

Asiakaslähtöisyys ja markkinointi

– odotukset ja lupaukset tasapainoon

Asiakkaiden tyytyväisyys on kaikessa palvelutoiminnassa tärkeä tavoite. Tämä koskee mitä suurimmassa määrin myös hammaslääkärin vastaanottoa, jossa pääasiallisena palveluajatuksena on hoitopalvelujen tuottaminen potilaille – asiakkaille.

Hammashoidon tarjoaminen potilaille on asiantuntijapalvelujen antamista. Sen markkinointiin pätevät monet samat lainalaisuudet kuin muidenkin asiantuntijapalvelujen, kuten asianajajapalvelujen tai arkkitehtitoimiston, markkinointiin. Terveystieteiden toiminnan luonne asettaa palvelujen markkinoinnille kuitenkin myös aivan omia vaatimuksia.

Palvelujen markkinoinnin osatekijät on perinteisesti kuvattu markkinointivalikkona, ”markkinointimixinä”. Siihen kuuluvat tuote, toimitilat, hinta ja markkinointiviestintä (product, place, price ja promotion eli 4P). Vastaanoton markkinoinnissa voidaan käyttää näitä kaikkia menetelmiä. Luetteloon voidaan vielä lisätä henkilöstö ja asiakkaatkin, jotka luovat mielikuvaa yrityksestä. Kilpailuvalta voi löytyä myös esimerkiksi kyvystä ennakoita ja tunnistaa asiakkaiden tarpeita tai toimivista palveluprosesseista.

On syytä pitää mielessä, että markkinointi, jolle ei käytännön hoito- ja palvelutoiminnassa löydy katetta, ei pitkälle kannata. Toiminnassa tärkeinä pidettyjen arvojen ja periaatteiden tulee olla markkinoinnin perustana.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että toimintaa ohjaavat kaikilla tasoilla asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tämä on mahdollista vain, jos näistä asioista on tarpeeksi tietoa.

Vastaanoton on siis tunnettava asiakaskuntansa ominaispiirteet. Tätä var-

VASTAANOTON TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

TOIMINNAN
LÄHTÖKOHDAT JA
JOHTAMINEN

– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 15/2005



TILAT, VÄLINEET
JA LAITTEET

– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 1–2/2006

HENKILÖSTÖ

– julkaistu *Hammaslääkärilehdessä* 12/2006



RISKIEN HALLINTA

ASIAKKAAT JA
MARKKINOINTI



VASTAANOTON
ASIAKIRJAT

TOIMINNAN
SISÄLTÖ



TOIMINNAN
ARVIOINTI JA
KEHITTÄMINEN

Hyvin toimivalla vastaanotolla on tyytyväiset potilaat. Vastaanotto tuntee asiakkansa, heidän tarpeensa ja toiveensa. Asiakaspalautetta hankitaan järjestelmällisesti ja saatuaan palautteeseen reagoidaan nopeasti ja asianmukaisesti. Palautetta halutaan saada, sillä positiivinen palaute antaa henkilöstölle voimavaroja jokapäiväiseen työskentelyyn ja negatiivinen palaute auttaa kehittämään toimintoja. Asiakassuhteiden hoitamisessa ja palvelujen markkinoinnissa on tärkeää tiedostaa oman yksikön menettelytavat, kirjata niiden periaatteet ja tärkeimmät toiminnot. Yksi tehokkaimmista markkinointikanavista on hoitotilassa käyneiden potilaiden lähiympäristölleen viemä viesti, hyvä tai huono.

ten on syytä ainakin ajoittain analysoida asiakaskuntaa. Asiakanalyysillä voidaan kartoittaa eri asiakasryhmiä esimerkiksi tulossuhteeseen, hoidontarpeen tai hoitosuhteen keston perusteella. Asiakanalyysin perusteella voi arvioida, onko vastaanoton toimintaprofilia syytä täydentää tai muuttaa. Millaiselta asiakaskunta näyttää viiden tai kymmenen vuoden kuluttua?

