

Tuire Puranen

ASIAKKUUDEN-
HALLINTA
RUOKAPALVELU-
ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma


Toukokuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 28.5.2010
Tekijä Tuire Puranen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Nimeke Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni kehittämistehtävä oli laatia asiakkuuden hoitomalli Kuopion Aterialle. Asiakkuuden hoitomalli on toimintasuunnitelma ja samalla käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Asiakkuuden hoitomalli on niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Hoitomallin toteutukseen tarvitaan innostusta ja energiaa sekä asiakkaalta että organisaatiolta ja siksi asiakas on hyvä ottaa mukaan suunnittelemaan hoitomallia. Asiakkuussuunnitelma, jossa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja asiakkuuden kehittämisen toimenpiteet, on keskeinen osa asiakkuuden hoitomallia.</p> <p>Opinnäytetyön alussa kuvataan asiakkuudenhallinnalle tyypillisiä piirteitä, asiakaslähtöisyyttä ja -keskeisyyttä, asiakkaiden segmentointia sekä asiakkuudenhallintaa asiakkuuden elinkaarella. Viitekehyydessä kuvataan myös asiakassuhteiden lujtuuden ja sidoksien merkitystä asiakkuudenhallinnassa.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena on kunnallinen ateriapalveluita tuottava organisaatio eli Kuopion Ateria. Tiedonhankintamenetelmänä käytin teemahaastattelua. Olen hyödyntänyt triangulaatiota vertailemalla haastatteluista saatuja tietoja muista menetelmistä saatuihin tietoihin. Muita menetelmiä ovat olleet havainnointi ja dokumenttiaineistot.</p> <p>Asiakkuudenhallinnan nykytilan selvittämiseksi toteutettiin teemahaastattelu ensin Kuopion Aterian asiakkuuspäälliköille. Asiakkaan mielikuvan esille saamiseksi tehtiin mielikuvahaastattelu tilaaja-asiakaan edustajille. Teemahaastattelujen runko pohjautui Jarmo R. Lehtisen asiakkuudenhoitomallin yhdeksään ulottuvuuteen (9E-malli), mutta kysymykset haastatteluissa poikkesivat hieman toisistaan.</p> <p>Asiakkuudenhallinta tulee ottaa huomioon yhtenä tärkeänä osa-alueena suunniteltaessa ateriapalveluita ja huomioida sen merkitys tasalaatuisen tuotteen ja palveluun. Kuopion Aterian asiakkuudenhoitomallissa tehdään asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle, nimetään vastuuhenkilöt asiakkuuksille ja laaditaan palvelusopimus. Asiakastietoja kerätään ja asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisesti.</p>		
Asiasanat (avainsanat) asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, ateriapalvelut, asiakkuuden hoitomalli		
Sivumäärä 95 sivua	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 2.		
Ohjaavan opettajan nimi Hannele Kämppi, Riitta Tuikkanen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Kuopion Ateria

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	Date of the master's thesis 28.5.2010	
Author Tuire Puranen	Degree programme and option Master of Hospitality Management	
Name of the master's thesis Customer Relationship Management in Catering Service Organization		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study was to develop a customer relationship management model for Kuopion Ateria. Customer relationship management model is a practical action plan for cooperating with clients. It provides a set of practical tools for implementing company's customer strategy. Successful implementation requires commitment and resources both from the customer and service provider organization. Therefore, it is important to involve the customer organization in the development of the customer relationship management model. Customer relationship plan is a key part of customer relationship management model. It describes the client's input data, and customer relationship management responsibilities, actions and measures.</p> <p>The literature review of the thesis describes typical features of customer relationship management, customer segmentation and customer relationship management in customer relationship life cycle. The theoretical framework also discusses the importance of strong customer relationships and connections in customer relationship management.</p> <p>My thesis is a qualitative case study. The subject is a municipal organization providing catering services, Kuopion Ateria. The data were collected by using thematic interview method. Triangulation was used to compare the information obtained by interviews to the data collected by other methods. Other methods applied were observation and content analysis of documents.</p> <p>The baseline status of the customer relationship management practices of the case company were assessed by conducting thematic interviews of its Account Managers (n=4). In order to determine company's image from client company's perspective n representatives of the client company were interviewed. The interview guide was based on the 9-dimensional customer relationship management model (9E-Model) creates by Lehtinen (2004). The actual questions used in the interview guide differed slightly from 9E-Model.</p> <p>The customer relationship management model for Kuopion Ateria that was developed in this study contains a customer relationship plan for each customer; a designated staff member in charge of the plan; and a service contract. Feedback on customer needs and satisfaction should be collected regularly to keep updated on client's service expectations. Customer relationship management should be taken into account as an important component of planning catering services and as a factor influencing consistent quality of products and services.</p>		
Subject headings, (keywords) customer relations management, customer orientation, catering services, customer relations management model		
Pages 95 pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices 2 appendices		
Tutor Hannele Kämppi, Riitta Tuikkanen	Masters thesis assigned by Kuopion Ateria	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTUS	2
2.1	Työn tarkoitus, kehittämistehtävä ja rajaus	2
2.2	Kuopion Ateria	4
2.3	Tutkimusmenetelmät	5
2.3.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus	6
2.3.2	Tutkimusaineiston hankinta	7
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	11
3	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	11
3.1	Asiakkuudenhallinnan tarkoitus	12
3.2	Asiakkuudenhallinta käsitteenä	13
3.3	Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys.....	15
3.3.1	Asiakaslähtöisyys päätöksenteon eri tasoilla.....	16
3.3.2	Asiakaskeskeisyyden ja – lähtöisyyden edellytykset	17
3.4	Asiakkaiden segmentointi.....	19
3.4.1	Segmentoinnin tavoite	21
3.4.2	Segmentointitekijät	22
4	ASIAKKUUDENHALLINTA ASIAKKUUDEN ELINKAARELLA.....	23
4.1	Asiakkuuden elinkaari	24
4.2	Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa.....	25
4.2.1	Uusien asiakkaiden hankinta, asiakkuuden syntyminen.....	25
4.2.2	Asiakkuuden säilyttäminen ja jalostuminen	27
4.2.3	Asiakkuuden loppuminen	29
4.3	Asiakassuhteiden lujuus ja sidokset	30
5	ASIAKKUUDEN HOITOMALLI.....	32
5.1	Asiakkuuden hoitomalli asiakkuuden eri vaiheissa.....	34
5.2	Asiakkuussuunnitelma.....	35
5.3	Case: Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta.....	37
5.4	Case: Asiakkuudenhallinta toimitilapalveluympäristössä	37
6	ASIAKKUUSTUTKIMUKSET	39
6.1	Tutkimusten toteutus ja vastausten analysointi	39

6.2	Tutkimustulokset	44
6.2.1	Taloudellinen maailma: talous ja tehokkuus	44
6.2.2	Inhimillinen maailma: innostus, energia sekä asiakasosaaminen ja oppiminen	48
6.2.3	Arvomaailma; etiikka, estetiikka, epiikka ja emotio	61
6.3	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	67
7	ASIAKKUUDEN HOITOMALLI KUOPION ATERIALLA	72
7.1	Asiakkuuksien hoitomallin runko.....	73
7.2	Kuopion Aterian asiakkuussuunnitelman runko.....	77
7.2.1	Asiakkaan yleisinformaatio	78
7.2.2	Asiakassuhteen kuvaus	79
7.2.3	Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	80
7.2.4	Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	81
7.3	Asiakkuudenhallinnan vuosikello.....	82
8	POHDINTAA	84
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	84
8.2	Opinnäytetyön merkitys.....	88
9	LÄHTEET	91

LIITTEET

1. Teemahaastattelulomake asiakkuuspäälliköille.
2. Teemahaastattelulomake asiakkaalle.

1 JOHDANTO

Kunnalliset ruokapalvelut ovat olleet monessa kunnassa muutoksen edelläkävijöitä. Toimintaa on johdettava ja kehitettävä ammattimaisesti liiketaloudellisin periaattein. Kuopion kaupunki omistaa Kuopion Aterian, joka toimii liikelaitoksena ja tuottaa lähes kaikki kunnan tarvitsemat ateriapalvelut. Erillisen ruokapalveluorganisaation etuna on, että kaikki ruokapalvelun toimintakustannukset saadaan tietoon eli ne tulevat avoimiksi ja läpinäkyviksi. Ruokapalveluiden eriyttäminen on lisännyt Kuopion Aterian vastuuta taloudesta, toiminnasta ja palveluiden laadusta, mutta samalla lisääntyvät vaikutusmahdollisuudet omaan toimintaan ja ratkaisuihin. Kustannustehokkuuden lisäksi ruokapalvelutoiminnan eriyttäminen parantaa organisaation kilpailukykyä, yhdenmukaistaa ja tehostaa toimintoja ja henkilöstö motivoituu tekemään työtä sitoutuneesti ja tuloksekkaasti.

Toiminta-ajatus kuvaa yleensä organisaation olemassaolon tarkoituksen. Kuopion Aterian toiminta-ajatuksen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän tarvitsemat tuotteet ja palvelut. Tilaaja-tuottajamallissa eriytetään toisistaan palvelun järjestämisvastuu ja palvelun tuottaminen. Toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä sopimuksella; palvelusopimuksessa määritellään yhteistyöhön liittyvät yksityiskohdat.

Kunnallisten ateriapalveluiden tuottaminen on aikaisemmin ollut hyvin tuotantokeskeistä ja tehokkuus on ollut tärkeä arvioinnin mittari. Keittiötyö on sujunut rutiinimaisesti ja ruokailuympäristön viihtyvyyteen on kiinnitetty vähän huomiota. Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat tärkeä osa nykypäivän palvelutoimintaa. Asiakkuus on ymmärrettävä laaja-alaisesti ja asiakas on otettava huomioon sekä oltava aidosti kiinnostunut heidän tarpeistaan ja odotuksistaan.

Asiakassuhteita tulee pitää kunnossa ja vahvistaa. Asiakastyytyväisyyden säännöllisen kartoittamisen kautta saadaan palautetta, jonka mukaan palveluita kehitetään. Asiakkaalle on tärkeää, millainen mielikuva organisaation tuotteista ja palvelusta jää. Suunnitelmallisuus tukee asiakkaalle välittyvää kokonaiskuvaa. Hyvä kuva Kuopion Aterista organisaationa motivoi myös työntekijöitä ja on samalla arvokas kilpailuvaltti. Asiakkaan kohtaamiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus ovat suuressa roolissa kun puhutaan palvelualasta. Asiakkaan käsitys ateriapalveluiden kokonaisuudesta ja onnistumisesta muodostuu kokemuksen kautta eli siitä, mitä on hyvä asiakaspalvelu. Jokai-

sen asiakaskontaktin kautta organisaatio oppii tuntemaan asiakkaansa entistä paremmin ja samalla asiakas opettaa organisaatiota tuntemaan yksilölliset tarpeensa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia runko asiakkuuden hoitomallista Kuopion Aterialle. Hoitomalli on toimintasuunnitelma ja samalla käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Selvitin työssäni asiakkuudenhallinnan nykyistä tilaa sekä asiakkaan toiveita ja mielikuvia Kuopion Aterian asiakkuudenhallinnasta. Tutkimusraportin viitekehyksessä esittelen asiakkuudenhallintaa yleisesti ja avaan asiakkuudenhoitomallia kahden case- esimerkin avulla.

Opinnäytetyöni aihe alkoi hahmottua heti opintojeni alkuvaiheessa ja ajatus asiakkuudenhallinnasta kehittämistehtäväni aiheeksi oli minulla mielessä jo hakeutuessani opiskelemaan restonomi ylempi amk- tutkintoa. Työskentelen Kuopion Aterialla kouluravintolan ravintolapäällikkönä. Aiheen valintaan vaikutti varmasti aikaisempi työkokemukseni päivittäistavarakaupan alalta ison työnantajan palveluksessa ja siellä saadut kokemukset systemaattisesta asiakkuudenhallinnasta. Kunnallisen ruokapalveluorganisaation hapuilevat ja epäyhtenäiset käytännöt asiakkuudenhallinnassa saivat minut liittämään opintoihin kuuluvan kehittämistehtävän tähän havaitsemaani epäkohtaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tässä pääluvussa käsittelen opinnäytetyöni tarkoitusta ja sen toteutumista sekä teen kehittämistyön rajauksen. Luvussa 2.2 esittelen lyhyesti Kuopion Ateriaa organisaationa. Luvussa 2.3 esittelen käytetyt tutkimusmenetelmät ja luvussa 2.4 opinnäytetyöprosessin.

2.1 Työn tarkoitus, kehittämistehtävä ja rajaus

Ateriapalvelujen tuottaminen on yhä suuremmassa määrin asiakaspalvelutyötä myös julkisella sektorilla. Paineita asiakaslähtöisempään toimintaan on tuonut tarve tehostaa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa ja siten siirtyä yritysmäisempään toimintatapaan ja asennoitumiseen. Kunnalliset liikelaitokset ovat tästä esimerkkinä. Organisaatiot ovat saaneet lisää itsehallintoa ja päätöksiä tehdään lähempänä suorituspaikkaa

ja asiakasta. Joustavuutta on saatu lisää hallinnollisten määräysten ja byrokratian purkamisella, mikä antaa mahdollisuuden asiakaslähtöisyydelle. Kansalaiset ovat alkaneet vaatia myös julkisen sektorin palveluilta laatua ja lisänneet vaatimuksia julkisen sektorin palveluille. Kansalaiset haluavat vastinetta rahoilleen; ei enää vain määrässä ja saatavuudessa vaan myös laadussa. Lisäksi kansalaiset kokevat, että heillä veronmaksajina on oikeus hyvään palveluun. Kilpailu on vapautunut monille julkisen sektorin palvelualoille ja kansalaisille on tullut uusia vaihtoehtoja saada palveluja myös julkisten palveluiden yksityistämisen ansiosta. Organisaation toiminnan tulostavastiisuus pistää panostamaan ja tekemään tulosta. (Vuokko 1997, 129 -130.)

Kuopion Ateria on jo ottanut askeleen kohti asiakaslähtöistä toimintaa, mutta omien kokemusteni mukaan asiakkuuden hallinnan käytänteet vaihtelevat vielä eri puolilla organisaatiota ja siksi olisi luotava yhtenäinen tapa toimia. Siirryttäessä asiakaslähtöiseen palvelujen tuottamiseen olen huomannut tarpeen kehittää asiakkuuksien hallintaa kunnallisessa ruokapalveluorganisaatiossa. Opinnäytetyöni kehittämistehtävä on laatia asiakkuuksien hoitomallin runko Kuopion Aterialle.

Opinnäytetyössä selvitin aluksi asiakkuuden hallinnan nykytilannetta Kuopion Aterialla ja etsin vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Minkä tyyppisiä asiakkuuksia ruokapalveluympäristössä eli Kuopion Aterialla esiintyy? Miten asiakkuuksia hoidetaan? Mitä hyvää nykyisissä toimenpiteissä on? Mitä käytännön työkaluja asiakkuudenhallintaan on jo olemassa? Entä miten asiakkuudenhallintaa voidaan parantaa? Nykytilan selvittämiseksi haastattelin Kuopion Aterian asiakkuuspäälliköitä (4 henkilöä) teemahaastattelun muodossa.

Kehittämistehtävässä laaditaan yhtenäinen toimintaohje eli asiakkuudenhoitomalli koko organisaatiolle. Kuopion Aterialla on monitasoisia asiakkaita, esim. koulutuspalvelukeskuksessa toimialajohtaja (päätoimittaja), rehtori (tilaajan edustaja) ja oppilas (loppukäyttäjä). Yhden yhtenäisen asiakkuuden hoitomallin täytyy kuitenkin muuntua toiminnan eri tasoilla ja asiakassegmenteillä. Aluksi on hyvä analysoida ja segmentoida organisaation asiakaskanta, jonka perusteella on suunniteltu omat tuotteet ja palvelut eri asiakasryhmien arvontuotantoprosessien mukaan.

Kuopion Aterian asiakkaat on segmentoitu liiketoimintayksiköiden mukaan:

- päivähoidon ateriapalvelut
- opetusalan ateriapalvelut
- hoito- ja hoiva-alan ateriapalvelut
- henkilöstöruokailu, kokous- ja edustuspalvelut

Asiakkaat on ryhmitelty käyttäjien ominaisuuksien mukaan eli asiakkailla on samantaisia tarpeita ja odotuksia ja he tavoittelevat samankaltaista hyötyä Kuopion Aterian palveluista. Tässä kehittämistyössä keskitytään luomaan hoitomallin runkoa koulutuspalvelukeskuksen alaisuuteen kuuluville asiakasryhmille eli päivähoitoon ja opetusalaan. Näiden kahden asiakasryhmän asiakkuudet ja toimintatavat ovat samansuuntaisia ja asiakkuus perustuu Kuopion Aterian kanssa laadittuun palvelusopimukseen. Hoito- ja hoiva-alan ateriapalvelut ovat minulle itselleni vieraampi asiakassegmentti, joten olen rajannut sen pois tästä työstä samoin kuin henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun. Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakkaita ovat suoraan loppukäyttäjät, toisin kuin muissa asiakassegmenteissä.

Asiakkuuden hallinnan keskeinen idea on asiakkaan arvontuotantoprosessi. Asiakkuuksien kehittäminen vaatii perehtymistä asiakkaan arvontuotantoprosessiin, jolla hän tuottaa lisäarvoa liiketoiminnassaan. Jokaisen asiakkaan kanssa suunnitellaan yleensä omat prosessit ja vuorovaikutusmenetelmät. Ateriapalvelujen onnistuminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta tilaajan ja tuottajan välillä. Asiakkaan kantaa asiakkuuden hoitomallin rungon luomisessa selvitin tekemällä mielikuvahaastattelun tilaaja-asiakkaan edustajille eli neljälle rehtorille ja päiväkodin johtajalle.

2.2 Kuopion Ateria

Kuopion Ateria on toiminut kunnallisena liikelaitoksena vuoden 2005 alusta lähtien ja se tuottaa ateriapalveluja pääasiassa Kuopion kaupungille. Kuopion Aterian johtamisesta, toiminnasta, kehittämisestä ja kannattavuudesta vastaa Kuopion kaupunginhallituksen alainen Kuopion Aterian johtokunta valtuuston määrittämien toiminnallisten sekä taloudellisten tavoitteiden ja tuottovaatimusten mukaisesti. Kuopion Aterialla on toimitusjohtajan nimeämä johtoryhmä, johon henkilöstö valitsee keskuudestaan yhden

henkilön. Johtoryhmän tehtävänä on tukea toimitusjohtajaa liiketoiminnan kehittämisessä sekä osallistua asioiden valmisteluun. (Kuopion Ateria 2007.)

Kuopion Aterialla oli vuoden 2009 lopussa 32 tuotantokeittiötä, joista aterioita toimitettiin 66 palvelukeittiöön ja noin 50 toimituspisteeseen. Kuopion Ateria myy aterioita lisäksi kuudelle kaupunkikonsernin ulkopuoliselle hoitoalan yritykselle sekä kahdelle yksityiselle päiväkodille ja yhdelle koululle. Lisäksi Kuopion Ateria hoitaa naapurikunnan terveystakeskuksen ja kunnan ateriapalvelut. Aterioita tuotetaan noin 20 000 kpl päivässä eli 4,6 miljoonaa aterialla vuodessa. Henkilöstöä on noin 265 erilaisissa työsuhteissa. Liikevaihto on noin 14,3 M€vuodessa. (Kuopion Ateria 2008.)

Kuopion Aterian **toiminta-ajatus** on auttaa asiakasta onnistumaan ydintehtävässään järjestämällä hyvinvointia edistäviä ja lisäarvoa tuottavia ravitsemis-, puhtaanapito-, ja muita liitännäispalveluja. **Visio:** Kuopion Ateria on tukipalveluiden osaavin, menestyvin ja halutuin yhteistyökumppani. Kuopion Ateria haluaa olla toiminta-alueensa arvostetuin tukipalveluiden järjestäjä, joka toimii verkostoituneena ja menestyy liiketoiminnassa edesauttaen seudullisten tavoitteiden saavuttamista. **Ydinarvoja** ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, avoimuus ja hyvinvointi työssä. Kuopion Aterian toimintaa ohjaavat asiakkaiden tarpeet ja odotukset, Kuopion kaupungin strategia ja Kuopion Aterian strategia sekä keittiöverkostosuunnitelma. (Kuopion Ateria 2007.)

Kuopion Aterialla on voimassaoleva palvelusopimus kaupunkikonsernin asiakasryhmille toistaiseksi eli Kuopion kaupunki on sitoutunut ostamaan ateriapalvelut Kuopion Aterialta. (Kuopion Ateria 2009.) Jotta Kuopion Ateria olisi tulevaisuudessa paras ja halutuin yhteistyökumppani, täytyy toiminnan olla asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöisessä ajattelussa pyritään tietoisesti siihen, että kansalainen nostetaan lopullisen asiakkaan tärkeään asemaan (Vuokko 1997, 131).

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esittelen tässä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa 2.3.1 käsitelen laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa ja luvussa 2.3.2 kerron tutkimusaineiston hankinnan menetelmistä.

2.3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tapaustutkimusta. Laadullisessa tapaustutkimuksessa ilmiötä pyritään kuvaamaan hyvin seikkaperäisesti ja aineisto rajataan yhteen tai muutamaaan tapaukseen (Anttila 2006, 281). Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Se kohdistuu usein ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Tutkijalla itsellään on merkittävä tehtävä kohdetta koskevien tietojen kokoamisessa ja tuloksessa voi olla nähtävissä tutkijan kädenjälki. (Anttila 2006, 286 – 287.)

Kvalitatiivisuudella tarkoitetaan laadullisia ominaisuuksia, joita ei voida mitata mitattavalla, vaan muuttujien arvot muodostuvat keskenään erilaisista toisensa poissulkevista luokista, jotka voidaan enintään asettaa keskinäiseen järjestykseen (esim. sukupuoli, siviilisääty, ammatti, sotilasarvo). (Hirsjärvi ym. 1995, 109). Kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein induktiiviseen prosessiin: se etenee yksittäisestä yleiseen, se on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen ja sen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa. Kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista; siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa, ja tarkkuus ja luotettavuus saadaan verifioimalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen sanotaan lähtevän hyvin yleisistä käsitteistä, jotka muuttuvat tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 25 - 26.)

Metsämuurosen (2008) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote on hyvä valinta etenkin silloin kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta. Laadullinen tutkimus on hyvä valinta myös silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä sekä ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Laadullinen tutkimusote antaa vastauksia kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Anttila (2006) kertoo laadullisessa tutkimuksessa olevan kyse yleisen erityistapauksesta eli jonkin ilmiön laadusta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ym-

märtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimuksessa luonnehditaan, kuvaillaan tai tulkitaan sellaista ilmiötä, joka yleensä liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin tai kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullisissa tutkimuksissa tuloksiin ja näkökulman valintaa vaikuttaa tutkijan elämäntapa, ammatti ja aikaisempi elämänhistoria, ja tutkija usein valitsee lähestymistapansa omasta historiastaan ja käytännön kokemuksista. (Anttila 2006, 276.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään ja siinä käytetään hyödyksi monenlaista empiiristä aineistoa. Tapaustutkimuksessa halutaan oppia ymmärtämään yksittäistä tapausta mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä laajoja yleistyksiä. Tapaustutkimus ymmärretään yleisesti keskeiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintastrategiaksi, joten lähes kaikki kvalitatiiviset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. (Metsämuuronen 2000, 18.)

Laadullinen tapaustutkimus on mielestäni opinnäytetyöni tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukainen, koska työssä kuvataan mahdollisimman hyvin asiakkuudenhallintaa. Asiakkuudenhallintaprosessi isossa ruokapalveluorganisaatiossa koostuu useista osa-alueista ja kokonaisuutta ei voi mitata määrällisesti. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tapaustutkimuksen, koska tarkoitukseni on löytää runko yhden yrityksen asiakkuuden hoitomallista. Tavoitteeni on tutkia ja ymmärtää mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation tapausta ja löytää malli asiakkuuden hoitoon. Tarkoitukseni ei ole tehdä kehittämistyöni pohjalta laajoja yleistyksiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän työhön myös siksi, että laadullisessa tutkimuksessa kohteena ovat ihmiset ja ryhmät, sosiaaliset tilanteet ja kehityskulut sekä kulttuuri. Tutkijana en pyri tulkitsemaan vaan kuvaamaan tarkasti tutkimuskohdetta ja raportti tapauksesta on minun tulkintani siitä.

2.3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan valita tutkimusmenetelmä useista eri menetelmistä. Menetelmillä voi olla taustalla erilaisia tietoteoreettisia lähtökohtia. Tutkimuksen tarkoitus sanelee usein laadullisen tutkimuksen metodin. Tutkimuksen tarkoitus voi tähdätä käytännön sovelluksiin, mutta tavoitteena voi olla myös tieteenalan teorian korjaaminen tai laajentaminen eli ns. älyllinen uteliaisuus. Tutkimukseen sisältyy

yleensä kohteen kuvaaminen laadullisin käsittein ja usein myös sen ymmärrettäväksi tekeminen entistä syvällisemmin tai uudesta näkökulmasta. (Tuumasta tekstiksi.)

Teemahaastattelu

Haastattelu merkitsee tutkimuksen tietojenkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelun luonteeseen kuuluu, että vähintään kaksi henkilöä tapaa toisensa eli haastattelu on siis sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa varsinkin haastattelija saa kuvan vastapuolen elämysmaailmasta ja hänen ajatuksistaan. Kun on kyse tutkimushaastattelusta, haastatellulla on välillinen arvo tutkimusprosessissa ja se on osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua. Haastattelu on ennen kaikkea käsitteisiin, merkitykseen ja kieleen perustuvaa toimintaa. Tutkimusprosessin kokonaisuus ja kieli kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Lisäksi henkilöt tuovat tilanteeseen aiemmat kokemuksensa, joihin suhteutettuna haastattelu tulkitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä litteointia eli puhtaaksikirjoittamista sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjotuksensa. (Metsämuuronen 2008, 14 – 15.)

Teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat: haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta sekä kehittää analyysinsä perusteella haastattelurunгон. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Haastatteluun voi liittyä myös ongelmia. Hyvä haastattelu vaatii haastattelijalta kokemusta ja taitoa. Haastattelut saattavat sisältää niin haastateltavasta kuin haastattelijastakin johtuvia virheitä ja haastattelut aiheuttavat kustannuksia. Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi vievät paljon aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Vapaamuotoisessa teemahaastattelussa vastaajat voivat jättää joitakin olennaisia asioita kertomatta, muunnella totuutta, muistaa asioita väärin tai pyrkiä miellyttämään tutkijaa tuottamalla sosiaalisesti hyväksytyjä kertomuksia (Tuumasta tekstiksi).

Haastattelujen suurin ongelma oli henkilöiden tavoittaminen ja ajan varaaminen noin tunnin kestävään haastatteluun. Tutkimuksessani pyrin vaikuttamaan haastatteluaineiston edustavuuteen siten, että valitsin haastateltaviksi sekä miehiä että naisia. Haastateltavat henkilöt työskentelivät kaikki koulutuspalvelukeskuksen alaisuudessa, mutta edustivat joko koulu- tai päiväkotisektoria (rehtori, päiväkodinjohtaja). Minulla oli hyviä suosituksia haastateltavien tavoittamiseksi omasta organisaatiostani. Haastateltavilla henkilöillä oletin olevan kiinnostusta kehittää yhteistyötä Kuopion Aterian kanssa ja halua osallistua kehittämistyötä varten tehtävään haastatteluun. Ajattelin heillä myös olevan käsityksiä tai kokemuksia asiakkuudesta ja Kuopion Aterian asiakkuudenhallinnan nykyisistä käytännöistä.

Osallistuva havainnointi

Havainnointi soveltuu kaikenlaisen tutkimusaineiston kokoamiseen ja se merkitsee järjestelmällistä tietojen kokoamista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa. Havaintoja tehdään todellisista elämäntilanteissa ja koottava tiedon tulee noudattaa ongelmanasettelua ja sen on oltava luotettavaa ja tarkkaa. Havainnot voi kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen, ja fyysisiin kohteisiin. Havainnot kertovat, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat näyttävät ja tuntuvat ja se eroaa siitä, mitä ihmiset sanovat niiden olevan. Havainnoissa kiinnitetään huomiota myös kehon kieleen eli eleisiin, ilmeisiin, asentoihin ja liikehdintään. (Anttila 2006, 189.)

Havainnoinnissa tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on enemmän tutkijan roolissa (havainnoija osallistujana) tai hän on enemmän toimijan roolissa (osallistuja havainnoijana). Tutkijan on joskus vaikeaa tai tarpeellista olla täysin ulkopuolisena tarkkailtavassa tilanteessa. Tutkijan on tunnettava tutkimuksen kohteensa niin hyvin, että hän voi tarkastella tilanteita kulttuurin omista lähtökohdista käsin. Havainnoiminen tuottaa kirjallista tai nauhoitettua materiaalia, aivan kuten haastattelukin. (Metsämuuronen 2008, 42 – 43.)

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista, jossa tutkija aktiivisesti vaikuttaa läsnäolollaan siihen ilmiöön, jota hän tutkii. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhtenä osallistujana kuin muutkin, mutta ei mitenkään vaikuta tilanteen kulkuun. Kummassakin tapauksessa tutkijan on pystyttävä erittelemään oma

roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen ja raportoimaan siitä, jotta hän pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessaan ja havaintoja voidaan tehdä todellisuudesta, kun asiat tapahtuvat. Havaintojen tekijä ei ole riippuvainen kielivaikeuksista, kohteen motivaatiosta tai halukkuudesta olla tutkimuskohteena. (Anttila 2006, 190 – 193.)

Tutkijana tunsin tutkimuskohteeni hyvin; tunsin kielen ja aiheeseen liittyvät toiminnot olivat minulle tuttuja. Tutkimusmenetelmänä osallistuva havainnointi auttoi minua muodostamaan teemahaastattelun kysymykset juuri tähän aihepiiriin sopiviksi, tarkoituksenmukaisiksi ja kaikkien ymmärrettäviksi. Teemahaastatteluja tehdessäni olin tutkijan roolissa, mutta kuitenkin samalla Kuopion Aterian työntekijän roolissa. Haastattelujen aikana tein tarvittaessa itselleni muistiinpanoja. Haastatteluissa esitin kysymyksiä haastattelurungon teemojen mukaisesti, mutta tarvittaessa tarkensin kysymyksiä tai tein lisäkysymyksiä.

Dokumenttiaineistot

Dokumenteilla tarkoitetaan laajasti ottaen kaikenlaisia ilmiötä dokumentoivaa aineistoa. Joskus on mahdollista löytää tutkittavaa ilmiötä valottavia dokumentteja, esimerkiksi ajankohtaan liittyviä artikkeleita, sanomalehdessä julkaistuja uutisia, tilastoja tms. 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 myös varsinaisen tutkimusaineiston tukena ja valmiit dokumenttiaineistot ovat antoisia esitutkimuksen suorittamiseen silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi eikä keskeisistä kysymyksistä vielä tiedetä. Valmiista dokumenteista voi katsoa, miten muut ovat menetelleet ja mitä aikaisemmin on saatu selville. (Anttila 2006, 202 – 204.)

