LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Mari Paski

Asiakkuuksien johtaminen aikuiskoulutuksen maksullisessa palveluliiketoiminnassa

Pro Gradu- tutkielma

Työn ohjaaja ja tarkastaja: professori Markku Ikävalko
2. tarkastaja: tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Lokakuu 2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mari Paski
Tutkielman nimi:	Asiakkuuksien johtaminen aikuiskoulutuksen maksullisessa palveluliiketoiminnassa.
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2016
Pro gradu- tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 104 sivua, 20 kuvaa, 8 taulukkoa, 4 liitettä
Tarkastajat:	Professori Markku Ikävalko, tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Hakusanat	Asiakkuuksien johtaminen, arvon luominen, aikuiskoulutus

Tämä tutkimus käsittelee asiakkuuksien johtamista koulutusorganisaation maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Maksullinen palveluliiketoiminta käsittää tässä yhteydessä koulutuspalvelujen tuottamisen yrityksille ja organisaatioille. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta koulutuspalvelujen tuottamisessa sekä tehdä ehdotuksia kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen kehittämistutkimus, jonka pääaineisto on kerätty haastattelemalla. Tutkimusta varten haastateltiin kohdeorganisaation henkilöstöä ja asiakkaita yhteensä 10 kpl.

Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen edellyttää kohdeorganisaation arvon luomisen tuntemista. Tutkimustulosten mukaan maksullisen palveluliiketoiminnan arvon luomisessa on paljon samankaltaisuutta kuin B2B- liiketoiminnan arvon luomisessa. Arvoa luodaan yhteistyössä asiakkaan kanssa pitkäaikaisessa suhteessa. Arvon luomisen tavoitteena on asiakkaan henkilöstön osaamisen kehittäminen ja sitä kautta liiketoiminnan menestyminen tulevaisuudessa. Yhteistyösuhteen jatkuminen edellyttää, että molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa yhteistyöstä. Tutkimustuloksien mukaan kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittäminen on mittava moneen asiaan vaikuttava kehittämisprosessi, joka aiheuttaa monenlaisia muutoksia kohdeorganisaation sisäisessä toiminnassa.

ABSTRACT

Author:	Mari Paski
Title:	Customer Relationship Management in the Adult Education
Faculty:	LUT School of Business and Management
Master´s Program:	Knowledge management and Leadership
Year:	2016
Master´s Thesis:	104 pages, 20 figures, 8 tables, 4 attachments
Examiners:	Professor Markku Ikävalko, Post-Doctoral Researcher Anna-Maija Nisula
Keywords:	Customer relationship management, Value creation, Adult education

This Master Thesis´s deals with development of customer relationship management in the production of education services in the vocational education. The education services in this context are produced to companies and organizations. The goal of the research is to increase the knowledge of customer relationship management in the production of educational services to companies and to bring up suggestions to the customer relationship management of the target organization. The nature of the research is a development research with standards, which main source material has been gathered by doing interviews. Ten persons of the participants of the personnel and the customers were interviewed all in all. The development of customer relationship management requires knowing the value creation of the target organization. According to research results there is a lot of similarity in the value creation compared to the value creation of the B2B-business. The value is co-created with a customer in a long term relationship. The goal of value creation in this context is the development of the customer´s personnel´s skills and through it the success of business in the future. The continuation of the co-operation demands that the both parties experience it´s valueable. According to results of the research the development of the customer relationship management in the target organization is the long process that affects many changes happen in the organization´s function.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ 2

ABSTRACT 3

1. JOHDANTO 6

1.1. Tutkimuksen taustaa 6

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset 10

1.3 Keskeiset käsitteet 13

1.4 Tutkimuksen rakenne 14

2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN KOULUTUSPALVELUISSA 15

2.1 Koulutuspalvelut asiantuntijapalveluina 15

2.2 Palvelujen luonne yritysten välisessä liiketoiminnassa 18

2.3 Arvon luominen asiakassuhteessa 20

2.4 Asiakaskokemus palvelun laadun arvioinnin perustana 24

2.5 Strateginen asiakkuuksien johtaminen 26

2.5.1 CRM- luokittelut yrityksissä 28

2.5.2 Asiakkuuksien johtaminen ajattelutapana ja johtamismallina 29

2.6 Asiakkuusportfoliot asiakkuuksien johtamisessa 30

2.6.1 Asiakkuuksien arvo 31

2.6.2 Suoraan arvoon perustuva portfoliomalli 33

2.6.3 Six-pack portfoliomalli 34

2.7 Operatiivinen asiakkuuksien hallinta 38

2.7.1 Asiakkuuksien hoitomallit 39

2.7.2 Asiakastiedon luonne asiakkuuksien hallinnassa 40

2.7.3 Asiakkuuden johtamisen tasot 41

3. TUTKIMUSMENETELMÄT 43

3.1 Tutkimuksen tutkimusstrategian valinta 43

3.2 Aineiston kuvaus ja keruu 46

3.3 Aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta 51
3.4 Tutkimusinstrumenttien reliabiliteetti ja validiteetti 53
4. TUTKIMUSTULOKSET 55
4.1 Kohdeorganisaation kuvaus 55
4.2 Maksullisen palveluliiketoiminnan koulutuspalvelut, asiakkuudet ja markkinointikanavat 58
4.2.1 Koulutuspalvelut tuoteryhmittäin 58
4.2.2 Asiakkuudet ja markkinointikanavat 60
4.2.3 Maksullisen palveluliiketoiminnan kehittämisen perustelut 61
4.3 Vahvuudet arvon luomisessa asiakkaalle 62
4.4 Strateginen taso, tavoitteet ja haasteet 66
4.5. Operatiivinen toiminta ja haasteet 69
4.5.1 Asiakkuusprosessin kuvaus 72
4.5.2 Maksullisen palveluliiketoiminnan organisointi ja henkilöstöresurssit 75
4.5.3 Organisaatio rakenteen kehittäminen 77
4.5.4 Organisaation kulttuuri 78
4.6 Operatiivinen asiakkuuksien hallinta 78
4.7 Asiakkuusportfolio ja asiakkuuksien hoitomallit 82
5. JOHTOPÄÄTÖKSET 85
5.1 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen 85
5.1.1 Arvon luonti yritysten henkilöstökoulutuksessa 85
5.1.2 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen 88
5.1.3 Asiakasportfoliot asiakkuuksien johtamisen työkaluna 94
5.2 Tutkimuksen yhteenveto, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet 96
LÄHDELUETTELO 99
LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Tämä tutkimus käsittelee koulutusorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittämistä. Tutkimusaiheen keskeiset käsitteet yritysmaailmasta peräisin oleva asiakkuuksien johtaminen ja julkiseen sektoriin kuuluva koulutusorganisaatio vaikuttavat ensisilmäyksellä sanaparilta, jotka ovat hyvin kaukana toisistaan. Asiakkuuksien johtaminen on tullut tutuksi teollisuusyrityksien, vähittäiskaupan ja erilaisten palveluyritysten kuten pankki- ja vakuutusalan yhteydessä. Sen avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Julkisen sektorin organisaatiot taas luokitellaan voittoa tuottamattomiksi organisaatioiksi, joiden ylin tarkoitus ei ole kannattavuus tai rahallisen voiton tuottaminen omistajilleen (Vuokko 2004, 9-10).

Asiakkuuksien johtaminen on noussut tieto- ja informaatioteknologian kehittymisen myötä tärkeäksi tutkimuskohteeksi tieteellisessä kirjallisuudessa. (Terho & Halinen 2007, 720.) Yleisesti asiakkuuksien johtamisella ymmärretään asiakassuhteiden luomista, kehittämistä ja ylläpitämistä tavoitteena pitkäaikaiset asiakassuhteet. Tieto- ja viestintätekniikka on tärkeä osa sen toteuttamisessa. Alan tutkimukset osoittavat käsitteen olevan todella moniulotteinen. Edes tutkijoilla ei ole selkeää yhdenmukaista määritelmää sen sisällöstä (Payne & Frow 2005, 167-168). Asiakkuuksien johtaminen merkitsee eri ihmisille eri asioita. Jollekin se on termi, jota käytetään kuvaamaan IT- sovelluksia, jotka automatisoivat asiakasprosesseja markkinoinnissa, myynnissä ja asiakaspalvelussa. Toiselle se merkitsee organisaation halua olla asiakaskeskeisempi. Jotkut yhdistävät sen asiakastiedon hankkimiseen, tallentamiseen, analysoimiseen ja hyödyntämiseen. Se nimetään myös stretegiseksi prosessiksi. (Buttle & Iriana 2006, 23.)

Edellä kuvatut käsitykset asiakkuuksien johtamisesta kuvastavat sen kehittyvää ja vaihtelevaa luonnetta. Sitä on tutkittu paljon tavoitteena hahmottaa kokonaisuus ja määritellä käsitettä. Sanches & Snchezin (2005) mukaan se on strateginen prosessi, joka muodostuu yrityksen ja sen asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa

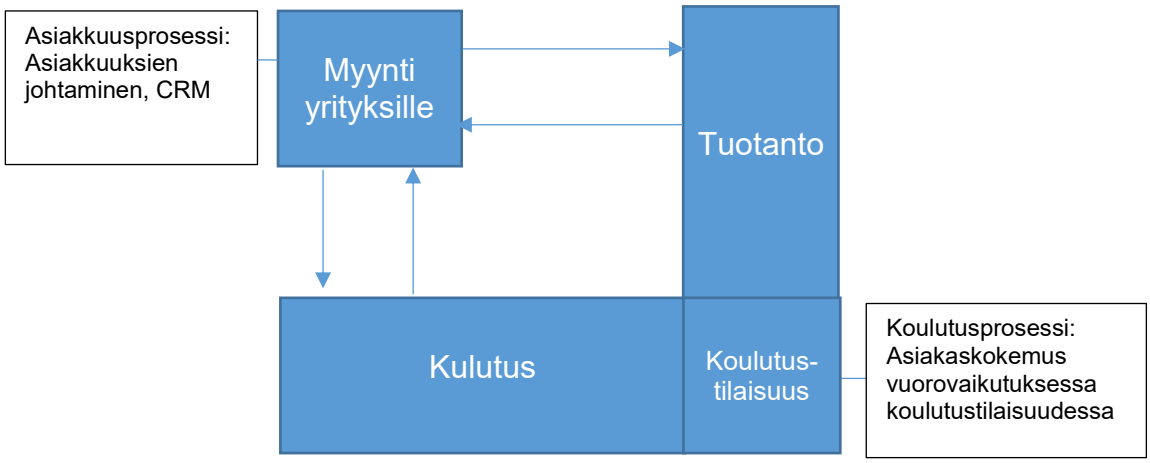
tavoitteena asiakkaisiin liittyvien nykyisten ja elinkaaren aikaisten tavoitteiden maksimointi yritykselle samalla kuin maksimoidaan asiakkaiden tyytyväisyys. Se on monimutkainen sarja toimintoja, jotka yhdessä muodostavat perustan kestävälle ja vaikeasti kopioitavalle kilpailuedulle, asiakaskeskeiselle organisaatiolle. (Sanchez & Sanches 2005, 308.)

Asiakkuuksien johtamisen teoria perustuu suhteiden johtamiseen, jossa yrityksen tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia kannattavia kanta-asiakassuhteita asiakkaiden kanssa. Pitkäaikaisten suhteiden rakentaminen asiakkaiden kanssa pohjautuu arvon luomiseen asiakassuhteessa. Arvon luomista on tutkittu asiakassuhdemarkkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen yhteydessä jo pitkään. Sillä on tärkeä merkitys myös kuluttajalle suunnatussa liiketoiminnassa, jossa arvo määritellään kuluttajan kokemukseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010) Yritysten välisessä liiketoiminnassa arvon luominen edellyttää asiakkaan arvon tuotantoprosessin tuntemista. Arvon luominen paranee pitkäaikaisessa asiakassuhteessa, kun toimijat oppivat tuntemaan paremmin toisensa. Arvo voi olla luonteeltaan taloudellinen, emotionaalinen, symbolinen tai toiminnallinen (Rintamäki, Kuusela, Mitronen 2007, 625-629). Viimeisimmät arvoon kohdistuneet tutkimukset korostavat, että arvon luominen tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välisessä yhteistyössä. ”Kun arvoa luodaan yhdessä, palveluorganisaation tehtävä on tukea asiakkaan arvonluontiprosessia” (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14).

Asiakastiedolla on merkittävä rooli asiakkuuksien johtamisen toteuttamisessa. Asiakkaan tunnistamisen ja asiakkaasta keräämänsä tiedon ja sen analysoinnin kautta yritys pyrkii parempaan asiakasymmärrykseen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. Tieto- ja viestintätekniikan sovellukset tarjoavat mahdollisuuden asiakastiedon tallentamiseen ja päivittämiseen sekä asiakastiedon koordinointiin. Kuten suhteiden johtaminen myös asiakkuuksien johtaminen laajenee teoreettisesti käsittämään yrityksen kaikki suhteet kuten toimittajasuhteet, suhteet henkilöstöön ja suhteet omistajiin. (Payne & Frow 2005, 168.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pelkästään asiakassuhteita.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on aikuisopisto, joka on perustettu vuonna 2012. Aikuisopiston tutkintotavoitteisessa koulutuksessa työikäinen aikuisväesto voi suorittaa perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Ammatillinen peruskoulutus ja lisäkoulutus järjestetään aikuisten osaamisperustaisena näyttökoulutuksena tai oppisopimuskoulutuksena. Tutkimus rajoittuu käsittelemään aikuiskoulutuksen maksullista palveluliiketoimintaa, jossa myydään koulutus- ja muita palveluja yritysten ja organisaatioiden henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. Pääasiakkaita ovat PK- yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot sekä työvoimakoulutuksia organisoiva ELY-keskus.

Aikuisopisto on teoreettisesti määriteltynä asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatiot tuottavat asiakkaalle arvoa osaamisella ja tiedolla, joka sinällään on abstraktia ja aineetonta palvelua. (Vahvaselkä 2004, 41.) Koulutuspalveluissa arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu kahdessa vaiheessa, joita on kuvattu seuraavassa tutkimuksen viitekehyksenä toimivassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys, joka kuvaa arvon luontia yritysten henkilöstökoulutuksessa (muokattu lähteestä Ojasalo & Ojasalo, 2010, 28).

Aikuiskoulutuspalvelujen arvon tuottamisessa voi tunnistaa kaksi liiketoimintaprosessia, jotka nimetään tässä tutkimuksessa asiakkuusprosessiksi ja koulutusprosessiksi. Asiakkuusprosessi on koulutuksen tuottamista ja kuluttamista edeltävä prosessi, jossa tapahtuu asiakassuhteiden hankkiminen, ylläpitämiseen ja kehittäminen. Toisessa prosessissa eli koulutusprosessissa tapahtuu koulutuspalvelujen

tuotanto ja kuluttaminen. Siinä kouluttaja suunnittelee tilaisuuden ja tuottaa koulutuksen asiakkaan koulutusryhmälle. Koulutustilaisuudessa syntyy osallistujille asiakaskokemus koulutuspalvelun laadusta ja koulutuspalvelun kuluttamisen jälkeen tapahtuu asiakastyytyväisyyden arviointi.

Maksullinen palveluliiketoiminta on yritysten ja organisaatioiden välistä liiketoimintaa. Liiketalouden kirjallisuudessa yritysten välistä liiketoimintaa kutsutaan B2B- liiketoiminnaksi. Siinä menestyminen edellyttää asiakkaan arvon tuotannon prosessin tuntemista ja arvon tuottamista asiakkaalle. Asiakkaan arvontuotantoprosessin tunnistaminen vaatii kiinteitä ja pitkäaikaisia asiakassuhteiden luomista, jotka parhaimmillaan kehittyvät kumppanuudeksi. Kumppanuussuhteessa on mahdollista tunnistaa paremmin asiakastarpeet ja räätälöidä asiakkaalle sopiva palvelu. B2B- palveluissa asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito on yksi merkittävä kannattavuuden tekijä pitkällä aikavälillä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 23).

Teoreettisissa tutkimuksissa asiakasportfoliomalleja on esitetty konkreettisiksi työvälineiksi asiakassuhteiden johtamiseen B2B- liiketoiminnassa. Asiakasportfolioiden kehittyminen syntyi oivalluksesta, että yrityksellä on rajallinen määrä resursseja eikä se kykene palvelemaan kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle myöskään yhtä kannattavia, joten on järkevää keskittyä palvelemaan tärkeimpiä asiakkaita paremmin. Yritys voi analysoida asiakaskantansa asiakkuuksien arvon määrittämiseksi ja luokitella asiakkuudet toisistaan eroaviin ryhmiin niiden nykyisen ja odotettavissa olevan arvon mukaan. Asiakasportfolio syntyy asiakkaiden ryhmittelyn kautta. (Terho & Halinen 2007, 720-721.) Asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen eri ryhmille voidaan määrittää asiakkuustrategiat ja asiakkuuksien hoitomallit. Asiakassuhteen arvon määrittämiseen on useita näkökulmia ja myös paljon erilaisia tutkimuksia.

