

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Vesa Jäppinen

Asiakasodotusten ja asiakasyhteistyön kohtaaminen sisäasiainhallinnon alan  
ICT-palveluissa

Case: Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

JÄPPINEN VESA

Asiakasodotusten ja asiakasyhteistyön kohtaaminen  
sisäasiainhallinnon alan ICT-palveluissa

Case: Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Opinnäytetyö

52 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

Lehtori Liisa Luotonen

Toimeksiantaja

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK

Toukokuu 2011

Avainsanat

asiakkuudenhallinta, asiakastyytyväisyys, palvelut,  
laatu, julkinen hallinto, tieto- ja viestintäteknikka

Suomen valtion tuottavuusohjelman tavoitteena on julkisen sektorin tehostaminen. Sisäasiainministeriön alaisuuteen perustettu HALTIK, pyrkii toiminnallaan täyttämään sille asetetut vaatimukset, jotka erityisesti kohdistuvat toiminnan kustannustehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen.

Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden yhteyshenkilöiden ja päättäjien odotuksia ja tyytyväisyyttä HALTIK:n palveluita ja asiakkuudenhoidoa kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehityskohteita palveluissa ja asiakkuudenhallinnassa. Kvalitatiivinen strukturoitu teemahaastattelututkimus osoitti kehittämistarpeita asiakkuudenhallinnassa ja palveluiden tuottamisessa ja niihin ehdotettiin erilaisia ratkaisuja. Tärkeimpien asiakkaiden yhteyshenkilöt haastateltiin tutkimuksessa.

Asiakassuhteita ehdotettiin johdettavaksi perustuen keskitetyn asiakastiedon hallintaan. CRM-järjestelmän käyttöönottoa esitettiin harkittavaksi asiakashallinnan parantamiseksi. Asiakkaat esittivät toiveita palveluiden raportoinnin parantamisesta. Ratkaisuksi esitettiin erillisen raportointiohjelmiston hankintaa. Sen avulla voidaan eri järjestelmien data kerätä yhteen raportoinnin pohjaksi sekä tuottaa raportteja asiakkaille.

Projektipäälliköiden resurssiongelman esitettiin ratkaisuksi projektipäällikkötyön osittaista ulkoistusta ulkoiselle toimittajalle. Asiakasratkaisujen määrittelyä ja suunnittelua varten esitettiin ratkaisuasiantuntijan toimen perustamista tai organisaation sisäisen osaamiskeskuksen perustamista asiakasratkaisujen suunnittelun toteuttamiseksi tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksena voidaan suorittaa seurantatutkimus. Seurantatutkimuksessa voitaisiin tutkia toteutuivatko mitkään esitetyt kehitysehdotukset ja oliko tehdyillä muutoksilla vaikutusta tutkimuksen kohderyhmänä olleiden asiakkaiden päättäjien ja yhteyshenkilöiden asiakastyytyvyyteen.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

JÄPPINEN VESA

How ICT service customer expectations and customer co-operation correlate in the government agencies of the Finnish Ministry of Interior

Case: The ICT Agency HALTIK

Bachelor's Thesis

52 pages + 1 appendix

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by

The ICT Agency HALTIK

May 2011

Keywords

account management, public administration, customer satisfaction, customer relations management, services, services marketing, quality of service

The Finnish state's productivity programme aims to make the public sector more efficient. The Ministry of Interior's ICT agency HALTIK aims to reach its set goals through excellence in productivity and customer satisfaction.

Research was made to find out development targets in services and in customer relationship management. Research examined customer contact person's and decision maker's expectations and satisfaction with HALTIK's services and customer care.

Research was carried out using qualitative method and structured theme interviews. Contact persons with all major customers were interviewed.

Research showed that there are opportunities for development in customer management and service production. The customer relationships should be managed through concentrated customer data. The implementation of a CRM system was seen as an opportunity to improve customer management in future. Customers wished to get more reporting based on the quality and quantity of services. It was suggested that implementation of a reporting system would solve this problem. The lack of project managers was also seen as a problem. It was suggested that this could be solved through partial outsourcing of project management. It was suggested that in order to improve solving implementation of new systems, a post of a specialised solution manager or a complete Solution Centre should be founded. It was suggested that at a later stage a further study should be conducted in order to follow how the suggested improvements have been implemented and how they have affected HALTIK's customer relationships and customer satisfaction.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, RAJAUS JA RAKENNE	5
	2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen rajaus	5
	2.2 Tutkimusongelmat	6
	2.3 Opinnäytetyön rakenne	7
3	TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	8
	3.1 HALTIKin organisaation esittely	8
	3.2 HALTIKin asiakkaat	12
	3.3 Valtionhallinnon tulosohjausjärjestelmä HALTIKissa	13
	3.4 HALTIKin asiakkuusyksikkö	14
	3.5 HALTIKin asiakashallintaprosessi	14
	3.6 ServiceDesk	14
	3.7 Reklamaatiot ja niiden käsittely	15
	3.8 Asiakaspalvelupäällikkö on asiakkuuden vastuhenkilö	15
	3.9 Johdon tapaamiset	16
	3.10 Palvelutuotannon seuraaminen ja kehittäminen	16
	3.11 Asiakasviestintä ja tiedottaminen	17
4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA PALVELULIIKETOIMINNAN TEORIA	17
	4.1 Teoreettinen tausta ja perustelut tutkimukselle	17
	4.2 Palveluiden määrittely ja luokittelu	19
	4.3 Palveluyrityksen organisaatio	20
	4.4 Hyvä palvelu perustuu toimivaan palvelujärjestelmään	22
	4.5 Asiakaskeskeinen laatuajattelu palveluliiketoiminnassa	22
	4.6 Palvelun laadun suhde asiakastyytyvyyteen	25
	4.7 Palveluorganisaation toiminnan ohjaaminen asiakkuusmittareilla	29
	4.8 Asiakkuudenhallintaan ja palveluiden markkinointiin liittyviä käsitteitä	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35

5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	35
5.2	Teemahaastattelu	35
5.3	Haastattelut	36
5.4	Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat	36
5.5	Tutkimusaikataulu	37
5.6	Resurssit	37
5.7	Tutkimusaineiston analysointi	37
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
6.1	Palveluiden laatuun liittyvät asiakasodotukset	39
6.2	Ratkaisujen tuottamiseen ja konsultointiin liittyvät asiakasodotukset	39
6.3	Projektitoimintaan liittyvät asiakasodotukset	39
6.4	Asiakkuudenhoitomalliin liittyvät asiakasodotukset	41
6.5	Asiakaslähtöisyyteen liittyvät asiakasodotukset	43
6.6	Viestintään, tiedotukseen ja raportointiin liittyvät asiakasodotukset	44
6.7	Tutkimuksen reliabelius ja validius sekä objektiivisuus	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA KEHITYSEHDOTUKSIA	47
7.1	Kehitysehdotukset asiakkuudenhoitomalliin	47
7.2	Asiakaslähtöisyyteen liittyvät kehitysehdotukset	48
7.3	Viestintään, tiedotukseen ja raportointiin liittyvät kehitysehdotukset	51
7.4	Laatuun liittyvät kehitysehdotukset	52
7.5	Ratkaisujen tuottamiseen ja konsultointiin liittyvät kehitysehdotukset	52
7.6	Projektitoimintaan liittyvät kehitysehdotukset	52
7.7	Jatkotutkimusaiheet	53
7.8	Ammatillinen kehittyminen ja opinnäytetyön itsearviointi	54
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko	

## 1 JOHDANTO

Suomalainen valtionhallinto on ollut tuloksellisuus uudistusten kohteena koko 2000-luvun ajan. Tulosohjaus uudistuksia on tehty jo 1980-luvun lopulta asti. Enää ei ole riittänyt, että julkiset varat budjetista on käytetty, vaan on pitänyt pystyä osoittamaan, mitä tuloksia verorahoilla on saatu aikaan. (Vakkuri 2009, 111.)

Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa ja on perustettu tämän julkisen tehokkuusajattelun pohjalta tuottamaan sisäasiainhallinnon alan viranomaisorganisaatiolle turvallisia ja laadukkaita ICT-palveluita kustannustehokkaasti.

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen aiheena on asiakasodotusten ja asiakasyhteistyön kohtaaminen sisäasiainhallinnon alan ICT-palveluissa. Tutkimus tutki asiakasorganisaatioiden yhteyshenkilöiden ja päättäjien odotuksia HALTIK:n palvelukeskustoiminnasta ja asiakasyhteistyöstä.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitystyön kohteita, joiden avulla asiakastyytyväisyys paranee ja asiakassuhteiden hallinta ja laatu paranee.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, RAJAUS JA RAKENNE

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää HALTIK:n asiakasorganisaatioiden tarpeiden ja odotusten kohtaamista asiakasyhteistyössä ICT-palveluntarjoajan ja asiakasorganisaatioiden välillä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville ja kuvata niitä suuntaviivoja ja painopistealueita, joihin tulee kiinnittää huomiota, kun jatkossa kehitetään yhteistyötä asiakkaiden päättäjien ja yhteyshenkilöiden välillä. Lisäksi asiakaskun-

nasta kerätään mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden asiakasyhteistyön ja toiminnan kehittämiseksi.

HALTIKissa tehdään vuosittain asiakastyytyväisyystutkimus ulkopuolisen yrityksen toimesta. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut korvata vuosittaista HALTIKin asiakastyytyväisyystutkimusta, vaan tämä tutkimus pyrki täydentämään sitä.

Suurimmat erot tämän tutkimuksen ja HALTIKin asiakastyytyväisyystutkimuksen välillä olivat: kohderyhmänä tässä tutkimuksessa olivat vain asiakkaiden yhteyshenkilöt ja päättäjät sekä valittu tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen teemahaastattelu.

Tämän tutkimuksen tavoite ei ole löytää vastauksia mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, vaan tavoite oli löytää asiakkaiden odotusten kautta kehityskohtia, joihin tarttumalla voidaan kehittää palvelutoimintaa ja asiakassuhteiden hallintaa sekä asiakastyytyväisyyttä.

## 2.2 Tutkimusongelmat

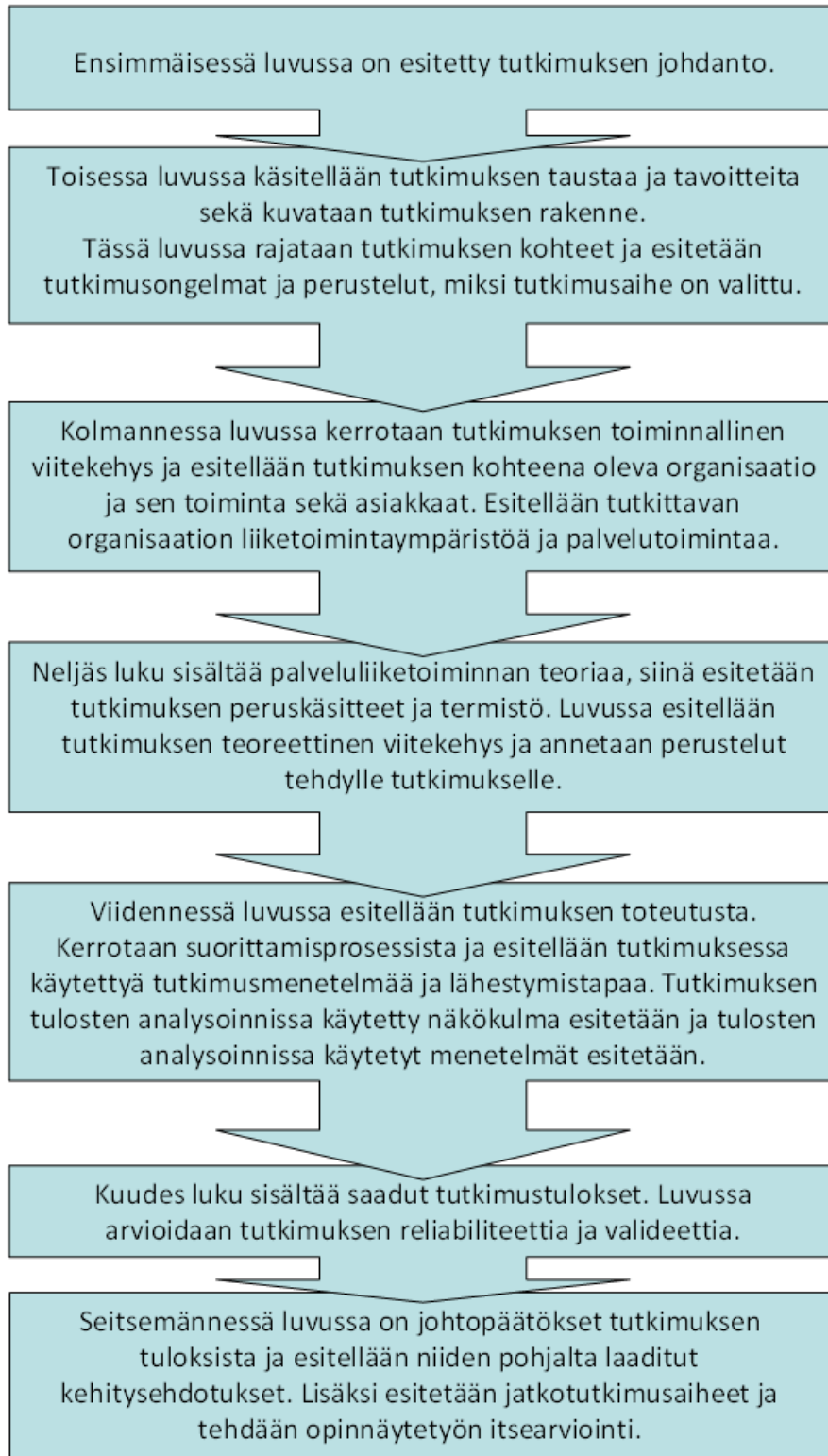
Tutkija toimii tutkittavassa organisaatiossa asiakaspalvelupäällikkönä. Kiinnostus oman päivittäisen työn suorittamiseen ja kiinnostus HALTIKin asiakasyhteistyön ja palveluiden jatkuvaan kehittämiseen oli vaikuttimena tämän tutkimuksen suorittamiseen ja tutkimusongelmien asettamiseen. Tavoitteena oli löytää kehityskohtia, kun tulevaisuudessa kehitetään asiakkuudenhoitomallia ja asiakassuhteiden hallintaa. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehitettäviä asioita palvelutuotannossa.

Asetetut tutkimusongelmat ovat seuraavasti:

- 1) Vastaako HALTIKin toiminta asiakkaiden ICT-palvelukeskukselle asettamia odotuksia?
- 2) Vastaako HALTIKin nykyinen asiakkuudenhoitomalli ja asiakasyhteistyö asiakkaiden tarpeita?

## 2.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuvassa 1 esitetään tutkimuksen raportin rakenne.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakennekaavio

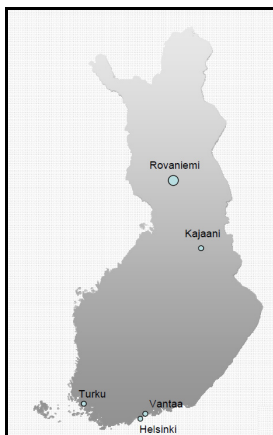


### 3 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

#### 3.1 HALTIK:n organisaation esittely

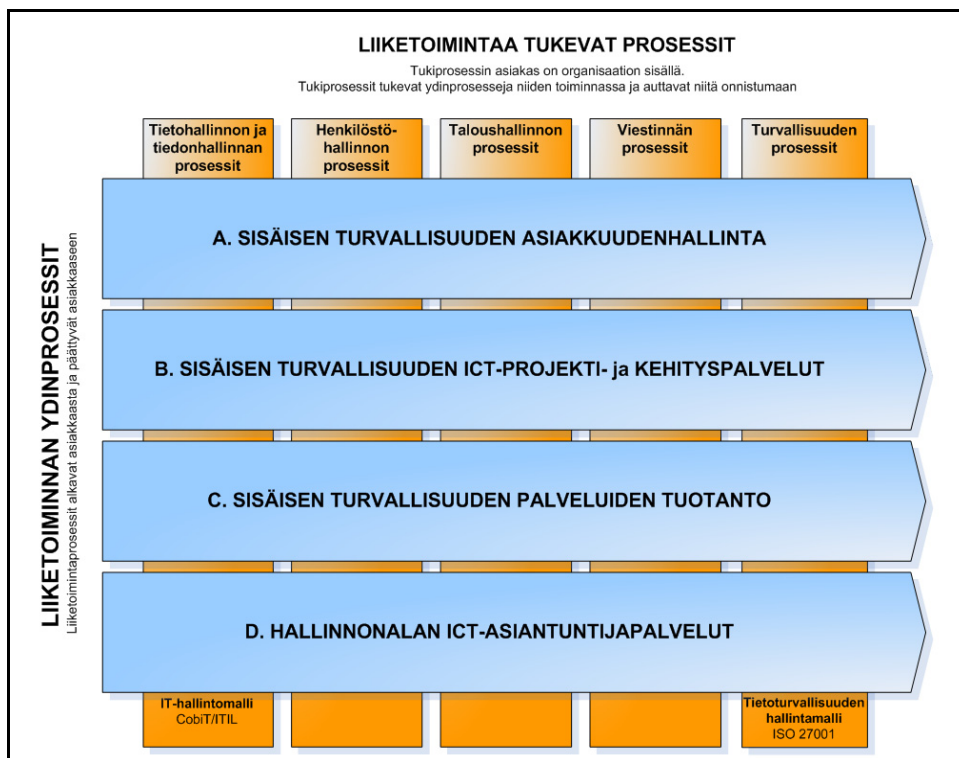
Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK tuottaa sisäasiainministeriön hallinnonalalle sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton tarvitsemia tieto- ja viestintätekniisiä palveluita. HALTIK on sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen sisäinen palvelukeskus, joka tukee omalla toiminnallaan sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton viranomaisia kustannustehokkaasti. HALTIK kehittää, tuottaa ja ylläpitää sisäasiainministeriön hallinnonalan virastojen ja laitosten korkean käytettävyyden tieto- ja viestintätekniiset palvelut. Asiakkaina on myös sisäasiainhallinnon ulkopuolisia turvallisuusviranomaisia. ICT-palvelukeskus vastaa tietoteknisistä peruspalveluista, tietotekniikkaan liittyvistä asiantuntijapalveluista sekä turvaklusteripalveluiden toteuttamisesta palvelusopimuksiin perustuvalla tilaaja-tuottajaperiaatteella nettobudjetoituna virastona. HALTIK:n toiminta käynnistyi vuonna 2008. Vuosi 2010 oli HALTIK:n ensimmäinen toimintavuosi kokonaan nettobudjetoituna virastona. HALTIK pyrkii olemaan alallaan globaalin kehittämisen kärjessä ja työyhteisönä moniarvoisen, kannustava ja mahdollistava. (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).

