

# Tiehallinnon asiakkuusstrategia





**TIEHALLINTO**

**Kirjasto**

# Tiehallinnon asiakkuusstrategia



ISBN 951-726-944-7  
TIEH 1000054-02

Edita Prima Oy  
Helsinki 2003

Julkaisua myy:  
Tiehallinto, julkaisumyynti  
telefaksi 0204 22 2652  
s-posti [julkaisumyynti@tiehallinto.fi](mailto:julkaisumyynti@tiehallinto.fi)



TIEHALLINTO  
PL 33  
00521 HELSINKI  
Puhelinvaihte 0204 22 11

## ALKUSANAT

Tiehallinnon asiakkuusstrategia on laadittu ohjaamaan asiakkuusajattelun ja asiakaslähtöisen toiminnan läpivientiä Tiehallinnossa. Se antaa peruspilarit, joiden varaan asiakkuusajattelu Tiehallinnossa rakentuu. Lisäksi se ohjaa asiakkuusprosessin kehittämistä.

Asiakkuusstrategialla tuetaan ja varmistetaan Tiehallinnon vision, arvojen ja mission toteutumista. Se tukee myös Tiehallinnon toimintastrategiaa. Asiakkuusstrategia tulee ottaa huomioon kaikissa Tiehallinnon tuloksiköiden ja prosessien toiminnan suunnittelussa.

Strategian toteuttamiseksi on laadittu erilliset toimenpideohjelmat strategiasa määritellyille kolmelle kehittämisalueelle.

Asiakkuusstrategian ovat laatineet: Aulis Nironen, Rita Piirainen, Seppo Kosonen, Timo Hulkko, Matti Höyssä, Outi Ryyppö, Pär-Håkan Appel, Juhani Pulkkanen, Olli Haavisto, Karri Varmo sekä Johanna Vessonen. Konsulttina toimi EERA Finland Oy.

Helsingissä, joulukuussa 2002

**Sisältö**

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKKUUSSTRATEGIA PÄHKINÄNKUORESSA	6
3	ASIAKKUUSSTRATEGIAN RAKENNE	7
4	MISSIO, ARVOT JA VISIO OHJAAVAT STRATEGIAA	8
5	ASIAKKUUSSTRATEGIAN PERUSPILARIT	9
	5.1 Asiakas on toimintamme lähtökohta	9
	5.2 Huolehdimme arvoverkostostamme ja sen toimivuudesta	10
	5.3 Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla	12
6	ASIAKKUUSSTRATEGIAN PÄÄMÄÄRÄT	13
7	STRATEGISET KEHITTÄMISALUEET	14



## 1 JOHDANTO

Mitä varten Tiehallinnolla on asiakkuusstrategia? Mitä sillä tavoittelemme?

Tiehallinnon rooli budjettivaroja käyttävänä tilaaja- ja asiantuntijavirastona on uusi. Emme enää toimi tien rakentamisen markkinoilla samoin kuin Tielaitos-aikaan. Asiakkuusstrategia auttaa uuden identiteetin löytämisessä, siirtymisessä tienpinnasta asiakaspintaan.

Keskeistä on tuntee asiakkaamme toiminta ja se, miten se jatkuu meidän tuottamamme palvelun jälkeen tai sen aikana. Meidän on oivallettava, mitä palveluja asiakas tarvitsee omaan toimintaansa. Aiheutammeko asiakkaalle ylimääräisiä kustannuksia, sen sijaan että voisimme hoitaa asian samoin kustannuksin tehokkaammin ja asiakkaita enemmän hyödyttäen. Asiakkuusstrategialla tavoittelemme siis kykyä palvella asiakasta paremmin.

Myös toimintakenttä on uusi. Pystyäksemme täyttämään tehtävämme meidän on osattava toimia tässä kentässä. Meillä on oltava kyky verkottua strategisesti oikealla tavalla. Asiakkuusstrategialla rakennamme pohjaa ja perusteita verkottumisellemme.

