

## **Asiakkuudenhallinta Kumppanuuden kehittäminen**

Suvi Hanhisuanto

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Restonomi (YAMK) Palveluliiketoiminnan tutkinto- ohjelma

Tekijä Hanhisuanto Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Asiakkuudenhallinta</b> Kumppanuuden kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Enni Mertanen		
Toimeksiantaja(t) Liikelaitos Oulun Serviisi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tavoite on tutkia asiakkuudenhallintaa ja keskittyä kumppanuusmallin mukaisen toiminnan tutkimiseen. Kaupungin strategiseksi tavoitteeksi on asetettu kumppanuuden toimintamalli. Työn tavoitteena on selvittää asiakkuudenhallinnan osa-alueita ja niiden kehittämiskohteita ateria- ja puhtauspalveluita tuottavan liikelaitoksen näkökulmasta keskityen kumppanuusmalliin. Kaupungin palveluiden tilaavana asiakkaana on yleensä jokin toinen kaupungin sisäinen toimija. Asiakkuuden hoidon yhteiset tavoitteet niin tilaajan kuin tuottajan näkökulmasta ovat samat: lopullisille käyttäjäasiakkaille tuotetaan mahdollisimman hyvää palvelua.</p> <p>Asiakkuudenhallinnan tutkimuksessa on hyödynnetty asiakkuuden ulottuvuuksien määrittelymallia eli 9E- ajattelumallia, jossa tutkimuksen osioina ovat arvomaailma, talous ja Ihimillisyys. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joiden teemat määräytyivät tiedonhankinnassa 9E- mallin teemojen mukaisesti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin uutta tietoa kaupungin sisäisen asiakkuuden asiakkuudenhallinnasta sekä kumppanuuden kehittämisestä. Keskeisimmät kehittämiskohteet tuloksissa nousivat esille joustavuudessa, taloudellisessa ja tuotannollisessa yhteistyössä sekä tiedonkulussa.</p> <p>Tuloksien avulla saatu tieto edesauttaa kumppanuuden kehittämistä sekä palveluiden suunnittelun tehokkuutta, onnistumista ja taloudellisuutta. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää ja käsitellä asioita parempaan suuntaan tilaaja-asiakkaan näkökulmat huomioituna. Tuloksien avulla voidaan tunnistaa kehittämiskohteet sekä hallitsemaan mahdolliset epäonnistumisen riskit asiakkuudenhoidossa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Asiakkuudenhallinta, asiakkuus, asiakkuudenhoito, asiakassuhde, kumppanuus, sopimus, prosessit		
Muut tiedot		

Author Hanhisuanto Suvi	Type of publication Master's thesis	Date December 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 68	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Customer relationship management</b> The development partnership		
Degree programme Master's Degree Programmed in Hospitality Management		
Supervisor(s) Mertanen Enni		
Assigned by Liikelaitos Oulun Serviisi, Establishment Oulu's Serviisi		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study is to discover the customer relationship management, especially focusing in the partnership operating model. The city of Oulu has placed the partnership operating model as a strategic objective approach. This study addresses the customer relationship management and development of it in a food service and cleanliness facilities owned by a public city organization. When dealing with a public enterprise, the customer is usually another municipality administrator organization. The objectives of the customer relationship management are common for both sides, the subscriber and the provider: to offer the end-user customers the product in the best possible way.</p> <p>In this Customer Management study the definition of customer relationship dimensions has been exploited, ie. the 9E model where the point of view focuses on life's values, economics and humanity. The method of the study was themed interviews determined to acquire data in accordance with the themes of the 9E model.</p> <p>The study resulted in new information on the city's internal customer relationship management, and developing partnership. According to the results of the study, main areas of development are flexibility, the economic and productive co-operation and the flow of information.</p> <p>The obtained results allow contributing to the development of the partnership, as well as designing services to be efficient, successful and economical. Results of this study can be utilized to deal better in the client perspective. The results can be used to identify areas of development as well as to manage the potential risks of failure of the customer relationship.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Customer relationship management, customer relationship, custom, partnership, agreement, processes		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Työn taustaa.....</b>	<b>5</b>
2.1	Liikelaitos Oulun Serviisi.....	8
2.2	Oulun Serviisin asiakkaat.....	8
2.3	Ateria- ja puhtausalan toimintaympäristö Oulussa .....	10
<b>3</b>	<b>Asiakkuudenhallinta .....</b>	<b>11</b>
3.1	Asiakkuudenhallinnan kehittyminen ja osa-alueet .....	12
3.2	Asiakkuudenhallinnan tavoitteet .....	16
3.3	Asiakassuhteen kehittyminen ja kumppanuus .....	18
3.4	Asiakasmarkkinointi osana asiakkuudenhallintaa.....	19
3.5	Asiakkuudenhallinnan malleja.....	20
3.6	Prosessit asiakkuudenhoidossa ja johtamisessa .....	23
3.7	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen.....	26
<b>4</b>	<b>Asiakkuudenhallinnan tutkimuskeinot ja ongelmien havainnointi .....</b>	<b>29</b>
4.1	Määritelmät, rajaus ja tavoitteet .....	30
4.2	Aineiston tiedonkeruu ja menetelmät .....	31
4.3	Teemahaastattelu.....	32
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>35</b>
5.1	Tulosten analysointi .....	35
5.2	Talous .....	35
5.3	Tehokkuus ja ongelmien ratkaisu.....	37
5.4	Estetiikka .....	39
5.5	Epiikka.....	40
5.6	Etiikka .....	42

	2
5.7 Emootio .....	42
5.8 Oppiminen .....	44
5.9 Energia ja innostus .....	45
<b>6 Pohdinta.....</b>	<b>48</b>
6.1 Johtopäätökset .....	48
6.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	50
6.3 Tulosten käytettävyys ja hyödyntäminen .....	51
<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>57</b>
Liite 1. Oulun kaupungin organisaatio .....	57
Liite 2. Kumppanuuden toimintamalli.....	58
Liite 3. Serviisin johtokuntaan nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet.....	63
Liite 4. Serviisin valtuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet .....	65
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Oulun Serviisin pääprosessit. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.).....	6
Kuvio 2. Oulun Serviisin asiakkuudenhallinnan pääprosessit. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.) .....	6
Kuvio 3. Asiakuudenhallinnan visio mukaillen valtiovarainministeriön asiakaspalveluvisiota 2020. (Yhteistyössä palvelu pelaa 2013.) .....	7
Kuvio 4. Asiakuudenhallinnan käsitteitä. (Arantola 2006, 28 – 30; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 150 -157).....	13
Kuvio 5. Asiakuudenhallinnan osa-alueet. (Hellman, Peuhkurinen ja Raulas 2005, 150 -157.) .....	14
Kuvio 6. Ongelmien hahmottaminen. (Lehtinen 2004, 166) .....	29

**Taulukot**

Taulukko 1. Oulun Serviisin asiakkaat sekä hallintokuntien omat asiakkaat.....	9
Taulukko 2. Oulun tunnuslukuja. ( Väestö, Oulu 2015; Oulun toimintakertomus 2015.) .....	10
Taulukko 3. 9E asiakkuuden ulottuvuudet (Lehtinen 2004, 32- 109, 139- 144, 158, 159).....	21
Taulukko 4. Kumppanuussuhteen synty ja asiakkuuden kehittyminen tikapuumallin mukaan. ( Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 168- 175.).....	22
Taulukko 5. Prosessin tavoitteet (Laamanen & Tuominen 2010, 24).....	24
Taulukko 6. Asiakkuudenhallinnan kehittämistöitä.....	27
Taulukko 7. Teemahaastattelu aiheet.....	33
Taulukko 8. Haastattelun tukikysymysten asettelu 9E- ajattelumallia mukailleen .....	34
Taulukko 9. Kehittämiskohteiden yhteenvetotaulukko .....	46
Taulukko 11. Ratkaisuehdotukset .....	47

# 1 Johdanto

Oulun Serviisin uudenlainen organisaatiomalli edellyttää keskittymistä uudella tavalla asiakkuuteen ja asiakkuudenhallintaan. Asiakkuudenhallinnan tutkimus ja sen kehittäminen on ajankohtainen aihe uudelaissa toiminnassa ja ajattelumallissa. Uudet linjaukset ja asiakkuudenhallinnan asettaminen yhdeksi pääprosesseista edellyttävät asiakkuudenhallinnan kehittämiskohteiden tutkimista, jotta kehittämisen tarpeet ja kohteet voidaan määritellä.

Asiakkuudenhallinnasta on paljon kirjoitettua materiaalia ja tutkimuksia. Termin määrittely on kuitenkin haastavaa, ja asiakkuudenhallinnalle on löydetty jopa 45 eri määritelmää. Kirjallisuus on hajanaista ja kokonaisuuden hahmottaminen on puutteellista. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004.) Yritystoiminnassa asiakkuudenhallinta nähdään vahvasti elinehtona ja keinona pysyä kilpailukykyisenä markkinoilla. Asiakassuhteiden kehittyminen, ylläpitäminen ja keskittyminen oleellisiin asioihin asiakas huomiona luovat pohjan liiketoiminnan kannattavuudelle. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12 – 18.) Richards ja Jones (2008) ovat kirjoittaneet strategisesta ja toiminnallisista näkökannoista asiakkuudenhallinnassa. Strategisen ohjauksen kautta luodaan prosessit asiakkaan tarpeet ja toimintojen prosessit huomiona ja toiminnalliseen näkökulman mukaan teknologian avulla kerätyn asiakastiedon kautta räätälöidään toiminta asiakastarpeiden mukaan. ( Richards & Jones 2008.)

Tässä työssä tutkimuksen kohteena on asiakkuudenhallinta ja tavoitteiden mukainen kumppanuustoiminta. Kaupunki on asettanut strategiset tavoitteet kumppanuustoimintaan ja Oulun Serviisillä on ateria- ja puhtauspalveluiden asiakastyöryhmän vastuu. Asiakastyöryhmä koostuu eri palvelualueiden ja liikelaitosten avainhenkilöistä. Tavoitteena on selvittää asiakkuudenhallinnan tilaa ja tavoitteita sekä asiakkaiden näkökulma asiakkuudenhallinnasta. Keskeisimmät kysymykset kiteytyvät kumppanuusmalliin, kumppanuuteen, luottamukseen, yhteistyöhön ja asiakkuudenhallinnan keinoihin.

Työn tavoitteena on selvittää kehittämiskohteita liikelaitoksen ateria- ja puhtauspalveluiden asiakkuudenhallinnassa sekä löytää vastauksia tavoitteenmukaisen kumppanuusajattelun toteuttamisen kehittämiskohteista. Tavoitteena on selvittää asiak-

kaiden näkemyksiä Lehtisen (2004) asiakkuuden ulottuvuuksien määrittelymallin eli 9E- ajattelumallin mukaisesti. Sen taustalla on kolme ulottuvuutta: arvomaailma, taloudellinen maailma ja inhimillinen maailma. Kolme ulottuvuutta jakautuu eri osiin: talous, tehokkuus, osaaminen, oppiminen, energia ja innostus sekä emotio, etiikka, estetiikka ja epiikka. Näiden ulottuvuuksien mukaisesti teemahaastattelujen kautta saadaan yksilöidysti selville tavoitteen mukaiset asiakkuudenhallinnan kehittämisen osa-alueet.

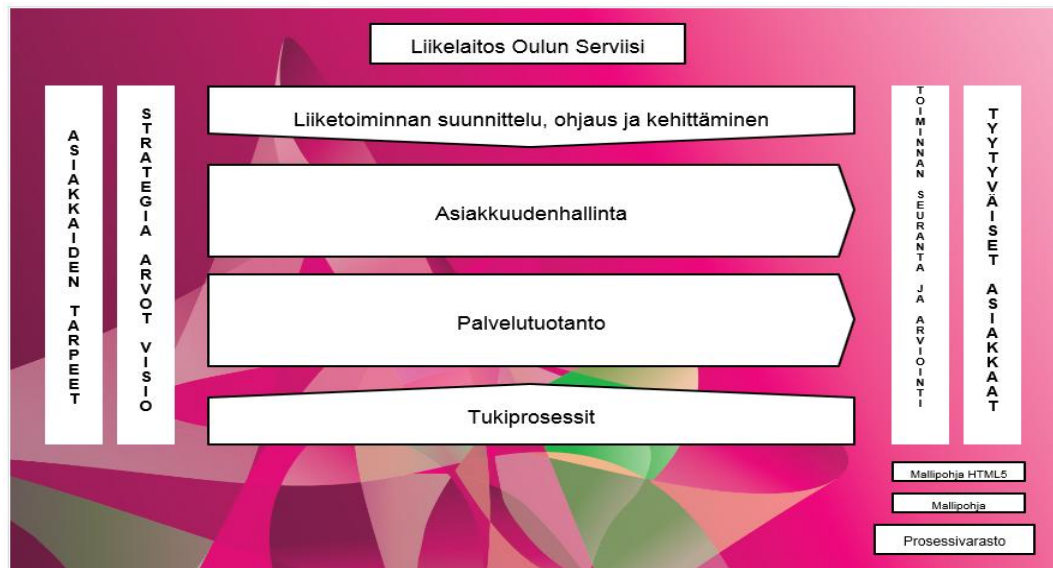
## 2 Työn taustaa

Tässä työssä käsitellään asiakkuudenhallintaa ja sen kehittämistä kaupungin sisäisen palvelutuottajan ja asiakkaan näkökulmasta kumppanuusperiaatteella. Työssä keskitytään kaupungin sisäisen ateria- ja puhtauspalveluiden tuottajan asiakkuuksiin. Asiakkuus ja asiakkuudenhallinta ovat yksi uuden organisaatiomallin päälinjoista (ks. kuvio 1) liiketoiminnan suunnittelun, ohjauksen ja kehittämisen sekä palvelutuotannon rinnalla. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.)

Asiakkuudenhallinta on verrattain uusi asia ja haasteellinen kaupungin sisäisessä palveluiden tuottamisessa. Kaupungin sisäisenä toimijana palveluita tuottava liikelaitos myy palvelut muille kaupungin sisäisille palvelualueille ja liikelaitoksille. Kaupungin sisäinen liikelaitos ei pyri ulkoisille markkinoille kilpailuun yksityisten toimijoiden kanssa, mutta sen tulee kuitenkin olla kilpailukykyinen palvelujen tuottaja verrattaessa yksityisiin palvelujen tuottajiin, joiden kanssa tehdään myös tiivistä yhteistyötä. (Oulun kaupungin talousarvio 2016 ja - suunnitelma 2017- 2018. 2015, 149.)

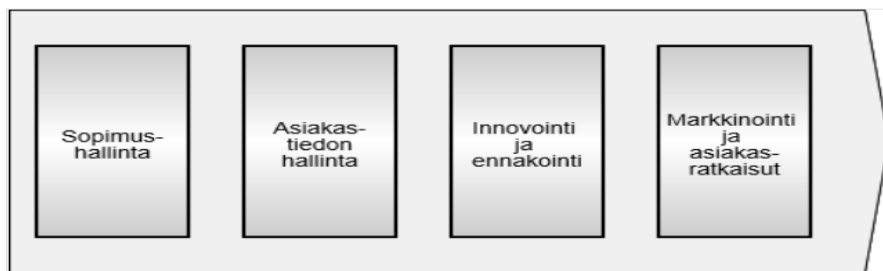
Työn pohjana on uudenlainen organisaatiomalli (ks. kuvio 1), jossa asiakkuus on nostettu yhdeksi tärkeäksi osaksi toimintaa. Asiakkuudenhallinnan päätavoitteet ovat kiteytetty kumppanuussopimus pohjaiseen malliin, jolla asiakasyhteistyötä, suunnittelua, toiminnan kehittämistä ja prosesseja parannetaan sekä otetaan huomioon taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.)





Kuvio 1. Oulun Serviisin pääprosessit. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.)

Miten asiakkuus määritellään, kun pohjimmiltaan kaikki toimijat ovat kaupungin sisäisiä toimijoita? Kysymys avaa asiakkuudenhallinnan kehittämisen tarpeen ajatella ja hoitaa asiakkuuksia uudella tavalla.



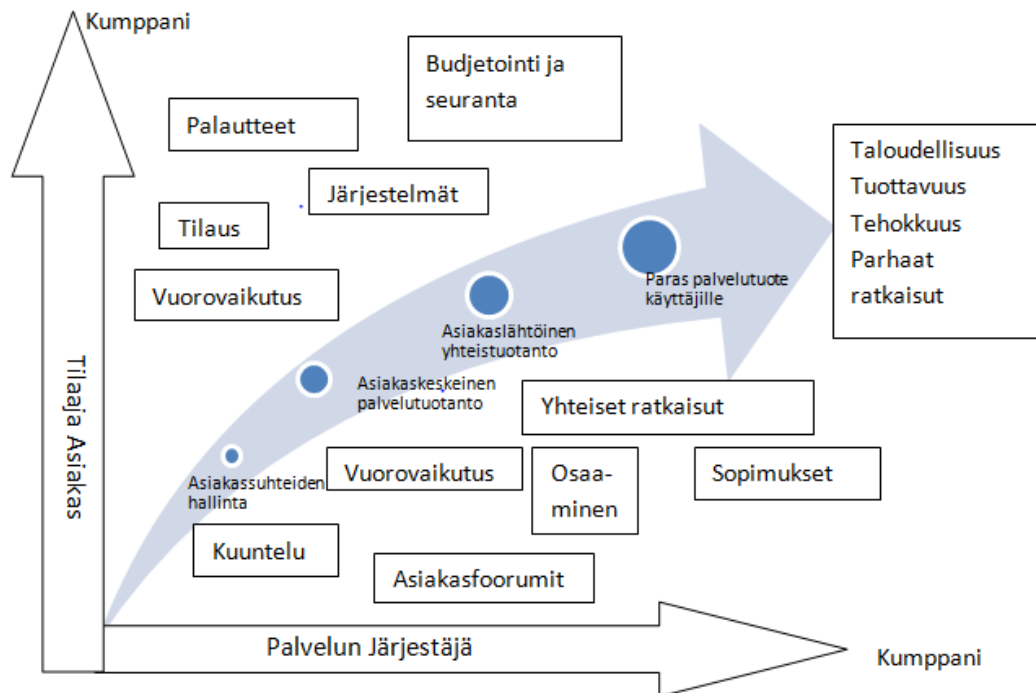
Kuvio 2. Oulun Serviisin asiakkuudenhallinnan pääprosessit. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.)

Oulun Serviisin asiakkuudenhallinnan prosesseja (ks. kuvio 2) ovat sopimusten ja asiakastiedon hallinta, innovointi ja ennakointi sekä markkinointi ja asiakasratkaisut. (Oulun Serviisi, asiakkuusprosessi 2015.)

Sopimusten hallinta sisältää sopimusneuvottelut asiakkaiden kanssa, sopimusvalmistelut ja sopimusten teon. Asiakastiedon hallinta koostuu asiakastietojen yläpidosta ja päivittämisestä. Innovointi ja ennakointi ovat asiakastarpeiden määrittelyä, suunnittelua, ennakointia ja ideointia, jossa pyritään löytämään tapoja toimia yhdessä asiakkaan kanssa kehittämällä toimintoja. Markkinointi ja asiakasratkaisut koostuvat sisäisestä markkinoinnista, uusien asiakasratkaisujen markkinoinnista ja kehittämisestä. (Oulun Serviisi, pääprosessit 2015.)

Valtiovarainministeriö on tehnyt julkisen hallinnon asiakkuusstrategian, jossa asiakkuuden arvot ovat nostettu esille ja suunniteltu asiakaspalvelun visio 2020. Visiossa palveluiden tuotanto ja kehittäminen perustuvat asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen (Yhteistyössä palvelu pelaa 2013, 6.)

Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa on määritelty, että palveluiden tuottamista johdetaan asiakaslähtöisesti. Päämäärinä asiakaslähtöisyydessä on huomioida asiakas siten, että hän saa tilanteeseen sopivat palvelut sujuvasti, palvelut ovat helppokäyttöisiä ja esteettömiä ja palveluita tuotetaan kustannustehokkaasti. (Yhteistyössä palvelu pelaa 2013, 4.)



