

Susanna Kivelä, Irmeli Koponen ja Irma Vahvaselkä (toim.)

OPIIMMEKO ASIAKASSUHTEISTA - Oppivan asiakassuhteen mahdollisuudet ja rajoitukset hyvinvointialan palveluita kilpailutettaessa



**Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B•28**

**Opimme asiakassuhteista -
Oppivan asiakassuhteen
mahdollisuudet ja rajoitukset
hyvinvointialan palveluita
kilpailutettaessa**

**Susanna Kivelä, Irmeli Koponen ja Irma Vahvaselkä
(toim.)**

2008 Vantaa

Copyright © tekijät
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

ISSN 1458-7238
ISBN 978-951-799-164-3

Edita Prima Oy, Helsinki 2008

Sisällys

Esipuhe	5
1 Johdanto	7
<i>Susanna Kivelä, Irmeli Koponen, Irma Vahvaselkä, Matti Vedenkannas</i>	
2 Oppiva asiakassuhde osana asiakkuuden hallintaa	23
<i>Minna Hyyrynen, Tiina Skogberg</i>	
3 Oppiva asiakassuhde vanhustenhuoltoalan palveluita kilpailutettaessa	42
<i>Teijo Kontiainen</i>	
4 Oppiva asiakassuhde lastensuojelupalveluja kilpailutettaessa	59
<i>Raija Lindroos</i>	
5 Oppiva asiakassuhde päihdehuollon ja/tai kuntouttavaa asumispalvelua kilpailutettaessa	91
<i>Maritta Kemppainen</i>	
Abstracts	124

Esipuhe

Julkiset palvelut ovat huomattava osa kansantaloutta ja keskeinen osa kaikkien suomalaisten elämää. Toimintaympäristön muutospaineet ovat johtaneet kunta- ja palvelurakennemuutosten käynnistymiseen. Tulevaisuudessa uusia ja innovatiivisia toimintatapoja tullaan kehittämään toimijoiden yhteistyöverkostoissa asiakaslähtöisesti. Yhteistyökumppanit, kuluttajat ja palveluiden loppukäyttäjät tulevat olemaan aikaisempaa keskeisemmässä roolissa palveluiden tuotantomalleja uudistettaessa.

Tutkimusten valossa alueiden keskeiseksi menestystekijäksi on nousemassa innovatiivisuus. Uskotaan myös, että kaikki palvelut tulevat pitkällä aikavälillä lähestymään toisiaan. Liiketaloustieteen teoreettisilla näkökulmilla on julkisten palveluiden innovatiivisessa kehittämisessä runsaasti annettavaa. Liiketalouden suhde-, verkosto- ja organisaation oppimisen teorit antavat perustellun lähtökohdan monimuotoisten palveluverkostojen kehittämiselle, vaihtoehtoisten palveluntuotantotapojen etsimiselle sekä asiakasrajapinnan hallinnalle myös julkisella sektorilla. Osaamisen kehittäminen on kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot kykenevät vahvistamaan tuottavuuttaan ja kehittämään kilpailukykyään muuttuvassa toimintaympäristössä.

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa uutta osaamista sekä toimialueelleen että työelämään. Tämä julkaisu on koottu Laurea-ammattikorkeakoulun sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteistyönä opiskelijoiden kirjoittamista ja heidän omiin opinnäytetöihinsä pohjautuvista artikkeleista. Liiketaloustieteellistä taustaa keskustelulle avaavat yliopettaja Irmeli Koponen Rovaniemen ammattikorkeakoulusta sekä yliopettaja Irma Vahvaselkä Laurea-ammattikorkeakoulusta.

Julkaisu on puheenvuoro ajankohtaiseen keskusteluun. Toivomme, että tämä julkaisu kannustaa ja ruokkii omalta osaltaan kokemusten ja näkemysten vaihtoa kuntasektorin ja yksityisen sektorin välillä osana kuntapalveluiden innovatiivista kehittämistä.

Susanna Kivelä

yliopettaja, KTL

Laurea-ammattikorkeakoulu

Irma Vahvaselkä

yliopettaja, KTT

Laurea-ammattikorkeakoulu

Lohja 2008

Minna Hyyrynen
Tradenomi-opiskelija
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Marita Kemppainen
Tradenomi, ylempi amk
-opiskelija
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Susanna Kivelä
Yliopettaja, KTL
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Teijo Kontiainen
Tradenomi-opiskelija
Rovaniemen ammatti-
korkeakoulu

Irmeli Koponen
Yliopettaja, KTL
Rovaniemen ammatti-
korkeakoulu

Raija Lindroos
Tradenomi, ylempi amk
-opiskelija
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Tiina Skogberg
Tradenomi -opiskelija
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Irma Vahvaselkä
Yliopettaja, KTT
Laurea-
ammattikorkeakoulu

Matti Vedenkannas
Yliopettaja, OTT, VT,
KTM
Laurea-
ammattikorkeakoulu

1 Johdanto

Susanna Kivelä, Irmeli Koponen, Irma Vahvaselkä, Matti Vedenkannas

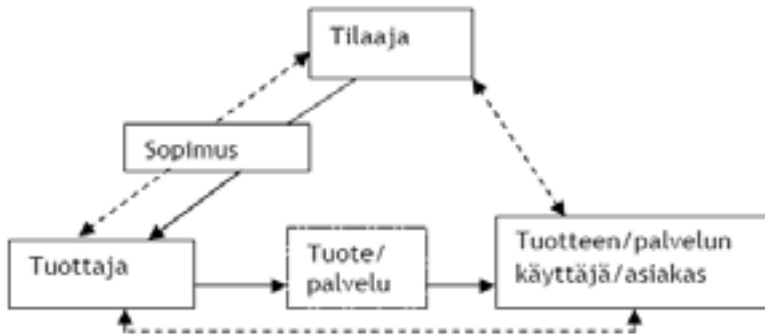
Tässä julkaisussa tarkastellaan oppivan asiakassuhteen mahdollisuuksia ja rajoitteita hyvinvointipalveluita kilpailutettaessa. Aihe on julkaisua koottaessa äärimmäisen ajankohtainen. Samalla kun kunta- ja palvelurakenne ovat murrosvaiheessa, peräänkuulutetaan kunnilta aikaisempaa innovatiivisempaa otetta palvelutarjonnan järjestämiseen – on tullut ajankohtaiseksi tarkastella asioita uusista näkökulmista.

Julkaisun keskeisestä sisällöstä vastaavat Laurea-ammattikorkeakoulussa ja Rovaniemen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönsä laatineet opiskelijat. Artikkeleista kaksi perustuu ammattikorkeakoulun perustutkintoon sisältyvään opinnäytetyöhön ja kaksi ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvään opinnäytetyöhön. Tässä johdantoluvussa opinnäytetöiden valmistumiseen vaikuttaneet yliopettajat lähestyvät aihealuetta lyhyesti omista lähtökohdistaan.

1.1 Kuntien muuttuvat toimintatavat

Kunnan tehtävä on asukkaiden hyvinvoinnin turvaaminen. Kuntalaki antaa kunnille mahdollisuuden toiminnan järjestämiseen varsin itsenäisesti. Koska useimmat kunnan tehtävistä ovat lakisääteisiä, rajautuu erilaistuminen palvelujen toteuttamistapaan. Kunnilla on paljon mahdollisuuksia uudistaa palvelutuotantoon. Palvelut voidaan järjestää yhteistyössä kumppaneiden kanssa, ostopalveluna yrityksiltä tai muilta yhteisöiltä, hyödyntämällä teknologiaa tai uudistamalla henkilöstön työnjakoa ja vahvistamalla sen osaamista. Uudenlaisia ja innovatiivisia palvelukonsepteja luodaan hallinnonrajat ylittämällä. (Visionääri 2007.) Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin yhteistyö tiivistyy ja monimuotoistuu. Palvelut 2020 -ennakointihankkeen mukaan kaikki palvelualat lähestyvät toisiaan vuoteen 2020 mennessä (Elinkeinoelämän keskusliitto).

Jarna Heinonen (1999) on tutkinut väitöskirjässään kunnan asiakaslähtöisyyden määrittelyä ja edellytyksiä. Kunta on lähtökohdiltaan asiakaslähtöinen organisaatio. Vaihtoehtoisten palvelutuotantotapojen ei pidäkään merkitä asiakasrajapinnan kadottamista (kuvio 1.) vaan laajan ja vuorovaikutteisen toimijaverkoston rakentumista.



Kuvio 1. Palvelun käyttäjän ja tilaajan välille muodostuu etäisyys

Pystyäkseen tuottamaan palvelut paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeita palvelun tuottajan ja tarjoajan tulee tietää enemmän asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Asiakkuusajattelussa on kysymyksessä organisaation ja asiakkaan yhteistyösuhte. Oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen yhteinen prosessi, jossa asiakas valinnoillaan sekä tarpeistaan ja toiveistaan kertomalla opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen. Toimivimmat innovaatiot syntyvätkin silloin, kun palvelun käyttäjät otetaan mukaan palveluiden kehittämiseen.

Yhteistyöverkostossa rakentuva kumppanuus on toimijoiden välinen suhde, jonka tarkoituksena on osapuolten välisten tietojen, osaamisen, näkemysten ja resurssien yhdistäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Yliherva 2006) Pitkäkestoisen asiakkuuden tuottama tietopääoma voi olla rahaa arvokkaampaa pääomaa (Stähle & Laento 2000, 25).

Sitran raportissa Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat (Yliherva 2006) ehdotetaan, että ”organisaatioiden innovaatio- ja yhteistyökyvyn kehittäminen tulisi nostaa kaikissa julkisen sektorin organisaatioissa määrätietoisesti

kehittämisen kohteeksi, tilaaja- ja tuottajarakenteita tulisi kehittää innovatiivisuuden näkökulmasta ja julkiseen hankintaan liittyvässä koulutuksessa tulee innovatiivisuuden sisältyä juridiikan ohella sisältöihin”.

Usein, kun julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä koskevassa keskustelussa nostetaan esiin käsitteet kumppanuus ja innovatiivisuus, saatetaan ensinnäkin todeta, että tilaaja-toimittaja -suhdetta on kehitettävä siten, että osapuolten välille syntyy kumppanuussuhde. Toisaalta saatetaan korostaa, että julkisten hankintojen on kannustettava osapuolia uudenlaisten (innovatiivisten) ratkaisujen kehittämiseen. Usein vähemmälle huomiolle jää se seikka, että nämä näkökulmat liittyvät toisiinsa.

Kumppanuussuhde voidaan nähdä luovuutta ja innovaatioita tukevana toimintaympäristönä. Uusien innovaatioiden syntyminen edellyttää yhtäältä tietopääoman mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä ja toisaalta tämän pääoman jatkuvaa lisäämistä. Ratkaisevaa uusien innovaatioiden synnyssä on usein organisaation ulkoisen ja sisäisen verkoston toimivuus (ks. esim. Yliherva 2006, 17 - 22). Kumppanuuden syventäminen mahdollistaa samalla tehokkaan innovaatiotoiminnan.

Kumppanuusajattelun ja innovaatiotoiminnan välisessä yhteydessä voidaan havaita myös oikeuspoliittisväritteinen ulottuvuus. EU:n piirissä julkisen hankintamenettelyn kehittäminen nähdään osana yhteisön innovaatiostrategiaa. Eräs lähestymistapa innovaatiostrategian kehittämiseen voisi olla julkisen ja yksityisen väliseen vuorovaikutukseen perustuvan kumppanuusajattelun kehittäminen. Esitetyn tavoin uusien innovaatioiden kasvualusta on usein juuri osapuolten toimiva vuorovaikutussuhde.

1.2 Liiketaloustieteen näkökulmia tutkimusaiheeseen

Suhdenäkökulma ja sen teoreettinen tausta

Hyvinvointipalveluiden kohdalla suhdenäkökulma tulee esille sekä palvelun tarjoajan ja palveluita saavan asiakkaan välisessä suhteessa että palveluita tuottavien organisaatioiden ja yritysten keskinäisissä suhteissa heidän tarjotessaan kokonaispalveluita asiakkaalle.

Möllerin ja Halisen (2000) mukaan suhdemarkkinoinnin näkökulma on tapa tarkastella yritysten ja organisaatioiden toimintaa keskenään sekä suhteessa asiakkaisiin. He tutkivat suhdemarkkinointiin liittynyttä keskustelua ja tarkensivat suhdemarkkinoinnin alkuperää. Suhdemarkkinoinnin juuret ulottuvat jo 1970-luvulle (Möller & Halinen 2000; Grönroos 1993), jolloin alettiin tutkia tarjoajien ja

ostajien välisiä suhteita ja niihin liittyviä tekijöitä. Grönroos esitti myös paradigman muutosta suhdemarkkinointiin, koska hänen mukaansa asiakassuhteen merkitys oli kasvanut voimakkaasti. Hänen näkemyksensä mukaan suhteen rakentaminen ja johtaminen korostui toiminnassa. Tästä syystä hän toi suhteen tarkasteluun myös palvelun laadun teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden sekä asiakassuhteen elinkaarimallin.

Suhdemarkkinoinnin taustalla nähtiin (Möller & Halinen 2000) erityisesti neljä eri teoriaa, joista suhdemarkkinointi on saanut ominaisuuksia. Näitä olivat yritysmarkkinoinnin teoria, markkinointikanavien teoria, palveluiden markkinoinnin teoria sekä tietokantamarkkinoinnin ja suoramarkkinoinnin teoria. Yritysmarkkinoinnissa myyjän rooli korostuu ja tavoitteena on korostaa markkinointiaktiiviteettien tehoa. Markkinointikanavien teoria on yksinkertaisimmillaan ostajan ja myyjän välinen suhde, jossa taloudellisilla tekijöillä on suuri merkitys. Palveluiden markkinointi korostaa puolestaan suhteiden ymmärtämistä, jolloin huomio keskittyy yksittäisen asiakkaan ja henkilöstön vuorovaikutukseen sekä siihen liittyvään palvelun laatuun. Tietokantamarkkinointi ja suoramarkkinointi alkoivat kehittyä 1980-luvun puolivälistä lähtien, kun asiakastiedon hallintamenetelmät kehittyivät asiakassuhteiden johtamista varten. Kaikki edellä mainitut teoriat ovat tukeneet suhdenäkökulman ymmärtämistä. (Möller & Halinen 2000.)

Möller ja Halinen (2000) toteavat meta-analyttisen tutkimuksensa perusteella, että voidaan puhua suhdemarkkinoinnin teorioista, koska suhdenäkökulman teoreettiseen tarkasteluun liittyy selkeästi kaksi erillistä näkemystä. Heidän mukaansa voidaan puhua markkinaperusteisesta suhdemarkkinoinnista sekä verkkoperusteisesta suhdemarkkinoinnista. Markkinaperusteinen suhdemarkkinointi perustuu yksinkertaisiin vaihtosuhteisiin, joiden lähtökohtana ovat markkinat. Verkkoperusteinen suhdemarkkinointi tutki puolestaan verkkoja ja niihin liittyviä usein varsin monimutkaisiakin suhteita. Markkinaperusteisessa suhdemarkkinoinnissa kohteena ovat markkinoiden ja asiakkaiden välisten suhteiden johtaminen, kun taas verkkoperusteisessa kohteena ovat eri toimijoiden väliset suhteet.

Verkostonäkökulma ja verkottuminen

Verkostonäkökulman taustalla voidaan nähdä suhdemarkkinointiteorian verkkoperusteinen teoria (Möller & Halinen 2000). Verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, ja verkko on tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio, joka on rakennettu tietoisesti ja tavoitteellisesti (Möller, Rajala & Svahn 2004). Yritysverkon jäsenillä on selkeät roolit ja vastuut.

Verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi kahden tai useamman toimijan kesken (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 44; Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 10). Verkostoituminen alkaa tyypillisesti säännöllisestä yhteistyöstä, joka vähitellen laajenee ja kehittää lisäarvoa markkinoille. Yritykset hyötyvät ja kehittävät ydinosaamisestaan kilpailuetua. Loppuvaiheessa toiminta kehittyy strategiseksi kumppanuudeksi, jolloin toiminta kumppaneiden kesken on luottamuksellista ja läpinäkyvää. Yrityksillä täytyy olla annettavaa, jota muilla verkostossa ei ole.

Erilaiset verkostot sekä pitkäaikaiset asiakas- ja toimittajasuhteet ovat korostuneet yritysten välisessä liiketoiminnassa perinteisten markkinapohjaisten suhteiden sijasta. Yritykset ja yhteiskunta ovat yhä selkeämmin siirtymässä verkostotalouteen. (Möller 2001.) Tulevaisuuden ennakkointia koskeneissa tutkimuksissa on myös todettu, että verkosto on keskeinen menestystekijä vuonna 2020. Tämä puolestaan edellyttää verkostoitumisosaamista yrityksissä ja organisaatioissa koko ajan yhä enemmän. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 11–12.) Myös hyvinvointipalveluiden taustalla on nähtävissä vuonna 2020 julkisen ja yksityispuolen tarjoajien laaja yhteistyö palveluiden tuottamisessa, mikä näkyy alan yritysten nykyistä selkeästi laajempänä verkostoitumisena (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 56 – 57).

Organisaatiolla voi olla aktiivinen tai passiivinen verkostostrategia (Hakanen ym. 2007, 119). Yrityksen on tärkeä hallita verkostoaan ja huomattava, että verkosto elää ympäristön muuttuessa ja organisaation kehittyessä. Verkostoituneiden yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007, 45; Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 11–12). Verkostoissa korostuu myös koko ajan oppiminen, koska toiminnan kehittäminen on menestymisen edellytys. Verkostosuhteiden kehittämisen keskeisiä kohteita ovat suhteiden kokonaisvaltaisuus, nopeus, jatkuvuus, läpinäkyvyys ja reflektointi. (Hakanen ym. 178 – 179.)

Verkostoitumisen lähtökohtana ovat liiketoimintaverkkojen syntytilanteet, jotka edellyttävät erilaista lähestymistä ja osaamista (Möller, Svahn & Sipilä 2004). Perusliiketoiminnan verkot keskittyvät arvon tuottamiseen. Liiketoimintaa uudistavat verkot keskittyvät lisäarvon tuottamiseen liittyvään arvontuotantoon ja kehittyvissä liiketoimintaverkoissa toteutuu tulevaisuuteen suuntutunut arvontuotanto. Arvon tuottaminen vaihtelee näin ollen verkostoitumisen asteen mukaan, mikä edellyttää samalla verkostokyvyyden asteittaista kehittämistä. Verkostoissa voidaan erottaa lisäksi vertikaaliset eli saman arvoketjun eri vaiheiden toimijat sekä horisontaaliset eli saman arvoketjun rinnakkaiset toimijat. Jatkuvas-

ti muuttuva toimintaympäristö vaatii joustavuutta, tehokkuutta ja oppimista kilpailukyvyyn varmistamiseksi myös verkostoissa. (Hakanen ym. 2007; Möller 2001.)

Verkostojohtaminen edellyttää puolestaan verkoston hahmotuskyvykkyyttä, johtamiskyvykkyyttä, suhdeportfolion johtamiskyvykkyyttä sekä suhdejohtamisen kyvykkyyttä (Möller 2001). Möller näkee näiden kyvykkyyksien olevan jatkossa yhä enemmän yritysten ja organisaatioiden kriittinen menestystekijä, koska kyvykkyyksiä on vaikea kopioida. Hahmotuskyvykkyys auttaa yritystä luomaan ja kehittämään sille sopivan verkoston, johtamiskyvykkyys taas mahdollistaa halutun verkkoaseman saavuttamisen ja suhdeportfolion johtamiskyvykkyys mahdollistaa asiakas- ja toimittajasuhteiden luomisen ja johtamisen. Suhdejohtamisen kyvykkyys merkitsee vastaavasti yksittäisen merkittävän vaihtosuhteen edellyttämää osaamista, mikä edellyttää sekä analyyttistä että organisatorista ja sosiaalista kyvykkyyttä.

Hyvinvointipalveluiden tuottamisessa verkostonäkökulma toteutuu jossain määrin. Organisaatioiden tilaaja-tuottajamallissa hyvinvointipalveluiden tarjoajat peruspalveluiden osalta kilpailuttavat palveluiden tarjoajia määräajoin. Käytännössä voidaan saada aikaan organisaatioiden välillä pitkäaikaistakin yhteistyötä, mutta ongelmana erityisesti julkisen puolen organisaatioissa on byrokraattinen päätöksenteko ja rajoittava lainsäädäntö. Verkostossa yksityiset yritykset ovat tyypillisesti joustavia palvelun tarjoajia, mutta tilaajan puolella julkisen vallan prosessit voivat olla usein pitkiä ja vaikeaselkoisia tuottajayrityksen kannalta. Molemminpuolinen hyöty edistää pitkäaikaisten suhteiden saavuttamista. Suhteissa toteutuu myös koko ajan oppimista, mikä helpottaa suhteen molemminpuolista kehittämistä. Yksityiset yritykset pystyvät kehittämään ja ylläpitämään joustavasti suhteita ja vahvistamaan asemaansa verkostossa.

Organisaation oppimisen näkökulma ja tiedon johtaminen

Samalla kun tunnistetaan tiedon merkitys kilpailuedun lähteenä, organisaatiot eivät kuitenkaan ymmärrä, kuinka tietoa luodaan ja johdetaan dynaamisesti. Nonaka, Toyama ja Komo (2000) määrittelivät tiedon kokonaisuudeksi, joka luo jatkuvasti uutta tietoa ja heidän mielestään on tärkeää ymmärtää organisaation päämääränä dynaaminen prosessi, jossa organisaatio luo, ylläpitää ja käyttää tietoa. Aikaisemmin organisaatioilla oli staattinen näkemys tiedosta, jolloin organisaatio toimi kuin informaatiota prosessoiva kone, joka ottaa tietoa ympäristöstä ja ratkaisee ongelman ja sopeutuu ympäristöönsä. Nyt tärkeää on ymmärtää, että yrityksen osaaminen keskittyy tietoon, jolla on dynaaminen kyky luoda jatkuvasti uutta tietoa olemassa olevista yritykseen liittyvistä kyvyistä mieluummin kuin olla tietovarasto, jonka organisaatio omistaa tietyinä aikoina.

Dynaamisen näkemyksen mukaisesti tietoa on luotava jatkuvasti, ja sitä on johdettava ja mahdollistettava sitä kehittävä vuorovaikutus. Tiedon luominen tapahtuu tietyn prosessin mukaisesti, mikä edellyttää dialektista ajattelua (Nonaka ym. 2000). Tieto on dynaaminen, koska se luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden ja organisaatioiden kesken. Se liittyy myös aina kontekstiin, se on aktiivista ja subjektiivista, koska se johtaa sitoutumiseen ja uskomukseen, jotka juurtuvat yksilön arvosysteemeihin.

Informaatiosta tulee tietoa, kun se tulkitaan. Tieto voi olla eksplisiittistä tai hiljainta eli tacit-tietoa. Hiljainen tieto on juurtunut toimintaan, menetelmiin, sitoutumiseen, ajatuksiin, arvoihin ja tunteisiin. Sitä on vaikea välittää toisille, koska se on analoginen prosessi ja vaatii samanaikaista prosessointia. Tieto luodaan varsinaisesti vuorovaikutuksessa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon kanssa. Tiedon luomisessa ympäristö vaikuttaa yksilöön ja yksilö ympäristöön, jossa hän toimii. (Nonaka ym. 2000; Hakanen 2007). Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan eksplisiittinen ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tietoa luodaan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, jonka vaiheita ovat tiedon ulkoistaminen, kombinointi, sisäistäminen ja sosialisointi. (Nonaka ym. 1995, 61.) Kombinoinnissa tieto systematisoidaan osaksi informaatioperustaa. Toimijat vaihtavat tietoja keskenään, ja tietoja yhdistellään ja luokitellaan, minkä jälkeen tieto on vielä sisäistettävä (Sotarauta, Kantonen & Lähteenmäki 2002 ym. 2002, 38; Nonaka & Takeuchi 1995). Sisäistämisen kautta eksplisiittisestä tiedosta tulee hiljaista tietoa (Nonaka ym. 1995, 69). Sosialisoinnin, ulkoistamisen ja kombinoinnin avulla tieto sisäistyy osaksi yksilön ajattelua ja sitä kautta siitä tulee myös organisaation tietoa.

Usein tietoa luodaan ja vaihdetaan, mutta sitä ei sisäistetä, jolloin oppiminen jää kesken. Pelkkä informaation vaihto ei riitä sosialisointiossa, vaan sosiaalisella kokemuksella on keskeinen asema. Sosialisointi on kokemuksen vaihtamisen prosessi, jota ei voida erottaa taustalla olevista kontekstista, ajatuksista ja tunteista. Ulkoistamisessa hiljainen tieto pyritään esittämään selkein käsittein, ja siinä saatua puutteellista tietoa on syytä reflektoida vuorovaikutuksessa sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla. Vasta kun hiljainen tieto ulkoistetaan, tieto kristalloituu (Nonaka ym. 2000, 9). Kun tieto on sisäistettyä tietovarastoa, organisaation tietoa, sitä pitää siirtää ja jakaa tiedon hyödyntämiseksi organisaatiossa, mikä edelleen vaikuttaa tulokseen (King & Chung 2008).

Tiedon johtamisen (KM, knowledge management) pitäisi huolehtia siitä, että tieto saadaan organisaation muistiin, jotta sen käytettävyys uudelleen maksimoituu pitkällä aikavälillä. Tiedon jalostaminen viittaa prosesseihin ja mekanismeihin, joilla valitaan, suodatetaan ja optimoidaan tieto eri varastoihin. Jalostettaessa

tieto täytyy ulkoistaa, koodata, organisoida organisaation muistiin käyttöä varten. Tietoa on jaettava, jotta se hyödyttää organisaatiota. (Nonaka ym. 1995; Yang 2008). Yang (2008) tutki yksilöllisten asenteiden vaikutuksia tiedon jakamiseen organisaatiossa. Hänen tulostensa mukaan yksilölliset asenteet oppimiseen ja jakamiseen vaikuttivat merkittävästi organisaation tiedon levittämiseen. Johdon pitäisi tukea henkilöstöä sekä oppimaan että jakamaan tietoa sekä rohkaista tätä tukevia toimintamalleja, koska se parantaisi organisaation menestymistä.

Tiedon johtamisen ennakkoehtona on kehittää yrityskulttuuri, jossa tiedon jakaminen ja hankkiminen kohdistuvat työhön ja resurssien hankintaan. Usein johtajat eivät ole näitä askeleita ottaneet. KM -lähestyminen korostaa tiedon tunnistamista, jakamista, luomista ja varastointia organisaation oppimisen (OL, organisational learning) aikaansaamiseksi. Nonaka ym. (2000) toteavat, että tiedon luomista ei johdeta, vaan ainoastaan mahdollistetaan, koska tiedon luominen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa. Organisaation oppiminen voi aiheuttaa samanaikaisesti muutoksia sekä yksilöissä että organisaatioissa ja niiden käyttäytymisessä. Tiedon jakaminen ja oppiva organisaatio liittyvät positiivisesti yrityksen prosessien parantamiseen sekä parempaan tuote- ja palvelutarjontaan. Tutkimustulokset tukevat tiedon jakamisen ja oppimisen tärkeyttä yrityksen ja organisaation menestystekijänä. (Law & Ngai 2007.)

Hyvinvointialojen palvelutarjonnassa tiedon johtaminen ja oppiva organisaatio ovat keskeisellä sijalla. Nämä muodostavat haasteen erityisesti niille julkisen puolen peruspalveluiden tarjoajille, jotka eivät ole tottuneet toimimaan yrittäjämäisesti. Tiedon sisäistäminen ja lopuksi ulkoistaminen yrityksen organisaation muistiin olisi erityisen tärkeää, mikä edellyttää vuorovaikutusta tukevaa organisaatiokulttuuria. Yksityisen puolen hyvinvointipalveluiden tarjoajilla on myös tehtävää tiedon johtamisessa, jotta ne saisivat kerätyksi tietoa organisaatiolle jatkossa hyödynnettävään muotoon. Yksityisen puolen yritykset ovat usein suhteellisen pieniä, minkä vuoksi niillä ei ole riittävästi osaamista ja aikaa toteuttaa tätä vaihetta. Tämä kuitenkin vaikeuttaa yritystoiminnan kehittämistä ja osallistumista kilpailutusprosesseihin. Julkisissa organisaatioissa kerätään yleensä paljon tietoa, mutta toimitaan usein informaatiota prosessoivana koneena, jolloin tiedon sisäistäminen on vähäistä ja saatua tietoa ei ulkoisteta organisaation yhteiseksi tiedoksi. Näin ollen yritys ei toimi oppivan organisaation tapaan. Sekä julkisten organisaatioiden että monien yritysten haasteena on saada kerätyistä tiedoista kombinoinnin, sisäistämisen ja lopuksi ulkoistamisen kautta organisaation käyttöön tietoa, joka johtaa myös organisaation oppimiseen. Näin kilpailukyky ja palveluiden tarjonta paranevat.

1.2.2 Lisäarvon tuottaminen ja organisaatioiden oppiminen verkostomaisessa toimintaympäristössä

Kilpailuedun kasvattamisen vaihtoehtoja lisäarvon saavuttamiseksi

Liikkeenjohdon kirjallisuuden mukaan menestyäkseen ja tuottaakseen kilpailijoista erottuvaa lisäarvoa asiakkaalleen, organisaatiolla tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porterin kilpailuetustrategian mukaan (1985, 15) ”yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset”. Porter (1985, 10; 2006, 41) painottaa edelleen sitä, että yritykset tarvitsevat kilpailuetua joko alhaisempien kustannusten tai differoitujen tuotteiden muodossa, jotta markkina-aseman säilyttäminen ja oman suhteellisen markkinaosuuden kasvattaminen olisi mahdollista. Käytännössä yritysten tulisi tavoitella ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä puolestaan on suoranaudessa vuorovaikutussuhteessa tuottavuuden kasvuun (Porter 2006, 41). Palvelualalla toimivien yritysten kohdalla kilpailuetua saavutetaan harvemmin alhaisilla kustannuksilla; sitä vastoin yhä tärkeämmäksi on muodostunut palvelujen differointi ja oman osaamisen esille tuominen. Palveluyrityksen on toisin sanoen mahdollista erottua kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaalle jotain ainutlaatuista, joka ei koske alhaista hintaa (Porter 1985, 152). Fokusoitumalla eli keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin palveluyritys voi kehittää kokonaisvaltaisen palvelu(elämykse)n tuottamista asiakkaalle, luoda lisäarvoa sekä näin ollen saavuttaa parempaa kilpailuetua.

Kunta tuottaa palveluja organisaation ulkopuolisille, kuntalaisille. Palveluntuotannossa tähdätään mahdollisimman kustannustehokkaan lisäarvon tuottamiseen, mikä edellyttää uusien tehokkaiden toimintamallien ja vaihtoehtoisten palveluntuotantomallien käyttöönottoa. Asiakkaalle tuotettavan lisäedun tarjoaminen edellyttää selkeän pysyvän kilpailuedun saavuttamista. Kunnat ovatkin alkaneet ulkoistaa järjestämisvastuullaan olevien palvelujensa tuotantoa yksityisen sektorin toimijoiden toteutettaviksi. Toimintastrategioina ovat mm. 1) yhteistyö ja kumppanuudet, 2) ostopalvelut ja maksupolitiikka sekä 3) erikoistuminen ja siihen liittyvä asiantuntijaosaamisen hankinta. Verkostomainen työskentelytapa on ollut hyvin haastava. Toistaiseksi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä saatu lisäarvo on ollut varsin kiistanalaista. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittäminen on niin kunnalle kuin yksityiselle palvelun tuottajallekin kriittinen menestystekijä, sillä oppivat organisaatiot ovat niitä, jotka pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen asettamassa haasteellisuudessa. Oppiva organi-

saatio menestyy yleensä muita paremmin voimakkaasti kilpaillussa liiketoiminnassa, sillä se pyrkii itse aktiivisesti rakentamaan tulevaisuuttaan ja jatkuvasti kehittämään kilpailukykyään vallitsevilla markkinoilla. Liikkeenjohdollinen kirjallisuus tarjoaa ismejä, malleja ja käsitteitä, joita voidaan soveltaa julkis- yksityisyhteistyöareenalle. Niin kunnan kuin sen palvelua tuottavan yrityksen suorituskyky määräytyy sen perusteella, miten hyvin ne pystyvät yhdessä luomaan lisäarvoa asiakkailleen (ks. Karisto ja Lohivesi (2007, 20 - 38)).

Kuinka kilpailuetua luodaan julkisella sektorilla palveluja kilpailutettaessa? Seuraavassa tarkastelemme asiaa Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa (1/2007) julkaistun kahden tutkimuksen valossa.

Ikola-Norrbacka ja Salminen (2007, 57 - 70) selvittivät tutkimuksessaan, millaisia strategioita kuntien palveluja varten tarvitaan kolmella valitulla toimialalla (päivähoito, vanhushoito ja koulutoimi). Kilpailuetua tuottavina toimintastrategioina olivat yhteistyö, ostopalvelut ja niiden maksut sekä erikoistuminen. Tulokset osoittivat, että toimialojen välillä oli odotettua suuremmat erot. Päivähoidon strategisina alueena olivat toisaalta ostopalvelut ja maksut ja haasteina siellä hoito- ja maksusitoumukset sekä päivähoitopalvelujen erikoistuminen haasteina erikoistuminen erityiskoulutuksella ja erilaistetuilla kasvatustapojen avulla. Vanhustenhuollossa strategisena toiminta-alueena ovat ostopalvelut ja maksut haasteena erityisesti maksupolitiikka sekä erikoistumisstrategia haasteena erikoiskoulutus. Koulutoimissa strategisina toiminta-alueina olivat yhteistyö, erityisesti alueen kouluyksiköiden välillä sekä ostopalvelut ja maksut haasteena erilaiset ostopalvelutarpeet.

Karisto ja Lohivesi (2007, 20 - 38) tarkastelivat tutkimuksessaan palvelujen ostamista, ulkoistamista yksityisten yritysten tuotettavaksi selvittäen ulkoistamisessa sovellettavan hankintamentaliteetin vaikutuksia julkisten palvelujen käyttäjille eli kuntalaisille koituvaan lisäarvoon palvelujen sisällössä. Hankintamentaliteetina olivat kilpailutusmentaliteetti ja julkis-yksityinen yhteistyö-mentaliteetti. Kilpailutusmentaliteetissa on pyrkimys täydelliseen kilpailuun ja sen eduksi on katsottu kilpailun mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, koska pitkälle viety kunnan tuotteistamistoiminta ohjaa yritykset toimimaan samalla toimintamallilla (tuotantolähtöisyys) sekä kilpailustrategialla (kustannustehokkuus). Sen varjopuolena on kuitenkin, että useat yritykset eivät hyväksy passiivista roolia mallissa, vaan jättäytyvät kokonaan pois tarjouskilpailusta tai vetäytyvät tarjouskilpailun aikana. Julkis-yksityinen yhteistyömentaliteetti on edelliselle vaihtoehdoinen tapa harjoittaa julkisia hankintoja. Yhteistyö perustuu muunkinlaiseen kuin hintahyötyyn perustuvan lisäarvon luomiseen kuntalaisille julkisissa palveluissa. Yksityisen ja julkisen sektorin välillä on asiakkuus- ja yhteistyösuhde: kunta on il-

maissut tarpeensa tarjouspyynnössä ja yritys on tuottanut palvelun yksityisöidelliseen sopimukseen perustuen tarkoituksena lisäarvon tuottaminen loppukäyttäjälle eli kuntalaiselle. Kunta perustaa suhteensa palvelua tuottavan yrityksen markkinatuntemukseen ja asiakasosaamiseen. Tulokset osoittivat, että kilpailuttamismenettelyllä toteutettu palvelun ulkoistaminen ohjaa toteuttajana toimivaa yritystä luomaan lisäarvoa tuotantolähtöisen toimintamallin mukaisesti kustannustehokkuudella. Koska molempien toimintamallien luoma lisäarvo perustuu kustannustehokkuuteen, on tuotantolähtöisen toimintamallin käyttöön ohjaavalla kilpailuttamismenettelyllä jo lähtökohtaisesti rajoitetut mahdollisuudet luoda ulkoistamisen kautta uudenlaista lisäarvoa palvelujen käyttäjälle eli kuntalaiselle. Tällöin voidaan todeta, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä saatava lisäarvo on kyseenalainen. Tuotantolähtöinen toimintamalli ei kilpailutuksen aikaansaamisen ja lisäarvon tuottamisen kannalta ole järkevä.

1.3 Raportin rakenne

Tässä julkaisussa esillä olevat opinnäytetyöt muodostavat kokonaisuuden, jonka tavoitteena on ollut muodostaa alustava käsitys asiakassuhdejohtamisen ja oppivan asiakassuhteen mahdollisuuksista ja rajoitteista kuntapalveluita kilpailutettaessa ja/tai tilaaja-tuottajamallia sovellettaessa. Käsitys on pyritty muodostamaan kartoittamalla ja kuvaamalla tapaustutkimuksin, millaista asiakkuutta koskevaa tietoa palvelun tilaajan, tuottajan ja asiakkaan välillä vaihdetaan, millaista tiedon ja osaamisen siirtymistä odotettaisiin ja millaisia esteitä ja rajoitteita tunnistetaan.

Luvussa 2 Minna Hyyrynen ja Tiina Skogberg Laurea-ammattikorkeakoulusta tarkastelevat asiakaslähtöisyyttä, asiakassuhdejohtamista ja oppivaa asiakassuhdetta. Artikkelin on tähän julkaisuun toimitettu katkelma tradenomitutkintoon sisältyvästä opinnäytetyöstä ilman empiiristä osuutta.

Luvussa 3 Teijo Kontiainen Rovaniemen ammattikorkeakoulusta tarkastelee vanhustenhoitoalaa. Artikkelissa pohditaan, millaista asiakastietoa kilpailutettavista kilpailuttamisen kautta mahdollisesti syntyy ja miten tietoa tallennetaan ja levitetään. Tutkimuksessa on selvitetty myös sitä, tukeeko kilpailuttamisen kautta saatava tieto oppivaa organisaatiota. Tutkimuksen pohjana on ollut viisi teemahaastattelua. Haastatteluja on tehty sekä julkisella että yksityisellä puolella. Kaikki haastateltavat ovat olleet Rovaniemeltä. Artikkelin on tähän julkaisuun toimitettu tiivistelmä tradenomitutkintoon sisältyvästä opinnäytetyöstä.