Toimimme hyvinvoinnin kehittämisen markkinoilla. Meidän on ymmärrettävä, miten voimme lisätä hyvinvointia olemalla mukana kansantalouden tuottavuuden kehittämisessä. Meidän on kyettävä näkemään mitä tuotamme, kenen tarpeisiin ja millaisessa laajuudessa. On ymmärrettävä millaisia vaikutuksia näillä tuotantoketjuilla on asiakkaille - ja keitä nämä asiakkaat ovat. Jos tuotamme palvelua, jolla ei ole kysyntää, se on kansantaloudellista tuhlausta. Jos taas tuotamme alilaatua, niin aiheutamme haittaa asiakkaalle ja sitä kautta kansantaloudelle. Asiakkuusstrategialla haemme siis paikkaamme kansantalouden tuottavuuden parantamisessa.

Haemme strategiallamme identiteettiämme, asiakashyötyjä, asemaamme verkottuneessa toiminnassa sekä kansantaloudellisia hyötyjä. Saavuttaaksemme näitä asioita meillä on oltava yhteinen näkemys siitä, ketä varten olemme olemassa, millä toimintakentällä toimimme ja millä ehdoilla. Näihin kysymyksiin asiakkuusstrategia pyrkii löytämään vastauksia.

Asiakkuusstrategiaa ovat olleet laatimassa johtaja Aulis Nironen, tiejohtajat Rita Piirainen ja Seppo Kosonen, Timo Hulkko, Matti Höyssä, Juhani Pulkkanen, Outi Ryyppö, Pär-Håkan Appel, Karri Varmo, Olli Haavisto ja Johanna Vessonen.

Työn aikana strategiasta ja sen laadinnasta on käyty keskusteluja monilla foorumeilla sekä Tiehallinnon sisällä että joidenkin yhteistyökumppanien kanssa.



## 2 ASIAKKUUSSTRATEGIA PÄHKINÄNKUORESSA

### Strategian peruspilarit

1. Asiakkuus on kaikkien tiehallintolaisten asia

Kaiken toimintamme tulee olla asiakaslähtöistä.

2. Asiakas on toimintamme lähtökohta

Tiehallinnon asiakas on taho, jolle tuotamme palvelua: tienkäyttäjä, kuljetusten tarvitsija, viranomaistoiminnan asiakas tai tiedontarvitsija. Asiakkuus on Tiehallinnon ja asiakkaan välinen suhde.

3. Huolehdimme arvoverkostostamme ja sen toimivuudesta

Tuotamme palvelua asiakkaalle yhteistyökumppanien kanssa, palvelun tuottajien avulla ja välillä heidän kauttaan sekä toimeksiantajien luomin edellytyksin ja ehdoin.

4. Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla.

Meillä on oltava kykyä hallita palvelutuotannon kokonaisuutta siten, että palvelun tuottajien työn tuloksena syntyvä palvelu on asiakkaamme tarpeen ja priorisointiemme mukainen.

### Strategian päämäärät

1. Koko henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähtöisen toimintatavan.
2. Selvitämme systemaattisesti asiakkaittemme odotukset, tarpeet ja toimintaprosessit.
3. Suunnittelemme palvelumme ja tuotteemme asiakasryhmien ja yhteiskunnan tarpeiden pohjalta.
4. Varmistamme että palvelun tuottajien kautta palvelulupauksemme toteutuu.
5. Asiakkaamme ovat tyytyväisiä.

### Strategiset kehittämisalueet

- ♦ Asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittäminen
- ♦ Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan systematisointi
- ♦ Viestinnän tehostaminen

### 3 ASIAKKUUSTRATEGIAN RAKENNE

Asiakkuusstrategia lähtee Tiehallinnon missiosta, arvoista ja visiosta. Ne muodostavat perustan, jolle asiakkuusstrategia rakentuu. Strategian peruspilarit ja päämäärät on valittu niin, että niiden saavuttaminen toteuttaa visiota.

