

Eija Hirvonen

ASIAKKUUDENHALLINNAN
KEHITTÄMINEN
HOIVAPALVELUYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen


Marraskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>1.11.2012</p>
<p>Tekijä(t) Eija Hirvonen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen</p>
<p>Nimeke Asiakkuudenhallinnan kehittäminen hoivapalveluyrityksessä</p>	
<p>Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Työn tavoitteena oli selvittää hoivapalveluyrityksen palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa kunta-asiakkaan kanssa, palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa sekä niihin liittyviä kehittämiskohteita. Kehittämistyön tarkoituksena oli lisäksi tuottaa kehittämis ehdotuksia ja uusia toimintamalleja yrityksen sisäisiin toimintatapoihin ja asiakassuhteen hoitamiseen. Työssä keskityttiin tarkastelemaan kunta-asiakkuutta ja siihen liittyvää asiakassuhteen hoitamista yrityksen sisäisenä toimintatapana asiakassuhteen ylläpitovaiheessa.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin tiedonhankinnassa teemahaastattelua ja dokumenttianalyysiä. Tutkimuksen tekijä haastatteli kaksi liiketoimintajohtajaa, aluejohtajan, kaksi palvelutalon johtajaa, kaksi vastaavaa hoitajaa, myyntijohtajan ja myyntipäällikön. Haastattelujen perusteella hyvä yhteistyö, osaavat ihmiset, työkalut ja se, että asioista keskustellaan, ovat palvelutuotannon ja myynnin vahvuuksia. Tutkimuksessa selvisi, että vastaajat kaipaavat selkeää työnjakoa, yhtenäisiä toimintatapoja ja selkeitä pelisääntöjä palvelutuotannon ja myynnin välille.</p> <p>Haastattelujen perusteella kehittämiskohteiksi valittiin palvelutuotannon ja myynnin työnjako, asiakkuuden hoitaminen ja kehittäminen, sisäinen viestintä ja tiedonhallinta. Tekijä laati uusia toimintamalleja palvelutuotannolle ja myynnille asukaspaikkojen myyntiin, sisäiseen tiedottamiseen (valvontakäynti, kehityskokous, asiakasreklamaatio) ja yhteydenpitoon asiakkaan kanssa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella asiakkuuden hallintaan ja nykyisen asiakassuhteen parantamiseksi tekijä ehdottaa asiakkuussuunnitelmaa ja asiakkuudenhoidon mallia. Yrityksen asiakastiedonhallintaan tekijä ehdottaa hankittavaksi tietojärjestelmän ja laadittavaksi toimintaohjeita. CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on tallentaa kirjatut asiakastiedot ja tuoda ne kaikille niitä tarvitseville tahoille organisaatiossa.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat) Asiakkuus, asiakkuudenhallinta, asiakkuuden kehittäminen, hoivayritys</p>	
<p>Sivumäärä 40 s.+ liitteet 1 s.</p>	<p>Kieli Suomi</p>
<p>URN</p>	
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi Tiina Tuovinen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Mainio Vire Oy</p>

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis November 1, 2012	
Author(s) Eija Hirvonen		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis Development of customership management – Company's internal process on customership maintenance			
Abstract <p>This thesis is a development work combined with a research aspect. The objective of this thesis was to examine the operational model of service production and sales and marketing activities of a care service company from the respect of a municipality customer. In this context the objective was to study the internal operational model of service production and sales and marketing activities of the company and to detect ideas to develop these activities. The purpose of the thesis was also to produce development proposals and new operational models for internal operational activities and to customer relationship management of the company. The focus of the work was to look at the company's internal customer relationship process of a municipality customer in its maintenance phase.</p> <p>Information for the thesis was gathered with theme interviews and by analyzing documentary materials. The author interviewed two business directors, a regional manager, two managers of service homes, two responsible nurses of service homes, a sales director and a sales manager. Interviewees had the opinion that the strengths in service production, sales and marketing activities are good co-operation, competent employees, the right tools and communication. It was determined that the interviewees longed for a clear division of responsibilities, coherent procedures and clear rules between the responsibilities of service production, sales and marketing activities.</p> <p>Based on the interviews responsibilities between service production and sales and marketing processes, customership management, customership development, internal communication and information control were chosen as objectives for development. The author developed new operational models for service production and sales and marketing operations in relation to the sales of customer places, internal communication (monitoring visits, development meetings, customer complaints) and communication procedures with the customer.</p> <p>In order to improve the management of customer relationships and existing customer relationships the author suggests the creation of a customer plan and a model for the management of customer relationships. Further the author suggests that in order to manage customer information, the company should acquire a software program and develop operational instructions. The purpose of a CRM program i.e. a program for management of customer relationships is to store all written customer information and to make them available for all in the organization when needed.</p>			
Subject headings, (keywords) Customer relationship, customer relationship management, customer relationship development, care service company			
Pages 40 pgs. + app. 1 pgs.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Tiina Tuovinen		Bachelor's thesis assigned by Mainio Vire Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	HOIVAPALVELUYRITYS	2
2.1	Yrityksen esittely	2
2.2	Palveluasumisen muodot	2
2.3	Yrityksen ydinprosessit	4
3	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TOTEUTUS	5
3.1	Kehittämistyön tausta	5
3.2	Kehittämistyön tavoite	7
3.3	Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät	8
3.3.1	Teemahaastattelu	8
3.3.2	Dokumenttiaineistot	10
3.4	Kehittämistyön toteutus	10
4	ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYINEN TOIMINTATAPA	11
4.1	Yrityksen asiakkuudenhallinta	11
4.2	Asiakassuhteen ylläpitovaihe	13
4.3	Kunta-asiakkaan, palvelutuotannon ja myynnin organisoituminen	14
4.4	Palvelutuotannon ja myynnin nykyinen toimintatapa	15
4.4.1	Asiakaspalvelu ylläpitovaiheessa	15
4.4.2	Asiakassuhteen hoitaminen	16
4.4.3	Asiakassuhteen kehittäminen	17
5	NYKYISEN TOIMINTATAVAN ARVIOINTI	18
5.1	Nykyisen toimintatavan vahvuudet	18
5.2	Nykyisen toimintatavan haasteet	19
5.3	Kehittämistä vaativat osa-alueet	21
6	EHDOTUS UUDEKSI TOIMINTAMALLIKSI	22
6.1	Palvelutuotannon ja myynnin uusi työnjako asukaspaikkojen myymisessä	22
6.2	Asiakastiedonhallinta	24
6.3	Sisäinen viestintä	26
6.4	Asiakassuhteen hoitaminen ja kehittäminen	28
6.4.1	Aluejohtajan rooli	28
6.4.2	Asiakkuuden hoitomalli ja sen rakentaminen	30

6.4.3	Asiakassuunnitelma ja sen runko.....	32
6.5	Prosessit.....	34
7	KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	35
	LÄHTEET.....	39

LIITE

1 Teemahaastattelulomake

1 JOHDANTO

Hoivapalveluilla tarkoitetaan yleisesti sellaista toimintaa, joka kuuluu sosiaali- ja terveysalalle ja käsittää eri ikä- ja väestöryhmien hoivan, huolenpidon ja hoidon. Julkinen sektori tuottaa hoivapalveluista tällä hetkellä noin 70 %. Järjestöjen ja yritysten osuus palvelutuotannosta on yhteensä noin 30 %. Yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotanto on keskittynyt asumispalveluihin (mielenterveyskuntoutujat, vammaiset ja vanhukset), lastensuojelun laitospalveluihin ja päihdepalveluihin. (Toikko 2012, 64–65.)

Sosiaalipalveluiden kehitys on mielenkiintoisessa vaiheessa. Vanhusten hoivapalvelujen nykytila ja tulevaisuus on erittäin ajankohtainen aihe. Kuntaministeri Henna Virkusen johdolla tehtävässä kuntarakenneuudistuksessa tavoitteena on edetä kohti suurempia kuntakokonaisuuksia. Evan Palvelut auki - viisi vaatimusta kuntauudistukselle raportin mukaan kunta-uudistus tarvitsee tuekseen perusteellisen julkisten palveluiden remontin. Yksityisten hoivapalvelujen tarjonta ja kysyntä ovat kasvaneet kovalla vauhdilla viime vuosikymmenten aikana ja kasvu jatkuu vahvana etenkin väestön ikääntymisen seurauksena. (Ekström ym. 2012, 8-9.) Asiakkuudenhallinta, asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö liiketoiminnassa ja aktiivinen yhteydenpito kunta-asiakkaisiin ovat tulossa osaksi hoivapalveluyritysten palvelukulttuuria. Tieto pohjautuu työntekijän ja työssä haastateltavien henkilöiden vuosien työkokemukseen.

Kunta-asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina ja asiakaskokemus palvelutilanteissa on keskeistä. He haluavat joustavaa, vuorovaikutteista ja laadukasta palvelua. Asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun vaikuttaa vuorovaikutuksen lisäksi myös yrityksen toimintatapa ja tuote. Yksityiset suuret hoivapalveluyritykset rakennuttavat uusia hoivakoteja, laajentavat palvelutarjontaansa ja yrityksiensä kunta-asiakkaiden määrä kasvaa. Hoivapalveluyrityksissä korostuvat asiakaspalvelu ja asiakkuudenhallinta palvelutuotannon ja myynnin työssä.

Tässä kehittämistyössä hoivapalveluyrityksen kunta-asiakkaita ovat sosiaali- ja terveysjohtaja, vanhustyön päällikkö ja sosiaalityöntekijä. He hankkivat asumispalveluja vanhuksille, jotka eivät enää selviydy päivittäisistä toiminnoista omassa kodissaan, mutta eivät tarvitse vielä laitoshoidtoa. Sosiaalityöntekijä ostaa heille paikan ja palvelut

hoivakodista. Hoivakoti tuottaa ympärivuorokautista, turvallista sopimuksen mukaista hoivaa ja huolenpitoa ikäihmisille.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa kunta-asiakaan kanssa, palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa sekä niihin liittyviä kehittämiskohteita. Aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua ja dokumenttiaineistoja. Työn tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja uusia toimintamalleja sisäisiin toimintatapoihin sekä kunta-asiakassuhteen hoitamiseen. Kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan kunta-asiakkuutta ja asiakassuhteen hoitamista yrityksen asiakassuhteen ylläpitovaiheessa.

2 HOIVAPALVELUYRITYS

2.1 Yrityksen esittely

Mainio Vire Oy on yksi Suomen suurimmista valtakunnallisesti hoivapalveluita tuottavista yrityksistä. Yritys tarjoaa asiakkaille asumispalveluiden lisäksi turvapuhelin-, lasten päivähoito-, kotihoito-, kotiateria- ja kauppapalveluita. Hoivapalveluyrityksen asiakkaita ovat kunnat, kaupungit ja yksityiset asiakkaat. Yrityksellä on 44 hoivakotia eri puolilla Suomea. Hoivakodeissa on asukaspaikkoja yli 1600. Asukaspaikoista 2/3-osa on ikäihmisten ja 1/3-osa mielenterveyskuntoutujien paikkoja. Yritys työllistää vakituisesti noin 1000 hoiva-alan ammattilaista. Lukija voi tutustua tarkemmin yritykseen www.mainiovire.fi nettisivujen kautta.

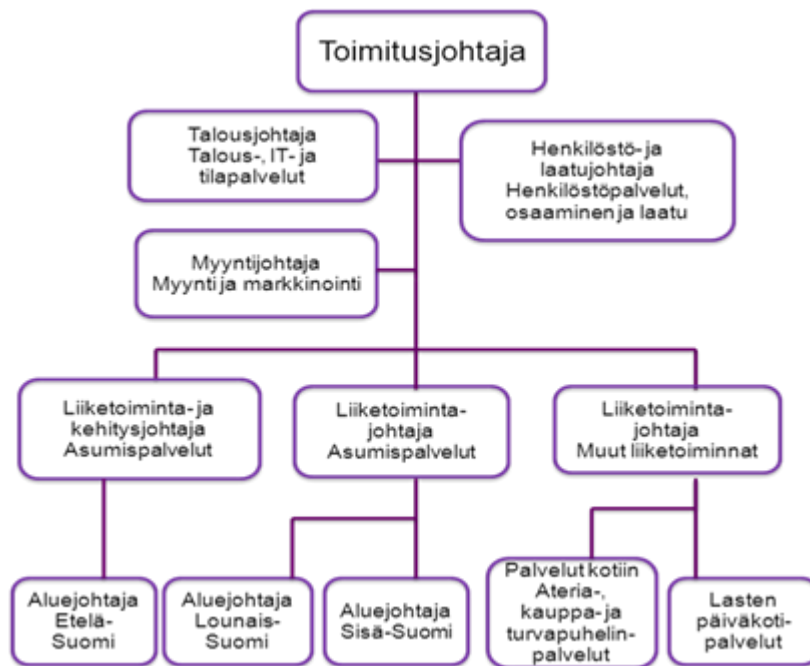
2.2 Palveluasumisen muodot

Tarjooma tarkoittaa eri asiakkuuksille markkinoitavaa tavaroiden ja palvelujen kokonaisuutta, jonka tulisi olla asiakkaille houkuttelevampi kuin kilpailijoiden tuotteet (Bergström & Leppänen 2009, 169). Ikäihmisten asumispalveluissa yrityksen palvelutarjooma koostuu tehostetusta eli ympärivuorokautisesta asumispalvelusta, palveluasumisesta ja lyhytaikaisesta asumispalvelusta.