Asiakasportfolioiden tutkimus on alkanut 1980-luvun alkupuolella ja tutkimuksissa keskityttiin silloin erilaisten asiakasportfoliomallien luomiseen, niiden selittämiseen. Terho & Halinen ovat tutkineet asiakasportfolioita johtamisen välineenä (Terho & Halinen 2009, 720-721.) Muita tutkimusten näkökulmia ovat muun muassa asia-

kasportfoliomallien luonne yritysten vaihtosuhteessa, yritysten käytännöt asiakasportfoliojohtamisessa ja asiakasportfolion vaikutukset yrityksen suorituskykyyn (Terho & Halinen 2007; Terho 2009, Terho & Halinen 2012). Tietojohtamisen kannalta mielenkiintoista on, että asiakkuuksien johtamisen tutkijat ovat viime aikoina kiinnostuneet organisaation oppimisesta ja tiedon siirtymisestä asiakkuuksien johtamisessa. Salojärvi on julkaissut useita asiakastietoa ja avainasiakkuuksia koskevia tutkimuksia (Salojärvi, Sainio, Tarkiainen 2010; Salojärvi, Saarenketo, Puumalainen 2013; Salojärvi 2015). Khondakarami & Chan (2014) ovat julkaisseet kiinnostavan yksittäisen tutkimuksen, joka tarkastelee tietojohtamisen SECI-mallia asiakkuuksien johtamisen kontekstissa. Asiakkuuksien johtaminen siten linkittyy asiakastiedon luomisen, ylläpitämisen ja kehittämisen kautta tietojohtamiseen (Khondakarami & Chan 2014, 29-31). Asiakassuhteet ovat sellaisenaan aineetonta tietopääomaa, jota johtamalla yritys voi menestyä liiketoiminnassa myös tulevaisuudessa.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Pro gradu- tutkimuksessa ratkaistaan tutkimusongelma tutkimuskysymysten avulla käyttäen apuna tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa (Kananen 2015a, 19). Tutkimus voi olla luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja tutkimusongelma koskee asiakkuuksien johtamisen kehittämistä aikuiskoulutuksen maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta koulutuspalvelujen tuottamisessa yrityksille/organisaatioille sekä tehdä ehdotuksia asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Tutkimus tuotetaan tieteellisin menetelmin ja pyritään sitomaan se aikaisempiin tieteelliseen keskusteluihin. Tutkimusprosessin eteneminen edellyttää tutkimusongelman määrittelyä ja ongelman muuttamista tutkimuskysymyksiksi, joihin on helpompi vastata kuin tutkimusongelmaan. (Kananen 2015a, 19-20; 45.) Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

1. Miten asiakkuuksien johtamista tulee kehittää maksullisessa palveluliiketoiminnassa, kun tavoitellaan kannattavia kumppanuussuhteita?

Päätutkimuskysymyksen pohjalta on laadittu seuraavat alatutkimuskysymykset, joihin vastaaminen helpottaa päätutkimuskysymykseen vastaamista ja siten tutkimusongelman ratkaisemista.

2. Miten arvon luonti tapahtuu maksullisessa palveluliiketoiminnassa?

3. Mitä asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa aikuiskoulutuksen maksullisessa palveluliiketoiminnassa?

4. Miten asiakasportfoliot toimivat asiakkuuksien johtamisen työkaluna?

Tutkimuskysymysten perustelu

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Teoreettiseksi taustaksi haetaan tietoa siitä, mitä asiakkuuksien johtaminen on organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa. Kohdeorganisaatiossa toteutettavien haastattelujen avulla selvitetään, miten asiakkuuksia johdetaan organisaatiossa nyt, ja mikä olisi tulevaisuuden tavoitetila. Tavoitetilan saavuttamiseksi tehdään ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Organisaation henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa tehtyjen haastattelujen pohjalta etsitään kehittämisen kohteita asiakkuuksien johtamiseen. Kumppanuussuhteilla tarkoitetaan pitkäaikaisia ja organisaation kanssa laajaan yhteistyöhön sitoutuneita asiakassuhteita. Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään koulutusorganisaation arvon luonnin tapa. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää, mitä kohdeorganisaatiossa ymmärretään käsitteellä asiakkuuksien johtaminen sekä muilla siihen sisältyvillä käsitteillä kuten CRM ja asiakkuuksien hallinta. Neljännen tutkimuskysymyksen tavoitteena on kirjallisuutta apuna käyttäen selvittää asiakasportfolioiden toimintaa työkaluna kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä kohti kannattavia kumppanuussuhteita.

Asiakkuusajattelu on melko vierasta koulutusalalla ja ammatillisen koulutuksen johtamisessa. Perinteisesti siellä on tarjottu tutkintoja tai koulutusta asiakkaalle tuote-

ja organisaatiolähtöisesti. Kohdeorganisaation toiminnan kehittämistä ei ole aikaisemmin tutkittu asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta käsin. Tutkimus tuo siten merkittäviä tuloksia kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tieteellinen tutkimusaukko löytyy tutkimuksen kontekstista. Asiakkuuksien johtamista on tähän mennessä tutkittu tieteellisin menetelmin paljon yksityisyritysten, vähittäiskaupan ja finanssialan viitekehyksessä ja vähän julkisen sektorin organisaatioissa. Siten on olemassa tarve tutkimukselle, joka laajentaa asiakkuuksien johtamista koskevaa tutkimusta koskemaan toisen asteen ammatillista aikuiskoulutusta. Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa ja tutkimustuloksia siitä, miten arvoa luodaan ammatillisen koulutusorganisaation ja eri organisaatioiden välillä henkilöstökoulutusta tuotettaessa. Tutkimuksen avulla saadaan tutkimustuloksia myös asiakkuuksien johtamisen erityispiirteistä ja kehittämisestä ammatillisen koulutuksen organisaatiossa.

Rajaukset

Tutkimus kohdentuu asiakkuuksien johtamiseen yritysten välisessä liiketoiminnassa. Se käsittelee vain asiakassuhteiden johtamista ja tutkimuksesta rajataan pois muiden sidosryhmäsuhteiden tarkastelu. Asiakassuhteiden johtaminen laajenee teoreettisesti myös avainasiakassuhteiden suuntaan, mutta sitä ei myöskään käsitellä tässä tutkimuksessa. Asiakkuuksien johtamisessa tärkeitä näkökulmia ovat henkilöstön johtaminen ja asiakaskeskeinen yrityskulttuuri, joka ohjaa organisaation sisäistä toimintaa. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa sivutaan näkökulmia siltä osin, kuin se tutkimusongelman ratkaisemisessa on tarpeellista. Tutkimus painottuu nykyisen asiakaskannan arviointiin ja asiakkuuksien kehittämiseen kohti kumppanuutta. Sen vuoksi tutkimuksessa ei laajemmin käsitellä uusasiakashankinnan tai koulutusmyynnin teoreettista taustaa. Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen edellyttää myös koulutuspalvelujen tuotteistamista, sillä asiakkaiden koulutustarpeet ovat dynaamisia, ajassa muuttuvia. Tuotteistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelposeksi palvelutuotteeksi (Parantainen, 2007, 11). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä tuotteistamisen teoriaa, vaikka sen nähdään tärkeäksi osaksi koulutuspalvelujen asiakkuuksien johtamista.

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakasportfoliot ovat tavallisimmin matriisimuotoisia malleja, joilla on 2-3 ulottuvuutta. Asiakasportfolioita käytetään asiakkuuksien analysoimiseen tavoitteena tunnistaa tärkeimmät asiakkaat, joiden palvelemiseen kannattaa panostaa pitkäaikaisten, kestävien asiakassuhteiden rakentamiseksi.

Asiakkuuksien johtaminen (customer relationship management, CRM) on strateginen lähestymistapa, joka tähtää paremman arvon luomiseen omistajille kehittämällä sopivia suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Pitkäaikaisia suhteita asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa luodaan yhdistämällä suhdemarkkinoinnin strategiat ja tietotekniikan hyväksikäyttö. CRM tarjoaa tehostettuja mahdollisuuksia käyttää dataa ja informaatiota sekä asiakkaiden ymmärtämiseen ja arvon konkretisoitumiseen heidän kanssaan.

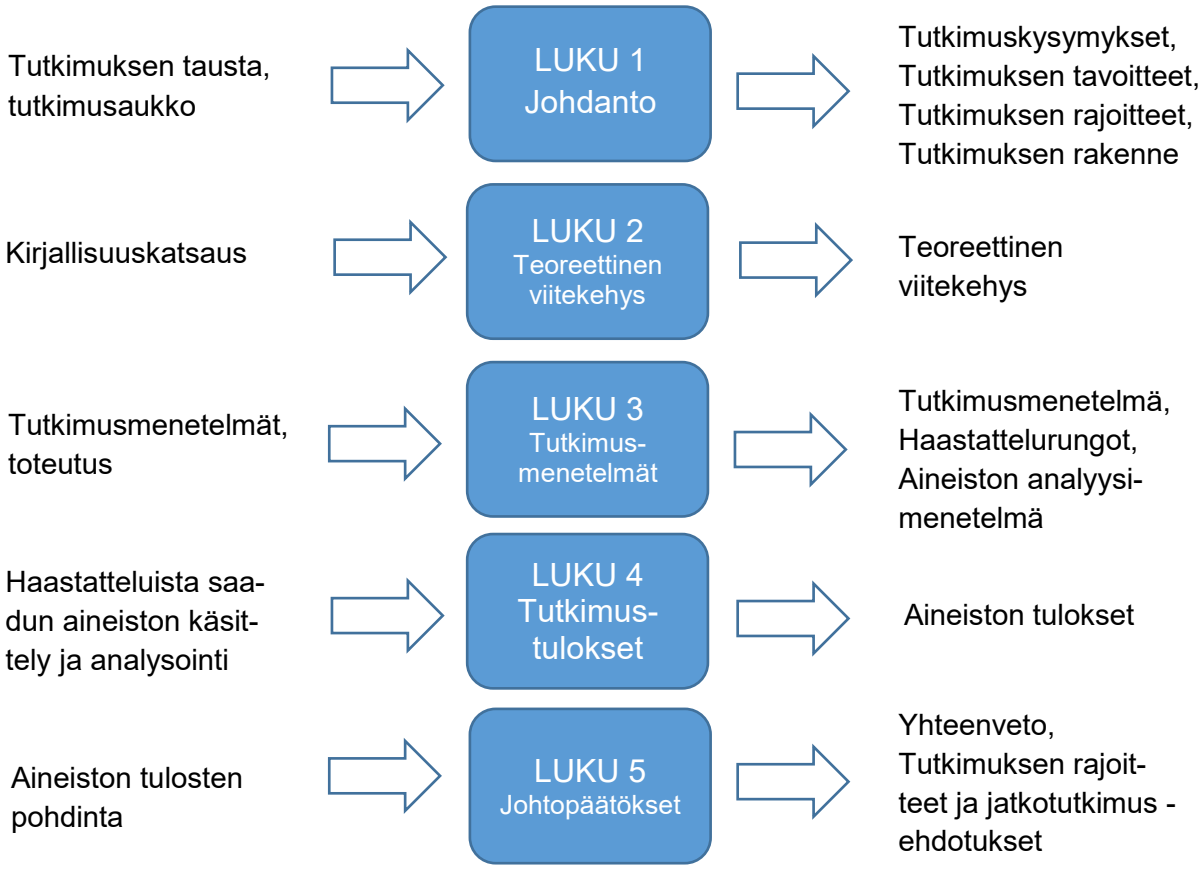
Asiantuntijaorganisaatiot tuottavat asiakkaalle arvoa osaamisella ja tiedolla, joka sinällään on abstraktia ja aineetonta palvelua. Asiantuntijaorganisaatioiden tärkeimmäksi pääomaksi ja kilpailukyvyn perustaksi on kirjallisuudessa nimetty tietopääoma, joka on organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden hallussa. (Vahvaselkä 34-37; Zack 1999, 128.)

B2B- ja B2C -liiketoiminta: lyhenne B2B tulee englanninkielisestä käsitteestä business-to-business, joka tarkoittaa yritysten välistä liiketoimintaa. Sen käsitepari on *B2C-liiketoiminta, jossa* lyhenne B2C tulee englanninkielisestä käsitteestä business-to-customer. Se tarkoittaa yritysten liiketoimintaa, joka on suunnattu kuluttaja-asiakkaille.

Palvelut: keskeisiä palvelujen ominaisuuksia ovat niiden aineeton luonne ja vuorovaikutuksellinen luonne sekä se, että asiakas itse pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan palvelukokemuksen syntymiseen. Siten palveluille on ominaista heterogeenisyys, sillä ne tuotetaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelut ovat prosesseja, sarja toimintoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on viisi osaa ja tutkimuksen rakennetta havainnollistetaan seuraavassa kuviossa 2. Tutkimus alkaa johdantoluvulla 1, missä esitetään tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, rajaukset, tärkeimmät käsitteet ja tutkimuksen rakenne.



Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne.

Luvussa 2 esitetään katsaus kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin ja muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa 3 esitetään tutkimusmenetelmät tutkimuksen suorittamiseksi ja selvitetään aineiston hankintaa ja analyysimenetelmiä. Luvussa 4 analysoidaan tutkimuksen aineisto ja saadaan tärkeimmät tulokset tutkimusongelman ratkaisemisemiseksi. Luvussa 5 vastataan tutkimuskysymyksiin, tehdään johtopäätökset sekä esitetään aiheita jatkotutkimukselle.

2. ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN KOULUTUSPALVELUISSA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta. Teoreettinen viitekehys alkaa luvulla 2.1, jossa selvitetään yleisesti koulutuspalvelujen luonnetta. Tarkastelu etenee lukuun 2.2, jossa tarkennetaan yritykseltä yritykselle tapahtuvan liiketoiminnan erityispiirteitä. Luvussa 2.3 tarkastellaan arvon luomista asiakassuhteessa ja luvussa 2.4 tarkastellaan asiakaskokemuksen syntymistä ja palvelun laadun arviointia koulutusprosessissa. Luvussa 2.5 siirrytään tarkastelemaan asiakkuuksien strategista johtamista, johon työkaluksi esitetään asiakasporfoliomalleja luvussa 2.6. Lopuksi luvussa 2.7 tarkastellaan operatiivista asiakassuhteiden johtamista keinona toteuttaa strategista asiakkuuksian johtamista.

Asiakkuuksien johtamisesta on saatavissa runsaasti tutkimuksia, jotka osoittavat käsitteen olevan laajan ja moniulotteisen. Siksi se on monesti myös vaikea hahmottaa. Tieteellinen tutkimus siitä on hajaantunutta ja epäjohdonmukaista, ja yhtenäistä kaikkien osapuolten hyväksymää tieteellistä määritelmää käsitteelle ei siksi ole olemassa. (Saarijärvi, Karjaluoto, Kuusela 2013, 148-150; Buttle & Iriana 2006, 23.) Lisäksi alkuperäisestä englanninkielisestä sanasta ”customer relationship management” käytetään lyhennettä CRM sekä monia suomenkielisiä käännöksiä, mikä lisää sekaannusta ilmiöön. Siinä, missä Mäntyneva käyttää termiä asiakkuuksienhallinta, Lehtinen on suomentanut saman termin asiakkuusajatteluksi (Lehtinen 2004, 16; Mäntyneva 2001, 9). Myynnin oppikirjassa CRM määritellään asiakkuudenhallintajärjestelmäksi (Kortelainen & Kyrö 2015 108). Tässä tutkimuksessa CRM määritellään asiakkuuksien johtamiseksi. Se on yläkäsite, jonka alle mahtuu monenlaisia tapoja toteuttaa asiakkuuksien johtamista alkaen strategiselta tasolta aina operatiiviseen toteutukseen. Operatiivisen tason asiakassuhteiden hoitamisesta käytetään nimitystä asiakkuuksien hallinta.

2.1 Koulutuspalvelut asiantuntijapalveluina

Liiketaloudellinen lähestymistapa julkisen sektorin tarjoamaan koulutukseen on merkinnyt markkinointiajattelun omaksumista koulutuspalvelujen tuottamiseen. Se

on perinteisesti ollut vierasta koulutussektorilla ja myös ammatillisessa toisen asteen koulutukselle, mutta koulutuskilpailun kiristyessä se on nähty mahdollisuudeksi selvitä koulutuskilpailussa. OKM on nimennyt koulutuksen kehittämisen pääajatukseksi asiakaslähtöisyyden vuonna 2018 toteutettavaan koulutusreformiin. Liiketalouden ammattisanastossa asiakaslähtöisyys merkitsee asiakkaan näkökulmaa, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Aidossa asiakaslähtöisyydessä asiakassuhde on kehittämisen kohde. Kertamyynnistä pyritään kanta-asiakkuuteen ja kanta-asiakkuudesta kumppanuuteen. Ollessaan kumppani asiakas on yhteistyössä yrityksen kanssa ja se mahdollistaa tiedon, tietopääoman ja osaamisen jakamisen kumppanien kesken. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, aikuisopisto on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa asiakkaan tarpeisiin koulutusta ja muita palveluja. Asiantuntijaorganisaatiot tuottavat asiakkaalle arvoa osaamisella ja tiedolla, joka sinällään on abstraktia ja aineetonta palvelua. Aikuisopiston maksullisessa palveluliiketoiminnassa arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu kahdessa prosessissa, joita on kuvattu tutkimuksen viitekehyksenä toimivassa kuviossa 1, sivulla 8. Nämä kaksi palveluprosessia nimetään tässä tutkimuksessa asiakkuusprosessiksi ja koulutusprosessiksi. Asiakkuusprosessi on koulutuksen tuottamista ja kuluttamista edeltävä prosessi, joka painottuu asiakassuhteiden hankkimiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Koulutustilaisuuden sisältö määritellään asiakkuusprosessin aikana koulutusneuvotteluissa, kun koulutusorganisaation asiantuntija hahmottaa asiakkaan koulutustarpeet. Tarpeiden kartoituksen jälkeen tapahtuu koulutuksen räätälöinti, jota seuraa tarjouksen tekeminen. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiantuntija oppii ymmärtämään asiakasorganisaation arvontuotantoa ja pystyy paremmin hahmottamaan asiakkaan tarpeet. Se puolestaan helpottaa koulutuksen räätälöintiä. Toisessa prosessissa eli koulutusprosessissa tapahtuu koulutuspalvelujen tuotanto ja kuluttaminen koulutustilaisuudessa, johon osallistuu asiakkaan koulutusryhmä, kouluttaja sekä mahdollisesti asiakaspalveluhenkilöstöä. Koulutustilaisuudessa syntyy osallistujille asiakaskokemus koulutuspalvelun laadusta ja koulutuspalvelun kuluttamisen jälkeen tapahtuu asiakastyytyväisyyden mittaus ja arviointi. Asiakaspalautteet vaikuttavat puolestaan koulutuksen ostamiseen jatkossa.