Päämääriä tullaan täydentämään asiakasryhmäkohtaisilla tavoitteilla. Jotta päämäärät ja niitä tarkentavat tavoitteet saavutettaisiin, on tunnistettu kolme strategista kehittämisaluetta, joihin tullaan panostamaan. Toimenpidesuunnitelmat kullekin kehittämisalueelle laaditaan tämän strategian jatkoksi. Asiakkuusprosessin keskeinen tehtävä on tämän jälkeen varmistaa, että toimenpidesuunnitelmat toteutuvat ja että oman osallistumisen kautta koko Tiehallinnon henkilöstö sisäistää aidosti asiakaslähtöisen toimintatavan.



Kuva 1. Asiakkuusstrategian rakenne

## 4 MISSIO, ARVOT JA VISIO OHJAAVAT STRATEGIAA

### Missio

Tiehallinto tarjoaa yhteiskunnan tarpeita vastaavia tie- ja liikennepalveluja.

### Arvot

Arvoissamme korostuvat seuraavat asiakkuusstrategiaa velvoittavat asiat

- kansalaisten hyvinvoinnin parantaminen ja asiakkaittemme tyytyväisyys
- yhteiskunnan hyvinvoinnin parantaminen, kestävä kehitys sekä vastuu koko liikennejärjestelmän kehittymisestä
- aktiivisuus, vuorovaikutteisuus, yhteistyö ja luottamus sekä monipuolinen osaaminen ja korkea ammattitaito

### Visio

Yhteiskunnan tarpeet toiminnan perustana painottaa kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeiden tunnistamisen ja toimintaympäristön muutosten ennakoinnin tärkeyttä. Se korostaa myös toimintamme vaikutusten ymmärtämistä. Asiakkaiden tarpeet ja toimintamme yhteiskunnallisten vaikutusten tunteminen on siksi asiakkuusajattelun kulmakiviä.

Yhteistyötä liikennejärjestelmän hyväksi korostaa yhteistyön ja kumppanuuksien merkitystä toimintatapana. Meillä on omalta osaltamme vastuu koko liikennejärjestelmän toimivuudesta ja aloitteellisuudesta yhteistyön kehittämisessä.

Vastaamme asiantuntijana tienpidosta korostaa velvollisuuttamme antaa korkeatasoinen tienpidon asiantuntemuksemme koko liikennejärjestelmän kehittämiseen. Se painottaa myös hankintamenettelyjemme kehittämistä ja edelläkävijyyttä. Asiakslähtöisyyden ja tasapuolisuuden on näyttävä kaikessa tekemisessämme.

Haasteellisessa työyhteisössä työskentelee motivoitunut ja osaava henkilöstö, joka on keskeinen voimavara Tiehallinnon julkisuuskuvan, luottamuksen ja arvostuksen rakentajana.

## 5 ASIAKKUUSSTRATEGIAN PERUSPILARIT

Asiakkuusstrategia rakentuu neljälle visiosta johdetulle peruspilarille. Peruspilarit ovat:

1. Asiakkuus on kaikkien tiehallintolaisten asia
2. Asiakas on toimintamme lähtökohta
3. Huolehdimme arvoverkostostamme ja sen toimivuudesta
4. Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla

Ensimmäinen peruspilari "Asiakkuus on kaikkien tiehallintolaisten asia" oli lähtökohtana jo silloin, kun asiakkuusprosessia käynnistettiin vuoden 2002 alussa. Muut peruspilarit on tunnistettu myöhemmin. Ne on kuvattu tarkemmin seuraavassa.

### 5.1 Asiakas on toimintamme lähtökohta

Asiakas ja asiakkuus ovat asiakkuusstrategian keskeisiä käsitteitä. Asiakas on toimintamme lähtökohta ja sen perusta. Ilman asiakasta meillä ei olisi sitä toimeksiantoa, joka meillä nyt on.

Tiehallinnon asiakkaat on ryhmitelty neljään ryhmään tarjoamamme palvelun pohjalta. Ryhmät ovat: tienkäyttäjät, kuljetusten tarvitsijat, viranomaistoinnin asiakkaat sekä tiedontarvitsijat. Asiakkaan rooli on muuttuva. Sama toimija voi kuulua eri asiakasryhmiin jopa samanaikaisesti.