Kehittämistyössäni käytetyt dokumenttiaineistot olivat jo valmiiksi kirjoitettua aineistoa. Hyödynsin työssäni Kuopion Aterian tilinpäätöskertomusta, Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksen toimintakertomusta, Kuopion Aterian talousarvioita sekä Kuopion Aterian sopimusta ateriapalveluista Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksen kanssa. Case – tapauksissa tuon esille jo aikaisemmin tehtyjä asiakkuudenhallinnan malleja Puolustusvoimien palvelukeskuksissa ja toimitilapalveluympäristössä.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöni suunnittelun aloitin vuoden 2008 alussa kun opinnot olivat lähteneet etenemään suunnitelmien mukaan. Aloin samoihin aikoihin tutustua asiakkuudenhallinnan teoriaan ja sen jälkeen päätin lopullisen opinnäytetyöni aiheen. Tutkimusongelmat muodostuivat ja täsmentyivät teoriatiedon lukemisen ja opinnäytetyön suunnitelman tekemisen myötä. Esitin opinnäytetyön suunnitelman keväällä 2009 ja syksyllä 2009 väliseminaarissa kerroin, mitä olin siihen mennessä tehnyt ja miten suunnitelmat olivat hieman matkan varrella muuttuneet. Alkuperäisen suunnitelma mukaan tiedonhankinnassa olisi käytetty kyselylomaketta, mutta hylkäsin ajatuksen kun huomasin opiskelutovereiden kehittämistehtävistä, miten vaikeaa niihin on saada vastauksia. Aloin suunnittelemaan tilalle teemahaastattelua tiedonhankinnan menetelmäksi. Lokamarraskuussa 2009 haastattelin kaikkia Kuopion Aterian asiakkuuspäälliköitä, jotta saisin selville asiakkuudenhallinnan nykytilaa. Joulukuussa 2009 ja tammikuussa 2010 haastattelin Kuopion Aterian asiakkaan edustajia ja heille tekemäni haastattelu oli mielikuvahaastattelu.

Haastattelujen tekemisen ja analysoinnin jälkeen aloin kokoamaan varsinaista opinnäytetyön raporttia. Vertaamalla saamiani tuloksia kirjallisuuteen ja teoritietoon, pystyin arvioimaan opinnäytetyöni toteutumista ja aloin luomaan runkoa tulevalle asiakkuussuunnitelmalle. Opinnäytetyön viimeinen vaihe oli raportin kirjoittaminen ja viimeistely.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Tässä luvussa tuon esille teoreettista tietoa asiakkuudenhallinnasta. Luvussa 3.1 kerron asiakkuudenhallinnan tarkoituksesta ja luku 3.2 selvitän, mitä asiakkuudenhallinta on käsitteenä. Luku 3.3 käsittelee asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä ja luku 3.4 asiakkaiden segmentointia.

3.1 Asiakkuudenhallinnan tarkoitus

Asiakkuuksia alettiin tarkastella 1980-luvulla kohtaamisen tasolla eli asiakkaan ja henkilöstön kohtaaminen oli totuuden hetki, asiakkuuden ydin. Uskomuksena oli, että kohtaamisten onnistuminen johtaa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen ja yrityksen menestymiseen. Asiakkuusajattelu syntyi 1990-luvun puolivälissä ja sen perusajatuksena oli sitoa asiakkaan kohtaamiset yhteen ja näiden kohtaamisten summana syntyy asiakkuus. Asiakkuutta tarkasteltiin prosessina ja todettiin, että osa kohtaamisista on erittäin kriittisiä ja asiakas arvioi yksittäisiä kohtaamisia eri tavalla kuin asiakkuutta kokonaisuutena. Asiakkuusajattelu toi myös kustannus- ja hinnoittelujärjestyksen kiinni asiakkuuksiin. Sen avulla voitiin kohdistaa resursseja ja toimenpiteitä oikein sekä erilaistamaan hinnoittelua eri asiakasryhmille. Nykyisin asiakkuusajattelussa puhutaan asiakkuuspääoman johtamisesta eli yksittäisten asiakkuuksien tarkastelusta on siirrytty asiakaskannan tasolle. Asiakasvalinta ja asiakaskannan salkutus erilaisiin asiakasryhmiin liiketoimintavaikutusten perusteella on olennaista. Asiakaspääomalähestyminen kuitenkin edellyttää, että asiakkuuksia tarkastellaan koko yrityksen tasolla ja taloudellisin mittarein. (Arantola 2006, 28.)

Asiakaslähtöisyydessä parhaiten menestyneet yritykset tarkastelevat asiakkuuksia asiakaskannan, asiakkuuden ja kohtaamisen tasoilla. Asiakkuuskonseptit kuvaavat, kenelle palveluita tuotetaan (segmentointi), mikä on tarjottava kokonaisuus (tarjooma) ja miten yritys kohtaa asiakkaan (hoitomallit ja prosessit). Tämä ei ole mahdollista ilman monipuolista asiakasymmärtämystä, mutta sitä ei kuitenkaan hyödynnetä vielä niin hyvin kuin pitäisi. (Arantola 2006, 29.)

TAULUKKO 1. Asiakkuudenhallinnan haasteita julkisissa palveluissa (Hannus 2004, 134).

* Asiakaskäsitteen moninaisuus; kuka on asiakas? Asiakaskäsitteen asemasta on usein mielekästä käyttää sanaa sidosryhmä
* Tasavertaisuuden periaate on julkisten palvelujen olennainen perusta eli suoraviivaista asiakassegmentointikohtaisiin palvelutasoihin perustuvaa toimintamallia ei ole yleensä mahdollista toteuttaa
* Julkisen hallinnon palveluihin pätevät vastaavat haasteet kuin yritysliiketoiminnassa

Asiakkuuden hallinnan avaintavoitteena on Hannuksen (2004, 135) mukaan pitkäjänteisen suhteen luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen sekä asiakkaan että oman organisaation kannalta.

Asiakkuuden hallinta on hyvin laaja-alaista ja siksi on tehtävä joitain rajauksia ja keskittyttävä asiakasrajapinnassa toimimisen osa-alueisiin, jotta lopputuloksena syntyisi käytäntöön otettavissa oleva asiakkuuksien hallinnan malli. Näitä osa-alueita ovat asiakkuuksien hallinnan suunnitelmallisuus, asiakkuuksien hallinnan prosessit ja sen organisointi, asiakkuuksien segmentointi, asiakasrajapinnassa toimimisen ohjeistusta sekä asiakaspalautteen kerääminen ja hallinta. (Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta 2007, 3.)

3.2 Asiakkuudenhallinta käsitteenä

Asiakkuuden hallinta tarkoittaa liiketoimintastrategiaa, jonka tavoitteena on organisoida toiminta asiakassegmenteittain, edistää asiakaslähtöistä ajattelua ja integroida toisiinsa liiketoimintaprosessit asiakkaista toimittajiin. Siinä ohjataan yrityksen asiakaskannan kehittymistä 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.)

Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yrityksen kannattaa kohdistaa ajatteluaan ja toimintaansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaan tarpeet tulisi kyetä tunnistamaan ja täyttämään ne nykyistä paremmin kuitenkin niin, ettei siitä aiheudu asiakkaalle lisäkustannuksia. Asiakkaiden tarpeita ja niiden täyttämistä korostavan yrityksen tuleekin luopua yksisuuntaisesta markkinointiviestinnästä ja pyrkiä kaksisuuntaiseen dialogiin, jossa myös asiakkaalla on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Vastaamalla paremmin asiakkuuksien tarpeisiin päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja sitä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2001, 10.)

Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa siltä osalta, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa haluaa panostaa. Asiakkaiden ymmärtämyspyrkimyksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden ostoaikomuksia. Asiakkuudenhallinta pyrkii lisäämään asiakkaiden aikomusta ostaa nimenomaan yritykseltäsi eikä kilpailevalta toimittajalta. Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi he ostavat. Asiakkuudenhallinta lisää myös myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä taas vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen parantaa asiakkuuksien ja niiden johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua ja sisältöä. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä osaltaan vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 11 – 12, 29.)

Jouko Hannuksen (2004) mukaan asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan pitkäjänteistä kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. Tämän päivän toimintaympäristön asiakkuuksien kehittämisen haasteina ja lähtökohtina ovat

- asiakkaiden odotusten jatkuva muutos, asiakkaiden vallan kasvaminen ja kilpailutilanteen koveneminen

- uusien asiakassuhteiden luomisen vaikeus ja kalleus; asiakasuskollisuuden merkitys
- asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkityksen korostuminen.

Selkeä asiakas- ja palvelustrategia ovat lähtökohtana asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämisessä. Asiakkuuksien hallinnan perusta on asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta. (Hannus 2004, 133.)

3.3 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys

Asiakkuuslähtöisyys edellyttää, että yritys analysoi asiakaskantaansa sekä kehittää vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. Yrityksen tulee tiedostaa erilaiset asiakkuudet ja segmentoida asiakkuudet tarkoituksenmukaisesti, mutta kuitenkin säilyttää asiakkaan kokema yksilöllisyyden tuntu. Mikäli yritys kykenee säilyttämään parhaat asiakkuutensa ja parantamaan nykyisten vähän tuottavien asiakkuuksien kannattavuutta, se tulee todennäköisesti menestymään myös taloudellisesti. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on myös koordinoida toteutettua markkinointiviestintää entistä paremmin, jotta yritys mahdollisuuksien mukaan käyttää asiakkaan toivomaa viestintäkanavaa ja toisaalta viestii asiakstarpeita vastaavasti. Jatkuvan oppimispyrkimyksen tavoitteena on, että yritys ei pelkästään reagoi asiakkaan muuttuviin tarpeisiin vaan mahdollisuuksien mukaan pyrkii ne myös ennakoimaan. Asiakkuudenhallinta vaatii menestyäkseen myös organisaatiolta entistä enemmän. Usein päähuomio keskittyy osaamistarpeiden lisääntymiseen, informaatioteknologian hyväksikäyttöön, organisaation ja toiminnan rakenteen mukauttamiseen asiakkuudenhallintaa tukevaksi sekä asiakkuuksiin liittyvän kokonaisvaltaisen ajattelun ja kulttuurin jalkauttamiseen. (Mäntyneva 2001, 12 – 14.)

Kannattava liiketoiminta on mahdollista vain tyytyväisten asiakkaiden kautta. Asiakassuhteen täytyy perustua molemminpuoliseen hyötyyn ja arvon lisäykseen. Asiakaslähtöisesti toimivalle yritykselle on olennaista asiakkaan arvontuotantoprosessin tunteminen ja ymmärtäminen. Yrityksen, joka on asiakaslähtöinen, tavoitteena on omalla osaamisellaan tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. (Järvinen 2001.)

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta keskeistä. Organisaation ajattelutapana asiakaskeskeisyys tarkoit-

taa sitä, että toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Organisaatio on olemassa toteuttaakseen toiminta-ajatustaan, joka ilmaisee organisaation perustehtävän eli sen, miksi se on olemassa. Yrityksissä keskeinen tavoite on hyvä taloudellinen tulos eli voitto. Organisaation tavoitteet saavutetaan määrittämällä markkinoinnin kohteena olevien asiakkaiden, kohderyhmien, tarpeet ja tyydyttämällä nämä tarpeet tehokkaammin ja tuloksellisemmin kuin kilpailijat. (Mäntyneva 2001, 15., Ylikoski 1999, 34 – 35.)

Asiakaslähtöisyyden perimmäisenä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Toimiva asiakaslähtöisyys edellyttää, että toimintaympäristö ja kilpailutilanne on otettu huomioon ja asiakaslähtöisyyden tulee näkyä organisaation kaikissa toiminnoissa. Asiakaslähtöisyys ei ole sitä, että kuunnellaan vain asiakkaan toiveita. (Vuokko 1997, 21 -23, Vuokko 2004, 24 – 26.)

Tuire Ylikosken (1999, 35) Unohtuiko asiakas-kirjassa asiakaskeskeinen markkinointi määritellään näin: ”Menestyvä organisaatio on sellainen, joka parhaiten pystyy määrittämään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla, suunnittelemalla tarjouksensa, viestimällä siitä, hinnoittelemalla sen ja saattamalla sen asiakkaan ulottuville.”

3.3.1 Asiakaslähtöisyys päätöksenteon eri tasoilla

Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä yrityksen kaikissa toiminnoissa tuotekehityksestä markkinointiin. Lisäksi asiakaslähtöisyyden tulee näkyä yrityksen toiminnan strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Näiden kolmen tason välissä tulisi olla lisäksi selkeät kytkennät. Strategisella tasolla tehtyjen ratkaisujen tulee näkyä sekä taktisen tason keinovalinnoissa että operatiivisen tason toiminnassa. Kytkentöjen tulee toimia myös toiseen suuntaan eli asiakaskontakteissa syntyvien ideoiden, asiakaspalautteiden ja asiakastuntemuksen tulee välittyä myös taktiselle ja strategiselle tasolle. (Vuokko 1997, 29 -33.)

Asiakaslähtöisyys lähtee liikkeelle strategiselta tasolta, jossa tehdään päätöksiä tiettyjen asiakasryhmien mahdollisimman hyvästä palvelemisesta. Kyse on liiketoimintaiden tasoisista päätöksistä. Julkisella sektorilla vastassa on hyvin laaja ja heterogeeninen kohderyhmä ja mitään ryhmiä ei voi jättää ulkopuolelle. Toimiva asiakaslähtöi-

syys julkisella sektorilla edellyttääkin organisaation kohderyhmien määrittelyä, tuntemusta ja segmentteihin jakamista. Kuntalaisten joukko voidaan jakaa pienempiin osaryhmiin ja pyritään määrittelemään ja selvittämään kunkin osaryhmän erityispiirteet ja -tarpeet. (Vuokko 1997, 29 -30.)

Taktisella tasolla pohditaan niitä keinoja ja periaatteita, joilla organisaation tuotteita markkinoidaan eri kohderyhmille. Kysymyksiä, joihin tarvitaan ratkaisuja ovat mm: Mitkä ovat kohderyhmän liiketoiminnan tavoitteet, periaatteet ja normit? Miten eri kohderyhmien erityistarpeet voidaan ottaa huomioon? Miten tuote/palvelu hinnoitellaan eri kohderyhmille? Mitä asiakas joutuu tilaamaan erikseen? Mitä viestintäkeinoja käytetään kullekin kohderyhmälle? (Vuokko 1997, 30 -31.)

Operatiivisella tasolla voidaan kysyä, miten jokaisen organisaation henkilöstöön kuuluvan tulisi käsitellä jokaista yksittäistä asiakasta ja asiakastilannetta. Asiakaslähtöisen organisaation toiminta edellyttää, että ajattelutapa näkyisi myös henkilöstön toiminnassa eli asiakaspalvelussa. Henkilöstön tulee sisäistää oma roolinsa organisaatiossa ja oma merkityksensä asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakassuhteiden luomisessa. Henkilöstö tarvitsee oikeaa tietoa ja oikeaa asennetta, joiden aikaansaaminen voi vaatia sisäistä koulutusta. (Vuokko 1997, 32.)

Asenteiden toiminnan ja vaikutusten tunteminen on tärkeä osaamisalue, koska asenteiden vaikutusten tiedostaminen auttaa ymmärtämään ne seikat, jotka ovat asiakkaan kannalta tärkeitä. Ihmisille on tyypillistä luulla muiden arvostavan samoja asioita kuin itse arvostamme. Asenteiden vaikutuksiin liittyvä oivaltaminen auttaa ymmärtämään asiakasta. Mikäli asioiden nykytilaa halutaan muuttaa, kannattaa miettiä, minkälaisia odotuksia toimintaan tällä hetkellä kohdistuu ja pyrkiä muutoksiin odotusten asettamilla ehdoilla. (Havunen 2000, 71 – 73.)

3.3.2 Asiakaskeskeisyyden ja – lähtöisyyden edellytykset

”Asiakaslähtöisyys on aikamme mantra ja yritysten perusarvo – mutta ilman asiakasymmärtämystä ei sille ole lähtökohtaa” (Arantola 2006, 51).

Customer insight-termi on yleistynyt viime aikoina ja voi suomennettuna olla asiakastieto, asiakasymmärrys tai asiakastietämys. Tiedosta tulee ymmärtämystä kuitenkin

vasta sitten kun sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Customer insight on syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä, yli asiakkaan oman kuvailun. Se on myös asiakkaasta lähtevä toimintatapa, jossa asiakkaan rooli on keskeinen ymmärtämyksen tuottamisessa. Customer insight on yrityksen toiminto, joka kerää asiakkaita koskevan informaation yhteen paikkaan ja että yksittäisestä asiakkaasta pystytään keräämään kaikki yksilöity tieto organisaation eri osista. Customer intelligence-termi tarkoittaa tiedon hankkimista ja tallentamista sekä muokkaamista raporttien muotoon. Tarvitaan kuitenkin prosessi ja ajattelutyö, jolla tiedustelutiedosta saadaan ymmärtämystä. (Arantola 2006, 53 – 54.)

Tuire Ylikoski (1999, 38 - 40) listaa asiakaskeskeisyyden edellytyksiksi seuraavat asiat:

1. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen kilpailukykyisellä tavalla edellyttää informaatiota. Organisaation tulee ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Tietoa tarvitaan asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista.
2. Koko organisaation tulisi ottaa vastuu asiakkaan tarpeista ja reagoida tarpeita koskevaan informaatioon. Tällaista organisaatiota sanotaan responsiiviseksi eli organisaation palvelutarjonta ja toimintatavat sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin sekä organisaation sisäisten että ulkoisten tekijöiden puitteissa.
3. Asiakaskeskeisyys edellyttää toimintojen ja osastojen välisiä koordinoituja päätöksiä ja sitoutumista näihin päätöksiin. Koko henkilöstön ottaessa vastuun asiakkaan tyytyväisyydestä, asiakaskeskeisyys ilmenee organisaation kaikkia toimintoja koskevana prosessien sarjana eikä vain yksittäisinä toimenpiteitä.
4. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä organisaation tulee valita juuri ne keinot, joilla se parhaiten hyödyntää ainutlaatuista osaamistaan ja resurssejaan. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä syntyvät kustannukset tulee kuitenkin tuntea perusteellisesti.
5. Asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on myös kilpailun merkityksen ymmärtäminen ja kilpailua on tarkasteltava laajasti. Kilpailijoita ei saa aliarvioida ja pitäisi tuntea kuluttajien suhtautuminen omiin ja kilpaileviin palveluihin.

Asiakaskeskeisyyden tulisi myös näkyä asiakkaalle eli asiakkaan tulisi tuntea, että organisaatio on kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan ja että häntä palvellaan hyvin. Asiakaskeskeisyyden ilmenemistä voidaan tarkastella osana organisaation kulttuuria. Puhuttaessa palveluorganisaatiosta, asiakaskeskeistä kulttuuria nimitetään palvelukulttuuriksi, jossa koko henkilöstö johto mukaan lukien on kiinnostunut hyvästä palvelusta ja haluaa työskennellä asiakkaidensa parhaaksi. Palvelukulttuurissa asiakkaan etu on yksi organisaation perusoletuksista. Palvelukulttuuri edellyttää asenteita, joissa asiakkaiden ymmärtämisen tärkeys korostuu. Joustavuus on usein tarpeen, varsinkin palvelutilanteissa. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa arvostetaan luovuutta ja uusia ideoita, jotka tuottavat usein parempaa palvelua. Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio pitää huolta henkilöstöstään ja osoittaa arvostavansa tätä. Tyytyväiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua ja asiakaskeskeisyyttä vahvistaa myös mukava työskentelyilmapiiri, jossa voi tuntea ammattiympäystä ja yhteenkuuluvuutta. (Ylikoski 1999, 40 – 45.)

Organisaation ja sen koko henkilöstön asiakaslähtöisyys edellyttää, että asiakaslähtöiseen toimintaan on olemassa motivaatio, kyky ja mahdollisuus. Jokaisella työntekijällä tulisi olla motivaatio toimia asiakaslähtöisesti ja asiakkaan tyytyväisyys nähdään tärkeänä osana omaa vastuualuetta. Lisäksi pitää osata hallita siihen liittyvät tiedot ja taidot: osata toimia asiakaslähtöisesti. Johdon sitoutumisen ja riskiensietokyvyn lisäksi asiakaslähtöisyyteen tarvitaan jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön positiivinen suhtautuminen. Organisaation tulee luoda työskentelyolosuhteet sellaisiksi, että henkilöstö pystyy hyödyntämään motivaatiotaan ja kykyään toimia asiakaslähtöisesti. Esteitä asiakaslähtöisyydelle voi löytyä henkilöstön tiedoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. (Vuokko 1997, 37 - 40, 45 - 47.)

3.4 Asiakkaiden segmentointi

Asiakkaiden segmentoinnin eli ryhmittelyn lähtökohtana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuna kullekin segmentille. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi vastata kysymykseen ”ketkä ovat asiakkaitamme?”. Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset. Näin asiakkaille voidaan tarjota tarkemmin kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, 25 – 26., Ylikoski 1999, 46.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallien määrittely on mielekästä perustaa sisäisiin ryhmittelykriteereihin. Paras lähtökohta on yleensä asiakkuuksien arvo yritykselle, mutta julkisissa palveluissa täytyy noudattaa tasavertaisuuden periaatetta. Tällöin ryhmittelyn perustana ovat enemmänkin ulkoiset kriteerit, kuten esimerkiksi erot asiakkaiden tarpeissa. (Hannus 2004, 140.)

TAULUKKO 2. Esimerkki asiakkuushoitomallien ryhmittelystä (Hannus 2004, 142).

Asiakasryhmä	Asiakkuushoitomalli
Strategiset asiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle • Nimetyt päätoimiset asiakkuusvastuuhenkilöt • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Räätyätyt lisäarvopalvelut
Avainasiakkuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin avainasiakkuudelle • Nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta • Säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit • Massaräätyätyt lisäarvopalvelut
Strategiset mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuussuunnitelma kunkin strategisen mahdollisuuden osalta. Syvyys riippuu asiakkuuspotentiaalista. • Nimetyt vastuuhenkilöt. • Panostus asiakassuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esim. ilmaiset johdon työseminaarit, pilot-palvelut, yms.

Segmentointia toteutetaan yleisesti palvelualoilla ja monet palvelujen tuottajat ovat oivaltaneet onnistuneen segmentoinnin hyödyt. Segmentoinnin lähtökohtana ovat asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet, joiden pohjalta suunnitellaan palvelutarjonta. Segmentointi on prosessi, joka joudutaan aika ajoin uusimaan asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttuessa. Sama organisaatio voi samanaikaisesti palvella useita asiakasryhmiä, jolloin asiakaskunta ensin segmentoidaan ja sen jälkeen valitaan ne segmentit, joita organisaatio haluaa ja voi palvella. Segmentointi voi auttaa organisaatiota kohdistamaan resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla. Aina segmentointi ei ole tarpeellista tai sen toteuttamiseen voi olla esteitä. Julkisien organisaatioiden perustehtävä edel-

lyttää, että kaikkien asiakasryhmien tarpeet otetaan huomioon. Rajalliset resurssit kuitenkin saattavat estää sen, ettei minkään asiakasryhmän tarpeisiin voida panostaa kovin paljon. Jos segmentointi jätetään tekemättä ja palvelut kehitetään eräänlaiselle ”keskivertoasiakkaalle”, se ei täysin tyydytä minkään asiakasryhmän tarpeita. Erikoistuminen auttaa palvelutarjonnan suunnittelussa ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten seuraamisessa. (Ylikoski 1999, 47 – 49.)

3.4.1 Segmentoinnin tavoite

Mikko Mäntynevan (2001) mukaan segmentoinnin tavoite voidaan nähdä kaksivaiheisena. Ensisijaisena tavoitteena on käyttää segmentointia ryhmittelemään asiakkuudet eri lohkoihin, jonka yhteydessä kiinnitetään huomiota nykyiseen ja potentiaaliseen myyntiin. Toissijaiseksi tavoitteeksi hän mainitsee asiakkuuden vaiheen elinkaarellaan sekä nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden. Kannattavuudet toimivat perusteina määriteltäessä markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä. Segmentointi antaa paremmat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan menestykselliseen toteuttamiseen. Segmentoinnin keskeinen tavoite on markkinointiviestinnän parempi ja tarkempi kohdentaminen. Tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen liittyvää informaatiota voidaan hyödyntää myös segmenttejä muodostettaessa. Asiakkuuksien tarkempi segmentointi antaa mahdollisuuden määrittää yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden tuote- ja palveluvalikoiman muokkaamiselle siten, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kyetään paremmin täyttämään. (Mäntyneva 2001, 26 – 27.)

Asiakkuuksia voidaan lähteä ryhmittelemään nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella tai asiakkuuksien luonteen perusteella. Asiakkuuksien segmentoinnilla pyritään tehostamaan markkinointia ja kohdistamaan sitä erityisesti arvokkaimmille asiakkuuksille. Asiakkuuksien arvoa on parantuneen asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden myötä mahdollista lisätä ja käyttää siinä apuna asiakkuudenhallintaa. (Mäntyneva 2001, 28 – 32.)

Asiakkaista on paljon tietoa eli informaatiota ja monet yritykset ovat panostaneet voimallisesti asiakastietojärjestelmien uudistamiseen. Tavoitteena on ollut asiakastiedon yhtenäistäminen ja kokonaiskuvan saaminen asiakaskannasta. Tietoa syntyy kuitenkin niin paljon, että sen hallittavuudesta on tullut haaste. Hannu Mattisen (2006)

mukaan kasvava joukko yrityksiä on tehnyt erinomaista työtä tiedon kokoamiseksi ja luokittelemiseksi. Valtavan tietomassan hallinnassa osaavimmat yritykset käsittelevät tietämystä strategisena asiana, kytkevät tietämyksen johtamisjärjestelmiin ja priorisoivat asiakkaista syntyvää tietoa. (Mattinen 2006, 166, 180.)

3.4.2 Segmentointitekijät

Palvelujen potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet ovat yleensä lähtökohtana segmentoinnille. Tutkimusten avulla selvitetään keitä potentiaaliset asiakkaat ovat, mitkä ovat heidän tarpeensa, mitä asioita he palvelussa arvostavat ja miten he käyttäytyvät. Lisäksi voidaan määritellä, paljonko potentiaalisia asiakkaita kuhunkin segmenttiin kuuluu ja paljonko segmentin asiakkaat käyttävät rahaa kyseiseen palveluun. Segmentointi voidaan tehdä useiden tekijöiden avulla. Tavallisia asiakkaan ryhmittelyn kriteereitä ovat potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, asiakkaan palvelun käytöstä tavoitellut hyödyt ja palvelujen käyttöön liittyvät tekijät. (Ylikoski 1999, 49.)

Asiakkuuksien ryhmittelyllä peritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Segmentoinnin kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi demografisia ja elämäntyyliin liittyviä tekijöitä, tuotteen omistusta, käyttöä tai ostohistoriaa. Segmenttien tulee olla tunnistettavia ja niihin kuuluvien asiakkaiden määrä tulee kyetä arvioimaan. (Mäntyneva 2001, 26.)

Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen ja asiakkuushoitomallien määrittely on mielekästä perustaa sisäisiin ryhmittelykriteereihin, lähtökohtana asiakkuuksien arvo yritykselle. Perinteinen malli on jakaa asiakkaat avainasiakkaisiin ja muihin asiakkaisiin lähinnä volyymin ja liikevaihdon perusteella. Potentiaaliset asiakkaat eli strategisten mahdollisuuksien ryhmä on asiakkaita, jotka eivät ole tällä hetkellä asiakkaita, mutta jotka potentiaalisesti voisivat käyttää merkittävästi yrityksen tuotteita. (Hannus 2004, 140 – 141.)

Asiakkuuden taloudellinen potentiaali eli segmentointi asiakkuuden kannattavuuden perusteella tehtävän segmentoinnin osalta on hyvä panna merkille myös ajan kuluessa tapahtunut kehitys. Mikäli nykyinen asiakaskannattavuus on heikko eikä potentiaalinenkaan näytä lupaavalta, on yrityksellä vaihtoehtoina yrittää parantaa kannattavuut-

ta tai luopua asiakkuudesta. Luopuminen voi tarkoittaa myös sitä, että asiakkuutta ei enää aktiivisesti kehitetä ja sen säilyttämiseen ei panosteta. Hyvin kannattavat asiakkuudet pitäisi pyrkiä säilyttämään. Asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen tulee panostaa merkittävästi, jotta asiakkuuksien arvo maksimoituisi. Yrityksen kannattaakin määrittää jokaiselle asiakasryhmälle erillinen asiakashoitosuunnitelma, jonka avulla asiakkuuksia kehitetään pyrkien lisäämään kyseisen asiakasryhmän arvoa yritykselle. Sellaisia asiakkuuksia, joilla nykyinen kannattavuus on suhteellisen huono, mutta ne omaavat suuren kannattavuuspotentiaalin, kannattaa lähestyä oman ryhmänään. Näissä asiakkuuksissa on tavoitteena saada tulevaisuuden kannattavuuspotentiaali realisoiduksi. Yhtenä segmentointikriteerinä voidaan käyttää asiakkaan halukkuutta asiakassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. Asiakkaat voidaan tällöin jakaa kolmeen ryhmään; asiakkuudesta kiinnostuneet, asiakkuuteen välinpitämättömästi suhtautuvat ja asiakkuuteen kielteisesti suhtautuvat. (Mäntyneva 2001, 27 – 29.)

Asiakkuudet voidaan segmentoida myös asiakassuhteen elinkaaren mukaan. Asiakassuhteen kannattavuutta tulee tarkastella pitkällä aikajänteellä asiakassuhteen kokonaisarvona yli asiakassuhteen koko elinkaaren. Arvokkaiden nykyisten asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteena on asiakasuskollisuus. On tärkeää kohdistaa markkinointitoimintaa erityisesti myös niihin ei-asiakkaisiin, joilla on suurin potentiaali. Yrityksen tulee osata tunnistaa ne asiakassuhteet, jotka eivät ole sille arvokkaita lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä. (Hannus 2004, 141.) Asiakkuuden pituus on eräs asiakkuuden kannattavuuden keskeinen näkökulma. Mitä pidempi arvokas asiakkuus on sitä parempi (Lehtinen 2004, 126). Asiakkuuden elinkaaren koko arvon analysointi auttaa yritystä optimoimaan investointejaan asiakkuuksien käynnistämiseen, vakiinnuttamiseen ja niiden kehittämiseen sekä haalistuvien asiakkuuksien tunnistamiseen ja heikkoarvoisten asiakkuuksien lopettamiseen (Storbacka 2005, 24).

4 ASIAKKUUDENHALLINTA ASIAKKUUDEN ELINKAARELLA

Mikko Mäntynevan (2001, 15) mukaan asiakkuuden vaihe elinkaarellaan on seikka, jolla on oma vaikutuksensa asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Asiakkuusajattelun merkityksen ymmärtämiseksi on hyvä pohtia, millaisia asiakkaita on omassa yrityksessä. Erilaiset asiakasryhmät vaativat erilaisia toimenpiteitä ja aiheuttavat myös erilaisia kustannuksia eli asiakkuusajattelu johtaa siis myös toimenpiteiden tarkempaan

harkintaan. Syvyyttä asiakaspohtintaan luo asiakassuhteen ajallinen elinkaarikuvaus ja suhteen ylläpito eri vaiheissa.

Uudet ja potentiaaliset asiakkaat ovat yrityksen kasvun edellytys ja niinpä uusien asiakkaiden hankinta tulisi olla suunniteltua ja perusteltua. Entinen asiakas on aina oppimisen paikka yritykselle. Asiakkaan siirtymistä muualle kannattaa miettiä ja pohtia oman yrityksen toimintaa tästä näkökulmasta. Asiakkaan lähdön syy voi olla tuote, hinta, laatu, saatavuus, tai pelkästään se, että asiakassuhdetta ei hoidettu kunnolla. Asiakkaan lähdöllä on kustannuksensa; menetetään hänestä tuleva kate ja joudutaan panostamaan uusien asiakkaiden hankintaan. Yrityksen kannattaa siis pitää kiinni jo olemassa olevista asiakkaista. (Mäntyneva 2001, 15 -16.)