Asiakasprosessi ja koulutusprosessit ovat palveluprosesseja ja siten myös liiketoimintaprosesseja. Prosessien tunnistaminen ja niiden toimivuuden huomiointi auttaa tehostamaan organisaation toimintaa. Kun tehostetaan sisäisiä prosesseja, yritys palvelee paremmin sisäisiä asiakkaita ja kykenee tuottamaan paremmin arvoa myös ulkoiselle asiakkaalle. Liiketoimintaprosessit ovat siten toiminnan kehittämisen väline. Liiketoimintaprosessien tehostaminen alkaa nykyisten prosessien mallinnuksesta. Prosesseja mallinnetaan karkeasti arvoketjukuvauksella ja tarkemmin prosessikaaviolla eli työnkulkukaaviolla. Siten muodostuu kuvaus tai kartta, jossa näkyy toiminnan kokonaisuus. Seuraavassa kuviossa 3 on mallinnettu aikuisopiston Ei- tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen prosessi arvoketjukuvauksella.

Kuvio 3. Ei- tutkintotavoitteisen koulutuksen prosessin arvoketjukuvaus.

Arvoketjukuvauksessa kuvataan peräkkäin prosessin arvoa tuottavat vaiheet. Liitteessä 1 on esitetty kuviossa 3 kuvatusta koulutusprosessista tarkempi prosessikaavio, joka esittää konkreettisesti palvelun tuottamisen prosessin vaiheet ja eri henkilöt, jotka ovat tuottamassa palvelua. Mallinnuksen avulla voidaan prosessi jakaa loogisiin tehtäviin ja lisätä työskentelyn läpinäkyvyyttä. Se auttaa uusien ihmisten perehdyttämisessä, sillä niiden avulla on helppo kertoa, miten työtä tehdään yrityksessä. Prosessikaavioita hyödynnetään myös prosessien kehittämisessä, uudelleensuunnittelussa sekä arvioinnissa. Prosessikaaviot auttavat myös työnkulkujen tunnistamisessa ja seurannassa. Prosessit kuvaavat organisaation luontaista tapaa toimia. (Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler 2008, 197-206; Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen 2015, 200-204; Virtanen, Wennberg 2005, 121-129)

2.2 Palvelujen luonne yritysten välisessä liiketoiminnassa

Palvelujen kehittämisessä on kyse liiketoiminnan kehittämisestä, jonka keskiössä ovat asiakkaat. Palveluliiketoiminnan asiakkaat jaetaan karkeasti yksityisasiakkaisiin ja yritys/organisaatioasiakkaisiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaatioiden välistä liiketoimintaa, jossa tuotetaan palveluja yrityksille. Se eroaa monella tavalla kuluttajalle suunnatusta liiketoiminnasta, jossa tuotetaan palveluja yksittäisille asiakkaille. (Puusa et al. 2015, 171) Yrityksille suunnattujen palvelujen tuottamisessa on myös samankaltaisuutta yksittäisille asiakkaille tarkoitettujen palvelujen tuottamisen kanssa. Kummassakin myyjän tulee tuntea asiakkaan tarpeet, ongelmat ja ostomotivaatio, jotta kyetään tarjoamaan oikeanlaista palvelua asiakkaalle. B2B- liiketoiminnassa tarpeiden tunnistaminen ja arvon luominen asiakassuhteessa on merkittävä tekijä positiivisen kokemuksen syntymisessä. Se edellyttää asiakkaan arvon tuotannon prosessin ymmärtämistä, joka tapahtuu läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Koulutuspalvelujen tuottajan luoma arvo asiakkaalle on asiakasyritysten tulevaisuuden menestyksen tukeminen palvelujen avulla. Arvon tuottaminen merkitsee yritysmarkkinoilla useimmiten palvelujen räätälöintiä vaihtelevan asiakastarpeen mukaan. Yritysten välisillä markkinoilla yksittäisiä toimijoita on vähemmän ja niiden merkitys toisillensa on siksi suuri. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 14)

Ostopäätöksentekoprosessi

B2B -liiketoiminnassa päätöksenteko on harvoin yhden henkilön käsissä, vaan kaupankäyntiin osallistuu kokonainen päätöksentekotiimi, jota kutsutaan lyhenteellä DMU (decision make unit). Myyntineuvotteluista saattaa syntyä monivaiheinen ja pitkä prosessi, kun ostajan lisäksi päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä. Silloin on tärkeää tunnistaa ostotiimiin kuuluvat henkilöt ja heidän roolinsa, joita tutkimusten mukaan voi jossakin tilanteessa olla jopa seitsemän. Roolit kuvaillaan lyhyesti seuraavassa. Aloitteen tekijä on tarpeen tunnistaja ja hän voi olla esimerkiksi varastomies, joka huomaa materiaalin loppuneen varastosta. Aloitteen tekijä voi olla myös tuotteen käyttäjä, joka työnsä tekemisessä tarvitsee kyseistä tuotetta. Hänen roolinsa on myös arvioida hankinnan toimivuutta käytön jälkeen. Vaikuttaja voi olla mukana tekemässä ostopäätöstä ja hänen roolinsa on asiantuntijan rooli. Päättäjä

tekee lopullisen ostopäätöksen ja vaikutusvaltaisena henkilönä hänen mielipiteensä vaikuttaa ostopäätöksessä kaikkein eniten. Päättäjä voi olla myös sama henkilö kuin ostaja, joka on mukana ostotapahtumassa ja hänen pääasiallinen tehtävä on huolehtia oston yksityiskohdista ja ostoprosessin toimivuudesta. Portinvartijat ovat sihteereitä tai assistentteja, jotka kontrolloivat tiedon kulkua ja voivat estää myyjän kontaktoinnin päättäjän kanssa. Hyväksyjän on rooli henkilöllä, joka antaa luvan päättäjälle tai ostajalle toimia. (Bonoma 2006, 175-176; Jobber & Lancaster 2009, 97; Kotler & Keller 2012, 210; Puusa et al. 2015, 182)

Yrityksen ostoprosessi

Yritysasiakkaan ostoprosessi poikkeaa kuluttaja-asiakkaan suoraviivaisesta ostoprosessista siten, että siinä on enemmän vaiheita. Ostopäätösprosessi voi sisältää jopa kahdeksan vaihetta riippuen hankinnan luonteesta. Ostamisessa voidaan tunnistaa kolme tyyppiä, joita ovat suora uusintaosto, mukailtu uusintaosto ja kokonaan uusi osto. Kokonaan uusi osto alkaa tarpeen tunnistamisesta ja etenee tarpeen kuvailuun ja tarvittavan tuotteen/palvelun ominaisuuksien määrittelyyn. Seuraavaksi edetään palvelun tarjoajan etsimiseen eri kanavien kautta ja tarjouspyyntöjen tekemiseen. Tarjousten saamisen jälkeen valitaan palvelun tarjoaja ja määritellään tilaus-toimitus rutiinit. Kun kyseessä on mukailtu uusintaosto tai suora uusintaosto ostoprosessissa on vähemmän vaiheita, kuten taulukko 1 osoittaa. (Kotler & Keller 2012, 215-218.)

Taulukko 1: Ostopäätösprosessin vaiheet B2B- liiketoiminnassa. (Kotler & Keller 2012, 217)

		Ostoluokka		
		Uusi osto	Mukailtu uusintaosto	Suora uusintaosto
Ostopäätös-prosessin vaihe	Ongelman tunnistaminen	Kyllä	Ehkä	Ei
	Yleisluontoinen kuvaus tarpeesta	Kyllä	Ehkä	Ei
	Tuotteen/palvelun erittely	Kyllä	Kyllä	Kyllä
	Palvelun tarjoajan etsiminen	Kyllä	Ehkä	Ei
	Tarjouspyyntö	Kyllä	Ehkä	Ei
	Palvelun tuottajan valinta	Kyllä	Ehkä	Ei
	Tilaus-rutiinin määrittely	Kyllä	Ehkä	Ei
	Toiminnan arviointi	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Taulukosta 1 voidaan lukea, että ostaminen tehostuu ja vie vähemmän aikaa, kun uuden oston sijaan tehdäänkin mukailtuja uusintaostoja tai suoria uusintaostoja saman palvelun tuottajan kanssa. Siksi yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteista on taipumus muodostua pitkäaikaisia. Toisaalta asiakassuhteen muodostuminen vie myös enemmän aikaa. Uuden palvelun tuottajan kohdalla yritys koettaa ennen ostopäätösten syntymistä varmistua palvelun laadusta. Pitkään asiakassuhteeseen kannattaa ryhtyä vain luotettavien ja laadukkaiden palvelun tuottajien kanssa. Palvelun tuottajan maine ja myyntihenkilöstön asiantuntemus ovat silloin tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. (Kotler & Keller 2012, 207-208.)

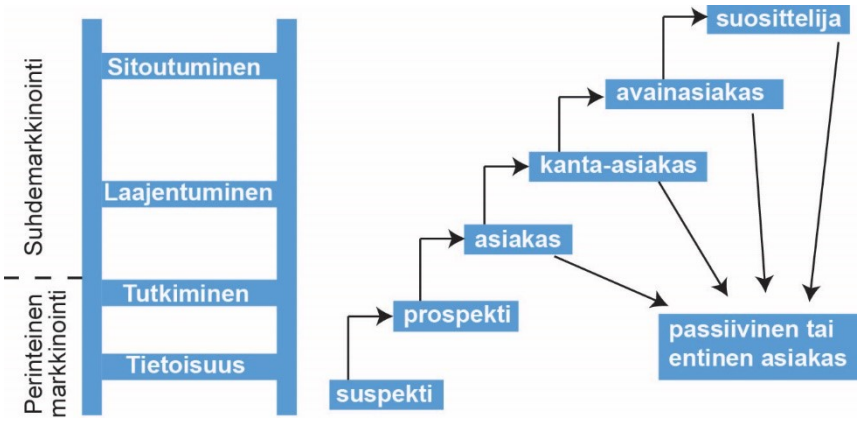
2.3 Arvon luominen asiakassuhteessa

Arvon luomista on tutkittu suhdemarkkinoinnin ja asiakkuuksien johtamisen yhteydessä jo pitkään. Suhdemarkkinoinnin esitteli ensimmäistä kertaa palvelututkija Leonard Barry vuonna 1983 ja sen tavoitteena on rakentaa ja pitää yllä sitoutuneista ja kannattavista asiakkaista koostuvaa asiakaspohjaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 210). Suhdemarkkinointi tähtää suhteiden perustamiseen, ylläpitämiseen ja syventämiseen asiakkaan ja sidosryhmien kanssa siten, että molempien osapuolten tavoitteet toteutuvat ja liiketoiminta on kannattavaa (Kallol 2008, 326). Suhdemarkkinoinnissa tarkastelun kohteena on paitsi asiakassuhde myös muut sidosryhmäsuhteet kuten suhteet tavarantoimittajiin ja työntekijöihin. Suhde syntyy osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.

Asiakassuhteet

Suhdemarkkinoinnissa asiakassuhteen kehittymistä ja asiakkaan asennetasolla tapahtuvaa muutosta kuvataan tikapuumallilla. Kuvion 4 tikapuumallissa asiakassuhteen kehittyminen alkaa siitä, että kumpikin osapuoli tulee ensin tietoiseksi toisesta. Sen jälkeen edetään tutkimiseen ja kokeilemiseen. Jos osapuolet kokevat saavansa asiakassuhteessa etuja ja hyötyjä suhde syvenee ja laajenee. Yrityksen tavoitteena on johtaa asiakkaita ylimmälle portaalle, missä he ovat sitoutuneita ja lojaaleita yritystä kohtaan. Asiakkaiden käyttäytymisen muutosta suhteessa kuvaa kuviossa kahdeksan eri asiakasryhmää. Markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat nimetään

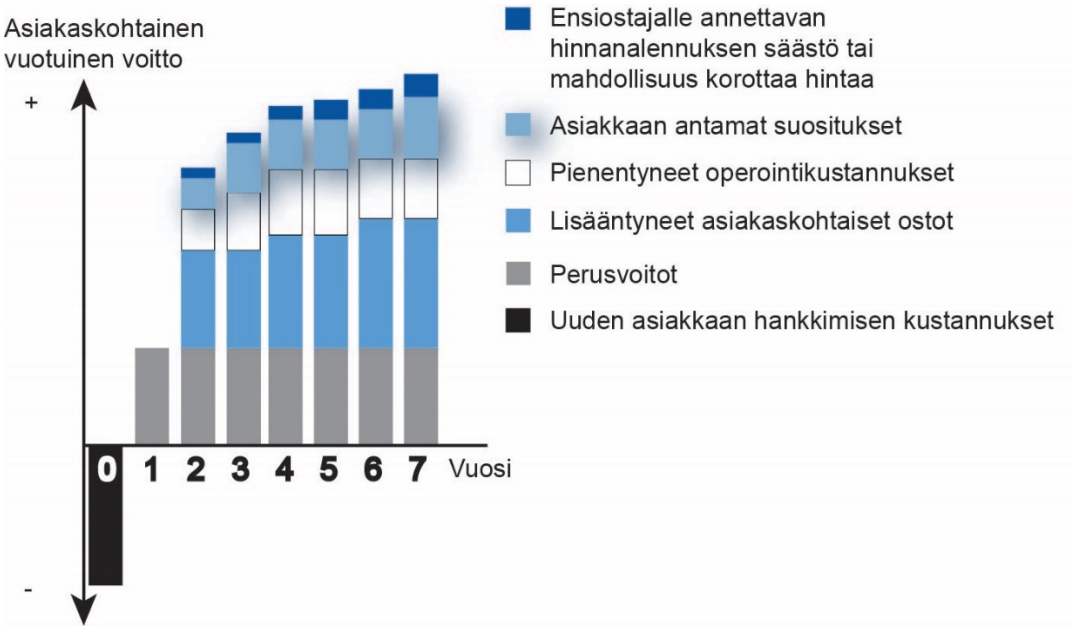
suspekteiksi. Prospektit ovat myös potentiaalisia asiakkaita, mutta ovat osoittaneet jollakin tavalla kiinnostusta yritystä kohtaan. Prospektien herättämiseen käytetään perinteisiä markkinointitoimia kuten tarjouksia, suoramyyntiä tai esittelyjä. (Godson, 2009, 106-107.)



Kuvio 4: Asiakassuhteiden tikapuumalli (Puusa et al. 2015, 191).

Kuviossa neljä kolmannelle tasolle merkityt asiakkaat ovat ensiostajia tai satunnaisia ostajia. Neljännellä ja viidennellä tasoilla sijaitsevat kanta-asiakkaat ja avainasiakkaat. Kanta-asiakas keskittää jo ostojaan yritykseen. Avainasiakkaat ovat sellaisia kanta-asiakkaita, joita yritys pitää itselleen tärkeimpinä kannattavuutensa takia. Suosittelijat poikkeavat alemman tason asiakkaista siten, että he avoimesti ja aktiivisesti puhuvat liiketoiminnan puolesta, ja siten tukevat sitä. Kuviossa esiintyy vielä passiiviset tai entiset asiakkaat, joita voi syntyä asiakkuuden kaikissa vaiheissa. B2B- suhteissa on yleisempää yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuus. Kumppanuudessa osapuolet tekevät yhteistyötä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi ja vaihtavat tietoa keskenään. (Godson, 2009, 107-108; Puusa et al. 2015, 191-192.)

Asiakassuhteiden muodostamisen ja kehittämisen tausta-ajatuksena on, että se tuo etua molemmille osapuolille. Pitkäaikaiset kanta-asiakassuhteet ovat liiketoiminnalle kannattavampia kuin lyhytaikaiset asiakassuhteet, koska yritykselle maksaa enemmän löytää uusia asiakkaita, kun pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Seuraavassa kuviossa 5 on esitetty, miten yrityksen asiakkuudesta saamat hyödyt kasvavat ajan kuluessa.



Kuvio 5: Asiakkuuden kehittyminen asiakkaan elinkaaren aikana (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126).

Kuvion 5 mukaan merkittävimmät pitkäaikaisesta asiakkuudesta koituvat hyödyt palvelun tuottajalle ovat: kannattavuuden kasvu, lisääntyneet asiakaskohtaiset ostot, pienentyneet operointikustannukset, asiakkaiden vapaaehtoisesti antamat suositukset eli referenssit ja asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys. Kuviosta voi myös lukea, että ensimmäisenä vuonna asiakkuus voi tuottaa tappioita, mutta asiakkuuden arvo kasvaa vuosien mittaan. Luodessaan ja vaaliessaan pitkäaikaisia asiakassuhteita yrityksen asiakkuusymmärrys kasvaa ja uusasiakashankinnan tarve vähenee. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121;126.)

Arvon luominen

Arvon luominen tapahtuu yhtälailla kuluttajalle suunnatussa liiketoiminnassa kuin yritysten välisessä liiketoiminnassa. Ojasalon mukaan arvonluonnissa yrityksen liiketoiminta- ja asiakasstrategiat muunnetaan yritystä itseään ja asiakasta varten määritellyiksi arvotarjoomiksi. Arvotarjooma sisältää kaikki asiakkaan palvelusta saamat hyödyt ei pelkästään ydinpalvelua vaan myös uskollisuudesta saatavat palkkiot ja palvelun räätälöinnin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123). Arvo tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas palvelua käyttäessään saa suhteessa paitsi hintaan, myös omaan panostukseensa kuten tiedon hankintaan, vaihtoehtojen vertailuun ja palve-

lun käyttämiseen liittyvään toimintaan. Arvon kokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan odotukset palvelun laadusta. Odotukset vaihtelevat ja jopa kasvavat asiakassuhteen kehittyessä. Arvoa ei ole ellei asiakas koe sitä saavansa. (Ylikoski & Järvinen 2012, 9-10.)

Arvon luomisessa on tärkeää huomata, että asiakas rakentaa itse arvon itselleen ja yritys ei voi toimittaa arvoa asiakkaalle. Arvo on siten asiakkaan kokemus ja syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritys voi tässä vuorovaikutuksessa kuitenkin vaikuttaa toimillaan arvon syntymiseen. (Vargo & Lusch 2008, 8.) Arvon luontia käsittelevissä tutkimuksissa tunnistetaan neljä arvoa, joilla on mahdollista lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Näitä ovat taloudellinen arvo, emotionaalinen arvo, toiminnallinen arvo ja symbolinen arvo, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa 6. (Rintamäki et al. 2007, 625-629.)