HALTIK:n toiminta on maantieteellisesti jakaantunut viiteen pääpaikkakuntaan. Toimipaikkojen maantieteellinen sijainti on kuvassa 2 ja suurimmat toimipaikat ovat päätoimipiste Rovaniemi ja sivutoimipaikat Helsinki, Vantaa, Kajaani, Turku. Vuonna 2010 HALTIK:ssa työskenteli noin 414 henkilöä.

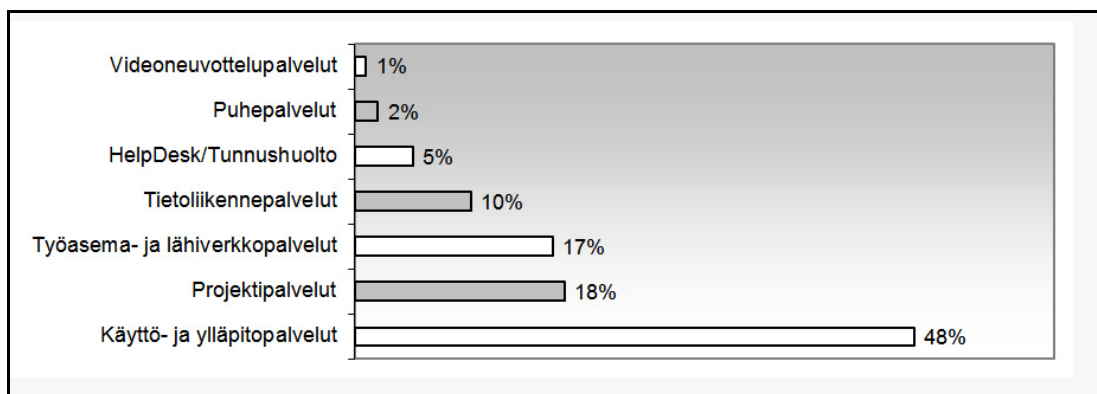


Kuva 2. HALTIK:n viisi suurinta toimipaikkaa (HALTIK vuosikertomus 2010, 11).

HALTIKIn toiminnan pääprosessit ovat kuvattu kuvassa 3. Pääprosessit ovat sisäisen turvallisuuden asiakkuudenhallinta, sisäisen turvallisuuden ICT-projekti- ja kehityspalvelut, sisäisen turvallisuuden palveluiden tuotanto, hallinnonalan ICT-asiiantuntijapalvelut. HALTIKIn tuottamat palvelut jakaantuvat kuvan 4 mukaisesti ja 48 % palveluista tuotetaan järjestelmien käyttö- ja ylläpitopalveluissa ja sen jälkeen suurin on projektipalvelut eli 18 % koko palvelukapasiteetista.

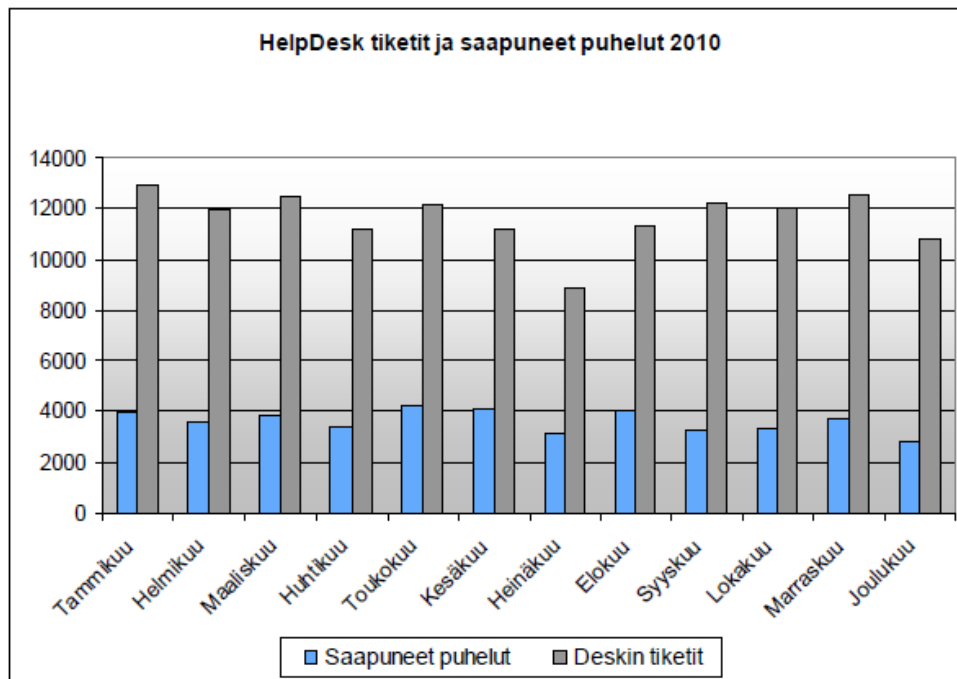


Kuva 3. HALTIKIn prosessikartta (HALTIK yleisesitys 2010, 3.)



Kuva 4. HALTIKIn palveluiden jakaumat vuonna 2010 (HALTIK vuosikertomus 2010, 6).

Kuvassa 5 on esitetty loppukäyttäjien asiakastukeen eli HALTIK ServiceDeskiin (HelpDesk) saapuneiden puheluiden määrä ja palvelupyynnötkettien määrät kuukausittain. Palvelupyynnöiden määrät vaihtelevat kuukausittain 8500 – 12400 tikein välillä kuukaudessa ja asiakastukeen tulee puheluita kuukausittain noin 4000 kpl.



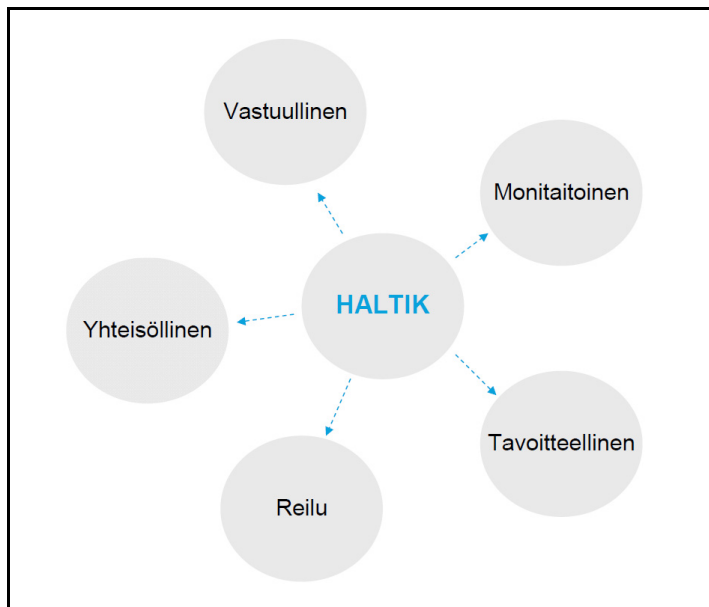
Kuva 5. Palvelupyynnöiden määrät (HALTIK vuosikertomus 2010, 19).

HALTIK:n palvelutuotanto tuottaa asiakkaiden operatiivisen toiminnan tueksi erilaisia tietojärjestelmien käyttöä tukevia tietoteknisiä palveluita, kuten tietoliikenne-, käyttö-, työasema- ja tietojärjestelmien ylläpitopalveluita sekä viestintäpalveluja. HALTIK:n tilannekeskus päivystää 24/7 valvoen järjestelmiä ja vastaanottaen asiakkaiden vikailmoituksia virka-ajan jälkeen (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).

HALTIK:n aluepalveluyksikön tehtäväkenttä kattaa yli 440 asiakaspistettä, 16000 käyttäjää ja 15000 työasemaa. Tehtäviin sisältyy IT-ympäristön erilaiset asennus-, muutos-, poisto- ja tukitehtävät. Lisäksi HALTIK:n aluepalvelu huolehtii asiakkaiden erilaisten tietoteknisten laitteiden tilauksista ja toimituksista, leasing-järjestelyjen toteutuksesta ja asiakkaiden käyttöoikeuksiin liittyvistä tehtävistä. Lisäksi aluepalveluyksikkö suorittaa projektiluonteisia tehtäviä, ku-

ten toimitilojen muutot ja uudiskohteiden tekninen konsultointi, ohjelmistojen kehitysprojekteihin osallistuminen. (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).

HALTIK:n visio vuodelle 2015 on, että HALTIK on kustannustehokas, sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton tieto- ja viestintäteknologian syvälliseen osaamiseen keskittyvä palvelukeskus. HALTIK:n palvelut mahdollistavat edistyneiden sisäisen turvallisuuden ja maahanmuuton operatiivisten tietojärjestelmien tuotannon Suomessa. HALTIK on vastuullinen, monitaitoinen, tavoitteellinen, reilu, yhteisöllinen työnantaja ja kumppani. Kuvassa 6 on kuvattu HALTIK:n toiminnalleen asettamat arvot. (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).



Kuva 6. HALTIK:n arvot (HALTIK vuosikertomus 2010, 3).

HALTIK:n strategiset tavoitelinjaukset vuodelle 2015:

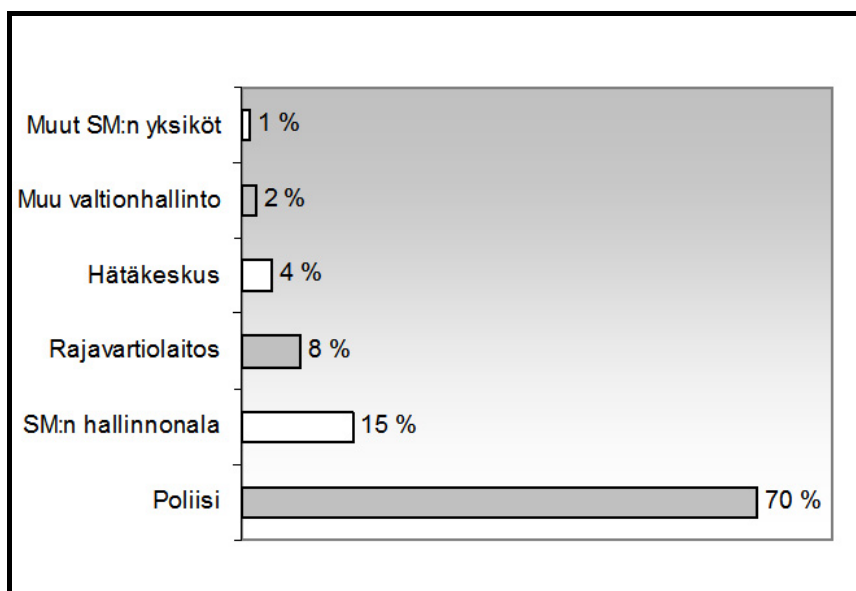
1. Tavoitelinjaus: HALTIK kehittää toimintaansa palvelukeskuksena vastaamaan asiakkaidensa kasvavia tarpeita ja toimintaympäristön muutoksia.
2. Tavoitelinjaus: Toiminta painottuu turvallisuuskriittisten tietojärjestelmien ylläpitoon ja niiden kehittämistoimien turvaamiseen sekä asiantuntijatukeen.
3. Tavoitelinjaus: HALTIK:n ammattitaitoisen henkilöstön osaamista kehitetään ja kohdennetaan painopistealueille.

4. Tavoitelinjaus: HALTIK:n toiminta on kustannustehokasta ja toiminnan tuottavuus kasvaa.

5. Tavoitelinjaus: HALTIK tuo asiakkailleen lisäarvoa korkeatasoisilla palveluilla ja kansainvälistä huipputasoa olevalla osaamisellaan. (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).

### 3.2 HALTIK:n asiakkaat

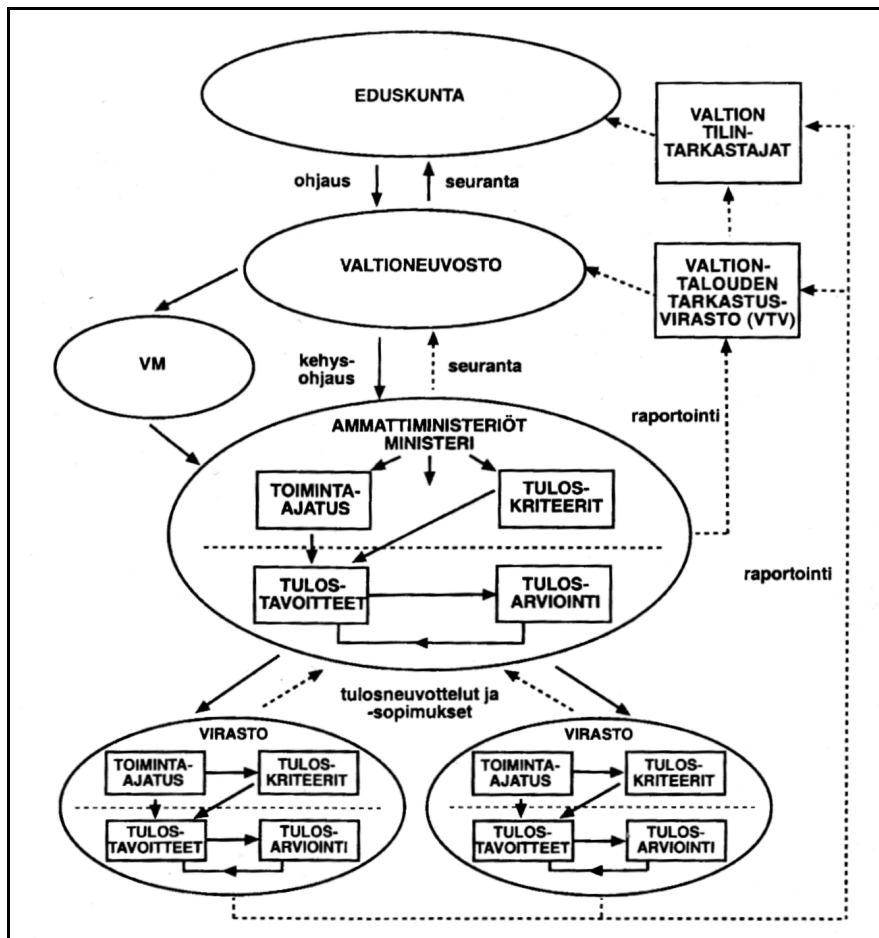
HALTIK tuottaa palveluja sisäasiainministeriölle, Poliisille, Rajavartiolaitokselle, Häätäkeskuslaitokselle, Maahanmuuttovirastolle, Joutsenon ja Oulun vastaanottokeskuksille, valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle (PALKEET), valtiovarainministeriölle, oikeusministeriölle, ulkoasiainministeriölle, Tullille, Väestörekisterikeskukselle, aluehallintovirastoille, ELY - keskuksille ja Suomen Erillisverkot Oy:lle. Kuvassa 7 on esitetty asiakkaiden koon mukainen jaottelu. Suurin asiakas on Poliisi 70 % osuudella koko asiakaskunnasta. (HALTIK vuosikertomus 2010, 2-7).



Kuva 7. HALTIK:n asiakaskunnan jakauma 2010 (HALTIK vuosikertomus 2010, 4).

### 3.3 Valtionhallinnon tulosohjauksjärjestelmä HALTIKissa

HALTIK on valtion tulosohjauksen alainen virasto ja HALTIKin toiminta on kokonaan nettobudjetoitu eli se saa kaiken tulonsa laskuttamalla palveluistaan asiakkailta. HALTIK ei saa tuottaa voittoa, vaan vuotuisen tuloksen on oltava tasan menojen kanssa. Verrattuna kaupalliseen toimijoihin HALTIK on erilaisessa tilanteessa, se ei pyri maksimoimaan tuottoa, vaan säästämään asiakkaitensa rahoja tuottamalla kaikki palvelunsa ilman lisättyä katetta, eli palvelut myydään asiakkaille omakustannushintaan. HALTIKin asiakkaat on ministeriön asetuksella määrätty hankkimaan perustietotekniikan palvelut HALTIKista. Tulosohjauksen kautta asetetut tavoitteet antavat perustan HALTIKin toiminnan tuloksellisuuden arvioinnille. Kuvassa 8 oleva kaavio kuvaa valtion tulosohjauksen organisaation rakennetta. Alhaalla kaaviossa ovat valtion virastot.



Kuva 8. Valtionhallinnon tulosohjauksen ja seurannan kuvaus (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 223).

### 3.4 HALTIKin asiakkuusyksikkö

HALTIKin asiakkuusyksikköön kuuluvat: hankintatiimi, asiakkuustiimi ja asiakasviestintä. HALTIKin asiakkuusyksikköä johtaa asiakkuusjohtaja. Aktiivisesti asiakkuuksia hoitaa asiakkuustiimi, jossa työskentelee kolme asiakaspalvelupäällikköä ja tiiminvetäjänä asiakkuuspäällikkö. Kuvassa 9 on esitetty asiakkuusyksikön päätehtävät.

