin mukana ja lähempänä asiakkaan joka päivästä toimintaa. (Mäkelä 2009).



Asiakkuudenhallinta toimintanakin voisi tutkijan mukaan olla vakiinnutettu lähemmäksi asiakasta. Tutkija kehottaa miettimään pitäisikö asiakkuuksien hallinta irrottaa tilaus- ja toimitusprosessista omaksi ydinprosessikseen?

Tutkija suosittelee pohtimaan voisiko ICT-palveluiden asiakaspalvelua eriyttää eri palvelutasoihin? Osa asiakkaan palveluista voi edelleen olla puhelinpalvelua tai sähköpostitse tapahtuvaa. Tämän lisäksi itsepalvelun kehittämistä voisi ajatella. Erityisasiantuntemusta asiakas voisi ostaa palvelusopimuksessa sovitulla tavalla.

Tällä hetkellä asiakkuuspäällikön tehtävänä on olla hyvinkin syvällä kaikissa asiakkaan asioissa mm. laskutukseen ja omaisuudenhallintaan liittyvissä. Tästä seuraa se, että asiakkuustyötä ei ehdi kehittää halutulla tavalla. Pitkäjännitteinen kehitystyö ja asiakassuhteiden laadukas hoitaminen ja kehittäminen kärsivät. Asiakkuuspäällikön tehtävän painopistettä pitäisi tutkijan mielestä muuttaa siten, että asiakkuustyöhön käytettävä työaika olisi vähintään 80 % henkilön kokonaistyöajasta. Tällöin varsinaiselle asiakkuustyölle jäisi enemmän aikaa ja sen ohella pystyisi keskittymään myös prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen. Asiakkuudet voisivat olla keskitettyinä myös omaksi ryhmäkseen, jossa asiakkuuspäälliköt toimisivat. Lisäksi Helsingin Energian eri yksiköiden asiakkuuspäälliköt voisivat miettiä olisiko yhteistyö mahdollista.

Tutkija suosittelee, että prosessien asiakasrajapinnasta saatava välitön tieto asiakkuuden kannalta merkittävistä seikoista kirjataan ylös. Toimintaohjeilla varmistetaan, että asiakasrajapinnasta tulevat kaikki, myös spontaanit palautteet, kehitysehdotukset ja ongelmat tulee dokumentoitua. Usein esimerkiksi yleiset avoimet kysymykset jäävät kirjaamatta, koska niitä pidetään niin merkityksettöminä. Järjestelmällisellä toiminnalla varmistetaan tiedonkulku organisaatiossa. Toimintaohjeiden luomiseen ja käyttöönoton varmistamiseen on syytä varata aikaa ja varautua muutosvastarintaan ennen kuin ne muotoutuvat osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yhteiset toimintatavat edellyttävät aina selkeitä pelisääntöjä, vastuita ja aikarajoja sekä seurantaa. ICT-palveluiden on tutustuttava asiakkaan prosesseihin syvemmin ja ICT-palveluiden omat prosessit on esitettävä asiakkaille.

Viestintä on asia, jota ei voi ylikorostaa asiakaslähtöisyydessä. Tutkija suosittelee pohtimaan miten tiedonkulun haasteisiin voitaisiin vastata. Miten ennakoivaa ja mielellään etupainotteista viestintää voisi kehittää? Olisiko järkevää antaa tiedottamisvastuu nimetyille henkilölle? Puutteellinen yhteydenpito on usein syynä asiakkaiden tyytymättömyyteen. Tähän tutkija suosittaa panostamista vähintäänkin asiakkuusvuosikellon raameissa. Myös asiakkaita tulee kannustaa yhteydenpitoon ja heidän pitää antaa itse valita ne kanavat, joita haluavat yhteydenpidossaan käyttää. Tutkija suosittaa myös aktiiviseen asiakkaan kuunteluun paneutumista. Usein asiakasta kuullaan, mutta asiakkaan välittämiä signaaleja ei ymmärretä.

Nykyasiakkuuden jatkuvaa jalostamista ei myöskään tutkijan mukaan pidä unohtaa. ICT-palveluissa on mietittävä mitä asiakkuudelle tehdään jo nyt hyvin, mitä ei tehdä ollenkaan, mitä ei tehdä riittävästi, mitä tehdään jatkossa, mitä muutosta tämä vaatii ja mitä meidän on tehtävä paremmin.

