

Marja Poussa

ASIAKKUUDENHALLINTA YRITYSPALVELUISSA
CASE: PIRKANMAAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2015

ASIAKKUUDENHALLINTA YRITYSPALVELUISSA
CASE: PIRKANMAAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Poussa, Marja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Huhtikuu 2015
Ohjaaja: Kallama, Kimmo; Suvanto, Mari
Sivumäärä: 69
Liitteitä: 2

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta, laatu

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli parantaa Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalvelun asiakkuudenhallintaa ja palvelun laatua. Parantamisen kohde oli pk-yritysten kehittämis- ja muutostilanteen palvelu. Konkreettisenä tuloksena tavoite oli tehdä toimintamalli asiakkuuden jälkihoitoon.

Työ- ja elinkeinotoimiston tavoitteena on asiakaslähtöinen ja asiakkaan palvelutarpeen mukainen palvelu. Asiakaslähtöiseen toimintaan pyritään asiakkuuksien hallinnan kautta. Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto aloitti toiminnan 1.1.2013 osana TE-palvelujen uudistamista. Pirkanmaalla on kehitetty yrityspalvelujen toimintaa siitä lähtien. Kehittämistyön yhteydessä on todettu tarve parantaa asiakkuudenhallintaa ja asiakkaiden palvelun jälkihoitoa.

Teoreettinen viitekehys muodostui työ- ja elinkeinotoimiston asiakkuusstrategioista, toiminnalle asetetuista tavoitteista, asiakkuudenhallinnan ja palvelujen laadun teorioista. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, ryhmäkeskustelua Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston ja Pirkanmaan ELY-keskuksen yrityspalvelusta vastaavien henkilöiden kanssa sekä teemahaastatteluita seitsemälle yritysasiakkaalle.

Tutkimustulokset osoittivat, että keskeiset tekijät asiakaslähtöiselle toiminnalle ja hyvälle asiakkuudenhallinnalle ovat työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntijan aktiivinen toiminta koko palveluprosessin ajan ja asiakasvastuun ottaminen. Lisäksi keskeinen tekijä on palvelujen tunnettuus asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa erityisesti asiantuntijan ammattitaito, kyky kuunnella ja ymmärtää asiakasta. Asiakkuuden jälkihoito on osa asiakkaan palveluprosessia ja se kuuluu palvelusta vastaavan asiantuntijan tehtäviin.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin toimintamalli asiakkuuden jälkihoitoon. Jälkihoitoon toteuttamiseen liittyvien työkäytäntöjen ja työkalujen kehittämistyötä jatketaan. Asiakkuudenhallinnan parantamiseksi yrityspalvelun asiantuntijan roolia ja vastuuta eri asiakkuusprosesseissa on täsmennettävä. Asiakkuudenhallinnan jatkokehittämistä tarvitaan, jotta asiakkaiden tietoisuus tarjolla olevista palveluista lisääntyy.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMET IN SERVICE OF ENTERPRISES
CASE: PIRKANMAA EMPLOYMENT AND ECONOMIC DEVELOPMENT
OFFICE

Poussa, Marja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration

April 2015

Supervisor: Kallama, Kimmo; Suvanto, Mari

Number of pages: 69

Appendices: 2

Keywords: customer-oriented approach, customer relationship management, quality

The purpose of this thesis was to improve the customer relationship management and quality of services to enterprises in Pirkanmaa Employment and Economic Development Office (TE Office). The object to improvement was service for small and medium-size enterprises. As a concrete result the aim was to make an operating model for after-sales service.

The objective of TE Office is to provide customer-oriented services that are based on customers' service needs. Customer-oriented action is pursued via customer relationship management. Pirkanmaa TE Office started on 1.1.2013 as a part of the Employment and Economic Development Office service reform. The operations of Enterprise Services have been developed in Pirkanmaa since then. During this development process has been identified a need to improve customer relationship management and after-sales service.

The theoretical framework was formed by customer strategies of TE Office, goals set for operations and theories of customer relationship management and service quality. The research methods were documentation analysis, group conversation with persons responsible for Enterprise Services in the organization and theme-centered interviews with seven enterprise customers.

The results indicate that essential factor for customer-oriented action and good customer relationship management are activity of TE Office Expert during the whole service process and her taking responsibility of customership. Also essential factor is customers' awareness of services. Customers experienced quality is affected especially by expert's professional skill, ability to listen and understand. After-sales service is a part of the service process and it is Expert's responsibility.

Based on research results a model for after-sales service was created. The development of work practices and tools of after-sales service is continued. In order to improve customer relationship management, Expert's role and responsibility in different service processes have to be clarified. Further development is needed so that customers' awareness of services will increase.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | ASIAKKUUDENHALLINNALLA PAREMPAA PALVELUA..... | 7 |
| 2.1 | Kehittämistehtävän tausta | 7 |
| 2.2 | Kehittämistehtävän tavoite..... | 10 |
| 2.2.1 | Teoreettinen viitekehys | 11 |
| 2.2.2 | Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät | 12 |
| 2.3 | Aiheesta toteutettuja tutkimuksia..... | 13 |
| 3 | ASIAKKUUSSTRATEGIAT PIRKANMAAN TE-TOIMISTON PALVELUJEN KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ | 16 |
| 3.1 | TE-toimiston toiminnan tarkoitus | 16 |
| 3.1.1 | TE-toimiston ohjaus | 17 |
| 3.1.2 | Asiakkuusstrategiat kehittämisen ja toiminnan perustana..... | 18 |
| 3.1.3 | TE-palvelut | 19 |
| 3.2 | Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelut | 23 |
| 3.3 | TE-toimisto Yritys-Suomi verkoston toimijana..... | 25 |
| 4 | ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKKUUDENHALLINTA JULKISISSA PALVELUISSA | 27 |
| 4.1 | Asiakkuudenhallinta | 29 |
| 4.1.1 | Markkinoinnin näkökulma nonprofit-organisaatiossa..... | 29 |
| 4.1.2 | Asiakkuuksien luonne ja elinkaari..... | 31 |
| 4.1.3 | Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus | 34 |
| 4.1.4 | Informaatioteknologian hyödyntäminen | 34 |
| 4.2 | Asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallinnan kehittyminen julkisella sektorilla | 35 |
| 5 | PALVELUJEN LAATU JA HYVÄN PALVELUN KRITEERIT..... | 39 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 44 |
| 6.1 | Ryhmäkeskustelu | 44 |
| 6.1.1 | Yritysasiakkaiden segmentointi..... | 44 |
| 6.1.2 | Asiakasvastuu | 45 |
| 6.1.3 | Asiakkuudenhallinta..... | 46 |
| 6.2 | Teemahaastattelut yritysasiakkaille | 47 |
| 6.2.1 | Yritysten käyttämistä palveluista | 49 |
| 6.2.2 | Palvelutarpeen mukainen palvelu..... | 50 |
| 6.2.3 | Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät..... | 51 |
| 6.2.4 | Asiakkuudenhoito prosessin lopussa..... | 52 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.2.5 | Asiakasvastuu | 55 |
| 6.2.6 | Markkinoinnin merkitys asiakkuudenhallinnassa | 57 |
| 6.3 | Teemahaastattelujen kiteytys | 58 |
| 7 | YHTEENVETO JA JATKOTOIMET | 60 |
| 7.1 | Hyvän asiakkuudenhallinnan keskeiset tekijät | 60 |
| 7.2 | Asiakkaan palveluprosessin jälkihoitomalli | 62 |
| 7.3 | Asiakkuudenhallinnan jatkokehittäminen..... | 64 |
| | LÄHTEET..... | 67 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinotoimisto toteuttaa julkisia työvoima- ja yrityspalveluita. Palveluilla pyritään vastaamaan elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden tarpeisiin sekä ennakoimaan tulevia muutoksia. Hyvin menestyvät ja työvoimaa työllistävät yritykset ovat yhteiskunnan hyvinvoinnin kulmakivi. Omaa tehtäväänsä toteuttamalla työ- ja elinkeinotoimisto vaikuttaa yritysten toimintaedellytysten kehittämiseen. Työnvälitys ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen on ollut ja on edelleen työ- ja elinkeinotoimiston ensisijainen tehtävä. Työ ja elinkeinopalvelujen uudistuksessa yrityspalvelujen rooli on vahvistunut. Tavoitteena on asiakaslähtöinen ja vaikuttava toiminta, joka lähtee asiakkaan palvelutarpeesta. Palveluprosessi perustuu asiakkuuksien hallintaan: tunnistetaan asiakkaan palvelutarve, tarjotaan oikea palvelu oikeaan aikaan, varmistetaan palvelun eteneminen ja toimitaan asiakasvastuulla. Uudistuksen myötä painopistettä ja näkökulmaa on siirretty entistä enemmän yrityspalvelujen suuntaan, palvelut sekä yritys- että työnhakija-asiakkaille loppukädessä palvelevat työnantaja- ja yritys kenttää työvoiman saatavuuden turvaamisen kautta.

Yritysten palveluun on tullut työnvälityksen lisäksi vahvemmin mukaan asiakkaan kehittämistarpeiden kokonaisuus. Yritysassiakkaan palvelutarpeisiin vastataan joko työ- ja elinkeinotoimiston omilla palveluilla tai asiakas ohjataan kumppanuusverkoston palveluihin. Palveluilla pyritään tukemaan etenkin pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja kasvuedellytyksiä. Asiakaslähtöinen ja asiakkaan palvelutarpeisiin perustuva toiminta edellyttää, että käytettävissä on riittävästi tietoa yritysasiakkaiden tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä.

Työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalvelujen kehittäminen, yritysasiakkaiden kokonaisvaltaisten palvelutarpeiden tunnistaminen sekä oikeanlaisiin palveluihin ohjaaminen vaatii uudenlaista ajattelutapaa sekä käytännön tekemistä henkilöstöltä. 1990 – luvulla alkanut lama aiheutti näkökulman kääntymisen liiaksi henkilöasiakaspalve-

luun ja yritysasiakkuuksien kehitystyö jäi taka-alalle. Tilanne on muuttunut pitkäjänteisen uudistustyön myötä merkittävästi.

Pirkanmaalla on panostettu julkisten yrityspalvelujen kehittämistyöhön vuosia. Aktiivisia toimijoita ovat olleet Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, työ- ja elinkeinotoimistot sekä seudulliset yrityspalvelut, yhteistyössä on ollut mukana myös alueen oppilaitoksia. Yritys-Suomi sopimukset kattavat koko maakunnan ja toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Tämän kehittämistehtävän tavoite on parantaa kehittämis- ja muutostilanteessa olevien pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden palveluprosessia asiakkuudenhallintaa kehittämällä. Käytännön kehittäminen kohdistuu etenkin palvelun etenemisen varmistamiseen ja loppuun saattamiseen (jälkihoito). Kehittämällä toimintaa palvelujen laatu ja vaikuttavuus paranee ja sen myötä palveluilla tuetaan kohderyhmän yritysten kehittymistä entistä paremmin. Kehittämistehtävä tehdään Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston yrityspalveluihin. Kehittämistehtävän laatija toimii asiantuntijana yrityspalveluissa, kokemusta organisaation palveluksessa on yli 20 vuotta.

Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto aloitti toiminnan 1.1.2013 valtakunnallisen uudistuksen myötä, Pirkanmaalla tämä tarkoitti viiden itsenäisen toimiston yhdistymistä. Koko maassa toimii nyt 15 työ- ja elinkeinotoimistoa, toimipaikkojen määrä vaihtelee toimistoittain. Valtakunnalliseen uudistukseen liittyi organisaatio- ja johtamisrakenteiden muutosten lisäksi myös keskeisen lainsäädännön ja palveluiden uudistaminen. Toiminnan lähtökohtana on tuottaa yritys- ja työnhakija-asiakkaille laadukasta palvelua asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti.

2 ASIAKKUUDENHALLINNALLA PAREMPAA PALVELUA

2.1 Kehittämistehtävän tausta

Työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto) toimeenpanee työ- ja elinkeinoministeriön strategioita, joista hallinnonalan keskeinen toimintaa ohjaava substanssistrategia on

työllisyys- ja yrittäjyysstrategia. Viime vuosina toteutettu työ- ja elinkeinopalvelujen (TE-palvelu) uudistus perustuu Kataisen hallitusohjelman tavoitteisiin sekä työllisyys- ja yrittäjyysstrategian linjauksiin. Toimintaan ja toiminnan kehittämiseen keskeisesti vaikuttavat asiakkuusstrategiat ovat vuonna 2009 valmistuneet yritysasiakkuusstrategia sekä henkilöasiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategiat määrittelevät palveluita, asiakassegmentointia sekä palvelun tuottamistapoja.

Uuden TE-toimiston kehittämisen linjaukset määriteltiin 31.5.2007 – 31.1.2009 toimineessa TEM aluehallintoryhmässä. Linjaukset koskivat TE-toimiston toimintaa ja organisointia sekä yhteistyötä ja kumppanuutta muiden paikallisten elinkeinotoimijoiden kanssa. Tavoitetila oli luoda koko maahan yhtenäinen toimintamalli, joka perustuu toimijoiden yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Työryhmä valmisteli uudistuksia Yritys-Suomi linjausten mukaisesti, ottaen huomioon tuottavuustavoitteet. Loppuraportin mukaan uuden TE-toimiston toiminta on proaktiivista ja ennakoivaa. Asiakaslähtöisellä toiminnalla tarjotaan asiakkaalle kokonaisvaltainen palvelun ja ohjaus muiden toimijoiden palveluihin tapahtuu asiantuntevasti. Palvelujen suuntaamista ja kehittämistä ohjaavat asiakkaiden palvelutarpeet ja asiakkailta saatu palaute. Palveluprosessi TE-toimistossa perustuu asiakkuuksien hallintaan: palvelutarpeiden varhainen ja täsmällinen määrittely, oikea-aikainen palvelutarjonta, palvelun etenemisen varmistus sekä selkeät asiakasvastuut. (TEM aluehallintotyöryhmän loppuraportti, 2009.)

Saari (2012, 12) on kiteyttänyt raportissaan uudistukselle asetetut tavoitteet:

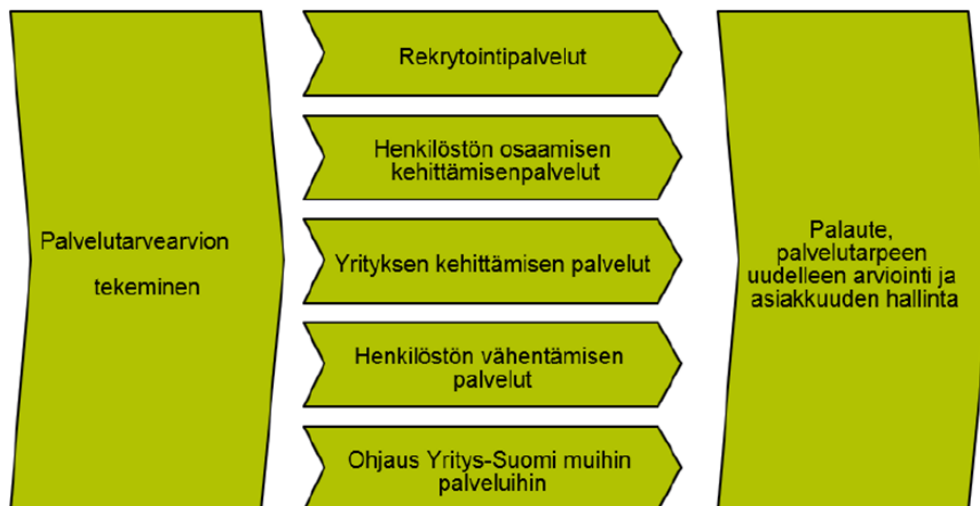
- asiakaslähtöisyys, joka sisältää palvelutarpeet, palvelulinjat, toimintatavat, palvelukanavat
- yhdenmukaisuus toimintatavoissa ja yhdenvertaisuus palvelujen saatavuudessa
- ammatillisuus ja asiantuntijuus
- vaikuttavuus, tuottavuus ja taloudellisuus

Toiminta Pirkanmaalla perustuu strategiatyön pohjalta uudistettuihin TE-palveluihin. Toiminnalle määritelty visio kuvastaa halua kehittää ja kehittyä ennakkoluulottomasti ja uudistusmielisesti. Pirkanmaan TE-toimiston visio on: ”Pirkanmaan TE-toimisto

on vahva ja arvostettu työ- ja elinkeinopalvelujen edelläkävijä. Olemme aito kumppani sekä uudistuva asiantuntija-palvelujen tuottaja” (Pirkanmaan TE-toimisto 2014a).

Pirkanmaan TE-toimistolla on toimipisteitä 15, päätoimipaikka sijaitsee Tampereella. Toimiston vakituinen henkilöstömäärä on noin 250. Kehittämistehtävä kohdistuu TE-toimiston yrityspalveluryhmän tuottamaan palveluun. Yrityspalvelu – ryhmä kuuluu työnvälitys- ja yrityspalvelulinjaan. Toimiston organisaatiokaavio on liitteenä (liite 1).

Vuodesta 2013 alkaen Pirkanmaan TE-toimistossa on kehitetty uuden organisaation myötä yrityspalveluja kokonaisuudessaan: sekä aloittavien yrittäjien palvelua että toimivien yritysten palvelua. Syksyllä 2013 aloitettiin prosessikuvausten laadinta sekä työ- ja elinkeinoministeriössä että TE-toimistossa, työ on jatkunut vuonna 2014 ja 2015. Pirkanmaalla kuvatut keskeiset prosessit yrityspalveluissa ovat yritysasiakkaan palvelutarvearvion tekeminen, rekrytointipalvelut, henkilöstön osaamisen kehittämisen palvelut, yrityksen kehittämisen palvelut, henkilöstön vähentämisen palvelut, ohjaus Yritys-Suomi muihin palveluihin sekä palaute, palvelutarpeen uudelleen arviointi ja asiakkuuden hallinta (kuvio 1). Alueellisesti tehdyt kuvaukset ovat yksityiskohteisempia käytännön toiminnan kuvauksia kuin ministeriön prosessikuvaukset ja sähköisen prosessityökalun avulla kuvaukset voidaan viedä käytännön työvaiheisiin asti.



IMS

Kuvio 1. Toimivan yrityksen palvelut (Pirkanmaan TE-toimisto, 2015a).

Asiakaspalvelun prosesseihin liittyvänä kehittämistarpeena Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa on noussut esiin syntyneiden asiakassuhteiden ylläpito ja seuranta aktiivisen palvelutilanteen loppuvaiheessa ja sen jälkeen. Kehittämistarve kohdistuu kuvion 1 viimeiseen osioon; palaute, palvelutarpeen uudelleen arviointi ja asiakkuudenhallinta. Käytännössä Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa vaihetta kuvataan lyhyesti asiakkuuden jälkihoitona, jota termiä käytetään tässä kehittämistehtävässä. Kyseinen prosessi on vietävä kuvauksen tasolta käytännön toimiin; asiakassuhteen ylläpitoon ja seurantaan on kehitettävä asiakkuuden jatkuvuutta tukeva toimintamalli (asiakkuuden jälkihoitomalli), joka perustuu asiakkaiden palvelutarpeisiin. Asiakasryhmistä palvelun parantamisen tarpeen on todettu kohdistuvan pk-sektorin yrityksiin, joiden palvelutarve johtuu yrityksessä vallitsevasta kehitys- tai muutostilanteesta. Asiakkaan palvelutarpeen taustalla voi olla tavoite kasvattaa tai kehittää yritystoimintaa tai yrityksen kannattavuus on heikkenemässä. Kehittämistehtävä kohdistuu tämän asiakasryhmän asiakkuudenhallinnan parantamiseen.

2.2 Kehittämistehtävän tavoite

Kehittämistehtävän tavoitteena on parantaa TE-toimiston kehittämis- ja muutostilanteissa olevien pienten ja keskisuurten (pk-yritys) yritysasiakkaiden palveluprosessia

asiakkuudenhallintaa kehittämällä. Palvelujen laatu ja vaikuttavuus paranee ja sitä kautta palveluilla tuetaan kohderyhmän yritysten kehittymistä entistä paremmin. Tavoitteen mukaisella palvelulla tuetaan muutostilanteessa olevan yritysasiakkaan kehitystä oikeaan suuntaan ylläpitämällä asiakkuutta asiakkaalle soveltuvalla tavalla. Asiakkuudenhallintaa parantamalla varmistetaan uusien palvelutarpeiden tunnistaminen.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyy asiakassuhteen ylläpitoon ja seurantaan asiakkuuden jatkuvuutta tukeva toimintamalli (asiakkuuden jälkihoitomalli).

Kehittämistehtävällä haetaan vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

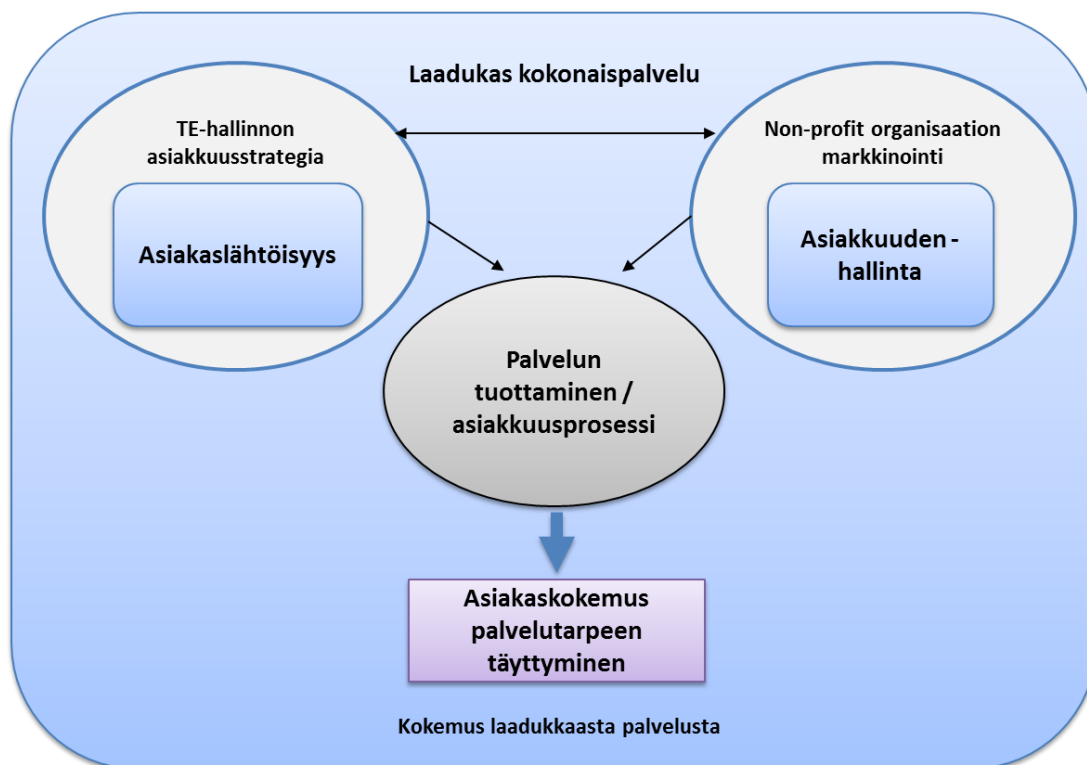
- Miten Pirkanmaan TE-toimisto toteuttaa asiakkuusprosessiin kuuluvan asiakkuuden jälkihoidon?