Kuvio 3. Asiakkuudenhallinnan visio mukaillen valtiovarainministeriön asiakaspalveluvision 2020. (Yhteistyössä palvelu pelaa 2013.)

Liikelaitos Oulun Serviisin tavoitteet (ks. kuvio 3) kumppanuusperiaatteessa ja asiakkuuden hoidossa ovat samat valtiovarainministeriön asiakaspalvelun vision 2020 kanssa. Asiakassuhteiden hallinta vaatii vuorovaikutusta molemmin puolin, ja keskusteluyhteyden tulee olla avointa. Asiakaskeskeisyyden lähtökohtina ovat toimivat asiakaslähtöiset järjestelmät tilaamiseen, yhteydenpitoon ja palautteiden antami-

seen. Asiakaslähtöinen yhteistoiminta vaatii palvelutuottajan osaamista, suunnittelu- taitoa ja yhteistä suunnittelua asiakkaiden kanssa. Kumppanuuden tavoitteena on saavuttaa paras palvelutuote taloudellisesti, tehokkaasti ja tuottavasti siten, että molemminpuolinen hyöty saavutetaan, niin tilaaja- asiakkaille kuin palvelun järjestäjälle.

## 2.1 Liikelaitos Oulun Serviisi

Liikelaitos Oulun Serviisi on Oulun kaupungin liikelaitos, joka tuottaa julkisia ateria- ja puhtauspalveluita Oulun alueella. Serviisi toimii kouluissa ja päiväkodeissa, myös hoivalaitoksissa, museoissa, toimistoissa ja uimahalleissa (Oulun Serviisi, toiminta 2015).

Oulun Serviisi tuottaa päivässä noin 30 000 ruoka-annosta ja huolehtii 500 000 neliometriä puhtausta päivässä. Suurin osa tuotannosta on ruokaa ja puhtausta kouluissa. (Oulun Serviisi, toiminta 2015.) Muita ruoan tuottajia ja puhtauspalveluiden tuottajia Oulun alueella ovat ISS Palvelut, Sodexo, Sol, Wash Palvelut Ky, Lassila & Tikanoja, Kanresta, Amica sekä lukuisat muut ateria- ja puhtauspalveluiden pienemmät tuottajat. Oulun Serviisillä on hoitamisvastuu palveluiden tuottamisesta sisäisille asiakkailleen, jolloin Serviisi hoitaa myös ulkoisten palveluiden tuottajien koordinoinnin kaupungin sisäisille asiakkaille. Ulkoisten toimijoiden osuus on noin 30 % Oulun kaupungin ateria- ja puhtauspalveluista.

## 2.2 Oulun Serviisin asiakkaat

Oulun Serviisin tilaavia asiakkaita ovat pääasiassa sisäiset kaupungin hallintokunnat: konsernipalvelut, sivistys- ja kulttuuripalvelut, hyvinvointipalvelut, ympäristö- ja yhdyskuntapalvelut, liikelaitokset, ja näiden lisäksi on joitakin ulkoisia asiakkuuksia (ks. taulukko 1). Palveluiden loppukäyttäjäasiakkaita ovat päiväkotien lapset ja henkilökunta, koulujen opiskelijat ja opettajat, hoivalaitoksissa vanhukset ja hoitohenkilökunta. Virastoissa ja laitoksissa kaupungin työntekijähenkilöstöt kuuluvat asiakaskuntaan käyttäessään henkilöstöateriapalveluita. Palveluiden tuottamisessa on määritelty valmiiksi, kenelle palveluita tuotetaan. Kaupungin omistajaohjauksen mukaisesti Oulun Serviisi tuottaa palveluita kaupungin sisäisille asiakkaille. (Oulun Serviisi, toiminta 2015; Oulun kaupungin organisaatio 2016; liite 1.)

Oulun Serviisi toimii kahdella tasolla asiakkaiden kanssa. Tasot ovat sopiminen ja päätöstaso sekä toiminnallinen taso. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat sopimusneuvottelut, sopimukset, päätökset ja ratkaisut tilaaja-asiakkaan kanssa ja toiseen tasoon toiminta ateria- ja puhtauspalveluiden todellisten käyttäjien kanssa. Kaupunkiorganisaatiossa palveluiden tuottaminen tapahtuu muun muassa verorahoilla, päivähoitomaksuilla ja laitoshoidonmaksuilla. Liikelaitoksen hinnoittelu tapahtuu kustannuslaskennan avulla, jolloin voittoa ei voida tavoitella palveluiden myynnistä.

Taulukko 1. Oulun Serviisin asiakkaat sekä hallintokuntien omat asiakkaat

Hallintokunta	Asiakasryhmät hallintokunnassa	Hallintokunnan omat asiakkaat
<b>Konsernipalvelut</b>	Henkilöstö Edustus Konsernipalvelut	Kaupungin henkilökunta Kaupungin henkilökunta ja vieraat Kaupungin henkilökunta
<b>Sivistys- ja kulttuuripalvelut</b>	Varhaiskasvatus Nuorisopalvelut Opetuspalvelut Liikuntapalvelut Museot ja kirjastot	Lapset 0 – 6-vuotiaat Koululaiset Koululaiset Käyttäjinä kuntoilijat, uimaseurat, liikuntaseurat ja asukkaat Kaikki Oulun asukkaat
<b>Yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut</b>	Palveluiden henkilöstö	Niin sanotut kerta-asiakkaat Kaupungin asukkaat
<b>Liikelaitokset</b>	Tilakeskus Tekninen liikelaitos Oulun vesi Oulu-Koillismaa pelastuslaitos Oulun konttori Oulun työterveys	Kaupungin sisäiset tilojen käyttäjät Kaikki kaupungin asukkaat Kaikki kaupungin asukkaat Kaikki kaupungin ja alueen asukkaat Oulun kaupunki ja kaupungin asukkaat Oulun kaupungin yritykset ja yritysten henkilöstö
<b>Hyvinvointipalvelut</b>	Hoivapalvelut Sosiaalinen hyvinvointi Terveyspalvelut	Ikääntyvä väestö Sosiaali- ja terveyspalveluita tarvitseva väestö

### 2.3 Ateria- ja puhtausalan toimintaympäristö Oulussa

Ruokapalveluiden tuottajia on Oulussa noin 60 kappaletta ja puhtauspalveluiden tuottajia noin 20, mukaan lukien myös toimijat, jotka tuottavat niin puhtaus- kuin ateriapalveluita. Suurin osa Liikelaitos Oulun Serviisin asiakaskohteista koostuu kouluista ja päiväkodeista.

Oulun alueella toimii kaikkiaan noin 82 oppilaitosta, joissa opiskelijoita on yhteensä noin 36 000 kpl. Luku käsittää peruskoulut, lukiot ja aikuislukiot. (Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset 2015.)

Oulun väestön (ks. taulukko 2) kasvuvauhti välillä 2014 - 2015 on ollut 1,2 %. Koko Suomen opiskelijoista 4 % sijoittuu Oulun alueelle. Taulukossa muita oppilaitoksia ovat ammattikoulut, korkeakoulut, konservatorio ja Oulu-opisto. Ikääntyvän väestön kasvu näkyy myös selkeästi alueella. ( Väestö, Oulu 2015; Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset 2015; Oulun toimintakertomus 2015.)

Taulukko 2. Oulun tunnuslukuja. ( Väestö, Oulu 2015; Oulun toimintakertomus 2015.)

		<b>Osuus väestöstä % 2015</b>
<b>Väkiluku</b>	198 600	
<b>Peruskouluikäiset</b>	29 400	14,8
<b>Päiväkoti ikäiset</b>	22 400	11,28
<b>Lukiolaiset</b>	4 400	2,22
<b>Aikuislukiolaiset</b>	1 700	0,86
<b>Oppilaitokset yhteensä</b>	82	
<b>Peruskoulut</b>	58	
<b>Lukiot</b>	11	
<b>Muut oppilaitokset</b>	20	
<b>Opiskelijoita Suomessa yhteensä</b>	900 000	
<b>Yli 65-vuotiaat</b>	28598	14,4

### 3 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta, Customer relationship management (CRM), tarkoittaa asiakaslähtöistä ajattelutapaa palvelutuottajaorganisaatiossa. Oksanen (2010) mainitsee, että asiakkuudenhallinta käsittää ainakin seuraavia asioita: toimintatavat ja järjestelmät, suunnitellut prosessit asiakkaiden kohtaamiseen, lähestymistavat ja keinot, tietojärjestelmät suunnitteluun ja aikatauluttamisen johtaakseen markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelutoimintaa, sekä liiketoimintastrategian maksimoidakseen kannattavuus, tuotto ja asiakastyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22- 23).

Richards ja Jones (2008) kirjoittavat asiakkuudenhallinnan kahdesta määritelmästä, jotka ovat strateginen ja toiminnallinen CRM. Strategisessa määritelmässä CRM on kuvattu prosessina, joka tunnistaa asiakkaat, luo asiakastuntemusta ja rakentaa asiakassuhteita muovaten asiakkaiden näkemystä yrityksen tuotteista ja palveluista. Strategisessa asiakkuudenhallinnassa yritys määrittelee kanavat palveluiden saatavuudessa, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa ja tehokkuudessa. Tämä kokonaisuus luo toimivan ja tehokkaan prosessin, joka luo arvoa asiakkaille sekä auttaa hankkimaan asiakkaita ja säilyttämään asiakassuhteet. Strateginen CRM liittyy tiiviisti myös toiminnalliseen määrittelyyn. Strategisen toiminnan ohjauksen kautta yritys luo prosessinsa asiakkaan toiminnat ja prosessit huomioiden. ( Richards & Jones 2008.)

Toiminnallinen CRM liittyy läheisemmin teknologian mahdollistavan asiakassuhteen parantamiseen. Teknologian kautta asiakkaista voidaan kerätä tietoa, tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja lisätä asiakasuskollisuutta räätälöimällä asiakkaille sopivia palveluita ja tuotteita sekä saatavuutta, kuten tilausjärjestelmät. Räätälöinti tarkoittaa yrityksen kannalta eri asioita eri asiakkaille. Osalle sähköposti on riittävä kanava, kun taas toiselle tulee suunnitella yksittäin räätälöityjä tarpeiden mukaisesti suunniteltuja mahdollisuuksia ja kanavia. ( Richards & Jones 2008.)

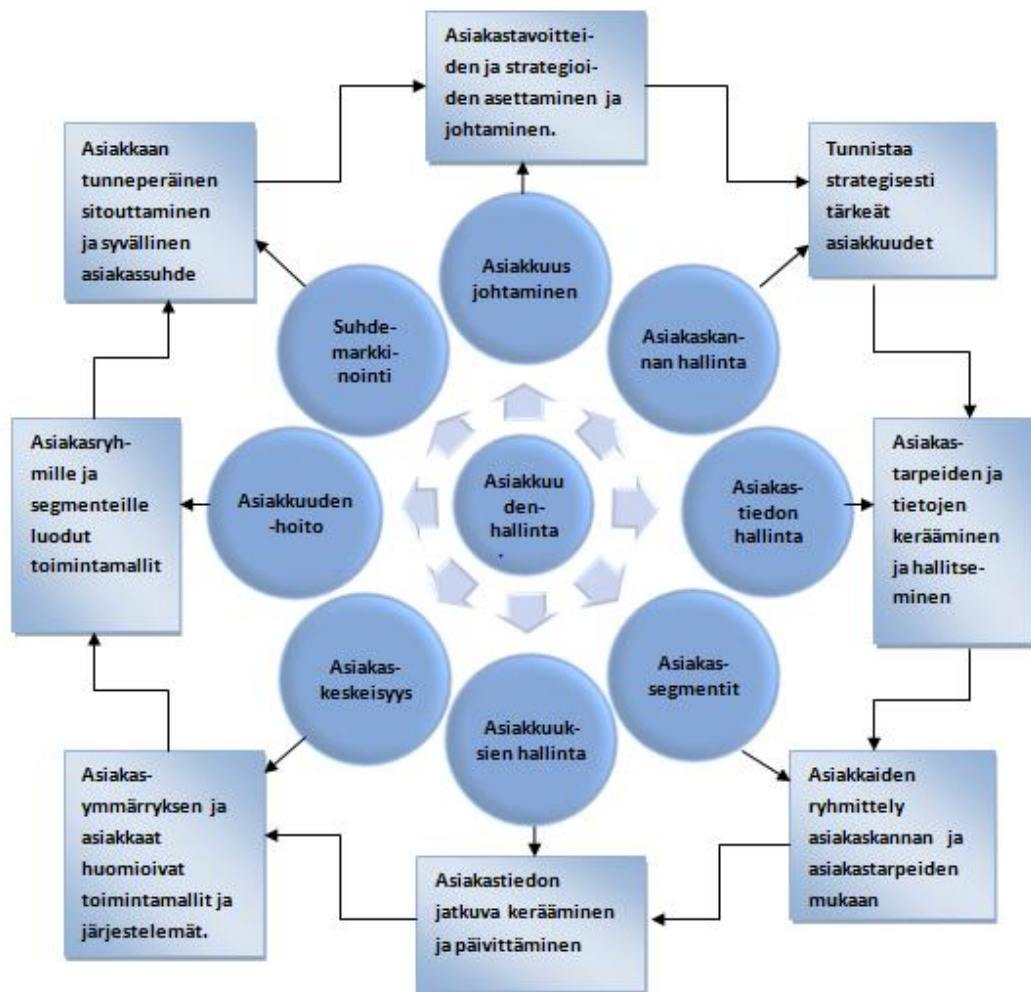
### 3.1 Asiakkuudenhallinnan kehittyminen ja osa-alueet

Asiakkuusajattelu eli CRM kehittyi 1990 luvulla, jolloin asiakkuuden hoitoa alettiin ymmärtää. Asiakkuusajattelussa vielä 1980 luvulla asiakkuuden hoito keskittyi asiakkaan kohtaamiseen palvelutilanteessa. Kokonaisuutta ei ajateltu vielä tuolloin prosessina: ketjuna erilaisia toimia, jossa toiminnan tasot koskettavat asiakasta hankinnasta hinnoitteluun. Asiakkuudenhallinnan ymmärtämisen myötä alettiin huomioida myös asiakkuusryhmät eli erilaiset asiakkaat (segmentit), asiakkuudet eri kohtaamistasoilla eli asiakasymmärrys. (Arantola 2006, 28–30.)

Asiakkuudenhallinnan osa-alueita ovat asiakkaan tunteminen (segmentointi ja tarpeet), asiakaskannan hallinta (hallittu asiakkuuskokonaisuus), asiakkuuksien hallinta (lupaukset, yhteydet, päivittäminen) ja asiakaskohtaukset (yhteydenpito, reklamointien käsittely, yhteinen suunnittelu, palvelu). Asiakkuudenhallinnan osa-alueet huomioiden pyritään mahdollisimman hyvin tuntemaan asiakas ja asiakkaan prosessit, keräämään asiakkaiden tiedot tarpeista sekä asiakkaiden yhteystiedot. Tietojen tulee olla saatavilla koko organisaatiossa, jotta asiakas opitaan tuntemaan. Asiakas tiedonhallinta tulee olla hallittua ja järjestelmällistä, ja tiedot tulisi aina päivittää tarvittaessa. Yhteydenpitoon on löydettävä oikeat kanavat, ja kontaktointikanavat tulee saattaa niin asiakkaan kuin palveluita tuottavan organisaation tietoon. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 150 -157.)

Asiakkuudenhallinnan määritelmä on haasteellinen ja kirjallisuus aiheesta jokseenkin hajanaista, kuten Zablah, Bellenger ja Johnston (2004) kirjoittavat. Sen arvellaan johtuvan siitä, että ilmiön yhteneväinen hahmottaminen puuttuu edelleen. Kirjallisuutta tutkittaessa on paljastunut lukuisia eri määritelmiä asiakkuudenhallinnasta, yhteensä 45 erilaista määritelmää. (Zablah, Bellenger & Johnston 2004.)

Teorioista kerätyn tiedon avulla (ks. kuvio 4) avataan käsitteitä selkeyttäen niiden merkitystä ja tarkoitusta. Kuviossa olevien nuoliviivojen mukaisesti asiakkuudenhallinta lähtee johtamisesta ja annetuista tavoitteista.



Kuvio 4. Asiakkuudenhallinnan käsitteitä. (Arantola 2006, 28 – 30; Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 150 -157)

Asiakkuudenhallinnan teoriaa on paljon, mutta se on hajanaista ja siksi osa-alueiden ja määritelmien tarkka lokerointi on haastavaa. Helleman, Peuhkurinen ja Raulas (2005) ovat määritelleet asiakkuudenhallinnan osa-alueet, joiden mukaisesti asiaa voidaan hahmottaa (ks.kuvio 5).





Kuvio 5. Asiakkuudenhallinnan osa-alueet. (Hellman, Peuhkurinen ja Raulas 2005, 150 -157.)

Asiakaskannan hallinnassa on tärkeää osata valita asiakkuuksia ja tunnistetaan strategisesti tärkeät asiakkaat. Yritystoiminnan kannalta se on elinehto, jolloin strategisten tavoitteiden saavuttaminen onnistuu ja toiminta on kannattavaa. Kaikkia asiakkaita ei voi pitää yrityksen menestymisen kannalta yhtä tärkeinä. Keskeinen osa-alue asiakkuuksien johtamisessa on asiakaskannan hallinta. Tavoitteiden asettaminen ja toimintastrategioiden suunnittelu ja toteutus keskittymällä oleellisiin asioihin asiakkuudenhallinnassa tukee yrityksen johdonmukaisuutta ja menestystä. Asiakasjohtamisen operatiivisessa toiminnassa asiakashallinta on asiakastavoitteiden ja -strategioiden saavuttamiseen tähtäävää toimintaa. Keskittymällä oleellisiin asioihin segmentoimalla asiakkaat tarpeidensa mukaan saadaan toiminta kohdennettua halutulla tavalla. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 12 – 18.)

Asiakastieto ja asiakasryhmittely, eli segmentointi osio määrittelee asiakkaan tarpeet ja palvelun luonteen. Asiakasryhmittelyä pidetään tärkeänä osana yritysten elinehto. Asiakkuuksien määrittelemisen ryhmiin antaa kuvan asiakkaiden taustasta, tarpeista ja tottumuksista. Asiakas tulee tunnistaa; keitä he ovat. Tulee tunnistaa asiakkaiden aktiviteetit ja sijainti; mitä he tekevät ja missä he ovat. Tunnistaa markkinoinnin kohdentaminen, eli miten tavoitetaan asiakkaat ja saatetaan tieto perille. Tunnistetaan myös asiakkaan arvo; ovatko he potentiaalisia asiakkaita yritykselle. (Mäntyneva 2003, 25- 32.)

Asiakastietämyksen kautta voidaan tunnistaa ja valita strategiset tärkeät asiakkuudet ja hallita asiakaskantaa tavoitteiden mukaan. Tietokannan avulla tavoitteiden asettaminen ja asiakkuuden kehittäminen onnistutaan saavuttamaan laatimalla toimintastrategioita; miten saavutetaan paras tulos. Toimintojen toteutuksessa aikataulutus ja tulosten seuranta antaa tietoja asiakkuuden kehittymisestä, jolloin toimintaa voidaan kehittää edelleen saatujen tulosten perusteella. (Grönroos 2010.)

Asiakkuuksien hallinta vaatii osaamista ja työkaluja. Asiakkuus ei hoidu itsestään, vaikka nykyisin puhutaankin paljon asiakasvastuusta ja asiakkaan osallistamisesta, jossa asiakkaasta tulee osa palvelun kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa tiettyjen toimien tekemistä myös asiakkaan taholta, kuten esitietojen antaminen lomakkeilla tai muilla sähköisillä järjestelmillä, jolloin viestintä järjestelmät ja menetelmät ovat tärkeässä roolissa. Asiakkailta odotetaan usein itsepalvelua, jolloin palvelun laadun arvio asiakkailla vaihtelee asiakkaasta riippuen. (Grönroos 2010, 228- 230.)