**Asiakkuusyksikkö vastaa asioista, jotka koskevat:**

- asiakkuuksien hallintaa
- myyntiä ja asiakassopimuksia
- asiakasviestintää
- palveluportfolion ja palveluluettelon valmistelua
- hankintatoimintaa
- sopimus- ja hankintajuridiikkaa
- lisenssien hallintaa
- sopimusten hallintaa
- toimittajien hallintaa

Kuva 9. HALTIKin asiakkuusyksikön päätehtävät. (HALTIK vuosikertomus 2010, 20).

### 3.5 HALTIKin asiakashallintaprosessi

HALTIK pyrkii toimimaan asiakaslähtöisesti ja tuottamaan asiakkailleen asiakashallintaprosessin mukaista asiakasyhteistyötä. Asiakkuudenhallintaprosessi vaihtelee asiakkuuden koon ja asiakkaan käytössä olevien palveluiden mukaan. HALTIKin tietohallinto- ja tietoliikenneasioihin liittyvästä strategisesta ohjauksesta vastaa sisäasianministeriön hallinnonalan tietohallinnon ohjausryhmä TIHRY, jonka tehtävät ja kokoonpano on kuvattu sisäasiainministeriön päätöksessä 15.1.2008, SM-2008–00050/YI-4. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-5.)

### 3.6 ServiceDesk

HALTIK toteuttaa ServiceDesk-palvelun asiakkaan loppukäyttäjää varten. Kaikki palveluihin liittyvät tieto- ja viestintätekni- sen ympäristön tuki-, tunnus-

huolto- ja valvontapalvelut ovat saatavilla yhden paikan välityksellä, eli HALTIK ServiceDesk -palvelulla tarjotaan asiakkaalle yksi yhteydenottopiste kaikkiin palveluihin liittyviin asioihin. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-5.)

### 3.7 Reklamaatiot ja niiden käsittely

Asiakkaan mahdollisesti ollessaan tyytymätön HALTIK:n palveluun voi asiakas tehdä asiasta virallisen reklamaation. Viralliset reklamaatiot otetaan vastaan HALTIK:n virkapostiin. HALTIK noudattaa reklamaation käsittelyssä ennalta määriteltyjä prosesseja ja pyrkii toiminnassaan asiakkaita tyydyttävään ratkaisuun. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-5.)

### 3.8 Asiakaspalvelupäällikkö on asiakkuuden vastuhenkilö

HALTIK osoittaa asiakkaalle asiakkuudesta vastaavan henkilön, asiakaspalvelupäällikön. Asiakaspalvelupäällikön tehtävänä on huolehtia asiakkaan tarpeiden välittämisestä HALTIK:n palvelutuotantoon päin ja välittää HALTIK:n palvelutuotannon viestit asiakkaalle päin. Hän toimii päivittäisen kanssakäymisen yhteyshenkilönä asiakkaan tietohallintojohdon ja operatiivisen johdon kanssa. Asiakaspalvelupäällikkö ratkaisee asiakaspalvelupäällikölle ratkaistavaksi osoitetut asiat ja hän vastaa asiakasyhteistyöstä HALTIK:n asiakkuudenhallintaprosessin mukaisesti ja asiakkaan kanssa yhdessä sovituin yhteistyötavoin.

Asiakkaan kanssa pidettävät säännölliset yhteistyökokoukset ja -tapaamiset sekä palveluiden seurantakokoukset tukevat ja vahvistavat yhteistyön ylläpitoa ja kuuluvat asiakaspalvelupäällikön toimenkuvaan olennaisesti. Hän osallistuu palvelutuotannon ja muiden HALTIK:n yksiköiden kanssa pidettäviin seuranta-, kehittämis- ja yhteistyöryhmiin.

Asiakaspalvelupäällikkö valmistelee palvelutarjoukset ja asiakassopimukset asiakkaan toimeksiantojen ja tilausten pohjalta ja vastaanottaa toimeksiannot ja tilaukset ja ohjaa ne tuotantotiimeille. Toimeksiantojen käsittelyyn kuuluu teknisten ratkaisujen selvittäminen ja koordinointi yhdessä palvelutuotanto- ja kehitysyksiköiden kanssa.



Asiakaspalvelupäällikkö varmistaa resursoinnin ja toimitusajankohdat, sekä tekee yhteenvedot työmääristä ja kustannuksista projekti-, asiantuntijatyö- ja palvelusopimuksia varten ja neuvottelee sopimukset. Asiakaspalvelupäällikkö käynnistää sopimusten mukaiset hallinnolliset toimenpiteet ja sopimusten seurannan.

Asiakaspalvelupäällikkö seuraa asiakkaan palvelutuotantoa raportoinnin avulla ja käsittelee poikkeavat palvelupyynnöt sekä koordinoi reklamaatiot ja selvityspyynnöt yhdessä HALTIKin palvelu- ja kehitysyksiköiden kanssa.

Asiakaspalvelupäällikkö tarkastaa asiakkaalle menevän laskutuksen palvelusopimuksen osalta, tai siltä osin, kuin laskutuksesta vastuulliseksi ei ole nimetty toista henkilöä, esimerkiksi projektipäällikköä. Hän kehittää nimettyjen asiakkaiden osalta yhteistyötä syventämällä tietämystään asiakkaan toimialasta ja toiminnasta. Hän tiedottaa HALTIKin palvelutuotantoa asiakkaan toiminnasta, sen muutoksista ja uusista tarpeista. Asiakasyhteistyön kehittämiseen kuuluu asiakkaan uusien hankkeiden ja uusien tarpeiden tunnistaminen ja HALTIKin palveluiden markkinointi asiakkaille. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-2.)

### 3.9 Johdon tapaamiset

Johdon tapaamiset ovat tärkeä osa asiakkuudenhoitoa HALTIKin ja asiakkaan ylimmän johdon välillä. Johdon tapaamisissa käsitellään isoimmat yhteistyössä tapahtuvat muutokset ja uudet hankkeet sekä kehitetään yhteistä toimintaa ja asioiden sopimista. Johdon tapaamisia on muutaman kerran vuodessa asiakkaasta riippuen.

### 3.10 Palvelutuotannon seuraaminen ja kehittäminen

HALTIK pyrkii huolehtimaan toimituskyvystään siten, että pystyy toimittamaan palvelut asiakkaan tarpeiden mukaisesti. HALTIK myös kehittää jatkuvasti omia palveluitaan strategiansa ja asiakkaiden liiketoimintatarpeiden mukaisesti. HALTIK toteuttaa organisaationsa sisäisiä työryhmiä palvelutuotannon varmistamista ja kehittämistä varten. HALTIKin palvelutuotantoa seurataan tuo-

tannonseurantapalavereissa. Tuotannonseurantapalaverit ovat HALTIKin sisäisiä kokouksia, joissa asiakkuuksien hoitamisesta ja palvelutuotannosta vastaavat henkilöt koordinoivat palvelutuotantoa asiakkaiden liiketoimintatarpeiden mukaisesti. Tuotannonseurantapalavereissa koordinoidaan kaikkien asiakkaiden kaikkia palveluita. Asiakkaiden kanssa käydään säännöllisiä palveluiden seurantalavereja. Näissä palavereissa seurataan toteutunutta palveluiden laatua ja tarvittaessa käsitellään merkittävämät laatu poikkeamat yhdessä asiakkaan kanssa. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-5.)

### 3.11 Asiakasviestintä ja tiedottaminen

HALTIK toteuttaa aktiivista asiakasviestintää eri informaatiokanavien välityksellä ja asiakasviestinnästä vastaavat HALTIKin tiedottajat. Informaatiokanavia ovat muun muassa asiakkaiden intranetit, HALTIKin ekstranet JOIKU ja sähköiset uutiskirjeet. HALTIK järjestää asiakkailleen säännöllisesti asiakastilaisuuksia, joissa kerrotaan HALTIKin toiminnasta, suunnitelmista ja kehityshankkeista. Asiakastilaisuudet voivat olla kaikille asiakkaille yhteisiä tai koskea vain tiettyjä asiakkaita. (HALTIK asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus, 1-5.)

## 4 TUTKIMUKSEN VIIITEKEHYS JA PALVELULIIKETOIMINNAN TEORIA

### 4.1 Teoreettinen tausta ja perustelut tutkimukselle

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä pääasiallisesti käytettiin Ropen ja Pölläsen esittämää asiakkuustyytyväisyysjohtamisen teoriaa (Rope, Pöllänen 1998) ja Grönroosin (Grönroos, 2003) palveluiden johtamisen ja asiakkuustyytyväisyyden muodostumisen teoriaa. Näiden teorioiden pohjalta tutkittiin asiakkaiden päättäjien ja yhteyshenkilöiden odotuksia ja asiakastyytyväisyyttä palveluiden tuottajaa HALTIKia kohtaan. Miten palveluntuottaja on pystynyt vastaamaan asiakasodotuksiin, palveluiden tuottamisen ja asiakasyhteistyön eli asiakkuudenhoidon kautta. Storbacka, Blomqvist, Haeger & Dahl (2003) esittävät asiakassuhteiden mittaamista, heidän mukaansa tutki-

musten tekemistä on nostettava arvoketjussa ylöspäin. Edelleen he esittävät, määrällisiä tutkimuksia tulisi tukea laadullisilla tutkimuksilla. Tämä tehty tutkimus on laadullinen tutkimus ja täydentää HALTIKissa vuosittain tehtävää määrällistä asiakastyytyväisyystutkimusta.

Asiakasodotuksiin ja asiakasyhteistyöhön keskittyvä tutkimustyö keskittyi tutkittavien asiakasorganisaatioiden päättäjien henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja tuntemuksiin sekä palvelukokemuksiin, joita he olivat yhteisen toiminnan kautta saaneet. Näiden asiakaskokemusten synty oli tapahtunut monilla organisaatiotasoilla ja eri yhteyksissä sekä asiakkaan ja palvelutoimittajan asiakkuuspäällikön välisessä kanssakäymisessä.

Tutkimuksessa käsiteltiin kohdeyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa asiakaspalveluun ja laadun kokemiseen sekä tutkitaan asiakkaiden odotuksia ja tyytyväisyyttä siihen yhteistyösuhteeseen, joka asiakkaan ja palveluorganisaation välillä vallitsee. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehittämiskohtia yhteistoiminnasta asiakkaan ja palveluiden tuottajan välillä. Tutkimus ei ole kaiken kattava asiakkuustyytyväisyyden tutkimus, vaan keskittyi täysin asiakkaiden päättäjien ja asiakkaiden yhteyshenkilöiden odotusten kartoittamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitystyön kohteita, joiden avulla voidaan nostaa tutkittavan kohderyhmän asiakastyytyväisyyttä palvelutoimittajan asiakasyhteistyötä kohtaan. Tämä edellytti niiden asioiden tunnistamista ja löytämistä asiakassuhteessa, jotka tarvitsevat kehittämistä.

Tutkittava organisaatio tuottaa ICT-palveluita julkishallinnossa toisille julkishallinnon yksiköille ja asiakasvirastoille ja organisaatio saa tuottamistaan palveluista asiakkailtaan korvauksen, mutta valtion tulosohjauksen perusteella ei saa tuottaa palveluillaan voittoa. Tämä asetelma tekee tutkittavasta tilanteesta hieman erilaisen kuin tutkittaessa kaupallisesti toimivaa yritystä. Tutkimuksessa pyrittiin pureutumaan asiakassuhdeprosessin problematiikkaan ja haasteisiin ja tutkittiin, kuinka HALTIK kykenee täyttämään odotuksia joita asiakkaat, tietoisesti ja tiedostamattaan, asettavat HALTIKin toimintaa kohtaan.

## 4.2 Palveluiden määrittely ja luokittelu

Grönroos (Grönroos 2003, 79) on esittänyt määritelmän palvelulle: *”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja tai fyysisten resursien tai tuotteiden ja tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”*

Perinteiseen yritystoimintaan ja teolliseen tuotantoon liittyvät teoriat ja mallit eivät sovellu sellaisenaan palveluliiketoiminnan toimintaan. Palveluilla on sellaisia erityispiirteitä ja ominaisuuksia jotka erottavat ne teollisesta tavaroita tuottavasta liiketoiminnasta. Palvelutuotteiden keskeisemmät erityispiirteet ovat:

- 1) Palvelu on abstrakti eli aineeton.
- 2) Palvelu on tapahtuma ja sen vakiointi on haastavaa.
- 4) Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.
- 5) Palvelua ei voi varastoida.
- 6) Palvelun laadunhallinta- ja valvonta on vaikeaa.

On tärkeää, että tuotettu palvelu määritetään ja kuvataan, koska palvelut ovat abstrakteja ja tuotettu palvelun kuvaus voi olla ainoa fyysinen todiste palvelun sisällöstä ja olemassaolosta. (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 64.)

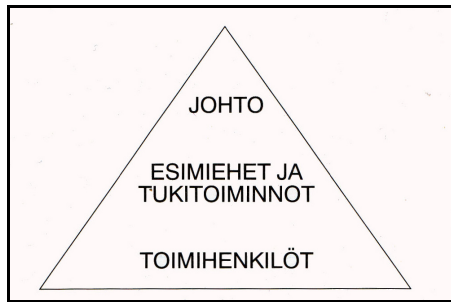
Palveluiden erilaisuudesta huolimatta, voidaan palveluita jaotella, sillä ne perustuvat tiettyihin perustekijöihin. Perustekijät jotka helpottavat jaottelua ovat kaupalliset ja ei kaupalliset palvelut, teolliset palvelut ja kuluttajapalvelut ja Grönroos (Grönroos 2003, 84-85) esittää, että palvelut voidaan luokitella monin eri tavoin ja palvelut voidaan ryhmitellä asiakassuhteen luonteen mukaisesti jatkuviin palveluihin ja ajoittaisiin palveluihin.

Kotlerin ja Kellerin (2011, 192) mukaan palveluille on ominaista, että palvelut rakentuvat fyysisen tuotteen ja palveluiden sekoituksesta ja he kategorisoivat palvelut ja tuotteeseen liitetyt palvelut seuraavasti:

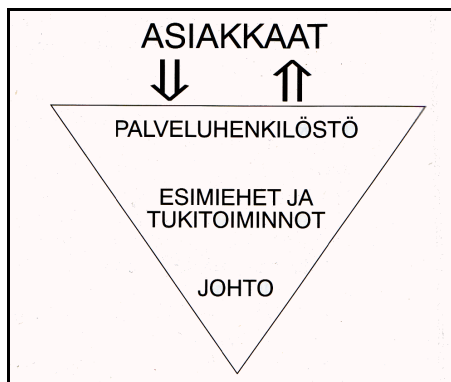
- 1) Pelkkä tuote ilman palveluja. Esimerkiksi hammastahna.
- 2) Tuote ja lisäpalvelut. Esimerkiksi matkapuhelin ja liittymä.
- 3) Hybridi. Esimerkiksi ravintolailallinen, orkesterimusiikkia ja muita palveluita.
- 4) Pääpalvelu ja oheistuotteet. Internet-liittymä kotiin ja netti-TV ja nettitikku kannettavaan tietokoneeseen.
- 5) Puhdas palvelu. Esimerkiksi lastenhoito (Kotler & Keller 2011,192).

#### 4.3 Palveluyrityksen organisaatio

Palveluyrityksissä on pyritty viime aikoina matalaan ja vähän organisatiotasojaa sisältävään malliin. Kuvassa 10 esitetään perinteisen organisaation ja kuvassa 11 uuden palveluorganisaation periaatemallit. Kuvassa 11 esitetty ratkaisu tuo asiakaspalvelijat lähemmäs johtoa ja johdon lähemmäs asiakkaita. Kuvassa 10 esitetty perinteinen ratkaisu on ohjannut asiakasta ”luukulta luukulle”, mikä ei ole asiakaskohtainen ratkaisu. Ylösalaisin käännetty organisaatiokaavio esittää, missä on eniten käytännön tietoa asiakkaista ja heidän odotuksistaan. Ongelmana voi olla, että tieto jää tähän asiakasrajapintaan ja eikä siirry johdon hyödynnettäväksi. Asiakastiedon siirtymiseen ja keräämiseen tulisi kiinnittää huomiota palveluorganisaatiossa. (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 75-77).



Kuva 10. Perinteisen organisaation malli (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 75).



Kuva 11. Malli palveluorganisaation rakenteesta (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 76).

Monet tutkijat ja yritysjohtajat olivat 80-luvulla sitä mieltä, että ”rakenne seuraa strategiaa”, eli organisaatio rakentuu sellaiseksi, kuin sen valitsema strategia edellyttää. Oikeaa palveluyrityksen mallia ei ole olemassa, vaan nykyisin on olemassa suuntaus sellaisiin organisaatiomalleihin, joissa yritykset pyrkivät olemaan mahdollisimman joustavia, ja yritykset etsivät kaiken aikaa nopean kasvun ja asiakaslähtöisyyden takaavia organisaatiomuotoja. (Storbacka, Blomqvist & Haeger 2003, 157-160.)

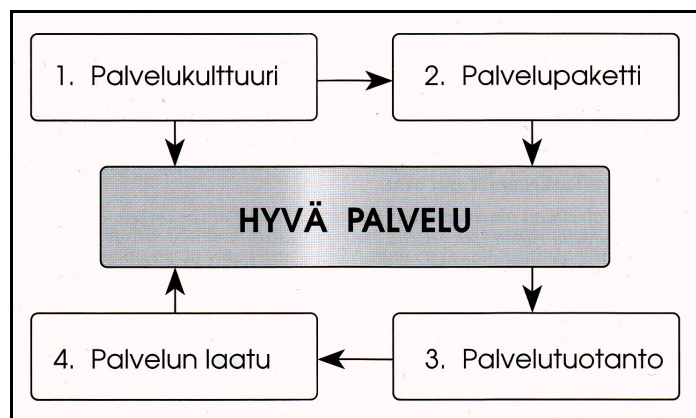
Virallisesta organisaatiomuodosta riippumatta voidaan valita ”yleisiä” toimenpiteitä tai kehityskohtia, jotka edistävät organisaation asiakaslähtöisyyttä:

- Luodaan tietojärjestelmiä asiakkuustiedon hallitsemiseksi.
- Lisätään organisaation sisäistä yhteistyötä, perustamalla organisaatiosilojen ylitse poikkifunktionaalisia asiakkuustiimejä.

