

Apteekin ja sen asiakaspalvelun  
johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa  
apteekeissa

Minna Uusitalo

Projektityö

Apteekifarmasian erikoistumisopinnot, PD

Koulutus- ja kehittämiskeskus

Palmenia

Helsingin yliopisto

Helmikuu 2014

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS PALMENIA  
Minna Uusitalo: Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa  
Apteekifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD  
Projektityön ohjaajat: apteekkari, FaT Markku Ylinen, apteekkari Pia Moksi  
PROJEKTITYÖ 66 S., 1 Liite  
Helmikuu 2014

---

## TIIVISTELMÄ

Tarkoituksena oli tutkia, miten eri johtamismallit tukevat asiakaspalvelua ja apteekin koko liiketoimintaa (asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys ja liiketoiminnan tulos). Tutkimuksessa pyrittiin luomaan kuva suuren apteekin johtamisesta, johtamiskäytännöistä ja mitattavista tuloksista.

Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina. Tutkimukseen valittiin pääasiassa Etelä-Suomesta kymmenen suurta apteekkia (reseptuuri 80 000 - 200 000), jotka olivat liikevaihdoltaan noin neljästä kahdeksaan miljoonaa euroa. Kustakin apteekista haastateltiin apteekkari ja yksi proviisori. Kysymykset käsittelivät strategiaa ja johtoryhmätyöskentelyä, apteekin prosesseja, apteekin palvelua ja lisäkouluttautumista.

Apteekkarin ja proviisorin käsitykset strategiasta poikkesivat jonkin verran toisistaan. Määritelty strategiaan perustuva johtamiskäytäntö oli käytössä noin puolessa tutkimusapteeekeista. Tehokas ja laadukas asiakaspalvelu koettiin strategioista tärkeimpinä. Apteekkarit kokivat tärkeiksi johtamismenetelmiksi tavoitteiden asettelun, henkilökunnan motivoinnin ja keskusteluyhteyden henkilökuntaan. Apteekin palveluiden halutaan houkuttelevan asiakkaita sekä olevan saatavilla helposti. Johtamismalleina apteekkarit käyttävät sekä management- että leadership -johtamismalleja.

Proviisorit toteuttavat apteekin strategiaa pääasiassa yhdessä henkilökunnan kanssa toimimalla ja keskustelemalla. Etenkin henkilökunnan neuvonta ja ohjaus ongelmatilanteissa koettiin tärkeiksi samoin kuin markkinoinnin tehostaminen. Keinoina hyvään tulokseen pääsemiseksi proviisorit näkivät hyvän henkilöstöpolitiikan, palvelualltiuden, kouluttautumisen, tavoitteellisen asiakaspalvelun sekä hyvät esimies- ja alaistaidot. Henkilökunnan motivoimiseksi kannustimista tärkeimmiksi koettiin palautteen anto, delegointi ja yhteistyö johdon kanssa.

Johtamiseen panostaminen parantaa ja selkiyttää asiakaspalvelua ja näin varmistaa apteekin tuloksen. Strateginen suunnittelu, tavoitteiden määrittely ja näiden toteuttaminen käytännössä ovat arkijohtamista. Apteekkarin ja proviisorin olisi tehtävä hyvää johtamisyhteistyötä ja toimia yhteen henkilökunnan kanssa saavuttaakseen tavoitteet. Proviisoreilla on kaksoisrooli: asiantuntija ja henkilöstöjohtaja. Määritelty johtoryhmätyöskentely vahvistaa apteekin toimintaa, mutta ei ole yleinen toimintatapa isoissakaan apteekeissa. Lisäkouluttautuminen parantaa esimiestaitoja ja johtamista ja lisää motivaatiota apteekkityöhön ja sen merkitystä käytännön työssä pitäisi lisätä.

AVAINSANAT: ASIAKASPALVELU - JOHTAMINEN - LISÄKOULUTTAUTUMINEN

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
2 SUOMALAINEN JOHTAJUUS .....	3
2.1 Strategia .....	3
2.1.1 Apteekkien strategia- miten apteekkeja johdetaan .....	4
2.1.2 Apteekin palvelut .....	5
2.2 Apteekkien strategiset keinot .....	6
2.3 Arvoinnovaatiot .....	7
3 APTEEKIN JA SEN ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN; SELVITYS KÄYTÄNNÖISTÄ ISOISSA APTEEKEISSA .....	9
3.1 Tutkimuksen tavoite .....	9
3.2 Aineisto ja menetelmät .....	9
3.3 Projektityön aikataulu .....	12
4 TULOKSET .....	13
4.1 Taustamuuttajat .....	13
4.1.1 Apteekkarit ikäryhmittäin .....	13
4.1.2 Apteekkareiden muu johtamiskokemus ja muut ammattitutkinnot .....	13
4.1.3 Proviisorit ikäryhmittäin .....	14
4.1.4 Proviisoreiden muu johtamiskokemus ja muut ammattitutkinnot .....	14
4.2 Lisäkoulutus .....	15
4.2.1 Apteekkareiden lisäkoulutus .....	15
4.2.2 Proviisoreiden lisäkoulutus .....	15
4.3 Apteekin palvelut ja laatutyö .....	16
4.4 Strategia .....	17
4.5 Apteekin prosessit ja niiden johtaminen .....	19
4.5.1 Apteekkareiden näkemykset apteekin prosesseista ja niiden johtamisesta ...	19
4.5.2 Proviisoreiden käsitykset apteekkien prosesseista ja niiden johtamisesta .....	20
4.6 Johtoryhmätyöskentely .....	23
4.7 Asiakaspalvelun johtaminen .....	25
4.7.1 Proviisoreiden näkemykset asiakaspalvelun johtamisesta .....	26
4.7.2 Proviisorien tehtävät asiakaspalvelussa .....	27

4.8 Henkilöstöjohtaminen .....	29
4.8.1 Henkilöstön johtaminen apteekkareiden näkökulmasta .....	29
4.8.2 Henkilöstön johtaminen proviisorin näkökulmasta .....	31
4.9 Tulosten seuranta ja apteekkareiden tulevaisuuden näkemykset.....	34
4.9.1 Apteekin kehitys .....	34
4.9.2 Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	35
4.9.3 Tulevaisuuden näkymät .....	35
4.9.4 Johtaminen .....	36
5 MENETELMÄN LUOTETTAVUUS .....	38
5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	38
5.2 Tutkimuksen eteneminen .....	38
5.3 Menetelmän luotettavuus .....	39
5.4 Jatkotutkimukset .....	39
6 TULOSTEN TARKASTELU.....	40
6.1 Ikä ja sukupuoli sekä työkokemus .....	40
6.2 Johtamiskokemus.....	40
6.3 Lisäkoulutus.....	41
6.4 Apteekin palvelut ja laatutyö .....	42
6.5 Strategia .....	43
6.5.1 Apteekkareiden ja proviisoreiden näkemykset oman apteekin strategiasta... 44	
6.5.2 Proviisoreiden näkemykset oman apteekin strategioista .....	45
6.6 Apteekin prosessit ja niiden johtaminen .....	46
6.7 Johtoryhmätyöskentely .....	48
6.7.1 Apteekkareiden näkemykset johtoryhmätyöskentelystä.....	48
6.7.2 Proviisoreiden näkemykset johtoryhmätyöskentelystä.....	50
6.8 Asiakaspalvelun johtaminen .....	51
6.8.1 Apteekkareiden näkemyksiä asiakaspalvelun johtamisesta, heikkouksista ja vahvuuksista.....	51
6.8.2 Proviisoreiden näkemyksiä asiakaspalvelun eri johtamismenetelmistä .....	53
6.8.3 Proviisorien tehtävät asiakaspalvelussa .....	54
6.8.4 Asiakaspalvelun kehittämisen seuraaminen proviisoreiden näkökulmasta..	55
6.8.5 Asiakaspalvelun kehittäminen proviisoreiden näkökulmasta.....	55

6.8.6 Asiakaspalvelun vahvuudet ja heikkoudet proviisorin näkökulmasta.....	56
6.9 Henkilöstöjohtaminen.....	58
6.9.1 Henkilöstöjohtaminen apteekkareiden näkökulmasta .....	58
6.9.2 Henkilöstöjohtaminen proviisorin näkökulmasta .....	59
6.10 Tulosten seuranta .....	61
7 YHTEENVETO.....	64
8 KIITOKSET.....	67
9 LÄHTEET .....	68
10 LYHENTEET .....	71
11 LIITTEET .....	
11.1 Haastattelulomakkeet.....	

## 1 JOHDANTO

Kaikki apteekkarit ja proviisorit, jotka ovat esimiehinä apteekeissa, ovat törmänneet johtamisen vaikeuteen ja haasteisiin. Johtaminen on osa elämää työpaikoilla, erilaisten ihmisten johtamista ja johtamiskäytäntöjen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja sitä kautta sen tulokseen. Hyväksi johtajaksi ei tulla hetkessä se vie aikaa useita vuosia. Koulutus antaa siihen valmiudet, mutta jatkuva itsensä kehittäminen vasta antaa kyvyn johtaa.

Apteekeissa käsite johtajuus on monelle esimiehellekin vieras ja teoreettinenkin. Sen vuoksi yritän avata johtajuutta käytännönläheisesti asiakaspalvelujohtamisen avulla. Johtajuus ei ole irrallista johtajan muusta elämästä. Johtajuus on elämän peruskysymysten käsittelyä ja ongelmien ratkaisua. Johtajuus ei ole vain työtä ja julkista esiintymistä. Sen takana on johtajan yksityiselämä ja yksityisyys (Tainio 2007).

Moraalinen vastuuntunto lähtee ihmisestä itsestään ja hänen arvomaailmastaan. Yrityksen johtaminen on eräs keskeisimmistä ja vaikuttavimmista töistä tai ”ammateista” nyky-yhteiskunnassa. Yritysjohdo ohjaa ja viime kädessä vastaa yrityksen toiminnasta ja samalla vaikuttaa ihmisten työhön, elämään, teknologiseen kehitykseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin (Tainio 2007).

Esimiehen tehtävänä on tehdä työyhteisö iskukykyiseksi ja vastaamaan yrityksen haasteisiin, joita ovat henkilökunnan innostaminen ja haastaminen avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen (Järvinen 2013). Asiakaspalvelun hyvä johtaminen takaa myös tuloksen kehittymisen positiiviseen suuntaan. Asiakaspalvelun johtaminen onkin koko yrityksen johtamista, jolloin hyvä johtaminen heijastuu hyvänä asiakaspalveluna ja päinvastoin.

Johtamistehtävissä esimieheltä vaaditaan useita eri luonteenpiirteitä kuten humanistisuutta, liikkeenjohdollista tuntemusta, taiteilijaa ja tärkeänä myös empatiakykyä. Esimiehen täytyy käyttää mieltään ja voimavarojaan, jolloin johtamisesta tulee hallitumpaa (Järvinen 2013).

Monikaan proviisori tai apteekkari ei työtään aloittaessaan tiedä mitä on tulossa ja minkälaisiin tehtäviin todellisuudessa joutuu. Apteekkarin ja proviisorin olisikin tehtävä tiukkaa johtamisyhteistyötä proviisorin kanssa sekä toimia yhdessä henkilökunnan kanssa, jotta halutut tulokset saavutetaan. Strateginen suunnittelu, tavoitteiden määrittely ja näiden toteuttaminen käytännössä ovat arkijohtamista ja siten kuuluvat proviisorin ja apteekkarin työtehtäviin ja heijastuvat apteekin tulokseen.

Yleisiä johtamismalleja käsiteltäessä tutkimuksessa esiin nousevat management ja leadership –johtajuus. Management -johtamismallilla tarkoitetaan johtamista tulosten kautta ja leadership –johtamismallilla johtamista työyhteisössä yhdessä henkilökunnan kanssa.

Johtajalla pitää olla ainakin kolme ominaisuutta: osaamista, tahdonvoimaa ja halua tehdä kovaa työtä. Johtaminen on myös pitkälti viestintää ja viestinnän keinot ja kanavat riippuvat vahvasti alaisten määrästä (Ollila, Saukkomaa 2013).

Lisäkouluttautuminen parantaa edellytyksiä hyvälle johtamistaidolle ja esimiestyölle ja sen arvo on tärkeä myös työntekijän motivoimisessa työhön. Apteekit ovatkin hyvin koulutusmyönteisiä ainakin isoissa apteekeissa, joissa kouluttautumiseen annetaan mahdollisuus. Toivottavaa olisi, että se näkyisi myös käytännössä ja hyödyttäisi näin myös työnantajaa. Tämän työn tarkoituksena on luoda kuva suuren apteekin johtamisesta, johtamiskäytännöistä ja mitattavista tuloksista.

## 2 SUOMALAINEN JOHTAJUUS

Suomalaisen johtajuuden juuria on etsitty kansakunnan historiasta, koulutusjärjestelmien erityispiirteistä sekä teolliselle Suomelle tyypillisistä yritys rakenteista ja työelämän suhteista. Suomalaisen johtajan on sanottu tulevan toimeen paremmin koneen kuin ihmisen kanssa. Vaikeimmaksi alueeksi johtamisessa on nimetty ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisen, erilaisuuden hyväksymisen sekä yhteistyö- ja delegointikyvyn. Suomalaisen johtajuuden vahvuutena on pidetty kriisien hallintaa ja nopeaa reagointikykyä, mikä peilaa historiaan ja sota-aikaan (Tainio 2007).

Esimies- ja johtamistehtävien menestyksekkäs hoitaminen vaatii jatkuvaa oppimista. Onnistunut johtaminen edellyttää esimieheltä realistista omakuvaa. Johtajan on osattava toimia ryhmässä, ja hänen on hyvä tuntea ryhmädynamiikkaa. Jo peruskoulutuksessa olisi hyvä ottaa huomioon tulevan työelämän haasteet painottamalla sitä, että proviisorin tehtävänkuvaan kuuluu olennaisena osana johtajana toimiminen (Elo-Kinnunen, Ylinen 2007).

Johtajan on hyvä tuntea omat vahvuutensa hyvin, jotta hän voi käyttää niitä hyväkseen johtamisessaan. Kasvaakseen paremmaksi johtajaksi on hyvä olla realistinen myös omien heikkouksien osalta. Silloin niitä pystyy helpommin parantamaan eivätkä ne häiritse käytännön työtä (Elo-Kinnunen, Ylinen 2007).

### 2.1 Strategia

Strategia on yksi tärkein yrityksen menestystekijä. On paljon helpompi toimia, kun strategia on henkilökunnan tiedossa. Strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Ilman strategiaa ei voi olla johtamista (Kamensky 2004). Uudesta strategiasta tulee viestiä niin, että yrityksen jokainen työntekijä ymmärtää, mistä on kyse. Tuotot, kannattavuus, markkinaosuus ja asiakastytyväisyys ovat kaikki yrityksen aseman mittareita (Kim, Maubourgne 2005).



Johtajat usein joko suoraan tai peitellysti ilmaisevat olevansa tyytymättömiä nykyiseen strategiseen suunnitteluun, joka on strategian ydintoiminto. Strategisen suunnittelun tulisi olla yhteisen näkemyksen aikaansaamista enemmän kuin numeroharjoituksia. Strateginen suunnittelu on kuitenkin kaikkein tärkein johtamistehtävä siinä mielessä, että lähes jokaisessa yrityksessä sitä tehdään (Kim, Maubourgne 2005).

### 2.1.1 Apteekkien strategia- miten apteekkeja johdetaan

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus henkilöstön työkäyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan kannustavalla ja ihmisiä tukevalla organisaatiokulttuurilla on positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus lisää työtyytyväisyyttä ja organisaation sitoutumista (Elo-Kinnunen, Ylinen 2007).

Apteekkitoiminnan eettisten ohjeiden toisessa kohdassa todetaan: ”Apteekkihenkilökunta toimii asiakkaan parhaaksi asettaen asiakkaan oikeudet omien etujensa edelle” (Eettiset ohjeet, Suomen Apteekkariliitto 2011). Ihmisten vuorovaikutukseen voi vaikuttaa vain osallistumalla itse siihen aktiivisesti. Johtaminen on aina tavoitteeseen tähtäävää vuorovaikutusta (Elo-Kinnunen, Ylinen 2007).

Kuten kaikissa yrityksissä myös apteekissa johtajuus on keskeinen asia apteekissa, koska sillä luodaan apteekin toimintaedellytykset, työilmapiiri, motivaatio, kannattavuus, kehittyminen sekä yrityskuva. Hyvä johtaminen on avointa, keskustelevaa vuorovaikutussuhdetta kaikkien osapuolten kanssa. Sitä tarvitaan sekä yrityksen että yksilön hyvinvoinnin takaamiseksi. Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista ja suojaa henkilöstön terveyttä. Hyvä johtaminen muodostuu yrityksen hyvästä tuloksesta, asiakastyytyväisyydestä sekä henkilökunnan viihtyvyydestä (Reinikainen 2004).

Apteekeissa apteekkarin arvomaailma, luottamus alaisten osaamiseen, hänen johtajataipumuksensa ja hänen kokemansa turvallisuudentunne epävarmassa tilanteessa ovat apteekkarista itsestään johtuvia seikkoja. Apteekkarin persoona voi vaikuttaa voimakkaasti koko työyhteisön toimintaan. Organisaation rakenteen katsotaan muovaavan johtajuutta, mutta myös johtaja voi muovata organisaatiota (Taattola 2004).

Yritysmuodon ja lainsäädännön vuoksi apteekkarilla on henkilökohtainen vastuu kaikesta apteekin toiminnasta. Henkilöyrittäjän ei tarvitse perustella tekemisiään kenellekään. Tehokkuus, asiakastyytyväisyys, miellyttävä työskentely-ympäristö, työn kehittäminen, inhimillisuus ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ovat organisaatiolle positiivisia asioita myös taloudellisesti. Yritysmuodon vuoksi apteekeissa on helppo toteuttaa johdon haluamia muutoksia nopeasti ilman muodollisen päätöksenteon aiheuttamaa byrokratiaa. Taylorismin tehokkuus -mallin mukaisesta tieteellisestä johtamisesta on siirrytty nykyaikaisempaan ihmisten johtamiseen. Työntekijät saavat enemmän valtaa silloin, kun he ymmärtävät organisaation tavoitteet ja ovat mukana päätöksenteossa (Taattola 2004).

Suurten apteekkien apteekkareilta vaaditaan hyviä johtamistaitoja. Ihmisten johtamisen vaikeudet tulevat esiin, kun henkilökuntaa on yli 20. Viimeistään silloin vaaditaan mm. systemaattista johtamista, delegointikykyä ja ihmissuhdetaitoja (Elo-Kinnunen, Ylinen 2007).

### 2.1.2 Apteekin palvelut

Useimmille palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä: Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia, tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jossain määrin. Asiakas mieltää ja muistaa nimenomaan tuotantoprosessien näkyvän osan. Muista osista hän voi kokea vain tuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet hän kokee ja arvioi pienintäkin yksityiskohtaa myöten (Grönroos 1998).

Asiakkaalle apteekissa asiointin pitäisi olla helppoa ja luottamuksellista. Asiakkaan täytyy saada tarpeeseensa sopivaa asiantuntevaa palvelua. Asiakasta pitäisi myös kuunnella aidosti ja uskaltaa suositella hänelle sopivia ratkaisuja. Tällöin asiakas saa myös eväitä itsensä huolehtimiseen. Näin asiakkuus vahvistuu ja asiakas haluaa asioida uudelleen apteekissa (Apteekki-brändin mukaisen asiakaspalvelumallin toimintatapa, Suomen Apteekkariliitto 2013).

Hyvään palveluun kuuluvat ystävällisyys, aitous ja kuuntelu. Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilökunnan on tunnettava hyvin apteekin ohjeet erilaisten

poikkeustilanteiden käsittelyyn. Asiakkaalla on asiakaspalvelustamme odotuksia, ne pitää täyttää ja ylittää. Asiakaspalvelu on ensisijainen tehtävämme, joten muut tehtävät jätetään hoidettavaksi myöhemmin, jos asiakkaita on palveltava (Apteekkibrändin mukaisen asiakaspalvelumallin toimintatapa, Suomen Apteekkariliitto 2013).

Jos palvelukilpailussa toimiva yritys ei ymmärrä palvelujen ominaispiirteitä, sen toiminta vaikeutuu. Operatiivisella tasolla jokaisen työntekijän on kaiken aikaa vastattava kilpailun haasteisiin, noudatettava palvelun sääntöjä. Virheitä ei saa tapahtua, mutta erehdyksiä sattuu (Grönroos 1998). Virheiden sattuessa on vaikea saavuttaa takaisin asiakkaan luottamusta. Sen vuoksi palveluun laatuun tulee kiinnittää huomiota.

Tavoitteena tulee kuitenkin olla 100-prosenttinen onnistuminen (Grönroos 1998). Aloita hyvistä ihmisistä, laadi säännöt, viesti työntekijöiden kanssa, motivoi heitä ja palkitse heitä hyvästä työstä. Jos teet tämän kaiken tehokkaasti, et voi epäonnistua (Grönroos 1998).