Asiakkuuksien hallinta ja asiakastiedon hallinta kulkevat tiiviisti rinnakkain. Asiakkuuksien hallinnassa on käytössä useita erilaisia käytäntöjä ja työkaluja, kuten asiakaspalautekanavat, sähköiset tilausjärjestelmät, informaatiokanavat, asiakastytyväisyyskyselyt ja näiden järjestelmien kautta kerätään informaatiota asiakkaista. Informaation avulla asiakkuuksienhoito voidaan keskittää oikein ja asiakkaiden tunteminen ja heidän tapojen tunnistaminen kasvaa, jolloin palveluiden kehittäminen voidaan tehdä suunnitelmallisesti. ( Richards & Jones 2008.)

Asiakaskohtaamiset ja yhteisten prosessien ymmärtäminen ja suunnittelu kehittää toimivia suhteita yrityksen ja palveluiden tuottajan välillä. Payne, Ballantyne ja Christopher (2005) ovat kirjoittaneet asiakkuudenhoidossa suhdetoiminnan merkityksestä

uusien tapojen ja arvoja luovien mahdollisuuksien avaajana. Strategisena vakauttajana ja tulevaisuuden kannalta suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja sidosryhmiin tulisi tehdä avoimemmaksi. Pelkästään markkinointi ei itsessään riitä, vaan suhteiden lujittamisen kautta rakennetaan uudenlaisia keinoja toimia ja verkostoidutaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Liiketoiminnassa muutoksia tapahtuu paljon ja toiminnot eivät ole enää lineaarisia, stabiileja toimintoja, vaan vaatii reagoitokykyä ja hyvää suhdetoimintaa kaikkien osatekijöiden kanssa. Asiakkuudenhoidossa asiakkaan oikeanlainen kohtaaminen ja hyvä suhdetoiminta vakauttavat toimintaa, lujittaa luottamusta sekä antaa varmuutta tulevaisuuteen. (Payne, Ballantyne ja Christopher 2005.)

Yksi tärkeistä asiakkaan kohtaamisista on reklamaatioiden käsittely, joka vaatii nopeaa reagoitua. Palautteiden hyödyntäminen on tärkeää oppia organisaatioiden eri tasoilla ja niiden kerääminen tulisi olla systemaattista. Keskijohto organisaatioissa on tärkeässä asemassa asiakaspalautteiden keräämisen kehittämisessä kannustaessaan henkilöstöä osallistumaan kehitystyöhön positiivisella asenteella. Henkilöstö usein pelkää kriittistä palautetta ja niiden julkituonti on vaikeaa pelkojen takia, jolloin kehitystyö estyy ja asiakaskeskeinen toiminta ei edisty toimintojen eri tasoilla. Asiakaspalautteiden rooli ja tärkeys tulisi tunnustaa osana tiedon hallintaa. (Niskanen 2014.)

### 3.2 Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on pitkäaikainen asiakassuhde ja se sisältää suhdetoimintaa, asiakassuhteen kehittämistä sekä yhteisen hyödyn tavoittelua niin asiakkaalle kuin palveluiden tuottajalle. Asiakkuudenhallinnassa huomioidaan kaikki osa-alueet palvelun räätälöimisestä aina laskutukseen saakka ja tavoitteena on saavuttaa asiakkuudenhallinnan hyvä kokonaisuus, molemminpuolinen luottamus ja kumppanuus. Kumppanuus on molemminpuolista oppimista ja kehittämistä, jonka tavoitteena on saavuttaa pitkäaikainen asiakassuhde. Asiakassuhteen kehittymisen myötä prosessit ja toiminnot kehittyvät paremmiksi ja samalla molemminpuolinen taloudellinen tulos paranee. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19- 21.)

Liiketoiminnan tavoitteena ovat kannattavat pitkäaikaiset asiakassuhteet. Pitkäaikaisista tavoitteista asiakkuuden säilymisen puolesta ei palveluiden tuottaja voi tavoitella pelkällä myynnillä ja tavoitella yksipuolista hyötyä ottamatta huomioon asiakkuu-

denhoitoa. FizzPatrikin, Vareyn, Grönroosin ja Daveyn (2015) mukaan asiakkuuden säilymisen kannalta arvonluomisessa on tärkeää huomioida prosessit, joissa kaikki prosessin sidosryhmät ja kumppanit huomioidaan ja luodaan tiivis vuorovaikutus ja tunnesiteet. Tunnesiteiden kehittymisen myötä kehittyy myös molemminpuolinen hyöty. Arvot syntyvät luottamuksesta, sitoutumisesta ja tiiviistä vuorovaikutuksesta luoden riippuvuussuhteen, joka synnyttää molemminpuolisen hyötysuhteen. Asiakkuudessa arvonluomisessa yrityksen tulee tuntea asiakkaan toiminnot ja elämää, jotta suhde, vuorovaikutus, prosessi ja sitoutuminen syntyvät. (FizzPatrik, Varey, Grönroos & Davey 2015.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on taloudellinen kannattavuus asiakkuus huomioon otuna. Jotta taloudelliset seuraukset tulisi pysymään hallinnassa, on yrityksen johdon muistettava huomioida asiakkuus, ei ainoastaan markkinatalous. Tämä tarkoittaa keskittymistä asiakassuhteisiin, niiden laatuun ja syventämiseen, jotta tuloksena ei olisi ajan saatossa huomio, jossa asiakaskunta on sopimatonta (kannattamatonta) yritykselle. Asiakkuudenhoidossa tuotokeskeisyys ja markkinoinnin keskittyminen ilman kohdennettua asiakkuutta voi koitua yritykselle kalliiksi. Asiakkuudet jäävät lyhyiksi ja asiakkaat tulevat ja menevät, ilman sitoutumista. (Grönroos 2010, 348-349.)

Asiakkuudenhoidon on aiemmin kiteytynyt tuotokeskeisyyteen, jolloin myynnin volyyymi on ollut kannattavuuden mittari. Tuotepainotteisuudesta ollaan nykyisin yhä enenevässä määrin siirtymässä asiakaspainotteisuuteen ja asiakkuudenhallinnan kautta tavoitteena saavuttaa kannattavat ja pitkät asiakkuussuhteet. Tässä huomio kiinnittyy siihen, että kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä kannattavia ja tärkeitä yritykselle. Tämä aiheuttaa muutospaineita organisaatiossa sekä haastaa uudenlaiseen markkinointiin, jossa tulee miettiä, kenelle tuotetta myydään. Asiakaskannan hallitseminen tulee keskittää siten, että ne asiakkuudet pyritään pitämään ja keskittämään niiden hoitamiseen, jossa on suurin potentiaalinen vaikutus yrityksen menestymiseen ja elinehtoon. Yhä enemmän asiakkuudet huomioidaan yrityksissä asiakkuus edellä, jolloin asiakaskanta valitaan tarkoin ja palvelut voidaan kohdentaa keskitetysti. (Mäntyneva 2003, 118 -124.)

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tuottavuuden paraneminen joka on tärkeä osa asiakkuudenhoitoa sekä elinehto yrityksille oikeanlaisen hinnoittelun kautta. Hinnoittelumenetelmiä ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, jossa käytetään joko oma-kustanneperusteista laskentaa tai katelaskentaa sekä toisena kysynnän ja kilpailu-pohjalta tehtävä hinnoittelu, jossa kysyntä ja kilpailutilanne ohjaavat hinnan kehitys-tä. Kovassa kilpailussa usein hinta pudotetaan alhaisemmaksi kilpailijoihin nähden tai kysynnän kasvaessa voidaan hintaa alentaa, kun tuotetta myydään määrällisesti enemmän. Toisaalta kovan kysynnän aikana voidaan hintaa myös nostaa. (Korkea-mäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 126 -137. )

### 3.3 Asiakassuhteen kehittyminen ja kumppanuus

Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2012) ovat kiteyttäneet kirjoituksessaan asiak-kaiden arvon luomisen ja suhteen kehittymisen perusteista muun muassa asiakkaan tuntemisen tärkeyden. Yrityksen tulee huomioida se, että asiakkaat luovat arvoa yri-tykselle ja yritys luo arvoa asiakkaalle. Onnistumisen edellytyksenä suhteiden kehit-tymiselle on se, että asiakas omalta osaltaan tunnistaa ja tunnustaa suhteen olemas-saolon ja tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat toimintoihin. Aidon asiakassuhteen synty edellyttää, että suhde on asiakkaan mielessä saanut erityisen aseman ja asiointi koe-taan jonain muunakin, kuin pelkkänä kontaktointina. (Puusa, Reijonen, Juuti & Lauk-kanen 2012, 168- 175.)

Kumppanuuden syntymisen edellytyksenä on luottamus, josta onnistuminen yhteis-työssä kehittyy molemminpuoliseksi hyödyksi. Yhdessä tekeminen ja verkostoitumi-nen luovat pohjan yhteistyölle, jossa asiakkaiden tarpeet ja toiveet voidaan toteuttaa halutulla tavalla. Kumppanuuden synty on helpompaa pienimmissä yrityksissä, jossa asiakastiedonhallinta vaatii vähemmän ponnisteluja kuin suurissa yrityksissä. Luot-tamus rakentuu eri tasojen kautta. ( Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013.)

Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013) kirjoittavat kolmesta eri tasosta luot-tamuksen synnyssä: taso 1 laskelmoiva, taso 2 tietoon perustuva ja taso 3 tunnista-miseen perustuva luottamus. Taso yksi käsittelee suhdetta hyödyn ja laskelmoinnin kautta, jossa luottamus perustuu käyttäytymisen johdonmukaisuuteen. Luottamus säilyy niin kauan kuin rangaistus poikkeamasta on suurempi kuin rikkomuksesta saa-

vutettava hyöty. Taso kaksi käsittää luottamuksen suhteisiin ja toisensa tuntemiseen perustuvista asioista, jossa toinen opitaan tuntemaan ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa pyritään vahvistamaan molemminpuolista ymmärrystä. Kolmannessa tasossa toistensa tunteminen on syvää ja yhteiset intressit niin selkeitä, että yhteistyötä halutaan ylläpitää ja sen mahdollisuus kehittyä on suuri. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013)

Pellinen (2015) kirjoittaa johtopäätöksissään asiakkuudenhallinnan antavan mahdollisuuden ymmärtää asiakasta paremmin ja johtaa asiakassuhteita siten, että yrityksen on helpompi ylläpitää ja kehittää pitkiä asiakassuhteita. Asiakaskäyttäytymisen enustaminen ja asiakkaiden ymmärtäminen luo molemminpuolisen hyödyn siten, että suhteen kehittyminen on mahdollista. Määrätietoinen ja pitkäaikainen pysyvä asiakastiedon hallinta edesauttaa jatkumon kannattavaan suhteeseen ja asiakkuudenhallinta auttaa luomaan pysyviä yhteistyösuhteita, jolloin laadukkaiden päätöksienteko mahdollistuu. Järjestelmien avulla kerättyä tietoa hyödynnetään ja varmistetaan, että asiakastieto saavutetaan ja voidaan käyttää kaikissa asiakaskohtaamisien tasoissa. (Pellinen 2015)

### 3.4 Asiakasmarkkinointi osana asiakkuudenhallintaa

Liiketoiminnassa markkinointi on muuttunut, samoin kuin kaikki toiminnot, kuten valmistus, logistiikka, pakkaus ja toimitus, viimeisen 30 vuoden aikana paljon ja prosessit ovat nopeutuneet huimaa vauhtia. Toisin kuin vuosia taaksepäin, kun markkinointi oli erillään muista toiminnoista, on sen älykäs käyttö nykyisin yksi menestymisen valttikortti yrityksissä. Kun resursseja käytetään älykkäästi kaikissa toiminnan tasoissa, voidaan tätä hyödyntää markkinoinnissa, jolloin koko prosessin tuottavuus saadaan käyttöön. (Grönroos 2010, 36–38.)

Markkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaita, säilyttää asiakkaat sekä kasvattaa asiakaskantaa. Perinteisesti markkinointi on ollut tuotteen markkinointia ja myyntiä, niin sanottua kertamarkkinointia. Nykyaikana markkinointi on suuntautunut enemmän asiakas-suhteiden säilyttämiseen, eli suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinoinnissa yritys pyrkii tasolle, jossa asiakkaan tunneperäinen sitoutuminen syntyy ja kehittyy todellinen asiakassuhde. (Grönroos 2010, 315 – 319.)

Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on syventää suhteita asiakkaisiin. Suhdesuuntaisuuden myötä on alettu kiinnittää huomiota asiakassuhteiden hoitamiseen ja asiakkuudenhallintaan, jolloin markkinoinnin tarkoitus on sitoa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämän seurauksena yrityselämän rajat johtamisen ja markkinoinnin välillä on hämärtynyt. On syntynyt tietämys siitä, että tarvitaan kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaista, yhteistyökumppaneista ja sisäisistä resursseista, jotta asiakkaiden palvelut ja tarpeet voidaan parhaiten toteuttaa huomioiden myös eettinen ja kestävä markkinointi. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 23- 31).

Markkinointia on olemassa ulkoista ja sisäistä markkinointia. Ulkoinen markkinointi kohdistuu asiakkaisiin, kuten aiemmin mainittu suhdemarkkinointi, kun taas sisäinen markkinointi kattaa koko yrityksen henkilöstön. Kalliomaa (2009) kirjoittaa, että sisäinen markkinointi on varsinkin palvelualalla huomioitu palvelun laatuun vaikuttava tekijä. Sisäinen markkinointi on sidoksissa johtajuuteen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin. ( Kalliomaa 2009.)

### 3.5 Asiakkuudenhallinnan malleja

Lehtinen (2004) on kirjoittanut asiakkuuden ulottuvuuksien määrittelymallista eli 9E-ajattelumallista. Ajattelumallin taustalla on kolme eri ulottuvuutta; arvoihin liittyvä, taloudellinen sekä inhimillinen maailma. Nämä kolme eri ulottuvuutta tai osiota jakautuu useampiin teemoihin. Taloudellisessa maailmassa on talous ja tehokkuus, inhimillisessä maailmassa osaaminen, oppiminen, energia ja innostus ja arvomaailmassa emootio, etiikka, estetiikka ja epiikka. Ulottuvuuksista tunne on suuri tekijä asiakkaan sitouttamisessa, myös kumppanuuden synnyssä. (Lehtinen 2004, 32- 109.)

Eri ulottuvuuksien merkitys riippuu asiakkaan tilanteesta ja vaihtoehdoista. Yritykset voivat sitouttaa asiakkailta hinnoittelun, erilaisten bonusjärjestelmien ja etujen kautta, kuten yksityisyriyten puolella paljolti tehdään. (Lehtinen 2004, 32- 109.)

Asiakkuuden ulottuvuuksien 9E-malli on tässä työssä ohjaamassa asiakkuudenhallinnan kehittämiskohteiden tutkimista. Jokainen ulottuvuuden merkitys avaa tarkastelussa olevia asioita asiakkuudenhallinnan tutkimisessa (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. 9E asiakkuuden ulottuvuudet (Lehtinen 2004, 32- 109, 139- 144, 158, 159)

Talous	Taloudellinen maailma rakentuu todellisten toteutettavien asioiden ja tekijöiden summasta
Tehokkuus ja ongelmien ratkaisu	Tehokkuus asiakkuudenhoidossa tarkoittaa sitä, miten asioida hoidetaan jotta molemminpuolinen hyöty saavutetaan. Keskeiset tekijät tehokkuusajattelussa on turhien toimien välttäminen, asiakkaan ja yrityksentyönjako” ja vastuu sekä toimintojen tehostaminen tekniikan ja osaamisen avulla.
Estetiikka	Estetiikka kuvaa asiaa ja mielikuvia, millaisena asiakas näkee joko tuotteen tai palvelun. Estetiikka käsittää muotoja ja muotoiluja, joista syntyy asiakkaalle mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Estetiikan voi määritellä asiakkuuden rakenteessa erilaisilla näkökohdilla ja ne määrittellään asiakaskohtaisesti. Estetiikka näyttäytyy asiakkuudessa viestinnän tyylikkyudessa, sovelluksissa, asiakkaan kohtaamisissa ja teoissa. Näistä muotoutuu asiakkaalle näkyvä yrityksen toiminnasta.
Epiikka	Tarinoiden kertominen ihmiseltä toiselle on ollut jo ennen kirjoitustaidon syntyä keinona siirtää tietoa ihmiseltä toiselle. Tarinan tekeminen markkinoinnin käyttöön palvelualalla on varsinkin matkailualalla toimiva keino. Epiikka on yrityksen tiedottamista, asioiden julkituontia, yhteydenpitoa ja vuorovaikuttamista.
Etiikka	Etiikka, kreikan sanasta ethos (vakiintuneet tavat) määrittelee tavan tehdä ja sen millainen eettinen kokonaisuus yrityksellä on tavoissaan toimia. Etiikka on velvollisuutta ja vastuuta toimia asioissa oikealla tavalla.
Emootio	Emootio tarkoittaa tunnetta. Useimmat ovat elämänsä aikana kuulleet sananlaskun; luottamus ei tule antamalla, se tulee ansaita. Sanonta pitää hyvin paikkansa. Luottamus on tunne, joka syntyy kanssakäymisen seurauksena. Arvomaailmojen yhteneväisyys ja luottamus synnyttää yhteisen tavoitteen ja lopputuloksen.
Oppiminen	Oppiminen on asiakkuuden lujittamisen ulottuvuus. Asiakkuuden lujittamisen keskeinen näkökanta on yhteinen oppiminen, joka kumppanuuden synnyssä on oleellista. Yhteinen oppiminen tarkoittaa sitä että asiakas ja yritys oppivat yhdessä, jolloin hyöty syntyy molemmille osapuolille. Tätä sanotaan myös nimellä co- evolution.
Energia ja innostus	Energia tuo mieleen yleensä liikkeen ja voiman. Asiakkuudenhoidossa energia tarkoittaa jaksamista, vaivannäköä ja resurssien eli voimien panostamista. Kuinka paljon energiaa käytetään asioiden ja asiakkuudenhoidossa ja onko energia kohdistettu oikeisiin asioihin. Innostus on hyvin läheinen energian kanssa, jolloin nämä kaksi ulottuvuutta kietoutuvat yhteen ja niiden olemusta on vaikea välillä erottaa toisistaan. Energiaa voidaan käyttää, mutta ilman innostusta voi energia käyttö olla turhauttavaa. Innostus luo yhteenkuuluvuutta ja luo pohjan yhteistyön ja yhteisten projektien kehittämiseksi. Asiakkuudenhoitomallin kehittämisessä energia ja innostus ovat keskeisiä tekijöitä. Tekijöitä tarvitaan molemmin puolin, niin asiakkaalla kuin yrityksellä ja hoitomallit antavat tekijöitä ja työtä aivoille, ei vain käsille, jolloin manuaalien sijaan jokaisella on omien mahdollisuuksien mukaan mahdollisuus kehittää asioita.



## Tikapuumalli

Dwyerin, Schurrin ja Ohn (1987) alkujaan kehittämä malli kuvaa asennetasolla tapahtuvaa suhteiden kehittymistä. Tikapuumallissa asenteet ja suhteet määritellään sekä niiden kehittyminen, jolloin asiakkuudenhallintaa voidaan kehittää. Mallin avulla voidaan asiakkuudenhallinnan tilaa ja merkitystä kuvata asiakkaisiin peilaten; miten uudenlainen suhde syntyy ja kehittyy. (Dwyer, Schurr & Oh 1987.)

Tikapuumallissa (ks. taulukko 4) on kuvattuna neljä eri askelta eli tikapuiden eri askelmat vaiheittain asiakassuhteen ja luottamuksen kehittämisessä. Askelmat ovat tietoisuus, tutkiminen, laajeneminen ja sitoutuminen. ( Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 168- 175.)

Taulukko 4. Kumppanuussuhteen synty ja asiakkuuden kehittyminen tikapuumallin mukaan. ( Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 168- 175.)