- Selkeytetään asiakkuuksia koskevia mittareita ja asiakkuustiimejä koskevia mittareita.
- Edistetään osaamisen siirtoa organisaation sisällä, koulutuksella ja työkierrolla ja poikkifunktionaalisella urakehityksellä.
- Lujitetaan arvoja ja tavoitteita sekä yhteishenkeä organisaatiossa sisäisen viestinnän avulla. (Storbacka, Blomqvist & Haeger 2003, 157-160.)

#### 4.4 Hyvä palvelu perustuu toimivaan palvelujärjestelmään

Kaikki palveluorganisaatiossa työskentelevät osaltaan markkinoivat organisaation tuottamaa palvelua. Palveluyhteisön toimintaa johdetaan palvelujärjestelmän avulla. Palvelujärjestelmä koostuu palvelukulttuurista, palvelupaketista, tuotantojärjestelmästä ja palvelun laadusta. Toimiva palvelujärjestelmä muodostaa yhdessä hyvän palvelun. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 224.)

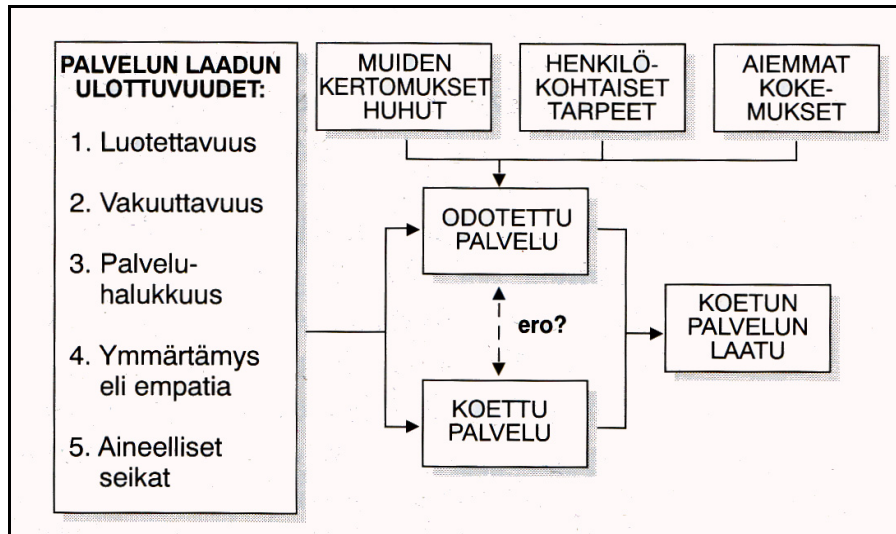


Kuva 12. Toimiva palvelujärjestelmä tuottaa hyvää palvelua (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 224).

#### 4.5 Asiakaskeskeinen laatuajattelu palveluliiketoiminnassa

Ropen ja Pölläsen (Rope & Pöllänen 1998, 28) mukaan kaikki yrityksen toiminta asiakasta kohtaan osaltaan vaikuttaa siihen tyytyväisyyden tunteeseen, joka asiakkaalle subjektiivisesti muodostuu palvelutoimittajaa kohtaan ja sitä

voidaan kuvata termillä asiakkuustyytyväisyyslaatu. Kuvassa 13 on esitetty, mitkä asiat vaikuttavat koetun palvelun laatuun.



Kuva 13. Palvelun laadun ulottuvuudet ja asiakkaan kokema palvelun laatu (Äyväri, Suvanto & Vitikainen 1995, 196).

Sipilän (2006, 212) mukaan on yleistä, että palveluista puhuttaessa sekoitetaan käsitteet palvelu ja asiakaspalvelu. Palvelulla tarkoitetaan organisaation tuottamaan palvelutuotetta tai palvelulupausta, jonka asiakas saa kokonaisuutena. Asiakaspalvelu on vain osa palvelua ja suppeimmillaan sillä tarkoitetaan asiakaspalveluhenkilöstön käyttäytymistä palveltaessa asiakasta erilaisissa asiakastilanteissa.

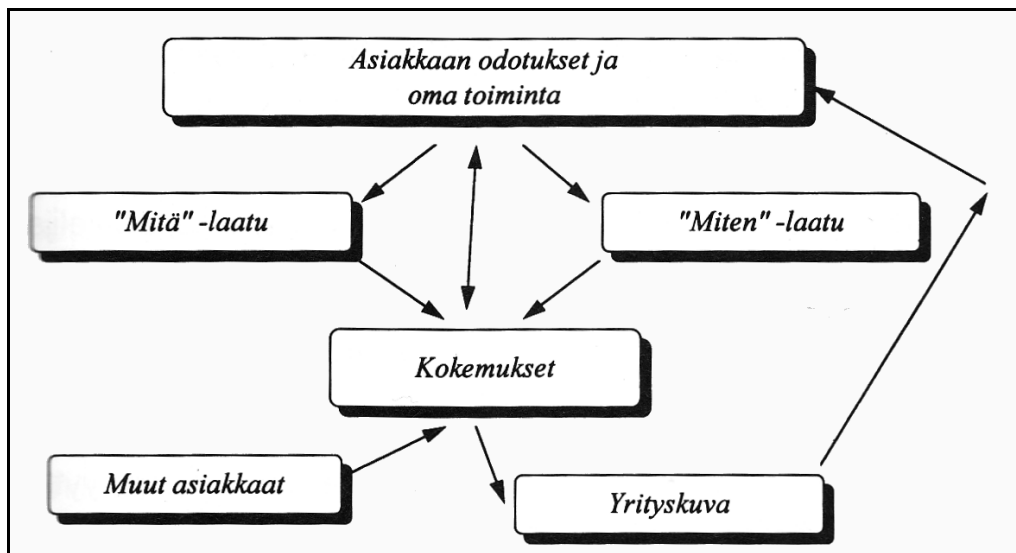
Palvelun käsite on Sipilän (2006, 212) mukaan myös vaikea ja niin myös tuotetun palvelun käsite. Siksi laadun keskeiseksi määrittelyksi kannattaa hyväksyä asiakkaiden subjektiivinen mielipide. Se voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, koska asiakas itse on osallinen palvelutapahtumaan ja vaikuttaa yleensä osittain omalla toiminnallaan palvelutapahtuman laatuun ja sen onnistumiseen. Asiakas kuitenkin itse päättää subjektiivisen mielipiteensä perusteella kenen kanssa hän asioi jatkossa. Lisäksi asiakas itse päättää, millaista tietoa hän levittää saamastaan palvelusta ja palvelua tuottaneesta organisaatiosta. Asiakkaan mielipiteen hyväksyminen keskeiseksi laadun mittariksi johtaa palveluorganisaation oikeansuuntaiseen toimintaan. (Sipilä 2006, 213.)



Taulukko 1. Laadukkaan palvelun kriteerejä (Grönroos 2003, 124).

1	Ammattimaisuus ja taidot
2	Asenteet ja käyttäytyminen
3	Lähestyttävyyys ja joustavuus
4	Luotettavuus
5	Palvelun normalisointi
6	Palvelumaisema
7	Maine ja uskottavuus

Grönroosin mukaan (2003,105) asiakkaan kokeman palvelun laadun kokeminen on subjektiivista ja lisäksi subjektiivisen laadun kokemiseen vaikuttavat ne ennako-odotukset, jotka ovat syntyneet markkinointiviestinnän, suusanallisen viestinnän ja aiempien kokemusten myötä. Laatu on hyvää, vain jos se vastaa asiakkaan ennako-odotuksia tai ylittää ne. Grönroosin (2003, 124) mukaan asiakkaan ennako-odotukset laadukkaasta palvelusta ovat moninaiset ja muodostuvat monista eri asioista, taulukossa 1 on lueteltuna laadukkaan palvelun kriteerit.



Kuva 14. Palvelun laadun osatekijät (Sipilä 1998, 215)

Sipilä esittää (2006, 214) että palvelutoimittajan yrityskuva asiakkaiden mielisä kehittyy hitaasti ja sen kehitys laahaa aina toiminnan jäljessä. Muutamat epäonnistumiset saattavat romuttaa alkavan yrityksen yrityskuvan nopeasti, kun taas pitkään alalla toimineen yrityksen laatukuva kestää paremmin ja voi

olla parempi kuin yrityksen todellinen osaaminen edellyttäisi. Kuvassa 14 on Sipilän mukaan kuvattu palvelun laadun osatekijät.

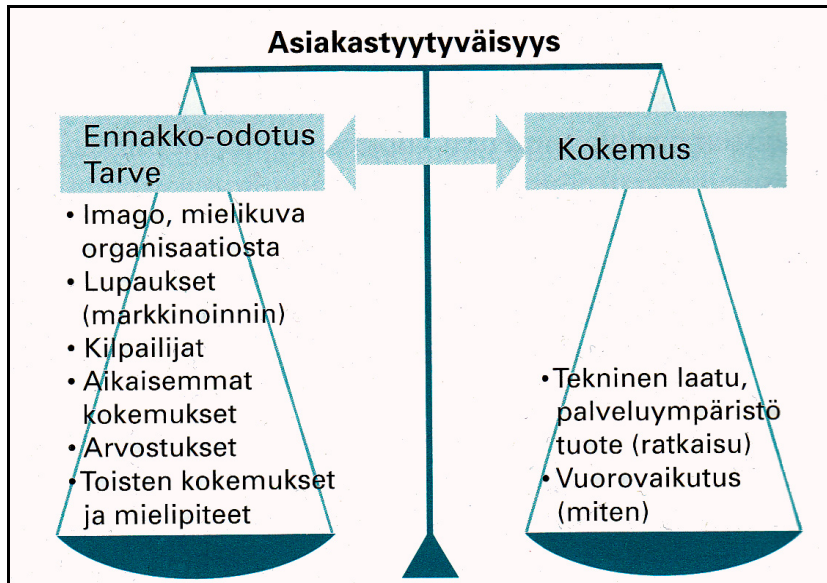
Ropen ja Pölläsen (Rope & Pöllänen 1998, 28-50) esittämän asiakkuustyytyväisyysjohtamisteorian mukaan käsitetään asiakkaiksi kaikki ne henkilöt, joihin yritys tai organisaatio on yhteydessä. On tärkeää huolehtia kaikkien niiden kontaktien laadusta ja onnistumisesta, joita päivittäisessä toiminnassa syntyy.

Sipilä (1998, 217) tarkentaa, että asiakkaan silmissä asiakaspalvelija edustaa aina koko organisaatiota ja hän joutuu kohtaamaan kysymyksiä, jotka eivät hänen vastuualueensa aina kuulu tai hänelle esitetään valituksia, jotka koskevat muita osastoja ja henkilöitä. Tästä huolimatta asiakaspalvelija joutuu hyväksymään nämä väärin kohdistetut viestit ja hänen on hoidettava ne edelleen oikeaan paikkaan organisaation sisällä. Organisaation tulisi kehittää asiakasohjausta ja toimintatapojaan siten, että asiakasviestit kohdistuvat oikeaan osoitteeseen.

Gummessonin (2002,587) mukaan arvon tuottaminen tai luominen on perinteisesti liitetty toimittajan rooliin ja kuluttaminen asiakkaan rooliin. Gummesson (2002, 587) esittää, että näistä rooleista tulisi kasvaa irti. Asiakas ei enää ole pelkkä passiivinen vastaanottaja ja arvon tuhlaja, vaan asiakas on arvon tuottamisessa osatuottaja ja lisää näin arvoa toiminnallaan, vaikka käyttääkin yhdessä tuotettua palvelua tai arvoa. Arvo syntyy vasta sitten, kun sitä käytetään jonkin tarpeen tyydyttämiseen, muuten sitä ei ole olemassa.

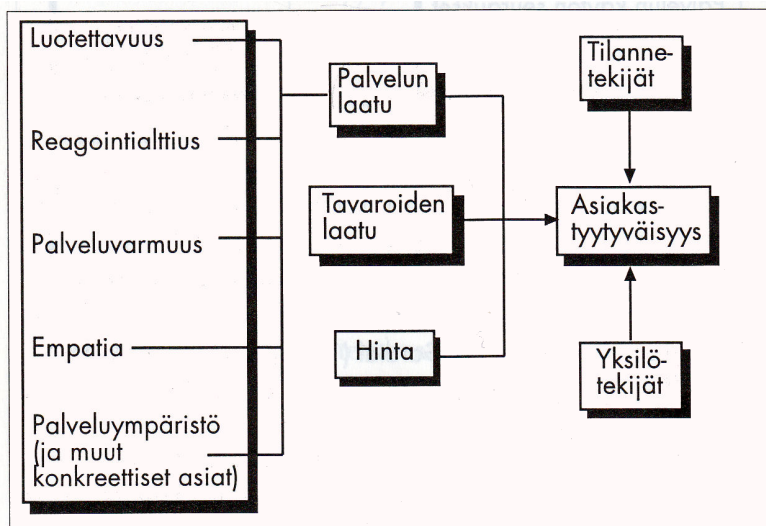
#### 4.6 Palvelun laadun suhde asiakastyytyväisyyteen

Palvelun laatuun asetetuilla ennako-odotuksilla ja asiakkaiden kokemilla palvelukokemuksilla on suora suhde asiakastyytyväisyyteen. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun hänen asettamat ennako-odotukset ja palvelukokemukset ovat tasapainossa. Kuvassa 15 on esitetty, mitä asioita sisältyy asiakkaiden ennako-odotuksiin ja mistä palvelukokemukset muodostuvat. (Jokimaa, Heinämaa & Heikkonen 2000, 228).



Kuva 15. Asiakas on tyytyväinen jos ennako-odotukset ja palvelukokemukset ovat tasapainossa (Jokimaa, Heinämaa & Heikkonen 2000, 228).

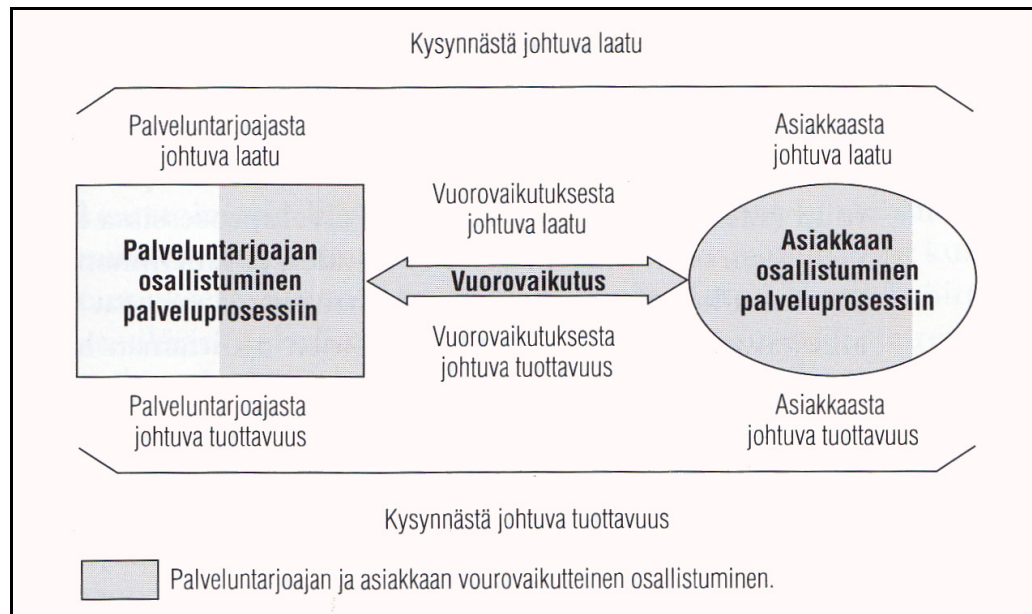
Asiakas osaltaan panostaa palvelutapahtumaan ja odottaa saavansa enemmän, kuin on itse siihen panostanut. Asiakas vertaa omaa sijoitustaan saamaansa hyötyyn, tästä käytetään usein nimitystä asiakkaan saama arvo tai liisäarvo. Asiakkaan palvelukokemus muodostuu asiakkaan saamasta arvosta, palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia asioiden välisiä yhteyksiä on kuvattu kuvassa 16. (Ylikoski 1999, 152.)



Kuva 16. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (Ylikoski 1999, 152).

Grönroosin (2003, 285) mukaan asiakkaan ja palvelutoimittaja välisen kanssakäymisen laatu ja asiakkaan osallistumisen aktiivisuus palveluntuotantopro-

sessiin vaikuttavat palvelun laadun muodostumiseen ja asiakkaan laadun kokemiseen.



Kuva 17. Tuottavuuden, laadun ja osallistumisen merkitys (Grönroos 2003, 285).

Asiakkaiden tyytyväisyys syntyy osaltaan siitä, millaiseksi yrityksen vaikutuspiiriin tullut asiakas, kokee palvelua tuottavan yrityksen tai organisaation kontaktipinnan. Kontaktipinta sisältää asiakkaan ja palveluorganisaation välillä kaiken: henkilöstökontaktit, tuote tai -palvelukontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. (Rope & Pöllänen 1998, 28.)

Kaikista kontakteista syntyy kokemuksia, jotka koetaan suhteessa asiakkaiden odotuksiin siitä palvelusta, mitä he saavat palveluorganisaation kontaktipinnasta. Nämä syntyneet kokemukset koetaan, joko odotusten mukaisiksi tai odotuksista positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan poikkeaviksi. (Rope & Pöllänen 1998, 28.)

Asiakkuustyytyväisyyslaatu on käsite, joka tuottaa asiakkaalle tyytyväisyystunteen niistä kokemuksista, joita asiakkaalle on muodostunut yrityksen toiminnasta asiakasta kohtaan, ja se kattaa kaikki ne osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys muodostuu. (Rope & Pöllänen 1998, 28.)