Luvussa 4 Raija Lindroos Laurea-ammattikorkeakoulusta tarkastelee oppivaa asiakassuhdetta lastensuojelupalveluita kilpailutettaessa. Artikkelin taustalla ol-

leen tutkimuksen tarkoituksena on ollut tapaustutkimuksen avulla tutustua kilpailuttamistilanteessa syntyvän asiakastiedon hyödyntämisen rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Tutkimusongelmana on ollut kartoittaa lastensuojelupalveluiden kilpailutustilanteita ja pyrkiä tunnistamaan yleisiä toimintatapoja sekä erityisiä tapauskohtaisia menettelyjä tilanteissa, joissa palveluntuottaja vaihtuu. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla Lohjan lastensuojelutyöntekijöiltä ja yksityisiltä palvelun tuottajilta. Artikkelin on tähän julkaisuun toimitettu tiivistelmä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvä opinnäytetyö.

Luvussa 5 Maritta Kemppainen Laurea-ammattikorkeakoulusta tarkastelee sitä, mitä ovat asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet ja esteet oppivan asiakassuhteen ja kumppanuuden rakentamisessa Lohjan kaupungin päihdehuollon kuntoutuspalveluja ja/tai kuntouttavia asumispalveluja kilpailutettaessa. Tutkimusaineisto on koottu teemahaastattelemalla palvelun tilaajaa, viittä palvelun tuottajaa sekä neljää kuntoutujaa. Artikkelin on tähän julkaisuun toimitettu tiivistelmä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvästä opinnäytetyöstä.

Raportin lopussa on julkaisun taustalla olleiden opinnäytetöiden englanninkieliset tiivistelmät.

Lähteet

KIRJAT

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Day, G. S. 1994. "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (October), 37 - 52.

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. 2006.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Oyj.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1999. Turku: Kirjapaino Grafia.

Hult, T. G. & Ketchen, D 2001. "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance," *Strategic Management Journal*, 22 (September), 899 - 906.

Ikola-Norrbacka, R., & A. Salminen. 2007. Kuntapalvelujen strategiset vaihtoehdot. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 35.vuosikerta. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Jaworski, B. & Ajay K. K. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53 - 70.

Jaworski, B & Ajay K. K. 1996. "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119 - 135.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.

Karisto, P. & Lohivesi K .2007. Hankintamentaliteetit julkisten palvelujen ulkoistamisessa; sisältö ja seuraukset. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 35.vuosikerta. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

King, W. R. & Chung, R. T. 2008. Knowledge Management and Organizational Learning. Omega. Special Issue on Knowledge Management and Organizational Learning. Vol. 36, Issue 2, 2008.

Kohli, A. K. & Bernard, J. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," Journal of Marketing, 54 (April), 1 - 18.

Law C. C. H. & Ngai, E. W.T. 2008. An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance. Expert Systems with Applications. Vol. 34, Issue 4, 2008.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise – Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Möller, K. 2001. Verkostojohtaminen: uusi strateginen kyvykkyys. Kirjassa: Grönroos Christian & Järvinen Raija (2001). Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari.

Nonaka, I. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. New York Oxford.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N.2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning. 33.2000.

Narver, J. C. and & Stanley, F. S. 1990. "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, 54 (October), 20 - 35.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM – Achieving excellence in customer management. Great Britain: Butterworth-Heinemann.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göösin kirjapaino.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Karisto.

Slater, S. F. & John C. N. 1994. "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," Business Horizons, 37 (2), 22 - 28.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2001. Customer Relationship Management – Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Sotarauta, M., Kantonen M. & Lähteenmäki, T. 2002. Tulevaisuudesta kilpailuetua. Teknologian ennakointikonsepti Pirkanmaalla (Pitenna). Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 14/2002.

Stähle, P. & Leanto, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan Polemia-sarja. Helsinki: WSOY

Webster, F. E., Jr. 1988. "Rediscovering the Marketing Concept," Business Horizons, 31 (May-June), 29 - 39.

Yang, J. 2008. Individual Attitudes and Organisational Knowledge Sharing. Tourism Management 29. 2008.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima Oy.

INTERNET-LÄHTEET

Compass Management Partners 2007. [www-dokumentti].
<http://www.compassmp.fi/liiketoimintamalli.htm>. (Luettu 20.9.2007).

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Konsepti: Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. [pdf-dokumentti]
http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf. (Luettu 5.9.2007).

Nivalainen, S. & Volk, R. 2002. Sosiaali- ja terveysministeriö. Väestö ja hyvinvointipalvelut vuonna 2030: Alueellinen tarkastelu. [pdf-dokumentti]
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/vaesto/hyvinvointipalvelut.pdf>. (Luettu 22.11.2007).

Möller, K. & Halinen, A. 2000. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000, 16, 29–54. EBSCO-tietokanta.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonluonti. Lyhennelmä. Teknologiateollisuus.
http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Alkusivut_Möller.pdf

2 Oppiva asiakassuhde osana asiakkuuden hallintaa

Minna Hyyrynen, Tiina Skogberg

Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Menestyäkseen yrityksen tulee ymmärtää asiakkuuksia ja pyrkiä kehittämään niitä. Asiakashallinnan avulla yritys pyrkii jatkuvasti lisäämään tietämystään asiakkaistaan, siksi kysymyksessä onkin jatkuva oppimisprosessi. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. Tavoitteena on asiakkuuksien kannattavuus sekä osapuolien tyytyväisyys. Suhdemarkkinointi on markkinoinnin ajattelu- ja toteutustapa, jossa markkinoita tarkastellaan suhteina, verkostoina ja vuorovaikutuksena. Suhdemarkkinoinnissa yrityksen arvokkaimpia asioita ovat sen suhteet asiakkaisiin, työntekijöihin, tavarantoimittajiin, vähittäismyyjiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Suhdemarkkinointi tarkoittaa perinteisen markkinointimallin muutosta, siirtymistä yksin kilpailemisesta kohti molemminpuolista riippuvuutta ja yhteistyönmallia. Suhteet ovat usein arvokkaampia kuin yrityksen fyysinen pääoma, sillä ne määräävät yrityksen tulevan arvon. (Bergstöm & Leppänen 2005, 407 - 408; Grönroos 2001, 48, 51, 56; Gummesson 2004, 21; Kotler 2005, 137 - 138.)

Tämä artikkeli pohjautuu opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena on ollut laatia oppivaa asiakassuhdetta käsittelevä kirjallisuuskatsaus ja tietoperusta, joka osaltaan tukisi laajempaa, oppivaa asiakassuhdetta kuntapalveluita kilpailutettaessa käsittelevää tutkimus- ja kehittämiskokonaisuutta.

2.1 Asiakaslähtöisyys

Monesti yritykset tukeutuvat päätöksissään tilastoihin ja tutkimuksiin, vaikka asiakkaan tulevia tarpeita ja odotuksia on niiden avulla vaikea ennakoita. Yritykset tarvitsevat selkeää asiakkuusajattelua voidakseen kehittää toimintaansa asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisessä yrityksessä toimintoja tarkastellaan asiakasnäkökulmasta, jossa menestyminen ja kilpailukyky perustuvat asiakkaiden ja heidän tarpeiden tuntemiseen sekä kykyyn vastata heidän tarpeisiin (Vahvasel-

kä 2004, 18). Tarpeisiin vastaamisen lisäksi yrityksen asiakaslähtöisyyden tulee myös näkyä asiakkaalle. Asiakkaan tulee tuntee, että palvelu on hyvää ja hänen tarpeistaan ollaan kiinnostuneita, asiakaspalvelu tulee olla samalla tasolla kuin yrityksen periaatteet. (Ylikoski 1999, 41.)

Jos yritys haluaa olla asiakaslähtöinen, sen tulee kiinnittää erityistä huomiota vuovaikutteisuuteen, arvontuotantoon sekä saavutettavuuteen. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua parantamalla saavutettavuutta valittuihin asiakasryhmiin. (Storbacka ym. 1999, 23 - 24.)” Vuorovaikutteisuus rakentuu oppimista edistävän dialogin sekä asiakkuuksien ja asiakkuusprosessien yhteisen kehittämisen ja sopeuttamisen varaan” (Storbacka ym. 1999, 24).

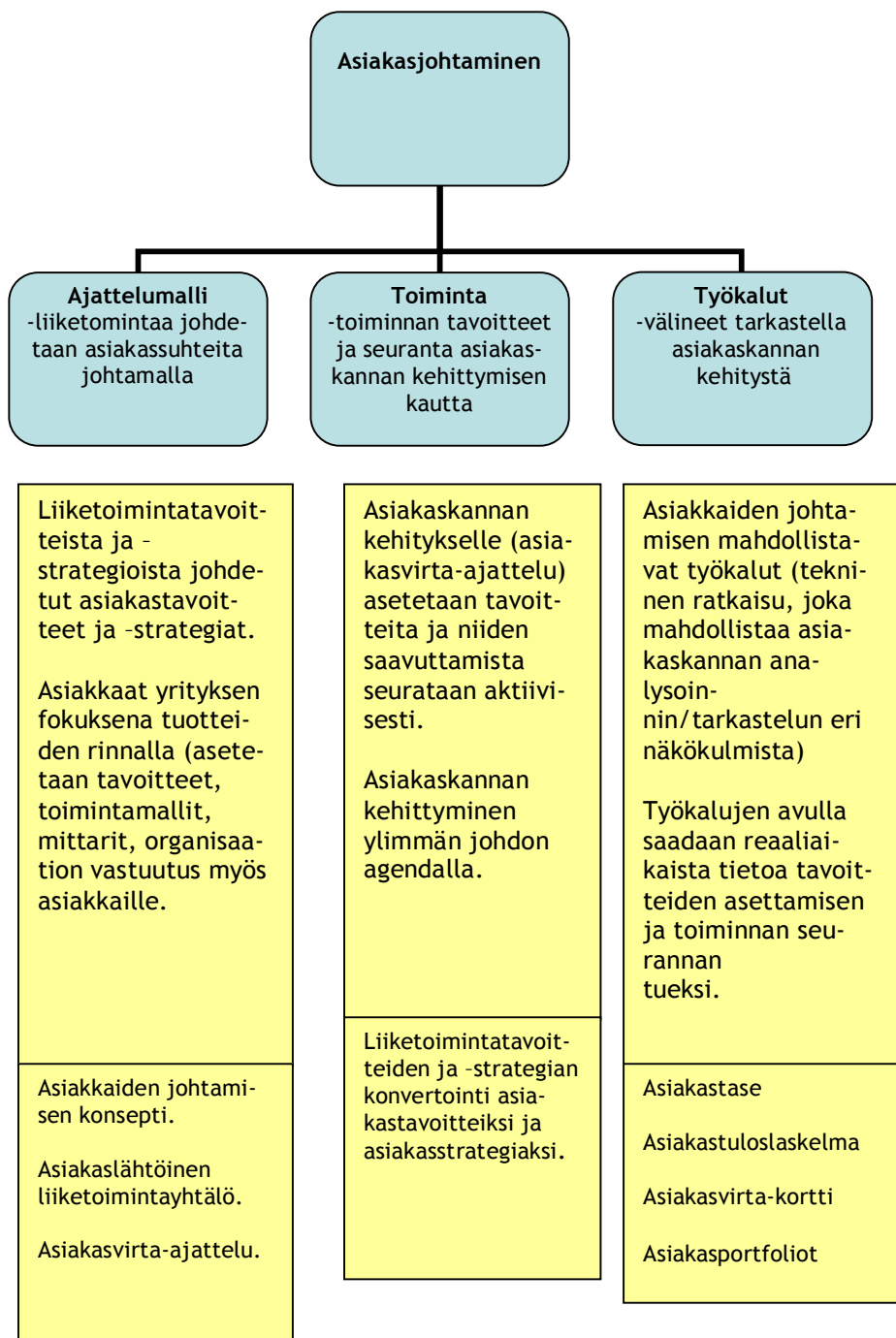
Asiakaslähtöisen ajattelun näkökulmia Selin & Selinin (2005, 20) mukaan ovat mm. arvotuotanto eli mitä lisäarvoa yritys tuottaa asiakkaalle. Tuote ja palvelu nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, jolloin tarkastellaan kokonaisuutta asiakaskohtaamisineen, eikä pelkästään tuotetta ja palvelua. Lisäksi keskitytään asiakkuuden jatkuvaan kehittämiseen sekä uusien mahdollisuuksien tarjoamiseen, joiden avulla kasvatetaan arvoa asiakkaan silmissä ja näin sitoutetaan asiakas paremmin yritykseen. Asiakaslähtöisyydessä asioita ei peilata tuotteen kautta vaan asiakkaan ja asiakasnäkökulman kautta. Tuotekokonaisuuksia rakennetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti eikä oman yritystoiminnan mukaan. (Selin & Selin 2005, 20.) Suurin ero tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen toiminnan välillä on se, että syntyykö liikevaihto ja kasvu tuotteista vai asiakkaista (Hellman 2003, 23).

2.2. Asiakkuuden hallinta ja asiakassuhdejohtaminen

Asiakas on asiakkuudenhallinnan toimintojen lähtökohta. Asiakkuudenhallinnan tärkein tehtävä on markkinoiden ja asiakkaiden etsiminen ja tunnistaminen. Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM) on yrityksen strategiaa luoda kannattavia ja kestoaltaan pitkiä asiakassuhteita. (Bergeron 2002, 2; Greenberg 2001, 37 - 38.) Payne (2006, 18 - 19) määrittelee asiakkuudenhallinnan liiketoimintastrategiaksi, joka yhdistyessään teknologisten sovelluksien kanssa mahdollistaa asiakkuuden johtamisen tehokkaasti elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy kehittämään ja säilyttämään asiakkuuksiaan sekä varmistamaan, että asetetut tavoitteet saavutetaan kannattavasti. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan tarkasti hallita asiakkuuksien kehittymistä. Tämä edellyttää riittävät asiakastiedot ja asiakasprofiloinnit. (Payne 2006, 18–19.) Asiakasjohtaminen edellyttää, että yritys määrittelee asiakastavoitteet sekä asiakasstrategiat. Asiakastavoitteet johdetaan liiketoimintata-

voitteista ja asiakasstrategia asiakastavoitteista, liiketoimintastrategia huomioon ottaen. (Hellman 2003, 140 - 141.)

Asiakassuhteita pidetään nykyään keskeisenä johtamisen kohteena. Asiakassuhteet voidaan nähdä yrityksessä pääomana, jota ylläpidetään, kehitetään ja seurataan, jotta kannattavuus ja asema parantuisivat. Asiakasjohtaminen on liiketoiminnanjohtamista asiakassuhteiden johtamisella. ”Asiakasjohtaminen tarkoittaa sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan kehittymistä sekä tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. Asiakasjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa toteuttaa asiakaskeskeisyyttä liiketoiminnassa.”(Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 9-14.) ”Asiakashallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa asiakastavoitteiden ja asiakasstrategioiden saavuttamiseksi” (Hellman ym. 2005, 13). Kuvio 1 esittää asiakasjohtamisen näkökulmat. Asiakasjohtamisen ajatusmallilla tarkoitetaan tapaa, jolla yritystä johdetaan. Toiminta sisältää asioita, jolle johto asettaa tavoitteet ja strategiat. Työkalujen avulla seurataan onnistumista sekä saadaan tietoa esimerkiksi siitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu. (Hellman 2003, 51.)



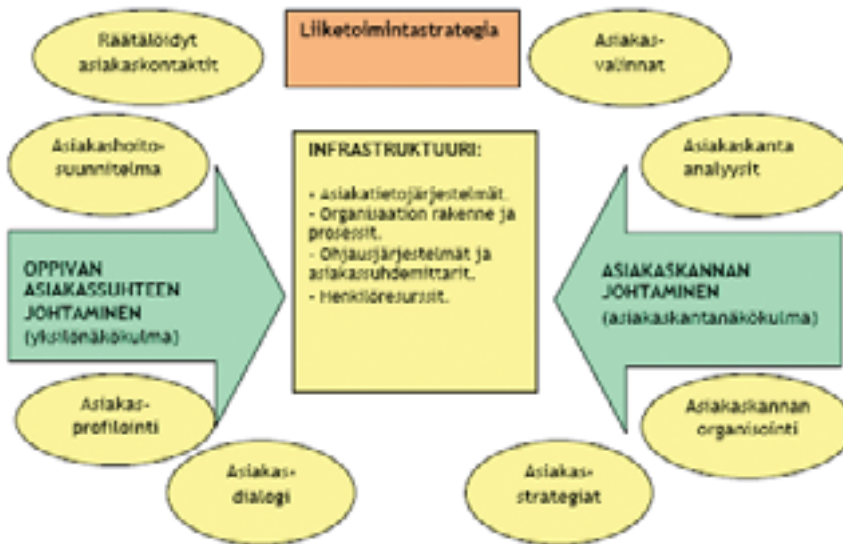
Kuvio 1. Mitä uutta asiakasjohtaminen tuo (Hellman ym. 2005, 52)

Dychén (2002, 130, 287) mukaan strategiseen asiakkuudenhallintaan kuuluu mm. asiakkaiden segmentointi, asiakkaiden profilointi, asiakkuuden arvon määrittäminen, asiakastyytyväisyysanalyysit, asiakaskannattavuusanalyysit sekä asiakkaan tulevien ostojen ennustaminen. Asiakkuudenhallinnan avulla tehdään päätöksiä siitä mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa. (Dychén 2002, 130, 287.)

CRM voidaan nähdä myös asiakassuhteen jatkuvana oppimisprosessina, jossa kannattavimmat ja asiakkuusarvoltaan paremmat asiakkuudet voidaan saavuttaa vastaamalla paremmin asiakkaiden tarpeisiin. CRM:n tarkoituksena on vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen siten, että pystytään kehittämään niin asiakashankintaa, asiakkaiden säilyttämistä kuin parantamaan asiakasuskollisuutta ja -kannattavuutta. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa yritykseltä eikä kilpailijoilta. Päämääränä on lisätä asiakkuuksien tuottamaa taloudellista hyötyä yritykselle parantuvan asiakaskannattavuuden kautta. Asiakashallinta on myös kiinteä osa koko yrityksen liiketoimintaprosessia. (Mäntyneva 2001, 10 - 11, 21, 33 - 34; Vahvaselkä 2004, 94 - 96.)

2.3 Oppiva asiakassuhde

Viime aikoina markkinointi ja asiakkuuden hoito on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi. Asiakas- ja muiden sidosryhmäsuhteiden hoitoon liittyy paljon vuoropuhelua, oppimista ja suhteita kehitetään jatkuvasti. Yrityksen perinteiset kilpailukeinot eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinointi ovat edelleen tärkeitä, mutta niiden rinnalle ovat nousseet yrityksen henkilöstö ja palvelu, sisäinen markkinointi sekä suhteista huolehtiminen. Näillä keinoilla yritys menestyy kiristyvässä kilpailussa. Markkinointi on siis asiakaslähtöistä strategiaan pohjautuvaa (kuvio 2) kykyä luoda, säilyttää ja hyödyntää kannattavia asiakassuhteita markkinoinnin eri keinoja hyväksi käyttäen. (Bergstöm & Leppänen 2005, 433.)



Kuvio 2. Asiakassuhteiden johtamisjärjestelmän osatekijät (Pöllänen 2003, 56)

2.3.1. Vuorovaikutus ja asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnan hallinnassa on kyse kumppanuuden luomisesta sekä ylläpidosta, asiakastyytyvyyden sekä – uskollisuuden varmistamisesta. Selin & Selinin (2005) mukaan asiakasrajapintojen hallintaan kuuluu mm. seuraavat asiat:

- asiakastuntemisen parantaminen
- asiakassuhteiden uudenlainen kehittäminen
- asiakkaiden toimintaprosessien parempi ymmärrys
- asiakkaiden mukaan ottaminen yrityksen kehittämistyöhön
- henkilöstön sitouttaminen laadittuihin toimintamalleihin
- teknologian hyödyntäminen.

Jotta yritys saavuttaa onnistuneen asiakasrajapintatyöskentelyn, tulee sen varmistaa, että oma henkilöstö ymmärtää oman roolin sekä yrityksen liiketoimintamallin asiakasrajapintatyöskentelyssä. Asiakasrajapintojen hallinnan avulla pyritään parantamaan asiakaspalvelun tasoa, syventämään asiakassuhteita, vastaamaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja onnistuneeseen asiakasrajapintatyöskentelyyn. Tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta kasvat-
taa sekä kehittää uskollisuutta ja sitoutuneisuutta. (Selin & Selin 2005, 88 - 90, 183.)

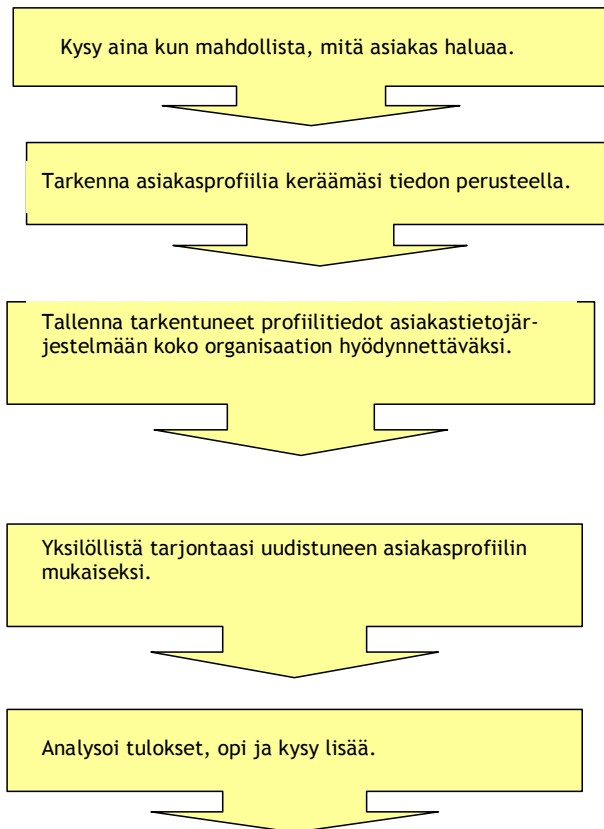
Yrityksen markkinoinnin tulisi olla asiakkaiden kanssa käytävää vuoropuhelua eri kanavia hyödyntäen (Bergström & Leppänen 2005, 433). Vuorovaikutteisuuden tarkoituksena on selvittää asiakkaan tilanne ja tarpeet, jotta tarjonta voidaan sopeuttaa hänelle sopivaksi. Asiakassuhde on vuorovaikutussuhde, jossa asiakkaan on voitava kokea, että palautteen antamisella on vaikutusta. Pidemmässä asiakassuhteessa asiakas näkee, miten hänen antamaa palautetta arvostetaan ja miten se vaikuttaa käytännössä. (Sipilä 1998, 170.) Palveluiden ostaja osallistuu palvelun tuotantoon ja siten asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutussuhde on tiivis (Grönroos 2001, 315).

Yrityksen on hyvä suunnitella oppimistavoitteet asiakkuuksille ja kohtaamisille, sillä jokaisella toiminnolla tulee olla tarkoin määritelty tarkoitus ja oppimistavoite. Asiakkuustavoitteet määrittelevät asiakkuusprosessin rakentamisen suunnan. Asiakasprosessien avulla pystytään määrittelemään konkreettisesti ja ymmärrettävästi koko organisaatiossa tavoitteet sekä analysoimaan prosessien edellytykset tavoitteiden saavuttamiseen. (Storbacka ym. 2001, 231 - 232.) Asiakaskohtaamisia on kolmenlaisia: viestintäkohtaamisia, käyttökohtaamisia ja palvelukohtaamisia. Kaikkien kohtaamistasojen tehtävänä pitäisi olla asiakkaan oppimistavoitteiden saavuttaminen ja jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus asiakkaan oppimisen vahvistamiseen. (Storbacka ym. 2001, 236 - 237, 241 - 243.)

2.3.2. Asiakaskuuntelu ja asiakasdialogi

Oppiva asiakassuhde on hyödyllinen molemmille osapuolille. Siinä käydään läpi jatkuvaa prosessia, joka lujittaa asiakasuskollisuutta. Pölläsen (2003, 107) mukaan oppivan asiakassuhteen aloittaminen sekä kehittäminen perustuvat jatkuvaan kyselyyn ja kuunteluun (kuvio 3). Yrityksen tulee aktiivisesti kysyä mitä asiakas haluaa. Saadun tiedon avulla yritys saa tarkennettua yksittäisen asiakkaan tietoja, jotka tulisi olla hyödynnettävissä yrityksessä kaikilla tahoilla. Uutta tietoa ja sen kautta räätälöidymppää palvelua voidaan tarjota asiakkaalle riippumatta siitä, mihin yrityksen tahoon asiakas on yhteydessä. Uusi tieto mahdollis-

taa palvelun ja markkinoinnin yksilöllistämisen entistä tehokkaammin, mikä kasvattaa suhteen arvoa. (Grönroos 2001, 315.)



Kuvio 3. Oppivan asiakassuhteen rakentamiskaava (Pöllänen 2003, 107)

Yrityksen tulisi myös muistaa aina kysyä yhä uudelleen uutta tietoa samalta asiakkaalta. Tämän toiminnan avulla osapuolet kehittävät sekä syventävät asiakassuhdetta. Asiakkaan mukaanotto sitouttaa asiakkaan yritykseen silloin, jos se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Siksi yrityksen on oikeasti kuunneltava sekä hyödynnettävä saatu tieto käytännössä ja toimittava räätälöimällä palvelunsa uuden tiedon mukaisesti. Mahdollisuuksia kyselyyn ja kuunteluun antavat kaikki asiakaskontaktit, joita ovat kaikki kontaktit, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen

joko suoraan tai välillisesti, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu, tuotteet, yrityksen fyysinen ympäristö sekä oheiskontaktit. Tiedonvaihto tulee olla asiakkaalle helppoa ja yrityksen tulee varmistaa, että asiakkaalla on monia vaihtoehtoja olla yhteydessä yritykseen silloin, kun asiakas haluaa. Tämän mahdollistaa mm. aktiivinen henkilökunta, monipuoliset palautteenantomahdollisuudet kaikissa asiakaskontakteissa sekä asiakkaan informoiminen yrityksen vuorovaikutuskanavista. (Pöllänen 2003, 106-110, 117-119.) Oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen välillä oleva jatkuva yhteys, joka kehittyy joka kerta, kun asiakas ja yritys ovat tekemisissä toistensa kanssa (Vahvaselkä, luentomateriaali HL6201).

Asiakaskuuntelu on keskustelemista asiakkaan kanssa ja se on erityisen tärkeää, kun on kyse palvelusta (Hope & Hope 1998, 96). Tavoitteena on löytää uusia mahdollisuuksia sekä ymmärtää asiakkaan ajatuksia ja asioita, jotka ohjaavat asiakkaan toimintaa. Yritykset saavat asiakkailta tietoa, mutta useasti niitä ei käytetä hyväksi, vaikka tiedon avulla yrityksen on mahdollista saada kilpailuetua. Yrityksen tulee seurata tilauksien ja taloudellisten faktojen lisäksi myös asiakkuuksia. Yrityksen on kuunneltava ja kannustettava asiakkaitansa kertomaan niille asiakkuuteen liittyvistä asioista. Yrityksen tulee tietää, miten asiakas toimii tai mahdollisesti jättää toimimatta. Tämä asiakkaan syvällisempi tuntemus auttaa yritystä päivittämään palvelutoimintojaan. Asiakaskuuntelulla yritys hakee itselleen sellaista tietoa, jota kilpailijoilla ei ole ja jonka avulla se voi parantaa asiakassuhteen arvoa ja tätä kautta saada tyytyväisemmän asiakkaan. (Mattinen 2006, 7 - 9, 34.)

Asiakaskuuntelemiseen liittyy yrityksen henkilön asiantuntijuus tai sen puute. Asiantuntijuuden puute voi aiheuttaa sen, että asiakasta ei kuunnella tehokkaasti. Asiantuntijuuden lisäksi kokemus vaikuttaa myös kuuntelutaitoon. Kun myyntihenkilöllä on riittävät tiedot omasta alasta ja tuotteestaan, jää hänelle enemmän aikaa ja energiaa kuunnella asiakasta ja saada tietoon asiakkaan kannalta tärkeät asiat. (Havunen 2000, 76 - 77.) Tärkein ajatus asiakaskuuntelussa on se, että yritys osaa hyödyntää saamansa tiedon ja palautteen oikein, kehittämällä palvelujaan ja prosessejaan tehokkaammaksi. Asiakkuustasolla tarjoama ja asiakaskohtaukset muokataan asiakaslähtöisesti tai tehdään jopa muutoksia, jotta asiakkaan kannalta hyöty suurenee. (Storbacka ym. 1999, 82.) Asiakaskuuntelussa yrityksen tulisi antaa asiakkaan kertoa, miten hän kokee yhteistyön paranevan. Asiakkaille voidaan kertoa yhteistyön kehityksen linjoja ja pyytää heiltä heidän näkemyksensä suunnitelmiin. Yritys voi yhdistää kannattavuuslaskelmat sekä asiakaskuunteluaineiston ja analysoida sen perusteella niiden yhteensopivuus. Seurauksia tulee tarkastella molempien, sekä asiakkaan että yri-

tyksen (Mattinen 2006, 36 - 37.) Strategisella tasolla kyse on kehittää toimintaa kokonaan uusilla palveluilla tai muuttamalla nykyisiä (Storbacka ym. 1999, 82).

Asiakkuudenjohtamisen myötä yritykset ovat luoneet asiakaslähtöisiä toimintamalleja, jotka ovat tutkimuksien jälkeen saaneet kritiikkiä osakseen. Suurin osa yrityksistä ei ole saanut mainittavia kilpailuetuja asiakkuuksiin liittyvistä kehitystyöstään. Yritykset ovat toimineet prosessimalleja hyväksikäyttäen pyrkimyksenä kehittää asiakaspalveluaan. Ongelmana on ollut, että yritykset ovat unohtaneet asiakkaiden kuuntelemisen tärkeyden. Yrityksen käyttävät prosessikuvauksia ilman asiakkaan syvällistä ymmärrystä. (Mattinen 2006, 40 - 43.) Asiakastuntemus vaikuttaa asiakaslähtöisen yrityksen päätöksiin. Hyvä asiakastuntemus edellyttää asiakkaan ja yrityksen välistä tiedonvaihdantaa eli asiakasdialogia. Se miten yritys toimii, perustuu asiakastietoon. Asiakastiedon ja tuntemuksen taso riippuu siitä, kuinka hyvin asiakasdialogi toimii. Toimiva asiakasdialogi edellyttää, että sen tapahtuma-ajankohtaan ja sisältöön vaikuttavat molemmat osapuolet. (Pöllänen 2003, 110 -111, 119.) Jotta asiakasdialogi toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee sen perustua niihin asiakkuuden tapahtumiin, jotka vaikuttavat eri tavoin asiakkuuden tulevaan kehitykseen (Storbacka ym. 1999, 84). Tiedonvaihdon tavoitteet sekä keinot ovat erilaiset asiakassuhteen eri vaiheissa (kanta-asiakas, satunnaisasiakas, ensiasiakas, prospekti, menetetty asiakas). Asiakasdialogia suunnittelevan yrityksen tulee ottaa huomioon, mitä kontakteja eri vaiheisiin kuuluu, sekä tämän jälkeen kuvata, mitä kaikkea tietoa tarvitaan. Tämän suunnittelun avulla yritys luo toimintamallit eri asiakassuhteiden vaiheisiin. (Pöllänen 2003, 112 - 113.)

Yrityksen tulee pyrkiä luomaan prosesseja joissa kerätään, säilytetään sekä hyödynnetään eri puolilta tulevaa asiakasinformaatiota asiakassuhteen arvon kehittämiseksi. Yrityksen tietojärjestelmän tulee sisältää oikeata tietoa, joka on käyttökelpoista, hyödynnettävissä sekä kaikkien saatavilla. Yrityksen tulee kerätä vain sellaista tietoa, jolla on todellista käyttöarvoa suhteen kehittämisessä. (Pöllänen 2003, 142 - 155.)

Asiakaspalautteen keruu ja hyödyntäminen ovat kiinteä osa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta. Hyvän asiakaspalauttejärjestelmän tarkoituksena on luoda kilpailuetua muihin alan yrityksiin ja se on yritykselle apuvälineenä pyrittäessä tavoite imagoa ja tulosta kohti. Palautetta voidaan kerätä monella eri tapaa, siihen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, palveluiden- ja asiakassuhteen luonne. Asiakaspalautteen keruu on osa yrityksen markkinointiviestintää. (Sipilä 1998, 167 - 169.)

2.3.3. Asiakasprofilointi

Asiakkaita profiloidaan sekä tutkimalla heidän ostokäyttäytymistään että asiakasdialogin kautta. Asiakasprofiili on prosessi, jonka sisältämää tietoa päivitetään jatkuvasti. Henkilöstön tehtävänä on päivittää tiedot jokaisen asiakaskontaktin yhteydessä. Prosessin tarkoituksena on auttaa yritystä tuntemaan asiakas, ymmärtämään asiakkaan arvo, tiedostamaan asiakassuhteen vaihe sekä asiakkaan mahdolliset käyttäytymisen muutossignaalit. Näiden tietojen avulla yritys voi hyödyntää tietoja kehittäessään asiakassuhdettaan sekä käyttää oikeita toimenpiteitä sisältöineen tietyille yksittäiselle asiakkaalle. Asiakasprofiiliprosessin avulla yritys huomaa mahdolliset asiakkaan muutokset ostokäyttäytymisessään ja tällä tavoin voi reagoida asiaan ja mahdollisesti välttyä asiakkaan menetykseltä. (Pöllänen 2003, 120 -129.)

2.3.4 Asiakkuudenhoitosuunnitelma

Kun yritys on tehnyt asiakasprofiilin, se määrittää jatkotoimenpiteet, miten asiakassuhdetta hoidetaan. Näiden toimenpiteiden pohjalta yritys voi laatia asiakassuhteen hoito-ohjelman ja suunnata asiakassuhteen kehittämistoimenpiteitä ohjelman mukaisesti sekä mitata tuloksia. Asiakashoitosuunnitelma sisältää asiakaskohtaiset toimenpiteet, joilla yritys pyrkii asiakassuhdetta kehittämään. Käytännössä käytetään tietojärjestelmiä, joihin syötetään asiakastiedot, joita päivitetään jatkuvasti. (Pöllänen 2003, 130; Vahvaselkä 2004, 97.) Yritys pyrkii asiakkuudenhoitosuunnitelmien mukaisella toiminnalla pitämään asiakkaan tyytyväisenä ja vahvistamaan asiakasuskollisuutta (Rope 2005, 600).

Pöllänen (2003, 130) määrittelee asiakashoitosuunnitelman seuraavanlaisesti: ”Asiakashoitosuunnitelma on suunnitteluperiodiin sidottu asiakaskohtainen markkinointi- ja toimintasuunnitelma, jonka mukaan asiakkaaseen kohdistetaan asiakassuhteen vaiheeseen ja asiakasarvoon sopeutettuja toimenpiteitä tavoitteena molempien osapuolien tyytyväisyys suhteen kehittymiseen.” Yrityksen asiakashoitosuunnitelmien mukaan toimenpiteiden sisältö ja ajoitus määräytyvät asiakassuhteen tuotto-odotusten ja asiakastyytyväisyyden tason lisäksi toimenpiteistä saadun asiakaspalautteen perusteella. Palaute tallennetaan tietokantaan ja sen avulla seurataan sekä analysoidaan jokaisen asiakkaan vaihetta asiakassuhteen elinkaarella niin, että asiakashoitosuunnitelmaan voidaan tarvittaessa muuttaa asiakassuhteen tilanteen sitä vaatiessa. Tällöin yritys ja asiakas kommunikoivat kummankin hyödyksi. Asiakkaidenhoitosuunnitelmat ovat erilaisia riippuen asiakkaiden sekä segmenttien määrästä. Yleensä asiakkaidenhoitosuunnitelmat eivät poikkeakaan paljoakaan toisistaan, esim. yleensä kaikkien asia-

kashoitosuunnitelmien osana ovat asiakastyytyväisyystutkimukset. (Rope 2005, 600 - 601.)

2.3.5. Asiakaskontaktien personointi yksilötasolle

Personoinnilla tehdään asiat henkilökohtaiseksi. Personoinnilla luodaan arvoa asiakkaalle ja vahvistetaan asiakasuskollisuutta (Arantola 2003, 64.) Asiakaskontaktit voidaan jakaa henkilö-, tuote-, järjestelmä- ja miljöökontakteihin. Monesti eniten asiakasuskollisuutta kasvattava asia on toimivat henkilösuhteet. Yrityksen edustajan ja asiakkaan kontakti yksilöityy ajan mukaan ja tämä yksilöllistää asiakaskohtaamisia entisestään. (Pöllänen 2003, 133 - 134.)

Nykyisen tekniikan avulla yrityksellä on mahdollisuus tarjota muunneltua ja henkilökohtaista palvelua asiakkaan erityistarpeiden mukaan (Hope & Hope 1998, 90). Miljöökontakteja yksilöllistettäessä yritys voi muokata palveluympäristöään vastaamaan asiakkaiden toiveita. Yksilöllistäminen voi olla ennalta suunniteltua, jolloin se on otettu huomioon prosesseissaan tai yritys voi myös yksilöllistää palvelujaan asiakkaan toiveiden mukaisesti asiakaspalvelutilanteessa. Kaikki kontaktit tulisi ajoittaa yksilöllisesti kunkin asiakkaan asiakassuhtevaiheeseen huomioiden ottaen. Näin varmistetaan, että kontakti on asiakkaan kannalta sopivaan aikaan. Samalla yritys vähentää turhien kontaktien määrää. (Pöllänen 2003, 133 - 138.)