Kuvio 6: Erilaiset arvon muodot (muokattu lähteestä: Löytänä & Korkiakoski 2015, 18).

Taloudellisessa arvossa on kyse edullisesta palvelun hinnasta ja asiakkaalle aiheutuvista mahdollisimman pienistä kustannuksista. Asiakas saa taloudellista arvoa muun muassa erilaisten alennusten ja tarjousten muodossa. Emotionaaliset arvot mahdollistavat asiakkaalle joitakin positiivisia tunnekokemuksia palvelua kulutettaessa. Ne voivat liittyä palveluhenkilöstön toimintaan tai palveluympäristöön. Toiminnallinen arvo liittyy tuotteen tai palvelun toimintavarmuuteen ja luotettavuuteen sekä kulminoituu laatuun. Toiminnallisesta arvosta on kyse silloin, kun palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. Toiminnallinen laatu on nykyään helposti kilpailijoiden kopioitavissa

ja sitä on usein vaikea jalostaa suuremmaksi. Symboliset arvot liittyvät tuotemerkkiin ja imagoon, jotka ovat sosiaalisia objekteja ja edustavat jotakin positiivista merkitystä. Symbolisissa arvoissa on kyse jostakin muusta kuin pelkästä palvelun toimintaan liittyvistä seikoista. (Rintamäki et al. 2007, 627-629.)

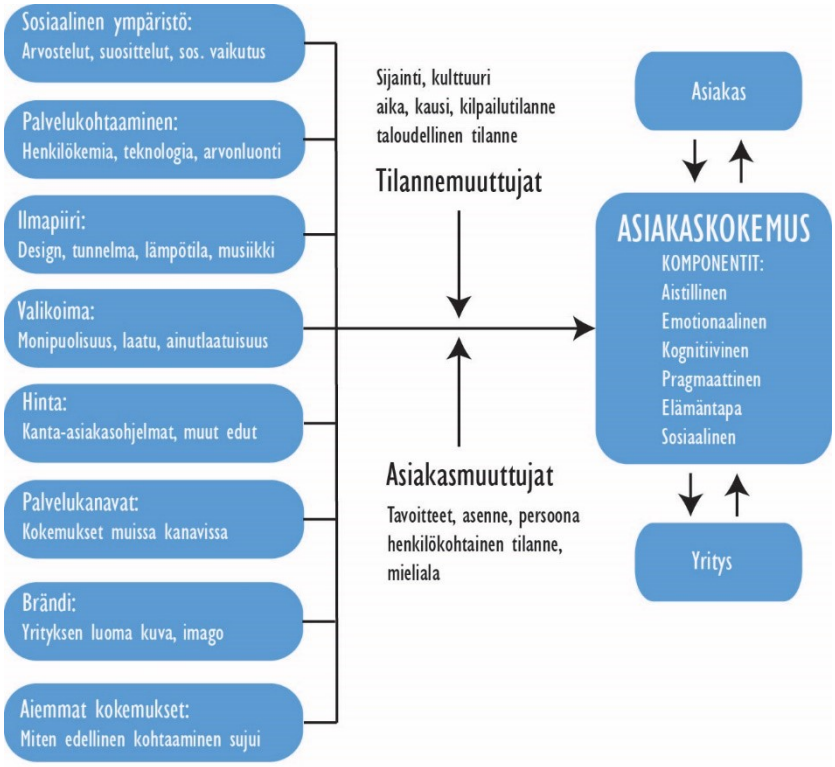
B2B- liiketoiminnassa arvon luominen tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välisessä pitkäaikaisessa suhteessa ja arvoa luodaan yhteistyössä. Asiakkuus itsessään on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuva resurssien vaihdannan mekanismi, joka on olemassa siksi, että molemmat osapuolet kokevat saavansa suhteessa arvoa. Asiakkuus voi jatkua pitkäaikaisena vain, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Asiakkuuksien johtaminen on sitä, että autetaan asiakasta tuottamaan arvoa itselleen ja varmistetaan, että yritys saa suhteessa myös osan arvosta, joka syntyy asiakkaalle suhteessa. Siinä pyritään löytämään tasapaino siten, että arvoa syntyy sekä yritykselle että asiakkaalle. (Storbacka 2005, 45-46.)

2.4 Asiakaskokemus palvelun laadun arvioinnin perustana

Asiakaskokemus käsitteenä liittyy kuluttajalle suunnattuihin palveluihin, mutta tässä tutkimuksessa sitä sovelletaan yritysten henkilöstökoulutukseen. Asiakaskokemuksesta on kysymys silloin, kun koulutettava arvioi koulutuksen laatua tilaisuuden jälkeen. Koulutustilaisuudessa syntyy osallistujalle kokemus, jonka perusteella hän arvioi koulutuksen laatua. Laadun arvioinnin tulos vaikuttaa asiakkuuden jatkumiseen ja kouluttajan kannalta ajateltuna koulutuksien myyntiin tulevaisuudessa. ”Arvioinnin kohteena ovat tyypillisesti palveluprosessiin, lopputulokseen ja seurannaisvaikutuksiin liittyvien tekijöiden ja kokemusten arviointi”. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46-47) Jos yritysasiakas on tyytyväinen palveluun, se on todennäköisesti valmis jatkamaan asiakassuhdetta ja tekemään tulevaisuudessa uusintaostoja.

Verhoef et al. ovat tutkineet asiakaskokemuksen syntymistä vähittäiskaupan kontekstissa ja luoneet käsitteellisen mallin, jota on kuvattu kuviossa 3. Asiakaskokemus on tutkimuksen mukaan kokonaisvaltainen asiakkaan kokemus palvelusta. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, Schlesinger 2009, 31-32.) Se

on monimutkainen johtaa, sillä se muodostuu monista asioista. Se syntyy asiakkaan kognitiivisista, affektiivisista, emotionaalisista, sosiaalisista ja fyysisistä vasteista mihin tahansa palvelutarjoajan, brändin tai tuotteen suoraan tai epäsuoraan kontaktiin. Asiakaskokemusta ei luoda pelkästään sellaisilla elementeillä, joita palveluntarjoaja voi kontrolloida, vaan myös elementeillä, jotka ovat kontrollin ulkopuolelle. (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Zoe, Radnor, Perks, Friman 2015, 430-431; Verhoef et al. 2009, 31.) Asiakaskokemuksella syntyy asiakkaan ostoprosessin aikana, joka koostuu tiedon hankkimisesta, ostamisesta, kulutuksesta ja ostamisen jälkeisestä vaiheesta. Asiakaskokemuksen syntymisen malli on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7: Käsiteellinen malli asiakaskokemuksen syntymisestä. (muokattu lähteestä: Verhoef et al. 2009, 32)

Asiakaskokemuksen syntymisen käsitteellinen malli kuvaa asiakaskokemuksen monimutkaista luonnetta. Siihen vaikuttavat asiakas itse, erilaiset tilannemuuttujat ja yrityksen toimet asiakaskohtaamisessa. Yritys voi näistä vaikuttaa palvelukohtaamiseen, ilmapiiriin, valikoimaan, palvelukanaviin, hintaan ja brändi-imagoon. Sosiaalisessa ympäristössä esim. sosiaalisessa mediassa ja verkkoympäristössä tapahtuvat arvostelut ja suosittelut ovat useimmiten spontaaneja ja yrityksellä on harvoin

mahdollisuudet vaikuttaa niihin. Aiemmat kokemukset ovat menneisyyttä ja ne ovat jättäneet asiakkaalle joko positiivisen, negatiivisen tai neutraalin muistijäljen. (Verhoef et al. 2009, 32.)

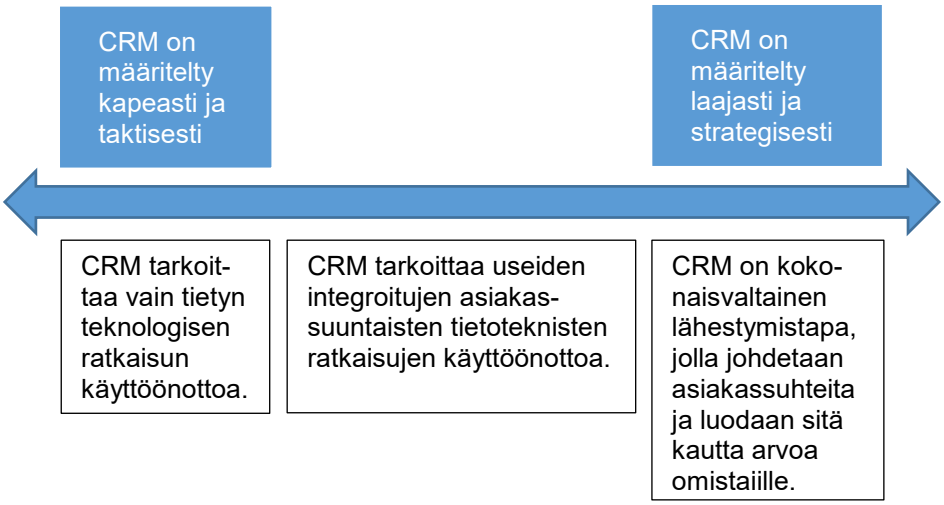
2.5 Strateginen asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtamisella, CRM tarkoitetaan tavallisesti tietotekniikan hyödyntämistä asiakassuhteiden ja myynnin johtamisessa. Strategisessa asiakkuuksien johtamisessa tarkastellaan asiakkuuksia yrityksen johtamisen lähtökohtana. Strategialla tarkoitetaan sitä, mihin ja miten panostamalla yritys aikoo menestyä liiketoiminnassa pitkällä tähtäimellä (Hellman 2005, 139). CRM on parhaimmillaan koko yrityksen toimintaa ohjaava johtamistapa, jossa valitaan strategisesti tärkeät asiakkuudet, asetetaan tavoitteet ja laaditaan toimintastrategiat, joita toteutetaan ja seurataan. Tavoitteena on saada läheisempi kontakti asiakkaisiin, jotka yritys on määritellyt tärkeiksi ja maksimoida asiakkaiden elinkaaren aikainen arvo. Ojasalon & Ojasalon mukaan asiakassuhteiden johtamisella, CRM on alun perin ymmärrettykin strategista asiakassuhteiden johtamista, mutta termiä on ruvettu ajan myötä käyttämään asiakkuuksien hallinnassa käytettävistä tietoteknisistä järjestelmistä. Siksi CRM- käsitteestä puhuttaessa on syytä aina tarkistaa, mitä sillä tarkoitetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122; Saarijärvi et al. 2013, 10.)

Saarjärvi et al. (2013) toteavat, että CRM on moniulotteinen käsitteenä ja empiirisesti käytännön kannalta. Heidän mukaansa sen kehitys alkoi teknologia- ja yrityskeskeisesti 1990- luvun lopussa. Tavoitteena oli ohjelmistoratkaisuilla ohjata paremmin yrityksen myyntiä, asiakaspalvelua ja asiakaspalvelun tukitoimintoja. 2000-luvun alussa tavoitteeksi tuli CRM -ohjelmistojen käyttäminen siten, että se vahvistaa pitkän tähtäimen kanta-asiakassuhteita. Viimeisimpänä kehitysaskeleena oli sen käyttäminen strategisesti. Strateginen CRM sisältää sopivien suhteiden kehittämisen avainasiakkaiksi ja asiakassegmenteiksi. Se sisältää asiakastiedon luomisen, jatkuvan tärkeimpien asiakkaiden tunnistamisen, asiakkaiden lojaaliuden saavuttamisen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa sekä räätälöityjen palvelujen ja tuotteiden toimittamisen. Tutkijoiden mukaan CRM siis laajeni ajan myötä myynnin ja

asiakaspalvelun teknologisista ratkaisuista käsittämään strategisen asiakassuhteiden johtamiseen. (Saarijärvi et al. 2013, 7-10)

Tutkijat Payne ja Frow (2005) kuvaavat eri tapoja ymmärtää CRM kuviossa 8 esitetyn visuaalisen kuvauksen avulla. Toisille yrityksille se on merkinnyt vain taktista tietotekniikan käyttöönottoa ja toisille laajempaa strategista lähestymistapaa liiketoimintaan.



Kuvio 8: Erilaiset tavat ymmärtää CRM. (Payne & Frow 2005, 168)

Tutkijat Payne & Frow korostavat, että CRM ei ole pelkästään IT -ratkaisu, jota käytetään asiakaskannan hankkimiseen ja asiakaskannan kasvattamiseen. He määrittelevät, että se on strateginen lähestymistapa, jonka avulla luodaan arvoa yrityksen omistajille. Arvoa luodaan kehittämällä hyviä suhteita avainasiakkaisiin ja asiakassegmentteihin. Asiakkuuksien johtamisessa yhdistetään potentiaaliset suhdemarkkinoinnin strategiat ja teknologia kannattavien, pitkä-aikaisten suhteiden luomiseksi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. CRM tarjoaa tehostettuja mahdollisuuksia käyttää dataa ja informaatiota sekä asiakkaiden ymmärtämiseen ja arvon tuottamiseen heidän kanssaan. Se vaatii prosessien ihmisten, toimintojen ja markkinointikyvykkyyksien integraatiota, joka saadaan aikaan tiedon, teknologian ja sovellusten avulla. (Payne & Frow 2005, 168.) Tutkijat Terho ja Halinen (2007) toteavat, että asiakkuuksien johtamisesta on tullut tieto- ja viestintätekniikan tukemana

suhdemarkkinoinnin sovellusten johtava tavaramerkki, ja se on korvannut koko suhdemarkkinoinnin konseptin (Terho & Halinen 2007, 720).

2.5.1 CRM- luokittelut yrityksissä

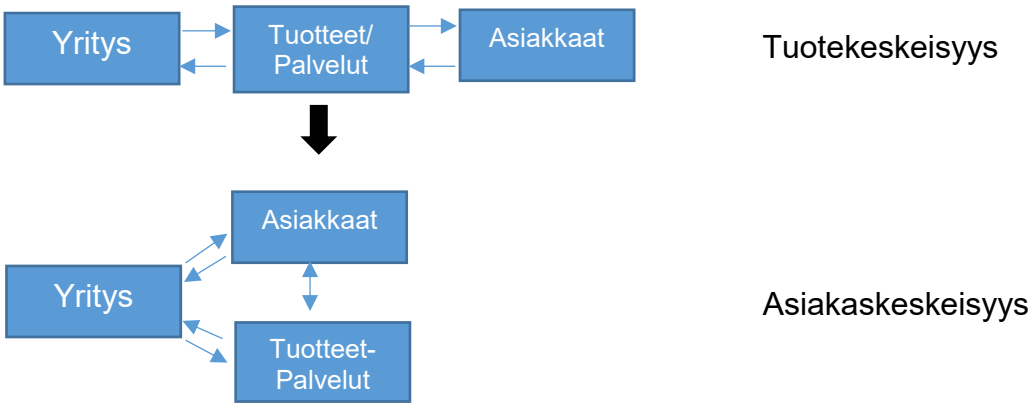
Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa CRM:ää on luokiteltu eri tavoilla. Godson (2009) esittää jakoa analyyttiseen ja operatiiviseen CRM-toimintoon. Analyyttisella toiminnolla tarkoitetaan asiakastiedon strategista käyttämistä pitkän tähtäimen suunnittelussa ja suhdemarkkinoinnin päätöksenteossa. Sen avulla ratkotaan markkinat, joita palvellaan, ja se kuinka maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus. Asiakastiedolla tarkoitetaan tässä dataa, joka kerätään asiakkaan käyttäytymisestä ja ostoista, ja tallennetaan asiakkudenhallintajärjestelmän tietokantaan, joka on asiakastiedon hyödyntämisen yksi väline. Asiakastietokannasta data-analyysin kuten datalouhinnan keinoin saatavan tiedon avulla tehdään suunnitelmia siitä, miten voidaan rakentaa arvoa asiakkaalle tai miten kehitetään asiakkuuksia. Operatiivisella tasolla hoidetaan päivittäisiä asiakaskontakteja, päivitetään dataa, hoidetaan laskutusta, tilauksia, toimituksia ja asiakashankintaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmällä on operatiivisen CRM-toiminnon toteuttamisessa keskeinen rooli. Se mahdollistaa yrityksen henkilöstön yhteistyön asiakassuhteiden hoitamisessa nappia painamalla. (Godson 2009, 142-145.) Operatiivisella CRM:llä on yhteys strategiseen asiakkuuksien johtamiseen. Se on asiakkuuksien johtamisen operatiivista toteutusta, joka tähtää strategiassa määriteltyjen asiakastavoitteiden saavuttamiseen (Hellman, Peuhkurinen, Raulas 2005, 13).

Buttle & Iriana (2006) jaottelevat CRM:n edellisestä poiketen kolmeen ryhmään, jotka ovat strateginen-, analyyttinen- ja operatiivinen-CRM. Analyyttinen-CRM saa Godsonin määritelmään verrattuna uuden merkityksen. Sen sisältönä on ainoastaan asiakastiedon kehittäminen ja hyödyntäminen. Strateginen-CRM sen sijaan ohjaa yrityksen strategiaprosessia ja arvon luomisen prosessia. Useat tutkijat ovat määritelleet lisäksi vielä neljännen tyypin, joka on yhteistoiminnallinen-CRM. Se sisältää prosessit ja teknologiat, joiden avulla yritys tekee yhteistyötä asiakkaan kanssa. Esimerkkejä siitä ovat sähköposti- ja neuvotteluteknologiat sekä internetin

asiakasportaalit. (Buttle & Iriana 2006, 24-25; Khodakarami & Chan 2014, 30; Xu & Walton 2005, 961.)