Asiakaspalvelun laatua tarkasteltaessa on neljä osa-aluetta, joihin tulee kiinnittää huomioita. Osa-alueita ovat tahtotila, suunnittelu ja organisaation rakenne sekä organisaation toiminnot. Ensimmäisenä osana on tahtotila osana strategian laadintaa ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Miten laatu määritetään osana tuotteen tai palvelun muotoilua ja suunnittelua. Tavoitteena voidaan pitää sitä, että on olemassa tahtotila, jonka mukaan käytetään asiakaspalvelun elementtejä strategisina kilpailutekijöinä. Näin voidaan tuottaa lisäarvoa ja kasvattaa asiakastyytyvyyttä. Toinen tärkeä alue asiakaspalvelun laatua tarkastellessa on suunnittelu ja palvelumuotoilu. Yritykset, jotka korostavat asiakaspalvelua, huomioivat osana suunnittelua, asiakaspalvelun ominaisuudet osana tuotteen tai palvelun elinkaarta. Rakenteet ja palveluprosessit määritellään jo suunnitteluvaiheessa toteuttamaan strategista asiakaspalvelua, palvelumuotoilua hyväksikäyttäen. Kolmas alue, jossa laatua tulee tarkastella, on organisaation rakenne. Laadun tulee olla rakennettu palveluiden toimittamiseksi organisaation rakenteeseen sisälle. Laadun rakentuessa sisään organisaation rakenteisiin, on palveluiden toimittaminen tuotteen tai palvelun elinkaaren hallinnan vaatimusten mukaisesti mahdollista. Viimeinen tärkeä alue, jossa laatu on otettava huomioon, on operatiivinen toiminta. Operatiivinen toiminta tulee tuloksekkaammaksi ja suorituskyky paranee, asiakaspalvelua kehittämällä ja liiketoiminnan prosesseja ja prosessinohjausta kehittämällä sekä suorituskykyä mittaroimalla. (Juran, Godfrey & Blanton 2001 4-5.)

Palvelun laatua voidaan Grönroosin (Grönroos, 2003) mukaan johtaa ja kehittää systemaattisesti, mutta kaikkia laatuongelmia ei voi korjata heti. Asiakkaan tunnereaktioihin, huolestumiseen ja turhautumiseen, on kuitenkin kiinnitettävä huomiota välittömästi. Useat virheet voidaan korjata tapahtumapaikalla ja -hetkellä välittömästi, jos yrityksellä on toimiva palvelun normalisointijärjestelmä. Lisäksi asiakaspalvelijalla tulee olla riittävät valtuudet, taitoa ja mahdollisuuksia käyttää tarpeellisia tietolähteitä ja hänen tulee saada esimiehiltään tukea tarvittaessa. Nopea tilanteen normalisointi lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelun laatuun.

#### 4.7 Palveluorganisaation toiminnan ohjaaminen asiakkuusmittareilla

Asiakkuusajattelussa lähtökohtana on asiakkaan ja toimittajan yhteinen prosessi. Tämän prosessin seurantajärjestelmästä hyötyvät asiakas ja toimittaja. Asiakas haluaa osaltaan seurata asiakkuuden toimivuutta asiakkaan ja toimittajan näkökulmasta. Aidon asiakkuusajattelun pohjalla tulee olla jatkuva avoin dialogi, jonka tavoitteena on jatkuvasti kehittyä. Mittausjärjestelmä osana tätä dialogia, voi lujittaa ja kehittää asiakkuuksia. (Storbacka, Blomqvist, Haeger & Dahl 2003, 144.)

Asiakkuusajattelu ei ole työkalu, vaan kyseessä liiketoiminnan ja kehittämisen malli. Lähtökohtana tässä mallissa ei ole asiakas, vaan asiakkaan ja toimittajan välinen prosessi eli asiakkuus. Asiakkuuden kehittyminen muodostuu asiakkuuden sisällön, siinä tapahtuvan vaihdannan ja dynaamisuuden perusteella. Asiakkuusajattelu vaikuttaa toiminnan organisointiin ja organisaation toiminnan ohjaamiseen. Monet yritykset keräävät asiakkaistaan tietoja, mutta usein tämä tieto on vaikea muuntaa käyttökelpoiseksi aidosti asiakastoimintaa ja asiakkuutta ohjaavaksi toiminnaksi. Kerätty tieto soveltuu usein huonosti operatiivisen ja strategisen tason päätösten tueksi. Palveluja tuottavien yritysten tulisi pyrkiä mittaamaan asiakkaalle tuotettuja prosesseja reaaliajassa. Mittauspisteitä arvoketjussa siirtämällä ylöspäin, saadaan paremmat mahdollisuudet oppimiseen ja arvontuotantoon. Kuvassa 18 on esitetty vanha ajatusmalli ja uusi ajatusmalli arvontuotannon toiminnan ohjaamisesta. (Storbacka, Blomqvist, Haeger & Dahl 2003, 143).

"VANHA" AJATUSMALLI	"UUSI" AJATUSMALLI
Tarpeiden määrittäminen	Arvontuotannon ymmärtäminen
Asenteiden seuranta	Käyttäytymisen seuranta
Asiakaskohtaamistaso	Asiakkuustaso
Asiakastyytyväisyys	Asiakasuskollisuus
Jatkuvat parannukset	Oppiminen
Yksityiskohtien mittaus	Kokonaisvaltainen mittaus
Viestintä	Dialogi
Määrällinen seuranta	Laadullinen seuranta
Yrityksestä päin – sisältä ulos	Asiakkaasta päin – ulkoa sisään

Kuva 18. Toiminnan ohjaamisen mallit (Storbacka, Blomqvist, Haeger & Dahl 2003, 144).

Useimmat asiakkuusmittaukset perustuvat yhä 1980-luvun laatuinnostukseen ja ovat näin jo osittain vanhentuneet. Asiakkaiden menneiden asenteiden ja kokemusten mittaaminen ei riitä, vaan mittaus- ja ohjausprosessien on parannettava asiakkaan arvontuotantoa. Tämä asettaa uusia vaatimuksia toiminnan ohjausjärjestelmälle, sen tulee olla ennakoiva ja dynaaminen. Toiminnan mittareiden valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. On helppo valita ne mittarit seurattavaksi, joiden tietojen kerääminen on suhteellisen helppoa. Tämä johtaa siihen, että mitataan niitä asioita, joista on helppoa saada tietoa, sen sijaan että mitattaisiin sitä, mikä oikeasti on tärkeää. Monissa yrityksissä seurataan tarkasti asiakastyytyvyyttä, mutta asiakastyytyvyydessä tapahtuneet muutokset johtavat harvoin todellisiin kehitystoimiin. Asiakkuuspohjaisessa toiminnan ohjausjärjestelmässä käytetään tai luodaan sellaisia mittareita, jotka seuraavat käyttäytymistä eivätkä asenteita. Järjestelmän on pystyttävä mittaamaan asiakkaan todellista käyttäytymistä. On kyettävä erottamaan kriittiset tapahtumat asiakkuuden elinkaareissa. Asiakkuuslähtöinen seurantajärjestelmä koostuu jatkossa laadullisemmista asioista, kuin määrällisistä asioista. Yrityksen tulee itse arvioida, mitkä mittarit ovat heille tärkeitä, kun he arvioivat asiakkuuksia, ja päätettävä, mitkä arviointiperusteet ovat heille tärkeitä. (Storbacka, Blomqvist, Haeger & Dahl 2003, 143-149.)

#### 4.8 Asiakkuudenhallintaan ja palveluiden markkinointiin liittyviä käsitteitä

Tässä luvussa esitellään asiakkuuden hallinnan peruskäsitteitä, joita käytettiin tässä tutkimuksessa.

##### Asiakas

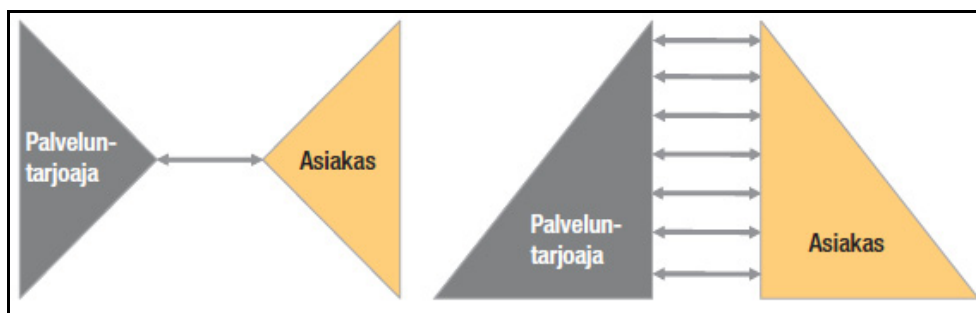
Asiakas on palvelujen kohde, hyödynsaaja, palveluiden maksaja tai rahoittaja. Välitön asiakas on se, johon tuotettu palvelu kohdistuu ja joka maksaa siitä. Rope ja Pöllänen esittävät asiakkuuskäsitteen laajentamista siten, että asiakaina voidaan käsittää kaikki ne henkilöt, joiden kanssa yritys on ollut kontaktissa. (Rope, Pöllänen 1998, 27).

##### Asiakkuus

Asiakkuus on asiakkaan ja toimittajan välisissä asiakaskohtaamisesta muodostunut suhde, joka sisältää transaktiota toimittajan ja asiakkaan välillä (Mäntyneva 2000, 126).

##### Asiakaskohtaaminen

Tapahtuma, jossa tapahtuu transaktio palvelutoimittajan ja asiakkaan välillä, (Mäntyneva 2000,125). Gummeson (2004,111) käyttää termiä palvelutapaaminen tai totuuden hetki. Kuvassa 19 on esitetty kuvaus asiakaskohtaamisten eri tasoista.



Kuva 19. Kohtaamisia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä tapahtuu monella tasolla (Arantola, Simonen 2009, 17).



### Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä liittyy asiakkaan välittömään palvelemiseen, oli se sitten henkilöpalvelua tai itsepalvelua (Sipilä, 1996, 45).

### Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on sitä, että asiakas kokee, että hänen ennakkoodotuksensa ostamaansa tuotetta tai saamaansa palvelua kohtaan, ovat täyttyneet tai ylittyneet, saadessaan tuotteen tai palvelun (Gerson, Machosky & Brenda 2002, 78).

### Asiakkuustyytyväisyyslaatu

Asiakkuustyytyväisyyslaatu on käsite, jossa laatu muodostuu kaikista tyytyväisyyden kokemuksista, jotka asiakas on saanut koko yrityksen toiminnasta häntä kohtaan (Rope, Pöllänen, 1998, 28).

### Asiakkuudenhoitomalli

Asiakkuudenhoitomalli organisaation ennalta laatima toimintamalli ja kuvaus siitä prosessista siitä miten organisaatio hoitaa asiakkuuksiaan (Mäntyneva 2000, 125).

### Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tähän ymmärrykseen pohjautuen. Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää yritykseltä asiakkaiden liiketoiminnan ja yrityksen oman palvelun toiminnan roolin ymmärtämistä. (Arantola & Simonen 2009, 4-33.)

### Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys organisaation toiminnassa tarkoittaa, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen (Ylikoski 2006, 27).

## Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat palveluja, joiden tuottajilla on korkea koulutus ja sitä kautta ammattinsa erityisosaamista. Asiantuntijapalveluihin liittyy yleensä neuvojen antaminen ja keskittyminen asiakkaan ongelman ratkaisuun. Asiantuntijapalvelun tuottajalla on selkeä ammatillinen identiteetti esim. tietokanta-asiantuntija. (Ylikoski 2006, 27.)

## CRM (Customer Relations Management)

Asiakkuusajattelu tai asiakkuudenhallinta, eli CRM on käsite, jossa asiakkaat nähdään resurssiksi, joista kerätään tietoa jota käsitellään. Kerättyä asiakastietoa hyödyntämällä voidaan asiakkuutta hallita ja ohjata sekä raportoida tietoja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. CRM-järjestelmän avulla asiakaspalvelu voi tarjota asiakkaalle parempaa asiakaspalvelua, koska asiakkaan tiedot ovat asiakaspalvelun nähtävillä. Asiakkuudesta kerätään historiatietoa ja tapahtumatietoa ja tämän tiedon keräämiseksi strukturoituun ja hallittavaan muotoon on kehitetty CRM-ohjelmistoja. Näillä ohjelmistoilla voidaan suunnitella ja ohjata sekä seurata myynnin ja asiakaspalvelun toimintaa. CRM-ohjelmistot ovat pääsääntöisesti jakaantuneet B to C (Business to Consumer), eli kuluttaja-CRM ja B to B (Business to Business), eli yritys-CRM järjestelmiksi tai hallinnolle palveluja tarjoaville yrityksille B to G CRM (Business to Government). CRM-ohjelmistoja voidaan kategorisoida myös seuraavasti: operatiiviset, analyttiset ja kollaboraatiiviset CRM-järjestelmät. Uusi suuntaus on nimetä asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät xRM-järjestelmiksi. Tällä tarkoitetaan kaikkien yhteistoimintasuhteiden hoitamista tämän xRM-tietojärjestelmän avulla. Asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppanien, eli koko yhteistoimintaverkoston toimijoiden tiedot ovat xRM-järjestelmässä yrityksen hyödynnettävissä. (Payne, 2008, 5-25. , Lehtinen 2004, 16. Peelen 2005, 365). Gummesson (2004, 21) esittää myös CRM:n roolia organisaation suhteiden hallitsemiseen eli organisaation kaikki sidosryhmät ja kontaktit, joihin yritys on yhteydessä, muodostavat suhteita ja niitä tulee hallita ja ohjata. Konsulttiyhtiön Accenturen (2003, 2-4) mukaan CRM:n hyödyntäminen julkisessa hallinnossa on vielä alkuvaiheessa, mutta erilaiset yhteistoimintamallit ovat

jatkossa mahdollisia, kun uusia palveluita avataan kansalaisille tai virastot palvelevat toisiaan.

### Kontaktipinta

Kontaktipinta sisältää asiakkaan ja palveluorganisaation välillä kaikki: henkilöstökontaktit, tuote tai -palvelukontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit (Rope, Pöllänen 1998, 28).

### Palvelu

Palvelu on teko, toiminta tai aineeton suoritus, jonka avulla asiakkaalle tarjotaan pääsy palvelun asiakkaalle tuottamaan lisäarvoon. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta itse palvelutapahtuma on aineeton, eikä se tavallisesti johda muutoksiin konkreettisten elementtien omistusoikeuksissa. (Ylikoski 2006, 20.)

Useimmilla palveluilla on kolme peruspiirrettä: palvelut ovat prosesseja, ne kulutetaan ja tuotetaan jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas itse osallistuu palvelun tuottamisprosessiin (Grönroos 2003, 81). Palvelu on palveluyrityksen tuote (Sipilä 1996, 45).

### Palveluketju

Kaikki asiakkaaseen kohdistuneet organisaation taustatoimet ja asiakaspalvelijan toimet asiakasta kohtaan ja asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisista syntyy palveluketju. Kaikkien toimien tai toimintojen tulee olla tasapainossa ja jokaisen toiminnan osa-alueen tulee vastata asiakkaan odotuksia. Palveluketju on yhtä vahva, kuin sen heikoin lenkki on. Yksikin epäonnistuminen palveluketjussa aiheuttaa asiakkaassa negatiivisen kokemuksen saatua palvelua kohtaan. (Jokimaa, Heinämaa, Heikkonen 2000, 225.)

## Palvelumaisema

Palvelumaisema käsittää organisaation fyysiset tilat tai myyntikonttorin, jotka asiakas näkee. Käsite kattaa myös muun näkyvän materiaalin, joka kertoo palvelusta. Esimerkiksi esitteet, internet -sivut, mainokset, kyltit, ovat osa palvelumaisemaa. Palvelut ovat aineettomia ja ainoa fyysinen todiste monasti palvelusta esite on asiakkaan saama palvelukuvaus. (Zeithaml & Bitner 2003, 282–283.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmäksi oli valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto koottiin henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla. Haastattelijalla oli tukenaan strukturoitu haastattelulomake haastattelujen vertailukelpoisuuden varmistamiseksi, jokaiseen valittuun aihealueeseen tuli vastata ja näin saatiin riittävän laaja vertailukelpoinen aineisto tutkijan analysoitavaksi.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmä, jolla selvitetään asiakkaiden käyttäytymisen syitä ja pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, miksi asiakas käyttäytyy tietyllä tavalla tai mitkä asiat motivoivat asiakasta. Kvalitatiiviset tutkimukset hyödyntävät psykologian ja kasvatustieteiden oppeja ja lisäävät ymmärrystä asiakkaista ja kiteyttävät keskeiset asiat ja motiivit ja selvittävät asiakkaiden asenteita. Tyypillisesti kvalitatiivinen tutkimus on selvittävää, diagnosoivaa ja arvioivaa sekä luovaa. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 91-92.)

### 5.2 Teemahaastattelu

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Haastatteluissa käytetään tukena strukturoituja lomakkeita. Haastattelututkimuksessa pyritään löytämään teemoja, jotka nousevat esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Kysymysten järjestys voi vaihdella ja haastateltava voi vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 35). Puolistrukturoidussa menetelmässä jokin näkökohta tai teema on ennalta päätetty, mutta myös haastattelun myötä esille tulevat teemat ovat mahdollisia.

### 5.3 Haastattelut

Kysymysten asettelulla oli tarkoitus saada vastauksia tutkimusongelmiin. Haastattelijä pyrki kiinnittämään huomiota haastattelun kuluessa mahdollisesti esille nousseisiin teemoihin. Haastattelut järjestettiin haastattelijan ja haastateltavan ennalta sopimassa paikassa. Haastattelut suoritettiin asiakkaan tiloissa tai videoneuvotteluyhteyksien välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin mahdollisimman tarkasti myöhemmin tehtävää tulosten analysointia varten. Haastattelujen pituudet vaihtelivat noin 25-45 minuuttiin vastaajista riippuen.