• Vastaanotto ja odotustila

Vastaanoton yleisilme, viihtyisyys ja siisteys ovat asiakaslähtöisyyttä ilmentäviä tekijöitä. Millaiselle asiakkaalle odotustila on suunniteltu ja varustettu? Millaista lukemista odotustilassa löytyy? Vastaavatko lehtihyllyn lehdet asiakaskunnan kiinnostuksen kohteita? Millaisia istuimia odotushuoneessa on, pääseekö huonompikainenkin

tuolista ylös? Onko lukulaseja tarjolla? Miten asiakkaille tiedotetaan hoidosta ja hinnoista? Onko potilasasiamiestä ja miten hänen palveluistaan kerrotaan? Onko asiakkaille tarjolla juotavaa, vettä tai kenties kahviakin? Miten odotustilan siisteydestä ja järjestyksestä huolehditaan myös kiireisen työpäivän aikana?

• Asiakaspalaute

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen käy usein tavallisten hoitokäyntien yhteydessä. Silloin ne vain helposti jäävät kirjaamatta. Jos vastaanotolla on erillinen ajanvaraus, on syytä sopia, miten siellä toimivat henkilöt kirjaavat kuulemansa asiakaspalautteen. Järjestelmällinen asiakaspalautteen keruu on hyvä tapa selvittää asiakkaiden mielipiteitä. Keruun voi tehdä esimerkiksi määrävlein tietyin ajanjakson kerrallaan. Tällöin saadaan valmiiksi kirjattuina selville asiakkaiden toiveita ja odotuksia, ja seurannan kertyessä myös tietoa siitä, miten niihin on onnistuttu vastaamaan.

Asiakaspalautteen hankintaan hammaslääkärin vastaanotolla on olemassa valmiita mallilomakkeita. Liiton laatukansiossa vuodelta 1996 on esimerkkilomake, jota voi täydentää ja korjailla omiin tarpeisiin sopivaksi, tai lomakkeen voi kehittää kokonaan itse. Stakes on tehnyt paitsi lomakkeen myös toimivan tietojärjestelmäpalvelun, josta vastaanotto voi tilata sekä lomakkeet että niiden tulostusajot. Myös esimerkiksi Psycon Oy on ajoittain tehnyt hammaslääkärin vastaanotoille suunnattuja asiakastytyväisyyskyselyjä ja tuottanut niistä raportit.

• Kissa kiitoksella elää – kukapa ei

Hankittiinpa asiakkaiden palautetta lomakkeilla sitten jatkuvasti esimerkiksi palautealaikkoon tai tiettyinä ajanjaksoina tehostetusti, on tärkeää, että palautteiden käsittelylle on selkeät, sovitut toimintatavat. On määriteltävä, kenen tehtävä on kerätä ja analysoida lomakkeet, miten koko henkilöstö saa niiden sisällöstä tiedon, ja miten vastaanoton johto ne käsittelee.

Palautteen keräämisen erittäin positiivinen puoli hammaslääkärin vastaanotoilla on se, että kiittävä palautetta tulee yleensä paljon. Hammashoidon asiakkaat ovat monien kyselyjen mukaan hyvin tyytyväisiä saamaansa hoitoon. Myös eri toimialojen välisissä

asiakastytyväisyysvertailuissa yksityisen hammashoito on sijoittunut kärkipäähän – eikä kaukana kärjestä ole julkinenkaan hammashoito. On henkilöstölle hyvin motivoivaa saada kiitosta myös tätä kautta, vaikka sitä saadaankin myös suoraan hoitotapahtumien yhteydessä.

• Valitus on lahja – kun sen oikein ymmärtää

On asiallista huolehtia, että palautteiden antajat saavat itse palautetta siitä, miten heidän palautteensa on tullut käsitellyksi. Selvää on, että asia korjataan välittömästi, kun virhe on todettu, ja että myös asiakas saa selvityksen asiasta heti. Nämäkin tilanteet tulee kirjata muistiin ja koota vastaanoton palautekansioon pidemmän aikavälin tarkastelua varten. Sama koskee potilasasiamiehen toiminnasta saatuja tietoja, kuten minkä verran ja millaisista asioista yhteydenottoja on ollut.