4.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakassuhteilla on oma elinkaarensa. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari Mäntynevan (2001) mukaan voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä, joita pitää tarkastella kun suunnitellaan asiakkuudenhallintaan liittyvää tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta. Asiakassuhteen ylläpitoon pitäisi löytyä sopivia toimenpiteitä ja prosesseja, joilla pystytään aktivoimaan suhdetta ja estämään sen päättymisen. Asiakassuhteen kannalta tuhoisaa on passiivisuus ja harvat kontaktit. Suhteen alkuvaiheessa onkin luonnollista, että kontakteja ja toimenpiteitä on runsaammin, mutta ajan kuluessa suhde löyhentyy. (Mäntyneva 2001, 16 – 18.)

Storbackan ja Lehtisen (1997) kirjassa asiakkuuden elinkaari jaettiin seuraaviin vaiheisiin: asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden loppuminen. Asiakkuuden arvonnoususta tulee huolehtia eri tavalla asiakkuuden eri vaiheissa. Asiakkuuden syntyminen on vaihe, jossa asiakkuudesta sovitaan. Se voi olla nyökkäys toivottaa asiakas tervetulleeksi tai kirjallinen sopimus. Asiakkuuden syntymisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuksien järjestelmälliseen arvonnousuun tähtäävä kehitystyö, jonka lähtökohtana on asiakkuuden kesto. Asiakkuuden lujuus vaikuttaa asiakkuuden keston. Myös lujat asiakkuudet voivat joutua vaakalaudalle jos yritys epäonnistuu jossakin tärkeässä tilanteessa. Asiakkuus voi loppua asiakkaan tai yrityksen tahdosta; asiakkuudella ei ehkä ole tarpeeksi arvoa yritykselle. Yrityksen on kuitenkin hyvä huolehtia, että sillä on asiakkuuksia, jotka ovat eri vaiheissa menestyskäyrällä.

Yrityksellä pitää olla asiakkaita, jotka tällä hetkellä ovat menestyviä, mutta pitää myös huolehtia siitä, että asiakaskantaan on syntymässä kasvavia tähtiä. (Storbacka, Lehtinen 1997, 86 - 87, 97,109.)

4.2 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

Aktiivinen asiakasuskollisuus ei ole ostettavissa; se joko syntyy tai ei synny. Organisaation on mahdollista tukea asiakasuskollisuuden syntymistä ja olemassaoloa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa eri keinoin. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaarensa eri vaiheissa. Aluksi asiakkuus pitää hankkia ja sen jälkeen asiakkaan ostomäärä pitäisi saada kasvamaan, jotta se olisi kannattavaa. Asiakkaan uskollisuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden ollessa elinkaarensa kypsässä vaiheessa asiakkuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Yrityksen on valittava kulloinkin sopivat tuotteet valituille asiakkaille ja markkinoinnilla tavoittaa nämä. (Mäntyneva 2001, 18 -19.)

Asiakkuudet alkavat, asiakkuudet päättyvät ja joskus kumppanit palaavat. On arvokasta tietää, miksi yhteistyössä tapahtuu muutoksi. Liiketoiminnan johtamisessa ei riitä taloudellisten seuraussuhteiden ymmärtäminen vaan tilausvirtojen ja rahan liikkeiden lisäksi tulisi ymmärtää paremmin asiakkaiden mielen liikkeitä. Siten tiedettäisiin, mikä ohjaa asiakkaiden valintoja ja ymmärrettäisiin, kuinka voidaan toimia selkeästi eri tavalla kuin kilpailijat. Asiakkaan kuuntelu tarjoaa mahdollisuuden uuteen asiakkuusosaamiseen ja sitä kautta empaattiseen asiakassuhteeseen. Asiakkaan syvämpää ymmärtäminen voi olla kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Kuuntelulla haetaan sellaista tietoa, josta organisaatiolla syntyy ainutlaatuista osaamista. (Mattinen 2006, 7 – 9.)

4.2.1 Uusien asiakkaiden hankinta, asiakkuuden syntyminen

Uusien asiakkaiden hankinnassa on pyrkimys tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla asiakkuus. Uusien asiakkuuksien hankkiminen erityyppisillä alennuksilla johtaa osaltaan tappiolliseen toimintaan. Uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. Lisäksi aktiiv-

visella uusien asiakkuuksien hankkimisella voi olla haitallinen vaikutus nykyisten asiakkuuksien hoitoon. (Mäntyneva 2001, 19 -20.)

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Usein sopiminen tarkoittaa hiljaista sopimista, mutta joskus se voi olla kirjallinen sopimus, joka voi olla tarkka ja yksityiskohtainen. Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa. Kipinä asiakkuuden syntymiseen sisältää hitusen tietoa ja tunnetta. Asiakkuuden syntymisen ongelma on tunnistaa sopivat ryhmät, joita lähestyä ja löytää tehokkaita tapoja lähestyä heitä. Eräs tapa murtaa asiakkaan ympärilleen rakentama ”muuri” on saada asiakas toimimaan referenssiroolissa eli kertomaan oman asiakkuutensa ylivoimaisuudesta. Viiteryhmämarkkinoinnin lähtökohtana on syventää yhteistyötä viiteryhmän kanssa niin pitkälle, että voidaan räätälöidä juuri ryhmän jäsenille sopivia tuotteita. Asiakastasolla keskeinen synnyttämisen ongelma on, miten asiakas saadaan kokeilemaan uutta asiakkuutta. Asiakkaat ovat harvoin valmiita siirtämään heti kaikkea yhden asiakkuuden varaan, joten on mietittävä, mikä on se keihäänkärki, jonka avulla asiakkuus saadaan alkuun. Ensimmäisten kohtaamisten onnistumiset asiakkuuden synnyssä ovat merkityksellisiä. Asiakkaan tulee varmistua siitä, että hän on valinnut oikean yrityksen. (Storbacka, Lehtinen 1997, 87 -94.)

Asiakkuuden alku on sen kriittisin hetki ja se heijastuu sitoutumiseen pitkälle eteenpäin. Alussa annetut lupaukset ovat konkreettisimmin mielessä ja asiakas ei vielä osaa yhteistyön sääntöjä tai tunne tuotteita tai palveluja. Suhteen alussa odotukset kuten myös epäily on suurimmillaan. Asiakas tarvitsee tietoa ja tukea ymmärtääkseen, mitä tuote tai yhteistyö hänelle tarjoaa. Asiakkuuden alussa keskustelu on tärkeää ja viestinnän tulee olla intensiivistä ja selkeää. Asiakkaan kuuntelun yhtenä tehtävänä on selvittää asiakkaan toivomaa viestinnän sisältöä ja intensiteettiä. Jos yrityskulttuurit ja toimialat eroavat ja puheessa käytetään eri sanoja tai niillä on eri merkityksiä, voi kielten erilaisuus johtaa viestinnän ongelmiin. Asiakkuuksissa syntyy väärinkäsityksiä sen takia, että lupauksen merkitykset ovat erilaisia. Asiakkuuden kieli tehdään yhteiseksi antamalla asiakkaalle sanasto ja kysytään asiakkaalta, onko kaikki ymmärretty. (Mattinen 2006, 100 – 102.)

4.2.2 Asiakkuuden säilyttäminen ja jalostuminen

Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimet perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen eli yrityksen on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Ne asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti vaihtamassa toimittavaa yritystä, saadaan selville mallintamalla. Asiakkuuksien säilyttämiseen tähtäviä päätöksiä voidaan tehdä yhdistämällä mallinnus kyseisten asiakkaiden taloudelliseen kannattavuuteen ja potentiaalinen analysointiin. Millaisia sitten ovat asiakkaat, jotka todella halutaan säilyttää ja pitää asiakkaina? Asiakaskunnan ostohistoriaa tarkastelemalla parhaat kriteerit täyttävät asiakkaat ovat tunnistettavissa, mutta mitkä ovat ne keinot, jotka pitävät asiakkaat jatkossakin yrityksen asiakkaina? Kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisesti mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen pitää siis itse muodostaa omaan asiakaskuntaansa liittyvät kriteerit asiakkuuksien säilyttämisyrittämiselle pohjautuen pitkälti nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. (Mäntyneva 2001, 22 -23.)

Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan panostamalla sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. Asiakkaan 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. Uskolliset asiakkaat ostavat yleensä enemmän, kokeilevat uusia tuotteita ja heihin kohdistuvia markkinointikustannuksia on helpompi määritellä ja johtaa. Tyytyväiset asiakkaat toimivat myös myönteisinä sanansaattajina. (Mäntyneva 2001, 23 -24.)

Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuksien suurin arvonnousu. Asiakaskohtaamisten aikana vaihdetaan resursseja siten, että yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. Suurimmat potentiaalit löytyvät jalostumisvaiheen aikana ja siksi yritysten tulee keskittää resurssinsa asiakkuuksien jalostumisvaiheeseen syntymisvaiheen sijasta. Asiakkuuden syntymisen jälkeen voidaan aloittaa asiakkuuden järjestelmälliseen arvonnoussuun tähtäävä kehitystyö, jonka lähtökohtana on asiakkuuden kesto. Pitkät asiakkuudet ovat yleensä arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden keston vaikuttaa asiakkuuden lujuus ja luja asiakkuus kestää pieniä ongelmia. Asiakkaan lujuus voidaan määritellä siten, että mitä suurempi osuus asiakkaan ajatuksista, tunteista ja lompakosta yrityksellä on, sitä lujempi on asiakkuus. Asiakastyytyväisyys on välttämätön, mut-

ta ei riittävä ehto asiakkuuden lujudelle. Asiakas voi olla tyytyväinen huonompaankin laatuun edellyttäen, että hän saa tämän laadun pienemmällä panostuksella. Myös lujat asiakkuudet voivat joutua vaakalaudalle, jos yritys epäonnistuu jonkin kriittisen kohtaamisen hoitamisessa. (Storbacka, Lehtinen 1997, 97 -108.)

Asiakkuudet voivat olla kumppanuuksia, mutta usein asiakaskumppanuus on tahtotila, ei todellisuutta. Joillekin yrityksille kumppanuus tarkoittaa sopimuksen pitkäaikaisuutta, mutta se voi olla paljon enemmänkin. Kumppanuuden pitäisi merkitä avointa tiedonvaihtoa, perusvelvollisuuksia laajempaa raportointia yhteistyöstä ja sitoutumista yhteisen tulevaisuuden suunnitteluun. Kustannustietoisuus ja tuloksen tekeminen kvartaalitalouden ehdoin näkyy asiakkuuksien luonteessa ja se ei silloin ole todellista kumppanuutta. Hyvässä kumppanuudessa on kyse osaamisen vaihtamisesta. Asiakkaan osaamisen tukeminen on keino tukea asiakkaan menestystekijöiden toteutumista. Asiakkaan osaamisen ja kriittisten menestystekijöiden tulkitseminen johdattelee ymmärtämään yrityksen omia kriittisiä menestystekijöitä. (Mattinen 2006, 40, 108 – 109.)

Hannu Mattisen (2006) mukaan prosessiajattelu ei aina sovi asiakkuustyön kehittämiseen, sillä siinä ei kuvata tunteita, motiiveja ja sidoksia. Asiakkaita tulee kuunnella ja ymmärtää asiakkaiden antamia ehtoja sujuvalle yhteistyölle. Yritys ei voi kuvata prosesseja ilman syvällistä ymmärtämystä asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista. Lisäksi asiakas harvoin toimii prosessin mukaisesti eikä asiakasta voi pakottaa tiettyyn prosessiin. Asiakkuuden prosessin kuvaus järkevää, mikäli sen ideana on suunnitellun ja toteutuneen prosessin vertailu. Suunnitellun ja toteutuneen prosessin erojen analysointi on kuuntelumethodin keskeisiä sovelluksia asiakkuustoimintatapojen kehittämiseksi. Asiakkuudessa selkeys on valttia ja asiakkaan mielestä selkeys tarkoittaa tarjotun ratkaisun ymmärtämistä ja asioinnin jouhevuutta. (Mattinen 2006, 40 – 43, 113.)

Asiakkaan kuuntelemisessa pyritään ymmärtämään sitä, kuinka yhteistyö sujuu. Samalla saadaan tietoa asiakkaan organisaation järjestäytymisestä ja siitä, kuinka organisaation eri osat vaihtavat osaamista ja kokemuksia. Kuuntelun yhteydessä voidaan saada arvokkaita vinkkejä siitä, kuinka pitkälle asiakas on valmis menemään yhteistyössä. Perinteisissä asiakaskohtaamisissa ei aina käy ilmi kaikkia asiakkaan asettamia yhteistyön periaatteita. Kuuntelu on asiakkaan tahdon tulkintaa. Asiakkaan tehtävänä

ei ole ratkaista ongelmia tai kehittää tuotteita, vaan asiakas kertoo omasta tahdostaan ja avaa väylän oikean vastauksen löytämiseksi. Tutkijan ja kuuntelijan on kyettävä lukemaan oikein lausumia ja jalostamaan aineistoa tuotekehittelyä varten. (Mattinen 2006, 61 – 62, 68 – 69.)

Asiakkuuksien kehittämiseksi voidaan tehdä ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, joiden tarkoituksena on asiakkuuden syventäminen. Samassa yhteydessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostosta. Asiakkuudenhallinnan keinoin muodostetut segmentit muodostavat riittävän kriittisen massan, jotta toimintamallien luominen ja käyttöönotto on perusteltua. Markkinoinnin lähtökohdaksi kannattaa ottaa asiakkuuteen liittyvä ilmeinen volyyymi- ja kannattavuuspotentiaali. Jo sitoutunut asiakaskunta on täynnä kannattavuuspotentiaalia. Paremmalla keskittymisellä asiakkuuksiin, asiakassuhdemarkkinoinnin tehostamisella ja tehokkailla asiakkuuksien kehittämistoimilla nykyisestäkin asiakaskannasta on tunnistettavissa merkittävää potentiaalia. Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia, taloudellisesti kannattavia sidoksia organisaation ja sen asiakkaiden välille siten, että molemmat osapuolet hyötyvät tästä. Asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakkuuksien säilyttämisen ja asiakassuhdemarkkinoinnin kannattavan toteutuksen. Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä onkin, että ymmärretään asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali. (Mäntyneva 2001, 21., Yliskoski 1999, 186.)

4.2.3 Asiakkuuden loppuminen

Asiakkuus voi loppua sen vuoksi, että asiakas ei enää halua jatkaa asiakkuutta tai sen vuoksi, että yritys haluaa lopettaa asiakkuuden. Yritys voi lopettaa asiakkuuden havaittuaan, että asiakkuudella ei ole arvoa vaikka kannattavuus olisikin kunnossa. Asiakkuuden arvo voi olla niin huono, että sitä ei kannata jatkaa. Yrityksen lopettaessa asiakkuuden tulee erityisesti tarkastella sitä, miten asiakkuus lopetetaan hallitusti ja miten tästäkin asiakkuudesta voidaan oppia mahdollisimman paljon. Usein palveluorganisaatiot kuitenkin pyrkivät ylläpitämään asiakassuhdetta ja rakentamaan esteitä suhteen päättymiselle. (Storbacka, Lehtinen 1997, 108., Yliskoski 1999, 179.)

Asiakassuhteen katketessa katkeaa usein myös keskustelu, mutta juuri näiden asiakkaiden ymmärtämisessä on moninkertainen liiketoimintamallien kehittämismahdolli-

suus. Yhteistyö tulee avata erityisesti silloin kun se on päättynyt, sillä silloin on eniten opittavaa. Asiakassuhde sisältää valtavasti kysymyksiä, joihin ei ole vastattu. Vastauksia vailla olevia kysymyksiä voi olla palvelun yksityiskohdista suuriin strategisiin linjanvetoihin. Asiakas voi olla erinomainen tiedonlähde, jos haastattelija tai keskustelija osaa kaivaa asiakkaan oman näkemyksen esiin. Asiakkuuden päättymisen jälki-analyysissä kiinnostavinta oppimisen vuoksi on se, olisiko asiakkaan ratkaisuun voitu vaikuttaa vai oliko tilanne keinojen ulkopuolella. (Mattinen 2006, 71 – 74, 140 – 141.)

4.3 Asiakassuhteiden lujuus ja sidokset

Asiakkuuden lujuus on asiakkaan näkökulma eli kuinka sitoutunut asiakas on yritykseen. Asiakkuuden lujuutta arvioitaessa pyritään siis tarkastelemaan asiakkaan näkemystä siitä, miten lujasti asiakas kokee olevansa yrityksen asiakkaana. Asiakkuuden lujuuden arviointi on käytännössä selvitys, joka toteutetaan asiakkaan sitoutumisen osalta asiakasta haastattelemalla. Asiakkuuden lujuus saattaa joutua kovalle koetukselle kilpailijoiden toiminnan vuoksi. Asiakkuuden lujuus on aina suhteellista sekä kilpailutilanteeseen että yritykseen nähden. (Lehtinen 2004, 137 -138.)

Storbackan ja Lehtisen (1998) mukaan asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan kokemaa asiakkuustyytyväisyyttä, asiakkaan sitoutuneisuus ja sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuuden lujuus on koetuksella jokaisen kohtaamisen aikana ja asiakas arvioi koko asiakkuutta ns. ”totuuden hetkillä”. Asiakkaan kohtamistyytyväisyys ja asiakkuustyytyväisyys on eroteltava, sillä asiakas voi olla tyytymätön kohtamiseen, mutta tyytyväinen asiakkuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 103 – 104.)

Taloudelliseen asiakkuuden lujuuteen kuuluvat hinta ja asiakkaan kokemaa riski sekä tuote ja tuotteen ominaisuudet. Aterian hinnan on oltava kilpailukykyinen ja hinnoittelun lähtökohtana tulee olla se arvo, jonka tuote tuottaa asiakkaalle asiakkaan prosessissa (esim. koululounas). Tehokkuus on yksi taloudellisen ulottuvuuden päätekijöistä ja tehokkuuden eräänä mittarina voidaan pitää ongelmien ratkaisukykyä: miten tehokkaasti ja nopeasti ongelmat pystytään ratkaisemaan. Asiakkaiden kanssa tehtävät sopimukset ovat osa asiakkuuden lujuutta. (Lehtinen 2004, 137.) Palvelusopimuksen avulla Kuopion Ateria on sitonut mm. koulutuspalvelukeskuksen asiakkaakseen.

Heli Arantolan (2003, 133 - 134) mukaan sidoksia syntyy asiakkuuden aikana. Ne ovat erityyppisiä ja niiden lujuus vaihtelee. Sidokset pitävät asiakkaan ja toimittajan yhdessä myös silloin kun asiakkuudessa on kriittinen tilanne eli sidokset vaikuttavat suhteen lujuuteen. Sidokset lisäävät myös kumppanuutta, sillä silloin ollaan valmiita panostamaan yhteistyön kehittämiseen.

Sidos on kuitenkin aina asiakkaan käsitys, jota mikään toimenpide ei muodosta. Eri segmenteille saattaa syntyä erilaisia sidoksia ja useita samaan asiakkuuteen ja niiden lujuus vaihtelee. Sidos voi olla myös negatiivinen eli asiakas kokee olevansa asiakkuudessa kiikissä, mutta parhaimmillaan sidokset ovat positiivisia. Sidosten eli asiakkaan kokemusten summa tuottaa eräänlaisen sitoutumisen tason, asiakkuusmotivaation. (Arantola 2003, 135.)

Sitouttaminen on yrityksen toimenpiteitä, joiden avulla se sitouttaa asiakasta. Sitoutuminen on asiakkaan halua sitoutua yrityksen asiakkaaksi ja eri ulottuvuudet painottuvat asiakkaan tilanteen mukaan. Usein tunne on keskeisessä asemassa. (Lehtinen 2004, 34.) Tunteen näkökulmasta tarkasteltuna lujuuteen liittyvät ne arvot, joiden pohjalta yritys toimii ja ne ihmiset, joiden kanssa joudutaan olemaan tekemisissä. Tunnesidoksessa tarvitaan luottamusta, henkilöyhteensopivuutta ja arvoyhteensopivuutta. Usein keskeinen tunneside syntyy organisaation ja asiakkaan ihmisten välillä. (Lehtinen 2004, 138.) Tästä on esimerkkinä Kuopion Aterian henkilöstön liittäminen olennaisena osana koulun henkilökuntaa.

Asiakkuudessa ja organisaation toiminnassa voidaan nähdä keskeisiä ulottuvuuksia (Jarmo R. Lehtisen asiakkuuden 9E-ajattelu), jotka muodostavat sidoksia yrityksen ja asiakkaan välille. Nämä kolme ulottuvuutta ovat taloudellinen maailma, inhimillinen maailma ja arvomaailma. Taloudelliseen maailmaan kuuluva **ekonomia** merkitsee taloudellisen tuloksen maksimointia ja **effeciency** tehokkuutta. Inhimillinen maailma koostuu innostuksesta, energiasta ja asiakasosaamisesta. Inhimillisessä ulottuvuudessa on kysymys siitä, miten voidaan johtaa ihmisten innostusta ja luovuutta. **Enthusiasm**, innostus merkitsee innostuneen ilmapiirin luomista ja katsomista tulevaisuuteen. **Energia** merkitsee jaksamista sekä hyvää asiakaspalvelua. **Education** on asiakasosaamisen jatkuvaa oppimista ja dokumentointia. Arvomaailma on näistä hitaimmin muuttuva ja se muodostuu etiikasta, estetiikasta, epiikasta ja emotiosta. **Etiikka**

tarkoittaa periaatteista kiinni pitämistä ja organisaation eettisten arvojen viestintää. **Estetiikassa** pyritään kauneuteen ja tyylin säilyttämiseen. **Epiikan** eli tarinoiden avulla viestitään asiakkaalle. **Emootio** eli tunne merkitsee yhteisiä arvoja asiakkaan kanssa ja jokapäiväisiä tekoja arvojen mukaan. (Lehtinen 2004, 29 - 32, 159.)

Estetiikka on tärkeä osa ruuanvalmistusta; asiakas nauttii paitsi hyvästä ruuasta, mutta myös kauniista esille laitosta ja tarjoilusta sekä viihtyisästä ympäristöstä. Asiakkuuden energia ja innostus on keskeinen lujuuden tekijä. Innostus on molemminpuolista innostusta yhteistyön kehittämiseksi. Työn sisällöllä on innostukseen keskeinen merkitys ja valinnanmahdollisuuksien lisääntyessä myös se lisääntyy. (Lehtinen 2004, 141 -142.)

Asiakkuuden sidoksia voidaan ryhmitellä myös eri tavoin ja Heli Arantola (2003) ryhmittelee niitä seuraavasti. Taloudellisessa sidoksessa asiakas voidaan saada keskitämään ostoksensa esim. bonusjärjestelmän kautta. Maantieteellisessä sidoksessa keskeisin kriteeri on sijainti eli valinnanvapaus on jostain syystä rajoitettu maantieteellisesti. Juridisen sidoksen myötä asiakas on sidottu yritykseen sopimuskauden ajaksi, jos sopimusta ei ole jostain syystä tarvetta aiemmin purkaa. Rakenteellisia sidoksia syntyy mm. kanta-asiakasohjelmien eri tasoista kun asiakas aloittaa etujen keräämisen. Kun asiakas oppii itse toimimaan asiakkuudessa ja ei viitsi opetella toisen toimittajan toimintatapoja, syntyy osaamissidos. Osaamissidokseen liittyy mukavuus ja tuttuus, jotka lisäävät rauhallista ja riskitöntä tunnetta asiakkuudesta. Tunne tai brändisidokset ovat usein vahvimmit väitetyt sidoksia. Tunnesidoksessa asiakas tuntee tai kokee, että ei voi vaihtaa palveluntarjoajaa. Sosiaalinen sidos syntyy voi syntyä kuluttajan ja palveluhenkilöstön välille. Tekninen sidos syntyy esimerkiksi perustuotteen ja sen lisälaitteiden kautta. Tekninen sidos voi hidastaa uusintaostoa ja siinä on usein myös oppimissidosta, koska asiakas voi haluta ostaa tuttuja ja hyväksi havaitsemiaan tuotteita samasta tuotepiheestä. (Arantola 2003, 133 – 134.)

5 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI

Asiakkuuksien hallinnan ydin on asiakkuuden hoitomallit. Asiakkuuden hoitomallit voidaan suunnitella segmentoinnin tai muun ryhmittelyn perusteella. Asiakkuuden hoitomalli on johtamistyökalu, asiakasviestinnän työkalu ja se auttaa resurssien koh-

dentamisessa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa. Asiakkuussuunnitelmat ovat osa asiakkuuden hoitomallia, sillä niiden avulla asiakkuudet voidaan saattaa järjestelmällisiksi ja toimiviksi. (Järvinen 2001.) Asiakkuussuunnitelmasta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.2.

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

Hoitomallin toteutuksessa tarvitaan innostusta ja energiaa sekä asiakkaalta että yrityksen edustajalta. Innostuneisuus lähtee useimmiten siitä, että hoitomallit antavat mahdollisuuden aivoille eli jokaisella tulee olla mahdollisuus oman työnsä puitteissa kehittää hoitomallia. Asiakkuuden hoitomallissa tulee olla kaikki yhdeksän ulottuvuutta siten, että syntyy asiakkuudenhoitomalli, joka on samalla ”tarkistuslista” käytännön työtä tekeville. Lehtisen (2004) 9E-mallissa ulottuvuudet ovat talous, tehokkuus, innostus, estetiikka, etiikka, tunne, epiikka, asiakasosaaminen ja energia. Ihmiset on saatava osallistumaan hoitomallin kehittämiseen oman työnsä osalta. Samalla kysymyksessä on koulutus. (Lehtinen 2004, 162 -163.)

TAULUKKO 3. Tarkastuslista 9 ulottuvuutta hoitomallia luotaessa (Lehtinen 2004, 163).

Ulottuvuus	Tavoite	Toimenpiteet	Ajoitus	Resurssit
Talous				
Tehokkuus				
Innostus				
Estetiikka				
Etiikka				
Tunne				
Epiikka				
Asiakasosaaminen				
Energia				

Heli Arantolan (2006) kirjassa tutkimuksen mukaan organisaatioiden toiminnassa yhdenmukainen ajattelu ja toiminnan paine on merkittävä tekijä. Ihmiset tulee sitouttaa tekemään yhteistyötä päätösten totuttamiseksi; päätös tehdään ja se hyväksytään, vaikka se ei olisi yksimielinen ja yhteinen. Asiakasymmärtämyksestä voidaan luoda yrityksen kyvykkyys, ei ainoastaan yksilön ominaisuus tai osaamisalue.

Yksilön intuitio kehittyy koulutuksen ja tiedon, kokemuksen (hiljainen tieto), tilanteeseen valmistautumisen sekä yrityskulttuurin avulla. Yrityksen kyvykkyys syntyy yksilöiden osaamista hyödyntäen prosessien, rakenteiden, työkalujen sekä mittareiden avulla. (Arantola 2006, 37.)

5.1 Asiakkuuden hoitomalli asiakkuuden eri vaiheissa

Asiakkuuden hoitomallia luotaessa tulee ottaa huomioon asiakkuuden vaiheet. Eri vaiheissa korostuvat erilaiset asiat; syntyvaiheessa on tärkeää löytää yhteinen kieli ja saada tunteiden ja tiedon vaihdanta toimimaan. (Lehtinen 2004, 171.) Asiakkuuden

elinkaaren malli Storbackan & Lehtisen (1997) mukaan, jossa asiakkuuden vaihteita ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen ja loppuminen.

TAULUKKO 4. Asiakkuuden vaiheet ja hoitomallin määrittely (Lehtinen 2004, 171).

	Strategian kuvaus asiakkuudelle	Hoitomalli
Asiakkuuden syntyminen	Strateginen asiakas,	Panostetaan yhteiseen visioon ja kieleen
Asiakkuuden jalostuminen	jonka kanssa toteutetaan kumppanuusstrategiaa.	Määritellään roolit ja tehtävät, kummallekin 9E-tarkistus listan mukaan
Asiakkuuden loppuminen		Panostetaan ja opitaan asiakkuuden loppumisesta

Hoitomallin toteutuksen prosessi voidaan pilkkoa neljään osaan, jossa eri osat muodostavat kokonaisuuden. Prosessin avulla strategiat saadaan toteutettua käytännössä. Aluksi määritellään asiakkuuden lujus ja siten asiakkaan arvo yritykselle. Toisessa vaiheessa integroidaan asiakkaan ja yrityksen näkökulmat. Eräs yhdessä oppimisen keskeinen tulos on yhteinen asiakkuuskieli sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa luodaan hoitomallit yhdessä henkilökunnan kanssa. Yrityskulttuuriin liittyvät muutokset ovat vaikeita ja yrityksen ajatusmaailma on saatava muuttumaan siten, että siellä hyväksytään asiakkuusajattelu aidosti menestystekijänä. Viimeisessä vaiheessa lisätään osaamista ja resursseja tutkimustietoon pohjautuen. Kompetenssien osalta asiakkuusajattelu liittyy läheisesti henkilöstön kehittämiseen. (Lehtinen 2004, 171 -172.)

5.2 Asiakkuussuunnitelma

Asiakkuussuunnitelman laadinta, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuushoitomallia. Asiakkuussuunnitelmassa kuvataan asiakkaan lähtötiedot, asiakassuhteen luonne, asiakassuhteen hoitamisen vastuut sekä asiakkuuden kehittämisen toimenpi-

teet. Asiakassuunnitelman syvyys vaihtelee eri asiakkuusryhmissä. (Hannus 2004, 143).

TAULUKKO 5. Asiakkuussuunnitelman tyypillinen sisältö (Hannus 2004, 143).

Kohta	Sisältö
Asiakkaan yleisinformaatio	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakkaan yleiskuvaus; toiminta-ajatus, liike-toiminnot, organisaatio, liikevaihto ym. * Asiakkaan strategiset haasteet; ulkoiset muutostekijät ja sisäiset valmiudet * Asiakkaan strategia ja kehitysprojektit
Asiakassuhteen kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakkaan prosessin kuvaus * Oma tarjoama (tuotteet, palvelut, toimintatapa) ja sen kytkentä asiakkaan prosessiin * Asiakkaan tähän asti ostamat tuotteet/palvelut * Toteutunut asiakasliikevaihto, -kannattavuus, -uskollisuus ja -tyytyväisyys * Asiakkaan ostamat kilpailevat tuotteet/palvelut; kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet * Asiakkaan avainhenkilöt ja heidän väliset suhteet
Asiakassuhteen hoitamisen vastuut	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakassuhteen hoitamisen organisointi (roolit, vastuut) ja panostukset: asiakkuuspäällikkö, asiakkuustiimi yms.
Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen, -uskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit * Asiakassuhteen kehittämisen konkreettinen toimenpideohjelma ja sen status

Tommi Järvinen (2001) sanoo asiakkuussuunnitelmaa tärkeäksi työkaluksi kun strategiset asiakkuudet halutaan saada järjestelmällisiksi ja toimiviksi. Se on myös ylimmälle johdolle sopiva johtamistyökalu, jolla voidaan varmistaa, että suunnitellut toiminnot toteutetaan ja tulokset saavutetaan. Asiakkuussuunnittelu on myös hyvä asiakasviestinnän työkalu ja se antaa asiakkuuksille perussuuntaviivat. Asiakkuussuunnitelma auttaa myös resurssien kohdentamisessa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa.

5.3 Case: Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta

Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden keskittäminen palvelukeskuksiin ja siirtyminen asiakaslähtöiseen palvelujen tuottamiseen loi tarpeen kehittää asiakkuuksien hallintaa Valtion palvelukeskuksissa. Kehittäminen aloitettiin vuonna 2006 Kieku-projektina yhteistyössä Sisäasiainhallinnon palvelukeskusten kanssa ja projektiin liittyi mukaan myös Valtiokonttorin palvelukeskus. Projektin lopputuloksena syntyi käsikirja liitteineen tukemaan palvelukeskusten asiakkuuksien hallintaa. Käsikirjassa perehdytään suunnitelmalliseen asiakkuuksien hallintaan ja suunnittelua, toteutusta ja analysointia tehdään koko asiakaskunnan osalta. Asiakkuusstrategia johdettiin asiakastavoitteista toimintastrategia huomioiden. Asiakaskanta analysoitiin ja asiakkuushoitomallit suunniteltiin segmentoinnin perusteella. (Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta 2007.)