Tehostetussa palveluasumisessa ikäihminen asuu hoivakodissa ja tarvitsee hoivaa- ja huolenpitoa ympärivuorokauden. Ikäihminen, joka tarvitsee päiväaikaan hoivaa- ja

huolenpitoa, hänen tarvitsemastaan palvelusta käytetään nimeä **palveluasuminen**. Ikäihminen tarvitsee esim. lonkkaleikkauksen jälkeen lyhyeksi ajaksi ympärivuorokautista hoivaa- ja huolenpitoa, tästä hänen tarvitsemastaan palveluasumisesta käytetään nimeä **lyhytaikainen palveluasuminen**. Tehostettuun palveluasumiseen kuuluu oma huone, kaikki ateriat, hygieniapalvelut, vaatehuolto, siivous, lääkkeenjako, viriketoiminta, sairaanhoidolliset palvelut ja kaikki asukkaan muut yksilölliset palvelut esim. parranajo ja paplareiden laitto. Palveluasumisen asukkaan palvelukokonaisuus rakennetaan yksilöllisen palvelutarpeen mukaan. Palveluasuminen sisältää oman huoneen, kaikki ateriat, vaatehuoltoa, siivousta, lääkkeenjakoja ja joitakin sairaanhoidollisia palveluja, suihkussakäynnin avustamista tai saattoapua esim. konserttiin. Palveluasukas on suhteellisen hyvässä kunnossa fyysisesti ja psyykkisesti. Hänen palvelun tarve on vähäisempää ja palvelun tarve on pääsääntöisesti päiväaikaan. Lyhytaikainen palveluasuminen sisältää kaikki samat palvelut kuin mitä tehostettuun palveluasumiseen kuuluu. (Mainio Vire Oy:n ikääntyneiden asumispalvelut toimintakäsikirja, 4-6.)

Asumispalvelut on jaettu kolmeen maantieteelliseen tulosalueeseen, joita ovat Etelä-Suomi, Lounais-Suomi ja Sisä-Suomi. Etelä-Suomen aluejohtaja vastaa 21 hoivakodista. Lounais-Suomen aluejohtajalla on 10 ja Sisä-Suomen aluejohtajalla 12 hoivakotia vastuullaan. Kaikkien hoivakotien vastuuhenkilönä toimii palvelutalon johtaja ja hänen oikeana kätenään toimii vastaava hoitaja. Palvelutalon johtajan esimies on aluejohtaja. Liiketoimintajohtaja on aluejohtajan esimies. Palvelutalon johtajan ja hoivakodin toimintaa ohjaa yrityksen toimintajärjestelmä, yrityksen toimintakäsikirja ja ikäihmisten asumispalveluiden oma toimintakäsikirja. Yrityksen toimintakäsikirjaan on kuvattu toimintajärjestelmä ja se perustuu ISO 9001:2008 laatujärjestelmään. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu Mainio Vire Oy:n organisaatio vuonna 2012.



KUVIO 1. Mainio Vire Oy:n organisaatio vuonna 2012

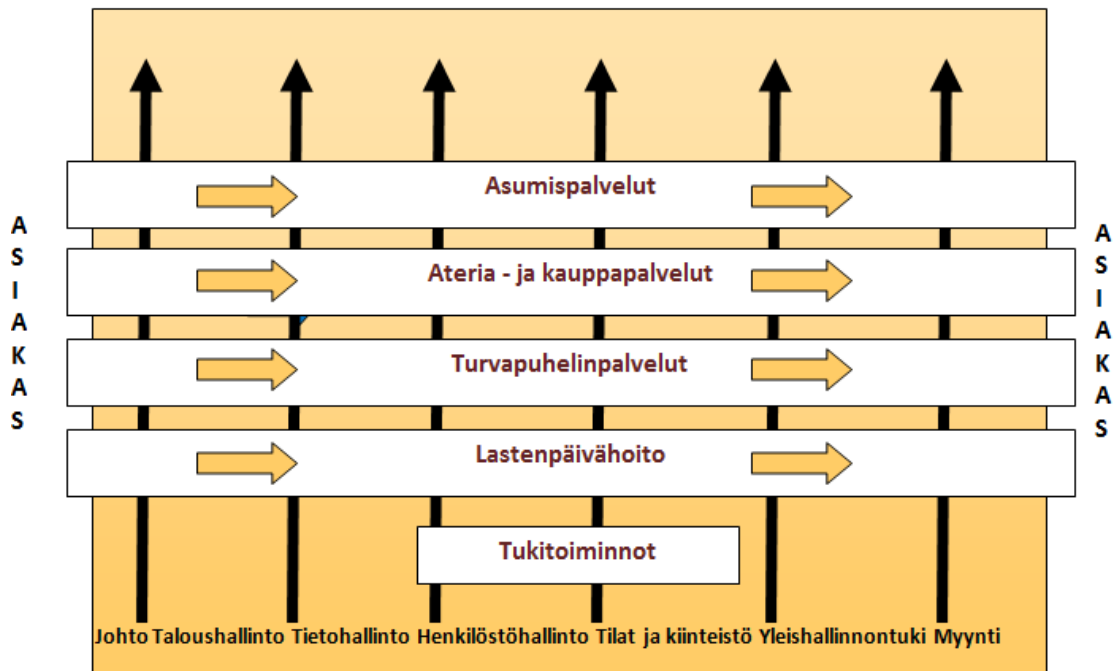
2.3 Yrityksen ydinprosessit

Liiketoiminnan ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja loppuu asiakkaaseen. Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Määritelmän mukaisesti ydinprosessissa on suhteessa enemmän ydintoimintoja kuin, mitä niitä on tukiprosesseissa. Ydinprosesseja ovat markkinointi ja myynti, palvelutuotanto, alihankinta, asiakashallinta ja palveluiden kehittäminen. (Kiiskinen ym. 2002, 28–30.)

Tukitoiminnot puolestaan ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. Tukitoiminnot ja -prosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. Ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja ovat johtaminen, taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 29.)

Kehittämistyön lähtötilanteessa hoivapalveluyrityksen ydinprosesseja ovat asumispalvelu-, ateria- ja kauppapalvelu-, turvapuhelin- ja lastenpäivähoitoprosessit. Yrityksessä on tehty asumispalveluista, ateria- ja kauppapalveluista, lasten päivähoitosta ja turva-

puhelinpalveluista toimintakäsikirjat. Asumispalvelujen toimintakäsikirjassa asiakas on ikäihminen, joka asuu hoivakodissa. Palvelutuotanto tuottaa hoivakodissa kodinomaisia asumispalveluita ikäihmiselle. Toimintakäsikirjassa on kuvattu asiakkuuden hallinta ikäihmisen näkökulmasta. Toisin kuin Kiiskisen ym. (2002, 28–30) määrittelyn mukaan hoivapalveluyrityksessä myynti on tukitoiminto, joka palvelee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Yrityksen ydinprosessit ja tukitoiminnot on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Yrityksen ydinprosessit ja tukitoiminnot

3 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TOTEUTUS

3.1 Kehittämistyön tausta

Ojasalo ym. (2009, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön

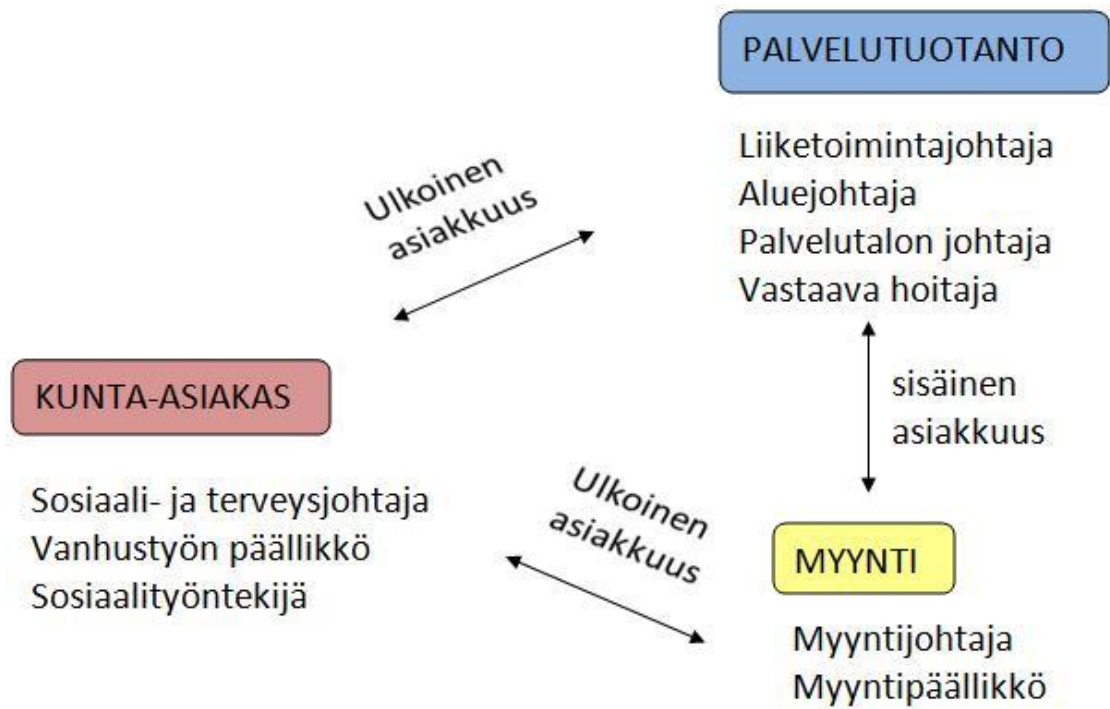
ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin.

Kehittämistyössä on keskeistä, että ongelmia ylipäättään havaitaan ja kyetään ratkaisemaan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu siis toiminnallisuus, parannusten hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Kehittämistyössä olemassa oleva teoria ja menetelmien rooli on auttaa kehittämistavoitteiden saavuttamisessa. Kyse on uudeltaisesta suuntautumisesta niin teoriaan kuin käytännön toteutukseen. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin. (Ojasalo ym. 2009, 20–21.)

Uuden työelämään liittyvän tiedon luominen ei siis perustu pelkästään ongelmien ratkaisemiseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimusta, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo ym. 2009, 20–21.)

Tämän kehittämistyön idea on lähtöisin hoivapalveluyrityksen myyntiorganisaation sekä henkilöstö- ja laatujohtajan tarpeesta ja halusta saada aikaan muutoksia yrityksessä havaittuihin ongelma-kohtiin ulkoisen ja sisäisen asiakkuuden hoitamisessa. Sen lisäksi yrityksen ulkoisessa auditoinnissa asiakkuudenhallinta on kirjattu laatu-osa-alueeksi.

Grönroosin mukaan (2009,413) yrityksen ulkoisia asiakkaita ovat organisaation ulkopuoliset henkilöt. Tässä kehittämistyössä hoivapalveluyrityksen ulkoisia asiakkaita ovat kuntien osalta sosiaali- ja terveysjohtaja, vanhustyön päällikkö ja sosiaalityöntekijä. Grönroosin mukaan (2009,414) organisaation sisällä olevat henkilöt ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita. Tässä työssä palvelutuotannon ja myynnin sisäisiä asiakkaita ovat liiketoimintajohtaja, aluejohtaja, palvelutalon johtaja, vastaava hoitaja, myyntijohtaja ja myyntipäällikkö. Alla olevassa kuviossa 3 on kuvattu hoivapalveluyrityksen ulkoiset ja sisäiset asiakkaat.

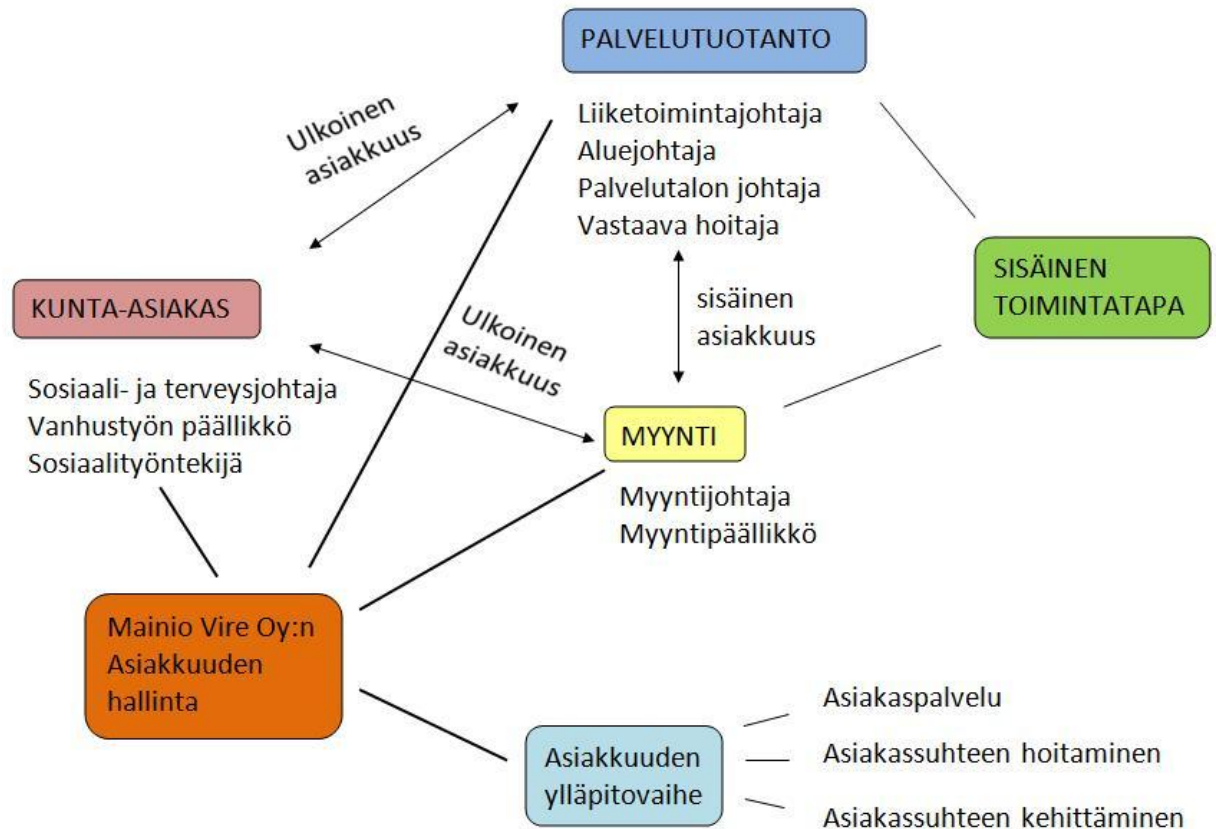


KUVIO 3. Hoivapalveluyrityksen ulkoiset ja sisäiset asiakkaat

3.2 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyö keskittyy asumispalveluihin ja työ rajattiin koskemaan asumispalveluissa palvelutuotannon ja myynnin välisiä toimintatapoja. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää hoivapalveluyrityksen palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa kunta-asiakkaan kanssa, palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa sekä niiden kehittämiskohteet. Työssä keskitytään tarkastelemaan kunta-asiakkuutta ja asiakassuhteen hoitamista yrityksen sisäisenä toimintatapana asiakassuhteen ylläpitovaiheessa. Työn tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja uusia toimintamalleja sekä sisäisiin toimintatapoihin että asiakassuhteen hoitamiseen. Opinnäytteen tekijän laatimat kehittämissuhteet ja ehdotukset uusista toimintamalleista on kuvattu luvussa 6.