Tienkäyttäjä on henkilö, jolla on tarve päästä paikasta toiseen. Syy liikkumiseen voi olla työ-, koulu-, asiointi-, loma- tai muu matka. Osalla matkastaan hän käyttää yleistä tietä. Myös joukkoliikenteen matkustajat kuuluvat tähän ryhmään. Koska samalla matkalla käytetään usein monia liikennemuotoja ja monenlaisia liikennejärjestelmän osia, yhteistyön tärkeys korostuu.

Kuljetuksia tarvitaan, kun on saatava tavara liikkeelle. Raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja valmiiden tuotteiden kuljettaminen edellyttää toimivia ja usein monia liikennemuotoja sisältäviä kuljetusketjuja. Kuljetuksen tarvitsijat ovat usein yrityksiä, mutta myös yksityisillä henkilöillä, julkishallinnolla ja kolmannella sektorilla on kuljetustarpeita.

Viranomaistoiminnan asiakkaat sisältää perinteisen määritelmän mukaan sellaiset tahot, jotka tarvitsevat Tiehallinnon erilaisia viranomaispalveluja, kuten erilaisten lupien ja lausuntojen tarvitsijat, korvausten hakijat, avustusten saajat jne. Tähän asiakasryhmään kuuluvat lisäksi kansalaiset, yritykset ja muut tahot, joiden hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta Tiehallinnon on viranomaisena kannettava vastuuta. Näitä ovat tienpidon ja tieliikenteen haitoista kärsivät asukkaat, maanomistajat, yritykset jne.

Tiedon tarvitsijoita ovat esimerkiksi kunnat, liikenne- ja viestintäministeriö, erilaiset virastot, yliopistot, korkeakoulut, tutkimuslaitokset, konsultit, kansanedustajat yms.

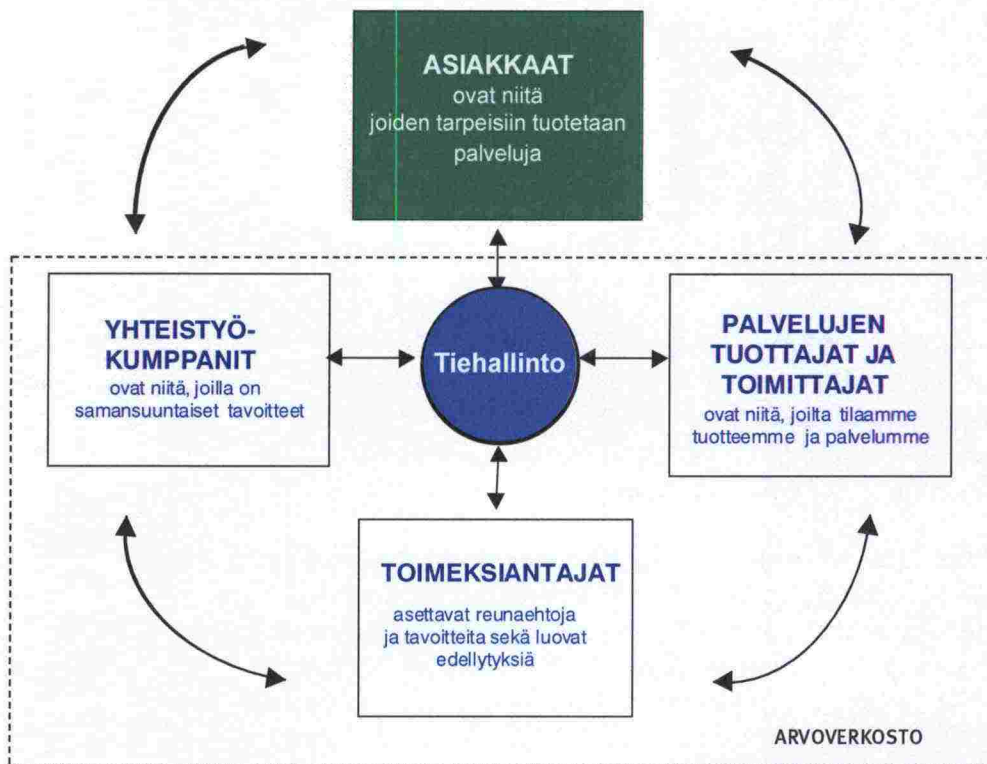
Tämä asiakasryhmittely on tarjontalähtöinen. Kysyntälähtöisempi asiakasryhmittely edellyttää jo syvempää asiakkaan toiminnan tuntemista ja analysoimista ja voi olla seuraavan asiakkuusstrategian lähestymistapa.