Keskeinen osa asiakkuushoitomallia ovat palvelukeskusten asiakkuussuunnitelmat. Asiakkuussuunnitelman avulla asiakkuudet voidaan saattaa järjestelmällisiksi ja toimiviksi. Asiakkuussuunnitelma laaditaan kullekin strategiselle asiakkuudelle ja se pitää sisällään asiakkaan yleisinformaation, asiakassuhteen kuvauksen, asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet. Asiakkaan on hyvä olla mukana suunnitteluprosessissa. Asiakkuussuunnittelua käytetään asiakkuuden mahdollisuuksien tunnistamisessa ja asiakkuussuunnitelmien toteutumista seurataan järjestelmällisesti ja säännöllisesti. Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinnan käsikirjassa (2007) operatiivisen tason asioina käsitellään asiakaskohtauksia. Vuosikellokuvaan voi hahmotella esimerkiksi palvelukeskuksen ja asiakkaan välisiä kohtauksia. Vuosikelloa voidaan käyttää apuvälineenä viestittäessä asiakkuuksien hallinnasta sekä organisaation sisäisessä että ulkoisessa asiakasyhteistyössä. (Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta 2007.)

5.4 Case: Asiakkuudenhallinta toimitilapalveluympäristössä

Toimitilapalveluympäristössä toimintaverkoston tavoitteena on tuottaa lisäarvoa loppukäyttäjälle luomalla heidän tarpeitaan vastaava työympäristö. Loppukäyttäjät itse osallistuvat toimintaverkoston toimintaan kertomalla tarpeistaan ja niissä tapahtuneista muutoksista. Toimitilapalveluympäristössä esiintyy kahden tyyppisiä asiakkuuksia. Osa asiakkuuksista on sopimussidonnaisia, jossa on kyse tilaajan ja toimeksi

saajan välisestä sopimussuhteesta ja toimeksiannon saanut yritys sitoutuu suorittamaan sopimuksessa määritellyt tehtävät. Prosessiasiakkuus syntyy palvelun toimitusvaiheessa käyttäjien ja palveluntuottajien välille. Asiakkuudenhallinta ei koske ainoastaan palveluntuottajia vaan myös palvelun tilaajaa ja kiinteistön omistajaa. Loppukäyttäjä näkee palvelutuotteen kokonaisuutena, joka muodostuu toimintaverkoston kuuluvien yritysten yhteistuloksena. Tilaaja kartoittaa potentiaaliset palveluntuottajat ja kertoo niistä palveluorganisaatiolle. Vastuu palvelujen hankkimisesta voi olla myös ostoryhmällä, joka koostuu esimerkiksi ammattiohjasta, lakiasiantuntijasta, teknisestä asiantuntijasta ja loppukäyttäjää edustavasta henkilöstä. (Lehtonen & Puhto 2002, 54 -55, 63.)

Vaikka suhde syntyykin organisaatioiden välille, sen rakentamisesta ja kehittämisestä vastaavat organisaatioissa työskentelevät henkilöt. Strategisella tasolla asetetaan hankinnalle päämäärät, joiden toteutumista varmistetaan taktisella tasolla käytävissä neuvotteluissa. Asiakkuuden synnyttyä operatiivinen vastuu suhteen hoitamisesta on työntekijöillä ja keskijohdolla. Strategisen asiakkaan tarpeet määrittelevät perusvaatimukset palvelun sisällölle ja tasolle. Näiden vaatimusten pohjalta pyritään luomaan ratkaisu, joka vastaa mahdollisimman hyvin kaikkien asiakastasojen tarpeita. Ratkaisun löytyminen edellyttää, että yrityksessä tunnetaan eri tasoille asetetut päämäärät ja osataan hyödyntää asiakastasoista kerättyä tietoa päätöksenteon ohjauksessa. Loppukäyttäjien tarpeet liittyvät yleensä työympäristöön ja sen viihtyvyyteen. Yksikkötason asiakkaita ovat liiketoimintayksiköiden päälliköt, joiden tehtävänä on sovittaa yhteen yksiköidensä työntekijöiden tarpeet ja strategisella tasolla asetetut vaatimukset. Yrityksen yli johto ja omistajat luetaan strategisiksi asiakkaiksi. Tällä tasolla tehtyihin päätöksiin vaikuttaminen voi saada aikaan muutoksia, joiden avulla on mahdollista parantaa palvelua kaikilla asiakastasoilla. (Lehtonen & Puhto 2002, 56 -58.)

Eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden roolit ja aktiivisuus suhteen hoidossa riippuvat siitä, missä vaiheessa asiakkuuden elinkaarta ollaan. Strategisen tason rooli korostuu suhteen alkuvaiheessa sekä suhteessa esiintyviä ongelmia ratkottaessa. Operatiivinen vastuu asiakkuudesta on keskijohdolla ja työntekijöillä. Taktisella tasolla keskustellaan säännöllisesti kehitys- ja muutostarpeista. Suurin osa asiakkuuden aikaisista kohtaamisista tapahtuu operatiivisella tasolla, johon kertyy myös huomattava osa suhteen kehittämisen kannalta relevanttia tietoa. (Lehtonen & Puhto 2002, 63.)

Asiakkuudenhallintaprosesseja suunniteltaessa otetaan huomioon asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet ja niiden tarpeissa tapahtuvat muutokset. Tuottaakseen arvoa asiakkaalleen palveluntuottaja pyrkii sovittamaan palveluprosessinsa tukemaan asiakkaan prosesseja sekä varmistamaan se, että tarjottava palvelu tukee käyttäjäorganisaatiossa yritystasolla ja liiketoimintayksiköissä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Toimitilapalvelut ovat kestopalveluita, joten pitkäaikainen yhteistyö ja kumppanuusajattelu ovat keskeisiä tavoitteita asiakkuutta kehitettäessä. Asiakkuuden kehittämisen ydin on luottamuksen luominen osapuolten välille, sillä yhteistoiminta sujuu paremmin, kun osapuolet tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Samalla palvelun laatua ja toiminnan kustannustehokkuutta on helpompi kehittää. Pitkäaikainen yhteistyösuhde takaa palveluntuottajalle vakaan kassavirran ja vähentää tarjoustoiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Harvemmin tapahtuva kilpailuttaminen taas tuo säästöä tilaajalle ja asiakkaalle. (Lehtonen & Puhto 2002, 63 -64.)

6 ASIAKKUUSTUTKIMUKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen toteutuksen ja vastausten analysoinnin luvussa 6.1. Luvussa 6.2 käsittelen tutkimustuloksia luokiteltuina taloudelliseen, inhimilliseen ja arvomaailmaan. Lopuksi luvussa 6.3 yhteenveto ja johtopäätökset kokoavat asiakkuustutkimuksen tulokset.

6.1 Tutkimusten toteutus ja vastausten analysointi

Tässä tutkimuksessa aineiston hankinnan metodina käytin teemahaastattelua. Keräsin tietoa asiakkuuden hallinnan nykyisestä tilasta Kuopion Aterialla haastattelemalla asiakkuuspäälliköitä. Kuopion Aterialla on neljä asiakkuuspäällikköä. Jokaiselta asiakkuuspäälliköltä pyysin luvan haastattelun tekemiseen, sen nauhoittamiseen ja käyttämiseen opinnäytetyön tekemisessä. Teemahaastattelun runko pohjautui Jarmo R. Lehtisen asiakkuudenhoitomallin yhdeksään ulottuvuuteen (9E-malli). Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2009. Käytin aineistona myös omakohtaisia kokemuksia nykyisistä toimintatavoista.

Opinnäytetyössä nykytilan selvittämiseen ja tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Muotoilin teemahaastattelua varten valmiiksi suosi-

tuskysymyksiä ja kysymysalue oli pääpiirteissään määritelty. Vastaajien määrä oli melko pieni, mutta haastattelujen tekeminen ja varsinkin niiden purkaminen eli litteointi vaativat runsaasti työtä ja aikaa. Haastattelijana ja tutkijana jouduin paneutumaan työhön, mutta sain mielestäni erittäin syvällistä tietoa. Teemahaastattelun runko on liitteenä 1.

Asiakkuuden hallinnan nykytilasta halusin saada selville mm. seuraavaa: Miten asiakkaat on segmentoitu? Kuka vastaa kustakin asiakassegmentistä? Kuinka asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja miten usein? Millaisia ohjeita on annettu? Toteutetaanko niitä käytännössä? Tehdäänkö asiakaskäynneistä muistioita? Miten toimitaan ongelmatilanteissa? Miten kehittämissideat ja asiakaspalautteet käsitellään? Mikä merkitys palvelusopimuksilla on? Millaisia ohjeita on annettu operatiivisen tason asiakaskohtauksia varten? Tarvitaanko koulutusta tai ohjeistusta asiakasrajapinnassa toimimiseen?

Kirjallista aineistoa tässä työssä ovat myös Kuopion Aterian tilinpäätökset ja asiakkaiden kanssa tehdyt palvelusopimukset. Tilinpäätöstiedoista kävi ilmi Kuopion Aterian nykyinen toiminnan laajuus, toiminta-ajatus sekä tulevaisuuden visioita. Palvelusopimuksista sain tietoa tämän hetkisistä käytänteistä toimia asiakkaan kanssa. Kirjallisen aineiston käyttöön, haastattelujen tekemiseen ja saadun aineiston käyttämiseen opinnäytetyön tekemisessä pyysin lupaa Kuopion Aterian toimitusjohtaja Liisa Pirkaselta ja lupa myönnettiin 27.2.2009.

Asiakkuudenhallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan että palveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tehtävänä on luoda asiakkaalle enemmän arvoa suhteessa kilpailijoiden tai vaihtoehtoisten ratkaisujen antamaan arvoon. On tärkeää osata määrittää ainutlaatuinen asiakaslupaus ja erottua selkeästi kilpailijavaihtoehdoista. Lähtökohtana oman organisaation näkökulmasta on, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Toiset asiakassuhteet ovat kannattavampia, mutta paras asiakas ei välttämättä ole se kannattavin. Vaativat asiakkaat ovat arvokkaita strategisen oppimisen kannalta. (Hannus 2004, 135.) Julkisen hallinnon organisaationa Kuopion Aterian on otettava kuitenkin huomioon kansalaisten tasavertaisuuden periaate.

Asiakkaan on hyvä olla mukana suunniteltaessa asiakkuudelle hoitomallia. Kuopion Aterialle on jopa kolmeportaisia asiakkuuksia; palvelusopimukset on laadittu Kuopion

kaupungin koulutuspalvelukeskuksen kanssa, tilaajan edustajana toimii koulun rehtori tai päiväkodin johtaja ja loppuasiakkaina ovat koululaiset ja päiväkotilapset. Asiakkaan mielipiteen kuulemiseksi haastattelin päiväkodin ja koulun tilaajan edustajia (rehtori, päiväkodin johtaja). Haastattelin molemmista asiakasryhmistä kahta henkilöä ja pyysin jokaiselta haastateltavalta henkilökohtaisesti luvan haastatteluun.

Tutkimuksessani haastatteluteemoja oli melko paljon ja arvioin haastattelun kestävän noin 1 tunnin. Lähetin haastattelun rungon haastateltavilla etukäteen sähköpostilla, jotta haastattelun teemat tulisivat jo hieman tutuiksi ja haastattelu sujuisi jouhevammin. Osa haastateltavista olikin miettinyt teemojen aiheita etukäteen ja vastaukset saatiin nopeasti. Etukäteen lähetetyt teemakysymykset eivät tosin aina tuoneet spontaaneita vastauksia jos niitä oli mietitty jo etukäteen. Haastattelut kestivät 40 minuutista 1 ½ tuntiin. Kaikkiin teemoihin ei saatu yhtä syvällisiä vastauksia tai aihealueet eivät olleet haastateltaville kovin tuttuja. Haastattelut etenivät yleensä haastattelurunгон teemojen mukaisesti, mutta välillä palattiin jo aikaisemman teemaan tai jätettiin joitakin keskustelualueita hieman pinnallisemmiksi.

Mielikuvahaastattelu pohjautui Jarmo R. Lehtisen asiakkuuden hoitomallin 9 ulottuvuuteen. Mielikuvahaastattelut toteutettiin asiakkuuspäälliköiden haastattelujen jälkeen, sillä sieltä nousi esille monia asioita, mistä asiakkaalta oli tarpeellista kysyä. Haastattelujen kannalta vuodenvaihde ei ollut edullinen, sillä haastateltavia oli vaikea tavoittaa ja saada haastateltaviksi kymmenistä sähköpostilla esitetyistä haastattelu-pyyntöistä huolimatta. Sähköpostiviestein ja sähköisen kalenterivarausten avulla saimme sovittua haastatteluille sopivan ajankohdan. Sain järjestettyä haastattelupaikat sellaisiksi, että haastattelut voitiin toteuttaa rauhallisessa ympäristössä ja ilman keskeytyksiä. Mielikuvahaastattelun runko on liitteenä 2.

Aineiston analysointitapaa on syytä miettiä jo aineistoa kerätessä. Jos analyysitapa on harkittu ennalta, sitä voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa. Aineistoa voi olla runsaasti, mutta se ja elämänläheisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla ongelmalliseksi ja työlääksi. Aineiston purkamista ja tarkastelua on hyvä tehdä jo keruuvaiheessa tai sen käsittelyyn ja analyysiin on ryhdyttävä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineisto on silloin vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Heti haastattelun jälkeen on helpoimmin tehtävissä joskus eteen tulevia täydennyksiä tai selvennyksiä. Yksittäisiä

tuloksia on kuitenkin pyrittävä katselemaan laajasta perspektiivistä ja kokonaisuuden valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Kerätystä aineistosta tarkastetaan kaksi seikkaa: sisältyykö siihen selviä virheellisyyksiä ja puutuuko tietoja. Dokumentti- ja tilastoaineistoa voidaan täydentää haastatteluin ja kyselyin. Tutkimusaineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analysointia varten. Tallennettu laadullinen aineisto on usein tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroida. (Hirsjärvi ym. 2007, 216 – 217.)

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimusta varten kerätty aineisto käydään läpi, analysoidaan ja kootaan tulokset. Sisällön analyysi on minkä tahansa henkisen tuotteen (puhuttu, kirjoitettu, kuvattu) sisällön tieteellistä tutkimusta. Menetelmää voidaan käyttää puheiden, raporttien, kirjojen ja muun kirjallisen materiaalin analyysiin. Sisällön analyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysi on keino järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tuloksena muodostuu raportti, jonka luotettavuutta voidaan lisätä aineiston suorilla lainauksilla. Suoria lainauksia tulee käyttää raportissa vain esimerkinomaisesti eikä tutkittavaa saa tunnistaa niistä. Luotettavuuden kannalta on tärkeää kyetä osoittamaan yhteys aineiston ja tuloksen välillä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3 – 4,10.)

Haastattelun analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Tutkijan itse tehdessä haastattelut hän voi jo haastatellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä ja tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Aineistoa analysoidaan yleensä ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia ja laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Tutkija käyttää päättelyä; induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys ja abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Deduktiivinen päättely on päinvastainen induktiiviselle päättelylle. Siinä edetään määritelmästä, säännöstä tai yleistyksestä yksittäiseen tietoon tai esimerkkiin. Deduktiiviseen päättelyyn liittyy saadun tuloksen ja ratkaisun tarkastelu. Induktiivisellä päättelyllä saadun yleistyksen testaaminen tapahtuu deduktiivisen päättelyn avulla. Deduktiiviselle päättelylle on ominaista se, että se on totuuden säilyttävää päättelyä. Jos ole-

tukset ovat tosia, myös johtopäätös on tosi. Deduktiivinen päättely on myös loogisesti pätevää. Johtopäätöksen ollessa looginen seuraus oletuksista, se on myös loogisesti totta. Deduktiivisen päättelyn pätevyys on muodollista ja päättelyn totuus riippuu päättelyn rakenteesta. Deduktiivinen päättely ei lisää tietoa, koska johtopäätös on looginen seuraus premiseistä. (Deduktiivinen päättely 2010.)

Tässä työssä käytin analysoinnissa deduktiivista päättelyä eli pyrin saadun aineiston avulla todentamaan teoriasta saatuja johtoideoita asiakkuuden hoitomallin rungon luomiseen. Aineistoa analysoimalla pyrin saamaan selville, mitä uusia näkökulmia ja ideoita löytyisi toiminnan eri tasojen kehittämiseen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta.

Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelussa on kyse päätelystä. Haastatteluaineiston vaihtoehtoja luokitellaan eri tavoin ja eri kriteerein. Luokittelun pääkriteerinä on lähtökohdaksi asetettu tutkimusongelma. Aineiston yhdistelyssä yritetään löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Laadullisessa analyysissä tutkija tarkastelee luokitettua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiöitä monipuolisesti ja kehittää sellainen teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147 – 150.)

Haastatteluaineistoon perustuvissa tutkimuksissa ja erityisesti kvalitatiivisesti suuntautuneissa analyyseissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkitoihin. Onnistuneessa tulkinnassa myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Tulkinnallisten selitysten avulla tulevat esille tutkittavien ilmiöiden sosiaaliset merkitykset. Tulkinnat ohjaavat näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin ja ne myös rikastuttavat tutkimuskohteesta saatavaa kuvaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151 -152.)

Tallensin haastattelut mp3-muodossa ja kirjoitin ne puhtaaksi välittömästi haastattelujen jälkeen. Aloitin aineiston analyysin heti nauhojen puhtaaksikirjoittamisen jälkeen. Kun olin kirjoittanut haastattelunauhut puhtaaksi, luin haastatteluaineiston useaan

kertaan läpi saadakseni siitä kokonaiskuvan. Seuraavaksi pilkoin aineiston osiksi aihekokonaisuuksien mukaan ja tein yhteenvedot haastattelun tuloksista aihealueittain. Tulostin haastattelujen litteroidun materiaalin paperille ja kokosin vastaukset aihealueittain ja kysymyksittäin käyttämällä ”leikkaa ja liimaa” -tekniikkaa. Haastattelujen purkamisessa tuli esille monia olennaisia seikkoja ja asioita, jotka olivat menneet minulta ohi korvien itse haastattelutilanteessa ja siksi nauhoitettu haastattelu ja sanatarkka aineiston puhtaaksikirjoittaminen antoivat monia vivahteita ja lisäarvoa haastatetuille.

6.2 Tutkimustulokset

Nykytilan kartoittamista varten tekemäni haastattelut asiakkuuspäälliköille noudatteli samaa runkoa kuin asiakkaille tekemäni mielikuvahaastattelut. Kysymykset olivat hieman erilaisia, mutta aihealueiltaan haastattelut pohjautuivat Jarmo R. Lehtisen asiakkuudenhallinnan 9E-ulottuvuuteen. Aineiston litteroinnin ja analysoinnin jälkeen luokittelin aineiston sen kehyksen mukaan, miten haastattelun runko muodostui eli aihealueittain. Taloudellinen maailma rakentuu taloudellisten tekijöiden ympärille. Inhimillisessä maailmassa keskitytään innostuneisuuteen, energiaan eli jaksamiseen ja oppimiseen; tässä yhteydessä nimenomaan asiakkuudessa oppimiseen. Arvomaailmaan asiakkuuden näkökulmasta liittyy neljä näkökulmaa: etiikka, estetiikka, emootiot ja epiikka.

6.2.1 Taloudellinen maailma: talous ja tehokkuus

Talous

Talouteen liittyviä sidoksia mitattiin haastattelussa tiedustelemalla asiakkaan edustajilta ja asiakkuuspäälliköiltä tuotteen ja palvelun hinnoittelusta sekä palvelusopimuksen merkityksestä asiakkuuden lujittamisessa.

Asiakkuuspäälliköiden mielestä tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu eri asiakasryhmille lähtee liikkeelle siitä, että kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja sen pohjalta neuvotellaan palvelukokonaisuudesta ja sen sisältämistä tuotteista. Nämä asiat kirjataan palvelusopimukseen. Talouspäällikkö ja toimitusjohtaja tekevät lopullisen palveluhin-

noittelun, mutta he ovat kuitenkin saaneet jonkinlaiset raamit ja ohjeita keskushallinnosta, jonka pohjalta hinnoittelu syntyy.

Rehtoreilla ja päiväkodin johtajilla ei *asiakkaan edustajina* ollut kovin tarkkaa käsitystä siitä, miten tuote tai palvelu hinnoitellaan eri asiakasryhmille. Heillä oli kuitenkin mielikuva, että hinta määrätään tai siitä neuvotellaan koulutuspalvelukeskuksen kanssa. Erot eri asiakasryhmien ateriahinnoissa arveltiin johtuvat aterian annoskoosta eli siksi esimerkiksi lukiolaisten ateriahinta on kalliimpi kuin peruskoululaisten. Opettajien aterian hinnoittelu pidettiin ristiriitaisena eli kyseenalaistettiin se, miksi opettajien tulee maksaa työpaikkaruokailusta kalliimpi hinta vaikka ruoka on täysin samaa kuin oppilailta ja ympäristö ruokailulle on usein meluisa ja rauhaton oppilaiden joukossa.

Asiakkaiden mielestä Kuopion Aterian *tuotteiden ja palveluiden valikoiman* miellettiin olevan monipuolinen ja riittävä asiakkaiden tarpeisiin niin koulu kuin päiväkotipuolellakin. Asiakkaat tunnustivat, etteivät edes tiedä mitä kaikkia tuotteita ja palveluja Kuopion Aterialta saa ja heillä oli tunne, että uusia tuotteita ja palveluja kehitellään jatkuvasti lisää. Asiakkaalle tutuimpia olivat heidän tarpeeseensa tuotetut palvelut tuotteineen eli koulun ja päiväkodin ateriapalvelut. Tilaustarjoilu oli vieraampi palvelumuoto osalle asiakkaita tai sitä ei juurikaan käytetä korkean hintatason vuoksi.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *palvelusopimus* lujittaa asiakkuutta siten, että se sitouttaa molemmat osapuolet, sekä tilaajan että tuottajan, toimimaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaan. Palvelusopimus saa myös toimimaan vastuullisesti palvelusopimuksessa kirjatun toimintatavan mukaan eli ohjaa tiettyyn vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ihan henkilökohtaisella tasolla. Myös henkilökohtainen kontakti on tärkeä asia molemminpuoliseen sitouttamiseen.

Asiakkaiden mielestä palvelusopimus on hyvä asia ja selventävän toimintaa; palvelusopimus on lupaus ja siihen voidaan tarvittaessa palata ongelmatilanteissa. Sen ajateltiin toimivan myös yhteisinä pelisääntöinä ja niistä on hyvä pitää kiinni puolin ja toisin. Yksittäisen koulun tai päiväkodin kannalta palvelusopimuksen kuitenkin miellettiin olevan varsin kaukainen asia ja välttämättä ei ole edes tietoa, mitä se pitää sisälleen ja se miellettiin olevan enemmän koulutuspalvelukeskuksen hallinnon asia.

Parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemiseksi yhden asiakkuuspäällikön mielestä kannattava asiakkuus on tärkeää eli pitäisi osata hinnoitella tuote/palvelu oikein. Kaksi korosti asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden säännöllisen tapaamisen merkitystä ja yhteistyötä eli toiminnan arviointia, sillä silloin voidaan tarvittaessa ennakoida myös muutoksia. Tärkeäksi koettiin myös palvelusopimukseen kirjatut asiat ja kaksi asiakkuuspäällikköä nosti juuri palvelusopimuksen tärkeimmäksi. Taloudellisen tuloksen kannalta heidän mielestään se tarkoittaa sitä, että ei tuoteta yli- tai alilaatua, vaan sel-laista palvelunlaatua, mitä on palvelusopimukseen kirjattu eli palvelua, mistä asiakas on valmis maksamaan. Yksi asiakkuuspäällikkö painotti tuloksen tekemisessä myös sitä, että molemmilla (tilaaja ja tuottaja) on halukkuus aidosti tehdä yhteistyötä keskenään ja että ymmärtäisimme asiakkaan toiminnan tarkoituksen ja pystyisimme asiakasta siinä tukemaan. Kulujen seuranta, osto-osaaminen ja hintakilpailutus oli yhden päällikön mielestä erityisen tärkeää. Toiseksi hän nosti henkilöstöressurssien käytön ja sen oikean kohdentamisen. Kolmas ja hänen mielestään tärkein oli henkilöstön toiminta eli henkilöstön työpanos, motivaatio ja innostuminen.

Tehokkuus

Tehokkuuden sidoksia mitattiin kysymällä haastateltavilta ongelmien ratkaisusta (nopeus, tehokkuus), asiakkaan osallistumisesta ja tekniikan hyväksikäytöstä toiminnan tehostamiseksi.

Asiakkuuspäälliköiden mielestä ongelmiin tulee puuttua ja käsitellä ne heti kun ne ovat vielä pieniä, etteivät ne lähde muuttumaan suuremmiksi. *Ongelmien käsittely* tulisi tehdä mahdollisimman lähellä ongelmaa ja suoraan asiakkaan kanssa. Käytännön ongelmat ovat usein yksittäisiä arjen asioita ja ongelmia, jotka ratkeavat usein joustavasti toimipaikassa asiakkaan kanssa keskustellen. Kun puhutaan vähän isommista ongelmista, tuli esille mielipide, että osa ongelmista on esillä pitkäänkin ja siinä koettiin olevan parantamisen varaa. *Asiakkuuspäälliköiden* mielestä asioita kyllä käsitellään, mutta asian loppuun asti saattaminen eli ratkaisun saaminen ongelmaan kestää liian pitkään. Ongelmat ovat yleensä isoja silloin, kun puhutaan koko Kuopion Ateriaa koskevista asioista tai asioista, joihin liittyy monia asioita sekä toimialajohtajien kanssa läpi käytävistä ongelmista. Palvelusopimuksilla kuitenkin pyritään eliminoimaan, että sen tasoisia ongelmia ei syntyisikään.

Yhden *asiakkuuspäällikön* mukaan yhteistyö ja yhteistyömallit on avattu eli kunkin tulisi tietää, kehen ottaa yhteyttä, jos tulee ongelmia. Tapahtuma on kuvattu prosessi-maisesti ja kaikille sen pitäisi olla selvää. Hänen mukaansa juuri tämä tuo nopeutta ja tehokkuutta kun kaikki tietävät omat vastuunsa. Eräs asiakkuuspäällikkö mainitsi, että ongelmia on hyvä olla olemassa, jotta toiminta kehittyisi. Se, miten nopeasti ja tehokkaasti niitä pystytään ratkaisemaan, tärkeää on yhteistyön ja viestinnän taso asiakkaan kanssa eli miten yhteistyötä on tehty ja miten pystytään viestimään toisillemme ongelmista, sitä paremmin ne pystytään ratkaisemaan.

Asiakkaan mielestä ongelmiin pyritään löytämään ratkaisut ripeästi ja yleensä siellä, missä ongelma on. Ongelmienratkaisun avainasemassa ovat esimiehet niin asiakkaan kuin Kuopion Ateriankin puolelta. Yleensä ongelmat pystytään hoitamaan nopeasti ja tehokkaasti hyvän keskusteluyhteyden ja vuorovaikutuksen ansiosta. Asiakkaan mielestä ravintolapäälliköt reagoivat kiitettävästi heidän tietoonsa tullessiin ongelmiin. Jos ongelmia ei tuoda ajoissa esille, ei niihin voida myöskään nopeasti ja tehokkaasti reagoida.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *asiakas osallistuu* enimmäkseen siten, että antaa palautetta. Jos epäkohtia ei otettaisi rohkeasti keskustelun alle, luultaisiin kaiken olevan hyvin vaikka se ei sitä todellisuudessa olisikaan. Lähinnä päiväkotia asiakkaasta oltiin sitä mieltä, että sieltä ollaan yhteydessä useasti ja voidaan pitää rikkautena, että tiedämme siten, mitä mieltä meistä ja meidän tuotteista ollaan. Toisaalta asiakkaan odotetaan osallistuvan siten, että se itse tilaa tuotteen oikeaan aikaan ja ravitsemushoidon näkökulmasta katsottuna, varmistaa ravitsemushoidon toteutumisen ruokailussa, koska me emme tapaa ruokailijaa. Ruokaileva asiakas osallistuu esim. henkilöstöravintoloissa toimimalla siten, että käyttää itsepalvelulinjastoa ja leimaa timecon-napilla maksun ateriastaan eli silloin saadaan tehokkuutta toimintaan asiakkaan avustuksella.

Asiakkaat kertoivat, että he osallistuvat mielellään Kuopion Aterian järjestämiin tilaisuuksiin tai yhteistyöpalavereihin, koska kokevat siten voivan viestittää toiveitaan tai saavan tietoa Kuopion Aterian toiminnasta. Asiakkaat osallistuvat myös viestimällä epäkohdista, jotka hankaloittavat esimerkiksi päivittäin ruokailun sujumista. Asiakkaalla on myös velvollisuus ilmoittaa ruokailijamäärät ja niissä tapahtuvat poikkeukset hyvissä ajoin.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan tietotekniikkaa käytetään avuksi asiakkaan ateriatilauksissa eli asiakas tilaa ateriat sähköisesti ja on samalla itse vastuussa omista kuluistaan. Tällä hetkellä tämä tuotannonohjausjärjestelmä ei ole vielä käytössä kaikissa paikoissa vaan osa tilauksista tulee vielä sähköpostilla. Tarkoitus on kuitenkin laajentaa tuotannonohjausjärjestelmää siten, että asiakas saadaan aina tekemään se tilaus. Osto- ja myyntireskontra hoituu tietotekniikan avulla ja samoin rahavirrat. Asiakas voi antaa palautetta sähköisesti www-sivujen kautta tai sähköpostilla. Laitetekniikka tukee maksutapahtumien kulkua (kortti tai timecon) ja laitetekniikkaa käytetään hyväksi myös itseannostelun mahdollistamiseksi eli ravintoloissa on kunnolliset jakelinjastot.

Asiakkaan mielestä tietotekniikka on hyväksi koettu keino tehostaa toimintoja ja edistää asiakkaan osallistumista. Sähköpostin avulla tavoittaa nykyisin henkilön paremmin kuin puhelimitse ja sähköpostiin voi vastata silloin, kun on sopiva aika työssä. Päiväkodeissa on otettu hyvin vastaan sähköinen ateriatilauslomake, mutta välttämättä kaikilla ei riitä taidot sen käyttämiseen tai se ei ole teknisesti mahdollista. Kouluravintoloissa asiakkaat käyttävät itsepalvelulinjastoja ruuan jakelussa ja astianpalautuksessa ja siten tehostavat toimintaa. Kouluravintoloihin toivottiin henkilökunnalle joustavampaa tapaa maksaa aterialta ja otettavaksi käyttöön henkilöstöravintoloista tuttu sähköinen tunnustin, jolla voi maksaa ateriat eikä käteistä rahaa tai ruokalippuja enää tarvittaisi. ”Viime vuonna Kuopion Ateria toteutti asiakastyytyväisyyskyselyn internetin kautta lähes koko asiakaskunnalle”, muisti yksi asiakkuuspäälliköistä.

6.2.2 Inhimillinen maailma: innostus, energia sekä asiakasosaaminen ja oppiminen

Innostus

Innostuksen aihepiirin kysymykset asiakkuuspäälliköille ja asiakkaalle poikkesivat hieman toisistaan. Asiakkuuspäälliköiltä kysyttiin työn sisällön ja valinnanmahdollisuuksien vaikutuksesta työilmapiiriin, keinoista pitää yllä innostusta yksitoikkaisissa ja toistuvissa tehtävissä, työntekijän mahdollisuuksista vaikuttaa tulevaisuuden suunnitelmiin sekä yhteistyöstä toteuttamisesta asiakkaan kanssa. Asiakkaalle esitetyt kysymykset koskivat yhteistyön muotoja sekä asiakaspalautteiden ja kehittämisideoiden käsittelyä ja vastaamista niihin.