Kuviossa 4 on kuvattu asiakkuudenhallinta, kunta-asiakas ja palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa. Ne ovat osa-alueet, jotka liittyvät kehittämistyöhön ja kehittämistyön tavoitteeseen.



KUVIO 4. Asiakkuuden hallinta, kunta-asiakas, palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa

3.3 Aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät

3.3.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on yhdenlaista keskustelua. Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat yleensä (tai kuvittelevat olevansa) tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Haastattelussa sen sijaan haastattelijalla on ohjat. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattinen tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Sen takia puhummekin nimenomaan tutkimushaastattelusta. Tutkimushaastattelua on kirjallisuudessa jaoteltu moniin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–208.)

Tässä kehittämistyössä käytettiin aineiston hankinnassa teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Se on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville

samat. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelussa on oleellista se, että se etenee annettujen teemojen varassa ja antaa tilaa haastateltavien näkökulmille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelujen tavoitteena oli hankkia tietoa sekä laajentaa opinnäytetyön tekijän tietoa aiheesta Mainio Vireen asiakkuudenhallinnan kehittämistyöryhmän muistioiden ja kunta-asiakastytyväisyystutkimusten lisäksi. Teemahaastattelujen tärkeänä tavoitteena oli lisäksi kerätä haastateltavien näkemyksiä ja ideoita kehittää palvelutuotannon ja myynnin toimintatapoja asiakkuuden hoitamisessa ja asiakkuuden hallinnassa. Tutkimuksen tekijä valitsi haastateltavat ja haastatteli asumispalvelujen kaksi liiketoimintajohtajaa, operatiivisen aluejohtajan, kaksi palvelutalon johtajaa ja kaksi vastaavaa hoitajaa. He edustavat tässä kehittämistyössä palvelutuotantoa ja palvelutuotanto-organisaatiota. Tekijä haastatteli myyntijohtajan ja myyntipäällikön, jotka edustavat tässä työssä myyntiä ja myyntiorganisaatiota.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä haastattelun teemoiksi valittiin yrityksen auditoinnissa esille tulleen laatupoikkeaman vuoksi asiakkuudenhallinta ja kehittäminen, roolit ja vastuutehtävät sekä sisäinen toimintatapa. Teemahaastattelulomake on liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2012. Haastatteluihin oli varattu aikaa tunti ja haastattelut toteutettiin yrityksen neuvotteluhuoneessa. Haastattelun alussa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja valitut teemat. Haastattelut aloitettiin kysymällä haastateltavien asema yrityksessä ja vastuualue. Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan. Haastatteluaineistoa kertyi 270 minuuttia.

Roolit ja vastuutehtävät -teeman avulla oli mielenkiintoista kuulla, mitä työtehtäviä ja asioita haastateltavat liittävät esim. ”käsitteisiin” ”asiakkaan hoitaminen ja asiakkuus”. Tällä teemalla haluttiin selvittää myös millaisia työvälineitä ja dokumentteja he käyttävät kunta-asiakkaan hoitamisessa.

Toimintatapa -teema oli erittäin tärkeä, koska haluttiin saada selville nykyinen toimintatapa ja sen vahvuudet sekä kehittämistä vaativat kohteet. Haastatteluista odotettiin eniten konkreettisia kehittämissuhteita ja ideoita. Teemat ohjasivat haastatteluja ja haastateltavia, mutta antoivat mahdollisuuden vastata kysymyksiin vapaasti.

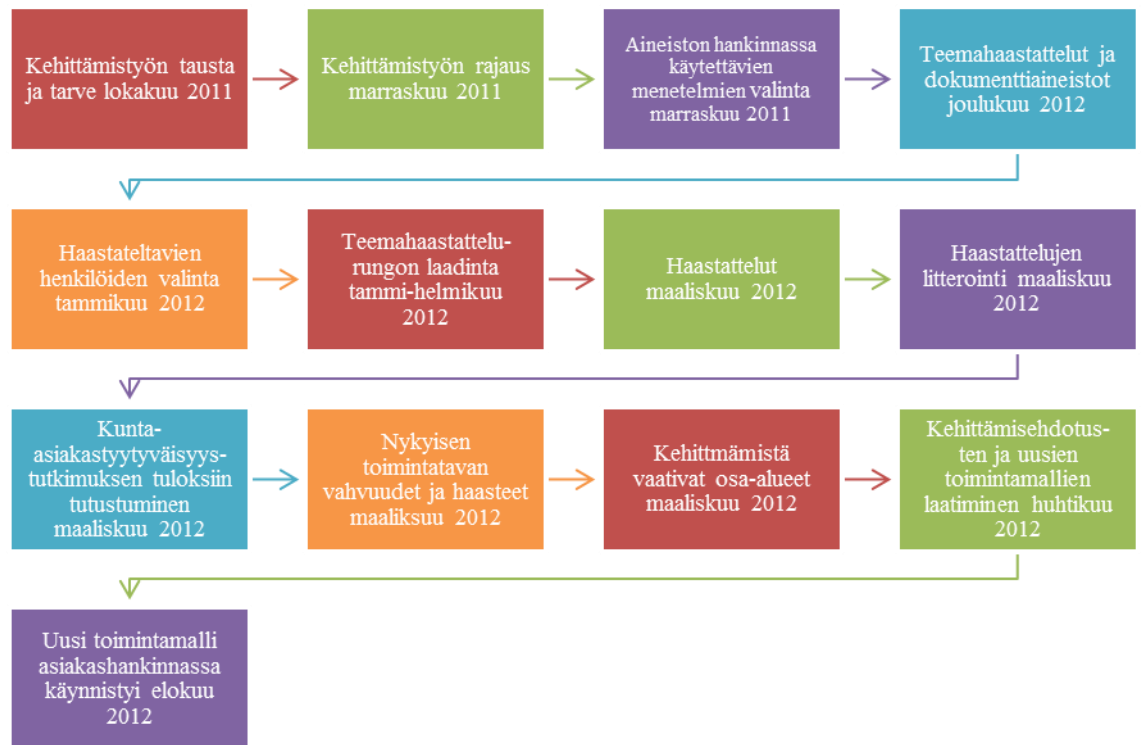
3.3.2 Dokumenttiaineistot

Dokumentit voivat olla julkaistuja tekstejä, arkistomateriaalia, kertomuksia, valokuvia, kirjeenvaihtoa ja jopa esineistöä. Dokumenttien käyttäminen tutkimusaineistona on vaihtoehto aineiston keräämiselle haastatteluin tai kyselylomakkeella. Dokumenttiaineisto voi olla varsinaisen tutkimusaineiston tukena. Valmiista dokumenteista voi katsoa mitä aikaisemmin on saatu selville ja miten muut ovat menelleet. (Anttila 2006, 202–204.)

Mainio Vireen asiakkuudenhallinnan kehittämistyöryhmä kokoontui keväällä 2012 kuusi kertaa ja kehittämistyöryhmä jatkaa työtään lokakuussa 2012. Kehittämistyöryhmään kuuluvat laatupäällikkö, henkilöstö- ja laatujohtaja, neljä palvelutalon johtajaa, kaksi vastaavaa hoitajaa, kaksi liiketoimintajohtajaa, myyntijohtaja ja myyntipäällikkö. Kehittämistyössä käytettiin teemahaastattelujen tukena asiakkuudenhallinnan kehittämistyöryhmän tuloksia sekä tammikuussa teetettyä ja maaliskuussa 2012 saatuja asumispalvelujen kunta-asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia.

3.4 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistyö voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys nykyisestä toimintamallista. Tietoa kartutettiin teemahaastattelujen avulla. Toisessa vaiheessa keskityttiin kehittämissuhteiden ja uusien toimintamallien laatimiseen. Kolmannessa vaiheessa kuvattiin kehittämistyön johtopäätökset, jatkokehittämiskohteet ja tutkimukset sekä kehittämistyön arviointi. Opinnäytetyön prosessissa oli 12 eri vaihetta. Opinnäytetyön toteutus ja työn eteneminen, aikataulu sekä aineiston hankinnassa käytetyt menetelmät on kuvattu vaihe vaiheelta kuvion 5 avulla



KUVIO 5. Kehittämistyön toteutus

4 ASIAKKUUDENHALLINNAN NYKYINEN TOIMINTATAPA

4.1 Yrityksen asiakkuudenhallinta

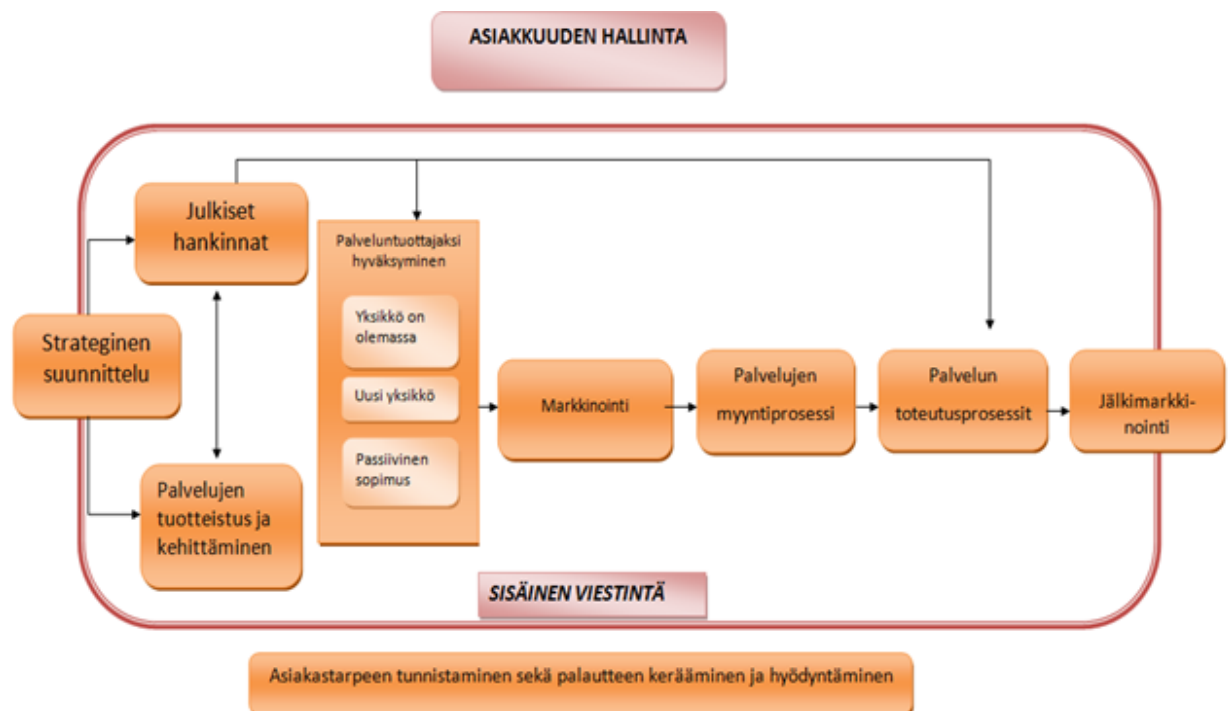
Asiakkuuden hallinta tarkoittaa liiketoimintastrategiaa, jonka tavoitteena on organisoida toiminta asiakassegmenteittään, edistää asiakaslähtöistä ajattelua ja integroida toisiinsa liiketoimintaprosessit asiakkaista toimittajiin. Siinä ohjataan yrityksen asiakaskannan kehittämistä aina potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta asiakassuhteiden vahvistamiseen sekä asiakaspoistuman hallintaan asti. Asiakkuudenhallintaa voidaan kuvata jatkuvana oppimisprosessina, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. (Mäntyneva 2001, 9.)

Hannuksen (2004, 133–134) mukaan asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan pitkäjänteistä kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. Asiakkuuksien hallinnan perustana on asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta. Selkeä asiakas- ja palvelustrategia ovat lähtökohtana asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämisessä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla

asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta.

Asiakkuudenhallinta ja ulkoisen asiakkaan hoitaminen on joiltain osin selkeästi uusi ja vieras asia palvelutuotannolle ja myynnille, mutta myös koko yritykselle. Palvelutuotannon prosessi on kuvattu hoivakodissa asuvan ikäihmisen osalta. Palvelutuotannolta puuttuu kunta-asiakkaan osalta prosessikuvaus. Myynnin prosessikuvaus on osittain valmis. Jokainen palvelutuotannon ja myynnin työntekijä vastaa parhaan taitonsa ja kykynsä mukaan yrityksen sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista. Jokainen työntekijä toimii oman toimintatapansa mukaan. Kehittämistyön lähtötilanteessa ei ole selkeää asiakas- ja palvelustrategiaa, jota jokainen työntekijä toteuttaa asiakaskohtaamissa.

Kuviossa 6 on esitetty asiakkuudenhallinnan tämän hetkinen prosessikaavio, jonka asiakkuudenhallinnan kehittämissyöryhmä teki kehittämispäiviensä aikana.