## 5.2 Huolehdimme arvoverkostostamme ja sen toimivuudesta

Asiakkaidemme tarpeet ovat tuottamiemme palveluiden lähtökohta. Asiakstarpeen tyydyttäminen edellyttää määrätietoista arvoverkoston rakentamista ja sen ylläpitämistä. Yhteistyökumppanien kanssa, palvelun tuottajien avulla ja välillä heidän kauttaan sekä toimeksiantajien luomin edellytyksin tuotamme lisäarvoa asiakkaalle.

Arvoverkosto on osaamiseen ja tietoon rinnastettavissa oleva resurssi. Siihen valitaan toimijat ja toimintatavat niin, että ne aina lisäävät asiakkaalle tuotetun palvelun arvoa.

Vuorovaikutuskenttä on se kenttä, jossa toimimme. Se koostuu asiakkaitamme ja arvoverkostostamme.



Kuva 2. Tiehallinnon vuorovaikutuskenttä

Arvoverkostossa on kolmenlaisia toimijoita: Toimeksiantajia, yhteistyökumppaneita sekä palvelun tuottajia ja toimittajia. Myös arvoverkoston toimijan rooli voi olla muuttuva. Sama toimija voi olla eri rooleissa jopa samanaikaisesti.

Toimeksiantaja asettaa tavoitteita ja reunaehtoja toiminnallemme, mutta myös luo edellytykset työllemme. Toimeksiantajien kautta kanavoituvat ne yhteiskunnan tarpeet ja painotukset, jotka eivät ilmene kysyntänä. Tällaisia ovat liikennepoliittiset päämäärät sekä alue- ja elinkeinopoliittikaan, turvallisuuden ja tasa-arvoon ja kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet.

Tärkeimmät toimeksiantajat ovat liikenne- ja viestintäministeriö, valtioneuvosto ja eduskunta.

Toimeksiantajan kautta välittyvän yhteiskunnan tarpeen ja asiakastarpeen yhteensovittaminen on erityisesti Tiehallinnon ohjauksen ja suunnittelun haaste. Tätä yhteensovittamista tehdään mm. Tie- ja liikennealojen tavoitela -selvityksessä.

Toimeksiantajamme ovat samalla tiedontarvitsijoita. Korkeatasoisen liikennejärjestelmän ja tienpidon asiantuntemuksemme on toimeksiantajiemme päätöksenteon tukipilari. Toimeksiantajiemme päätöksenteon pohjana on myös se analysoitu tieto, jonka me kokoamme yhteiskunnasta ja asiakkaittemme tarpeesta.

Yhteistyökumppani on taho, jonka kanssa yhteistyössä tuotamme lisäarvoa asiakkaalle. Yhteistyökumppanilla on samansuuntaiset tavoitteet kuin meillä. Monien yhteistyökumppanien kanssa meillä on myös yhteinen asiakas. Yhteistyökumppaneita ovat mm. toiset väylälaitokset, muut valtionhallinnon toimijat, kunnat, maakuntien liitot, monet yhdistykset ja edunvalvojat.

Tiehallinnon ja yhteistyökumppanin välinen suhde on tasa-arvoinen yhteistyösuhde. Oikein verkottumalla saamme käyttöömmä omaa osaamistamme täydentävää osaamista ja muita resursseja, jolla voimme palvella asiakastamme ja täyttää toimeksiantajan meille asettamia tavoitteita.

Palvelun toimittajalta tilaamme palvelua, jolla täydennämme omaa osaamistamme. Kumppanuusluonteinen pitkäaikainen yhteistyö mahdollistaa sen, että meillä on käytettävissämme laaja asiantuntemus myös oman osaamisemme reuna-alueilla. Tällaisia palvelun toimittajia ovat esimerkiksi korkeakoulut yliopistot, tutkimuslaitokset ja konsulttitoimistot.