2.3.6. Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyys syntyy, kun asiakas vertailee palvelun odotuksia suhteessa kokemukseen (Ylikoski 1999, 109). Asiakastyytyväisyys syntyy kokemuksista yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Asiakkaiden tyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti, heitä ei pidä pitää itsestään selvyytenä. Asiakkaita tulee kannustaa antamaan asiakaspalautetta. Asiakastyytyväisyyspalautteen avulla yritys pyrkii kehittämään toimintaansa kilpailukykyisemmäksi ja saamaan asiakassuhteet tulokselliseksi. Asiakastyytyväisyys on menestyvän yrityksen perusta, sillä vain erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen palveluista ja suosittelemaan niitä. Tyytyväinen asiakas on yritykselle tärkeä mainos, sillä hän kertoo ja suosittelee yritystä eteenpäin. Asiakastyytyväisyyden seuranta ei riitä, sillä yrityksen tulee toimia seurannasta saatujen tulosten suuntaisesti, asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Tyytyväisyyden kysely voi lisätä asiakkaiden odotuksia, sen vuoksi yrityksen tulee olla varovainen, ettei lupaa markkinoinnissaan liikaa, jotteivät asiakkaat pettyisi. (Rope 2005, 536 -537; Vahvaselkä 2004, 91, 112 - 113; Ylikoski 1999, 149.)

Jatkuvaan asiakastyytyväisyyden seurantaan liittyy paljolti tiedonvaihdantaan, yrityksen tulee selvittää asiakassuhteen tilannetta jatkuvasti sekä luoda asiakkaalle mahdollisuus antaa helposti palautetta (Pöllänen 2003, 113). Ylikoski (1999, 109) määrittelee asiakastyytyväisyyden tarkoittavan ”positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen.” Jos palvelu vastasi asiakkaan odotuksia, on hän tyytyväinen. Jos asiakkaalla oli liian suuret odotukset palvelua kohtaan, hän pettyy. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaan saama arvo ja palvelun laatu. (Ylikoski 1999, 109, 153.) Storbacka ja Lehtinen (2002, 55) kirjassaan sanovat, että asiakkuustasoiseen tyytyväisyyteen liittyy mm. hinta ja kilpailutilannetekijät, kun taas kohtaamistason tyytyväisyys perustuu koettuun vuorovaikutukseen.

Asiakastyytyväisyys mahdollistaa asiakasuskollisuuden. Asiakasuskollisuus on pohja pitkälle asiakassuhteelle ja pitkäaikainen asiakassuhde ei synny ilman suhteen kehittämistä (Ylikoski 1999, 173.) Kun palvelukokonaisuus on asiakkaalle myönteinen, tulee asiakkaasta uskollinen tai jopa suosittelija. Suosittelijat ovat yritykselle ilmaista markkinointia, he kertovat yrityksestä positiivisia asioita. Uskollinen asiakas ei reagoi niin paljon kilpailijoiden kosiskeluun, eikä ole niin herkkä hinnan suhteen kuin uusi asiakas. (Vahvaselkä 2004, 114.)

Reichheld (2001, 17, 73, 78) kirjoittaa, että asiakasuskollisuus vaikuttaa vahvasti yrityksen kannattavuuteen, mutta monet yritykset eivät osaa toimia oikein saadakseen uskollisia asiakassuhteita. Tämä johtuu siitä, että yritykset toimivat lyhytnäköisesti tavoitellessaan voittoja ja käyttävät siihen hyväksi mm. henkilökuntaa, asiakkaita sekä sijoittajia. Yrityksen tulisi keskittyä lujiin ja uskollisiin suhteisiin eikä lyhytnäköisesti pelkästään voittoihin. Menestyminen edellyttää yritykseltä uskollisuuden ymmärtämistä sekä sen seuranta ja mittaamista. Reichheld listaa kuusi periaatetta, joiden avulla yritykset voivat rakentaa uskollisia suhteita mm. asiakkaisiin, henkilökuntaan ja muihin sidosryhmiin ja sitä kautta menestyvän yrityksen: ensinnäkin yrityksen tulee toimia niin, että molemmat osapuolet voittavat, toisen osapuolen kustannuksella ei tule toimia. Toiseksi yhteistyökumppanit tulee valita tarkasti. Molempien osapuolten tulisi voida tuottaa arvoa toisilleen. Kolmanneksi asioita tulee pyrkiä hoitamaan ja järjestämään mahdollisimman selkeiksi. Kaikkien osapuolten tulisi tietää ja ymmärtää yhteiset arvot, toimintatavat, säännöt jne. Tämä edesauttaa mm. joustavuutta sekä nopeutta toimintaa ja sitä kautta palvelua sekä yhteistyötä. Neljänneksi onnistumisia tulee palkita, hyvät partnerit ansaitsevat sen. Tämä edellyttää, että kaikki osapuolet tietävät yhteiset tavoitteet sekä toimintatavat tavoitteiden täyttymiselle. Viides periaate on kuuntelemisen taito, sitä tarvitaan pitkäaikaisissa suhteissa. Kommunikaatio tulee olla rehellistä ja molemminpuolista vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet oppivat uutta. Viimeisenä periaatteena on se, että toimintata-

vat tulee selittää ymmärrettävästi, yrityksen tulee myös toimia sen mukaisesti. Lupausten ja puheiden tulee vastata toimintatapoja, tämä on edellytys luottamukselle. (Reichheld 2001, Reichheld 2007)

Uskollinen asiakas valittaa helpommin, kuin satunnainen asiakas, joka mahdollisesti vaihtaa toimittajaa eikä valita. Uskollinen asiakas valittaa, koska hän ei halua vaihtaa toimittajaa, vaan toivoo, että tyytymättömyyden aihe korjataan, jotta voi pysyä asiakkaana. (Arantola 2003, 23) Yleensä uskollisia asiakkaita pidetään kannattavampina, vaikka monien asiakaskanta-analyyysien mukaan suurin osa asiakkuuksista on kannattamattomia asiakkuuden kestosta riippumatta. Päätösten teon perusteena on tietää miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen. Asiakkuuksia koskevat tutkimukset auttavat yritystä ymmärtämään asiakasuskollisuutta, asiakashankintaa, liiketoimintastrategiaa ja ne avartavat näkemystä yrityksen asiakkaista. (Storbacka ym. 1999, 65 - 66, 121.)

2.3.7. Mittaaminen ja tulosten seuranta

Oppivassa asiakassuhteessa tulee olla mittaristo- seurantajärjestelmä. Taloudelliset mittarit eivät riitä, ne mittaavat tulosta. Yrityksessä ei riitä tuloksen teko ja sen lyhytkatseisuus, vaan yrityksen tulee varmistaa tulevaisuuden menestyminen. Taloudellisten mittareiden avulla ei esimerkiksi saa tietää, minkälainen asiakasuskollisuus on volyymien takana. Mittariston lähtökohtana tulee olla asiakaskanta, jonka mittaamiseen ei riitä perinteiset tunnusluvut, kuten myyntivolyymit ja markkinaosuudet. (Pöllänen 2003, 170.)

Asiakaskannanohjaamiseksi tarvitaan tasapainoinen yhdistelmä ohjausmittareita ja niiden koostumus riippuu organisaatiosta (Storbacka ym. 1999, 148). Mittareiden tulee antaa tarvittavaa tietoa koko asiakaskannan, asiakassalkkujen ja yksittäisten asiakassuhteiden arvoista sekä arvon kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä mittareita voidaan kutsua asiakassuhdemittareiksi. Asiakassuhdemittarit auttavat yritystä johtamaan asiakaskantaansa sekä yksittäisiä asiakassuhteitaan. Yrityksen tulee käyttää sellaisia asiakassuhdemittareita, jotka ilmaisevat asiakaskannan kokonaisarvon kehittymiseen, kuten esimerkiksi uusasiakashankinnan-, asiakasuskollisuuden-, asiakaskannattavuuden- ja asiakastyytyväisyydenmittareista. (Pöllänen 2003, 169 - 170, 181 - 182.)

Asiakaskannan kokonaisarvon mittarointi

Tärkein mittari yksilömarkkinoinnissa on asiakaskannan kokonaisarvo. Yritys arvioi markkinointitoimiensa tuloksellisuutta asiakaskannan kokonaisarvon mittaria peilaten. Kehittämisen kannalta olennaisinta on tietää, miten saadaan asiakas-

kannan arvoa nostettua. (Pöllänen 2003, 170.) ”Asiakaskannan kokonaisarvoon vaikuttaa asiakaskannan koko, asiakassuhteiden kesto, asiakkaiden nettotuotot, uusien asiakkaiden laatu ja määrä, asiakasvuodon määrä ja rakenne jne.” (Pöllänen 2003, 171). Kehittäessään asiakaskannan kokonaisarvoa yrityksen tulee pohtia mm. seuraavia asioita: paljonko investoi uuteen asiakkaaseen, paljonko tarvitaan uusia asiakkaita, miten asiakaspysyvyyden parantaminen vaikuttaa tietyn asiakasryhmän kokonaisarvon kasvuun. Kannattaako lisätä asiakasvaihtuvuutta joissakin asiakasryhmissä? Mihin asiakasryhmiin pitäisi saada lisämyyntiä ja/tai asiakasosuuden kasvua? Mikä on asiakastyytyväisyyden suhde asiakaspysyvyyteen ja – kannattavuuteen. (Pöllänen 2003, 171 - 172.)

Uusasiakashankinnan mittarointi

Uusasiakashankinnan mittareita voivat olla esimerkiksi uusien asiakkaiden määrä, kilpailijoilta voitettut asiakkaat, kuinka kannattavia asiakkaita saadaan uusasiakashankintaprosessilla, asiakashankinnan kustannukset ja niiden takaisinmaksuaika. Uusia asiakkaita hankittaessa tärkeintä on asiakkaiden laatu eli se, kuinka kannattavia ja uskollisia asiakkaita saadaan kuin asiakkaiden määrä. Mittareiden avulla tulee voida mitata uusasiakkaiden laatua, määrää ja kustannuksia, eli mittareiden tulee olla monipuoliset. (Pöllänen 2003, 172 -174.)

Asiakasuskollisuuden mittarointi

Asiakasuskollisuutta mitattavat asiat voivat olla asiakasosuus, asiakkaiden ostokäyttäytymisen vakiintuneisuus sekä asiakaspysyvyys. Mittareita ovat esimerkiksi: myynti/asiakas, asiakasosuus-%, kuinka monta erilaista tuotetta asiakkaat ostavat, keskiostos, milloin asiakas on viimeksi ostanut, asiakassuhteen kesto, menetettyjen asiakkaiden määrä ja menetetyn myynnin määrä. Asiakasuskollisuusmittarit olisi syytä muodostaa asiakassalkuittain ja/tai ryhmittäin vertailemalla mittareita strategiaan ja merkitykseen asiakaskannassa. (Pöllänen 2003, 174 - 175.)

Asiakaskannattavuuden mittarointi

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa parantamalla myynnin määrää, vähentämällä kustannuksia per asiakas tai hinnalla. Mittareita, joilla asiakaskannattavuutta voidaan mitata, ovat esimerkiksi asiakaskate, myynti ja myynnin lisäys per asiakas, palvelukustannukset ja markkinointikustannukset per asiakas sekä hinta per asiakas. (Pöllänen 2003, 177.)

Asiakastyytyväisyyden mittarointi

Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmään kuuluu asiakastyytyväisyystutkimukset sekä suoran palautteen järjestelmä. Molempia tarvitaan, kun tutkitaan

asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyystutkimus tarkoittaa markkinointitutkimusta asiakastyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä asioista. Suoran palautteen järjestelmän avulla yritys saa nopeasti tietoa asiakkaan mielipiteestä.

Asiakastyytyväisyysjohtaminen edellyttää toimivaa asiakastyytyväisyysjärjestelmää. Asiakastyytyväisyys johtamisessa asiakastyytyväisyys on keskeisimpiä mittareita selvitetessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia. (Rope & Pöllänen 1998, 56 - 58.)

Asiakastyytyväisyysmittareita voivat olla esimerkiksi suosittelujen sekä kiitosten määrä, reklamaatioiden sekä kehitysehdotusten määrä, asiakkaiden määrä, jotka tyytyväisyysmittausten mukaan ovat mahdollisesti katkaisemassa suhteen. Mittareiden ei tule olla yleistäviä, vaan ne tulee rakentaa asiakassalkuittain ja/tai asiakkaittain. (Pöllänen 2003, 178,180.)

Tyytyväisyys palvelun tai tuotteen laatuun lisää halua jatkaa suhdetta, mutta on tärkeä huomata, että riippuvuus ei ole suoraviivaista. Vain erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät paljon uusintaostoksia eli ovat uskollisia. Yrityksen ei tulisi lii- kaa nojautua tyytyväisyysmittauksiin, koska tavoitteena on saada kannattavia asiakkuuksia ja tyytyväisyyden ilmaiseminen ei tarkoita sitä, että asiakas ostaisi paljon. (Vahvaselkä 2004, 114.) Asiakassuhdemittarit viestittävät yritykselle asiakassuhteiden arvosta ja sen miten sitä voi kehittää. Lisäksi yrityksen tulee oppia asiakassuhdemittareiden avulla (Pöllänen 2003, 182 - 183).

2.4 Oppivan asiakassuhteen merkitys

Oppivassa asiakassuhteessa yrityksen tulee perinteisten kilpailukeinojen lisäksi panostaa henkilöstöön ja palveluun, sisäiseen markkinointiin sekä suhteista huolehtimiseen, sillä se mahdollistaa yrityksen menestymisen kiristyvässä kilpailussa. Oppivan asiakassuhde on prosessi, joka perustuu jatkuvaan kyselyyn ja kuunteluun. Oppivan asiakassuhteen avulla yritys sitouttaa asiakkaan yksilöllis- tämällä palvelunsa ja prosessinsa sekä koko asiakassuhteen. Tämä luo yritykselle kilpailuedun suhteessa muihin yrityksiin. Yritys kehittää palvelujaan sekä asiakassuhteitaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi ja samalla asiakas- suhteenarvoa kasvattavalla tavalla. Oppiva asiakassuhde on prosessi, jossa mo- lemmat osapuolet hyötyvät ja oppivat. Oppivan asiakassuhteen luominen ja ke- hittäminen edellyttää sitä tukevaa johtamisjärjestelmää. Oppiva asiakassuhde voidaan yksinkertaistaa sanomalla, että oppiva asiakassuhde tarkoittaa sitä, että yritys muistaa asiakkaan valinnat ja tarjoaa seuraavallakin kerralla sitä. Tämä vaikuttaa siihen, että asiakas ei vaihda toimittajaa, jossa sen pistäisi uudelleen opettaa yritys tuntemaan omat toimintatavat. Jotta yrityksen oppimisesta olisi

asiakkaalle hyötyä, tulee valikoiman olla niin laaja, että ns. esikarsinta tuottaa arvoa asiakkaalle. Lisäksi asiakkaan kulutustottumukset tulee olla toistuvia. Asiakkaan tulee myös arvostaa aikaansa niin paljon, että maksaa ajansäästämistä. Lisäksi käyttömukavuus ja kätevyys ovat tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. (Arantola, 2003, 63; Bergstöm & Leppänen 2005, 433; Grönroos 2001, 315; Pöllänen 2003, 55 -59, 106.)

Oppiva asiakassuhde koostuu monista asioita mutta siihen vaikuttavat keskeisesti vuorovaikutus ja asiakaskuuntelu. Yrityksen tulee profiloida asiakkaansa ja laatia niitä varten asiakkuudenhoitosuunnitelmat. Oppivassa asiakassuhteessa on tärkeä asiakaskontaktien personointi yksilötasolle, lisäksi toimenpiteitä tulee mitata ja tuloksia seuranta. Yritys, jolla on tietojärjestelmät, prosessit, johtamisen perusteet kunnossa, voi hyödyntää oppivan asiakassuhteen tuomia mahdollisuuksia.

Lähteet

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Bergeron, B. 2002. Essentials of CRM – A Guide to Customer Relationship Management. New York: Wiley.

Bergstöm, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston: Addison-Wesley.

Greenberg, P. 2001. CRM at The Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

Grönroos, C. Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa : Tummavuoren kirjapaino Oy.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi – 4 P:stä 30 R:ään. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen. –oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –Strategiat. –Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja porfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hope, J. & Hope T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu – kymmenen avainaluetta tietojen yrityksen johtamiseen. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WSOY.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuus osaaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM – Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi: oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Reicheld, F. 2001. Loyalty rules!: how today´s leaders build lasting relationships. Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. Loyalty rules. /WWW dokumentti
/http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/rules_overview.html (luettu 30.11.2007)

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Storbacka, K., Blomqvist R., Dahl, J. & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001 RED. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

3 Oppiva asiakassuhde vanhus- tenhuoltoalan palveluita kilpailu- tettaessa

Teijo Kontiainen

Kunnilla on velvollisuus kilpailuttaa hankinnat, jotka aiotaan ostaa oman organisaation ulkopuolelta. Kilpailuttaminen ei ole kuitenkaan aina ongelmatonta. Kuntien palveluiden laajamittainen kilpailuttaminen merkitsee sitä, että perinteinen oma palveluntuotanto muuttuu suuresti. Viime vuosina on kilpailutettu uusia alueita kuten hallintopalveluita ja terveydenhuoltoa. (Ahokas, Anttila, Huhtala, Kainava, Kähkönen, Leivo, Liivala, Rusanen, Sauvosaari & Sieviläinen 2001, 7.)

Oppiva organisaatio on todella monitahoinen ja laaja käsite. Muutos on kuitenkin yhteinen nimittäjä oppivaan organisaatioon liittyville tekijöille. Tarvitaan siis oppimista ja oppivaa organisaatiota, jos organisaation täytyy muuttaa toimintaansa. Lähtökohdina ovat yrityksen tai organisaation tilanne ja tulevaisuuden odotukset. (Moilanen 2001, 3–4). Oppivalle organisaatiolle on siis ominaista kyky sopeutua muutokseen.

Työni toimeksiantaja on Palvelukoti Veitikanharju Oy. Työni aihepiiri on kilpailuttaminen ja asiakassuhteet hyvinvointialalla, toimialana vanhustenhoito. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää käytänteitä ja menettelytapoja kilpailutettavista saatavan asiakastiedon kartuttamiseen, siirtämiseen ja hyödyntämiseen palveluita kilpailutettaessa hyvinvointialalla, levittää tietoa parhaista käytänteistä sekä tuottaa uutta tietoa asiakasosaamista koskevaan julkiseen keskusteluun. Työ pohjautuu Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja Laurean yhteiseen hankkeeseen, jossa aiheita tutkitaan. Tutkimushanke muodostuu joukosta erillisiä ja itsenäisiä opinnäytetöitä.

Tutkimusongelmana työssäni on selvittää, millaista asiakastietoa kilpailutettavista kilpailuttamisen kautta mahdollisesti syntyy ja miten tietoa tallennetaan ja levitetään sekä tukeeko tieto organisaation kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. Osaongelmina työssäni haetaan vastauksia kysymyksiin, mitä ja miten on kil-

pailutettu, kuinka tärkeänä organisaatio kokee asiakastiedon sekä onko tiedosta ollut hyötyä organisaatiolle.

3.1 Hyvinvointipalvelut osana julkisia palveluita

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan oleellinen osa ovat hyvinvointipalvelut. Niiden tavoitteena on sekä yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden että väestöryhmien välisen tasa-arvon toteutuminen. Julkiset palvelut voidaan kunnissa joko tuottaa itse tai yhteistyössä muitten kuntien kanssa. Ne voidaan ostaa myös muilta julkisyhteisöiltä tai yksityiseltä puolelta. Julkisia palveluita ovat yhteiskuntajärjestystä turvaavat palvelut, hyvinvointipalvelut, tekninen infrastruktuuri sekä ympäristön ja kansallisuusomaisuuden hoitaminen. Hyvinvointipalvelut jakaantuvat edelleen yhteiskunnan ja yksilöiden toimintakykyyn, opetus-, sivistys-, sosiaali- sekä terveydenhuollon palveluihin. Hyvinvointipalvelut on hyvin monitahoinen käsite, joka sisältää siis monia eri palveluita. Myös hyvinvointipalveluita kilpailutetaan nykyään, vaikka ne eivät olekaan perinteisin kilpailuttamisen alue. Kilpailuttamisen pääpaino on kustannusten säästössä. Palvelujen laatu ei kuitenkaan saa samalla kärsiä. (Ahokas ym. 2001, 9 – 10.) Hyvinvointipalvelut ovat kunnissa päätuotteena. Työvoimavaltaisuus on alalle ominaista. Ala tarvitsee jatkuvasti uusia osajia erityisesti sosiaali- ja terveysalalle. (Kunnat 2007 a.)

Oleellimmat vanhuksia koskevat palvelut ovat kotipalvelu- ja sairaanhoito, ateriat-, siivous- ja muut tukipalvelut, laitos- ja asumispalvelut, omaishoidon tuki sekä kuntoutus- ja terveyspalvelut. 1990-luvun rakennemuutoksen yhteydessä vanhusten laitoshoidon väheni palveluasumisen lisääntyessä. Vuoden 2005 lopussa 6,4 prosenttia 65 vuotta täyttäneistä oli laitos- ja palveluasumisen piirissä. Kotihoitoa puolestaan saman vuoden lopussa käytti 6,5 prosenttia 65 vuotta täyttäneistä. (Stakes 2007a.)

3.2 Kilpailuttaminen velvollisuutena ja mahdollisuutena

Kilpailuttaminen tarkoittaa sitä, että palvelujen järjestäjä tilaajana pyytää tuottajilta tarjouksia määrällisesti ja laadullisesti mahdollisimman tarkasti yksilöidyistä tuotteista tai toiminnoista ja ilmoittaa perusteet, joiden perusteella tuottaja valitaan. Oikeudellisesti kilpailua säätelee hankintalainsäädäntö. (Fredriksson & Martikainen 2006, 11.)

Kilpailuttamisen lähtökohtana on siis lainsäädäntö. ”Valtion ja kuntien viranomaisten, sekä muiden hankintayksiköiden pitää kilpailuttaa hankintansa siten kuin tässä laissa säädetään (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 1:1 §).”

Suomessa noudatettava hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisön hankintalainsäädäntöön. Julkisista hankinnoista annetussa laissa 30.3.2007/348 säädetään lain soveltamisalasta, keskeisistä menettelyyn liittyvistä periaatteista ja oikeusturvakeinoista. Sellaisten hankintayksiköiden, joihin lakia sovelletaan, tulee kilpailuttaa hankintansa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007.)

Hankintalain tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä varmistaa se, että yrityksille ja muille yhteisöille annetaan tasapuolinen mahdollisuus tavaroiden, palveluiden ja rakennusurakoiden tarjoamiseen julkisten hankintojen tarjouskilpailussa. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 1:1 §.) Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu tarkoittaa sitä, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan tarjousmenettelyn jokaisessa vaiheessa samalla tavalla. Esimerkiksi oman kunnan alueen yritystä ei saa suosia tai laittaa etusijalle muualta tuleviin tarjoajiin nähden. (Eskola & Ruohoniemi 2007, 22.)

3.3 Oppiva organisaatio ja asiakkuustiedot

Oppiva organisaatio on keskeinen käsite työssäni. Tutkin sitä, vahvistaako kilpailuttamisen kautta mahdollisesti saatava asiakastieto organisaation kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. Moilasan mukaan oppiva organisaatio on todella monitahoinen ja laaja käsite. Oppivaa organisaatiota pidetään usein yhteydessä kouluttamiseen, hyvään henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen tai tiimiorganisaatioon. Oppivalle organisaatiolle ei ole muodostunut yhtenäistä, kaikkien hyväksymää sisältöä. Muutos on kuitenkin yhteinen nimittäjä oppivaan organisaatioon liittyville tekijöille. Tarvitaan siis oppimista ja oppivaa organisaatiota, jos organisaation täytyy muuttaa toimintaansa. Lähtökohtana ovat yrityksen tai organisaation tilanne ja tulevaisuuden odotukset. Toiminnan muuttuessa tarvitaan oppimista. Oppimiseen puolestaan tarvitaan ihmisiä. Tämä toiminta tarvitsee oikeat puitteet, eli oppimista tukevan työyhteisön. Tällaisessa tarkastelussa oppiva organisaatio nähdään oppimisen toimintaympäristönä, jota täytyy kehittää tukevaa yksilöiden ja ryhmien oppimista. Pitää ottaa kuitenkin huomioon, että organisaatioissa ja yrityksissä toimivat henkilöt ovat aina yksilöitä, joilla on omat motiivit ja tarpeet. Tällöin yritysten kauaskantoiset ja jopa vaikeatkin tavoitteet ja perustelut tuntuvat kaukaisilta yksittäisen oppijan näkökulmasta. Yksilöiden motiivit ja tarpeet vaativat siis keskustelua. (Moilanen 2001, 3 – 14.)

Yritysten asiakastieto on lisääntynyt koko ajan. Yritykset, jotka osaavat hyödyntää tietoa, menestyvät varmasti muita paremmin. Useilla yrityksillä on tietoa asiakkaista, mutta tieto on hajallaan, se ei ole käyttökelpoisessa muodossa eikä usein ole myöskään halua käyttää sitä. Keskeistä on, että löytyy sekä kykyä että halua käyttää tietoa. Tieto ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus, vaan sen tulee tukea liiketoimintaa. (Lehtinen 2004, 124–125.)

3.4 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Teoriatietoa työhöni olen hankkinut alaan liittyvästä kirjallisuudesta, julkaisuista, Internetistä sekä lainsäädännöstä. Empiriatietoa olen puolestaan hankkinut tekemällä haastatteluja sekä julkisella että yksityisellä puolella. Tiedonhaussa olen pitänyt mielessäni koko ajan tutkimusongelman, joka kulkee punaisena lankana läpi työn. Näin olen varmistanut sen, että työhön tulee mukaan vain sen kannalta oleellista asiaa.

Tein ennen haastatteluja rungon, jonka mukaan esitin kysymyksiä haastattelutilanteissa. Haastattelujen teemat valitsin siten, että niiden kautta saa tietoa työni tutkimusongelmaan. Tein haastatteluja sekä yksityisellä että julkisella puolella, jotta saisin monipuolista näkökulmaa työhöni. Kaikki haastateltavat ovat Rovaniemeltä. Haastattelin kilpailuttamisesta vastaavia henkilöitä, eli yksityisellä puolella lähinnä valitsemieni yritysten johtotason ihmisiä ja julkisella puolella taas kilpailuttamisen kanssa tekemisissä olevia. Yksityisen puolen perusjoukkona ovat Rovaniemellä toimivat vanhustenhoitoalan yritykset. Kyseisiä yrityksiä on Rovaniemellä noin 10. Yritysten lukumäärän sain siten, että laskin yhteen Internetistä löytämäni rovaniemeläiset vanhustenhoitoalan yritykset. Yritysmuodot perusjoukon osalta vaihtelevat siten, että löytyy osakeyhtiöitä, yksityisiä yhdistyksiä sekä myös Rovaniemen Settlementti RY:n omistama paikka. Perusjoukkoon kuuluvissa yrityksissä on noin 10 – 45 työntekijää. Valitsin näistä kolme tiettyä paikkaa siten, että ne eroaisivat esimerkiksi kooltaan toisistaan. Tämän tarkoituksena oli saada monipuolisuutta työhöni. Oli myös mielenkiintoista nähdä, onko käytänteillä eroja eri tyyppisten paikkojen välillä. Haastateltavien yhteystiedot löysin Internetistä.

3.5 Kilpailuttaminen vanhustenhuoltoalalla

3.5.1 Tavoitteet ja toteutus

Työtäni varten tein haastatteluja sekä julkisella että yksityisellä puolella. Haastattelujen tavoitteena oli saada konkreettista tietoa vastaamaan tutkimusongelmaani ja verrata saamaani tietoa aikaisempaan tietoon. Haastattelujen tuli antaa myös vastaus siihen, olivatko ennako-odotukseni oikeita. Haastattelujen tuli antaa kattava kuva kilpailutettavista saatavasta asiakastiedosta, sen levittämisestä ja levittämiskäytännöistä sekä tiedon mahdollisesta jalostumisesta hiljaiseksi tiedoksi. Tarkastelin myös sitä, tukeeko kilpailuttamisen kautta syntyvä asiakastieto organisaation muuntumista oppivaksi organisaatioksi.

Tein haastatteluja sekä julkisella että yksityisellä puolella. Tämän tarkoituksena oli saada vertailun kautta monipuolista näkökulmaa työhöni. Julkisella puolella tein kaksi haastattelua ja yksityisellä puolella tein puolestaan kolme haastattelua. Julkisen puolen haastateltavia henkilöitä kuvaan nimillä A sekä B ja yksityisen puolen yrityksiä puolestaan nimillä C, D sekä E (kts. taulukko 2). Ensimmäisen haastattelun tein viikolla 10 / 2007. Tein tällöin haastattelun yrityksessä C. Viikolla 11 / 2007 haastattelin henkilöä A ja henkilöä B puolestaan viikolla 15 / 2007. Seuraavan haastattelun tein yrityksessä D viikolla 21 / 2007 ja viimeisenä yrityksessä E viikolla 24 / 2007.

Taulukko 1. Haastateltavat

Julkisen puolen haastateltavat	Yksityisen puolen haastateltavat
A	C
B	D
	E

3.5.2 Tulokset

Haastatteluissa julkisella puolella selvisi, että siellä kilpailutetaan vanhustenhuollon osalta hyvin monia asioita, kuten palveluasuminen, terapiapalvelut sekä puhe- ja fysioterapia. Rovaniemen kaupunki on organisoinut toimintansa niin, että sillä on käytössä tilaaja-tuottaja -malli. Vanhuspalvelukeskukseen kuuluu kotihoi-

to, palveluasuminen sekä vuodeosastohoito. Kotihoidon osalta on kilpailutettu palveluseteli, joka on tullut Rovaniemen kaupungin palvelutarjottimelle normaalin kotihoidon ja kotisairaanhoidon lisäksi. Palveluseteli otettiin käyttöön marraskuussa 2006.

Kilpailuttamisen kriteerit ovat kaupungin puolella hyvin tarkkaan määriteltynä. Lähtökohdiana on kokonaistaloudellinen edullisuus. Muita kriteereitä ovat esimerkiksi laatu, toimivuus sekä palveluasumisessa henkilökunnan pätevyys. Toiminta on lakisääteistä, joten kaikki on määriteltävy hyvin tarkoin lainsäädännössä. Kilpailuttamisen hyötynä on ollut ennen kaikkea laadun paraneminen. Näin pystytään katsomaan tehokkaasti, että kaikki kriteerit täyttyvät. Kaupungin puolella kilpailuttamisesta vastaavat tietyt, nimetyt henkilöt. Heillä on paljon asiantuntevuutta ja he osallistuvat erilaisiin koulutuksiin säännöllisesti. Tarvittaessa apua kilpailuttamiseen saa lakimiehiltä. Esimerkiksi uuteen hankintalakiin on perehdytetty hyvin. Kilpailuttaminen on hyvin tarkkaa, koska sitä säätelee julkisella puolella hankintalaki.

Haastattelussa sain kuulla, että kilpailuttaminen ei suju aina ongelmitta. Haastateltava A kertoi, ettei vanhustenhoitoalalla ole riittävästi palvelun tarjoajia. Yksityistä yrittämistä saisi siis olla enemmän, koska vanhusten määrä kasvaa. Kilpailuttamisessa yleisellä tasolla on ollut ongelmia siinä mielessä, että monet, jotka jäävät toiselle sijalle tarjouskilpailussa, eivät hyväksy tätä.

Kilpailutettavista dokumentoidaan tarkasti kaikki asiakirjat ja tiedot, kuten tarjouspyynnöt, tarjoukset, sähköpostit, faksit, tarjoajien osoitteet ja jopa heidän tilinpäätöksistään ja budjeteistaan se, mistä yritysten rahoitus on muodostunut. Tietoja laitetaan ATK-järjestelmään, joista voi katsoa kilpailutetut ja hyväksytyt yrittäjät. Tietoja hyödynnetään myöhemmässä kilpailutuksessa. Internetistä voi kuka tahansa löytää tietoja kilpailuttamisesta, koska siihen liittyvät asiakirjat ovat julkisia kaikilta muilta osin, paitsi liikesalaisuuksien osalta. Julkisuus tulee voimaan, kun kilpailutus on käyty ja saavuttanut lainvoiman. Avoimuus luonnehtii hyvin kilpailuttamista julkisella puolella. Haastateltavan B mukaan kilpailutettavista oppiminen on kuitenkin pintapuolista. Toisaalta osat tarjoajista ovat jo ennestään tuttuja organisaatioita. Osilla tarjoajista on puolestaan vaikea lähteä mukaan tarjouskilpailuun, koska tarjousten tekeminen on mennyt niin monimutkaiseksi.

Aikaisemmat kokemukset eivät julkisella puolella voi vaikuttaa siihen, miten tiettyjen kilpailutettavien kanssa toimitaan, koska hankintalaki lähtee hyvin yksiselitteisesti siitä, että kilpailutus pitää olla tasapuolinen ja syrjimätön. Ketään kohtaan ei siis saa olla sympatioita tai antipatioita. Haastateltava A kertoi, ettei julki-

sella puolella saa olla mitään sellaista järjestelmää, johon kirjoitettaisiin esimerkiksi, että tietty yrittäjä on hankala asiakas. Jokaisella kilpailutuskerralla lähde-tään siis puhtaalta pöydältä ja lähetetään uudet tarjouspyynnöt.

Yksityisellä puolella haastattelin kolmea rovaniemeläistä vanhustenhoitoalalla toimivaa yritystä. Organisaatioiden koot vaihtelivat siten, että niissä on työnteki-jöitä 14 – 41. Kaupunki on kilpailuttanut kaikkia näitä yrityksiä tarkoituksenaan ostaa vanhustenhoitopalveluita. Esimerkiksi haastateltava C on pärjännyt hyvin tarjouskilpailussa.

Yritykset ovat itsekkin olleet varsin aktiivisesti mukana kilpailuttamisessa tehdes-sään hankintoja. Haastateltava C kertoi, että heillä on kilpailutettu esimerkiksi sairaalatarvikkeita kuten hanskoja, virus- ja käsihuhteita sekä pesulappuja. Haastateltavan D mukaan heillä on kilpailutettu kiinteistöhuolto, keittiötarvikkeet, sähkö sekä lämmitys. Haastateltavan E osalta kilpailutuksessa ovat olleet muun muassa pyykinpesukone, rakennusurakat, siivouspalvelut, taloushallinto ja yleensäkin suuret hankinnat. Kilpailutus koettiin kaikissa yrityksissä tärkeäksi ja sitä aiotaan tehdä myös jatkossa, koska se kuuluu nykyaikaan.

Kriteereinä kilpailuttamisessa ovat kaikissa yrityksissä hinta, laatu sekä huollon järjestäminen. Haastateltavan E kriteereinä ovat lisäksi käyttökokemukset, yh-teensopivuus jo olemassa olevien toimintojen kanssa sekä käyttömukavuus. Kaikkien haastateltavien mielestä hinta ei ole aina ratkaiseva tekijä, vaan tilan-netta tarkastellaan kokonaispaketin kannalta. Haastateltava D totesi, että han-kintoja tehtäessä katsotaan tarkoin, miten tarjoajat pystyvät vastaamaan yrityk-sen tarpeeseen. Haastateltavat C ja D pystyivät hoitamaan itse kilpailuttamisen käytännön järjestelyt. Haastateltava E oli hankkinut kilpailuttamiseen ulkopuolis-ta apua. Yksityisellä puolella kilpailuttaminen ei ole niin tarkkaa, koska hankinnat ovat yksityisiä, eikä niiden tekemistä säädellä samalla lailla kuin julkisten hankin-tojen kohdalla.

Kilpailuttamisesta on ollut moninaisia hyötyjä yrityksille. Ensinnäkin esiin tulivat luonnollisesti taloudelliset hyödyt. Haastateltava D kertoi, että kilpailuttamisen kautta kaikki tärkeät asiat tulee laitettua ajan tasalle eli tulee tarkasteltua omaa yritystä ja sen toimintaa. Haastateltava E totesi, että kilpailuttaminen pitää hinto-ja kurissa, koska esimerkiksi rakennuttamisessa tulee selvästi ylihinnoiteltuja tar-jouksia välillä. Tällöin näkee, ettei tietty tarjoaja ole edes oikeasti kiinnostunut tarjouksen jättämisestä. Jos joku toimittaja on todettu hyväksi, voidaan kilpailut-tamisen kautta vertailla, mihin kohtaan hintahaarukassa tämä sijoittuu.

Ongelmia on ollut jonkin verran kilpailuttamisessa myös yksityisellä puolella. Esimerkiksi haastateltavalla D vakuutusten hintavertailujen tekeminen on ollut

hyvin vaikeaa, koska kaikki tarjoavat niin erilaisia paketteja. Tällöin on vaikea tietää, tarjoavatko kaikki tasapuolisesti samaa. Haastateltavalla E on ollut ongelmia palvelujen toteuttamisessa. Esimerkiksi siivouksessa tai vartiointipalveluissa tietystä, sovitusta tasosta ei olekaan pidetty kiinni. Tällöin tuottaja on siis alkanut lipsua sovituisista ehdoista. Yrityksellä on täytynyt näissä tapauksessa järjestää uusi kilpailuttamiskierros ja vaihtaa toimittajia.

Haastateltava D totesi, että kilpailutettavista on opittu ennen kaikkea se, että on monenlaisia kilpailijoita ja tarjoajia, mikä vaatii tarkkuutta parhaimman valitsemisessa. Kaikki haastateltavat totesivat, että, jos jokin toimittaja on ollut todella hyvä, ei tätä helposti vaihdeta. Haastateltava E kertoi, että kilpailuttamista kuitenkin tehdään, ettei hyväkään toimittaja pääsee pyytämään liian suurta hintaa. Hänen mukaansa myös se on opittu, että tarjouspyyntö pitää laatia riittävän tarkasti tarjoajia varten.