KUVIO 6. Yrityksen asiakkuuden hallinta

4.2 Asiakassuhteen ylläpitovaihe

Asiakkuus voidaan jakaa useisiin vaiheisiin. Yhteisiä vaiheita kaikilla toimialoilla ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 86.) Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Asiakaskohtamisissa vaihdetaan resursseja keskenään siten, että yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. (Storbacka & Lehtinen 1999, 97.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 16.) Asiakkuuksien kehittämiseen on mahdollista tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja malleja, joiden tarkoituksena on asiakkuuksien syventäminen. Asiakkuuksien syventämisen yhteydessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Asiakkuuden hallinnan keinoin muodostetut segmentit muodostavat riittävän kriittisen massan, jotta toimintamallien luominen ja käyttöönotto on perusteltua. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakkuuden vaiheita ovat asiakkaaksi tuleminen ja asiakassuhteen ylläpito. (Palvelukeskusten asiakkuuksienhallinta 2008, 18–19.)

Palvelukeskusten asiakkuuksienhallintakäsikirjan mukaan (2008,19) asiakassuhteen ylläpito koostuu kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat asiakaspalvelu, asiakassuhteen ylläpito ja asiakassuhteen kehittäminen. Viimeisenä vaiheena ylläpitovaiheeseen kuuluu asiakassuhteen päättäminen. Seuraavassa kuvataan ylläpitovaiheen kolme kokonaisuutta:

- 1) Asiakaspalvelu on kanssakäymistä asiakkaan kanssa liittyen tuotantoprosesseihin. Siinä tulee määrittää asiakaspalvelutavoitteet ja jatkuva seuranta. Asiakaspalveluun kuuluvat tehokkaat asiakaspalvelun kanavat sekä tehokas ongelmatilanteiden hallinta. Asiakaspalvelussa toimivien ryhmien sisäiset vastuunjaot on oltava selvät. Hoivapalveluyrityksessä ja hoivakodissa asiakaspalvelu on muun muassa sitä, kun palvelutalon johtaja soittaa sosiaalityöntekijälle asukaspaikkamuutoksista.
- 2) Asiakassuhteen hoitaminen pitää sisällään useita toimintoja. Siihen kuuluvat kunta-asiakkaan valvontakäynnit hoivakodissa, hintaneuvottelut, optiovuosineuvottelut, kodin asukastilaisuudet ja asiakastilaisuus. Yhteydenpito asiakkaaseen ja asiakasyhteydenotot ovat keskeisessä osassa asiakassuhteen hoitamista.

- 3) Asiakassuhteen kehittäminen sisältää nimenomaan yhden asiakassuhteen kehittämiseen liittyvät toiminnot. Asiakassuhdetta voidaan kehittää asiakaspalautteen perusteella. Kunta-asiakkaan ja hoivakodin kehittämiskokouksissa tapahtuu kehittämistä. Kehityskokouksissa on mukana vanhustyön päällikkö, sosiaalityöntekijä, aluejohtaja ja palvelutalon johtaja. Keskeinen tavoite on toiminnan kehittäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. (Palvelukeskuksen asiakkuuksien hallinta 2008, 19.)

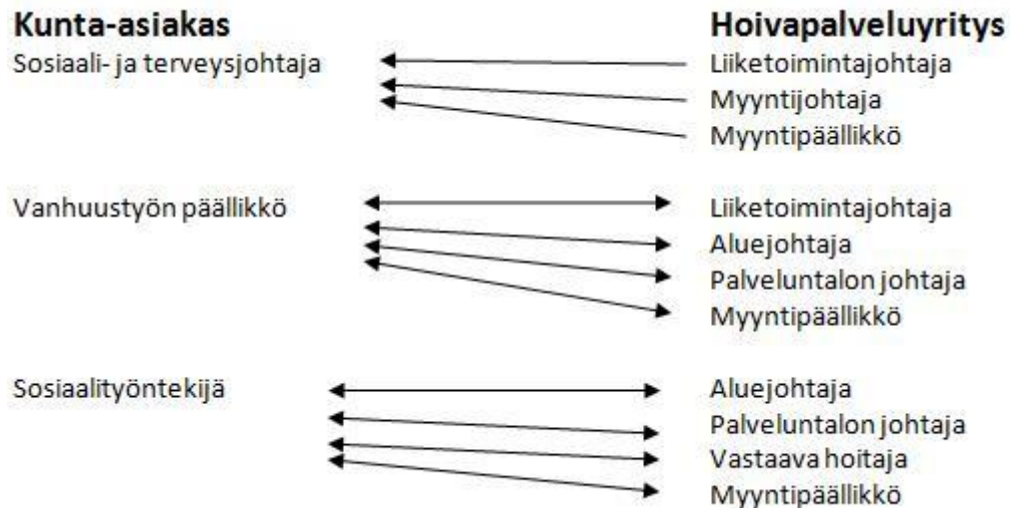
Kehittämistyössä keskitytään tarkastelemaan kunta-asiakkuutta ja asiakassuhteen hoitamista yrityksen asiakassuhteen ylläpitovaiheessa. Kun halutaan kehittää asiakkuutta, nykyisten asiakassuhteiden hoitaminen ja kehittäminen parantaa kunta-asiakkaiden ja ikäihmisten tyytyväisyyttä ja se on lähtökohtaisesti aina yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Rubanovitschin ja Aallon (2008, 70–71) mukaan olemassa olevien asiakkuuksien hyvä ja oikeanlainen hoitaminen ja jalostaminen ovat perusta liikevaihdon ja katteen ylläpitämiselle sekä kasvattamiselle. Palvelutuotannon ja myynnin tärkeimpiä tehtäviä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ovat nykyisen kunta-asiakkaan hoitaminen asiakassuhteita syventämällä ja lisämyynnin avulla.

4.3 Kunta-asiakkaan, palvelutuotannon ja myynnin organisoituminen

Ikäihmisten asumispalvelut kuuluvat sosiaalipalvelujen piiriin. Tässä työssä palvelutuotannon ja myynnin kunta-asiakkaan muodostavat sosiaali- ja terveystoiminta, vanhustyön päällikkö ja sosiaalityöntekijä. Kunnan ja kaupungin sosiaali- ja terveystoimintaluista vastaa sosiaali- ja terveystoiminta tai perusturvajohtaja kunnan oman organisaatiomäärityksen mukaan. Vanhustyön päällikkö vastaa käytännötasolla ikäihmisten asumispalveluista. Hänen esimies on sosiaali- ja terveystoiminta tai perusturvajohtaja. Vanhustyön päällikön alaisuudessa toimii sosiaalityöntekijöitä, jotka hoitavat ikäihmisten sijoittamispäätökset, sijoituksiin liittyvät hoitoneuvottelut ja asukkaan esim. vaippa tai apuvälineasioihin liittyvät asiat.

Hoivapalveluyrityksen nykyisen toimintatavan mukaan kunta-asiakkuuden ylläpitovaiheessa yhden kunta-asiakkaan hoitamiseen ja asiakkuudenhallintaan osallistuvat liiketoimintajohtaja, aluejohtaja, palvelutalon johtaja, vastaava hoitaja ja myyntipäällikkö. Kunta-asiakkaalla on monta yhteys henkilöä. Asiakkaan hoitaminen ja asiak-

kuuden hallinta on organisoitu yrityksessä yrityksen oman organisaatiohierarkian ja käytännön osoittamien toimintatapojen mukaan. Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu kunta-asiakkaan, palvelutuotannon ja myynnin yhteyshenkilöt.



KUVIO 7. Kunta-asiakkaan, palvelutuotannon ja myynnin yhteyshenkilöt

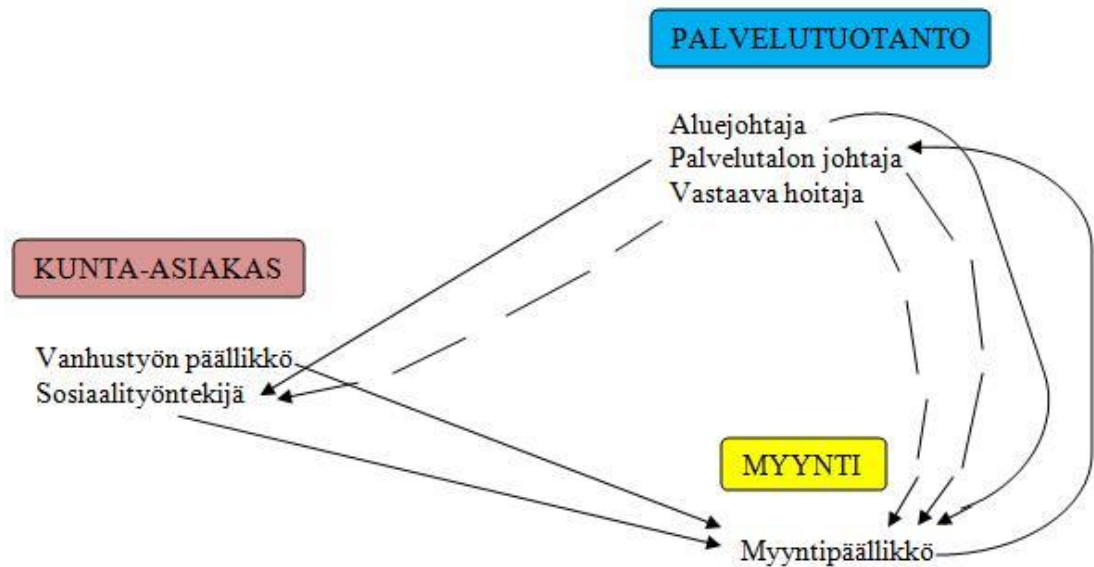
4.4 Palvelutuotannon ja myynnin nykyinen toimintatapa

4.4.1 Asiakaspalvelu ylläpitovaiheessa

Tässä luvussa kuvataan konkreettisten käytännön esimerkkien avulla palvelutuotannon ja myynnin nykyisiä toimintatapoja kunta-asiakkaan asiakaspalveluun liittyvissä asioissa ja työtehtävissä. Palvelutuotannon toimintaan liittyy kanssakäymistä ja asiakaspalvelua lähes viikoittainen tai kuukausittainen kunta-asiakkaan ja myynnin kanssa. Vastaava hoitaja sopii sosiaalityöntekijän kanssa asukkaan vaippa-, laboratorio- ja lääkeasioista sekä maksusitoumuksista. Hän soittaa sosiaalityöntekijälle, jos asukas joutui sairaalaan tai kotiutuu sairaalasta.

Palvelutalon johtaja tai vastaava hoitaja ottaa yhteyttä sosiaalityöntekijään soittamalla tai laittamalla sähköpostia, kun asukaspaikka on vapautumassa tai on vapautunut. Palvelutalon johtaja tiedottaa myyntipäälliköitä vapautuneista asukaspaikoista oman harjontansa mukaan sähköpostilla tai soittamalla. Vastaava hoitaja ei välitä tietoa myynnille asukaspaikkamuutoksista, koska ei ole varma pitääkö välittää tietoa vai ei. Haastatteluun osallistunut aluejohtaja tiedottaa aktiivisesti myyntipäälliköitä asukaspaikkamuutoksista suullisesti. Toisinaan sosiaalityöntekijä tai vanhustyön päällikkö soittaa

suoraan myyntipäällikölle ja kysyy asiakkaalleen paikkaa hoivakodista. Tällaisessa tilanteessa myyntipäällikkö varmistaa asukaspaikkatilanteen soittamalla palvelutalon johtajalle ja ottaa yhteyttä puhelimitse kunta-asiakkaaseen. Kuviossa 8 on kuvattu palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa, kun asukaspaikka on vapautunut tai on vapautumassa.



KUVIO 8. Asukaspaikka on vapautunut tai vapautumassa

Myyntipäällikkö vastaa yrityksen uusien hoivakotipaikkojen myymisestä vanhustyön päällikölle ja sosiaalityöntekijälle. Myyntipäällikkö sopii asiakastapaamisen heidän kanssa ja aluejohtaja on mukana tapaamisessa. Myyntipäällikkö selvittää asiakaskäynnillä kunta-asiakkaan nykyiset ja tulevat palvelutarpeet sekä myy vapaana olevia asukaspaikkoja. Myyntipäällikkö kirjaa omaan Excel-taulukkoon oleelliset asiat asiakastapaamisesta. Hän kertoo käynnistä myyntijohtajalle ja liiketoimintajohtajalle sekä myyntikokouksen osallistujille. Aluejohtaja välittää tietoa palvelutalon johtajalle.

Asiakaspalvelun onnistumista tutkitaan kunta-asiakkaille teetettävän asiakastytyvyyssyystutkimuksen avulla ja saatuja tuloksia seurataan.

4.4.2 Asiakassuhteen hoitaminen

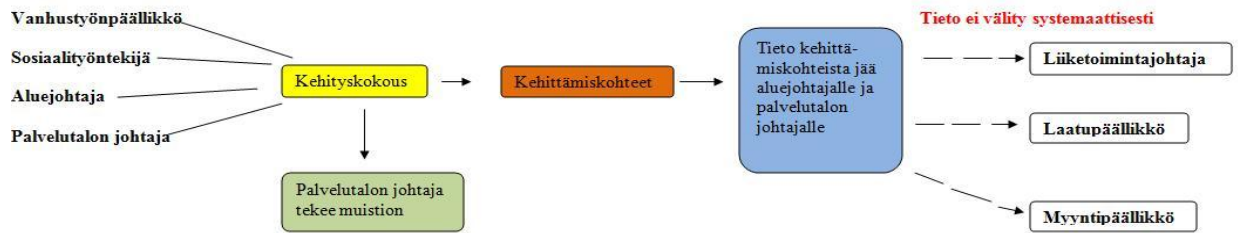
Kunta-asiakassuhteen ylläpitovaiheessa asiakassuhteen hoitamiseen kuuluvat kunnan vanhustyön päällikön ja sosiaalityöntekijän valvontakäynnit hoivakodissa, kodin asu-

kastilaisuudet ja vuosittainen kunta-asiakastilaisuus, hintaneuvottelut ja optiovuosi-neuvottelut. Palvelutalon johtaja sopii vanhustyön päällikön ja sosiaalityöntekijän kanssa sopimukseen kuuluvan valvontakäynnin hoivakodille. Kerran vuodessa kunta-asiakas tekee valvontakäynnin ja tässä tapaamisessa on palvelutalon johtajan lisäksi mukana aluejohtaja. Valvontakäyntiin liittyy kunnan lähettämiä asiakirjoja, jotka aluejohtaja täyttää. Valvontakäynnin jälkeen aluejohtaja kertoo liiketoimintajohtajalle valvontakäynnistä. Valvontakäyntiin liittyviä asiakirjoja säilytetään hoivakodin omassa kansiossa. Valvontakäynnistä ei keskustella myyntihenkilöiden kanssa ja heillä ei ole mahdollisuuksia päästä tutustumaan hoivakodin asiakirjatiedostoihin.