2.5.2 Asiakkuuksien johtaminen ajattelutapana ja johtamismallina

Asiakkuuksien johtaminen ei ole vain teknologiaa, vaan se vaatii lisäksi uuden johtamismallin, ajattelutavan ja kulttuurin omaksumista koko organisaatiossa. Se merkitsee siirtymistä tuotekeskeisestä ajattelutavasta asiakaskeskeisiin ajattelutapaan. Perusero näissä ajattelutavoissa on uskomus siitä, mistä yrityksen liikevaihto syntyy. Tuotekeskeinen liiketoiminta keskittyy tuotteisiin/palveluihin ja käsittää asiakkaiden olevan kohteita, joille myydään tuotteita. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa nähdään kasvun ja liikevaihdon syntyvän asiakkuuksista, ja asiakas on silloin toiminnan keskipisteenä. Asiakaskeskeinen yritys uskoo saavuttavansa liiketoiminnalliset tavoitteensa kehittämällä asiakaskantansa arvoa. Käytännössä se tarkoittaa, että yrityksen pitää määritellä, millaiseksi yrityksen asiakaskanta ja asiakassuhteet tulisi kehittää, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa. Seuraava kuvio 9 esittää ajattelutavan muutosta tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen.



Kuvio 9: Ajattelutavan muutos asiakaskeskeisyyteen siirryttäessä (Hellman 2005, 77).

Kuvion 9 mukaan asiakaskeskeisyyteen siirryttäessä asiakkuudet ovat nousseet tuotteiden/palvelujen rinnalle yrityksen johtamisessa. Se ei merkitse tuotteiden unohtamista johtamisessa, sillä liiketoimintaa ei synny ilman hyvää tuoteportfoliota. Sen sijaan asiakaskantaa ja tuoteportfoliota johdetaan integroidusti. Asiakkuuksien

johtamisessa asiakastavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista ja asiakasstrategia johdetaan asiakastavoitteista. Asiakasstrategiassa määritellään, miten yritys aikoo päästä tavoitteisiin asiakkuuksiaan sekä niiden hallintaa kehittämällä. Asiakasstrategia ottaa kantaa myös siihen miten yritys voi nostaa asiakaskannattavuutta, hyödyntää eri markkinointikanavia ja kehittää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Asiakaskeskeisessä toiminnassa panostetaan sekä asiakkuuksien hankkimiseen että nykyisten asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen. Asiakasstrategia on usein yhtä laaja kuin liiketoimintastrategia, mutta se on laadittu asiakasnäkökulmasta. Asiakkuuksien johtaminen on muutos, jonka läpivienti organisaatiossa on mittava ponnistus, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja toimintamalleihin sekä kulttuuriin ja ajattelutapoihin. Tästä syystä kyseessä on aina vaativa kehitysprosessi. (Hellman 2003, 17; 73-74;77; 141-142.)

2.6 Asiakkuusportfoliot asiakkuuksien johtamisessa

Portfolioteoriat juontavat juurensa osakemaailmasta, ja Nobel-palkitun Harry Markovitzin luomista portfolioteorioista, jotka koskevat sijoituksien hajauttamista eri osakesalkkuihin (Storbacka 2005, 66). Asiakkuusportfoliot muistuttavat liiketoiminnan yhteydessä käytettyjä liiketoimintaportfolioita ja tuoteportfolioita, mutta asiakasportfolion avulla johdetaan asiakkuuksia. Ideana on, että asiakuusportfolion arvo vaikuttaa yrityksen arvoon ja johtamisen tavoitteeksi nähdään portfolion arvon maksimoiminen. (Mäntyneva 2001, 54.)

Asiakuusportfolioita käytetään nykyisten asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Niistä saadaan suurin hyöty yritysten välisessä liiketoiminnassa, jossa tähdätään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Laajasti määriteltynä luodessaan asiakkuusportfolion, yritys analysoi asiakkuuksiensa nykyisen ja tulevan arvon kehittääkseen tasapainoisen asiakasrakenteen ja suunnatakseen resursseja eri tavalla erilaisille asiakasryhmille. Asiakkuusportfolio muodostuu siten yrityksen asiakkuuksista, jotka ryhmitellään toisistaan eroaviin ryhmiin, asiakassalkkuihin tiettyjen kriteerien perusteella. Salkkujen avulla johdetaan asiakkuuksien ryhmää eikä yksittäisiä asiakkaita. Siten yritys voi käyttää resurssinsa tehokkaammin ja palvella paremmin niitä asiakkuuksia, jotka ovat sille tärkeitä. Asiakkuusportfolion rakentaminen

edellyttää asiakaskannan analysointia ja asiakkuuksien arvon määrittämistä. (Terho, Halinen 2007, 721-722.) Asiakasportfolion muodostamisesta käytetään myynnin kirjallisuudessa myös termiä asiakassegmentointi. Se määritellään ”asiakkuuksien asemoinniksi myynnin kannalta mielekkäällä tavalla, mikä auttaa resurssien optimaalisessa kohdentamisessa. Käytännössä se tarkoittaa erilaisten asiakkaiden ryhmittelyä ja sen hyödyntämistä”. (Nieminen, Tomperi 2008, 77.)

Asiakasportfolioita on voimakkaasti kehitetty 1980- luvulta alkaen ja malleja on lukuisia. Useimmiten malli on matriisimuotoinen työkalu, jossa on kaksi tai kolme kriteeriä, joiden avulla määritellään asiakkuuden arvo yritykselle. Analyysikriteerit vaihtelevat aina suorasta rahallisesta asiakkaan arvon määrityksestä laajaan epäsuoraan asiakkaan arvon määritykseen. Portfolioista saatavat resurssien kohdentamisstrategiat eroavat alkaen myyntihenkilöstön ajankäytöstä, yleisempiin markkinointistrategioiden ja asiakkaan arvon suuntaamiseen sekä suhteen kehittämisen. (Terho 2009, 377.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin kahta portfoliota. Ensimmäisessä asiakkaan arvo perustuu suoralle asiakasarvon määritykselle ja toisessa myös epäsuoralle arvon määrityksellä, joka huomioi myös asiakkuuden tulevan arvon.

2.6.1 Asiakkuuksien arvo

Portfoliomalleissa lähestytään asiakkuuksia itsekkäästi yrityksen omalta näkökulmalta ja tarkastelun kohteena on asiakkaan arvo yritykselle tällä hetkellä ja potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Kaikki asiakkuudet eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä, ja asiakassuhteen hoitamiseen luodaan ryhmittelyn perusteella erilaisia asiakasstrategioita. Asiakkuuden arvon määrityksessä on keskeistä, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta (Lehtinen 2004, 123). Asiakkuuden arvoa voidaan määrittää tiukasti rahan avulla ja silloin kyseessä on suora arvo. Asiakkuuden arvoa voidaan määritellä myös muilla, epäsuorilla tekijöillä, jotka synnyttävät epäsuoraa arvoa. (Terho & Halinen 2007, 722.)

Suora asiakkuuden arvo

Suorassa asiakkuuden arvon analyysissä määritetään yksittäisen asiakkaan rahallinen arvo. Tietoa analyysiin saadaan yrityksen taloudellisten laskelmien kautta. Yksittäisen asiakkuuden arvoa voidaan arvioida sen aiheuttamien tuottojen ja kustannusten kautta. Siihen käytetään katelaskentaa, jossa asiakkaan tuotoista vähennetään asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Laskentaa on kuvattu seuraavassa taulukossa 3.

Taulukko 3: Asiakkuuden tuloslaskelma (Lehtinen 2004, 127).

Asiakkuuden tuotot, liikevaihto	**100**
- oikaisuerät	002
- suorat tuotekustannukset	040
Myyntikate	**058**
- asiakaskohtaiset kustannukset	010
Asiakkuuskate	**48**
- osuus markkinointikustannuksista	6
- osuus yleiskustannuksista	4
Asiakkuustulos	**38**

Asiakkuuden suoran arvon määrittämiseen käytetään tutkimuksissamyös RFM-analyysiä, joka saa nimensä termeistä ”recency”, ”frequency” ja ”monetary value”. Analyysi käyttää asiakkuuden arvon määrittämiseen sekä rahallista arvoa että asiakkaan käyttäytymistä. Asiakkaan käyttäytymisestä otetaan huomioon ajanjakson pituus, joka on kulunut siitä, kun asiakas osti edellisen kerran. Lisäksi huomioidaan, kuinka usein asiakas on tehnyt ostoja tietyssä ajanjaksossa. (Talaba 2013, 190.) Tällainen asiakkaan arvon rahallinen määrittely voi olla yritykselle hankalaa, jos käytössä oleva laskentajärjestelmä ei tuota laskentaan tarvittavaa tietoa. Kustannusten kohdentaminen asiakkuudelle voi silloin olla haasteellista. Toisaalta on huomioitava myös, että laskelma kertoo asiakkuuden arvon menneisyyden käyttäytymisen perusteella, mutta se ei välttämättä ennusta asiakkaan tulevaa käyttäytymistä.

Epäsuora asiakkuuden arvo

Asiakkuuden kannattavuus on tutkijoiden mukaan myös paljon laajempi käsite kuin pelkästään sen rahallinen arvo. Asiakkuuteen liittyy paljon myös epäsuoraa arvoa, jota ei voi rahallisesti määritellä. Seuraavassa luettelossa on epäsuoran arvon tekijöitä, joita on määritetty six-pack- portfoliomallia käsittelevässä artikkelissa.

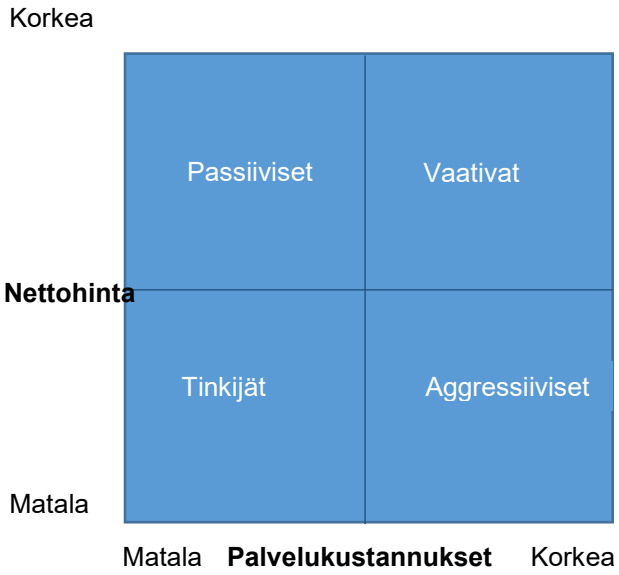
- **Volyymi**: arvoa syntyy, kun ostetaan suurempia tuotemääriä, laajempia tuotevalikoimia ja tehdään pitkäaikaisia sopimuksia.
- **Laatu**: arvoa syntyy oikeiden tuotteiden kysynnästä suhteessa palvelun tuottajan kompetensseihin.
- **Innovaatiot**: arvoa luodaan kehittämällä uusia tuotteita ja uusia markkinoita.
- **Tieto**: arvoa luodaan välittämällä näkymä asiakkaan yrityksestä, asiakkaan markkinakehityksestä ja teknologisista edistysaskeleista.
- **Yhteys**: arvoa luodaan referensseillä uusiin asiakkaisiin, yhteyksillä teollisuuden yhdistyksiin ja kontakteilla tärkeisiin poliittisiin vaikuttajiin, liiketoiminnan vaikuttajiin tai teknologisiin toimijoihin
- **Motivaatio:** arvoa syntyy asiakkaan motivoidessa työntekijöitä. Asiakas on arvostettu tai asiakkaan kautta on yhteys ainutlaatuisiin resursseihin.

Asiakaskannan analysoiminen tähtää asiakassuhteiden arvon määrittämiseen yritykselle ja erilaisen arvon määrittämiseen asiakkuuksien välille. Asiakkuuksien analysointi on tulevaisuuteen orientoitunut toiminto, jolla ei ole yhteyttä pelkästään asiakkuuden rahalliseen arvoon, vaan se koskee asiakkaan kykyä tuottaa arvoa yritykselle nykyään ja tulevaisuudessa.

2.6.2 Suoraan arvoon perustuva portfoliomalli

Korkea myyntivolyymi ei välttämättä merkitse korkeita tuottoja, sillä palvelujen tuottaminen asiakkaalle aiheuttaa myös kustannuksia. Benson, Shapiro et al. (1987) ovat tutkimuksessaan kehittäneet yksinkertaisen portfoliomallin, jossa asiakassalkut muodostetaan nettohinnan ja palvelukustannusten perusteella. Nämä muodostavat asiakkuusportfolion pysty- ja vaaka-akselit, jotka saavat arvot matalasta korkeaan.

(Benson, Shapiro, Rangan, Mortiarty, Ross 1987, 6-8.) Kyseisten kriteerien mukaan asiakkaat muodostavat neljä salkkua, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa 11.



Kuvio 11: Kannattavuuden huomioiva asiakuusportfolio (Benson et al. 1987, 6).

Kuviosta 11 näkyy, että korkeaa nettohintaa on saatavissa kahdesta ylimmäsestä salkusta. Toisistaan ne eroavat siten, että passiivisten palvelukustannukset ovat matalat ja vaativien palvelukustannukset ovat korkeat. Siten passiiviset ovat vaativia kannattavampia asiakkuuksia. Vaativat paitsi maksavat hyvin, myös vaativat vastineeksi paljon palvelua. Tinkijät-salkun asiakkaat ovat valmiita tinkimään palvelun tasosta saadakseen edullista hintaa. Agressiiviset- salkun asiakkaat paitsi vaativat korkeinta palvelun tasoa myös mahdollisimman edullista hintaa. (Benson et al. 1987, 6-7.)

2.6.3 Six-pack portfoliomalli

Tutkijat Ritter ja Andersen (2014) ovat kehittäneet six-pack- portfoliomallin, jossa asiakkuudet jaetaan kuuteen asiakassalkkuun arvon määrityksen pohjalta. Asiakkaiden arvoa määrittämiseksi on kolme kriteeriä, jotka ovat kannattavuus, sitoutuminen ja kasvupotentiaali. Kannattavuus käsitetään laajasti siten, että se sisältää rahallisen arvon lisäksi epäsuoran arvon. Epäsuoran arvon mahdollisia tekijöitä on

useita ja ne on kuvattu tarkemmin luvussa 2.6.1. Sitoutumista käytetään tässä mallissa lojaalisuuden sijaan kuvaamaan asiakkaan pyrkimystä rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaista asiakassuhdetta. Kasvupotentiaali määritellään asiakkaan kyvyksi lisätä liiketoimia palvelun tuottajan kanssa tulevaisuudessa. Six-pack- portfolio on kuvattu seuraavassa kuviossa 12.

Kuvio 12: Six.pack portfolio (Ritter & Andersen 2014, 1007).

Kuviossa 12 näkyvät kuusi erilaista asiakassalkkua ja kolme arvon määrityksen kriteeriä. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu asiakassalkkujen asiakkuuksia niiden tunnistamista varten.

”Todella lojaalit” tekevät mielellään kaiken mahdollisen liiketoiminnan palvelun tuottajan kanssa eikä jäljellä ole enää yhtään kasvupotentiaalia. He ovat kanta-asiakasohjelmien perusjoukkoa, eikä resursseja siis kannata tuhlata liiketoiminnan lisäämiseksi, vaan liiketoiminnan ylläpitämiseen ja jatkamiseen. Yrityksen tulee siis ylläpitää suhteita näihin asiakkuuksiin varmistaakseen suhteen jatkumisen.

”Kirsikan poimijat” ostavat kyseiseltä palvelun tuottajalta vain sen, mitä eivät voi ostaa muualta. He ovat asiakkaita sen takia, että palvelun tuottajan tarjooma on ainutlaatuinen joko teknologialtaan, hinnaltaan tai mukavuudeltaan. Kun varteenotettavia kilpailijoita tulee mukaan samanlaisella tarjoomalla, on erittäin suuri vaara, että he vaihtavat palvelun tuottajaa. Kun asiakassuhde heidän kanssaan perustuu tarjooman erityisiin piirteisiin, yrityksen pitää varmistaa tarjoomansa ainutlaatuisuus. Todellinen liiketoiminnan ohjaaja on heille kuitenkin optimaalinen hinnoittelu. Suhteen ylläpitämiseksi ei kannata virittää uskollisuusohjelmaa, sillä investoinnit suhteen rakentamiseen eivät palaudu takaisin myynniksi. Nämä asiakkaat eivät halua rakentaa suhdetta.

”Potentiaaliset” ovat lojaaleja, mutta heidän liiketoimintamahdollisuudet ovat vielä hyödyntämättä ja heillä on kasvupotentiaalia. Palvelun tuottajalla on kontaktit, hyvä maine ja sopivat tuotteet näille asiakkuuksille. Sopiva suhdestrategia näiden asiakkuuksien kohdalla on suhteen kehittäminen kohti täyttä toimittajuutta, ”todella lojaalit”- salkkuun.

”Skeptiset” ovat nimensä mukaan epäileviä asiakassuhteen perustetta kohtaan. He ovat mahdollisesti aikaisempia ”kirsikan poimijoita”, joillle palvelu ei enää tarjoa etujaä. He voivat olla myös aikaisempia korkean sitoutuneisuuden asiakkaita, jotka ovat pettyneet palvelun tuottajan suhteen hoitamiseen. Suhdestrategiaksi on kaksi vaihtoehtoa: joko ottaa riski ja korjata satoa, niin kauan kuin sitä riittää tai tehdä merkittäviä investointeja seuraavan sukupolven johtaviin tuotteisiin tai asiakassuhteen kehittämiseksi. Näillä asiakkuuksilla on olemassa kasvupotentiaalia, mutta se vaatii investointeja realisoituakseen.

”Aikavarkaat” ovat niitä lojaaleja asiakkaita, jotka ovat paikalla kaiken aikaa, mutta unohtavat tehdä kannattavia liiketoimia palvelun tuottajan kanssa. Tuloksena nämä asiakkaat varastavat aikaa ja muita resursseja. Suhdestrategia aikavarkaille on kehittää suhdetta eteenpäin tai hylätä suhde kannattamattomana. Kehittäminen tapahtuu usein informoimalla asiakasta huonosta kannattavuudesta.