Tutkimuskysymystä tukevia alakysymyksiä ovat:

- Millä asiakkuudenhallinnan toimilla varmistetaan asiakkaalle palvelutarpeiden mukainen kokonaispalvelu?
- Miten varmistetaan asiakaslähtöinen toiminta ja laadukas palvelu?

2.2.1 Teoreettinen viitekehys

Keskeiset käsitteet työssä ovat asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta ja laatu. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys muodostuu TE-toimiston toimintaa ohjaavista asiakkuusstrategioista, asiakkuudenhallinnan ja laadun teoriasta. Työ- ja elinkeinoministeriön asiakkuusstrategiat luovat tavoitteet asiakaspalvelun kehittämiseksi, taustalla on myös koko julkisenhallinnon asiakaslähtöisyyden kehittyminen. Asiakkuudenhallinnan ja laadun teoriasta haetaan periaatteita, joita voidaan soveltaa asiakkuusstrategian käytännön toteutukseen. Asiakkuudenhallinta kuuluu markkinoinnin kokonaisuuteen, tätä näkemystä tarkastellaan julkisen toimijan (nonprofit-organisaatio) näkökulmasta. Kuvio 2 havainnollistaa viitekehystä.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

2.2.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa toimintamalliehdotus yritysasiakkaiden palveluprosessiin varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen (asiakkuuden jälkihoito). Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta syvällisesti. Kehittämistehtävä on noussut esiin käytännön tarpeesta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52 – 53.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, ryhmäkeskustelua ja teema-haastattelua. Työ- ja elinkeinohallinnon uudistuksen tietoa kerättiin dokumenttianalyysiä käyttäen. Dokumenttianalyysi oli kehittämistehtävässä luonnollinen menetelmä. Dokumenttianalyysissä hyödynnetään työelämässä tuotettuja dokumentteja kehittämisen kohteesta. Työ- ja elinkeinohallinto tuottaa runsaasti erilaisia dokumentteja; lait, ohjeet, muistiot, selvitykset sekä www-sivustot, joissa oli kehittämistehtävän näkökulmasta oleellista tietoa. Tässä kehittämistehtävässä dokumenttien analysointitapa oli ensisijaisesti sisällön analyysi. Sisällön analyysissä kuvataan dokumenttien

sisältöä ja pyritään tunnistamaan tekstin merkityksiä. (Ojasalo ym. 2009, 43, 121 – 122.)

Ryhmäkeskustelu toteutettiin Pirkanmaan ELY-keskuksen ja TE-toimiston yrityspalvelusta vastaaville henkilöille. Keskustelun tavoitteena oli selkiyttää asiakkuudenhallinnan tavoitteita Pirkanmaalla kehittämistehtävän yritysten kohderyhmän osalta. Ennen keskustelua laadittiin teemalista, jotta tarvittavat aihepiirit käsiteltiin keskustelussa. Ryhmäkeskustelu oli menetelmänä sopiva, koska keskustelussa saatiin kaikki kehittämistyön kannalta olennaiset henkilöt organisaation johdosta saman pöydän ympärille keskustelemaan aiheesta. Ryhmäkeskustelu sopii menetelmäksi silloin, kun aihepiiristä ei ole riittävästi tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Keskustelussa voidaan saada ideoita, jotka ovat arvokkaita palvelujen kehittämiseksi. Ryhmässä keskustelun etu yksilöhaastatteluihin nähden on myös menetelmän nopeus ja ryhmässä voidaan muodostaa yhteinen näkemys osallistujien mielipiteiden pohjalta. (Ojasalo ym. 2009, 42, 100 – 101.)

Kohderyhmän yritysasiakkaiden näkemyksiä kartoitettiin seitsemän teemahaastattelun avulla. Haastatteluilla haettiin tietoa siitä, minkälaisia palvelukokemuksia yritysasiakkailta on ollut ja millaisia kehittämisehdotuksia asiakkailta on asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi. Teemahaastattelu sopii menetelmäksi silloin, kun tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. Haastattelussa yksilöllä on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille, asiakaslähtöistä toimintaa kehitettäessä tämä on oleellinen tekijä. Teemahaastattelussa haastattelutilanteen aiheet on suunniteltu etukäteen, mutta menetelmä antaa vapauden muuttaa kysymysten järjestystä sekä sanamuotoa haastattelutilanteessa. Haastatteliija ohjaa ja vie keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 41, 95 – 97.)

2.3 Aiheesta toteutettuja tutkimuksia

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut tutkimuksen 2 – 3 vuotta toimineiden yritysten palveluntarpeista. Tutkimuksen tulokset ovat muodostuneet 755 kohderyhmän yrityksen sekä 311 julkisen neuvontaorganisaation yritysneuvojan vastauksista (Työ-

ja elinkeinoministeriö 2010, 3). Kehittämistehtävän näkökulmasta nostan esiin muutamia tutkimuksessa esiin tulleita asioita.

Yritysten ja yritysneuvojien näkemyserot palvelun tietyillä osa-alueilla on syytä huomioida palvelujen kehittämistyössä. Osaamiseen ja laatuun liittyvä näkemusero yritysten ja asiantuntijoiden välillä paljastui mm. siinä, miksi yritys ei aina saa tarvitsemaansa palvelua. Molemmat ryhmät näkevät yrittäjän ajanpuutteen oleelliseksi tekijäksi, mutta yritykset kokevat vahvasti myös sen, että uusien palvelujen laatu tai palveluntarjoajan asiantuntemus ei ole riittävällä tasolla. Asiantuntijat puolestaan näkevät yrittäjän ajanpuutteen lisäksi oleelliseksi tekijäksi resurssien puutteen palveluorganisaatiossa. Tämä näkemusero selvästi kertoo sen, miksi palvelujen kehittämisessä on syytä kuunnella asiakkaita entistä tarkemmin ja panostaa palvelujen laatuun, asiakkaan ajatuksia ei voi tietää ellei niitä selvitä. Osaamiseen liittyy myös yritysten kokemus siitä, että yritysneuvojat eivät riittävästi kykene motivoimaan yrittäjiä, yrityksiä ei ohjata yksityisiin palveluihin ja yrityksiä ei kyetä ohjaamaan panostamaan tärkeimpiin kehittämiskohteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 3, 36 – 37.)

Tutkimuksessa nousi esiin myös muistakin selvityksistä tunnettu ongelma julkisten yrityspalvelujen tunnettavuudesta. Yritykset tuntevat vaihtelevasti tarjolla olevia palveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 42 – 44.) Tämä koskee myös jo pidempään toimineita yrityksiä, etenkin jos yritykset eivät ole palveluja käyttäneet. Asiakaskontakteissa yrittäjiltä saa toisinaan palautetta siitä, että asioiden hoitamisessa on hankalaa lähteä liikkeelle, kun ei tiedä mihin pitäisi ottaa yhteyttä. Asiakkuudenhallintaa kehittämällä tähän ongelmaan saadaan parannusta.

Tutkimuksessa nuorten yritysten kohdalla selvisi uusia palvelutarpeita ja -ideoita. Etenkin kriisineuvonta ja mentorointituki koettiin nuorissa yrityksissä tarpeelliseksi. Mentorointia kuvattiin myös termeillä sparraus, coachaus, businessenkeli ja yrityskummitoiminta. Mentoroinnilla toivottiin tukihenkilö- ja osaamispalveluja, nimetty yhteyshenkilö seuraisi 1 – 5 vuotta yritysten kehittymistä ja informoisi yritystä tarjolla olevista palveluista, mm. tuki- ja informaatiopalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 3, 12.)

Mentoroinnin osalta TE-toimiston on otettava huomioon organisaation perustehtävä ja se, miten pitkälle yritysten palveluissa voidaan mennä. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on parantaa TE-toimiston asiakkuudenhallintaa, huomioiden TE-toimiston yrityspalvelun asiantuntijan perustehtävä ja rooli asiakasprosessissa.

Yrityspalvelujen asiakaslähtöisyyden edellytyksiä ELY-keskuksissa on tutkinut Antto Olli Pro gradu -tutkielmassaan 2011. Tutkielmassa selvitettiin mm. organisaation sisäisiä edellytyksiä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi ja pystytäänkö käytännössä toteuttamaan hallinnon omia asiakaslähtöisyyteen kannustavia strategioita. Tulokset kertovat, että strategisella tasolla ja asiakaspalvelussa tilanne koetaan tyydyttäväksi, työmotivaation, asiantuntemuksen ja ilmapiirin osalta hyväksi. Johtamisen kohdalla tilanne koettiin kuitenkin heikoksi. Tutkielmassa ei toteutettu asiakkaisiin kohdistuvia kyselyitä, aiemmin TE-keskusten (nykyisin ELY-keskus) toteuttamat asiakaskyselyt toimivat tausta-aineistona. (Olli 2001, 2.)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta on toteutettu useampia tutkimuksia liittyen julkiseen yrityspalvelujärjestelmään ja sen kehittämiseen. Näissä tutkimuksissa ei ole niinkään tutkittu yritysten palvelutarpeita vaan tarjolla olevia rahoitus- ja muita palveluja, toimijoiden rooleja ja päällekkäisyyksiä palveluissa. Esimerkkinä tästä ovat tutkimukset Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen vuodelta 2010 sekä Julkiset yrityspalvelut alueilla (selvitys innovaatio-, kansainvälistymis- ja alkavien yritysten palveluista) vuodelta 2012. Asiakkuudenhallintaan liittyviä opinnäytetöitä on tehty runsaasti, lähinnä yksityiselle sektorille ja muutama julkiselle sektorille.

Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa toteutettiin keväällä 2014 teknologiateollisuuden (kone- ja metalliala) yrityksille kysely, jolla kartoitettiin yritysten kasvunäkymiä tulevan kolmen vuoden ajanjaksolla sekä palvelutarpeita liittyen yrityksen tilanteeseen. Sähköinen kysely lähetettiin noin 600 yritykselle ja vastauksien antoi 121 yritystä. Vastanneilla yrityksillä oli moninaisia palvelutarpeita liittyen mm. kansainvälistymiseen, tuotekehitykseen ja osaamisen kehittämiseen. Kyselyn avulla syntyneitä yrityskontakteja on hyödynnetty myös tämän kehittämistehtävän tavoitteena olevan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on julkaissut maaliskuussa 2015 raportin yrityksille toteutetusta henkilöstö- ja koulutustiedustelusta, jonka teemat olivat käytetyt rekrytointikanavat ja koetut rekrytointivaikeudet sekä kokemus julkisesta työnvälityksestä. Asiakkuudenhallintaan liittyviä tekijöitä näkee tuloksissa. Pitkä yhteistyö, kokemus ja keskinäinen tuntemus asiakkaan ja TE-toimiston välillä lisäävät yritysten kokemuksia toimivista palveluista. Nimetty yhteyshenkilö parantaisi palvelua. TE-toimistojen uusi toimintamalli nähtiin yrityslähtoisempänä kuin entinen, mutta palautetta sai toisaalta myös passiivisuus ja yhteistyön puute. Toiminnalta odotetaan asian-tuntijuutta, asiakaslähtöisyyttä ja palveluilta tuloksellisuutta. (EK 2015.)

3 ASIAKKUUSSTRATEGIAT PIRKANMAAN TE-TOIMISTON PALVELUJEN KEHITTÄMISEN KESKIÖSSÄ

3.1 TE-toimiston toiminnan tarkoitus

TE-toimisto kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön konserniin ja toimii elinkeino-, liikenne- ja ympäristö -keskuksen (ELY-keskus) alaisena paikallishallinnon viranomaisena. Valtion organisaationa toiminnan tarkoitus ja tavoitteet määritellään lainsäädännön tasolla. TE-toimisto ja ELY-keskukset toteuttavat ja toimeenpaneavat julkista työvoima- ja yrityspalvelua. Toiminnan tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta seuraavista lähtökohdista: turvata osaavan työvoiman saatavuus, tarjota työtä hakeville mahdollisuus saada töitä, edistää uuden yritystoiminnan syntymistä, kehittää toimivien yritysten toimintaedellytyksiä sekä työelämän laatua. Toiminnalla edistetään myös maahanmuuttajien kotoutumista ja tarjotaan yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa. TE-toimisto hoitaa lisäksi muita ELY-keskuksen määrittämiä tehtäviä. (Laki elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista 897/2009, 13 - 14 §, Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 1 luku 2 §.)

Hyvin menestyvät yritykset luovat työllisyyttä ja taloudellista menestystä ja mahdollistavat kestäväen hyvinvoinnin. Elinkeinopolitiikan kolme päätavoitetta ovat elinkeinorakenteen uudistaminen ja monipuolistaminen, yritysten kasvu ja kansainvälistyminen sekä yrittäjyyden vahvistaminen ja pienyritysten toimintaedellytysten paran-

taminen. Elinkeinoelämän keskeisiä toimintaedellytyksiä ovat työmarkkinoiden toimivuus ja osaavan työvoiman saatavuus. ELY-keskusten ja TE-toimistojen toiminnalla vaikutetaan yritysten menestymiseen ja väestön hyvinvointiin, toimivat työvoima- ja yrityspalvelut tukevat kehitystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a, 24, 31.) TE-toimiston toiminnalla on näin merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus.

3.1.1 TE-toimiston ohjaus

TE-toimiston ohjaus tapahtuu työ- ja elinkeinoministeriön sekä ELY-keskuksen kautta. Ministeriö vahvistaa toimintastrategian sekä vuosittaiset tulostavoitteet. ELY-keskus ohjaa alueellisesti TE-toimistoa ministeriön antamien tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. TE-toimistoa johtaa toimiston johtaja, joka vastaa toiminnan tuloksellisuudesta sekä tulostavoitteiden saavuttamisesta. (Laki elinkeino-, liikenne, ja ympäristökeskuksista 897/2009, 13 §, 16 – 17 §.)

Työ- ja elinkeinopolitiikan painopistealueet määritellään hallitusohjelmassa. Hallituskauden ajalle työ- ja elinkeinoministeriö laatii konsernistrategian, joka hahmottaa koko TEM-konsernin yhteisiä tavoitteita. Konsernistrategiassa määritellään konsernin tavoitelinjaukset. Tavoitelinjausten pohjalta määritetään tulostavoitteet eri virastojen tulossopimuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011b, 1 – 3.)

Konsernistrategiaa täsmentää ja konkretisoi työllisyys- ja yrittäjyysstrategia, jossa korostuu tavoitteiden, linjausten ja toimeenpanon yhdistäminen. Strategian jalkauttaminen tapahtuu erilaisten hallinnon hankkeiden kautta. Vuonna 2009 valmistuneessa työllisyys- ja yrittäjyysstrategiassa keskeisimmiksi hankkeiksi nimettiin työ- ja elinkeinotoimiston toimintamallin kehittäminen, asiakkuusstrategia ja palvelutuotteiden kehittäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

TE-toimisto ei päätä itsenäisesti tuotettavista palveluista eikä tavoitteistaan. Alueellinen TE-toimisto kuitenkin pystyy – ja sen pitää – itse organisoida käytännön toiminta sille annetuilla resursseilla, jotta asetetut toiminnan tavoitteet saavutetaan.

3.1.2 Asiakkuusstrategiat kehittämisen ja toiminnan perustana

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla on laadittu kaksi asiakkuusstrategiaa: yritysasiakkuusstrategia sekä henkilöasiakkuusstrategia. Strategiat toimivat ohjauksen välineenä ja niiden tavoitteena on auttaa suuntamaan hallinnon resurssit parhaalla tavalla. Yritysasiakkuusstrategia kohdistuu lähinnä TEM:n toimijaryhmään, johon kuuluvat TE-toimiston lisäksi ELY-keskukset, Finnvera, Finnpro ja Tekes. Siten näillä viidellä toimijalla on yhteinen toimintaa ohjaava asiakkuusstrategia. Strategian painopisteenä on konsernin yrityspalvelua tuottavien toimijoiden tiiviimpi keskinäinen yhteistyö. Henkilöasiakkuusstrategia kohdistuu lähinnä suoraan TE-toimiston toimintaan, jonka työnhakija-asiakkaat ovat koko konsernin mittakaavassa merkittävien henkilöasiakasryhmä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011c, 29 – 30.)

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen nousee yritysasiakkuusstrategian keskeiseksi näkökulmaksi. Yritysasiakkaan näkökulmasta jo pelkästään TEM-konsernilla on useita yrityspalveluita tuottavaa toimijaa, joilta saattaa useammalta löytyä asiakkaan palvelutarpeeseen sopivia palveluita. Siilomainen toimintatapa on johtanut siihen, että asiakas on joutunut asioimaan saman asian vuoksi useammallakin saman konsernin palvelun tuottajalla ja jokaisella kerralla on pitänyt selvittää oma tilanne uudelle taholle. Yritys-Suomi kehitystyössä on pyritty selkiyttämään yritysasiakkaiden palvelua julkisten yrityspalvelujen viidakossa ja tässä työssä on huomioitu laajemmin myös TEM-konsernin ulkopuoliset julkisesti rahoitetut yrityspalvelut. Yritys-Suomen puitteissa on kehitetty verkko-, puhelin-, kasvuyritys- ja innovaatiopalvelua sekä seudullisia yrityspalveluja. Yritysasiakkuusstrategiaan liittyvässä asiakkuudenhallinnan kehityksessä hyödynnetään näitä kokemuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 2 – 3.)

Asiakkuudenhallinnan toiminta-ajatus määriteltiin strategiatyön yhteydessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 3):

*”TEM-konserni palvelee yritysasiakkaitaan tasapainottaen asiakasläh-
töisyyden, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden.”*

Visio kuvastaa hyvin hallinnon toiminnan eri puolia ja haasteita, tahtotila on asiakkaan hyvä palvelu, huomioon on otettava myös julkisen hallinnon yhteiskunnallinen tehtävä sekä nykyisen taloustilanteen tuomat vaatimukset kustannustehokkuudelle.

Visioon pääseminen edellyttää asiakkuudenhallinnan toimia, joiden avulla tavoitettiin on mahdollista päästä. TEM-konsernin tasolla kehitettävät osa-alueet ovat asiakkuuksien johtaminen, asiakkuusstrategian ohjaus ja sisältökuvaukset (asiakassegmenttien palvelumallit ja tarjoomat), yhteinen asiakasohjaus (mm. asiakastiedon keruu ja jakaminen), kanavat sekä seuranta ja analyysi (mm. asiakaspalaute). Strategiaassa tuodaan esiin, miten konsernin yhteisten palvelumallien kuvaaminen tehdään puhelin- ja verkkopalvelujen osalta. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun mallit kuvaa jokainen toimija erikseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 4 – 6.) Pirkanmaan TE-toimistossa syksystä 2013 alkaen laaditut palvelujen prosessikuvaukset ovat edellä mainittuja asiakaspalvelun malleja.

Molempien asiakkuusstrategioiden lähtökohta on asiakkaiden segmentointi. Segmenttien asiakkaiden palvelutarpeet ovat keskimäärin samanlaisia, joten segmentoinnilla pyritään vastaamaan paremmin asiakkaiden palvelutarpeisiin. Segmenteittäin on määritelty miten asiakasta palvellaan ja mitä palvelukanavia asiointissa käytetään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011c, 29 – 30.)

3.1.3 TE-palvelut

Julkisina työvoima- ja yrityspalveluina henkilö- ja yritysasiakkaille tarjotaan työnvälityspalveluita, tieto- ja neuvontapalveluita, osaamisen kehittämisspalveluita sekä yritystoiminnan käynnistämisen- ja kehittämisspalveluita (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, 1 luku 2 §). TE-toimiston tuottamat uudistuneet palvelut ovat nimeltään työ- ja elinkeinopalveluja (TE-palvelut). Palvelujen tuottamisen lähtökohta on asiakkaan palvelutarve. Palveluilla parannetaan osaavan työvoiman saatavuutta, turvataan yritysten toimintaedellytyksiä sekä tuetaan henkilöasiakkaiden nopeaa työllistymistä. Keskeinen osa palvelujen uudistusta on palvelujen tuottaminen monikanavaisesti sekä henkilö- että työnantaja-asiakkaille. Palvelukanavat ovat säh-

köiset verkkopalvelut, puhelinpalvelu sekä henkilökohtainen palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.)

Kolmeen palvelulinjaan perustuva toimintamalli (liite 1) TE-toimistossa pohjautuu henkilöasiakkuusstrategiassa kuvattuun asiakassegmentointiin. Henkilöasiakkaat on jaettu kolmeen segmenttiin: suoraan työmarkkinoille suuntaavat asiakkaat, osaamisen kehittämisen kautta työmarkkinoille suuntaavat asiakkaat sekä työmarkkinoille kuntoutuvat asiakkaat. Palvelulinjat vastaavat asiakassegmenteittäin henkilöasiakkaiden palvelutarpeisiin.