Yksi asiakkuuspäällikkö totesi, että jos valinnanmahdollisuus toteutuu oikeudenmukaisesti ja oikeilla perusteilla (osaaminen ja työnjako), niin silloin sillä on positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Ja mitä enemmän työyhteisössä pystytään yhdessä sopimaan *työn sisällöstä ja valinnanmahdollisuuksista*, niin sitä parempi vaikutus sillä on työilmapiiriin. Asiakkuuspäälliköiden haastatteluissa tuli usein todettua, että henkilön oma positiivinen asenne ja innostus työn tekemiseen vaikuttaa siihen, onko työyhteisössä kiva olla töissä, onko työ mielekäästä ja kokeeko voivansa itse vaikuttaa työhön. Työn kierron kautta kannustetaan kehittämään itseään ja kehittymään työssään. Vaikka työ ei muuttuisi miksikään, voi työn sisältöä muuttaa. Kuopion Aterialla on myös mahdollisuus muuttaa työnkuvaa tai vaihtaa yksikköä, jolloin se voi vaikuttaa henkilön omaan vireystilaan ja sitä kautta työilmapiiriin. Tämä riippuu paljon ihmisen omasta elinkaaresta, sillä Kuopion Aterialla työskentelee hyvin monenlaisia ja monikäisiä ihmisiä.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *yksitoikkosisissa ja toistuvissa tehtävissä ylläpidetään innostusta yllä* tehtävänkierrolla keittiössä eli tehtävät vaihtuvat päivittäin tai viikoittain. Se koetaan toisaalta teennäiseksi ja ristiriitaiseksi, sillä usein työntekijä itse haluaa olla yksitoikkosisissa ja toistuvissa työtehtävissä. Joku taas haluaa työhönsä enemmän sisältöä (monipuolisuutta, kehitystä, vaikutusmahdollisuutta), kun toiselle riittää, että työ on työtä ja elämä, joka tuo sisällön, on työpaikan ulkopuolella. Eri asiat ovat siis toisille yksitoikkosisia ja esimiehen tulee tunnistaa ihmisten osaaminen ja se, mitä haluaa tehdä. Silloin voidaan työntekijän innostukseen vaikuttaa henkilöstövalinnoilla ja esim. työjakson pituudella. Erään asiakkuuspäällikön mielestä yksitoikkosisessa työssäkin on paljon asioita mihin voidaan antaa valinnanmahdollisuutta työntekijälle itselleen. Työntekijä voi itse miettiä, miten kehittäisi omaa työtään eli miten tekee työnsä tehokkaammin, nopeammin, siistimmin ja paremmin. Yksi asiakkuuspäälliköistä korosti lisäksi esimiehen roolia innostuksen luomiseen positiivisen ilmapiirin kautta. Jos työpaikalla on hyvä henki ja tekemisen ”meininki”, niin tämä haasteellisuus on voitettavissa, kun työpaikalle on kiva tulla.

Asiakkuuspäällikkö totesi, että *työntekijä voi vaikuttaa työnsä tulevaisuuden suunnitelmiin* tuomalla esiin omia mielipiteitään esim. kehityskeskusteluissa ja osallistumalla aktiivisesti viikkopalaverieihin ja tekemällä kehittämissesityksiä. Työntekijän oma aktiivisuus ja halu osallistua vaikuttamiseen ovat kaiken lähtökohtana erään asiak-

kuuspäällikön mukaan. Työntekijän on myös hankittava koulutusta ja pidettävä osaamistaan yllä tulevaisuutta varten. Osaaminen voi tulla myös työn tekemisen kautta, ei aina koulutuksen kautta. Osallistamalla henkilöstöryhmän toimintaan (esim. ruokalista työryhmä) pystyy tuomaan koko organisaation asioita esille. Asiakkuuspäälliköiden haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että suunnitelmallista *osaamisen kehittämistä* Kuopion Aterialla ei tunneta. Eli jos ihminen haluaa itse kehittyä, kouluttautua ja edetä työurallaan, työnantajan puolesta tällaista urapolkua ei ole luotu. Sen koettiin heikentävän entisestään työmotivaatiota ja kun pitkän aikavälin osaamisen hyödyntäminen puuttuu, ei henkilö välttämättä sitoudu organisaatioon.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *yhteistyötä asiakkaan kanssa* toteutetaan asiakastapaamisilla säännöllisesti ja suunnitelmallisesti. *Asiakastapaamisten* minimikäytäntö on kirjoitettuna palvelusopimukseen ja niiden toteutumista seurataan. Asiakkaiden tapaaminen on osa ravintolapäällikön työtä. Ateriat rytmittävät päiväkodin elämää ja siten päiväkotiasiakas on luonteeltaan erilainen kuin kouluasiakas, sillä he haluavat olla useamminkin yhteydessä ja erilaisista asioista. Yhteydenpitovelvollisuus on melko pieni ja jokaisella asiakkuuspäälliköllä on oma tyyliensä hoitaa asioita. On hyvin persoonakohtainen asia miten asiakkuuspäälliköt pitävät yhteyttä asiakkaaseen (puhelin, sähköposti, henkilökohtainen kontakti). Spontaania yhteistyötä syntyy päivittäisestä yhteistyöstä eli kun ollaan asiakaspalvelussa tai yhteydessä asiakkaaseen.

Erään *päiväkodin johtajan* mukaan Kuopion Aterian työntekijä eli palveluvastaava on päiväkodissa kaikkein läheisin yhteistyötaho, joka toteuttaa siellä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Hänen mielestään *yhteistyöpalaverit*, joihin osallistuvat päiväkodin johtajat, ravintolapäällikkö ja asiakkuuspäällikkö, ovat hyvä keino suunnitella ja sopia asioista. Päiväkotien kannalta oli tärkeää, että Kuopion Aterian ravintolapäällikön ja muun henkilöstön kanssa tullaan tutuiksi ja silloin yhteistyö on helppoa ja luontevaa.

Rehtoreiden mukaan kouluilla ovat jo vakiintuneet *palaverikäytännöt* rehtorin ja ravintolapäällikön välillä eli 2-3 kertaa vuodessa käydään keskustelua kouluruokailuun liittyvistä asioista. Ravintolapäällikön kautta uskottiin saatavan tarpeellinen tieto koululle, mutta Kuopion Aterian asiakkuuspäällikön toivottiin olevan yhteistyössä rehtoreiden kanssa vaikkapa kerran vuodessa yhteistyöpalaverin merkeissä tai olisi luontevaa käydä tapaamassa rehtoria vieraillessaan kouluravintolassa.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan asiakaspalautteita kerätään toimipaikoissa suullisen palautteen lomakkeelle, asiakkaalta saadaan kirjallista palautetta palautelaatikoihin ja asiakas voi jättää palautteen www-sivulle tai lähettää sähköpostia toimipaikkaan tai asiakkuuspäällikölle. Myös puhelimitse otetaan vielä jonkin verran vastaan palautetta, joka kirjataan ylös. *Palautteet käsitellään* ravintolapäällikön toimesta toimipaikassa mahdollisimman pikaisesti ja tarvittaessa asiakkaaseen päin ollaan yhteydessä, mieluiten kasvotusten. Hallintoon tulevat palautteet lähetetään tiedoksi kunkin alueen asiakkuuspäällikölle ja kyseisen toimipaikan ravintolapäällikölle ja sovitaan, kuka vastaa asiakkaalle. Asiakkuuspäälliköillä oli ristiriitaisia käsityksiä kuitenkin siitä, miten palautteita käsitellään vielä hallinnossa. Yksi asiakkuuspäälliköistä kertoi, että ”*palautteita ei käsitellä enää esimerkiksi johtoryhmässä yhteisesti kuten aikaisemmin tehtiin*”, mutta toinen tarinoi seuraavaa: ”*Nyt meillä on täällä tätä toimistohenkilökuntaa niin me kerätään taulukkoon kaikki asiakaspalautteet ja ne käsitellään kolme kertaa vuodessa johtoryhmässä. Silloin ei enää reagoida niihin vaan se reagointi on tapahtunut jo aikaisemmin jos ne ovat vaatineet toimenpiteitä. Asiakkaalle pyritään aina vastaamaan.*” *Asiakkuuspäälliköiden mielestä kehittämisideoita* tulee vähän. Niitä viedään eteenpäin mahdollisuuksien mukaan ja tuodaan esille palvelusopimusneuvotteluissa, jotta kehittämistyötä tehtäisiin suunnitellusti ja perustellusti yhdessä asiakkaan kanssa.

Päiväkodin johtajalla oli toive, että kaikki asiakaspalautteet todella käsitellään ja viedään eteenpäin. Tärkeää hänen mielestään oli myös se, miten *palaute otetaan vastaan* ja miten siihen vastataan. Negatiivinen tai kriittinen palaute olisi otettava vastaan oikeasti eikä loukkaannuta vaan lähdetään viemään asiaa eteenpäin mieluiten puhumalla asia selväksi. Positiivisen palautteen toivotaan myös menevän perille ja auttavan jaksamaan arjen askareissa. Haastatelluilla asiakkailla oli kuitenkin kaikilla sellainen tuntuma, että asiakaspalautteet käsitellään ja niitä otetaan huomioon tiettyjen rajojen puitteissa. *Asiakkaalle vastaaminen* luo uskottavuutta ja tuo monesti myös uutta tietoa asiakkaalle. Tärkeimmäksi koettiin Kuopion Aterian halu toimia vaikka kaikkia toiveita ei aina pystytä toteuttamaan.

Energia

Energia-aihepiirin kysymykset koskivat hyvää asiakaspalvelua ja asiakaslähtöistä ajattelutapaa sekä pitkäjännitteisyyttä asiakkuuksien kehittämisessä. Asiakkuuspäälliköiltä kysyttiin myös, miten työolosuhteet tukevat asiakaslähtöistä toimintaa.

Kuopion Aterian *fyysiset työolosuhteet* eivät usein tue asiakaslähtöistä toimintaa, sillä useimmat keittiöt on tehty ihan muun tyyppiseen toimintaan kuin niiden toiminta on nykyisin. *Asiakkuuspäällikön* mukaan tuotantotilat on rakennettu *tuotantolähtöisesti* ja välttämättä työntekijä ei aina edes kohtaa asiakasta, koska kaikissa keittiöissä ei ole linjastoa ja lounaspalveluun ei useinkaan liity maksamista. Tuotantotilat on voitu suunnitella myös siten, että asiakkaan luokse on fyysisesti pitkä matka ja näköesteenä voi olla seinä tai ovi. Asiakaspäällikön mielestä resurssit ajatellaan nykyisellään tuotantolähtöisesti eli annosmääriä kohti, ei asiakasmääriä varten. Myös rahallinen panos henkilöstöresurssiin mitataan tuotantolähtöisesti. *Asiakaslähtöisessä näkökulmassa* halutaan panostaa palveluun, mutta silloin henkilöstöresurssia pitäisi kasvattaa ja eteen tulee kysymys, mistä se raha otetaan pois; asiakkaan lautaselta vai mistä? Samalla tämä on myös arvomäärittystä eli mikä asetetaan tärkeimmäksi.

Yksi asiakkuuspäälliköistä toi esille tyytyväisen työntekijän osana *asiakaslähtöisen toiminnan tukemista*. Kun työolosuhteet ovat henkisesti ja fyysisesti turvallisia, saadaan henkilöstö tyytyväiseksi ja se näkyy asiakaspalvelussa. Asiakkuuspäällikön mukaan jonkin verran on jo parannettukin toimintaa kiinnittämällä huomiota ruokien esille laittoon ja huolehtimalla vähän jo ulkoisesta imagosta. Kuopion Aterialla on määritelty, millaisia työvaatteita kaikkien tulee käyttää ja työnantaja huolehtii yhteinen työasun asianmukaisesta kunnosta ja puhtaanapidosta.

Erään *asiakkuuspäällikön* mukaan *hyvää asiakaspalvelua* on se, että asiakkaan arki sujuu. Varsinkin sopimusasiakkaan kohdalla noudatetaan Kuopion Aterian toiminta-ajatusta eli autetaan asiakasta onnistumaan ydintehtävässään. Lupauksista kiinni pitäminen ja joustavuus asiakassuhteessa nousivat myös esille. Ylipalvelu ei ole hyvää asiakaspalvelua ja se on keinotekoista. Hyvä asiakaspalvelu on toisaalta sitä, että asiakas ei välttämättä edes huomaa, sellaista hienotunteista. Hyvä asiakaspalvelu on myötäsyntyinen tunneasia enemmän kuin opeteltu kaava.

Luontevaa ja asiakasta kunnioittavaa. Hyvä asiakaspalvelija tuntee ne tuotteet, joita myy ja joita välittää asiakkaalle. Huomaa eli huomioi asiakkaan jokaisessa tilanteessa eli asiakas ei pääse huomaamatta ohi.

Eräs asiakkaan edustaja määritteli hyvän asiakaspalvelu seuraavasti:

Hyvä asiakaspalvelu on sitä, että kuunnellaan asiakasta ja otetaan koppi niistä heitoista mitä tulee. Se kai se tärkein juttu on, että pyritään reagoimaan niihin asiakkaan tarpeisiin.

Päivähoidon kannalta hyvä asiakaspalvelu on sitä, että nähtäisiin ne asiakkaan oikeat tarpeet eikä lähdettäisi sanelemaan, mitä tarjotaan ja miten meillä toimitaan. Peruspalvelu eli normaali, elämän hyvien pelisääntöjen mukainen palvelu koetaan riittävän hyväksi eikä odotetakaan mitään ylipalvelua. Eräs päiväkodin johtaja muistutti, että asiakas on kuitenkin kuningas ja vaikka se olisikin väärässä, sitä pitää kohdella kunnioittavasti.

Kouluasiakkaan edustajan mukaan hyvä asiakaspalvelu on sitä, että ruokailu sujuu hyvin, poikkeustilanteissa joustetaan ja pyritään toteuttamaan asiakkaan erityistoiveita. Hyvään asiakaspalveluun kuuluvat myös ystävällinen henkilökunta ja heidän iloiset ilmeensä. Asiakkaan mielestä asiakaslähtöisyys näkyy Kuopion Aterian henkilöstön toiminnassa ja sen on koettu koko ajan vain parantuneen. Kuopion Aterian koetaan entistä enemmän panostaneen asiakasyhteistyöhön ja sillä luonnollisesti parantavan mahdollisuuksiaan jatkaa kaupungin aterioiden tuottajana mahdollisessa kilpailutilanteessa.

Asiakkuuspäällikön mukaan asiakaslähtöinen ajattelutapa näkyy Kuopion Aterian henkilöstön toiminnassa siten, että työntekijät miettivät asioiden sujumista ruokailijan näkökulmasta. Työntekijä usein miettii sitä yksittäistä asiakasta tai oppilasta, ei niinkään rehtoria tai koulua. Valitettavasti kaikissa yksiköissä tämä asiakaslähtöinen ajattelutapa ei näy henkilöstön toiminnassa; toisissa yksiköissä asiakas otetaan ilolla vastaan ja palvellaan, mutta joissakin paikoissa asiakas on välttämätön paha ja asiakas-kontaktia vältetään. Asiakkuuspäällikön mielestä silloin puuttuu yrittäjäyshenkisyys ja unohtetaan, että ilman asiakkaita ei olisi työtä. Lisäksi jotkut työaika-asiat edelleen rajoittavat palveluiden tarjoamista. Henkilöstölle on kuitenkin korostettu, että vaikka meillä olisi kiire, niin sitä ei tuoda esille asiakkaalle.

Kuopion Aterian toiminnan luonteesta johtuen palvelullaan kaikkia asiakasryhmiä vauvasta vaariin ja käytössä on kaikki ateriat, ravitsemustasot, ravitsemussuositukset, energiatasot, erityisruokavaliot, rakennemuunnatut ateriat ja hyvin erilaiset ruokaliskat. Toisaalta se, miten paljon asiakas on valmis laittamaan rahaa ateriapalveluun, se määrittää, minkälaista valikoimaa tuotetaan ja mitä palveluita siihen kuuluu. Kuopion Aterialla on myös tuotteita, joita suunnitellaan kertaluonteisesti ja ne on aina räätälöityjä tuotteita ja palveluita siihen tilanteeseen (tilaus- ja tapahtumatarjoilut). Palveluvastaavien työnkuvaan päiväkodeissa voi kuulua myös laitoshuoltoa, joten Kuopion Ateria myy myös puhtaanapitopalveluita ja jopa kiinteistönhoitoa. Riippuu paljon asiakasryhmästä, mitä tuotteita ja palveluita tarvitaan. Päivähoidossa ja koulussa on oma malli toimia ja sairaalamaailmassa voidaan vielä asiakaskohtaisestikin määrittellä ateriakokonaisuuksia. Tuotteiden samanlaisuus ja aterioiden tuottaminen tuo haastetta mm. ruokalistasuunnittelulle kun samaa ruokalistaa toteutetaan päivähoidossa ja koulussa.

Eräs *asiakkuuspäällikkö* kommentoi näin:

Olisi halu ja tahto olla asiakaslähtöisempi, mutta taloudelliset raamit ovat nyt tärkeämmät. Asiakkaan vaatimukset kasvavat ja muuttuvat ja välillä pitäisi kyseenalaistaa, että onko tämä asiakaslähtöistä ja sitä mitä asiakas haluaa. Joku asia saattaa tulla edullisemmaksi, kun se ruvetaan tekemään toisin. Yhteistyökumppani haluaa että kaikilla on tasalaatua palvelua ja että kaikki huomioidaan eikä haluta lähteä erillishinnoitteluun.

Asiakkuuspäällikköiden haastattelussa kävi ilmi, että kaikki työntekijät eivät ole luontaisesti ulospäin suuntautuneita asiakaspalvelijoita eivätkä alun perin ole hakeutuneet asiakaspalvelutehtäviin vaan suurtalousalalle. *Palvelukulttuuri* ja asiakaslähtöinen ajattelutapa on osalle henkilöstöä uusi asia. Laitoskeittäjistä ja suurtalouskokeista on jo vuosien ajan muokattu ravintolatyöntekijöitä, joiden työstä osa on asiakaspalvelua. Aikaisemmin henkilöstölle on järjestetty myös asiakaspalvelukoulutusta.

Varsinaista *strategiatyötä asiakkuuksien kehittämiseksi* ei ole tehty ja yhteisesti ei ole sovittu, miten asiakkuuksia hoidetaan. Jokainen asiakkuuspäällikkö ja johdon jäsen toimii hieman eri tavalla ja oman tuntuman mukaan. *Asiakkuuspäällikköiden* mukaan syynä tähän kerrottiin olevan avainhenkilöiden vaihtuminen viime vuosina. Kuopion

Ateriolla on asiakkaat valmiina jo olemassa kaupunginvaltuuston päätöksellä ja niitä pidetään ehkä liiankin itsestäänselvytenä, koska kilpailu puuttuu. ”*Kuopion Aterian asiakas ei ole saanut valita ruokapalveluiden tuottajaa ja siitä johtuen he eivät halua olla aidosti yhteistyössä. Jos asiakas saisi valita yhteistyökumppanikseen Kuopion Aterian, niin se sitoutuisikin ihan eri tavalla*”, kertoi eräs asiakkuuspäällikkö.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan pitkäjännitteisen asiakkuuksien kehittämisen edistyksenä nähtiin palvelusopimukset, jotka ovat organisaatiossa melko uusi asia. Asiakkaita ei ole kuitenkaan koskaan tehty analyysseja tai varsinaisesti tehty asiakkuuksien tulevaisuussuunnittelutyötä. Kuopion Ateriolla on vuosien kokemus asiakkaista; tunnetaan hyvin asiakkaan arki ja ongelmat. Eräs asiakkuuspäälliköistä koki, että pitkäjänniteisyys saavutetaan kun rakennetaan hyvä luottamus eli se on sitä, että pystyy lunastamaan lupaukset. Lupaukset tulee lunastaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä ja tämä pitkäjännitteinen lupauksen lunastaminen vie aikaa. Asiakkaiden ja heidän tarpeiden tuntemus kasvaa koko pitkän yhteistyön aikana ja sitä kautta saadaan kehitettyä asiakkuuksia.

Asiakkaiden mielestä Kuopion Ateria on tehnyt pitkäjännitteisesti työtä Kuopion kaupungin ateriapalveluiden tuottajana, mutta tähän asti sillä ei ole ollut kilpailijaa. Asiakkaat arvelivat, että kiinnostusta kaupungin ateriapalveluiden järjestämisestä löytyisi muillakin tahoilla. Palvelusopimusta tehtäessä ja hinnoista neuvoteltaessa asiakkaat ovat huomanneet, että Kuopion Ateria haluaa tehdä tätä työtä ja asiakkuus halutaan säilyttää. Siksi esimerkiksi hinnankorotukset ovat olleet hyvin maltillisia. Kilpailun puuttumisesta johtuen Kuopion Aterian katsottiin voivan tehdä pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, mutta kehitetäänkö asiakkuutta; siihen eivät asiakkaat osanneet vastata.

Asiakasosaaminen

Asiakasosaamiseen liittyviä sidoksia mitattiin kysymällä Kuopion Aterian työntekijöiden tiedoista ja taidoista, koulutustarpeista sekä kannustamisesta ja palkitsemisesta.

Kaikkien asiakkuuspäälliköiden mielestä jonkinlaiseen koulutukseen tai ohjaukseen on tarvetta kaikille tasoille, jotta asiakaslähtöinen ajattelumalli toteutuisi Kuopion Ateriolla. Strategisella tasolla se voi olla johdolle ymmärrystä siitä, mitä asiakkuuksi-

en hoitaminen ja asiakkuudet ihan oikeasti tarkoittaa eli ymmärrettäisiin asiakkuuksien merkitys. Koettiin, että sitä ei kuntapuolella vielä nähdä tärkeäksi, koska se on hyvin vaikeaa rahaksi muunnettavissa oleva asia. *Asiakkuuspäälliköt* kokivat tarvitsevana enemmänkin *valmennusta työhön*, että asiakaslähtöinen toiminta olisi tuloksellista eikä mutu-tuntumaan pohjautuvaa. Tällä hetkellä ei koettu olevan tarvetta niinkään räätälöityyn koulutukseen vaan pikemminkin valmennukseen ja yhteisten toimintamallien luomiseen. Henkilöstölle koettiin olevan eniten hyötyä jonkinlaisesta koulutuksesta, sillä sen arveltiin myös olevan virkistävää vastapainoa fyysisesti raskaalle työlle. Erään *asiakkuuspäällikön* mukaan esimiesten on omalle henkilöstölleen asiakkaan edustaja ja siksi tärkeässä roolissa antamassa esimerkkiä ja mallia omille alaisilleen päivittäisessä työssä. Alainen ottaa aina esimiehen toiminnasta tiettyjä esimerkkejä, signaaleja ja sitä kautta voi syöttää tahdottuja ajatus- ja toimintamalleja. Työyhteisön palveluasenteeseen ja työfiilikseen pitäisi pystyä vaikuttamaan siten, että jokaiselle tulee tunne, että on ilo palvella asiakkaita. Koulutuksella sitä voidaan tukea, mutta jokaisen se täytyy itse oivaltaa.

Asiakkuuspäälliköt kokivat ongelmaksi sen, että kaikki työntekijät eivät tunne palvelusopimusta samalla tavalla ja eivätkä siten tiedä, mitä sopimuksessa on luvattu. Asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille kaivattiin lisää tietoa ja riittävästi valtuuksia toiminnan parantamiseen ja hoitamiseen. *Henkilöstövalinnoilla* pystytään jonkin verran vaikuttamaan siihen, että kohdennetaan asiakaspalveluun sellaisia henkilöitä, joilla on aito asiakaspalvelutahto jo selkärangassaan. *Asiakkuuspäällikön* mielestä ei koeta tärkeäksi lähteä kirjoittamaan varsinaisia ohjeita, sillä jokainen palvelutilanne on niin erilainen ja henkilökohtainen. Lisäksi siinä voisi olla vaara, että joku noudattaa ohjeita liian kirjaimellisesti ja terveen järjen käyttö unohtuu. Palvelusta on vaikea kirjoittaa reseptiä kuten tuotteesta. Eniten työntekijöille kaivattiin lisää *strategista tietämystä*, miksi asioita tehdään näin sekä aika ajoin on hyvä muistutella perusasioita, että säilyisi ymmärrys siitä, että jokaisessa työtehtävässä ollaan asiakaspalvelutehtävässä.

Asiakkaan mielestä Kuopion Aterian työntekijän täytyy olla alansa ammattilainen ja hänellä pitää olla ammattikoulutus tehtävään. Haastateltujen henkilöiden mukaan asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö tarvitsee myös hyviä *asiakaspalvelutaitoja*, mihin kuuluu ystävällisyys ja hymyileväisyys.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan Kuopion Aterialla ei ole tällä hetkellä yhteismitallista *palkitsemisjärjestelmää*, jolla voisi kannustaa tai palkita hyvistä suorituksista. Henkilökohtainen palkanlisä on käytössä, mutta sen myöntämisen periaatteista ei ole sovittu. Yksi asiakkuuspäällikkö kertoi, että on ollut puhetta siitä, että hyvistä suorituksista pitäisi palkita ja olla *kannustusjärjestelmä*, mutta aito tahtotila sen järjestämiseksi puuttuu. Lisäksi on vaikea mitata rahassa sitä, mikä kuuluu jo työhön ja mikä on erityisen onnistunut suoritus. *Positiivinen palaute eli kiitos* koettiin olevan ainoa palkitsemisen keino. Hyviä suorituksia on päivittäin paljon ja niitä on vaikea kaikkia huomata ja haravoida eli kaikki eivät koskaan tule esimiesten tai johdon tietoon. Myös se koettiin palkitsemiseksi, että hyvät suoritukset huomataan, niitä esitellään ja kopioidaan muille sekä kannustetaan jatkossa toimimaan yhtä hienosti.

Eräs *asiakkuuspäällikkö* korosti, että Kuopion Aterialla on periaate, että kaikista asioista henkilökunta tietää aina ensin. *Työhyvinvointi -ohjelmassa* on kerrottu tiedottamisesta ja määritelty palaverikäytännöt. Tietoa jaetaan sähköpostin, kirjallisten tiedotteiden, viikkopalaverien, esimies- ja ravintolapäällikköpalaverien, tiedotustilaisuuksiin, puhelimen ja henkilökohtaisen viestinnän kautta. *Tiedottamisvastuut* on määritelty eli miten varmistetaan, että jokainen saa tiedon perille esim. päiväkodin palveluvastaava. Sinetti on kaupungin yhteisten asioiden viestintäväline internetissä ja Menuettitiedote on Kuopion Aterian oma kuukausitiedote. Työssä jaetaan tietoa päivittäin työkavereille ja asiakkaille eli työn tekeminen ja työssä oleminen oli asiakkuuspäällikön mielestä jo olemassa olevan tiedon jakamista.

Oppiminen

Haastatteluissa haluttiin selvittää asiakkaiden tarpeiden ennakkointia ja erityistarpeiden huomioimista sekä Kuopion Aterian tuotteiden ja toimintamallin tuntemusta oppimisen näkökulmasta.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *uuden tiedon luomista* syntyy kun siirrytään työtehtävistä tai työpisteestä toiseen sekä keskustelujen tai palaverien kautta. Uutta tietoa syntyy myös toimimisen kautta eri puolella organisaatiota ja erilaisissa työryhmissä. Uuden tiedon luominen lähtee yleensä aloitteesta, asiasta, ideasta tai joskus myös epäkohdasta. Kun asiaa lähdetään selvittämään, saadaan uutta tietoa ja ehkäpä uusia toimintatapoja.

Asiakkaiden mielestä pitkän yhteistyön kautta on tapahtunut jatkuvasti oppimista, puolin ja toisin. Asiakastyytyväisyyskyselyt mainittiin yhtenä keinona saada tietoa ja sen kautta korjata toimintaa sekä oppia. Kun ihmiset tulevat tutuiksi, niin on helpompi asioida ja oppia. Varsinkin päivähoitopuolella ollaan sitä mieltä, että aina ei valmistuskeittiössä tiedetä, mitä päivähoito on nykyisin ja miksi he ovat vaatimassa joitakin tiettyjä asioita ateriapalveluilta. Toisaalta päivähoidon väki on hyvin tietämätöntä tuotantokeittiön toiminnasta ja joskus voisi olla valaisevaa käydä katsomassa, missä ateriat valmistetaan. Ymmärtämys siitä, että kaikkea ei voi lähteä vaatimaan tai paluuta entiseen tuskin tulee, voisi auttaa yhteistyön sujumista.

Asiakkuuspäälliköt kertoivat, että *asiakasryhmien tarpeita pyritään ennakoimaan* jos vaan on tarpeeksi tietoa. Kaupungin sisällä tapahtuvia muutoksia asiakkuuspäälliköt seuraavat lukemalla muistioita ja asiakkaan arkea seuraamalla saadaan tietoa, mitä asiakkaan elämässä tapahtuu. Asiakkaan vuosirytmä on tuttu esim. koululaisten osalta eli osataan varautua mm. ylioppilaskirjoituksiin ja luokkaretkiin, mitkä vaikuttavat tarpeisiin ja toimintaan. Monissa taloissa, esim. kouluissa on omia kiinteistökohtaisia palavereja, joihin Kuopion Aterian ravintolapäällikkö on myös kutsuttu ja sieltä voidaan poimia asioita. Tulevaisuussuunnittelun tyyppistä toimintaan ei Kuopion Aterialla ole eli tulevaisuuden tarpeita ei ole mietitty ennakolta. Olemassa olevien asiakasryhmien tarpeita saadaan tietoon palautteiden kautta, mutta silloin asiakas jo tietää, mitä haluaa. Tarpeita olisi hyvä luoda jo ennen kuin asiakas tietää, että edes tarvitsee niitä.

Kaikki *asiakkuuspäälliköt* totesivat, että *erityistarpeita huomioidaan* jo ihan yksilötasolla eli erityisruokavaliot huomioidaan ruokalistalla ja ruuanvalmistuksessa. Toimintayksiköissä osallistutaan asiakkaan toimintaan tukemalla esimerkiksi teemapäivää ruokailun osalta. Hoivalaitoksissa ja palvelutaloissa mietitään yksilöllisesti, miten asiakas pystyy ruokailutilanteesta suoriutumaan ja siellä on lisäksi henkilökohtaiset tilaukset ja asiakaskortit. Hoitopuolella on ravitsemustyöryhmä, jossa käydään läpi hoidolliset tarpeet eri asiakasryhmien mukaisesti. Henkilöstöruokailussa ja tilaustarjonnassa lähdetään liikkeelle ryhmän tai tilaajan tarpeista ja tuote ja palvelu rakennetaan se mukaan räätälöidysti.

Kouluasiakkaan mielestä Kuopion Ateria on *tietoinen asiakkaan tarpeista* ja pystyy jonkin verran myös niitä *ennakoimaan*. Päiväkotiasiakkaiden palaute oli, että Kuopion Ateria ei aina tiedä asiakkaan todellisia tarpeita eikä niin ollen myöskään niitä ennakoi. *Päiväkodin johtajien* mukaan päivähoito on muuttunut vuosien kuluessa. Sen takia kaikille sen parissa työskenteleville pitäisi olla tietämys siitä, mitä päivähoito nykyisin on ja miksi sille on tullut aivan erityisiä tarpeita ateriapalveluiden suhteen. Esimerkkinä mainittiin mm. maanantai-päivän ruokailu päiväkodissa tai ruuan merkitys hoidon aloittavan lapsen hoitopäivässä. Päivähoidolla on iso vastuu tiedottamisessa, jotta Kuopion Ateria voi lähteä ennakoimaan tarpeita, mieluiten asiakkaan kanssa yhteistyössä.