ICT-palveluille voisi tehdä myös asiakkuusteetit. Ne toimisivat tutkijan mielestä ikään kuin sloganeina sekä työyhteisön sisällä että asiakkaaseen päin. Teesien ympärille olisi mahdollista rakentaa myös mittarit, jolloin teesien asiakaslupaukset voitaisiin todentaa. Teetit lähtisivät asiakaskunnan tarpeista ja ICT-palveluiden omista lähtökohdista. Joulukuussa 2007 pidetyssä ensimmäisessä asiakkuus workshopissa tuli jo esille kaksi teesiä, jotka voisi vakiinnuttaa käytäntöön:

1. Asiakkuuden ammattimainen haltuunotto
2. Asiantuntijuutemme on asiakkaan liiketoiminnan hyödyksi.

Tutkijan mielestä asiakassuhteen hoitoon pitäisi ottaa mittareita, joilla mitataan asiakaslupausten pitämistä ja luotettavuutta, aikataulujen pitävyyttä, yhteydenpidon riittävyttä, asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja reagoitua ongelmatapauksessa.

Systemaattisten menettelytapojen luominen ei yksin riitä säilyttämään ICT-palveluiden kilpailukykyä, vaan on varmistettava niiden käyttöönotto ja muotoutuminen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yhteiset toimintatavat edellyttävät selkeästi määriteltyjä pelisääntöjä, vastuita ja aikarajoja sekä seurantaa, jotta kaikki asiat tulevat hoi-

detuksi. On myös huomioitava, että asiakasrajapintaa ilmenee muuallakin kuin tuotantoprosesseissa.

Tutkijan mielestä ICT-palveluiden tulee määrittää mitä ICT-palveluiden strategiassa tarkoitetaan kumppanuus-sanalla. Kumppanuus on moniulotteinen käsite ja periaate, joka ohjaa ajattelua ja toimintaa ja eroaa perinteisestä tilaaja-toimittaja-asetelmasta. Kumppaneina toimiminen edellyttää tasavertaisuutta ja molemminpuolista kunnioitusta. Hyvän kumppanin kanssa voi saada todellista muutosta aikaan.

Tutkijan mielestä on pysähdyttävä pohtimaan miksi kehitys on niin hidasta? Onko kyse arvoista, asenteista vai siitä, että prosessit ovat vielä kesken? Tutkijan mielestä on selvää, että muutosjohtamista tarvitaan. Tarvitaan myös henkilö koordinoimaan kehitystä.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kehittämistehtävän tavoitteena oli aikaansaada asiakaslähtöisempi toimintakulttuuri ICT-palveluiden toiminnassa. Tavoitteena oli myös tutkia miten ICT-palvelut olisi asiakasnäkökulmasta toivottu kumppani. Subjektivisuutta ei voi välttää tässä opinnäytetyössä ja kehittämistehtävästä saadut tulokset perustuvat tutkijan omiin havaintoihin. Tutkija uskoo kuitenkin säilyttäneensä objektiivisuuden ja olleensa riittävän kriittinen arvioidessaan saatuja tuloksia. Tämä kehittämistehtävä käynnisti ICT-palveluissa muutoksia, joiden tavoitteena on asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Tutkija vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävälle asetettuihin tavoitteisiin.

Suomalaisissa kaupallisissa oppilaitoksissa on vahvat kvantitatiivisen tutkimuksen perinteet. Myös yritysten tietämys nojaa usein aineistoon, jossa tilastollinen luotettavuus on tärkeää, mutta sisällöllinen oleellisuus ei ole itsestään selvää. Usein määrällisesti runsas aineisto tarjoaa vain harvoja käännteentekeviä kehitysimpulsseja tulevaisuuteen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein keskusteluun asiakkaan kanssa. Sillä ei ole käsikirjoitusta, vaan siinä voidaan edetä siihen suuntaan, joka aukeaa parhaiten ja tuntuu oleellisimmalta. Kvalitatiivinen aineisto ei johda tilastolliseen luotettavuuteen

ja analyysi on puhtaasti tutkijan tulkinta saaduista lausunnoista ja havainnoista (Mattinen 2006, 47–49.)

Kehittämistehtävä oli tyypillinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu tutkittavan yrityksen tai asian kehittämiseen. Toimintatutkimus on fenomenologinen tiedonhankintatapa. Tässä tutkimuksessa voidaan puhua osallistuvasta toimintatutkimuksesta, koska työhön osallistui tutkijan lisäksi neljä henkilöstön edustajaa. Osallistuvaa havainnointia tehdessä opinnäytetyöntekijän rooli on vaihdellut tutkijan roolista toimijan rooliin ja tutkija on toiminut työyhteisön jäsenenä.