Palvelutalon johtaja lähettää kunta-asiakkaille kirjallisen kutsun kodin asukastilaisuuksiin tai soittaa kunta-asiakkaille. Kodin asukastilaisuuksia ovat esimerkiksi omaisten illat, kesäjuhla, ulkoilutapahtuma syksyllä ja joulujuhla. Aluejohtaja on mukana kodin asukastilaisuuksissa ja kunta-asiakkaat osallistuvat satunnaisesti tilaisuuksiin. Aluejohtaja kertoo asukastilaisuuksista myyntijohtajalle ja myyntipäälliköille.

4.4.3 Asiakassuhteen kehittäminen

Hoivakodin ja kunta-asiakkaan välinen ostopalvelusopimus sisältää kerran vuodessa järjestettävän kehityskokouksen. Palvelutalon johtaja sopii vanhustyön päällikön, sosiaalityöntekijän ja aluejohtajan kanssa kokouksen ajankohdan. Palvelutalon johtaja kirjaa palautteet ja kehittämiskohteet. Hän tekee kokouksesta muistion ja tallentaa sen hoivakodin omaan kansioon. Aluejohtaja kertoo liiketoimintajohtajalle palautteet ja kehittämiskohteet. Kehittämiskokouksessa puhutut ja sovitut asiat, onnistumiset, kehittämistarpeet ja toiveet jäävät palvelutalon johtajan, aluejohtajan ja liiketoimintajohtajan omaan käyttöön. Myyntipäälliköillä ei ole käyttöoikeuksia hoivakodin kansioon. Tieto ei kulje kunta-asiakkaan kanssa käydyistä kehityskokouksista myynnille. Palvelutuotannolla ja myynnillä ei ole myöskään sovittua toimintatapaa, miten palvelutuotanto hoitaa kunta-asiakkaan kanssa käytyjen kehityskokouksien tiedonvälittämisen. Kehityskokouksien keskeinen tavoite on asiakkaan tyytyväisyys ostamiinsa palveluihin ja toiminnan kehittäminen vastaamaan asiakkaan toiveita. Kuviossa 9 on kuvattu kehityskokoukseen liittyvä palvelutuotannon ja myynnin välinen sisäinen viestintä.



KUVIO 9. Palvelutuotannon ja myynnin sisäinen viestintä

Asiakassuhdetta ja kunta-asiakkaan ostamaa palvelua kehitetään myös asiakaspalautteen perusteella. Sosiaalityöntekijä antaa palautetta palvelutalon johtajalle. Hän kirjaa saamansa palautteen muistion muodossa hoivakodin omaan kansioon. Aluejohtaja tekee tarvittaessa kirjallisen vastineen sosiaalityöntekijälle. Palvelutalon johtaja huolehtii, että sovitut korjaustoimenpiteet toteutetaan. Aluejohtaja tai palvelutalon johtaja tiedottaa sosiaalityöntekijää korjatuista toimenpiteistä. Aluejohtaja kertoo liiketoimintajohtajalle asiakasreklamaatioista ja vaihtelevasti laatupäällikölle. Myynti kuulee satunnaisesti asiakasreklamaatioista aluejohtajalta tai palvelutalon johtajalta.

5 NYKYISEN TOIMINTATAVAN ARVIOINTI

5.1 Nykyisen toimintatavan vahvuudet

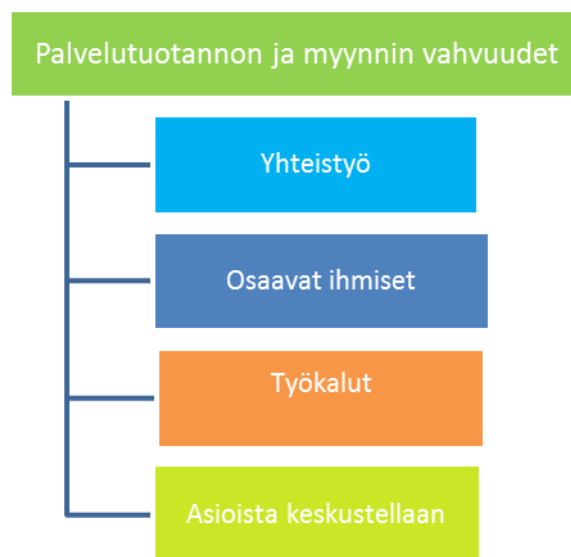
Tässä kehittämistyössä tutkimuksen tekijä käsittelee palvelutuotannon ja myynnin toimintatapojen vahvuuksia ja kehittämiskohteita yhdessä, koska haastateltavien määrä on yhdeksän. Kehittämistyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelussa kysyttiin: Mitkä ovat palvelutuotannon ja myynnin vahvuudet kunta-asiakkaan hoitamisessa? Mikä vaatii kehittämistä? Millä keinoilla palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa voidaan kehittää? Tavoitteena oli kerätä haastateltavien näkemyksiä nykyisen toimintatavan vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä asiakassuhteen hoitamisen kehittämiskohteista.

Eräs vastaaja totesi, että ”me ollaan pieni avoin yritys ja ihmisten välinen yhteistyö toimii”. Toisen vastaajan mielestä myyjien vastuulla on laittaa yhteistyö toimimaan palvelutalon johtajien ja myyjien välillä. Hän totesi, että ”ilman myynnin aktiivisuutta se ei ehkä toimisi, sitä ei voi kylläkään edellyttää palvelutalonjohtajalta”. Vastaajista kuusi oli tyytyväinen palvelutuotannon ja myynnin väliseen yhteistyöhön.

Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että myyntiosaston asioiden hoitamistapa, tyyli sekä nopeus ovat toimiva tapa. Eräs vastaaja arvosti sitä, että johto ja myynti miettivät yhdessä asiakkuutta, asiakkaan hoitamisessa huomioidaan kunkin työntekijän vahvuudet ja asiakkaan hoitaminen on yhteistyötä. Kolme vastaajaa oli nykyisestä toimintatavasta sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii ja asioista keskustellaan avoimesti.

Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että yrityksen organisaatio on sopivankokoinen. Kaksi vastaajista totesi, että ”meillä on hyviä ihmisiä ja hyviä työkaluja”. Eräs vastaaja sanoi, että ”meillä on lähes kaikkeen toimintaan soveltuva Excel työkalu”. Eräs vastaajista totesi, että ”asiakkaan hoitaminen sujuu hyvin ja meidän palvelutuotannon ja myynnin välinen yhteistyö toimii hyvin, vaikkakaan meillä ei ole vielä CRM:ää”.

Palvelutuotannon ja myynnin vahvuuksia ovat sisäinen yhteistyö, osaavat ihmiset, työkalut ja asioista keskustellaan. Lisäksi vahvuuksina pidettiin myynnin asioiden hoitamistapaa, tyyliä ja nopeutta. Kuvio 10 kuvaa palvelutuotannon ja myynnin vahvuudet.



KUVIO 10. Palvelutuotannon ja myynnin vahvuudet

5.2 Nykyisen toimintatavan haasteet

Teemahaastattelun vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tarvitaan asiakastietohallintajärjestelmä työn tueksi. Viisi vastaajista toi esille sen, että ”ei löydä tietoa siitä, ketkä kaikki ovat käyneet tapaamassa kunta-asiakasta, mitä on puhuttu, milloin on käyty”.

Eräs vastaajista totesi, että ”yrityksen asiakirjat ovat asiakirjaviidakossa ja tiedon etsimiseen menee liian paljon aikaa”. Osalla vastuuhenkilöistä on omat asiakastiedostot ja osalla vastuuhenkilöistä ei ole kirjattuna asiakkaaseen liittyviä tietoja ollenkaan. Kunta-asiakkuuteen liittyvät asiakastiedot ovat hajanaisesti eri henkilöiden hallussa. Kunta-asiakkaan tapaamisesta ei kerätä tai kirjata tietoa mihinkään yhteiseen asiakkuuden hallintajärjestelmään. Selkeitä toimintaohjeita ja toimintatapoja ei ole kehittämistyön lähtötilanteessa.

Viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että nykyinen työnjako on epäselvä. Yhden vastaajan mielestä työnjako myynnin ja palvelutuotannon välillä on jotakuinkin selvä. Kolme vastaajaa ei kokenut työnjakoa epäselväksi. Palvelutuotanto ja myynti ovat erillisiä prosesseja, joilla on erillisiä toimintoja asiakkaan hoitamisessa ja asiakkuudenhallinnassa. Eräs vastaajista totesi, että ”ollaan uusi ja kasvava yritys, meillä ei ole ehkä siksi vielä prosesseja kuvattuna”. Palvelutuotannon ja myynnin työn avuksi tarvitaan haastattelujen perusteella selkeitä pelisääntöjä ja toimintatapoja.

Haastatteluissa tuli esille se, että tieto ei kulje kunta-asiakkaan kanssa käydyistä kehityskokouksista myynnille. Palvelutuotannolla ja myynnillä ei ole myöskään sovittua toimintatapaa, miten palvelutuotanto hoitaa kunta-asiakkaan kanssa käytyjen kehityskokouksien tiedonvälittämisen. Kuvio 11 kuvaa nykyisen toimintatavan haasteet.



KUVIO 11. Nykyisen toimintatavan haasteet

5.3 Kehittämistä vaativat osa-alueet

Teemahaastatteluissa tuli esille, että palvelutuotannon ja myynnin kehittämiskohteita ovat asiakaslähtöisen toimintatavan rakentaminen ja yhteisten pelisääntöjen rakentaminen asiakaskontaktointiin. Yhteydenpito asiakkaaseen ei ole systemaattista. Eräs vastaajista totesi, että ”palvelutuotanto verkostoituu liian vähän, ei tunne jokaista kunta-asiakkaan vastuuhenkilöä”. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että paikallistuntemus on liian vähäistä, palvelutuotanto ja myynti eivät tunne alueellisesti markkinoita. Asiakkaan tarpeet, tulevaisuuden tarpeet ja palvelun tarpeet selvitetään vuoden aikana kerran tai harvemmin. Asiakassuhteen onnistumiset ja asiakkaan arvostamat asiat jäävät usein muiden asioiden alle tai selvittämättä.

Haastatteluista nousseet kehittämiskohteet on esitetty selvyuden vuoksi taulukossa 1. Sen lisäksi taulukkoon 1 on kuvattu opinnäytteen tekijän kehittämisehdotukset kehittämiskohteille. Kehittämisehdotukset avataan lukijalle seuraavassa luvussa 6.

TAULUKKO 1. Kehittämiskohteet ja kehittämisehdotukset

Kehittämiskohde	Kehittämisehdotus
Palvelutuotannon ja myynnin työnjako asukaspaikkojen myymisessä	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuuhenkilön nimeäminen • Pelisääntöjen ja toimintatavan rakentaminen
Asiakastiedonhallinta	<ul style="list-style-type: none"> • CRM-järjestelmän hankinta • Opastus järjestelmän käyttöön • Kirjaamisohjeet
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Valvontakäyntiin liittyvät tiedot ja niiden välittäminen • Kunta-asiakkaan osallistuminen kodin asukastilaisuuksiin ja tapaamisiin liittyvän tiedon välittäminen • Kehityskokouksiin liittyvien tietojen välittäminen

	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasreklamaatioihin liittyvien tietojen välittäminen
Asiakassuhteen hoitaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Aluejohtajan rooli • Asiakkuudenhoitomalli ja sen rakentaminen • Asiakassuunnitelma ja sen runko
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessikuvauksien tekeminen valmiiksi asti

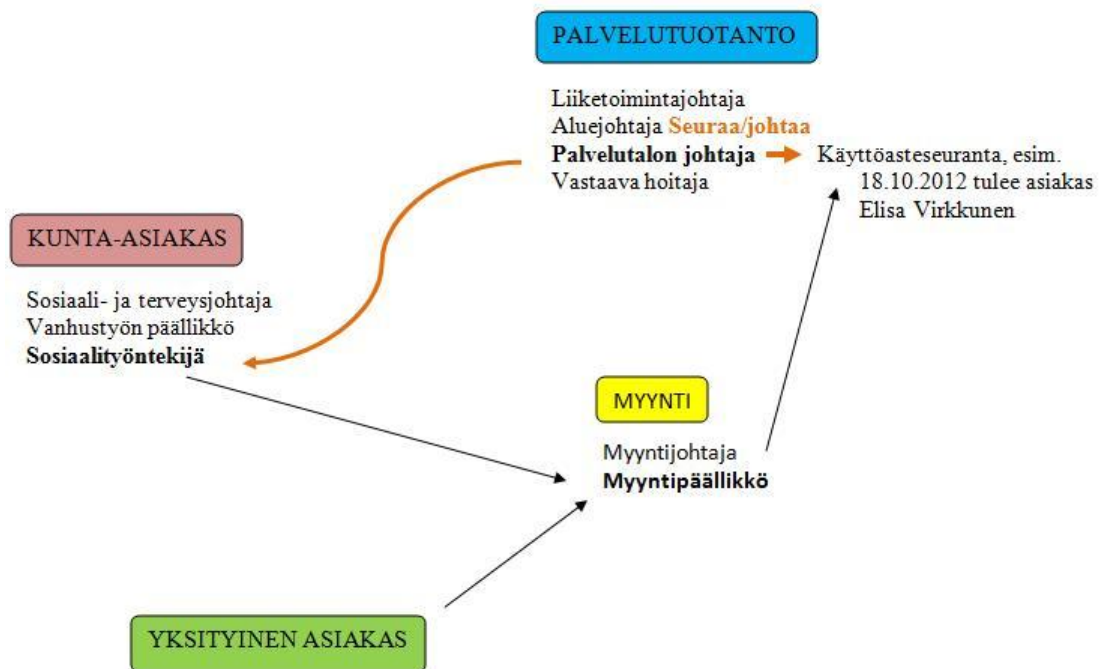
6 EHDOTUS UUDEKSI TOIMINTAMALLIKSI

6.1 Palvelutuotannon ja myynnin uusi työnjako asukaspaikkojen myymisessä

Grönroosin (2009,415) mukaan sisäisiä asiakkaita on kohdeltava ja palveltava samaa palveluperiaatetta noudattaen kuin organisaation ulkoisia asiakkaita. Palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa ja sisäinen asiakaspalvelu asukaspaikkojen myymisessä on vaihtelevaa. Asiakaspalvelun kehittämiseksi tarvitaan täsmennystä keskinäiseen työnjakoon. Hoivakodin asukaspaikkojen myymiseen osallistuu nykyisen toimintatavan mukaan palvelutalon johtaja, vastaava hoitaja ja myyntipäällikkö. Opinnäytteen tekijän laati uuden toimintatavan asukaspaikkojen myyntiin. Elokuussa avautuneessa uudessa hoivakodissa on otettu uusi toimintamalli käyttöön. Koti toimii pilottikohteena uuden toimintamallin testaamisessa. Lukija voi tutustua uuteen toimintamalliin, joka on kuvattu tarkasti tähän työhön.