Erityinen huomio tulee kiinnittää negatiiviseen palautteeseen. Sitä tulee tarkastella ennakkoluulottomasti eikä missään nimessä ”selitellä pois päiväjärjestyksestä”. On hyvin mahdollista, että kielteinen palaute todellakin sisältää korjausta kaipaavan seikan – joskus palautteeseen voi liittyä ihan konkreettinen korjausehdotuskin. Asia on siis syytä ottaa harkintaan ja tarvittaessa muuttaa toimintoja.

Vastaanoton johdon tulisi aika ajoin, mielellään vähintään kerran vuodessa, istua tarkastelemaan kaikkea kerääntynyttä palautemateriaalia ja miettimään muun muassa, onko palautemennettely riittävää ja onko saadusta palautteesta tehtävä jotain johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan jatkuva parantaminen ei ole mahdollista, ellei jatkuvasti seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä ja oteta saatua palautetta kehittämiskäsitteinä huomioon.

Voisi toivoa, että hammashoitopalvelujen piirissä yleisemmin valtaisi alaa palautteen saamisen hinku, eikä missään nimessä pelko.

• Muut palautteen antajat

Potilasasiakkaiden lisäksi hammaslääkärin vastaanotolla on muitakin asiakkaiksi katsottavia tahoja, esimerkiksi potilaan omaiset, saattajat tai hoitolaitosten henkilöstö. Myös ulkopuolinen rahoitajataho voidaan katsoa asiakkaaksi, esimerkiksi vakuutusyhtiö tai työnantaja, joka korvaa hammashoitoa työterveys-

huoltona. Näiden tahojen mielipiteitä toiminnasta on johdon hyvä kuunnella herkällä korvalla, vaikka varsinaista asiakaspalautekyselyä näille tahoille ei tehtäisikään.

Edelleen tahoja, joiden mielipiteitä toiminnasta on myös hyvä kuunnella, ovat lähettävät kollegat sekä yksiköt, joihin itse lähettää potilaita. Mikäli vastaanotto myy palveluja esimerkiksi kunnalle tai hoitolaitoksille, on selvää, että ostajataho haluaa tietää vastaanoton asiakastytyväisyydestä ja muistakin toiminnan arvioinnin tuloksista. Tähän on syytä varautua jo tarjousta tehdessä.

Myös sisäinen asiakkuus tulee tiedostaa. Tämä tarkoittaa läheisessä yhteistyössä päivittäin toimivia henkilöitä. Heidän mielipiteensä on tärkeä ja heillä voi olla hyvin arvokkaita kehittämisideoita, koska he tuntevat toiminnan hyvin. Esimerkkejä tästä ovat hammaslääkäri–hoitaja-yhteistyö, yhteistyö hammaslaboratorion kanssa, hammashoitaja–siivouspalvelu-yhteistyö ja yhteistyö tilitoimiston tai muun vastaavan palveluja antavan tahon kanssa. Osaksi näiden henkilöiden mielipide tulee esille, kun selvitetään oman henkilöstön tyytyväisyyttä, mutta lisäksi on hyvä saada selville myös yhteistyötahojen henkilöstön mielipiteet.

• Muu yhteydenpito asiakkaiden kanssa

Hammashoitohenkilöstö on tottunut ottamaan potilaansa hyvin huomioon hoitotilanteessa, mutta tämä asiakaspalvelu on muistettava kaikessa kanssakäymisessä; hyvä asiakaspalvelu, sekä puhelimitse että henkilökohtaisesti, niin ajanvarauksen kuin laskutuksenkin yhteydessä on tärkeää.

Markkinointiviestintä

Vastaanotolla on hyvä pohtia ja suunnitella, miten palvelujen markkinointiviestintä hoidetaan. Näin tulee harkituksi markkinoinnissa käytettävät menetelmät, niiden ajannukaisuus sekä kehittämistarpeet. Valmiiksi pohdittu suunnitelma voi helpottaa myös suhtautumista, kun eri mediat – usein puhelimitse – toistuvasti pyrkivät myymään ilmoitustilaansa.

• ”Viidakkorumpu” on tehokkain markkinointikanava

Moni vastaanotto kokee, ettei tarvitse mitään markkinointia, sillä työtä on

Esimerkki erään vastaanoton itselleen laatimasta toimintajärjestelmän kuvauksesta:

Hammaslääkärikeskus A:n toimintajärjestelmä



Palveluajatus

Hammaslääkärikeskuksemme toiminta perustuu pitkäaikaisiin uskollisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin sekä vahvaan osaamiseen.