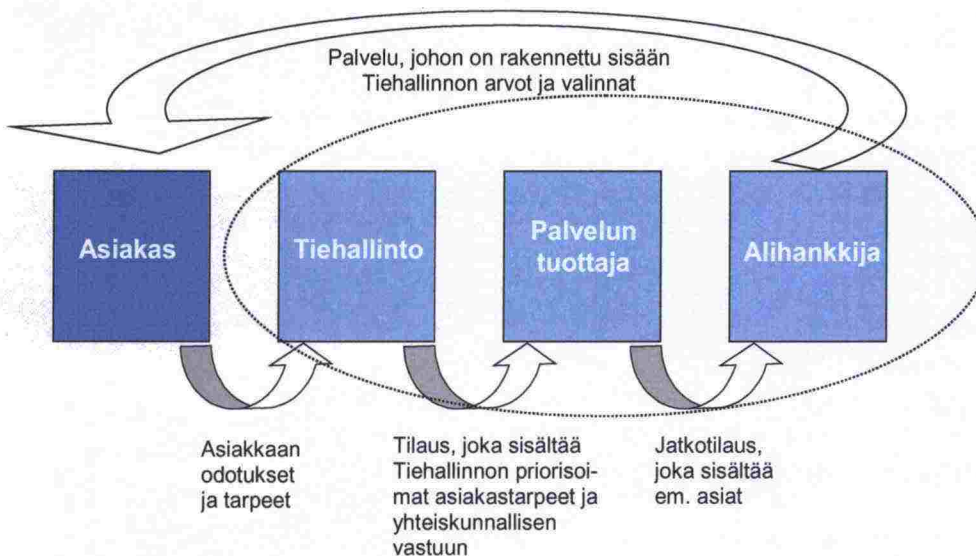
Palvelun tuottajilta tilaamme tuotteita ja palvelua asiakkaallemme. Tilaajavirastona tarvitsemme hyviä ja luotettavia palveluntuottajia, jotka tehokkaasti pystyvät palvelemaan asiakastamme täyttäen samalla toimeksiantajamme suunnalta tulevat ne yhteiskunnan vaatimukset. Lopullinen vastuu toiminnan ja palvelujen laadusta säilyy aina Tiehallinnolla. Siksi asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä suhteestakin vastuu on meillä.

Palvelun tuottajien/toimittajien ja Tiehallinnon välillä on myös olemassa asiakkuussuhde. Tässä suhteessa Tiehallinto on asiakkaana. Palveluiden ja niiden edellyttämän osaamisen kehittämisessä Tiehallinnon ja palvelun tuottajien välillä on yhteistyösuhde.

### 5.3 Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla

Asiakkaalle tuotettava palvelu rakentuu erilaisten toimijoiden yhteisen tekemisen tuloksena. Tiehallinnon palvelutuotannon ketju kuvaa sitä ketjua, jolla palveluja tuotetaan Tiehallinnon asiakkaalle. Meillä on vastuu tämän ketjun toimivuudesta ja siitä, että ketjun eri osissa syntyvä hyöty hyödyttää asiakastamme.

Tilaamme pääosan palveluistamme palvelun tuottajalta. Palvelun tuottajalla saattaa olla alihankkijoita. Useissa tapauksissa palvelun tuottaja ja hänen alihankkijansa ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaamme kanssa. Vastuu toiminnasta ja sen laadusta on kuitenkin aina Tiehallinnolla.



Kuva 3. Palvelutuotannon ketju

Asiakkaamme tehokas palvelu edellyttää, että palvelun tuottajat tuntevat asiakkaittemme toiminnan ja tarpeet vähintään yhtä hyvin kuin me itse ja haluavat toimia asiakkaamme hyödyksi.