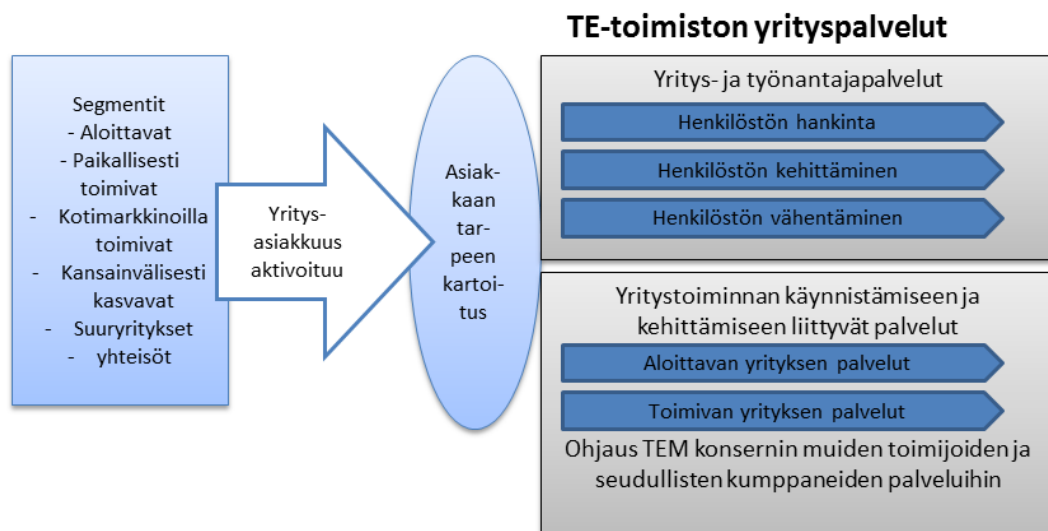
Palvelulinjat ovat nimeltään työnvälitys- ja yrityspalvelut -linja, osaamisen kehittämispalvelut -linja sekä tuetun työllistymisen palvelut -linja. Yritys- ja työnantajaasiakkaiden palveluista vastaa pääasiallisesti työnvälitys- ja yrityspalvelut -linja, jolla on koordinoituvastuu koko TE-toimiston osalta yritys- ja työnantajayhteistyöstä. Palvelumallin uudistamisen keskeisenä lähtökohtana on ollut palvelulinjoihin perustuvan toiminnan lisäksi yrityslähtöisyyden vahvistaminen TE-toimiston palveluissa kokonaisuudessaan. Yrityslähtöisyyden vahvistaminen edellyttää yhteistyötä yritysten ja työnantajien kanssa kahdella muullakin palvelulinjalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012a, 3.)

TE-toimiston yritys- ja työnantajapalveluina tarjotaan työvoiman hankintaan, työvoiman kehittämiseen ja työvoiman vähentämiseen liittyviä palveluita sekä yritys-toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyviä palveluita. Asiakkaita ovat sekä yritykset että muut työnantajat, kuten kunnat, valtion organisaatiot, yhdistykset sekä kotitaloudet. Yrityslähtöisyyden näkökulmasta käytän tässä työssä termiä yrityspalvelut kattamaan koko työnantaja- ja yrityspalvelutarjonnan. Työ- ja elinkeinoministeriön 30.3.2012 päivityssä muistiossa todetaan, että yritysasiakkaiden palvelun kehittäminen tukee kaikkien työnantaja-asiakkaiden palvelua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 4.)

Yritysasiakkuusstrategiassa on määritelty koko TEM-konsernin tasolla yritysasiakkaiden segmentointi. Segmenttejä on kuusi: yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat, paikallisesti toimivat yritykset, kotimarkkinoille keskittyvät yritykset, kansainvälisyydellä kasvua hakevat yritykset, suuryritykset ja yhteisöt. Segmentointi oli asiakas-

lähtöisen toiminnan uudistamisen merkittävä lähtökohta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 2.)

Yritysasiakkaiden palveluprosessin alussa tehtävä palvelutarvearvio on lähtökohta palvelulle. Arvio tehdään yhdessä asiakkaan kanssa ja sen avulla kartoitetaan millaisin palveluin TE-toimisto voi tukea yritysasiakasta. Mikäli asiakkaan palvelutarpeeseen ei löydy palvelua TE-toimiston tarjonnasta, asiakas ohjataan tarvittavan palvelun äärelle, esim. muille TEM-konsernin toimijoille tai seudullisiin yrityspalveluihin. Palvelutarvetta arvioidaan myös asiakkuuden kestäessä. Työ- ja elinkeinoministeriö on kuvannut TE-toimiston yritysasiakkaiden palveluprosessin kuvion 2 mukaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 a, 11.)



Kuvio 2. Yritysasiakkaiden palveluprosessi TE-toimistossa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 11)

Prosessikuva on kokonaiskuva TE-toimiston yrityspalveluista. Toimivien yritysten lisäksi palveluja tarjotaan aloittaville yrittäjille. Prosessikuva havainnollistaa asiakkuusstrategian tavoitteen siitä, miten asiakkaan palvelutarpeen kartoituksesta edetään tarvittavan palvelun tuottamiseen. Kokonaiskuva ei avaa monien eri palvelujen sisältöjä, joten seuraavaksi avataan lyhyesti palvelujen sisältöä.

Henkilöstön hankintaan yritysasiakkaille tuotetaan rekrytointipalvelua. Asiakkaalle annetaan neuvontaa rekrytointitilanteissa, täytetään avoimia työpaikkoja sovitulla

tavalla, haetaan ehdokkaita avoimiin työpaikkoihin ja esitellään heitä yritysasiakkaalle, tehdään henkilöasiakkaille työtarjouksia avoimiin työpaikkoihin ja järjestetään erilaisia rekrytointitapahtumia, joissa yritys- ja henkilöasiakkaat kohtaavat toisiaan. Eures-palvelu auttaa kansainvälisessä työnvälityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 10.)

Henkilöstön kehittämisen palvelua on yhteishankintakoulutus. Yritys osallistuu koulutuksen rahoitukseen yhdessä TE-hallinnon kanssa. Koulutuksen avulla voidaan hankkia yritykselle uutta työvoimaa (RekryKoulutus), kehittää yrityksen henkilöstön osaamista (TäsmäKoulutus tai MuutosKoulutus) tai kouluttaa yrityksen irtisanomaa henkilöstöä ammatillisesti uudelleen työllistymisen näkökulmasta (MuutosKoulutus). (Ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelulaista 2013, 55 – 65.)

Henkilöstön vähentämistilanteisiin käytössä on muutosturvan toimintamalli. Muutosturvan tavoitteena on turvata irtisanottavien henkilöiden mahdollisimman nopea ja joustava uuteen työhön siirtyminen. Muutosturvaan kuuluu tiivis yhteistyö yrityksen, TE-toimiston sekä työntekijöiden välillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 13.) Muutostilanteessa arvioidaan irtisanovan tai lomauttavan yrityksen tilanne ja kartoitetaan palvelutarvetta myös yrityksen näkökulmasta. Etenkin pk-sektorin yrityksillä voi olla esim. jäljelle jäävän henkilöstön osalta osaamisen kehittämisen tarpeita liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Yrityspalveluina ELY-keskuksen ja TE-toimiston tarjonnassa on myös yritysten kehittämispalvelut. Yritystoiminnan kehittämispalveluina voidaan tuottaa tai hankkia pk-yrityksille koulutuspalveluja sekä asiantuntijapalveluja yritysten kehittämistarpeiden arvioimiseksi, yritystoiminnan kehittämissuunnitelman laatimiseksi, suunnitelman toteuttamisen tukemiseksi ja yritysten verkostoitumisen tukemiseksi. Kehittämispalvelut ovat yrityksille maksullisia, valtio subventoi asiantuntijapalvelun kokonaishinnasta suurimman osan. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 912/2012, 8 luku 5 §.)

3.2 Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelut

Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelut ryhmässä työskentelee noin 25 asiantuntijaa, ryhmän toiminnasta vastaa palveluesimies. Työtehtävien painopisteet on määritelty tehtäväkuvissa. Painopisteitä ovat aloittavan yrittäjän palvelu, rekrytointipalvelu, yrityksen kehittämisen ja muutoksenhallinnan palvelut tai muutosturvapalvelut. Yrityspalvelut -ryhmän lisäksi kansainvälisen työnvälityksen -ryhmä palvelee työnantajia ja yrityksiä. Pirkanmaa on yksi suomen viidestä kansainväliseen työnvälityspalveluun (EURES) erikoistuneesta toimistosta ja yksi kolmesta työolupien osaratkaisuja tekevästä toimistosta. Kansainvälisessä työnvälityksessä asiantuntijoita on kymmenen. (Pirkanmaan TE-toimisto 2014b.)

Yrityspalvelujen resursointi on kokonaisuudessaan yli kolmekymmentä asiantuntijaa. Panostaminen yrityspalveluihin tukee TE-palvelujen uudistuksen tavoitteena ollutta yrityslähtöisyyden vahvistamista. Pirkanmaan alueella on yrityksillä 33 878 toimipaikkaa, henkilöstöä näissä toimipaikoissa on yhteensä 131 212 (Tilastokeskus 2014.)

Pirkanmaan TE-toimiston strategisen ohjauksen työkaluna käytetään tasapainotettua mittaristoa, Balanced Scorecard (BSC-tuloskortti). Yrityspalveluryhmän tuloskortti on rakennettu ryhmän toiminnalle asetettujen keskeisten tavoitteiden pohjalta. Vuoden 2014 tuloskortissa yrityspalvelujen toiminnalle oli asetettu kymmenen tavoitetta. Vuodelle 2015 tuloskortti on päivitetty, taustalla on vuoden 2014 tavoitteet. Ryhmän asiantuntijat ovat osallistuneet tuloskorttien rakentamiseen palveluesimiehen johdolla.

Tavoitteet vuoden 2014 tuloskortissa ovat (Pirkanmaan TE-toimisto 2014c):

1. Pirkanmaalaisten yritysten nettomäärä kasvaa vuoden 2013 tasolta.
2. Pirkanmaan yritykset saavat osaavaa työvoimaa ja TE-toimiston rooli työnvälityspalveluissa vahvistuu.
3. Pirkanmaan TE-toimiston yritys- ja työnantaja-asiakkaat saavat yritysten palveluntarpeita vastaavaa laadukasta palvelua.
4. Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelujen asiantuntijat ovat osaavia ja viihtyvät hyvin työssään.

5. Tunnistetaan pk-yritysten kasvuyrityspotentiaalia Pirkanmaalla ja tehdään palveluntarpeen mukaisia toimia.
6. Edistetään yritysten osaamisperusteista kasvua ja uudistumista.
7. Edistetään nuorten osallisuutta ja työllistymistä työelämässä.
8. Pirkanmaan työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen, erityisesti rakenneuudistustilanteissa.
9. Kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten määrän lisääminen.
10. Työorganisaatioiden ja yritysten toimintatapojen kehittäminen tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseksi.

Kehittämistehtävän tavoitteen näkökulmasta tarkastelen tarkemmin kolmea tavoitetta. Tavoite kolme liittyy suoraan asiakkuuksien hoitoon ja palvelun laatuun. Tavoitteena on tuottaa yrityspalvelujen asiakkaille palvelutarpeita vastaavaa laadukasta palvelua (palvelutarvenäkökulma). Tavoitteen saavuttaminen edellyttää jatkuvaa yrityspalvelujen kehittämistyötä (jatkuvan kehittämisen näkökulma). Palvelujen on oltava yritysten tavoitettavissa ja resurssien palvelujen tuottamiseen on oltava riittävällä tasolla. Tavoitetta mitataan erilaisilla asiakaspalautteilla (laatusäkökulma). Työ- ja elinkeinoministeriön organisoima mittari on valtakunnallisesti toteutettava asiakaspalautekysely. Kyselyssä mitataan asiakkaiden positiivisesti kokemaa palvelutapahtumaa, tavoitteena on että 69 % asiakaskokemuksista on positiivisia. (Pirkanmaan TE-toimisto 2014c.)

Valtakunnallisen palautteen haasteena on palautteen konkreettisuuden puute ja kohdistaminen oikeaan palveluun. Palaute annetaan anonymisti ja kohderyhmästä ei ole riittävän tarkkaa tietoa. Tämän vuoksi Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa on tarve parantaa toimintaa suoran asiakaspalautteen saamiseksi, palautetta tarvitaan asiakaslähtöisen toiminnan ja asiakkuuden hallinnan kehittämisen pohjaksi.

Kaikki palvelutapahtumat lähtevät alkuun tehtävällä palvelutarvearviolla. Tavoitteen viisi mukaisella toiminnalla pyritään tunnistamaan erityisesti pk-yritykset, joilla on potentiaalia kasvaa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää riittävää määrää yrityskontakteja (asiakkuudenhallinnan näkökulma). Tässä työssä hyödynnetään useiden TEM konsernin yrityspalveluja tuottavien toimijoiden käytössä olevaa yhteistä asiakasrekisteriä (ASKO), joka on myös TE-toimistossa yrityspalvelun asiantuntijoiden käy-

tössä. Yrityskäynneillä kartoitetaan yritysten kokonaistilanne. Yrityksen tilanteen kartoittamiseen on käytettävissä Yritys-Suomi palvelun sähköinen Yrityksen kehittämiskartoitus -työkalu. Yrityskäyntejä kohdennetaan myös yrityksiin, joilla ei ole asiakkuus voimassa. Näin pyritään hankkimaan myös uusia asiakkuuksia ja saamaan toiminnalle laajempaa vaikuttavuutta. Vuodelle 2015 Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelu ryhmän tavoite on tehdä 1300 yrityskäyntiä. Osaksi palveluja on otettu käyttöön uusina palveluina työ- ja elinkeinoministeriön Yritysten kehittämispalvelut. (Pirkanmaan TE-toimisto 2014c; Pirkanmaan TE-toimisto 2015b.)

Etenkin voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten palvelutarve kohdistuu usein osa-alueeseen, johon TE-toimistolla ei ole palvelua. Näissä tilanteissa asiakas ohjataan oikean palvelun ja palvelun tuottajan äärelle. Asiakastilanteessa sovitaan, toimiiko TE-toimiston asiantuntija viestin viejänä seuraavalle palvelutaholle vai ottaako asiakas itse yhteyttä saatuaan riittävät tiedot. Asiakaslähtöisen toiminnan näkökulmasta asiakkaalle on usein helpompaa, jos yrityspalvelun asiantuntija viestii asiakkaan palvelutarpeen eteenpäin, asiakkaan ei tarvitse selvittää yrityksen tilannetta kahteen kertaan eri tahoilla alusta alkaen.

Yritysten kasvu ja uudistuminen edellyttää usein osaamisen kasvattamista. Tavoitekuusi liittyy tähän. Osaamisen kehittämiseen TE-toimiston palveluista tähän vastataan erityisesti toteuttamalla yritys­lähtöistä yhteishankintakoulutusta. (Pirkanmaan TE-toimisto 2014c.) Yhteishankintakoulutukset ovat usein pitkäkestoisia hankkeita, etenkin yrityksen toimivalle henkilöstölle kohdistettu TäsmäKoulutus. Koulutushanke rakennetaan tilanteessa, jossa asiakasyrityksen tavoitteena on koulutuksen avulla tukea yrityksen strategista kehitystä pitkäjänteisesti ja koulutus on keino strategian toteuttamisessa. Koulutuskokonaisuus saattaa kestää muutamasta kuukaudesta enintään kahteen vuoteen, asiakkuudenhallinnan kannalta nämä prosessit ovat pitkäkestoisimpia palveluita.

3.3 TE-toimisto Yritys-Suomi verkoston toimijana

TE-toimisto toimii Yritys-Suomi verkostossa. ”Tietoa, rahoitusta ja kontakteja yrityksellesi” – brändi kuvaa Yritys-Suomen perusajatusta. Yrityksille on tarjolla lukui-

sia yrityspalveluja tuottavia tahoja, sekä yksityisiä että julkisia. Julkinen yrityspalvelutarjonta on monitahoista ja sirpaleista, joka on todettu myös tutkimusten ja selvitysten kautta. Palvelua tarvitseva yritys ei palveluviidakossa löydä välttämättä oikean palvelun ja palveluntuottajan luo. Työ- ja elinkeinoministeriö koordinoi ja kehittää hallintoon kuuluvien organisaatioiden sekä sidosryhmien kanssa Yritys-Suomi toimintaa. Tavoitteena on tuottaa koko Suomen alueella aloittaville sekä toimiville yrityksille asiakaslähtöistä palvelua yhtäläisillä toimintamalleilla vaivattomasti. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.)

Yritys-Suomi verkoston muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskukset, TE-toimistot, Finnvera, Finnpro, Tekes, Keksintösäätiö, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomen Teollisuussijoitus sekä verohallinto. Verkostoon kuuluu lisäksi myös mm. kuntien kehittämissyhtiöitä, uusyrityskeskuksia ja ProAgria maaseutukeskuksia; toimijat ovat mukana Seudullisina yrityspalveluina, joiden kanssa on tehty noin 50 seudullista yhteistyösopimusta koko maassa. Yritys-Suomi tarjoaa palveluita kolmen kanavan kautta: valtakunnallinen puhelinpalvelu, yrityssuomi.fi – verkkopalvelu sekä verkoston toimijoiden tuottama henkilökohtainen palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.)

Asiakaslähtöinen toiminta yhteistyössä eri toimijoiden – sekä yhdessä asiakkaiden kanssa - on selkeästi Yritys-Suomen perusajatus. Työ- ja elinkeinoministeriö on jo vuosia kehittänyt Yritys-Suomi toimintaa. Käytännössä haasteita ja kehittämistyötä on vielä paljon. Yritys-Suomen tunnettavuutta kaikkiaan on lisättävä, toimijoiden välillä ei koeta yhteenkuuluvuutta, myös verkkopalveluissa on kehitettävää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b).

Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelujen johto jaa asiantuntijat ovat Yritys-Suomi verkoston toimijoita. Asiakaspalvelussa asiantuntija tuottaa oman organisaation palveluja asiakkaille. Verkostossa toimijan pitää kuitenkin tuntea myös toisten organisaatioiden palveluja sekä työntekijöitä, jotta asiakkaita pystytään asiakaslähtöisesti ohjaamaan heidän palvelutarpeensa mukaisesti palveluihin. Aktiivinen toiminta verkostossa lisää asiantuntijan omaa kokonaisnäkemystä ja osaamista, joka mahdollistaa asiakkaan joustavan ja asiantuntevan kokonaispalvelun.

4 ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKKUUDENHALLINTA JULKISISSA PALVELUISSA

Asiakkuutta ja asiakaspalvelua koskevassa kirjallisuudessa asiakkuuden näkökulma on lähinnä liikemaailmassa tapahtuvaa asiakkuutta, joko yritysten välistä b to b – asiakkuutta tai kuluttajamyynä, jossa yritykset myyvät tuotteita tai palveluita kuluttaja-asiakkaille. Asiakkuutta kuvataan inhimillisenä vuorovaikutuksena, jossa tapahtuu sarja kahden tasaveroisen ja itsenäisen osapuolen kohtaamisia. Asiakkuus on kahden osapuolen yhteistyötä, jossa tapahtuu vaihdantaa. Asiakkuuden prosessissa molemmat osapuolet suorittavat oman osansa vastavuoroisesti. Asiakkuuteen kuuluu arvo sekä palvelun käyttäjälle että palvelun tuottajalle, molemmat osapuolet odottavat asiakkuudelta arvoa itselleen. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 77; Storbacaka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

Julkisissa palveluissa asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen asiakassuhde poikkeaa liikemaailman asiakkuudesta. Asiakkuudessa ei välttämättä tapahdu vaihdantaa, jossa palvelun käyttäjä suoraan maksaisi rahaa palvelun tuottajalle saamastaan palvelusta. Julkisen palvelun asiakkaita voivat olla yksityiset kansalaiset, yritykset, erilaiset kansalaisten muodostamat ryhmät tai koko yhteiskunta. Asiakkaalla voi olla palvelun käyttäjän, palvelun maksajan tai päättäjän rooli. Palvelua tarjoava viranomaisen puolestaan on sekä julkisten palvelujen käyttäjien edustaja, palvelun järjestäjä sekä mahdollisesti myös palvelun tuottaja. Julkisen palvelun käyttäjä ja palvelun maksaja eivät aina ole samoja henkilöitä. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998, 6 – 7.)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa organisaatio ottaa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon sekä asiakkaiden että organisaation tarpeet ja toiveet. Asiakas-kohteryhmien tarpeista ja kriteereistä pyritään ottamaan selvää ja nämä tarpeet välitetään koko organisaation tietoon. Perinteisessä tuotanto- ja tuotelähtöisessä ajattelussa kysyntää sopeutettiin tarjontaan, kun taas asiakaslähtöisessä toiminnassa tarjonta sopeutetaan asiakkailta tulevaan kysyntään. Julkista sektoria on kritisoitu tuotanto-lähtöisestä ajattelusta, mutta kehitys seuraa sielläkin liikemaailman perässä kohti asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöisyys toteutuu organisaatiossa vain, mikäli se läpäisee koko organisaation. Sen on tultava ilmi strategisella, taktisella sekä operatiivisella tasolla. (Vuokko 2009, 63 – 65.)

TE-toimiston toimintaa ohjaavissa strategioissa asiakaslähtöisyys tulee selkeästi ilmi. TE-palvelujen uudistustyön yhteydessä on määritelty TE-toimiston tarjoamien palvelujen asiakaslähtöisyyden periaatteet, jotka ovat yhteiset sekä yritysasiakkaiden että henkilöasiakkaiden palveluun. Periaatteet ovat seuraavat (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 3):

- asiakas saa palvelutarpeen mukaiset palvelut helposti ja nopeasti
- palvelut järjestetään asiakkaiden palvelutarpeiden mukaisesti
- palvelut tuotetaan monikanavaisesti (mm. yritysasiakkaat käyttävät myös Yritys-Suomen verkko- ja puhelinpalveluja)
- palvelulinjojen väliset rajapinnat ovat asiakkaille näkymättömiä
- asiakkaan toiveet ja odotukset suhteutetaan työmarkkinoiden tilanteeseen ja työvoiman kysyntään
- asiakas on aktiivinen toimija ja hänen antamiinsa tietoihin luotetaan
- palvelujen suunnittelussa ja hankinnassa lähtökohta on asiakkaan palvelutarve ja palvelujen tuloksellisuus
- asiakasta palvellaan neuvonnalla sekä ohjauksellisella ja konsultoivalla työllä, palvelun on oltava kantaaottavaa
- itse tuotettujen ja ulkopuolelta ostettujen palvelujen laatua ja tuloksellisuutta seurataan, asiakkaiden ja palveluntuottajien palautetta seurataan säännöllisesti

Pyrkimys asiakaslähtöiseen toimintaan asiakkuudenhallinnan keinoin on tullut esiin lukuisissa TE-toimiston kehittämistä ja toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa ja strategioissa. Yleisessä suomalaisessa asiasanastossa on määritelty asiakkuudenhallinnan tarkoittavan ”liiketoimintastrategiaa, jonka tavoitteena on organisoida toiminta asiakassegmenteittäin, edistää asiakaslähtöistä ajattelua ja integroida toisiinsa liiketoimintaprosessit” (VESA-verkkosanasto www-sivut, 2014). TE-toimiston uudistetusta toiminnasta löytyvät kaikki määritelmän osa-alueet, joten pohja asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi käytännön työssä on hyvä.