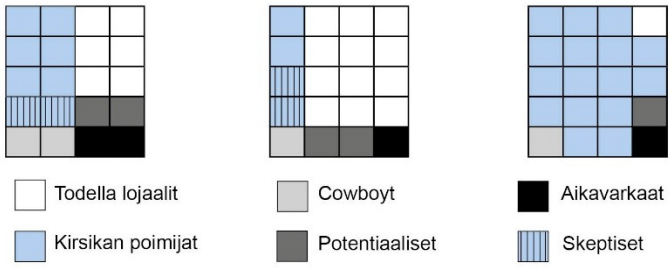
Liiketoiminnassa ”bad cowboyt” ovat asiakkaita, jotka pyytävät yksityiskohtaista tarjousta ja palvelun tuottaja käyttää paljon resursseja sen tekemiseen. Heillä ei kuitenkaan ole aikomusta ostaa, vaan he haluavat vain vertailla hintaa kilpailevaan tarjoukseen. Saattaa myös olla, että he yksinkertaisesti eivät ole valmiita omille ideoilleen. Vaihtoehtoisesti he voivat myös käyttää liiketoiminnassa epäeettisiä, jopa laittomia toimintatapoja kuten lahjuksia. Näistä asiakkuuksista kannattaa luopua.

Kehitettyä portfoliomallia voidaan käyttää yrityksen nykyisten asiakkuuksien ryhmittelyyn, mutta se voi myös ohjata asiakkuuksien hankintaa siten, että tähdätään tietyn salkun kasvattamiseen. Asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen voidaan jokaiselle asiakassalkulle määritellä asiakkuusstrategia ja hoitomallit. Tutkimuksessa esitettiin jokaiselle salkulle ominaiset suorituskykymittariston arvot. Seuraavaan taulukkoon 4. on kuvattu salkkujen suorituskykymittarit ja niiden odotusarvot. (Ritter & Andersen 2014, 1009.)

Taulukko 4. Suorituskykymittarit ja arvot eri asiakassalkuille (Ritter & Andersen 2014, 1009).

Mittari	Kirsikan poimijat	Todella lojaalit	Skeptiset	Potentiaaliset	Cowboyt	Aikavarkaat
Tyytyväisyys	vain osittain	korkea	parannettavaa	korkea	matala	matala
Volyymi	pidä	pidä	lisää	lisää	zero	vähennä
Kasvupotentiaali	zero	zero	positiivinen	erittäin positiivinen	zero	negatiivinen
Hinta	maksimoi arvon hinnoittelun pohjalta	maksimoi suhteen arvon pohjalta	hinta ei ole tärkeä tekijä	maksimoi hinta synergian pohjalta	hintaesteitä poissapitämiseksi	nosta hintoja saadaksesi voittoa

Six-pack-portfolion avulla on mahdollista myös arvioida asiakaskannan rakennetta kokonaisuutena ja saada selville kehittämisen suunta. Seuraavassa kuviossa 13 on kuvattu kolme tyypillisintä yritysten asiakaskannan rakennetta. Ensimmäisessä on hyvin tasapainoinen asiakaskanta, missä puolet asiakkaista ovat suhdeorientoituneita. Tämä yritys tarvitse suhdekyvykkyyksien kehittämistä laajalla rintamalla, koska yritys altistuu kaikenlaiselle vuorovaikutukselle.



Kuvio 13. Kolme esimerkkiä yrityksen asiakaskannan rakenteesta (Ritter & Andersen 2014, 1010).

Toinen portfolio kuvaa yritystä, jolla on oikein vakaa asiakaskanta. Noin 60 % asiakkaista kuuluu ”todella lojaalit”- salkkuun. Kyseinen yritys tarvitsee korkeata kyvykkyyttä asiakassuhteidensa ylläpitämiseen. Yrityksellä on melko stabiili ennustettava liiketoiminta olemassa olevien asiakkaidensa kanssa. Kuitenkin nykyisten asiakkaiden kasvupotentiaali on vähäinen. Kolmas portfolio kuvaa yritystä, jolla 80 % asiakkaista ovat ”kirsikan poimijat”- salkussa. Tilanne on tyypillinen teknologiajohtajille. Yrityksen avaintehtävänä on tuottaa asiakkaille niin paljon arvoa kuin mahdollista innovaatioiden avulla. Innovaatioiden aikaansaaminen on sen tärkein tehtävä asiakkuuksiensa ylläpitämiseksi.

2.7 Operatiivinen asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta on operatiivisen tason toimintaa, jonka keskeisenä tavoitteena on asiakkuuksien johtamisen tavoitteiden ja strategioiden toteuttaminen käytännössä. Operatiivisen asiakkuuksien hallinnan työväline on asiakkuudenhallintajärjestelmä. Järjestelmä helpottaa uusien asiakkaiden hankkimista sekä nykyisten asiakkuuksien ylläpitoa ja kehittämistä. Asiakkuudenhallintajärjestelmää käytetään pääasiassa asiakastietojen tallennukseen sekä oman toiminnan ohjaamisessa, analysoinnissa ja kehittämisessä. Se helpottaa myynnin toteuttamista ja seurantaa, sillä myyntiä varten järjestelmään on kuvattu valmis myyntiputki. Uusien asiakkaiden kohdalla työskentely etenee asiakkaiden tunnistamisesta markkinointitoimenpiteisiin sekä tarjousten ja neuvottelujen kautta tilausvaiheeseen. Nykyisiä asiakkuuksiakaan ei hoideta sattumanvaraisesti, vaan operatiivisia toimenpiteitä ohjataan hoitomalleilla, jotka perustuvat edellisessä kappaleessa 2.6 esitetyille asiakkuuksien

ryhmittelylle asiakkuussalkkuihin sekä laajemmin määriteltyihin asiakas- ja myynti-strategioihin. (Porkka 2015, 16;19-22.)

2.7.1 Asiakkuuksien hoitomallit

Asiakkaiden vientiä asiakkuudenhallintajärjestelmään edeltää asiakkaiden ryhmittely. Asiakassalkkujen muodostaminen oikein alusta alkaen on tärkeää, koska silloin järjestelmän avulla pystytään helpommin toteuttamaan ja seuraamaan markkinointi- ja myyntitoimia. (Porkka 2015, 13;19). Kuviossa 14 on esitetty esimerkkejä yrityksen hoitomalleista asiakkuuksille, jotka on jaettu neljään ryhmään: A, B, C ja D.

A-asiakkaat	B-asiakkaat	C-asiakkaat	D-asiakkaat
• Säännöllinen yhteydenpito kuukausittain • Ylin johto mukana tapaamisissa kerran vuodessa • Nimetty palvelutiimi • Vuosisopimus • Yhteiset vapaamuotoiset tilaisuudet kerran vuodessa • Asiakashoito- ja aktiviteettisuunnitelma	• Säännöllinen yhteydenpito • Laajennetaan kontaktipintaa • Pyritään kasvattamaan ostoja • Toiminnan esittely kerran vuodessa • Sovitut markkinointitoimenpiteet	• Yhteydenpito tarpeen mukaan • Aktivoidaan suoramarkkinoinnilla käyttämään verkkokauppaa • Valitaan potentiaalisimmat asiakkaat aktiiviseen työstöön • Tavoite kasvattaa B-asiakkaiksi	• Puhelinmyynti ja suoramarkkinointi • Ohjataan verkkokauppaan • Ei aktiivista panostusta, mutta pyritään tunnistamaan kasvavat asiakkaat

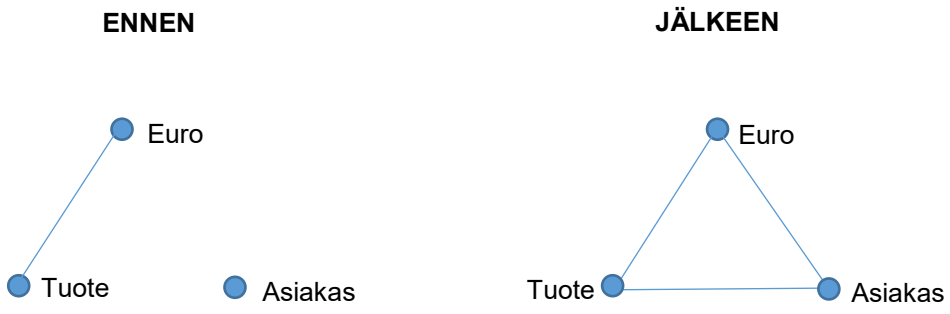
Kuvio 14: Asiakkuuksien hoitomallit (Porkka 2015, 17).

Kuviosta 14 voi huomata, että A-salkun asiakkuuksia hoidetaan erilaisella intensiteetillä kuin D-salkun asiakkuuksia. A-salkun asiakkuudet perustuvat sopimukseen ja asiakkuuksia varten on tehty asiakashoito- ja aktiviteettisuunnitelma. B-salkun asiakkuuksilla on mahdollisuus kasvattaa vielä ostoja. C-salkun asiakkuuksiin pidetään yhteyttä tarpeen mukaan ja tavoitteena on kehittää niitä kohti B-salkkua. D-salkun asiakkuuksiin ei panosteta aktiivisesti, mutta pyritään tunnistamaan kasvun mahdollisuudet. Eri yrityksissä määritellään operatiiviset asiakkuuksien hoitomallit eri tavalla ja myös asiakkuudenhallintajärjestelmää käytetään eri tavoilla. Asiakkuudenhallintajärjestelmälle voidaan asettaa myös erilaisia tavoitteita. Porkan mukaan pelkkä tiedon kirjaaminen asiakaskohtaamisista ei ole riittävä taso, sillä CRM- järjestelmä on strateginen työkalu, jolla toteutetaan ja johdetaan asiakas- ja myynti-

strategiaan rakennettuja tavoitteita ja toimintamalleja. Järjestelmää tarvitaan asiakkuuksien hallinnassa, mutta vain silloin, kun toiminta on johdonmukaista ja perustuu asiakas- ja myyntistrategialle. (Porkka 2015, 17, 19; Kortelainen, Kyrö 2015, 108-109.)

2.7.2 Asiakastiedon luonne asiakkuuksien hallinnassa

Asiakkuudenhallintajärjestelmät kykenevät tuottamaan asiakastietoa, joka on integroitua, läpinäkyvää ja dynaamista. Integroitu asiakastieto tarkoittaa, että kaikki yhteen asiakkaaseen liittyvä tarpeellinen tieto yhdistetään kyseiseen asiakkaaseen. Esimerkiksi kun asiakaskäyntien kohdalla tehdään kirjaukset järjestelmään, ne kiinnitetään asiakkaaseen. Siten saadaan käyttöön asiakaskohtainen käyntihistoria ja myös myyjän asiakaskohtainen käyntihistoria. Tietoa voidaan käyttää toiminnan tai asiakassuhteen analysoinnissa. Asiakastiedon luonteeseen kuuluu myös läpinäkyvyys, jolla merkitystä silloin, kun sama asiakas voi olla useamman henkilön asiakkaana. Se mahdollistaa asiakassuhteen, asiakaskäyntien historian tarkastelun koko yrityksen tasolla. Koko organisaatiossa on silloin samanlainen käsitys asiakkaasta. Järjestelmä mahdollistaa myös liiketoiminnan keskeisten tietoelementtien: tuote, euro ja asiakas yhdistämisen. Sitä on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15: Asiakastiedon integroituminen asiakkuuksien hallinnassa (Hellman 2003, 172).

Perinteisesti tietoa on ilman asiakkuudenhallitajärjestelmää saatu vain tuotteen ja rahan osalta. Järjestelmän avulla on mahdollista saada tietoa myös tuote-asiakas akselilla ja euro-asiakas-akselilla. Sen avulla yrityksen liiketoiminnassa käyttämä tietopääoma tulee rikkaammaksi. Asiakastiedon dynaamisuudella tarkoitetaan sitä,

että tieto muuttuu jatkuvasti, kun asiakas tekee ostoja, tietokantaan kirjataan asiakaskäyntejä ja aktiviteetteja. (Hellman 2003, 168-172.)

2.7.3 Asiakkuuden johtamisen tasot

Hellmanin mukaan asiakkuuden johtamisessa on viisi tasoa, jotka eroavat toisistaan laajuuden ja vaativuuden mukaan. Ne on esitetty seuraavassa taulukossa 5. Laajuus tarkoittaa integraatiotasoa ja käytön laajuutta. Vaativuus puolestaan merkitsee asiakkaisiin liittyvän toiminnan ja merkityksen syvyyttä. Tasoja ei sinänsä voida laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan on selvitettävä, mikä taso soveltuu kunkin yrityksen tarpeisiin. Taulukon käyttö- sarakkeessa kuvataan keskeisiä hyödyntämisalueita, mihin kunkin tason tarjoamia mahdollisuuksia käytetään.

Taulukko 5: Asiakkuuksien johtamisen eri tasot (Hellman 2003, 106).

Taso	Sisältö	Käyttö	Tavoitteet
Verkostojen hallinta	**Yhteistyö** Yhteistyömalli; Jaettu asiakkuustieto	• Toiminta arvoverkostoissa • Verkosto tuottaa palvelun	• Rooli arvo-verkostossa • Kannattavuus • Kustannustehokkuus • Fokusoituminen
Asiakas-suhteen johtaminen	**Johtaminen** Johtamismalli	• Asiakkaat liiketoiminnan johtamisen ja toteutuksen lähtökohtana	• Asiakkaan arvon kasvattaminen • ICT kehityksen hyödyntäminen • Strateginen liikkumavara
Asiakas-suhde-markkinointi	**Asiakassuhteet** Integroitu, kokonaisvaltainen asiakkuus	• Asiakasstrategia • Asiakasprosessit • Segmentointi • Asiakaskannattavuus • Interaktiivisuus	• Valitun strategian kehittäminen ja toteuttamisen tehostaminen • Asiakassuhteista tulosta
Tietokanta-markkinointi	**Aktiviteetit** Myynnin ja markkinoinnin kohdentaminen	• Kampanjat • Kohdentaminen • Kontaktiohjelma • Operatiivisten prosessien teho	• Aktiviteettien tehostaminen • Palautteen saanti
Asiakastiedon hallinta	**Kontaktit** Asiakaskontaktien hallinta päivittäinen toiminta	• Asiakkaan perustiedot • Ajan hallinta • Kontaktit	• Toiminnan tehostaminen

Ensimmäisellä ”asiakastiedon hallinta”- tasolla tarkoituksena on hallita asiakaskontakteja. Se merkitsee lähinnä yhteystietojen, ostotapahtumien sekä kontakteissa syntyneiden tietojen käyttöä päivittäisessä asiakaspalvelu- ja myyntityössä sekä ajankäytön suunnittelussa. Tasolla kaksi pystytään tuottamaan asiakkaalle kohdennettuja myynti- ja markkinointitoimenpiteitä mm. kampanjoita, kutsuja ja tiedotteita. Kohdentaminen tapahtuu tietokannassa olevan tiedon perusteella. Kolmannella asiakassuhdemarkkinoinnin tasolla toiminnan lähtökohta on pitkäaikaiset asiakassuhteet. Yksittäisten kampanjoiden sijaan pyritään kehittämään pitkäaikaisia asiakassuhteita ja niiden kannattavuutta. Neljännellä, ”asiakassuhteen johtamisen”- tasolla asiakkuudet ovat liiketoiminnan lähtökohta, ja tavoitteet asetetaan asiakkaille ja asiakassuhteille. Viidennellä verkostojen hallintatasolla yritys toimii verkoston jäsenenä, jossa asiakassuhteet ovat verkostossa yhteisiä ja jaettu verkoston kesken. Taulukon avulla voidaan suunnitella organisaation tavoitetilaa asiakkuuksien johtamisessa. On huomattava, että taulukossa alemman tason toiminnallisuudet sisältyvät aina ylempään tasoon. Kahden alemman tason asiakkuuksien hallinta on lähinnä operatiivista toimintaa. Vaativampaan ja laajempaan asiakkuuksien hallintaan siirtyminen tapahtuu portaittain eikä yhtenä hyppäyksenä. Päätös tavoitetilasta ei välttämättä myöskään synny niin, että se voitaisiin lyödä lukkoon kerralla. Silloin on järkevää linjata suuntaus ja määritellä tavoitetila alustavasti, mutta analysoida ja tarkentaa asioita matkan varrella. (Hellman 2003, 103-107.)

Asiakkuuksien johtamisen toteuttaminen organisaatiossa on mittava moneen asiaan vaikuttava toimenpide. Se merkitsee muutosta monissa asioissa: ajatusmalleissa, toimintatavoissa, toiminnan rakenteessa, osaamisessa, välineiden käytössä ja johtamismallissa. Pelkästään tietoteknisen järjestelmän käyttöönotto ei takaa onnistumista asiakkuuksien johtamisessa. Payne & Frow toteavat, että CRM -projektit epäonnistuvat usein siitä syystä, että organisaatiossa on rajoittunut näkemys siitä pelkästään teknologisena ratkaisuna (Payne & Frow 2005, 168). Hellmann et al. mukaan suurin este asiakkuuksien johtamisen onnistumiselle on kuitenkin kyvyttömyys muuttaa yrityksen tuotelähtöistä ajattelutapaa, toimintamalleja ja organisaatiokulttuuria (Hellman et al. 2005, 117).

3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteuttaminen vaiheittain. Luvussa 3.1 esitetään tutkimusstrategian valinta ja luvussa 3.2 kuvataan tutkimuksessa käytetty aineisto ja tiedonkeruumenetelmä. Luvussa 3.3 esitetään aineiston analysointimenetelmät ja lopuksi luvussa 3.4 pohditaan tutkimusinstrumenttien luotettavuutta ja pätevyyttä.