Palveluorganisaatiossa asiakkaalle muodostetaan käsitys palvelun toiminnan laadusta. Sen mukaan asiakas on osa palvelua, laatu on asiakkaan inhimillistä käytöstä ja odotuksia. Palveluorganisaatiossa johtajan ja henkilökunnan mieliin tulee kirkastaa, mitä asiakas todella odottaa. Asiakas ei itse välttämättä osaa selvittää odotuksiaan, joten palvelun tarjoajan tulee tulkita hänen käytöstään saadakseen selville asiakkaan odotukset (Elo-Kinnunen, Ylinen Helsinki 2007).

## 2.2 Apteekkien strategiset keinot

Ammattiapteekkistrategia 2012-2020 ohjaa suomalaisen apteekkitoiminnan kehittämistä tulevana vuosina. Strategia voidaan tiivistää kahteen päätavoitteeseen: asiakaskeskeisyyteen ja yhteistyöhön muiden terveydenhuollon toimijoiden kanssa (Suomen Apteekkariliitto 2011).

Apteekkariliiton strategisissa tavoitteissa 2013-2016 on määritelty asiakaspalvelusta seuraavasti: Apteekkien palvelu on tasokasta sekä asiakaslähtöistä, ja asiakkaat luottavat apteekkien farmaseuttiseen osaamiseen, kaikkien apteekkien taloudellinen

perusta on riittävän vahva, jotta palveluiden korkea taso voidaan turvata. Itsehoito- ja reseptilääkkeiden myynti ja jakelu asiakkaille tapahtuu vain apteekeista (Strategia 2013-2016, Suomen Apteekkariliitto 2012).

### 2.3 Arvoinnovaatit

Asiakaspalvelun luominen niin, että se parantaa tulosta, lähtee arvojen määrittelystä. Mitä ovat arvomme yrityksessä ja miten sitä toteutamme? Tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se onnistuu nostamalla asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa (Kim, Maubourgne 2005). Apteekin arvot pitäisi määrittellä ennen strategian luontia, jotta tiedetään mihin yritys on menossa ja miten sitä pitäisi johtaa.

Ammattiapteekin arvot ovat Suomen Apteekkariliiton mukaan seuraavat: Asiakkaiden hyvä palvelu ja niiden saavutettavuus, kattavuus, tasa-arvoisuus, laatu- ja ammattietiikka. Arvoihin luetaan myös henkilöstön ammattitaito ja osaaminen. Perustehtävän kustannustehokas hoitaminen ja kehittäminen sekä riippumattomuus ja luotettavuus yhteiskunnallisena toimijana (Suomen Apteekkariliitto; Ammattiapteekkistrategia 2012-2020).

Suomen Apteekkariliitto on määritellyt myös vision vuoteen 2020 asti, jonka mukaan suomalaiset apteekit tarjoavat maailman parhaita lääkehuollon palveluja asiakkailleen. Apteekkipalvelut ovat helposti saavutettavissa ja nykyinen apteekkijärjestelmä säilyy, koska se pystyy kehittymään ammatillisesti ja taloudellisesti sekä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin.

Arvokäyrällä ilmaistuna tehokkaalla strategialla on kolme toisiaan täydentävää piirrettä: painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto. Ellei näitä ominaisuuksia ole, yrityksen strategia on todennäköisesti sekava, liiaksi muiden yritysten strategioita muistuttava, vaikeasti viestittävä ja kustannusrakenteeltaan raskas. Jokaisella erinomaisella strategialla on painopiste, ja sen tulisi näkyä yrityksen strategisessa profiilissa eli

arvokäyrässä selvästi (Kim, Maubourgne 2005). Apteekissa nämä arvot profiloituvat tämän tutkimuksen mukaan kolmeen tärkeään tekijään: asiakaspalveluun, johtamiseen ja henkilöstöön.

Suomen Apteekkariliiton talous- ja hallintojohtajan Ilkka Harjulan mukaan liiketoiminnan tuottojen (liikevaihto, kelan ostokertapalkkiot ja muut tuotot) ennustetaan kasvavan vuodesta 2012 vuoteen 2017 mennessä 329 104 euroa (9,6 %). Suomalaisissa apteekeissa pitää tehdä paljon työtä palveluiden hyväksi, jotta saavutetaan tämä tavoite. Voittojen verojen jälkeen ajanjaksolla 2012-2017 ennustetaan laskevan 3,1%. Ennusteen mukaan vuonna 2017 keskiarvoapteekin voitto verojen jälkeen on 155 573 euroa, kun se vuonna 2012 oli 160 495 euroa.

Lääkemyynnin kehitys ei tule kasvamaan samalla tavalla kuin aikaisemmin johtuen muiden kustannusten kasvusta ja lääkkeistä saatavan voitto-osuuden pienentymisestä (Harjula Suomen Apteekkariliitto 2013). Apteekin palveluita ja saatavuutta pitää siis kehittää entisestään. Väestöennusteen mukaan yli 74 vuotiaiden osuus Suomessa tulee kasvamaan yli 20% vuoteen 2030 mennessä koko maassa (Harjula Suomen Apteekkariliitto 2013). Tämä edellyttää apteekeilta palveluiden saatavuuden parantamista sekä tämän ikäryhmän yhä parempaa huomioimista apteekeilta (Harjula Suomen Apteekkariliitto 2013).

Lääketeollisuus on reagoinut hintojen alentumiseen sopeuttamalla ja siirtämällä tuotantoaan matalamman kustannustason maihin, kuten Intiaan. Suomalainen apteekki kuitenkin palvelee Suomessa, pääosin suomalaisella työvoimalla ja suomalaisin työehdoin. Reseptilääkkeiden hintojen halpeneminen on edellyttänyt apteekeilta sopeutumista (Harjula Suomen Apteekkariliitto 2013). Useimmat yritykset sopeutuvat muutoksiin vähä vähältä. Olipa kyse uusien tekniikoiden synnystä tai merkittävistä lainsäädännöllisistä muutoksista, johtajat keskittyvät trendin itsensä arvioimiseen (Kim, Maubourgne 2005).

### 3 APTEEKIN JA SEN ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN; SELVITYS KÄYTÄNNÖISTÄ ISOISSA APTEEKEISSA

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite

Projektityön tavoite oli isoissa apteekeissa käytössä olevien liiketoiminnan ja asiakaspalvelun johtamismallien selvittäminen. Tarkoituksena oli tutkia, miten eri johtamismallit sekä miten apteekin johtaminen tukevat asiakaspalvelua ja apteekin koko toimintaa (asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys ja liiketoiminnan tulos).

#### 3.2 Aineisto ja menetelmät

Keskityin työssäni pelkästään isojen kauppakeskusapteekkien johtamiskysymyksiin. Tutkimukseen valituista apteekeista yhdeksän sijaitsi kauppakeskuksen tiloissa ja yksi omassa liiketilassa vilkkaan liikekadun varrella. Isossa apteekissa apteekkarin rooli on selkeästi johtajan rooli. Hän tarvitsee tuekseen esimiestiimin (proviisorit) ja siten määritellyn johtamistavan. Asiakaspalvelun johtaminen on osa koko yrityksen johtamista, myös sen tulokset ovat mitattavissa.

Tavoitteellisessa otannassa (purpose sampling) mukaan tutkimukseen otetaan sellaisia henkilöitä, joilla on joku tutkittavaa ilmiöön keskeisesti liittyvä ominaisuus, ja jotka siksi pystyvät parhaiten kuvaamaan ja antamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hämeen-Anttila, Katajavuori 2008). Tässä tutkimuksessa keskeinen ominaisuus oli apteekin palvelu ja suuri apteekki. Pyrin työssäni luomaan kokonaiskuvan ison apteekin johtamisesta, sen käytännöistä ja mitattavista tuloksista.

Suomessa apteekin keskimääräinen liikevaihto vuonna 2012 oli 3,39 miljoonaa euroa (Harjula Suomen Apteekkariliitto 2013). Tutkimukseen valituissa apteekeissa, (n=10), liikevaihto oli kuudessa apteekissa 6-8 miljoonaa euroa ja loput (4 kpl) joko 4-6 tai yli 8 miljoonaa euroa.

Toimitettujen reseptien määrä vuonna 2012 oli Suomessa apteekkeissa keskimäärin 71 000 kpl ja henkilökuntaa oli keskimäärin 11 henkilöä. Tutkimukseen osallistuneissa apteekkeissa henkilökuntaa oli keskimäärin 23 henkilöä, josta farmaseuttisen päivytyövoiman osuus noin 15 henkilöä sekä teknistä henkilökuntaa noin 12. Suurimmassa osassa apteekkeja oli 2 proviisorina, mutta yhdessä apteekissa ei ollut lainkaan proviisorina.

Yksityisiä apteekkeja on Suomessa sivuapteekkeineen 818. Valtaosa apteekkeista on reseptuuriltaan kokoluokkaa 20 000 - 40 000 (131) (Suomen Apteekkariliitto 2013). Tähän tutkimukseen valittiin kymmenen apteekkia, kokoluokaltaan suuria apteekkeja reseptuuriltaan ja liikevaihdoltaan, joissa keskimääräinen reseptuuri oli noin 140 000.

Taulukko 1. Tutkimuksen apteekit reseptuuriltaan ja liikevaihdoltaan.

<b>Reseptuurit</b>	<b>kpl</b>	<b>Liikevaihto milj €</b>
1. 180 000 - 200 000	3	6-8, yli 8
2. 140 000 - 160 000	3	6-8
3. 100 000 - 120 000	2	6-8
4. 80 000 - 100 000	2	4-6

Kyselyyn valittiin kymmenen suuren apteekin apteekkaria eri puolilta Suomea, joista neljä sijaitti pääkaupunkiseudulla ja muut kuusi kappaletta pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Samasta apteekista apteekkari valitsi vastaavan tai johtavan proviisorin kyselyyn. Vastausprosentti oli näin ollen 100. Kysymyslomake oli eri apteekkareille ja proviisoreille ja kysely toteutettiin kummallekin henkilökohtaisesti erikseen kyselyyn valitussa apteekissa. Yksi kysely toteutettiin muulla paikkakunnalla kuin apteekin sijaitsemisalueella helpompien liikenneolosuhteiden vuoksi.

Kaikki vastaajat antoivat nauhoittaa haastattelun samoin kaikki apteekkareiden ehdottamat proviisorit, joita oli yhdeksän kappaletta. Yhdessä kyselyyn vastanneessa apteekissa ei ollut proviisorina. Oli myös tärkeää antaa tutkittaville mahdollisuus nostaa esiin niitä asioita, joista he halusivat kertoa. Nämä ovat usein mielenkiintoisia

tutkimustuloksia, joita tutkija ei välttämättä osaa odottaa (Hämeen-Anttila, Katajavuori 2008).

Menetelmänä käytettiin yksilöityä temahaastattelua, avoimia puolistrukturoituja kysymyksiä, jotka teemoiltaan olivat samat. Kysymyslomake sisälsi valmiit ennalta määritellyt teemat, jotka käytiin läpi haastateltavan kanssa tietyssä ennalta suunnitellussa järjestyksessä (Hämeen-Anttila, Katajavuori, 2008). Kysymysrungossa läpikäytiin seuraavia teemoja:

- taustakysymykset (ikä, sukupuoli, työkokemus, muu johtamiskokemus sekä muut ammattitutkinnot )
- lisäkouluttautuminen
- apteekin palvelut
- strategia
- apteekin prosessit
- johtoryhmätyöskentely
- asiakaspalvelu ja sen johtaminen
- henkilöstön johtaminen
- apteekin tulosten seuranta

Kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset samassa numerjärjestyksessä. Vastaaja ei tiennyt kysymyksiä etukäteen eikä näin ollen pystynyt valmistautumaan kysymyksiin etukäteen vaan kysymykset esitettiin haastattelutilanteessa. Apteekkareilta kysyttiin lisäksi liikevaihdosta, organisaatiosta ja tulosten seurannasta. Otanta näistä apteekeista perustui apteekin suureen reseptuuriin ja liikepaikkaan.

Kysymyksiä oli apteekkareille kaikkiaan 32 ja proviisoreille 28. Kysymykset pilotoitiin kahdessa suuressa apteekissa apteekkareiden ja proviisorin koehaastatteluina, nauhoituksina ja litterointeina mutta he eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen.



### 3.3 Projektityön aikataulu

Kaikki haastattelut toteutettiin keväällä 2013 (maalis-kesäkuu 2013). Haastateltaviin otettiin ensin henkilökohtaisesti yhteyttä ja sovittiin haastattelu-aika. Haastattelu-aika oli keskimäärin 1-2 tuntia per henkilö mukaan lukien haastattelijan äänitys nauhalla kysymyksineen. Kaikki haastattelut tehtiin loppuun saakka huolimatta vastausten samankaltaisuuksista tai eroavaisuuksista. Näin saatiin mahdollisimman suuri otanta ja vastausprosentti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä tehtiin alustavat analyysit kysymyksistä. Joitakin täsmennyksiä liittyen taustamuuttujiin kuten henkilökunta ja liikevaihto, olen tarkentanut jälkeempään vielä sähköpostikysymyksenä tai puhelimitse. Tulokset analysointiin kesällä 2013 ja lopullinen raportti kirjoitettiin syksyllä 2013.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Taustamuuttajat

#### 4.1.1 Apteekkarit ikäryhmittäin

Taulukko 2. Apteekkarit ikäryhmittäin (n=10).

<b>50-55</b>	<b>55-60</b>	<b>60-65</b>
<b>6 henkilöä</b>	1 henkilö	3 henkilöä

Kyselyyn vastanneista apteekkareista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Suomessa apteekkareista on naisia yli 70 % (Suomen Apteekkariliitto, tilastot 2013). Työkokemus apteekkarina olemisesta nykyisessä ja aikaisemmissa vaihteli 2.5 vuodesta 30 vuoteen. Apteekkareilla keskimääräinen työkokemus apteekkarina oli 18 vuotta.

#### 4.1.2 Apteekkareiden muu johtamiskokemus ja muut ammattitutkinnot

Haastattelussa kysyttiin muusta johtamiskokemuksesta ja sitä oli useilla apteekkareilla ennestään. Kyselyyn vastanneista kahdella apteekkarilla ei ollut muuta johtamiskokemusta. Johtamiskokemusta oli hankittu sairaala-apteekkarina, eri yhtiöiden hallituksista, lääketukkaupasta vastuunalaisena johtajana tai eri asiantuntijatehtävistä, lääketeollisuudesta tutkimusjohtajana sekä yhdistystoiminnasta. Kaksi apteekkaria mainitsi myös apteekkiproviisorin tehtävät sekä apteekin hoitajuuden.

Taulukko 3. Apteekkareiden muut ammatti- ja tieteelliset jatkotutkinnot (n=10).

<b>JET</b>	<b>KTM</b>	<b>FaL</b>	<b>FaT</b>	<b>Ei muita tutkintoja proviisorin tutkinnon lisäksi</b>
<b>1</b>	1	1	2	4

Muita tutkintoja oli viidellä apteekkarilla, joista jokaisella yksi ammatti-, tieteellinen tai kaupallinen korkeakoulututkinto proviisoritutkinnon lisäksi. Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) on ammattitutkinto ja muita tieteellisiä jatkotutkintoja tässä tutkimuksessa ovat Farmasian tohtori (FaT), farmasian lisensiaatti (FaL) sekä ylempänä kaupallisena korkeakoulututkintona kauppatieteiden maisteri (KTM).

#### 4.1.3 Proviisorit ikäryhmittäin

Taulukko 4. Proviisorit ikäryhmittäin (n=9).

30-35	35-45	45-50
2	6	1

Proviisoreista seitsemän oli sukupuoleltaan naisia ja kaksi miehiä. Työkokemusta proviisoreilla oli keskimäärin 12 vuotta. Naisproviisoreilla työkokemusta oli keskimäärin 13 vuotta ja miesproviisoreilla 8 vuotta.

#### 4.1.4 Proviisoreiden muu johtamiskokemus ja muut ammattitutkinnot

Kyselyyn vastanneista proviisoreista suurimmalla osalla ei ollut muuta johtamiskokemusta. Ainoastaan kahdella proviisorilla oli muuta johtamiskokemusta ja se oli armeijasta hankittua johtamiskoulutusta, luottamustoimista hankittua puheenjohtajuutta tai tukkukaupasta hankittua johtamista.

Taulukko 5. Proviisoreiden muut ammatti- ja tieteelliset jatkotutkinnot (n=9).

JET	EAT	MAT	YEAT	Tohtorin tutkinnot	Ei muita tutkintoja proviisorin tutkinnon lisäksi
1	1	1	1	2	4

Muita ammatti- tai jatkotutkintoja oli viidellä proviisorilla proviisorin tutkinnon lisäksi. Proviisoreista kahdella oli sekä JET että FaT tai YEAT ja JET.

## 4.2 Lisäkoulutus

### 4.2.1 Apteekkareiden lisäkoulutus

Seitsemän apteekkaria oli lisäkouluttautunut viimeisen 2-5 vuoden kuluessa. Useimmiten kyseessä oli ammattitutkinto (YEAT) tai pienimuotoinen kurssi. Lisäkoulutusta oli hankittu myös lääkefirmojen tarjoamilla kursseilla, kauppakorkeakoulusta, pienyrittäjäkursseja tai muita yksittäisiä muutaman päivän kursseja.

*”On ollut hyötyä, kehityskeskusteluihin ideoita, verkostoituminen.”*

*”On ollut hyötyä, saatu näkemystä siitä, miten muualla toimitaan.”*

*”Vaikea johtaa isossa apteekissa, jos ei johtamiskokemusta. Ongelmia tulee paljon isossa apteekissa ja löydettävä äkkiä ratkaisut.”*

*”Ryhmätyö ja keskustelua, mietittiin, miten mitäkin tuotetta myydään. Oman johtamisprofiilin analysointi oli hyvä, kun tuli esille hyvät ja huonot puolet.”*

*”KTM antaa jo hyvät valmiudet.”*

### 4.2.2 Proviisoreiden lisäkoulutus

Proviisoreista lisäkoulutuksessa kävivät kaikki proviisorit. Täydennyskoulutusta oli hankittu suorittamalla tutkintoja, joita ovat YEAT ja PD. Lisäksi oli käyty Aalto-yliopiston johtamiskursseja, henkilöstöjohtamisen kursseja, Apteekkien työnantajaliiton (APTA:n) työmarkkinaseminaarit tai markkinointi- ja myyntityökursseja. Kaikki vastaajat kertoivat hyötyneensä kursseista.

*”Käyn säännöllisesti, viimeisin kurssi työyhteisön kriisit.”*

*”Erittäin säännöllisesti, Synergy Partnersin johtamiskoulutus.”*

*”Eteenpäin paneva voima ja projektitöiden aloittaminen onnistuu.”*

*”Käytännön neuvot ja muiden näkemyksiä johtamiseen, innostus työhön ja kiinnostus lisääntyi.”*

*”On ollut hyötyä, kokonaisuuden hahmottaminen.”*

### 4.3 Apteekin palvelut ja laatutyö

Kahdeksan apteekkaria mainitsi apteekissa olevan muita lisäpalveluja kuten koneellisen annosjakelun. Kuitenkin oli kaksi apteekkia, joissa ei ollut mitään muita erityispalveluja tarjolla. Lääkehoidon kokonaisarviointi (LHKA) oli neljässä apteekissa farmaseutti saanut koulutuksen, mutta palvelua ei ollut aktiivisesti tarjottu. Muina lisäpalveluina mainittiin verenpaine- ja kolesterolimittaukset, ihoanalyysit, sydän- ja astmayhdyshenkilöiden palvelut sekä kotiinkuljetukset.

*”Annosjakelu on se meidän pääpalvelu.”*

*”Lääkehoidon kokonaisarviointipalvelu (LHKA), koneellinen annosjakelu ja jonkin verran manuaalista annosjakelua myös verenpaineen mittausta ja kolesterolimittausta.”*

*”Koneellinen annosjakelu, LHKA mutta ei mene kaupaksi. Punkkirokotukset, korvahuuhtelut, ompeluiden poistot, kehon analyysit, laiva-apteekkien tarkastukset, kotipalvelua paljon.”*

Laatusertifikaatti oli tehty ainoastaan yhdessä apteekissa kolme vuotta dokumentoituna. Toisessa apteekissa laatusertifikaatti oli suunnitteilla ja tulossa apteekin toimintaan.

*”On laatusertifikaatti, ollut noin kolme vuotta.”*

*”Laatusertifikaatin koen jopa rahastuksena. On niitä varten, joilla asiat ei ole kunnossa.”*

*”Ei ole. Laadun kehittäminen on vapaamuotoista, ei niin dokumentoitua”.*

*”Ei ole laatusertikaattia, sopii niille, joilla asiat eivät ole kunnossa.”*

## 4.4 Strategia

Taulukko 6. Apteekkareiden näkemykset apteekkeittain oman apteekin strategiasta ja sen toteutuksesta.