Aikaisemmilla kokemuksilla on vaikutusta siihen, miten tiettyjen tarjoajien kanssa toimitaan. Kaikissa yrityksissä sekä positiivinen että negatiivinen kuva tarjoajasta vaikuttaa päätöksen tekoon kilpailuttamistilanteessa. Haastateltava D totesi, että myös tarjoajan asiakaspalvelulla on vaikutusta siihen, millainen kuva tästä muodostuu. Haastateltava C totesi, että heillä on omassa muistissa se, mitä tietystä paikasta saa ja minkä tyyppinen paikka on. Tämä vaikuttaa taustalla, kun kilpailutetaan. Osista tarjoajista on luovuttu kokonaan.

Toimittajien tarjoukset ja tehdyt sopimukset säilytetään aina kaikissa yrityksissä. Haastateltava C ottaa aina talteen myös tarjoajien esitteet. Haastateltava D kertoi, että heillä kirjoitetaan dokumentti siitä, miksi tietty toimittaja on valittu. Sitten kun aletaan pyytää uudestaan tarjouksia, haetaan vanhat dokumentit ja katsotaan niistä tietoa vertailua varten. Joskus ne ovat pohjana uutta tarjousta tehtäessä. Haastateltava E tekee silloin tällöin pientä yhteenvetoa siitä, minkä tyyppisiä toimittajia on valittu.

Yksityisellä puolella ei missään yrityksessä ollut tiettyä rekisterijärjestelmää, johon tiedot tarjoajista kerättäisiin. Haastateltava C tosin totesi, että heillä oli suunnitteilla jonkin näköisen rekisterin tekeminen. Rekisteri on tarpeellinen, koska tällöin saadaan kätevästi yhteen paikkaan tiedot siitä, mistä tilataan ja millä perusteella. Haastatteluhetkillä kaikissa yrityksissä tietoja säilytettiin sekä perinteisesti kansiossa paperiversioina tai vain sähköisesti tallennettuna.

Yritysten käytännöt kilpailutettavista syntyneen asiakkuustiedon levittämisessä vaihtelevat. Haastateltavan D mukaan itse tarjoukset ynnä muut dokumentit säilytetään lukkojen takana, mutta työntekijöille pidetään palavereita ja perustellaan, miksi tietty toimittaja on valittu. Tällöin organisaation jäsenille jää mielikuva

siitä, minkä tyyppisiltä toimittajilta yritys ostaa. Yhteisiä palavereita pidetään keran kuukaudessa. Työntekijöille tehdään monesti vielä pieni tiedotekin selvittämään asiaa. Haastateltavat C ja E eivät levitä tietoa kovin aktiivisesti organisaation kaikille jäsenille, vaan kilpailuttamistiedot jäävät pääasiassa johtotason henkilöille. Yrityksessä E työntekijöiden käyttökokemuksia kuitenkin kysytään, koska monesti henkilökunnalla on paras tieto siitä, miten jokin käytännön asia toimii. Henkilökunnan mielipide pyritään ottamaan huomioon aina, kun se on mahdollista.

Tein haastattelujen tuloksista kaksi yhteenvetotaulukkoa, koska se helpottaa tulosten hahmottamista ja johtopäätösten tekemistä. Taulukosta 3 voi nähdä tulosten erot yksityisen puolen haastateltavien kesken. Taulukosta 4 puolestaan näkee tulosten erot, kun verrataan yksityistä ja julkista puolta keskenään. Keskeiset erot julkisen ja yksityisen puolen välillä liittyvät kilpailutettavista saatavan tiedon keräämiseen, dokumentointiin ja hyödyntämiseen.

Taulukko 2. Tulosten vertailua yksityisen puolen haastateltavien kesken

	C	D	E
Mitä on kilpailutettu?	Sairaalarvikkeet	Kiinteistöhuolto, keittiötarvikkeet, sähkö, lämmitys	Pyykinpesukone, rakennusurakat, siivouspalvelut, taloushallinto, suuret hankinnat
Kilpailuttamisen kriteerit	Hinta, laatu, huolto	Hinta, laatu, huolto, kyky tarjota yritykselle oikeanlaisia ratkaisuja	Hinta, laatu, huolto, käyttökokeemukset, yhteensopivuus muiden yrityksen toimintojen kanssa, käytömukavuus
Kilpailuttamisen hyödyt	Taloudelliset hyödyt	Taloudelliset hyödyt, asiat ajan tasalle yrityksessä	Taloudelliset hyödyt, pitää hintoja kurissa, hintavertailut
Oppiminen kilpailutettavista	Mitä tietyistä paikoista saa, millaisia tietyt tarjoajat ovat	On monen tyyppisiä tarjoajia, mikä vaatii tarkkaavaisuutta	Tarjouspyynnöt pitää laatia tiettyjä tarjoajia varten riittävän tarkasti
Vaikuttavatko aikaisemmat kokemukset tiettyjen kilpailutettavien kohteluun?	Kyllä, sekä hyvät että huonot kokemukset vaikuttavat ja jäävät omaan muistiin	Kyllä, sekä hyvät että huonot kokemukset vaikuttavat, myös asiakaspalvelulla merkitystä	Kyllä, sekä hyvät että huonot kokemukset vaikuttavat
Kilpailutettavista saatavan tiedon dokumentointi	Tarjoukset, sopimukset ja esitteet säilytetään	Tarjoukset ja sopimukset säilytetään, kirjoitetaan dokumentti	Tarjoukset ja sopimukset säilytetään, joskus tehdään yhteenvetoa
Minne dokumentoidaan?	Sähköisesti ja paperiversiona arkistoon, ei tiettyä järjestelmää, tosin järjestelmä on suunnitteilla	Sähköisesti ja paperiversiona arkistoon, ei tiettyä järjestelmää	Sähköisesti ja paperiversiona arkistoon, ei tiettyä järjestelmää
Tiedon levittäminen	Jää pääasiassa johdolle	Palaverit ja tiedotteet henkilökunnalle	Jää pääasiassa johdolle

Taulukko 3. Tulosten vertailua julkisen ja yksityisen puolen välillä

	Julkinen puoli	Yksityinen puoli
Mitä on kilpailutettu?	Vanhustenhoidon osalta mm. palveluasuminen, terapiapalvelut, puhe- ja fysioterapia sekä palvelusetelit	Sairaalaravikkeet (hanskat, virus- ja käsihuuhteet, pesulaput), kiinteistöhuolto, keittiötarvikkeet, sähkö, lämmitys, pyykinpesukone, rakennusurakat, siivouspalvelut, taloushallinto ja yleensäkin suuret hankinnat
Kilpailuttamisen kriteerit	Kokonaistaloudellinen edullisuus, laatu, toimivuus, henkilökunnan pätevyys	Hinta, laatu, huollon järjestäminen, käyttökokeemukset, yhteensopivuus jo olemassa olevien toimintojen kanssa, käyttömukavuus
Kilpailuttamisen hyödyt	Laadun paraneminen, taloudelliset hyödyt	Taloudelliset hyödyt, asiat ajan tasalle, pitää hintoja kurissa
Oppiminen kilpailutettavista	Vähäistä, pinnallista	On monenlaisia, kilpailutettavia, sekä hyvät että huonot asiat jäävät mieleen
Vaikuttavatko aikaisemmat kokemukset tiettyjen kilpailutettavien kohteluun?	Ei, hankintalaki kieltää kenenkään syrjimisen tai suosimisen	Kyllä, sekä positiiviset että negatiiviset asiat vaikuttavat
Kilpailutettavista saatavan tiedon dokumentointi	Kaikki asiakirjat kuten tarjouspyynnöt, tarjoukset, sähköpostit, faksit, tarjoajien osoitteet	Tarjoukset, tarjoajien esitteet, sopimukset, yhteenvetodokumentin kirjoittaminen
Minne dokumentoidaan?	ATK-järjestelmään	Kansioihin paperiversiona, tietokoneelle, ei tiettyä rekisterijärjestelmää
Tiedon levittäminen	Internetin kautta	Palaverit henkilökunnan kanssa, tiedotteet

3.5.3. Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tulokset erosivat kohtalaisen paljon toisistaan yksityisen ja julkisen puolen välillä, kuten ennen tutkimuksen tekoa oletin. Lähtökohtana tälle on se, että julkisella puolella kilpailuttamista säätelee hankintalaki (30.3.2007/348). Julkisten hankintojen kilpailuttamisessa asenteet kilpailutettavia kohtaan eivät saa siis näkyä, koska tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu on yksi lain pääperiaatteista (Eskola & Ruohonen 2007, 22). Yksityisellä puolella puolestaan asenteilla oli paljon vaikutusta siihen, miten tiettyjen kilpailutettavien kanssa toimitaan. Henkilökohtaisten kokemusten kautta syntyy mielikuvia eri toimittajista, mikä vaikuttaa myöhemmin kilpailuttamisessa.

Julkinen puoli ei siis hankintalain vuoksi ole kovinkaan oppiva organisaatio kilpailuttamisen kautta syntyvän asiakastiedon osalta. Julkista puolta voisi luonnehtia joustamattomaksi asian suhteen. Toisaalta tämä on etu tarjoajien osalta, koska näin varmistetaan, että heitä kohdellaan aina tasapuolisesti ja syrjimättömästi toisiinsa nähden.

Organisaation oppimisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio kykenee uudistamaan ja muuttamaan toimintaansa. Organisaation täytyy kyetä hankkimaan uutta tietoa koko ajan. (Sydänmaanlakka 2000, 49.) Yksityisellä puolella kilpailutettavista oppiminen tukee osaltaan oppivan organisaation kehittymistä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tiedostamatonta osaamista ja taitoja, jotka ovat syntyneet kokemuksen kautta ja joita on vaikea kuvailla (Kesti 2005, 51). Hankintoja tehdessään asiakastiedot voivat vaikuttaa automaattisesti siihen, keneltä hankitaan. Vahvat mielikuvat tietyistä palveluiden tuottajista voivat siis muodostua vähitellen hiljaiseksi tiedoksi organisaatioissa. Tällöin on oletettavaa, että kilpailuttaminen voi esimerkiksi tehostua ja nopeutua, ja sen kautta voidaan siten saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Jotta yrityksessä ymmärrettäisiin asiakkaita, pitää yrityksessä olla käytettävissä käyttäytymisdataa eli asiakkuushistoriaa, taustatietoja sekä laadullista tietoa (Arantola 2003, 81). Tietotuella on suuri merkitys oppivalle organisaatiolle, koska tietotuessa oleva infokanta on käytännössä organisaation muisti. Mitä kehittyneemmät työvälineet infokannan sisällön ylläpitoon on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä organisaatiossa opitaan. (Kasvi & Vartiainen 2000, 176.) Yksityisellä puolella ei ollut mitään virallista rekisteriä, johon tietoja kilpailutettavista merkittäisiin. Sellainen olisi siis hyvä luoda, koska tällöin tietoja voisi laittaa kätevästi yhteen paikkaan. Näin niitä olisi entistä helpompi hyödyntää myöhemmässä käytössä ja ne olisivat kaikkien saatavilla, jos esimerkiksi kilpailuttamisesta vastaava henkilö vaihtuu.

Hiljaista tietoa voidaan mallintaa muun muassa ohjeiksi, säännöiksi, kuvioiksi ja kaavioiksi, jolloin tieto voidaan levittää organisaation jäsenille (Kesti & Vartiainen 2000, 44). Jotta hiljaista tietoa syntyisi, täytyy koko organisaation henkilökunnan saada säännöllisesti tietoa siitä, millaisista paikoista organisaatio tekee hankintojaan. Tiedon levittämistä varten tarvitaan tehokkaita menetelmiä. Haastattelemissani yrityksissä tietoa osattiin levittää vaihtelevasti. Toisissa paikoissa siihen oli selvästi panostettu, kun taas toisissa paikoissa se sai vähäistä huomioarvoa.

Hiljainen tieto pitäisi purkaa auki tietoiseksi osaamiseksi (Asikainen & Toivonen 2004, 16). Koulutus on keskeisessä asemassa oppivassa organisaatiossa (Moi-lanen 2001, 97.) Palavereiden pitäminen on kätevä ja tehokas tapa tiedottaa henkilöstöä siitä, kuka ja millainen toimittaja yrityksessä milloinkin on valittu ja mitkä ovat olleet valintakriteerit. Palaverikäytäntöä kannattaisi siis ottaa käyttöön entistä useammassa yrityksissä. Tiedotteiden antaminen tukee myös sitä, että organisaation jäsenet ovat ajan tasalla siitä, millaisista paikoista yritys tekee hankintojaan.

Julkisella puolella tietoja kilpailutettavista levitetään Internetin kautta. Tiedot ovat objektiivisia, siis lähinnä kilpailuttamiseen liittyviä asiakirjoja, jotka ovat julkisia saavutettuaan lain voiman. Internet on kätevä tapa tiedon levittämiseen, koska nykyisin suurimmalla osalla väestöstä on mahdollista päästää Internetiin nopeasti ja vaivattomasti.

Yhtäläisyyksiä julkisen ja yksityisen puolen kilpailuttamisessa toki myös löytyy. Kilpailutettavia asioita on molemmilla puolilla paljon. Kilpailuttamisen kriteereissä löytyy myös samoja piirteitä. Kilpailuttaminen koetaan tärkeäksi asiaksi sekä yksityisellä että julkisella puolella. Ongelmia kilpailuttamisessa on ollut molemmilla puolilla. Vanhustenhoidon osalta ei julkisella puolella synny aina edes tarpeeksi kilpailua, joten palvelun tarjoajia pitäisi olla enemmän.

Ennen tutkimuksen aloittamista oli oletettavaa, että julkisella puolella asenteet kilpailutettavia kohtaan eivät saa näkyä hankintalain vuoksi. Tämä oletamus piti hyvin paikkaansa, koska julkisella puolella noudatetaan hyvin tarkkaan lainsäädäntöä. Sekään ei ollut yllättävää, ettei yksityisellä puolella ole pääsääntöisesti mitään virallisia rekistereitä, joihin tietoja kilpailutettavista laitettaisiin. Monet yksityisen puolen vanhustenhoitoalan yrityksistä eivät ole kovin suuria, joten resursseja ei tällaiseen välttämättä ole ollut.

Kaiken kaikkiaan sain haastattelujen kautta suhteellisen hyvin tietoa työtäni varten. Haastatteluissa sain selville mielenkiintoisia näkökulmia, mutta mitään suuria yllätyksiä ne eivät kuitenkaan tuoneet mukanaan. Tämä oli oletettavaa jo ennen haastatteluiden tekemistä. Oli onnistunut päätös tehdä haastatteluja sekä

julkisella että yksityisellä puolella. Tulokset kuvaavat hyvin sitä eroa, mikä vallitsee näiden kahden puolen välillä kilpailuttamisen ja sen kautta syntyvän asiakastietojen osalta. Yksityisellä puolla on potentiaalia kehittyä kohti oppivaa organisaatiota kilpailutettavista saatavan asiakastiedon osalta, kun taas julkinen puoli ei tähän hankintalain vuoksi kykene kuin korkeintaan osittain.

3.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työni tavoitteena oli tutkia kilpailuttamista ja sen kautta syntyvää asiakastietoa kilpailutettavista hyvinvointialalla. Esimerkkitoimialana on vanhustenhoitoala. Tutkimusongelmana työssäni oli selvittää, millaista asiakastietoa kilpailutettavista kilpailuttamisen kautta mahdollisesti syntyy ja miten tietoa tallennetaan ja levitetään organisaation jäsenille. Tutkin myös sitä, tukeeko kilpailuttaminen ja sen kautta muodostuva asiakastieto organisaation kehittymistä kohti oppivaa organisaatiota. Työssäni käytin kvalitatiivista tutkimusta. Teoriatietoa työhöni sain alan kirjallisuudesta, julkaisuista sekä Internetistä. Empiriatietoa sain työhöni puolestaan tekemällä teemahaastatteluja Rovaniemellä sekä yksityisellä että julkisella puolella.

Tuloksissa oli eroa julkisen ja yksityisen puolen välillä. Julkisella puolella kilpailutettavista ei opita kovinkaan paljoa ja tietojen kerääminen on rajallista. Kilpailuttamisessa otetaan talteen ainoastaan viralliset asiakirjat ja sopimukset. Hankintalaissa tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu on yksi pääperiaatteista (Eskola–Ruohonen 2007, 22). Tämä rajoittaa kilpailutettavista saatavien tietojen dokumentointia ja hyödyntämistä siinä määrin, ettei huolellisen ja laajan rekisterijärjestelmän luominen palvele välttämättä tarkoitustaan. Julkista puolta ei siis voi pitää kovinkaan oppivana organisaationa asian suhteen. Yksityisellä puolella yrityksissä syntyy kilpailuttamisen kautta kohtuullisen hyvin asiakastietoa. Asenteet tarjoajia kohtaan vaikuttavat siihen, keneltä hankitaan. Tiedon dokumentoinnissa ei ole käytössä mitään tiettyä järjestelmää. Tietotuella on suuri merkitys oppivalle organisaatiolle (Kasvi–Vartiainen 2000, 176). Tämän vuoksi yhteisen tietorekisterin luominen olisi tärkeää. Jotta osaamista voitaisiin tehokkaasti hallita, täytyy yrityksessä jakaa tietämystä, työtapoja ja hyviä ratkaisuja (Leiponen 2001). Tiedon levittämistavat vaihtelivat yrityskohtaisesti. Hyviä käytänteitä tiedon levittämisessä ovat esimerkiksi säännölliset palaverit henkilökunnalle sekä tiedotteiden antaminen. Kehittämistä tiedon levittämisessä kuitenkin on. Asiakastietoa kilpailutettavista siis syntyy kilpailuttamisen kautta yksityisellä puolella, mikä tukee osaltaan oppivaa organisaatiota.

Tulosten luotettavuutta lisää se, että olen käyttänyt monipuolisia lähteitä ja haastatellut sellaisia henkilöitä, joilla on runsaasti tietoa tutkimukseni aihepiiriin liittyvistä asioista. Tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä voi puolestaan heikentää se, että tein haastatteluja pelkästään Rovaniemen alueella. Tällöin ei voida verrata, millainen tilanne on kansallisesti. Työssäni on ongelmallista se, että siinä käsitellään hyvin laajoja kokonaisuuksia, kuten kilpailuttaminen ja asiakkuudenhallinta. Tällöin teoretieto voi joiltain osin jäädä pintapuoleiseksi sisällöltään, koska mukaan on täytynyt ottaa vain oleellisimpia asioita, ei liian yksityiskohtaista tietoa.

Prosessin aikana oma asiantuntevuus työni aihepiiriä kohtaan kasvoi paljon. Alussa intensiivinen perehtyminen alan kirjallisuuteen ja muihin julkaisuihin auttoi prosessin käynnistämistä. Työni eteni suhteellisen hyvin pysyen aikataulusaan. Haastavinta oli saada työn eri osa-alueet nivoutumaan toisiinsa mielekkäällä ja helposti sisäistettävällä tavalla sekä tehdä rajausta teoretiedon osalta. Esimerkiksi kilpailuttamisesta on todella paljon tietoa tarjolla, joten minun piti valita sellainen aines, joka on työni kannalta oleellista. Tutkimusongelmaan löytyi vastauksia, ja sain vedettyä prosessin läpi ajallaan. Tutkimukseni on helposti uusittavissa käyttämällä samaa haastattelurunkoa. Tutkimukselleni voisi tehdä jatkotutkimuksen esimerkiksi Etelä-Suomessa. Siellä saatuja tuloksia voisi sitten verrata Rovaniemellä saamiini tuloksiin. Tällöin voisi nähdä, vaihtelevatko käytänteet maan eri osien välillä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös se, onko 1.6.2007 uudistunut hankintalaki vaikuttanut kilpailuttamiseen ja sen kautta syntyvään tietoon kilpailutettavista.

Kilpailuttaminen on osa nykypäivää, ja tekemieni haastattelujen mukaan siihen suhtaudutaan yleisesti ottaen melko positiivisesti. Kilpailuttaminen antaa mahdollisuuden oppia kilpailutettavista. Työni tulokset antavat suuntaa siitä, millainen tilanne Rovaniemellä vanhustenhoitoalalla on kilpailutettavista saatavan asiakastiedon osalta.

Lähteet

KIRJAT

Ahokas, I-L., Anttila, M., Huhtala, H., Kanerva, H., Kähkönen, L., Leivo, P., Liivala, R., Rusanen, M., Sauvosaari, S. & Sieveläinen, L. 2001. Kilpailuttamisen ABC. Helsinki: Kuntatalon paino.

Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen, kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOY.

Fredriksson, S. & Martikainen, T. 2006. Kilpailuttamisen kokemukset. Vammala: KAKS.

Kasvi, J.J & Vartiainen, M. 2000. Organisaation muisti, tieto työn tukena. Helsinki: Edita.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

INTERNET-LÄHTEET

Finlex 2007. Oikeuskäytäntö, korkein hallinto-oikeus.

<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kho/vuosikirjat/2002/200200954?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kilpailuttaminen> (Luettu 7.3.2007).

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Markkinat ja kuluttajat.

<http://www.ktm.fi/index.phtml?s=423> (Luettu 15.8.2006).

Kunnat.net 2007a. Kuntatoimintaa. Kunta-alan hyvinvointipalvelut kiinnostavat ammattia valitsevia.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;75030;89004;88999 (Luettu 1.11.2005).

--- 2007b. Kuntien tiedotepankki, lakiasiat.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;66354;66363;116121 (Luettu 12.3.2007).

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus 2007b. Tilastotiedote, Sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2005.

http://www.stakes.fi/NR/rdonlyres/06DF1498-C8C9-4473-A944-7565022C895F/0/Tt15_06.pdf (Luettu 20.9.2006).

4 Oppiva asiakassuhde lasten- suojelupalveluja kilpailutettaessa

Raija Lindroos

Kuntien palvelutuotantoon kohdistuu lähivuosina yhä enemmän vaatimuksia ja paineita. Toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja sen vaikutukset ulottuvat yhä syvemmälle. Väestön suhteellinen ikääntyminen ja asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset tuovat omat haasteensa palvelujen tuottamiselle ja uhkaavat kuntien kykyä selviytyä kaikista niille asetetuista velvoitteista. Kunnilta edellytetään aikaisempaa tehokkaampaa ja taloudellisempaa palvelutuotantoa sekä parempaa asiakkaan huomioon ottamista palveluja järjestettäessä.

Toimintaympäristön muutoksista keskeisimmät ovat kunta- ja palvelurakennemuutos sekä laki julkisista hankinnoista. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, edistää uusia palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta tulevina vuosikymmeninä. Laki julkisista hankinnoista toi kilpailuttamisen piiriin kansallisen kynnysarvon ylittävät eli yli 50.000 euron sosiaali- ja terveystoimen palvelut. Sosiaali- ja terveystoimen palveluja ei kunnissa ole aiemmin juurikaan kilpailutettu. Hankintaosaaminen nouseekin keskeiseen rooliin, jos kunta aikoo pärjätä kilpailussa tulevaisuudessa. Hankintaosaamisen lisäksi olisi pystyttävä tarjoamaan asiakkaiden tarvitsemat palvelut ja oppia hyödyntämään asiakassuhteessa syntyvää tietoa ja osaamista.

Kunnat ovat tilanteessa, jossa toimintojen uudelleenarviointi on välttämätöntä. Nykyisillä rakenteilla ja toimintamalleilla kunnat eivät selviä niille asetetuista velvoitteista. Etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarve kasvaa nopeasti lähivuosina. Samaan aikaan veronmaksajien määrä vähenee ja asiakkaiden vaatimustaso kasvaa. Julkisen talouden kiristyessä on kuntien löydettävä keinoja tuottavuuden tehostamiseen. Tästä syystä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön lisääminen ja kehittäminen on välttämätöntä. Yksityinen sektori ei kui-

tenkaan ole pelkästään kunnallisen sektorin täydentäjä, vaan se on nähtävä tärkeänä kumppanina. (Närkki 2007, C5.) Tulevaisuuden kuntapalvelut ovatkin monen eri toimijan ja yrittäjän, mutta myös oman toiminnan tuloksena luotu ta- loudellinen ja laadukas sekä tasapainoinen palvelukokonaisuus, joka keskittyy ensisijaisesti kunnan perustehtävien hoitamiseen (Brun 2006). Palvelurakenteen monipuolisuutta eli palveluiden saatavuutta, asiakkaan valinnanmahdollisuuksia ja toiminnan joustavuutta on jatkuvasti lisättävä. (Närkki 2007, C5.)

Kykyä sopeutua ympäristön jatkuviin muutoksiin pidetään organisaation jatku- vuuden ja menestyksen kannalta keskeisenä. Kun ympäristö muuttuu, on kolme tapaa ottaa siihen kantaa. Ensimmäinen tapa on se, ettei tee mitään, toinen on sopeutuminen ja kolmas on innovatiivisuus. (Lampikoski & Korpelainen 1997, 49.)

Tässä artikkelissa käsitellään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäyte- työhön liittyvää tutkimusta, jossa tutkittiin oppivaa asiakassuhdetta lastensuoje- lupalveluja kilpailutettaessa verkottuneessa toimintaympäristössä. Opinnäytetyö oli osa laajempaa tutkimushanketta, jonka tavoitteena oli kehittää käytänteitä ja menettelytapoja asiakastiedon kartuttamiseen, siirtämiseen ja hyödyntämiseen palveluita kilpailutettaessa sosiaali- ja terveysalalla, levittää tietoa parhaista käy- tänteistä ja tuottaa uutta tietoa asiakasosaamista koskevaan julkiseen keskuste- luun. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tapaustutkimuksen avulla tutustua lasten- suojelupalvelujen kilpailuttamistilanteessa syntyvän asiakastiedon hyödyntämi- sen rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin asiakkaan, tilaajan eli kunnan, vanhan palve- luntuottajan ja uuden palveluntuottajan näkökulmasta.

4.1 Teorettinen perusta: Oppiva asiakassuhde verkottu- neessa toimintaympäristössä

4.1.1 Oppiva asiakassuhde

Tutkimuksen teorettinen perusta rakentuu oppivan asiakassuhteen ympärille. Oppiva asiakassuhde voidaan määritellä asiakkaan ja yrityksen yhteiseksi pro- sessiksi, jossa asiakas ostokäyttäytymisellään sekä tuomalla esiin tarpeensa ja toiveensa opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen, ja jossa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla sekä asiakasstrategi- oihin nojautuen muokkaa tarjontansa, prosessinsa ja viestintänsä asiakkaan yk- silöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi. (Pöllänen 2003, 106.) Oppivaan asiakas- suhteeseen vaikuttaa siis osaltaan niin asiakas, palveluntuottaja kuin palvelun ti-

laajakin. Asiakassuhteessa syntyvä tieto on ydin, jonka ympärille oppiva asiakassuhde rakentuu.

Oppiva asiakassuhde edellyttää asiakkuuden johtamista ja organisatorista ajattelua. Oppimiseen liittyy yrityksen organisointi, tiedon hallinta organisaatiossa sekä kyky visioida ja innostaa. Organisoinnissa voidaan nostaa esiin kaksi peruskysymystä, joista ensimmäinen kysymys koskee asiakaspinnan organisointia: miten luodaan edellytykset sille, että asiakaspinnan toimivat henkilöt ja prosessit pystyvät tuottamaan asiakkaille suunniteltuja kohtaamisia ja toimintoja (henkilöstöasiat, tuotantoprosessit ja jakelukanavat) ja toinen kysymys koskee koordinoitukysymyksiä: miten koordinoidaan yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen. Koordinointi liittyy pääosin tiedon hallintaan. Molemmissa on taustalla kysymys tiedon hallinnasta: miten huolehtia siitä, että asiakkaiden näkemykset tulevat organisaation tietoon ja vastaavasti, miten huolehtia siitä, että asiakas saa tietoa omasta asiakkuudestaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 139.)

Oppivan asiakassuhteen rakentamisen lähtökohtina voidaan pitää asiakkaan ja yrityksen välistä yhteistyötä, toimivaa tietokantaa ja jatkuvaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Asiakkaan ja yrityksen välisessä yhteistyössä asiakas ja yritys selvittävät asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä määrittävät yksilöllisen ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Toimiva tietokanta on olennainen osa oppivaa asiakassuhdetta, sillä se mahdollistaa sen, että yritys muistaa asiakaskohtaisen ratkaisun. Tietokantaan taltioidaan asiakkaan profiilia ja tarpeita kuvaavat tiedot sekä kaikki tieto asiakastapahtumista. Yritys hyödyntää tätä tietoa asiakkaan yksilöllisessä palvelemisessa. Jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on kantava voima asiakkaan ja yrityksen välillä. Jokaisen asiakaskontaktin kautta yritys oppii tuntemaan asiakkaansa entistä paremmin ja samalla asiakas opettaa yritystä tuntemaan yksilölliset tarpeensa. (Hannus 2004, 137 – 138.)

4.1.2 Asiakas ja asiakkuus, asiakasajattelu ja asiakassuhteen rakentaminen

Oppivan asiakassuhteen keskeinen elementti on asiakas. Asiakas on henkilö, yritys tai muu organisaatio, johon palveluntuottajalla on syntynyt asiakassuhde. Asiakas on tuotteen tai palvelun vastaanottaja tai hyödynsaaja riippumatta siitä, minkä osuuden tämä maksaa tuotteesta tai palvelusta. (Heinonen 1997, 51.)

Asiakas-käsite on julkisen sektorin toiminnassa varsin ongelmallinen. Käsitettä on mahdollisuus tarkastella asettamalla palveluja tuottavien viranomaisten ja asiakkaiden suhde nelikenttään, jossa luokiteltava ulottuvuutena on mahdolli-

suus valintoihin sekä liikkumatila erilaisten palvelujärjestelmien välillä. (Ketola 1996, 173). Taulukossa 1 esitetään asiakkuuden määrittely kansalaisten ja viranomaisten välisenä suhteena.

Taulukko 1. Asiakkuuden määrittely kansalaisen ja viranomaisen välisenä suhteena (Ketola 1996, 167)

Viranomaisen liikkumatila palvelujen tarjoajana	Kansalaisen vapaus valita palveluja		
		Suuri	Pieni
	Suuri	Asiakas	Saaja, suojatti
	Pieni	Kuluttaja	Hoidokki

Sosiaalihuoltolain mukaan asiakkaalla tarkoitetaan sosiaalihuoltoa hakevaa tai sitä käyttävää henkilöä. Sosiaalihuollossa asiakkuus on monitahoinen ja asiakkuuskäsitys on nähtävä sisällöltään laajana. Asiakkuus kattaa kaikki ne henkilöt, jotka hakevat tai käyttävät sosiaalihuollon palveluja tai saavat sosiaalihuollon etuuksia. Asiakkaita ovat myös ne henkilöt, jotka saavat palveluja ja etuuksia koskevaa ohjausta tai neuvontaa. Asiakkuus ei ole riippuvainen asiakkaan tahdosta, vaan myös pakkotoimenpiteiden toteuttaminen luo asiakassuhteen. (Sorvari 2001, 40–42.)

Storbacka & Lehtinen (2005, 14) näkevät asiakkuudessa kaksi osapuolta, joiden välillä tapahtuu yhteistyötä eli vaihdantaa. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoroisesti suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy myös laadullisia miellelyhtymiä eli luottamusta, toisen osapuolen arvostusta, pitkäaikaista ja johdonmukaista yhteistyötä. Asiakkuuden arvon syvällinen ymmärtäminen toimii asiakkuuksien johtamisen tärkeänä lähtökohtana. Asiakkuuden arvolla tarkoitetaan sitä kokonaisarvoa, joka asiakkaalla on yritykselle. Vahvat asiakkuudet ovat kilpailukyvyyn synonyymi. Kehittämällä asiakkuuden arvoa kehitetään organisaation kilpailukykyä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19; Storbacka & Lehtinen 2005, 14, 19–20; Payne 2006, 102–103.)

Asiakasajattelussa yritysjohton tavoitteena on pyrkiä tehokkaihin asiakassuhteisiin ja osaamisen kehittämiseen, jolloin tavoitteena on syvällinen asiakkuus. Tehokkaan verkostoitumisen kautta yritysten ei tarvitse kehittää kaikkea asiakkuudessa tarvittavaa osaamista omaan organisaatioonsa. Uusi teknologia on antanut mahdollisuuden varsin pitkälle menevään erikoistumiseen ja siihen, että

oman ydinosaamisen rinnalle voidaan muilta yhteistyökumppaneilta hankkia tarvittava osaaminen. Asiakkuusajattelussa asiakaskin on osaamisen lähde. Oppimalla tehokkaasti asiakkuuksista uutta osaamista voidaan hyödyntää muissa asiakkuuksissa. Asiakkaita valittaessa ja arvioitaessa on oleellista ottaa huomioon myös asiakkuuden kautta syntyvä osaaminen. Tämä johtaa myös siihen, että asiakkuusajattelussa asiakkuutta pidetään resurssina, jota ei kannata menettää, vaan sitä tulee kehittää ja jalostaa niin pitkälle kuin mahdollista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 27.)

Asiakkuudenhallinta, CRM, on luonteeltaan oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkaistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. (Vahvaselkä 2004, 94; Mäntyneva 2001, 7–9.) Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on luoda arvokkaita asiakkuuksia. Tätä tehdään joko rakentamalla uudet asiakkuudet sellaisiksi, että ne suoraan ovat arvokkaita tai kehittämällä nykyisiä asiakkuuksia siten, että niiden arvo kehittyy myönteisesti. Asiakkuuden arvon rakentuminen edellyttää, että johtamisen lähtökohdaksi otetaan asiakkuuden syvällinen ymmärtäminen. Toiminnan lähtökohdaksi otetaan siis asiakas ja asiakkuus. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19.)

Asiakkuudenhallinnan avaintavoitteena on pitkäjänteisen suhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiakkaan että oman organisaation kannalta. Tätä periaatetta kutsutaan usein oppivaksi asiakassuhteeksi tai asiakaskumppanuudeksi. (Hannus 2004, 135–136.)

4.1.3 Oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen

Oppiva asiakassuhde edellyttää organisaation oppimista. Toimintaympäristön muuttuessa organisaatio, joka pystyy muuttamaan toimintatapojaan nopeasti ja joustavasti, saa itselleen vahvan kilpailuedun muihin toimijoihin nähden, myös julkisella sektorilla.

Oppiminen on luonnollinen osa asiakassuhteiden seuranta ja kehittämistä. Yrityksen tulisi oppia asiakkuuksista ja kehittää asiakassuhdemarkkinointia jatkuvasti. Oppivan organisaation määritelmä korostaakin oppimisen merkitystä. Ojalan mukaan oppiva organisaatio on yhteinen nimi asioille, joilla organisaation ja ihmisten oppimista voidaan tukea ja tehostaa (Ojala 2000, 217). Oppiva organisaatio on yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi. Oppiva organisaatio voi syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen seurauksena. Oppiva organisaatio terminä kuvaa or-

ganisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. (Ruohotie 1998, 40.)

Organisaation kehittyminen oppivaksi organisaatioksi on yksilöiden ja organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä. Koska oppiva organisaatio ei ole mikään valmis tuote, vaan jatkuvan kehittämisen ja uusiutumisen tie, on kehittäminen erittäin haasteellista ja myös palkitsevaa. Oppivaan organisaatioon liittyy kiinteästi tietoisuus siitä, minne ollaan matkalla eli yhteinen visio sekä filosofia, jonka mukaan johdonmukaisesti edetään. (Ojala 2000, 215.)

Oppivan organisaation toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja toiminnan laatu. Työyhteisö kerää jatkuvasti palautetta omasta toiminnasta ja analysoi sitä. Työyhteisön jäsenet saavat palautetta sekä koko organisaation toiminnasta että oman toiminnan tulosten suhteesta siihen. Henkilöstön mahdollisuutta ja velvollisuutta suunnitella ja ohjata omaa työtä on lisätty. (Ruohotie 1998, 40.)

Organisaation oppiminen tarkoittaa sitä, miten organisaatio toimii yksilöllisen oppimisen ympäristönä ja alustana (Honkanen 2006, 403). Organisaation oppimisessa voidaan erottaa kaksi perustyyppiä: ensinnäkin oppimista tapahtuu, kun organisaatio pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Toiseksi oppimista tapahtuu, kun vastaamattomuus tarkoitusten ja tuotosten välillä on tunnistettu ja oikaisevat toimet on tehty niin, että vastaavuus saavutetaan. (Ruohotie 1998, 37.)

Organisaation oppimisen rinnalle on tuotava strateginen oppiminen. Tällä tarkoitetaan johdon kykyä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja ja hahmottaa uusia sekä niiden pohjalta tarkistaa yrityksen strategia ja toteuttaa se nopeasti. On pystyttävä reagoimaan entistä tarkemmin ja nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kilpailuympäristön muutoksiin, Strateginen oppiminen auttaa tekemään nopeita suunnantarkistuksia. Organisaation oppiminen auttaa viipymättä luomaan suuntaa tukevaa osaamista ja toimintatapoja. Strateginen oppiminen on organisaatiota, ryhmiä ja yksilöitä koskevien monimutkaisten ja vaikeasti lähestyttävien ongelmien ja kysymysten avointa käsittelyä. (Ruohotie 1998, 47.)

4.1.4 Kumppanuus ja verkostot

Kunnan elinvoimaisuus edellyttää tulevaisuudessa uudenlaisia synergia- ja julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Kunta tarvitsee kumppaneita ja verkostoja selvittääkseen tulevaisuuden haasteistaan.

Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Mitä enemmän tietopääomaa on, sitä kiinnostavampi kumppani on. Mitä enemmän ja avoimemmin tietoa jakaa itsestä toiselle, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Tämä edellyttää sitä, että jaettujen tietojen pohjalta ymmärretään mahdollisimman syvästi, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. (Stähle & Laento 2000, 26–27.) Kumppanuuden peruselementteinä ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus, joista jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. (Stähle & Laento 2000, 11, 26–27, 76.)

Kumppanuudelle on ominaista integroitu, keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva toiminta eri toimijoiden kesken. Se on keino saada toimijat sitoutumaan kehittämisprosessiin. Kumppanuuden muodostamisessa tuleekin ottaa huomioon potentiaalisten kumppaneiden mahdollisuudet osallistua aidosti kumppanuuden kehittämiseen ja siinä toimimiseen. Erityisesti pitäisi tutkia potentiaalisten kumppaneiden halukkuus ja mahdollisuus resursoida kumppanuuteen. Kumppanuuden menestymisen ehtona on hyvien ja toimivien yhteyksien luominen ja ylläpitäminen mukana olevien osapuolten kesken. (Pirnes 2002, 26.)