4.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on osa markkinoinnin kokonaisuutta. Asiakkuudenhallinnalla yritys pyrkii lisäämään tietämystä ja ymmärrystä asiakkaistaan, jotta palvelu ja tuote-tarjonnalla pystytään vastaamaan asiakastarpeisiin entistä paremmin. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen onkin asiakkuudenhallinnan onnistumisel-le keskeistä. Asiakkuudenhallinnalla pyritään viemään toimintaa asiakaslähtöisem-pään suuntaan. Perinteisen yksisuuntaisen markkinointiviestinnän sijaan pyritään kaksisuuntaiseen dialogiin, jossa asiakas voi tuoda esiin omat tarpeensa ja toiveensa. Asiakkuudenhallinnan avulla yrityksissä tehdään päätöksiä siitä, mihin asiakkuuksiin panostetaan ja millä tavalla; asiakkuuksia johdetaan määrätietoisesti. Mäntyneva (2001) on kuvannut asiakkuudenhallinnan ”jatkovana oppimisprosessina, jossa asi-akkuuksien tarpeisiin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon”. (Mäntyneva 2001, 7 – 11.)

4.1.1 Markkinoinnin näkökulma nonprofit-organisaatiossa

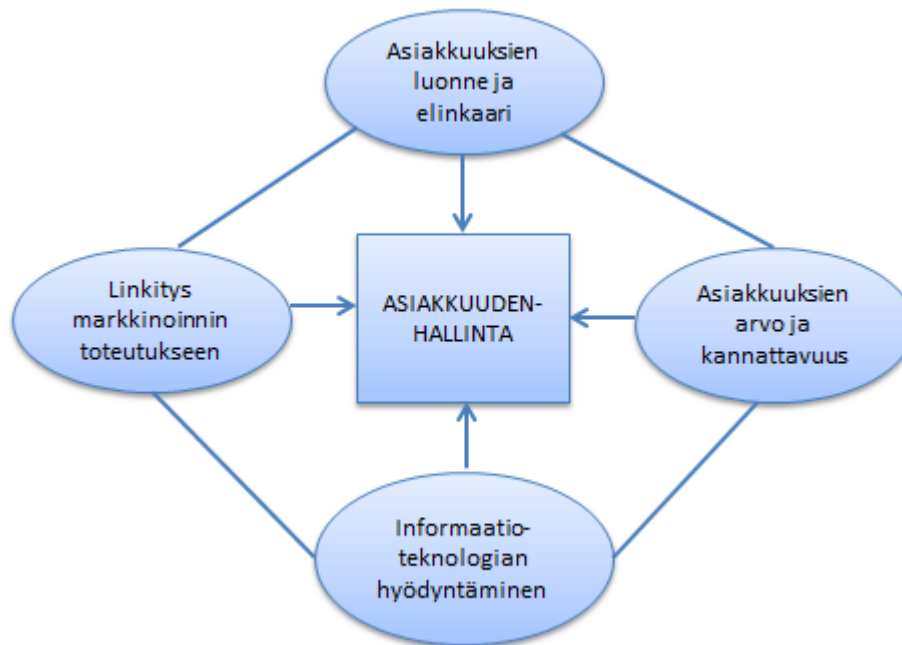
Markkinoinnin on perinteisesti nähty kuuluvan yritystoimintaan. Markkinoinnin avulla haetaan lisää kannattavuutta ja parempaa taloudellista tulosta. TE-toimisto on julkisen hallinnon organisaatio, joka ei tavoittele voittoa. Näin markkinointinäkö-kulma asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa saattaa tuntua kaukaiselta.

Voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta käytetään käsitettä nonprofit-organisaatio. Nonprofit -organisaation tavoite on rahallisen voiton sijaan sille asetetun mission saavuttaminen eli tavoitteena on social profit, yhteiskunnallinen vaikut-tavuus. Tehokkaalla ja taloudellisella toiminnalla organisaatio mahdollistaa resursse-ja oman toiminnan ylläpitoon sekä tuo oikeutusta toiminnalleen. Organisaation toi-minnalla saattaa kuitenkin olla suoraan taloudellisia vaikutuksia yhteiskunnan eri sektoreilla. Markkinoinnilla vaikutetaan organisaation, sen palvelujen ja tuotteiden tunnettavuuteen asiakkaiden lisäksi eri sidosryhmien keskuudessa. Markkinoinnilla pyritään vastaamaan myös asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaat eivät osaa omatoimisesti hakea palveluita, jos heillä ei ole tietoa tarjolla olevista mahdollisuuksista. (Vuokko 2009, 13 – 21, 39.)

Vuokko (2009) määrittää nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin seuraavasti: ”markkinointi on ajattelutapa ja johtamisprosessi, jonka tehtävänä on tunnistaa, ennakoida ja tyydyttää organisaation tärkeiden sidosryhmien tarpeet ja tehdä se niin, että näin tuetaan organisaation keskeisten tavoitteiden toteutumista”. Grönroos (2009) puolestaan kuvaa miten markkinointia voidaan pitää asiakassuhteiden hallintana, jolloin käytetään käsitettä suhdemarkkinointi. Suhdemarkkinoinnissa näkökulma kiinnittyy organisaation ja sen eri sidosryhmien välisiin suhteisiin, joilla on vaikutusta liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakkaiden hallintaan. (Grönroos 2009, 70; Vuokko 2009, 46.)

Edellä kuvatut ajattelutavat ja suhtautuminen markkinointiin sopivat mielestäni hyvin julkisen hallinnon asiakkuudenhallinnan kehittämisen välineiksi. Asiakaspalveluhenkilöstön oman ajattelutavan muuttaminen virastolle määrätyn tehtävän toteuttamisesta nykyaikaisempaan suuntaan tuo parantuvan asiakaspalvelun lisäksi uutta näkökulmaa oman työn merkitykseen ja sisältöihin. TE-toimisto on ”työvälistoimisto”, joka tarjoaa rekryointipalveluja. Todennäköisesti iso osa yrityksistä ei tiedä, että nykyisin TE-toimiston kautta voi saada laajemmin palveluja tai palveluohjausta mm. yritystoiminnan kehittämisen palveluihin. Näin ollen yritysasiakkaat eivät osaa hakea palveluja, joista heillä ei ole tietoa. Tämän näkökulman huomioiminen edellyttää TE-toimistolta markkinointiosaamista.

Asiakkaille ei voi tarjota palveluita tai tuotteita ajatuksella kaikkea kaikille. Asiakkuudenhallinnalla yritys tekee päätöksen siitä, mitkä ovat niitä asiakkuuksia joihin panostetaan. Asiakkuudenhallinnan kokonaisuutta voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita ovat asiakkuuksien luonne ja elinkaari, asiakkuuksien taloudellinen arvo ja asiakaskannattavuus, asiakkuudenhallintaan liittyvä informaatioteknologia sekä asiakkuudenhallinnan linkitys markkinoinnin toteutukseen (kuvio 3). Asiakkuudenhallinta ei ole yksittäinen projekti, näkökulmat kuvaavat miten laaja asiakkuudenhallinnan kokonaisuus on. (Mäntyneva 2001, 10 – 11.)



Kuvio 3. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2011, 11).

4.1.2 Asiakkuuksien luonne ja elinkaari

Voidakseen tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakkuuksiin panostetaan, organisaation on ryhmiteltävä asiakkuuksia. Ryhmittelyä voi tehdä mm. asiakkuuden keston perusteella, asiakkuuden luonteen perusteella, asiakkuuden taloudellisen kannattavuuden perusteella, asiakkaan koon ja sijainnin mukaan. Mäntynevan (2011, 18) mukaan asiakkaiden ryhmittelyä tarvitaan, koska kaikkia asiakkaita ei voi kohdella samalla tavalla. Asiakkuuksien kannattavuudet eroavat, joten taloudellisesti kaikkia asiakkaita ei ole järkevää kohdella samalla tavalla.

Työ- ja elinkeinoministeriön yritysasiakkaiden segmentit ovat aloittavat yrittäjät, paikallisesti toimivat yritykset, kotimarkkinoilla toimivat yritykset, kansainvälisesti kasvavat yritykset, suuryritykset sekä yhteisöt (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 11). Segmentointiin vaikuttavia tekijöitä ovat näin yrityksen ikä (aloittava yrittäjä), yrityksen koko (suuryritys) ja toiminta-alue (paikallinen, kotimarkkinat, kansainvälinen). Yrityksen toiminnan kehittyessä se voi siirtyä segmentistä toiseen. Esimerkiksi yritystoiminnan aloittamisen jälkeen yritys usein toimii ensin kotimarkkinoilla, toiminnan kehittyessä kasvua voidaan lähteä hakemaan kansainvälistymisen kautta ja näin segmentti vaihtuu luonnollisesti. Segmentit ovat usein laajoja, joten alue- ja

toimijakohtaisesti asiakkuudenhallinta edellyttää segmentoinnin purkua pienempiin osiin. Saman segmentin yrityksillä voi olla hyvin erilaiset tilanteet ja palvelutarpeet.

Asiakkuuden elinkaari kuvaa sitä, miten pitkään asiakkuus on kestänyt. Elinkaarella on asiakkuudenhallinnassa neljä eri vaihetta: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Asiakkuudella on omat erityispiirteensä eri vaiheissa, uusi asiakkuussuhde on aina herkempi kuin pitkään kestänyt ja vakiintunut. (Mäntyneva 2011, 15 – 19.)

Hyvin toimiva asiakkuudenhallinta edellyttää, että asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja ymmärretään. Asiakkuuden elinkaaren vaiheella on vaikutus näiden tarpeiden tunnistamiseen. Asiakkuuden alkuvaiheessa toimitaan osittain oletettujen tarpeiden tasolla, asiakkuuden haltuunoton vaiheessa tarpeet ovat viestittyjä, kun taas kehittämisen ja säilyttämisen vaiheessa toimitaan jo todellisten tarpeiden pohjalta. Silloin kun asiakkaan todelliset tarpeet tunnistetaan, pystytään asiakaskohtainen markkinointi kohdentamaan oikein. Markkinointiviestinnän sisältöön vaikuttaa asiakkuuden kesto. Viestintä voi olla sitä persoonallisempaa mitä pidemmällä asiakkuuden elinkaareissa ollaan. Uusi asiakassuhde on aina herkempi kuin vakiintunut ja pitkään kestänyt. Asiakkuuden alussa asiakkaalle pitää tulla tunne siitä, että asiakkaasta ollaan kiinnostuneita. Vanhat asiakkaat ovat usein henkisesti tärkeämpiä kuin uudet, mutta uusista asiakkaista voi kehittyä pitkäaikaisia ja pysyviä asiakkuuksia, jotka ovat toiminnalle kannattavia. Asiakkuudenhallinnalla pyritään mahdollisimman nopeasti tunnistamaan asiakkuudet, joissa on potentiaalia kehittyä kannattavaksi. (Mäntyneva 2011, 15 - 19.)

Asiakkuuden elinkaari kuvaa asiakkuuden kestoa, asiakkuuden luonne taas kuvaa sitä, miten kiinteä asiakkuussuhde toimijaan on. Luonne voidaan jakaa neljään ryhmään; transaktio-, sopimus-, preferenssi- ja kumppanuusasiakkuudet. Transaktioasiakkuudessa tuotteen edullisuus ja vaivattomuus on asiakkuuden perusta, asiakkuuden lujuus on heikko. Kiinteämpi asiakkuuden vaihe on sopimusasiakkuus, joka syntyy kun asiakkuutta lujitetaan jollakin sopimuksella. Sopimus ei vielä takaa asiakaskannattavuutta, koska asiakkaalla voi olla sopimuksia moneen eri suuntaan. Preferenssiasiakas ostaa aina samalta toimittajalta, kun se on mahdollista. Kumppanuus-

vaiheessa yritykset näkevät molemminpuolista hyötyä yhteistyössä liiketoiminnan edistymiselle. (Mäntyneva 2011, 29 – 31.)

TE-toimiston toiminnassa asiakkuuden luonteen pystyy tunnistamaan. Esimerkiksi rekrytoiva yritys voi saada palvelutarpeen mukaisen palvelun käyttämällä pelkästään työpaikan ilmoittamiseen tarkoitettua verkkolomaketta ja verkkopalvelua. Kyseessä on transaktioasiakkuus, palvelu on maksuton ja vaivaton käyttää eikä se vaadi pysyvää asiakkuussuhdetta. Yritys käyttää samaan aikaan myös yksityisten henkilöstövuokrausyritysten palveluja. Sopimusasiakkuus syntyy silloin, kun yritys käyttää säännöllisesti rekrytointeihin TE-toimiston palveluja, verkkopalveluissa otetaan käyttöön sopimustunnukset ja lisäksi yritys käyttää henkilökohtaista työnvälityspalvelua. Asiakas voi käyttää edelleen myös muita palvelun tuottajia. Preferenssiasiakkuudessa asiakkuus on edellistä kiinteämpää. Rekrytointipalveluja hyödynnetään laajasti, tarvittaessa myös RekryKoulutusta uuden työvoiman hankintaan. Asiakasyritys käyttää ensisijaisesti TE-toimiston palvelua. Kumppanuusvaiheessa yritysten kanssa tehdään yhteistyötä laajemminkin. Palvelujen kehittämisessä käytetään asiakasyrityksen kokemuksia ja näkemyksiä hyödyksi ja asiakasyritys voi tuoda esiin palvelukokemuksiaan mediassa tai erilaisissa tilaisuuksissa.

TE-toimiston asiakkuudenhallinnassa sekä asiakkuuden elinkaarella että asiakkuuden luonteella on merkitys. Elinkaaren jokaisessa vaiheessa on osattava toimia oikealla tavalla. Mikäli asiakkuuden alkuvaihetta ei hoideta kunnolla, voidaan asiakkuuksia menettää. Toisaalta hyvän ja tehokkaan alkuvaiheen jälkeen palveluote ei saa herpaantua. Palvelutarpeiden tunnistamisen ja oikeiden palvelujen markkinoinnin osalta asiakkuuden haltuunoton vaihe on merkittävä. Yritykset eivät tunne palvelutarjontaa, joten asiakkuudenhallinnan avulla on varmistettava viestin perillemeno oikealle asiakaskohderyhmälle. Asiakasprosessien eri vaiheissa on toimittava sovitulla tavalla ja prosessi on vietävä loppuun asti suunnitellusti ja jämäkästi. Toimivalla asiakkuuden jälkihoidolla varmistetaan se, että asiakkaalla on riittävä tieto saatavilla olevista palveluista. Asiakkuuden luonne on tunnistettava, jotta toimenpiteet kohdistuvat elinkaaren eri vaiheissa oikealle asiakasryhmälle sekä oikeassa mittakaavassa.

4.1.3 Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus

Liikemaailmassa asiakkuuden arvoa lasketaan konkreettisesti tuottojen ja kustannusten erotuksena. Kannattavuutta parannetaan lisäämällä myyntiä tai parantamalla myynnin katetta. Aktiivisen asiakkuudenhallinnan avulla haetaan parempaa otetta asiakkuuksiin ja sitä kautta parannetaan yksittäisen asiakkuuden kannattavuutta. (Mäntyneva 2011, 33 – 34, 47.)

Nonprofit-organisaationa TE-toimisto ei voi laskea asiakkuuksien kannattavuutta vastaavalla tavalla. Osaavan työvoiman saatavuuden turvaamisella sekä yritysten toimintaedellytyksiä kehittämällä asiakkuuksien arvo tulee yhteiskunnallisten vaikutusten kautta. Toiminnan suuntaaminen etenkin kasvukykyisiin yrityksiin tuo yhteiskunnallisilta vaikutuksiltaan parasta tulosta. TE-toimiston prosesseja ja toimintatapoja kehittämällä tehostetaan toimintaa ja vaikutetaan samalla työn tuottamien kustannusten rakenteeseen.

4.1.4 Informaatioteknologian hyödyntäminen

Informaatioteknologian hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa tarkoittaa tietojärjestelmien lisäksi markkinoinnin ja myynnin johtamiseen liittyviä tekijöitä, tiedon sisältöön ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä sekä tiedon analysointiin, mallintamiseen ja mittaamiseen liittyviä tekijöitä. Asiakkuudenhallinnan tukena pitäisi olla joustava ja käyttäjätystävällinen järjestelmätuki. Strategisella tasolla toiminnan tavoitteiden pitäisi ohjata informaatioteknologiaa, silloin on mahdollista liiketoiminnan ja tietohallinnon strateginen integrointi. Asiakkuudenhallinnan järjestelmien olisi hyvä olla yhteydessä muihin järjestelmiin. Asiakastietokannassa on oltava asiakkuuden strategiselle arvolle tärkeät tiedot. Asiakastietojen ja asiakastapahtumien kirjaamiseksi on hyvä olla mallit. (Mäntyneva 2001, 58 – 61.)

TE-toimistolla ja ELY-keskuksella ovat omat erilliset järjestelmät asiakkuudenhallintaan. Molempien järjestelmien osalta on haasteita toimivan ja joustavan asiakkuudenhallinnan toteuttamiseen käytännössä. Kehitystyön alla on uusi asiakkuudenhallintajärjestelmä TE-toimistoon, tavoitteena on saada asiakkuudenhallinnan tueksi

toimivampi järjestelmä. Nykyiseen järjestelmään voidaan kirjata asiakaskohtaiset ja tietyt toimet, mutta asiakastiedon analysointiin ja asiakkuudenhallinnan täysimittaiseen toteuttamiseen käyttäjän näkökulmasta järjestelmä ei taivu.

Mäntynevan (2011) mukaan asiakkuudenhallinnan sovellusalueet ovat analyttinen ja operatiivinen. Analyttisen asiakkuudenhallinnan sovelluksilla pystytään analysoimaan ja ryhmittämään asiakkuuksia sekä suunnittelemaan markkinointia eri asiakasryhmille. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan sovellukset tukevat käytännön asiakastoimia. Sovellukset tarjoavat asiakasrajapinnassa työskentelyyn eri kanavia eli vaihtoehtoisia yhteydenpitotapoja. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelupisteet, puhelin / Call center, internet, sähköposti ja mobiiliyhteydet. Asiakkaan näkökulmasta eri kanavat tarjoavat valinnan mahdollisuuksia yhteydenpitoon. Organisaatio taas voi muokata asiakaskohtaamisten sisältöä kanavakohtaisesti. Jotta eri kanavia pystytään hyödyntämään täysin, on tunnistettava eri kanavien edut ja haitat. Eri kanavien yhdistelmän on oltava tasapainossa ja asiakkaan palvelukokemuksen on oltava aina samanlainen, riippumatta siitä mitä palvelukanavaa asiakas on käyttänyt. (Mäntyneva 2001, 63 – 67.)

TE-palvelu -uudistuksen yksi keskeinen osa on ollut palvelujen tuottaminen monikanavaisesti. Palvelukanavat yritysasiakkaille ovat sähköiset verkkopalvelut, puhelinpalvelu sekä henkilökohtainen palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014.) Käytäntö on osoittanut, että uusien asiakkuuksien ohjaaminen eri palvelukanavien käyttöön käy helpommin, kun vanhoihin käytäntöihin tottuneiden asiakkaiden. Asiantuntijoiden on myös itse sisäistettävä uuden mallin tarkoitus ja siitä asiakastyössä koituvat hyödyt. Asiakkaat siirtyvät mielellään myös uusiin tapoihin, kun heille avautuu itselle tuleva hyöty. Asiakasnäkökulmasta on kuitenkin aina huomioitava sen hetkinen tarkoituksenmukaisin tapa palvelutapahtuman hoitoon.

4.2 Asiakaslähtöisyyden ja asiakkuudenhallinnan kehittyminen julkisella sektorilla

Julkisten palvelujen asiakkaiden oikeus asianmukaiseen palveluun on määritelty hallintolaissa. Lain mukaan hyvän hallinnon palveluperiaatteeseen kuuluu asiakkaan oikeus saada asianmukaisesti hallinnon palveluita. Lain tarkoitus on edistää julkisen

palvelun hyvää laatua sekä viranomaisten toiminnan tuloksellisuutta. (Hallintolaki 2003/434, 1 luku.)

Julkisen sektorin organisaatio edustaa perinteistä virastokulttuuria, jossa toiminta on ollut hyvin määrämuotoista ja lähtökohtana ei ole niinkään ollut asiakkaiden tarpeiden täyttäminen, vaan organisaatiolle määrätyn julkisen ja yhteiskunnallisen tehtävän toteuttaminen. Asiakkaat tulevat pyytämättä, kun heidän näin on tehtävä saadakseen esim. yhteiskunnan avustuksia. Asiakaslähtöisyys on liittynyt enemmänkin aloille, joilla on kilpailua asiakkaista. Toimintaympäristön sekä kuluttajien vaatimusten myötä tilanne on muuttunut myös julkisella sektorilla, palveluilta vaaditaan ylipääntään parempaa laatua. (Laamanen 2001, 11; Vuokko 2009, 90 - 91).

Palvelukulttuurin muutos julkisella sektorilla tarkoittaa siirtymistä tuottajakeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Asiakkaiden kanssa pyritään kohti kumppanuutta, jolloin asiakkaat ovat mukana palvelujen kehittämisessä. Keskustelua julkisen palvelukulttuurin muutoksesta on käyty etenkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Vuonna 1998 Suomen kuntaliitto ja valtiovarainministeriö julkaisivat Julkisten palvelujen laatustrategian, jossa annettiin 12 suositusta julkisten palvelujen laadun kehittämiseen. Laatustrategian keskeinen näkökulma on asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Sundquist (2013) toteaa, että tämän jälkeen asiakasnäkökulman toteutumisessa on menty eteenpäin, mutta ei vielä riittävästi. (Julkisten palvelujen laatustrategia 1998; Sundquist 2013.)