<b>Apteekin strategia</b>	<b>Toteutus</b>	<b>Seuranta</b>
<b>Potilaan parhaaksi palveleva</b>	Matka strategiaan on monimutkainen polku	Taloudelliset tunnusluvut
<b>Tämän alueen lääkehuolto</b>	Tehokas ja toimiva henkilökunta, tietotekniikka asiakkaan hyväksi	Budjetointi vuositasolla
<b>Uudistuva ja kehittyvä apteekki. Asiakaspalvelu tärkein tehtävä. Ehdotetaan parasta ratkaisua</b>	Sertifiointi ja prosessien toiminta	Tunnusluvut: liikevaihto, reseptuuri, asiakasmäärät, keskiostos, poikkeamat
<b>Laadukkaiden apteekkipalveluiden tuottaminen taloudellisesti kannattavin perustein</b>	Suuntalinjat sovitaan vuositasolla	Tavoitteiden toteutuminen, myyntiluvut
<b>Lääkkeiden opastus kauppakeskuksen virrassa tehokkaasti liukuhinnamaisesti</b>	Resurssien ja kustannusten hallinta ja sopeuttaminen	Asiakasvirtojen seuranta, henkilöstön seuranta, tasapuolinen asiakaspalvelu
<b>Alueen asiakkaiden palvelu</b>	Tasa-arvoinen asiakaspalvelu	Taloudelliset tunnusluvut
<b>Halutaan olla johtava apteekki tällä seudulla</b>	Oikeat henkilöt oikeaan aikaan töissä	Tulospalkkiojärjestelmä
<b>Strategiset linjaukset vedetty</b>	Asiakaspalvelulla pyritään erilaistumaan	Toteutunut myynti
<b>Menestyminen kaikin puolin</b>	Ei vastausta	Liikevaihdon, asiakasmäärän ja henkilöstön pysyvyys
<b>Apteekin palvelu houkuttelee asiakkaita</b>	Toteutuuko asiakas edellä -meneminen	Taloudellisten tunnuslukujen seuranta

Taulukko 7. Proviisoreiden näkemyksiä apteekkeittain oman apteekin strategiasta ja sen toteutuksesta.

<b>Apteekin strategia</b>	<b>toteutus</b>	<b>Keinot hyvään tulokseen</b>
<b>On määritelty. Yhdessä tekeminen tukee strategiaa</b>	Asiakkaan terveyden hyväksi tehdään kaikki	Yhteistyö, kouluttaminen
<b>On määritelty. Uusi toimintaohje johtamiskäytännöistä</b>	Jalkautetaan apteekissa, dynaaminen, asiantunteva apteekki	Henkilöstöpolitiikka tärkeä
<b>Määritelmää ei löydy, missio ja visio on</b>	Markkinoinnin tehostus, asiakaspalvelun parantaminen	Palvelualtis ja työtyytyväinen henkilökunta
<b>Ei kirjallista strategiaa olemassa</b>	Taloudellisesti kannattavaa apteekkitoimintaa	Jatkuva myyntivalmennus ja tavoitteiden seuranta
<b>On määritelty, selviytyminen päivästä toiseen oma strategiani</b>	Asiakkaille turvataan lääkkeiden saatavuus	Henkilökunnan riittävyys ja motivointi, jaksaminen
<b>Ei ole määritelty</b>	Palaverit, tiedottaminen	Asiakaspalveluun huomio
<b>On määritelty; ystävällinen ja asiantunteva palvelu</b>	Erilaistuminen muista apteekkeista, verkostoituminen	Kokonaisuuden muodostaminen, selvät päämäärät
<b>Ei ole määritelty</b>	Miten ohjataan ja neuvotaan farmaseutteja	Meidän näkemys miten pitää toimia
<b>On määritelty, apteekin suunnannäyttäjä</b>	Yhdessä tekeminen, samaan suuntaan eteneminen	Hyvä johtaminen, hyvät esimies- ja alaistaidot

## 4.5 Apteekin prosessit ja niiden johtaminen

### 4.5.1 Apteekkareiden näkemykset apteekin prosesseista ja niiden johtamisesta

Apteekin prosessit oli jaettu pääsääntöisesti asiakaspalveluprosesseiksi, joita olivat itsehoidon- ja reseptiasiakkaiden palveluprosessit. Nämä ovat ilmeisesti pääprosessit useimmissa apteekeissa.

Apteekkarien vastauksissa päävastuu prosesseista oli vastausten mukaan aina apteekkarilla. Toisin sanoen apteekkari on useimmiten prosessin omistaja. *”Päävastuu apteekkarilla, operatiivinen vastuu proviisorilla, sivuapteekin hoitajalla omat vastualueet.”*

Yhdeksässä vastauksessa kuitenkin proviisoreille oli delegoitu resepti- tai itsehoitopalvelun prosesseja, henkilöstöhallintoa tai logistiikkaa, tietojärjestelmiä, lääkevalmistusta, annosjakelua. *”Tärkeimmät prosessit ovat palveluvalinta – ja reseptipalveluprosessi ja varastoprosessi.”*

*”Itsehoidon ja reseptiasiakkaiden palveluprosessit, annosjakeluprosessi, taustatyöprosessi ja henkilöstöhallintoprosessi. Kaikki kohtaavat toinen toisensa.”*

*”Annosjakelu ja lääkevalmistus, joka melkein lopetettu, tilaaminen. Proviisori vastuutettu niin, että hän vastaa suuresta osasta ja sitten delegoitu tuntityössä olevalle proviisorille.”*

Yhdessä apteekissa oli prosessoitu lähes kaikki toiminta; *”Prosessit pilkottu pieniksi ja prosessoitu vähän liikaa.”*

Ongelmatilanteissa vastaukset olivat seuraavia:

*”Ongelmatilanteissa avoimuus ja keskustelu, tuotava ongelmat esille ja selvitettävä saman tien.”*

*”Kun ongelma tulee, käännytään prosessin omistajan puoleen, ainakin itse käännyn.”*



Eräässä apteekissa oli tehty asiakaspalvelun ongelmatilanteita varten kirjallinen toimintaohje: *”Jokaista ongelmaa varten on toimintaohje, josta henkilökunta löytää ohjeita.”*

*”Meillä jokaista erityistyötä varten oltava kolme osajaa. Kun joku vapaalla niin aina joku osaa emmekä koskaan ole kädetön.”*

*”Prosessin omistaja ei ratkaise yksin mitään.”*

*”Ongelmatilanteista vastaa se henkilö, jolle ongelma tulee. Ei lähdetä siitä, että proviisori tulee paikalle. Meillä on delegoitu ja vastuutettu farmasistit vahvasti.”*

*”Ainoa, mitä seuraan, on tilaaminen. Ongelmatilanteissa tukeudutaan johtoryhmään.”*

*Jokaista ongelmaa varten on toimintaohje, josta löytyy ohjeita. Esimiehet ovat avainasemassa, kun ongelmia tulee.”*

#### 4.5.2 Proviisoreiden käsitykset apteekkien prosesseista ja niiden johtamisesta

Lähes kaikissa vastauksissa pääprosessit oli määritelty reseptitoimitusten ja palveluvalinnan prosesseiksi kuten apteekkareillakin. Pääprosesseiksi mainittiin vastauksissa myös hyllytys, laskutus, annosjakelu, kassatyöskentely ja lääkeneuvonta, mutta nämä tulivat ilmi yhdessä tai kahdessa vastauksessa. Hoitokotiprosessi sekä johtaminen oli luettu kahdessa apteekissa pääprosesseihin mukaan.

*”Vähän itsellä epäselvät, mutta ovat lääkkeiden toimitus, johon kuuluu reseptin käsittely, asiakaspalvelu ja annosjakelu sekä tavaraliikenne.”*

*”Johtaminen on tärkeä prosessi, joka näkyy päivän toiminnassa.”*

Proviisorien vastaukset prosessien seuraamiseksi vaihteli paljon. Seuraavat vastaukset mainittiin tässä yhteydessä

*”Eri mittareilla seurataan prosesseja; keskiostosten seuraaminen palveluvalinnassa, asiakastyytyväisyyskyselyillä”.*

*”Henkilökohtainen tehokkuus (HETE-indeksi), Kela- ja toimituspoikkeamat”*

*”Pääprosesseilla vuosittaiset sisäiset arvioinnit. Jos muutoksia, niitä päivitetään.”*

*”Ei mitään säännöllistä seuranta, jos olisi enemmän paperilla, olisi strategian ja prosessien seuranta helpompaa.”*

*”Asiakasvirtoja kassaraporttien avulla, ”Olemalla itse mukana asiakaspalvelussa,”  
”Kuukausipalavereilla ja omat tiimit, jotka vastaa näistä toiminnoista.”*

*”Mittaristo suunnitteilla”*

*”Reseptuurin seuranta, raporttien hyödyntäminen ja ympäristön havainnointi.”*

*”Talouden seuranta apteekkarin toimesta, reseptinkäsittelyä reseptuurin muodossa, asiakasvirtoja kassaraporttien avulla, annosjakelua ajallisesti ja määrällisesti.”*

Lähes kaikissa vastauksissa ongelmatilanteissa tukeuduttiin proviisoriin ensisijaisesti, joskus työkaveriin tai prosessin omistajaan. Toimintakeinoina ongelmatilanteissa käytettiin avointa keskustelua, ilmoitustaululle ongelmasta kirjoittamista, esimiehen kuuntelevaa ja keskustelevaa taitoa. Kehitysideoista keskusteltiin ja laitettiin ilmoitustaululle prosessin omistajaa varten.

*”Proviisorin kautta, koska se mitä prosessia tahansa, tarvittaessa apteekkari päättää jatkosta”.*

*”Proviisori hoitaa ongelmat, myös farmaseutit ottavat vastuuta”.*

*”Prosessin omistajaa ei nimetty, mikä on ongelma. Proviisorit ja apteekkari samoilla linjoilla, mikä helpottaa ongelman käsittelyä.”*

*”Keskustelemalla, olemme pieni yhteisö. Ilmoitustaululle kehitysideat, jos ei voi kirjoittaa, jutellaan prosessin omistajan kanssa.”*

Proviisorien vastuualueita proviisorit määrittivät seuraavanlaisesti:

*”Minä teknisen puolen esimies, toinen proviisori farmaseuttien esimies. Jaamme työtehtäviä joustavasti tilanteen mukaan.”*

Oli myös apteekki, jossa ainoalla proviisorilla oli kaikki apteekin toiminnot vastuualueinaan eikä hän osallistunut asiakaspalveluun.

*”Olen ainoa proviisori ja vastuualueena käytännössä kaikki apteekin toiminnot paitsi talouden hoitaa apteekkari, käytännössä en osallistu tiskityöhön. Vastuualueitani ovat tietotekniikka, työvuorolistat, henkilöstöhallinto, kehityskeskustelut, lääke-edustajat.”*

Proviisorin kiireiden vuoksi tässä kyseisessä apteekissa asiakaspalvelusta vastasi farmaseutti, jota oli apteekkarin mielestä myös henkilökunnan helppo lähestyä.

Jos apteekissa oli useampi kuin kaksi proviisoria, vastuualueita oli määritelty enemmän kuten laatujärjestelmä, markkinointi, myynnin johtaminen, annosjakelu, logistiikka ja työsuojelu.

*”Meillä kolme proviisoria, yhdellä laatujärjestelmä, toisella henkilöstöhallinto ja kolmannella markkinointi.”*

## 4.6 Johtoryhmätyöskentely

Taulukko 8. Apteekkareiden käsitykset johtoryhmätyöskentelystä apteekeittain (n=10).

Onko apteekissa johtoryhmä	Jäsenet ja toimintatapa	Vastuunjako	Ei johtoryhmää toimintatapa	Haasteet
Ei		Proviisorit Asiakaspalvelu Logistiikka	Palaverit	Päätösten toteuttaminen liian hidasta
On	Apteekkari, proviisorit, farmaseutti, tekninen Katselmukset kaksi kertaa vuodessa	Tiedonvälitys eteenpäin prosessin omistajille tai Intraan	Ei kysytty	Aikapula
On	Apteekkari, proviisori, asiakas palvelupäällikkö. Kokoukset heti kun aihetta tai laajemmassa ryhmässä 4-5 kertaa vuodessa	Proviisori delegoi eteenpäin	Ei kysytty	Haastavaa joskus; asioiden valmistelu voi olla vaikeaa
Ei		Proviisorien kesken jaettu	Nopeat palaverit, toimitaan heti	Ei erityisen haastavaa
Ei		Esimiehillä operatiivinen vastuu, henkilöstö- ja taloushallinto apteekkarilla	Tarpeen mukaan palaverit proviisorien kanssa	Aikapula
On	Apteekkari, proviisorit, ketjuvastaava, päätilaajat tarvittaessa Palaverit	Proviisori huolehtii käytännön tasolla ellei ketjun asia	Ei kysytty	Ajan sovittaminen niin että kaikki paikalla
On	Apteekkari, proviisorit, osastovastaava, pienryhmät kokoontuu ennen kokousta	Jaettu yhteisesti	Ei kysytty	Päätösten läpivienti
Ei		Farmaseutit vastuutettu markkinointiin, valmistukseen, työnjohtoon	Sähköinen ilmoitustaulu, palaverit	Tiedonkulku, kokouksia vaikea järjestää
On	Apteekkari ja proviisorit Päivittäinen kommunikointi ja viikkokokoukset	Proviisorien toimenkuvien mukaan delegointi eteenpäin	Ei kysytty	Vaikea järjestää kokouksia
On	Ajankohtaisten asioiden läpikäynti, apteekkari ja proviisorit	Sovitusti hoidetaan	Ei kysytty	Systemaattinen toiminta vaikeaa

Taulukko 9. Proviisoreiden käsitykset johtoryhmätyöskentelystä apteekkeittain (n=9).

Onko apteekissa johtoryhmää	Jäsenet	Toimintatapa	Strategia/tehtävät	Oma rooli
<b>On</b>	Proviisori,apteekkari, tekninen, farmaseutti	Kokoonnutaan tarvittaessa	Määritellään suuntaviivat eteenpäin	Ei omaa roolia
<b>Pienempi johtoryhmä tai YT-elin</b>	Apteekkari, proviisori (farmaseutti,pääkassa ja luottamusmies)	Kokoukset, proviisorit delegoi eteenpäin asiat ja jakaa etukäteismateriaalia, pöytäkirjat pienemmän ja laajemman johtoryhmän mukaan	Taloukskatsaukset, ajankohtaiset asiat	sihteeri
<b>Ei ole sillä nimellä</b>	Apteekkari ja proviisorit sovellettaessa	Kokoukset tarvittaessa	Myynnin johtaminen kaikkien vastuulla	Henkilöstöjohtaminen esimiehillä
<b>Ei</b>	Ei jäseniä	Vastuut jaettu proviisorien kesken	Arkipäiväiset keskustelut	Ei omaa roolia
<b>Ei</b>	Apteekkari ja proviisorit	Proviisoripalaverit kuten johtoryhmä	Keskustelujen kautta ratkaisumallit	jäsen
<b>Ei</b>	Apteekkari ja proviisori	Palaverit	Linjaveto-kysymykset apteekkarilla	Asioiden välitys eteenpäin
<b>On</b>	Esimiehet ja itsehoidosta vastaava farmaseutti +farmanomi	Kokoukset tarvittaessa, joista pöytäkirjat	Strategia,talous, markkinointi ja henkilöstö	Mietin miten näkyy käytännössä ja miten toteutetaan
<b>On</b>	Esimiehet+ apteekkari	Kokoukset tarvittaessa	Tehtävänjakoa ei ole	Kehittäjä toteuttaja, vakauttaja
<b>On</b>	Proviisori ja apteekkari	Palaverit tarvittaessa	Proviisorit jalkauttaa apteekkarin ja proviisorien tahtoa	Ei omaa roolia

#### 4.7 Asiakaspalvelun johtaminen

Taulukko 10. Apteekkareiden näkemykset asiakaspalvelun johtamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista apteekkeittain (n=10).

Asiakaspalvelun johtaminen	Vahvuudet	Heikkoudet
Ei voi olla käskyttämistä ja komentamista vaan iloitemista onnistumisista	Innostunut henkilökunta ja ymmärtää, mitä asiakaspalvelu on. Vahva koulutus.	Prosessin vakiinnuttaminen;ei joka hetki riittävän hyvää palvelua
Koko henkilökunta seuraa toimintaa asiakaspalvelussa. Konsultti jalkauttanut toimintaa henkilöstölle.	Ammattitaitoinen henkilökunta, proviisorit tietävät vaatimukseni:tulos ja tavoitteellisuus	Taiteellinen luonne, ei kirjoitettuja sääntöjä, ei riittävän ennakoitua johtamista
Johdetaan laatuajattelun periaatteella	Asiakaspalvelun hallinta, tasalaatuinen palvelu. Henkilökunnan myönteinen suhtautuminen lisämyyntiin	Sovittujen asioiden unohtuminen. Ketjutuotteiden myyntivaikkeudet
Farmaseutti esimiehenä	Henkilökuntaläheinen	Ei koulutusta tarpeeksi esimiestyöhön
Oikea työvuorosunnittelu asiakaspalvelussa	Hyvä kustannustehokkuus	Yllättävät poissaolot, paineita muille
Itseohjautuva johtaminen	Luottamus ja vastuunkanto	En näe heikkouksia, oltava perillä mitä tapahtuu eikä takahuoneessa
Jaetut vuorot asiakaspalvelussa, ”musta tuntuu”-periaate	Hyvät asiakaspalvelijat	Ei mittareita asiakaspalveluun, ei tasalaatuista palvelua
Itseohjautuva järjestelmä, farmaseutit vastuussa töistään	Itseohjautuvuus	Kokonaisuuksien hahmottaminen heikkoa
Valvotaan henkilöstön riittävyttä resepti- ja itsehoitovuoroissa, johdetaan tilanteen mukaan	Joustavuus	Kaikki ei ymmärrä asioita samalla tavalla
Proviisorit vastuussa asiakaspalvelun sujumisesta	Sitoutunut ja kokenut henkilökunta	Asiakasvirtojen ajallinen tunnistaminen heikkous

## 4.7.1 Proviisoreiden näkemykset asiakaspalvelun johtamisesta

Taulukko 11. Proviisoreiden näkemykset asiakaspalvelun johtamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista apteekkeittain (n=9).

Asiakaspalvelun johtaminen	Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Asiantuntijajohtajuus</b>	Nopeus Ystävällisyys	Tuotevalikoima ei vastaa kysyntää, ei riittävä
<b>Olemalla itse esimerkkinä</b>	Asiantuntemus ja aika asiakkaalle	Asiakaspalveluun siirtyminen ei joustavaa
<b>Johtaminen vaihtelee eri henkilöihin</b>	Asiantunteva henkilökunta, joka hallitsee eri osa-alueet	Intimeettisuojeien puute, jonot johtuen tilojen ahtaudesta
<b>Suunnitelmallisuus</b>	Laajat aukiolot	Henkilökunnan vähyys itsehoidossa
<b>Työntekijän kuunteleminen, palautteen antaminen</b>	Kaikki tietoisia tehtävistään Asenne kohdallaan	Asioiden unohtaminen
<b>Oman esimerkin kautta</b>	Ratkaisu aina asiakkaan ongelmiin Meillä positiivinen asenne	Virheet Ristiriidat ja henkilökemiat eivät silloin toimi
<b>Ei erityisiä johtamismenetelmiä</b>	Kaikki palvelut samalta henkilöltä Nopeus ei jonoja	Itsehoitopuolelle ei palvelua, vaikea ennustaa milloin asiakkaita
<b>Työntekijöiden mukaanotto työn kehittämiseen</b>	Laaja tuotevalikoima Hyvät tilat Asiakkaat huomioidaan	Ei lääkärikeskusta Lainsäädäntö rajoittaa Informaatio ei kulje
<b>Proviisori toteuttaa apteekkarin tahtoa</b>	Asiantunteva henkilökunta	Pikkuasioihin takertuminen

#### 4.7.2 Proviisorien tehtävät asiakaspalvelussa

Proviisorit vastaavat asiakaspalvelun sujumisesta sekä puuttuvat sen ongelmiin.

*”Perusasiakaspalvelutyö, jos ongelmia, kysytään proviisorია apuun.”*

*”Toiminnan sujumisen seuranta, palautteen antaminen. Silmät selässä ja joka paikassa, oltava vähän edellä ja ennakoitava.”*

*”Osallistumme täysin asiakaspalveluun. ”Ongelmatilanteiden selvittely kuuluu myös proviisorille, vaikka farmaseutit hoitavat ne lähes itsenäisesti. ”*

*”Asiakaspalvelun johtaminen, jos ei toimi, korjataan. Kyllä se asiakas sen kokemuksen siitä palvelusta saa ja haluan, että se on hyvä kokemus.”*

*”Toiminnan valvominen ja olla esimerkkinä.”*

*”Asiakaspalvelu resepti- ja itsehoitopuolella. Yritän nähdä onnistumisia ja palautteiden kautta vahvistaa toimintaa.”*

*”Hoidan kaikkia farmaseuttisia tehtäviä.”*

*”Normaalit reseptin käsittely ja asiakaspalvelu ja ongelmatilanteiden selvittely.”*

*”Asiakaspalvelun sujumisen seuraaminen, yllättäviin tilanteisiin puuttuminen.”*

Suurimmassa osassa apteekkeja oli mittarit asiakaspalvelun kehittämiseen. Kaksi apteekkia vastasi kuitenkin, että mittareita ei ole. Yleisimpiä mittareita asiakaspalvelun seuraamisessa olivat tietojärjestelmistä otettavat liikevaihto, asiakasmäärät, keskiostos, reseptuuri ja asiakaspalautteet.