Kumppanuussuhteessa ei ole voimakkaita tavoiteristiriitoja, vaan arvot ja vallitseva kulttuuri ovat yhteiset. Suhteessa vallitsee luottamus. Kumppanuudessa on olennaista arvojen ja toimintakulttuurin tasolla sijaitseva win-win –ajattelu, jolla on kaksi edellytystä: täytyy syntyä jaettavaa, ja jaettavan on jakauduttava hyötynä kummallekin osapuolelle. Kumppanuudessa yhdistyvät kaikki taloudellisen organisoitumisen peruselementit eli markkinaehtoisuus (hintamekanismi), hierarkisuus (rakenteet ja järjestelmät) ja yhteisöllisyys (luottamus, yhteiset tavoitteet). (Vesalainen 2004, 35, 190–191.)

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä tai organisaatioita tai muita toimijoita. Yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes 2002, 7.)

Verkostoitumisen tärkeänä tavoitteena on tehokas mukautuminen jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Selviytyminen kiihtyvällä nopeudella muuttuvilla markkinoilla vaatii, että yritysten organisaatiot ja toimintatavat kehittyvät muutosten mukaisesti. Rinnakkaiset toiminnot ovat eräs vastaus lisääntyneeseen nopeusvaatimukseen. Sellaiset toiminnot, jotka aikaisemmin ovat tapahtuneet peräk-

käin, pyritään järjestämään rinnakkaisiksi. (Ranta 1998, 3.) Keskittymällä ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään. Ydinosaamiseen kuulumattomat tarpeet tyydytetään verkostoitumalla ja toiminta hajautuu, usein sekä maantieteellisesti että toiminnallisesti. (Ollus 1998, 3.)

Verkostosuhteen keskeisiä elementtejä ovat synergia, vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus ja voimasuhteet. Suhteen merkitystä osapuolille ei mitata rahassa tai tavaravirtojen volyymillä, vaan sen arvo määräytyy strategisen merkityksen mukaan. Lisäärväo tuottamaton osto-myyntisuhde ei siis ole verkostosuhde. (Paija 1999, 32.)

Verkostoituminen tuo muutosherkkyttä ja paremman pääoman tuottokyvyn kuin perinteiset toimialaketjut ja tuotantoarkkitehtuuri. Verkostoituminen saattaa alkuun käynnistyä nopean muutoksen tuomasta olosuhteiden pakosta ja välttämättömyydestä, mutta sen kasvu täysiin mittoihin vaatii systemaattista ja tavoitteellista kehittämistä: partnershipin sekä syvällisen ja luottamuksellisen yhteistyön luomista verkoston osapuolten välille. Verkostoituminen merkitsee, että yhteistyön rakentamisen vaatimat resurssit korvautuvat moninkertaisesti muutosherkkytenä ja pääoman parempana tuottona. (Ranta 1998, 27.)

Kunnan ja yksityisten palvelutuottajien välistä suhdetta voidaan tarkastella yhtenä toimittajaverkostoitumisen muotona. Kuntien välisessä yhteistyössä päävaihtoja on kaksi: Kunta voi hoitaa tehtävän yhden tai useamman kunnan puolesta sopimuksenvaraisena yhteistyönä tai sopimusyhteistyönä tai asian hoitamiseksi perustetaan kuntayhtymä. Kunnat harjoittavat yhteistyötä myös seudullisesti seutuyhteistyönä. Seutuyhteistyö tapahtuu ilman lakiin perustuvaa toimivaltaa. Yhteistyö perustuu kuntien väliseen sopimukseen. (Vuorento 1999, 42.)

4.1.5 Tieto ja tietopääoma, innovaatiot ja sisäinen yrittäjyys

Teoreettisen perustan määrittelyssä on lähdetty siitä, että asiakassuhteessa syntyvä tieto on ydin, jonka ympärille oppiva asiakassuhde rakentuu. Tässä alaluvussa käsitellään tietoa, tietopääomaa, hiljaista tietoa ja asiakastietoa sekä innovaatiota ja sisäistä yrittäjyyttä.

Suomen kielessä termien informaatio ja tieto määrittelemisen erillisiksi käsitteiksi on ongelmallista. Tiedon filosofinen määritelmä, jossa tieto määritellään hyvin perustelluksi ja todeksi uskomukseksi, on menettänyt asemansa alettaessa puhua tiedottamisesta, tiedonvälityksestä ja tietotekniikasta. Tiedolla tarkoitetaan näissä yhteyksissä samaa kuin datalla tai informaatiolla eikä niihin voi soveltaa totuuden ja perusteltavuuden vaatimusta. (Niiniluoto 1996, 17–18).

Sydänmaanlakka (2001, 178) esittää Davenportiin ja Prusakiin (1998) viitaten, että tieto on jäsenyneiden kokemuksen, arvojen, informaation ja oivallusten sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy, ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. Tietoa syntyy ajattelemalla ja kokemuksen kautta. Tieto on lähellä toimintaa. Tietoa voidaan arvioida päätösten tai toiminnan perusteella. Arvot ja uskomukset ovat osa tietoprosessia. Yksilön asenteet määräävät, miten hän havainnoi ja mitä hän vastaanottaa. Se, miten lähestymme ja yritämme ratkaista ongelmia, riippuu lähestymistavastamme (paradigmasta). (Sydänmaalakka 2001, 179.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 60–61) jakavat tiedon hiljaiseen (tacit) ja täsmälliseen (explicit) tietoon. Tieto määritellään perustelluksi, hyväksytyksi uskomukseksi. Hiljainen, subjektiivinen tieto koostuu etenkin ruumiin kautta saaduista kokemuksista. Täsmällinen, objektiivinen tieto koostuu taas rationaalisesta, päätellystä tiedosta. Teoria painottaa hiljaisen tiedon jakamista ja muokkausta sekä organisaation roolia tiedon luoja. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 60–61.)

Täsmällinen tieto voidaan ilmaista formaalilla kielellä sanoin, numeroin, matemaattisin mallein, käsikirjoin ja yleispätevinä ohjeina. Sitä voidaan välittää kirjallisesti tai sähköisesti, ja se on varastoivissa tietokantoihin. Formaaliin tietoon kuuluu myös kaikenlainen sanoiksi puettavissa oleva faktatieto sekä proseduraaliset toiminta- ja sääntöketjut, jotka liittyvät tekemiseen. (Jalava & Virtanen 1998, 28.) Havaittava tieto on luonteeltaan myös objektiivista ja rationaalista, ja sitä voidaan siirtää organisaation sisällä ja eri organisaatioiden välillä. Havaittavan tiedon lisäksi organisaatiossa on paljon piiloon jäävää tietoa, osaamista ja kokemusta. Näiden kahden tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Uuden tiedon syntymiseen on neljä reittiä: sosialisatio, artikulaatio, sisäistäminen ja yhdistäminen. (Ruohotie 1998, 53.)

Tietoon liittyy olennaisesti myös dialogi. Dialogi tarkoittaa merkitysten läpivirtaamista tai merkitysten virtaa ihmisten välillä. Dialogissa ryhmä saavuttaa yhteisen merkitysten virran ja yksilöiden näkemykset kehittyvät tavalla, johon yksin ei voi päästä. Dialogissa joukko ihmisiä tutkii monimutkaista ilmiötä monesta näkökulmasta. (Jalava & Virtanen 1998, 54.)

Puhuttaessa asiakkailta kerätystä tai saadusta tiedosta, voidaan käyttää termiä asiakastieto. Asiakastietoa on sekä yksittäisiltä henkilöiltä tai organisaatioita koskeva yksilöity tieto että asiakkaita yleisimmin koskeva, yksilöimätön tieto. Asia-

kastieto-käsite kattaa kaiken sen nykyisiä tai tulevia asiakkaita koskevan tiedon, jonka avulla voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. (Arantola 2006, 152.)

Kun tarkastellaan oppivaa asiakassuhdetta verkostoituneessa toimintaympäristössä, tiedon lisäksi on tarkasteltava henkilökunnan osaamista, yrityksen muuntautumisen- ja selviytymiskykyä sekä yhteistyökumppaneita. Todellinen arvonluonnin lähde on yrityksessä oleva tieto ja osaaminen sekä niiden varaan rakentuneet käytännöt ja tuotteet. Tällöin puhutaan tietopääomasta.

Tietopääomalla tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykyä ja aineeton varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Yrityksen tietopääomaan on laskettava kuuluvaksi kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Organisaation osaaminen tarkoittaa henkilöstön tietotaitoa, joka on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan. Organisaation uudistumiskyky mahdollistaa yrityksen joustavuuden ja muuntautumiskyvyn ja sitä kautta selviytymisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Uudistumiskykyyn vaikuttavat innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys. Yrityksen aineeton varallisuus koostuu suojatuista oikeuksista (patenteista, tavaramerkeistä tai tekijänoikeuksista), dokumentoidusta omaisuudesta (esimerkiksi suunnitelmista ja tietokoneohjelmista), asiakas- ja partneriverkoston pysyvyydestä ja kannattavuudesta sekä brandin arvosta. (Stähle & Laento 2000, 28–39, 51.)

Tietoon ja tietopääomaan liittyy olennaisesti myös innovatiivisuus. Innovatiivisuus on osa aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma muodostuu työntekijöiden kyvyistä, innovatiivisuudesta, yrityksen rakenteissa ja prosesseissa olevasta tiedosta, yrityskuvasta, tuotemerkistä ja immateriaalioikeuksista sekä asiakas- ja yhteistyösuhteista. (Uusi-Rauva 2005, 28.)

Innovaatio on muun muassa uudistus, uutuus, uusi keksintö, uudennos, uutuustuote, uusi menetelmä tai toiminnan parannus. Innovointi tarkoittaa uuden, erityisesti uusien tuotteiden, keksimistä, mutta usein siihen lisätään myös toteutus ja kaupallistaminen. (Uusi-Rauva 2005, 27–28.)

Julkisen sektorin innovaatiot liittyvät lähes aina toimintatapojen muutokseen. Työt on organisoitava uudelleen niin, että sovelletaan tietotekniikkaa ja käytetään markkinoiden tarjoamia palveluja. Vaikka tämä on periaatteessa yleisesti myönnetty, organisaatioissa ja päättävissä elimissä esiintyy epäröintiä ja pitäytymistä vanhoihin toimintamalleihin. (Yliherva 2006, 5.)

Oikein toteutettuina julkiset hankinnat ovat erinomainen väline myös yritysten innovatiivisuuden kehittämiseen. Rutiinihankintojen sijasta on tuettava innovatiivisuuden mahdollistavaa yhteistyötä. Palveluiden kehittämistä vastuu ja sitä tukevan

yhteistyön toteuttaminen on otettava julkisten hankintojen kilpailuttamisen ja hankintapäätösten kriteeriksi. Inhimillisen pääoman johtaminen edellyttää organisaatiolta hyvää kumppanuus- ja hankintaosaamista sekä verkostotaitoja. Yrityksiltä se edellyttää myös osaamista kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi. Organisaatioissa kyvykkyyksien kehittymiseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. (Yliherva 2006, 13.)

Yksi tapa vaikuttaa organisaation kyvykkyyksien kehittymiseen on sisäinen yrittäjyys. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjyyttä olemassa olevassa organisaatiossa, jossa toimitaan aikaisemmin totutusta poikkeavalla tavalla. Prosessin tuloksena voi olla uutta liiketoimintaa tai innovatiivista toimintaa, kuten uusia tuotteita, palveluita, teknologioita, sisäisiä toimintatapoja, strategioita tai uusiutumista. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä uteliaana ja vanhoja rajoja rikkovana toimintana, ei niinkään organisaation ydintoimintana, koska sisäisessä yrittäjyydessä on kyse tavanomaisesta toimintatavasta poikkeavasta toiminnasta. (Heinonen & Paasio 2005, 23).

Sisäisessä yrittäjyydessä keskeistä on muutos: hierarkisen, byrokraattisen, yksilön ulkopuolelta ohjatun toiminnan murtaminen, innovatiivinen resurssien yhdistäminen ja koordinointi, kokonaisvaltainen maailmantarkastelu sekä riskin kantaminen omista toiminta ja päätöksenteosta. (Heinonen 1999, 152.)

Sisäinen yrittäjyys työyhteisössä mahdollistaa organisaation oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen, ja parantaa näin ollen organisaation suorituskykyä. Vaikka sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on organisaation tavoitteissa, se ei yksinään saa aikaan riittäviä edellytyksiä organisaation menestykselle markkinoilla. Innovatiivinen menestyjä kohdistaa toimintansa niille alueille, jotka luovat asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 22.)

4.2 Kilpailuttaminen ja julkiset hankinnat

4.2.1 Kilpailuttaminen julkisella sektorilla

Kilpailuympäristössä on tapahtunut ja tapahtuu koko ajan suuria muutoksia. Yritysten täytyy tänä päivänä olla yhä joustavampia ja valmiimpia muuttamaan toimintatapojaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Besankon, Dranoven, Shanleyn ja Schaferin (2004, 136—138) mukaan nykyaikaisten yritysten on hylättävä sisäiset hierarkkiset rakenteensa ja kehitettävä toimintaansa yhä joustavampaan suuntaan, jotta ne pystyisivät vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin.

Yrityksen toimintaan vaikuttaa voimakkaasti se, missä laajuudessa se toteuttaa prosesseja itse ja missä laajuudessa se ulkoistaa muille osapuolille toimintojaan. Kyseinen näkökulma tunnetaan myös niin sanottuna ”make or buy” -käsitteenä. Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan sitä, että yritys tekee toimintonsa pääasiassa itse. Toisena ääripäävaihtoehtona on se, että yritys ulkoistaa suurimman osan toiminnoista keskittyen itse lähinnä markkinointiin, hallinnointiin ja brandin omistamiseen. (Besanko ym. 2004, 106, 138.)

Toimintojen ja hankintojen tehostaminen julkisella sektorilla on aina kannatettavaa. Tämä ei saa kuitenkaan johtaa siihen, että kilpailu markkinoilla häviäisi ja tuotantomarkkinat keskittyisivät liiaksi. Julkisten hankkijoiden, myös kuntien, on tunnettava vastuunsa siitä, että markkinat toimivat ja kilpailuolosuhteet säilyvät myös tulevaisuudessa. (Klemola 1999, 66.)

Tuotannon alistamisessa kilpailulle pääasialliset toimintatavat ovat yksityistäminen ja ulkoistaminen. Yksityistämisen yhteydessä aiemmin julkisen toimijan kaikki toiminnot ja omaisuus siirtyvät myynnissä yksityiseen omistukseen. Ulkoistamisessa tietyn julkisen organisaation tietty toiminta siirretään ulkopuolisen toiminnanohjauksen alaisuuteen. Ulkopuolinen ohjaus voi olla myös toisen julkisen organisaation alaista tai yksityisten yritysten välistä. Merkittävä ero ulkoistamisen ja yksityistämisen välillä onkin omistajuus. (Fredriksson & Martikainen 2006, 13.)

Kilpailulla voidaan karkeasti ottaen sanoa olevan kaksi päämäärää: kustannusten minimointi ja tuotekehityksen stimulointi. Euroopan unionin kilpailusäännösten tavoitteena on varmistaa palvelujen vapaa liikkuvuus unionin alueella. Julkisten hankintojen kilpailuttaminen on siis unionin yksi kulmakivistä luotaessa toimivia sisämarkkinoita. Kilpailuttaminen on yksi keino organisoida muun muassa sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelutuotantoa ja liittää siihen kustannustehokkuuden vaatimus. Kilpailuttamisen merkitys on kasvamassa: sosiaali- ja terveyspalveluyritysten haasteena on riittävän kilpailukyvyyn saavuttaminen kotimaan markkinoilla. (Kovalainen & Österberg 2006, 116.)

Kun tarkastellaan kilpailutukseen liittyvää markkinaohjautuvuutta sosiaali- ja terveystoimen näkökulmasta, voidaan sanoa markkinaohjautuvuuden parantavan julkisesti tuotettujen palvelujen laatua, alentavan niiden kustannuksia ja vahvistavan palvelun käyttäjien asemaa. Markkinaohjautuvuuden odotetaan myös parantavan yrittäjyyden edellytyksiä, lisäävän työmahdollisuuksia ja purkavan julkisen sektorin monopoliasemaa palvelujen tuottajana. (Niiranen 2003, 70.)

Riittävä kilpailuttamis- ja markkinaosaaminen on haasteellinen tehtävä kunnille ja kuntayhtymille. Kilpailutettavien palvelujen tai tuotteiden laatuvaatimukset on

hankevaiheessa määriteltävä riittävän tarkasti, samoin kokonaistaloudellisuuden kriteerit. Tämä tuottaa usein käytännön ongelmia sillä, vaikka palvelutarve on selvitetty, se ei vielä tuota yksilöityä tietoa palvelutarpeen osista, eroista erilais-ten tarpeiden välillä ja niihin liittyvistä laatuvaatimuksista. (Kovalainen & Österberg 2006, 118.)

4.2.2 Lastensuojelupalvelujen kilpailuttaminen

Lastensuojelupalvelujen tulee toteutua lapsilähtöisesti ottaen huomioon lapsen kokemukset, tarpeet ja toiveet. Palvelun sisältö on aina räätälöitävä lapsen tarpeiden ja hoitotavoitteiden mukaisesti. Palvelun toteuttajan on kyettävä yhteistyöhön kaikkien lapselle tärkeiden osapuolien ja toimijoiden kanssa. Toiminnan jatkuvuus, pitkäjänteisyys, vakaus ja ennakoitavuus on varmistettava erilaisten riskien varalta. Palvelun korkeasta laadusta ja sen jatkuvasta kehittämisestä on varmistuttava kaikissa tilanteissa. (Rousu & Holma 2005.) Näistä lähtökohdista johtuen lastensuojelupalvelujen kilpailuttamiseen liittyykin useita erityisnäkökoh- tia, jotka kilpailutuksessa tulisi ottaa huomioon: lastensuojelupalvelujen kilpailut- taminen ei saa uhata lapsen olosuhteiden pysyvyyttä, lastensuojelun palvelu- hankintojen valintakriteerien tulee olla valtakunnallisesti yhdensuuntaisia aluees- ta ja toimijasta, esimerkiksi läänistä tai kunnasta, riippumatta ja lastensuojelu- palvelujen hankinnassa tulee toimintaedellytyksiä koskevien perusvaatimusten lisäksi kiinnittää erityistä huomiota toiminnan laatuun, sisältöön ja asiakastyön tuloksiin. (Rousu & Holma 2005, 1–5.)

Lastensuojelupalvelujen hankinnan hyvien käytäntöjen avulla halutaan edistää lapsen tarpeita parhaiten vastaavan palvelun toteutumista, palvelujen hankinnan suunnitelmallisuutta sekä hyvää yhteistyötä eri osapuolten kesken. Palveluja os- tavat kunnat ja palvelutuottajat sitoutuvat edistämään suosituksen laajaa käyt- töönottoa. (Rousu & Holma 2005, 1–5.)

4.2.3 Julkiset hankinnat

Julkisia hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista (348/2007). Hankintalain periaatteita ovat avoimuus, ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu sekä suhteellisuus. Periaatteita noudatetaan hankintamenettelyn kaikis- sa vaiheissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon aine- ja tavarahankintojen sekä mui- den kuin hankintalain mukaisten toissijaisten palvelujen hankinnoissa noudate- taan hankintalakia kokonaisuudessaan soveltuvin osin. Sovellettavat säännökset määräytyvät sen mukaan, ylittääkö tai alittaako hankinta kokonaisarvoltaan EU- kynnysarvon. Kansallinen kynnysarvo toimii hankintalain soveltamisen alarajana.

Näin ollen pääsääntöisesti kaikki kuntien, kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien yksityisiltä palveluntuottajilta tekemät kokonaisarvoltaan yli 50 000 euron (kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kynnyksarvo) määräiset terveydenhoito- ja sosiaalipalveluhankinnat kuuluvat hankintalain soveltamisalan piiriin. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila 2007, 20—25; Piekkola, Lundström, Kleemola, Ratasvuosi, Uotinen ja Amberla 2007, 23 – 24.)

Uusi hankintalaki sisältää direktiivien ja aikaisemman hankintalain tarkoittaman kynnyksarvon lisäksi uuden kansallisen kynnyksarvon. Tämän seurauksena julkiset hankinnat jakautuvat kolmeen ryhmään niiden taloudellisen arvon perusteella. Puhutaan kolmiportaisesta mallista. Hankinnoista voidaankin puhua kansallisen kynnyksarvon alittavista ja ylittävistä hankinnoista sekä EU-kynnyksarvon ylittävistä hankinnoista. (Heinonen 2007; Oksanen 2006, 6.) Kolmiportainen malli esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Kynnyksarvojen kolmiportainen malli (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, mukaeltu)

EU-kynnyksarvon ylittävät hankinnat 211.000 € tavarat ja palvelut 5.278.000 € rakennusurakat	Direktiivin mukaiset kilpailuttamismenettelyt EU:n laajuinen ilmoittaminen Valitusoikeus markkinaoikeuteen
Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat 15.000 € tavarat ja palvelut 50.000 € terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	Hankintojen kilpailuttamisvelvoite Kevennetyt menettelyt, lisää neuvottelumenettelyn käyttämällisyyksiä Ilmoitusvelvoite kaikkiin hankintoihin Valitusoikeus markkinaoikeuteen
Kansallisen kynnyksarvon alittavat hankinnat	Hankintalain soveltamisen ulkopuolella Hankintayksiköiden omat säännöt Ei valitusoikeutta markkinaoikeuteen Oikaisuvaatimus mahdollinen

Hankintaprosessi on monivaiheinen menettely, jonka tuloksena pitäisi syntyä ostajaa ja myyjää tyydyttävä hankintasopimus ja ennen muuta hyviä palveluja asiakkaille eli kuntalaisille. Hankintaprosessin runko muodostuu hankintamenettelystä ja siihen kuuluvista vaiheista.

Julkisen hankinnan hankintaprosessin vaiheet ovat

1. tarjouskilpailuun valmistautuminen, joka sisältää hankinnan suunnittelun ja määrittelyn, hankintamenettelyn valinnan ja hankinnasta ilmoittamisen

2. tarjouskilpailu, joka sisältää tarjouspyyntömenettelyn ja hankintakilpailun
3. hankintapäätös, joka sisältää hankintapäätöksen tekeminen
4. hankintapäätöksen täytäntöönpano ja sopimuksen tekeminen, joka sisältää hankintasopimuksen tekemisen (ja hankinnasta jälki-ilmoituksen jättäminen) sekä sopimusaikaisen yhteistyön. (Hyvönen ym. 2007, 75; Oksanen 2007b; Piekkola ym. 2007, 26; Vedenkannas 2007a.)

4.3 Tutkimusmenetelmä

4.3.1 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, joka voidaan määritellä tutkimukseksi, jossa jotain nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan siinä ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu. Tapaustutkimus keskittyy tutkimaan kokonaisvaltaisesti jotain tiettyä ilmiötä todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavan sosiaalisen ilmiön luonnetta. Tapaustutkimuksessa teoria ohjaa tiedon keräämistä ja analysointia, sillä tutkimuksen tavoitteena on kehittää tai havainnollistaa jo olemassa olevaa teoriaa. (Yin 2003, 3.) Tapaustutkimuksessa erotetaan toisistaan tutkittava ilmiö, konteksti sekä tapaus. Tutkimusta ohjaa kiinnostus jotain tiettyä ilmiötä kohtaan. Tapaus antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä. Tutkimuksen tarkoituksena onkin yleistämisen sijasta pyrkiä kuvaamaan tiettyä tapausta. Tapaustutkimuksessa konteksti edustaa sitä käsitteellistä ympäristöä, missä ilmiötä ja tapausta tutkitaan. (Stakes 1994, 237—245.) Tämä tutkimus pyrkii kuvailemaan oppivan asiakassuhteen ilmiötä verkottuneessa toimintaympäristössä. Konteksti, missä oppivaa asiakassuhdetta tutkitaan, on kilpailuttaminen ja julkiset hankinnat ja tutkimuksen tutkittavina tapauksina oli asiakkaan näkökulmasta Lohjan kaupungin lastensuojelun sosiaalityöntekijäpari, tilaajan näkökulmasta Lohjan sosiaalipalvelujen esimies ja johtava sosiaalityöntekijä sekä palvelujen tuottajan näkökulmasta neljä Lohjan kaupungin alueella sijaitsevaa sijaishuoltoyksikköä.

4.3.2 Aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa kaikki aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat ja haastattelu kohdennetaan tiettyihin ennalta määrättyihin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tällöin ihmisten tulkinnot asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset nousevat keskeiseen asemaan.

(Hirsjärvi & Hurme 2006, 47—48.) Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki aiotut teemat käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta teemojen järjestys ja vaiheet sekä kysymysten muoto voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Eskola & Vastamäki 2001, 26; Hirsjärvi & Hurme 2006, 48).

4.3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tutkimuksen kannalta tärkein vaihe on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkiemiinsa ongelmiin. On myös mahdollista, että vasta analysointivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216.) Aineiston analyysissä tulee ilmetä teorian ja aineiston välinen suhde, sen tulee olla loogisesti kirjoitettu ja ottaa kantaa tutkimustehtävään ja tutkimusongelmiin (Kyrö 2003, 116.)

Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely ja analyysi pohjautuu Milesin ja Hubermanin (1994, 57) esittämään kvalitatiivisen aineiston analyysiin, jossa edetään luokittelun ja ryhmittelyn jälkeen tulkinnan ja johtopäätösten tekemiseen teorian ja empirian vuoropuheluna. (Miles & Huberman. 1994, 57).

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Aineiston luokittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tutkimusongelmaa ja alaongelmia, teoriaa tai itse aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 147). Kun aineisto on luokiteltu, useimmiten seuraavana vaiheena on aineiston uudelleen järjestely luokittelun mukaisesti. Luokittelu ja aineiston koodaaminen luokkiin ei ole analyysin lopullinen tavoite, vaan ne ovat välivaiheita analyysin rakentamisessa. Yhdistely tarkoittaa, että yritämme löytää luokkien esiintymisten välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 149).

Luokittelun jälkeen olen tarkastellut ja analysoinut tuloksia teemoittain eli olen nostanut aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoittelu mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa. Teemat saattavat jäädä usein sitaattikokoelmiksi, jotka ovat mielenkiintoisia, mutta eivät analyysissä kovin pitkälle meneviä. Siksi teemoittelu vaatiikin teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 2000, 175–176.) Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, koska sillä voi poimia tutkimuksesta paljon olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 178).

Analyysi eteni siten, että jokaista teemaa tarkasteltiin ensin yksitellen. Tarkastelun tuloksena huomattiin, että teemat kaipasivat vielä tarkempaa jäsentämistä.

Samaa asiaa käsittelevät teemat saatettiin yhdistää yhdeksi teemaksi, joka edelleen jakaantui kahteen tai useampaan alateemaan. Edelleen teemojen nimiä tarkistettiin ja hiottiin paremmin niiden sisältöä vastaaviksi. Tuloksia raportoidessa todettiin, että lopulliset teemat muodostivat neljä erillistä kokonaisuutta, joiden alle sijoittui useita alateemoja. Lopullisiksi teemoiksi muodostuivat seuraavat:

1. *Tietopääoma ja asiakasdialogi oppivan asiakassuhteen ytimessä.* Tämä pääteema muodostuu uudesta haastatteluissa esiin tulleesta osa-alueesta, joita olivat asiakastiedon kerääminen, asiakastiedon siirtäminen, asiakastiedon siirron mahdollisuudet ja rajoitukset, asiakasdialogi, oppiva organisaatio ja innovaatiot sekä sisäinen yrittäjyys.
2. *Hiljainen tieto osana oppivaa asiakassuhdetta.* Tämän pääteeman alle muodostuu kaksi alateemaa, jotka kuvasivat varsinaisia hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöjä (suullinen neuvominen, työhön opastus) sekä perehdyttämistä.
3. *Yhteistyö oppivassa asiakassuhteessa.* Tämä pääteema jakautuu kahden alateemaan, joita olivat kumppanuus ja verkostoituminen.
4. *Kilpailuttaminen oppivan asiakassuhteen kontekstina.* Tämä pääteema jakautuu alateemoina hankintaosaamiseen, lapsen edun vaarantumiseen kilpailutilanteessa sekä tiedon siirron mahdollisuuksiin ja rajoituksiin kilpailuttamistilanteessa.

Edellä esiteltujen teemojen lisäksi koko tutkimuksen läpikulkeva teema oli asiakaslähtöisyys, nimenomaan lapsen etu, joka tuli esiin lähes kaikissa vastauksissa hyvin korostuneesti. Se nousi esiin niin tiedon, hiljaisen tiedon, yhteistyön kuin kilpailuttamisen teemojen yhteydessäkin.

4.4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitellään seuraavissa luvuissa edellä esitettyjen teemojen mukaisesti.

4.4.1 Tietopääoma ja asiakasdialogi oppivan asiakassuhteen ytimenä

Tietopääoma ja tieto, erityisesti asiakastieto, ovat lastensuojelupalveluissa toiminnan perusta. Lastensuojelulaki määrittelee hyvin pitkälle sen, mitä tietoa asiakkaista on kerättävä ja miten se on dokumentoitava. Tieto on tosiasiallista faktoihin perustuvaa tietoa. Tietoa kerätään systemaattisesti koko asiakkuuden ajan

ja keräämiseen osallistuu palveluntuottajien osalta koko henkilökunta ja tilaajan osalta lapsen asioita hoitava sosiaalityöntekijäpari. Osaaminen tiedonkeruussa nähtiin hyvänä kaikissa organisaatioissa ja kokemuksen katsottiin vahvistavan tiedonkeruun onnistumista. Tiedonkeruumenetelminä mainittiin muun muassa erilaiset esitietolomakkeet, verkostopalaverit, tapaamiset, lapsen elämäntilanteen kartoitukset, hyvinvointijana ja nallekortit. Tutkituissa organisaatioissa on varmistettu, muun muassa erilaisten palaverien ja tapaamisten avulla, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedon. Tietojärjestelmät varmistavat sen, että asiakkuudenhallinta toteutuu asiakaslähtöisesti asiakkuuden kokonaisvaltaisena haltuunottona.

Haastatteluissa tuli esiin, että lastensuojelupalveluissa tiedetään asiakkaista keskimäärin tarpeeksi, mutta joidenkin eri tahoilta saatavien lausuntojen saannissa on ollut ongelmia. Lisäksi toivottiin lisätietoa sosiaali- tai kriisipäivystyksen kautta tulevista asiakkaista. Haastatellut toivoivat saavansa tai voivansa kerätä tietoa, esimerkiksi kodin todellisesta tilanteesta, ja että tieto olisi täsmällistä tietoa eikä kaunisteltua totuutta. Asiakasdialogi on jatkuvaa ja systemaattista ja asiakkailta saatu tieto auttaa toimijoilta kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, esimerkiksi palveluja räätälöidään lapsen tarpeen mukaisesti. Tiedonsiirron mahdollisuuksia pidetään hyvinä ja tietojen siirtäminen toimii käytännössä hyvin. Rajoittavina tekijöinä mainittiin lainsäädännölliset esteet ja vanhempien suostumus tietojen luovuttamiseen. Erittäin korostuneesti tutkimuksessa nousi esiin asiakastiedon merkitys niin asiakassuhteen kuin oppimisenkin näkökulmasta. Asiakastietoa osataan hyödyntää ja samalla opitaan kehittämään palveluja asiakaslähtöisimmiksi.

Kaikki tutkimukseen osallistuvat organisaatiot toimivat oppivan organisaation tavoin hyödyntäen tietojärjestelmiä, tiedon jakamista ja yhteisiä käsityksiä sekä asiakassuhteesta saatavaa tietoa organisaation oppimisessa. Kumppanuus ja verkostoituminen ovat luontaista lastensuojelulle, koska kaikkien toimijoiden yhteinen intressi on lapsen etu, ja kohtaamiset perustuvat luottamukseen.

Innovatiivisuus näkyy lastensuojelun parhaina käytäntöinä, joista nostettiin esiin Saattaen perille -toiminta, Omin jaloin -yhteistyö, lapsen elämäntilanteen kartoitus, sosiaalityöntekijätyöparityöskentely ja verkostopalaverit. Sosiaaliset innovaatiot näkyvät toiminnan kohdentamisessa niille alueille, jossa asiakkaalle syntyy lisäarvoa eli lastensuojelupalveluissa ennaltaehkäisevään työhön, varhaiseen puuttumiseen ja avoimuuden tukitoimiin. Ennaltaehkäisevällä työllä saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä sijaishuoltoon nähden.

Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä keinona varmistaa, että kuntaorganisaatio on hyvä, inhimillinen ja houkutteleva työyhteisö ammattitaitoisille osaajille. Vastavasti sisäisesti yritteliäs kuntaorganisaatio palveluineen on todellinen vaihtoehto markkinoilla tuotetuille palveluille.

4.4.2 Hiljainen tieto osana oppivaa asiakassuhdetta

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen tutkituissa organisaatioissa on vielä varsin vähäistä. Hiljaisen tiedon käsitekin oli osalle organisaatioita vieras. Vaikka hiljaista tietoa ei vielä osata hyödyntää ja jakamisen käytännöt ovat vähäiset, nostettiin hiljaisen tiedon merkitys työyhteisöissä erittäin tärkeäksi kaikissa haastatteluisa. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin vaikeana ja oman osaamisen selittäminen toisille hankalana.

Hiljainen tieto usein ilmenee ihmisten välisen vuorovaikutuksen tai yhteistoiminnan muodoissa. Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt olivatkin tutkituissa organisaatioissa pääasiassa erilaisissa palavereissa ja kokoontumisissa tapahtuvaa tiedon vaihtoa.

Erillistä perehdytysohjelmaa ei tutkituissa organisaatioissa ollut. Työhön opastus ja eri-ikäiset työparit olivat käytössä. Ajatus, että hiljainen tieto on kiinnittynyt ihmisen toimintaan, menettelytapoihin ja rutiineihin, sai siis tukea tämän tutkimuksen tuloksista. Kaikki tutkimuksen tuloksissa havaittu hiljainen tieto ilmeni yksilön kyvykkyytenä suorittaa työtehtävänsä, toimia työyhteisössä ja kehittää itseään sekä omia tietojaan ja taitojaan. Hiljainen tieto oli sidoksissa hyvin monenlaiseen toimintaan ja ajattelumalleihin.

Lähtöhaastattelutkaan eivät olleet työmuotona tutkimuksen organisaatiossa. Se koettiin kuitenkin kehittämiskohteeksi. Tutkimuksessa nostettiin myös esiin, että hiljainen tieto ei aina ole hyödyllistä, sillä työntekijän asenteet ja toimintamallit eivät välttämättä ole organisaation tavoitteita tukevia.

4.4.3 Yhteistyö oppivassa asiakassuhteessa

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhteistyön toimivuutta tilaajan ja palveluntuottajan välillä. Tutkimuksessa tarkasteltiin niitä rajapintoja, jossa tilaaja ja tuottaja kohtaavat. Tällaisia rajapintoja ovat muun muassa tilaajan valvonta, asiakastytyväisyys ja palvelun laatu. Tutkimuksessa haluttiin nostaa esiin niitä tekijöitä, joissa yhteistyö toimii ja onko sellaisia asioita, joissa yhteistyössä on parantamisen varaa.

Tutkimuksessa mukana olleiden tahojen kokemukset olivat, että yhteistyö alueella toimii erittäin hyvin. Tähän vaikuttaa osaltaan maantieteellinen etäisyys ja tuttuus. Kynnys yhteydenottoon koettiin matalana ja tiedonkulku todettiin toimivaksi. Verkostoitumalla haetaan herkkyyttä ja kykyä mukautua muuttuneisiin olosuhteisiin sekä synergiaetua. Kumppanuus puolestaan korostui yhteisessä päämäärässä eli lapsen edun korostamisessa ja asiakasnäkökulman vahvistumisessa ja monipuolistumisessa. Eri toimijoiden välillä vallitsee luottamus, mikä vahvistaa kumppanuutta. Toimijoiden kanssa ei ole tehty ostopalvelusopimuksia, mutta kunta valvoo niiden toimintaa ja laatua. Palveluntuottajat tosin toivoivat kunnalta valvontaan enemmän panostusta. Palveluntuottajat selvittivät laatua ja asiakastytyväisyyttä asiakaskyselyiden avulla. Osalla palveluntuottajista oli myös laatukäsikirja. Palveluntuottajat toivoivat lisäksi erilaisia kohtaamispaikkoja, esimerkiksi koulutuspäiviä, jossa eri toimijat voisivat vaihtaa kokemuksiaan ja tietojaan.

4.4.4 Kilpailuttaminen oppivan asiakassuhteen kontekstina

Hankintalaki määrittelee hankintojen tekemisessä noudatettavat menettelytavat. Oikeilla hankintamenettelyillä aikaansaadaan kilpailua ja turvataan ehdokkaiden ja tarjoajien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu. Onnistuneen hankinnan tekemiseen tarvitaan kuitenkin lisäksi ennen kaikkea ostajan ammattitaitoa ja tietoa siitä, mitä ostaja haluaa hankkia ja millaisin ehdoin hankinta halutaan tehdä. Hankintojen tekeminen tarkoituksenmukaisesti vaatii suunnittelua ja markkinoiden tuntemusta. Pääsääntöisesti kaikki kuntien, kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien yksityisiltä palveluntuottajilta tekemät kokonaisarvoltaan yli 50 000 euron (kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kynnysarvo) määräiset terveydenhoito- ja sosiaalipalveluhankinnat kuuluvat hankintalain soveltamisalan piiriin.