Julkisen organisaation toiminnassa asiakaslähtöisyyden näkökulmaa haastaa monet toiminnalle asetetut tulosvastuut. Eri vastuualueiden hoitaminen tasapainoisesti vaatii organisaatioilta paljon. Poliittiseen tulosvastuuseen liittyy poliittinen päätöksenteko, joka ohjaa toimintaa ja joka vaikuttaa organisaation toiminnan painopisteisiin. Laillinen tulosvastuu edellyttää, että toiminnassa noudatetaan asetettuja lakeja, kansalaisia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Asiakkaan subjektiivisin silmin lain noudattaminen ei aina tuota asiakaslähtöistä palvelua tai ratkaisua käsillä olevaan tilanteeseen. Ammatillinen tulosvastuu liittyy organisaation työntekijän osaamiseen ja vastuunottoon, on tehtävä oikein se, mitä kuuluu tehdä. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hän saa oikeaa ja asiantuntevaa palvelua. Sosiaalinen tulosvastuu

edellyttää julkiselta sektorilta huolen pitoa yhteiskunnan eri ryhmistä, mm. lapset, vanhuksat, vähätuloiset, työttömät. (Vuokko 2009, 91 – 94.)

Niukkenevien resurssien myötä julkiset organisaatiot joutuvat leikkaamaan ja supistamaan toimintoja, jolloin joudutaan tekemään priorisointia ja valintoja palvelujen suhteen. Julkiseen toimintaan on tullut mukaan myös liikkeenjohdollinen tulosvastuu. Vastuuseen liittyy mm. toiminnan johtaminen, strategiatyö, budjetointi, prosessien hallinta – toiminnot joilla on yhteys asiakaspalveluun ja sen toteuttamiseen. Asiakkaaseen ja asiakasnäkökulmaan suoraan liittyvään tulosvastuuseen vastataan asiakastilanteissa; miten asiakkaan tarpeista ollaan kiinnostuneita, miten niitä selvitetään, miten asiakasta kuunnellaan sekä miten asiakkaan tarpeet otetaan huomioon toiminnan ja palvelujen suunnittelussa. Asiakslähtöisessä toiminnassa asiakas ei ole vain toiminnan objekti vaan lähtökohta ja tavoite. (Vuokko 2009, 91 – 94.)

Valtiovarainministeriön vuonna 2010 laatimassa tulevaisuuskatsauksessa on otettu kantaa julkisen palvelun asiakslähtöisen toimintatavan edelleen kehittämiseen. Palvelurakenteiden uudistaminen monikanavaisiksi ja toimintatapojen uudistaminen asiakslähtöisiksi parantavat palvelujen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Roolijako, jossa hallinto tuottaa kansalaisille palveluita on muuttumassa, tuloksia ja vaikuttavuutta saadaan aikaan toimimalla yhdessä asiakkaiden kanssa. (Valtiovarainministeriö 2010, 37 – 38.)

Tulevaisuuskatsauksen toimenpide-ehdotuksesta on laadittu julkisen hallinnon asiakkuusstrategia, joka valmistui vuonna 2013. Strategian laadinnassa on ollut mukana asiakkaita ja sidosryhmiä. Strategia kattaa julkisen sektorin palvelut ja palvelukanavat kokonaisuudessaan ja sillä luodaan yhteistä näkemystä periaatteista, joiden varaan asiointia ja palveluja julkisella sektorilla jatkossa kehitetään. (Valtiovarainministeriö 2013, 4.)

Vuonna 1998 valmistuneen laatustrategian valmisteluun ei ollut osallistumismahdollisuutta kansalaisilla ja asiakkailla. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategian laadinnassa kuultiin myös asiakkaita, toiminta kuvastaa tavoitetta kehittyä kohti asiakslähtöisyyttä.

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa on määritelty asiakaspalvelun visio 2020 seuraavasti (Valtiovarainministeriö 2013, 6.):

”Asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa.

Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuu asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen.”

Vision mukaisella toiminnalla asiakas saa tarvitsemansa palvelun sujuvasti, helppokäyttöisesti ja esteettömästi. Asiakas voi osallistua palveluiden suunnitteluun kehittämiseen ja toteuttamiseen. Julkisten palvelujen johtaminen tapahtuu asiakaslähtöisesti ja tuottaminen kustannustehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2013, 5.)

Johtamisen lisäksi asiakaslähtöisen palvelukulttuurin on oltava osa organisaation arvoja, strategiaa, toimintaa ja henkilöiden työskentelytapoja. Tarvittaessa henkilöstöä on perehdytettävä organisaation asiakaslähtöiseen toimintaan ja siihen, mitä henkilöltä vaaditaan sen toteuttamiseksi. Henkilöstöä on kannustettava uuden oppimiseen ja organisaatiossa on oltava rohkeutta ja valmiutta ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. (Valtiovarainministeriö 2013, 7, 12 - 16.)

Strategisella tasolla koko julkisen sektorin pyrkimyksen ja tahtotilan asiakaslähtöiseen toimintaan voi tunnistaa selkeänä tavoitteena. Työ- ja elinkeinohallinnon strategiset tavoitteet asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi ovat linjassa edellä mainitun tavoitteen kanssa. Todellinen asiakaslähtöisyys konkretisoituu suoraan asiakaspalvelua tuottavien julkisen sektorin organisaatioiden toiminnassa ja jokaisen palvelua tuottavan henkilön toiminnassa ja asenteissa.

5 PALVELUJEN LAATU JA HYVÄN PALVELUN KRITEERIT

”Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” (Grönroos 2009, 100).

Asiakkuudenhallintaa ja palvelun jälkihoitoa kehittämällä vaikutetaan suoraan asiakaspalvelun laatuun Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa, joten seuraavaksi tarkastelen laatua palvelujen näkökulmasta.

Palveluissa asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu useista eri tekijöistä ja tapahtumista. Asiakkaat kokevat palvelutapahtuman subjektiivisesti ja tämä kokemus pitkälti määrittää asiakkaan laatukokemuksen. Palveluprosesseissa tuotanto- ja kulu-
tustoimenpiteet tapahtuvat usein samanaikaisesti, jolloin asiakas osallistuu itse tuotantoprosessiin ja vaikuttaa siten palvelun lopputulokseen. Tuotteiden laatuun nähden palvelujen laatukokemus on monimutkaisempi kokonaisuus. Palvelun tuottajan ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet eli palvelutapahtumat vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kokeman palvelun laatuun. Vuorovaikutustilanteet ovat palvelun laatuun vaikuttavia totuudenhetkiä. (Grönroos 2009, 98 – 100.)

Grönroos (2009) kuvaa asiakkaan kokemalla palvelun laadulla olevan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Lopputuloksen tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ovat ohi. Asiakas saa ongelmaansa teknisen ratkaisun, jonka laatua asiakkaan on usein mahdollista arvioida objektiivisesti. Prosessin toiminnallinen laatu kuvaa sitä, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos on toimitettu asiakkaalle. Laatukokemukseen tältä osin vaikuttaa se, miten asiakas on saanut palvelun ja millaiseksi hän on kokenut palveluprosessin. Toiminnallisen laadun ulottuvuuteen kuuluvat sekä asiakkaan itsenäisesti suorittamat palvelun osat että vuorovaikutustilanteet palvelun tuottajan kanssa. (Grönroos 2009, 100 – 103)

Toiminnallisen ja teknisen laatu-ulottuvuuksien lisäksi Grönroos (2009, 103.) on nostanut esiin vielä taloudellisen laadun ulottuvuuden. Taloudellisen laadun ulottuvuus tarkoittaa palvelun tuomia taloudellisia seurauksia. Tämä ei tarkoita asiakkaan

maksamaa hintaa, vaan käsitystä siitä, mikä asiakkaalla on palvelun kautta saadun ratkaisun taloudellisista seurauksista. Laatu-ulottuvuus on käyttökelpoinen näkökulma TE-toimiston yrityspalvelujen asiakkaiden osalta. Yrityksille suunnatuilla palveluilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti yrityksen kehittymiseen ja sikäli paremman taloudellisen tuloksen saavuttamiseen. Yritysassiakaan kohdalla tämä laatuulottuvuus saattaa konkretisoitua käytännössä vasta pitkällä tähtäimellä, jos palveluna tuotetaan esimerkiksi kaksi vuotta kestävä koulutushanke, joka osaltaan vaikuttaa asiakaan toiminnan kehittymiseen.

Toiminnalliseen laatuun kuuluvissa vuorovaikutustilanteissa eli totuuden hetkissä palveluorganisaation edustajalla on todellinen tilaisuus osoittaa palvelujen laadukkuus. Totuudenhetki tarkoittaa niitä tilanteita, joissa asiakaspalveluhenkilö on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Asiakkaalle syntyvän laatukokemuksen kannalta nämä tilanteet ovat ratkaisevia. Jos hetki epäonnistuu, korjaaminen on mahdollista vain, mikäli eteen tulee uusi vuorovaikutustilanne. Palveluprosessiin kuuluu käytännössä useita totuudenhetkiä ja asiakas on yleensä yhteydessä moniin palveluorganisaation työntekijöihin, asiakaspalveluhenkilöstön lisäksi myös taustatyöntekijöihin. Kaikki nämä kohtaamiset ovat laadun näkökulmasta totuuden hetkiä ja jokainen työntekijä on vastuussa asiakaan kokemasta laadusta. Prosessit pitäisi suunnitella niin, että huonosti hoidettuja tilanteita ei pääse syntymään. (Grönroos 2009, 111, 154.)

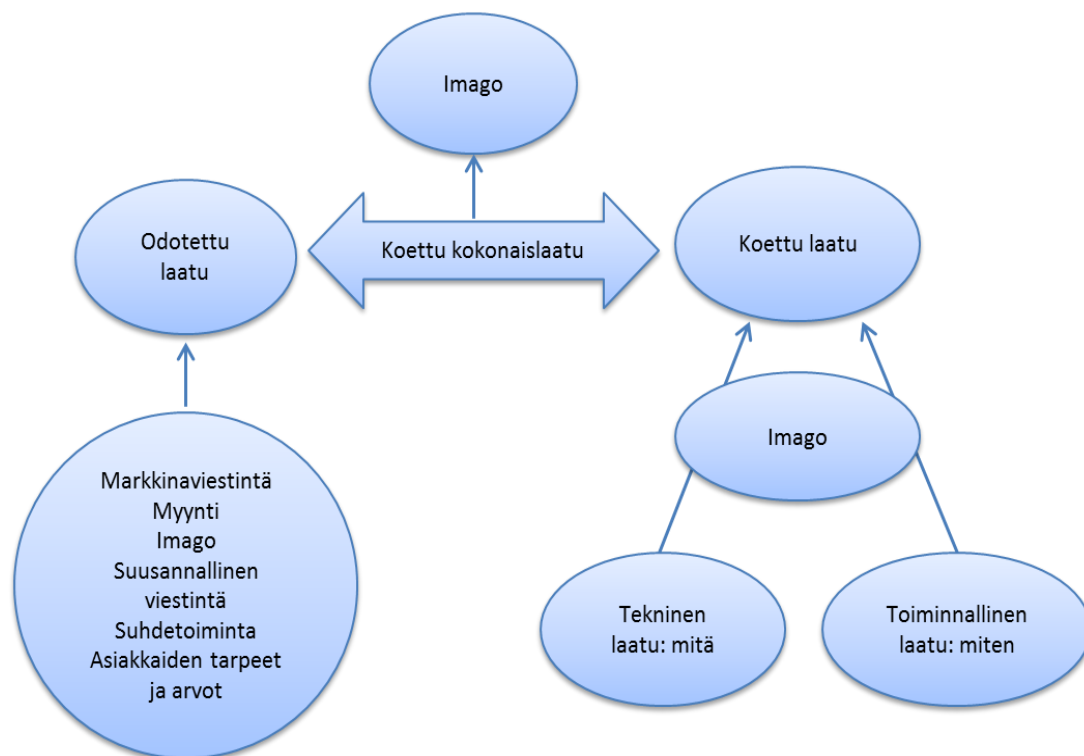
TE-toimiston yrityspalveluissa on kokonaan itse tuotettujen asiakaspalveluprosessien lisäksi prosesseja, joita TE-toimisto sekä ELY-keskus tuottavat yhdessä. Asiakaspalveluprosessi voi lähteä käyntiin joko TE-toimiston tai ELY-keskuksen kautta. Prosessin aikana molempien organisaatioiden asiantuntijat osallistuvat prosessin tuottamiseen. Asiakaan hyvä kokemus kokonaislaadusta edellyttää silloin koko prosessin osalta sekä hyvää teknistä että toiminnallista laatua. Kehittämisen ja muutostilanteiden palveluissa Pirkanmaalla näitä prosesseja ovat esimerkiksi yhteishankintakoulutukset sekä yritysten kehittämispalvelut. Laatukokemukseen tuo oman erityisen lisänsä vielä se, että TE-toimiston sekä ELY-keskuksen lisäksi palveluissa on mukana myös kolmas osapuoli, jolta palvelu hankitaan. Esim. yhteishankintakoulutukset ostetaan koulutusorganisaatioilta ja kehittämispalvelut hankintaan konsulttiyrityksiltä. Osto-

palveluista asiakkailta pyydetään erikseen laatu-palautteet, mutta systemaattista laatu-palautetta ei kerätä TE-toimiston tai ELY-keskuksen tuottamasta palvelusta.

Laadun kokemisen suodattimena toimii palvelun tuottajan imago. Asiakkaan mieli-kuva palvelun tuottajasta vaikuttaa siihen, hyväksytäänkö palveluun mahdollisesti sisältyvät pienet virheet. Usein tapahtuvat virheet vahingoittavat imagoa. Jos imago on asiakkaalle kielteinen jo ennen palvelua, mikä tahansa virhe vaikuttaa laatu-kokemukseen suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2009, 100 – 103.)

TE-toimistolla julkisen sektorin toimijana saattaa olla imagon osalta paljon tekijöitä, jotka aiheuttavat jo ennakkoon kriittistä suhtautumista palvelujen laadun ja tarjonnan suhteen. Tähän vaikuttanee perinteinen ajattelutapa valtion organisaatiosta ja virka-mieskulttuurista. TE-toimistoja koskenut palvelu- ja organisaatiouudistukset vuoden 2013 alkuun tapahtuivat keskellä taloudellista taantumaa. Haastava tilanne on aiheut-tanut julkisuudessa paljon kritiikkiä toimintaa kohtaan ja tämä saattaa aiheuttaa nega-tiivisuutta asiakkaiden palveluodotuksiin. Asiakassuhteiden kohdalla tähän pystytään vaikuttamaan hyvällä palvelulla.

Tekninen laatu, toiminnallinen laatu sekä imago muodostavat asiakkaan kokeman laadun palveluprosessista. Tämä ei vielä riitä kuvaamaan laatu-kokemuksen kokonai-suutta. Koettuun laatuun on lisättävä vielä asiakkaan omat odotukset, jotka ovat toi-nen ratkaiseva tekijä asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. Kuvio 4 havainnollistaa koetun kokonaislaadun: koetun laadun tekijöihin lisätään asiakkaan odotukset palve-luille sekä näihin odotuksiin vaikuttavat tekijät, joita ovat markkinointiviestintä, myynti, suusannallinen viestintä, suhdetoiminta, asiakkaan tarpeet ja arvot sekä ima-go. Imago on tekijä, joka vaikuttaa laatuun useammasta näkökulmasta. Grönroosin mukaan koettu kokonaislaatu on asiakkaan odottaman laadun ja asiakkaan kokeman laadun välinen kuilu. (Grönroos 2009, 105 – 106.)



Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67; Grönroos 2009, 105).

Palveluorganisaatiossa pystytään vaikuttamaan asiakkaan odotuksiin tietyiltä osilta. Asiakasviestinnän on oltava realistista palvelulupausten suhteen. Liikoja lupaamalla aiheutetaan asiakkaille epärealistisia odotuksia palvelujen suhteen ja jos nämä lupaukset eivät toteudu, palvelun laatu koetaan huonoksi. Jatkuviissa asiakassuhteissa asiakkaan odotukset palveluille muuttuvat ja palveluorganisaatiossa nämä muutokset on tärkeä ymmärtää. Asiakkaiden odotukset voivat olla hämäriä, julkilausuttuja (epärealistisia tai realistisia) tai hiljaisia. Hämäriä (sumeat) odotuksia asiakkaat eivät osaa ääneen ilmaista, vaikka he tunnistavat että jotakin pitäisi tehdä. Nämä odotukset asiakaspalvelun tuottajan pitää pystyä konkretisoimaan, jotta odotuksiin pystytään vastaamaan oikealla tavalla. Julkilausutut (eksplisiittiset) odotukset tulevat ilmi, näiden osalta epärealistiset asiakkaiden odotukset pitää pystyä muokkaamaan realistiseksi niin, että asiakkaalle ei synny huonon laadun kokemusta. Hiljaiset (implisiittiset) odotukset tarkoittavat tilannetta, jossa asiakkaan näkökulmasta odotukset ovat niin ilmeiset, että niitä ei tarvitse erikseen esiin tuoda. Näiden odotusten suhteen on vaara, että ne kuitenkin ohitetaan palveluorganisaation puolelta, joten palvelutilanteissa myös hiljaiset odotukset on varmistettava. (Grönroos 2009, 106, 132 – 135.)

Erilaisten laatuun liittyvien tutkimusten myötä on noussut esiin seitsemän kriteeriä, jotka ovat hyvän palvelun osatekijöitä ja vaikuttavat positiivisesti koetun palvelun laatuun. Teknisen laadun kriteeri on palveluntarjoajan ammattimaisuus ja taidot, tähän liittyy sekä henkilöstön osaaminen että muut resurssit joilla pystytään tuottamaan ammattitaitoinen ratkaisu asiakkaan palvelutarpeeseen. Imagoon liittyvä kriteeri on maine ja uskottavuus, asiakas voi luottaa palveluntarjoajan toimiin. Muut hyvän palvelun kriteerit liittyvät palvelun toiminnalliseen laatuun: asenteet ja käyttäytyminen asiakasta kohtaan ovat asiakaslähtöisiä, palvelut ovat joustavasti saavutettavissa, asiakas voi luottaa asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan, palvelun ongelmatilanteissa toimitaan asiakkaalle hyväksyttävän ratkaisun löytämiseksi (palvelun normalisointi) ja palvelumaisema tukee myönteistä palvelukokemusta. Palvelumaisemalla tarkoitetaan palvelun fyysistä sekä muuta ympäristöä. (Grönroos 2009, 121 – 122.)

Laatukriteerien kohdalla TE-toimiston toiminnassa voi todeta, että kaikkiin tekijöihin voi vaikuttaa paikallisilla toimilla, nopeammin tai pidemmällä aikavälillä. Ammattitaitoon ja osaamiseen vaikutetaan Pirkanmaan TE-toimistossa erilaisilla koulutuksilla, sekä koko henkilöstölle tarkoitetuilla koulutustilaisuuksilla että yksilöllisillä koulutuspoluilla, joita työnantaja osaltaan tukee. Imagoon vaikuttaminen voi tapahtua hitaammin, mutta hyvällä työllä ja positiivisella näkyvyydellä maine ja uskottavuus paranevat. Palvelujen saatavuuteen ja joustavuuteen on Pirkanmaalla panostettu mm. omalla yrityksille tarkoitettulla puhelinpalvelulla, johon vastaavat Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelun omat asiantuntijat joka arkipäivä. Lisäksi yrityspalvelun asiantuntijoiden suorat yhteystiedot löytyvät toimiston kotisivuilta.

Monikanavainen palvelu tarjoaa yrityksille myös muita kanavia asioiden hoitoon ja tämä todennäköisesti lisää omatoimisesti toimivien asiakkaiden positiivista palvelukokemusta. Toiminnallisen laadun tekijöistä moniin vaikuttaa pitkälti asiantuntijan oma suhtautuminen ja asenne asiakaspalvelutyöhön. Organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin kautta vaikutetaan asenteisiin ja käyttäytymiseen, mutta lopulta asiantuntija itse vaikuttaa jokaisen vuorovaikutustilanteen eli totuudenhetken kautta asiakkaan kokemaan laatuun.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämistehtävään liittyvä ryhmäkeskustelu toteutettiin 23.6.2014 ja teemahaastattelut yrityksille marraskuussa 2014 sekä tammikuussa 2015. Ryhmäkeskusteluun osallistuivat kehittämistehtävän tekijän kutsumina Pirkanmaan TE-toimiston työnvälitys- ja yrityspalvelulinjan palvelujohtaja, yrityspalveluryhmän palveluesimies sekä Pirkanmaan ELY-keskuksen elinkeinot, työvoima ja osaaminen yksikön palvelupäällikkö.

6.1 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli saada käsitys yrityspalvelusta vastaavien henkilöiden näkemyksistä asiakkuudenhallinnan kokonaisuuteen liittyen. Keskustelun tarkoituksena oli myös varmistaa, että yritysasiakkaille toteutettavissa teemahaastatteluissa selvitetään yrittäjiltä palvelujen kehittämisen näkökulmasta oikeita asioita. Keskustelutilaisuutta varten kehittämistehtävän tekijä laati teemalistan käsiteltävistä asioista: asiakkuudenhallinta, segmentointi, asiakasvastuu ja TE-hallinnon asiantuntijan rooli sekä yrityskysely. Teemat alustettiin keskustelijoille kehittämistehtävän teoriaosuutta hyödyntäen sekä käytännön työssä nousseiden kysymysten pohjalta.

Keskustelu nauhoitettiin. Keskustelu polveili aiheesta toiseen, koska teemat limittyivät toisiinsa kiinteästi. Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus sisältää sekä segmentoinnin että asiakasvastuun, joten käytännön keskustelussa näitä ei pystytty käsittelemään erillään toisistaan. Kaikki osa-alueet tulivat noin tunnin keskustelussa käytyä läpi.

6.1.1 Yritysasiakkaiden segmentointi

Keskustelijoille esitettiin kysymys, mikä on segmentoinnin merkitys Pirkanmaalla käytännön toiminnassa? Työ- ja elinkeinoministeriö on segmentoinut yritysasiakkaat kuuteen eri segmenttiin.