Tutkimuksesta arvioidaan luotettavuus ja pätevyys. Ulkoinen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus on suoritettu oikein. Sisäinen luotettavuus sitä, että aineisto on luotettavaa ja käsitelty virheettömästi ja tulkinnat ovat uskottavia. Pätevyys kertoo sen, että tutkimus tekee sen, mitä oli tarkoitus tehdä.

Kehittämistehtävän luotettavuus on matalahko, koska aineisto perustuu havainnointeihin, haastatteluihin ja subjektiivisiin tulkintoihin. Kehittämistehtävän tuloksia on hyödynnetty ja tuloksista on tehty uusia kehityssuunnitelmia. Pätevyys on korkea, koska työssä tehdään se mitä on luvattu.

### 7.3 Tutkijan oma oppiminen

Kehittämistehtävän aikana tutkija ensin tutustui useisiin työtä tukeviin teorioihin. Tämän jälkeen tutkija määritteli lähtötilanteen missä ICT-palvelut yksikössä ollaan ja oivalsi asioita mitä tulee tehdä, jotta muutosta saatiin aikaan. Näin saatiin kehittämisen sykli aikaan. Tutkija oppi paljon asiakkuuksien hallinnan ja asiakkuusstrategioiden teoriasta. Tutkija sai myös mahdollisuuden perehtyä Laatukeskuksen EFQM-mallin mukaiseen itsearviointiin. Tutkija sai kehittämistehtävän tekemisen yhteydessä kokea, kuinka vaikeaa on teorian ja käytännön yhdistäminen ja kuinka hidasta on muutoksen läpivienti. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kehitystä tapahtuu ja sen suunta on oikea.

Kehittämistehtävän aikana tutkija on myös oppinut projekti – ja prosessityöskentelyn merkityksen organisaation kehittämisessä.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakasläh-  
töinen liiketoiminnan ohjaus. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Asiakkuussuunnitelma. Valtion IT-palvelukeskus.  
<http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=valtiorit-palvelukeskus+asiakkuussuunnitelma&perushaku=1&hae=Hae>. Luettu 4.5.2009.

Ekman, Jani 2009. [http://heldok.tyotilat/TT/2800\\_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx](http://heldok.tyotilat/TT/2800_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx).  
Luettu 11.5.2009.

Grönroos, Christian 1982. Miten palveluja markkinoidaan. Suom. Ikonen, Pirkko. 4.-5.  
painos. Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. Tillman, Maarit. 5. painos.  
WS Bookwell Oy, Porvoo.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman,  
Maarit. 2.painos. WSOY, Porvoo.

Hanasaari ja Sörnäisten alue 1950-luvulla ennen A-voimalaitoksen rakentamista.  
<http://helintra/helen/channels/intra/etusivu/yritystietoa/yrityskuva/logopankki.html.stx>.  
Luettu 11.5.2009.

Hanasaari B voimalaitos vuonna 2008.  
<http://helintra/helen/channels/intra/etusivu/yritystietoa/yrityskuva/logopankki.html.stx>.  
Luettu 11.5.2009.

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen  
suorituskyky. 5. painos. Gummerus, Jyväskylä.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvyk-  
kydet ja toimintamallit. ProTalent, Helsinki.

Hellman, Kalevi & Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkir-  
ja. WSOY, Helsinki.

Helsingin Energia organisaatiokaavio.  
<http://helintra/helen/channels/intra/etusivu/yritystietoa/organisaatiot.html.stx>. Luettu  
22.4.2009.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13. pai-  
nos. Tammi, Helsinki.

ICT Helppari. ICT-palvelu<http://heldok.tyotilat/TT/default.aspx> Luettu 8.5.2009.

ICT-palveluiden johtamisen vuosikello.

[http://heldok/tyotilat/TT/2800\\_ICT/jr/Johtaminen/Forms/AllItems.aspx](http://heldok/tyotilat/TT/2800_ICT/jr/Johtaminen/Forms/AllItems.aspx). Luettu 8.5.2009.

ICT-palvelut organisaatiokaavio. ICT-palvelu<http://heldok/tyotilat/TT/default.aspx>. Luettu 8.5.2009.

ISO 9000 Laadunhallinnan periaatteet. SFS Suomen Standardisoimisliitto.

<Http://www.sfs.fi/julkaisut/laatu/>. Luettu 24.4.2009.

IT-alan tehtävänimikkeistö.

[Http://www.ek.fi/tietoalojen\\_liitto/suomi/tietoa\\_toimialasta/IT-alan\\_tehtavanimikkeisto.php#Asiakaspalvelu](Http://www.ek.fi/tietoalojen_liitto/suomi/tietoa_toimialasta/IT-alan_tehtavanimikkeisto.php#Asiakaspalvelu). Luettu 17.2.2009.