Panostamme jatkuvaan oppimiseen ja asiakkaittemme tarpeet täyttävien palvelujen kehittämiseen. Jatkuvan osaamisen päämäärätietoinen kehittäminen turvaa asiakkaillemme toimivat hoitoratkaisut ja korkean palvelutason. Yhteisenä tavoitteenamme on tyytyväinen asiakas. Tiedostamme, että omien arvojemme tulee olla linjassa yrityksen arvojen kanssa. Sisäisellä markkinoinnilla varmistamme, että jokainen yrityksessämme työskentelevä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja tuntee yrityksen tarjoamat palvelut. Kaikissa toimissamme pyrimme toimimaan asiakkaan parhaaksi.

Asiakasryhmät

Asiakkaistamme 80 % on recall-potilaita, joille kullekin määrätään yksilöllinen hoitoväli aina hoitojakson päättyessä. Po-

tilaan kanssa sovitaan seuraavasta tutkimus- tai hoitokäynnistä. Potilaan yhteystiedot tarkistetaan ja hänen kanssaan sovitaan myös hänelle parhaiten sopiva kellonaika. Recall-kortti esitätetään näiltä osin valmiiksi. Näille potilaille annetaan hoitavan hammaslääkäriin käyntikortti ja heitä kehoitetaan ottamaan yhteyttä, mikäli hoitovälin aikana ilmenee hoidontarvetta. Tällöin he saavat akuuttiajan välittömästi.

Lähetepotilaamme tulevat lähinnä viisaudenhampaiden poistoon, parodontiumin hoitoon tai suun saneerauskeeseen ennen lääketieteellisiä toimenpiteitä.

Säännöllisessä hoidossa oleville potilaille järjestämme kiireellisen ensiapuajan saman päivän aikana, muille potilaille mahdollisuuksien mukaan, kuitenkin siten, että tapaturmien ja onnettomuuksien ensiapuihin järjestämme ajan aina.

Teemme myös laitos- tai kotikäyntejä vanhustenhoitolaitoksiin ja sairaaloihin. Nämä hoidot vaativat usein laajaa moniammatillista yhteistyötä.

Esittelemme asiakkaillemme eri hoitovaihtoehtoja ja tarvittaessa ohjaamme hänet yhteistyökumppaneittemme hoi-

ihan riittävästi muutenkin. Yksi markkinointitapa, jonka ”käyttöä” ei kuitenkaan voi välttää, on hoidossa käyneiden potilaiden lähiympäristölleen viemä viesti, hyvä tai huono. Monilla vastaanotoilla tämä onkin lähes yksinomainen markkinointikeino.

Tyytyväinen asiakas kertoo perheenjäsenilleen, sukulaisilleen, ystävilleen, naapureilleen ja työtovereilleen, että siinäpä hyvä paikka, sinne kannattaa mennä, mutta tyytymätön asiakas kertoo kielteisistä kokemuksistaan vielä useammalle, jolloin ”viidakkorumpu” tai ”puskaradio” toimii tehokkaasti kaikkia muita markkinointipyrkimyksiä vastaan. Vastaanotolla pitäisikin olla seuraavan kehoitteen mukainen henki: ”jos olet tyytymätön, kerro meille – jos olet tyytyväinen, kerro muille”. On kaikkien vastaanotolla toimivien edun mukaista tehdä palautteen antamisen kynnyks mahdollisimman matalaksi.

• Lääkäripalvelujen markkinointi on asiallista ja luotettavaa

Yleensä vastaanotot kertovat olemassaolostaan ja toiminnastaan esimerkiksi kylteillä, lehti-ilmoituksilla, ajanvarauskortteilla tai muilla vastaavilla jaettavilla materiaaleilla. Nykyään tiedotetaan yleisesti myös Internetissä ja monissa mainosmedioissa.