Todettiin, että yritysasiakkuusstrategiassa on kuvattu asiakkuuksien hoitomalleja suuressa mittakaavassa, käytännön konkreettinen toteutus ja toimintamallit suunnitellaan ja toteutetaan alueellisesti. Segmenteistä TE-toimiston vastuulle on nimetty paikalliset ja kotimarkkinoilla toimivat yritykset.

TE-toimiston perinteisten yrityspalvelujen osalta palvelujohtaja toi esiin sen, että segmentoinnilla ei ole siinä merkitystä. Kaikki yritykset ovat TE-toimiston asiakkaita esim. rekrytointipalveluissa, muutosturvapalveluissa sekä yhteishankintakoulutuksissa. Kaikki asiakkaat saavat näissä palveluissa palvelutarpeen mukaisen palvelun segmentistä huolimatta. Segmentoinnin merkitys tulee esiin uusissa yritysten kehittämissä palveluissa, joissa TE-toimiston vastuulla on ohjata paikalliset ja kotimarkkinoilla toimivat yritykset tarvittaviin palveluihin ja seurata prosessin etenemistä siihen asti, kunnes yritys siirtyy mahdollisesti toiseen segmenttiin ja asiakasvastuu siirtyy eteenpäin.

6.1.2 Asiakasvastuu

Asiakasvastuussa voi nähdä kaksi eri näkökulmaa: edellä esitetyn segmentoinnin mukainen organisaatiotasoinen vastuu tietystä asiakasryhmästä ja käytännön tasolla yksittäisen asiantuntijan vastuu asiakkuudenhoidossa. Käytännössä pohdintaa ja kysymyksiä on tullut siitä, mikä on TE-toimiston asiantuntijan rooli asiakaspalvelussa ja miten pitkälle palvelussa mennään sisällöllisesti. Ryhmältä pyydettiin näkemyksiä siihen, mitä asiakasvastuu merkitsee käytännössä ja mikä on TE-hallinnon asiantuntijan rooli.

Keskustelussa todettiin, että asiakkaista osa on aktiivisesti palveluja parhaillaan käyttäviä yrityksiä ja osa passiivisia, jotka ovat käyttäneet palveluja jossakin vaiheessa. Asiakasvastuu kytketään asiakaspalveluprosessissa oleviin, koska koko asiakaskantaa ei pysty kerralla hallitsemaan. Asiakasvastuu konkretisoituu prosessissa aktiiviseen palvelutilanteeseen, tarvittaviin käynteihin, toimiin ja jälkihoitoon. Sen jälkeen projektikohtainen vastuu päättyy.

Asiakasvastuuseen liittyen nousi esiin kysymyksiä, joita joudutaan vielä TE-toimistossa työstämään. Pitäisikö olla ns. kanta-asiakassalkkuja, jolloin asiakkaaseen otettaisiin yhteyttä TE-toimistosta muulloinkin kuin aktiivisessa palvelutilanteessa ja keitä nämä asiakkaat ovat? Pitäisikö yrityspalveluryhmässä laatia asiantuntijakohtaisia asiakasvastuusuunnitelmia?

Yrityskohtaisesta asiakasvastuusta keskusteltiin myös ja todettiin, että TE-toimiston asiantuntijoilla on vanhoja toimivia asiakassuhteita, joita ei kannata menettää. Yrittäjät ottavat käytännössä mielellään yhteyttä tuttuun asiantuntijaan. Mikäli palvelutarve suuntautuu uusiin palveluihin, yritys ohjataan tämän prosessin osalta oikean asiantuntijan palveluun.

6.1.3 Asiakkuudenhallinta

Ryhmälle esitettiin kysymys liittyen asiakkuudenhallinnan neljään eri näkökulmaan. Mikä on asiakkuudenhallinnan tavoite Pirkanmaalla ja mikä näkökulma painottuu tärkeimpänä?

Keskustelun pohjalta voi todeta, että mikään näkökulma ei noussut muita tärkeämmäksi, koska jokaisella on merkitystä onnistuneelle asiakkuudenhallinnan kokonaisuudelle. Ryhmän kommentit eri näkökulmiin olivat:

- Informaatioteknologian hyödyntäminen mahdollistaa kolmen eri palvelukanavan käytön; verkkopalvelu, puhelinpalvelu sekä henkilökohtainen palvelu. Verkkopalvelujen ja valtakunnallisen puhelinpalvelun hyödyntäminen vapauttaa aikaa asiantuntijatyölle. Tiedot rutiiniasiat pitää pystyä ohjaamaan verkkopalvelun kautta hoidettaviksi. Hyvällä asiakkuudenhallinnalla pystytään verkkopalvelun käyttäjistä nostamaan asiakkaita henkilökohtaisen palvelun piiriin, esimerkiksi avoimen työpaikan ilmoittaneet yritykset.
- Asiakkuuksien luonne ja elinkaari -näkökulmaan TE-hallinnossa vastataan lähinnä segmentoinnilla. Asiakkuuden kestoon liittyen yritysasiakkaiden kanssa olisi hyvä sopia, miten pitkään asiakkuus jatkuu. Kestot vaihtelevat

palvelutarpeittain; rekrytointitilanteessa asiakkuuden kesto on eri kuin esimerkiksi muutosturvatilanteessa. Yritysten kehittämispalveluissa asiakkuuden luonne ja kesto on taas erilainen kuin rekrytointipalveluissa: kehittämispalvelut ovat pitkäkestoisia kokonaisuuksia, joihin voi osana kuulua myös rekrytointipalvelujen osuus.

- Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus TE-toimistolle näkyy toiminnan yhteiskunnallisina vaikutuksina. Kasvuhakuisten ja kasvukykyisten yritysten palvelulla vaikutetaan laajemmin yhteiskuntaan.
- Linkitys markkinoinnin toteutukseen voidaan tehdä sitten, kun muut asiakkuudenhallinnan kehittämiseen liittyvät avoimet kysymykset on saatu valmiiksi. Markkinointia tarvitaan mm. jotta sähköinen palvelukulttuuri saadaan nousemaan. Markkinointi ei toteudu käytännössä työ- ja elinkeinoministeriön määrittelemien segmenttien perusteella.

Ryhmäkeskustelun lopuksi käytiin läpi yrityskyselyyn liittyviä asioita. Sovittiin että kehittämistehtävän tekijä laatii kysymyslistan ja käy sen palveluesimiehen kanssa läpi. Haastattelun kohderyhmäksi valitaan TE-toimiston sekä ELY-keskuksen palveluita käyttäneistä pk-yrityksistä 6 – 8 asiakasta.

6.2 Teemahaastattelut yritysasiakkaille

Opinnäytetyöhön liittyvä asiakastutkimus toteutettiin teemahaastatteluna seitsemälle yritykselle Pirkanmaan alueella. Yritykset ovat käyttäneet joko TE-toimiston ja/tai ELY-keskuksen palveluita; henkilöstön hankinta rekrytointipalvelulla ja RekryKoulutuksella, toimivan henkilöstön koulutus TäsmäKoulutuksella, aloittavan yrittäjän palvelu ja starttiraha sekä tuetut asiantuntijapalvelut yrityksen kehittämisen ja kansainvälistymisen tueksi.

Kuusi yrityksistä oli käyttänyt useampaa kuin yhtä palvelua. Yritysten koko vaihteli 1 hengen yrityksestä noin 20 henkeä työllistävään yritykseen. Yritysten edustamat toimialat olivat; muiden metallituotteiden valmistus, metallirakenteiden ja niiden osi-

en valmistus, kauneushoitopalvelut, laukkujen vähittäiskauppa, renkaiden korjaus, teollisuuden koneiden, laitteiden ym. valmistus sekä muualla luokittelematon tukku-kauppa (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän verkkosivu 2015). Yritykset edustivat näin useaa toimialaa.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin marraskuussa 2014 ja loput kuusi haastattelua tammikuussa 2015. Tutkimusmenetelmäksi oli etukäteen valittu teemahaastattelu ja kysymykset suunniteltu oheisen liitteen mukaisesti (liite 2). Ensimmäinen haastattelu osoitti kuitenkin sen, että kyselylomakkeen kysymykset sinällään eivät haastattelussa toimineet. Yrityksen näkökulma palveluihin ei ollut lainkaan se, mitä tutkija etukäteen oli ajatellut.

Haastattelulomake oli laadittu siitä lähtökohdasta, että yritykset arvioivat TE-toimiston ja/tai ELY-keskuksen palveluprosessia. Yritys oli vuosien varrella käyttänyt sekä rekrytointipalveluja että ostopalveluja. Rekrytointeihin oli käytetty maksullisia palveluita, joita TE-hallinnolla ei ole enää käytössä. Kyseisen yrityksen kokemukset palvelusta ja palvelun laadusta kohdistuivat sikäli kokonaan palvelut tuottaneisiin ulkopuolisiin tahoihin; TE-toimistolla tai ELY-keskuksella ei yritykselle palvelutapahtuman näkökulmasta ollut muuta roolia kuin rahoituksen myöntäminen – joka toki mahdollisti palvelujen käytön. Kehittämistehtävän kannalta tämäkin haastattelu antoi hyödyllistä tietoa. Haastattelulomaketta ei muutettu, koska haastattelut nauhoitettiin ja lomake toimi haastatteluissa muistin tukena, jotta kaikki tarvittavat teemat käytiin läpi. Kehittämistehtävän laatijan piti itse laajentaa omaa näkökulmaansa ja sopeuttaa haastattelu yritysten vaihteleviin tilanteisiin.

Haastattelutilanteissa lähestyttiin tutkimuskohdetta yritysten tilanteen ja palvelukokemusten kautta, keskusteluissa käsiteltiin laajemminkin yritysten tilanteita, kuin pelkästään kehittämistehtävän tavoitteiden osalta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hedelmällinen ja avoin keskustelu, jossa luonnostaan tuli käsiteltyä myös tutkimusaiheet. Näin haastattelut käytännössä toteutuivat osittain teemahaastatteluna, osin avoimena haastatteluna.

Nauhoitusten purussa poimittiin haastatteluista ylös kehittämistehtävän kannalta oleelliset asiat. Tehtävän luonne ei vaatinut sanatarkkaa litterointia, joten haastatteluista kirjattiin ylös teemoihin liittyvät asiat.

6.2.1 Yritysten käyttämistä palveluista

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, miten TE-toimiston ja ELY-keskuksen roolit palveluissa vaihtelevat ja siten myös asiakkaiden odotukset ja kokemukset ovat hyvin erilaisia. Osa palveluista tuotetaan itse, osa palveluista muodostuu sekä itse tuotetusta palvelusta että ostopalveluista ja osa hankitaan kokonaan ostopalveluna. Tämä näkyi haastatteluissa selkeästi siinä, että muutaman yrityksen kohdalla palveluprosessin arviointi ja koettu laatu kohdistui ensisijaisesti palvelua tuottaneeseen tahoon, vaikka osan palveluprosessista oli tuottanut TE-toimisto tai ELY-keskus. Palveluihin kuulunut taloudellinen tuki nähtiin tärkeänä tekijänä siihen, että palvelua ylipäättään oli voitu hankkia.

TE-toimiston omana tuotantona toteutetaan rekryointipalveluissa työnvälitystä eli yritysten avoimien työpaikkojen täyttämistä. Tätä palvelua haastatelluista yrityksistä oli käyttänyt neljä yritystä. Eniten rekryointipalvelua käyttänyt yritys oli toteuttanut myös RekryKoulutuksen, jossa varsinaisen koulutuksen tuotti ostopalveluna ulkopuolinen koulutusorganisaatio. Muut yritykset olivat käyttäneet rekryointipalveluna sähköistä palvelua, työpaikkailmoitus oli toimitettu verkkopalvelun kautta TE-palvelut -sivustolle avoimesti haettavaksi.

Aloittavan yrittäjän palvelu ja starttirahaprosessi sisältää sekä ulkoa ostettua palvelua että TE-toimiston omaa palvelua. Aloittavalle yrittäjälle ostetaan asiantuntijapalveluna liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman arviointiin liittyvää palvelua, starttiraha haetaan ja päätös tehdään TE-toimistossa. Haastatelluista yrityksistä kaksi on käyttänyt tätä palvelukokonaisuutta, toisella yrityksellä oli kokemus myös kansainvälistymisen tueksi hankitusta ostopalvelusta.

Toimivan yrityksen henkilöstön koulutukseen käytettävä palvelu on TäsmäKoulutus. Koulutussuunnittelua tehdään yhteistyössä yrityksen sekä TE-toimiston tai ELY-

keskuksen asiantuntijan kanssa ja varsinainen koulutus ostetaan julkisen hankintamenettelyn kautta joltakin koulutusorganisaatiolta. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä yksi oli käyttänyt TäsmäKoulutusta. Haastatteluhetkellä koulutus oli vielä käynnissä.

ELY-keskuksella on yritysten kehittämisen tueksi palveluita, jotka hankitaan asiantuntijaorganisaatioilta. Näitä palveluja ovat olleet tuotteistetut asiantuntijapalvelut, joiden tuottaminen päättyi syksyllä 2013. Viimeiset asiakasprosessit päättyivät vuoden 2014 aikana. Uudet yritysten kehittämispalvelut tulivat käyttöön 1.9.2014, joten tähän tutkimukseen ei vielä saatu palvelukokemuksia uusista palveluista. Tutkimukseen valikoitui siksi yrityksiä, joiden osalta tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden prosessit ovat päättyneet vuonna 2013 tai 2014. Tässä kehittämistehtävässä ei arvioida tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden prosesseja, koska niitä ei enää tuoteta, mutta asiakas kokemuksia kehittämistyöhön liittyen hyödynnetään.

6.2.2 Palvelutarpeen mukainen palvelu

Viisi haastatelluista yrityksistä sai täysin palvelutarpeensa mukaista palvelua. Yksi yrittäjä koki, että aloittavana yrittäjänä hän ei ollut osannut arvioida kaikkien tarjolla olleiden palveluiden sisältöä ja tavoitetta suhteessa omaan tarpeisiinsa ja sikäli yhden asiantuntijapalvelun osalta saatu palvelu ei ollut täysin onnistunut. Muiden palvelujen osalta tulokset olivat yrittäjän tarpeen mukaisia.

Rekrytointipalveluja eniten käyttänyt yritys toi vahvasti esiin yrityksen oman roolin. Yrityksen pitää itse aktiivisesti hakea tarvitsemaansa palvelua ja osata kertoa se mitä tarvitaan. Yritys koki saaneensa rekrytointipalveluihin tarvitsemaansa palvelua tällä lähtökohdalla hyvin.

Rekrytointipalvelujen osalta esiin tuli konkreettinen tilanne, jossa yritys oli tyytyväinen palvelun lopputulokseen, mutta hänellä ei ollut tietoa mitä mahdollisuuksia kaikkiaan olisi ollut tarjolla. Yritys oli ilmoittanut työpaikan verkkopalvelun kautta TE-palvelut sivustolle. Yrityksellä ei ollut tietoa siitä, että TE-toimistossa olisi voitu palveluilla yritystä myös muilla työpaikan täyttöön liittyvillä palveluilla, kuten esimerkiksi

ehdokashakupalvelulla eli hakemalla ehdokkaita avoimeen paikkaan. Tilanne oli lopulta ratkennut vuokrafirman tarjoaman työntekijän myötä ja yritys oli tyytyväinen lopputulokseen, koska sopiva työntekijä löytyi. TE-toimiston näkökulmasta asiakkaan olisi voinut ottaa haltuun paremmin. Yritysassiakkaiden segmentoinnin mukaan yritys on TE-toimiston vastuulla. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tässä olisi ollut tilaisuus ottaa asiakkuus haltuun, etenkin kun työpaikkailmoitus TE-palveluihin oli yritykseltä ensimmäinen. Yhteydenotolla olisi voitu varmistaa olisiko asiakkaalla ollut muita palvelutarpeita.

Palvelutarpeen mukainen palvelu ja laatu liittyvät selkeästi yhteen, joten laatuosiossa käsitellään tekijöitä, jotka vaikuttavat myös siihen, koetaanko palvelutarve tyydyttyksi.

6.2.3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Yrityksiltä kysyttiin, mitkä ovat niiden mielestään tärkeimmät laatutekijät palveluissa. Vastauksissa nousi esiin selkeästi kaksi tekijää; palvelun tuottava henkilö sekä yritykselle palveluista tuleva konkreettinen hyöty.

Neljän yrityksen mielestä tärkein laadun tekijä on henkilö, joka palvelun tuottaa. Henkilöllä pitää olla ammattitaitoa, kykyä kuunnella ja ymmärtää yrityksen tilanne. Rehellisyys ja avoimuus yhteydenpidossa sekä joustavuus palvelussa luovat laatua palveluun. Hyvä kommunikointiyhteys takaa sen, että tuotettava palvelu vastaa palvelutarvetta. Kaksi yritystä koki, että lisääntyvät verkkopalvelut eivät korvaa henkilökohtaista kontaktia ja vaarana on se että taito kohdata ihminen katoaa. Näkemys kiteytyy yrittäjän sanomana: ”Kaikki kulminoituu ihmisiin, palvelu ei saa jäädä pois.”

Hyvän henkilökohtaisen kontaktin lisäksi yritykset toivat esiin laadun tärkeänä tekijänä palvelun tuomat konkreettiset tulokset ja hyödyt yritykselle. Jos yritys kehittyy palvelujen avulla eteenpäin, laatu on hyvä. Esimerkiksi rekrytoinnin lopputulos ja kokonaislaatu muodostuu saadusta palvelusta sekä rekrytoinnin onnistumisesta – rekrytointi voi olla onnistunut, vaikka saatu palvelu ei kaikilta osin olisi ollut riittävän

laadukasta. Aloittavan yrittäjän kokemus toi esiin tarpeen saada riittävän konkreettisia neuvoja yritystoiminnan alkuvaiheessa, palvelun tuottajan tai palveluun ohjaavan asiantuntijan on myös varmistuttava siitä, että kokematon yrittäjä ymmärtää mihin on ryhtymässä.

Esiin nousivat myös prosessit, joissa palvelua tuottaa sekä hallinnon oma asiantuntija että ostopalvelun kautta hankittu asiantuntija. Tutkimuksessa näitä palveluja edustavat starttiraha ja yhteishankintakoulutuksista RekryKoulutus ja TäsmäKoulutus. TäsmäKoulutusta käyttänyt yritys koki, että laadun näkökulmasta prosessi oli sujunut hyvin ja sujuvasti vaikka prosessissa oli ollut mukana eri vaiheissa TE-toimiston asiantuntija (suunnitteluvaihe), ELY-keskuksen asiantuntija (hankintavaihe) sekä kouluttaja (toteutus). Prosessi on edennyt yrityksen aikataulujen ja tarpeiden mukaan, eikä tietokatkoksia yrityksen tai eri toimijoiden suuntaan tai välillä ole ollut. Tähän mennessä koettu laatu saadusta palvelusta on ollut hyvä, kokonaislaatu selviää koulutuksen loputtua.

Laadukas palvelu usean toimijan prosessissa edellyttää toimijoiden välistä yhteistyötä ja jokaisen toimijan sisäisten toimintojen sujuvuutta. Asiakas ei saa kadota toimijoiden prosessin rajapintoihin. Koulutushankkeiden osalta käytäntö on osoittanut, että prosessilla on hyvä olla vastuhenkilö, joka seuraa kokonaisuuden etenemistä. Koulutuksen suunnittelusta koulutuksen päättymiseen voi aikaa mennä parikin vuotta, laadukas suunnittelu ja hankintavaihe takaavat edellytykset hyvälle kokonaislaadulle.

6.2.4 Asiakkuudenhoito prosessin lopussa

Haastatteluissa kysyttiin minkälaista yhteydenpitoa yritykset toivovat tai kokevat tarvitsevansa sen jälkeen, kun varsinainen akuutti palvelutilanne on päättynyt. Keskusteluissa käsiteltiin palveluprosessia laajemminkin ja keskusteltiin myös siitä, mistä yritys on saanut tiedon palvelusta. Tällä on merkitystä asiakkaan odotuksiin koko prosessin aikana.

Rekryointipalveluja käyttänyt yritys näki, että jälkiseurantaa palvelun onnistumisesta ja yhteistä arviointia prosessin onnistumisesta pitäisi ehdottomasti olla. Käytännössä tätä ei ole TE-toimiston suunnalta riittävästi ollut. Esimerkiksi toteutettujen RekryKoulutusten jälkeen olisi ollut hyvä tavata ja käydä läpi tapahtumat molempien näkökulmasta: missä yritys itse voisi parantaa toimintaansa ja missä TE-toimisto olisi voinut toimia paremmin. Samantapaista seurantaa yrittäjä toivoi myös avoimien työpaikkojen täyttämisen yhteydessä; itse asiassa kaikissa palvelutilanteissa, oli aihe sitten rekryointi tai lomautus ja irtisanomistilanteet. Yhteys olisi hyvä ottaa mahdollisimman pian palvelun päättymisen jälkeen. Yritys toivoi TE-toimistolta aktiivisempaa roolia kokonaisuudessaan palvelujen markkinointiin ja näkyvyyteen sekä toimintaan prosessien aikana ja sen jälkeen. Tietoa palveluista yrittäjä oli aikanaan hakenut itse ja ottanut yhteyden TE-toimistoon rekryointitarpeiden yhteydessä.

Starttirahalla yritystoiminnan aloittaneista yrittäjistä toinen ei ollut kaivannut yhteydenottoa, haittaa hän ei mahdollisessa yhteydenotossa kuitenkaan nähnyt. Hän näki tärkeänä sen, että palveluprosessin aikana syntynyt asiakkuussuhde TE-toimiston asiantuntijaan toi tarvittavan kontaktin ja tahon, johon hän itse voi ottaa tarvittaessa yhteyttä. Toinen yrittäjistä oli starttirahaprosessin jälkeen käyttänyt yritystoiminnan alkuvaiheessa myös ostopalveluna hankittuja asiantuntijapalveluita. Hän oli pitänyt yhteyttä palvelun tuottaneeseen konsulttiin palveluprosessien jälkeen ja koki tämän yhteyden tärkeäksi. TE-toimiston osalta hänellä ei ollut palvelun suhteen odotuksia. Yrittäjän kanssa keskusteltiin siitä, että hänellä ei ollut selkeää käsitystä, minkä tahon palveluita ja prosesseja hän oli käyttänyt. Asiakkaan näkökulmasta tärkeintä oli hyvä lopputulos.