### 5.4 Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat

Tutkimukseen osallistuivat kaikki suurimmat HALTIKin asiakkaat. Tutkimuksessa haastateltiin asiakkaiden yhteyshenkilöitä ja päättäjiä. Kaikki haastateltavat asioivat asiakkuusyksikön asiakaspalvelupäälliköiden kanssa lähes päivittäin. Tyypillisesti he ovat organisaation keskijohtoa tai ylempää johtoa kuten IT -päälliköitä, tietohallintojohtajia. Nämä henkilöt pääsääntöisesti esittelevät HALTIKin kanssa tehtävät palvelusopimukset omassa organisaatioissaan muille asioista päättävälle tahoille ja he ovat nimettyinä sopimusyhteyshenkilöinä organisaatioidensa tahoilta.

Tutkimukseen osallistuneet asiakasorganisaatiot ovat alla listattuna. Vastaajien kanssa sovittiin ennalta nimien pois jättämisestä tutkimusraportissa. Organisaatiolista ei vastaa tutkimuksen haastattelujärjestystä:

- Poliisihallitus
- Helsingin poliisilaitos
- Häätäkeskuslaitos
- Maahanmuuttovirasto
- Rajavartiolaitos

Tutkimuksessa suojattiin vastaajien henkilöllisyys siten, että esitetyistä tutkimuksen tuloksista ja haastattelumateriaalin lainauksista ei kyettä tunnistamaan vastaajan identiteettiä ja organisaatiota.

## 5.5 Tutkimusaikataulu

Tutkimus alkoi 10.5.2011. Tutkimuslomake laadittiin 15.5.2011 mennessä. Haastateltavat valittiin 16.5.2011. Haastatteluajat sovittiin ja tutkimuksen esitelyt lähetettiin sähköpostitse 16.5 - 18.6.2011. Haastattelut alkoivat 20.5.2011 ja päättyivät 25.7.2011. Aineiston analysointi oli valmis 15.9.2011. Tutkimusraportti tuotettiin valmiiksi 3.10.2011 mennessä. Tutkimuksen tulokset esitellään tilaajalle 15.11.2011 mennessä.

## 5.6 Resurssit

Tutkimus suoritettiin yhden henkilön voimin. Osa haastatteluista suoritettiin asiakkaan luona ja osa HALTIKin videoneuvottelujärjestelmiä hyväksikäyttäen. Toimeksiantajalta opinnäytetyön ohjaaja asiakaspäällikkö Riitta Hiltunen antoi ohjausta tutkimuksen tueksi.

## 5.7 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksessa kerätyt haastattelut litteroitiin lähes sanasta sanaan. Tutkija luki kerättyä tutkimusaineistoa useaan kertaan, jolloin muodostui yleiskäsitys, mitä aineistossa on. Tämän jälkeen kaikki keskustelut siirrettiin taulukkolas-

kentaohjelmaan. Tutkijan luettua useaan kertaan kerättyä aineistoa oli lukemissa nousseet esille erilaisia avainsanoja haastateltavien vastauksista. Avainsanat kirjattiin ylös. Tutkimusaineisto kvantifioitiin eli laadulliset vastaukset saatettiin kvantitatiiviseen, eli määrälliseen, muotoon avainsanojen esiintymien avulla. Avainsanoja ja niiden eri taivutusmuotoja haettiin taulukkolaskentaohjelman etsi-toiminnon avulla ja merkittiin. Tämän jälkeen niitä tekstisoluja, joissa esiintyneitä avainsanoja oli, tarkasteltiin keskenään ja mikäli näiden tekstisolujen välillä oli riippuvuuksia asiasisällön osalta, niin vastauksia luokiteltiin samaan ryhmään. Aineistosta kerättiin tärkeimmiksi luokitellut teemat ja aliteemat ryhmiteltiin omiksi aliryhmikseen. Luokiteltuja soluja tarkasteltiin niiden sisällön osalta keskenään ja niiden yhteisistä asiasisällöistä tutkija valitsi tutkimuksen kannalta tärkeimmän sisällön eli tekstiä kiteytettiin ja näin löydettiin ne asiat, jotka esitetään tutkimuksen tuloksina. Tulokset muunnettiin graafiseksi esityksiksi taulukkolaskentaohjelman avulla.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen ensimmäinen asetettu tutkimusongelma oli, vastaako HALTIKin toiminta asiakkaiden ICT-palvelukeskukselle asettamia odotuksia? Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa nousivat esille teemat: palvelujen laatu, ratkaisujen tuottaminen ja konsultointi, projektitoiminta. Tutkimuksen tuloksista kohdat 6.1 - 6.3 käsittelevät HALTIKin toimintaan palvelukeskuksena ja asiakkaiden odotuksia palvelutoimintaa kohtaan ja asiakastyytyvyyden muodostumiseen vaikuttavaa palvelun laadun kokemista.

Toinen asetettu tutkimusongelma oli, vastaako HALTIKin nykyinen asiakkuudenhoitomalli ja asiakasyhteistyö asiakkaiden tarpeita? Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa nousivat esille teemat: asiakkuudenhoitomalli, asiakaspalvelupäällikön rooli, asiakaslähtöisyys, raportointi, viestintä ja tiedotus. Tutkimuksen tuloksista kohdat 6.4 - 6.6 käsittelevät HALTIKin asiakkuudenhoitomalliin ja asiakasyhteistyöhön kohdistuneita asiakkaiden odotuksia ja niitä asioita, joilla on merkitystä asiakastyytyvyyden muodostumiseen.

## 6.1 Palveluiden laatuun liittyvät asiakasodotukset

Kaikki vastaajat (5/5) nostivat esille tietoverkkoja ja tietoliikenneyhteyksiä koskeneet ongelmat merkittävimiksi palveluihin liittyneiksi ongelmiksi.

Vastaajista suurin osa (4/5) nosti esille projektitoimintaan liittyvät laatuongelmat. Pääosin ongelmat projekteissa koskivat aikatauluja.

## 6.2 Ratkaisujen tuottamiseen ja konsultointiin liittyvät asiakasodotukset

Parempaa ratkaisujen luonnin kyvykkyyttä ja parempaa konsultointiosaamista toivoi pääosa (4/5) haasteltavista HALTIKilta. Esimerkkejä odotuksista HALTIKin konsultointi ja ratkaisujen luontia kohtaan: osaamista kokonaisuuden suunnitteluun, tekninen järjestelmäarkkitehti tai ratkaisupäällikkö asiakasratkaisun luontiin, tietojärjestelmien hankintaosaaminen ja määrittely sekä avustaminen uusien palvelutoimintojen siirrossa tietojärjestelmähankkeeksi.

Vastaajista yli puolet (3/5) toi esille odotuksen siitä, että asiakaspalvelupäällikölle tulisi jonkinlainen HALTIKin sisäinen tukitoiminto etsittäessä teknisiä ratkaisuja asiakkaalle. Eräs vastaajista esitti odotuksia HALTIKin ratkaisun luomisen kyvykkyyteen liittyen: *”On lähdeittävä siitä, että asiakkaalla on ongelma ja HALTIKin tulisi kyetä ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Nyt asiakas joutuu sanomaan miten ongelma ratkaistaan ja HALTIK miettii voiko se kuvatus ratkaisun toimittaa. Ei niin, vaan HALTIK ratkaisee asiakkaan ongelman ja toimittaa sen jälkeen ratkaisun asiakkaalle. Tuohon voisi yrittää pyrkiä.”* (vastaaja 2, vastaus 11.)

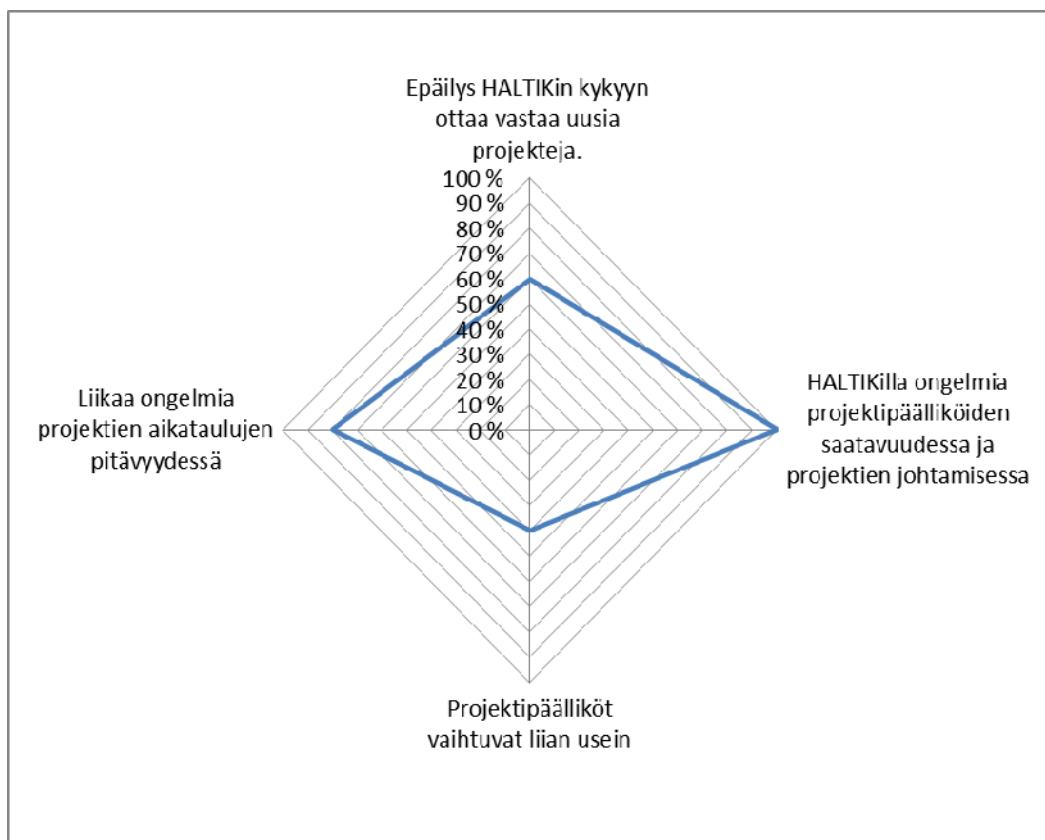
## 6.3 Projektitoimintaan liittyvät asiakasodotukset

Jokainen tutkimukseen haastatelluista viidestä asiakasorganisaatioiden edustajista nosti projektitoiminnan HALTIKin kanssa sellaiseksi alueeksi, jota tulee jatkossa kehittää. Vaikka asiakas ei olisikaan tyytyväinen HALTIKin kykyyn toimittaa projekteihin liittyviä palveluita, niin asiakkaiden odotukset projektitoimintaa kohtaan ovat suuret ja asiakkailla on tulevaisuudessa odotettavissa uusia projekteja, jotka toteutetaan HALTIKin organisaation kanssa yhteistoi-



minnassa. Kuvassa 20 oleva graafinen esitys kuvaa tutkimustuloksia asiakasodotuksista projektitoimintaa kohtaan.

Yli puolelle haastateltavista (3/5) nousi epäily HALTIKin projektien vastaanot-  
tokykyä kohtaan. Jokainen vastaajista (5/5) oli sitä mieltä, että on olemassa  
resurssiongelma, joka on pääosin painottunut projektien johtamiseen ja osaa-  
vien projektipäälliköiden saatavuuteen. Alle puolet vastaajista (2/5) esitti kri-  
tiikkiä siitä, että projektipäälliköt vaihtuvat liian usein. Pääosa vastaajista (4/5)  
oli sitä mieltä, että usein on ongelmia projektien aikataulujen pitävyydessä.



Kuva 20. Projektitoimintaan liittyvät asiakasodotukset

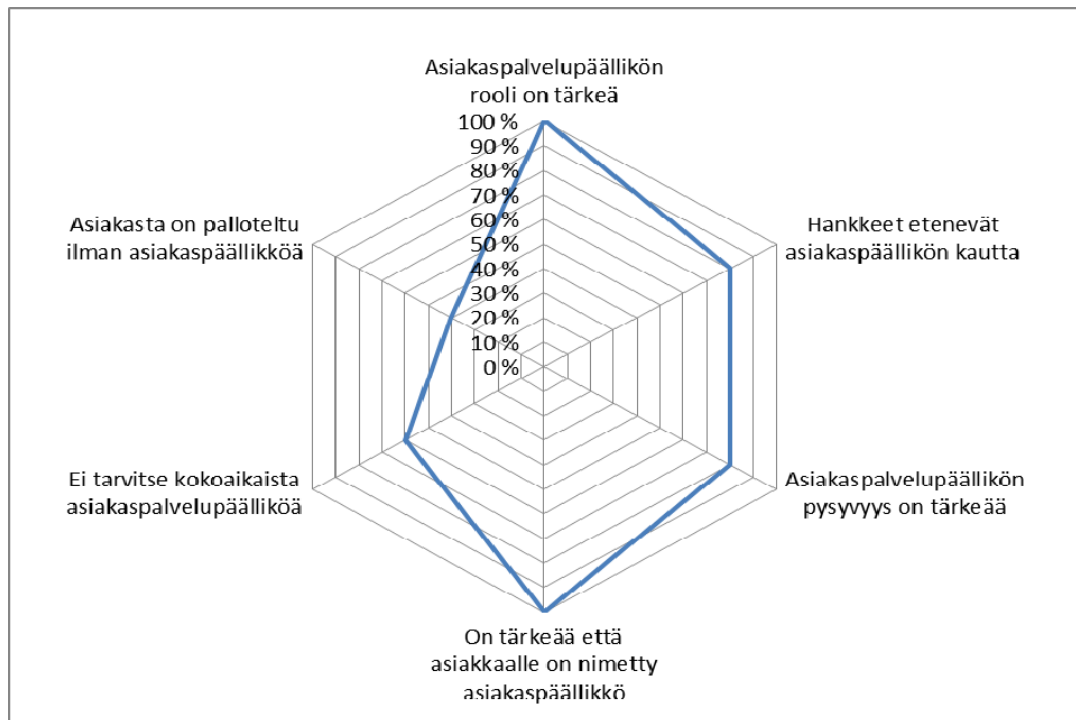
Neljä viidestä vastaajasta nosti projektien laadun ja aikataulujen pitämättö-  
myyden esille. Kuvaava on erään vastaajan kommentointi HALTIKin projekti-  
toimintaan: *”Jos me olemme tehneet HALTIKin kanssa sopimuksen, että 10  
htp he toimittavat jotain, niin kun he sitten ovat toimittaneet sen työn ja siihen  
käytetty 10 htp, niin se työ ei olekaan meidän mielestä sitä mitä meidän mie-  
lestä laadullisesti piti meille toimittaa, niin miten projekti jatkuu siitä? No, se-  
hän jatkuu siten, että HALTIK panostaa siihen vähän lisää työtä, mutta onhan*

*ne entisetkin 10 htp jostakin laskutettava, eli HALTIK ei voi tuottaa projektissaan tappiota. Ja sitten tehdään se uusi lisätyö ja mehän maksamme taas siitäkin. Kun taas kaupallisen toimijan kanssa meillä on ihan selvä reklamointimenettely ja jos työ ei ole sen mukaista mitä on tilattu, niin me ei makseta siitä. Mutta HALTIKille tällainen reklamointimenettely ei toimi!” (vastaaja 5, vastaus 2.)*

#### 6.4 Asiakkuudenhoitomalliin liittyvät asiakasodotukset

Pääsääntöisesti vastaajat vaikuttivat yleisesti tyytyväisiltä HALTIKin tapaan hoitaa asiakkuuksia ja yhteistyötä heidän välillään, mutta kritiikkiä ja lisäodotuksia asiakkuudenhoitoa kohtaan esitettiin. Kuvassa 21 on esitetty graafinen kuvaus asiakkuudenhoitomalliin kohdistuneista asiakasodotuksista.

Kaikki vastaajat (5/5) kokevat asiakaspalvelupäällikön roolin tärkeäksi yhteistoiminnan kannalta. Osa vastaajista (4/5) selkeästi totesi, että jos käsillä olevaa hanketta viedään eteenpäin asiakaspalvelupäällikön kautta, niin asia etenee HALTIKin organisaatiossa ja he pitivät asiaa hyvänä. Osa vastaajista (2/5) totesi, että jos asiaa ei vie eteenpäin asiakaspalvelupäällikön kautta tai asiakaspalvelupäällikkö ei tiedä siitä, on olemassa riski, että asia hautautuu HALTIKin organisaatioon eikä se etene.



Kuva 21. Asiakuudenhoitomalliin kohdistuneita odotuksia

Suurimman osan vastaajien (4/5) vastauksista nousivat esille asiakkaiden odotukset asiakaspalvelupäällikön pysyvyyden suhteen. Jollakin asiakkaalla oli asiakaspalvelupäällikkö vaihtunut jopa neljä kertaa vuoden aikana. Yhteys-henkilöiden tiheä vaihtuvuus koettiin yleisesti negatiivisena asiana. Silti asiakas voi olla suhteellisen tyytyväinen HALTIKin toimintaa asiakasta kohtaan: *”Minun kannalta yhteistyö toimii hyvin. Vaikka meillä on nyt ollut neljä eri asiakkuuspäällikköä HALTIKista vuoden aikana, nyt X:n kanssa hoidetaan asiat ja X pitää langat käsissään Haltikin päässä. Siinä suhteessa asiat ovat hyvin.”* (vastaaja 2, vastaus 1.)

Jokainen vastaaja (5/5) piti hyvänä mallia, jossa jokaiselle asiakkaalle on nimetty asiakaspalvelupäällikkö, mutta osa (3/5) oli sitä mieltä, että asiakaspalvelupäälliköllä voi olla muitakin asiakkaita kuin he, ja he eivät olleet halukkaita maksamaan vain heitä kokoaikaisesti hoitavasta asiakaspalvelupäälliköstä.