Taloustutkimuksen kyselytutkimuksen tuloksia käytettiin asiakaspalvelun kehittämisen mittareina samoin työilmapiirimittauksia, reseptipoikkeamia, asiakaskyselyjä. *”Reseptuuri kuukausitasolla, liikevaihdon muutoksia, asiakaspalautteita, työilmapiirin seuranta harvemmin.”*



*”Asiakaskokemukset kerätään kuukausittain ja minkälaisilla kysymyksen asetteluilla asiakastilanteet ovat auenneet. Seuraamme euromääräisesti myyntiä kuukausitasolla.”*

*”Myyntikilpailut, jossa tavoitteet asetettuna.”*

*”Asiakaspalautteilla, määrällinen kehitys nähdään raporteista.”*

*”Keskiostoksen avulla, asiakaspalautteilla, uusien perehdytys, koulutukset asiakaspalveluun.”*

Mittareiden hyödyntämiseen käytännössä oli proviisoreilla useitakin vastauksia:

Asioita käsiteltiin johtoryhmässä, jos haluttiin muuttaa asiakaspalvelua tai jos haluttiin saatuja mittareita hyödyntää paremmin. Taloudellisia tulostavoitteita käytettiin myös mittareina kuten myyntitavoitteet. Jos niihin päästiin, annettiin rahallinen palkkio henkilökunnalle. Muita kehittämistapoja olivat keskustelut palavereissa, julkinen tiedottaminen henkilökunnalle, myyntiargumenteista keskustelut (miten olisi tämän tehnyt). Työvuorosunnittelussa hyödynnettiin myös mittareita (reseptuurit ja asiakasvirrat).

*”Kun ollaan mukana, nähdään ongelmat. Asiakaspalvelun tyytyväisyyden taso on se mittari. Reseptuuri ja asiakasmäärä ovat numeerisia ja ovat tulosten seurantaa.”*

*”Asiakaspalvelukyselyt asiakkaille sekä palautelaatikko. Jos tullut tiukka palaute, se käsitellään kuukausipalaverissa.”*

*”Kokonaisuudessaan hallittava, jos kasvua liikevaihdossa, reagoimme nopeasti.”*

*”Päivittäinen aikataulutus. Hyödynnetään asiakasmääriä ja odotusaikoja, työsuojeluun liittyen toimikunta ja työilmapiirin kartoitus.”*

Asiakaspalvelun kehittämiseen tuli seuraavanlaisia vastauksia ja ideoita proviisoreilta:

*”Ammatillinen kehittäminen koko ajan, jottei päivittäistavarakauppapuolelle. Asiakas saa hyvää palvelua, mikä on meidän ammattitaitoa.”*

*”Kokonaisvaltainen asiakkaan palvelu. Jos keksisi jotain uusia palveluja. Tekniikan hyödyntäminen verkkokauppaan tai facebookiin. Ovat utopiaa ja kaukana tämän päivän apteekkitoiminnasta.”*

*”Asiakastilanteiden kartoitusta enemmän itsehoitoa tukevaan suuntaan. Standardit kehitettävä itsehoitoon kuten reseptilääkkeilläkin. Tärkeitä olisi kartoittaa myös piilotarpeita. Meillä pitäisi olla velvollisuus kertoa enemmän ja tuoda ammattimaisuutta enemmän esille ja ohjata asiakasta oikeaan suuntaan.”*

*”Tarjotaan vähän oma-aloitteisesti ostettavaa asiakkaalle. Asiakaslähtöisesti löydettäisiin lisämyyntituotteita, ei kuitenkaan saa olla pelkkää myymistä, koska silloin voidaan myydä mistä tahansa marketista.”*

*”Farmaseutin pitäisi olla vastaanottamassa asiakkaita, opastamassa ja neuvomassa heti sisääntullessa.”*

## 4.8 Henkilöstöjohtaminen

### 4.8.1 Henkilöstön johtaminen apteekkareiden näkökulmasta

Johtamistavat vaihtelivat apteekkareittain, mutta pääsääntöisesti oli sekoitusta tulosjohtamis-mallista ja pehmeämmästä luottamusjohtamis-mallista.

*”Taloudellinen ja inhimillinen puoli ovat molemmat tärkeitä. Jos yritys ei ole kannattava, sitä ei voi olla olemassa. Seuraan taloutta koko ajan ja olen siitä kiinnostunut. Pysin käsittelemään ihmisiä mutkattomasti ja inhimillisesti. Asioihin puututaan kovasti, jos tarvetta. Kaikki henkilöt erilaisia ja pelisilmää olen yrittänyt pitää, ettei kenelläkään paha olla. Mattoja en ole vetänyt koskaan proviisorin alta. Semmoista ei voi olla että yksi henkilö voi pilata 20 henkilön työn. Tärkeintä on hyvä työpaikkahenki ja työpaikkaan sopivat henkilöt.”*

*”Olen leadership eli henkilöstöjohtaja. Hyvä johtaja on tasapuolinen, oikeudenmukainen, vaativa ja vastuuttava rinnallakulkija.”*

*”Sekatyöliä, kaikki lähtee tuloksesta. Jos tulosjohtaminen ei onnistu, kakkosvaihtoehto menettää merkityksensä. Hyvä taloudellinen johtaminen ei sulje pois inhimillistä johtamista. Panostan työvälaineisiin, jolloin tyytyväisemmät työntekijät. Voitto tulee hyvästä johtamisesta tässä apteekissa.”*

*”Molemmat johtamistavat, käskemällä ei toimi. Avoimuus on tärkeä.”*

*”Numeraalista, johtuen aikaisemmista Yt-neuvotteluista, pakko seurata, että linja oikea taloudellisesti.”*

*”Henkilöstön tiedettävä missä mennään, tiedettävä numeeriset arvot. En johda proviisorin kautta.”*

Motivoitaessa henkilöstöä asiakaspalvelutyöhön olivat keskeiset käytössä olevat menetelmät seuraavanlaisia:

*”Motivaatio pitää tulla omasta työstä ja asenteesta, asiantuntemuksesta ja innostuksesta. Asennetta pitää tukea ja kannustaa, sitä ei voi kaataa väkisin.”*

*”Työpaikan sinänsä pitää motivoida. Siitä ei tule mitään, jos koko ajan motivoidaan jollakin porkkanalla. Pitää viihtyä ja saada toteuttaa sitä työtä, jota tekee. Ei niskaan puhaltamista.”*

*”Työskentelyvälineet oltava kunnossa, työpaineen tasainen jakaminen, ettei synny tilannetta, että joku livisti jonnekin.” Työnantajan tukema kouluttautuminen. Vaikuttamismahdollisuus omiin työvuoroihin.”*

Rahallista lisäkorvausta käytettiin monessa apteekissa keskeisenä motivointikeinona asiakaspalvelutyössä:

*”Talopotti hyvä juttu. Jaetaan rahaa ajoittain henkilöille, jotka tehokkaita ja hyviä asiakaspalvelijoita. Myyntikampanjoista tulevat potit hyvä porkkana myös.”*

Muita mahdollisia kannustinvälineitä olivat liikunta- ja kulttuurisetelit, työpaikkaruokailun järjestäminen, yhteiset illanvietot:

*”Virkistysreissut, leffaliput, kakut, kaikkea pientä ilon tuottamista arkeen. Myös rahallista bonusta tuloksen mukaan, mutta koen sen arvon pienenä. Työn ilmapiiri ja työn meininki ne tärkeimmät. Töissä pitää olla kivaa.”*

Henkilöstötyytyväisyyttä seurasi yhdeksän apteekkaria jollakin menetelmällä. Näitä olivat työtyytyväisyyskyselyt kaavakemuodossa, kehityskeskustelut tai yhteiset palaverit tai illanvietot joko vuosittain tai harvemmin. Työtyytyväisyyskysely oli se yleisin henkilöstötyytyväisyyden mittari. Joissakin vastauksissa oletettiin henkilöstön voivan hyvin ilman mitään seuranta.

*”Ei ole nyt seurattu. Tiedän, että meillä henkilöstö aika tyytyväistä.”*

*”Työtyytyväisyyskyselyillä.”*

*”Kehityskeskusteluilla. Ei systemaattista seuranta.”*

*”Kehityskeskustelut, ei varsinaista mittausta tyytyväisyyteen.”*

*”Henkilökuntakyselyillä ja ilmapiirikartoituksilla henkinen ja fyysinen kartoitus. Laajempi kartoitus palavereissa, jolloin lähdetään parantamaan esille tulleita epäkohtia.”*

*”Katselemalla ja kuulostelemalla. Minut tavoittaa aina.”*

*”Työilmapiirimittauksilla. Yhteiset illanvietot, käytäväkeskustelut. Työpsykologin käyttö tarvittaessa.”*

*”Työtyytyväisyystutkimus joka toinen vuosi kaavakkeella, jossa 20-30 kysymystä. Käytetään mittarina johtamis- ja henkilöstöhallinnossa. Lopputulos ja yhteenveto tuodaan julki henkilökunnalle.”*

#### 4.8.2 Henkilöstön johtaminen proviisorin näkökulmasta

Henkilöstöä palkittiin useillakin eri tavoin hyvistä työsuorituksista. Lähinnä tulivat kyseeseen palkinnot myyntitavoitteisiin pääsemisistä, bonukset ja kiitoksen eli palautteen antaminen.

*”Nopeat palautteet hyvistä työsuorituksista. Bonuksilla, saavutetuilla mittareilla tarjotaan kahvia ja pullaa.”*

*”Palkkaneuvottelumahdollisuus, henkilökunnan retket ja virkistysmahdollisuudet, suullisen kiitoksen antaminen, teen sitä lähes päivittäin.”*

*”Olen ajatellut positiivista palautetta, joskus oli tulospalkkaus, mutta se on purettu. Hyvistä ideoista on annettu vapaapäivä.”*

*”Koulutusmyönteinen apteekkari, päästään hyvin osallistumaan koulutuksiin.”*

*”Leffaliput ja myyntikisat, joissa palkintoja.”*

*”Tiimikisat, jossa verrataan myyntiä tiimeittäin. Kun täytynyt tavoitteet, moni saa siitä palkkion ennen lomaa.”*

Apteekin tuloksia tuotiin julki henkilökuntapalavereissa ja illanvietoissa pääsääntöisesti apteekkarin toimesta. Tulokset liittyivät lähinnä talouteen ja sen kehittymiseen.

*”Avoimesti prosessin mittaritulokset, keskiostos, liikevaihto, asiakasmäärät, reseptuuri, hoitokotiasiakkaiden määrä.”*

*”Apteekkari näyttää tuloksia henkilökunnalle. Keskiostoksen laittaminen Intraan sekä seinälle.”*

*”Infotilaisuuksissa käsitellään apteekin tulos ja mikä on tulevaisuuden näkymä ja onko vaikutuksia henkilöstöön tai talouteen. Reseptinkäsittelytulokset tuodaan myös julki.”*

*”Keskiostos, myyntitavoitteista tiedottaminen ilmoitustaululla samoin reseptuuri ja asiakasmäärät.”*

*”Apteekkari esittelee tilinpäätökset ja tunnusluvut vuosijuhlissa. Myös kehityskeskusteluissa käydään tuloksia läpi.”*

*”Apteekkari kertoo henkilöstöpalavereissa. Kyllähän me jutellaan miten menee. Euromäärät kertoo pomo, asiakaspalautteet tulee ilmoitustaululle.”*

Ongelmatilanteissa henkilöstö tukeutui ensin proviisoriin, sitten apteekkariin. Oli myös vastauksia, jossa tukeuduttiin lähimpään työkaveriin tai henkilöön, joka parhaiten tiesi asiasta.

*”Proviisoriin tai apteekkariin, farmaseutit myös keskenään auttavat toisiaan.”*

*”Henkilöön, joka parhaiten tietää asiasta.”*

*”Kaikille voi puhua. Proviisoriin tukeudutaan ja voi myös kirjallisesti lähestyä. Keskustellaan sitten ongelmien eteenpäin viemisestä.”*

*”Proviisoriin ja asiakaspalvelupäällikköön, harvoin apteekkariin.”*

*”Proviisoriin pääasiassa tai järjestelmätoimittajiin ATK-asioissa.”*

*”Proviisorien ja apteekkarin kautta, joskus luottamusmiehen kautta.”*

Henkilöstötyytyväisyyden seuraamiseksi oli käytössä useita ratkaisumalleja kuten kehityskeskustelut, palaverit, avoin keskustelu, työilmapiirikartoitukset, henkilökohtaiset haastattelut. Lomakemalli oli yleisimmin käytössä ollut menetelmä. Osassa apteekeissa ei henkilöstötyytyväisyyttä ollut seurattu sitä eikä järjestelmälliset kehityskeskustelut tai palaverit olleet säännöllisessä käytössä.

*”Kyselykaavake, miten kokee olevansa täällä ja miltä tuntuu työtehtävät. Lomake, joka täytetään 1-3 kuukauden kuluttua työhön tultua.”*

*”Työtyytyväisyyskyselyt henkilökunnalle ajoittain. Henkilökohtaiset haastattelut, miten viihtynyt ja mitä kehitettävää.”*

*”Henkilöstöpalavereissa kyselty miten menee.”*

*”Henkilökohtaiset palautekeskustelut, jotka apteekkari pitää.”*

*”Kehityskeskustelut ja palaverit on oikea paikka tuoda asioita esille.”*

Parhaita johtamis- ja motivointikeinoja olivat proviisoreilla:

*”Kannustus, läsnäolo, pitää perusasiat kunnossa, jokaisella oma selkeä työnkuva.”*

*”Olen keskustelevan johtamisen kannalla. Ongelmista jutellaan muutama minuutti päivässä esimerkiksi iltavuorossa pystyy kyselemään. Siellä aina asioita, mitkä ei virallisissa palaverissa tule ilmi. Työnkuvat ja vastualueet motivoi henkilökuntaa.”*

*”Oman esimerkin kautta ja kiitoksen antaminen henkilökunnalle, tehtävien delegointi ja työntekijän vastuuttaminen. On oltava aikaa keskusteluun, vaikka olisi kuinka kiire.”*

*” Kuuntelee ja työntekijällä tunne, että otetaan vakavasti. Asioiden ratkaiseminen, muuten kalvaa työntekijää ja vaikuttaa työpanokseen. Pitää olla kiinnostunut kaikesta.”*

#### 4.9 Tulosten seuranta ja apteekkareiden tulevaisuuden näkemykset

##### 4.9.1 Apteekin kehitys

Kuudella kyselyyn vastanneella apteekilla liikevaihto, reseptuuri ja asiakasmäärä olivat kasvaneet muutaman prosentin verran viimeisen 12 kuukauden aikana. Asiakaspalautteet olivat kaikilla apteekkeilla suurimmaksi osaksi positiivisia, harvemmin negatiivisia. Neljässä apteekissa liikevaihto ja reseptuuri olivat laskeneet muutaman prosentin verran.

*”Aika stabiilia, liikevaihdon kasvu ollut noin 2 %. Tilanne ollut vakaa noin kaksi vuotta, mutta suurempaa asiakasmäärää näillä resursseilla ei mahdollista palvella, koska kustannukset nousevat, vaikka volyymi pysyy samalla tasolla. Henkilöstökulut ja aukiolot ovat ne, jota seurataan. Asiakaspalautteita tulee sosiaalisen median kautta jonkin verran, yksi tai kaksi palautetta kuukaudessa. Palautteita käydään läpi, jos merkitystä apteekin toiminnalle, myös henkilökohtaisesti.”*

*”Nousua kaikissa ryhmissä noin 10 %:n luokkaa.”*

*”Alkuvuosi ollut huono ostoskeskuksen remontin takia. Kilpailijoilta saatu asiakkaita. Valituksia tulee jonottamisesta mutta sekin lyhyt, 5-6 minuuttia yleensä.”*

*Asiakaspalvelussa odottaessa voi juoda kahvia tai teetä automaateista, jolloin asiakas rauhoittuu.”*

*”Palveluallttius on noussut kunnan yritysasiakastutkimuksen perusteella, jossa olemme keskiarvon yläpuolella.”*

*”Liikevaihto vähän laskenut ympäristömuutosten vuoksi, pääsääntöisesti tulee positiivista palautetta, aika harvoin negatiivista.”*

*”Reseptuuri tippunut, liikevaihto samoin, asiakasmäärä ei.”*

*”Kehittynyt huonosti remontista ja kilpailijan tulosta johtuen.”*

#### 4.9.2 Asiakastytyväisyystutkimukset

Suurimassa osassa apteekkeja ei tehdä asiakastytyväisyystutkimuksia. Neljässä apteekissa apteekkarit kertoivat niitä tehneensä silloin tällöin mutta ei säännöllisesti, silloinkin lähinnä ulkopuolisen toimesta, joita olivat Taloustutkimus Oy tai Suomen Apteekkariliitto.

*”1.5 vuotta sitten tehty viimeksi. Asiakastytyväisyys on hyvä. Tulosten perusteella arvioidaan, mihin resursseihin voidaan vaikuttaa.”*

*”Ei mitata, sivuapteekissa tehty joskus oppilastyönä.”*

*”Kyllä mitataan, ei ihan joka vuosi, tulokset olleet hyviä.” Meille tulee asiakkaita pitkienkin matkojen päästä, koska tässä viinakauppa, ruokakauppa ja apteekki perinteisesti sekä lähistöllä myös minimanit ja halpahallit, jotka vetää asiakkaita.”*

#### 4.9.3 Tulevaisuuden näkymät

Suurin osa apteekkareista halusi kehittää jotain uusia lisäpalveluita myynnin edistämiseksi. Osa apteekkareista ei kuitenkaan niihin usko eivätkä halua niitä.

*”Muita palveluja kuin Lääkehuollon kokonaisarviointi (LHKA) voisi kehittää. Koneellinen annosjakelu varmaan lisääntyy samoin varastorobotit. Opiskelijatyövoiman käyttö hyvä asia.”*



*”Jos olisi enemmän tilaa, voisi olla hoituhuone, jonne palkkaisin sairaanhoitajan tekemään toimenpiteitä samoin kosmetologin palkkausta olen ajatellut.” Ei tiedetä, minne lääkkeet joutuvat tulevaisuudessa. Kehittäisin terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palveluja, mutta asennemuutosta myös asiakkailta.”*

*”Minua huolestuttaa katteiden lasku. En usko lisäpalveluihin, koska kaikki palvelut vapaasti kilpailutettavissa. Lisäpalveluiden myynti ei tule ratkaisemaan apteekkien kannattavuutta. Taksan toimitusmaksun korotus on se keino, jolla saadaan jotain henkeä tähän toimintaan, aina ei voi leikata.”*

*”Entistä enemmän vetäydymme perustehtäviin. Lisäpalvelut hyviä, jos löytyy ulkopuolinen maksaja. Kauppakeskuksessa maksamme vuokraa, että meillä asiakasvirrat ja markkinat. Ilmaisjakelut muunlaisen apteekin toimintaa.”*

*”Palveluiden kehittämistä enemmän asiakkaiden tarpeisiin eikä palveluita palveluiden vuoksi.”*

*”Pitäisi vaihtaa liikepaikkaa ja saada toimivammat tilat.”*

*”Laatuprojektin aloittaminen.”*

*”Keskitytään myynnin osaamiseen. Näen, että tämä on se järkevä liiketoiminta. En usko lisäpalveluihin, niihin tarvitaan ulkopuolinen rahoittaja. Uusia menetelmiä myynnin edistämiseen pitäisi kehittää.”*

#### 4.9.4 Johtaminen

Kaikkien apteekkareiden mielipide oli, että asiakaspalvelua pitää johtaa. Tässä kaikkien kymmenen apteekkarien mielipiteet:

*”Asiakaspalvelun johtaminen tärkein asia. Muilla prosesseilla ei väliä, jos asiakas ei tyytyväinen. Asiakaspalvelu ja sen johtaminen on koko yrityksen johtamista.”*

*”Isossa apteekissa tärkeää, että asiakaspalvelua johtaa siihen koulutettu henkilö. Opintojen missään vaiheessa koulutusta ei saa. Kannustimia pitää olla, mutta ei rahallista, koska sillä ei merkitystä pitemmän päälle ja omat vaaransa. Enemmän*

*yhteisiä tilaisuuksia asiakastyössä oleville. Jos apteekissa hyvä henki ja luotetaan apteekkariin, se luo positiivisuutta.”*

*”Vaikea saada työntekijöitä, jotka vastaisivat omaa ajatusmaailmaa. En ole kauhean tyytyväinen vuokratyövoimaankaan.”*

*”Apteekkityö tänä päivänä liukuhihnatyötä. Kaikki palveltava heti eikä voida sanoa, että tulkaa huomenna uudelleen.” Liukuhihnaprosessi toimittava niin sujuvasti ja ammatillisesti kuin mahdollista, jolloin pystyttävä nivomaan kaikki yhteen turvallisuuden ja osaamisen kannalta. Rekrytointipolitiikka toinen johtamisen väline ja äärimmäisen tärkeä, koska sillä kauaskantoiset vaikutukset.”*

*”Selkeät tavoitteet oltava. Palvelu aina niin hyvää kuin se huonoin palvelija on eli heikoin määrää sen tason, enkä halua että minulla yhtään heikkoa. Apteekkareilla paljon tekemistä siinä, että farmaseutin työ on myyntityötä. Yliopistossa suuri ongelma, kun eivät myönnä tätä tärkeäksi.”*

*”Ensinnäkin pitää johtaa, se on se tärkein asia. Kyllä täällä täytyy olla paikalla, muuten karkaa käsistä. Selkeät sävelet ja systeemit pitää olla ja johtaa pitää.”*

*”Asiakastyytyväisyys ja että tavoitteet ylittyisi. Onnistumisista palkitseminen tärkeää. Esillepanoilla suuri vaikutus kaupankäyntiin.”*

*”Minulle johtaminen täysin selvää. Pitää olla rehellistä, puolueetonta, suoraviivaista. Ei suosituimmuusjärjestystä henkilöstön suhteen, seistä sanojensa takana. Töiden delegointi tärkeää.”*

*”Paljon kehitettävää omalta osaltani, en väitä osaavani kiinnittää oikeisiin asioihin huomiota. Seuranta koko ajan ja pelisilmää oltava.”*

*”Prosesseja pitäisi selkeämmin määritellä ja sitä kautta johtamista, saataisiin jämäkkyyttä johtamiseen. Myöskin asiakkaiden odotukset ylittyisivät.”*

## 5 MENETELMÄN LUOTETTAVUUS

### 5.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jota haastattelija ohjaa. Se on joustava menetelmä, joka sallii myös tarkentavat kysymykset. Haastattelija voi heti reagoida haastateltavan olemuksellaan välittämiin viesteihin. Haastattelijan on pystyttävä viemään haastattelua eteenpäin joustavasti tilanteen mukaan tai pysähdyttävä selventämään jotakin yksityiskohtaa, josta ei saatu riittävästi tietoa (Hämeen-Anttila, Katajavuori 2008).