Uuden työjaon ja toimintatavan perusteella asukaspaikkojen myymisestä vastaa palvelutalon johtaja oman hoivakodin osalta. Palvelutalon johtaja ottaa yhteyttä sosiaalityöntekijään, kun asukaspaikka on vapautumassa tai on vapautunut. Palvelutalon johtaja täyttää hoivakodin käyttöastetaulukkoon tiedot päivittäin asukaspaikoista ja vapautuneista tai vapautuvista asukaspaikoista. Palvelutalon johtaja kirjaa taulukkoon milloin paikka on vapaa, alustavan paikkavarauksen ja varaajan nimen. Jos kunta-asiakas tai yksityinen asiakas ottaa yhteyttä myyntipäällikköön, hän käy katsomassa hoivakodin taulukosta paikkatilanteen. Palvelutalon johtajan loman aikana vastaava hoitaja toimii uuden toimintatavan mukaisesti. Aluejohtaja johtaa ja seuraa, että palvelutalon johtajat ottavat itse aktiivisesti yhteyttä kunta-asiakkaaseen. Tarpeen vaatiessa

aluejohtaja valmentaa palvelutalon johtajaa kunta-asiakkaan kontaktoinnissa. Alla olevassa kuviossa 12 on kuvattu palvelutuotannon ja myynnin uusi toimintatapa.



KUVIO 12. Palvelutuotannon ja myynnin uusi toimintatapa

Opinnäytteen tekijä on kerännyt yhteiseen taulukkoon 2 palvelutuotannon ja myynnin roolit ja vastuutehtävät. Taulukkoon on kerätty myös kunta-asiakkaan hoitamiseen liittyviä dokumentteja ja työvälineitä. Lukija voi tutustua tarkemmin taulukon 2 avulla tekijän ehdottamaan uuteen toimintamalliin.

TAULUKKO 2. Palvelutuotannon ja myynnin roolit ja vastuutehtävät

ROOLIT	TEHTÄVÄ	TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄ TIETO	TIETO LÖYTYY
Palvelutalon johtaja	Asukaspaikkojen myynti (vapautumassa oleva, vapautunut asukaspaikka)	Vapaat asukaspaikat, uusi asiakas, asukaspaikan varanneen asiakkaan nimi	Käyttöasteseurantataulukko
	Kehityskokous	Muistio	CRM + sähköpostiviesti
	Asiakasreklamaatio	Muistio	Hoivakodin oma kansio
Aluejohtaja	Asukaspaikkojen myynnin seuranta	Myydyt paikat ja kontaktoidut kunnat	Käyttöasteseurantataulukko CRM
	Valvontakäynti	Muistio	CRM + sähköposti myyntipäälliköille
	Asiakassuhteen kehittäminen	Muistio	CRM
	Asiakkuudenhoitomallin rakentaminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
	Asiakkuussuunnitelman rakentaminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
Liiketoimintajohtaja	Asiakkuudenhoitomallin rakentaminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
	Asiakkuussuunnitelman rakentaminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
	Palvelutuotannon prosessin laatiminen	Prosessi ja kirjallinen kuvaus	Toimintakäsikirjasta, asiakkuudenhallinta osiosta
Myyntipäällikkö	Asiakkuudenhoitomallin rakentaminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
	Uusien hoivakotien asukaspaikkojen myyminen	Kunta-asiakkaaseen liittyvät tiedot	CRM
Myyntijohtaja	Myynnin prosessi	Prosessi ja kirjallinen kuvaus	Toimintakäsikirjasta, asiakkuudenhallinta osiosta

6.2 Asiakastiedonhallinta

Lecklin (2009, 146) painottaa, että tiedonhallinta on yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta merkittävää. Yrityksen tulee panostaa reaaliaikaiseen ja automaattiseen tiedonhallintaan. CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tehtävänä on

tuoda asiakastiedot kaikille niitä organisaatiossa tarvitseville. Myynti tarvitsee järjestelmää esimerkiksi nähdäkseen asiakkaan palveluhistoriasta, jotta asiakkaan tilanteeseen päästään käsiksi helposti. (Kaskela 2005a.)

Kun yrityksellä on käytössään kattava, luotettava ja helposti käytettävissä oleva asiakastietokanta, se on hyödynnettävissä yrityksen toiminnallisuuden ja tuloksen parantamiseen. Helposti käytettävä tietokanta mahdollistaa muun muassa asiakastavoitteiden asettamisen, asiakkaisiin kohdistettavien aktiviteettien toteuttamisen sekä toimintamallien kehittämisen. (Hellman 2003, 88.)

Asiakastietoja käytetään aktiivisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa, siksi jokainen asiakasta palveleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän tietoa parantaakseen kohtaamiskokemusta ja voidakseen antaa henkilökohtaista ja mukautettua palvelua. Kun asiakastietohallintajärjestelmä tukee asiakastietojen päivittämistä palvelujen yhteydessä, työntekijä on motivoitunut tekemään oman osuutensa varmistaakseen, että tiedot ovat relevantteja ja oikeita. (Storbacka ym. 2001, 148.)

Palvelutuotanto, myynti ja koko yritys tarvitsevat hoivapalveluyritykseen soveltuvan CRM-asiakastietojärjestelmän. Opinnäytteen tekijä ehdottaa, että yritys hankkii CRM-asiakastietojärjestelmän. Järjestelmän pitää olla nopea ja tehokas, koska käyttäjiä on paljon. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkimisessa ja sen sisällön täsmentämisessä on tärkeä olla mukana yrityksen IT-päällikkö ja projektipäällikkö sekä sisältöosaajat. Heillä on osaamista CRM-järjestelmän hankkimisesta ja käytöstä.

Hankittavan asiakkuudenhallintajärjestelmän tulee sisältää kunta-asiakkaan yhteystiedot ja yhteyshenkilön, ostopalvelusopimuksen, hinnat, hinnankorotuskirjeet, kaikki tarjoukseen liittyvät asiakirjat, asiakkaan kehittämistoiveet ja palveluntarpeet. Sen lisäksi asiakastiedoissa on tärkeä sisältää jotakin henkilökohtaista tietoa asiakkaasta, esim. asiakkaan harrastukset tai mieliruoka. Järjestelmästä saatavan raportoinnin tulee olla kattava. Kunta-asiakkaan raportin tulee sisältää loppuasiakkaiden määrät, asiakkaan tähän asti ostamat palvelut, toteutunut asiakasliikevaihto ja asiakastyytyväisyys.

Palvelutuotanto ja myynti tarvitsevat selkeät kirjalliset ohjeet siitä, miten järjestelmään kirjataan tiedot asiakkaan kohdalle. Palvelutuotannon ja myynnin vastuuhenkilöiden tulee päivittää asiakasrekisterin tietoja jatkuvasti. Järjestelmään kirjataan lyhy-

esti kaikki oleellinen tieto, mikä on tärkeää asiakassuhteen hoitamisen kannalta. Kirjaus sisältää päivämäärän, asiakkaan ja kirjaajan nimen, kirjattavan asian, sovitut toimenpiteet ja seuraavan yhteydenoton ajankohdan sekä aiheen. Kun yrityksellä on käytössä asiakastietojärjestelmä, muun muassa haastateltavat henkilöt voivat tallentaa järjestelmän avulla kunta-asiakkaalle luotuun asiakasrekisteriin tiedot asiakkaan yhteydenotoista, tiedon asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja sovitusta toimenpiteistä sekä asiakaspalautteesta.

6.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on Pesosen (2012, 145) määrittelyn mukaan yritysjohdon ja esimiesten viestintää henkilöstölle. Se koskee viestintävälineestä riippuen yritystoiminnan tavoitteita, strategiaa, päätöksiä tai päivittäisten toimenpiteiden käskytyä. Sisäinen viestintä on myös arkista työviestintää alaisten ja esimiesten kesken. Sisäinen viestintä toteutetaan nykyaikana yleisemmin sähköpostilla ja yrityksen sisäisessä tietoverkossa. Henkilöstölle jaetaan tiedotteita ja ohjeita sähköpostilla.

Sisäinen viestintä, niin kuin viestintä yleensä, on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. (Juholin 1999,13.) Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja esimiestyön osa. Sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi myös yrityskuvaan. (Kortesjärvi-Nurmi ym. 2002, 106–107.)

Leif Åberg määritteli jo 1980-luvulla yhteisön sisäisen viestinnän tehtävät. Nuo tehtävät, jotka hän leipoi pizzaksi, ovat 1) yhteisön toiminnan tukeminen, 2) organisaation profilointi, 3) informointi, 4) kiinnittäminen ja 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Pizza on vieläkin toimiva kokonaisuus hahmottamaan yhteisöviestinnän ulottuvuuksia ja toimimaan suunnittelun välineenä. (Juholin 1999, 32.)

Sisäisen tiedottamisen tavoitteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot tai että tiedot ovat helposti etsittävisiä. Viestinnän tavoite on myös vaikuttaa siihen, että yksilö mieltää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Sisäisen viestinnän toinen tärkeä tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä

ja siten edistää me-henkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisön kehittämiseen. Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. (Kortesjärvi-Nurmi ym. 2002, 106–107.)

Kun hoivapalveluyritys on hankkinut opinnäytteen tekijän ehdottaman CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän, palvelutuotannon ja myynnin on tärkeä sopia sisäisestä tiedonvälittämisestä yhtenäiset toimintatavat. Opinnäytteen tekijä ehdottaa, että sisäinen tiedonvälittäminen toteutetaan jatkossa niin, että aluejohtaja raportoi liiketoimintajohtajalle valvontakäyntiin liittyvät asiat ja kirjaa ne CRM -järjestelmään kunta-asiakkaan kohdalle. Sen lisäksi hän informoi myyntiä laittamalla heille sähköpostiviestin. Myyntihenkilöt voivat käydä lukemassa kirjatut asiat CRM-järjestelmästä. Jos valvontakäyntiin liittyy jotakin erityistä, josta myynnin on tärkeä tietää mahdollisimman pian, aluejohtaja laittaa sähköpostiin erityismaininnan. Sama toimintapa sopii tiedottamiseen, jos kunta-asiakas on osallistunut kodin asukastilaisuuteen ja siellä on tullut esille tärkeää tietoa. Aluejohtajalla on vastuu tiedottamisesta tässä asiassa. Jos myyntihenkilöt ovat saaneet jotakin sellaista tietoa kunta-asiakkaasta, josta palvelutuotannolle on merkitystä, he toimivat samalla tavalla kuin aluejohtaja toimii valvontakäynnin tiedottamisessa.

Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että palvelutalon johtajalla on vastuu tiedottaa liiketoimintajohtajaa ja myyntihenkilöitä kehityskokouksien jälkeen kokouksissa esille tulleista asioista. Hän laittaa muistion CRM-järjestelmään ja sähköpostin. Kehityskokouksista on jatkossa tärkeä pitää kolmen kuukauden välein palvelutuotannon ja myynnin yhteinen kokous. Kokousten tavoite on jakaa ja hyödyntää tietoa sekä ideoida palveluja tai keinoja kehittää asiakassuhteita.

Työn tekijän ehdotuksen mukaan asiakasreklamaatioiden vastuuhenkilö on palvelutalon johtaja. Hän laittaa muistion asiakasreklamaatioista hoivakodin omaan sähköiseen kansioon. Hän informoi sähköpostilla laatupäällikköä, liiketoimintajohtajaa ja myyntihenkilöitä. Laatupäällikkö kerää hoivakotien asiakasreklamaatioista kotikohtaisen koosteen ja laittaa sen laatukansioon. Palvelutuotannolla ja myynnillä on mahdollisuus käydä katsomassa sähköisestä laatukansioista kotikohtaisia koosteita.

6.4 Asiakassuhteen hoitaminen ja kehittäminen

6.4.1 Aluejohtajan rooli

Jokainen yhteydenotto ja asiakaskäynti (sales call) tulisi valmistella asettamalla tavoite, johon pyritään: onko tarkoitus saada tietoja, päästä neuvottelemaan kaupasta vai hoitaa asiakassuhdetta. Asiakkaan taustasta ja tilanteesta hankitaan ennakkotietoja, jotta tapaamisen aikana ei tarvitse käyttää paljon aikaa rutiinitietojen kyselyyn. Tapaamiseen valmistautunut yrityksen vastuhenkilö antaa hyvän ensivaikutelman. (Bergström & Leppänen 2009, 424.)