Askelma	Vaiheen kuvaus
<b>Tietoisuus</b>	Molemmat osapuolet tulevat tietoiseksi toiminnasta ja toisistaan. Tässä vaiheessa opitaan tuntemaan toisemme ja tutustumme. Tässä vaiheessa tietoisuus lisääntyy ja ymmärrys toiminnan kannalta kasvaa ja merkityksien avaaminen lisää tietoisuutta ja molemminpuolista ymmärrystä.
<b>Tutkiminen</b>	Tutkimisvaiheessa lähdetään etsimään etuja ja yhteistä hyötyä toiminnoissa peilaten asioita ja toimintoja asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Kumppanuusajattelussa tämä vaihe on tärkeä. Kumppanuudessa ei etsitä vain oman edun mukaisia vaihtoehtoja, vaan yhteistä hyvää ja molemminpuolista etua.
<b>Laajentuminen</b>	Laajenemisvaiheessa tunnetaan jo toisen toiminta ja yhteiset asiat. Hyväksi havaittuja toimintamalleja voidaan monistaa asiakkuuden edistämiseksi ja yhteisen toiminnan parantamiseksi. Tavoite on saavuttaa toiminnassa ja palveluissa tasalaatuisuus ja toimivat mallit
<b>Sitoutuminen</b>	Sitoutumisvaiheessa luottamus on kasvanut ja yhteistyö syvenee ja samalla asioiden läpivienti aika helpottuu. Molemminpuoliset hyödyt on nähtävissä konkreettisesti toiminnoissa ja tuloksissa. Kaupungin sisäisenä palveluiden tuottajana markkinointi tulee olla sisäistä yhteistyötä ja yhteisten toimintojen kehittymistä eri hallintokuntien (asiakkaiden) kanssa siten, että taloudellisuus tulee myös huomioitua, molemminpuolisena hyötynä.

Tikapuumalli sopisi kuvaamaan hyvin myös kaupunkiorganisaation kehittyvää kumppanuusajattelumallia ja mitä osioita kumppanuuden kehittämiseen sisältyy.

## Porrasmalli

Porrasmallin kehittäjinä ovat olleet muun muassa Christopher, Payne ja Ballantyne (1991). Mallin perustana on kannattavuuteen ja uskollisuuteen pohjautuva malli, jossa pitkäaikaiset uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia. Mallissa uskolliset asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin mahdolliset uudet asiakkaat, joiden hankkiminen voi olla kallista. Ajattelumallissa kumppanuusajattelu on huomioitu, jossa asiakkaat ja palveluiden tuottaja tuntevat toisensa ja asioiden käsittely helpottuu ja saavutetaan yhteisiä tavoitteita molemminpuolisten kustannusten suhteen. Mallin hyödyntämistä kaupungin sisäisten asiakkuuksien hoidossa ei niinkään voi käyttää. Kaupunkiorganisaatiossa liikelaitos keskittyy sisäisiin asiakkaisiin, eikä niinkään hankkimaan uusia asiakkaita ulkoisilta markkinoilta. (Christopher, Payne & Ballantyne 1991)

Porrasmallissa on kahdeksan eri asiakasryhmää ja malli kuvaa käyttäytymisen kautta tapahtuvaa kehitystä. Porrastasanteen ensiaskelmalla on suspektit, eli kaikki mahdolliset potentiaaliset asiakkaat, joita markkinoilla on. Toisella tasanteella prospektit, ja he ovat potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat osoittaneet kiinnostuksen yrityksen tarjoamaan. Kolmas porras on asiakkaat, eli ensiostaja tai satunnainen asiakas. Neljännellä portaalla ovat kanta-asiakkaat ja he keskittävät jo ostopäätöksensä yritykseen. Viidennessä portaassa ovat avainasiakkaat ja he ovat jo kanta-asiakkaita ja tärkeitä yritykselle. Kuudennessa portaassa ovat suosittelijat, joiden kautta yrityksen palveluita suositellaan eteenpäin. Kaikki asiakasryhmät ovat sellaisia, joista yritys voi menettää asiakkaitaan tai heistä tulee passiivisia asiakkaita. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 168- 175 )

### 3.6 Prosessit asiakkuudenhoidossa ja johtamisessa

Prosessi on sarja toimenpiteitä jotka suoritetaan, jotta tavoiteltu lopputulos ja päämäärä saavutetaan. Prosessien toteuttaminen, määrittely ja prosessien mukaiseen toimintaan pääseminen vaatii aikaa ja suunnittelua. Prosessit voidaan nähdä liiketoiminnassa kahdella sektorilla; asiakkaan prosessit ja liiketoiminnan prosessit. Liiketoiminnan tuotannon prosessit voivat olla kunnossa, mutta tuntematta asiakkaan prosesseja, jää tuottamisen hyöty vähäiseksi ja asiakkaalle arvonluonti tuotteesta saavuttamatta, samoin kuin yrityksen kannattavuus. Resurssien kohdistaminen on

tärkeää ja vaatii asiantuntemusta, usein yrityksissä myös ulkopuolisen asiantuntijuiden käyttämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121- 128.)

Prosesseilla on tavoitteita ja toiminnan toteutumista tulee seurata ja mitata. Prosessien tavoitteiden mittaamisessa (ks. taulukko 5) tulee huomioida laatu asiakkaan silmin, mitata tehokkuutta sekä mitata prosessien sopeutumiskyky. Tuloksien avulla prosessien kehittäminen on mahdollista, jolloin asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus ja joustavuus paranevat. ( Laamanen & Tuominen 2010, 24)

Taulukko 5. Prosessin tavoitteet (Laamanen & Tuominen 2010, 24)

<b>Laatu</b>	Mitä prosessi saa aikaan > asiakastyytyväisyys
<b>Tehokkuus</b>	Kuinka prosessi saa sen aikaan > kustannustehokkuus
<b>Sopeutumiskyky</b>	Kuinka mukautuva prosessi on eri tarpeisiin > joustavuus

Kumppanuusajattelumallin mukaisesti tulee prosessien tunteminen olla molemminpuolista; asiakkaat tuntevat palveluiden tuottajan prosessit, kuten tilausjärjestelmän, yhteydenotto järjestelmät ja palautejärjestelmät ja tuottaja tunnistaa asiakkaan prosessit ja tarpeet. Tampereen kaupungin asiakkuudenhallinta- ja – kehittäminen loppuraportissa on kuvattuna asiakkuudenhallinnan yhteys palveluprosessien johtamisessa. Johtaminen antaa strategiset tavoitteet palveluiden järjestämisestä, jonka toteuttamisessa asiakkuudenhallinta edesauttaa ja on välttämätön tavoitteiden saavuttamisessa. Raportissa mainittiin keinoina asiakastiedon hyödyntäminen, asiakasymmärryksen vahvistaminen (tunne asiakas) sekä asiakkaan roolin kuvaaminen ja edistäminen, eli yhdessä tekeminen ja asiakkaan osallistaminen. Nämä tekijät tukevat prosessien johtamisen kehittämistä ja kehittymistä toiminnoissa. (Vasara 2015.)

Prosessin johtamisessa päämääränä onkin saavuttaa arvon tuottaminen asiakkaalle, samalla kun synnyttää mahdollisuuden taloudelliseen tuottavuuteen. Prosessin kuvaamisessa tulee hahmottaa koko toimintojen eri vaiheet ja kulku josta syntyy tapahtumien ketju, jolloin kokonaisuuksia ja systeemiä on helpompi arvioida. Näin ollen kokonaisuuksien kehittäminen paranee sekä asioiden vaikuttavuuksien ymmärrys kasvaa. Ymmärrys on tärkeää silloin, kun halutaan toimintoja kehittää tai organisatiossa on tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Prosessimallintamisen myötä toimintoja pystytään kehittämään ja parantamaan. (Laamanen & Tinnilä, 10- 16.)

Asiakkuudenhallinnassa prosessien kulku tulee mennä läpi organisaation. Uuden toimintatavan ja asiakkuuksien hoidon tulee kulkea hallinnosta kohteisiin saakka. Samoin toiminta ja tiedonkulku tulee liikkua molempiin suuntiin, myös kohteista hallintoon. Prosessien mallintaminen ja kehittäminen saavat aikaan toimintojen nopeutumisen, laadun parantumisen ja tasalaatuisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden nousun. (Laamanen & Tinnilä, 10- 16.)

Peelen (2015) on kirjoittanut asiakkuudenhallinnan prosesseista kahdesta eri näkökannasta. Ensimmäinen käsittää liiketoimintaprosesseissa olevat tekijät; asiakaskontakti myynti tilanteessa, markkinointi, huolto ja tuki. Nämä prosessit ovat lähinnä asiakaspintaa ja asiakaspalvelua. Toinen näkökulma on asiakkaan tuntemiseen liittyvät tekijät, jossa asiakkuudenhallintajärjestelmät ja tietotekniikan luoma mahdollisuus antavat keinon kerätä asiakastietoa. Tietotekniikka ei saisi kuitenkaan tulla liian määrääväksi osaksi toimintaa. Tiedon avulla asiakaskontaktointi, asiakkaan tarpeiden määrittely ja asiakkaan mielikuvien muokkaaminen yrityksestä ovat paremmin mahdollista. (Peelen 2005, 6- 11.)

Organisaation prosesseihin peilaten Piercy (1995) on tutkinut sisäisen markkinoinnin merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Hänen mukaansa tarkasteltaessa mitä tahansa prosessia organisaatiossa tulisi tunnistaa seuraavat ulottuvuudet; analyttinen ulottuvuus, käyttäytymisen ulottuvuus ja organisaation ulottuvuus. Analyttisessä ulottuvuudessa tunnistetaan erilaiset operatiivisten asioiden tekniikat ja järjestelmät. Käyttäytymisen ulottuvuudessa tulisi tunnistaa henkilöiden toimintaan ja vaikutuksiin liittyvät erilaiset tunteet, käsitykset, asenteet ja motivaatiot. Organisaation ulottuvuudessa tunnistettaisiin yrityskulttuuri, rakenne, tieto ja vastuut. Menestymisen ehtona olisi tunnistaa kaikki nämä ja hallita kaikki ulottuvuudet johdonmukaisesti keskenään, jolloin prosesseista saadaan tehokkaita. Mallin soveltaminen auttaa asiakastyytyväisyyden seurannassa ja asiakkuudenhallinnassa. Tunnistamalla kaikkien osa-alueiden ulottuvuudet keskenään, voidaan yrityksessä saada selville sisäisen markkinoinnin esteet ja ongelmat sekä saada ratkaisuja ongelmien hallintaan. (Piercy 1995.)

### 3.7 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Pyrkimyksenä oli löytää aikaisempia tutkimuksia ja tuloksia julkisen sektorin palveluiden tuottajien asiakkuudenhallinnasta, keskittyen aterialle- ja puhtauspalveluita tuottaviin organisaatioihin. Ruokapalvelualalta löytyi asiakkuudenhallinnasta useampia tutkimuksia, mutta tutkimukset käsittelivät pääasiassa CRM ohjelmien kehittämistä, testausta ja käyttöönottoa. Asiakkuuksien hoito ja asiakkuudenhallinta on aloitettu yksityisissä ruokapalveluyrityksissä ja – ketjuissa aikaisemmassa vaiheessa, kuin julkisen hallinnon palveluiden tuottamisen puolella. Tämä näkyy varsinkin tehtyjen opinnäytetöiden aiheissa, kun etsii töitä asiakkuudenhallinta avainsanana. Oman aiheeni alalta, jossa aterialle- ja puhtauspalveluihin julkisella sektorilla keskitytään, ei niinkään tutkimuksia löytynyt. Tosin muiden alojen tutkimuksia löytyi runsaammin, varsinkin asiakkuudenhallinta (CRM) järjestelmiin ja ohjelmiin liittyen.

Asiakkuudenhallintaan liittyvistä töistä sekä tuloksista (ks. taulukko 6) on selkeästi nähtävillä asiakkuudenhallinnan perusasiat; asiakkaiden tunteminen (asiakastieto, markkinoinnin suuntaaminen), yhteistyö (yhteydenpito, kommunikointi) sekä asiakkaiden prosessien tuntemus, jolloin toimintoja voidaan kehittää ja hallita asiakkuus edellä.

Asiakkuudenhallinta on monitahoinen ja ei niinkään helposti hahmoteltava asia ja vaatii useita toimia onnistuakseen, kuten useissa töissä ja tutkimuksissa tulee esille (ks. taulukko 6). Keskeisiksi asiakkuudenhallinnan kehittämisen asioiksi nousevat asiakkaiden tunteminen eli segmentointi ja profilointi, asiakkaiden prosessien tunteminen ja oman toiminnan prosessien hallitseminen. Suuressa roolissa näyttäytyy asiakassuhteiden ja asiakkuudenhallinnan hoidossa yhteydenpito, asiakastieto, tiedonkulku ja nopeus, mukaan lukien taloudelliset tekijät.

Taulukko 6. Asiakkuudenhallinnan kehittämistöitä

Tekijä ja työn nimi	Tutkimuksen aihe ja tavoite	Tulokset
<p><b>Nylund T. 2015</b>  <b>Asiakkuudenhallinnan kehittäminen Turun It-palvelut palvelukeskuksessa</b></p> <p><b>Opinnäytetyö YAMK</b></p>	<p>Kehittämistyö, jossa tutkittiin organisaation asiakkuuksienhallintaa selvittäen nykytila sekä kehittämiskohteet. Tavoitteena löytää ratkaisuja asiakkuuksien hallintaan ja asiakasprojektityöhön</p>	<p>Toimintatavat ja prosessit tulisi kuvata kokonaisuudessaan sekä selkeyttää. Eri yksiköiden kommunikointia tulisi kehittää ja tavoitteet avata kaikissa toiminnan tasoissa paremmin, jotta ymmärrys kasvaisi eikä asiakkaille luvattaisi asioita ennen niiden täyttämistä. Projekteissa ohjeistuksia tulee noudattaa sekä asioiden menneen sovitussa linjassa. Viestinnän merkitys korostui tutkimuksessa sekä niiden oikeanlaisten kanavien tärkeys.</p>
<p><b>Onikki H. 2016</b> <b>Suunniteluasiakkaan asiakaskokemus ja sen johtaminen toimintamallin avulla. Opinnäytetyö YAMK Lahden ammattikorkeakoulu</b></p>	<p>Asiakaskokemuksien tutkimus, jonka avulla luoda toimintamalli asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen. Ala: rakennusteollisuus. Kehittämistyö</p>	<p>Toimintamalli, jossa tutkimuksen tuloksen avulla kehitetty neljä pääkohtaa ja teoriasta kaksi: asiakasyhteistyö, asiakkaille tuotettavat palvelut, kohtaamispisteet, asiakaskanava, asiakkuudenhallinta ja asiakaskokemuksen mittaaminen.</p>
<p><b>Sivonen T. 2012</b></p> <p><b>Asiakasyhteistyön kehittäminen - ruokaraati-toiminta Espoolaisessa koulussa. Opinnäytetyö YAMK Haaga- Helia</b></p>	<p>Tutkimuksellinen kehittäminen jossa tavoitteena kehittää ruokaraatitoimintaa koulussa. Tavoitteena oli kehittää uudistettu malli ja työkalu.</p> <p>Työssä käsiteltiin asiakkuudenhallintaa.</p>	<p>Ruokaraati työlle tulee tehdä selkeät tavoitteet, tehtävät ja malli, miten toimia. Tutkimuksessa ilmeni, että raadin arvostus ei ole ollut riittävä ja asiakkaiden sitouttamiseen tarvitaan selkeä malli ja valmis malli tiedonkeruulle, jossa suunniteltuna, mitä asiakkailta kysytään sekä valmis muistiopohja. Raadin kokoontumisen voisi suunnitella muiden koulun kokouksien yhteyteen. Asiakastiedon kerääminen nähtiin tärkeäksi.</p>
<p><b>Puranen T. 2010</b></p> <p><b>Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa Opinnäytetyö YAMK</b></p>	<p>Työn tavoitteena kehittää asiakkuudenhoidon malli Kuopion ateri-alle</p>	<p>Työn tuloksena oli yhtenäinen toimintamalli eli asiakkuuden hoitomalli. Mallia voidaan kopioida.</p>
<p><b>Paajanen S. 2012</b></p> <p><b>Asiakkuuden hoitomalli MKN yrityspalveluissa Opinnäytetyö YAMK</b></p>	<p>Tavoite työssä kehittää Etelä-Karjalan maa- ja kotitalousnaisten yritysneuvontaan toimintamalli uusien asiakkuuksien solmimiseen ja asiakassuhteiden pitkäaikaiseen hoitoon.</p>	<p>Kehitystyön lopputuloksena katsottiin, että asiakkuudenhallinta kehittyi asiakkuudenhoidon mallin mukaisesti, kun segmentointi, yhteydenpito, asiakkuuksien prosessit ja myyntiprosessit linkitetään uusien asiakkuuksien saamiseksi ja olevien asiakkuuksien hoitamiseksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhdessä tulee sopia toimintamallit ja tekeminen, jotta olemassa olevien järjestelmien avulla voidaan asiakkuuksia hoitaa, luoda uusia mahdollisuuksia sekä seurata kehittymistä.</p>

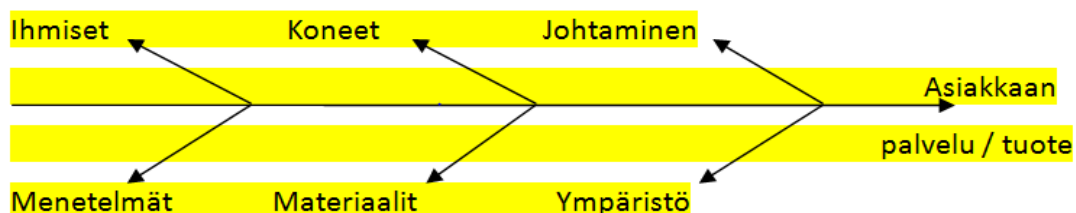
Asiakkuudenhallinnan kehittämistä edesauttaa johdonmukaisuus ja yhtenäisten käsitteiden ymmärtäminen organisaatioissa sekä laaja-alainen tiedon saanti asiakkaista. Leinosen mukaan (2015) asiakkailta kerättyä tietoa käsitellään useilla tasoilla. Asiakkaat kertovat paljon ja tietoja saattaa kerääntyä monelle eri tasolle. Jotta asiakkaiden tietoja ei siilaudu, katoa tai niitä toistetaan useissa eri paikoissa aiheuttaen turhaa työtä, tulisi tiedon kerääminen olla selkeää ja johdonmukaista; tiedot ovat oltava yhdessä paikassa kaikkien saatavilla. Tiedon tallentaminen, saatavuus ja hyödyntäminen tulisi olla koko organisaation käytettävissä. Tavoitteena tulisi olla se, että kaikki käyttäisivät yhtenäistä asiakastietokantaa sekä yhtenäisiä käsitteitä ja käytössä olisi kaikille samat tiedot. Selkeät termistöt ja yhteneväinen tietojen tallentaminen edesauttavat tasalaatuisuuden tavoittelussa sekä vähentävät useiden eri erielien, tiedostojen ja koontien turhalta työltä. (Leinonen 2015.)

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen vaikuttaa yrityksen kehittymiseen usealla tavoite tasolla. Johtopäätöksissään Kalliomäki (2011) kirjoittaa asiakkuudenhallinnan keräämien tietojen auttavan hyödyntämään myös taloudellista johtamista. Kerättyä tietoa ja materiaalia voidaan hyödyntää yrityksen strategisen johtamisen tukemisessa tehtäessä strategisia päätöksiä, muun muassa mihin asioihin tulee tulevaisuudessa panostaa sekä millaisia vaikutuksia asiakkaiden tarpeilla ja toiveilla on taloudellisessa merkityksessä. Asiakkuudenhallinta toimii siten merkittävänä tukena strategisessa johtamisessa ja päätöksenteossa. Asiakkuudenhallinnan ja talousjohtamisen yhtymäkohdat tulisikin ymmärtää paremmin kannattavuuden ja tehokkuuden parantamiskeinoina. (Kalliomäki 2011.)