### 5.2 Tutkimuksen eteneminen

Tässä tutkimuksessa apteekkarit ja proviisorit vastasivat mielellään kysymyksiin ja haastattelut sujuivat joustavasti eteenpäin. Haastattelurungon toimivuutta pilotoitiin kahdessa suuressa apteekissa sekä proviisorilla että apteekkarilla. Pilotoinneilla oli tärkeä merkitys haastattelukokemuksen saamiseksi ja kysymysten luotettavuuden kannalta. Lopulliseen haastatteluun valitut kysymykset osoittautuivat selkeiksi ja etenivät loogisesti eteenpäin sekä apteekkareiden että proviisoreiden haastatteluissa. Kaikki haastattelut tein käytännössä noin neljässä kuukaudessa pilotoinnit mukaan lukien.

Usean vuoden apteekkiuran tehneille haastateltaville kysymykset eivät vastausten perusteella näyttäneet olevan hankalia tai monimutkaisia, mutta kaksi haastateltavaa sekä apteekkari että proviisori olisi halunnut tutustua kysymyksiin etukäteen vastauksia varten. Joitakin pieniä tarkennuksia kysyin vielä jälkikäteen, jos ne tulivat epäselvästi tai puutteellisesti ilmi nauhalta. Tulosten kannalta kaikki vastaukset olivat tärkeitä ja sain ne selkeästi tutkimukseen mukaan. Litteroinnit tein heti nauhoitettujen haastattelun jälkeen, jotta tieto pysyisi selkeästi ja ajankohtaisesti vielä mielessä ja olisi helppo purkaa tekstiksi.

Litterointien perusteella tein vastauksista alustavat tulokset numerokoodauksien avulla kysymyksiin, jonka jälkeen aloitin tulosten perusteella pohdinnan ja johtopäätösten teon aihealueittain etenemällä.

### 5.3 Menetelmän luotettavuus

Kysymykset tukivat hyvin tutkimuksen aihetta. Haastattelu oli tutkimusmenetelmänä luotettava, koska vastaukset alkoivat toistua samankaltaisina noin viiden – kuuden haastattelun jälkeen. Tällöin pienemmälläkin otosmäärällä olisi päästy samoihin johtopäätöksiin. Analyysiin otettu aineisto oli siis riittävää luotettavuuden kannalta.

Luotettavien päätelmien tekemiseksi analyysin on oltava riittävää. Päätelmät on testattava mahdollisimman useasti ja laajasti välttämällä liian nopeaa tulkintaa (Hämeen-Anttila, Katajavuori 2008). Kysymysten ja vastausten selkeys ja looginen eteneminen sekä heti tapahtuva litterointi ja analyysi lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta oleellisesti. Jos olisin laittanut työn tauolle, olisi ”punainen lanka” kadonnut tai heikentynyt ja työn luotettavuus kärsinyt. Minulle tämä oli paras tapa tehdä projektityötä yhtäjaksoisesti opintojen lopussa.

### 5.4 Jatkotutkimukset

Aihealue on mielenkiintoinen ja apteekki-alaa hyvin koskettava näinä muutosten aikoina, jolloin johtamiseen täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota. Aihetta ei ollut kirjallisuusviitteiden perusteella kovinkaan paljon tutkittu, vaikka aihe on mitä keskeisin apteekin menestyksen tekijänä. Jatkoaiheita voisivat olla johtamismenetelmien vertaukset pieniin apteekkeihin, strategiset johtamismenetelmät apteekin liiketoiminnan kehittämisessä, naisjohtajuus apteekeissa.

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

### 6.1 Ikä ja sukupuoli sekä työkokemus

Ikäryhmiltään apteekkarit olivat vanhempia kuin proviisorit ja usealla apteekkarilla oli menossa jo toinen tai jopa kolmas apteekkarius. Ison apteekin omistamista on edeltänyt yleensä pienempien apteekkien omistaminen.

Työkokemusta apteekkareilla oli runsaasti, keskimäärin 18 vuotta ja enemmän kuin proviisoreilla, joilla sitä oli keskimäärin 12 vuotta. Naisproviisoreilla työkokemusta oli enemmän kuin miesproviisoreilla. Nais- ja miesapteekkareita oli yhtä paljon.

Proviisoreista oli haastatelluista enemmän naisia kuin miehiä (7/9). Työelämän johtamistehtävät vaativat yhä enemmän yhteisön johtamista eikä sitä voi tehdä pelkästään mieskoordinaatein (Piha 2011). Johtamisen trendinä tuntuu olevan ihmisten kuunteleminen, keskustelevampi johtaminen (Piha 2011).

Naisjohtajia tarvitaan puhtaasti jo siksi, että on naisalasiakin. Käytäntö on myös osoittanut, että naiselle tullaan helpommin kertomaan huolia ja että nainen on muutenkin herkempi havaitsemaan työyhteisössä ja alaisten elämässä tapahtuvia asioita. (Piha 2011). Yleistäen voidaan sanoa, että miehen mielestä on järkevää pitää tunteet työyhteisön ulkopuolella. Naiset ovat kiinnostuneita ihmisistä ja heidän tunteistaan. Huipulla olevalla naisjohtajalla on sekä naisen että miehen parhaita ominaisuuksia (Jabe 2007).

### 6.2 Johtamiskokemus

Apteekkarit olivat hankkineet johtamiskokemusta eri työsuhteista, joten johtajuuteen tarvittavaa näyttöä oli runsaasti isojen apteekkien johtamiseen. Proviisoreiden osalta kokemus johtamisen alalta oli huomattavasti vähäisempää kuin apteekkareilla, suurimmalla osalla sitä ei ollut lainkaan. Johtamiskokemusta olisi saatava paljon, jotta pystyy toimimaan esimiestyössä suuressa apteekissa. Tästä johtuen proviisorit olivatkin

enemmän lisäkouluttaneet itseään kuin apteekkarit saaden koulutuksesta tarvittavaa taitoa suuren apteekin työssäjohtamiseen.

Proviisoreiden peruskoulutukseen ei kuulu kovinkaan suuri valikoima johtamistason kursseja. Näitä kursseja joudutaan sitten hankkimaan proviisorikoulutuksen ulkopuolelta täydentävinä kursseina. Johtaja Eija Pelkonen Fimeasta totesikin luennoillamme ”*Hankkikaa kokemusta eri aloilta ja olkaa aktiivisia*”.

### 6.3 Lisäkoulutus

Lisäkouluttautuminen on edellytys työssä onnistumiselle ja kiinnostuksen ylläpitämiselle ammattiin. Motivaation säilyttämiseksi työhön tarvitaan muutakin kuin proviisorin tutkinto ja palkka. Ihminen tarvitsee jatkuvaa elinikäistä kouluttautumista motivaation ja kiinnostuksen ylläpitämiseksi. Se palkitsee myös työnantajaa parempina työsuorituksina.

Proviisoreilla täydennyskouluttautuminen oli sekä farmaseuttiseen että johtamistyöhön aktiivisempaa kuin apteekkareilla. Proviisoreista lisäkoulutuksissa kävivät kaikki. Erilaisia uraa hyödyntäviä lisätutkintoja oli hankittu aktiivisesti kuten PD ja YEAT.

Pystyykö proviisori oikeasti hyödyntämään apteekissa kaiken saamansa lisäkoulutuksen on kyseenalaista. Jos proviisori tähtää apteekkiluvan saamiseen ovat lisätutkinnot varmasti hyödyllisiä. Proviisorit kertoivat kouluttautumisen olevan eteenpäin panevan voiman sekä antavan valmiudet esimiestyöhön. ”*On ollut hyötyä, ei pitäisi laittaa esimieheksi ilman koulutusta vaan annettava koulutus heti esimiestyön alkaessa*”

Apteekkarit myös toivoivat esimiehenä olevan proviisorin hankkivan lisäkoulutusta esimiehenä olemiseksi. ”*Esimieheksi kouluttautuminen tärkeää, proviisorin työnkuvaan ei kuulu farmasia vaan esimiestyö.*” Proviisorin työ isossa apteekissa on useimmiten pelkkää johtamista ja siihen tarvitaan koulutusta nimenomaan johtamiskoulutusta. Tällöin on johdonmukaista ja luonnollista, että proviisorit käyvät johtamistaidon

kursseilla pääsääntöisesti pärjätäkseen suuren henkilökunnan kanssa. Ei ole järkevää eikä tarkoituksenmukaista proviisorin käydä samoja kursseja kuin farmaseuttien.

Lisäkouluttautuminen palkitsee myös henkilökuntaa parempana esimiehenä ja alaisten on helpompi toimia, kun esimies on aktiivinen ja on kiinnostunut alan asioista koulutusmielessä. On myös hyvä tuntea oma pääoppimistyylinsä (käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä, aktiivinen osallistuja) ja osata soveltaa muita tyylejä; on opittava oppimaan tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2006).

Yrittäjänä oleminen on kiireistä ja kouluttautumiseen apteekkareilla ei siinä määrin ole aikaa kuin proviisoreilla. Tutkimuksen apteekkarit suhtautuivat hyvin myönteisesti kouluttautumiseen ja antoivat siihen henkilökunnalle useimmiten mahdollisuuden.

Apteekkareilla verkostoituminen ja vertaistuki olivat tärkeimmät syyt lisäkouluttautumisessa. Kontaktien luominen kollegoihin luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja antaa voimaa omaan työhön. Kaikki vastaajat kertoivat hyötyneensä täydennyskoulutuksesta ja saaneensa näkemystä omiin johtamistaitoihin ja niiden vahvistamiseen. Tärkeää oli myös huomata miten muualla toimitaan. Yrittäjäyys voi olla hyvinkin yksinäistä ja siihen tarvitaan tukea muilta kollegoilta.

Yhteistyössä muiden kanssa pidetään mielessä myös ihmissuhteet, tehdään yhteistyötä ja kerrotaan suunnitelmistaan, tiedoistaan ja voimavaroistaan (Goleman 1999).

Jos oppimisprosessi sujuu hyvin, syntyy uutta osaamista. Käytännössä osaaminen on kykyä toimia erilaisissa tilanteissa ja käyttää tietoa, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia (Sydänmaanlakka 2006).

#### 6.4 Apteekin palvelut ja laatutyö

Suurimmassa osassa apteekkeja oli tarjolla lisäpalveluja asiakkaille. Apteekit, joissa ei näitä ollut, keskittyivät ainoastaan ydinosaamiseen eli resepti ja itsehoitotuotteiden toimittamiseen asiakkaille. Kuitenkin suurin osa apteekkeista koki lisäpalvelun tärkeäksi

ja voittoa tuottavaksi liiketoiminnaksi apteekille. Tässä kohtaa mainitut palvelut kuten koneellinen annosjakelu, ihoanalyysit tai verenpaineen mittaus ovat tyypillisiä apteekin palveluita, joita on ollut aina tarjolla. Lääkehoidon kokonaisarviointi on aika uusi palvelumuoto apteekeissa ja sitä täytyy vielä kehittää ja markkinoida enemmän, jotta se tulisi yleisempään käyttöön apteekeissa.

Timo Lahtinen Broadview Oy:stä kertoi, että odotukset lisäpalveluiden kehittämiseksi pitää asettaa oikein, pitää mennä yli sektorirajojen. Tutkimusten mukaan uuden lisäpalvelun ottaa asiakkasta noin 3 % heti käyttöön ja lopulta noin 30 % asiakkaista. Menestyjäksi jää se yritys, jossa se toimii kannattavana (Lahtinen, Timo luento ”Uudet liiketoimintamallit apteekissa” 2013).

Jotta laatusertifikaatista olisi hyötyä apteekin toiminnan kehittämisessä, täytyy se saada koko henkilökunnan työkaluksi ja sisäistää se operatiiviseen toimintaan. Jos se on erillisenä irrallisena osana apteekin toimintaa, on epäonnistumisen mahdollisuus suuri ja se ei edistä apteekin toimintaa.

Suurimmalla osalla apteekkareita oli negatiivinen käsitys sertifikaatista eikä sitä ollut otettu mukaan apteekin toimintaan. On ihan ymmärrettävää, että lisäkustannuksia aiheuttavaa sertifiointia mietitään tarkkaan, onko siitä todellista hyötyä ja minkälaista hyötyä apteekin toiminnan kehittämiseen. Sertifikaatti aiheuttaa paljon työtä ja sitoo henkilökuntaa muuttamaan työtään sertifikaatin vaatimusten mukaisesti.

## 6.5 Strategia

Strategia koettiin osittain abstraktina, ei dokumentoituna arvona, jota on vaikea kuvailla tai kirjoittaa. Se kuvastui myös erilaisina vastauksina strategian määrittelyssä. Kuitenkin sen määrittely ja tuominen osaksi toimintaa selkeyttäisi toimintaa ja motivoisi henkilökuntaa, kun se olisi henkilökunnan tiedossa.

Strategian jäsentymättömyys yhdistettynä vaikeaan strategiseen kieleen johtavat usein siihen, että strategia koetaan joksikin arjesta irralliseksi asiaksi, jota johtoryhmä tekee kaukana organisaation normaalista toiminnasta. Liian usein strategiaa pidetään vain



puisevina korulauseina vailla kosketusta organisaation todelliseen arkeen (Salminen 2008).

Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen. Kun kirkas strateginen ajatus on syntynyt, strategia on vielä kiteytettävä ymmärrettäväksi jotta henkilöstö voi siihen sitoutua (Salminen 2008).

#### 6.5.1 Apteekkareiden ja proviisoreiden näkemykset oman apteekin strategiasta

Strategiaa pyritään uudistamaan ja tuomaan henkilökunnan tietoisuuteen. On tärkeää, että se tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen varhaisessa vaiheessa. Organisaatio sopeutetaan siihen ja siitä tehdään jatkuva prosessi, jota johdetaan muutostenkin alla. Henkilöstön täytyy muuttaa asenteitaan ja tottumuksiaan uutta strategiaa omaksuttaessa. Strategia ei toimi, mikäli sitä ei henkilöstö ymmärrä, joten johdon täytyy se kuvata hyvin henkilöstölle (Kaplan&Norton 2001).

Apteekkareiden vastaukset strategian määrittelyssä vaihtelivat, vaikka samaan lopputulokseen pyrittiin: palvelua asiakkaan parhaaksi ja menestyvä apteekki. Toteutustavat näihin tavoitteisiin pääsemiseksi vaihtelivat. Resurssien hallinta ja tehokas ja toimiva henkilökunta olivat tärkeitä strategisia menetelmiä asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kuitenkin vain kolmessa apteekissa strategia oli kirjallisesti määritelty ja dokumentoitu, muut apteekkarit pitivät sitä suullisena tietona ja jalkauttivat apteekin toimintaa proviisorien ja henkilökunnan kautta saadakseen hyvää tulosta.

Kaikille apteekkareille taloudellisten tunnuslukujen, asiakasvirtojen, budjetoidun ja toteutuneen myynnin seuranta oli tärkeää, mutta miten nämä toteutettiin vaihteli: oli sovittu suuntalinjoja vuositasolla, resurssien ja kustannusten hallintaa ja asiakaspalvelun parantamista tietoteknisin keinoin. Henkilökuntaa sopeutettiin eri työvuoroihin sopivin määrin sekä erilaistumisen kautta eri asiakaspalvelutehtäviin. Tehokkuus tuli myös ilmi tärkeänä kriteerinä. Tähän pyrittiin vaikuttamaan huomioimalla ergonomiaa ja tietoteknistä puolta sekä sopivalla henkilökuntamäärällä kussakin työvuorossa.

### 6.5.2 Proviisoreiden näkemykset oman apteekin strategioista

Proviisoreiden mielestä puolessa apteekeista oli määritelty strategia joko kirjallisena tai suullisena. Suhteessa apteekkareihin olivat strategian määritelmät samankaltaiset. Proviisorit kuitenkin tukeutuivat toteutuksessa ja seurannassa enemmän henkilöstöpolitiikkaan ja kouluttautumiseen kun taas apteekkarit seurasivat enemmän numeerisia arvoja kuten myyntiä ja liikevaihtoa.

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että apteekkareiden tulisi kertoa avoimesti ja selvemmin proviisoreille strategiset tavoitteet, jotta käsitys strategiasta olisi yhteinen.

On mahdotonta ajatella, että jokin strategia voitaisiin toteuttaa kunnolla, ellei johto kykene toimivaan vuorovaikutukseen alaiensa kanssa. Miten alaiset voivat tietää, millainen uusi strategia on, mitä se heiltä vaatii ja miten he ovat suoriutuneet, ellei johto kerro siitä heille selkeästi (Salminen 2008).

Liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä apteekkarit toteuttivat strategiaa eri keinoin: tehokkuudella, sertifiointilla, resurssien ja kustannusten hallinnalla sekä asiakaspalvelun laadun kehittämisellä. Asiakaspalvelun hyvä hallinta heijastui tärkeimpänä vastauksena. Asiakasprosessin sujuvuus on tärkeää ja ongelmiin puuttuminen.

Kun tehokkuus on johtamisen perusta, kaikki tehokkuuden kannalta tarvittava ja mitattava tieto on oltava koko ajan saatavilla. Näistä tiedoista sitten johdetaan mahdollisimman nopeasti tarvittavat johtopäätökset toiminnan tehostamiseksi (Palmu-Joronen 2012). Apteekkareiden vastauksissa heijastui myös tehokkuuden hakeminen henkilöstöstä ja sen vaikutus tulokseen. Tehokkuuden lisäämiseksi sopeutettiin henkilökuntaa eri työvuoroihin sopivalla henkilökuntamäärällä.

Strategian määrittely oli vaikeaa sekä proviisoreille että apteekkareillekin. Kuitenkin sen analysointi ja esiin tuominen jokapäiväisessä työssä helpottaisi toimintaa ja

motivoisi henkilökuntaa hyvään tulokseen pääsemiseksi. Asiakaspalvelu ja sen hyvä hoitaminen olivat sekä apteekkarille että proviisorille tärkein keskeinen tekijä strategian luomisessa.

Yritykseen kuuluvat kaikki ylimmästä johdosta organisaation alimmille tasoille asti. Yritys erottuu pyrkimyksensä erinomaisena ja johdonmukaisena toteuttajana vasta sitten, kun kaikki organisaation jäsenet noudattavat ja kannattavat strategiaa olosuhteista riippumatta. Organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmistä toteuttamaan sovitua strategiaa- ei mekaanisesti, vaan strategian hengen mukaisesti (Kim, Maubourgne 2005).

Keinoja hyvään tulokseen pääsemiseksi oli useitakin, mutta vain yksi proviisori vastanneista mainitsi hyvän johtamisen ja hyvät esimies- ja alaistaidot. Onko niin, että vaikka proviisorit saavat koulutusta esimiestehtäviin, he eivät kuitenkaan osaa niitä käyttää tai siihen ei anneta riittävästi mahdollisuutta?

Palvelualtis ja hyvä henkilökunta nähtiin tärkeimpänä tulokseen vaikuttavana tekijänä proviisorien vastauksina keinoina hyvään tulokseen. Apteekkarit seuraavat enemmän taloudellisia tuloksia, kun taas proviisorit keskittyvät omalla esimerkillä sekä ohjaavalla tyylillä johtamiseen. Proviisoreilla henkilöstöpolitiikan hoitaminen on tärkeä strateginen tehtävä, joka tukee apteekkarin näkemyksiä ja seuraa sitä kautta taloudellisia tunnuslukuja.