Ajan tasalla oleva rekisteri auttaa tuotannon ja myynnin suunnittelua, tiedotus- ja suhdetoimintaa sekä asiakassuhdemarkkinointia. Ennen yhteydenottoa asiakkaaseen vastuhenkilö tarkistaa asiakasta kokevat tiedot ja hankkii myös muuta tietoa yrityksestä esimerkiksi hakupalveluista ja internetistä. (Bergström & Leppänen 2009, 423.) Asiakassuhteen ylläpidossa on tärkeitä säilyttää asiakkaan luottamus ja olla jatkuvasti kiinnostunut avainasiakkaan liiketoiminnan kehittämisestä. (Bergström & Leppänen 2009, 436.)

Työn tekijän ehdotuksen mukaan aluejohtajan roolia ja vastuuta kunta-asiakkaiden hoitamisessa on tärkeä kasvattaa. Aluejohtajan vahvempi rooli tarkoittaa tekijän mukaan sitä, että kunta-asiakkailla on vähemmän yhteyshenkilöitä ja asiakkuudenhallinta näkyy asiakkaalle joustavana palveluna. Aikaisemmin kunta-asiakkaan hoitamiseen osallistui kuusi henkilöä. Nykyisen toimintamallin mukaan opinnäytteen tekijä ehdottaa, että kunta-asiakkaalla on neljä yhteyshenkilöä. Liiketoimintajohtaja tapaa kerran vuodessa perusturvajohtajan. Aluejohtaja tekee yhteistyötä vanhustyön päällikön kanssa. Palvelutalon johtaja ja vastaava hoitaja tekevät yhteistyötä sosiaalityöntekijän kanssa.

Uuden toimintatavan mukaan aluejohtajan työssä painottuvat asiakassuhteen hoitaminen ja kehittäminen sekä asiakashankinta. Kun asiakkaasta pidetään hyvää huolta yksilöllisesti, suhdetyö näkyy myöhemmin kunta-asiakkaan asukaspaikkaostoina ja asiakastyytyväisyytenä. Aluejohtaja ottaa kunta-asiakkaisiin yhteyttä ensisijaisesti soittamalla ja tapaamalla henkilökohtaisesti sekä laittamalla sähköpostia. Tätä toimintatapaa vahvistavat kunta-asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset.

Mainio Vire Oy:n vuonna 2012 teettämän kunta-asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella kunta-asiakkaat toivoivat enemmän oma-aloitteisuutta yhteistyöhön ja henkilökohtaisia yhteydenottoja. Kolme mieluisinta tapaa saada tietää yrityksen palveluista on sähköpostilla tulevat esitteet, henkilökohtaiset tapaamiset ja yhteydenpito puhelimitse.

Asiakkuuden vaiheet tulee ottaa huomioon luotaessa asiakkuuden hoitomallia. Eri vaiheissa korostuvat erilaiset asiat; syntyvaiheessa on tärkeää löytää yhteinen kieli ja saada tunteiden ja tiedon vaihdanta toimimaan. (Lehtinen 2004, 171.) Asiakkuuden syntymisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuden järjestelmälliseen arvonnousuun tähtäävää kehitystyötä, jonka lähtökohtana on asiakkuuden kesto. (Storbacka ym. 2001, 97.) Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan panostamalla sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Asiakkaiden arvoihin ja asenteisiin perustuvaa ostokäyttäytymistä on suhteellisen vaikea johtaa, mutta asiakkaiden ilmeisiin tyytymättömyystekijöihin on usein helppo reagoida parantavin toimenpitein. Tämän takia asiakkuudenhallinnassa kannattaa panostaa erityisesti asiakkuuksien kestoja pidentäviin toimiin. Tyytyväiset asiakkaat toimivat myös myönteisinä sanansaattajina. (Mäntyneva 2001, 23–24.)

Kuntien ja kaupunkien sosiaalipalveluiden hankintayksiköt kilpailuttavat palvelujensa yksityiset tuottajat julkisista hankinnoista annettuun lakiin perustuvan hankintamenettelyn mukaisesti. Yrityksen asiakkuuksien keston määrittelevät asiakkaan yrityksen välinen sopimuskausi ja sopimus. Asiakaspalvelu, yhteistyö ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ovat erittäin tärkeitä asioita palvelutuotannolle, myynnille ja koko yritykselle sopimuskauden aikana, mutta myös erityisesti asiakassuhteen jatkumiseksi.

Työn tekijä ehdottaa, että yrityksen nykyisten kunta-asiakkuuksien ylläpitovaiheeseen tulee panostaa voimakkaasti. Aluejohtajan on tärkeä jatkossa tavata kaksi tai kolme kertaa vuodessa vanhustyön päällikköä. Tapaamisen tavoitteena on asiakassuhteen nykyisten vahvuuksien läpikäyminen, asiakkaan oikeiden tarpeiden kartoittaminen ja suhteen lähentyminen. Benchmarking on toimintatapojen tarkastelemisesta ja vertailusta parhaisiin käytäntöihin. (Laamanen & Tinnilä 2009,89.) Aluejohtajan on tärkeä benchmarkata kunta-asiakkaan kanssa palveluihin sekä toimintaan liittyviä asioita kehitettäessä asiakkuutta.

6.4.2 Asiakkuuden hoitomalli ja sen rakentaminen

Asiakkuuden hoitomallilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Hoitomallin voi kuvata toimintasuunnitelmana ja se on käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Asiakkaan kanssa työskentely on molemminpuolista ja usein asiakkaan kanssa voi keskustella ja sopia hoitomallista ja niistä toimenpiteistä, joita tarvitaan asiakkuuden parantamiseksi. Hoitomallia rakennettaessa on tarkoitus luoda ”käsikirjoitus”, jota jokainen ymmärtää ja joka ohjaa sitä työtä, jota asiakkaiden kanssa tehdään. Kuhunkin tilanteeseen tulisi löytää oikea työskentelytapa käsikirjoitusta soveltamalla. (Lehtinen 2004, 161.)

Hoitomallien luominen on vaativaa, koska niiden on toteuttava strategioita ja niiden avulla on saavutettava strategiset tavoitteet. Niiden on toisaalta oltava kuitenkin riittävän käytännönläheisiä ja yksikertaisia, että ne toimivat käytännössä. Asiakkuuden hoitomalli on siis se tapa, jolla strategiaa toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Hyvästäkään strategiasta ei ole hyötyä, ellei asiakas koe sitä konkreettisenä parannuksena. Asiakkuusstrategia on onnistunut, jos asiakas kokee saavansa enemmän arvoa ja kasakone kilisee tiuhemmin. (Lehtinen 2004, 162.)

Kunta-asiakkuuksien hoitaminen on ollut useiden eri henkilöiden varassa ja asiakkuuksiin liittyvä tieto on ollut eri paikoissa ja formaateissa. Asiakastieto on hajallaan ja asiakastiedon rakenne on moninainen eikä se tue koko organisaation yhteistä asiakkuuden hallinnan suunnittelua. Opinnäytteen tekijän näkemyksen mukaan yritys, palvelutuotanto ja myynti tarvitsevat asiakassuhteen hoitamiseen asiakkuuden hoitomallin.

Opinnäytteen tekijä ehdottaa, että asiakkuuden hoitomallin rakentamisessa liiketoimintajohtaja ja aluejohtaja määrittävät kunkin kunta-asiakkaan osalta asiakassuhteen päämäärän ja asettavat tavoitteet. Liiketoimintajohtaja ja aluejohtaja seuraavat tavoitteiden toteuttamista ja aluejohtaja käy neuvotteluja kunta-asiakkaan kanssa. Tekijä ehdottaa, että asiakkaat tulee ottaa mukaan kehittämään hoitomallia. Liiketoimintajohtajan on tärkeä käydä tapaamassa ja haastattelemassa sosiaali- ja terveystoimintajohtajaa. Aluejohtajan ja myyntipäällikön on tärkeä käydä haastattelemassa vanhustyön päällikköä ja sosiaalityöntekijää. Tapaamisten tavoitteena on selvittää kunta-asiakkaan tarpeet, toiveet ja saada asiakas mukaan tiiviimmin asiakasyhteistyöhön. Liiketoimin-

tajohtajan ja aluejohtajan tehtävänä on osata hyödyntää asiakkaalta kerättyä tietoa päätöksenteossa, sovittaa yhteen strategisen tason vaatimukset ja työntekijöiden tarpeet.

Asiakkuushoitomallin rakentamisessa noudatetaan tekijän mukaan entistä segmentointitapaa eli yrityksen asiakkaat on segmentoitu nykyisten kunta-asiakkaiden ostopalvelusopimusten määritysten pohjalta. Ostosopimuksia on kahdenlaisia. Kunta-asiakkaat ostavat hoivapalveluyritykseltä ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa ikäihmisille julkisesti kilpailutetun ostopalvelusopimuksen ja maksusitoumuksen perusteella. Lisäksi kunta-asiakas myöntää ikäihmisille palveluseleitä, joiden avulla he ostavat ympärivuorokautista hoivaa. Kunta-asiakkaiden tarpeet eivät muutu, sillä heillä ei ole mahdollisuutta ostaa ikäihmiselle esim. palveluasumista vaikka heidän asiakkaat sitä tarvitsisivatkin. Hoitomallin mukaan asiakkaasta tehdään yleiskuvaus, asiakassuhteet kuvataan sekä määritellään asiakassuhteen vastuut ja kehittämisen toimenpiteet. Asiakkaan prosessin tunteminen on tärkeää, jotta voidaan toimia asiakaslähtöisesti.

Asiakkuudenhoitomallin mukaan nykyisten kunta-asiakkaiden kanssa on olemassa ostopalvelusopimus, jossa on määritelty palvelun sisältö, hinta ja palvelukuvaus. Hoitomallin mukaan asiakkaalle tarjotaan palvelua, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja vastaa asiakkaan tarpeita. Jokaisen työntekijän on tärkeä tietää ja tulee tietää, mitä palvelusopimus sisältää ja toimia omassa työssään sen mukaisesti. Asiakassuhdetta täytyy ylläpitää ja kehittää. Hoitomallissa luodaan toimintaohjeet ja kirjoitetaan menettelymallit, joiden mukaan toteutetaan asiakasrajapinnassa saatavan tiedon kerääminen ja käsitteleminen. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat yhteydenotot käsitellään ja niitä seurataan luotujen toimintaohjeiden mukaan. Vuosikelloon olisi hyvä hahmotella esimerkkejä yrityksen ja asiakkaan välisistä asiakaskohtaamisista, organisaation sisäisiä tehtäviä, asiakkuuden hallinnan toimenpiteitä. Vuosikelloa voisi käyttää kunta-asiakkaan ja palvelutuotannon ja myynnin yhteistyössä sekä viestittäessä asiakkuudenhallinnasta.

Hoitomalli on toimintasuunnitelma ja samalla työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Hoitomalliin on tärkeä liittää ohjeistuksia asiakasrajapinnassa toimimiseen ja ehdotuksia, miten koko henkilöstö saataisiin ajattelemaan ja toimimaan asiakaslähtöisesti. Sisäisessä ja ulkoisessa asiakasyhteistyössä käytettäisiin vuosikelloa apuvälineenä. Asiakkuudenhoitomalli sisältää kullekin asiakkuudelle asiakassuunnitelman,

jota päivitetään säännöllisesti. Aluejohtaja vastaa oman alueen kunta-asiakkuuksista ja palvelutalon johtaja vastaa hoivakodin toiminnasta. Hoitomalliin kuuluu säännöllisiä tapaamisia ja yhteistyöpalavereja.

Asiakkuuden hoitomalli on tuki johtamiselle ja sen avulla voidaan hallita sekä kokonaisuutta että yksittäiseen asiakkaaseen liittyvät toimenpiteet.

6.4.3 Asiakassuunnitelma ja sen runko

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakassuunnitelman sisältöä teoriatasolla. Tämän työn tavoitteena on tuottaa Mainio Vireelle kehittämis ehdotuksia asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakassuunnitelman laatiminen on yksi opinnäytetyön tekijän kehittämis ehdotus. Yrityksen asiakkuussuunnitelman sisällön laatimisessa kehittämistyön toimeksiantaja voi soveltaa Hannuksen (2004, 143) esittämää asiakassuunnitelman tyypillistä sisältöä.

Opinnäytteen tekijä sovelsi Hannuksen esittämää asiakassuunnitelmaa. Opinnäytetyön tekijän ehdotuksen mukaan Mainio Vireen kunta-asiakassuunnitelman tulee sisältää kunta-asiakkaan yleiskuvaus, kunta-asiakkaan prosessikuvaus ja organisaatio, kunta-asiakkaan strategia, strategiset haasteet ja kehitysprojektit. Kunta-asiakassuhteen kuvauksesta selviää kunta-asiakkaan ostamat palvelut, oma tarjoama ja toteutunut liikevaihto. Kunta-asiakassuunnitelma sisältää kunta-asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät organisaatiovastuut. Erityisen tärkeitä kunta-asiakassuunnitelmassa ovat kunta-asiakassuhteen kehittämisen konkreettiset toimenpiteet ja konkreettinen toimenpideohjelma. Kunta-asiakkuussuunnitelman laatimisessa on tärkeä hyödyntää CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen sisältöä. Taulukossa 3 on kuvattu Mainio Vireelle sovellettu kunta-asiakassuunnitelma.

TAULUKKO 3. Mainio Vireelle sovellettu kunta-asiakassuunnitelma (Hannus 2004, 143.).

Kohta	Sisältö
Kunta-asiakkaan yleisinformaatio	<ul style="list-style-type: none"> * Kunta-asiakkaan yleiskuvaus ja prosessikuvaus sekä organisaatio * Kunta-asiakkaan strategiset haasteet; ulkoiset muutostekijät ja sisäiset valmiudet * Kunta-asiakkaan strategia ja kehitysprojektit
Kunta-asiakassuhteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> * Kunta-asiakkaan tähän asti ostamat tuotteet/palvelut * Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintapa) ja sen kytkentä kunta-asiakkaan prosessiin * Toteutunut liikevaihto, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys * Kunta-asiakkaan ostamat kilpailevat tuotteet/palvelut; kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet * Kunta-asiakkaan avainhenkilöt ja heidän väliset suhteet
Hoitamisen vastuut	<ul style="list-style-type: none"> * Kunta-asiakassuhteen hoitamisen organisointi (roolit, vastuut) ja panostukset
Kunta-asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> * Kunta-asiakasliikevaihtoon, kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit * Kunta-asiakassuhteen kehittämisen konkreettinen toimenpideohjelma toimenpiteineen

6.5 Prosessit

Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosesseilla on yrityksen sisäinen ja ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi voidaan määritellä toimintoketjuiksi. (Lecklin 2002, 137.)