## 4 Asiakkuudenhallinnan tutkimuskeinot ja ongelmien havainnointi

Näkemyksesi asiakkuudenhallinnassa on monisyinen ja tulee määritellä asiakkuus ja asiakas. Tilaaja-asiakkaan puolella erilaiset asiakassegmentit ja toiminnot haastavat monimuotoiseen toimintaan, samoin erilaisia palveluita tarvitaan asiakaskunnan monimuotoisuuden ja ikärakenteiden takia. Oulun Serviisi tuottaa palveluita vauvasta vaariin. Itse vauvat ja vaarit eivät ole kuitenkaan tilaava taho, vaan palveluiden tilaajana on asioita johtava ja hallinnoiva palvelualue tai liikelaitos (taulukko 1). Tilaaja-asiakkaan tulee tuntea ja tietää omien asiakkaidensa tarpeet ja palvelutuottajan tulee olla tukemassa asiakkaan ydintoimintaa tuottamalla puhtausta- ja ateriapalveluita. (Oulun Serviisi, toiminta)

Ongelmien hahmottamisessa palveluiden tuottamisessa tulee huomioida useita eri toiminnanporrasta. Lehtinen on mallintanut kirjassaan sivulla 166 kalanruotomallin ongelmien syiden ja kohtien selvittämiseen. Tämä mallin avulla voidaan mallintaa ja todentaa ongelmakohtia ja niiden syitä, myös asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 6. Ongelmien hahmottaminen. (Lehtinen 2004, 166)

Asiakkaan saamaan palveluun vaikuttavat monet osa-alueet (kuvio 6) ja asiakkuudenhallinnassa yhteistyötä tulee tehdä kaikkien eri osa-alueiden kanssa yhdessä. Kalkanruotomallissa jokainen osa selvitetään, jolloin syyt ovat löydettävissä organisaatioissa ja niiden mukaiset korjaustoimet voidaan aloittaa suunnittelemalla toimenpideohjelmat. Suunnitellessa toimenpideohjelmaa on löydettävä keinot ja toteutuskelpoiset ratkaisut. Sitouttaminen tulee olla kaksisuuntaista; työnantajalta työntekijöille ja toisinpäin. Sekä kaksisuuntaista yrityksen ja asiakkaan välillä. Toimenpideohjelman tulee olla linjassa organisaation strategisen linjan kanssa. (Lehtinen 2004, 166.)



## 4.1 Määritelmät, rajaus ja tavoitteet

Seuraavassa kuvaan työn määritelmät, rajaukset ja tavoitteet.

Työn tutkimuksen kohteena on asiakkuudenhallinta keskittyen kumppanuuden kehittämisen osa-alueeseen asiakkuudenhallinnassa. Työssä rajauksena on tuotannon ja linjaston asiakaspalveluasioiden pois rajaaminen, keskittyen asiakkuudenhallinnan seuraaviin osioihin ja niiden havainnoimiseen kehittämismielessä:

- asiakkuudenhallinta ja kumppanuuden kehittäminen
- asiakkaan kuuntelu ja kehittämiskohteiden etsiminen / löytyminen
- kumppanuuden mukaisen yhteistyön kehittämisen kohteiden löytyminen; molempien osapuolten edun mukaiset tavoitteelliset kehityskohteet.

Keskiönä opinnäytetyössä on annettujen kumppanuusperiaatteiden hyödyntäminen asiakkuudenhallinnassa ja suhdetoiminnassa. Kaupunki on valmiiksi määritellyt kumppanuuden tavoitetilat ja hyödyt. Ongelmien havainnoinnissa tulee huomioida eri asiakkuusprosessien toiminnot joustavuudessa aina sopimuksesta laskutukseen saakka. Asiakkaiden asioiden hoitamisen läpimenoaika ja prosessien ongelmakohdat haasteineen tulee ottaa huomioon asiakkuudenhallinnassa ja miettiä miten asiakkuudenhallintaa voidaan kehittää keskittyen kumppanuustoiminnan parantamiseen. Tämä selviää selvittämällä asiakkaan mielipiteet, miten asiakas näkee asiakkuudenhallinnan ja kumppanuuden tuomat hyödyt ja mahdolliset haitat sekä asiakkaiden saaman arvon, jolloin kehittämiskohteet tulevat esille. Asiakkaiden arvomaailmat poikkeavat toisistaan ja arvon luonti asiakkaille voi olla vaikeaa. Arvon määrittely on hankalaa ja vaihtelee asiakkaasta riippuen. Arvon luonnissa asiakasymmärrys, asiakkaan ajatusmaailmaan tuntemus ja kokemusten hahmottaminen auttavat asiakkaan arvonluonnissa. Eri tasot; toimittaja (tuotanto), vuorovaikutus (myyntitilanne, kontaktit) ja asiakkaan oma itsenäinen arvon luonti (kokemus, ajatusmaailma) kietoutuvat yhtenäiseksi ketjuksi ja arvo määräytyy eri tasoilla eri tavoilla riippuen asiakkaasta. (Grönroos & Voima 2011)

Työn lopputuloksen odotuksena on löytää kehittämiskohteita asiakkuudenhallintaan ja kumppanuusperiaatteella toimivaan yhteistyöhön, sekä saattaa kirjalliseen tietoon ja muotoon asiakkuudenhallinnan haasteita ja mahdollisuuksia. Tavoitteena on myös löytää kehittämiskohteita, miten uusi kumppanuuden toimintamalliin pohjautuva sopimus (liite 2) saataisiin konkretisoitumaan toimintaan, toteutukseen ja käytäntöön. (Kumppanuuden toimintamalli; liite 2.)

## 4.2 Aineiston tiedonkeruu ja menetelmät

Työn aineistokeruu menetelmänä on käytetty teemahaastattelua, johon jokaisesta tilaaja-asiakkuudesta on valittu haastateltavaksi sopimusyhteyshenkilöitä sekä asiakkaita toiminnan muilta tasoilta. Sopimusyhteyshenkilöt ovat sopimus- ja kumppanuusmallin sekä kumppanuuden tutkimisen avainhenkilöitä. Haastateltavaksi valittiin neljästä asiakkuudesta 2 -3 haastateltavaa jokaisesta hallintokunnasta. Haastateluun osallistuneita olivat; yhdyskunta ja ympäristöpalvelut, konsernipalvelut, sivistys- ja kulttuuripalvelut sekä liikelaitoksista tilakeskus. Asiakkuudenhallinnan tilaa tarkistellaan tutkimuksessa eri tasolla olevan tiedon perusteella, jolloin haastateltavia on valittu eri organisaation hierarkian tasoilta, mutta siten, että sopimusyhteyshenkilöt ovat edustettuna haastattelussa. Näin on saatu useampi näkökulma tutkimuksen analysointiin. Empiirinen aineisto laadulliseen tutkimukseen on saatu haastattelemalla yhteensä 10 hallintokuntien edustajaa.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja keskittyy asiakkuudenhallintaan kumppanuustavoitepohjalta. Asiakkuudenhallinta on laaja kokonaisuus ja tämä rajaaminen on ollut ehdoton tutkimuksen kannalta. Perusteet laadullisen tutkimuksen valitsemiseen on asiakkuudenhallinnan kehittämisen kohteiden selvittäminen ja laadullisen lisäarvon määrittäminen asiakassuhteissa; mitä lisäarvoa ja laatua kumppanuusmalli asiakkuudenhallinnassa voi tuoda toimintaan. Menetelmän valinta perustui merkityksen selvittämiseen kehittämiskohteita etsien, eli mitä asiakkuudenhallinta merkitsee ja miten se ilmenee asiakassuhteissa ja kumppanuudessa.

### 4.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksen kannalta teemahaastattelu on tutkimisessa hyvä keino saada tietoa asiakkuudenhallinnan tilasta ja kumppanuuden kehittämisenkohteista. Menetelmän valinnan tulee aina tukea tutkimuksen päämäärää ja tavoitteita, mitä tutkimukselle asetetaan. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008) kirjassaan kirjoittavat, tulee menetelmän valinnassa ottaa huomioon tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme. 2008, 16- 34.)

Kaupunkiorganisaatiossa edellä mainitut asiat ovat keskeisessä asemassa, koska palveluiden tuottamisessa kriteerit, palvelutuotanto ja tehokkuus ovat ennalta määrättyjä keskeisiä tavoitteita. Yhteiset tavoitteet ja oikein määritellyt strategistenlinjausten mukaiset haastattelukysymykset auttavat saavuttamaan haastattelun avulla kuvan asiakkuudenhallinnasta ja kumppanuuden kehittämisestä ja kehittämistarpeista sekä tukevat tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa teeman kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville, mutta valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Tämä antaa mahdollisuuden syvempään asioiden analysointiin ja kuvaamiseen, jossa lisäkysymyksien esittäminen on mahdollista tarvittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2008, 47.)

Teemahaastattelun keskeisin aihe ja oleellisin kysymys on kiteytynyt asiakkuudenhallinnan kumppanuusajatteluun. Teemahaastattelussa asioiden tulkinta ja merkitykset ovat keskeisiä ja haastattelu antaa selkeän kuvan haastateltavien ajatuksista jota keskinäinen vuorovaikutus tukee. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara, 2008 48 – 49.)

Teemahaastattelun aiheet on rakennettu 9E- mallin ulottuvuuksien mukaisesti (ks. taulukko 7). Teemahaastattelun aiheet ovat suunniteltu liikelaitoksen tavoitteiden mukaisesta kumppanuusmallista ja tiedonhankkimistavoitteesta.

Taulukko 7. Teemahaastattelu aiheet

Maailma	Ulottuvuudet	Teemahaastattelun aihe
<b>Taloudellinen maailma</b>	Talous	Tilaaaja- asiakkaan näkemys palveluiden kokonaisuudesta ja mistä se koostuu mukaan lukien hinnoittelu
	Tehokkuus	Ongelmienratkaisutaito ja toiminnan muutoksien onnistuminen asiakkaan näkökulmasta (yhteydenpito työkalut, aspa, muutostilaukset)
<b>Inhimillinen maailma</b>	Osaaminen	Kumppanuus- sopimusmalli asiakkaan toiminnan tukemisessa
	Oppiminen	Sopimusten ja sopimusliitteiden ymmärrettävyys
	Energia	
	Innostus	
<b>Arvo- maailma</b>	Emootio	Tilaaaja- asiakkaan näkemys liikelaitoksen toiminnasta.
	Etiikka	Asiakkuudenhallinnan hyöty asiakkaalle luottamuksen kasvattajana liikelaitoksen toimintaan.
	Estetiikka	Tilaaaja- asiakkaan näkemys asiakkuudenhoidon yhteistyön hoitamisesta.
	Epiikka	Tilaaaja- asiakkaan näkemys toimivasta yhteydenpidosta. Tilaaaja- asiakkaalla olemassa oleva tieto yhteydenpito ja reklamaatio käytännöistä. Tilaaaja- asiakkaan prosessit ja vastuut (asiakkaan tehtävät prosessissa).

Teemahaastattelun sisällölliset teemat ovat asiakkuudenhallinta, sopimusmalli, kumppanuus, nykytila ja tulevaisuuden kehittämishaasteet. Tarkoituksena on hahmottaa teemojen kautta kumppanuuden kehittämisen kohteita, tilaaja- asiakkaan mielikuvaa liikelaitoksesta ja asiakkuudenhallinnan kehittämisen kohteita. Asiakkaiden visiot ja mielikuvat luovat mahdollisuuden yhteistyön kehittämiseen ja selventävät, millaisena yhteinen tulevaisuus nähdään. (Lehtinen 2004, 170 – 180)

Apukysymysten teko (ks. taulukko 8) kumppanuusmallin teemoista Lehtisen asiakkuuden 9E-ulottuvuusmallia mukailleen, auttoi haastattelun onnistumista. Taulukossa on lyhyt kuvaus tarkoituksesta, eli aiheista, mihin ja millaisiin asioihin teemahaastat-

telun kautta haetaan vastauksia. Kysymysten asettelu on tehty muistin tueksi tukemaan tutkimuksen haastattelua, ei esitettäväksi asiakkaille.

Taulukko 8. Haastattelun tukikysymysten asettelu 9E- ajattelumallia mukailien

Ulottuvuus	Kysymys	Tarkoitus
<b>Talous</b>	Tunteeko asiakas palveluiden kokonaisuuden määrittelyn ja mistä se koostuu mukaan lukien hinnoittelu	Talouden ja budjetoinnin perusteiden ymmärtäminen molemmin puolin
<b>Tehokkuus</b>	Miten ongelmanratkaisut ja toiminnan muutokset onnistuvat asiakkaan näkökulmasta (yhteydenpito työkalut, aspa, muutostilaukset)	Ongelmien ratkaisujen nopeus ja asiakkaan prosessin läpimenoaika
<b>Estetiikka</b>	Miten asiakas näkee liikelaitoksen	Mielikuva liikelaitoksesta
<b>Epiikka</b>	Onko asiakkaalla riittävästi tietoa yhteydenpito- ja reklamaatiokäytännöstä. Miten asiakas toivoisi yhteydenpidon hoituvan.	Toimiko yhteydenpito ja mitä kehittämistä siitä löytyy.
<b>Etiikka</b>	Tunteeko asiakas oman vastuun prosessissa (asiakkaan vastuu ja tuottajan vastuu)	Yhteneväiset tavoitteet ja kumppanuus.
<b>Emootio / tunne</b>	Lujittaako sopimusmalli asiakkaan luottamusta liikelaitoksen toimintaan	Luottamus liikelaitokseen ja kumppanuuden kehittämistarpeet
<b>Oppiminen</b>	Onko sopimus ja liitteet ymmärrettäviä	Sopimusmallin ja asiakkuudenhallinnan kehittämisen kohteet
<b>Energia</b>	Miten uusi kumppanuus sopimusmalli tukee asiakkaan toimintaa. Onko energia suunnattu oikeisiin asioihin	Onko kumppanuusmallin mukaisesta toiminnasta hyötyä ja miten sitä kehitettäisiin
<b>Innostus</b>	Miten asiakkuudenhoidossa liikelaitoksen yhteistyö hoidetaan asiakkaan näkökulmasta.	Miten asiakkuudenhallinnan yhteistyötä tulisi kehittää.

Haastattelun aikana tukikysymykset ohjasivat haastattelua tavoitteisiin pääsemiseksi. Haastattelun aikana oli mahdollista seurata asioiden etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Tulosten analysointi

Haastattelut sijoittuivat välille toukokuu 2016 – syyskuu 2016. Kumppanuusmalli, jonka mukaisesti uudet palvelusopimukset 2016 oli tehty, oli asiakkaille tullut jo tutuksi vuoden alusta alkaneiden uusien sopimusten myötä. Sähköpostilla kutsun yhteydessä lähetetyt haastattelumateriaalit ja teemat olivat asiakkailta ennakkoon tiedossa, joten haastateltavat saattoivat tutustua etukäteen haastatteluteemoihin.

Haastateltavat palvelualueet ja liikelaitokset olivat sivistys- ja kulttuuripalvelut, yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut, konsernipalvelut sekä tilakeskus. Haastateltavia oli yhteensä 10 henkilöä ja edustettuina oli sopimusyhteyshenkilöitä sekä muita henkilöitä organisaation eri tasoilta. Näin varmistettiin, että haastatteluissa tulisi ilmi mielipiteitä eri organisaation tasoilta.

Tutkimustulokset on esitetty eri 9E- mallin ulottuvuuksien mukaisesti seuraavissa 5.2.- 5.9. olevissa luvuissa.

### 5.2 Talous

Kaupungin sisäisinä toimijoina haastateltavien ymmärrys yhteisistä talousasioista ja taloudellisista tavoitteista oli selkeät. Taloudellisten tekijöiden kokonaisuuksien summa ateria- ja puhtauspalveluista kuitenkin koettiin epäselväksi, koska haastateltavien edustama toiminta ja töiden luonne poikkeavat paljon Oulun Serviisin toiminnasta. Vaikeana pidettiin sitä, että tilaaja-asiakkaat eivät pysty kokonaan hahmottamaan esimerkiksi ateria- ja puhtauspalveluiden kustannusten syntyä, jolloin luottamuksen palveluiden tuottajaan täytyy rakentua talousasioissa muutoin. Asiakkaat toivovatkin, että liikelaitos pystyisi asiantuntijana esittämään enemmän erilaisia kustannuksia säästäviä ateria- ja puhtauspalveluiden toimintamalleja ja avaamaan asiakkailleen kustannusten rakennetta.

Tilaaaja- asiakkaiden mielestä kumppanuuden rakentuminen talousasioissa vaatii avointa keskustelua ja selkeän terminologian sekä puhumista asioiden oikeilla nimillä. Asiakkaat näkivät vastuullisuuden olevan vahvasti läsnä taloudellisten asioiden käsittelyssä kaupungin sisäisessä toiminnassa.

*Laskutusliitettä ja menopuolta tarkistaessa sen ymmärtäminen ei heti auennut, mutta sitten kun kysyi tarkennuksia, se selviää. Avaaminen mistä muodostuu kustannukset ja mihin ne kohdistuvat. Tulee selkeästi tulla esille mitä ne koskevat, mistä muodostuu ja koostuu. Vain luvut ei itsessään kerro mitään. (2)*

Tilaaaja-asiakkaat näkevät liikelaitoksen olevan ammattilainen niin ateria- kuin puhtauspalveluiden suunnittelussa ja odotetaan yhdessä suunnittelua kumppaneina. Asiakkaat toivovat Serviisiltä kustannustehokkaita hyviä ratkaisuja ja toimintamalleja. Tiedon tulee olla kaikilla käytettävissä toiminnantasoilla. Se mahdollistaa sovittujen asioiden avaamista konkreettisessa toiminnassa, jolloin tuloksia saavutetaan.

*Budjetoinnissa kun käy läpi kulut ja suoritteet, että tavallaan tulee ymmärrys siitä että mikä on muuttunut ja mistä maksetaan. Tulisi välilläkin seurata ja käydä yhdessä läpi, mikä on tilanne ja käydä yhdessä se, että mitä sillä rahalla saa ja mitä palvelu on. Päällekkäisyydet saada pois, jos joku asia hoidetaan asiakkaan taholta, ei samaa tarvitse tehdä muualla.(3)*

Serviisin ammattilaisuus ja hyvä palvelu tulivat esille haastatteluissa, kuten esimerkiksi puhtauspalveluiden kilpailuttamisen prosessi. Kun tilaaaja-asiakas saa liikelaitoksesta valmiit laskelmat ja tiedon palveluiden tarpeista ja kriteereistä, auttaa se asiakasta ja asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. Asiakkaan mielessä tämän toiminnan nähdään luovan sitä arvoa, mitä asiakas saa, ja varmuutta toiminnan tueksi. ”Sehän se sitä palvelua on”, kuten eräs haastateltavista sanoi.

*Sekin esimerkki oli hyvä taloudellisesta toimesta, kun asiakkaan ei tarvinnu monta viikkoa pätkäillä sitä asiaa, vaan sen teki asiantuntija joka tekee sitä työkseen, niin säästöähän siinä tulee kokonaisuutta ajatellen monellakin tasolla. Nyt kun serviisi näkee samalla minun mielestä tuon yksityisen puolen toiminnan laadun ja hinnoittelun, niin sehän auttaa seuraamaan ja se on ihan hyvä.(4)*

Asiakkaiden mielestä ulkoisten palvelutuottajien tulo kaupungin omien palveluiden rinnalle nähtiin hyvänä ratkaisuna. Tällöin tilaaja-asiakas voi verrata niin toimintaa kuin tuloksellisuutta liikelaitos Serviisiin ja ulkoisten toimijoiden välillä. Kaupungin oma tuotanto nähdään hyvänä asiana eikä kaikkea toimintaa ei voida luovuttaa yksityisille palvelutuottajille.