Tutkimuksesta nousi esiin, että palveluntuottajat pitivät omaa hankintaosaamistaan hyvänä. Kaikki olivat osallistuneet kilpailuttamiseen ainakin kerran. Tarjouspyyntölomakkeita toivottiin määrämuotoisiksi, joka helpottaisi myös tarjousten vertailtavuutta tilaajan näkökulmasta. Tilaaja ei ole vielä kilpailuttamiskokemusta, koska se ei ole kilpailuttanut lastensuojelupalveluja, vaan se tapahtunee aikaisintaan vuonna 2009 yhdessä usean muun kunnan kanssa.

Kilpailuttamisessa suurimpana epäkohtana palveluntuottajat näkivät nykyisen pisteytyskäytännön, jossa hinnan merkitys korostuu. He toivoivat, että palvelun laatu nostettaisiin ratkaisuperusteena vähintään hinnan tasolle. Palveluntuottajat nostivat esiin myös, miten todellisia ovat laatutekijät, jos niiden todenperäisyyttä ei kukaan käy tarkistamassa. Tilaaja puolestaan nosti esiin muiden kuntien ko-

kemukset siitä, että kilpailutus ei tuo juurikaan hinnanmuutosta, mutta laadunvalvontaan ja –seurantaan sen uskotaan vaikuttavan.

Lapsen edun nähtiin vaarantuvan tilanteessa, jos lapsi joutuu vaihtamaan sijoituspaikkaa. Laki tosin turvaa aika pitkälle lapsen sijoituspaikan sekä turvallisuuden ja pysyvyyden säilymisen kilpailuttamistilanteissa. Lastensuojelupalvelujen kilpailuttaminen ei saa uhata lapsen olosuhteiden pysyvyyttä. Käytännössä ei uskota tapahtuvankaan tilannetta, että lapsi joutuisi vaihtamaan sijoituspaikkaa kilpailuttamisen vuoksi. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että lapsen etu pitää olla ensimmäisenä, kun lähdetään etsimään uutta sijoituspaikkaa.

Vaikka tilannetta, jossa lapsi joutuisi vaihtamaan paikkaa kilpailuttamisen takia, ei nähty realistisena, uskottiin, että kaikki tarvittava tieto vanhan ja uuden palveluntuottajan välillä siirtyisi, jos näin kävisi. Myös hiljainen tieto ja tietotaito siirtyy ainakin osittain, koska vanhasta sijoituspaikasta saatetaan lapsi uuteen paikkaan. Kyseessä on kuitenkin lapsen etu ja halutaan toimia lapsen parhaaksi. Dialogi ja tietojen siirtyminen vanhalta palveluntuottajalta uudelle nousi tutkimuksessa vahvasti esiin. Vahva ammatillisuus ja eettisyys nousivat esiin vastauksista, eikä nähty mahdollisena, että tietoja pimitettäisiin tarkoituksella.

4.4.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Edellä tutkimustuloksia on käsitelty määriteltyjen teemojen ja alateemojen avulla yksityiskohtaisesti teorian ja empirian dialogina ottaen huomioon tutkimusongelma ja alaongelmat. Taulukossa 3 esitellään keskeiset tutkimustulokset tiivistettynä teemoittain ja alateemoittain.

Taulukko 3. Tutkimustulokset tiivistettyinä teemoittain

Teemat <i>Alateemat</i>	Keskeiset tutkimustulokset
Tietopääoma ja asiakasdialogi oppivan asiakassuhteen ytimessä	
<i>Asiakastiedon kerääminen</i>	Asiakastieto on toiminnan perusta, ei voida toimia ilman tietoa. Kerätty tieto on asiakkuuteen liittyvää faktatietoa. Tiedonkeruu on jatkuvaa ja systemaattista. Kaikissa organisaatioissa osataan kerätä tietoa ja kokemus vahvistaa osaamista.
<i>Asiakastiedon siirtäminen</i>	Tieto kulkee asiakkaan mukana tilanteen mukaan. Tietoa siirretään jo ennen lapsen sijoitusta tapahtuvissa tutustumistilaisuuksissa.
<i>Asiakastiedon siirron mahdollisuudet ja rajoitukset</i>	Lainsäädännölliset esteet ovat suurin tekijä. Vanhempien suostumus tietojen luovuttamiseen haittaa toimintaa jossain määrin.
<i>Asiakasdialogi</i>	Asiakasdialogi on jatkuvaa ja systemaattista. Asiakkailta saatua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja palvelujen räätälöinnissä.
<i>Oppiva organisaatio</i>	Organisaatiot hyödyntävät tietojärjestelmiä, tiedon jakamista ja yhteisiä käsityksiä sekä asiakassuhteesta saatavaa tietoa organisaation oppimisessa.
<i>Innovaatiot</i>	Innovaatiot näkyvät lastensuojelun hyvinä käytäntöinä: Saattaen perille –palaverit, Omin jaloin –yhteistyö nuorisotoimen kanssa, sosiaalityöntekijätyöparit ja lapsen elämänhallinnan kartoitus. Sosiaaliset innovaatiot näkyvät toiminnan kohdentamisessa niille alueille, jossa asiakkaalle syntyy lisäarvoa eli lastensuojelupalveluissa ennaltaehkäisevään työhön, varhaiseen puuttumiseen ja avoimuuden tukitoimiin. Ennaltaehkäisevällä työllä saavutetaan merkittäviä kustannussäästöjä sijaishuoltoon nähden.
<i>Sisäinen yrittäjyys</i>	Sisäinen yrittäjyys nähdään keinona julkisen työnantajakuvan kirkastamiseen ja houkuttelevuuden lisäämiseen. Sisäisesti yritteliäs kuntaorganisaatio palveluineen on todellinen vaihtoehto markkinoilla tuotetuille palveluille.
Hiljainen tieto osana oppivaa asiakassuhdetta	
<i>Hiljaisen tiedon jakamisen käytännöt</i>	Hiljainen tieto koettiin erittäin tärkeäksi, mutta sitä ei osata hyödyntää. Hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöinä ovat lähinnä palaverit ja muut kokoontumiset, työhön opastus ja vanhempi (kokeneempi) työntekijä työparina -toiminta.
<i>Perehdyttäminen</i>	Kehittämiskohde toiminnassa. Toimijoilla ei ole erillistä perehdytysohjelmaa eikä lähtöhaastatteluja.
Yhteistyö oppivassa asiakassuhteessa	
<i>Kumppanuus</i>	Luottamuksen kautta rakentunut vahva kumppanuus, jossa yhteinen tavoite – lapsen etu. Kumppanuuden

	kautta asiakasnäkökulma monipuolistuu ja vahvistuu, osapuolten vahvuudet täydentävät toisiaan ja opitaan toiselta, jolloin myös oppiminen laajenee.
<i>Verkostoituminen</i>	Lastensuojelupalvelujen verkostoituminen on hyvin laajaa ja monikerroksista. Verkostoilla haetaan synergiaetuja ja mukautumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin.
Kilpailuttaminen oppivan asiakassuhteen kontekstina	
<i>Hankintaosaaminen</i>	Palveluntuottajien hankintaosaaminen koettiin hyväksi, tilaajalla ei vielä ole kilpailuttamiskokemuksia lastensuojelusta. Pisteytyskäytännöt vaativat tarkentamista enemmän laatupainotteisimmiksi.
<i>Lapsen edun vaarantuminen kilpailuttamistilanteessa</i>	Tärkeintä kilpailuttamisessa on lapsen etu. Palveluntuottajat näkivät tilanteen niin, ettei sellaista tilannetta voi tulla, että lapsi joutuisi vaihtamaan paikkaa kilpailuttamisen takia.
<i>Tiedon siirron mahdollisuudet ja rajoitukset kilpailuttamistilanteessa</i>	Kilpailuttamistilanteessa tiedonsiirrolle ei nähdä mitään esteitä tai rajoituksia. Kaikki tarvittava tieto siirtyy, mikäli sijoituspaikka vaihtuu kilpailuttamistilanteessakin myös vanhalta palveluntuottajalta uudelle. Kyseessä on kuitenkin lapsen paras, lapsen etu ja hoidon toivotaan jatkuvan saumattomasti myös uudessa paikassa.

4.4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen oletetaan muodostavan loogisen prosessin, jonka toimivuuden perusteella voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa onkin oikeastaan kyse itse tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnista (Eskola & Suoranta 2000, 210). Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin perinteisesti liittyvät reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186), minkä vuoksi niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa usein vältellään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla puolestaan ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254).

Aineiston laadullisessa analyysissä ja tutkimustilanteen arvioinnilla päästään lähemmäksi perinteistä reliabiliteetin käsitettä tutkimusaineiston laatuun liittyviä tekijöitä arvioitaessa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189). Etenkin haastattelututkimuksessa aineiston laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184). Tässä tutkimuksessa aineiston keruun laadukkuutta tavoiteltiin etukäteen suunnitteleamalla haastattelurunko huolella ottaen huomioon eri tarkastelunäkökulmat, huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta ja haastatte-

lujen häiriöttömyydestä sekä valitsemalla sopiva tila ja riittävästi aikaa haastattelujen toteuttamiselle. Haastattelut litteroitiin pian haastattelujen tekemisen jälkeen haastattelijan toimesta, mikä myös osaltaan paransi tutkimusaineiston laatua. Litterointi myös toteutettiin jokaisen haastattelun kohdalla samalla tavalla samoja periaatteita noudattaen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvailemaan tarkasti ja totuudenmukaisesti sekä tutkimusaineiston hankinta että analysointi. Lukijalle selvitettiin haastattelujen kesto ja mahdolliset häiriötekijät. Luokittelemalla ja teemoittelemalla tapahtunut haastatteluaineiston analyysi kuvattiin yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Tutkimusaineiston riittävyttä pohdittaessa törmätään saturaation käsitteeseen eli aineiston kylläntymiseen. Aineiston sanotaan olevan kylläntynyt, kun uudet tutkitut tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään olennaisesti uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 62.) Vaikka tutkittavia tapauksia oli suhteellisen vähän, voidaan tämän tutkimuksen osalta kuitenkin todeta, että haastatteluissa tavoitettiin saturaatiopiste, sillä haastatteluissa alkoivat toistua aiempien haastattelujen teemat. Haastatteluista kaiken kaikkiaan saadun tiedon katsotaan kuitenkin olevan riittävä tutkimusongelman kannalta aineiston kylläntymisen vuoksi.

Laadullisessa tutkimuksessa merkittävin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2000, 211). Tutkijan subjektiivisuus onkin kiistatta vaikuttanut myös tämän tutkimuksen luotettavuuteen, sillä tutkija on vaikuttanut haastatteluissa saamaansa tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja viime kädessä tutkimustulokset kuitenkin perustuvat tutkijan kykyyn yhdistellä asioita sekä tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä siitä, mitä haastateltavat ovat kertooneet. Lisäksi pitkä työkokemus julkisen sektorin palveluksessa on saattanut vaikuttaa tutkimustulosten valossa tehtyjen johtopäätösten tekemisessä. Tulkintojen luotettavuutta onkin pyritty parantamaan perusteluilla ja selvityksillä tulkintojen taustoista. Tähän liittyy osaltaan myös perinteinen validiteetin käsite (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189). On kuitenkin otettava huomioon, että tutkimuksessa esitetyistä perusteluista huolimatta jokin toinen tutkija voisi silti päätyä saman aineiston pohjalta erilaisiin tuloksiin.

4.4.7 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation ja toiminnan kehittämisessä, palvelustrategian ja -suunnitelmien laadinnassa, verkostojen ja kumppanuuden syventämisessä, strategisessa suunnittelussa sekä palvelujen kilpailut-

tamisessa. Hyödynnettävyys ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan kilpailuttamisen ja julkisten hankintojen kontekstiin, vaan se on sovellettavissa kunnalliseen toimintaan laajemminkin.

Vaikuttavuuden näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus tuotti arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat oppivan asiakassuhteen rajoitteet ja mahdollisuudet lastensuojelupalveluita kilpailutettaessa, ja mitkä ovat kilpailuttamistilanteessa syntyvän asiakastiedon hyödyntämisen rajoitteet ja mahdollisuudet eri toimijoiden näkökulmasta. Tutkimus nosti esiin lastensuojelun parhaita käytäntöjä ja menettelytapoja asiakastiedon kartuttamiseen, siirtämiseen ja hyödyntämiseen lastensuojelupalveluita kilpailutettaessa. Tutkimuksella saatiin tietoa myös yleisistä toimintatavoista tilanteessa, jossa palveluntuottaja vaihtuu. Tutkimus selvensi myös, minkälaista asiakkuutta koskevaa tietoa eri toimijat keräävät tai toivoisivat voivansa kerätä ja siirtää asiakkuuden eri vaiheissa. Tutkimuksen avulla saatiin vastaus myös kysymykseen, minkälaista hiljaista tietoa tai tietotaitoa organisaatioissa syntyy, miten sitä hyödynnetään sekä miten ja kenelle sitä siirretään.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä lastensuojelun palvelurakenteiden laaja-alaiselle kehittämistyölle on suuri tarve. Voimakkaasti kasvaneet lastensuojelun asiakasmäärät ja tämän myötä kasvaneet kokonaiskustannukset, henkilöstön saatavuus ja työssä jaksaminen sekä huoli lasten ja perheiden oikea-aikaisen ja riittävän avun saamisesta ovat vakavia haasteita lastensuojelun toimivuudelle. Näihin tulisi etsiä ratkaisuja myös palvelurakenteita uudistamalla, esimerkiksi kumppanuuden ja verkostoitumisen syventämisellä. Tämä näkyy alueellisen vaikuttavuuden eli verkottuneen toimintaympäristön kautta. Kiristynvä kilpailu haastaa alueen toimijat yhteistyöhön syventämään kumppanuutta ja verkostoja. Tällöin korostuu eri rajapinnoilla olevan tiedon merkitys.

Toiminnan vaikuttavuuden osalta esiin nousee asiakkaan ja palveluntuottajien osalta tiedon merkitys uuden 1.1.2008 voimaan tulevan lastensuojelun lain johdosta. Laki korostaa dokumentointia ja tietojen siirtoa sekä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Uusi laki määrää myös uusista rekistereistä, joita ovat esimerkiksi lastensuojeluilmoitusten rekisteri, rekisteri kuntaan sijoitetuista lapsista ja yksityisesti sijoitettujen lasten rekisteri. Organisaation toiminnan osalta hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja jakamisen käytäntöjen vaikuttavuus tulee esiin organisaation strategiassa, jossa olisi otettava huomioon hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen.

Taloudellinen vaikuttavuus näkyy kilpailuttamisen näkökulmasta, joka on myös varsin ajankohtaista lastensuojelussa. 1.6.2007 alkaen yli 50.000 euron sosiaali- ja terveystoimen hankinnat tulivat kilpailuttamisen piiriin. Kilpailuttamisen koke-

mukset lastensuojelupalveluissa ovat vielä varsin vähäiset. Laadukkaiden ja asiakaslähtöisten hankintojen tekeminen edellyttää monipuolista kilpailuttamisosaamista, markkinaosaamista ja sopimusjuridiikan tuntemusta substanssiosaamisen lisäksi sekä asiakassuhteessa syntyvän tiedon hyödyntämistä hankintojen suunnittelussa, toteuttamisessa ja seurannassa.

4.5 Päätelmät

Asiakassuhteista saatava tieto on lastensuojelupalveluissa toiminnan perusta. Ilman tietoa asiakkaista ei voida toimia. Eri tahot toimivat kiinteässä yhteistyössä ja tieto toimijoiden välillä kulkee asiakkuuksien mukana. Asiakastietoa osataan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisemmäksi ja entistä paremmin asiakkaan tarpeet huomioon ottavammaksi. Asiakastiedosta opitaan ja pystytään tekemään innovaatioita, jotka näkyvät lastensuojelun hyvinä käytäteinä. Oppiminen on luonnollinen osa asiakassuhteiden seuranta ja kehittämistä. Yrityksen tulisi oppia asiakkuuksista ja kehittää asiakassuhdemarkkinointia jatkuvasti. Oppiminen voi tapahtua myös asiakkaaseen päin. Yritys voi opettaa asiakasta käyttäytymään haluamallaan tavalla, mitä saattaa hyödyntää molempia osapuolia.

Hiljaista tietoa syntyy koko ajan. Hiljainen tieto, sen säilyminen ja jakaminen, on koettava tärkeäksi koko organisaatiossa. Tapaa ei kuitenkaan omaksuta siten, että käsky tulee ylhäältä ja kaikkien on noudatettava sitä, vaan sen on muodostuttava rutiiniksi, työhön kuuluvaksi, tarpeelliseksi ja kehittäväksi. Hiljaisen tiedon säilymistä ja jakamista ei tehdä pakosta, vaan se on osa arvokasta ammattitaitoa. Hiljainen tieto voi olla yksi osa uuden tiedon luomisprosessia. Hiljaisen tiedon jakaminen nostaa työntekijöiden ammattitaidon tasoa ja ennaltaehkäisee tietotaidon poistumista organisaatiosta. Yksi keino hiljaisen tiedon säilymiseen ja jakamiseen on kirjata hiljaisen tiedon parhaat käytännöt paperille, esimerkiksi Talon tavat -oppaaksi. Tällä tavoin eri yksilöillä oleva tieto ja osaaminen leviää kaikkien ulottuville. Hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseksi tiedoksi tapahtuu nimenomaan tällaisia oppaita kirjoitettaessa. Toinen keino saada edes osa hiljaisesta tiedosta talteen on poislähtevän työntekijän lähtöhaastattelut, jolloin saadaan tietoa, mitkä käytännöt työnteossa ovat olleet onnistuneita ja mitä käytäntöjä voisi parantaa. Vastuu hiljaisen tiedon säilymisestä ja jakamisesta on yhteinen niin työntekijän kuin organisaationkin tasolla. Yrityksissä tarvitaan nyt hiljaisen tiedon strategia tai selkeä malli, jonka avulla tuetaan osaamisen syntyä, tuetaan siihen kuuluvan hiljaisen tiedon syntyä, tuetaan osaamisen ja hiljaisen

tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle ja hyödynnetään hiljaista tietoa mallintamalla sitä.

Hiljaisen tiedon merkityksen esille nostaminen ja tärkeyden painottaminen oli merkityksellistä. Tutkimus teki näkyväksi asian, joka on olemassa ja joka voisi olla todellinen voimavara, jos sen hyödyntämiseen osattaisiin kiinnittää riittävästi huomiota. Hiljaisen tiedon osio toi tutkimuksen myös lähelle työn arkipäivää ja motivoi tästä syystä välittömään muutokseen antamalla mahdollisuuden lähteä kehittämään työtä ”tässä ja nyt”.

Kilpailuttaminen on yksi keino organisoida kunnallisen palvelutuotannon tarjontaa. Palvelujen markkinoiden kehittyessä on palveluiden ostaminen ulkoa noussemassa todelliseksi vaihtoehdoksi. Ostaminen ulkoa vaatii kunnilta uudenlaista osaamista, kilpailuttamista ja sopimussäännösten hallintaa.

Kilpailuttaminen sisältää myös monia epäkohtia, jotka kuntien tulisi ottaa huomioon, mikäli ne haluavat tehostaa ja parantaa julkisten palveluiden tuotantoa ja laatua. Kilpailuttamisen sijaan kuntasektorin palvelurakenteen kokonaisvaltaista toimintalogiikkaa olisi muutettava. Palvelutuotannon uuden toimintalogiikan perustaksi on hyvä tutustua erilaisiin verkostoitumiskäytäntöihin ja kumppanuuksien rakentamiseen. Kuntakontekstiin verkostomainen toimintatapa on hyvin sovellettavissa, sillä kunta hallitsee loppuasiakassuhdetta, koska kysehän on sen omien lakisääteisten palveluiden tuottamisesta. Asiakassuhteen hallinta tekee kunnan asemasta verkostossa erityisen vahvan suhteessa muihin toimittajiin ja toisaalta antaa kunnalle määräysvallan. Näin ollen kunta sekä vetää verkostoa että hallitsee palvelutuotannon tuotantoketjua.

Lastensuojelutyöhön liittyvät yleiset mielikuvat ja työn maine ovat usein hyvinkin kielteisiä. Tämä tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Mielikuva lastensuojelusta on vääristynyt ja maine on huono. Lastensuojelupalvelut nähdään pelkästään huostaanottoina, vaikka pääpaino on ennaltaehkäisevässä työssä ja varhaisessa puuttumisessa. Markkinoinnin ja tunnetuksi tekemisen avulla voidaan vaikuttaa yleisiin lastensuojelun mielikuviin ja maineeseen.

Tulevaisuuden kuntapalvelut ovatkin monen eri toimijan ja yrittäjän, mutta myös oman toiminnan tuloksena luotu taloudellinen ja laadukas sekä tasapainoinen palvelukokonaisuus, joka keskittyy ensisijaisesti kunnan perustehtävien hoitamiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä oman suorituskyvyn jatkuvaa ja määrätietoista kehittämistä, kumppanuuksien etsimistä ja yksityisen palvelutuotannon hallintaa. Verkostomainen toimintatapa eli yhteistyöverkostot, kumppanuudet ja ulkoistaminen ovat tärkeitä keinoja kilpailukyvyn parantamiseksi. Hierarkkiset ra-

kenteet muuttuvat joustavammiksi ja keveämmiksi organisaatiomuodoiksi, mikä osaltaan auttaa asiakaslähtöisempien palvelurakenteiden luomista.

Lähteet

Arantola, H. 2006. Customer Insight - Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Besanko, D, Dranove, D., Shanley, M & Schafer, S. 2004. Economics of Strategy. 3. painos. Hoboken (New Jersey): Wiley, corp.

Brun, S. 2006. Kuntien tulevaisuus 2025: Kunnat jakautuvat menestyjiin ja taantujiin. /WWW-dokumentti/.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;91390;99800;100019&voucher=14F1F213-EE48-46F4-A746-670E2E6675D1.(Luettu 16.5.2007).

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Chydenius-Instituutin julkaisu 2/2001. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Fredriksson, S. & Martikainen, T. 2006. Kilpailuttaminen ja kvasimarkkinat: Käsitteelliset lähtökohdat. Teoksessa Fredriksson, S. & Martikainen, T. (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisan alan kehittämissäätöön Kunnat ja kilpailu – sarjan julkaisu 1, 9 - 18.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Heinonen, H. 2006. Sosiaali- ja terveystalvelujen hankinta. Osaamisen lisääminen ja uuden lainsäädännön tuomat haasteet. Luentomateriaalit 30.11.2006 ja 11.12.2006.

- Heinonen, J. 1997. Asiakslähtöisyys ja kunnallisen yksikön kilpailukyky - Käsitteellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin dialogi. Sarja D-2:1997. Turku: Turun Kaupparakorkeakoulu.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Sarja A-5:1999. Turku: Turun Kaupparakorkeakoulu.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Kunnallisanalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 48. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys, uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentti. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksiköissä. Helsinki: Edita Publishing.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2007. EU-kynnysarvot 1.6.2007-31.12.2007. /WWW-dokumentti/. <http://www.ktm.fi/index.phtml?s=2018>. (Luettu 23.10.2007).
- Ketola, O. 1996. Sosiaalihuollosta sosiaalisiin oikeuksiin ja sosiaalipalveluasiakkuuteen. Teoksessa Jorma Sipilä, Outi Ketola, Teppo Kröger ja Pirkko-Liisa Rauhala (toim.) Sosiaalipalvelujen Suomi, 167 - 173.
- Klemola, J. 1999. Kilpailuttaminen palvelurakenteen muokkaajana. Teoksessa Valanta, J. 1999. Yhteisvoimin tulevaisuuteen – kuntien muuttuvat toimintatavat, 53 – 66.
- Koskinen, I. , Alasuutari, p. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kovalainen, A. & Österberg, J. 2006. Kilpailuttaminen, sopimisen mekanismit ja yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla. Teosessa Fredriksson, S. & Martikainen, T.

(toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu – sarjan julkaisu 1, 115 – 122.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Laki julkisista hankinnoista 348/2007

Lampikoski, K. & Korpelainen, K. 1997. Innovatiivisuus: Muutosvoima. Markkinointi-instituutin kirjasarja. Juva: WSOY.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook. Sage: Thousand Oaks.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.

Niiranen, V. 2003. Kunnallisten sosiaalipalvelujen kilpailuttamisen sosiaalipoliittinen näkökulma. Raportissa Ollila, E., Ilva, M. & Koivusalo, M (toim.). Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 276. Helsinki: Stakes.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.

Närkki, A. 2007. Kilpailuttaminen lisää tehokkuutta. Helsingin Sanomat 27.5.2007, C5.

Oksanen, A. 2006. Uudet hankintaohjeet. Efekon koulutustilaisuuden 8.11.2006 luentomateriaali.

Ollus, M. 1998. Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P.(toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella, 1–7.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Paija, L. 1999. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.)1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?, 9 – 54.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Piekkola, L, Lundström, I., Kleemola, M., Ratasvuosi, E., Uotinen, S. & Amberla, S. 2007. Sosiaali- ja terveystalouden hankinta ostopalveluna. Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi. Suomen Kuntaliiton julkaisuja.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino: Vantaa: WSOY.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Ranta, J. 1998. Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella, 8 – 27.

Rousu, S. & Holma T. 2005. Lastensuojelupalvelujen hankinnan hyvät käytännöt –suositus. Suomen Kuntaliiton julkaisuja.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Sorvari, H. 2001. Asiakastiedon suoja sosiaalihuollossa. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stake, R. E. 1994. Case Studies. Teoksessa Denzin, N.Y. & Lincoln, Y.S. (toim.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 237 – 245.

Storbacka, K, Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Uusi-Rauva, E. 2005. Miten edistää innovatiivisuuden ja luovuuden kehittämistä niin, että maamme organisaatiot menestyvät jatkossakin? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osa ja innovoi – Osaaja innovoi. Aavaranta-sarja. Oitmäki: JTO-Palvelut, 27–41.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.

Vedenkannas, M. 2007a. Uuden hankintalainsäädännön lähtökohtia. Luentomateriaali 20.1.2007.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vuorento, R. 1999. Seutukunta ja talouskunta – Mistä on kyse ja miten ne voisivat toimia? Teoksessa Valanta, J. (toim.) 1999. Yhteisvoimin tulevaisuuteen – kuntien muuttuvat toimintatavat, 39–50.

Yin, R. K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Third Edition. London: Sage.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 63. Helsinki: Edita Prima.

5 Oppiva asiakassuhde päihdehuollon ja/tai kuntouttavaa asumispalvelua kilpailutettaessa

Maritta Kemppainen

Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta annettu laki sekä laki julkisista hankinnoista ovat keskeiset lainsäädännölliset muutokset, jotka tulevat vaikuttamaan merkittävästi kuntien toimintaan. Julkisen alan palvelut ovat huomattava osa kansantaloutta ja niiden hankintojen arvo on noin 20 miljardia euroa vuodessa. Puhutaan siis tärkeistä palveluista ja suurista kustannuksista.

Kuntien haasteet liittyvät kunnallisten hyvinvointipalveluiden määrän ja saataavuuden turvaamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Laki julkisista hankinnoista tuo mukanaan kunnille velvollisuuksia ja mahdollisuuksia. Kilpailu on tulevaisuudessa väline, joka kunnilla on käytettävissään. Koska julkiselle alalle palveluita tuottavat kymmenentuhannet yritykset on tärkeää, miten julkisyhteisöt kehittävät hankintatapojaan ja yhteistyömallejaan sekä kannustavat hankinnoissaan yrityksiä kehittämään osaamista, uusia palveluja ja parempia menettelytapoja.

Oikein toteutettuna julkiset hankinnat ovat erinomainen instrumentti yritysten innovatiivisuuden kehittämiseen. Rutiinihankintojen sijasta kuntien on tuettava innovatiivisuuden mahdollistavaa yhteistyötä. Innovaatioiden kehittämistyössä tulee korostaa innostavan henkisen ilmapiirin luomista, sosiaalisten suhteiden kehittämistä ja verkottumista, sillä innovatiivisuus lisääntyy yhdessä tekemällä ja yhdessä oppimalla. Kuntien on ryhdyttävä hankinnoissa suunnittelemaan, arvioimaan ja vertailemaan palvelun tarvetta, käyttöä, laatua ja vaikuttavuutta. Kuntien luottamuselinten tulee tehdä strategiset hankintapäätökset palvelujen järjestämisestä ja palvelujen tuotantotavoista kuntalaisten tarpeiden tyydyttämiseksi.

Kuntasektoria uudistava lakikokonaisuus Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (Paras-hanke) vaikuttaa suuresti seudulliseen yhteistyöhön. Lain tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi. Kuntien

on tehtävä yhteistyötä pystyäkseen hankkimaan laadukkaita ja vaikuttavia palveluja asiakkailleen. Kilpailu soveltuu parhaiten palveluihin, joiden vaikutukset ovat suoria, nopeita ja helposti arvioitavissa ja jotka ovat järkevästi tuotteistettavissa asiakasvalinnan kohteeksi tai sopimuskelpoiseksi tehtäväkokonaisuudeksi. Kilpailun mahdolliset myönteiset vaikutukset voivat kuitenkin toteutua vain, jos kilpailutettavien palvelujen osalta on olemassa riittävän toimivat markkinat, mutta toisaalta kuntien on liittouduttava seuduittain ja alueittain tilaajaosaamisen parantamiseksi. (Ollila, Ilva & Koivusalo 2003, 19—20.)

Sosiaalipalvelu-markkinoilla toimivat yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä ja markkinat ovat paikallisia. Yritysten rooli on ollut täydentää julkisen sektorin palvelutuotantoa. Yhteistyökehittäminen kuntien ja muiden toimijoiden kanssa on tärkeää. Ostajina tulevat olemaan aiempaa suuremmat yksiköt, jotka ostavat isoja kokonaisuuksia. (Kettunen 2006b, 8—9.) Markkinoiden kehittyessä erilaiset monituottajamallit yleistyvät, asiakkuuden merkitys korostuu, palvelujen tuotteistaminen yleistyy ja laatutyön merkitys kasvaa asiakkaiden tietoisuuden lisääntyessä. Kilpailu kiristyy ja kustannustietoisuus lisääntyy. (Kettunen 2006b, 10.)

Tämän artikkeli pohjautuu ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvään opinnäytetyönä laadittuun tutkimukseen. Tutkimus oli osa laajempaa Laurean tutkimusohjelmaa, joka koostui joukosta erillisiä ja itsenäisiä opinnäytetöitä, joiden avulla tutkitaan oppivan asiakassuhteen rajoitteita ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan palveluja kilpailutettaessa. Opinnäytetöitä yhdistää ulkoisten palveluntarjoajan yhteydessä eri toimijoille syntyvä tietotaitoa, hiljaista tietoa ja osaamista kohtaan. Tutkimusalue on rajattu koskemaan Lohjan kaupungin päihdepalvelujen kuntoutuspalveluja, joka sisältää varsinaisen kuntoutuslaitoksissa tapahtuvan kuntoutuksen sekä asumispalveluyksiköissä tapahtuvan kuntoutuksen. Tähän tutkimusasetelmaan päädyttiin siksi, että Lohjan kaupunki ei itse järjestä kuntoutuspalveluja, vaan ne hankitaan ostopalveluna. Tutkittavan kohteen ostopalvelut ovat kuitenkin euromääräisesti suurin menoerä päihdehuollossa. Päihdepalvelujen tarjonta ei ole pystynyt vastaamaan kasvaneeseen kysyntään. Tästä syytä muun muassa päihdepalvelujen seudullinen kehittämisen tarve kasvaa. (Inkeroinen ym. 2006, 3—8.)

Lohja on noin 37 000 asukkaan kasvukunta Länsi-Uudellamaalla lähellä metropolialuetta. Paras -hankkeen vaikutukset näkyvät myös Lohjan seudulla naapurikuntien tahtotilassa. Lohja on tehnyt Siuntion ja Inkoon kuntien kanssa sopimukset sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä yhteistyönä. Lohjan toimissa ns. isäntäkuntana sopimuskunnalle jäävät omat lautakunnat, jotka määrittelevät peruskunnan strategiset tavoitteet, sitoutuvat oman toimintansa rahoittamiseen ja toimivat palvelun tilaajina (Lehto 2007). Lisäksi Lohjan ja Sammatin

kunnan kuntaliitosneuvotteluissa päädyttiin Sammatin liittymisestä Lohjaan vuoden 2009 alusta lukien.

Kuntien välistä yhteistyötä palveluntuottamisessa on myös yhteishankintajärjestelmä eli hankintarengas, joka muodostetaan kuntien omassa hallinnossa tehdyn päätöksen jälkeen kuntien välisellä sopimuksella. Hiiden alueelle on perustettu yhteinen hankinta-asiamiehen määräaikainen toimi. Hänen tehtävänä on kehittää, toteuttaa ja johtaa seudullista hankintayhteistyötä ja erityisesti yhteishankintoja.

5.1 Teoreettinen perusta: Oppivasta organisaatiosta kohti oppivaa asiakassuhdetta

Tässä luvussa tarkastellaan liiketalouden näkökulmasta, kuinka oppimishaluinen ja -myönteinen organisaatio voi kehittämällä tiedonvaihdantaa ja dialogia kehittyä kohti oppivaa asiakassuhdetta, joka mahdollistaa kumppanuuksien rakentamisen kilpailutus kontekstissa.

5.1.1 Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä palveluntilaajan että palveluntuottajan organisaatioita, joiden molempien tulee rakentaa oppimista tukeva organisaatio, jotta päästään kohti oppivaa asiakassuhdetta.

Oppiminen on prosessi, joka johtaa muutoksiin yksilön toiminnassa. Oppiminen on tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa oppimista, kuten myös toisaalta tiedon hankkimista ja laajentamista. Yksilö pyrkii hankkimaan uutta tietoa, taitoja ja asenteita, oppimaan kokemuksista, arvioimaan kokemuksen kautta hankittua tietoa, sisäistämään ja ymmärtämään tietoa sekä lopuksi soveltamaan sisäistettyä tietoa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2000, 30—36.) Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. Toiminnan lähtökohdista ovat asiakkaat ja laatu. Siksi palautteen kerääminen omasta toiminnasta ja sen analysointi on tärkeää. (Ruohotie 1997, 40.)

Pyrkimyksenä on oppia jokaisesta kokemuksesta ja siitä, miten organisaatio kerää, prosessoi sekä käyttää informaatiota. Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä edistääkseen oppimisprosessia. Organisaatiot käyttävät kaikkia sidosryhmiään oppimisen mahdollisuuksina ja lähteinä. Asiakkaan näkökulmasta oppimissuhde näkyy jatkuvana dialogina asiakkaan kanssa. (Viitala 2004, 107.) Strategisesti merkittävää tietoa tulee

organisaatioon kaikista rajapinnoista ja organisaation jäsenet ovat osa monita-hoista kommunikointi- ja yhteistyöverkosta. Menestyäkseen koko organisaation täytyy olla innovatiivinen, jolloin organisaatio on nopea, joustava ja jatkuvasti uudistuva. (Stähle & Laento 2000, 31—33.) Oppiminen tapahtuu yhdistämällä uutta tietoa vanhaan toimintaympäristöön ja toimintaan (Ojala 2004, 173).

Oppimisen edellytyksenä ovat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Sekä lisäksi tiimihenki, yhteinen kieli, valmius keskustella sekä tiedon ja osaamisen jakaminen (Sydänmaanlakka 2000, 48—49.) Tiimin oppimisprosessissa tapahtuu kokemuksen arviointi, yhteisen ymmärryksen syntyminen ja toimenpiteiden suunnittelu. Varsinainen toiminta voi tapahtua yksilötasolla. (Ojala 2004, 186.) Tiimin menestyksen tekijöitä ovat ihmisten välinen yhteistyö ja onnistunut vuorovaikutus. Se luo mahdollisuuksia aitoon yhteistyöhön, ihmisten keskinäiseen verkostoitumiseen ja sisäisen palvelun sujuvuuteen. (Lämsä & Uusitalo, 2003, 175.)

Tietopääoman jatkuva lisääminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. (Stähle ym. 2000, 18.) Osaamisen kehittämisessä tärkeätä on sekä kokemuksellisen tiedon näkyväksi tekeminen ja sen ammentaminen uuden oppimisen voimavaraksi että aivan uuden tiedon hankinta (Viitala 2004, 182). Työyhteisössä on pyrittävä kehittämään ja luomaan uusia kokemuksia, kontakteja ja vuorovaikutustilanteita eli dialogeja. Huomioitavaa on, että hiljainen tieto on usein ns. ammatti-ihmisen omaisuutta. Ellei sitä opita jakamaan, organisaatiot eivät pysty luomaan uutta tietoa.

5.1.2 Hiljainen tieto

Osaaminen sisältää kahdenlaista tietoa: julkista tietoa ja hiljaista tietoa. Julkinen tieto on helppo siirtää henkilöltä toiselle ja jakaa. Julkista tietoa on muun muassa raportit, matemaattiset kaavat, säännöt ja kirjat. Hiljainen tieto, jonka tietotaito perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja osaamiseen, perustuu arvomaailmaan ja uskomuksiin. Hiljainen tieto on muun muassa kykyä toimia tietyllä tavalla, arvioida asioita ja vaistota. (Ojala 2004, 170.) Uuden tiedon luomisessa olennaista on saada vuorovaikutus piilevän ja julkisen tiedon välille. Tiedon luominen on yhteisöllistä ja tieto on saatava virtaamaan nimenomaan ihmisten välillä keskustelujen ja yhteisten kokemusten avulla. Yhteisössä tai organisaatiossa tarvitaan hiljaisen tiedon vaihtamista, jotta oppimista ja innovaatiosta voi tapahtua. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61—62.) Nonakan kehittämä malli perustuu hiljaisen ja julkisen tiedon välillä aikaansaatuun vuorovaikutukseen. Organisaation tiedon ja tietämyksen johtamista voidaan soveltaa liiketoimintaverkkoihin, joissa tulisi

keskittyä hiljaisen tiedon muokkaamiseen ilmaistavaan muotoon ja tämän uuden tiedon yhdistämiseen olemassa olevaan tietoon. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 90.) Hoitohenkilökunta on keskeisessä asemassa, koska se työskentelee rajapinnassa ja on tiiviissä vuorovaikutuksessa kuntoutujan, palveluntilaajaan ja eri sidosryhmiin kuntoutumisen aikana. Sillä on olemassa olevaa tietoa, se kerää tietoa ja sille syntyy uutta tietoa, joka tulisi saattaa organisaation käyttöön.