3.1 Tutkimuksen tutkimusstrategian valinta

Tyypillisesti tutkimusstrategiat jaetaan kahteen ryhmään kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös hypoteettis-deduktiiviseksi tutkimukseksi ja sen alkujuuret ovat luonnontieteissä. Siinä pyritään testaamaan teorioita tai hypoteesejä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto työstetään tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja aineiston analysoinnissa käytetään tilastollisia menetelmiä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käsitellään tiettyjä tapauksia ja tutkimustulokset koskevat kyseistä pientä joukkoa. Tutkijan pyrkimyksenä on usein paljastaa odottamattomia seikkoja monitahoisesta ilmiöstä. Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä käytetään monesti rinnakkain samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 138-140;160-164)

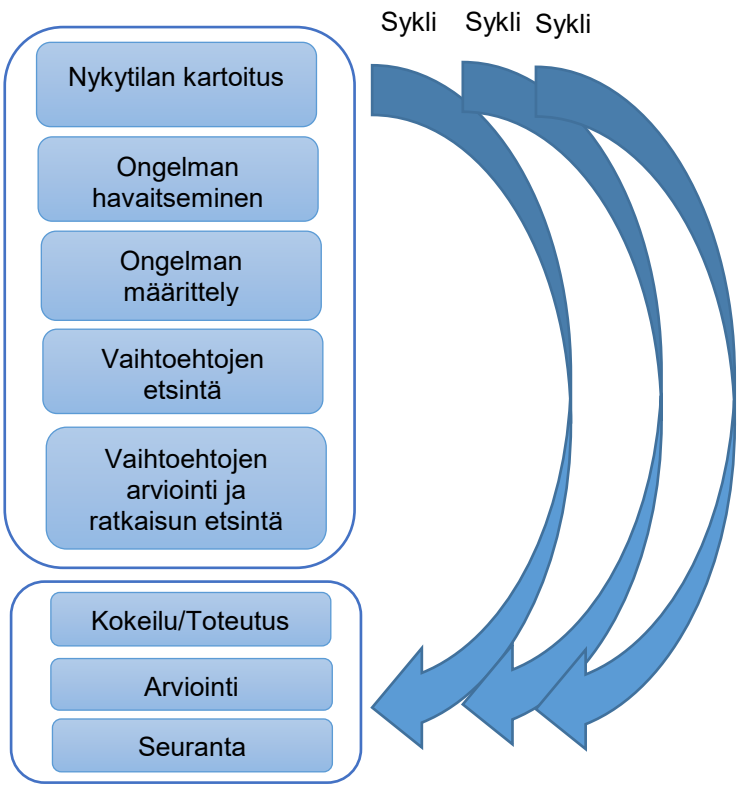
Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka lähtökohtana on monimuotoisen todellisuuden kuvaaminen. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön ymmärtämisen, kuvailemisen ja selittämisen lisäksi löytää ehdotuksia kohdeorganisaation maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta tästä aiheesta ja tutkimuksen tarkoituksena on näyttää ja perustella suuntaa asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä etenemiselle.

Laadullisessa tutkimuksessa on useita tutkimustrategioita kuten esimerkiksi etnografinen tutkimus, tapaustutkimus, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus. Tutkijan rooli vaihtelee eri tutkimusstrategioissa. Kehittämis- ja toimintatutkimuksissa tutkija on keskeisemmässä roolissa muutoksen aikaansaamisessa, kun taas perinteisessä

tutkimuksessa tutkija on ulkopuolisen roolissa. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on itse olla mukana muutoksen aikaansaamisessa kun taas kehittämistutkimuksessa tutkijan mukanaoloa ei vaadita. Toimintatutkimuksessa myös varmistetaan, että muutos toteutetaan, kun taas kehittämistutkimuksessa muutoksen aikaansaaminen ei ole ehdoton edellytys. (Kananen 2015a, 68)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kehittämistutkimus, sillä se kohdistuu organisaation toiminnan kehittämiseen. Tutkija on mukana kehittämisessä aktiivisesti vain tämän tutkimuksen ajan. Muutoksen konkreettinen toteuttaminen vaatii päätöksentekoa ja toimintaa, jonka toteuttavat organisaation maksullisessa palveluliiketoiminnassa työskentelevä henkilöstö. Tässä kehittämistutkimuksessa esitetään muutosehdotuksia organisaation toimintaan. Kohdeorganisaatiossa tavoitellaan kannattavien ja pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden luomista asiakkaiden kanssa. Kohdeorganisaatiossa koetaan tärkeäksi tiedon ja työkalujen hankkiminen asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on muutos, joka voi olla monenlaista. Kaikenlainen muutosten aikaansaaminen ei kuitenkaan ole kehittämistutkimusta. Muun muassa yritysten kehittämistyö ei ole kehittämistutkimusta, sillä siitä puuttuu tutkimuksellinen ote ja tutkimusosio. Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimus ja se voi olla luonteeltaan kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tai niiden yhdistelmä. Organisaatiossa kehittäminen kohdistuu tavallisesti organisaation toimintaan tai johonkin ilmiöön. Kehittäminen sisältää suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaiheen ja se tapahtuu sykleinä, jotka on kuvattu kuviossa 16. (Kananen 2015b, 39-42)



Kuvio 16: Kehittämistutkimuksen kulku sykleinä. (Kananen 2015b, 42)

Jotta opinnäytetyötä voidaan kutsua kehittämistutkimukseksi, sen pitää minimissään sisältää ilmiön teoriapohjan esittäminen, aineiston tieteellinen keruu, aineiston analysointi ja tutkimusongelman ratkaisun esittäminen (Kananen 2015, 69).

Tämä kehittämistutkimus kohdentuu aikuisopiston maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen. Maksullisen palveluliiketoiminnan kehittäminen on vasta alkuvaiheessa ja tämä tutkimus kohdentuu suunnitteluvaiheeseen, muutoksen sisällön määrittämiseen ja tarpeellisuuden arviointiin. Tutkimustuloksena syntyvät vastaukset tutkimuskysymyksiin tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Samalla syntyy perusteltuja ehdotuksia kehittämisen suunnasta. Käytännön toteutukseen ei tässä tutkimuksessa päästä sen ajoituksen vuoksi. Muutoksen toteuttaminen on organisaatiossa pitkän tähtäimen tavoite ja se etenee omassa aikataulussaan.

3.2 Aineiston kuvaus ja keruu

Kehittämistutkimus on monimenetelmäinen tutkimus ja sen toteuttamisessa voidaan käyttää monenlaisia tiedonhankintamenetelmiä. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja dokumentit. Aineistonkeruun kautta saadaan tuotettua tutkimusaineisto, jota käytetään tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tämän tutkimuksen primääriaineiston muodostavat haastattelujen pohjalta saatu tutkimusmateriaali, jota on kerätty kohdeorganisaatiosta ja valikoitujen asiakkaiden keskuudesta. Tutkimuksessa hyödynnetään myös sekundäärisenä aineistona dokumentteja, jotka olivat saatavilla organisaation sisäisestä dokumentinhallintajärjestelmästä ja koulutuksen järjestäjän nettisivuilta. Näitä olivat muun muassa sisäisten prosessien kuvaukset, kohdeorganisaation johtamista käsittelevät asiakirjat ja palautelomakkeet. Dokumentit tallennettiin tutkimusaineistoksi.

Tässä tutkimuksessa primäärisen tutkimusaineiston keräämisessä käytetään menetelmänä haastattelua. Haastattelu on ainutlaatuinen aineiston keruumenetelmä siinä mielessä, että siinä ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Se on menetelmänä joustava, sillä tutkija voi säädellä kysymyksien avulla saatavaa aineistoa ja myötäillä vastaajaa haastattelun aikana tilanteen mukaan. Myös haastattelukysymysten järjestystä voidaan säädellä, jotta keskustelu saadaan etenemään haluttuun suuntaan. Haastattelujen joustavuuteen kuuluu myös se, että tutkijan on myös mahdollista palata asiaan myöhemmin, mikäli jokin aihepiiri vaatii lisäselvittelyä. (Hirsjärvi et al. 2010, 204.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää organisaation maksullisen palveluliiketoiminnan nykytila ja kehittämisen suunta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla, selittää ja ymmärtää asiakkuuksien johtamista aikuiskoulutusorganisaation maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Organisaatio on nuori, ja maksullista palveluliiketoimintaa sen toimintona ei ole aikaisemmin tutkittu. Siitä löytyy hyvin vähän dokumentoitua tietoa, sillä liiketoimintaa toteutetaan toisen koulutuksen ohella. Haastattelu on ainoa mahdollinen menetelmä selvittää kyseistä ilmiötä, sillä organisaation toiminta on olemassa vain organisaation henkilöstön sisäisessä tiedossa, osittain myös dokumentoimattomana hiljaisena tietona. Asiakkuuksien johtaminen on myös

toimintaa, josta asiakas tekee havaintoja asiakaskontaktien aikana. Haastattelemalla asiakkaita saadaan organisaation ulkopuolelta näkemystä ilmiön tilasta. Haastattelujen avulla saadaan selville vastaajien käsityksiä ilmiöstä. Niistä voi löytyä yhdenmukaisuutta, käsitykset voivat toistua tai ne voivat myös vaihdella eri tavoin. Siten haastattelujen avulla saadaan selville käsitysten erilaisuuksia ja yhteneväisyyksiä ilmiön piirissä työskentelevän henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa. Se on tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää muutosprosessin toimeenpanovaiheessa.

Tutkimustarkoituksiin toteutettava haastattelu on systemaattinen tiedonkeruumuoto. Se ei ole pelkästään yleistä keskustelua, vaan haastattelijalla on siinä ohjat käsissä. Tutkimushaastattelut erotellaan toisistaan sen mukaan, miten muodollisia ne ovat. Toisistaan erotettavat ääripäät ovat strukturoitu haastattelu ja täydellisen vapaa haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta laadittua kysymyssarjaa, jossa kysymykset etenevät tietyssä järjestyksessä jokaiselle vastaajalle. Strukturoidussa haastattelussa käytetään yleensä apuna lomaketta. Täydellisen vapaassa haastattelussa keskustelu etenee tietystä aiheesta vapaasti rönsyillen aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi et al. 2010, 208.)

Teemahaastattelu on edellä kuvattujen ääripäiden välimuoto ja sillä ei ole tarkasti määritettyä muotoa. Teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat määritelty, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Ne voivat vaihdella eri haastattelujen kesken. Teemahaastattelussa tutkija muodostaa ilmiöstä osa-alueita, joiden kautta keskustellen hän uskoo saavansa ilmiöstä ymmärryksen saamisen kannalta oleelliset asiat. Keskustelemalla ilmiö alkaa vähitellen hahmottua tutkijalle. Teemahaastattelut voi toteuttaa kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla tai verkkokeskusteluna ja niiden kesto on tavallisesti 1-2 tuntia. (Hirsjärvi et. al 2010, 208; 211, Kananen 2015b, 82.)

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna kohdeorganisaation tiloissa tai asiakkaan luona. Aineistoa kerättiin maksullisen palveluliiketoiminnan parissa työskentelevältä henkilöstöltä, joita tutkimukseen osallistui 6 kpl. Henkilöstön

keskuudesta valittiin tutkimukseen koulutuspäällikkö ja kouluttajia, jotka työskentelevät huomattavassa määrin maksullisen palveluliiketoiminnan parissa. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan työskennellyt pelkästään maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Haastateltavat B, C ja F työskentelevät eniten maksullisessa palveluliiketoiminnassa ja osallistuvat myös koulutuksien suunnitteluun, asiakasneuvotteluihin ja -tapaamisiin. Heillä on kokemusta työskentelystä yritysten henkilöstökoulutuksen parissa jo aikaisemmista työpaikoistaan. Haastateltava D edustaa tietoteknistä asiantuntemusta. Tutkimuksen vastaajat valittiin yhdessä tutkimuksen toimeksiantajan kanssa, ja kaikki valitut osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Vastaajien profiilit, haastatteluajankohdat sekä haastattelujen kestot on kuvattu seuraavassa taulukossa 6.

Taulukko 6: Haastateltavien profiilit.

	Työtehtävä	Ikä	Haastattelu-ajankohta	Kesto
A	kouluttaja	50-55	30.6.2016	1h 14 min.
B	kouluttaja/suunnittelija	> 60	30.6.2016	1h 30 min.
C	koulutuspäällikkö	55-60	4.7.2016	1h 34 min.
D	kouluttaja/kehittäjä	50-55	5.7.2016	1h 24 min.
E	kouluttaja/suunnittelija	50-55	1.8.2016	1 h 1 min.
F	kouluttaja/suunnittelija	50-55	17.8.2016	59 min.

Tutkimuksen kohdentuessa organisaation ja asiakkaiden väliseen suhteeseen, pelkästään henkilöstön keskuudessa toteutettavat tutkimukset eivät anna ilmiöstä riittävän kattavaa kuvaa. Aineiston kattavuuden ja sisällön luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluja toteutettiin asiakkaiden keskuudessa yhteensä neljä. Kolmessa tapauksessa haastattelut toteutettiin kasvokkain, ja yhdessä hyödynnettiin verkkokeskustelua. Verkkokeskustelun toteuttamisessa käytettiin koulutuksen järjestäjän Adobe Connect-yhteyttä, jossa oli mahdollista äänittää keskustelu erilliseksi tiedostoksi. Asiakaskannasta valittiin tutkimukseen osallistuvat asiakkaat sen perusteella, miten pitkä ja merkittävä asiakassuhde on ollut organisaation kanssa. Tutkimukseen

valitut asiakkaat ovat kohdeorganisaatiolle merkittäviä asiakkaita. Asiakkaat edustavat isoja yrityksiä, joilla on laaja henkilöstö. Useimmat asiakkaista ovat ostaneet koulutusta organisaatiolta säännöllisesti jo vuosia, ja heille on muodostunut kokemusta työskentelystä kohdeorganisaation kanssa. Useimmilla on myös muuta yhteistyötä koulutusorganisaation kanssa, ja heitä voi yhteistyön laajuuden ja suhteen merkittävyyden kannalta kutsua kumppaneiksi. Kumppanuus on kohdeorganisaation yksi henkilöstökoulutuksen päätavoite ja siksi on perusteltua, että tutkimukseen osallistuvat asiakkaat on valittu kumppanien joukosta. He kykenevät luotettavasti arvioimaan asiakkuuttaan pitkän kokemuksen pohjalta. Haastateltavien profiilit on kuvattu seuraavassa taulukossa 7.

Taulukko 7: Vastaajien profiilit.

	Työtehtävä	Ikä	Organisaatio	Haastattelu-ajankohta	Kesto
G	koulutussihteeri	55-60	kaupunkiorganisaatio	11.7.2016	45 min.
H	liikelaitoksen kiinteistöpalvelujen johtaja	55-60	kaupunkiorganisaatio	12.7.2016	31 min.
I	palvelupäällikkö	45-50	julkishallinnon liikelaitos	18.7.2016	47 min.
J	koulutuspäällikkö	45-50	yksityisyritys	2.8.2016	18 min.

Haastattelujen toteuttamiseksi on laadittu haastattelurungot. Haastattelurunko muodostuu siten tutkimuskysymysten pohjalle rakennetuista teemoista, joista on kehitetty numeroidut haastattelukysymykset, ja niistä johdetut analyysikysymykset. Haastattelujen teemat on esitetty seuraavassa taulukossa 8. Taulukon vasemman puoleisessa sarakkeessa on lueteltu henkilöstön keskuudessa toteutettujen haastattelujen teemat ja oikean puoleisessa sarakkeessa on lueteltu asiakkaiden keskuudessa toteutettujen haastattelujen teemat.

Taulukko 8: Haastattelujen teemat.

Henkilöstön haastatteluissa	Asiakkaiden haastatteluissa
Maksullisen palveluliiketoiminnan kuvaus ja tavoite	**Asiakkuus**
Haasteet	**Odotukset koulutukselta**
Asiakkuuksien johtaminen, CRM	**Koulutuksen tuottama arvo**
Liiketoimintaprosessit	**Kumppanuussuhde**
Asiakasportfoliot	**Asiakkuusprosessi**
Asiakastieto	**Koulutusprosessi**

Haastattelurungon kysymysten laadinnassa on pyritty ensin esittämään yleisempiä johdattelevia kysymyksiä ja etenemään vaiheittain tarkempiin kysymyksiin. Haastattelut etenivät siten, että kaikille haastateltaville esitettiin numeroidut haastattelukysymykset ja valikoidusti analyysikysymyksiä. Haastateltavien vastauksista virisi keskustelun aikana myös muita kysymyksiä, joita ei ole esitetty haastattelurungossa. Kohdeorganisaation henkilöstön haastattelurunko on esitetty liitteessä 1 ja asiakkaiden haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Hirsjärvi et. al (2010) esittää kirjassaan, että teemahaastattelua menetelmänä on syytä kokeilla ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista. Siten saadaan kokemuksia menetelmästä, käytettävistä välineistä ja haastattelun teemojen toimivuudesta. (Hirsjärvi et al. 2010, 211). Tässä tutkimuksessa tehtiin kaksi koehaastattelua henkilöstön keskuudessa ennen varsinaisia haastatteluja. Koehaastattelujen tarkoituksena oli testata käytettävien käsitteiden ja mallien ymmärrettävyyttä organisaatiossa ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista. Toinen koehaastateltavista osallistui myös varsinaiseen tutkimukseen. Hänen profiilinsa on merkitty kirjaimella D taulukkoon 6. Varsinainen haastattelurunko laadittiin vasta koehaastattelujen jälkeen. Myös verkkohaastattelun tekemistä ja sovelluksen toimivuutta testattiin ennen varsinaista haastattelun toteutusta. Siitä huolimatta kuuluvuus osoittautui jonkin verran haasteelliseksi ja haittasi vuorovaikutusta. Väline oli sekä haastateltavalle että haastattelijalle uusi.

3.3 Aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta

Haastattelurunkojen mukaan toteutetuista teemahaastatteluista saatu laadullinen aineisto äänitettiin sanelukoneella, tallennettiin haastatteluaineistoksi ja kirjoitettiin puhtaaksi. Lauseet tallennettiin pääosin siinä asussa, kun vastaaja oli ne sanonut. Yksittäisiä sanoja muutettiin yleiskielelle ja pitkiksi muodostuneita lauseita pilkottiin pienemmiksi, jotta teksti olisi paremmin ymmärrettävissä. Koko kerätty aineisto litteroitiin tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineiston analysoinnissa ei ollut käytettävissä analyysiohjelmistoa. Aineisto se sijaan analysoitiin mekaanisesti vaiheittain luokittelemalla ja yhdistelemällä. Prosessia kuvataan seuraavassa kuviossa 17.