## 6.6 Apteekin prosessit ja niiden johtaminen

Apteekkien prosessit olivat pääasiassa jaettu niin, että ne sisälsivät resepti- ja itsehoitopalvelun. Muita prosesseja mainittiin myös kuten henkilöstöhallinto ja annosjakeluprosessit. Prosessien merkittävyys kohdistui siis enimmäkseen asiakaspalveluun. Muut prosessit olivat vähemmän merkittäviä ja niihin kohdistettu ajankäyttö oli pienempää.

*”Johtaminen ja henkilöstöhallinto, jota apteekkari vetää. Itsehoitoasiakkaan palveluprosessi, jota proviisori vetää, reseptiasiakkaan palveluprosessi, jota*

*farmaseutti vetää.* ” Oli mielenkiintoista kuulla, että esimiehenä asiakaspalvelussa pystyi toimimaan myös farmaseutti. Apteekkarin mielestä häntä oli helppo lähestyä, kun oli samalla tasolla muiden farmaseuttien kanssa.

Apteekkareilla oli kuitenkin päävastuu kaikissa prosessien hallinnassa kuten muussakin yritystoiminnassa. Prosessivastaavuus oli delegoitu pääasiassa proviisoreille tai muulle henkilökunnalle, mutta ongelmien sattuessa tai tullessa tukeuduttiin kuitenkin enimmäkseen apteekkariin tai proviisoriin.

Yhdessä apteekissa prosesseja ei oltu määritelty eikä vastuutettu, vaan prosessit oli jaettu tehtävien mukaan, apteekissa ei ollut proviisoria lainkaan.

*”Ei ole prosesseja, jaettu tehtävien mukaan, vastuuhenkilöitä ei ole määritelty, ei ole mittareita.”* Kun apteekissa ei proviisoria, on prosessivastaavuus pakko järjestää toisella tavalla. Toisaalta prosessien vastaavuus ei vaadi proviisoria, vaan voi olla hyväkin jakaa vastuu useamman henkilön kanssa, niin kuin tässä tapauksessa. Prosesseille saadaan laajempaa näkemystä.

Apteekkarit seurasivat lähinnä taloudellista kehitystä eivät prosesseja erikseen. Kaikki apteekkarit tavoittelivat hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua, johon ei välttämättä tarvita vaikeita prosessinhallintakuvioita. Lopputulos voi kuitenkin olla hyvä, kun tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa. Henkilöstön motivoinnin kannalta johtajan täytyy hallita prosessin eri vaiheet (Kamensky 2008).

Ongelmatilanteissa henkilökunta tukeutui lähes poikkeuksetta esimiehiin tai johtoryhmään, harvoin suoranaisesti apteekkariin. Avoin keskustelu oli myös yleinen toimintatapa ongelmia selvitettäessä. Lääkkeiden kanssa työskenteleville tulee usein ongelmia asiakaspalvelussa ja on hyvin tärkeää selvittää ongelmat välittömästi lääketurvallisuussyistä. Tällöin on tärkeää, että ongelmiin löytyy heti ratkaisumalleja ja toimintaohjeita lisäongelmien välttämiseksi.

Henkilöstöjohtajan rooli oli selkeä useimmille proviisoreille. Useimmissa apteekkeissa oli kaksi proviisoria, jolloin vastualueet oli jaettu proviisorien kesken henkilöstöhallintoon, järjestelmätoimintoihin ja asiakaspalveluun. Apteekki, jossa ei ollut proviisoria, oli vastualueet määritelty tehtävien mukaan farmaseuteille. Tällöin

vastuu tehtävien hallinnasta on enimmäkseen apteekkarilla, jolloin hän päättää miten vastuutetaan niin, että se tukee apteekin liiketoimintaa.

Suuria eroavaisuuksia vastuualueiden määrittelyssä ei ilmennyt apteekkareilla eikä proviisoreilla. Mutta ainoastaan kolme proviisorina mainitsi asiakaspalvelun vastuualueeseen. Mielestäni asiakaspalvelu on kuitenkin se tärkein proviisorin vastuualue, joka pitäisi proviisorinkin tiedostaa työssään.

Mittarit prosessien hallintaan ovat hyviä apuvälineitä, mutta niiden merkitys asiakaspalvelun sujumisessa on vähäinen, ellei niitä osata kunnolla hyödyntää. Tärkeimmät mittarit asiakaspalvelussa ovat asiakasvirtojen mittaukset sekä reseptuuri, jolloin henkilökunnan määrää voidaan mitoittaa oikeassa suhteessa apteekin asiakaspalveluun.

On tyypillistä, että apteekkeissa esimiehen tehtäviin kuuluu neuvonta ongelmatilanteissa, jolloin farmaseuteilla täytyy olla tuki esimiehestä. Proviisorilla on näin kaksoisrooli: asiantuntija ja esimies. Henkilökuntaa ei voi jättää yksin miettimään ratkaisuja vaan aina täytyy löytyä tuki esimiehestä; on löydyttävä vastaus tilanteisiin ja tällöin esimies on avainasemassa. Vaikka farmaseutteja vastuutetaan ongelmatilanteisiin, on proviisori useimmiten henkilö, joka ratkaisee ongelmatilanteita. Proviisoreilta vaaditaan hyvää yhteistyökykyä henkilökunnan ja apteekkarin kanssa sekä vahvaa henkistä pääomaa.

Jos apteekissa on vain yksi proviisori, on tehtävien delegoiminen välttämätöntä. Tällöin voisi ajatella huonona puolena olevan, ettei ole kollegaa, jonka kanssa keskustella ongelmatilanteissa ja voi jäädä aika yksin. Ulkopuolinen verkostoituminen olisi silloin hyvä asia proviisorin kannalta.

## 6.7 Johtoryhmätyöskentely

### 6.7.1 Apteekkareiden näkemykset johtoryhmätyöskentelystä

Kuudella apteekilla oli johtoryhmä, joka kokoontui säännöllisesti tai epäsäännöllisesti ja neljässä ei ollut nimettyä ryhmää. Palavereita pitivät kaikki apteekit ajoittain johtoryhmästä huolimatta. Jos apteekki oli laatusertifioitu, oli johtoryhmän

katselmukset ja pöytäkirjat tarkasti dokumentoitu ja kokoukset olivat säännöllisiä, jossa oli määritelty kunakin vuonna käsiteltävät prosessit: *”Johtoryhmän katselmukset kaksi kertaa vuodessa. Siinä määritellään prosessit, joita käsitellään kyseisenä vuonna. Erikseen vielä apteekkarin ja proviisoreiden palaverit, joissa käsitellään asioita.”*

Tiedottaminen kokousten päätöksistä tapahtui pöytäkirjojen kautta tai sähköisen ilmoitustaulun välityksellä. *”Pöytäkirjoissa luettavissa päätökset sekä Intrassa. Tiedotus henkilökunnalle intran kautta tai kuukausipalavereissa.”*

Päätösten läpivienti koettiin helpoimmaksi, kun oli yhteinen päätös. Lähes kaikki apteekkarit valittivat ajankäytön vähyyttä tai ajan järjestämistä kokouksiin, niin että kaikki tarvittavat henkilöt olisivat paikalla. Aikapula oli yleinen ongelma kokousten järjestämiseksi *”Johtoryhmä jäntevöittänyt toimintaa. Helpompi saada tekemään asioita, kun sitä pohditaan isommissa ryhmissä. Ainoa tapa saada menemään yhteen suuntaan.”*

Apteekit, joissa oli johtoryhmä, johtoryhmätyöskentely oli järjestelmällisempää. Tällöin apteekit panostivat enemmän kokouksiin ja niissä käsiteltäviin asioihin. Apteekit, joissa ei ollut johtoryhmää, palaverointi oli satunnaisempaa, ei suunnitelmallista ja tapahtui enemmän päivittäisen työn lomassa: *”Nopeat palaverit, selkeästi ja lyhyesti esitetään asiat. Viikkopalaverit, jossa infotaan, en pidä säännönmukaisista palavereista.”* Tämä johtamistyyli sopii apteekkiin, jossa katsotaan, ettei ole tarvetta byrokraattiseen johtoryhmätyöskentelyyn vaan joustetaan ja annetaan vapaus neuvotteluun työn lomassa.

Johtoryhmien tai palavereiden päätösten käytäntöön vieminen delegointiin yleisesti proviisorille tai tehtävästä vastaavalle henkilölle. Näin siitä saatiin toimiva työkalu johtamiseen.

Johtoryhmätyöskentelyä oli monessakin apteekissa yleisellä tasolla, mutta päätösten käytäntöön vieminen oli vaikeaa. On mahdollista, että johtoryhmät jäykistävät toimintaa, eivätkä välttämättä sovi kaikkiin apteekkeihin. Johtoryhmätyöskentely vaatii aikaa ja asiat pitää valmistella hyvin ennen kokouksia. Eräs apteekkari olikin huomannut, että vain yhteiset päätökset johtavat tulokseen eikä hänen omat päätökset.

### 6.7.2 Proviisoreiden näkemykset johtoryhmätyöskentelystä

Proviisoreiden vastauksissa käsite johtoryhmä ei ollut kaikille selkeä. Hyvin harvassa apteekissa johtoryhmätyöskentely oli oikeasti tietoista ja tunnustettua sillä tavalla, että se oli selkeää johtoryhmätyöskentelyä. Tällöin sen laadintaan ja toiminnan aloittamiseen oli käytetty ulkoista konsulttiapua. Sen eteen oli nähty vaivaa ja toiminnan aloittamiseen oli tehty työtä esimiestasolla.

Viidessä apteekissa proviisori ilmoitti olevan johtoryhmätyöskentelyä ja nimetyn johtoryhmän ja loput neljä apteekkia toimi ilman nimettyä johtoryhmää. Vastaukset menivät jopa ristiin: apteekkari ilmoitti olevan apteekissa johtoryhmän, josta proviisori ei ollut tietoinen.

*”On johtoryhmä, joka on prosessina... kun taas proviisori vastasi ” Sillä nimellä kuin johtoryhmä ei ole. Sovellettaessa apteekkari ja proviisori”.*

Proviisori oli voinut myös omaksua apteekkarin määräykset ja ohjeet johtoryhmän päätöksistä ja olla tietoinen apteekin visiosta ja strategiasta. Proviisori noudatti apteekkarin tahtoa ja oli ymmärtänyt asiakaspalvelun tärkeyden apteekissa. Apteekkari oli tällöin tehnyt apteekin toimintaperiaatteet selväksi esimiehille eikä niitä tarvinnut esimiehen arvailta kuten seuraavassa vastauksessa käy ilmi:

*”Asiat käsitellään, kirjoitetaan pöytäkirjat ja mietitään miten viedään käytäntöön. Mun rooli miettiä, miten näkyy apteekissa, toimiiko vai ei. Mietimme myös kollegan kanssa, miten laitetaan käytäntöön, miten toteutetaan ja missä aikataulussa”.*

Työskentely oli helpompaa kun strategia oli kirkastettu proviisorin mieleen. Päämäärätietoisella johtoryhmätyöskentelyllä täytyy olla vaikutusta tulokseen. Proviisorien vastauksista tuli ilmi, että satunnainen johtoryhmätyöskentely oli aika yleistä apteekeissa. Johtoryhmätyöskentelyyn ei panostettu eikä siihen näyttänyt löytyvän oikein aikaakaan.

Johtoryhmissä oli yleisesti jäsenenä sekä apteekkari että proviisorit, harvemmin ketään muita. Johtoryhmätyöskentely on tarkoitettukin nimensä mukaisesti johdolle, joka tekee

johtamista ja apteekin toimintaa koskevia päätöksiä. Jos siinä oli muita jäseniä, olivat ne lähinnä avustavia jäseniä.

## 6.8 Asiakaspalvelun johtaminen

### 6.8.1 Apteekkareiden näkemyksiä asiakaspalvelun johtamisesta, heikkouksista ja vahvuuksista

*”Johtaminen ei voi olla käskyttämistä ja komentamista vaan iloitsemista onnistumisista.”* *”Proviisorin päätyö olla ”tutkana” koko ajan.”* Mielestäni tähän vastaukseen kiteytyy asiakaspalvelun johtaminen; mitä se pitäisi olla apteekissa ja miten se pitäisi myös näkyä, jolloin se vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta heijastuu asiakkaisiin. Toisessa vastauksessa lisää samankaltaisuutta. *”Koko henkilökunta seuraa toimintaa asiakaspalvelussa. Konsultti jalkauttanut toimintaa henkilöstölle. Markkinahenkistä ja hyvän kauppiastavan mukaista. Proviisorit tietää, mitä heiltä vaadin; tulosta ja tavoitteellisuutta.”* On huomionarvoista todeta, että ulkopuoliset konsultit kouluttavat henkilökuntaa tavoitteelliseen ja tulosta tekevään myyntiin. Tässä kohtaa voisi ajatella sen kuuluvan peruskoulutukseen yliopistoissa.

*”Asiakkaan kohtaamista pitää opettaa yliopistolla, koska menee oman mukavuusalueen ulkopuolelle; kysymys voinko auttaa ei ole kiva. Kuinka paljon tietoa menee hukkaan ja katteet laskevat.”* Jos yliopistot eivät ota hoitaakseen asiakaspalvelun opettamista, niin joku muu sitten ottaa sen roolin ja tässä tapauksessa ja useissa muissakin vastauksissa tuli ilmi jokin lääkefirman kouluttaja tai muu ulkopuolinen konsultti.

Seuraava vastaus olikin jo erilainen: *”Vahvuus, kun esimies on farmaseutti ja henkilökuntaläheinen, jolle farmaseutit uskaltaa antaa palautetta”.* Mielestäni esimiestyö on proviisorin eikä farmaseutin työtä. Mitä tapahtuu proviisoreille, jos heidän työnkuvaan ei kuulukaan esimiestyö? Tarvitaanko heitä enää esimiestyössä, jos farmaseutit ottavat tämän hoitaakseen?

*”Heikkoutena taiteellinen puoli, jolloin ei mappeihin kirjoitettuja sääntöjä, miten pitäisi olla, ei riittävän ennakoitua johtamista tai kaavamaista.”* Impulsiivinen



johtaminen voi olla hyvääkin johtamista, kunhan se toimii niin, että henkilökunta sen hyväksyy.

Eräs apteekkari näki johtamisen tällä tavoin: ”*Pitää olla itseohjautuvaa johtamista. Puututaan heti epäkohtiin ja mitään ongelmia ei siirretä. Johtamisessa täytyy olla kanttia laittaa itsensä likoon ja puuttua myös ikäviin asioihin. Jos niitä siirretään, ei voi puhua johtamisesta.*” Tässä on apteekkari, joka ottaa selkeän johtajan roolin, sekä uskaltaa paneutua myös vaikeisiin ongelma-kohtiin.

Kaikilla apteekkareilla on johtamiskäsitys ja tavoitteet hyvin selkeät: asiakaspalvelua johdetaan apteekkarin ja proviisorien toimesta siten, että apteekkari delegoi päätösten käytäntöönpanoa proviisoreille. Delegointi on tärkeä johtamisen taito ja siinä apteekkarit olivat onnistuneet ilmeisen hyvin. Yhteistyö johdon kesken oli se kaikkein yleisin toimintamalli johtamisessa sekä luottamus ja keskusteluyhteys proviisoriin koettiin tärkeäksi.

Vahvuuksina apteekkarit kokivat hyvän asiakaspalvelun ja motivoituneen henkilökunnan, luottamuksen, vastuunkannon ja joustavuuden. Proviisorit ovat vastuussa asiakaspalvelun sujumisesta ja tärkeimmät kohdat toteutuvatkin apteekkareiden mielestä.

Heikkouksina apteekkarit näkivät sovittujen asioiden unohtumisen. Myöskään ei oikein löydetä oikeanlaisia mittareita asiakaspalveluun. Esimerkiksi asiakasvirtojen ajallinen mittaaminen olisi tärkeää apteekeissa, joissa paljon asiakkaita. Se helpottaisi työvuorosunnitteluissa. Kokonaisuuksien hahmottamisessa apteekkarit näkivät myös puutteita. Kaikki eivät myöskään ymmärrä asioita samalla tavalla, jolloin tiedonkulkuun pitäisi kiinnittää huomiota. Apteekkarit ovat myös tarkkoja asiakaspalvelun laadusta ja toivoivat siihen kiinnitettävän jatkuvasti huomiota, että se olisi aina hyvää ja tasalaatuista. Esimiestyöhön kouluttamiseen haluttiin myös lisäystä, mutta ainakin tässä tutkimuksessa proviisorit kouluttautuivat ahkerasti.

### 6.8.2 Proviisoreiden näkemyksiä asiakaspalvelun eri johtamismenetelmistä

Asiakaspalvelun johtamisessa nousi tärkeimpänä esiin asiantuntijajohtajuus, olemalla itse esimerkkinä suunnitelmallisuus, työntekijöiden mukaanotto ja apteekkarin tahdon toteuttaminen. Asiakaslähtöisyys onnistuu vain silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Organisaation kehittämistoimien lähtökohtana on, että asiakkaita voidaan palvella jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla nykyistä paremmin (Reinboth 2008).

Proviisorit ovat ottaneet selkeän henkilöstöjohtajan roolin apteekkarin johtaessa enemmän tulosten seurannan kautta. Säännölliset palaverit apteekkarin kanssa olisivat tärkeitä, jolloin proviisorien mielipiteet tulisivat enemmän kuulluksi. Apteekkeja saatetaan johtaa liikaa ”musta tuntuu” –periaatteella ja keskinäiset kokoukset tuloksen parantamiseksi jäävät vähiin.

Lähes kaikki proviisorit kokivat palautteen annon ja farmaseutin mukaan oton päätöksentekoon tärkeänä, jotta se motivoisi työntekoon ja vaikuttaisi myönteisesti tulokseen (reseptuuri, liikevaihto ja asiakasmäärä). *”Kuuntelemalla työntekijää, palautteen antamisella, koska ainoa, jolla heti vaikutusta.”*

Esimiehen antama palaute onkin yksi väline, jolla hän voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan. Näyttää kuitenkin siltä, että esimiehet eivät ole kovinkaan aktiivisia palautteen antamisessa. Työelämämme palautteen puute on lähes krooninen. Palautetta siis kaivataan työpaikoilla, mutta sitä ei tohdita antaa eikä vastaanottaa! Kulttuurimme työkeskeisyydestä johtuen palautteen tulisikin kytkeytyä vahvasti ihmisten työsuorituksiin: muilla perusteilla annettu myönteinen palaute koetaan herkästi pinnalliseksi imarteluksi, joka ei ole uskottavaa (Järvinen 2001).

*”Johtamistavat vaihtelevat eri henkilöihin. Delegointi johtamistapana on keskeinen. Työntekijän tunteminen auttaa johtamistavan luomisessa. Jos oppilaasta kyse, johdettava eri lailla kuin muita, jotta hän oppii ne taidot.”* Tässä vastauksessa proviisori on hyvin sisäistänyt oman apteekin johtamistavan, mikä sopii hänelle.

Vastauksessa tulee ilmi hyvin johtamisen tärkeät ominaisuudet, kuten delegointi ja johtamisen erilaisuus eri henkilöihin.

Delegointi on yksi johtamisen elementti, jonka avulla esimies tukee työyhteisöä ja yksittäistä työntekijää kehittymään. Onnistunut johtaminen delegointiprosessissa muodostuu toiminnan suunnittelusta, organisoinnista, työntekijöiden motivoinnista sekä toiminnan arvioinnista (Reinikainen 2004).

Vahvuuksina proviisorit näkivät nopeuden, ammattitaidon, positiivisen asenteen sekä oikean asenteen asiakaspalvelussa. Heikkouksina joustamattomuuden asiakaspalveluun siirtymisessä, virheet, lainsäädännön kautta tulevat rajoitukset, henkilökunnan vähyyden itsehoidossa sekä vääränlaisen tuotevalikoiman.

### 6.8.3 Proviisorien tehtävät asiakaspalvelussa

Apteekkarit ja proviisorit olivat hyvin yksimielisiä siitä, kuinka asiakaspalvelua pitäisi johtaa: puuttamalla ongelmiin, toiminnan sujumisen seuranta, tekemällä työjärjestyksiä, olemalla itse esimerkkinä, olivat ne pääperiaatteet ja yleisimmät vastaukset. Toiminnan sujumisen seuraaminen ja puuttaminen ongelmiin koettiin tärkeimmiksi tehtäviksi proviisoreiden vastauksissa. Myöskin osallistuminen perustyöhön oli tärkeänä tehtävänä proviisoreilla.

Proviisorit halusivat myös asiakkaan tyytyväisyyttä, mikä heijastuu työn motivaation ja työtyytyväisyyteen. Professori Pekka Mattila totesi Apteekkaripäivillä 2013 työn mielekkyyden heikentyneen palveluyrityksissä. *”Ainoastaan työssä merkitystä kokeva on tyytyväinen, ero on 50 % tuottavuudessa verrattuna niihin, jotka eivät tätä koe. Apteekkityö on tarkoitusperäistä työtä ja johtaminen on markkinointia. Kannattaa pistää itsensä peliin, mikä vahvistaa organisaatiokulttuuria.”*

Parhaat johtajat pystyvät levittämään myönteistä energiaa joka puolelle organisaatiota. Tarmokkuutta säteilevät johtajat voivat olla organisaation luotseja, jotka määräävät sen kurssin ja suunnan. Mitä myönteisempi johtajan mieliala on, sitä myönteisempiä, auttavaisempia ja yhteistyöhaluisempia ovat myös ryhmän jäsenet (Goleman 1999).