Johnson, Mark W & Christensen, Clayton M & Kagermann, Henning 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review 11/28/2008.

[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item\\_detail.jhtml;jsessionid=SABVORYLITBUCAKRGWDR5VQBKE0YIISW?id=R0812C&\\_requestid=86435](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=SABVORYLITBUCAKRGWDR5VQBKE0YIISW?id=R0812C&_requestid=86435). Luettu 5.5.2009.

Kaskela Lauri, 2005. Asiakkuudenhallinta ja sen merkitys. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.

[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/asiakkuudenhallinta\\_ja\\_sen\\_merki/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/). Luettu 20.4.2009.

Karvonen, Olli 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjälle. Helsingin kaupunki.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Porvoo.

Korhonen, Heikki 2007. Asiakkuusworkshop. Nordic Progress Oy - EMA Partners Finland. Luento 17.12.2007.

Korhonen, Tiina 2009. Asiakslähtöisyyden kehittäminen viitekehys.

[http://heldok/tyotilat/TT/2800\\_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx](http://heldok/tyotilat/TT/2800_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx). Luettu 11.5.2009.

Kvist, Hans-Henry & Arhoma, Sami & Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka (toim.) 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus, Jyväskylä.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Vastapaino, Tampere.

Lampi, Taina 2008. Asiakkuusvuosikello 2009.

[http://heldok/tyotilat/TT/2800\\_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx](http://heldok/tyotilat/TT/2800_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx). Luettu 11.5.2009.

Lampi, Taina 2009. ICT-palveluiden myynti 2008.

[http://heldok/tyotilat/TT/2800\\_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx](http://heldok/tyotilat/TT/2800_ICT/asiakkuuspaallikot/default.aspx). Luettu 11.5.2009.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.painos. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp, Helsinki.

Mäkelä, Pertti 2009. Toimitusjohtaja. HUS-Tietotekniikka, Helsinki. Sähköposti 7.4.2009.

Plowman, Brian 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Suom. Tillman, Maarit. Rastor Oy Ab, Helsinki.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. painos. WSOY, Porvoo.

Rönnqvist, Tero 2005. Tiedosta kilpailukyvyn perusta.

[Http://www.swbusiness.fi/uploads/attachments/1138177590\\_1115020809\\_TRANSCONTROL\\_28042005\\_OSKE.pdf](http://www.swbusiness.fi/uploads/attachments/1138177590_1115020809_TRANSCONTROL_28042005_OSKE.pdf). Luettu 18.2.2009.

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 3. painos. WSOY, Porvoo.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 6. painos. WSOY, Helsinki.

Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2.painos. WSOY, Juva.

Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen väli-  
neenä. Loimaan Kirjapaino Oy, Loimaa.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.



## ICT-PALVELUJEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

ICT-palvelut toimittaa tieto- ja teleteknisiä palveluja Helenin liiketoiminnoille. Osaa palveluista myydään myös tytäryhtiöille, kaupungin hallintokunnille sekä yksityisille yrityksille.

ICT-palvelut tukee asiakkaita tietojärjestelmien hankinnassa ja ylläpidossa. ICT-palvelut tarjoaa omaa sovelluskehitystä alueilla, joilla järjestelmien hankinta ulkoa ei ole mahdollista tai perusteltua. ICT-palvelut valvoo tietojärjestelmien toimintaa palvelinalustoilla sekä ylläpitää käyttöoikeuksia ja levytiloja. ICT-palvelujen muita toimintoja ovat tieto- ja teleteknisten palvelujen keskitetty päivystyspiste Helppari, työasemapalvelut, Helenin teletekniset palvelut (mm. lanka- ja gsm -puhelimet) sekä tietoliikenneyhteydet (sisäiset ja ulkoiset yhteydet, etäyhteydet), tietoturvakonsultointi ja HelenNet -radiopuhelinverkkopalvelu.

### 1. ICT-palvelut on selvittänyt palvelutarpeemme oman liiketoimintamme lähtökohdista.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
( )	( )	( )	( )	( )	( )

Palvelutarpeemme on...

---



---



---



---

### 2. ICT-palvelujen tarjoamat palvelut tukevat meitä oman tehtävämme toteuttamisessa.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

Tehtäviemme kannalta on tärkeää...