TäsmäKoulutusta käyttävällä yrityksellä ei ollut vielä kokemusta prosessin päättymisestä, koska haastattelu hetkellä käynnissä oleva koulutus on yritykselle ensimmäinen yhteishankintakoulutus. Kokemusta muistakaan TE-hallinnon tukea sisältävistä palveluista ei ole asiakkaalla vielä ollut. Asiakkuudenhoitoa prosessin lopussa käsiteltiin näin ennakoinnin näkökulmasta, arvioiden sitä, mitä yrittäjä jälkihoidon tarpeesta ja mahdollisista toimista ajattelee.

Yrittäjä toi esiin, miten kaikista palveluista kerätään nykyään palautteita, jotka ovat tietyllä tavalla pakollisia. Enemmän hyötyä yrityksen näkökulmasta olisi yhteyden-

otosta, jossa TE-toimiston asiantuntijan kanssa käytäisiin läpi, mitä palveluja sillä hetkellä on tarjolla. Yrityksellä voisi olla siinä vaiheessa tarpeita, joissa näitä palveluja voisi hyödyntää. Samassa keskustelussa voitaisiin käydä myös vapaampi palauttekeskustelu päättyneestä palvelusta. Yrittäjä koki, että hänellä ei ole riittävästi tietoa tarjolla olevista palveluista. Tästä palvelusta hän oli saanut tiedon TE-toimiston asiantuntijalta. Kontakti yritykseen saatiin TE-toimiston toteuttaman kyselyn kautta. Koulutus kestää vuoden 2015 loppupuolelle ja koulutuksen aikana yrittäjä ei odota TE-toimiston yhteydenottoja. Koulutuksen jälkeen kontakti yrittäjään pitäisi ottaa mahdollisimman pian.

Kolmen erilaisia ostopalveluja käyttäneen yrityksen sekä toisen starttirahayrityksen odotukset ja toiveet yhteydenpitoon prosessin lopussa, tai sen jälkeen, kohdistuivat suoraan palvelun tuottaneisiin ostopalvelun asiantuntijoihin. Asiantuntijapalveluihin on kuulunut seurantapäivä, joka palvelukohtaisesti on sijoittunut hieman eri aikaan asiakkaan palveluprosessissa. Yritysten toive oli, että yksi seurantapäivä voisi olla vielä esimerkiksi vuoden päässä varsinaisen konsultoinnin jälkeen, ja silloin tapaaminen olisi edelleen palvelun tuottaneen asiantuntijan kanssa. Yritykset kokivat, että yritystoiminnan kehittyessä uusia tilanteita ja ratkaistavia asioita tulee koko ajan eteen, näissä tilanteissa asiantuntijan tuki on tarpeen vielä myöhemminkin. Nämä asiakaskokemukset kuvaavat sitä, että TE-hallinnolla ei ole ollut aktiivista roolia asiakkuudenhallinnassa. Silloin kun asiakkuuden hoito on prosessin alusta alkaen TE-hallinnon hallinnassa, pysytään ajan tasalla yrityksen palvelutarpeista ja yrittäjää voidaan ohjata tarvitsemiensa palvelujen piiriin myös myöhemmin.

Haastatteluisissa keskusteltiin myös yhteydenottotavasta. Yritysten näkemys yhteydenottotavasta oli yksimielisesti henkilökohtainen yhteydenotto puhelimitse. Tarvittaessa sovitaan myös tapaaminen. Sähköposti koettiin kanavaksi, jossa viesti todennäköisesti hukkuu muun postin tulvaan. Yksi yritys näki puhelimen myös huomattavasti nopeampana ja suoraviivaisempana tapana ottaa yhteyttä kuin sähköposti. Sähköposti viestittely vie aikaa ja todennäköisesti johtaisi kuitenkin soittoon jossakin vaiheessa.

6.2.5 Asiakasvastuu

Haastattelussa yrityksiltä kysyttiin mielipidettä ja ajatuksia asiakasvastuuseen liittyen. Onko ylipäättään tarvetta asiakasvastuuseen, pitäisikö yrityksellä olla yrityskohmainen vai prosessikohtainen vastuuhenkilö TE-toimistossa.

Yksi yritys toivoi selkeästi yrityskohtaista yhteyshenkilöä, jota voisi lähestyä kaikissa asiakaspalveluun liittyvissä tilanteissa. Yritys toivoi, että yhteyshenkilö hoitaisi asian tarvittaessa eteenpäin asiantuntijalle, joka hoitaa kyseessä olevan asian. Kaksi muutakin yritystä koki hyvänä, jos olisi tuttu henkilö jota voi lähestyä, pääasiana yritykset kuitenkin näkivät asioiden hoitumisen. Kaksi yritystä koki, että prosessikohtainen yhteyshenkilö olisi hyvä, eri prosesseissa voi yritysten mielestä kuitenkin olla eri vastuuhenkilö. Prosessin aikana vastuuhenkilön vaihtuessa olisi tärkeää, että asiakas tietäisi ajoissa vaihdoksen.

TE-hallinnon asiakasvastuulla ei juuri ollut merkitystä niiden yritysten kohdalla, jotka olivat lähinnä käyttäneet ulkopuolisia ostopalveluja ja palvelukokemukset kohdistuivat palvelun tuottajaan. Yksi yritys näkikin, että asiakasvastuu ensisijaisesti oli näissä tilanteissa palvelun tuottajalla.

Yhteenvetona asiakasvastuuseen liittyvästä tarpeesta voidaan todeta, että yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat näkivät hyväksi asiakasvastuun määrittämisen asiakasprosessissa jollakin tasolla, vaikka vastuutaho vaihtelikin. Silloin kun yritys on koko prosessin alusta loppuun ollut tekemisissä vain ulkopuolisen palvelun tuottajan kanssa, on luonnollista että toiveet asiakasvastuusta kohdistuvat juuri palvelun tuottajaan.

TE-toimiston tai ELY-keskuksen näkökulmasta ei ole tarkoituksenmukaista, jos prosessit päätyvät ikään kuin palvelun tuottajien prosesseiksi. Tämä piirre tulee esiin ostopalvelua (kokonaan tai osittain) sisältävissä palveluissa, joita ovat mm. yhteishankintakoulutukset, starttirahaproessiin kuuluva asiantuntijapalvelu, yritysten kehittämispalvelut sekä jo päättyneet ELY-keskuksen tuotteistetut asiantuntijapalvelut, joita kehittämistehtävään haastatelluista yrityksistä osa oli käyttänyt. Ostopalveluissa varsinainen liiketoimintaosaamisen asiantuntijuus sekä liiketoiminnan kehittämisen

asiantuntijuus ja konsultointi tulevat yrittäjälle palveluntuottajan kautta, koulutus-hankkeissa koulutusorganisaatiot toteuttavat varsinaisen koulutuksen.

Ideaalitulassa TE-toimiston asiantuntijan tehtävänä ostopalveluissa olisi tunnistaa asiakkaan palvelutarve, ohjata asiakas tarvittavaan palveluun ja tehdä siihen liittyvät toimet, seurata aktiivisesti palvelun toteutumista sekä toteuttaa palvelun jälkihoito ja sitä kautta tunnistaa mahdolliset uudet palvelutarpeet. TE-toimiston omissa palveluissa TE-toimiston asiantuntija toteuttaa koko palvelun itse. TE-toimiston asiantuntijan rooli määrittyy käytännössä sen mukaan, minkä palvelun prosessista on kysymys ja mikä kyseisessä prosessissa on määritelty asiantuntijan tehtäväksi. Vastuu asiakkaan kokonaisprosessista voisi kuulua asiantuntijan rooliin koko prosessin ajan, vaikka siihen liittyisi irralliselta tuntuvia tehtäviä.

Mitä yritys hyötyisi siitä, että TE-toimiston asiantuntijalla olisi prosessin seurannassa ja kulussa aktiivisempi rooli? Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, miten hajanaista julkisen yrityspalvelun verkosto ja palvelut ovat. Tietoisuutta palveluista ei yrityskentässä ole riittävästi, mikä näkyi kehittämistehtävään liittyvissä haastatteluissa. Asiakkuudenhallinnan toimiessa hyvin yritykset saavat riittävästi tietoa julkisen yrityspalvelun mahdollisuuksista ja osaavat hyödyntää ja hakeutua palveluihin, silloin kun näihin tarvetta on. Tarvittaessa asiakkaita voidaan ohjata myös yksityisten palveluntuottajien palveluihin suoraan, koska palvelutarpeisiin ei aina voi vastata julkisesti tuotetulla palvelulla. Tämä voi johtua siitä, että palvelua ei ole tarjolla tai yritys on saanut erilaisia taloudellisia tukia jo niin paljon, että ei ole tarkoituksenmukaista niitä enempää myöntää.

ELY-keskuksen 1.9.2014 käyttöön tulleissa yritysten kehittämispalveluissa asiakkuusprosessi on pyritty alusta asti ottamaan aktiivisesti haltuun Pirkanmaalla, koska asiakkuuksien hallintaan liittyvät ongelmat on tunnistettu selkeästi. Pirkanmaalla ELY-keskuksen ja TE-toimiston asiantuntijat ohjaavat yritysasiakkaita prosessissa alusta alkaen ja palveluihin hakeutuvat yritykset tavataan henkilökohtaisesti ennen prosessin etenemistä. Uudella toimintamallilla varmistetaan, että asiakkaat hahmottavat koko palvelukokonaisuuden ja ovat tietoisia muistakin tarjolla olevista palvelumahdollisuuksista. Asiakkuudet saadaan hallintaan heti prosessin alusta, jolloin asiakkaillekin on selkeämpää hallinnon rooli ja asiantuntijapalvelun tuottavan tahon

rooli. Koko asiakkuusprosessin hoitoa jälkihoito mukaan lukien, on vielä tarve parantaa.

6.2.6 Markkinoinnin merkitys asiakkuudenhallinnassa

Markkinoinnin tärkeys tuli esiin haastattelukierroksella. Tietoisuus palvelutarjonnan nousi esiin jokaisessa keskustelussa, kun käsiteltiin sitä mistä yrittäjät olivat saaneet tiedon palveluista. Eniten tietoa oli saatu toisilta yrittäjiltä, tuttavilta tai asiantuntijoilta, jotka palvelua tuottavat. Internetistä tietoa oli hakenut yksi yrittäjä. Yksi yrittäjä oli tullut hakemaan rekryointipalvelua suoraan TE-toimistosta ja yksi yrittäjä oli saanut tiedon nyt meneillään olevasta palvelusta TE-toimiston ottaman kontaktin kautta.

Keskusteluissa ilmeni, että tiedon tarve palveluista koettiin akuutiksi. Kaikki haastatellut yritykset ovat käyttäneet TE-toimiston ja/tai ELY-keskuksen palveluita, mutta kenelläkään ei ollut tietoa siitä, mitä palveluita kaikkiaan on tarjolla. Palautetta TE-toimisto sai siitä, että sen on lisättävä aktiivisuutta kokonaisuudessaan. Palautetta annettiin näkyvyydestä ylipäättään, tiedon levittämisestä tarjolla olevista palveluista sekä aktiivisuudesta asiakkaisiin nähden sekä palvelujen aikana että jälkeen. Yhden haastatellun mielestä TE-toimiston maine on edelleen huono, vaikka yrittäjällä itsellään on hyvät palvelukokemukset. Rekryointipalvelut sinänsä mielletään TE-toimiston palveluksi, mutta tietoa muista palveluista tai siitä, mihin kaikkeen voi ohjautua TE-toimiston kautta, ei ole.

Yrittäjien oma ajanpuute tiedon hankintaan tai yritystoiminnan kehittämiseen liittyen nousi myös esiin haastatteluissa. Yksi yrittäjistä totesikin, että hän ei tiedä mitä on tarjolla – mutta ei myöskään itse ole ottanut siitä selvää. Toisinaan palvelujen hankkimisen esteenä saattaa olla myös perin suomalainen piirre, ”minä itse tiedän parhaiten”, eikä välttämättä nähdä sitä, että toisinaan ulkopuolinen asiantuntija voisi avata liiketoiminnan kannalta uusia hyviä vaihtoehtoja.

Palvelujen markkinointiin liittyviin keinoihin ei selkeää ehdotusta tai toimintatapaa haastatteluissa tullut esiin. Sähköisen markkinoinnin koettiin menevän helposti ohi.

Viestin pitäisi olla mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, tyyliin ”tiesitkö että siihen koulutukseen voit saada rahaa, ota yhteyttä niin tulemme käymään”. Näkyvyys esim. yrittäjähdistysten kautta on yksi kanava. Keskusteluissa todettiin myös, että jos yritys itse ei koe mitään palvelutarpeita, saattaa markkinointiviesti mennä ohi, oli se sitten millä tavalla tahansa tuotettu ja yrityksen tietoisuuteen tullut.

Uusien asiakkaiden hankinta ja palvelujen yleinen markkinointi on oma kokonaisuutensa ja tiedon välittyminen yrittäjän tietoisuuteen voi olla sattumanvaraistakin. Hyvin toimivalla asiakkuudenhallinnalla pystytään kuitenkin pitämään ajan tasalla nykyisistä asiakkaista ne, joiden osalta asiakkuudenhallinta varsinaisesti toteutetaan.

6.3 Teemahaastattelujen kiteytys

Yrityshaastattelujen ensisijainen tavoite oli saada tietoa ja ehdotuksia yritysten kokemusten kautta TE-toimiston asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja asiakkuuden jälkihoidon toteuttamiseen. Osa palveluprosesseista oli tapahtunut jo vanhan toimistoverkon aikana (ennen vuotta 2013), joten palvelukokemuksia ei voi suoranaisesti kohdistaa Pirkanmaan TE-toimistoon. Tämä ei kuitenkaan ole oleellinen tekijä, kun huomioidaan haastattelujen ensisijaiset tavoitteet. Asiakkuudenhallintaa ollaan rakentamassa uuteen TE-toimistoon ja siinä työssä asiakkaiden aikaisemmat kokemukset ovat oleellisen tärkeitä. Haastatteluissa käsiteltiin palvelukokemuksia laajasti, yhteenvetoon kiteytän kehittämistehtävän tavoitteiden näkökulmasta oleelliset tulokset.

Haastattelujen perusteella on todettava, että systemaattinen prosessiin liittyvää asiakkuudenhallinta ei palveluissa ole toteutunut. Toisaalta asiakkaat eivät sitä edes varsinaisesti osanneet kaivata, koska kokonaisuudessaan yritykset kokivat saaneensa palvelua, johon heillä oli ollut tarve kyseisellä hetkellä. Toteutuneen palvelun osalta tämä on jo hyvä tulos asiakkaan näkökulmasta. Asiakkailta ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, mihin tilanteisiin julkisen yrityspalvelun kautta voi kokonaisuudessaan saada palvelua, joten yrityksillä on saattanut toiminnassaan olla piilotarpeita; tarpeen mukaisia palveluja olisi ollut, mutta niitä ei osattu lähteä hakemaan.

Palvelutarpeen mukaisen palvelun saannissa tuli esiin myös yrityksen oma vastuu siitä, että pitää hakea tietoa ja palvelutilanteessa pitää osata kertoa mitä tarvitaan. Asiakaskokemusten kautta tulee selkeästi esiin, miten julkisen- eli non-profit-organisaation markkinointia tarvitaan myös TE-hallinnossa. Toiminnassa tarvitaan Pirkko Vuokon kuvaamaa ajattelutapaa, jolloin markkinointina nähtäisiin asiakkaan palvelutarpeen tunnistaminen ja sitä kautta tapahtuva ohjaus oikeaan palveluun. Tätä ajattelutapaa ja asennetta tarvitaan palveluprosessin kokonaisuuteen, kattaen myös palveluprosessin loppuvaiheen.

Palvelun laatuun eniten vaikuttajana tekijänä nousi haastatteluissa esiin palvelun tuottava henkilö. Konkreettinen hyöty yritykselle syntyy hyvän palvelun kautta. Laatukokemus liittyy asiantuntijapalveluihin, joten tulos ei sikäli ole yllättävä. Tuloksissa on otettava huomioon se, että muutamilla vastaajilla arvio kohdistui palvelun tuotaneeseen asiantuntijaorganisaatioon, ei TE-toimiston tai ELY-keskuksen asiantuntijaan. Osa palveluista oli kuitenkin TE-toimiston itse tuottamia. Vastaukset konkreettisesti selkeästi laadun kahta ulottuvuutta; toiminnallista laatua eli miten palvelu on tuotettu ja teknistä laatua eli mitä on tuotettu. Palvelun tuottajan asiakaslähtöisyys, asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja hyvä asenne luovat hyvän toiminnallisen laadun perustan. TE-toimiston asiantuntijat vaikuttavat itse jokaisessa henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaan laatukokemukseen. Asiakasprosessin totuudenhetket ovat merkittäviä laadun näkökulmasta. Palvelun tekninen laatu tuli näkyviin haastatteluissa yritykselle tulleen hyödyn myötä, joka ilmenee toiminnan tuottavuuden kehittymisen tai osaavien työntekijöiden löytyminen kautta.

Asiakasvastuun yhteenvetona haastatteluista voi todeta, että tuttua kontaktihenkilöä pidettiin hyvänä. Tuttu kontaktihenkilö helpottaa yhteydenottoa. Prosessikohtainen vastuuhenkilö nähtiin haastatteluissa kuitenkin tärkeämpänä. Asiakkaiden näkemys on linjassa Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelujen johdon näkemyksen kanssa. Prosessikohtaisessa vastuussa asiantuntija vastaa palveluprosessista kokonaisuudessaan ja vastuu kattaa myös asiakkuuden jälkihoidon. TE-toimistossa asiakasvastuun toteuttaminen edellyttää toimivaa asiakkuudenhallintaa prosessien alusta alkaen. Yhteisissä prosesseissa palvelun tuottajien kanssa asiakkaan asiointia helpottaa, jos hänellä on selkeä käsitys eri toimijoiden rooleista. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää, että TE-toimiston asiantuntija hahmottaa oman roolinsa asiakkaan koko-

naisprosessissa. Tehtävät vaihtelevat itse tuotetuissa palveluissa ja ostopalveluissa, mutta vastuu asiakkuudenhoidossa kattaa asiakkaan kokonaisprosessin.

Asiakkuuden jälkihoitoa ei palveluprosesseissa oltu haastattelujen mukaan toteutettu. Palvelu tältä osin nähtiin kuitenkin hyvänä, jos se kuuluisi palveluun. Jälkihoidon pitäisi tapahtua mahdollisimman nopeasti palvelun jälkeen. Sen yhteydessä arvioitaisiin palvelun onnistumista puolin ja toisin. Asiakkaat näkivät yhteydenoton palvelutapahtuman jälkeen tarpeelliseksi myös siitä näkökulmasta, että yritykset saavat tietoa tarjolla olevista palveluista. Yhteyttä pitäisi ottaa mahdollisimman nopeasti henkilökohtaisesti.

7 YHTEENVETO JA JATKOTOIMET

7.1 Hyvän asiakkuudenhallinnan keskeiset tekijät

Kehittämistehtävän tavoite on ollut parantaa asiakkuudenhallintaa Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelussa, tavoite on sitä kautta ollut parantaa myös palvelun laatua. Konkreettinen toimintaan vaikuttava kehittämiskohde on ollut palvelutapahtuman jälkeinen vaihe, asiakkuuden jälkihoito. Jälkihoidolla tavoitellaan asiakkuuden jatkuvuutta, mikäli yritysasiakkaalle on syntynyt uusia palvelutarpeita. Jälkihoidolla saadaan myös palaute päättyneestä palveluprosessista ja asiakas saa riittävästi tietoa tarjolla olevista palveluista.

Tausta tavoitteille tulee TE-toimistouudistuksesta. TE-toimistojen toiminnan tavoitteena on asiakaslähtöinen toiminta, jolloin asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltaista laadukasta palvelua. Asiakaslähtöisyyteen pyritään hyvin toimivan asiakkuudenhallinnan keinoin. Tämä edellyttää asiakkaan palvelutarpeen kartoitusta ja tämän myötä tarjotaan oikea palvelu oikea-aikaisesti. Palvelun eteneminen on varmistettava ja asiakasvastuun on oltava selkeä. Toiminnan kehittämistä ohjaavat asiakkaiden palvelutarpeet sekä asiakkailta saatu palaute. Julkisen organisaationa TE-toimiston toiminnan on oltava vaikuttavaa ja toiminnassa on huomioitava tuottavuuden ja taloudellisuuden vaatimukset. Koko julkisella sektorilla pyritään lisäämään asiakaslähtö-

syyttä ja asiakkaiden tarpeisiin perustuvaa palvelua. TE-toimiston yrityspalveluja keskeisesti ohjaava strategia on yrittäjyysasiakkuusstrategia, jossa toiminnan kehittämisen keskeinen näkökulma on asiakkuudenhallinta. Ministeriön ohjaus ja ylätasoinen strategiat luovat periaatteet ja yleiset tavoitteet toiminnalle, käytännön toteutus on suunniteltava ja tehtävä TE-toimistossa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisen toiminnan ja hyvän asiakkuudenhallinnan käytännön toteutumiseksi keskeisimmät tekijät ovat TE-toimiston asiantuntijan aktiivisuus ja toiminta asiakkaan palvelun kokonaisprosessissa, asiakasvastuun tärkeyden ymmärtäminen ja vastuun toteuttaminen sekä asiakkaiden tietoisuus tarjolla olevista palveluista. Tutkimustulos tukee Pirkko Vuokon näkemystä siitä, että asiakaslähtöiseen toimintaan liittyvään tulosvastuuseen vastataan käytännön asiakastilanteissa.

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa merkittävästi asiantuntijan toiminta palveluprosessissa. Asiantuntijalla on ammattitaidon ja osaamisen lisäksi oltava kykyä kuunnella asiakasta ja ymmärtää asiakkaan tilanne. Hyvän kokonaislaadun kokemus asiakkaalle syntyy edellä kuvatun toiminnan sekä asiakkaan saaman konkreettisen hyödyn kokonaisuudesta.