Nonaka ja Takeuchin (1995) mielestä organisaation tiedonluonninprosessi alkaa hiljaisesta tiedon jakamisesta, joka on kokemusten jakamisen prosessi ja jossa tarvitaan kasvokkain tapahtuvia jaettuja kokemuksia vuorovaikutuksen kautta. Seuraavassa vaiheessa yksilön tai ryhmän hiljainen tieto muutetaan julkiseksi tiedoksi eli ulkoistetaan. Kun tietoa käsitellään yhdessä eli ainutkertainen persoonallinen tieto, samoin kuin erityinen ammatillinen tieto, käännetään kielelle, jota on helppo ymmärtää. Yhdistämisvaiheessa julkista tietoa yhdistellään ja jaetaan käyttöön. Olemassa olevasta informaatiosta muodostetaan lisäämällä, vertailemalla ja luokittelemalla uutta yhteistä julkista tietoa. Sisäistämisvaiheessa uutta tietoa tai osaamista sovelletaan käytännön tekemiseen ja syntyy uutta kokemusta ja myös uutta hiljaista tietoa. (Ojala 2004, 176—177.)

Hiljainen tieto on syvällisesti kiinnittynyt yksilön toimintaan ja kokemuksiin sekä hänen arvoihinsa ja tunteisiinsa. Se on aina sidoksissa kontekstiinsa, eikä sitä voida täydellisesti ymmärtää irrotettuna yhteydestään. Tiedon luomiseen tarvitaan moniulotteinen tapahtumapaikka vuorovaikutukselle eli japaninkielinen käsite Ba sekä tietopääomaa, joka ohjaa Ban toimintaa. Ba on moniulotteinen tapahtumapaikka ja rajoiltaan jatkuvasti muuttuva ympäristö, jossa ihmiset yhdessä jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa tietyinä ajankohtana. (Piili 2006, 115.)

5.1.3 Oppiva asiakassuhde

Tässä tutkimuksessa oppiva asiakassuhde antaa teoreettisen pohjan, tarjoten mahdollisuuksia palveluntilaajan ja palveluntuottajien välisen asiakassuhteen kehittämiseksi.

Oppivassa asiakassuhteessa yritys ja asiakas rakentavat ja syventävät asiakassuhdetta etsien mahdollisuuksia lisätä suhteen arvoa. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu jatkuvaan kysymiseen ja kuuntelemiseen asiakaskontaktien yhteydessä ja siitä hyödynnetään oppimismahdollisuutena. (Pöllänen 2001, 106—107.) Oppivassa asiakassuhteessa asiakas ja yritys yhdessä selvittävät asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä määrittävät yksilöllisen ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Kantavana voimana on kaksisuuntainen vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 103—104.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on pitkäjänteisen suhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiakkaan että oman organisaation kannalta. Kuluttajaliiketoiminnassa tätä kutsutaan oppivaksi asiakassuhteeksi. (Hannus 2004, 135—136.) Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisen prosessi, jossa asiakkaan tarpeisiin vastaamalla päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Yritysten tulee pyrkiä asiakkaan kanssa kaksisuuntaiseen dialogiin, jossa myös asiakkaalla on mahdollisuus kertoa toiveistaan ja tarpeistaan. (Mäntyneva 2001, 10—12.) Näin yritys oppii tuntemaan asiakkaan paremmin ja samalla asiakas opettaa yritystä tuntemaan yksilölliset tarpeensa. Aktiivisen dialogin avulla yritys ottaa asiakkaan mukaan suhteen kehittämiseen ja hankkii samalla uutta informaatiota asiakkaan tarpeista ja toiveista (Pöllänen 2001, 108). Asiakkuudenhallinnan haasteita julkishallinnossa on asiakaskäsitteen moninaisuus, tasavertaisuuden periaate sekä se, että palvelut voivat olla suunnattu kotitalouksille, kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille (Hannus 2004, 134).

Uutta tietoa luodaan tavallisissa työtilanteissa ja asiakasrajapinnoissa. Näissä dialogeissa voidaan löytää yhteinen ymmärrys ongelmista, tuottaa ideoita tai nähdä toisten ideoiden toimivuus ja arvo. Dialogeihin voidaan rakentaa tiedon siirtämiseen ja innovaatioiden tuottamiseen vaadittava yhteinen luottamus ja psykologinen turvallisuus. Siinä on myös kyse asioiden tutkimisesta, toisen aktiivisesta kuuntelusta ja omien ajatusten ilmaisemisesta. (Jalava 2001, 125.) Sosiaali- ja terveysalalla on yhtenäinen eettinen toimintaperusta, joka käytännössä tarkoittaa vuorovaikutuksen laatua ja vastavuoroisuutta, dialogisuutta kohtaamisissa, joka toteutuu jokaisessa kohtaamisessa, asiakastilanteessa ja työyhteisön sisäisessä keskustelussa. (Mönkkönen 2007, 34.)

Asiakasuskollisuutta voidaan lujittaa jatkuvalla oppimiseen perustuvalla yhteistyöllä sekä kehittämällä asiakkaan ja yrityksen välistä tiedonvaihiantaa, jota kutsutaan asiakasdialogiksi. Asiakasdialogit ja ostokäyttäytymistiedon analysointi tuottavat tarkentuvaa tietoa asiakkaan tarpeista sekä suhteen kehittämässä tarvittavaa tietoa, jotka mahdollistavat uudenlaisen ja molemminpuolista lisäarvoa tuottavan yhteistyön paranemisen. (Pöllänen 2001, 109—110.) Asiakas tulee sitouttaa dialogiin eli tiedonvaihantaan sekä vuoropuheluun. Dialogi, jota molemmat osapuolet ohjaavat, tulee olla monikanavaista. Henkilökuntaa tulee aktivoida keskustelemaan asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeista ja toiveista. Asiakkaille tulee mahdollistaa asiakaspalautteen antomahdollisuus kaikissa asiakaskohtaamisissa sekä lisäksi asiakkaalle tulee kertoa vuorovaikutuskanaavista ja niiden käyttömahdollisuuksista. (Pöllänen 2001, 119.)

5.1.4 Kumppanuus

Kuten edellä todettiin, oppivassa asiakassuhteessa on tarkoituksena hyödyntää molempia osapuolia suunnittelemalla yhdessä suhteeseen arvoa tuottavia elementtejä sekä jatkuvalla oppimiseen perustuvalla yhteistyöllä lujittaa asiakasuskollisuutta ja asiakkaan ja yrityksen välistä tiedonvaihdamta, jota kutsutaan asiakasdialogiksi. Tämä on edellytys kumppanuuden rakentumiselle.

Kumppanuus on termi, jolla kuvataan yhteistoimintaa harjoittavien yritysten yhteistoiminnan luonnetta ja sen läheisyyttä. Lisäksi kyse on aina tietopääoman hyödyntämisestä, jolloin tietopääomaa luodaan ja hyödynnetään jatkuvasti yhdessä ja jonka tuloksena on strategisesti merkittävä lisäarvo. (Stähle ym. 2000, 102—103.) Kumppanuus koostuu kolmesta hyvin erilaisesta asiasta: tietopääoman integroinnista, lisäarvon tuottamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Näiden hallinta määrittää, kuinka onnistuneita kumppanuussuhteita kyetään rakentamaan. Kumppanuus on aina kovien ja pehmeiden asioiden yhdistämistä. Siinä on hallittava sekä taloudelliset että inhimilliset asiat. (Stähle ym. 2000, 26.) Kumppanuudessa molempien osapuolien intressissä on synnyttää lisäarvoa ja kasvattaa kilpailuedellytyksiä yhdessä. Tietopääomaan liittyvä arvoketju syntyy yhdistämällä tarvittavat toimet ja prosessit, jotka tarvitaan ideasta sen kaupallistamiseen. Yrityksien on opittava löytämään sopivia kumppaneita, rakentamaan kumppanuuksia ja johtamaan niitä. (Stähle ym. 2000, 40—51.)

Kumppanuuden tulee perustua vahvoihin kytköksiin kumppanusten toimijaverkostoissa. Vain siten kumppanin ammatillinen pätevyys ja ennalta määrätty yhteiset bisnesmahdollisuudet voivat realisoitua jatkuvasti kasvavaksi lisäarvoksi. (Stähle ym. 2000, 53.) Kumppanuus on pitkäaikainen yhteistoimintamalli, joka merkitsee sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi. Säännöllinen yhteistyö palveluntuottajan kanssa, palvelun laatukriteereiden selkeys ja yksityiskohtaisuus sekä niiden toteuttamisen varmistaminen auttavat palveluntuottajaa kehittämään palveluja vastaamaan kysyntää. (Stakes 2006b, 17—21.) Kumppanuussuhteen luomiseksi tarvitaan keskinäistä riippuvuutta. Ns. kaksoisriippuvuudessa molemmat osapuolet tarvitsevat toinen toisiaan hyödyn saamiseksi ja molemmat tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden hyödyn tuottamiseksi. Tämä määrittää vuorovaikutuksen laadun ja suunnan ja on perusehto luottamuksen rakentamiselle ja yhteistyön onnistumiselle. (Stähle ym. 2000, 68—69.) Kumppaneiden on luotettava toistensa osaamiseen, yhteneviin arvoihin sekä aitoihin yhteistyötoiveisiin. Luottamus rakentuu asioiden ja kokemusten pohjalta. (Stähle ym. 2000, 54—57.)

Kumppanuus tarjoaa myös kunnille hyvän toimintamallin. Tilaajan ja palveluntuottajan välinen kumppanuus voi olla luonteeltaan ns. strategista kumppanuutta, jos yhteistyöhön liittyy tietopääoman integrointia ja tietopääoman hallintaa. Kun yhteistyön keskeisenä tavoitteena on pyrkimys kustannussäästöihin ja oman toiminnan tehostamiseen, voidaan puhua operatiivisesta kumppanuudesta. Taktisessa kumppanuudessa osapuolet pyrkivät yhteistyössä kehittämään kumppanuuden edellytyksiä, toimintaprosesseja ja toimintakulttuuria. Tämä edellyttää useiden vuosien mittaista yhteistoimintasuhdetta. (Suomen Kuntaliitto 2005, 7.) Huomioitavaa on, että kunnissa yhteistyöhön vaikuttavat määrärahat, samoin kuin poliittisten päättäjien näkemykset ja intressit.

Luottamuksen rakentaminen vaatii ennakkoon valmistelua, henkilökohtaisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Nämä luottamuksen peruselementit ovat jo muodostuneet palveluja ostettaessa. Syvemmän kumppanuuden rakentamisen kannalta luottamusta pitäisi syventää, jotta päästäisiin kumppanuuden rakentamissa konkreettiseen toimintaan sekä tekemään todellista yhteistyötä ja arvioimaan näiden tuloksia.

5.1.5 Verkostoituminen

Kunnalla on mahdollisuus verkostoitua toisten kuntien kanssa tai palveluntuottajien kanssa tehdäkseen yhteistyötä tai rakentaakseen kumppanuutta. Tulevaisuudessa kuntien palvelutuotanto tulee järjestymään paikalliseksi tai alueelliseksi tilaajan ja tuottajien verkostoiksi, jotka ovat osin markkinaohjautuvia (Hiironniemi 2005, 50).

Yrityksen arvoasema verkostossa määrää sen verkostosuhteet ja ne määrittelevät, minkälaisia resursseja yrityksen on mahdollista päästä hyödyntämään. (Ollus ym. 2000, 31.) Verkostossa avainasemassa on se yritys, jolla on yhteys asiakkaaseen ja markkinoihin (Niemelä 2002, 70). Yrityksen kokemus ja verkostoasema vaikuttavat myös siihen, kuinka yritys pystyy hankkimaan ja hahmottamaan uusia ideoita eli mahdollisuuksia toimintaympäristössä (Möller ym. 2004, 136). Julkishallinto ei välttämättä ole tasavertainen toimija verkostossa, koska sillä on tiettyjä resursseja käytettävissään ja tietyt tavoitteet saavutettavina. Nämä tekevät julkishallinnosta ainutlaatuisen toimijan, jota ei ole helposti korvattavissa. Julkishallinto eroaa eri julkisista verkostoista myös sillä, että julkishallinnolla on vähemmän strategista pelivaraa, mikä tekee julkishallinnosta riippuvaisen toimijan. (Hiironniemi 2005, 32—33.) Julkishallinnossa verkostotyyppejä ovat poliittinen yhteisö/alueellinen yhteisö, ammatillinen verkosto, hallinnon sisäinen verkosto, tuottajaverkosto ja asiakohtainen verkosto (Hiironniemi 2005,

22). Julkishallinnon verkoston olemassa olon kriteereitä ja toimintaperiaatteita ovat strategia ja tavoitteet, jäsenten itsenäisyys, jäsenten keskinäinen riippuvuus, verkoston autonomisuus, vuorovaikutus, luottamus, verkoston ongelmanratkaisu, organisoituminen, verkoston johtaminen ja hallinnan rooli (Hiironniemi 2005, 51—52).

Verkostoituminen voi olla yhteistyötä, keskinäistä kumppanuutta yhteisen strategian toteuttamiseksi tai organisaatorajat ylittävää monitoimijuutta. Verkostoitumisessa tärkeää on tiedon hakeminen muiden toimijoiden työstä ja kehittämishankkeista, päällekkäisyyksien välttäminen sekä avoin keskinäinen tiedottaminen ja vuoropuhelu. Päihdetyössä strateginen yhteistyön laatu koostuu toimijoiden keskinäisestä verkostoitumisesta ja tavoitteiden riittävästä yhdensuuntaisuudesta. Päihdetyön strategia tulee rakentua eri toimijoiden panosten yhdistämisestä samansuuntaisesti vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Tämän edellytyksenä on vapaaehtoinen sopiminen ja neuvottelemine. (Stakes 2006a, 46.)

Verkostoyhteistyössä tarvitaan kokemusten, tunteiden ja mentaalisten mallien jakamista, luottamusta ja sitoutumista, raja-aitojen murtamista sekä dialogia, jotta hiljainen tieto saadaan esille (Niemelä 2002, 84). Pienet palveluntuottajat kuin myös pienet kunnat, jotka kilpailuttavat palvelujaan, hyötyvät verkostoyhteistyötä kilpailutilanteessa.

5.2 Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen on toimintaympäristö, joka vaikuttaa keskeisesti kumppanuuden rakentamiseen. Tässä luvussa käsitellään kilpailuttamista julkishallinnossa, laadun ja vaikuttavuuden merkitystä kilpailutilanteessa sekä lisäksi tarkastellaan kumppanuutta ja innovatiivisuutta kilpailuttamisen kontekstissa.

5.2.1 Kilpailuttaminen julkishallinnossa

Kilpailuttamisen tavoitteena on aikaansaada aikaisempaa tehokkaampi palvelujen tuotanto. Kuntien haasteet liittyvät kunnallisten hyvinvointipalveluiden määrän ja saatavuuden turvaamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. (Lundström 2003, 5.) Julkisen alan rooli on muuttumassa entistä enemmän palveluiden tuottajasta niiden turvaajaksi. (Fredriksson ym. 2006, 12.)

Yksityisten palvelujen käyttäminen tehostaa julkista tuotantoa, lisää innovaatioita ja parantaa julkisten panosten vaikuttavuutta. Kuntien on ratkaistava, kuinka se aikoo tulevaisuudessa menestyä ja organisoitua suhteessa kumppaneihin. Selvitettävänä on myös, missä on yhteistyön rajapinta ja miten uudessa tilanteessa

palveluiden tuotanto voidaan järjestää sekä miten organisaation arvoverkostoa voidaan hyödyntää. (Yliherva 2006, 57.) Koska julkisella sektorilla on keskeinen rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana ja järjestäjänä, on kunnilla oikeus päättää, tuotetaanko palvelut itse vai hankitaanko ne ulkopuolelta. Kuntien on saatava itse arvioida, mitä palveluita ne haluavat kilpailuttaa. Kuntien oman tuotannon tulee vastaisuudessakin muodostaa sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen runko. Julkisella sektorilla on säilytettävä täydellinen kontrolli siitä, millaisia palveluja tuotetaan, ja kuka näitä palveluja voi käyttää. (Ollila ym. 2003, 18—19.)

Palveluntilaajayksikön tehtävänä on palvelujen tarpeen määrittely ja niiden hankinta kustannustehokkaasti. Tämä edellyttää palveluntilaajalta riittävää tietopohjaa palvelujen käyttäjien tarpeesta. Keskeistä on tuotannon alistaminen kilpailulle ja tarkoituksena on lisätä palvelujen maksajan (julkishallinnon) valintamahdollisuuksia palvelutuotannon järjestämisessä. (Fredriksson ym. 2006, 13.) Palveluntilaajan tulee saada riittävästi informaatiota palveluiden hinnasta ja laadusta pystyäkseen valvomaan palvelujen laatua, kun taas palveluntuottaja tarvitsee informaatiota asiakaskunnasta ja sen tarpeista kyetäkseen tehokkaaseen palvelutarjontaan sekä toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. (Fredriksson ym. 2006, 16.)

Yksityiset palvelualan markkinat ovat kehittymässä ja niiden kehittymiseen vaikuttavat myös kuntien ostopäätökset. Kuntien kannanotot palvelustrategiassa siitä, miten palvelut tulevaisuudessa järjestetään, on viesti yrityksille palveluja tarpeesta tulevaisuudessa. Palveluntuottajat tarvitsevat tietoa, jotta ne voivat vaurautua kysynnän muutoksiin mahdollisesti lisäämällä investointeja ja osaamis-pääomaa. Kilpailuttaminen on myös hyvinvointipolitiikkaa, kun kyse on yhä laajemmin hyvinvointipalveluista. Kunnilla tulee olla selkeät pelisäännöt kilpailupolitiikassaan ja niistä tulee päättää yhteisesti. Siksi demokraattisen kontrollin tulee ulottua kustannusten hallintaan, laatuun ja palvelujen saatavuuteen, mutta se ei saa olla este tehokkaalle toiminnalle. Tavoitteena oleva tehokas palvelutuotanto edellyttää usein sisäistä yrittäjyyttä ja uudenlaista johtamista. (Lundström 2003, 19—21.) Kunnan kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia hyvinvointipalvelujen palvelutuotannon järjestämisessä tulevaisuudessa ovat muun muassa

- kilpailupoliittinen valtuustotason strategia
- tilaaja-tuottaja mallin kehittäminen
- kilpailuttamisosaamisen kehittäminen
- omistajapolitiikan selkeyttäminen
- yrittäjyyden edistäminen myös omassa tuotannossa (Lundström 2003, 22).

Sekä palveluntuottajille että kuntien edustajille tulee luoda tiedolliset ja taidolliset valmiudet toimia uudessa toimintaympäristössä. Tilaajan kannalta kilpailuttaminen vaatii muun muassa kuntien luottamuselinten strategisia päätöksiä palvelujen järjestämisestä ja tuotantotavoista sekä kilpailuttamisosaamisen kehittämistä.

5.2.2 Laatutekijät kilpailutettaessa

Laki julkisista hankinnoista määrittelee, että jos hankintapäätöksessä tarjouksen valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, tilaaja voi tarjousten vertailussa ottaa huomioon myös ennalta ilmoitettuja laatutekijöitä ja vaikuttaa näin kuntoutujien saaman hoidon laatuun. Asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään ja kehittämään toimintaa siten, että vastavuus tarpeisiin saavutetaan. Innovaatioiden, kilpailijoiden toiminnan, markkinoiden ja yhteiskunnan muutoksien myötä tulee tilanteita, jotka asettavat laadulle uudenlaisia vaatimuksia (Lecklin 2006, 18). Tärkeätä on mieltää, kuka on asiakas. Julkishallinnossa palveluntilaaja eli maksaja on usein eri kuin sen loppukäyttäjä. Tässä tapauksessa molemmat ovat välittömiä asiakkaita, joiden tarpeiden tyydyttäminen on laadun perusasioita. (Lecklin 2006, 80.)

Palveluntuottajien valinta ei saa perustua kilpailuttamistilanteessa vain hintaan, vaan kilpailutettaessa on kiinnitettävä huomiota myös laatuun. Kunnan on pystyttävä varmistumaan siitä, että yksityisen sektorin tuottamat palvelut täyttävät hyvinvointiyhteiskunnan palveluilleen asettamat vaatimukset. Palvelutuotteen määrittäminen, tarjouspyynnön laatiminen ja palvelun laadunvalvonta on erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta vaikeaa, ja se edellyttää kunnilta suurta osaamista. (Ollila ym. 2003, 19.) Palveluissa, joissa laatu on aivan erityisen tärkeätä, vaatii kilpailuttaminen osaamista niin tilaajan kuin myös tuottajien taholta.

Kilpailutettaessa palveluja tarjouspyynnössä palvelutasoa voidaan ohjata erityisillä laatukriteereillä. Laatukriteerien avulla voidaan ilmaista, millaista työn tulosta sekä millaisia tekijöitä tavoitellaan, jotta saavutetaan tavoitteiden mukainen lopputulos. Laatukriteerit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. (Stakes 2006a, 19.) Hankintayksikkö voi laatia tarjouspyynnöt siten, ettei siinä liaksi sidota palveluntuottajan käsiä, vaan tarjouspyynnössä palvelutasoa ohjataan erityisillä laatukriteereillä. Hankinnan sisällön kuvauksessa tulisi korostaa, mitä tavoitteita ja vaikutuksia hankittavan palvelun pitäisi toteuttaa sekä miten ostettava palvelu liittyy kokonaisuuteen. (Yliherva 2006, 65—66.). Tilaaja voi parantaa palvelun laatua yhteistyössä tuottajan kanssa huolehtimalla, että asiakkaiden tai potilaiden tyytyväisyyttä saamiinsa palveluihin mitataan ja arvioidaan.

5.2.3 Vaikuttavuus sosiaali- ja terveystalvveluja kilpailutettaessa

Kilpailutuksen yhteydessä nostetaan usein esille palvelun vaikuttavuus, eli saadaanko panokselle riittävä tulos. Yksityisten palvelujen käyttäminen tehostaa julkista tuotantoa, lisää innovaatioita ja parantaa julkisten panosten vaikuttavuutta (Yliherva 2004, 6).

Sosiaalihuollon tarkoitus on tuottaa asiakkaan kannalta myönteisesti vaikuttavia palveluja, jotka lähtevät asiakkaan palvelutarpeen arvioinnista, jotka on suunniteltu yhdessä asiakkaan kanssa, jotka toteutetaan ammattihenkilöiden kesken ja joiden vaikuttavuutta arvioidaan. Asiakasprosessin eri vaiheet muodostavat kokonaisuuden, jonka tavoitteena on asiakkaan tilanteeseen vaikuttava tuloksellinen palvelu. Vaikuttavuuden arviointi tuo esiin muutoksen asiakkaan tilanteessa ja tunnistamattomat palvelutarpeet, jonka perusteella tulisi tarkentaa palvelusuunnitelmaa sekä toimenpiteitä ja palveluja. (Sarvimäki & Siltamäki 2007, 23—25.) Auttajien vuorovaikutusketjussa seuraa tietoja asiakkaan tilanteesta (silloisine tulkintoineen), ja tämä tieto vaikuttaa asiakassuhteen kokonaisuutteen. Tieto luo pohjan, minkälaisia tavoitteita asiakkaalle asetetaan ja minkälaiseen muutokseen hänen kohdallaan uskotaan. Kokonaisuuden hallinnan kannalta tulisi nähdä, että tieto on sidottu vuorovaikutuksen osapuoliin, joka voidaan nähdä myös suhdetietona. (Mönkkönen 2007, 46.)

Asiakasprosessista, sen vaikutusten arvioinnista ja asiakaskohtaamisista, saatu tieto toimii vaikutusten arvioinnin apuvälineenä, ja tieto auttaa rakenteellisella tasolla palvelujärjestelmän kehittämistä ja yhteistyön tasolla palveluverkostojen välisen yhteistyön kehittämistä. Kehittämistarpeet ja vaikutukset tulee tuoda tiedoksi myös eri sektoreiden ja sektorikohtaisten politiikoiden alueelle. Lähiyhteistyön ja verkostojen välisen yhteistyön tavoitteena voidaan nähdä tuloksellisen ja vaikuttavan asiakasprosessin tukeminen siten, että tuki on osa saumatonta asiakasprosessia. (Sarvimäki ym. 2007, 27—28.) Tutkimuksessa kannalta vaikuttavuuden tutkiminen kilpailutuksessa on hankalaa, koska vaikuttavuuden seuranta on vaikeaa. Vaikuttavuus voi olla myös arviointia hoidon tavoitteiden toteutumisesta.

5.2.4 Kumppanuus ja kilpailuttaminen

Kilpailutustilanteessa laki julkisista hankinnoista luo lailliset perusteet ja antaa mahdollisuuksia kumppanuuden rakentamiselle muun muassa oikean kilpailutustavan ja sopimuskausien valinnalla. Palvelujen ostaminen vaatii huolellista

valmistelua ja hankintaosaamista. Ostamista helpottaa palvelujen tuotteistaminen, koska tilattava palvelu määräytyy tarjouspyyntöasiakirjojen perusteella.

Palveluntuottajalla on sitä paremmat mahdollisuudet menestyä tarjouskilpailussa, mitä enemmän se tietää julkisesta hankintaprosessista, asianomaisen hankintayksikön hankintastrategiasta ja muista tavoitteista sekä kyseessä olevan hankinnan yksityiskohdista. Näin toimittajan on mahdollista ennakoida myös asiakkaiden tarpeet. Yritysten kannattaa tutustua hankintaprosessin ennakoilmoitusmenetelmiin ja hankkia kaikki ennakkotieto tulossa olevista hankinnoista. Tietopyyntömenettelyssä toimittajan on vastattava huolellisesti tietopyyntöön ja pyrittävä tuomaan esille oman tuotteen, palvelun tai suorituksen erot muihin. Tarjouskilpailun kestäessä toimittaja voi esittää lisäkysymyksiä, jos hankintailmoitus tai tarjouspyyntö on epäselvä, tulkinnanvarainen tai muutoin ongelmallisesti määriteltä. Toimittajan vaikutusmahdollisuudet vähenevät, kun tarjousaika päättyy. Toimittajan olisi hyvä osallistua myös tarjouspyyntöjen esittelytilaisuuksiin. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 79–80.)

Kumppanuuden rakentamisessa tilaajan pyrkimyksenä on luoda edellytykset sitoutumiselle ja jatkuvuudelle avoimella tiedottamisella sekä ottamalla johto sekä avainhenkilöt alusta lähtien mukaan hankkeeseen. Tilaaja voi pyrkiä rakentamaan selkeää yhteistyöorganisaatiota, yhteistyön tavoitteita ja seurantamalleja sekä pyrkiä avainhenkilöiden pysyvyyteen. Jatkuvuuteen pyritään valitsemalla oikea kilpailutustapa ja sopimuskausi sekä ottamalla huomioon palvelun luonne, markkinatilanteen kehittyminen sekä toimittajien investointitarpeet. Yhteistyön ja toiminnan jatkuvalle kehittämiselle pyritään luomaan edellytykset asettamalla selkeät palvelutasovaatimukset ja palvelutason mittarit, rakentamalla toimivat seurantajärjestelmät sekä selkeät yhteistyömallit. Yhteistyön sujuvuus varmistetaan riittävän usein kokoontuvilla yhteistyöryhmin, riittävän pitkillä sopimuskausilla sekä rakentamalla strategisista kumppanuussuhteista. (Lehtomäki 2007.) Kilpailutilanteessa kumppanuutta voidaan syventää huomioimalla tilaajan mukanaoloa ja mahdollistamalla osallistuminen palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen.

5.2.5 Innovatiivisuus ja kilpailuttaminen

Kilpailutilanteessa tilaaja voi hankintaprosessissa hyödyntää toimittajien luovuutta ja osaamista omien tavoitteiden toteuttamisessa ennen tarjouspyyntöä. Innovaatioprosessissa on kyse loogisesta ja kriittisestä ajattelusta ja päämäärätietoisesta työskentelystä muutoksen ja kehityksen hyväksi. Siinä yhdistellään informaatiovirtoja ja tietoperustoja. Lisäksi se on organisatorinen oppimisprosessi, jossa yksilöllinen henkilökohtainen ja yhteisön organisatorinen uudistuminen ta-

pahtuu. Siinä syntyneitä ideoita kehitellään, realisoidaan ja viedään käytäntöön. (Jalava 2001, 118.) Innovatiivinen hanke alkaa usein spontaanisti epävirallisessa vuorovaikutuksessa, ja se synnyttää uutta. Tilanteessa asiat on tarve nähdä toisella tavalla, ja kyseessä on usein hallittu kaaos, jolle tunnusomaista on ideoiden runsaus.

Innovatiivisuuden ja kumppanuuden kannustamiseen voidaan pyrkiä myös kehittämällä hankinnan valintakriteereitä ja niiden painoarvoja. Mitä enemmän toimittajalta vaaditaan aineetonta osaamista (tietotaitoa) ja mitä pitkäkestoisempi yhteistyösuhde on kyseessä, sitä enemmän aineettomien valintakriteereiden tulisi painottua suhteessa hintaan. (Yliherva 2006, 67.) Hankintaprosessissa organisaatiolla on mahdollisuus ennen tarjouspyyntöä innovoida ja kehittää toimintaa ja palvelutuotantoa. Organisaatiolla tulisi olla kyky tunnistaa muutosvoimia ja –trendejä, hyödyntää toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uudistaa toimintaa. (Lukkarinen 2007, 78.) Hankintayksikön on kyettävä hyödyntämään toimittajien luovuutta ja osaamista omien tavoitteiden toteuttamisessa. Toimittajilta se vaatii kykyä kehittää asiakkaan tavoitteita palvelevia ratkaisuja, koska asiakkaiden tarpeet ohjaavat organisaatioiden toimintaa. Yrityksen organisaation tulisi kyetä hyvään yhteistoimintaan palveluntoimittajien ja asiakkaiden kanssa, jotta innovaatiot saisivat raaka-ainetta. Ilman henkilöstöä ei ole ulkoisia ideoita, eikä hiljaista tietoa saada kanavoitua oman organisaation hyväksi. (Yliherva 2006, 23.)

5.3. Tutkimusmenetelmä

5.3.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tutkimusstrategia on tapaustutkimus, jolla tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan tyypillisesti pieni tapausmäärä, yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Kyseessä on tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.)

Tutkimusmetodina käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat kohteen laadun esiin tuominen kokonaisvaltaisella tiedonhankinnalla kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa on luonteenomaista käänellä ja katsella ilmiötä monelta kantilta, problematisoida jokaista itsestään selvää näkökulmaa. Lisäksi luonteenomaista on kerätä aineistoa, joka tekee monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. (Alasuutari 1995, 74—75.)

5.3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa luotiin kirjallisuuden pohjalta käsitys oppivan asiakassuhteen ja kumppanuuden mahdollisuuksista ja rajoitteista palveluja kilpailutettaessa. Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluihin. Teemahaastattelussa kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Pyrkimyksenä on vuorovaikutuksessa saada haastateltavilta selville häntä kiinnostavat tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelussa aihepiirit on etukäteen määrätty. (Aaltola ym. 2001a, 24—26.) Tämä luo haastattelulle tiukat rajat, mutta mahdollistaa haastateltavan esittää yksilöllisiä tulkintoja (Eskola 2000, 88). Teemahaastattelussa menetelmä kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastateltavien kanssa keskustellaan eli haastattelussa esitettävien kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen suunniteltu, vaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47—48.) Usein nämä vapaamuotoiset ja syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita ei ehkä muilla keinoin saataisi selville (Hirsjärvi ym. 2006, 8).

Tutkimukseen valittiin viisi palveluntuottajaa, joille tehtiin teemahaastattelu. Palveluntuottajilta tiedustelin teemahaastattelun mahdollisuudesta sähköpostilla. Palveluntuottajien teemahaastattelut on tehty viikolla 30 ja 35 / 2007.

Teemahaastateltuja organisaatiota voi luonnehtia seuraavasti:

- A. Rekisteröity yhdistys, jonka asiakkaina ovat mielenterveysongelmista sekä päihde- ja mielenterveysongelmista kärsivät miehet ja naiset.
- B. Yksityisiä, laadukkaita ja ihmisläheisiä asumis- ja sosiaalipalveluita tuottava verkosto, joka tuottaa palveluja mielenterveyskuntoutujille, joille yksiköitä on 14 sekä lisäksi on dementiayksikkö ja päihdehoitosairaala.
- C. Erityistason päihdekuntoutussairaala, joka seuraa tämän alan kehitystä, tarttuu uusiin ongelmiin ja keksii uusia hoitostrategioita.
- D. Yksityinen palveluntuottaja, joka antaa ympärivuorokautista kuntouttavaa psykoosisosiaalista yhteisöhoitoa. Asiakkaat ovat 18–30-vuotiaita vieroitusvaiheessa olevia päihdekuntoutusasiakkaita.
- E. Päihdekuntoutuskeskus, joka on päihdehuollon kuntayhtymän omistama päihdehuollon laitosmuotoinen erityispalveluyksikkö.

5.3.3 Aineiston analysointi

Havaintojen erottamiseksi tutkimuksen tuloksista tarvitaan selkeä tutkimusmetodologia. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan niitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita, niin että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. (Alasuutari 1995, 72.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa pitää rajata teoreettisen viitekehyksen mukaan. Yleistäminen laadullisessa tutkimuksessa nojaa nimenomaan aineistosta tehtyihin tulkintoihin eikä niinkään suoraan aineistoon. Tässä tutkimuksessa haetaan enemmänkin ”teoreettista tai olemuksellista yleistettävyyttä” eikä niinkään ”tilastollista yleistettävyyttä”, jossa ratkaisevaa on ensisijaisesti tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola & Suoranta 1998, 61—69.) Tässä tutkimuksessa teemahaastattelurunko on rakennettu hyödyntäen teoreettista näkemystä tutkimusongelmasta.

Aineistosta on seulottu teemahaastattelurungon avulla esille tekstikohtia, jotka kertovat kyseisestä asiasta. Aineistosta pyritään erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines (Eskola ym. 2000, 150). Aineistoon tutustumisen jälkeen teksti tiivistettiin poistamalla tekstistä toistot ja lyhentämällä lauserakenteita. Samalla tehden huomioita sellaisista tekstikohtista, joissa käsiteltiin haastattelurungon teemoja. Teemat tallennettiin uusina tiedostoina. Haastattelussa nousi esille taustaorganisaation yhtiömuodon yhteys rahoitukseen ja sitä kautta kilpailuttamiseen. Asian tarkastelu rajattiin ajan puutteen vuoksi ulkopuolelle.

Aineiston analyysissa tulee ilmetä teorian ja aineiston välinen suhde, sen tulee olla loogisesti kirjoitettu ja ottaa kantaa tutkimustehtävään ja tutkimusongelmiin (Kyrö 2003, 116). Aineiston analysoinnin lähtökohtana on kehittää käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja kerätystä aineistosta. (Aaltola 2001b, 79.) Aineiston analyysi tehdään teemoittelemalla eli aineisto jäsennetään teemojen mukaisesti, minkä jälkeen aineisto pelkistetään (Aaltola ym. 2001a, 41).

Aineiston tuloksien rinnalle on nostettu tulkintaa havainnollistavia osia eli sitaatteja haastatteluaineistoista (Hirsjärvi & Hurme 2006, 194). Analyysissa käytettiin palveluntuottajille tehdyssä teemahaastattelulomakkeessa käytettyjä teemoja: palvelun tuottaminen ja kehittäminen, oppiva asiakassuhde organisaation näkökulmasta sekä kumppanuuden rakentaminen. Analyysin tuloksissa ei keskitytty tutkimaan kielellisiä vivahteita.

5.3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessissa. (Eskola ym. 2000, 210.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa. Laadullinen tutkimus paljastaa tutkittavien käsityksiä tutkittavasta asiasta. Tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa, ja kyse on tutkijan tulkinnoista. Tutkija joutuu jatkuvasti miettimään tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja luotettavuuteen. Reliaabelius koskee tutkijan toimintaa, muun muassa, kuinka luotettava tutkijan analyysi on materiaalista, onko koko aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litte-roitu oikein. Tutkijan tulee pystyä dokumentoimaan ja perustelevaan tehdyt valinnat uskottavasti. (Hirsjärvi ym. 2006, 189.) Luotettavuutta on lisätty keräämällä tietoa eri tiedonantoryhmiltä: kuntoutuja, tilaaja ja palveluntuottaja. Tällöin on kyseessä tutkimusaineiston triangulaatio.

Tulokset on johdettu alkuperäisestä aineistosta, mikä osoitetaan analyysin eri vaiheissa esimerkein. Tämä tutkimus täyttää luotettavuudelle ja pätevyydelle esitetyt vaatimukset, koska tutkimuksen kulku on suunnitellun mukainen. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät olivat valideja eli niiden avulla saatiin vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että teemahaastattelut nauhoitettiin. Tarkka selostus aineiston keruusta ja tutkimuksen tiedon antajista ja analysointivaiheista on sijoitettu aineistoon. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on ollut tässä tutkimuksessa hakea aineistolle teoreettisia yleistettävyyttä rakentamalla teemahaastattelurunko hyödyntäen teoreettista näkemystä tutkimusongelmasta, ja aineistosta on seulottu teemahaastattelurungon avulla esille tekstikohtia, jotka kertovat kyseisestä asiasta. Lisäksi aineiston tiivistäminen, muistiinpanot ja huomiot tekstikohdista tehtiin haastattelurungon teemojen pohjalta. Myös aineiston analyysissa ilmenee teorian ja aineiston välinen suhde. Aineiston analyysi on tehty teemoittelemalla eli aineisto on jäsennetty teemojen mukaan, minkä jälkeen aineisto on pelkistetty.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan puolueettomuus. Luotettavuutta lisää, että tutkija irtisanoutuu omista ennakkokäsityksistään ja tekee ne läpinäkyväksi ilmaisemalla mahdolliset tutkimukseen vaikuttavat tekijät. (Vilka 2005, 160.)