Laamasen mukaan (2001, 22) on tärkeää jäsentää prosessit hyvin. Tällä saavutetaan organisaatioille hyötyjä; esimerkiksi yhteistyö asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Lisäksi organisaatiossa toimiva henkilöstö ymmärtää kokonaisuutta, omat roolinsa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation.

Yhden kunta-asiakkaan palvelutuotannon toteuttamisprosessiin ja myynnin prosessiin osallistuvat liiketoimintajohtaja, aluejohtaja, palvelutalon johtaja, vastaava hoitaja ja myyntipäällikkö. Kunta-asiakkaalla on näin ollen monta yhteyshenkilöä. Asiakkaan näkökulmasta haasteena voi olla se, ettei kukaan tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden avulla lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. Työn tekijä ehdottaa, että palvelutuotannon ja myynnin organisaatioiden nykyinen toiminta on tärkeä mallintaa prosessikuvausten avulla valmiiksi asti. Prosessikuvaukset auttavat kehittämään asiakaspalvelua ja yhtenäistämään käytäntöjä.

Prosessilla tulee omistaja, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta. Prosessin omistajan roolia määritettäessä on tärkeää määritellä myös aluejohtajan ja palvelutalon johtajien roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.) Kun prosessit on saatu valmiiksi, prosessin omistajan tulee jatkossa varmistaa prosessin toimintatapa ja kehittää sitä jatkuvasti. Myynnin prosessin omistaja on myyntijohtaja ja liiketoimintajohtaja on asumispalvelujen palvelutuotannon prosessin omistaja.

Tässä työssä ei laadita palvelutuotannon ja myynnin prosesseja. Jotta prosessit saadaan tehtyä valmiiksi, tarvitaan prosessien tekemiseen liittyvää osaamista. Työn tekijä ehdottaa, että yrityksen on hyvä hankkia konsultti auttamaan prosessien tekemisessä. Henkilöstö- ja laatujohtaja hankkii konsultin ja toimii koordinaattorina käynnistettäessä eri prosessin rakentamisryhmiä. Myyntijohtaja vastaa myyntiprosessin rakentamisesta ja liiketoimintajohtaja vastaa palvelutuotannon prosessin rakentamisesta. Asiak-

kuudenhallinnan kehittämistyöryhmä jatkaa lokakuussa 2012 asiakkuudenhallintaprosessin kuvaamista.

7 KEHITTÄMISTYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Ojasalo ym. (2009, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tämän kehittämistyön lähtökohdina ovat aidot hoivapalveluyrityksen kehittämistarpeet. Kehittämistyön aihe liittyy kiinteästi työelämään ja erilaisten palveluyritysten palvelujen tuottamiseen sekä johtamiseen.

Työn tavoitteena oli selvittää hoivapalveluyrityksen palvelutuotannon ja myynnin toimintatapa kunta-asiakkaan kanssa, palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa sekä niiden kehittämiskohteet. Työn tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuhteita ja uusia toimintamalleja sisäisiin toimintatapoihin ja asiakassuhteen hoitamiseen. Kehittämistyön tutkimukseen sopi hyvin teemahaastattelu, koska haastateltavat edustivat eri näkökulmia aiheeseen. Teemahaastattelu oli ymmärrettävä tiedonkeruumuoto. Teemat ohjasivat haastatteluja ja haastateltavia, mutta antoivat mahdollisuuden vastata kysymyksiin vapaasti. Haastattelun avulla tekijä sai paljon tietoa haastateltavilta sekä kaksi kehittämissuhteita. Asiakkuudenhallinta ja ulkoisen asiakkaan hoitaminen on joiltain osin selkeästi uusi ja vieras asia palvelutuotannolle, mutta myös koko yritykselle.

Kehittämisellä ei ole juurikaan merkitystä, jos kehittämissuhteet eivät ole käytöskelpoisia, niitä ei pystytä hyödyntämään tai niihin ei sitouduta. Opinnäytetyö kuvaa hyvin yrityksen nykyisen tilanteen. Työhön on kirjattu toiminnan kehittämisen kannalta tärkeät kehittämiskohteet ja kehittämissuhteet. Opinnäytteen tekijä ehdotti esimerkiksi asukaspaikkojen myymiseen uutta toimintamallia, tietojärjestelmän hankkimista, sisäiseen viestintään uusia tiedonvälittämistapoja, asiakkuudenhoidon otamista käyttöön, palvelutuotannon prosessin rakentamista, asiakkuudenhallinnan ja myynnin prosessin loppuun viemistä.

Hyödyllinen jatkokehittämiskohde ja idea olisi laatia yritykselle prosessikartta. Prosessikartta on yritystason prosessikaavio. Siinä on nimetty yrityksen pääprosessit ja

esitetty niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Toinen jatkokehittämiskohde voisi olla palvelukulttuurin rakentaminen asiakaslähtöisemmäksi ja kokemuspalvelua muistuttavaksi yrityksen ulkoisten asiakkaiden kohdalla. Asiakastapaamisten jälkeen asiakkailta olisi mahdollisuus antaa heti palautetta. Heille lähetettäisiin sähköpostilla linkki, jonka kautta he voisivat antaa palautetta. Linkin takana oleva järjestelmä keräsi reaaliaikaisesti palautteen ja siihen voisi heti reagoida.

Seuraavassa opinnäytetyön jatkotutkimuksessa olisi tärkeä perehtyä kunta-asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä tulevaisuuden näkymiin. Tämä selvitystyö olisi hyvä tehdä kasvokkain haastatteleamalla kunta-asiakkaita. Toisessa opinnäytetyön jatkotutkimuksessa olisi tärkeä tutkia, miten tässä työssä esitetyt kehittämisideat toimeksiantajan toteuttamana ovat palvelleet yritystä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden osalta sekä laatia uusia kehittämis ehdotuksia. Asiakkuudenhoitomallin ja asiakkuussuunnitelman tueksi olisi merkityksellistä selvittää asiakastiedoista eri asiakkaiden kannattavuus. Tämä voisi olla seuraava jatkotutkimuksen ja kehittämistyön aihe. Eri kuntien ostamat palvelut hoivapalveluyritykseltä voisi olla toinen seuraava jatkotutkimuksen ja kehittämistyön aihe.

Kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioidessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi lopputulosten merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47.) Yleensä kehittämistyön tuloksien käyttökelpoisuutta arvostetaan enemmän kuin tiedon luotettavuutta. Kehittämistoiminnalla ei ole ollut varsinaista merkitystä, mikäli se ei synnyttänyt jotain käyttökelpoista toimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 148–159.) Kaikki tämän työn ehdotukset ovat oman kokemukseni mukaan käyttökelpoisia, tärkeitä ja isoja asioita yrityksen kehittämisen kannalta. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään ehdotuksia toiminnan kehittämisessä. Työn kehittämis ehdotusten vaikuttavuutta voidaan arvioida sen jälkeen, kun jokin tai jotkin kehittämis ehdotuksista on otettu käyttöön.

Yrityksen ulkoisessa auditoinnissa asiakkuudenhallinta on kirjattu laatupoikkeamaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuudenhallinta tullaan kuvaamaan yrityksessä kirjallisesti ja tätä kautta laittamaan laatupoikkeama kuntoon. Kuvaamisen jälkeen seuraava vaihe on saada kuvattu toimintamalli toteutumaan hoivakodeissa. Yritys kasvaa kovaa vauhtia ja uusia ihmisiä palkataan lisää. Palvelutuotannon ja myynnin yhtenäisen toi-

mintamallin ja palvelukulttuurin saattaminen jokapäiväiseksi toimintatavaksi on iso haaste. Liian usein asiakaspalvelun laadusta huolehtiminen jää yksinomaan asiakaspalvelutyötä tekevien vastuulle. Kuitenkin erinomaisen asiakaspalvelun kehittäminen ja ylläpitäminen käynnistyy johtamisesta ja edellyttää jatkuvaa panostusta jokaiselta organisaatiossa toimivalta. Asiakkuudenhallinta tulisi ottaa huomioon yhtenä tärkeänä osa-alueena kehitettäessä yrityksen toimintaa, palvelutuotannon ja myynnin toimintatapoja sekä nykyisten kunta-asiakkaiden asiakastyytyvääsyyttä. Yrityksen olisi hyvä panostaa tähän asiakaspalvelukoulutuksen ja kehittämispäällikön asiakkuudenhallinta projektin avulla.

Kuntien ja kaupunkien sosiaalipalveluiden hankintayksiköt kilpailuttavat palvelujensa yksityiset tuottajat julkisista hankinnoista annettuun lakiin perustuvan hankintamenettelyn mukaisesti. Yrityksen asiakkuuksien keston määrittelevät asiakkaan yrityksen välinen sopimuskausi ja sopimus. Tämä luo omat raamit ja rajoitteet yrityksen asiakkuudenhallinnalle. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. Tiedonhallinta on yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta merkittävä asia. Yrityksen tulee panostaa reaaliaikaiseen ja automaattiseen tiedonhallintaan. Johdon tulee osata hallita asiakaskantaansa. Asiakaskannan hallinta tarkoittaa sitä, että johto kiinnittää huomiota asiakassuhteisiin ja niiden syventämiseen. Asiakassuhteita tulisi hallita niin, että yritys saa suuren osan asiakkaista ja heidän kokonaisuustoistaan. Yrityksen markkinaosuus on tärkeä tieto yrityksen johdolle ja kuinka suuri osuus sillä asiakkaiden kokonaisuustoista. Yrityksen johdon on vielä tärkeämpi tietää, mikä on asiakkaan palvelukokemus yrityksen palveluista sekä mitkä ovat palvelujen hyvät ja huonot puolet.

Kaikesta huolimatta asiakaspalvelu, yhteistyö ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ovat erittäin tärkeitä asioita palvelutuotannolle, myynnille ja koko yritykselle sopimuskauden aikana, mutta myös erityisesti asiakassuhteen jatkumiseksi. Asiakaspalvelun ja asiakkuudenhallinnan merkitys korostuvat yhä enemmän myös hoivapalveluyritysten liiketoiminnassa.

Kehittämistyössä opinnäytetyön opettavaisin kohta tekijälle ammatillisesti oli tutustuminen palvelutuotannon työtehtäviin ja toimintatapoihin. Kehittämiskohteiden löy-

täminen, ehdotusten laatiminen ja uusien toimintamallien rakentaminen olivat antoisaa, opettavaista ja erittäin mielenkiintoista. Palveluyrityksen tarpeista lähtöisin oleva asiakkuudenhallinnan kehittämiseen liittyvä kehittämistyö sopi erittäin hyvin resonomin, palvelujen tuottamisen ja johtamisen opintoihin.

LÄHTEET

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta, ja ilmaisu, teos, tekeminen. Tallinna: AS Pa-kett.

Bergström Seija & Leppänen Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ekström Bo-Erik, Haavisto Ilkka & Pohjonen Mika 2012. Eva Raportti: Palvelut auki! Viisi vaatimusta kuntauudistukselle. PDF-dokumentti.
<http://www.eva.fi/julkaisut/raportit/english-eva-raportti-palvelut-auki-viisi-vaatimusta-kuntauudistukselle/4110/>. Luettu 21.8.2012.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hannus, Jouko. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hannus Jouko, Lindroos Jan-Erik & Seppänen Tapani. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&Research.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2001. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Mainio Vire Oy. Kunta-asiakastyytyväisyystutkimus 2012. Luettu 23.3.2012.

Mainio Vire Oy. Asiakkuudenhallinnan kehittämistyöryhmän muistio. Luettu 28.3.2012.

Mainio Vire Oy. Ikääntyneiden asumispalvelut toimintakäsikirja. Luettu 4.8.2012.

Kaskela, Lauri 2005a. Asiakkuuden hallinta ja sen merkitys. Viitattu 25.4.2012.
<http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi & Santala Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kortesjärvi-Nurmi Sirkka, Kuronen Marja-Liisa & Ollikainen Marja 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaisa Maarit Lehtimäki 2010. Palvelut ja yksityinen hoivayritys. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7772/Lehtimaki_Kaisa.pdf?sequence=1. Luettu 27.2.2012
- Puranen, Tuija 2010. Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.PDF-dokumentti. <http://publications.theseus.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 19.3.2012.
- Lehtinen, Jarmo 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, t., Ritalahti, J.2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Palvelukeskusten asiakkuuksienhallinta 2008. Käsikirja. Valtiokonttori, Hallinnon ohjaus.
- Pesonen, Pirkko 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Puranen, Tuija 2010. Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.PDF-dokumentti. <http://publications.theseus.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 19.3.2012.
- Rubanovitsch, Mika D & Aalto Elina 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Storbacka Kaj & Lehtinen Jarmo R 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka Kaj & Sivula Petteri & Kaario, Kari 2001. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Toikko Timo 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Taustatiedot

- Asema ja vastuualue

Kunta-asiakkuuden hoitamiseen osallistuvien roolit ja vastuutehtävät

- Mikä on sinun rooli kunta-asiakkaan hoitamisessa?
- Mistä asioista sinä vastaat kunta-asiakkaan hoitamiseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa?
- Mitä dokumentteja liittyy kunta-asiakkaan hoitamiseen?
- Mitä työvälineitä käytät kunta-asiakkaan hoitamisessa?

Palvelutuotannon ja myynnin sisäinen toimintatapa ja sen kehittäminen

- Mitkä ovat palvelutuotannon ja myynnin vahvuudet kunta-asiakkaan hoitamisessa?
- Mikä vaatii kehittämistä?
- Millä keinoilla palvelutuotannon ja myynnin toimintatapaa voidaan kehittää?