Alle puolet vastaajista (2/5) sanoi kokeneensa pallottelua toimittajan suunnalta. Heitä oli pyydetty ottamaan muualle HALTIKin organisaation yhteyttä ja asianomainen HALTIKin edustaja ei halunnut ottaa asiasta selvitysvastuuta. Nämä tilanteet olivat olleet sellaisia, joissa asiakaspalvelupäällikkö ei ollut pai-

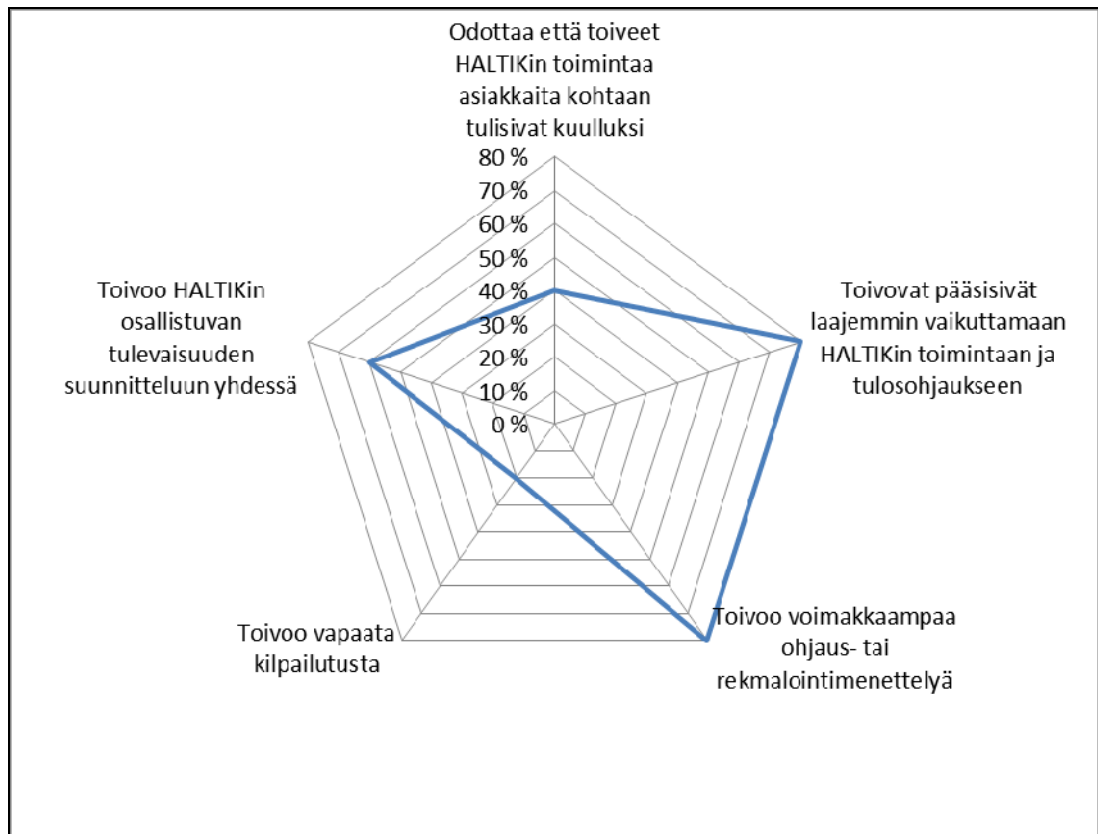
kalla. Erään vastaajan kertomus koskien vastaavaa tilannetta: *"Tapa hoitaa asiakkuutta on pirstoutunut. Asiakaspäällikkö hoitaa tehtäviensä hyvin mutta HALTIKin sisäinen asiakkuudenhoito on pirstoutunut, tai segmentoitunut teidän rakenteistanne johtuen. Asiakasta juoksetetaan osastolta toiselle. Ei tämä kuulu tänne vaan toiselle osastolle. Kun asiakkaalla on tarve ja se esitetään HALTIKille, niin HALTIKin tulisi etsiä siihen kokonaisuutena ratkaisu, joka sitten esitetään asiakkaalle. Yhteisissä palavereissa tulee usein esille, "ei, tämä ei kuulu meille, vaan tämä kuuluu verkkopuolelle."* (vastaaja 5, vastaus 1.)

Suurin osa (4/5) vastaajista koki saaneensa hankkeensa etenemään asiakaspalvelupäällikön kautta ja vain yksi vastaaja kertoi, että ei ole tyytyväinen hankkeittensa etenemiseen asiakaspalvelupäällikön, kautta ja syyksi vastaaja epäili olevan sen, että asiakaspalvelupäälliköllä ei ole suoranaista käskyvaltaa tai työnjohto-oikeutta omassa organisaatiossaan. Lisäksi vastaajan mielestä HALTIKin tapa hoitaa asiakkaitaan on pirstoutunut ja asiakasta helposti juoksetetaan osastolta toiselle.

## 6.5 Asiakaslähtöisyyteen liittyvät asiakasodotukset

Suurin osa vastaajista (4/5) toivoi, että he pääsisivät laajemmin vaikuttamaan HALTIKin toimintaan ja tulosohtaukseen.

Alle puolella vastaajista (2/5) oli odotuksia siihen, että heidän toiveensa HALTIKin toiminnasta kuultaisiin. Kuvassa 22 on esitetty tulokset graafisesti asiakaslähtöisyyteen liittyneistä asiakasodotuksista.



Kuva 22. Asiakaslähtöisyyteen liittyviä odotuksia

Pääosa vastaajista (4/5) toivoi jonkinlaista nykyistä toimivampaa ohjausmekanismia tai reklamointimenettelyä. Nykyistä tapaa pidetään tehottomana ja vastaajien mielestä se ei ohjaa HALTIKin toimintaa toivottuun suuntaan tarpeeksi voimakkaasti.

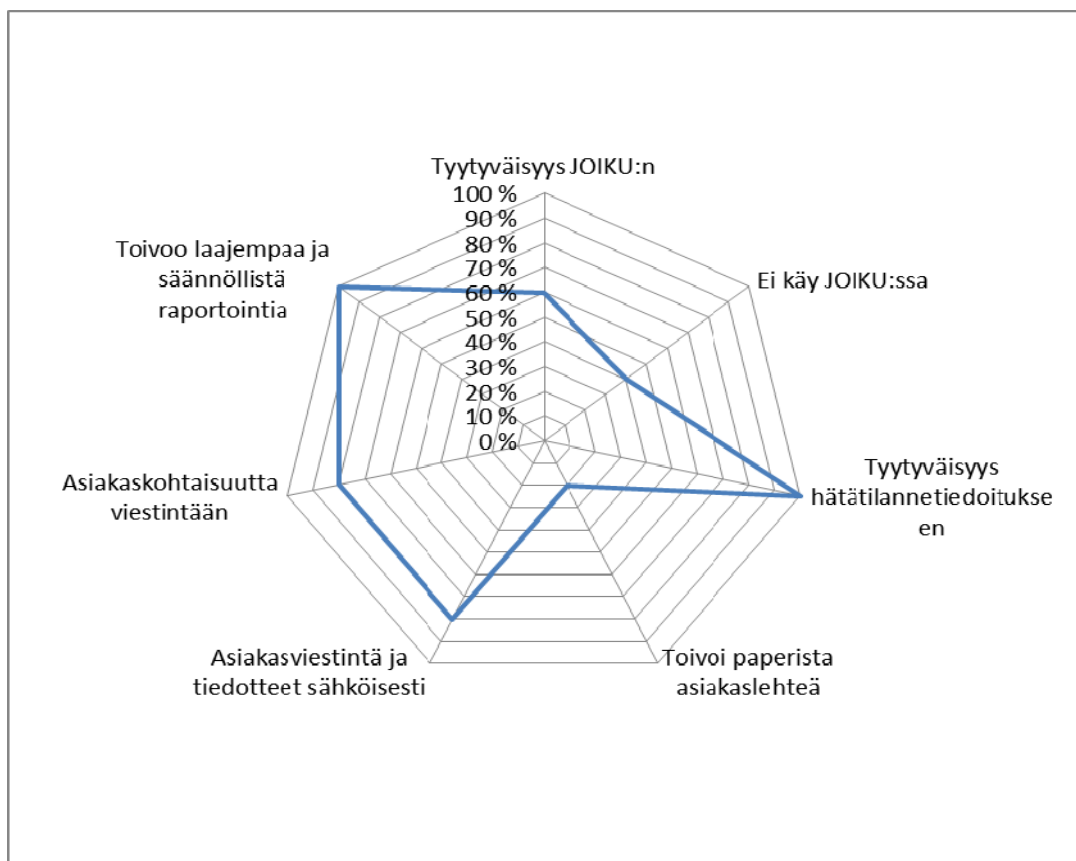
Pieni osa vastaajista (1/5) toivoi voivansa kilpailuttaa hankkeet muiden toimittajien kesken. He esittivät syyksi, että haluavat palvelua sellaiselta toimittajalta, jota he pystyvät ohjaamaan ja jonka toimintaan reklamointi vaikuttaa.

Yli puolet (3/5) vastaajista toivoi HALTIKin kuuntelevan heidän tulevaisuuden toiveitaan ja suunnittelevan tulevaa yhdessä.

## 6.6 Viestintään, tiedotukseen ja raportointiin liittyvät asiakasodotukset

Pääosa vastaajista (3/5) oli tyytyväisiä HALTIKin asiakasekstranettiä (JOIKU) kohtaan. Alle puolet (2/5) vastaajista kertoi, ettei HALTIKin ekstranettiin heillä mennä, koska asiakasvirastolla on oma intranet ja heidän käyttäjät eivät halua

siirtyä HALTIKin ekstranettiin lukeakseen tiedotteita ja he toivoivat, että tiedotteet tulisivat jatkossa heidän oman intranetin sivuille. Kaikki (5/5) vastaajat pitivät HALTIKin hätätilannetiedotusta riittävänä ja monipuolisena kanaviltaan. Tosin yksi kommentti tuli siitä, että HALTIKin pitäisi välillä hieman laajemmin kuvata vikatilannetta ja hätätilannetiedotusten tulisi olla aina määrämuotoiset sisällöltään. Kuvassa 23 on graafinen esitys tuloksista asiakasviestinnän asiakasodotuksista.



Kuva 23. Asiakasviestintään liittyviä odotuksia.

Jokainen (5/5) vastaaja nosti raportoinnin esille vastauksissaan. Asiakkaat odottavat HALTKilta jatkossa entistä laajempaa ja säännöllistä raportointia kaikesta toiminnasta, palveluista, projekteista, taloudesta.

Paperista asiakaslehteä toivoi vain osa (1/5) vastaajista, pääosa (4/5) oli sähköisesti toimitettavan asiakaslehden tai tiedotteiden kannalla. Lisäksi pääosa (4/5) toivoi enemmän asiakaskohtaisuutta viestintään.

## 6.7 Tutkimuksen reliaabelius ja validius sekä objektiivisuus

Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan, että kahdella tutkimuskerralla tutkimuksen tulos olisi sama. Ihmisille on ominaista kuitenkin ajassa tapahtuva muutos, ja tästä tutkimuksen tuloksiin kohdistuvista vaatimuksista on luovuttava silloin, kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Vilka (2007, 149) esittää, että tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 186) esittävät reliabilisuuden määrittämiseen mallin, jossa kahden eri tutkijan tulisi päästä samanlaiseen tulokseen. Näitä esitettyjä malleja vasten verrattaessa tutkimuksen lopputulokset tuskin olisivat täysin samat, mutta hyvin suurella todennäköisyydellä kahden eri tutkijan tulokset kerätystä tutkimusaineistosta analysoituina olisivat hyvin samansuuntaisia. Lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 186) mukaan ihmisten käyttäytyminen ja saadut vastaukset voivat vaihdella kontekstin mukaan eli vastaukset vaihtelevat ajan ja paikan mukaan. Tätä ei tarvitse pitää kuitenkaan tutkimusmenetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. Tutkimuksen tulokset ovat sidottuja tutkimushetken kontekstiin.

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä mitä tutkimuksen oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija ei ole joutunut harhaan esimerkiksi käsitteiden tasolla ja systemaattiset virheet puuttuvat. (Vilka 2007, 150). Tässä tutkimuksessa Vilkan (2007, 150) esittämän validiuden käsitteen mukaisesti pyrittiin minimoimaan systemaattiset virheet tutkimusaineiston keräämisessä ja sitä analysoitaessa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 187) mukaan yksi oleellinen käsite on rakennevalidius eli tutkiiko tehty tutkimus, sitä mitä sen on oletettu tutkittavan, onko tutkimuksessa käytetty samoja käsitteitä, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa ja tutkimuksen aineistoa kerätessä käytettiin mahdollisimman paljon tutkittavaa ilmiötä kuvaavia termejä ja tutkimuksen tuloksista löytyy vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat tuntevat kontekstin ja termistöt sekä käytetyt käsitteet melko hyvin.

Tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa ja on olemassa riski siitä, että tutkimuksen objektiivisuus kärsii. Tätä riskiä pyrittiin minimoimaan sillä, että kaikki tutkimushaastattelut tehtiin strukturoidun haastattelulomakemallin avulla ja tutkija ei pyrkinyt johdattelemaan haastateltavia vaan pyrki olemaan neutraali. Tutkija ei ole ollut kovin pitkään organisaation palveluksessa ja siksi henkilökohtaisia siteitä ei ole syntynyt haastateltavien ja tutkijan välille. Haastateltavien ei tarvinnut varoa tai muuttaa haastattelulausumaansa tutkijan persoonan takia. Tutkija pyrki olemaan objektiivinen, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Tutkimuksen tuloksien analysoinnin perusteella tutkija nosti asiakkaiden vastauksista nousseet kehityskohteet esille, ja niihin esitettiin erilaisia ratkaisuehdotuksia kehitystyön pohjaksi.

### 7.1 Kehitysehdotukset asiakkuudenhoitomalliin

Asiakkuudenhoitomalliin liittyviin asiakasodotuksista esille nousi asiakaspäällikön rooli asiakkaan hankkeiden eteenpäin viejänä. Vastaajat esittivät kritiikkiä HALTIKin kykyyn toimittaa ratkaisuja kokonaisuuksina, ja asiakasta pallotellaan osastolta toiselle. Vastaajat kuitenkin totesivat saaneensa omia hankkeitaan eteenpäin silloin, kun hanketta oli viety asiakaspalvelupäällikön kautta eteenpäin. Hankkeet olivat edistyneet asiakkaiden toivomalla tavalla, eivätkä asiat hautautuneet HALTIKin organisaatioon.

Merkittävänä haasteena asiakaspalvelupäällikön roolissa on saada omasta organisaatiostaan asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisukuvaus. HALTIKin organisaation rakenteen vuoksi asiakkaalle luotava ratkaisu tyypillisesti koostuu useiden organisaatioyksiköiden palveluista sekä ohjelmisto- ja laitevalmistajien tuotteista tai palveluista. Tällaisen ratkaisun kokoaminen monelta eri osastolta on suuri työ ja asiakaspalvelupäällikön tekninen kompetenssi ei välttämättä riitä arvioimaan mistä laadittavaa ratkaisua tulisi alkaa purkaa.



Asiakaspalvelupäälliköiden tueksi tulisi perustaa tekninen tuki HALTIKin organisaatioon avustamaan ratkaisujen tuottamisessa asiakkaille. Teknistä suunnitteluapua asiakaspalvelupäälliköille voisi antaa nimetty ratkaisuasiantuntija tai ratkaisun voisi tuottaa tekninen osaamiskeskus HALTIKin organisaatiossa. Ratkaisun tuottavan ratkaisuasiantuntijan tulee kyetä muuntamaan asiakkaan palvelutoimintaan liittyvä toiminnallinen prosessi, ongelma tai muu tarve tietojärjestelmähankkeeksi ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin kuvaukseksi. Ratkaisuasiantuntijan tulisi kyetä tuottamaan teknisen ratkaisun kuvaus ja laatia alustava projektisuunnitelma. Tutkijan mielestä HALTIKin kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaalle tulee pikaisesti parantaa.

Kaikki vastaajat pitivät asiakaspalvelupäällikön roolia erittäin tärkeänä onnistuneen yhteistyön kannalta, ja vastaajien mielestä asiat lähtivät etenemään asiakaspalvelupäällikön kautta hyvin. Ongelmia koettiin vastaajien mielestä olevan silloin, kun asiaa ei viety eteenpäin asiakaspalvelupäällikön kautta. Vastaajat kokivat tällöin HALTIKin asiakkuudenhoidon ”pirstaleiseksi”. Asiakkaat olivat joutuneet mielestään ”pallottelun” kohteeksi HALTIKin eri osastojen välillä. Tähän ongelmaan pystytään vaikuttamaan asiakkaita tiedottamalla HALTIKin asiakkuudenhoitomallista, eli kaikki asiakkaiden uudet hankkeet tulisi käynnistää asiakaspalvelupäällikön kautta. Tästä tulee olla myös ohjeistus HALTIKin omassa organisaatiossa, eli ohi asiakaspalvelupäällikön ei saa kukaan käynnistää hankkeita tai ainakin asiakaspalvelupäällikköä tulee informoida asiasta. Korjaavat toimenpiteet tässä asiassa ovat asiakkaiden ohjeistaminen ja toimittajan oman organisaation ohjeistaminen.

## 7.2 Asiakaslähtöisyyteen liittyvät kehitysehdotukset

Kaikki vastaajat toivoivat voimakkaampaa tapaa ohjata HALTIKin operatiivista toimintaa. Esimerkkinä vastaajat nostivat tapauksia, joissa projektin toimitus oli myöhässä tai toimituksen budjetti oli ylittynyt tai toimitus ei muuten täyttänyt asiakkaan kriteerejä. Asiakkaat kokivat voimattomuutta sen tosiasian edessä, että vaikka budjetti oli ylittynyt tai projekti oli myöhässä, niin lasku on kuitenkin maksettava toteutuneiden kustannusten mukaan. Asiakkaat eivät voi reklamoida vaatimalla taloudellista korvausta kokemastaan huonosta palvelusta, vaan ainoa tapa on tehdä virallinen reklamaatio, joka johtaa HALTIKin viralli-

seen vastineeseen asiakkaalle, mutta ei taloudelliseen hyvityksen asiakkaalle. Asiakkaat vertasivat ehkä huomaamattaan HALTIKia kaupalliseen toimijaan, eivät valtion virastoon tai palvelukeskukseen, jota koskevat aivan erilaiset palvelujen myyntiä koskevat asetukset ja rajoitukset kuin kaupallisia toimijoita.