*Pitää olla aina vertailukohtaa ja ei saisi omaa toimintaa lopettaa. Ulkopuolisia palveluita tulee hyödyntää silloin kun niitä on saatavissa, mutta oma tuotanto säilyttään, jotta voidaan vertailla missä ollaan menossa. Meillä on jyrkkä ajattelumalli ja pitää muistaa että me siirretään rahaa taskusta toiseen kun ollaan kaupungin sisäisiä toimia kaikki. Annetaan asiakkaille se palvelu ensisijaisesti ja vaikka sitten katsotaan mistä taskusta se siirtyy toiseen. (5)*

Haastatteluissa tuli esille tilaaja-asiakkaiden luottamus Liikelaitoksen hinnoitteluun ja taloudelliseen osaamiseen. Asiakaskohteiden erilaisuus tuli esille ja että usein asiakas on mahdollottoman tilanteen edessä, kun kaikki paikat eivät ole samanlaisia toimintoissaan ja olemukseltaan. Osapuolista riippumattomista syistä kustannukset muodostuvan erilaisiksi. Kohteiden erilaisuuksista johtuvista syistä asiakas toivoi, että eroavaisuuksiin tulisi paneutua useamman organisaation tasolla, niin kiinteistön, asiakkaan kuin liikelaitoksenkin.

### 5.3 Tehokkuus ja ongelmien ratkaisu

Haastatteluissa esille nousi erilaisten muutoksien ja asioiden sopimisen ongelmat siten, että ratkaisujen nopeus riippui selkeästi asioiden suuruudesta. Isot sopimusasiat, joilla on taloudellisesti ja toiminnallisesti suuria vaikutuksia, etenevät asiakkaiden mielestä hitaasti. Hitauden nähtiin johtuvan kaupunkiorganisaatiolle tyypillisistä byrokraattisista piirteistä. Myös pienemmissä ratkaisuja vaativissa asioissa nähtiin sama ongelma. Siksi toimintaa pidetään ajoittain tehottomana, ja joustavuutta erilaisten pienien asioiden hoitoon toivottiin paljon.

Tehokkuutta käsiteltäessä esille nousivat kaupunkiorganisaatioissa tunnistettavissa olevat kulttuurilliset ja byrokraattiset piirteet. Nämä piirteet ovat asiakkaiden mielestä yleinen ”malli” kaupunkiorganisaatioissa. Asiakkaiden näkemys oli, että välttämättä kaikille kulttuuriin liittyville asioille ei voida mitään, ainakaan heti, mutta asiakkai-



den mielestä tarve muuttumiselle on välttämätöntä jokaisella kaupungin organisaatio tasoilla.

*On päästy ratkomaan asioita ja ratkaisujakin tullut, ei siinä varsinaisesti ongelmien ratkomisessa pulmia ole ollut, mutta se on siinä kun toimintaympäristö asettaa ne raamit niin ei sitten oo pystytty niissä raameissa sen paremmin toimimaan kun tilanne on. Joskus ongelma jää, kun tiedetään mistä se johtuu ja missä se realiteetti on. (10)*

Reklamaatioiden käsittely on tilaaja-asiakkaiden mielestä nopeutunut viimeisen vuoden aikana, samoin ymmärrys siitä, miten reklamaatiot hoidetaan. Palautteiden käsittelyyn toivottiin enemmän nopeutta ja asioiden joustavampaa käsittelyä. Asiakkaiden mielestä asioita on ajoittain jäänyt myös ratkaisematta tarpeettoman pitkään.

*Menee aikaa liikaa reklamaation kanssa kun pitää laittaa ensin aspa ja se on kylmä tapa, kun pitää oottaa vastausta.(1)*

Haastatteluihin osallistuneista suurin osa toivoi asioiden käsittelyä ja keskustelua asioista kasvokkain henkilöiden kanssa. Reklamaatioiden ja ongelman kuvaaminen asioista, jotka eivät ole heidän omaa ydinosaa, ei ole asiakkaille helppoa ja he toivovatkin enemmän yhteydenpitoa, keskustelua ja avoimuutta asioiden käsittelyyn.

Serviisin toiminta koettiin vielä osittain jäykäksi, mutta asiakkaiden mielestä parannusta aikaisempaan on jo nähtävissä. Muutosten ja parannusten tulisi tapahtua joustavammin ja nopeammin. Haastatteluissa esimerkiksi tuli esille sopimuksien kokonaisuuksien noudattamisen vaikeus itse toiminnassa. Tilaaja-asiakkaille palvelutoiminnoissa se näyttäytyy siten, etteivät raamit ja rajat ole kaikille selvää, miten missäkin asioissa voi toimia. Tarkennuksen tarvetta nähtiin olevan kaikissa toimintatasoilla. Asiakkailta tulisi olla mahdollisuuksia kaikilla vaikuttaa ja jakaa tarvittavaa tietoa jokaisella toimintaportaalla, niin asiakkailta kuin työntekijöillä.

*Joskus asiakkaan muutostarve tuntuu menevän sitkaasti eteenpäin, mutta toisinaan onnistuu kerralla. Isot sopimusmuutokset kyllä ymmärtää että ne täytyy käsitellä oikein, mutta pienemmissä asioissa voisi joustavuus olla molemmien puolin parempaa. Kaikki joustaa ja ei sanota ei kuulu mulle.(2)*

Haastatteluissa nousi esille tilaaja asiakkaiden toimintakentän monimuotoisuus.

Standardisoinnista oltiin kahta eri mieltä; tasalaatuisuutta tulee olla ja vaalia, mutta asiakaskunnan monimuotoisuus vaatisi erilaisten kriteereiden olemassaolon kohtees-

ta riippuen. Kun vertaillaan esimerkiksi uusia ja vanhoja asiakaskohteita keskenään, ei tasapäistäminen standarttiin asiakkaiden mielestä toimi, kun verrataan esimerkiksi uusia ja vanhoja kohteita keskenään. Standardisointi nähtiin sellaisena, että siitä poikkeaminen vaatii aina jotain lisätyötä, tekemistä ja sopimista. Tässä on kehittämisen kohde parempaan yhteistyöhön ja reagointiin asiakastarpeiden haasteissa. Toki asiakkaiden puoleltakin nähtiin oman organisaation tehostamisen tarve ja tässä yhteistyöllä nähdään suuri merkitys, miten asioita tulisi hoitaa; yhdessä.

#### 5.4 Estetiikka

Estetiikka kuvaa asiaa ja mielikuvia, millaisena asiakas näkee joko tuotteen tai palvelun, joista syntyy asiakkaalle mielikuva tuotteesta tai palvelusta.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaiden tuntemus Oulun Serviisistä on pitkä ja useat muistavat liikelaitoksen myös edellisillä nimillään. Liikelaitos nähdään vahvasti kaupunkiorganisaatiossa toimivaksi liikelaitokseksi.

*Hyvin kaupunkimainen ja laitospäinen liikelaitos, joka ei kilpaile eikä ole kilpailua muiden kanssa. Tavallaan sellainen vanhankantainenkin yleisilme on liikelaitoksesta. Monenlaisen asian summa, miten mielikuva syntyy. (3)*

Usean mielipiteen mukaan aiemmin laitospäinen ja jäykkä saneleva toiminta nähdään muuttuneen parempaan suuntaan ja asiakaslähtöisemmäksi. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on näkyvämpää sekä kumppanuuden toimintamallin mukaista toimintaa liikelaitos on lähtenyt isommassa mittakaavassa toteuttamaan ja se asiakkaiden mielestä edesauttaa yhteistyötä.

Palvelualueista tai organisaation toimintatasosta riippumatta, Serviisin toiminnan olemus näyttäytyy asiakkaiden mielestä konkreettisimmillaan kentällä:

*Serviisi näyttää konkreettisimmillaan serviisin työntekijöiden kautta, jotka omalla toiminnallaan on osoittanut sen, että on helppo toimia yhdessä ja käydä vuorovaikutusta keskenään. Voidaan molemmin puolin rakentavasti käydä niin korjaava kuin positiivinen palaute läpi. Jokaisesta yksittäisestä työntekijästä kuvastuu kokonaisuudessaan Oulun Serviisin olemus ja toiminta. (4)*

Tilaa- asiakkaan mielestä Serviisin olemus tulee vahvasti esille käytännön tekijöiden, eli ateriat- ja puhtauspalveluhenkilöstön toimesta. Estetiikka näyttäytyy asiakkaalle haastattelun tuloksien perusteella paljolti kuten Lehtinen (2004) kirjoittaa; asiakkaan kohtaamisissa ja teoissa. (Lehtinen 2004, 87, 158 – 159)

Liikelaitos nähdään myös vahvasti asiakkaiden silmissä kaupungin sisäisenä toimijana ja kaupungin laitoksena, joka tuottaa palveluita kaupungin sisäisille asiakkaille. Vaikka nimi on vaihtunut matkan varrella nykyiseen, on asiakas nähnyt liikelaitoksen kehittymisen läheltä ja asiakkaalle on syntynyt mielikuva nykyisestä liikelaitoksesta.

Kehittämisen kohteeksi nousi asiakkaan nykyisen mielikuvan muuttaminen pois laitostamaisuudesta kohti enemmän asiakaslähtöiseksi kohdekohtaiseksi palvelutoiminnaksi.

## 5.5 Epiikka

Yhteydenpidon ja tiedottamisen asiakkaat näkevät molemmin puolin tarpeellisena ja avoimemman vuorovaikutuksen kehittäminen nähdään tärkeänä. Sopimustasolla olevien asiakkaiden mielestä tässä asiassa on tapahtunut kehitystä, mutta kentällä toiminnan tasolla tietojen löytyminen, tieto ja yhteydenpito nähdään vielä puutteelliseksi. Asiakkaat näkevät, että tietoa tulisi olla saatavilla, mutta kaikkea ei kaikilla tasoilla ole tarve tietää. Jokaisella organisaatio tasolla tulee olla saatavilla oleelliset asiat, että yhteydet toimisivat. Myös sopimusten ja liitteiden kanssa ei kaikilla organisaatiotasolla ole tekemisissä, mutta nähtiin tarpeelliseksi, että tiedot löytyvät; ovathan ne ohjaamassa toimintaa.

*Menee aikaa siihen, että keneen oikein ottaa yhteyttä ja hankalaa välillä saada yhteys ja tiedonvälittäminen ja sopiminen miltei kiven takana, että saa sopia asian. Menee turhaa aikaa. Ei tarvitse tietää kaikkea, mutta kaikki tarvittava tulisi olla saatavilla.(1)*

Reklamoinnin mahdollisuus ja palautteen antaminen on asiakkaiden mielestä helppoa asiakaspalauttejärjestelmän kautta, mutta osittain sitä ei nähdä oikeaksi kanavaksi sisäisten asiakkuuksien palautteenantoon. Toiminnan tasolla nähtiin, että palautetta ohjataan antamaan aspaan (asiakaspalautteisiin), kun asiakas odottaisi, että voisi antaa sen suoraan henkilökohtaisesti asiakaspalvelutasolla. Asiakkaiden mielestä palautteen antaminen tulisi tehdä helpommaksi ja toimintamallista tulisi olla tieto,

miten se tapahtuu, jotta vältetään pienien ongelmien kasvaminen liian suureksi viivytysten takia.

Myös sähköposti nähtiin toimivaksi kanavaksi.

*Kyllä kumppanuudessa tärkeitä on se yhteydenpito ja avoimuus. Yhteydenpito toimii ja tiedossa miten ottaa yhteyttä. Yhteys toimii mielestäni ja reklamaation laitan sähköpostilla jos jotain tulee vastaan. (2).*

Konfliktien välttämisen kannalta asiakkaiden näkemys tuli selkeästi esille; tiedottamista asioista ei koskaan ole liikaa, ja tiedottamisen merkitys yhteistyön kehittämisessä, on ensisijaisen tärkeä. Asiakkaat näkevät, että informaation jakaminen ja samoilla termeillä puhuminen auttaa yhteisymmärryksen löytymisessä ja asioiden käsittelyssä. Kaikkien tarpeellisten tietojen saanti kaikissa eri toimintojen tasoissa nähtiin erittäin tärkeänä ja haastatteluissa esille tulikin eri toiminnan tasojen tietojen jakamisen merkitys ja niiden kehittämisen tarve.

*Akkunasta ei tahdo löytää asioita. Se on hyvä kehitystä kun yksi sähköposti se sopimukset, mihin laittaa asioita mikä muuttuu. Mieluummin palautteet haluaa antaa suoraan siinä tilanteessa, jos tarvii, eikä tahdo jaksaa aspan kautta laittamaan.(6)*

Liikelaitoksen ”Asiakkuudenhallinta” työtila kaupungin intrassa, ”Akkunassa”, on tullut jo asiakkaille tutuksi. Haastatteluissa tuli esille ongelmia työtilojen käytettävyydestä. Asiakkaat toivovat kehittämistä, sekä yhteistä keskustelua ja koulutusta järjestelmien käyttämiseen. It- järjestelmät ja sähköinen asiointi nähtiin asiakkaiden mielellä nykyaikaisena tapana toimia, mutta ohjausta vaativana, jotta osattaisiin myös niitä käyttää. Asiakkaat näkevät että yhteisymmärrys ja jaettu tieto saattaa kadota liian monimutkaisten ohjelmien ja työtilojen vuoksi, jolloin hyöty työtilojen olemassaololle jää vähäiseksi.

*Varmaankin se yhteydenpito ja siihen, kun puhuttiin että sitä on monella tasolla, että se yhteydenpito ja se päätöksenteko on kaikilla kumppaneilla tiedossa joka tasolla. Palvelun aikaan saaha tietoa ja voi hekin sopia toiminnan tasolla jotain ja sekin on sitä yhteydenpitoasioita.(7)*

## 5.6 Etiikka

Kaikki palvelualueet ja liikelaitokset olivat samoilla linjoilla eettisissä kysymyksissä; palveluiden käyttäjäasiakkaille tulee tarjota mahdollisimman hyvä palvelu tasapuolisesti ja laadukkaasti.

*Etiikka on sitä, että lapset saa puhdasta hyvää ruokaa, se loppukäytön etiikka on se asia, josta meillä on yhteneväinen näkemys siitä molempin puolin. (7)*

*Meidän ihan viimeiseen tappiin asti, joka meillä on se pikku tappi koulussa joka tyytyväisenä ruokailee siellä serviisin ruokaa, ja hyvää ruokaa ja nauttii puhtaista tiloista. (9)*

Haastatteluissa tuli esille, että koko kaupunkiorganisaation tasolla, eikä vain Serviisin kannalta, tulee muistaa, että tuotettaisiin sellaisia palveluita mitä palveluiden käyttäjäasiakkaat tarvitsevat ja asiakas otetaan aidon oikeasti huomioon.

Eettisten kysymysten edessä haastatteluissa esille tuli pelko, että organisaatioissa pyöritään liiaksi oman toiminnan ympärillä, eikä nähdä kokonaisuutta.

*Tätä asiaa olen lukuisasti nykyisin pitänyt yllä, että olemmeko aidosti asiakkaan asialla. Olemmeko niin jumiuduttu omien toimialojen rajoihin, että me emme näe sitä asiaan, että asiakkaalle on periaatteessa sama kuka sen palvelun loppupeleissä tuottaa, kunhan hän saa sen palvelun. Pidetään liian tiukkaa rajaa toiminnoissa ja palveluiden tuottamisessa ja sanotaan, että meidän raja kulkee tässä ja toisen alue kulkee tässä ja se asiakas siinä unohtuu. (6)*

## 5.7 Emootio

Emootio tarkoittaa tunnetta. Luottamus on tunne, joka syntyy kanssakäymisen seurauksena. Arvomaailmojen yhteneväisyys ja luottamus synnyttää yhteisen tavoitteen ja lopputuloksen. (Lehtinen 2004, 158- 159. 144. 139- 140.)

Asiakkaiden mukaan luottamus kasvaa, kun asiakas saa sovitun mukaisen toiminnan ja jatkuvuuden tunteen toiminnoissa. Loppukäyttäjille (kuten haastateltavat nimittävät) on turvattava sovitunmukainen palvelu, se on tärkein tavoite asiakkaille. Asioiden käsittelyssä avoimuus ja yhteydenpito nähdään tärkeänä.

*Kumppanuutta kun haetaan, niin millä tasolla sitä käsitelläänkin, niin pelataan avoimilla korteilla ja puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä ja samoilla termeillä. Ei tulisi kyräilyä, ei henkilötasolle menevää vaan ihan oikeita avointa toimintaa. Kyllä kumppanuudessa tärkeitä on se yhteydenpito ja avoimuus, joista luottamus syntyy. (2)*

Asiakkaat ilmaisivat haastatteluissa, että kenellä asiantuntijuus on, se hoitaisi asioita, kuten ateria- ja puhtaus liikelaitoksen taholta, mutta toki asiakasta tulee kuunnella.

*Kellä se asiantuntijuus on niin hoitaa, mutta kuunnella toki asiakasta. Luotetaan että hinnoittelussa on otettu taloudellisuus hyvin asiantuntijana huomioon ja siitä se luottamus syntyy. (6)*

Haastatteluissa esille nousi se, että isot ratkaisut tulevat ylemmältä taholta ja niitä vain tulee noudattaa, kuten kaupungeissa yleensäkin. Ratkaisujen ja tiedon jakaminen sekä avoimuus ovat parhaita luottamuksen kasvattamisessa.

Nopeiden muutosten ja vaikeasti toimivien järjestelmien takia asiakkaat näkevät avoimuuden kärsivän tahattomasti, kuten esimerkkinä hoitamisvastuun myötä tullut uusi laskutusjärjestelmä. Asiakkaat toivoisivatkin kehittämistä tarkistamisen mahdollisuuksiin laskuissa ja toiminnoissa. Jos asioita ei pystytä tarkistamaan, voi se aiheuttaa aiheetonakin epäluuloisuutta sekä turhautumista ja asiakkaat toivat esille, että asioiden hoitamiseksi tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia.

Asiakkaan luottamuksen syntyyn vaikuttaa haastattelujen mukaan rinnalla seisomisen taito; kun asiakas tarvitsee johonkin ateria- tai puhtauspalveluiden selvittelyyn apua, joko itselleen tai käyttäjä asiakkaalle, tulee Serviisillä olla mahdollisuus antaa sitä.

Asiakkaan näkemys on, että kun asioita voidaan sopia yhdessä ja yhdessä tehdä ratkaisuja myös yhdessä, voidaan niiden takana seistä ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, siitä luottamus syntyy ja yhteistyö kasvaa parempaan suuntaan.

*Sitten kun ollaa yhdessä tässä, vaikka ei olekaan aina kiva juttu vaikeissa asioissa, mutta on katottu yhdessä, että näin me tehdään ja näin tämä asia on tunnistettu, niin silloin meillä on yhdessä helppo viestiäkin se asia kun ollaan samassa ymmärryksessä. Hyvää kumppanuutta on ratkoa konflikteja yhdessä (9)*

## 5.8 Oppiminen

Oppiminen on asiakkuuden lujittamisen ulottuvuus. Yhteinen oppiminen tarkoittaa sitä että asiakas ja yritys oppivat yhdessä, jolloin hyöty syntyy molemmille osapuolille. Tätä sanotaan myös nimellä co- evolution. (Lehtinen 2004, 141- 144.)

Asiakkaat näkivät, että uuden oppimisen tiellä kumppanuudenmallin mukaisen sopimuksen muoto ja kokonaisuus on ollut tarkastelun kohteen uudella olemuksellaan. Mallin mukaisesti tehdyt sopimukset antavat asiakkaiden mielestä suuren kokonaiskuvan yhteisestä toiminnasta, sovitusta asioista, aikatauluista ja yhteistyöstä sekä molemminpuolisista vastuista.

Sopimuksien ja liitteiden ymmärrettävyys suurelta osilta arvioitiin olevan hyvällä tasolla. Kumppanuusmalli ja kumppanuuden kehittäminen nähtiin kaikkien haastatteluvien mukaan keskeiseksi yhteistyön kulmakivenä. Sopimuksen muoto ja kokonaisuus kuitenkin nähdään riippuvan tilaaja-asiakkaan tarpeista. Yhteistyö ja tarpeiden kartoitus nähdään tärkeänä, kun sopimuksia ja sisältöä lyödään lukkoon. Sopimus nähtiin asiakkuuksissa eri tavalla ja vaikuttavana tekijänä on asiakkuuden koko.

Osalle asiakkaista riittäisi suppeamman mallinen sopimus, kun taas esimerkiksi sivistys- ja kulttuuripalveluissa pidettiin kokonaisuutta hyvänä ja edistystä nähtiin tapahtuneen, kun verrattiin aikaisempaan sopimusmalliin.