Apteekkeille palautteen antaminen ei ole yleistä eikä luonnollista varsinkaan positiivisen palautteen antaminen. Proviisorit antoivat enemmän palautetta työntekijöille kuin apteekkarit. Apteekkarit seuraavat enemmän taustalla, kuinka proviisori toimii ja ohjaa henkilökuntaa.

#### 6.8.4 Asiakaspalvelun kehittymisen seuraaminen proviisoreiden näkökulmasta

Asiakaspalautteita käsiteltiin yleisesti palavereissa ja ne koettiin tärkeiksi apteekin kehittymisen kannalta. Ne kiinnittävät aina huomioita ja ovat keskeinen johtamisen työkalu apteekin asiakaspalvelun kehittämisen kannalta. Ilman asiakkaiden mielipiteitä on vaikea tietää, mihin suuntaan apteekkia pitäisi kehittää.

Asiakastyytyväisyys on riippuvainen siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Asiakas voi olla tyytymätön kohtaamiseen, mutta tyytyväinen asiakkuuteen. Yrityksen on selkeytettävä itselleen, kuinka arvokkaita asiakkuuksia yrityksen asiakaskannasta löytyy. Yrityksen tulee päättää, millä mittareilla arvoa mitataan (Storbacka, Lehtinen 2002).

Asiakaspalautteisiin reagoitiin herkästi proviisorien vastausten mukaan. Toimintaa pyrittiin muuttamaan asiakastyytyväisempään suuntaan liikevoiton kasvattamiseksi. Palautteita purettiin auki palavereissa ja niistä tiedotettiin julkisesti henkilökunnalle. Palautteita käsiteltiin myös johtoryhmissä, jos haluttiin muutosta asiakaspalveluun tai jos palautteita haluttiin hyödyntää tarkemmin.

#### 6.8.5 Asiakaspalvelun kehittäminen proviisoreiden näkökulmasta

Proviisorit olivat yksimielisiä siitä, että ammatillista kehittämistä on ylläpidettävä, ettei päivittäistavarakaupat yhä suuremmassa määrin vie apteekkien työtä ja osaamista sekä tuotteita. Kokonaisvaltainen asiakkaan palvelu on tärkeää ja siihen pitää kannustaa. Itsehoitopalvelua pitäisi yhä enemmän kehittää ja siellä olevaa palvelua kartoittamalla asiakkaiden piilotarpeita. Pitäisi olla myös velvollisuus kertoa enemmän itsehoitotuotteista ja tuoda ammattimaisuutta esille, jolloin asiakasta ohjataan oikeaan lääkkeiden käyttöön. Tällöin kouluttautuminen on tärkeää itsehoitotuotteiden osalta. Asiakkaalla pitää olla tunne, että hän on tervetullut apteekkiin ja hänet huomioidaan tervehtimällä, vaikka olisi kiirekin. Asiakas kyllä odottaa vaikka vähän, kunhan hänet

on huomattu. Myös tuotevalikoima pitäisi olla suunniteltu siten, että se on selkeä ja asiakkaan tarpeet huomioiva. Uudet tietotekniset järjestelmät tuovat oman lisänsä apteekkipalveluun kuten interaktio-ohjelmat, Facebook ja muut sosiaaliset mediat.

Tutkituista apteekeista yhdeksän toimi kauppakeskuksen tiloissa ja yksi vilkkaan ostoskeskuksen varrella omassa liiketilassaan. Vaikka yksi apteekki ei ollut ostoskeskuksen sisällä, oli toiveet ja tavoitteet samat kuin muillakin apteekeilla asiakaspalvelun ja toiminnan suhteen. Samoin vaikka yksi apteekki oli sertifioitu, oli toimintalinjat ja tavoitteet silti samat kuin muillakin apteekeilla, tosin enemmän työtä aiheuttaa sertifioinnista seuraava paperityö ja sen edellyttämä toiminnan uudelleen suunnittelu laatusertifioinnin mukaiseksi. Tällöin liiketoiminta ei ole niin itsenäistä kuin muissa apteekeissa, vaan toimintamallit tulevat ulkopuoliselta taholta. Sertifiointi saattaa vahvistaa liiketoimintaa ja osaamista mutta myös heikentää yrityksen sisäistä toimivuutta, kun toimintaa ohjeistetaan standardeilla.

Selkeä asiakasvirta tuo asiakkaita, mutta siihen ei pitäisi yksistään tuudittautua. Motivaatio asiakkaiden saamiseksi apteekkiin täytyy löytyä ja palvelun pitää olla riittävän hyvää ja asiakkaiden tarpeet tyydyttävää.

#### 6.8.6 Asiakaspalvelun vahvuudet ja heikkoudet proviisorin näkökulmasta

*”Hyvä ja joustava asiakaspalvelu ja laajat aukioloajat.”* Lähes kaikki luettelivat vahvuuksiksi ystävällisen ja palvelualttiin henkilökunnan, jolla asenne kohdallaan. Tämän vieminen käytäntöön ja sen toteaminen siellä vastausten perusteella ei kuitenkaan ollut aina onnistunut, vaikka oli kyse kokoluokaltaan suuresta apteekista Suomessa, jossa henkilökuntaa pitäisi olla riittävästi mitoitettuna asiakaspalveluun kuten seuraavassa vastauksessa proviisori totesi:

*” Itsehoidossa ei tarpeeksi henkilökuntaa ja asiakkaita virtaa ulos. Kaikki eivät saa haluamaansa neuvontaa eikä apteekki saa myyntiä kun ei tarpeeksi resursseja itsehoidossa. Henkilökunta vedetty liiaksi reseptipuolelle. Oppilastyövoima nostaa tasoa asiakaspalvelussa, mikä on positiivista.”*

*”Liian laaja tuotevalikoima, lainsäädäntöseikat rajoittavat toimintaa, informaation kulku välillä vaikeaa, kun iso henkilökunta.”* Tässä vastauksessa oli monta heikkoutta,

jotka varmasti hidastavat asiakaspalvelun sujumista. Tuotevalikoima pitäisi olla selkeä ja mitoitettu niin, että siitä on helppo tarjota asiakkaalle sopivaa tuotetta. Myöskin liian tiukka lainsäädäntö aiheuttaa joustamattomuutta monessa asiakaspalvelutilanteessa. Informaation kulku täytyisi olla selkeää ja jokaisen tavoitettavissa niin, että se hyödyttää asiakaspalvelua.

*”En näe heikkouksia, ainoastaan pikkuasioihin takertuminen.”* Heikkouksena näki kuitenkin työvuorojen vaihdossa tapahtuvan henkilökunnan katoamisen asiakaspalvelusta. Minusta se on aika merkittävä heikkous, jos asiakaspalvelutilassa ei ole henkilökuntaa koko ajan palvelemissa asiakkaita.” Tässä samankaltainen vastaus toiselta proviisorilta: *”Huomattaisiin asiakaspalveluun siirtyminen muiden töiden lomassa.”*

*”Välillä vaikea ennustaa asiakaskäyttäytymistä ja on haaste apteekille. Jos tietäisi, milloin tullaan jonottamaan. Asiakkaiden odotukset hyvin erilaisia. Kauppakeskuksen tuomat rajoitukset ovat heikkous markkinoinnissa. Asiakslähtöisyys puuttuu välillä ja itsehoitopuoli jää ilman palvelua.”* Tämä ilmiö oli luettavissa muutamassa vastauksessa. Itsehoitopuoli on ilman palvelua, jonka esimiehet itse myöntävät. Missä onkaan se esimiesten kontrolli ja seuranta? Onko sen tärkeydestä puhuttu apteekkarin ja esimiesten kesken?

Tässä toisenlainen kommentti proviisorilta:

*”Virheet ovat heikkous. Ruuhkahuippuina jonotusajat kasvavat, ristiriidat asiakaspalvelussa, kun henkilökemiat eivät toimi.”*

Jos asiakkaat joutuvat odottamaan pitkään, he alkavat miettiä, mitä muuta voisivat tehdä sillä ajalla ja lähtevät pois tai sitten tiskille päästyään ovat jo niin hermostuneita, että palvelusta ei tule mitään ja henkilökemiat kärsivät. Henkilökunnan vähyys asiakaspalvelussa ruuhkahuippuina heijastuu asiakaspalvelun laatuun ja työssä jaksamiseen, vaikka apteekki olisi puitteiltaan muuten hyvä. Apteekkarit arvostavat tehokkuutta, mutta jaksako henkilökunta aina perässä, onko liian kovat tavoitteet resursseihin nähden? Yhteinen linjanveto apteekkarin kanssa pitäisi olla selkeä, ettei koettaisi riittämättömyyttä.

## 6.9 Henkilöstöjohtaminen

### 6.9.1 Henkilöstöjohtaminen apteekkareiden näkökulmasta

Tulosjohtaminen perustuu management- johtamiseen eli numeraalisiin tunnuslukuihin ja luottamusjohtaminen inhimillisempään henkilöstön motivoimisesta lähtevään henkilöjohtamiseen eli leadership -malliin. Johtamisen kehittämisessä on tärkeä huomioida tasapainoisesti sekä managementin että leadershipin näkökulma. On hyvin vaikea löytää yritystoiminnasta osa-alueita, jotka voisivat menestyä vain toista näkökulmaa painottamalla (Salminen 2008).

Management ja leadership- johtamismalleja kysyttäessä vastaukset jakautuivat kahtia, mutta suurin osa apteekkareista käytti molempia johtamistapoja sekä management että leadership-johtajuutta. Johtamistyylin omaksuminen liittyy olosuhteiden pakkoon ja luontaiseen kiinnostukseen. On selvää, että taloudellinen puoli on tärkeä johtamiseen liittyvä tyyli apteekeissa ja siitä seuraa sitten muut johtamistyyliä.

Suurin osa apteekkareista käytti sekä management- että leadership –johtamismallia yhdessä. Apteekkityö on toiminnaltaan sellaista, jota ei pysty pelkästään numeerisesti johtamaan, vaan tarvitaan myös henkilöjohtamistaitoja. Numeeriset luvut olivat tärkeitä vastausten perusteella ja tärkeää, jotta henkilöjohtaminen mahdollistuu. Henkilöjohtamiseen kuuluu olennaisena osana tuki, kannustus, koulutus, virkistystapahtumat. Ilman hyvää tulosta näiden asioiden johtaminen ei onnistu.

Keskeisinä kannustusmenetelminä apteekkarit mainitsivat rahallisen lisäkorvauksen hyville työntekijöille mutta rahallinen korvaus työntekijälle ei sittenkään ole se tärkein asia, vaan motivointi lähtee työstä, omasta asenteesta siihen sekä hyvästä johtamisesta.

Työergonomiasta huolehtimista sekä työssä viihtyvyyttä pidettiin myös tärkeinä motivointikeinoina kuten myös kouluttautumismahdollisuuksia sekä vaikuttamismahdollisuutta omiin työvuoroihin. Vastauksista ilmenee, kuinka tärkeänä apteekkarit pitävät hyvää asiakaspalvelua ja hyviä asiakaspalveluhenkilöitä, koska hyvällä asiakaspalvelulla on välitön merkitys apteekin tulokseen. Apteekkarit haluavat työntekijöiden myös viihtyvän työssään.

Henkilöstötyytyväisyyteen eivät apteekkarit kovin voimakkaasti ottaneet kantaa. Työtyytyväisyyskyselyjä tehtiin rutiininomaisesti lomakkeilla, mutta huomioitiinko niiden arvoa oikeasti, jää arvailujen varaan. Työtyytyväisyydellä on tärkeä osuus työmotivaatioon, sen ylläpitoon ja työssä jaksamiseen.

Työtyytyväisyydellä ja työssä viihtyvyydellä on merkittävä vaikutus apteekin tulokseen. Apteekkari on vastuussa koko apteekin toiminnasta, myös henkilökunnasta. Henkilökunta ja sen osaaminen on apteekin tärkein resurssi ja huolenpito siitä on erityisen tärkeää (Hautala 2013). Yhteisiä illanviettoja, työilmapiirimittauksia, kehityskeskusteluja ja työpsykologia oli käytetty työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi tutkimuksessa.

Kehityskeskustelujen yleisyys ei kuitenkaan ollut suuri vaikka niillä on suuri arvo työntekijän motivoinnissa, koska sillä osoitetaan aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan. Kehityskeskustelut ovat aikaa vievää prosessi ja siihen ei ilmeisesti apteekeilla ole tänä päivänä aikaa. Jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palaverien lisäksi tarvitaan säännölliset kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua ryhmien ja yksilöiden johtamisessa. On sanottu, että kehityskeskustelut ovat jokaisen työntekijän oikeus (Järvinen 2005).

Apteekkarit suosivat enemmän välitöntä keskustelua, neuvonpitoa ja kokouksia kuin systemaattista ja aikaa vievää kehityskeskusteluprosessia. Joissakin vastauksissa oletettiin työntekijän voivan hyvin ilman mitään mittauksia, mutta se on vain oletamus eikä todellinen tieto, jos ei sitä ole tutkittu.

#### 6.9.2 Henkilöstöjohtaminen proviisorin näkökulmasta

Proviisorit kertoivat apteekin palkitsevan työntekijöitä heitä miellyttävillä tavoilla kuten jakavan leffalippuja ja pitävän myyntikisoja. Suoranaista positiivista palautetta työntekijöille annettiin myös. Enemmän käytettiin kuitenkin konkreettisia palkintoja kuten rahallista bonusta tai muita pienempiä palkintoja.

Palautteen ja kiitoksen antaminen on se kannustavin palkinto henkilökunnan viihtymiseen ja kannustukseen työssä. Rahalliset bonukset ja erilaiset pienet palkinnot tuovat lisäarvoa, mutta eivät sittenkään ole tärkein palkinto. Henkilökohtaisen



tunnustuksen antaminen on pitkälle vaikuttava kannustin ja palkinto työntekijälle. Uskoisin sen sitouttavan myös työntekijää enemmän kuin mikään muu palkinto. Silloin työpaikalla viihtyy ja on mukavaa. Henkiset, aineettomat arvot kohoavat näin muiden arvojen yläpuolelle. Rahallinen palkinto on myös hyvä palkinto, mutta sen arvoa ei koeta niin merkittäväksi kuin henkilökohtaisen tunnustuksen antaminen.

Suurimmassa osassa vastauksissa palautteen antaminen ei tullut ensimmäisenä mieleen, vaikka se johtamisen työkaluna oikein käytettynä on mitä tehokkain motivointikeino työntekijän hyvään työsuoritukseen ja sitä kautta apteekin tulokseen.

Apteekin tuloksia käsiteltiin henkilökunnan tilaisuuksissa lähinnä apteekkarin toimesta. Näin on ehkä hyväkin, koska henkilökunta odottaa apteekkarin, yrityksen johtajan, sen luonnollisesti tekevänkin. Tällöin sillä on myös enemmän painoarvoa ja henkilökuntaa koskettava merkitys. Tärkeimmät tulokset henkilökunta haluaa kerrottavan ensisijaisesti apteekkarilta eikä proviisorilta, mikä näin tehtiinkin.

Ongelmatilanteissa proviisoriin tukeuduttiin ensisijaisesti, harvemmin suoraan apteekkariin. Henkilöstötyytyväisyyden seuraaminen oli kuitenkin aika pienimuotoista verrattuna apteekin henkilökuntakokoon.

Lomakemalli oli se yleinen toimintatapa henkilöstötyytyväisyyden arvioinnissa. Se katsotaan helpoksi ja vähän aikaa vieväksi toisin kuin kehityskeskustelut, jotka kuitenkin antavat enemmän syvällistä tietoa henkilön viihtyvyydestä työpaikalla. Kehityskeskusteluissa työntekijä kuitenkin kokee, että häntä arvostetaan ja hänen vaikuttamismahdollisuudet ovat suuremmat itse työhön liittyviin tekijöihin. Samat periaatteet olivat myös apteekkarien vastauksissa. Oli myös vastauksia, ettei henkilöstötyytyväisyyttä seurattu. Siihen ei ollut aikaa tai ei oltu kiireiden keskellä paneuduttu, vaikka se olisikin tärkeää.

Parhaita johtamistapoja ja henkilöstön motivointitapoja proviisoreilla oli useitakin:

*”Kuuntelevalla johtamisella, toimii omana persoonana. Johtajan rooli tulee toiminnan kautta eikä ole vedettävä rooli.”* Tämä vastaus jäi erityisesti mieleen. Henkilökunnan kuunteleminen on tärkeää ja esimiehen rooli pitää olla selkeä. Hyvä johtaja on myös jonkin verran karismaattinen, ei persoonaton.”

Johtajalta vaaditaan tiettyjä muista poikkeavia ominaisuuksia, mitä ei ole muussa henkilökunnassa ja se pitäisi silti näkyä omana itsenään. Kuuntelu, keskustelu, olemalla itse esimerkkinä, delegointi, kouluttautumismahdollisuus sekä palautteen anto koettiin parhaiksi johtamis- ja motivoititavoiksi.

On hyvä, että johtamiseen liittyy avoimuus ja keskusteluyhteys henkilökunnan välillä mutta voisiko asioita tuoda esille myös palavereissa oikeasti vai onko ne liian virallisia keskustelupaikkoja? Tällöin päätökset, toiveet ja muutosehdotukset tulevat merkittävimmin esille ja niillä on enemmän painoarvoa kuin että jutellaan työn lomassa. Myöskin työntekijöitä kohdellaan tällöin tasa-arvoisemmin, kun kaikki ovat paikalla kuuntelemassa.

Johtajaa vedetään moneen rooliin mukaan. Esimiehen tehtävä on asettua apteekkarin ja henkilökunnan väliin ja vedettävä siellä se oma johtajan rooli, mikä ei välttämättä ole helppo tehtävä mutta haastaa proviisoreita parempaan johtamiseen. Kaikki vastaajat olivat selkeästi esimiehiä apteekissa ja tiedostivat sen.

Hyvä johtajuus on ihmisten motivoimista parhaisiin suorituksiin luomalla heille mahdollisuuksia, asettamalla heille velvollisuuksia. Näin tapahtumat kulkevat painollaan. Elämä on mahdollisuus, ei velvollisuus (Heider 1998).

#### 6.10 Tulosten seuranta

Apteekin tulos on tietysti se tärkein asia, jolla ylläpidetään työtä ja palvellaan asiakkaita. Vastanneista apteekeista kuudella oli tulos ollut hyvä ja kasvua muutaman prosentin verran. Näissä apteekeissa tilanne oli ollut vakaa eikä mitään suuria ympäristömuutoksia ollut tapahtunut. Neljässä apteekissa kehitys ei ollut näin hyvä vaan tulos oli ennustettua huonompi. Näissä apteekeissa suurin yksittäinen syy oli ollut ympäristöstä aiheutuvat remontit tai kilpailijan tulo lähiseudulle.

Tulokseen (reseptuuri, asiakasmäärä ja liikevaihto) varmasti vaikuttaa moni tekijä, mutta aina kun on muutoksia niin se on riski ja voi vaikuttaa tulokseen. Apteekin johtamisella tietysti on suuri vaikutus tulokseen eli miten apteekkia johdetaan ja miten

työntekijät saadaan motivoitumaan tulokselliseen työntekoon. Oikeanlainen strategia ja työyhteisöstä huolehtiminen edesauttavat liikevaihdon kasvua.

Asiakaspalautteita tuli aina silloin tällöin sekä positiivisia että negatiivisia, mutta niiden painoarvo oli yllättävän vähäinen eikä niille annettu suurta merkitystä apteekin toiminnan kannalta. Palautteet toki käsiteltiin, henkilökohtaisestikin, jos oli suurempaa aihetta.

Asiakastyytyväisyyttä ei mitattu suurimmassa osassa apteekkeja. Ne katsottiin työläiksi eikä niillä katsottu olevan todellista arvoa apteekin kehityksen kannalta: *”Ei mitata, liian raskasta.”* Muutoksissa niistä ollaan kiinnostuneita (remontit, kilpailijan tulo viereen), koska halutaan tietää asiakkaiden reaktioita. Näin suurissa apteekkeissa asiakaskuntaa kuitenkin riittää sen verran, että mittauksilla ei katsota olevan kovin suurta merkitystä apteekin kehitykseen. Jos niitä tehtiin, niin asiakaskäyttäytyminen oli se kiinnostavin asia mittauksia tehtäessä. Tulosten perusteella arvioidaan, mihin voidaan vaikuttaa.