Markkinoinnissa on aina noudatettava lain määräyksiä ja hyviä tapoja. Suomen Hammaslääkäriliiton valtuuston vahvistamat hammaslääkäreitä ja hammaslääkäripalveluja koskevat markkinointiohjeet ovat hyvä ohje nuora asialliseen, luotettavaan ja hyvän tavun mukaiseen markkinointiin. Liiton jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan ohjeita ja voivat myös tuoda jäsenyytensä ilmi markkinoinnissaan. Hammaslääkäri- ja lääkäripalvelujen markkinoinnin periaatteet ovat yhteneväiset, ja niiden noudattamista valvoo Lääkäripalvelujen markkinoinnin valvontalautakunta.

• Muu markkinointitoiminta

Markkinointia on myös kaikki muunlainen vastaanoton tiedotustoiminta. Tätä on esimerkiksi tiedottaminen perittävistä hinnoista, aukioloajoista ja niiden muutoksista ja palvelujen sisällöstä. Odotushuoneessa on oltava hinnasto nähtävillä. On myös hyvä pitää tarjolla potilaille luettavaksi kansio, jossa kuvataan vastaanoton toiminnan pääpiirteet ja kerrotaan eri hoitomenetelmistä.

Vastaanoton yrityskuva, imago, syntyy paljolti juuri ilmoitusten, Internet-sivujen, hinnaston ja muiden painotuotteiden ulkoasun vaikutuksesta. Imagon kehittämisessä on syytä varoa ylilyöntejä, mutta on kuitenkin hyvä tunnistaa ja selkeyttää, minkälainen se on.

Markkinoinnin piirteitä on myös kaikessa yhteydenpidossa potilaan hoitoon liittyvien tahojen kanssa kuten lähettävät sekä lähetteitä saavat kollegat ja hoitolaitokset, muut yhteistyökump-

toon. Implanttihoidot tekee erikoishammaslääkäri N.N. Hammaslääkärikeskus X:ssä ja vaativamman kirurgian erikoishammaslääkäri T.T. Hammaslääkärikeskus Y:ssä tai Leukakirurgian yksikkö Helsingissä. Krooniset kipupotilaat ohjaamme kipuklinikalle. Tarvittaessa voimme ohjata potilaita myös eri lääketieteen erikoisalojen hoitoon (kuten ihotautilääkärit, endokrinologit, korva-, nenä-, kurkkutautilääkärit jne.)

Uusia potilaita otamme tyhjille hoitoajoille. Mikäli potilaan toivomana päivänä kaikki ajat on varattu, otamme potilaan puhelinnumeron ja soittamme hänelle mahdollisen peruutusajan. Kerromme myös kaupungin muista palvelujen tarjoajista ja annamme heidän yhteystietojaan.

Palveluympäristö

Vaikka toimitilamme ovat vanhassa kiinteistössä, pidämme ne siisteinä ja viihtyisinä. Odotushuoneen kodinomaisuus luo turvallisuudentunnetta. Odotushuoneen seinällä on läpinäkyvä 12 lokeroinen lehtikotelo, jossa esillä joka lehden 3–4 uusinta numeroa. Lehtiteline kuvastaa omalta osaltaan toimintaamme: läpinäkyvyyttä ja tuoreutta. Odotushuoneessa on korotetut käsinojalliset tuolit ikääntyneiden potilaiden käyttöön. Lisäksi on silmälasit apuvälineeksi anamneesilomakkeen täyttöön.

Eteistilassa on videoavonta, ja uuden potilaan saapuessa vastaanotolle hammashoitaja ohjaa hänet odotushuoneeseen, neuvoo WC:n sijainnin ja pyytää täyttämään esitietolomakkeen. WC:stä löytyy hampaiden puhdistusvälineitä: hammasharjoja, pieniä hammastahnanäytteitä, hammastikkuja, hammaslankaa ja mukeja. Aamuisin hammashoitaja katsoo, että puhdistusvälineitä on potilaiden käyttöön.

Talon hissittömyys on epäkohta, johon emme pysty vaikuttamaan.

Hoitomaksut

Hoitohinnasto on esillä odotushuoneessa. Vastaamme puhe-limitse tehtyihin yksilöityihin hintatiedusteluihin. Suun tutkimuksen jälkeen potilas saa kirjallisen kustannusarvion niin halutessaan. Kelan suorakorvausjärjestelmä ei ole käytössämme, emmekä peri asiakkaalta toimistomaksua.