Haastatteluissa oli edustajia eri organisaatiotoiminnan tasoilta. Esille tulikin sopimusten tuntemattomuus, eli niiden sisällöstä ei itse toiminnan tasolla riittävästi tiedetä, kuten seuraavassa tulee esille.

*Liitteet eivät ole tulleet tutuksi. Yksi sopimus, olisiko vastakumppanin ominaisuus otettava tarkemmin huomioon. Ei tarvitse kaikkia liitteitä joka sopimukselle vai onko näin että jokaisella on kaikki liitteinä vai miten menee? Ei tunne sopimusta tai ei ole nähnyt, eli ei voi ottaa kantaa.(1)*

Kumppanuusmallin mukainen sopimus nähtiin hyväksi ja olemassa olevien samojen tavoitteiden tulisi olla kaikilla tiedossa. Haastatteluissa nousi esille toive, että malli olisi pysyvä, tieto olisi kaikilla saatavilla ja kehittämisen jatkumo säilytettäisiin. Tämä edellyttäisi sopimuksen kehittämistä, koska sopimus nähdään liian teoreettisena, ja mallista osittain on nähtävillä konkretian puuttuminen.

Sopimusten liitteet nähdään suurimmaksi osaksi loogisina ja selvinä ja asiakkaiden mielestä niissä on hyvin määritelty asioita, mutta kehittämisen kohteita myös löytyy.

*Opitaan toistemme toimintatapa ja yhteiset kuviot ja siitä kehkeytyy luottamus ja hyvä yhteydenpito. Kumppanuutta kun haetaan, niin millä tasolla sitä käsitelläänkin, niin pelataan avoimilla korteilla ja puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä ja samoilla termeillä. Laskutusliitettä ja menopuolta tarkistaessa sen ymmärtäminen ei heti auennut, mutta sitten kun kysyi tarkennuksia, ja se selviää. Opitaan yhdessä ja kehitytään. (2)*

## 5.9 Energia ja innostus

Kumppanuuden kehittäminen nähdään haastatteluista saadun tiedon mukaan kokonaisuudessaan positiivisena kehityssuuntana ja energia uuden suunnittelussa kohdistuu oikeisiin asioihin. Kumppanuuden tavoitteet ja toteutumisesta saavutettava hyöty, nähtiin selkeästi kaupunkiorganisaatiossa keskeiseksi uudistuvan toiminnan kulmakiveksi. Positiivisuus asiaa kohtaan nousi haastatteluissa esille, mutta samalla epäily tietämisen ja tiedottamisen tasosta. Innostus ja energia tulisi heidän mielestään kohdistaa oikealla tavalla sekä erilaiset yhteiset (liikelaitos ja tilaaja-asiakas) kehittämishankkeet suunnitella hyvin, jotta ei tehtäisi turhaa työtä tai eksyttäisi asioissa harhateille.

Tiedottamisen oikea-aikaisuus ei aina ole onnistunut asiakkaiden mielestä hyvin. Usein kuulopuheet saattavat tulla ”kentälle” ennen kuin oikeat viralliset tiedot saapuvat asiakkaille. Uudistusten tiedotusta tulisi kehittää ja saada jouhevammaksi sekä johdonmukaisemmaksi. Oikea-aikaisuudella estettäisiin turha energian käyttäminen kentällä asioiden ”vatvomiseen” ja arpomiseen, miten mikin asia on muuttumassa. Haastatteluissa esille nousi, että tämä on yksi kaupunkiorganisaation tunnusomainen piirre, jossa pysyvyyden tunne ja stabiilius asioissa on henkilöstölle tärkeää.

*Ei mennä kuulopuheiden mukaan ja yritetä toimia niiden ”mutujen” mukaan vaan kootaan näissä asiakastapaamisissa asioita yhteen ja saadaan helpostikin asioita ratkaistua ja selvitettyä. Otetaan asioita kiinni ennen kuin niistä koostuu ongelmia. Ennakointi on tärkeää ja tulisi saada keskusteluyhteys jo aikaisessa vaiheessa, jos tarvetta muutoksiin ja korjaaviin toimenpiteisiin. (3)*



Asiakkaat näkevät että oikea-aikaisuus luo Innostusta ja yhteenkuuluvuutta sekä luo pohjaa yhteistyölle ja yhteisten projektien kehittämislle.

Tutkimuksen tulosten analyysiä oli selkeätä hahmottaa tutkimuksessa käytetyn teemojen mallin mukaisesti. Yhteenveto eri ulottuvuuksien kehittämiskohteista saattoi lokeroida omiksi osioikseen, jolloin alueiden tarkentaminen oli selkeämpää; mitä asioita tulee kehittää (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Kehittämiskohteiden yhteenvetotaulukko

<b>Maailma</b>	<b>Ulottuvuudet</b>	<b>Kehittämiskohde</b>
<b>Taloudellinen maailma</b>	Talous, tehokkuus	Kustannusrakenteiden yhteinen ymmärtäminen Muutosten käsittelyjen nopeutuminen Yhteiset prosessit ja niiden kehittämisen Yhteistyön kehittäminen
<b>Inhimillinen maailma</b>	Osaaminen, oppiminen, energia, innostus	Joka tasoinen tiedon saanti ja jako Palvelukohteiden yksilöllinen suunnittelu Valtuuksien ja vastuunjakojen selkeyttäminen Oppiminen uuteen toimintamalliin
<b>Arvomaailma</b>	Emootio, etiikka, esteetiikka, epiikka	Uudistuminen ja "laitosmaisuudesta" irtautuminen Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen Avoimuus ja tiedonjako sekä oikea aikaisuus Toimivat selkeät järjestelmät Tiedottamisen yhdenmukaisuus ja ajoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittämiskohteiden etsiminen kumppanuudenkehittämistyön tueksi. Haastattelutulosten perusteella voidaan esittää kehittämiskohteisiin toteutettavia ratkaisuehdotuksia (ks. taulukko 11).

Taulukko 10. Ratkaisuehdotukset

	<b>Ratkaisuehdotus</b>
<b>Taloudellinen maailma (talous, tehokkuus)</b>	Tiivis yhteistyö ja suunnittelu taloudellisissa ja toiminnallisissa asioissa. Muutosprosessin kuvaaminen ja toimintatavan vakiinnuttaminen.
<b>Inhimillinen maailma (osaaminen, oppiminen, energia, innostus)</b>	Toimivat tiedotuskanavat eri organisaatiotason mukaan. Yhteinen suunnittelu tilaaja- asiakkaan kanssa ja tarpeiden kartoittaminen sekä yksilölliset ratkaisut. Tiedottaminen sekä koulutus uusista toimintamalleista
<b>Arvomaailma (emootio, etiikka, estetiikka, epiikka)</b>	Henkilöstölle suunnattu sisäisen markkinoinnin koulutus Asiakastapaamiset, tilannekatsaukset ja toteutumien kirjaaminen Tiedottamisprosessien kuvaaminen ja toimintamallin vakiinnuttaminen

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Asiakkuudenhallinta ja siihen liittyvä kumppanuuden kehittäminen on ajankohtainen aihe liikelaitoksen ja Oulun kaupungin toiminnoissa. Tämä tuli esille haastatteluissa, joissa saattoi huomata asian olevan tiedossa ja haastatteluissa esille tuli tiedostaminen kehittämisen tarpeesta selkeästi.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittämiskohteiden löytyminen: miten asiakkuudenhallinnassa voidaan kehittää kumppanuutta. Vaikka asiakkuudenhallinta on laaja-alainen asia, saattoi tutkimuksen ohjata, teemahaastattelun ja Lehtisen 9E-mallia hyödyntäen, oikeaan suuntaan tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden saavuttamisessa ennakkoon lähetetyt teemat auttoivat haastateltavia tutustumaan aiheeseen. Ennakkoon perehtyminen ja ajan varaaminen haastatteluihin kalenterikutsun kautta edisti haastattelujen tuloksellisuutta ja luotettavuutta. Haastatteluihin varattu aika ja rauhallinen paikka lisäsivät tulosten luotettavuutta.

Tavoitteeksi valitut aiheet avautuivat haastatteluissa teemojen kautta asiakkaille selkeästi. Alussa pelkona oli liian laaja teema-aihioiden kokonaisuus, kun tutkittiin kolmea eri maailmaa: taloudellista, inhimillistä sekä arvomaailmaa, jotka jakaantuivat vielä useisiin ulottuvuuksiin. Pelko oli kuitenkin turha, ja eri osiot selvensivät tutkimusta ja antoivat hyvän pohjan tutkimuksen tekemiselle ja analysoinnille.

Tutkimuksessa esille tuli muuttuvat toimintaympäristöt sekä taloustilanne, jotka haastavat muuttumaan sekä asettaa tiiviin yhteistyön ja kumppanuuden kehittämisen tärkeään rooliin. Tiukka taloudellinen tilanne sekä julkisella sektorilla työntekijöiden ikääntyminen ja eläköityminen vaatii muutoksia ja toiminnan kehittämistä. Seeck (2012) kirjoittaa, että johtaminen ja kehittäminen muuttuvassa ympäristössä, ovat tarkastelun keskiössä julkisella sektorilla ja tehokkuuteen tulee panostaa enenevässä määrin taloudelliset asiat huomioituna. Kuten haastatteluissa tuli esille, tiivis yhteistyö ja suunnittelu ovat avain asioita, jotta saavutetaan tavoitteet niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. ( Seeck 2012)

Taloudellisen asioiden tavoitetilä kaupungilla (liite 4) on kaupunkitalouden kestävyys ja tasapaino. Taloudellisen maailman teemojen kautta tutkimuksessa saatiin tietoa taloudellisista sekä budjetointiin liittyvistä yhteisistä asioista. Kumppanuuden tavoitetilassa kaupungin taloudellinen tasapaino on yhteinen tavoite sekä molemminpuolinen haaste, jossa yhteistyötä asiakkaiden kanssa tulee lisätä ja hakea ratkaisuja uusien toimivien ja taloudellisten ratkaisujen löytymiseksi, kumppaneina, jolloin molemmat hyötyvät. Esille tuli, että kaikki asiakkaiden kohteet eivät ole samanlaisia tai verrattavissa keskenään kun mietitään kustannuksia palveluiden tuottamisessa. Enevässä määrin asiakkaiden tahtotila viittaa tutkimuksessa kohteiden todellisten kustannusten hahmottamisen mahdollisuutta siten, että ratkaisuja voitaisiin kehittää jolloin taloudenpito helpottuisi sekä tuloksellisuus ja tehokkuus paranisivat.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että oppiminen uusiin asioihin on vielä hidasta; muutosta tulisi tehdä ja siihen onnistuttava löytämään keinot. Osana kehittymistä tiedon jakaminen, avoimuus sekä valtuuksien ja vastuunjako nähdään asiakkaiden mielestä oleellisena osana kokonaisuutta ja pohjana hyvälle kumppanuudelle.

Inhimillisessä maailmassa ihmisten tekeminen sekä vastuut tulevat esille kuin myös ihmisten oman elämän skeemat sekä oppimiskyky uusiin asioihin. Aikaisemman opitun muuttaminen uudenaikaiseksi toimintamalliksi ovat kaupunkiorganisaatioissa sidoksissa työkuultuuriin, miten hallita muuttuvat tilanteet. Rimmanen (2015) kirjoittaa, että työkuultuuri rakentuu kohtaamisien, kokoontumisien sekä keskustelujen kautta ja jokainen osaltaan vaikuttaa kuultuurin rakentumiseen jokaisessa hetkessä tilanne kerrallaan. (Rimmanen 2015)

Kaupunkiorganisaatiossa työkuultuuri näyttäytyy siten, että suoritetaan annettuja tehtäviä, eikä niinkään luoda uusia ratkaisuja. Liiallinen tuudittautuminen tähän olotilaan ei edesauta asiakkuudenhallinnan kehittämistä ja yhteisiä ratkaisuja. Muutospaineita asettavat myös yksityispuolen sektorin tuleminen osaksi palveluidentuottamista. Mielenkiintoisena nähtiin asiakkaiden mielestä vertailemisen mahdollisuus kahden erilaisen toimintakuultuurin välillä, kun verrataan liikelaitoksen ja yksityisen toiminnan eroavaisuuksia. Tämä asia nähtiin asiakkaiden mielissä edistävän molemminpuolista oppimista, miten toiminnallisia asioita voidaan hoitaa sekä miten asiakkuuksia hoidetaan.

Miksi kaupungin ateria- ja puhtauspalvelut nähdään laitospaisena ja miten päästä siitä eroon ja osoittaa toiminnassa uudistuminen, on haasteellinen kysymys. Koskimiehen (2010) mukaan poliittinen ohjaus ja toiminnan julkisuus ja avoimuus vaikuttaa toimintoihin sekä päätösten tekoon, vaikuttaen hierarkkisesti toimintaan. Laitospaisuudesta poispääsemiseksi henkilöstön joustavuus, vastuut ja tiedonsaanti on keskeisessä roolissa. Muutoksia haettaessa tulisi oppia pois aikaisemmasta ”laitospaisuudesta” ja lähteä uudelleenlaiselle ajattelumatkalle sisälle omaan yrittäjyyteen ja sisäiseen markkinointiin. Toiminnan suuruus voi vaikuttaa laitospaiseen leimaantumiseen, mutta siitä on mahdollisuus päästä irti yhteisten tavoitetilojen asettamisen ja toiminnan seurannan kautta, kuin myös koulutuksien kautta. (Koskimies 2010)

Tutkimuksessa esille tuli, että asiakkuudenhallinnan keskeisiä tekijöitä ovat avoimuus, tiedonjakaminen sekä selkeät järjestelmät ja yhteydenpito. Yksi asiakkuudenhallinnan tärkeitä osioita onkin mukautuvat tarpeisiin sopivat raportointimallit sekä datan saanti, jolloin kaikkien eri osioiden arvoketjuista saadaan rakennettua tietovarasto hyödynnettäväksi. (Ala- Mutka ja Talvela, 2005.) Yhä enenevässä määrin erilaisien it- ratkaisut ohjaavat toimintojen onnistumista, tilaamista sekä yhteydenpitoa ja niiden käyttämiseen tulee löytyä osaamista sekä halua oppia yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kohtaaminen on tärkeää palvelutilanteessa, mutta myös asiakkaan mahdollisuus käyttää järjestelmiä tulee varmistaa. Tulee mahdollistaa riittävä tietojen saanti sekä sovittujen asioiden tiedon saanti, sopimukselliset asiat mukaan lukien myös toiminnallisella tasolla. (Ala- Mutka ja Talvela 2005, 150- 151)

## 6.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Ajankohtainen aihe sekä kaupungin asettamat tavoitteet asiakkuuksien nostamisesta yhdeksi pääasioista, asetti tavoitteellisen pohjan haastattelujen avoimuudelle ja onnistumiselle; jokaisella on samansuuntainen tavoite saavuttaa asiakaslähtöinen toiminta.

Tutkimuksessa käytetty haastattelu oli menetelmänä luotettava, jolloin merkityksien ja asioiden tarkentaminen oli haastattelujen yhteydessä mahdollista. Haastatteluun valmistautuminen sekä haastattelun teemojen enakkoon lähettäminen kutsujen yhteydessä antoi asiakkaille aikaa tutustua materiaaleihin.

Haastattelut tehtiin tietoperustaan sekä Lehtisen asiakkuuden 9E- ajattelumallia mukaillen, jolloin haastattelujen runko oli selkeästi hahmoteltu. Lisäkysymyksiä asetettiin mahdollistui omien apukysymysten muistitaulukon kautta ja näin haastattelun laatua saattoi syventää sekä tarkentaa teemojen aiheita.

Tekninen välineistö auttoi laadullisen tutkimuksen haastattelun tekemisessä ja tuki tutkimuksen laadullisuutta. Tietojen kerääminen tapahtui nauhoittamalla haastattelut. Haastateltaville kerrottiin nauhoittamisesta ja siitä, että tuloksien analysointi tapahtuu anonymisti. Haastattelujen nauhoittaminen helpotti aineiston käsittelyä sekä kirjoittamista tiedostoksi, jolloin saatua aineistoa saattoi tarkistaa uudelleen ja jaotella ne omiksi aihealueikseen teemojen mukaan.

Hyvä haastattelurunko on eduksi laadullisen tutkimuksen tekemisen pohjana. Oikein aseteltujen ja tarkoitusta hakevien teemojen kautta saadaan vastaukset haettaviin kysymyksiin. Ennalta suunniteltujen apukysymysten avulla, teemoja saattoi syventää haastatteluissa lisäkysymyksillä. Voikin sanoa, että tutkimuksessa oli hyvä rakennevalidius. Rakennevalidius tarkoittaa, että tutkimuksessa käytettiin oikeita käsitteitä, jotka tutkivat ilmiötä. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 186- 187)

### 6.3 Tulosten käytettävyys ja hyödyntäminen

Asiakkuudenhallinta ja tavoitteena oleva kumppanuus ei synny automaattisesti ja vaatii hoitamista. Kuten Helander, Kujala ja kumppanit kirjoittavat, on asiakkaan ja palveluntuottajan tuntemisen ja syvien yhteisten intressien selkiytymisen myötä molemmilla halu ylläpitää yhteistyötä sekä kehittää toimintaa edelleen. (Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen 2013.)

Tuloksien käytettävyys on jo tullut työn edetessä esille asiakkuudenhallinnan osa-alueilla sekä ajankohtaisien kehittämistöiden tukena, kuten muun muassa uudenlaisen Serviisiläisyyden- kehittämistyössä. Tutkimustyön tuloksia voidaan hyödyntää uudenlaisen toimintatavan suunnittelussa. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää ja käsitellä asioita asiakkaan näkökulmasta kehittämismielessä.

Yhteistyön merkitys korostuu yhä enenevässä määrin muuttuvissa tilanteissa. Uudet tilaus- ja taloudensuunnittelujärjestelmät ja tuotantotavat tarvitsevat onnistuakseen tiiviin yhteistyön ja yhteisen suunnittelun. Kumppanuuden kehittyminen ja sen ylläpi-

täminen edesauttaa projektien onnistumisessa ja tämän tutkimuksen kautta on saatu tietoa kehittämis- ja ongelmakohdista.

Tiedon kerääminen on osa riskienhallintaa; mitä suurempi tietovarasto, sitä paremmat mahdollisuudet on hallita erilaisia yllättäviä tapahtumia. Tutkimuksen tiedon kerääminen asiakkailta edesauttaa kehittämään asiakkuudenhallintaa kumppanuus huomioiden. Tiedon hallinta ja ennakointi olemassa olevan tiedon pohjalta auttaa tunnistamaan kehittämiskohteet sekä hallitsemaan mahdolliset epäonnistumisen riskit myös asiakkuudenhoidossa. (Hellman ja Värilä 2009, 156- 158)

Käytettävyydessä tulokset ja tutkimusmalli on käyttökelpoinen monistamiseen ja sen hyödyntäminen on mahdollista myös muilla palvelualueilla ja liikelaitoksilla. Vaikka malli sopi hyvin palveluita tuottavan liikelaitoksen asiakkuudenhallinnan kehittämisen kohteiden tutkimiseen kumppanuudessa, on se mielestäni käytettävissä hyvin myös muilla aloilla. Mallin avulla eri maailmojen sekä niiden jakautuminen eri ulottuvuuksiin antaa mahdollisuuden muokata teemat ja hakea merkityksiä asioihin, joihin halutaan vastauksia.

Palvelumalli 2020 kuvastaa millainen on Oulu vuonna 2020, sekä mitä palvelumuotoja hyvä palvelu tulevaisuudessa voisi olla. Tämän tutkimuksen tuloksien avulla osataan voidaan asiakkuudenhallintaa kehittää tavoitteiden mukaan. Oulun palvelumalli 2020 tavoitteena on, että palvelut vastaavat palvelutarpeeseen sekä ovat laadukkaita ja vaikuttavia. Palveluiden tuottamisen saatavuuden, laadun, kustannusten, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tulisi olla hallittavissa. Samalla talouden tasapainon pysyminen hallittuna tulisi toteutua ja kaupungin palveluverkko olisi monikanavainen. (Oulu palvelumalli 2020) Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan kehittää liikelaitoksen palveluorganisaation asiakkuuksien asioita yhdessä asiakkaiden kanssa ja rakentaa luottamuksellinen tiivis yhteistyö ja kumppanuus. (Oulu palvelumalli 2020.)