Iiro Salonen Suomen Apteekkariliitosta kertoi, että asiakastyytyväisyystutkimuksilla ei saada kovin luotettavaa tulosta ja niissä on kova työmäärä verrattuna siihen, mitä saadaan selville henkilökohtaisesti asiakasta haastatteleamalla (Uudet liiketoimintamallit apteekissa 2013)

Tulevaisuuden näkemyksistä apteekkarit totesivat, että haluaisivat kehittää uusia palveluja niin, että ne olisivat asiakkaiden tarpeisiin tehtyjä, eikä palveluita palveluiden vuoksi. Osa apteekkareista ei halua lisäpalveluja vaan pitäytytään perustehtävissä. Ne koetaan jonkin muun yrityksen toiminnaksi eikä apteekin. Myynnin edistäminen oli se asia, joka apteekkareita eniten kiinnostaa apteekin omin keinoin toteutettuna. Lisäpalvelut eivät perinteisesti ole apteekkitoimintaa ja ne katsotaan aika vaikeiksi toteuttaa apteekin puitteissa. Apteekkitoimintaa ei haluta hajottaa vaan halutaan keskittyä lääkemyyntiin ja asiakaspalveluun.

Asiakaspalvelun johtamisen apteekkarit katsoivat apteekin tärkeimmäksi työksi. Sillä on kaikkein suurin vaikutus apteekin tulokseen. Muilla apteekin prosesseilla tai toiminnoilla ei ole väliä, jos asiakaspalvelun johtaminen ei ole sujuvaa. Sillä on

vaikutusta asiakastyytyväsyyteen, tavoitteisiin, työllistämiseen apteekissa, prosesseihin, asiakkaiden odotuksiin sekä apteekin kannattavuuteen. Tärkeäksi koettiin johtamiseen kouluttautuminen, luottamus esimiehen ja apteekkarin välillä. Apteekin kannattavuus peilautuu suoraan sen johtamisen kautta. Hyvin johdettu apteekki on kannattava ja työntekijät viihtyvät siellä.

Johtajuus on pääasiassa sitä, että tietää, miten myötäillä tapahtumia. Viisas johtaja pysyttelee taka-alalla. Johtajan suurimmat teot jäävät enimmäkseen huomaamatta. Koska johtaja ei painosta eikä yritä muokata tilannetta mieleisekseen, häntä ei vältellä eikä vastustella (Heider 1998).

## 7 YHTEENVETO

1. Liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä apteekkarit toteuttivat strategiaa eri keinoin: tehokkuudella, sertifiointilla, resurssien ja kustannusten hallinnalla sekä asiakaspalvelun laadun kehittämällä. Asiakaspalvelun hyvä hallinta heijastui tärkeimpänä vastauksena.
2. Asiakaspalvelun johtamisen apteekkarit katsoivat tärkeimmäksi työksi apteekissa. Myynnin edistäminen ja keskittyminen asiakaspalveluun olivat tärkeimmät tavoitteet.
3. Apteekkarit seuraavat ja johtavat enemmän management johtamisen (tulosjohtamisen) avulla kun taas proviisorit keskittyvät enemmän leadershipmäiseen johtamiseen. Proviisoreilla henkilöstöpolitiikan hoitaminen on tärkeää ja apteekkarin näkemyksiä seuraavaa.
4. Strategian määrittely oli vaikeaa sekä proviisoreille että apteekkareille. Strategian onnistumisen kannalta strategian suurimpia ongelmia ovat strategian kommunikointi, sitoutuminen ja osallistuminen.
5. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että apteekkareiden tulisi kertoa avoimesti ja selvemmin proviisoreille strategiset tavoitteet, jotta käsitys strategiasta olisi yhteinen. Apteekkarit ja myös proviisorit pitivät tärkeänä jatkuvaa keskusteluyhteyttä henkilökuntaan.
6. Apteekit, joissa oli johtoryhmä, johtoryhmätyöskentely oli järjestelmällisempää. Johtoryhmätyöskentelyä oli monessakin apteekissa yleisellä tasolla, mutta päätösten käytäntöön vieminen oli vaikeaa. Johtoryhmätyöskentelyyn ei panostettu eikä siihen ollut oikein aikaakaan.
7. Apteekkarit haluavat kehittää lisäpalveluja asiakkaiden tarpeisiin eikä palveluja palveluiden vuoksi. Perustehtävissä pitäytyminen koettiin tärkeimmäksi apteekkityöksi eikä apteekkitoimintaa haluta hajottaa.

8. Tärkeäksi koettiin johtamiseen kouluttautuminen sekä luottamus proviisorin ja apteekkarin välillä. Johtamiseen kouluttautumisen toivoisi näkyvän enemmän proviisorin apteekkityössä. On yllättävää, että näinkin suurissa apteekeissa johtaminen ei ole selkeää vaikka tarvitaan suurta johtamistaitoa. Proviisoreiden johtamistaitoa käytännössä pitäisi vahvistaa, koska apteekkarit ovat tietoisia omasta johtamisestaan ja päämääristään tavoitteiden asettelussa.
9. Proviisorit kouluttautuivat ahkerasti, mutta kaikkea hyötyä ei saada tai oteta irti käytännön apteekkityössä, jolloin sen merkitys käytännön työssä on vähäinen. Proviisorin saamaa lisäkoulutusta pitäisi voida hyödyntää enemmän käytännön apteekkityössä. Apteekkareille lisäkouluttautumisen merkitys on lähinnä kollegiaalinen ja informatiivinen.
10. Proviisorilla on vahva asiantuntijan rooli etenkin ongelmatilanteissa, mutta samaan aikaan he kokivat omakseen myös vahvan leadership –roolin.
11. Apteekkarin ja proviisorin olisi tehtävä tiiviimpää johtamisyhteistyötä ja johtoryhmätyöskentelyyn kaivattiin järjestelmällisyyttä.
12. Suurimmalla osalla apteekkareista oli negatiivinen käsitys sertifikaatista eikä sitä ollut otettu mukaan apteekin toimintaan. On ihan ymmärrettävää, että lisäkustannuksia aiheuttavaa sertifiointia mietitään tarkkaan ja onko siitä todellista hyötyä ja minkälaista hyötyä apteekin toiminnan kehittämiseen.
13. Rahallinen palkinto motivoinnin välineenä on houkutteleva ja hyvä palkinto mutta henkilökohtaisesti annettu tunnustus on se kaikkein paras palkinto ja eniten työssä motivoiva. Palautteen antaminen on tärkeää ja sitä pitäisi olla enemmän käytettynä johtamistyössä.
14. Prosessivastaavuus oli delegoitu pääasiassa proviisoreille tai muulle henkilökunnalle ja ongelmien sattuessa tukeuduttiin enimmäkseen proviisoriin tai apteekkariin

15. Johtamisen työkaluista tärkeinä apteekkarit pitivät delegointikykyä sekä yhteistyötä proviisorin kanssa. Heikkouksina johtamisessa esiin nousivat sovittujen asioiden unohtumisen, kokonaisuuksien hahmottamisen puuttumisen sekä informaation puutteen.
16. Proviisoreilla oli selkeä henkilöstöjohtajan rooli ja palautteen antamista proviisorit pitivät tärkeänä johtamisen välineenä. Myös henkilökunnan huomioimisen päätöksien teossa proviisorit kokivat tärkeänä. Silti kehityskeskustelujen yleisyys tutkimuksessa ei ollut suuri vaikka niillä on suuri arvo työntekijän motivoinnissa.
17. Proviisorit kokivat puutteina lainsäädännön kautta tulevat rajoitukset sekä joustamattomuuden asiakaspalvelussa. Kokonaisvaltainen asiakkaan palvelu on tärkeää ja siihen pitää kannustaa. Itsehoitopalvelua pitäisi yhä enemmän kehittää asiakaslähtöiseksi palvelun ja tuotevalikoiman avulla.

## 8 KIITOKSET

Monien opiskelun aikaisten ”kasvukipujen” myötä olen saavuttanut jotain arvokasta, mikä tukee omaa identiteettiä. Kiitos erittäin hyvälle ja asiantunteville ohjaajilleni apteekkari FaT Markku Yliselle ja apteekkari Pia Moksille monipuolisesta ohjauksesta. Jaksoitte intensiivisesti paneutua työn kehitykseen.

Kiitokset myös kurssin johtajalle apteekkari Saija Sundholmille sekä projektipäällikkö Anu Puusniäkalle tiedoista ja tuesta opintojen edetessä.

Kiitokset myös tutkimukseen osallistuneille apteekkareille ja proviisoreille, jotka kannustivat minua tässä työssä sekä antoivat aikaansa haastatteluihin. Lisäksi haluan kiittää perhettäni, ystäviäni, työtovereitani sekä erityisesti Erottajan apteekin apteekkaria Ulla Janssonia joustavuudesta ja motivoinnista tämän työn aikaansaamiseksi.

Taloudellista tukea olen saanut Apteekkien Työnantajaliitolta, josta haluan myös kiittää!

Taiteellinen puoleni on aina tukenut minua eri elämän vaiheissa, niin tässäkin opiskelussa. Kiitokset myös kitarataiteilija Rody van Gemertille, että sain opiskelun välissä vaihtaa ajatukseni mielimaisemaani kitaramusiikkiin.

*Mutta mitä sen asian kanssa tehdään...tai sen...Tämä on kauhean vaikeaa! No eihän kukaan sanonut, että se olisi helppoa (Kotter, Rathgeber 2009)*



## 9 LÄHTEET

Elo-Kinnunen Anne, Ylinen Markku: Apteekkari johtajana, Cosmoprint Oy Helsinki 2007

Goleman Daniel: Tunneäly työelämässä, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 1999.

Grönroos Christian: Nyt kilpaillaan palveluilla, Weilin+Göös, Porvoo 1998

Harjula Ilkka, Suomen Apteekkariliitto: Talouskatsaus, PD-luento 18.5.2013

Hautala Maria: Hyvinvoiva pärjää paremmin. Proviisorista apteekkariksi - miten työhyvinvoinnin käy? Palmenia, PD-työ 2013

Heider John: Johtamisen Tao, Karisto Oy, Hämeenlinna 1998

Hämeen-Anttila Katri, Katajavuori Nina: Yhteiskunnallinen lääketutkimus -ideasta näyttöön, Helsingin Yliopisto, Palmenia 2008

Jabe Marjatta: Vauhtia uralle nainen, Karisto Oy Hämeenlinna 2007

Järvinen Pekka: Onnistu esimiehenä, WS Bookwell Oy, Juva 2005

Järvinen Pekka: Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä, Sanoma Pro Oy, Helsinki 2013

Kamensky Mika: Strateginen johtaminen-menestyksen timantti, Talentum Helsinki 2008

Kaplan&Norton: The Strategy focused organization, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001

Karvinen Eija: Arvot ja toimintatavat apteekin yrityskulttuurin ilmentäjinä; Kuopion yliopisto, PD-työ 2004

Kim W. Chang, Mauborgne Renée: Sinisen meren strategia, Talentum Helsinki 2005

Kotter John, Rathgeber Holger: Jäävuoremme sulaa, WS Bookwell Oy, Porvoo 2009

Lahtinen Timo, Broadview Oy: ”Uudet liiketoimintamallit” apteekissa -luento, Farmasian oppimiskeskus 21.3.2013

Mattila Pekka, Aalto-yliopisto: ”Eväitä johtamiseen ja brändinhallintaan” -luento, Apteekkaripäivät 26.4.2013

Ollila Jorma, Saukkomaa Harri: Mahdoton menestys, Otava 2013

Palmu-Joronen Anne-Liisa: Nokia-vuodet, mitä johtamisesta voi oppia, Atena Kustannus Oy Bookwell Oy, Porvoo 2012

Pelkonen Eija, Fimea: PD-luento Apteekin hakuun liittyviä asioita viranomaisen näkökulmasta, Palmenia 30.11.2012

Piha Kirsi: Äitijohtaja, Talentum Media Oy 2011

Reinboth Camilla: Johda ja kehitä asiakaspalvelua, Tammi 2008

Reinikainen Anna-Riitta: Esimiestaidot - perusta hyvälle johtamiselle apteekissa, Pd-tutkielma Kuopion Yliopisto, 2004

Salminen Jari: Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin, Talentum 2008

Salonen Iiro: luento Uudet liiketoimintamallit apteekissa - asiantuntijapalveluiden kehittäminen, Farmasian oppimiskeskus 21.3.2013

Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo: Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla, WS Bookwell Oy, Juva 2002

Suomen Apteekkariliitto: Ammattiapteekkistrategia 2012-2020

Internet-sivut 2013-7-25

Internet:<http://www.apteekkariliitto.fi/ammattiapteekkistrategia-2012-2020.html>

Suomen Apteekkariliitto: Strategia 2013-2016

Internet-sivut 2014-1-07

Internet:<http://www.apteekkariliitto.fi/fi/apteekkariliitto/strategia-2013-2016.html>

Suomen Apteekkariliitto: Brändimallin mukaiset Apteekki-toimintatavat 2013

Internet-sivut 2014-1-07

Internet:[https://salkku.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/laatutyo/sivut/Apteekin\\_toimintaohjeet.aspx](https://salkku.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/laatutyo/sivut/Apteekin_toimintaohjeet.aspx)

Suomen Apteekkariliitto: Eettiset ohjeet 2011

Internet-sivut 2014-1-07

Internet:[http://www.apteekkariliitto.fi/asiakkaille/eettiset\\_ohjeet-html](http://www.apteekkariliitto.fi/asiakkaille/eettiset_ohjeet-html).

Suomen Apteekkariliitto:

Internetsivut 2013-7-30 Internet:<http://www.apteekkariliitto.fi/fi/apteekkitieto/apteekkit-numeroina.html>

Sydänmaanlakka Pentti: Älykäs itsensä johtaminen, Talentum, Helsinki 2006

Taattola Hannele: Organisaation rakenne ja johtamistyyli, artikkeli Suomen Apteekkarilehti 4/2004

Tainio Risto: Suomalainen johtajuus puntarissa, Wsoy Pro, WS Bookwell Oy, Porvoo 2007

## 10 LYHENTEET

EAT = Kaupan esimiehen ammattitutkinto

FaL = Farmasian liseniaatti

FaT = Farmasian tohtori

JET = Johtamisen erikoisammattitutkinto

KTM = Kauppatieteiden maisteri

LHKA = Lääkehuollon kokonaisarviointi

MAT = Myynnin ammattitutkinto

PD (Professional development) = Apteekki-farmasian erikoistumisopinnot proviisoreille

YEAT = Yrittäjän erikoisammattitutkinto

## 11 LIITTEET

### *11.1 Haastattelulomakkeet*

#### *Proviisorit*

#### *Asiakaspalvelun johtaminen suurissa kaupunkiapteekeissa*

##### Kysymykset taustamuuttajat

1. Ikä 1. 25-30 2. 30-35 3. 35-45 4. 45-50 5. 50-55
2. Sukupuoli mies/nainen
3. Työkokemus proviisorina apteekissa nykyisessä ja aikaisemmissa yhteensä?
4. Onko muuta johtamiskokemusta ja mitä se on?
5. Muut ammattitutkinnot proviisorin tutkinnon lisäksi?

##### Kysymykset lisäkoulutus

6. Käyttekö täydennyskoulutuksessa säännöllisesti ja mitä johtamiseen liittyviä kursseja olette käyneet viimeisen kahden vuoden aikana?
7. Onko koulutuksista ollut hyötyä esimiestyössä ja minkälaista hyötyä?

##### Kysymykset strategia

8. Onko apteekille määritelty strategia, mikä se on ja miten sitä toteutetaan?
9. Mitkä ovat ne keinot, joilla päästään hyvään tulokseen apteekissa? (henkilöstön motivointi, asiakaspalvelun parantaminen, lisäpalveluiden kehittäminen jne.)

##### Kysymykset apteekin prosessit ja niiden johtaminen

10. Mitkä ovat apteekin pääprosessit ja miten ne on jaettu?
11. Miten seuraatte prosesseja apteekissanne?
12. Miten prosessien omistajiin tukeudutaan ongelmatilanteissa?
13. Mitä ovat apteekissanne proviisorien vastualueet ja miten ne on jaettu?

##### Kysymykset johtoryhmätyöskentely

14. Onko apteekissa johtoryhmää, ketä siihen kuuluu ja miten työt ja vastuut johtoryhmässä on jaettu
15. Mikä on johtoryhmän toimintatapa ja mikä on oma roolisi siinä?
16. Jos apteekilla ei johtoryhmää, miten vastuut ja esimiestyöt on jaettu?

### Kysymykset asiakaspalvelun johtaminen

17. Minkälaisella johtamismenetelmillä saavutetaan hyvä tulos asiakaspalvelussa?
18. Mitä ovat proviisorin tehtävät asiakaspalvelussanne?
19. Miten seuraatte asiakaspalvelun kehittymistä?  
(mittarit:asiakaspalautteet, reseptuuri, asiakasmäärä, työilmapiiri, liikevaihto)
20. Miten mittareita hyödynnetään käytännössä?
21. Mitkä ovat asiakaspalvelunne vahvuudet?
22. Mitkä ovat heikkoudet asiakaspalvelussanne?
23. Miten asiakaspalvelua pitäisi kehittää?

### Kysymykset henkilöstön johtaminen

24. Miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista ?
25. Mitä tuloksia ja millä tavoin tuloksia tuodaan julki henkilökunnalle?
26. Keneen henkilöstö tukeutuu ongelmatilanteissa (apteekkari, proviisori, farmaseutti, tekninen) joku muu?
27. Miten seurataan henkilöstötyytyväisyyttä?
28. Mikä on paras tapa johtaa ja motivoida henkilöstöä?

## *Apteekkarit*

### *Asiakaspalvelun johtaminen suurissa kaupunkiapteekeissa*

#### Kysymykset taustamuuttajat

1. Ikä 35-40 40-45 45-50 50-55 55-60 60-
2. Sukupuoli mies/nainen
3. Työkokemus apteekkarina nykyisessä sekä aikaisemmissa yhteensä?
4. Onko muuta johtamiskokemusta ja mitä se on?
5. Muut ammattitutkinnot proviisorin tutkinnon lisäksi

#### Kysymykset lisäkoulutus

6. Minkälaista johtamiseen liittyvää täydennyskoulutusta olette hankkineet viime vuosina (viimeiset 2-5 vuotta)
7. Onko koulutuksista ollut hyötyä apteekkarina ollessa ja minkälaista hyötyä?

#### Kysymykset organisaatio

8. Apteekin liikevaihto > 4 000 000 € 2. 4-6 000 000 € 3. 6-8 000 000 € 4. Yli 8 000 000 €
9. Proviisorit Farmaseutit Tekninen Henkilökunta yhteensä

#### Kysymykset palvelu

10. Mitä palveluja apteekki tarjoaa lääkemyynnin lisäksi? –( lisäpalvelut lääkehoidon kokonaisarviointi, verenpaineen mittaus, astma- ja sydänyhdyshenkilö, terveydenhoitopalvelut , jotain muita palveluja)
11. Onko apteekilla laatusertifikaattia ja onko siihen liittyvät dokumentit olemassa?

#### Kysymykset strategia

12. Onko apteekille määritelty strategia ja kuvailekaa minkälainen se on?
13. Miten toteutate strategiaa liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä?
14. Mitä asioita seuraatte erityisesti strategian johtamisessa?

#### Kysymykset apteekin prosessit ja niiden johtaminen

15. Mitkä ovat prosessit apteekissanne ja keitä ovat vastuuhenkilöt?
16. Miten prosesseja seurataan?
17. Miten prosessien omistajiin tukeudutaan ongelmatilanteissa?

### Kysymykset johtoryhmätyöskentely

18. Onko apteekissa johtoryhmää, ketä siihen kuuluu ja miten työt ja vastuut johtoryhmässä on jaettu?
19. Mikä on johtoryhmän toimintatapa ja miten olette kokeneet haasteet johtoryhmätyöskentelyssä?
20. Jos apteekissanne ei ole johtoryhmää, miten vastuut ja esimiestyöt on jaettu tai määritelty?
21. Miten johtoryhmän päätökset viedään käytäntöön?
22. Miten olette kokeneet haasteet johtoryhmätyöskentelyssä?

### Kysymykset asiakaspalvelun johtaminen

23. Miten asiakaspalvelua johdetaan?
24. Mitkä ovat kyseisen johtamistavan vahvuudet ja heikkoudet?

### Kysymykset henkilöstön johtaminen

25. Johtamistapa voi olla tulosjohtamista, jolloin liiketoiminta tähtää hyviin taloudellisiin tunnuslukuihin kuten liikevaihto tai sitten luottamusjohtamista, jolloin inhimilliset arvot nousevat tärkeiksi ja motivointi hyvään tulokseen lähtee henkilöstön motivoimisesta. Mitä johtamistapaa ja johtamistyyliä apteekkari käyttää?
26. Mitkä ovat apteekin keskeiset käytössä olevat menetelmät motivoitaessa henkilöstöä asiakaspalvelutyössä?
27. Onko mahdollisesti muita kannustinvälineitä kuin edellä mainitut?
28. Miten seurataan henkilöstötyytyväisyyttä?

### Kysymykset tulosten seuranta

29. Miten apteekki on kehittynyt viimeisen 12 kuukauden aikana reseptuurin, asiakasmäärien, liikevaihdon ja asiakaspalautteiden suhteen?
30. Mitaatteko asiakastytyväisyyttä ja minkälaisia tuloksia siitä on saatu?
31. Mitä tulevaisuuden näkemyksiä Teillä on apteekin suhteen liittyen apteekin kehittämiseen ja palveluun?
32. Minkälaisia ajatuksia heräsi johtamisesta ja miten asiakaspalvelua oikeasti pitäisi johtaa menestyäkseen?