Palvelutuotannon ketjun kanssa vastakkaiseen suuntaan kulkee "tilaus-ketju". Palvelutuotannon ketjua voidaan ohjata tilausmenettelyillä. Menettelyt on rakennettava niin, että ne välittävät asiakastarpeen, yhteiskunnallisen vastuun ja asiantuntemukseemme perustuvan priorisoinnin palvelutuotannon ketjun alkupäähän asti.

Palvelutuotannon ketjua voidaan ohjata myös kumppanuuksien rakentamisella, jolloin arvomme ja missiomme rakentuvat osaksi palvelun tuottajan toimintaa.

## 6 ASIAKKUUSSTRATEGIAN PÄÄMÄÄRÄT

Asiakkuusstrategialle on määritelty viisi päämäärää. Päämääriä tullaan tarkentamaan asiakasryhmäkohtaisilla tavoitteilla.

### Päämäärät

1. Koko henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähtöisen toimintatavan.
2. Selvitämme systemaattisesti asiakkaittemme odotukset, tarpeet ja toimintaprosessit.
3. Suunnittelemme palvelumme ja tuotteemme asiakasryhmien ja yhteiskunnan tarpeiden pohjalta.
4. Varmistamme että palveluntuottajien kautta palvelulupauksemme toteutuu.
5. Asiakkaamme ovat tyytyväisiä.



## 7 STRATEGISET KEHITTÄMISALUEET

### Asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittäminen

Asiakkuustiedon hallintaa on kehitettävä. Asiakkuustietoa kertyy sekä vuorovaikutteisen toiminnan että tutkimuksen kautta. Tämän tiedon hallinnasta ja analysoinnista on rakennettava ohjausta ja eri ydinprosesseja palveleva kokonaisuus.

Asiakastarpeen ja -tyytyväisyyden selvittämistä tutkimuksellisin keinoin, toimintaympäristön analysointia ja palautteen hallintaa on kehitettävä asiakkaan paremman palvelun ja arvoverkoston toiminnan näkökulmasta. Erityisesti tiedon analysointiin, jalostukseen ja hyödyntämiseen on kiinnitettävä huomiota. Tutkimuksia on monipuolistettava kattamaan kaikki ne yhteiskunnan alueet, joihin Tiehallinnon toiminta vaikuttaa.

### Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan systematisointi

Kaikki vuorovaikutuskentän lohkot on käytävä läpi selkeän systematiikan luomiseksi. Myös Tiehallinnon sisäinen vastuunjako yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien hoitamiseksi on selkeytettävä. Kullekin yhteistyösuhteelle on nimettävä vastuuhenkilöt.

Asiakasryhmien edustajat ja yhteistyökumppanit on tunnistettava ja priorisoitava. Heidän toimintansa on opittava tuntemaan, niin että molempia osapuolia tyydyttävä yhteistyömalli löytyy. Uudenaista yhteistyötä rakennetaan mm. tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa.

Vuorovaikutus on systematisoitava myös palveluntuottajien suuntaan niin, että palvelutuotannon ketjun eri osien ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta voidaan kantaa vastuuta.

Vuorovaikutus toimeksiantajan suuntaan on organisoitava niin, että asiantuntemuksemme ja keräämämme tieto yhteiskunnasta ja asiakkaittemme tarpeesta on oikea-aikaisena ja analysoituna toimeksiantajamme käytössä. Perusteluviestinnän systematiikka on osa vuorovaikutussystematiikkaa toimeksiantajan suuntaan.

Yhteistoiminnan systematisointi on aloitettu muutamien yhteistyökumppanien ja asiakassegmenttien kanssa. Kokemukset ovat hyviä.

### Viestinnän tehostaminen

Viestintää tehostetaan kaikkien vuorovaikutuskentän lohkojen suuntaan. Tavoitteenamme on avoin, aktiivinen ja selkeä, kiinnostava, ymmärrettävä ja oikein suunnattu viestintä. Argumentit perustellaan selkeästi ja keinot sekä kanavat valitaan yksilöidysti. Tulosityksikköjen välinen työnjako viestinnässä selkeytetään ja yhteistyötä viestinnän ja eri prosessien välillä tiivistetään.

ISBN 951-726-944-7  
TIEH 1000054-02