## Lähteet

- Ala-Mutka J. & Talvela E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä. Talentum.
- Arantola H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki. WSOYpro.
- Christopher M., Payne A. & Ballantyne D. 1991. Relationship marketing: Bringin quality customer service and marketing together. Relationship Marketing. London. Heinemann.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. & Oh S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing Vol. 51, No. 2 Apr., 1987, pp. 11-27 .Published by: American Marketing Association DOI: 10.2307/1251126 Stable URL: Viitattu 16.5.2016. <http://www.jstor.org/stable/1251126>. Page Count: 17
- FizzPatrik, M., Varey, R. J., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. Journal of Services Marketing vol 29 number 6/7 pp 463-471
- Grönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. Talentum.
- Grönroos C. & Voima P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Academy of Marketing Science vol 41 pp. 133-150.
- Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum.
- Helleman K., Peuhkurinen E. & Raulas M.2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva. Sanoma Pro Oy.
- Helander N., Kujala J., Lainema K. & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., Remes P.& Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Tammi.
- Kalliomaa S.2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kalliomäki 2011. Asiakkuudenhallinta yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta, käsitteanalyttinen tutkimus. Pro Gradu tutkielma, laskentatoimi. Turun yliopisto. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/114105/17105.pdf?sequence=1>. Viitattu 14.9.2016.
- Korkeamäki A., Pulkkinen I. & Selinheimo R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Helsinki. WSOY.
- Koskimies M. 2010. Kohti rajatonta organisaatiota. Tapaustutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta. Pro gradu-tutkielma. Aalto yliopisto.
- Kumppanuuden toimintamalli. 2015. Oulun kaupunki. Sisäinen asiakirja.
- Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Espoo. Redfina Oy.



Laamanen K. & Tuominen K. 2010. Prosessijohtamisen toimintamalli. Oy Benchmarking Ltd.

Lehtinen J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Leinonen J. 2015. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen osana yrityksen tietoarkkitehtuurin suunnittelua. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 3.9.2016. <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/23319/Leinonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Mäntyneva M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa. Tuomavuoren kirjapaino Oy.

Niskanen A. 2014. Asiakaspalautteiden hyödyntäminen osana asiakastiedon hallintaa. Case pankki. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Nylund T. 2015. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen Turun kaupungin it-palvelukeskuksessa. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu.

Onikki H. 2016. Suunnitteluasiakkaan asiakaskokemus ja sen johtaminen toimintamallin avulla. Opinnäytetyö YAMK. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Lahden ammattikorkeakoulu

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki. Kariston kirjapaino Oy

Oulun kaupunki organisaatio 1.4.2016. 2016. <http://www.ouka.fi/oulu/paatoksenteko-ja-hallinto/hallinnollinen-organisaatio>

Oulun kaupunki. 2015. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2015. Viitattu 31.5.2016. [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a8752b84-8724-4167-8a65-7e422445db38&groupId=52058](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=a8752b84-8724-4167-8a65-7e422445db38&groupId=52058).

Oulun kaupungin talousarvio 2016 ja – suunnitelma 2017- 2018 2015. Viitattu 13.9.2016. [https://uusiakkuna.oulunkaupunki.fi/kaupunki-ja-kehittaminen/tietojohtaminen/tietoportaali/Documents/Oulun\\_kaupunki\\_talousarvio%202016%20ja%20suunnitelma%202017-2018](https://uusiakkuna.oulunkaupunki.fi/kaupunki-ja-kehittaminen/tietojohtaminen/tietoportaali/Documents/Oulun_kaupunki_talousarvio%202016%20ja%20suunnitelma%202017-2018).

Oulun Palvelumalli 2020. 2010. <http://www.ouka.fi/palvelumalli2020>

Oulun Serviisi. 2015. Asiakkuusprosessit. Sisäinen asiakirja.

Oulun Serviisi. Etusivu. Viitattu 18.3.2015. <http://www.ouka.fi/oulu/oulu-serviisi/etusivu>.

Oulun Serviisin johtokuntaan nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet. 2016. Oulun kaupunki. Sisäinen asiakirja.

Oulun Serviisi, liiketoimintasuunnitelma 2015. Oulun Serviisin hallinto. Sisäinen asiakirja. Viitattu 20.3.2016.

Oulun Serviisi. 2015. Pääprosessit. Sisäinen asiakirja.

Oulun Serviisin valtuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet. 2016. Oulun kaupunki. Sisäinen asiakirja.

Oulun Serviisi. Toiminta. Viitattu 18.3.2015. <http://www.ouka.fi/oulu/oulu-serviisi/toiminta>.

Oulun Serviisi. Uusi organisaatio 2015. Oulun Serviisin hallinto. Sisäinen asiakirja.

Oulun uusi palvelumalli 2020. 2010. Palvelujen järjestämisen linjaukset. Kaupunginvaltuusto. Viitattu 11.10.2016. <http://www.ouka.fi/palvelumalli2020>.

Pajaanen S. 2012. Asiakkuuden hoitomalli MKN yrityspalveluissa. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Payne A. , Ballantyne D., Christopher M. 2005. A stakeholder approach to relationship marketing strategy. *European journal marketing*. Vol.39. No.7/8,2005.pp.855-871.

Peelen E. 2005. *Customer Relationship Management*. Ashford Colour Press Ltd. Gosport. Englanti.

Pellinen S. 2015. Asiakastiedon hyödyntäminen johdon strategisessa päätöksenteossa. Case- tutkimus. Kandidaatintutkielma, Johtaminen. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 5.9.2016

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120828/KANDI%20palautettava%20PDF.pdf?sequence=2>.

Piercy N.F. 1995. Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 Iss: 1, pp.22 – 44.

Puranen T. 2010. Asiakkuudenhallinta ruokapalveluorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Puusa A., Reijonen H., Juuti P., Laukkanen T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle, s. 168. Luku: Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen. Helsinki. (nid.). Talentum.

Richards K. A., Jones, E. 2008. Customer relationship management: finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130.

Rimmanen T. 2015. Unelmien työkuultuuri- strateginen menestystekijä. *Työelämä 2020*. Työelämän kehittäjät blogi.

[http://tyoelama2020.fi/ajankohtaista/tyoelama\\_2020\\_blogit/tyoelaman\\_kehittajat\\_blogi?1609\\_m=1916](http://tyoelama2020.fi/ajankohtaista/tyoelama_2020_blogit/tyoelaman_kehittajat_blogi?1609_m=1916). Lainattu 28.3.2016.

Seeck H. 2012. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. *Gaudeamus*.

Sivonen T.2013. Asiakasyhteistyön kehittäminen Ruokaraatitoiminta espoolaisissa kouluissa. Opinnäytetyö YAMK. Haaga- Helia ammattikorkeakoulu.

Taulukot tilastossa: Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset. Tilastokeskus. Viitattu 27.3.2015. [http://193.166.171.75/Database/StatFin/kou/kjarj/kjarj\\_fi.asp](http://193.166.171.75/Database/StatFin/kou/kjarj/kjarj_fi.asp)

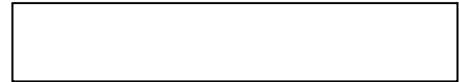
Tilastokeskus. 2015. Väestö, Oulu. Viitattu 25.3.2015. <http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/564.html>.

Yhteistyössä palvelu pelaa. 2013. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Valtiovarainministeriö. Viitattu 17.4.2016. <http://verkojulkaisut.vm.fi/zine/9/article-809>

Vasara O. 2015. Asiakkuuden hallinta ja kehittäminen –projekti, loppuraportti. Tampereen kaupunki. 6/2015. Viitattu 7.7.2016. [http://www.tampere.fi/liitteet/a/QRUsQE7FU/Asiakkuuden\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen\\_-\\_projekti.\\_Loppuraportti.pdf](http://www.tampere.fi/liitteet/a/QRUsQE7FU/Asiakkuuden_hallinta_ja_kehittaminen_-_projekti._Loppuraportti.pdf)



## Liite 2. Kumppanuuden toimintamalli



### 1. Toimintamallin tarkoitus

#### Sisäinen Sopimusohjaus (asiakasohjaus)

1. Sovitaan toimintamalli ja yhteiset periaatteet kaupunkiorganisaation sisäiseen toimintaan.
2. Toimintamallista vastaa konsernipalvelut, kehittämisen palvelualue.
3. Palvelusopimuksessa sovitaan asiakkaittain palveluja ja toimintaa koskevat tavoitteet ja sitoumukset (tuotteet, hinnat, asiakkaan toiminnan kehittäminen)

### 2. Toimintamallilla yhtenäistetään sisäisten sopimusten valmistelu-, toteuttamis- ja seurantaikäytännöt Oulun kaupungin organisaatiossa ja se tarkistetaan vuosittain.

Tavoitteena on

1. Yhtenäistää toimintamallia ja yhteen sovittaa asiakkaan, palvelutuottajan ja konsernin näkökulmat
2. Vahvistaa kumppanuutta toimintamallina yhteisessä kehittämisessä ja talousarvion valmistelussa
3. Varmistaa vertailukelpoisuus yksityisen ja oman palvelutuotannon välillä, missä se on mahdollista
4. Keventää hallinnointia selkiyttämällä toimintamallia, vastuunjakoa, tiedonkulkua sekä sopimuskauden muutostilanteiden hallintaa
5. Parantaa tiedonkulkua

### 3. Palvelusopimuksessa on sovittava asiakkaan ja Oulun Serviisin välillä seuraavat asiat:

1. Sopimuksen osapuolten käytännön vastuuhenkilöiden nimeäminen
2. Valmistelun vuosikello
3. Viestinnän työnjako
4. Kilpailutusten valmistelun työnjako
5. Yhteinen kehittäminen; keskeisimmät asiat ja kumppanuuden toimintamalli (Suunniteluohje TA20xx valmistelun linjaukset)
6. Sopimuskauden muutosten käsittely

### 4. Konsernitasolla sovittavat yhteiset käytännöt (valmistelu asiakkuusryhmässä)

1. Kaupunkitason sisäisten sopimusten valmistelun vuosikello
2. Palvelujen hallinta; palvelujen sopimusosapuolet, mahdollisesti käytettävät standardit, palvelusopimusmalli (saman y-tunnuksen sisäinen toiminta), hinnoittelumalli ja laskutus sekä taloudellisten riskien jakautuminen toimintavuoden aikana
3. Erimielisyyksien sovittelu

Sopimusohjauksen toimivuuden arviointia ja kehittämistä käsitellään sopimusohjausfoorumissa 2-3 kertaa vuodessa.

#### LIITE: 4. Konsernitasolla sovittavat yhteiset käytännöt (valmistelu asiakkuusryhmässä)

## 1. Kaupunkitason sisäisten sopimusten valmistelun vuosikello

Asiakkuusryhmä sopii tarvittavat kokoukset (n. 3-4) ja huomioi valmistelussa erityisesti talousarvion valmisteluajataulun. **Palvelusopimukset on allekirjoitettu vuosittain 31.12.20xx mennessä.**

Asiakkuusryhmä tekee talousarviojohtoryhmälle esityksen palvelujen hinnoittelusta tai muista taloudellisista tavoitteista seuraavalle vuodelle TA-valmistelun käsittelyajataulun mukaisesti. Liikelaitos voi myös tehdä oman esityksen. Asiakkuusryhmä voi tarvittaessa valmistella täsmennetyn esityksen syyskaudella KJ-esityksen talousarvion valmisteluun.

Aihe	Sisältö	Vastuu	Ajankohta	Toteuma
<b>TA 20xx sopimusvalmistelu 1</b>	Palvelupyyntövalmistelu (sis. tehostamis- ja kehittämistavoite-ehdotukset)  Yhteisten kehityskohteiden seuranta	Asiakkuusryhmä, palvelualueet tuottavat	maaliskuu	
<b>TA 20xx Liikelaitoksen sopimusvalmistelu</b>	Alustava palvelutarjous asiakkaille, yhteenveto, ehdotus TA2016 valmisteluun  Kumppanuuden kehittämisen painopisteet - ehdotus	Liikelaitos	maaliskuu	
<b>2 TA20xx sopimusvalmistelu 2</b>	Esitys hinnoittelun muutoksista tai muista taloudellisista tavoitteista  Yhteisten kehityskohteiden seuranta	Asiakkuusryhmä	huhtikuu	
<b>Tukipalvelujen yhteensovitus 1</b>	Tukipalvelujen kokonaisuus liikelaitoksittain	Kopa, strategia/omistajaohjaus /talous	huhtikuu	
<b>Asiakkaan kaikkien tukipalvelujen yhteensovitus 2</b>	Tukipalvelujen vaikutus TA-esitykseen	Palvelualueen jory	huhtikuu	
<b>TA 20xx sopimusvalmistelu 3</b>	2 neuvottelukierros (tarvittaessa), tulokset	Asiakkuusryhmä	elokuu	

<b>Tukipalvelujen yhteensovitus 1</b>	Tukipalvelujen kokonaisuus liikelaitoksittain	Kopa, strategia/omistajaohjaus /talous	syyskuu	
<b>Asiakkaan kaikkien tukipalvelujen yhteensovitus 2</b>	Tukipalvelujen vaikutus TA-esitykseen	Palvelualueen jory	lokakuu	
<b>Asiakkuuskyselyn tulokset ja laatu-mittaukset</b>	Yhteisten kehityskohteiden seuranta	Asiakkuusryhmä	marraskuu	

## 2.Palvelujen hallinta

<b>Oulun Serviisin palvelujen sopimusesapuolet</b>		
<b>Palvelu</b>	<b>Vastuuasiakas</b>	<b>Huomioitavaa</b>
Ateriat ja puhtaus	Asiakkaittain (voi tarvittaessa avata tarkemmin)	
Monipalvelukonsepti	Hyvinvointipalvelut	
Henkilöstöruokailu	Keskitetty / Konsernipalvelut	
Kahvitukset (Serviisi järjestää)	Keskitetty / Konsernipalvelut	

<b>Oulun Serviisin palveluissa käytettävät standardit</b>	<b>Huomioitavaa</b>
Oulun Serviisin ateria- ja puhtausstandardit vaihtelevat asiakkain ja ne sovitaan palvelusopimuksissa	

<b>Hinnoittelumalli ja laskutus</b>	<b>Huomioitavaa</b>
<b>Palvelujen hinnoittelu, jatkuvat palvelut</b>	Perustuu omakustannushinnoitteluun ja todellisiin kustannuksiin vuositasolla <sub>2</sub>
	Noudatetaan tuotetustopasta (päivitettävä)

	Hinnoittelua kehitetään siten, että hinnat ovat vertailukelpoisia yksityisen ja oman palvelutuotannon välillä. <sup>7</sup>  Oulun Serviisi siirtyy asteittain -kohdekohtaiseen hinnoitteluun	Vertailukelpoisuus palveluissa/tuotteissa, missä se on mahdollista
<b>Kehittämiprojektit</b>	hinnoitellaan erikseen	
<b>Sopimusaika</b>	Kalenterivuosi	
<b>Sopimuskauden muutokset</b>	Useaan asiakkaaseen vaikuttavat hinnoittelurakenteen muutokset hyväksytään asiakkuusryhmässä ennen mahdollista johtokuntakäsittelyä.	<i>Esimerkiksi palvelujen ostojen / Alihankinnan hinnantarkistukset, vie-däänkö suoraan hintoihin ja milloin? Kuka päättää?</i>
<b>Laskutus</b>	kerran kuukaudessa.	Laskutuspäivä määräytyy Oulun kaupunkikonsernin laskutusaikataulujen mukaisesti.

**Palvelusopimusmalli: Liite X**



Taloudellisen riskin jakautuminen toimintavuoden aikana		
Asiakas	Palvelutuottaja	Huomioitavaa
Ylikäyttö	Alikäyttö	asiakkaalla velvollisuus tehdä mahdollisimman tarkat määräärvot, ei yli- budjetointia. Palvelujen käytön kehitystrendit kerrotaan tuottajalle riittävän ajoissa.
Muutokset palvelutarpeessa ja toimintatavoissa toimintavuoden aikana	Oman toiminnan tuottavuustavoitteiden toteuttamattomuus	
Omistajan linjausten vaikutus tukipalvelukustannuksiin, ellei muuta ole sovittu	Kustannustason muutokset	Selvitetään v. 2015 ylijäämän palautusmahdollisuus asiakkaille (?)
	Palvelutuotannon häiriöt	
Ulkoisten palveluostojen hinnannuutokset; Ulkoistetut ateria- ja puhtauspalvelut ja kuljetukset laskutetaan toteuman mukaan.	Muiden Ulkoisten palvelu- ja tarvikeostojen hinnannuutokset	<i>Hankintojen rajapinnoissa noudatetaan Tilakeskuksen johtajan 8.12.2014 tekemää päätöstä.</i>

### 3. Erimielisyyksien sovittelu ja vahingosta aiheutuneet kustannukset

Kumppanuus- ja palvelusopimuksista johtuvat erimielisyydet, joita ei saada ratkaistua sopimuksen osapuolten välisin neuvotteluin 2 kuukauden kuluessa erimielisyyden toteamisesta, ratkaisee erimielisyydet *osapuolten toimialueesta* vastaava apulaiskaupunginjohtaja/hallintojohtaja tai hänen määräämänsä.

**Kustannusten jako virhetilanteissa:** Jos osapuoli ei ole toiminut sopimuksen mukaisesti ja siitä aiheutuu kiistatta huomattavaa taloudellista vahinkoa, kustannuksista vastaa aiheuttaja.

**Vastuu ulkopuoliselle aiheutuneesta vahingosta:** Sopimuksen osapuolten välisen sopimussuhteen ulkopuoliselle osapuolelle aiheutuneen vahingon korvaamisesta vastaa Oulun kaupunki, jota edustaa kaupunginhallitus. Vahingoista, joiden voidaan riidattomasti osoittaa aiheutuneen sopimuksen osapuolten aiheuttamasta tai sen vastuulla olevasta seikasta, aiheutuvista kustannuksista vastaa kyseinen sopija-osapuoli.

Liite 3. Serviisin johtokuntaan nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet



## Liite 4. Serviisin valtuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet

**Oulun Serviisin valtuustoon nähden sitovat toiminnalliset tavoitteet****Kuntalaisten hyvinvointi**

Strategiset linjaukset / Päämäärä	Toiminnallinen tavoite	Mittari	Tavoitetaso 2016	Toteuma
<b>1.3 Asioinnin ja palvelujen sähköistämisen kehittäminen</b>	Palveluiden sähköistämisen lisääminen	Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöaste	Kaikki asiakkaat tekevät tilaukset sähköisesti	
<b>1.4 Tietoon perustuvan johtamisen kehittäminen</b>	Kohdealuearkkitehtuurin käyttäminen johtamisen työkaluna	Kohdealuearkkitehtuurin valmiusaste	Kohdealuearkkitehtuuri on vuoden loppuun mennessä valmis johtamisen työkalu ja sen ajan tasalla pito on osa normaalia työtä	
<b>1.5 Sopimusohjauksen kehittäminen</b>	Asiakkaiden kanssa sovitut kehittämishankkeet toteutetaan	Kehittämishankkeiden valmiusaste	Kehittämishankkeet toteutuvat projektien aikataulun mukaisesti	

**Kaupunkitalouden kestävyys ja tasapaino**

Strategiset linjaukset / Päämäärä	Toiminnallinen tavoite	Mittari	Tavoitetaso 2016	Toteuma
<b>* Kaupunki asettaa omistuksilleen selkeät sekä mitattavat tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista</b>	Serviisin oman tuotannon osuus kaupungin ateria- ja puhtauspalveluiden kokonaistuotannosta on 70 % vuoden 2020 loppuun mennessä	oman tuotannon osuus kokonaistuotannosta	tavoiteosuus määritetään kokonaistuotannon selvittämisen jälkeen	