---



---



---



---

### 3. Yksikkömme ja ICT-palvelujen välillä yhteistyö on sujunut hyvin.

Täysin eri mieltä   Jokseenkin eri mieltä   Ei samaa mieltä   Jokseenkin samaa mieltä   Täysin samaa mieltä

mieltä	eri mieltä	eikä eri mieltä	samaa mieltä	samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

**Yhteistyön kannalta on tärkeää...**

---



---



---

**4. ICT-palvelujen henkilöstö on toiminut ammattitaitoisesti varmistaen liiketoimintamme jatkuvuuden.**

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

**Muuta ICT-palvelujen henkilöstöstä...**

---



---



---

**5. Yksikkömme on saanut ICT-palveluilta riittävästi tukea tietoturvan asialliseen toteuttamiseen ja valvontaan.**

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...**

---



---



---

**6. Olen tyytyväinen tietojärjestelmätuen palvelujen...**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt palveluja
asiantuntemukseen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
palvelun nopeus-	( )	( )	( )	( )	( )	( )

<b>teen</b>						
<b>tavoitettavuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>yhteistyön sujuvuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>henkilöstön palveluhalukkuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

7. Olen tyytyväinen ICT-palvelujen tarjoaman sovelluskehityksen...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt palveluja
<b>asiantuntemukseen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>palvelun nopeuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>tavoitettavuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>yhteistyön sujuvuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>henkilöstön palveluhalukkuuteen</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

8. ICT-palvelujen päivityspisteen Helpparin "yhden luukun periaate" on minulle tuttu.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---

---



---

9. Olen tyytyväinen ICT-palvelujen päivystyspisteeseen Helpparin...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
asiantuntemukseen	( )	( )	( )	( )	( )
palvelun nopeuteen	( )	( )	( )	( )	( )
antamaan tietoon pyynnön tilasta	( )	( )	( )	( )	( )
puhelinpalvelun ystävällisyyteen ja selkeyteen	( )	( )	( )	( )	( )
henkilöstön palveluhalukkuuteen	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

10. Olen tyytyväinen ICT-palvelujen työasemalaitteita koskevaan palveluun, koska...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt palveluja
laitetilaukset ovat olleet yksinkertaisia ja helppoja	( )	( )	( )	( )	( )	( )
tilaamani laitteet ovat tulleet sovitun mukaisesti	( )	( )	( )	( )	( )	( )
sain rikkoutuneen laitteen tilalle nopeasti toimivan laitteen/ vika korjattiin nopeasti	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

11. ICT-palvelujen tiedotus mm. palvelumuutoksista, käyttökatkoksista ja virustorjunnasta on ollut riipeää ja asianmukaista.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

Tiedotus on mielestäni... Kaipaam lisätietoa...

---



---



---

12. Olen tyytyväinen ICT-palvelujen tarjoamien lanka- ja GSM -puhelinpalvelujen...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
asiantuntemukseen	( )	( )	( )	( )	( )
palvelun nopeuteen	( )	( )	( )	( )	( )
tavoitettavuuteen	( )	( )	( )	( )	( )
henkilöstön palveluhalukkuuteen	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

13. Olen tyytyväinen ICT-palvelujen tarjoaman kotoa tapahtuvaan etäyhteyspalvelun...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt palveluja
toimivuuteen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
asiantuntemukseen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

palvelun nopeuteen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
antamaan tietoon pyynnön tilasta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
opastukseen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
henkilöstön palveluhalukkuuteen	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

**14. Ulkoiset ja sisäiset tietoliikenneyhteydet ovat toimineet luotettavasti ja mahdolliset häiriöt on korjattu ripeästi. Yhteyksien toimivuus näkyy mm. sähköpostin sekä internet- ja etäyhteyksien häiriöttömyytenä.**

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
( )	( )	( )	( )	( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---



---



---

**15. Olen tyytyväinen HelenNet -radiopuhelinjärjestelmän osalta...**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ole käyttänyt palveluja
palvelun asiantuntemukseen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
palvelun nopeuteen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
käytön opastukseen	( )	( )	( )	( )	( )	( )
kuuluvuuteen sisätiloissa	( )	( )	( )	( )	( )	( )
kuuluvuuteen ulkotiloissa	( )	( )	( )	( )	( )	( )

henkilöstön  
palveluhaluk-  
kuuteen

( )

( )

( )

( )

( )

( )

Arvostan erityisesti... Olen tyytymätön...

---

---

---

---

### 7.3.1 TAUSTATIETOJA (vapaaehtoisia)

Haluan, että minuun otetaan yhteyttä.

Kyllä

En

( )

( )

Yksikkönumeroni \_\_\_\_\_

Nimeni \_\_\_\_\_

Mieleeni tullutta muuta palautetta...

---

---

---

---