Asiakaspalaute

Asiakkailta saatu palaute on meille tärkeää. Positiivinen palaute antaa voimia ja intoa tehdä tätä työtä. Negatiiviseen palautteeseen reagoimme välittömästi ja korjaamme mahdolliset epäkohdat. Näin potilasasiamiehellämme ei ole juuri lainkaan työtä.

Odotustilassa on asiakaspalautelomakkeita ja laatikko, joka tyhjenetään kahden viikon välein. Palaute ja siihen reagointi kerätään ja tilastoidaan palautekansioon. Mikäli palautelomakkeessa on potilaan yhteystiedot, potilaan hoitotiimi kiittää häntä palautteesta ja kertoo hänelle, miten palautteen suhteen on menetelty. Vuosittaisessa toiminnan suunnittelupalaverissa käydään läpi pertynyt palauteaineisto ja päätetään mahdollisesti tarvittavista korjaustoimista.

Markkinointi

Tyytyväinen asiakas on paras markkinoijamme. Hän kertoo muille saamastaan hyvästä palvelusta ja tuo uusia asiakkaita. ”Menestys luo menestystä!”

Yrityksellämme on viikoittain ilmestyvä vuosi-ilmoitus paikallislehdessämme. Lisäksi ilmoitamme paikallisen puhelehtiläisten yrityssivuilla. Satunnaisesti ilmoituksiimme on alueen ilmaisjakelulehdissä ja erilaisten tapahtumien julkaisuissa. Tuemme paikkakunnan (juniori)urheilua. Meidät löytää myös Etsi hammaslääkäri -palvelusta Internetistä.

Markkinoinnissa noudatamme Suomen Hammaslääkäriliiton ohjeita.

panit, kuten vakuutusyhtiöt, työnantajat, palvelujen ostajat, hoitolaitokset tai kunta.

Paikallinen, vaikka pienimuotoisenkin sponsorointi, voi olla hyvä tapa hankkia vastaanotolle myönteistä julkisuutta. Tuen kohde saa mielellään edistää lähiseudun väestön terveyttä tai terveitä elämäntapoja. Myös osallistuminen paikallisiin tempauksiin on markkinointia. Varsinkin pienemmillä paikkakunnilla voi yhteistyö esimerkiksi paikallisen apteekin kanssa olla hyvä idea.

Myös verkottuminen alan muiden toimijoiden kanssa on tärkeää. Yhteistyö paikkakunnan muiden yksityishammaslääkärien sekä terveyskeskuksen kanssa voi tuoda lisäarvoa kaikkien toimintaan.

Asiakassuhteiden hoitamisessa ja palvelujen markkinoinnissa on tärkeää tiedostaa oman yksikön menettelytavat, kirjata niiden periaatteet ja tärkeimmät

toiminnot. Jatkuva parantaminen edellyttää oikeaa tietoa nykytilasta. Siksi on tärkeää tehdä asiakaskyselyjä ja käyttää muitakin tiedonhankintakeinoja, jotta päätökset toiminnan kehittämisestä perustuvat oikeaan tietoon.

Suosittelavaa luettavaa

Grönroos P. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY 2004.

Holma T. ITE Menetelmä työyksikön itsearviointiin ja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Käsikirja ja arviointilomakkeet. Suomen Kuntaliitto 1997.

Haverinen R, Holma T, Outinen M. (toim.) PIENET – kohti laatuja järjestelmää. Sosiaali- ja terveydenhuollon pienten työyksiköiden ja yksin toimivien ammattihenkilöiden laadunhallinnan keinot. Suomen Kuntaliitto 1997.

Kuusela H. Markkinoinnin haaste. WSOY 2000.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

Lehti E. Hammaslääkärin kehittyminen asiakaspalvelijana. Suom Hammaslääkäril 2005; 12 (5): 290–291.

Nironen T. Potilas viestintäkanavana Puskaradio tiedottaa hoitopaikkojen palveluista ja niiden tasosta. Suom Hammaslääkäril 2003; 10 (3): 88–92.

Outinen M, Holma T, Lempinen K. Laatu ja asiakas Laatu- ja terveysala, WSOY 1993.

Laatuvinkkiyöryhmä

Kaj Rönnberg
Britta Haikola
Eeva Rahikka
Annariitta Kottonen