Teemahaastattelujen yhteydessä kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun alkua tutkimuksen tarkoituksesta ja yksityisyyden säilymisestä tutkimuksessa sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kaikki haastatel-

tavat ovat allekirjoittaneet kirjallisen tutkimusluvan, jossa he ovat luovuttaneet nauhoitetun teemaahaastattelun vastauksensa käytettäväksi tutkimusaineistona opinnäytetyössän. Teemaahaastattelut tutkija suoritti itse. Palveluntuottajien haastattelut suoritettiin heidän palveluyksiköissä ja päihdehuollon johtavalle sosiaalityöntekijälle ja kuntoutujille suoritin haastattelun virkahuoneessani.

5.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin mitä ovat asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet ja esteet oppivan asiakassuhteen ja kumppanuuden rakentamisessa Lohjan kaupungin päihdehuollon kuntoutuspalveluja ja/tai kuntouttavaa asumispalveluja kilpailutettaessa.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimuksessa on esitetty seuraavat kysymykset:

1. minkälaisia asiakkuutta koskevaa tietoa palvelun tuottaja ja tilaaja kerää/toivoisi voivansa kerätä ja siirtää sopimuskauden aikana ja/tai sen päätyttyä
2. minkälaista asiakkuutta koskevaa tietoa asiakas toivoisi voivansa kerätä ja siirtää sopimuskauden aikana ja/tai sen päätyttyä
3. miten tietoa hyödynnetään käytännötyössä ja toiminnan kehittämisessä
4. kuinka tilaajan ja tuottajan välistä kumppanuutta voidaan rakentaa palveluja kilpailutettaessa.

Tutkimustulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin eriteltynä.

5.4.1 Palveluntuottajan asiakkuutta koskevaa tietoa

Palveluntuottaja kerää tilaajalta palautetta ja erilaisia kannanottoja sekä kuntoutujilta palautetta ja kuntoutujaan hoitoon liittyvää tietoa usealla eri tavalla. Hoitohenkilökunnalla on keskeinen rooli tiedon syntymisen ja siirtymisessä organisatiossa. Palveluntuottajalla ja tilaajalla on eri näkemys vuorovaikutuksen toimimisesta ja tiedon kulusta.

Palveluntuottaja kerää kuntoutujasta hoidon aikana tietoa, josta muodostetaan erilaisia dokumentteja muun muassa, raportteja, hoitosuunnitelmia, hoitoyhteenvedoja ja epikriisejä. Tilaaja saa näistä hoidon päättyessä hoitoyhteenvedon tai epikriisin. Hoitosuhteen aikana kerätään myös tilaajalta palautetta, lausuntoja yhteispalaverissa, työryhmissä tai taloussuunnittelun yhteydessä sekä palautet-

ta kuntoutujalta sekä hänen sidosryhmiltään. Palaute käsittely vaihtelee palveluntuottajittain työyhteisössä, työryhmissä, hallituksessa, johtoryhmässä tai johdoportaassa. Tiedon siirtämistä säätelee lainsäädäntö. Syntyneet asiakirjat ja lääkärinlausunnot lähetetään pyynnöstä eteenpäin ja jatkohoitopaikkaan lähetetään hoitajan yhteenveto.

Taulukko 1. Palveluntuottajan asiakkuutta koskevaa tietoa

tieto ja tiedon sisältö	mihin käytetään	kenelle siirretään
<ul style="list-style-type: none"> - asiakaskyselyt - suorapalaute - anonyympalaute - yksittäiset asiat - kuntoutujaa koskeva - toimintatapoja koskeva - yhteisöä koskeva - asukaspalaverit - työryhmät - lausunnot - yhteispalaverit 	<ul style="list-style-type: none"> - toiminnan, laadun ja palvelun kehittäminen - palvelutarjonnan muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> - työyhteisö - työryhmä - hallitus - johtoryhmä - johtoporras - tilaaja
<ul style="list-style-type: none"> - palvelun tarve - palvelun sisältö - lähetetiimi - asiakastieto - hoitosuunnitelma - hoitopalaverit - hoitoyhteenvedot - epikriisit - hoitoraportit - yksilöpalaverit - kuntoutujan tahtotila - vuorovaikutus yhteistyötahojen kanssa - hoitosuunnitelman tarkistus - hoidon ongelmat - hoidon keskeytys 	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeen määrittely - kuntoutuksen suunnittelu - palvelun toteutus - seuranta - ongelmien ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottajan oman organisaation sisällä - tilaaja - yhteistyötahot
<ul style="list-style-type: none"> - hoitoyhteenvedot - epikriisit 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkohoidon suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - toinen palveluntuottaja - tilaaja
<ul style="list-style-type: none"> - palveluesitteet - internetsivut - Stakesin internet sivut - päihdepäivät 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun sisällöstä kertominen 	<ul style="list-style-type: none"> - tilaaja
<ul style="list-style-type: none"> - koulutus - innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun laatu - palvelutarpeeseen vastaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottajan oman organisaation sisällä

Tuloksia siitä, minkälaista asiakkuutta koskevaa tietoa tilaaja toivoisi voitavansa kerätä sopimuskauden aikana ja/tai sen päätyttyä esitetään taulukossa 1. Taulukossa esitetään tietoa, tiedon sisältöä ja sen käyttötarkoitusta sekä tiedon siirtämistä.

5.4.2 Tilaajan asiakkuutta koskevaa tietoa

Tällä hetkellä tilaaja tekee maksusitoumuksia ja kertoo yhteydenottovaiheessa palveluntuottajan yksikköön palvelutarpeensa ja tarkistaa palveluntuottajan kyvyn palvelun tuottamiseen. Hoitoprosessin eteneminen on jatkuvaa vuoropuhelua tilaajan ja hoitohenkilökunnan/yksikön vetäjän kanssa. Hoitosuunnitelma on keskeinen hoidon sisällön määrittelyssä ja tilaaja arvioi rahalliset mahdollisuudet hoitosuunnitelman toteuttamiseksi. Palveluntuottajittain vaihtelee hoitoprosessin alkuvaihe ja kuntoutujan hoitoon pääsy sekä hoitosuunnitelman laadinta ja seuranta. Kuntoutujalla on mahdollisuus vaikuttaa koko hoitoprosessiin. Hoidon vaikuttavuuden seuranta on ongelma, koska ei ole määritelty, mikä on hyvä hoito ja mikä huono hoito. Asiakkaan seuraamiseen ei ole välineitä hoidon jälkeen, jos hoitosuhde ei jatku intervallihoidona.

Henkilökunnalla on käytännöntieto ja se osallistuu kehittämiseen omassa ammattiroolissaan ja vastuualueellaan henkilöstöfoorumien, kehittämispäivien, työryhmien, esittämällä muutosehdotuksia dokumentointiin, kehittämishankkeisiin yksikkötasolla ja on mukana tuotteistamisessa ja/tai strategiaprosessissa. Palveluntuottajat tukevat oppimista ja uusia innovaatiota. Kuntoutumisessa on tärkeintä asukkaan hyvä elämä ja kuntouttavan elämän tuottaminen.

Taulukko 2. Tilaajan asiakkuutta koskevaa tietoa

tieto ja tiedon sisältö	mihin käytetään	keneltä tieto tilaajalle
<ul style="list-style-type: none"> - SAS-ryhmä - kuntoutujan tahdonilmaisu - hoito- ja palveluketju 	<ul style="list-style-type: none"> - hoidon tarve - paikanvalinta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiantuntijat - kuntoutuja - Hiiden alueen päihde- ja mielenterveystyöryhmä
<ul style="list-style-type: none"> - palvelun tarve - palvelun sisältö - hoitosuunnitelma - hoitopalaverit - hoitosuunnitelman tarkistus - hoidon ongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeen määrittely - kuntoutuksen suunnittelu - palvelun toteutus - seuranta - ongelmien ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottajan hoitohenkilökunta
<ul style="list-style-type: none"> - hoitoyhteenvedot - epikriisit 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkohoito 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottaja
<ul style="list-style-type: none"> - hoidonkeskeytykset 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkohoito 	<ul style="list-style-type: none"> - halutaan tietoa paremmin
<ul style="list-style-type: none"> - koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - tiedon jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyöverkostot
<ul style="list-style-type: none"> - arviointikeskustelu Ridajärven kanssa - hinnanmuutos 		<ul style="list-style-type: none"> - halutaan - halutaan ajoissa

Tiedon hyödyntämistä käytännön työssä ja toiminnan kehittämisessä esitetään taulukossa 2. Tieto koskee tiedon sisältöä ja sen käyttötarkoitusta sekä tiedon siirtämistä.

5.4.3 Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Päihdekuntoutuja on vaativa asiakasryhmä, mutta palveluntuottajat ovat pystyneet vastaamaan palveluntarpeeseen ja he ovat kehittäneet palvelujärjestelmiä ja palvelujen sisältöjä sekä tunnistaneet kehittämistarpeita. Pienet organisaatiot ovat pystyneet muuttamaan markkinoiden mukaan. Ongelmana on, että pienten kuntien yksittäiseen palveluntarpeeseen ei pystytä vastaamaan.

Tilaaja halutaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Tilaajan hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä vaihtelee palveluntuottajan ja tilaajan suuruuden mukaan. Palveluntuottajan kannalta toimintaympäristössä on paljon epävarmuustekijöitä, joista osa voitaisiin poistaa parantamalla yhteistyötä kunti-

en kanssa. Tilaajalla ei ole kokemusta innovatiivisista palveluntuottajista ja suhtautuminen uusiin ratkaisuihin on varovaista.

Taulukko 3. Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

tieto ja tiedon sisältö	mihin käytetään	keneltä tieto
<ul style="list-style-type: none"> - asiakastyytyväisyys - palaute - asukaspalaverit - työryhmät - lausunnot - yhteispalaverit - verkostopalaverit - koulutustilaisuudet - tapaamiset/vierailut - strategiakeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> - toiminnan, laadun ja palvelun kehittäminen - säännöt, käytännön asiat, harrastus- ja virkistystoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - hoitohenkilökunta - tilaaja - palveluntuottaja - kuntoutuja - suuret tilaajat
<ul style="list-style-type: none"> - uudet palvelut - asiakaspalaute 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntarve - toiminnan kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntuottaja - kuntoutuja
<ul style="list-style-type: none"> - uudet palvelujen tarjoajat 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelutarve 	<ul style="list-style-type: none"> - halutaan tietoa

Taulukossa 3 esitetään tuloksia tilaajan ja palveluntuottajan välisen tiedon hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä.

5.4.4 Tilaajan ja tuottajan kumppanuuden rakentaminen palveluja kilpailutettaessa

Kaikki palveluntuottajat haluavat rakentaa kumppanuutta ja/tai syventää yhteistyötä tilaajan kanssa. Tilaajilta odotetaan kilpailuttamisessa teknistä keskustelua

ennen tarjouspyyntöä ja riittävän ajoissa tietoa strategisista linjauksista. Palveluntuottajat haluavat lähteä mukaan yhteistyön rakentamiseen kuntien ja muiden palveluntuottajien kanssa ja he haluavat kunnat mukaan kehittämään, yhteistyöhön ja sisällön hiomiseen sekä tuomaan maksajan edustajien näkökulmia ja linjauksia asioihin.

Kumppanuutta voidaan edistää valitsemalla oikea kilpailutustapa ja sopimuskausi, jotka tällä hetkellä ovat puitesopimuksia + optiot, sekä ottamalla huomioon palvelun luonne, markkinatilanteen kehittyminen ja toimittajien investointitarpeet. Nämä edellyttävät teknistä vuoropuhelua ennen tarjouspyyntöä. Kilpailutus nähdään hyvänä asiana, jos osaamista on riittävästi. Se selkeyttää, mitä halutaan ostaa, ja laadun merkitys tulee kasvamaan. Palveluntuottajat näkevät yhteistyön esteenä kuntien viranhaltijoiden aikapulan, vaikean tavoitettavuuden puhelimitse ja maantieteellinen etäisyyden. Palveluntuottajien ja isojen kuntien yhteistyötä vaikeuttaa isot organisaatiot ja hallinnonuudistukset. Silti alueelliset hankintareunat ja yhteistyö nähdään helpottavat palveluntuottajaa suurempien kokonaisuuksien koordinoinnissa.

Myös tilaaja haluaa systemaattisempaa yhteistyötä. Tällä hetkellä tilaajalla ei ole yhteistyötä Läntisen Uudenmaan naapurikuntien, a-klinikkojen tai palvelunjärjestäjien kanssa. Tilaajalla on ostopalvelusopimukset lähikuntien kanssa sekä osallistuminen Hiiden alueen päihde- ja mielenterveystyöryhmään.

Taulukko 4. Tilaajan ja tuottajan kumppanuuden rakentaminen palveluja kilpailutettaessa

tieto ja tiedon sisältö	mihin käytetään	keneltä tieto
<ul style="list-style-type: none"> - hankkeet - yhdistykset - erilainen yhteistyö - tapaamiset/vierailut - jatkosijoitus - työkoulutusohjelmat - laatujärjestelmä - markkinointi - neuvonpidot - koulutuspäivät 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön syventäminen - palvelutarpeen selvitys - vertaistuki - toiminnan suunnitteluun ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tilaaja - oppilaitokset - potilas- ja omaisjärjestöt - kuntayhtymät - muut palveluntuottajat - verkosto
<ul style="list-style-type: none"> - puitesopimukset + optiot - maksusitoumukset - ostosopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun sisältö - tekninen keskustelu - kilpailuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tilaaja
<ul style="list-style-type: none"> - kunnan linjaukset - kuntien tahtotila - Paras-hanke - palvelustrategiat - kilpailuttaminen - kilpailutustapa - tarjouspyyntö - laatu ja laatukriteerit - halu palvelun ostamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluntarve - oppiminen - palvelunsisällön muutos - suunnitelmat - investoinnit - tekninen keskustelu - kilpailuttaminen - vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> - halutaan tietoa
<ul style="list-style-type: none"> - tilaajan yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun myynti 	<p>Sammatin, Karjalohjan Nummi-Pusulän ja Siuntion kunta</p>

Taulukossa 4 esitetään tuloksia tilaajan ja palveluntuottajan välisestä kumppanuuden rakentamiseen liittyvästä tiedosta ja sen sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja tiedon siirrosta palveluja kilpailutettaessa.

5.5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palveluntuottajat keräävät hoidon aikana erilaista tietoa, joka liittyy kuntoutujaan ja tilaajan palvelutarpeeseen. Teoria tukee käsitystä, että organisaation oppimisessa tärkeää on organisaatiossa olevan informaation ja kokemuksellisen tiedon näkyväksi tekeminen ja sen ammentaminen uuden tiedon voimavaraksi (Viitala 2004, 182). Tietoa kerätään eri rajapinnoilta, kuntoutujalta, tilaajalta ja eri sidosryhmiltä ja ne dokumentoidaan pääosin laatu-järjestelmän vaatimalla tavalla. Palveluntuottajan ja -tilaajan näkemys asiakas-tyytyväisyyden keräämisestä ja yleensä tiedon siirtymisestä hoidonaikana tai sen päätyttyä eivät vastanneet toisiaan. Palveluntuottajan haastattelujen mukaan tilaajalle annetaan tietoa asiakaskyselyjen yhteenvedoista, hoidon ongelmatilanteista ja uloskirjoittautumisesta. Lisäksi palveluntuottaja toimittaa hoito-yhteenvedot ja epikriisit tilaajalle hoidon päättyessä. Tilaaja toivoo saavansa hoito-yhteenvedot, epikriisit ja hoidonkeskeytystiedot palveluntuottajalta sekä lisäksi tilaaja haluaa hoidon epikriisit palveluntuottajilta nopeammin. Syynä eroavaisuuksiin voi olla kiire, eri käytännöt eri tilaajilla tai resurssipula. Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että tilaajan tulee selkeästi määritellä palvelua ostaessa ja tulevaisuudessa kilpailutettaessa, mitä dokumentaatiota hän haluaa kerättävän sekä miten ja milloin hän ne haluaa.

Tutkimus toi esille päihdekuntoutuksen hankaluuden kilpailutettaessa. Uusi palveluntuottaja on aina yhteisö ja ympäristö, johon asukkaan pitää sopeutua. Siksi tässä tutkimuksessa kilpailuttamisessa ei ole olennaista, siirtyvätkö palveluntuottajalta tiedot kuntoutujasta toiselle palveluntuottajalle. Tiedon luovuttamista ja siirtämistä säädellään lainsäädännöllä. Palveluntuottajat tekevät jatkosijoitukset yhteistyössä tilaajan ja uuden yksikön kanssa sekä välittävät muodostamaansa hoitoon liittyvää tietoa pyydettyä ja asiakkaan suostumuksella seuraavalla palveluntuottajalle.

Hoitohenkilökunnalla on keskeinen rooli tiedon syntymisen ja siirtymisessä organisaatiossa. Oppimissuhde näkyy jatkuvana dialogina kuntoutujan ja tilaajan kanssa hoitopaikan tiedustelusta alkaen, hoidon aikana ja mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin saakka. Oppivan asiakassuhteen teoria tukee tietoa, että uuden tiedon luominen tapahtuu hiljaisen tiedon ja julkisen tiedon vuorovaikutuksena (Ojala 2004, 177). Tutkimuksessa selvisi, että hoitosuunnitelma on keskeinen

hoidon sisällön määrittelyssä ja tilaaja arvioi rahalliset mahdollisuudet hoitosuunnitelman toteuttamiseksi. Hoidon vaikuttavuuden seuranta on ongelmallista, koska yleinen määrittely hyvälle tai huonolle hoidolle puuttuu. Kuntoutumisessa on tärkeintä asukkaan hyvä elämä ja kuntouttavan elämän tuottaminen. Asiakkaan seuraamiseen ei ole välineitä hoidon jälkeen, jos hoitosuhde ei jatku intervallihoidona. Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että tilaajan tulee rakentaa palveluille laatukriteerit, joissa on painotettu myös hoidon vaikuttavuutta ja sen seuranta.

Palvelutuottajat ovat pystyneet vastaamaan palveluntarpeeseen ja ovat kehittäneet palvelujärjestelmiä ja palvelujen sisältöjä sekä tunnistaneet kehittämistarpeita. Teorian mukaan oppivassa asiakassuhteessa on keskeistä asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen (Mäntyneva 2001, 15). Toimiva asiakasdialogi tunnistaa asiakassuhteen vaiheet ja saa ideoita kehittämistyöhönsä (Pöllänen 2001, 111). Tutkimuksessa tuli esille, että pienet organisaatiot ovat pystyneet muuttumaan markkinoiden mukaan. Ongelmana on, että palveluntuottajat eivät pysty vastaamaan pienten kuntien yksittäiseen palvelutarpeeseen. Palvelutuottajalle henkilökunta on tärkeä voimavara myös kehitystyössä, ja henkilökunta osallistuu organisaation kehittämiseen omassa ammattiroolissaan ja vastuualueellaan. Palveluntuottajat pyrkivät tukemaan oppimista ja uusia innovaatiota. Tilaaja ei ole mukana toiminnan kehittämisessä ja tiedonvaihto tilaajan ja palveluntuottajan välillä on kuntoutujan hoitoon liittyvää. Kuntoutujaa kuullaan hoitoprosessin aikana ja häntä käytetään hyväksi, lähinnä hoitoon liittyvien käytännön asioiden kehittämisessä. Tilaaja suhtautuu uusiin ratkaisuihin varovaisesti, mutta ei ajattele, että alkoholismiin hoitoon olisi vain yksi oikea tie. Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että tilaajan tulee tehdä yhteistyötä kilpailuttamisessa muiden kuntien kanssa. Tilaajan tulee oppia tunnistamaan nykyiset ja tulevat asiakkaat ja asiakastarpeet, koska tilaaja määrittelee ja kuvaa palvelun sisällön kilpailutettaessa. Tämä parantaa mahdollisuutta löytää sopivia palveluja.

Kumppanuuden rakentamiselle on tilaajalla ja palveluntuottajalla halua. Teorian mukaan kumppanuudessa molempien osapuolien intressissä on synnyttää lisäarvoa ja kasvattaa kilpailuedellytyksiä yhdessä (Stähle ym. 2000, 40). Tutkimuksessa tuli esille, että palvelutuottajat haluavat rakentaa yhteistyötä kuntien ja muiden palveluntuottajien kanssa. He haluavat kunnat mukaan kehittämään, yhteistyöhön ja sisällön hiomiseen sekä tuomaan maksajan edustajien näkökulmia ja linjauksia asioihin. Palveluntuottajan kannalta toimintaympäristössä on paljon epävarmuustekijöitä, joista osa voitaisiin poistaa parantamalla kumppanuutta ja yhteistyötä kuntien kanssa.

Tutkimuksen mukaan kilpailutus nähdään hyvänä asiana, mutta se tulee vaati-
maan osaamista tilaajalta ja palveluntuottajalta. Kilpailutus tulee selkeyttämään,

mitä halutaan ostaa. Suurin osa sopimuksista oli luonteeltaan puitesopimuksia, jonka lisäksi on optioita sekä maksusitoumuksia. Myös laadun merkitys tulee kilpailutuksen myötä kasvamaan. Kumppanuuden teoria osoittaa, että osapuolille tulee luoda tiedolliset ja taidolliset valmiudet toimia uudessa toimintaympäristössä. Toimintaa tulee kehittää yhteistyössä, jotta tarjonta, kustannukset ja laatu asettuvat kohdalleen (Lundström 2003, 29.) Tilaaja haluaa myös systemaattisempaa yhteistyötä palveluntuottajien sekä muiden toimijoiden kanssa. Tällä hetkellä tilaajalla on palvelujen tuottamisesta ostopalvelusopimukset lähikuntien kanssa, ja tilaaja osallistuu Hiiden alueen päihde- ja mielenterveystyöryhmään. Jatkoimenpiteenä ehdotan, että tilaaja pyrkii edistämään kumppanuutta muun muassa oikeilla kilpailutustavoilla ja sopimuskausilla ja lisäämällä vuorovaikutusta palveluntuottajien ja muiden kuntien kanssa sekä kehittämään kumppanuusverkostoja.

Tutkimuksessa tuli esille, että tarjouspyynnöt ja sopimusten uusimiset ovat palveluntuottajalla johdon vastuulla. Tilaajan vuoropuhelu palveluja ostettaessa tapahtuu pääsääntöisesti hoitohenkilökunnan tai yksikön esimiehen kanssa, joka ei vastaa kilpailutuksesta. Tällä hetkellä tilaaja tekee maksusitoumuksia ja kertoo yhteydenottovaiheessa palveluntuottajan yksikköön palvelutarpeensa ja tarkistaa palveluntuottajan kyvyn palvelun tuottamiseen. Kilpailuttaminen tulee selkeästi muuttamaan tätä prosessia. Kumppanuuden syveneminen kilpailutettaessa vaatii ennen tarjouspyyntöä teknistä vuoropuhelua, jonka uusi laki julkisista hankinnoista mahdollistaa. Tilaajalta halutaan tietoa hyvissä ajoin kunnan strategioista ja kilpailutukseen tulevista palveluista. Tutkimuksessa tuli esille, että suuret kunnat käyvät vuoropuhelua hyvissä ajoin, kun aikovat kilpailuttaa palvelua. Kuten teoria osoittaa, laki mahdollistaa kuulemistilaisuudet sekä mahdollisuuden uusien innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi kartoittaa ja/tai selvittää markkinatilanteen tietopyyntönä. (Kuusniemi-Laine & Takala 2007, 79—80.) Jatkoimenpiteenä ehdotan, että tilaaja suunnittelee hankintastrategian ja etsii vaihtoehtoja, miten teknistä keskustelua ja vuoropuhelua hoidetaan. Ne voivat olla esimerkiksi yhteisiä foorumeja, koulutustilaisuuksia tai asiantuntijavierailuja.

Tutkimuksen toimintaympäristöön ollaan suunnittelemassa alueellista hankintayhteistyötä. Se vahvistaa hankintaosaamista ja tuo suuren tilaajan edut. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille palveluntuottajien ongelmat toimia isojen organisaatioiden kanssa. Tiedonkulun kannalta oikean henkilön löytäminen, on se sitten hoitoon liittyvää, palvelusopimuksen uusimista tai yhteistyön syventämistä, on isossa organisaatiossa hankalaa. Kuten teoria verkostoista osoittaa, kuntien palvelutuotanto tulee järjestymään paikalliseksi tai alueelliseksi tilaajan ja tuottajien verkostoiksi, jotka ovat osin markkinaohjautuvia (Hiironniemi 2005, 50).

Toimintaympäristöön ollaan perustamassa myös yhteislautakuntaa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelutuottaja on mukana laajassa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden toteutushankkeessa. Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että Lohjan kaupunki, yhteislautakunta ja Hiiden alueen päihde- ja mielenterveystyöryhmä rakentavat yhteistyötä palvelutuottajien kanssa ja hyödyntävät palvelutuottajien asiantuntemusta suunnitellessa päihdehuollon kuntoutuspalveluja ja/tai kuntouttavaa asumispalveluvaihtoehtoja, koska uusia vaihtoehtoja tarvitaan tulevaisuuden haasteissa.

Lähteet

Aaltola, J. ja Valli, R. 2001a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus Gummerus Kirjapaino.

Aaltola, J. & Valli, R. 2001b. Ikkuna tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PK-Kustannus Gummerus Kirjapaino.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eskola, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen – osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino.

Hiironniemi, S. 2005. Suomen hallinto verkostona – 2000-luvun haasteiden hallintaa. Helsinki: Suomen Printman.

Hirsjärvi, J. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Inkeroinen, T. & Partanen, A. 2006. Päihdepalvelujen tila 2005. Stakesin työpapereita 7/2006. Helsinki: Stakesin monistamo

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaasta. Helsinki: Talentum.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kuusniemi-Laine, A. & Takala, P. 2007 Julkisten hankintojen käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärven Offset.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Lukkarinen, S. 2007. Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. Gummerus Kirjapaino.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Tampere: Tammer-Paino.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus – Dialoginen asiakastyö. 1. painos. Helsinki: Edita Prima.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press Inc.

Ollus, M, Ranta, J. & Ylä-Anttila, P (toim.) 2000. Yritysverkostot -kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: Dark.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pöllänen, J. 2001. Yksilömarkkinointi, Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. 2. painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Stakes, 2006a. Ehkäisevän päihdetyön laatuksiteerit. Työpöytä 3/2006. Helsinki: Stakesin monistamo.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Stähle, P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas - Perustietoja palvelujen markkinoinnista. Kerava: Kustannusosakeyhtiö Otavan painatuslaitos.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki:

Edita Prima Oy. Sitran julkaisu

Artikkelit

Fredriksson, S. & Martikainen, S. 2006. Kilpailuttaminen, sopimisen mekanismit ja yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Fredriksson, S. & Martikainen,

T. (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu - sarjan julkaisu 1. 9—16.

Internet-lähteet

Kettunen, R, 2006a. Kauppa- ja teollisuusministeriö Sosiaalipalvelujen Toimialan viimeaikaisia tilastotietoja. Marraskuu 2006. /pdf-dokumentti/.
<http://www.toimialaraportit.fi/files/264/Sosiaalipalvelut.pdf>. (Luettu 15.5.2007).

Kettunen, R, 2006b. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 18/2006. /pdf -dokumentti/.
http://www.toimialaraportit.fi/files/262/Sosiaalipalvelut_netti.pdf.
(Luettu 6.10.2006).

Lundström, I. (toim.). 2003. Parasta palvelua, Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto. /WWW-dokumentti/.
<http://www.kommunerna.net/attachment.asp?path=255;264;271;573;20239;54121;54122;54124>. (Luettu 14.12.2006).

Lundström, I. 2006. Julkisten palvelujen neuvontayksikön internet-sivut. /WWW-dokumentti/.
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;161;80801;80802;72045. (Luettu 26.2.2007).

Ollila, E., Ilva, M & Koivusalo, M. 2003. Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Stakesin raportti 276/2003. /pdf-dokumentti/.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/muut/Raportteja276.pdf>. (Luettu 24.4.2007).

Sarvimäki, P & Siltaniemi, A. 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14. /pdf-dokumentti/.
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2007/06/ka1181634468618/passthru.pdf>. (Luettu 10.10.2007).

Stakes, 2006b. TERVE-SOS 2006 koulutustapahtuman luentomateriaali, Stakesin työpapereita 10/2006. /pdf-dokumentti/.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/T10-2006-VERKKO.pdf>. (Luettu 5.10.2006)

Suomen Kuntaliitto. 2005. Kumppanuus konsulttitoiminnassa. Helsinki. Suomen kuntaliitto /pdf-dokumentti/.

<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050602104655U.pdf>. (Luettu 22.4.2007).

Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Väitöskirja. Oulun Yliopisto. /WWW-dokumentti/.

<http://herkules oulu.fi/isbn9514273389/isbn9514273389.pdf>. (Luettu 24.4.2007).

Muut lähteet

Lehto, E. 2007. Lohjan ehdotus seudulliseksi yhteistyömalliksi sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lohjan kaupungin Informaatiomateriaali 2007.

Lehtomäki, L. 2007. Kumppanuus hankintalain näkökulmasta. Luentomateriaali 30.8.2007 Sairaalatalouspäivät 30. – 31.8.2007. Helsinki.

Abstracts

Learning customer relationships as an element of customer relationship management

Minna Hyyrynen, Tiina Skogberg

The present thesis focuses on learning customer relationships as a part of customer relationship management (CRM). The thesis constitutes a part of the Laurea research project focusing on the limits and potentials of learning customer relationship in the competitive bidding of social welfare and healthcare services. The research project comprises a group of separate and independent theses.

Both an independent thesis and a part of a larger whole, the objective of the present paper was to produce a theoretical overview of relevant literature. The target set was to produce a separate literature output focusing on learning customer relationship. Special areas of interest were customer orientation, CRM and learning customer relationships.

The overview of literature was an extensive and critical comparison of the central material in this field. The primary source material consisted of Finnish publications of the current decade, published after 2000. The intent was to discuss the topic comprehensively on the basis of Finnish literature, complemented with foreign publications. The objective of the overview was to constitute a clear and coherent part of the thesis, with due consideration of the core approaches and concepts. The present overview of literature will serve as support for the following phase of the project.

A systematic information retrieval method was used for the literature overview. A systematic information retrieval process starts with preparation, with an initial introduction to the topic at hand. The topic of the problem focused on must be analysed in terms of concepts to be used in the further search of information from various databases, articles, earlier research, pertinent literature etc. The material is analysed critically, constituting a relevant knowledge base.

The outcome was a comprehensive knowledge base about CRM and learning customer relationships. The comprehensiveness of the knowledge base was both a strength and a weakness from the project perspective. This thesis satisfied the purpose and met its objectives to an outstanding extent. The objective was reached; the outcome was an independent work that constituted a knowledge base on CRM and learning customer relationships, comprehensive and

suitable for the project. We are convinced that the work will provide a good and feasible theoretical basis, usable for later case studies. The success of the entire research project will only be revealed once it is finalised in full. We are also convinced that the present work can be utilised for other studies in the same sector, and the extensive source material can be used for reference searches.

Keywords: customer orientation, customer relationship management (CRM), learning customer relationship.

Learning Customer Relationship in Competitive Procurement

Teijo Kontiainen

Competitive procurement is common nowadays. It is well-known in welfare services. Competitive procurement also gives an opportunity to learn something about customers.

The aim of my thesis is to develop procedures to increase, transfer and use customer information in competitive procurement in the welfare business, to spread the information of the best procedures and to develop new information for public conversation. The example field of my thesis is the care of the elderly. The research problem is to find out what kind of customer information might come from competitive procurement and how the information is documented and spread. I also research if the information strengthens a learning organization. I have received information for my thesis from books, publications, the Internet and the legislation. My research is qualitative. I have made five themed interviews for my thesis both in the public and in the private sector. Every interviewee is from Rovaniemi.

The results are different between the public and the private sector. The legislation controls competitive procurement in the public sector. This limits the use of customer information because every tenderer must always be treated equally and without discrimination. Personal attitudes must not affect the result of the competitive procurement. That is why the public sector cannot be considered as a learning organization in this context. There is more learning in the private sector and personal attitudes affect whose offer is accepted. However, a systematic method for gathering information should be created in the private sector. Spreading customer information varies in the private sector. Good ways are for example meetings and bulletins. However, there is still need for development in this matter.

Key words: customer information, competitive procurement, learning organization

Learning customer relationship and competitive bidding in child welfare services of the city of Lohja

Raija Lindroos

The aim of the research was to investigate the restrictions and the opportunities of the customer data created in competitive bidding situations from the point of view of a customer, a municipality and an old and a new service provider. The study problem was to chart competitive bidding situations of child welfare and to recognize common procedures and certain methods in the situation where a service provider changes.

The theoretical frame of reference was a learning customer relationship in the network environment. In this research a learning customer relationship was built on customer thinking and customer relationship management, learning organization and organizational learning, partnership and network as well as data and knowledge capital. The context of the study was competitive bidding and public procurement.

The research data was collected by theme interviews of child welfare employees of the city of Lohja (n=4) and private service providers (n=4). The data was analyzed by categorizing and thematization. The data was divided into four themes: knowledge capital and customer dialogue as the core of learning customer relationship, tacit knowledge as a part of learning customer relationship, co-operation in customer relationship and competition as a context of learning customer relationship.

According to the results, the data from customer relationships is the basis of child welfare services. Without customer data one cannot work. Different interest groups work in close co-operation and information between operators is transferred with customer relationships. Customer data can be utilized when developing one's own work to a more customer-oriented direction. One can learn from customer data and one can make innovations, which appear as best practices. Tacit knowledge is experienced as important in organizations but it cannot be entirely utilized. All operators experienced that co-operation works very well in this sector. By networking one receives sensitivity and ability to adapt oneself to changing circumstances and synergies as well. Partnership is also important when strengthening and widening the customer point of view. Experiences in competitive bidding are not frequently used but one's own procurement know-how is experienced as good.

The most important recommendation for development is sharing and storing of tacit knowledge in child welfare procedures. In addition, reputation and image of child welfare require clarification and brightening.

For further research it is suggested that the meaning and utilization of the customer data in public sector should be studied more. It should also be clarified what kind of competence is needed as to competitive bidding in organizations.

Keywords: learning customer relationship, customer thinking, building of a customer relationship, partnership, learning organization, knowledge capital, competitive bidding, public procurement.

Learning customer relationship during the competitive bidding for substance abuse treatment rehabilitation and/or rehabilitation housing services. Case: City of Lohja

Maritta Kemppainen

This research was a part of a broader research programme of Laurea, which consisted of various individual and independent scholarly theses. The aim was to find out the limits and possibilities of a learning customer relationship within social and health care services during the competitive bidding. The purpose of this research was to explore the possibilities and obstacles in collecting and benefiting from the customer information in order to develop customer services and to build partnerships in substance abuse treatment rehabilitation services and/or rehabilitation housing services during the competitive bidding.

The theoretical framework of this research was based on building a learning customer relationship and partnership. In addition, the juridical functional environment was described. The empirical research was made by collecting and handling data by qualitative methods. The empirical research was conducted by performing theme interviews with a service buyer, five service providers and four persons (who were or who are) in rehabilitation. The questionnaire for the interview was based on the theory of the subject. The service buyer was the Substance Abuse Treatment Unit of the city of Lohja.

This research indicated that during the rehabilitation the service provider obtains various types of information about the customer, which was collected from different areas and was documented according to the requirements established by the quality control system. The service provider's and the service buyer's opinions about collecting and transferring information regarding customer satisfaction during and after the rehabilitation were in conflict with each other. This research indicated that it was not relevant if the information regarding the person being rehabilitated was transferred from one service provider to another during the competitive bidding. The service buyer and the service provider wanted to build a partnership. From the service provider's point of view, there were many uncertainties in the functional environment that could be eliminated by improving the partnership and collaboration among the municipalities. The service providers were willing to develop collaboration between municipalities and other service providers. It was found necessary that the municipalities would co-operate, develop functional models and modes, represent the buyer's point of view and bring up definitions of policy.

The most significant developmental proposals are: a buyer's definition of the necessary information and quality criteria, developing partnerships using the right way of competitive bidding, drawing up a procurement strategy, organizing technical dialogue before competitive bidding and developing collaboration between the service providers and other municipalities.

The results of this research can be used when investigating how the connection of a company form and financing affects the competitive bidding and the service providers' willingness to build partnerships and networks.

Keywords: Learning organization, learning customer relationship, partnership and competitive bidding.

Julkiset palvelut ovat huomattava osa kansantaloutta ja keskeinen osa kaikkien suomalaisten elämää. Toimintaympäristön muutospaineet ovat johtaneet kunta- ja palvelurakennemuutosten käynnistymiseen. Tulevaisuudessa uusia ja innovatiivisia toimintatapoja tullaan kehittämään toimijoiden yhteistyöverkostoissa asiakaslähtöisesti. Yhteistyökumppanit, kuluttajat ja palveluiden loppukäyttäjät tulevat olemaan aikaisempaa keskeisemmässä roolissa palveluiden tuotantomalleja uudistettaessa.

Tutkimusten valossa alueiden keskeiseksi menestystekijäksi on nousemassa innovatiivisuus. Uskotaan myös, että kaikki palvelut tulevat pitkällä aikavälillä lähestymään toisiaan. Liiketaloustieteen teoreettisilla näkökulmilla on julkisten palveluiden innovatiivisessa kehittämisessä runsaasti annettavaa. Liiketalouden suhde-, verkosto- ja organisaation oppimisen teoriat antavat perustellun lähtökohdan monimuotoisten palveluverkostojen kehittämiselle

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa uutta osaamista sekä toimialueelleen että työelämään. Tämä julkaisu on koottu Laurea-ammattikorkeakoulun sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteistyönä opiskelijoiden kirjoittamista ja heidän omiin opinnäytetöihinsä pohjautuvista artikkeleista. Liiketaloustieteellistä taustaa keskustelulle avaavat yliopettaja Irmeli Koponen Rovaniemen ammattikorkeakoulusta sekä yliopettaja Irma Vahvaselkä Laurea-ammattikorkeakoulusta.

ISSN 1458-7238
ISBN 978-951-799-164-3



LAUREA

www.laurea.fi