Päivähoitoasiakkaalta tuli ehdotus jonkinlaisesta yhteistyöelimestä tai työryhmästä, joka koostuisi palvelun tarjoajista ja tilaajista. Tämä työryhmä voisi kehittää yhteistyötä ja miettiä, mitä koulutusta ja tietoa päivähoito tai Kuopion Ateria tarvitsisi toimiakseen hyvin yhteistyössä. Asiakkaiden erityistarpeita on huomioitu kiittävästi, esimerkiksi huomioimalla erityisruokavaliot ruuanvalmistuksessa ja teemapäiviin mukaan lähtemisellä.

Päiväkodin johtajan mielestä *säännölliset yhteistyöpalaverit*, joita ravintolapäällikkö pitää päiväkotiasiakkaidensa kanssa, on koettu hyviksi ja niiden toivotaan toteutuvan Kuopion kaikilla alueilla. Hyväksi yhteyden pidon keinoksi koettiin myös ravintolapäällikön vierailut päiväkodin henkilöstön palaverissa tai yhteydenotot sähköpostilla.

Välttämättä lähetetty kirje tai tiedote ei aina ole hyvä viestinnän väline, vaan asiaa aukaisee paremmin se, että henkilö tulee paikan päälle kertomaan asiasta.

Asiakkaan mielestä kouluilla toimii hyvin ravintolapäälliköiden ja rehtoreiden *palaverikäytännöt ja yhteistyö*. Isompia uudistuksia tai muutoksia suunniteltaessa kaivattiin Kuopion Aterialta selkeämpää tiedottamista ja silloin toivottiin asiakkuuspäälliköiden olevan yhteydessä asiakkaaseen. Eräs rehtori ehdotti jopa koulumuotokohtaisia asiakastapaamisia kerran vuodessa, sillä hänen mielestään palvelusopimusta tehtäessä painotetaan asioita liikaa talouspuolelle ja hinta eli raha on silloin pääroolissa. Koulumuotokohtaisessa asiakastapaamisessa esimerkiksi Kuopion Aterian lukioista vastaava asiakkuuspäällikkö tapaisi lukiotoimenjohtajan ja kävisi keskustelua ateriapal-

velujen sujumisesta. Rehtoreiden kokousten kautta saataisiin kerättyä asiakastapaamiseen asioita, joita olisi hyvä ottaa esille.

Yhden *asiakkuuspäällikön* mielestä palvelusopimus on yksi dokumentti asiakastapaamisesta sopimusasiakkaan kanssa.

Tällä hetkellä ohjeita muiden tapaamisten dokumentointiin ei ole tai ne ovat epämääräisiä, kertoi asiakkuuspäällikkö.

Pyrkimyksenä kuitenkin on, että kaikista asiakastapaamisista tehtäisiin *muistio*, myös ravintolapäälliköiden asiakastapaamisista rehtorin tai päiväkodin johtajan kanssa. Muistion tulisi sisältää sovitut asiat, vastuut kirjattuina ja aikataulun. Näihin asioihin on hyvä palata vaikka seuraavalla tapaamisella ja tarkistaa, onko ne toteutuneet. Jonkinlainen valmis muistion runko sai kannatusta asiakkuuspäälliköiltä. Runko olisi jokaisen käytettävissä ja siitä olisi hyvä tarkistaa, mitä asioita pitäisi asiakastapaamisella käydä läpi. Samalla se ohjaisi ja helpottaisi itse muistion kirjoittamista, mikä on monille ravintolapäälliköille vielä vierasta. Tällä hetkellä jokainen säilyttää tekemiään muistioita omissa paikoissaan ja asian järjestelmällisen hoitamisen kannalta olisi hyvä järjestää muistiot esim. V-asemalle omiksi kokonaisuuksiksi asiakkaiden ja eri asiakastasojen mukaan.

Kuopion Aterian tuotteista tutuimpia olivat asiakkaan oman asiakasryhmän *tuotteet* eli koulu- ja päiväkotiaateriat. *Asiakkailla* oli jonkin verran tietoa myös siitä, että Kuopion Aterialla on myös henkilöstöravintoloita, tilauksesta tehdään tuotteita eli tilaustarjoilua sekä mahdollisuudesta vuokrata astioita.

Haastateltavat edustivat Kuopion Aterian tilaaja-asiakasta ja siten ollen heillä oli tiedossa *tilaaja-tuottaja -toimintamalli* ja se, että Kuopion Ateria on liikelaitos. Koulu- ja päiväkotien rehtorit tekevät tilauksen aina lukuvuoden alkaessa eli ilmoittavat oppilasmäärät tuotantokeittiön ravintolapäällikölle. Tarvittaessa he voivat tarkistaa määriä lukuvuoden aikana ja ilmoittaa ateriamääriin lisäyksiä tai vähennyksiä esimerkiksi abiturienttien osalta. Päivähoidossa on käytössä sähköinen ateriatilauslomake, joka lähetetään joka viikko tuotantokeittiöön ja jonka mukaan aterioita valmistetaan.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan sopimusasiakas tuntee toimintamallin, mutta ei ehkä niin hyvin tuotetta. Ruokaileva asiakas tuntee tuotteen, mutta ei niin hyvin toimintamallia. Palvelusopimuksissa on määritelty toimintamalli ja tuotteet, mistä asiakas on

ollut valmis maksamaan. Sopimusasiakas vastaa usein koko palvelukokonaisuudesta asiakkaalle, jossa ateriapalvelut ovat vain yksi osa sitä. Näin ollen esim. koululaisen ei edes tarvitse tuntea palvelusopimuksen sisältöä. Tukipalvelujen tuottajana Kuopion Ateria on merkittävässä roolissa, sillä jos tämä tukipalvelu puuttuisi, niin se huomataan. Jos asiat hoituvat hyvin, ei asiakkaalla ole huolta tai tarvetta olla tietoinen Kuopion Aterian palveluista. Koulutuspalvelukeskus -asiakas joskus unohtaa, että ruokapalvelut ovat osa lakisääteistä palvelua ja Kuopion Ateria on tällä hetkellä sen toiminnan tuottajana, ei velvollinen järjestämään sitä. Erään asiakkuuspäällikön mukaan päivähoitossa toimintamalli tunnetaan, mutta ei aina välitetä toimia sen mukaan ja havaittavissa on vanhan hierarkisuuden jäänteistä johtuvaa Kuopion Aterian ja sen työntekijöiden aliarvostamista ja kyseenalaistamista. *Asiakkailla* on melko hyvä tuntemus toimintamallista ja tuotteista, mutta paljon on tietämättömyyttäkin; toimintaa kuvitellaan suppeammaksi kuin mitä se onkaan. Tällaisia tilanteita on tullut mm. take away -myynnin tai tilaustarjoilun suhteen.

6.2.3 Arvomaailma; etiikka, estetiikka, epiikka ja emotio

Etiikka

Näkyvätkö eettiset periaatteet asiakaskohtaamisissa tai arjessa ja miten toimitaan ongelmatilanteissa; näillä kysymyksillä haluttiin mitata eettisiä sidoksia.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *eettiset periaatteet* on vieras alue Kuopion Aterialla eli eettisiä periaatteita ei ole linjattu eikä eettistä keskustelua ole käyty. Eettisyys on enemmänkin arjen asiaa; mieleen tulivat vaitiolovelvollisuus ja perustavat käyttäytymisessä. Tuoteturvallisuus ja turvallinen toimintatapa on yksi periaate, jota omavalvonnan kautta valvotaan. Asiakkaan arvostaminen ja vastaaminen asiakkaalle annettuihin lupauksiin nousi myös esille yhden asiakkuuspäällikön haastattelussa. Ateriat on luvattu valmistaa ravitsemissuosituksen mukaisesti, mutta esim. raaka-aineiden alkuperä tai ympäristönäkölmat on keskustelematta. Asiakaskohtaamisissa on vaikea toimia avoimesti jos asiasta ei puhuta selkeästi ja taloudellisen tilanteen vuoksi juostaan halvimman hinnan perässä, ei laadun tai alkuperän.

Asiakkaan mielestä eettiset periaatteet näkyvät ehkä eniten siinä jos ne menevät asiakkaan arvomaailman kanssa yhteen. Onkin toivottavaa, että eettiset periaatteet ovat

samat ja niistä olisi syytä keskustella ja sopia jotain myös yhteisesti. Päivähoidon mielestä lapset ovat tärkeitä tulevaisuuden henkilöitä ja he ajattelevat lapsiperheiden parasta kun taas heidän mielestään Kuopion Ateria ajattelee enemmän liiketaloutta. Näkemuserot pitäisi kuitenkin selvittää, sillä on kyse tärkeästä asiasta.

Asiakkuuspäälliköt ovat antaneet jokainen omat ohjeensa siitä, miten toimitaan *ongelmatilanteissa*. Rehellisyys on tärkeää myös ongelmatilanteissa; totuutta ei voi alkaa värittämään. Ongelmatilanteissa asiat kannustetaan ottamaan esille mahdollisimman pian ja avoimesti sekä kokoamaan kaikki asianosaiset paikalle. Ohjeita on kirjattu myös hyvän toiminnan -käsikirjaan ja työhyvinvointiohjelmaan. Vaikka yhteinen tapa toimia on sovittu, jää se paljon persoonan varaan, miten toimitaan ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteiden ratkaisu on osa esimiestyötä.

Ongelmat pyritään ratkaisemaan keskustelun kautta. Näkemykset saattavat erota jossain tilanteissa, mutta kuitenkin pitää löytää se yhteinen linja ja ratkaisumalli. Haastateltavien *asiakkaiden* mielestä ongelmatilanteissa toimitaan hyvin ottamalla asia heti puheeksi ja lähdetään heti toimimaan eikä jäädä miettimään, kuka on vastuussa tai mitä nyt tehdään. Kuopion Aterialla on kuitenkin valtava henkilökuntakirjo ja henkilön vuorovaikutustaidoista riippuu, miten viesti otetaan vastaan ja miten viesti menee perille.

Estetiikka

Estetiikkaan liittyviä sidoksia mitattiin estetiikan merkityksellä ja sen näkymisellä Kuopion Aterian toiminnassa sekä liikemerkin sanomalla.

Asiakkaiden mielestä *estetiikalla* on suuri merkitys ruokailevalle asiakkaalle. Kouluympäristössä ruokasalin eli kouluravintolan siisteys ja viihtyisyys on tärkeää, jotta oppilaiden ja opettajien olisi sinne miellyttävä tulla. Joissakin kouluissa liian pieni kouluravintola on ongelma eli ruokailuun täytyy jonottaa ahtaiden tilojen vuoksi. Toiset koulut haluavat panostaa ruokasalin viihtyisyyteen hankkimalla uusia verhoja ja pöytäliinoja. Tärkeää *asiakkaan* kannalta sanottiin myös olevan sen, että linjaston täydentämisestä pidetään huolta ja samoin likaisten astioiden palautuspisteestä, jotta astioita ei pääse kertymään röykkiöittäin.

Päiväkodissa ruuan esille laitto ja koristelu ovat tärkeitä asioita, sillä kauneuden saantiin olevan ruuassa iso asia.

Mitä näet, on melkein puolet mausta.

Päiväkotilapsille kauniisti esille laitettu ruoka antaa esimerkkiä hyvästä ruuasta ja ruokailutavoista ja -tottumuksista. Päiväkoteihin ei niinkään kaivattu juhlaruokana mitään erikoisia hienouksia vaan tavallista, turvallista perusruokaa ja se erityisyys voisi näkyä jossain muualla, esimerkiksi kattauksessa. Kynttilöiden, lautasliinon ja liinon hankkimisesta toivottiin selkeää jakoa, kuka vastaa niiden hankinnasta juhla-aterioille. Kuopion Aterian yhtenäisiä työvaatteita asiakkaat luonnehtivat siisteiksi ja hygieenisiksi; niistä tunnistaa Kuopion Aterian työntekijän.

Asiakkaat muistivat nähneensä Kuopion Aterian *liikemerkin* eli se oli tuttu sinänsä. Liikemerkin vihreä väri toi useimmille mieleen jonkun kasvin ja vihreät arvot siellä taustalla. Sen kuvattiin kertovan myös luonnonläheisyydestä ja puhtaudesta sekä terveydestä. Väriltään liikemerkki on kaunis, mutta se ei itsessään tuo mieleen ateriapalveluita tai se ei katsojalleen kerro yhtään mitään. Kukaan haastateltavista ei mieltänyt ”vihreää viuhkaa” pinoutuviksi lautasiksi tai vihreää väriä uudistumisen symboliksi.

Tarina kertoo, että Ideal Mainos Oy on tehnyt Kuopion Aterian logon ulkoisen ilmeen. Vihreä väri kertoo uudistumisesta ja pinoutuvat lautaset tarkoittavat eteenpäin menoa, liikettä. Eräs asiakkuuspäällikkö kommentoi:

Liikemerkki ei sinänsä kerro juuri mitään ja sen tarina ei näy mitenkään arjessa.

Epiikka

Epiikka liittyy viestimiseen ja haastatteluissa kysyttiin asiakkaalle viestimisen tärkeimpiä keinoja. Tarinoita Kuopion Ateriasta, sen tuotteista tai asiakasyhteistyöstä kysyttiin asiakkuuspäälliköiltä ja asiakkailta.

Tärkeimmät *viestinnän keinot* olivat *asiakkuuspäälliköiden* mielestä kasvokkain viestintä esim. asiakaspalvelussa tai palaverissa, sähköiset kanavat (www-sivut, sinetti = intranetti, sähköposti), viestintämateriaalit (esitteet, ruokalistat) sekä johdon toiminta. Pitäisi pystyä viestimään niin yksinkertaisesti, että jokainen ymmärtää asian samalla tavalla. Kuopion Aterialla on *viestintästrategia*, jonka mukaan toimitaan. Siinä on

mm. määritelty, että viestintävastuu julkisuuteen on toimitusjohtajalla ja vain hän tai hänen määräämänsä henkilö saa antaa lausuntoja Kuopion Aterian nimissä. Toimitusjohtajalla on siis viestintävastuu ja hän tekee viestintätyötä työnsä ohessa parhaan taitonsa mukaan. Erään *asiakkuuspäällikön* mielestä viestinnän vastuita olisi syytä ehkä miettiä tarkemmin, kun on kyse pienestä organisaatiosta, jolla ei ole varaa erilliseen ihmiseen sitä hoitamaan.

Mediaviestinnän keinoja ei ole osattu riittävästi hyödyntää ja parantamisen varaa on myös henkilöstöviestinnässä.

Kun viestitään asiakkaalle, pitäisi tavoite olla hyvin selvä eli mitä halutaan viestiä ja mikä viestin päämäärä on. Tärkeää on myös se, että viestijä osaa asiansa ja tietää, mistä viestii sekä on selkeä viestijä, kertoi eräs asiakkuuspäällikkö.

Valmistautuminen etukäteen ja viestin ajoittaminen oli asiakkuuspäälliköiden mukaan tärkeää. Henkilökohtainen eli kasvokkain tapahtuva viestintää korostettiin tärkeimmäksi keinoksi, toiseksi nousi viestiminen tuotteiden ja ruokalista kautta. Kolmanneksi mainittiin mm. asiakkaan mahdollisuus vastaviestintään ja palautteen antamiseen.

Asiakkaan mielestä tärkeimmät keinot viestimiseen asiakkaalle olivat sähköposti, ruokalista ja henkilökohtainen viestintä. Kuopion Aterian ruokalista on löytynyt helposti vaikka netistä ja se viestii myös lasten vanhemmille päiväkodissa tarjottavasta ruuasta. Kuopion Aterian nettisivut ovat olleet asiakkaan hyödynnettävissä ja ne on koettu hyväksi viestinnän keinoksi. Sähköpostin avulla viestin saa levitettyä nopeasti suurelle joukolla, mutta henkilökohtainen viestintä kouluravintolassa tai palavereissa koettiin kuitenkin tehokkaammaksi. Puhelimen käyttö on jäänyt vähäisemmäksi viestinnän keinoksi ja samoin lähetettävät kirjeet tai tiedotteet.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan Kuopion Aterialla ei ole mitään *yhtenäistä tarinaa*, jota kerrottaisiin tai jolla esiteltäisiin organisaatiota tai sen tuotteita. Joskus esiin nousee yksittäisten ihmisten kertomia juttuja entisistä ajoista ja asiakkaan kertomat jutut ovat yleensä myös peilausta entiseen. Asiakkuuspäälliköillä oli mielikuva, että Kuopion Ateriasta ja sen tuotteista kertovat tarinat ovat yleensä positiivisia.

Asiakkaat eivät muistaneet, että Kuopion Ateriasta tai sen tuotteista olisi olemassa tarinoita, joita asiakkaat olisivat kuulleet. Asiakkaan omassa yhteisössä, kuten päivä-

kotien aluepalavereissa keskustellaan asioista ja vertaillaan palvelua ja kokemuksia Kuopion Aterian toiminnasta. Päivähoidossa puhututtaa Kuopion Aterian korkea hintataso, erityisesti tilaustarjoilun hinnoittelu. Yleensä huonosti menneet asiat ja tilanteet puhututtavat ja kuuluvat eniten, kun taas hyvin hoidetusta työstä unohtuu kiitos tai niistä ei juurikaan puhuta. Oppilaiden parissa voi kiertää juttuja, jotka liittyvät tuotteeseen, ei varsinaisesti Kuopion Ateriaan.

Tunne, emootio

Tunteeseen liittyviä sidoksia mitattiin kysymällä luottamuksen merkityksestä asiakassuhteessa ja henkilöiden yhteensopivuuden huomioimisesta. Asiakkaalta tiedusteltiin mielikuvaa tai tunnesidettä Kuopion Ateriaan.

Asiakkuuspäällikkö kertoi, että Kuopion Aterian on osa Kuopion kaupunkia niin kuin kaikki asiakkaatkin ja sitä kautta on olemassa yhteiset arvot. Varsinaista arvokeskustelua ei ole asiakkaan kanssa käyty eikä ole määritelty yhteisiä arvoja. Jokapäiväisissä teoissa yhteiset arvot näkyvät lupausten täyttämisenä, luottamuksen ansaitsemisena, tuoteturvallisuutena, muutoksiin reagoitina ja palautteen vastaanottamisena.

Luottamuksella on suuri merkitys asiakassuhteissa ja kaikki *asiakkuuspäälliköt* arvottivat sen asteikolla yhdestä viiteen vitosen arvoiseksi. Perusteluna oli, että silloin voidaan puhua vaikeistakin asioista tai jonkun asian mennessä pieleen, voidaan asioita käsitellä, sopia ja antaa anteeksi. Luottamus ansaitaan pitkällä aikavälillä ja luottamus helpottaa neuvotteluja, vie uudistuksia eteenpäin ja auttaa epäonnistumisissa. Eräs asiakkuuspäällikkö korosti, että luottamus pitäisi ymmärtää myös siten, että se ei ole yhden ihmisen tietoa vaan se on organisaation tietoa ja se pysyy organisaatiossa.

Asiakkaat kertoivat, että *luottamus asiakassuhteessa* on kaikkein tärkein asia ja siihen kaikki perustuu. Päivähoidossa lapset ovat tärkeä asia ja päivähoidon henkilöstön pitää luottaa siihen, että Kuopion Aterian tuottama ruoka on turvallista, terveellistä ja hyvää, jotta he voivat sen tarjota asiakkailleen. Palvelusopimuksen neuvotteluvaiheissa tulee esille tietyt kriteerit, mitä aterioilta vaaditaan ja miten ne on suunniteltu. Standardien luominen tuo lisää luottamusta asiakassuhteeseen. Luottamus edesauttaa luomaan hyvän keskusteluyhteyden ja asiakas voi tuoda omat ajatukset selkeästi esille. Luottamusta kasvattaa sovituista asioista kiinni pitäminen.

Haastateltavilla *asiakkailla* oli ihan hyvä *mielikuva* Kuopion Ateriasta. *Tunneside* on ehkä liian vahva ilmaus tässä tilanteessa kun kyse on koulu- ja päiväkotiaterioiden tuottajasta, ei yksittäisestä henkilöstä. Aikaisemmin päivähoidossa oli omat valmistuskeittiöt ja silloin koettiin tunnesiteen olleen vahva. Vieläkin jotkut päivähoidon henkilöstöstä muistelevat ”vanhoja hyviä aikoja” ja tunne Kuopion Ateriaa kohtaan voi olla siksi negatiivinen. Nykyisillä asiakkailla on hyvin luottamuksellinen suhde Kuopion Ateriaan ja tunne muuttuisi epävarmaksi, jos ateriapalveluita alkaisi tuottaa joku muu, esimerkiksi yksityinen yritys.

Asiakkuuspäälliköiden mukaan *henkilöyhteensopivuus* on jossain määrin otettu huomioon jo rekrytoidessa uutta henkilöstöä. Olemassa olevia työntekijöitä kannustetaan kehittymään siinä tehtävässä missä ovat, mutta veloitetta ylläpitää omaa osaamistaan ei valitettavasti ole. Henkilön työyhteensopivuus tulee osaamisen kautta ja lisäksi hänen pitäisi olla yhteistyökykyinen. Kuopion Aterialla on erilaisia tehtäviä ja pyrki- myksenä on hakea oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin paikkoihin. Työyhteisössä, missä työntekijöiden kemiat eivät kohtaa ja tulee hankauksia, pyritään ongelmat ratkaise- maan omassa työyhteisössä ja tarvittaessa apujen avulla. Myös tässä asiassa esimiehen oma näkemys nostettiin tärkeäksi eli mikä on kynnys, mikä on niin iso yhteensopimat- tomuus, että siihen otetaan kantaa ja siihen puututaan.

Päivähoidossa henkilöyhteensopivuus mielletään olevan tärkeämpi asia kuin koulura- vintoloissa. Päivähoito on erilainen palvelumuoto kuin koulu ja päiväkodin keittiön työntekijä eli palveluvastaava on niin lähellä lapsia, että siinä vaaditaan erityisiä taito- ja. Päivähoidossa työskentelee myös yhdistelmätyöntekijöitä, joilla työaika koostuu osaksi myös siivoustyöstä. Tällaisissa tilanteissa toivottiin mahdollisuutta osallistua henkilön valintaan yhdessä Kuopion Aterian kanssa. Vaatimuksena päivähoidon ate- riapalvelussa työskentelevältä vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja ja hyvää keskusteluyh- teyttä, jotta nähtäisiin yhteinen päämäärä. Eräs *päiväkodin johtaja* toivoi, että Kuopi- on Aterian päiväkodissa työskentelevä henkilö eli palveluvastaava voisi kokea ole- vansa myös päiväkodin henkilökuntaa. Vaikka kaikki ovatkin kaupungin henkilöstöä, on taustalla historiaa Kuopion Aterian perustamisesta syntynyttä vastakkainasettelua, jota joidenkin on vaikea unohtaa.

Asiakkaat arvelivat, että ravintolapäälliköiksi hakeutuu tai ajautuu sellaisia henkilöitä, jotka omaavat hyvät sosiaaliset taidot ja pystyvät tekemään töitä monien eri tahojen kanssa. Haastateltujen asiakkaiden mielestä kouluravintolan työntekijät ovat alansa ammattilaisia ja asiakkaan näkökulmasta katsottuna tekevät tiiminä hyvin työtä ja yhteistyö kaikkien kanssa sujuu hyvin. Taustalla arveltiin kuitenkin olevan onnistunut rekrytointi, jossa katsotaan ammattitaidon lisäksi myös soveltuvuutta työskentelemään tietynlaisessa ympäristössä.

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Taulukossa olen 9 ulottuvuuden avulla lyhyesti kuvannut, miten asiakas ja yritys näkevät ulottuvuudet eri näkökulmasta. Yrityksen mielipiteen olen koonnut asiakkuuspäälliköiden haastattelujen pohjalta.

TAULUKKO 6. Ulottuvuuksien vertailu asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta.

Ulottuvuus	Asiakas	Kuopion Ateria
Talous	rahalle vastinetta, riittävästi valikoimaa, palvelusopimus on lupaus	toimintakatetta, volyyymia, palvelusopimus on sitoumus
Tehokkuus	vaivattomuus, halu ratkaista ongelmia, palautteen antaminen	kustannustehokkuutta, ongelmat kehittävät toimintaa, atk:n hyödyntäminen
Innostus	henkilövalinnat, yhteistyöpalaverit, palautteen antaminen, tuotteet ja valikoima	työn sisältö ja valinnanmahdollisuus, työn kierto, palaverikäytännöt, asiakaspalautteet, lisämyynti
Estetiikka	kauneus, siisteys, viihtyisyys, lisäarvo	ulkoinen imago, esillepanot
Etiikka	suhteessa omaan etiikkaan	vaitiolovelvollisuus, turvallinen toiminta
Tunne	luottamus, mielikuva	luottamus, henkilöyhteensopivuus
Epiikka	viestintä	viestinnän keinot
Asiakasosaaminen	koulutus työhön, hyvät asiakaspalvelutaidot, asiakkaan tarpeiden tunteminen	henkilöstövalinnat, tiedottaminen, ennakointi, erityistarpeet
Energia	hyvä asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, luottamus	fyysiset työolosuhteet, palveluasenne, peruspalvelu, lupaukset

Energiaan liittyvät sidokset ovat olleet Kuopion Aterialla tarkastelun alla jo pidempään. On tiedostettu, että ateriapalvelun rooli on muuttunut viime aikoina, sillä ruuanvalmistustyön rinnalle on noussut myös asiakaspalvelu. Asiakaskunnasta riippumatta palveluun olisi panostettava yhä enemmän. Asiakkaita täytyy palvella mahdollisimman hyvin, oli sitten kyse pienestä päiväkotilapsesta tai kiireisestä lounastajasta. Eri-tyisruokavaliot tuovat oman lisänsä palvelun kehittämiseen, mutta säännölliset koulutukset takaavat sen, että osaaminen on ajan tasalla. Kuopion Ateria kannustaa työntekijöitä omaehtoiseen opiskeluun ja järjestää myös työntekijöilleen kurssimuotoista lisäkoulutusta. Työnkierrolla ja hyvällä työilmapiirillä on suuri vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen ja siten hyvään asiakaspalveluun. Kuopion Aterian asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja kokivat tulleen hyvin huomioituiksi. Haastateltavien mielipide kuitenkin oli, että hyvä asiakaspalvelutaito on enemmän henkilön luontainen ominaisuus kuin opeteltu taito. Asiakkuuden hoitomalliin voidaan liittää koulutusta ja valmennusta asiakaspalvelutehtäviin. Kuopion Ateria voi onnistuneen rekrytoinnin avulla eli palkkaamalla hyviä asiakasosaajia parantaa asiakaspalvelutaitoja organisaatiossa. Tulevaisuudessa henkilöstö on yhä keskeisempi sidosresurssi kun ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta tulee pulaa.

Kuopion Aterian asiakkuuksien taloudellinen sidos on vahva palvelusopimusten kautta ja kaupungin omistajuuden kautta. Harmillisen usein ruokapalvelut koetaan ns. tukipalveluina, joita helposti halutaan ulkoistaa. Kunnalle usein riittää, että ruoka vaan tulee jostain ja vieläpä mahdollisimman halvalla. Ruokailun tulisi tarjota ravintoa, lepoa ja virkistystä, yhdessäoloa, seurustelua, silmäniloa ja hyvää oloa. Ruokailutauko on tarkoitettu virkistäytymiseksi ja katkoksi päivän työrytmiin niin lapsilla kuin aikuisillakin. Kouluissa tulisi lisäksi nähdä koko ruokailutilanne kasvatuksellisenä kokonaisuutena. Kuntapäätäjien tulisi taata riittävät määrärahat ateriapalveluiden tuottamiseen ja annettava ateriapalveluille sille kuuluva arvostus.

Taloudelliseen sidokseen liittyy olennaisesti palvelusopimus, joka oli asiakkuuspäälliköiden ja asiakkaan edustajien mielestä hyvä asia. Sen koettiin toimivan pelisääntöinä ja selventävän toimintaa; palvelusopimus on lupaus ja siihen voidaan tarvittaessa palata ongelmatilanteissa. Asiakkuuspäälliköiden mukaan palvelusopimus myös lujittaa asiakkuutta ja saa toimimaan vastuullisesti palvelusopimuksessa kirjatun toimintatavan mukaan. Palvelusopimus ohjaa tiettyyn vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ihan

henkilökohtaisella tasolla. Palvelusopimus on myös neuvottelun väline ja siksi se on hyvä laatia yhteistyössä asiakkaan kanssa. Ateriapalvelujen tuottajana Kuopion Aterian tulee ottaa huomioon asiakkaan toiveet ja kuunnella asiakasta ennen kuin palvelusopimusta lähdetään laatimaan. Asiakkaan voi olla vaikeaa hyväksyä tuottajan yksipuolisesti laatimaa palvelusopimusta ja asiaa korjattaessa kulutetaan turhaan aikaa ja energiaa. Asiakkuudenhoitomallin mukaiset palaverikäytännöt eli asiakkaan säännölliset tapaamiset antavat pohjaa ja tietoa palvelusopimuksen sisältöön.

Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa, että organisaatiossa kaikilla on yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa. Yhteisiä ohjeita asiakkaan kanssa työskentelylle on pyritty määrittelemään mm. palvelusopimuksissa, mutta tapaamisten ja sovittujen asioiden dokumentointi ja seuranta ontuvat vielä käytännössä. Asiakkuudenhoitomallissa määritellään asiakkaan säännöllisten tapaamisten aikatauluja ja ohjeita niiden dokumentointiin.

Asiakkuuksien hallinnan avulla toiminta saadaan kannattavaksi ja kokonaisuuden kannalta tehokkaaksi. Kuopion Aterialla on jo jonkin verran kiinnitetty huomiota asiakaslähtöisyyteen ja se tuli ilmi myös asiakkaille tehdyissä haastatteluissa. Asiakkaan toiveita ja tarpeista ollaan aidosti kiinnostuneita, mutta taustalla ehkä tärkeimpänä on kuitenkin toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus. Asiakkuuksien hoitomallit tulisi suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa. Suunnitelmallisuus tukee asiakkaalle välittyvää kokonaiskuvaa eli imagoa. Kuopion Aterian imagoa on pyritty nostamaan yhtenäisellä työasulla, panostamalla ruokailuympäristön viihtyisyyteen ja kehittämällä ruokalistaa ja – ohjeita asiakkaiden toiveiden mukaiseksi unohtamatta kuitenkaan yleisiä ravitsemussuosituksia.

Kunnallisella ruokapalvelualalla on selvästi vielä nähtävissä vanhakantaista ajattelua, jossa tuotantolähtöisyys on etusijalla. Uusia asioita vastustetaan ja tuntuu, kuin henkilöstöllä olisi myös lupa kyseenalaistaa organisaation johdon ajatuksia ja suunnitelmia. Organisaation eli Kuopion Aterian johto kuitenkin tekee strategisen tason suunnitelmia, joita lähdetään sitten viemään käytännön tasolle. Esimiehillä on suuri rooli ja vastuu asioiden käytäntöön viemisessä. Muutosvastarinnalta ei aina voi välttyä ja on siis osattava myös johtaa muutosta ja henkilöstöä tuotannon johtamisen rinnalla. Asiakkuuspäälliköt toimivat taustalla ja valvovat, että asioita tehdään sovitun mukaisesti.

Ravintolapäälliköillä on vastuu huolehtia uusien asioiden käytännön toteuttamisesta ja palautteen vastaanottamisesta.

Jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on tärkeää asiakkaan ja organisaation välillä. Jokaisen asiakaskohtaamisen kautta Kuopion Ateria oppii tuntemaan asiakkaan entistä paremmin ja samalla asiakas opettaa organisaatiota tuntemaan yksilölliset tarpeensa. Kouluasiakas on tyytyväinen ja kokee, että Kuopion Ateria tuntee heidän tarpeensa ja toiveensa. Päiväkotiasiakas toivoisi taas enemmän Kuopion Aterian ottavan huomioon heidän tarpeitaan ja toiveitaan, sillä päivähoito on muuttunut paljon siitä, mitä se oli aikaisemmin. Asiakkaiden kokemuksen mukaan vuorovaikutuksen sujumiseen vaikuttaa paljon se, miten tutuiksi ollaan tultu esim. tuotantokeittiön työntekijöiden kesken. Asiakkuudenhoitomallissa asiakasosaamisen sidos kaipaa siis vielä kehittämistä.