Kehitystoimenpiteinä voisi olla palvelujen reaaliaikainen laadun seuraaminen. Tämä voisi koskea myös toimitettavia projekteja ja jatkuvia palveluita. Laatu-poikkeamiin tulee kyetä reagoida kesken palvelun tai projektin toimituksen, ei vasta toimituksen jälkeen. Ratkaisuna voisi olla ITIL-viitekehyksen eli parhaiden käytäntöjen käyttöönotto kaikessa toiminnassa, jolloin kaikki palveluprosessit ja koko palvelujärjestelmä olisi vakioitu.

Projektityömalleja tulee jatkossa tarkastella avoimesti, täyttävätkö ne asiakkaiden laatukriteerit ja onko projekteissa hyvät ja toimivat menettelyt projektien muutoshallintaan. Lisäksi projektissa käytettävä projektityömalli tulee esitellä asiakkaalle aina jokaista projektia aloitettaessa ja poikkeukset siihen tulee kirjata projektisuunnitelmaan. Tuotettujen palveluiden laadun parantuessa asiakkaiden tarve reklamaatioihin pienenee ja tyytyväisyys toimittajaa kohden kasvaa.

Yhteiseen tulevaisuuden suunnitteluun asiakkaiden kanssa tulee jatkossa kiinnittää huomiota, tällaiseen yhteiseen toimintaan on tarvetta ja kolme viidestä haastatellusta nosti tämän erityisesti esille. Ratkaisuna tähän voisi olla lisätä asiakkuudenhoitomalliin enemmän yhteisiä tapaamisia toimittajan ja asiakkaan välillä, joissa käydään lävitse asiakkaan toiminnan tulevaisuuden haasteita ja sitä, miten toimittaja pystyy näihin tulevaisuuden haasteisiin vastaamaan.

Eräs vastaaja kertoi kuvaavasti, että hän kokee HALTIKin tavan hoitaa asiakkuutta "pirstaleiseksi". Asiakasta pallotellaan osastolta toiselle helposti ja vastuuta ei oteta, kun asiakas pyytää löytämään ratkaisun tarpeeseensa. Sama vastaaja sanoi kuulleensa lauseen: *"ei, tämä ei kuulu meille, vaan tämä kuuluu verkkopuolelle"*.

Jokainen työntekijä, joka työskentelee palveluorganisaatiossa, tuottaa osaltaan asiakaspalvelua. Vaikka käsillä oleva asia ei oman osaston tai työntekijän omaan toimialueeseen kuuluisikaan, niin asiakaspalvelutilanteessa työntekijä edustaa myös osaltaan koko organisaatiota (Sipilä 1998, 217). Hän ei voi väistää vastuuta ja jättää palvelematta asiakasta vetäytymällä organisaation rajan suojaan. Kun asiakas esittää toimenpidepyynnön tai palvelutoivomuksen, niin siihen on tartuttava ja vietävä se tarvittaessa yli organisaatorajan perille saakka. Asiakasta ei saa ”pallotella” osastolta toiselle. Oikean vastauksen hakeminen asiakkaalle on proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. (Arantola, Simonen, 2009, 5.)

Gummeson (2004) toteaa, että kaikki asiakkuudet ovat suhteita toimittajan ja asiakkaan välillä ja näitä suhteita voi hallita keskitetyn asiakastiedon avulla. Ilman tietoa suhteen tilasta ja suhteen tapahtumista, ei voi olla suhteen hallintaan olemassa, tai jos on, niin hallinnan taso on heikkoa. Keskitetyn asiakastiedon puuttuminen HALTIKissa näkyy asiakkaille HALTIKin toiminnan kautta, ja asiakastiedon hallinnan puute haittaa myös oman organisaation työskentelyä. Täysin kattavaa kokonaisnäkymää asiakkuuteen ei ole. Ei tiedetä aina, mitä palveluja asiakkaalla on käytössä, ei tiedetä, mitä kaikkia projekteja on käynnissä. Mahdollisesti ei tiedetä, mitä uusia hankkeita asiakkaalla on tulossa ja ei ehkä tiedetä, miten palvelut ovat toimineet. Onko asiakas tyytyväinen ja millaista asiakaspalautetta on asiakkaalta tullut HALTIKiin. Ei ehkä tiedetä kuka HALTIKista on tavannut asiakasta viimeksi ja mistä asioista tapaamisessa on keskusteltu ja mitä on sovittu mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

Asiakaspalvelupäällikkö koettaa pitää mielessä kaikki ne tapahtumat, joissa hän on ollut mukana. Hän ei aina tiedä, onko joku muu HALTIKin organisaatiosta käynyt asiakkaan luona ja mistä on sovittu tai keskusteltu asiakkaan kanssa. Usein jätetään asiakaspäällikölle kertomatta, mitä asiakkaalla on tapahtunut tai mitä on sovittu. Kaikki tämä näkyy asiakkaalle heikkona asiakaspalvelun laatuna ja asiakas kokee sen huonona palveluna häntä kohtaan. Miksi asiakas taas joutuu selittämään taas uudelleen asiakaspalvelupäällikölle tai muille HALTIKilaisille samat asiat, jotka olivat jo sovittu jossain muussa palaverissa tai ovat sovittuja sopimuksessa HALTIKin kanssa. Asiakkaiden mai-

nitsema ”*sirpalemaisuus, segmentoitunut organisaatio*”, kuvaa juuri tällaista tilannetta, että asiakkuustieto ei ole hallinnassa ja asiakkuudenhoito ei ole hallittua ja suunnitelmallista.

Ratkaisu asiakkuussuhteiden ja asiakastiedon hallintaan on keskitetty asiakkuustiedon hallintajärjestelmä, CRM (Customer Relations Management). Kaikki asiakkuuksiin liittyvät toimet ja aktiviteetit sekä viestintä tallennetaan keskitettyyn tietokantaan. Keskitetystä tietokannasta saadaan näkymä asiakastietoon, missä tilassa asiakkuus on. Koko organisaatio hyötyy, sillä näkymä asiakkaan tietoihin säästää sisäistä viestintää organisaatiossa.

On helpompi keskustella asiakkaan kanssa ja hoitaa asiakassuhdetta, kun ajantasainen tieto asiakkuuden tilasta on olemassa eli tieto asiakkuuden tapahtumista, asiakkaan hankkeista ja voimassaolevista sopimuksista sekä saadusta asiakaspalautteesta. Asiakas kokee tyytyväisyyden tunteen siitä, että toimittaja tietää asiakkaan tilanteen ja tietää asiakkaan tarpeet ja pystyy niihin vastaamaan. Toimittaja saavuttaa asiakkaan luottamuksen parantuneen asiakkuudenhallinnan myötä.

Asiakastiedon haltuunotto tulisi olla tulevaisuuden painopistealue HALTIKin asiakkuudenhallinnan kehitystyössä.

### 7.3 Viestintään, tiedotukseen ja raportointiin liittyvät kehitysehdotukset

Jokainen tutkimuksen vastaaja nosti esille toimittajan raportoinnin. Asiakkaat odottavat toimittajalta jatkossa entistä laajempaa ja säännöllistä raportointia kaikesta toiminnasta, palveluista, projekteista ja taloudesta. Oikean tiedon saaminen oikeaan aikaan on yksi parhaimpia tapoja nostaa asiakastytyväisyyttä. On suositeltavaa jatkossa panostaa raportointiratkaisun kehittämiseen, jolloin asiakaspalvelupäälliköt voivat tuottaa itse raportteja tarvittaessa tai toimittajan organisaatiossa tulee nimetä raportointivastuulliset, jotka laativat asiakaskohtaiset raportit.

Projekteissa tulee kiinnittää jatkossa entistä enemmän projektin aikaiseen täsmälliseen raportointiin. Projektia perustettaessa asiakkaan kanssa on kiin-

nitettävä projektityömalliin tarvittavat projektin raportointimallit ja sovittava raportoinnin aikataulusta ja säännöllisyydestä.

Yleisesti asiakkaiden raportointitarpeet tulisi käydä lävitse asiakkaittain ja tämän jälkeen muodostaa kokonaisnäkemys, millaista raportointia tarvitaan. Tämän jälkeen voidaan mahdollisesti etsiä raportointiratkaisu, jonka avulla täytetään asiakkaitten odotukset toimittajan raportointia kohtaan. On hyvin todennäköistä, että erillinen raportointiväline tulee hankkia HALTIKin käyttöön, sillä nykyiset käytössä olevat tietojärjestelmät eivät mahdollista asiakkaiden tarpeita tyydyttävää raportointia. Raportoinnin kehitystä tulee avoimesti tarkastella tulevaisuudessa ja tarvittaessa käynnistää erillinen sisäinen kehityshanke koskien asiakasraportointia.

#### 7.4 Laatuun liittyvät kehitysehdotukset

Kaikki vastaajat nostivat esille tietoverkkoja ja tietoliikenneyhteyksiä koskevat ongelmat merkittävimmitse palveluihin liittyneiksi ongelmiksi. Tämä ongelma poistunee verkkojen kehittyessä HALTIKin verkkopalveluiden tekemän jatkuvan kehittämistyön takia.

Vastaajista pääosa (4/5) nosti esille projektitoimintaan liittyvät laatu- ja aikatauluongelmat aikatauluja. Tätä käsitellään laajemmin kohdassa 7.6.

#### 7.5 Ratkaisujen tuottamiseen ja konsultointiin liittyvät kehitysehdotukset

Ratkaisujen tuottamisen kyvykkyyttä ja konsultointiin liittyviä ratkaisuehdotuksia käsitellään kohdassa 7.2 ja kohdassa 7.6.

#### 7.6 Projektitoimintaan liittyvät kehitysehdotukset

Jokainen haastatelluista asiakasorganisaatioiden edustajista nosti projektitoiminnan HALTIKin kanssa sellaiseksi alueeksi, jota tulee jatkossa kehittää. Haastateltavien keskuudessa nousi esille epäily HALTIKin kykyyn ottaa vastaan uusia projekteja ja jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että on olemassa re-

surssiongelman, joka on pääosin painottunut projektien johtamiseen ja osaavien projektipäälliköiden saatavuuteen.

Projektipäälliköiden pysyvyyteen ja projektien aikataulujen pitävyyteen esitettiin kritiikkiä asiakkaiden vastauksissa. Ratkaisuna asiakkaiden esille nostamaan tarpeeseen, osaavien ja hyvää laatua tuottavien projektipäälliköiden saatavuuteen, tulee HALTIKin avoimesti arvioida mahdollisuutta, voiko se joissakin projekteissa ulkoistaa projektipäälliköitä tai mahdollisesti rekrytoida lisää projektipäälliköitä tai kouluttaa omista asiantuntijoistaan projektipäälliköitä. Todennäköisesti nopein tapa vastata asiakkaiden kysyntään, olisi ostaa ulkoa projektipäällikköpalveluja kuormituksen tasaamiseksi.

Projektien aikataulujen pysyvyyteen vaikuttaa osaltaan luotujen teknisten ratkaisujen ja työmääräarvioiden laadukkuus eli oikeellisuus. Tärkeää on että ratkaisu ei muutu kesken projektin ja näin aiheuta lisätöitä projektille. Lisätyöt osaltaan kasvattavat projektin kokonaisaikataulua ja budjettia. Ratkaisujen laadukkuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi osaavalla arkkitehtuuri- ja projektisuunnittelulla. Teknisten ratkaisujen kuvausten tuottamiseksi voitaisiin perustaa palvelutiimi toimittajalle esimerkiksi ”HALTIK ratkaisukeskus”. Ratkaisukeskuksessa suunnitellaan asiakkaalle teknisen ratkaisun kuvaus, alustava käyttöönoton projektisuunnitelma työmääräarvioineen ja selvitetään tarvittavat ohjelmisto- ja laitekustannukset sekä HALTIKin jatkuvien palveluiden kustannusarvio. Vaihtoehtona voisi olla yksittäisen järjestelmäarkkitehdin tai ratkaisuasiantuntijan palkkaus tuottamaan tarpeellisia ratkaisunkuvauspalveluita. Nämä ratkaisunkuvauspalvelun tuottamat dokumentit ovat tärkeitä, kun HALTIKin asiakkaat miettivät, mihin hankkeisiin sijoitetaan niukat budjettivarat ja suunnitellaan tulevaa toimintaa.

## 7.7 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa esitettyjä HALTIKin toiminnan kehityskohteita ja niiden muutosta voisi tutkia seurantatutkimuksella. Mitä muutoksia HALTIKin toimintaan tehtiin ja mitkä olivat kehitystoimien vaikutukset tutkimuksen kohderyhmän asiakastyytyväisyyteen ja asiakasyhteistyöhön HALTIKin ja asiakkaiden välillä.

## 7.8 Ammatillinen kehittyminen ja opinnäytetyön itsearviointi

Tutkija työskentelee itse asiakaspalvelupäällikkönä tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimuksen suorittaminen antoi uuden näkökulman asioihin joihin asiakkaiden päättäjät ja yhteyshenkilöt kiinnittävät huomiota toimiessaan HALTIKin kanssa. Tietämys muiden kuin itselle nimettyjen asiakkaiden tavasta toimia ja tieto asiakkaiden odotuksista palveluntarjoajaa kohden kasvoi.

Voin hyödyntää saamaani tietoa asiakkaista ja heidän toiminnastaan nykyisessä työssäni. Tehty tutkimus toi esille kehityskohteita HALTIKin toiminnassa ja toivottavasti jotkin niistä etenevät kehitysprojekteiksi saakka.

Menetelmänä laadullinen tutkimus oli minulle uusi. Laadullisen menetelmän käyttö avasi minulle uuden näkökulman, miten asioita voi tutkia tällä menetelmällä ja saada sen avulla tutkimustuloksia, joita voi hyödyntää organisaation kehitystyössä. Tutkimuksessa oppimaani tutkimusmenetelmää voin hyödyntää tulevaisuuden jatko-opinnoissani.

## LÄHTEET

Accenture. 2003. CRM in Government: Bridging the Gaps. Saatavissa: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-customer-relationship-management-government-summary.aspx> [viitattu 18.9.2011].

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Saatavissa: [www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaa\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta_palveluliiketoimintaa_pdf) [viitattu 20.9.2011].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vasta-paino.

Gerson, R.F. & Machosky, B. 2002. Measuring Customer Satisfaction : A Guide to Managing Quality Service. Menlo Park, CA: Course Technology Crisp. s.5. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/kirjasto>, Ebrary [viitattu 12.9.2011].

Gummesson, E. 2002. Relationship marketing in services, Journal of Services Marketing Vol.16 No.7 2002. s. Bradford GBR: Emerald Group Publishing Ltd. s.5. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/kirjasto>, Ebrary [viitattu 12.9.2011].

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

HALTIK. 2010. HALTIKIn vuosikertomus 2010. Saatavana pyydettäessä: [viestinta@haltik.fi](mailto:viestinta@haltik.fi). [lainattu 19.9.2011].



HALTIK. 2010. Asiakkuudenhallintaprosessin kuvaus.doc. Saatavana pyydettäessä: viestinta@haltik.fi. [lainattu 21.9.2011].

HALTIK. 2011. Asiakkuuspäällikön tehtäväkuvaus.doc. Saatavana pyydetäessä: viestinta@haltik.fi. [lainattu 21.9.2011]

HALTIK. 2010. HALTIK yleisesitys 2010.ppt. Saatavana pyydetäessä: viestinta@haltik.fi. [lainattu 21.9.2011].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Jokimaa, T. Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Edita Oy

Juran, J. Godfrey, M. & Blanton, A. 2001. Quality in Customer Service. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Book Group, s. 4-5. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/kirjasto>, Ebrary [viitattu 13.9.2011].

Kotler, P. & Keller, K. 2011. A Framework for Marketing Management. Essex: Pearson Education Limited.

Lahtinen, J. Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Kokkola: Avaintulos Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Tammer-Paino Oy

Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Payne, A. 2008. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Ltd.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Essex: Pearson Education Limited.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Neljäs painos. Juva: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. WSOY.

Storbacka, K. Blomqvist, R. Haeger, T. & Dahl, J. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.

Vakkuri, J. 2009. Paras mahdollinen julkishallinto? Yliopistokustannus. Talinlinna.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. Third edition. New York: McGraw-Hill.

Äyväri, A. Suvanto, P. & Vitikainen, Matti. 1995. Markkinointi palveluja. Porvoo: WSOY.

## LIITTEET

## Teemahaastattelun kysymysrunko

- 1) Miten kuvailisit nykyistä HALTIKin tapaa hoitaa yhteistyötä kanssanne?
- 2) Millainen mielestänne on oman organisaationne ja HALTIKin välinen yhteistyö, verrattuna yhteistyöhön muiden palvelutoimittajienne kanssa?
- 3) Antaako mielestänne HALTIKin teille nimeämä asiakaspalvelupäällikkö toiminnallenne hyötyjä?
- 4) Koetteko tärkeänä, että organisaationne käytössä on teille nimetty asiakaspalvelupäällikkö?
- 5) Vastaako HALTIKin tiedottaminen ja viestintä organisaationne tarpeita?
- 6) Kuinka tärkeitä HALTIKin tuottamat palvelut ovat organisaationne päivittäisen toiminnan kannalta?
- 7) Mitä palveluita toivotte HALTIKin toimittavan organisaatiollenne, nykyisten jo toimitettavien palveluiden lisäksi?
- 8) Toivotteko muutosta johonkin tiettyyn asiaan HALTIKin toiminnassa?
- 9) Missä asiassa HALTIKilla on mielestänne eniten parannettavaa tai kehitettävää?
- 10) Mikä teidän mielestänne HALTIKin toiminnassa on hyvää?
- 11) Mitä odotuksia teillä on HALTIKin ja organisaationne välisen toiminnan suhteen jatkossa?