TE-toimistossa on pohdittava, pitäisikö asiantuntijan roolia ja tehtäviä yrityspalvelujen eri asiakkuusprosesseissa täsmentää. Kaikessa tekemisessä ja kaikissa rooleissa on asiantuntijalla aina vastuu asiakkuudesta. Kohdistuuko vastuu asiakkaan kokonaisprosessiin vai osaan siitä? Asiakasvastuun merkitystä ja tarkoitusta olisi hyvä avata, mitä se tarkoittaa käytännön tasolla. Kehittämistehtävän tavoitteen mukainen palvelujen parantaminen kohdistuu kehittämis- ja muutostilanteen palveluja käyttävien pk-yritysten prosesseihin. Käytännössä näille prosesseille nimetään useimmiten yksi vastuhenkilö yrityspalvelun asiantuntijoista. Isommissa hankkeissa mukana saattaa olla useampi asiantuntija. Oman roolin ja sen mukana tulevan vastuun ymmärtäminen ja käytännön toteuttaminen mahdollistavat hyvän, asiakkaan palvelutarpeeseen perustuvan laadukkaan palvelun.

Asiakkuudenhallintaa on tässä kehittämistehtävässä tutkittu TE-toimiston tai ELY-keskuksen palveluita käyttäneiden yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tutkimus osoitti,

miten huonosti julkisten yrityspalvelujen tarjonta kokonaisuudessaan tässäkin ryhmässä tunnetaan. Markkinoinnin osuutta on lisättävä asiakkuusprosesseissa, jotta yritykset saavat tarvittavan tiedon tarjolla olevista mahdollisuuksista ja ymmärtävät palvelutarjonnan kokonaisuuden. Kokonaisvaltaisen palvelutarpeen kartoituksen kautta yritysasiakkaille saadaan tietoa eri palveluista yritystoiminnan kehittämiseen. Asiakkaan palvelutarpeen kartoitus, varsinkin pitkissä asiakkuusprosesseissa, olisi hyvä tehdä myös palvelun päättyessä osana asiakkuuden jälkihoitoa.

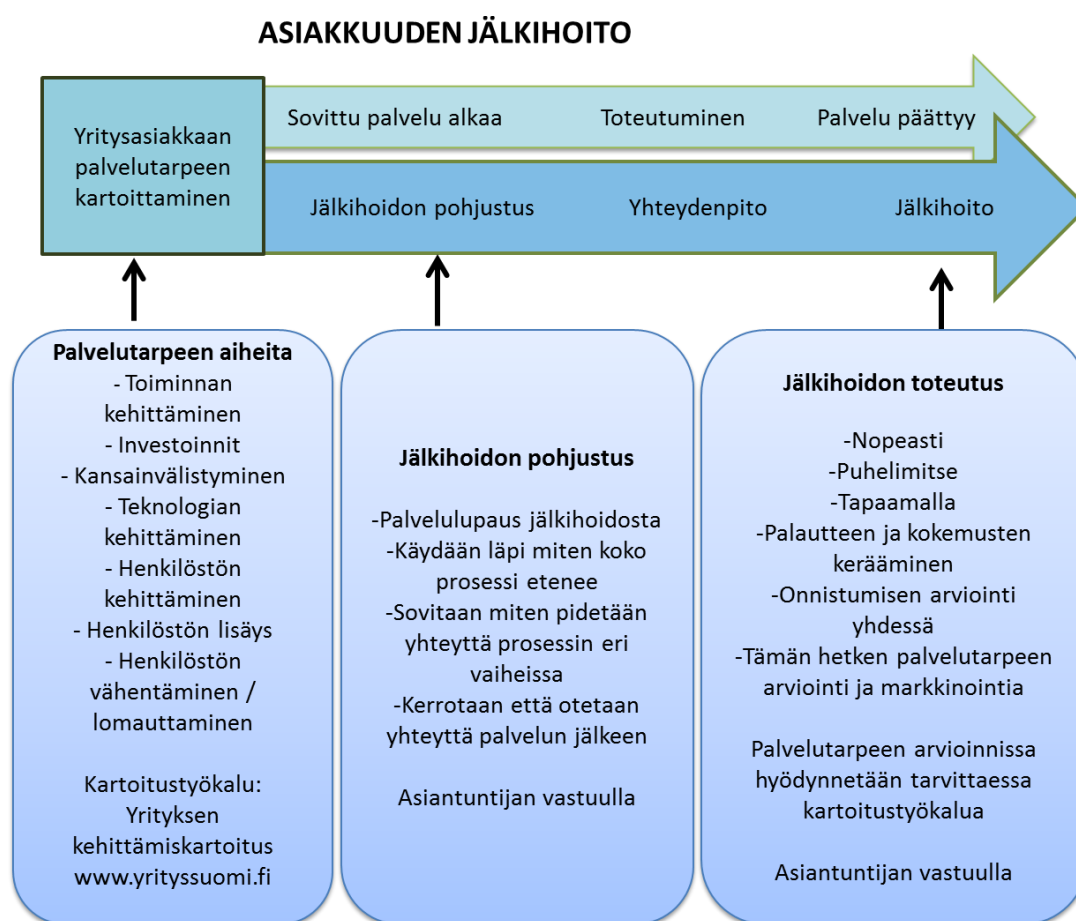
7.2 Asiakkaan palveluprosessin jälkihoitomalli

Teoria ja käytännön tutkimustyö ovat osoittaneet, miten laaja ja moninainen asiakkuudenhallinnan kokonaisuus on. Asiakkuuden jälkihoidon merkityksen ymmärtäminen sekä sen käytännön toteutuksen hahmottaminen ovat vaatineet kehittämistyön laatijalta perehtymistä asiakkuudenhallinnan kokonaisuuteen. Asiakkuuden jälkihoito on osa asiakasprosessin kokonaisuutta ja kuuluu näin asiakkuudenhallintaan. Tämä kokonaisuus on ymmärrettävä, jotta jälkihoidosta ei tule irrallista osaa, jonka merkitys ei avaudu TE-toimiston asiantuntijalle eikä asiakkaalle. Palvelun laatu ei synny vain asiakkuudenhallinnan teknisillä toimilla.

Yrityksille toteutettujen teemahaastattelujen jälkeen asiakkuudenhallinnan parantamista on jatkettu yhteisesti Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa. Asiakkuudenhallinta liittyy osana prosessien kehittämistyöhön, jota on tehty Pirkanmaan TE-toimiston perustamisesta lähtien. Ensimmäiseksi teemahaastattelujen tulokset käytiin läpi palveluesimiehen ja kehittämistyön tekijän keskinäisessä palaverissa. Sen jälkeen koottiin jälkihoidon teeman ympärille neljän hengen työryhmä, joka kokoontui kerran ja työsti aihetta vielä käytännön toteutuksen näkökulmasta. Ryhmässä käytiin läpi teemahaastattelujen tulosten lisäksi työkäytäntöjä, koska jokaisella asiantuntijalla on ollut oma tapansa toteuttaa yhteydenpitoa ja jälkihoitoa yritysasiakkaisiin. Kehittämistehtävän kokonaisuus teorian perusteet mukaan lukien käytiin koko ryhmän aamupalaverissa maaliskuun 2015 alussa.

Palvelutapahtuman jälkihoito on asiakkuudenhallinnan onnistumiselle kokonaisuudessaan yksi oleellinen osa-alue. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä osaa odottaa TE-

toimistolta kovin aktiivista asiakaspalveluroolia. Tähän vaikuttaa julkisen organisaation imago ja maine – perinteinen virastokulttuuri – johon ei ole kuulunut kovinkaan aktiivisesti rooli toimia organisaatiosta asiakkaisiin päin. Tämä näkemys tuli esiin yrityshaastatteluissa. Halu toimia asiakaslähtöisesti edellyttää TE-toimiston omalta toiminnalta aktiivisuutta ja konkreettista palvelun toteuttamista koko asiakkaan palveluprosessin ajan. Jälkihoito ei ole irrallinen osa asiakaspalvelua. Tästä näkökulmasta kehittämistehtävän tekijä laati yrityshaastattelujen palautteen sekä työyhteisössä toteutettujen keskustelujen jälkeen kuvion 5, joka kuvaa sitä, miten Pirkanmaan TE-toimistossa toteutetaan asiakkuusprosessiin kuuluva asiakkuuden jälkihoito.



Kuvio 5. Asiakkuuden jälkihoidon toteuttaminen Pirkanmaan TE-toimistossa

Asiakkuuden jälkihoito kulkee koko palveluprosessin ajan osana kokonaisuutta. Asiakkaan kanssa käydään läpi jo palvelun aloitusvaiheessa, mitä vaiheita kokonaisprosessiin kuuluu, jälkihoito mukaan lukien. Tämä toimii ikään kuin palvelulupauksena

asiakkaalle – toisaalta asiakas odottaa yhteydenottoa, joten TE-toimiston asiantuntijan ei tarvitse perustella jälkihoidon toteutusta palvelutapahtuman päättyessä.

Jälkihoidon toteutuksen sisältö ja toimintatavat on koottu sekä yritysasiakkaiden haastattelun että TE-toimiston tavoitteiden pohjalta. Jälkihoito on toteutettava nopeasti varsinaisen palveluprosessin päättyessä ja mieluiten henkilökohtaisella kontaktilla. Palvelutarve arvioidaan uudelleen palvelun päättyessä. Palvelujen markkinoinnin lähtökohta on juurikin asiakkaan palvelutarve, automaattisesti asiakkaalle ei tarjota kerralla kaikkea palvelutarjontaa. Mikäli asiakkaalla ei siinä vaiheessa ole enempää tarvetta palveluille, asiakkaalla on kuitenkin kontakti, johon voi tulevaisuudessa ottaa yhteyttä.

Kehittämistehtävä on kohdentunut kehittämis- ja muutostilanteessa olevien pk-yritysten palveluun, joten jälkihoidon toimet ja toteutus on suunniteltu ko. asiakasryhmän palveluun. Asiakkaiden segmentointi palvelutarpeen mukaisesti lohkoo yritysasiakkuusstrategian mukaiset isot segmentit helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi ja se helpottaa käytännön toimien suunnittelua.

Palveluprosessit tässä asiakasryhmässä ovat usein pitkiä ja palvelukokonaisuus voi muodostua useammastakin palvelusta, esimerkiksi yritysten kehittämispalvelujen ja yhteishankintakoulutuksen kokonaisuudesta. Käytännön toteuttamista on vielä jatko-kehittävää Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalvelujen osalta. Informaatioteknologian osalta käytettävissä olevia asiakasrekisterejä hyödynnetään työssä, mutta ne eivät kaikilta osin toimi tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämän vuoksi jokaisella asiantuntijalla on omia käytäntöjä seurannan välineenä. Työn tueksi pitää suunnitella yhteiset seurannan työkalut. Asian työstämistä jatketaan jo perustetun kehittämistyöhön nimetyn pienryhmän kanssa.

7.3 Asiakkuudenhallinnan jatkokehittäminen

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen kokonaisuudessaan jatkuu Pirkanmaan TE-toimistossa. Yrityspalvelut ryhmässä aloitettiin maaliskuussa 2015 asiakkuussuunnitelman laadinta. Asiakkuussuunnitelma sisältää vuoden ajalle asiakasryhmittäin

suunnitellut toimet. Kehittämistehtävään kuuluvassa ryhmäkeskustelussa todettiin, että työ- ja elinkeinoministeriön yritysasiakkuusstrategian segmentointi on tehty suuressa mittakaavassa. Asiakkuudenhallinnan toteuttamista helpottaa, mikäli segmentit saadaan muotoiltua yritysten palvelutarpeiden mukaisiin kokonaisuuksiin. Asiakkuussuunnitelman laadinnan yhteydessä todettiin, että näitä segmenttejä voisivat olla esimerkiksi:

- yritysasiakkaat, jotka kasvattavat toimintaa
- yritysasiakkaat, jotka tehostavat toimintaa
- yritysasiakkaat, joilla on tuotannollisia ja taloudellisia ongelmia
- yritysasiakkaat, jolla on yritystoiminnan aloitusvaiheen haasteita
- yritysasiakkaat, jotka suorittavat korvausrekrytointeja

Suunnitelmaan sisällytetään toimia myös uusasiakashankintaan nähden. Suunnitelman laadinta jatkuu kevään 2015 ajan.

Asiakkuudenhallintaan liittyvänä avoimena kysymyksenä on edelleen kehittämistehtävään liittyvässä ryhmäkeskustelussa esiin noussut kysymys kanta-asiakassalkkujen tarpeesta. Toteutetaanko asiakkuudenhallintaan liittyviä toimia myös niiden yritysasiakkaiden parissa, joilla ei ole palveluprosessia käynnissä? Mitkä ovat asiakkaat, joihin olisi hyvä ottaa yhteyttä muulloinkin kuin aktiivisen palvelutilanteen aikana? Yritysasiakkaiden haastatteluissa esiin tullut tiedon puute tarjolla olevista palveluista puoltaisi aktiivisuutta myös tältä osin, esimerkiksi markkinoinnin ja tiedon välittämisen näkökulmasta. Mikäli asiakkuuksista haetaan kumppanuuksia, jolloin asiakkuussuhteen luonne on palvelun tuottamista laajempi, tarvittaneen asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä muulloinkin kuin aktiivisen palvelutilanteen aikana.

Asiakaslähtöisyys edellyttää toiminnan kehittämistä sitä, että asiakkaiden kokemukset ja palautteet ohjaavat osaltaan kehittämistyötä. Tässä kehittämistehtävässä asiakaskokemukset kuuluivat oleellisena osana palvelujen parantamiseen tähtäävään kehittämistyöhön. Pirkanmaan TE-toimiston yrityspalveluissa on selkeä tahtotila asiakkuudenhallinnan parantamiselle ja ylipäätään yrityspalvelujen toiminnan kehittämiseksi. Yrityspalvelujen kehittämistoimintaa on systemaattisesti myös viety eteen-

päin. Prosessityön eteneminen ja siihen osallistuminen selkiyttivät tämän kehittämis-
tehtävän tarvetta ja tavoitetta matkan varrella kehittämistehtävän laatijalle.

LÄHTEET

- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Osuvuutta rekrytointiin, tehoa työnvälitykseen. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2014. Viitattu 4.4.2015.
<http://ek.fi/jasenille/kyselyt-yrityksille/henkilosto-ja-koulutustiedustelu/>
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud.p. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hallintolaki. 2003. 6.6.2003/434 muutoksineen. Viitattu 19.4.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintomenettelylaki>
- Julkisten palvelujen laatustrategia. 1998. Suomen Kuntaliiton ja Valtionvarainministeriön julkaisu. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Kannisto, P., Salenius, B. & Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu- ja Koulutuspalvelut Oy.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista. 2009. L20.11.2009/897 muutoksineen. Viitattu 20.4.2014. www.finlex.fi
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. 2012. L28.12.2012/916 muutoksineen. Viitattu 19.4.2014. www.finlex.fi
- Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. 2014a. CAF-luonnos.
- Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. 2014b. Yrityspalvelujen esittelydiat.
- Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. 2014c. Tulokortti yrityspalvelut.
- Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. 2015a. IMS prosessityökalu.
- Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto. 2015b. Tulokortti yrityspalvelut.
- Saari, R. 2012. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sekä TE-toimistojen yhtenäisempi, vaikuttavampi ja tuloksellisempi toiminta. TEM raportti 31/2012.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. p. Helsinki: WSOY.

Sundquist, S. 2013. Asiakkaan roolin muutos ja julkinen johtaminen hallitusohjelmassa. Verkkokolumni. Viitattu 20.4.2014.

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutiskirjeet/kolumnit/2013/Sivut/2013-05-28-Salme-Sundquist.aspx>

TEM-aluehallintoryhmä. 2009. Uusi TE-toimisto, loppuraportti 30.1.2009. Viitattu 19.4.2014.

http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/sarjaan_kuulumattomat_julkaisut/2008-2011?C=97988&xmid=4106

Tilastokeskuksen www-sivut. 2014. Yritysten toimipaikat vuonna 2013. Viitattu 1.4.2015. http://www.stat.fi/til/alyr/2013/alyr_2013_2014-12-18_tie_001_fi.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. TEM-konsernin yritysasiakkuusstrategian loppuraportti. 4245/230/2008.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Työllisyys- ja yrittäjyysstrategia. Viitattu 21.4.2014. <http://www.tem.fi/files/24196/TYstrategiaLOPULLINEN.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Tutkimus 2 – 3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. Työ ja yrittäjyys –julkaisusarja 24/2010. Helsinki: Edita Publishing Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011a. Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja vuosille 2012 – 2015. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011b. TEM konsernistrategia, lyhyt final 6.9.2011. Viitattu 6.4.2014. <http://www.tem.fi/ministerio/konsernistrategia>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011c. ELY-keskusten asiakkuusstrategia 2015. Viitattu 21.4.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012a. Muistio 30.3.2012. Työnhakija- ja yritysasiakkaan palvelu TE-toimistossa. TE-toimisto 2015, muutostukihanke. Asiakkuuksien hallinta.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. Kirje 10.12.2013. TEM/2551/00.03.05.02/2013

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. TEM / Yritys-Suomi Kommunikaatiostrategia. Viitattu 23.3.2014. http://www.tem.fi/files/37847/Yritys-Suomen_kommunikaatiostrategia_160913.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön ohje julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain ja asetuksen soveltamisesta. TEM/1198/03.10.02/2013. Viitattu 13.4.2014. <http://www.finlex.fi/data/normit/41205-TEM1198180613.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2014. Viitattu 23.3.2014, 12.4.2014. <http://www.tem.fi>

Valtiovarainministeriö. 2010. Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana – Hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Viitattu 19.4.2014.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20100914Hallin/hallinto_hyvinvoinnin_ja_talouden....netti.pdf

Valtiovarainministeriö. 2013. Yhteistyössä palvelu pelaa - julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Viitattu 5.4.2014.
https://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0235_asiakkuustrategia/index.jsp

Vuokko , P. 2010. Nonprofit -organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYproOy.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2015. Viitattu 9.2.2015. <https://www.ytj.fi/>

Yleinen suomalainen asiasanasto, viitattu 18.4.14 <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>



ELY-keskuksen strateginen ohjaus E-johtoryhmä /yksikön päällikkö

PIRKANMAAN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTON JOHTAJA

ELY -keskuksen ja TE-toimiston yhteiset hallinnolliset tukipalvelut

JOHTORYHMÄ

TE-toimiston johdon tukitoiminnot

Työnvälitys- ja yrityspalvelut palvelujohtaja

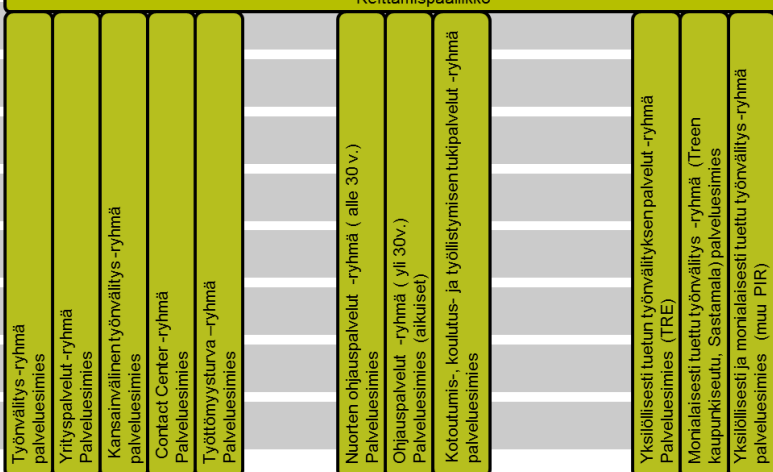
Osaamisen kehittämisen palvelut palvelujohtaja

Tuetun työllistymisen palvelut Palvelujohtaja

Keittämispäällikkö

ELY & TE-TOIMISTO OPERATIIVINEN YHTEISTOIMINTA

- Monikanavapalvelut
- Yrittäjyys, kasvuyrittäjyys, yritysrahoitus, innovaatiot, kv-palvelut
- Nuoret
- Ammatillinen kuntoutus
- Koulutus ja valmennus; hankinta ja määrärahat
- Työllisyyden hoito; määrärahat, tuet
- Kehittämishankkeet, kansalliset ja ESR
- Tyovoiman maahanmuutto



Vastuuhenkilö 1 Vastuuhenkilö 2 Vastuuhenkilö 3

Palvelulinjojen operatiiviset vastuuhenkilöt ELY-keskuksessa

Liite työjärjestykseen

Yrityksen nimi:

Yrityksen koko (liikevaihto ja henkilöstömäärä):

Yritystoiminnan aloitusvuosi:

Yrityksen toimiala:

Yrityksen tilanne: tasainen toiminta, kasvu tai laajentumisvaihe, laskeva

Yrityksen käyttämä palvelu/t:

Asiakkuudenhoito

- Miten palveluprosessit ovat kokonaisuudessaan sujuneet?
- Käyttämienne palvelujen osalta: minkälaista asiakkuudenhoito oli mielestänne työ- ja elinkeinotoimiston tai ELY-keskuksen puolelta palvelun:
 - suunnitteluvaiheessa
 - palvelun toteutusvaiheessa
 - palvelun päättyessä
 - palvelun päättymisen jälkeen
- Miten saamanne palvelu vastasi palvelutarvettanne?
- Mikä teidän näkökulmastanne toimi koko palveluprosessin aikana hyvin?
- Mitä parannettavaa asiakkuudenhoidossa mielestänne olisi ollut?
- Miten tarpeelliseksi koette yhteydenpidon TE-toimiston tai ELY-keskuksen puolelta toteutetun palvelun aikana? Entä jälkeen? Miksi näin?
- Miten mielestänne TE-toimiston tai ELY-keskuksen pitäisi pitää asiakkaaseen yhteyttä palvelun päättymisen jälkeen (esim. milloin, millaisella aikajänteellä ja millä tavalla)?
- Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät tekijät laadukkaalle ja asiakkaan palvelutarpeen mukaiselle palvelulle?

Asiakasvastuu

- Pitäisikö palveluprosessista mielestänne vastata yhden tietyn henkilön? Miksi?
- Miten asiakasvastuutta pitäisi käytännön palvelussa mielestänne toteuttaa?
- Mitkä ovat mielestänne hyvin toteutetun asiakasvastuun tärkeimmät tekijät?