Julkisen sektorin ateriapalvelut ovat kestopalveluja, joissa yhteistyö ja kumppanuusajattelu nousevat keskeisiksi tavoitteiksi asiakkuutta kehitettäessä. Tärkeäksi koetaan luottamuksen luominen osapuolten välille ja yhteistoiminta sujuu paremmin, kun osapuolet tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Tunnesidos on koettu tärkeäksi. Palvelun laatua ja toiminnan kustannustehokkuutta on helpompi kehittää, sillä pitkäaikainen yhteistyö takaa vakaat tulot ja samalla säästetään kilpailuttamisen mukanaan tuomia kustannuksia.

Asiakaskohtauksia ovat kaikki rajapinnat ja tapahtumat, joissa ollaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Henkilökohtainen kontakti palvelutilanteessa tai palaverissa koettiin edelleen parhaimmaksi keinoksi viestiä ja saada asioita menemään perille. Asiakkaat osallistuvat mielellään Kuopion Aterian järjestämiin tilaisuuksiin ja niitä toivottiin jopa lisää myös sopimustason asiakkaille. Sähköposti ja www-sivut ovat nykypäivää ja tehokkaita viestintävälineitä, kun halutaan saada viestittyä jotain nopeasti ja mahdollisimman suurelle joukolle. Ruokalistat viestivät myös Kuopion Aterias- ta, mutta logo oli monelle tuntematon tai se ei kertonut juuri mitään. Asiakaskohtauksista ja varsinkin palavereista tulisi aina tehdä muistio, jotta sovittuihin asioihin voitaisiin palata seuraavalla kerralla.

Yhteiset toimintatavat koko organisaatiossa ovat tärkeitä, koska asiakkaat keskustele- vat keskenään ja vertailevat saamaansa palvelua. Myös ruokapalveluorganisaatio voisi ottaa käyttöön ketjuohjaus – toimintamallin, jossa noudatetaan annettuja ohjeita. Per-

soonallisuus ei tule silloin niin vahvasti esille ja silloin saavutetaan tasalaatuisia tuotteita ja palveluita läpi koko organisaation. Tyytyväiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua ja mukavassa työilmapiirissä voi tuntea ammattiylpeyttä ja yhteenkuuluvuutta. Työskentelyolosuhteiden tulisi olla sellaiset, että työntekijöille olisi motivaatio, kyky ja mahdollisuus asiakaslähtöiseen toimintaan. Asiakaslähtöinen ajattelutapa tulisi näkyä kaikessa henkilöstön toiminnassa ja sitä varten kaivataan oikeaa asennetta ja tietoa.

Asiakkuuspäällikön haastattelun loppukommentista saa kuvan siitä, miten asiakkuuksia tällä hetkellä hoidetaan ja miten tärkeäksi asiakkuudenhallinta koetaan.

Toivoisin, että siihen asiakkuuden hoitamiseen olisi riittävät resurssit. Niinku tällä hetkellä on nimike asiakkuuspäällikkö minulla, kuitenkin koen itse, että minun tärkein tehtävä on olla esimies omille yksiköille. Ja sitten kun nimike on asiakkuuspäällikkö ja se antaa odotukset meidän asiakkaille, että siellä hoidetaan asiakkuutta ja ollaan asiakkaan ehdoilla, niin se viestiikin väärin ulkopuoliselle tällä hetkellä. Nimike on yritysmaailmasta. Asiakkuutta vois hoitaa pienempi määrä ihmisiä, mutta kuitenkin ammattimaisemmin. 1-2 meidän organisaatiossa, yksikin saattaisi hoitaa jos se hoitaisi sen ammattimaisesti ja samalla sabluunalla, koska se voi olla hyvin prosessinomaista. Mutta siinäkin pitää olla tiettyjä ominaisuuksia sillä ihmisellä, joka sitä hoitaa. Että se oikeasti resursoitaisiin ja mietittäisiin, sille annettaisiin se oma arvo ja toisaalta voitaisiin nauttia niitä hedelmiäkin kun meillä olisi tyytyväinen asiakas, joka haluaisi meidät oikeasti valita. Meidän työ asiakkuuspäällikkönä on oikeastaan sen palautteiden vastaanottamista, niiden tulipalojen sammuttelua ja sopimusvaiheessa on sopimusten valmistelu ja hinnoittelussakaan ei olla mukana, koska siinä talouspäällikkö ja toimitusjohtaja vaikuttavat, mikä meidän tulostavoite on. Mutta asiakkuuden kehittämisessä... ei me sitä kehitetä.

7 ASIAKKUUDEN HOITOMALLI KUOPION ATERIALLA

Kuopion Ateria asiakkuuksien hoitaminen on ollut muutamien yksittäisten ihmisten varassa ja asiakkuuksiin liittyvä tieto eri paikoissa ja formaateissa. Asiakastieto on

hajallaan ja asiakastiedon rakenne on moninainen eikä se tue koko organisaation yhteistä asiakkuuden hallinnan suunnittelua. Asiakkuuden hoitomalli on tuki johtamiselle ja sen avulla voidaan hallita sekä kokonaisuutta että yksittäiseen asiakkaaseen liittyvät toimenpiteitä. Asiakkuuden hoitomallin mukaan asiakkaat segmentoidaan ja kullekin asiakkuudelle nimetään vastuuhenkilöt. Asiakkaan kanssa laaditaan palvelusopimus. Asiakastietoja kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään asiakkuuksien hoitamisessa ja kehittämisessä. Asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisesti ja asiakaspalautteita kerätään hoitomallin mukaan. Kuopion Aterian asiakkuuden hoitomallin pohjalta tehdään asiakkuussuunnitelma, jonka sisällön esittelen tarkemmin luvussa 7.2. Vuosikelloa (luku 7.3.) voidaan käyttää apuna Kuopion Aterian sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä.

7.1 Asiakkuuksien hoitomallin runko

Taloudelliset tavoitteet eivät ole ensisijaisia tuotettaessa ravitsemispalveluja kuntalaisille ja kaupungin liikelaitoksena Kuopion Ateria on velvollinen tuottamaan yhteiskunnallisia palveluja. Yrityksille tyypillistä vain kannattavien asiakkaiden valintaa ei voida tehdä, sillä Kuopion kaupungin tulee huolehtia kaikkien asukkaiden hyvinvoinnista. Julkisen alan palveluilla on yleensä asiakkaat valmiina ja niin myös Kuopion Aterialla. Myös tässä tapauksessa on järkevää segmentoida asiakkaita eli jakaa kokonaismarkkinat pienempiin, sisäisesti homogeenisempiin ryhmiin, jolloin niiden asiakaslähtöisyyden huomioiminen on helpompaa. Asiakkuuden hoitomallin kehittämistä varten asiakkaat segmentoidaan ja analysoidaan. Tässä työssä katsoin parhaaksi noudattaa entistä segmentointitapaa eli Kuopion Aterian asiakkaat on segmentoitu liiketoimintayksiköiden mukaan. Segmentoinnin perustana ovat erot asiakkaiden tarpeissa. Asiakkaasta tehdään yleiskuvaus, asiakassuhteet kuvataan sekä määritellään asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja kehittämisen toimenpiteet. Asiakkaan prosessien tunteminen on tärkeää, jotta voidaan toimia asiakaslähtöisesti.

Asiakkaat otettiin mukaan kehittämään hoitomallia haastattelun avulla eli asiakas kertoi oman näkemyksensä ja toiveensa. Hoitomalli on toimintasuunnitelma ja samalla käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Hoitomalliin voidaan liittää myös ohjeistusta asiakasrajapinnassa toimimiseen ja ehdotuksia, miten koko henkilöstö saataisiin ajattelemaan ja toimimaan asiakaslähtöisesti. Vuosikelloa voidaan käyttää apuvälineenä Kuopion Aterian sisäisessä ja ulkoisessa asiakasyhteistyössä.

Kuopion Aterialla on lähinnä strategisia ja avainasiakkuuksia Jouko Hannuksen (2004, 142) asiakkuudenhoitomallien ryhmittelyn mukaan. Asiakkaan toiminnassa Kuopion Aterian tarjoamien tuotteiden ja palveluiden käyttö ja merkitys on suuri. Koulutuspalvelukeskus on Kuopion Aterian avainasiakas liikevaihdon ja volyymin perusteella. Asiakassuhteen arvo ei tällä kertaa perustu kannattavuuteen vaikka asiakasliikevaihto onkin suuri, vaan asiakasuskollisuuteen.

Tutkimuksesta sain paljon hyvää tietoa Kuopion Aterian asiakkuuden sidoksista. Jotkut sidokset painoutuivat enemmän ja toiset sidokset olivat tärkeämpiä Kuopion Aterian asiakkuuksissa. Talouden sidokset olivat palvelusopimuksesta johtuen hyvin hoidettu. Tehokkuuden sidoksia pitäisi vielä kehittää, varsinkin tietotekniikan hyödyntämistä toimintojen tehostamisessa ja asiakkaan osallistumisen edistämisessä. Innostuksen sidos oli melko vahva yhteistyön sujuvuuden takia ja joustavan asiakaspalauttejärjestelmän johdosta. Työolosuhteet ovat usein sellaiset, että ne eivät tue asiakaslähtöistä toimintaa, joten siinä on vielä kehittämistä energian sidoksessa. Asiakaspalvelu miellettiin kuitenkin erittäin hyväksi. Asiakasosaamisen ja oppimisen sidosta pitää vielä kehittää, varsinkin asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä. Etiikan sidos jäi vähän pinnalliseksi, samoin epiikan sidos. Estetiikan sidos oli merkityksellinen ja varsinkin imagon eteen oli Kuopion Aterialla tehty joitakin toimenpiteitä. Luottamus nosti tunnesidoksen tärkeään asemaan.

Kuopion Aterian asiakkuuksille on tyypillistä suuri volyymi ja palvelutarjontaa käytetään melko laajasti. Kuopion Aterian asiakkuudenhoitomalli sisältää kullekin asiakkuudelle asiakkuussuunnitelman, jota päivitetään säännöllisesti. Asiakkuuksiin on nimetty vastuuhenkilöt ja tarvittaessa yksi henkilö voi hoitaa useampaa asiakkuutta. Hoitomalliin kuuluvat säännölliset johdon tapaamiset ja yhteistyöpalaverit.

Koulutuspalvelukeskukselle määritellään kompakti asiakkuussuunnitelma. Asiakkuussuunnitelmassa on hyvä eriyttää koulutuspalvelut ja päivähoitopalvelut omiksi osaluokiksi eli asiakkuuksiksi. Koulutuspalvelukeskuksen asiakasvastuuhenkilöitä Kuopion Aterialla on kaksi asiakkuuspäällikköä. Heidän vastualueensa ovat jakautuneet maantieteellisesti, eli toinen asiakkuuspäällikkö hoitaa lasten ja nuorten pohjoisen alueen ateriapalvelut ja toinen eteläisen alueen ateriapalvelut. Näin heidän molempien

vastuualueella on päivähoidon, perusopetuksen ja lukion yksiköitä eli he hoitavat useita asiakkuuksia.

Asiakkuussuhde syntyy kahden organisaation välille, mutta sen rakentamisesta ja kehittamisestä ovat vastuussa organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Strategisella tasolla mietitään toiminnan päämäärät ja asetetaan tavoitteet. Taktisella tasolla seurataan tavoitteiden toteutumista ja käydään neuvotteluja. Asiakkuuden syntymisen jälkeen siirtyy operatiivinen vastuu keskijohdolle ja työntekijöille. Voimassa olevien palvelusopimusten (Kuopion Ateria 2010) mukaan Kuopion Aterialla on nimetty henkilöitä, jotka ovat päävastuussa asiakasyhteistyöstä. Asiakkuuspäällikön tehtävänä on huolehtia yhteydenpidosta asiakkaisiin sekä yhteistyöstä liiketoimintayksiköiden (tuotantokeittöiden) ja sidosryhmien välillä. Asiakkuuspäälliköt toimivat palvelusopimuksen yhteyshenkilöinä ja siten tuottajan edustajina koulujen ja päivähoidon osalta. Yhteistyöstä on myös sovittu, että tuottajan edustaja (ravintolapäällikkö) pitää säännöllisesti yhteyttä tilaajan edustajaan (päiväkodin johtaja tai koulun rehtori). Tuottajan edustaja eli ravintolapäällikkö kutsuu kaksi kertaa vuodessa tilaajan edustajat (päiväkodin johtajan tai koulun rehtorin) yhteistyöpalaveriin. Tilaisuuteen kutsutaan myös tuottajan liiketoimintayksikön asiakkuuspäällikkö ja tilaajan alueen palvelupäällikkö.

Kuopion Aterialla työskentelevien henkilöiden rooli ja aktiivisuus asiakassuhteen hoidossa riippuu siitä, millä tasolla työskentelee organisaatiossa ja siitä, missä vaiheessa asiakkuuden elinkaarta ollaan. Kuopion Aterian johdon eli strategisen tason rooli on suurin suhteen alkuvaiheessa, mutta myös silloin, kun ratkotaan riitatilanteita tai ongelmia. Keskijohdolla (ravintolapäällikkö) ja työntekijöillä (ravintolatyöntekijä, palveluvastaava) on asiakkuudesta operatiivinen vastuu. Operatiivisella tasolla tapahtuu kuitenkin suurin osa asiakkuuden kohtaamisista ja sinne kertyy huomattava määrä suhteen kehittämisen kannalta tärkeää tietoa. Asiakkuuspäälliköiden tehtävä on osata hyödyntää asiakastasosta kerättyä tietoa päätöksenteossa ja siten sovittaa yhteen yksiköiden työntekijöiden tarpeet ja strategisen tason vaatimukset.

Asiakkuudenhoitomallin mukaan Kuopion Ateria tekee asiakkaan kanssa sopimuksen ateriapalveluista. Perusvaatimukset palvelun sisällölle ja tasolle on määritelty palvelusopimuksessa. Asiakkuudenhoitomallin mukaan asiakkaalle tarjotaan palvelua, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja vastaa asiakkaan tarpeita. Massaräätälöityjä lisäarvopalveluita tässä asiakkuussuhteessa ovat ateria- ja puhtaanapitopalvelut sekä tilaustar-

joilu. Puhtaanapitopalveluita on tarjottu esimerkiksi pieniin päiväkoteihin ja kouluihin, joissa keittiötyötä on vähän. Yhdistelmätyöntekijän työaika koostuu sekä keittiöettä siivoustyöstä. Palvelusopimuksessa määritellään, mitä palvelu sisältää, minkä tasoista palvelu on ja näiden perusteella lasketaan hinta. Palvelusopimuksen liitteenä on palvelunkuvaus. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä palvelusopimus sisältää ja toimia työssään sen mukaisesti.

Asiakassuhdetta täytyy ylläpitää ja kehittää. Hoitomallissa luodaan toimintaohjeet ja kirjoitetaan menettelymallit, joiden mukaan toteutetaan asiakasrajapinnasta saatavan tiedon kerääminen ja käsitteleminen. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat yhteydenotot käsitellään ja niitä seurataan luotujen toimintaohjeiden mukaan. Esimerkiksi reklamaatioita käsitellään ensin tuotantoyksikön tasolla henkilöstön kanssa ja sen jälkeen ne toimitetaan eteenpäin asiakkuuspäällikölle. Kaikki asiakastieto on hyvä kerätä sovitun ohjeen mukaan ja tiettyyn sijoituspaikkaan, josta se on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla ja helposti etsittävässä. Palaverikäytännön pitäisi toimia ja olla käytössä koko organisaatiossa ja sen kaikissa yksiköissä. Palavereista on hyvä kirjoittaa muistio, johon merkitään palaverin tarkoitus, osallistujat ja käsitellyt asiat. Palaverimuistiolle laaditaan valmis pohja, joka helpottaa sen tekemistä ja siitä löytyy samalla muistilista, mitä asioita asiakkaan kanssa on hyvä käydä läpi säännöllisesti. Asiakassuhteen toimintatavoista tiedotetaan myös aktiivisesti henkilöstölle ja asiakkaalle. Ohjeita asiakkaan kanssa työskentelyyn viestitään koko henkilöstölle, jotta kaikille muodostuisi käsitys, miten eri tilanteissa toimitaan. Esimerkkinä tästä on puhelimeen vastaaminen annetun ohjeen mukaan. Toimintatavat on hyvä käydä läpi myös asiakkaan kanssa.

Asiakkuudenhoitomallissa asiakastietoja kerätään, analysoidaan ja raportoidaan. Kuopion Ateria tarvitsee parempaa asiakastietämystä päätöksentekoa ja asiakaskohtaamisia varten. Asiakastietoa voidaan käyttää asiakkaan saaman hyödyn lisäämiseksi ja asiakkuuden lujittamiseksi. Asiakastietoja on joskus tarpeen jakaa työntekijöille jokaisen oman työn ja koko toiminnan kehittämistä varten. Asiakastietoja voidaan hyödyntää myös uuden tarjonnan kehittämiseksi, esimerkiksi ruokalistoja suunniteltaessa. Asiakastietoa hyödynnetään myös toiminnan ohjaamisessa, jotta toimintaan saataisiin asiakkaan näkökulma tulemaan esille. Asiakastietoa kerätään yhteisen toimintamallin mukaan ja tietojen tulee olla tarvittaessa kaikkien saatavilla.

Asiakkuudenhoitomallin mukaan asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan kerran vuodessa. Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan kunkin asiakasryhmän valmiuksien mukaan eli osalle asiakkaista se tehdään paperisena lomakekyselynä ja toisille internet-kyselynä. Eri asiakasryhmien erityistarpeet sekä palveluiden ja tuotteiden valikoima tulee huomioida kysymyksiä laadittaessa. Esimerkiksi vanhuksilta voidaan kerätä palautetta keskustelemalla vanhusten ja hoitajien kanssa sekä selkeällä, helppokäyttöisellä lomakkeella. Kuopion Aterian asiakastyytyväisyyttä seurataan lisäksi keräämällä jatkuvasti asiakaspalautteita laaditun toimintamallin mukaan.

Hoitomalliin voidaan liittää myös ohjeistusta asiakasrajapinnassa toimimiseen ja ehdotuksia, miten koko henkilöstö saataisiin ajattelemaan ja toimimaan asiakaslähtöisesti. Henkilöstön on osattava huomioida eri asiakasryhmien vaihtelevat tarpeet. Tulevaisuuden ikäihmiset osaavat jo vaatia yksilöllistä palvelua ja kouluruuan arvostusta olisi pystyttävä nostamaan tämän hetkistä resursseista huolimatta. Tarve erityiselle asiakaspalvelukoulutukselle on hyvä tarkistaa, vaikka onnistuneen rekrytoinnin tarkoituksena olisikin palkata hyviä asiakaspalvelijoita. Asiakkaalle on pääasia, että ruokailutai palvelutilanteesta jää miellyttävä vaikutelma, mutta samalla palvelun tuottaja kokee onnistuneensa palvelutehtävässä. Ruokapalvelualalla on yhä enemmän tarvetta moniosaajista ja henkilöistä, joilla on laaja näkemys asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Ruokapalvelussa työskentelevän on oltava ruuanvalmistuksen ammattilainen, mutta myös varustettu ammattimaisella asenteella. Työntekijä voi monilla pienillä asioilla vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee ruokapalvelun tason. Asiakas kiinnittää huomiota mm. ruokasalin yleisilmeeseen ja siisteyteen sekä henkilökunnan ryhdikkääseen olemukseen; siisti vaatetus ja pirteän iloinen henkilöstö luovat vakuuttavuutta asiakkaaseen päin.

7.2 Kuopion Aterian asiakkuussuunnitelman runko

Asiakkuussuunnitelmat ovat keskeinen osa asiakkuuden hoitomallia. Asiakkuussuunnitelma laaditaan yhdessä asiakkaan kanssa sovitun hoitomallin mukaisesti ja se pitää sisällään asiakkaan yleisinformaation, asiakassuhteen kuvauksen, asiakassuhteen hoitamisen vastuut ja asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet. Asiakkuussuunnitelman runkoon olen ottanut Kuopion Aterian asiakasryhmistä koulutuspalvelut esimerkiksi asiakkaaksi ja hahmotellut tähän asioita, joita asiakkuussuunnitelma yleensä sisältää.

7.2.1 Asiakkaan yleisinformaatio

Asiakkaasta tehdään yleiskuvaus eli kuvataan tarkemmin asiakkaan toiminta-ajatusta ja liiketoimintoja. Siinä esitellään myös asiakkaan organisaatiota ja kerrotaan tietoja liikevaihdosta. Asiakkaan strategiset haasteet (ulkoiset muutostekijät ja sisäiset valmiudet) ja asiakkaan strategia sekä kehitysprosessit sisältyvät asiakkaan yleisinformaatioon.

Kaupungin koulutuslautakunnan toimialaan kuuluvaa koulutustointa johtaa ja kehittää koulutuspalvelukeskus. Koulutuspalvelukeskuksella tarkoitetaan koko koulutustoimen organisaatiota. Koulutuspalvelukeskus hankkii tarvittavat resurssit, tarjoaa alan asiantuntijapalveluita, huolehtii toiminnan seurannasta ja toimii yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Varhaiskasvatus- ja koulutuslautakunta vastaa määrällisesti riittävien ja laadullisesti korkeatasoisten koulutuspalvelujen tuottamisesta sekä yksilöiden että yhteisöjen tarpeisiin. Varhaiskasvatus- ja koulutuslautakunnan toimialaan kuuluu päivähoidon, perusopetuksen, kaupungin omistamien oppilaitosten osalta nuorten ja aikuisten lukiokoulutuksen, vapaan sivistystyön sekä taiteen perusopetuksen ja neuvontapalveluiden järjestäminen. Kuopion kaupungin päivähoito-, opetus- ja koulutuspalvelujen tarjonnasta huolehtii 37 päiväkotia, 33 peruskoulua, 5 lukiota sekä aikuislukio ja kansalaisopisto. (Kuopio 2009.)

Kuopion koulutuspalveluiden visiolle määriteltiin seitsemän visiota täsmentävää ja kuvaavaa strategista päämäärää:

1. mahdollistamme oppijoillemme vahvan yleissivistyksen, hyvät sosiaaliset taidot ja jatko-opintovalmiudet
2. tuemme kasvatuksella ja koulutuksella osallisuutta ja vähennämme eriarvoistumista
3. kansainvälisyys, monikulttuurisuus ja yhdessä toimiminen on osa kuopiolaista kouluelämää
4. koulutuspalvelumme ovat tarkoituksenmukaisia, toimivia ja tasapuolisia
5. olemme vahva verkostoitunut toimija
6. riittävät ja oikein kohdennetut resurssit antavat meille mahdollisuuden tulokselliseen toimintaan

7. oppiva organisaatiomme kannustaa luovuuteen ja uudistumiseen. (Kuopio 2009.)

7.2.2 Asiakassuhteen kuvaus

Asiakkaan prosesseista tehdään kuvaus ja asiakkaan prosessiin tehdään kytkentä omasta tarjoamasta. Oma tarjoama sisältää tuotteita, palveluita ja toimintatavan. Asiakassuhteen kuvauksessa määritellään tuotteet tai palvelut, mitä asiakas on tähän mennessä meiltä ostanut. Siinä kartoitetaan myös mitä tuotteita tai palveluita asiakas on ostanut kilpailijalta ja mitkä ovat kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet. Kuvauksessa tuodaan ilmi todellinen asiakasliikevaihto ja asiakaskannattavuus sekä asiakastyytyväisyyden tuloksia. Asiakassuhteen kuvauksessa määritellään asiakkaan avainhenkilöt ja heidän väliset suhteet.

Toiminnallisissa tavoitteissa vuodelle 2009 oli Kuopion Aterialla määritelty palveluprosessien kuvaaminen ja kehittäminen. Se toteutui siten, että keskeiset palveluprosessit määriteltiin ja kuvattiin, mutta mittareita ei ole määritelty. (Kuopion Ateria 2009.)

Ateriapalvelujen tuottamisesta tehdyn sopimuksen kohteena on ateriapalvelujen toimittaminen koulutuspalvelukeskuksen alaisille yksiköille. Sopimus käsittää lasten, oppilaiden ja henkilökunnan aterioiden toimittamisen. Tilaajan yhteyshenkilönä toimii koulutuspalvelukeskuksen toimialajohtaja ja tuottajan yhteyshenkilönä Kuopion Aterian toimitusjohtaja. Yhteyshenkilönä tilaajan puolelta on perusopetusjohtaja, lukio-toimen päällikkö, päivähoiton johtaja ja talouspäällikkö. Yhteyshenkilönä tuottajan puolelta ovat asiakkuuspäälliköt, joiden toimialueeseen koulu- ja päivähoitoasiakkaat kuuluvat. Päivittäisissä ateriapalveluun liittyvissä palvelu- ja tuotantotoiminnassa yhteyshenkilönä ovat tilaajan puolelta koulun rehtori tai päiväkodin johtaja ja tuottajan edustajana tuotantokeittiön ravintolapäällikkö. (Kuopion Ateria 2010.)

Koulutuspalvelut ovat ostaneet kouluille ruokapalveluita mm. kouluaterian, maksullisen välipalan ja henkilökunnan lounaan. Päivähoiton tuotteita ovat olleet aamupala, lounas, välipala, päivällinen ja iltapala sekä henkilökunnan lounas ja päivällinen. Lisäksi on toimitettu tilausten mukaan kahvi- ja tilaustarjoilua sekä retkieväitä. (Kuopi-

on Ateria 2010.) Asiakas on saattanut ostaa kilpailijan kahvi- ja tilaustarjoilun tuotteita.

Asiakastyytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisesti ja sen tuloksista tiedotetaan myös asiakasta. Henkilöstö valitsee kyselyn perusteella kehittämiskohteita ja niiden toteutumista seurataan. Asiakassuhteen kuvaukseen voi liittää viimeisimmän asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedon.

Kuopion Aterian asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin marras-joulukuussa 2009 kaikille asiakasryhmille internet-kyselynä sekä koti- ja laitoshoidon asiakkaille lomakekyselynä. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteenvedon mukaan asiakastyytyväisyys on tasolla hyvä. Mielipiteet palvelusta tavoittelevat jopa erinomaista tasoa. Toimintayksiköt miettivät tulosten perusteella kehittämiskohteita ja niiden toteutumista seurataan.

7.2.3 Asiakassuhteen hoitamisen vastuut

Asiakassuhteen hoitamisen organisointi eli mikä on kenenkin rooli ja vastuu asiakkuuksien hoitamisessa sekä panostukset avataan asiakkuussuunnitelmassa. Asiakkuuspäällikön tai asiakkuustiimin on hyvä tietää oma roolinsa ja vastuunsa asiakkuudenhoidossa.

Palvelusopimuksen mukaan tilaaja ja tuottaja pitävät vähintään kaksi kertaa vuodessa yhteistyökokouksen. Sen tarkoituksena on arvioida ja kehittää yhteistyötä, palvelun sujuvuutta, laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Yhteyshenkilöiden tehtävänä on säännömukaisesti seurata sopimuksen ja palvelun toteutumista kohteessa, selvittää ongelmatilanteet ja reklamaatiot yhteistyössä asiakkaan kanssa, sopia palvelun tuottamiseen liittyvistä käytännön järjestelyistä ja niihin liittyvistä muutoksista. Yhteyshenkilöiden tehtävänä on tiedottaa oman organisaation sisällä ja toiselle osapuolelle sopimukseen ja palvelun toteuttamiseen liittyvistä kysymyksistä. (Kuopion Ateria 2010.)

Asiakkuuspäällikön tehtävänä on johtaa oman liiketoimintayksikön toimintaa sekä suunnitella ja kehittää se toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa ja vastata yksikölle asetettujen toiminnallisten, taloudellisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamisesta. Asiakkuuspäällikkö huolehtii liiketoimintayksikölle kuuluvien palvelusopimusten valmistelusta ja seurannasta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan seurannasta ja

toteutumisesta. Asiakkuuspäällikön tehtävänä on huolehtia yhteydenpidosta asiakkaisiin sekä yhteistyöstä liiketoimintayksiköiden ja sidosryhmien kanssa. (Kuopion Aterian toimintasääntö 2009.)

Ravintolapäällikön tehtävänä on johtaa ja kehittää alaistensa kanssa toimintayksiköiden (tuotanto- ja palvelukeittiöiden) toimintaa. Ravintolapäälliköt vastaavat toimintayksiköille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja raportoinnista asiakkuuspäällikölle. Ravintolapäällikkö huolehtii toimintayksikön henkilöstön työsuojelusta ja muusta työympäristön kehittamisestä. (Kuopion Aterian toimintasääntö 2009.) Palvelusopimuksen mukaan ravintolapäällikkö on tuottajan nimeämä yhteyshenkilö, joka ensisijaisesti hoitaa yhteydenpidon tilaajan edustajaan ja hoitaa palvelutasoon ja -laatuun liittyvät reklamaatiot mahdollisimman nopeasti (Kuopion Ateria 2010).

7.2.4 Asiakassuhteen kehittämisen toimenpiteet

Tässä osassa kuvataan asiakasliikevaihtoon, -kannattavuuteen, -uskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita ja mittareita. Asiakassuhteen kehittämisen konkreettisia toimenpiteitä on myös hyvä kirjoittaa auki.

Vuonna 2009 tuotettiin yhteensä noin 4 415 000 ateriaa ja liikevaihto oli 13,9M€ Liikevaihdon hienoiseen laskuun edelliseen vuoteen verrattuna vaikuttivat koulupäivien määrän muutos sekä lasten määrän väheneminen päiväkodeissa ja kouluissa. Myös kaupungin säästötoimet vaikuttivat tilaustarjoilumyyntiin. Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tukipalveluiden yhteisorganisaation perustaminen tulee vaikuttamaan suuresti Kuopion Aterian lähivuosien strategiaan linjauksiin. Yhdistämällä voimavaroja, asiantuntijuutta ja osaamista tukipalvelujen yhteisorganisaatioon sekä kehittämällä tukipalveluja omana ydintoimintana asiakkaiden parhaaksi, pystytään vastaamaan omistajan, henkilöstön ja asiakkaan asettamiin haasteisiin. (Kuopion Ateria 2009.)

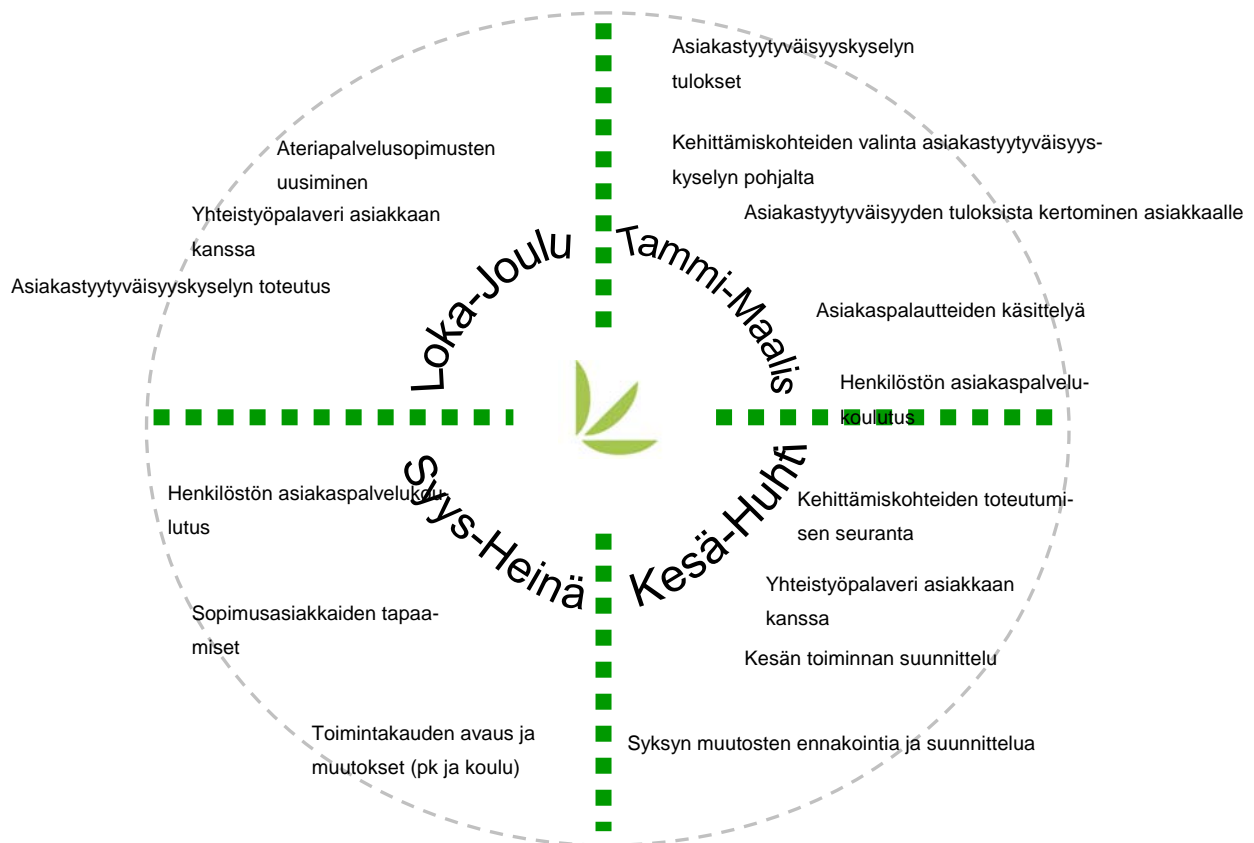
Kuopion Aterian toiminnallisia tavoitteita tulevalle vuodelle 2010 on

- palvelujen saatavuus ja vaikuttavuus: hyvän toiminnan käsikirjan käyttöönotto, strategisen kumppanuuden kehittäminen sopimusasiakkaiden kanssa ja julkisen ruokapalvelujen merkityksen vahvistaminen kansanterveyden edistäjänä

- peruspalveluprosessien toimivuus: palveluprosessit ja rajapinnat asiakkaan prosesseihin kuvataan
- palvelujen tuottamistapojen uudistaminen: Kuopion Aterian palvelustrategian uudelleenarviointi
- osaava ja uudistumiseen motivoitunut henkilöstö: henkilöstön työkuuntoisuuden ja esimiestyön vahvistaminen
- johtamisjärjestelmän toimivuus sekä toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus. (Kuopion Ateria 2009.)

7.3 Asiakkuudenhallinnan vuosikello

Vuosikelloon voidaan hahmotella joitakin esimerkkejä Kuopion Aterian ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. Siihen voi lisätä myös organisaation sisällä tehtäviä asiakkuudenhallinnan toimenpiteitä, kuten esimerkiksi henkilöstön koulutusta tai asiakkaan tarpeiden ennakoitua. Vuosikelloa voidaan käyttää viestittäessä asiakkuuksienhallinnasta sekä Kuopion Aterian sisällä että ulkoisessa asiakasyhteistyössä.



KUVIO 1. Asiakkuudenhallinnan vuosikello.

Vuosikellon asioista voidaan laatia myös suunnittelutaulukko. Seuraavassa taulukossa on muutamia esimerkkejä asiakkaan kohtaamisista.

TAULUKKO 7. Suunnittelutaulukko asiakkaan kohtaamisista ja toimenpiteistä.

Aihe	Sisältö	Määrä	Vastuu	Ajankohta
Koulutuspalvelukeskuk- sen ja Kuopion Aterian johdon tapaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • palvelusopimuksen hyväksyminen ja allekirjoitus • hinnoittelu tulevalle vuodelle • palvelun laadun arviointia • kuluneen vuoden toteuma (reklamaatiot, yms.) 	1 – 2 krt / vuosi	Kuopion Aterian johto	ennen sopimuskauden alkua
Yhteistyöpalaveri	<ul style="list-style-type: none"> • reklamaatioiden vastaanotto • muutoksista tiedottaminen • palvelusopimuksesta esille nousevat asiat 	2 krt / vuosi	Ravintolapäällikkö (+ asiakkuuspäällikkö)	toukokuu, marraskuu
Asiakastapaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • käytännön asioita sopiminen • reklamaatioiden vastaanotto ja käsittely • asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kirjaaminen • asiakaspalaute 	2 krt / vuosi	Ravintolapäällikkö + palveluvastaava	helmikuu, lokakuu

8 POHDINTAA

Tässä luvussa keskityn arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta ja pohtimaan opinnäytetyöni merkitystä.

8.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Triangulaatiossa kahta tai useampaa menetelmää (aineisto, menetelmä, tutkija, teoria), käytetään mittaamaan yhtä tutkimuskohdetta. Triangulaatiota käytetään kun halutaan vahvistaa asetettua hypoteesia ja sen avulla voidaan saavuttaa parempi ymmärrys tutkittavasta alueesta. Aineisto- ja menetelmätriangulaatiolla taas tarkoitetaan sitä, että samassa tutkimuksessa voidaan yhdistellä useampia aineistoja (esim. haastattelut, kertomusaineistot, havainnointi) ja menetelmiä (laadullinen, määrällinen). (Taanila 2005.) Olen kehittämistyössäni hyödyntänyt triangulaatiota; olen vertaillut haastattelussa saatuja tietoja muista lähteistä (havainnointi, kirjalliset dokumentit) saatuihin tietoihin.

Triangulaatiosta saadaan kvalitatiivista aineistoa, jota voidaan käyttää esimerkiksi valittaessa osioita kyselykaavakkeeseen. Triangulaation ongelmana on sen monimutkaisuus ja on vaarana, että kerätään liian paljon ja monenlaista aineistoa, jonka analysointi on mahdotonta tai se tehdään vain pinnallisesti. Lisäksi erilaisten metodien käyttö vaatii runsaasti aikaa ja useiden menetelmien yhdistäminen vaatii tekijältään monenlaista osaamista. Ongelmia voidaan vähentää analysoimalla erityyppiset aineistot erikseen niille ominaisten menetelmien mukaan. Pitää myös päättää, miten painottaa erilaisia tuloksia ja jatkaa niin kauan, että löytää jotain yhtenäisyyttä tuloksissa tai ymmärtää eroavaisuuden merkityksen. (Taanila 2005.)

Yksi triangulaatioon liittyvä validointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus. Jos haastateltavat on valittu edustamaan jotakin ryhmää, heidän kelpoisuus on voitu selvittää etukäteen. Toinen validointitapa on osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä eli uskottavuuden määrittäminen. Uskottavuuden todentamiseksi haastateltavat voivat itse tutustua tutkijan tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 188 – 189.)

Kirjalliset dokumentit, kuten tilinpäätöspöytäkirjat ja vuosikertomukset ovat organisaation virallisia tiedonantoja eli siten luotettavaa tietoa. Palvelusopimukset ateriapalveluiden tuottamisesta ovat salaisia, mutta niiden varsinainen sisältö ei tule esille missään vaiheessa tässä työssä vaan olen poiminut sieltä asiakkuuksien hoitamista koskevia asioita. Haastatteluja varten tein taustatutkimusta valitessani haastateltavia henkilöitä. Halusin varmistua haastattelujen onnistumisesta ja luotettavien vastausten saamisesta siten, että valitsin asiakkuuspäälliköiden haastattelujen ja suositusten perusteella asiakkaan tilaaja-edustajista sellaisia henkilöitä, joiden arveltiin olevan innostuneita ja halukkaita osallistumaan kyseiseen haastatteluun. Mielikuvahaastatteluun osallistuneet henkilöt olivat minulle ennestään melko tuntemattomia henkilöitä ja valitsin ryhmään sekä miehiä että naisia. Haastateltavat voivat tässä tapauksessa tutustua tulkintoihini lopputyöni kirjallisessa tuotoksessa.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Aineiston laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä runko teemahaastattelua varten. Ennakolta voidaan myös miettiä, miten teemoja voidaan syventää tai pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu ei ole koskaan vain pääteemojen esittämistä ja ennakolta ei voida varautua kaikkiin lisäkysymyksiin. Aineiston laatua voidaan parantaa varmistamalla siitä, että haastattelija on sisäistänyt haastattelurungon ja hänellä on varmuutta ja uskoa haastattelujen onnistumiseen. Haastattelu on hyvä käydä läpi etukäteen esimerkiksi koehaastattelun muodossa. Teknisen välineistön tulee olla kunnossa ja toimia moitteetta koko haastattelun ajan. Haastattelupäiväkirjaan voidaan merkitä muistiin kysymyksissä tulleita vaikeuksia, huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184 – 185.)

Teemahaastatteluun tein haastattelurungon nostamalla esiin kirjallisuudesta rungon, jossa lähtökohtana olivat asiakkuuden lujouden sidokset ja ulottuvuudet asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa. Haastattelurungon kysymykset sain triangulaation avulla eli hyödyntämällä kirjallista aineisto ja havainnoinnin eli omakohtaisten kokemusten avulla. Haastattelujen kysymykset olivat joillekin vastaajille vaikeita ja aihepiiriltä hieman tuntemattomia. Tämän takia en saanut kaikkiin kysymyksiin haluttuja vastauksia tai ne vain sivusivat käsiteltyä aihetta, vaikka haastattelutilanteessa selvensin kysymyksiä ja esitin lisäkysymyksiä. Haastatteluaineisto on kuitenkin luotettava, sillä olin etukäteen jo varautunut siihen, että haastattelurungon kaikki aihealueet eivät

ole yhtä tuttuja haastateltaville. Haastattelun kysymykset olisivat voineet olla vielä konkreettisempia, jotta ne mittaisivat paremmin 9E-mallin teoreettisia käsitteitä.

Kävin haastattelun etukäteen läpi huolellisesti ja mietin mahdollisia lisäkysymyksiä. Olin ajatellut tehdä koehaastattelun kollegalleni, mutta se jäi toteuttamatta ajanpuutteen vuoksi. Testasin haastattelulaitteiston etukäteen ja varmistin sen toimivuuden myös haastattelujen aikana. Haastattelun ääniaineisto oli tasalaatuista ja äänen toisto erinomainen eli kaikesta puheesta sai hyvin selvää litterointia varten. Haastatteluai-
neiston luotettavuus perustuu myös siihen, että tutkijana luotin haastateltujen henkilöiden rehellisyyteen ja annetun tiedon totuudenmukaisuuteen.

Tutkimuksen sisäinen luotettavuus eli vastaavuus on sitä, että tiedon luonne pysyy muuttumattomana tutkimuksen kuluessa eli tutkija tulee kyetä tavoittamaan ilmiö sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee. Tutkimuksen sisäisen luotettavuuden tulee perustua tarkkaan ja totuudenmukaiseen tutkimusprosessin kuvaukseen. Tutkijan voi olla vaikea erottaa omat kokemuksensa tutkittavien kokemuksista, joten on hyvä korostaa tutkijan reflektiivistä otetta työhönsä. (Tynjälä 1991, 390, 393.) Laadullisessa tapaus-
tutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkija voi tahtomattaan vaikuttaa läsnäolollaan tapahtumien kulkuun (Anttila 2006, 287).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ulkoista luotettavuutta kuvaa termi siirrettävyys. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. Tutkijan on kuvattava riittävästi aineistoaan, jotta lukija voi pohtia tutkimustulosten soveltamista muihin konteksteihin. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös subjektiivisuus ja tutkijan tulee olla tietoinen siitä, miten oma viitekehys vaikuttaa työhön. Tutkimusraportissa tulee selvittää perustellusti omat taustatoumuksensa, joiden pohjalta hän on tarkastellut sekä tutkimusaineistoaan että saatuja tuloksia. Periaatteessa kaikki henkilökohtainen ja ammatillinen tieto, joka voi vaikuttaa aineiston keräämiseen, analyysiin ja tulkintaan, on tuotava esille. Kyse on tutkijan luotettavuudesta, uskottavuudesta, rehellisyydestä ja tasapainosta. (Tynjälä 1991, 391 – 395.)

Pyrin ottamaan haastatteluissa täysin tutkijan ja haastattelijan roolin. Haastateltavilla oli kuitenkin tieto siitä, että olen toimin Kuopion Aterialla ravintolapäällikkönä ja jossain kysymyksissä huomasin sen jonkin verran vaikuttavan haastateltavan vastauk-

seen. Täysin ulkopuolisen haastattelijan olisi mielestäni kuitenkin vaikeampi vastata haastateltavan tekemiin spontaaneihin lisäkysymyksiin haastattelussa. Tutkimuksen tulosten siirrettävyys tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että tuloksia voidaan käyttää myös muiden asiakassegmenttien hallinnassa ja hoitomallin luomisessa.

Analysointimenetelmän eli sisällön analyysin ongelmana luotettavuuden kannalta on pidetty sitä, että tutkija ei pysty objektiiviseen tarkasteluun analyysiprosessissa vaan tulos perustuu subjektiiviseen näkemykseen asiasta. Haasteena sisällön analyysissä voidaan pitää sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan kategoriat niin, että kuvaus on mahdollisimman luotettava. Analyysin perusteella muodostettu lopputulos voi näyttää teoriassa hyvältä, mutta jos yhteyttä aineistoon ei voida osoittaa, tulosta ei voida pitää luotettavana. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.)

Tutkijana minulla oli jonkinlainen ennako-oletus tutkimustuloksista, mutta lähdin avoimin mielin analysoimaan tutkimustuloksia ilman ennakkokäsityksiä. Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisessa olisi ollut mahdollista käyttää jotain toista henkilöä apuna, mutta tein litteroinnin itse. Haastattelujen purkaminen oli aikaa vaativaa työtä, mutta samalla niistä sai irti vielä enemmän kun pystyi tulkitsemaan ihmisten äänenkäyttöä ja painotuksia sekä muistelemaan itse haastattelutilanteen tunnelmaa.

Tämä tapaustutkimus vahvisti, että asiakkuuden sidoksia on helpompi käsitellä kuin sitoutuneisuutta kokonaisuudessaan, sillä sidoksia voidaan tutkia tarkemmin. Sidosten avulla voidaan tutkia myös kumppanuuden sisältöä eli ollaanko valmiita panostamaan yhteistyön kehittämiseen olemassa olevien sidosten pohjalta. Kehittämistyössäni pilkoin asiakkuuden sidoksia 9E-ulottuvuuden mukaan ja halusin selvittää sitoutumista juuri Kuopion Aterian asiakkuuksissa. Sidoksen sanotaan aina olevan asiakkaan käsitys eli asiakkaan kokemus asiakkuudesta. Haastatteluissa tuli hyvin esille se, miten erilaisia sidoksia eri segmenteillä on ja miten niiden lujuus vaihtelee. Joskus asiakkuus voi olla myös negatiivinen kokemus ja asiakas kokee olevansa sitoutunut vastentahtoa. Tutkimuksessa kävi ilmi myös negatiivista sitoutuneisuutta, sillä asiakas katsoi haluavansa itse päättää ateriapalvelujen tuottajasta. Kuopion Aterialla tämä oli kuitenkin tiedostettu ja asiakkuusmotivaatiota pyrittiin kaikin tavoin nostamaan esimerkiksi hinnoittelun keinoin.

9E-hoitomalli on kokonaisuudessaan liian raskas Kuopion Aterian kaltaisiin asiakkuuksiin, joissa asiakkaat ovat jo valmiina olemassa ja yhteistyötä on tehty jo vuosia. 9E-hoitomallin mukaista hoitomallia olisi hyvä lähteä rakentamaan ja pohtimaan asioita yhdessä täysin uuden asiakkaan kanssa. Vanhojen asiakkuuksien kanssa on vielä nähtävissä vanhakantaista ajattelua kunnallisesta ruokapalvelualasta eli tuotantokeskeisyys koetaan tärkeänä. Asiakkuudenhoitomallin yhdeksän ulottuvuutta nähdään kolmena ulottuvuutena; taloudellinen, inhimillinen ja arvomaailma. Taloudellisen maailmaan kuuluva ekonomia eli tuloksen maksimointi ja tehokkuus ovat tätä päivää ja siksi tuttuja sidoksia. Arvomaailman ulottuvuus on vieraampi ja hitaimmin muuttuva osa-alue, mutta estetiikka sidoksena tärkeäksi koettu asia puhuttaessa ateriapalveluista. Tulevaisuudessa uskon etiikan, epiikan ja emotion arvojen lisääntyvän asiakasyhteistyössä ja niitä pitää organisaatioiden alkaa oikeasti pohtia jo asiakkaidenkin vaatimuksesta. Inhimillisen ulottuvuuden asiat ovat tänä päivänä tärkeitä asioita työntekijöille eli miten luodaan innostava työskentelyilmapiiri ja jaksetaan tehdä työtä. Tulevaisuuteen katsominen ja jatkuva oppiminen tulisi kuulua jokaisen ateriapalveluorganisaation asiakkuusstrategiaan.

Tämä tapaustutkimus antoi uutta tietoa Kuopion Aterian asiakkaiden sitoutumisen tasosta eli asiakkuusmotivaatiosta. Asiakkailta on erilaisia motivaatioita pysyä asiakaina ja jopa samaan ryhmään kuuluvat kokevat eri tavoin asiakkuutensa. Asiakkuudet ovat olleet itsestäänselvyyksiä Kuopion Aterialla eli asiakkaat ovat olleet jo valmiiksi olemassa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkuuksien hoitamista tai kehittämistyötä ei ole varsinaisesti tehty juuri tämän takia. Toisaalta Kuopion Ateria ei voi valita asiakkaitaan esimerkiksi kannattavuuden mukaan vaan ateriapalveluita on tuotettava tasapuolisesti kaikille asiakassegmenteille. Tämän tutkimuksen myötä nousi esille kehitettäviä asioita, kuten esimerkiksi palaverikäytännöt ja palaverien muistioiden laatiminen. Yhtenäisten toimintaohjeiden puuttumisesta johtuen asiakkuudenhallinnan toimenpiteet ovat olleet vaihtelevia eri puolilla organisaatiota.

8.2 Opinnäytetyön merkitys

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on palvella työelämän kehittämistarpeita ja samalla se on lisännyt minun eli opiskelijan ammattitaitoa. Mielestäni palveluliiketoiminnan opintokokonaisuus on tukenut minua opinnäytetyön te-

kemisessä. Opinnäytetyön tekemisessä on korostunut minun oma roolini aktiivisena työelämän kehittäjänä ja oman asiantuntijuuteni uudistajana. Kehittämistyö on kiinteästi yhteydessä työelämän kanssa ja sen lähtökohtana ovat olleet aidot työelämän kehittämistarpeet ja ongelmatilanteet.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda koko organisaatiolle yhtenäinen tapa toimia asiakkassuhteissa eli asiakkuuden hoitomalli. Asiakkuuden hoitomallissa toteutuu myös alkuperäinen ajatukseni kehittämishankkeesta eli asiakkaiden ottaminen mukaan ateriapalveluiden kehittämiseen. Asiakkuuden hoitomallista ja siihen olennaisesti liittyvästä asiakkuussuunnitelmasta on tässä työssä tehty koulutuspalvelukeskuksesta esimerkki, mutta tarvittaessa sitä voi kopioida tai mallintaa myös muille asiakasryhmille.

Opinnäytetyöprosessi eteni tasaisesti omalla vauhdillaan eli koko ajan eteenpäin pienin askelin. Kehittämistyön tavoitteiden selkiinnyttyä ja työn rajaamisen jälkeen alkoi pohtiminen tutkimusmenetelmien valinnasta. Ajan kuluessa ja seurattessani opiskelijatovereiden töiden valmistumista päädyin hankkimaan tutkimusaineistoa haastattelun keinoin vaikka tiesin sen työlääksi menetelmäksi. Haastattelu oli lopulta hyvä valinta siksi, että kyse oli kuitenkin laadullisesta tutkimuksesta ja haastattelu oli minulle itselleni uusi tiedonhankintamenetelmä. Vaikeinta haastattelujen tekemisessä oli saada henkilöitä haastattelua varten ja saada aikatauluja sopimaan keskenään. Haastattelujen purkaminen sanasta sanaan oli työlästä ja aikaa vievää, mutta analysoinnin jälkeen koin saaneeni tarkoituksenmukaista ja hyvää tutkimusmateriaalia. Koko opinnäytetyöprosessin aikana parasta tukea ja uskonvahvistusta hain ja sain omasta oppilaitoksestani; ohjaavilta opettajilta ja opiskelijatovereiltani.

Toivon kehittämistyöni olevan lähtölaukaus suunnitelmalliseen asiakkuudenhallintaan koko organisaatiossa ja kaikilla sen tasoilla. Kehittämistyöstäni käy selville, mitä se tarkoittaa strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Tulevaisuudessa siirrytään tuottamaan ateriapalveluja yhä suuremmissa yksiköissä ja pienet valmistuskeittiöt katoavat. Läheisyyden ja tuttuuden tunne asiakkaan kanssa on vaarassa kadota, mikä on nykyisin suuresti vaikuttanut asiakkaan kohtaamiseen ja kanssakäymiseen. Se on tuonut turvallisuudentunnetta ja luottamusta ateriapalveluiden tuottajaa kohtaan ja siten pitkäaikaisia asiakkuuksia. Myös asiakkuudenhallinnan toimintatavat tulisi miettiä etukäteen kun suunnitellaan esimerkiksi keittiöverkoston supistamista ja suurien valmistusyksiköiden rakentamista. Toimintatapojen tulisi lisäksi olla samanlaisia joka

puolella organisaatiota, jotta persoonallisuus ei pääse liikaa vaikuttamaan tuotteen tai palvelun laatuun.

9 LÄHTEET

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

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Arantola, Heli 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Ju-va: WS Bookwell Oy.

Deduktiivinen päättely. WWW-dokumentti. www.kookas.fi/articles/read/5924. Ei päivitystietoa. Luettu 28.3.2010.

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

Havunen, Risto. 2000. Uusia näkökulmia asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tulok-siin. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Liikanen, Pirkko, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1995. Tutki-mus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Järvinen, Tommi 2001. Mitä asiakkuusajattelu on? WWW-julkaisu. <http://www.asiakkuus.com>. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2008.

Kuopio 2009. Kuopion kaupungin WWW-sivut. <http://www.kuopio.fi>. Kuopion kaupunki, virastot ja laitokset: koulutuspalvelukeskus. Päivitetty 9.2.2009. Luettu 28.1.2010.

Kuopion Ateria 2007. Tilinpäätös 31.12.2007.

Kuopion Ateria 2008. Tilinpäätös 31.12.2008.

Kuopion Ateria talousarvio 2009. Vuoden 2009 talousarvio. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2009-2013. Julkaistu 30.9.2008.

Kuopion Ateria 2009. Tilinpäätös 31.12.2009.

Kuopion Ateria 2010. Sopimus ateriapalveluista. Kuopion kaupunki / Kuopion Ateria ja Kuopion kaupunki / Koulutuspalvelukeskus. 27.1.2010.

Kuopion Aterian toimintasääntö 2009. WWW-dokumentti. <http://sinetti.kuopio.fi/intra/pal.nsf>. Päivitetty 24.3.2009. Luettu 1.3.2010.

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 1 (3 – 12).

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

Lehtonen, Tero & Puhto, Jukka 2002. Asiakkuudenhallinta toimitilapalveluympäristössä. Teknillinen korkeakoulunrakentamistalouden laboratorion raportteja 209. Espoo.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta 2007. Käsikirja. Valtiokonttori, Hallinnon ohjaus.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaan armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, Kaj., Blomqvist, Ralf., Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj, Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Taanila, Anja 2005. Triangulaatio tutkimusmenetelmänä. WWW-dokumentti. <http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/Triangulaatio3.pdf>. Luettu 28.3.2010.

Tuumasta tekstiksi. Tampereen yliopisto. WWW-dokumentti. www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html. Ei päivitystietoa. Luettu 28.3.2010.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 5-6, 387 – 398.

Vuokko, Pirjo (toim.) 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuokko, Pirjo 2004. Non-profit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Mikkelin ammattikorkeakoulu

22.5.2009

Restonomi ylempi amk /palveluliiketoiminta

Opiskelija Tuire Puranen

**TEEMAHAASTATTELULOMAKE ASIAKKUUDEN HALLINNASTA
KUOPION ATERIAN ASIAKKUUSPÄÄLLIKÖILLE**

Kuopion Aterian asiakkuudenhallinnan nykytilan kartoitus

ASIAKKUUKSIEN HOITOON LIITTYVIÄ YLEISKYSYMYKSIÄ

- Miten asiakkuuksia hoidetaan Kuopion Aterialla?
- Miten asiakkaat on segmentoitu, miksi?

Jarmo R. Lehtisen 9E-hoitomallin mukaan

1. TALOUDELLINEN MAAILMA

TALOUS, EKONOMIA

- Millainen valikoima tuotteita ja palveluita Kuopion Aterialla on?
- Miten tuote/palvelu hinnoitellaan eri asiakasryhmille?
- Miten palvelusopimukset lujittavat asiakkuutta?
- Kerro kolme tärkeintä asiaa, millä pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen?

TEHOKKUUS

- Miten nopeasti ja tehokkaasti ongelmat pystytään ratkaisemaan?
- Miten asiakas osallistuu?
- Miten tekniikkaa käytetään toimintojen tehostamiseksi ja asiakkaan osallistumisen edistämiseksi?

2. INHIMILLINEN MAAILMA

INNOSTUS

- Miten työn sisältö ja valinnanmahdollisuudet vaikuttavat työilmapiiriin?
- Miten innostus ylläpidetään yksitoikkisissa ja toistuvissa tehtävissä?
- Miten työntekijä voi itse vaikuttaa työnsä tulevaisuuden suunnitelmiin?
- Miten yhteistyötä toteutetaan asiakkaan kanssa? Miten kehittämisideat ja asiakaspalautteet käsitellään?

ENERGIA

- Miten työolosuhteet tukevat asiakaslähtöistä toimintaa?
- Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Miten asiakaslähtöinen ajattelutapa näkyy henkilöstön toiminnassa?
- Miten pitkäjännitteisyys näkyy asiakkuuksien kehittämisessä?

ASIAKASOSAAMINEN, OPPIMINEN

- Millaiseen koulutukseen ja ohjaukseen on tarvetta, jotta asiakaslähtöinen ajattelumalli saataisiin organisaation kaikille tasoille?
- Millaisia ohjeita tarvitaan asiakasrajapinnassa toimiville operatiivisen tason työntekijöille?
- Miten työntekijöitä / työryhmiä kannustetaan tai palkitaan hyvistä suorituksista?
- Miten asiakastietoja hankitaan, pidetään yllä ja hallitaan? Miten asiakastietoa jaetaan kaikkien tarvitsevien saataville?
- Miten eri asiakasryhmien tarpeita ennakoidaan? Miten asiakkaan erityistarpeita on huomioitu?
- Millaisia ohjeita on asiakastapaamisten dokumentointiin?
- Miten hyvin asiakkaat tuntevat Kuopion Aterian tuotteet ja toimintamallin?

3. ARVOMAAILMA

ETIIKKA

- Mitkä ovat Kuopion Aterian eettiset periaatteet, joiden mukaan toimitaan? Miten eettiset periaatteet näkyvät asiakaskohtaamisissa?
- Miten toimitaan ongelmatilanteissa?

ESTETIIKKA

- Miten tuotteita ja palveluita sovelletaan asiakaskohtaisesti?
- Mitä liikemerkki kertoo Kuopion Ateriasta?

EPIIKKA

- Kerro kolme tärkeintä keinoa, mitä käytetään viestittäessä asiakkaalle?
- Millaisia myyntiargumentteja, tietoa (tarinoita) tuotteista kerrotaan asiakkaalle?

TUNNE, EMOOTIO

- Miten Kuopion Aterian arvot näkyvät asiakkaan kanssa tehtävässä päivittäisessä työssä?
- Mikä on luottamuksen merkitys asiakassuhteissa? Miten luottamusta voidaan parantaa?
- Miten henkilöyhteensopivuus on otettu huomioon?

Mikkelin ammattikorkeakoulu

19.10.2009

Restonomi ylempi amk /palveluliiketoiminta

Opiskelija Tuire Puranen

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

MIELIKUVATUTKIMUS ASIAKKUUDEN HALLINNASTA KUOPION

ATERIAN ASIAKKAALLE

Jarmo R. Lehtisen 9E-hoitomallin mukaan

1. TALOUDELLINEN MAAILMA

TALOUS, EKONOMIA

- Millainen valikoima tuotteita ja palveluita Kuopion Aterialla on?
- Miten tuote/palvelu hinnoitellaan eri asiakasryhmille?
- Millainen merkitys palvelusopimuksella on asiakassuhteessa? Miten palvelusopimukset mielestäsi lujittavat asiakkuutta?

TEHOKKUUS

- Miten nopeasti ja tehokkaasti ongelmat pystytään ratkaisemaan?
- Miten asiakkaana osallistut?
- Miten tekniikkaa käytetään toimintojen tehostamiseksi ja asiakkaan osallistumisen edistämiseksi?

2. INHIMILLINEN MAAILMA

INNOSTUS

- Miten Kuopion Ateria toteuttaa yhteistyötä asiakkaan kanssa?
- Miten kehittämisideoita ja asiakaspalautteita viedään eteenpäin? Miten niihin vastataan?

ENERGIA

- Mitä on hyvä asiakaspalvelu? Miten asiakaslähtöinen ajattelutapa näkyy Kuopion Aterian henkilöstön toiminnassa?
- Miten pitkäjännittäisyys näkyy asiakkuuksien kehittämisessä?

ASIAKASOSAAMINEN, OPPIMINEN

- Miten ja millaista oppimista tapahtuu Kuopion Aterian asiakassuhteessa?
- Miten toivoisit, että Kuopion Ateria olisi asiakkaaseen yhteydessä?

LIITE 2. Teemahaastattelulomake asiakkaalle

- Onko Kuopion Ateria tietoinen asiakkaan tarpeista? Miten eri asiakasryhmien tarpeita ennakoidaan? Miten se näkyy asiakkuuden hoidossa?
- Miten asiakkaan erityistarpeita on huomioitu?
- Miten hyvin tunnet Kuopion Aterian tuotteet ja toimintamallin?
- Millaisia tietoja ja taitoja asiakasrajapinnassa toimiva operatiivisen tason työntekijä mielestäsi tarvitsee?

3. ARVOMAAILMA

ETIIKKA

- Miten toimitaan ongelmatilanteissa?
- Miten eettiset periaatteet näkyvät asiakaskohtaamisissa?

ESTETIIKKA

- Mitä liikemerkki kertoo sinulle Kuopion Ateriasta?
- Mitä merkitys estetiikalla (esim. ruoka, astiat, työasut) on asiakkaalle? Miten esteettisyys näkyy Kuopion Aterian toiminnassa?

EPIIKKA

- Kerro kolme tärkeintä keinoa, mitä Kuopion Ateria käyttää viestiessään asiakkaalle?
- Millaisia tarinoita Kuopion Ateriasta ja sen tuotteista on? Onko kertomuksia siitä, mikä Kuopion Ateria on ja mitä se on asiakkaiden kanssa tehnyt?

TUNNE, EMOOTIO

- Millainen merkitys luottamuksella on asiakassuhteissa?
- Millainen mielikuva tai tunneside sinulla on Kuopion Ateriaan?
- Miten henkilöyhteensopivuus on otettu huomioon?