Kuvio 17: Analyysin vaiheittainen eteneminen (Hirsjärvi et al. 2010, 223).

Tavallisesti ajatellaan, että tutkimuksen analysointi alkaa sen jälkeen kun aineisto on kerätty ja järjestetty, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa se voi tapahtua pitkin matkaa tutkimusprosessin edetessä. Yleisohjeena aineiston analysointiin on, että se aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi et al. 2010, 223) Tässä tutkimuksessa analysointi alkoi epämuodollisesti jo haastattelujen ja litteroinnin aikana ymmärryksen lisääntyessä käytännön ilmiöstä, ja kun sitä vertailtiin koottuun teoreettiseen viitekehykseen.

Varsinainen analyysi aloitettiin litteroinnin jälkeen, kun aineistot oli koottu ja haastattelut purettu tekstimuotoon. Analysoiminen voidaan karkeasti jäsentää selittävään pyrkivään ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämään pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä käytetään aineiston laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Laadullisessa tutkimuksessa erityisesti analyysi koetaan vaikeaksi, koska

vaihtoehtoja on paljon tarjolla ja tiukkoja sääntöjä ei ole olemassa. Yleensä tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä materiaalia eikä kaikkea materiaalia ole tarpeen analysoida. (Hirsjärvi et al. 2010, 224-225.)

Laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, joka tarkoittaa aineiston tarkastelua, yhtäläisyyksien ja eroavuuksien etsimistä ja aineiston tiivistämistä. Sisällönanalyysiin on kolme lähtökohtaa: teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja abduktiivinen analyysi. Teorialähtöisessä analyysissä luokittelu perustuu aikaisempiin teorioihin ja tietoihin. Analyysiä ohjaa silloin malli, jota pyritään testaamaan uudessa ympäristössä. Teoriasta johdetaan analyysissä käytettävät käsitteet ja edetään deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimuksen pääpaino on aineistossa ja teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta käsin. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään induktiivisesti yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Abduktiivinen teoriasidonnainen analyysi on edellisten välimuoto, jossa aineisto ja teoria vuorottelevat. Aineistosta tehdyille löydöksille haetaan vahvistusta ja selitystä teoriasta. Analyysi lähtee aineistosta, mutta teoriaa käytetään apuna analyysissä. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006¸ Kananen 2015b, 93)

Laadullisen aineiston analysoinnissa käytetiin menetelmänä abduktiivista sisällönanalyysiä. Aineisto luettiin ensin läpi useampaan kertaan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Sitten tekstiaineisto luokiteltiin eli jaettiin teemoihin aihesisältöjen mukaan. Teemoittelun jälkeen haastattelujen vastauksia tiivistettiin, jonka tarkoituksena oli olennaisen viestin löytäminen vastauksista. Tiivistämisessä hyödynnettiin word- tekstinkäsittelyohjelman kommenttitoimintoa. Aineistosta poimittiin teemoittain asiasisältöjä, ja pyrittiin löytämään vastauksista niiden osalta samankaltaisuutta tai eroavaisuuksia. Teemojen poiminnassa koodattiin aineistoa värein tarkoituksena helpottaa eri asiasisältöjen erottamista toisistaan. Aineistosta saatuja rakenteita yhdistettiin teoreettisen viitekehyksen malleihin ja rakenteisiin. Aineiston analysoinnin kautta saatiin tutkimustuloksia, joita tulkittiin. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan itsenäistä tutkimustulosten pohdintaa ja johtopäätöksien tekemistä tutkimustulosten

pohjalta. ”Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa”. (Hirsjärvi 229) Tutkimustuloksia rikastettiin suorilla haastatteluotteilla, joiden perusteella tulkintaa on tehty.

Haastatteluista saatua aineistoa analysoimalla muodostettiin kokonaiskuva tutkittavan ilmiön nykytilasta ja kehittämisen suunnasta kohdeorganisaatiossa. Aineistoa peilattiin teoreettiseen taustaan ja tarkastelun avulla rakennettiin ymmärrystä suhteessa yleisempään näkemykseen asiakkuuksien johtamisesta palveluliiketoiminnassa. Tutkimustulokset tulkittiin ja selitettiin ja muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksenä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja myös ratkaisu tutkimusongelmaan, jotka löytyvät tutkimuksen luvusta 5.

3.4 Tutkimusinstrumenttien reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisen tutkimuksen tulee tuottaa luotettavaa ja uskottavaa tietoa. Myös toiminnan kehittäminen vaatii taustakseen luotettavaa ja uskottavaa tietoa tukemaan päätöksentekoa. Opinnäytetyön laatua ja uskottavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius ja validius perustuvat siihen, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 185) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei sattumanvaraista tietoa. Tutkimusinstrumenttien reliabiliteetillä viitataan kerätyn aineiston laatuun. (Hirsjärvi 2010, 231; Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-187)

Tutkimuksen primääriaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluja varten tuotettiin teemojen pohjalta haastattelurungot, jotka varmistivat, että jokaisessa haastattelussa käsitellään varmasti samoja asioita. Haastattelurunko sisälsi haastattelukysymykset, jotka toistettiin haastateltavien keskuudessa samanlaisina. Aineiston laatua varmisteltiin etukäteen myös siten, että mietittiin valmiiksi myös mahdolliset analyysikysymykset, joilla teemoja voidaan syventää. Haastattelut toteutti sama henkilö ja haastattelut toteutettiin pääasiassa kasvokkain. Yksi asiakkaan keskuudessa toteutettu haastattelu tehtiin virtuaalisessa huoneessa Adobe Connect-neuvottelujärjestelmällä. Kuuluvuus osoittautui haasteelliseksi ja vuorovaikutus haastateltavan kanssa sen vuoksi kärsi. Haastattelurunko osoittautui

tässä tilanteessa erittäin tarpeelliseksi. Haastattelut litteroitiin niin nopeasti kuin mahdollista haastattelujen jälkeen haastattelijan toimesta. Litterointi on myös tehty samoja sääntöjä noudattaen kaikissa haastatteluissa. Edellä kuvatut seikat lisäävät haastattelujen reliabiliteettiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Hirsjärvi & Hurme (2011) mukaan reliabiliteetti voidaan todeta, kun kaksi vastaajaa päätyvät samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 186) Aineiston analysoinnissa huomioitiin saman tiedon esiintyminen useammassa haastattelussa ja se muodosti yhden perusteen tulkinnalle. Tulkinnalle haettiin myös perusteita teoriasta erityisesti silloin, kun haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan. Teoriaa käytettiin apuna aineiston tulkinnassa.

Tutkimuksessa toteutetut teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä kuvaavat tilannetta kyseisellä hetkellä kyseisessä kohdeorganisaatiossa. Jo tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen aikana tutkija sai kommentteja, että ymmärrys on aiheesta lisääntynyt pelkästään näiden haastattelujen perusteella. Siten samanlaista haastattelutilannetta ei kyetä toistamaan tulevaisuudessa kyseisessä kohdeorganisaatiossa, koska ymmärrys ilmiöstä on jo kasvanut.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen validiutta lisäsi se, että haastateltavien kokemusmaailma ammatillisesta koulutuksesta oli tutkijalle tuttu. Teoreettisen viitekehyksen soveltaminen käytäntöön onnistui siten helpommin ja haastattelu eteni vuorovaikutuksena, jossa väärinkäsitysten mahdollisuus oli pieni. Tutkimuksen validiutta lisäsi myös se, että haastateltaviksi oli valittu kehittämisorientoituneita henkilöitä, jotka toimivat maksullisen palveluliiketoiminnan parissa. Heitä voidaan pitää mahdollisimman luotettavina tiedon lähteinä.

Haastattelujen aikana kävi selville, että sekundaarisen aineiston validiudessa on puutteita. Validin tiedon saamiseksi tutkija siksi esitti haastattelujen aikana dokumentteja haastateltaville keskustelun pohjaksi. Keskustelujen kautta muodostui käsitys prosessien nykytilasta.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa analysoidaan tutkimusaineisto ja esitetään tutkimustuloksia. Niiden avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma ja vastata tutkimuskysymyksiin. Tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa 4.1 kuvataan kohdeorganisaatio ja liitetään se osaksi laajempaa toimintaympäristöä. Seuraavaksi luvuissa 4.2 ja 4.3 kuvataan maksullinen palveluliiketoiminta ja toiminnan vahvuudet asiakkaan näkökulmalta. Seuraavat luvut etenevät teoreettisen taustassa esiintyvän rakenteen mukaisesti. Luvussa 4.4 tarkastellaan organisaation strategisen tason tavoitteita ja haasteita. Luvussa 4.5 tarkastellaan organisaation operatiivista toimintaa ja siinä esiintyviä haasteita. Luvussa 4.6 tarkastellaan operatiivisen tason asiakkuuksien hallintaa ja tavoitteita ja luvussa 4.7 tarkastellaan asiakasportfolioita ja asiakkuuksien ryhmittelyä kohdeorganisaatiossa.

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on vuonna 2012 perustettu aikuisopisto, joka tarjoaa koulutusta työikäiselle aikuisväestölle. Koulutus on monipuolista, joustavaa ja tähtää uuden ammattitaidon hankkimiseen, nykyisen osaamisen syventämiseen ja tarvittavan täsmätiedon saamiseen lyhytkestoisilla kursseilla (Vuosikertomus 2016, 32). Aikuisopiston ydintoimintaa on henkilöstön tutkimushaastattelujen mukaan valtionosuusrahoitteinen tutkintotavoitteinen koulutus, joka muodostaa liikevaihdosta noin 90 % (Haastateltava C, 4;9). Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on mahdollisuus suorittaa perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja opetushallituksen määrittelemien tutkinnon perusteiden mukaisesti seitsemältä eri koulutusalalta. Koulutusalat ovat kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys ja liikunta-ala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Tutkinnot suoritetaan näyttötutkintoina, joissa osa opinnoista suoritetaan oppilaitoksessa ja osa työelämässä. Tutkintoja on mahdollisuus suorittaa myös oppisopimuksessa.

Aikuisopisto saa tutkintojen järjestämiseen oikeudet näyttötutkintotoimikunnilta, ja sillä on oikeus järjestää yhteensä 45:tä erilaista tutkintoa. (Järjestämissopimukset)

Aikuisopistoa johtaa aikuiskoulutuspäällikkö, jonka esimiehenä toimii ammattiopiston rehtori. Aikuisopistossa toimii oppisopimusasioista vastaava koulutustarkastaja sekä kouluttajia/suunnittelijoita ja toimistohenkilöstöä. Yhteensä henkilöstöä sen palveluksessa on lukuvuonna 2015-2016 ollut 58 henkilöä (Vuosikertomus 2016, 44). Aikuisopiston toiminta on kehittynyt voimakkaasti vuodesta 2012 alkaen, minkä osoittaa tutkintotavoitteisessa koulutuksessa opiskelleiden määrän kasvaminen kaksinkertaiseksi. Lukuvuonna 2015-2016 aikuiskoulutuksessa oli opiskelijoita 950 kpl ja oppisopimuksessa 500 kpl (Vuosikertomus 2016, 3). Koulutuksen järjestäjänä toimii kaupunkiorganisaatio, joka on nimennyt poliittisista päättäjistä kostuvan lautakunnan tekemään koulutusta koskevia hallinnollisia päätöksiä.

Toimintampäristön kuvaus

Organisaation toimintaympäristön tekijöiden huomioimiseksi tarkastellaan ympäristöä PESTE- analyysin avulla. Analyysin nimi viittaa poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisin ja ympäristöllisiin tekijöihin. Ne ovat tekijöitä, joihin organisaatio ei omilla yksittäisillä strategiavalinnoillaan pysty vaikuttamaan. Ne kuitenkin asettavat reunaehtoja organisaation toiminnalle. (Puusa et al. 2015, 67) Näistä tekijöistä aikuisopiston toimintaan merkittävästi vaikuttavat lähinnä poliittiset ja taloudelliset tekijät. Aikuisopiston maantieteellinen toimintaympäristö käsittää paikallisen kaupunkiympäristön, jossa oppilaitos sijaitsee. Päätarkoituksena on palvella paikallisen työikäisen väestön osaamisen kehittämistä. Ammattiopistolla on järjestämisluvassaan myös työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä.

Maantieteellinen alue rakentuu paikalliseksi tarjottavien tutkintojen mukaan, jotka ovat samankaltaisia ja laadultaan yhtä hyviä kuin muilla aikuiskouluttajilla. Toimintaympäristö laajenee maakuntatasolle ja valtakunnalliselle tasolle sellaisissa koulutuksissa, joita ei ole laajemmin tarjolla muilla aikuiskouluttajilla (Haastateltava C, 8). Lähin kilpaileva oppilaitos sijaitsee samassa kaupungissa ja vastaavia kouluttajia sijaitsee lähimmissä suuremmissa kaupungeissa yhteensä kaksi. Samalle paikalliselle toiminta-alueelle ovat joissakin koulutuksissa tulleet myös pääkaupungin suuret toimijat (Haastateltava C, 8). Sosiaalisiin tekijöihin luokitellaan väestön kehitys toiminta-alueella. Alueen työikäinen väestö on tilastokeskuksen tietojen mukaan vä-

henemässä seuraavan viidentoista vuoden aikana. Työikäisen väestön määrä vähenee reilun prosentin vuodessa ja johtuu väestön ikääntymisestä. (Tilastokeskus 2015)

Suurimmat haasteet aikuisopiston toiminnalle syntyvät poliittisista tekijöistä. Poliittisten päätöksentekijöiden laatimat lait ja asetukset aiheuttavat merkittävimmät muutokset toimintaan tulevaisuudessa. Vuonna 2018 toteutetaan koulutusreformi, ja vuonna 2019 on odotettavissa sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus. Viimeksi mainittu aiheuttaa muutoksia henkilöstökoulutuksen asiakkaisiin. Osa asiakkaiden henkilöstöä siirtynee silloin maakuntahallinnon palvelukseen. Koulutusreformissa on tarkoitus poistaa tarpeettomat raja-aidat ammatillisen aikuiskoulutuksen ja nuorisoasteen koulutuksen väliltä. Jatkossa olisi yksi näyttöperustainen tapa suorittaa tutkinto. (OKM 2016, 7; 10; 14). Se merkinnee perustutkintojen järjestämistä jatkossa aikuisten ja nuorten osalta samoilla resursseilla. Lainsäädännön muutoksen yhteydessä koulutuksen rahoitusta pienennetään tutkintoon johtavassa koulutuksessa sekä oppilaitosmuotoisessa että oppisopimuskoulutuksessa. Valtaosa rahoitusleikkauksista noin 190 miljoonaa kohdentuu ammatillisille oppilaitoksille jo vuonna 2017 (Rutonen 2016, 12-14). Taloudelliset reunaehdot aiheuttavat koulutukseen toiminnallisia muutoksia. Oppilaitoksen tilojen käyttöä tehostetaan siirtymällä pienempiin tiloihin. Aikuisopiston kohdalla se merkitsi kesällä 2016 omasta toimitilasta luopumista ja siirtymistä samoihin tiloihin muiden koulutusten kanssa. Se voi osaltaan vaikeuttaa tilojen löytymistä jatkossa yritysten henkilöstökoulutuksen tarpeisiin. Lähiopetuksen järjestäminen yhä enemmän teknologian avulla verkko-opetuksena sekä yhteistyössä työelämän kanssa osaltaan vähentää muun koulutuksen tilatarpeita.

Yleisellä jo vuosia jatkuneella Suomen talouden alavireisyydellä on sen sijaan monenlaisia vaikutuksia aikuiskoulutuksen näkökulmasta. Se näkyy työttömyyden lisääntymisenä, mikä merkitsee suurempaa kysyntää aikuiskoulutukselle. Toisaalta myös yrityksillä ja organisaatioilla on tällaisessa taloudellisessa tilanteessa yhä vähemmän käytössä varoja henkilöstönsä kouluttamiseen ja niitä harkitaan yhä tarkemmin. (Haastateltava G, 6) Poliittisiin tekijöihin kuuluva lakiuudistus, jonka toivotaan edistävän yritysten henkilöstön osaamisen kehittämistä tuli voimaan vuonna

2014. Se oikeuttaa yritykset saamaan lisäverovähennyksiä henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen käytetyistä kustannuksista, ja se edellyttää yrityksiltä vuositasoisen koulutussuunnitelman tekemistä. (Koulutus.fi 2015, 2) Se saattaa omalta osaltaan edistää yritysten henkilöstökoulutuksen kysyntää.

4.2 Maksullisen palveluliiketoiminnan koulutuspalvelut, asiakkuudet ja markkinointikanavat

Aikuisopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen rinnalla on alusta alkaen toiminut maksullinen palveluliiketoiminta, joka käsittää ei-tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen, työvoimakoulutuksen ja yritysten henkilöstökoulutukset. Tutkimushaastattelujen perusteella maksullinen palveluliiketoiminta on aikuisopiston alkuvuosina käsittänyt lähinnä ei-tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen sekä työvoimakoulutuksen (Haastateltava C, 12-13). Yrityksille ja organisaatioille suunnattuja räätälöityjä henkilöstökoulutuksia ja erilaisia palveluja on silloin tarjottu vain joillakin aloilla. Ne ovat kehittyneet laajemmin koulutustarjontaan vasta viime vuosina. *”Maksullinen palveluliiketoimintahan on kasvanut viime vuosina valtavasti. Sitähän on nyt moninkertaisesti verrattuna aikaisempaan.”* (Haastateltava E, 1). Tutkimushaastattelujen mukaan maksullisessa palveluliiketoiminnassa tavoitellaan kasvua myös tulevaisuudessa.

4.2.1 Koulutuspalvelut tuoteryhmittäin

Ei-tutkintotavoitteinen lisäkoulutus käsittää standardoidut lakisääteiset korttikoulutukset, joilla on jatkuva kysyntä. ”*Korttikoulutukset ovat tavallaan kuin automaatti, kun ne ovat voimassa 5 vuotta ja pitää uusia sen jälkeen.*”(Haastateltava A, 4). Tekniikan alalla tulityökortin, turvallisuuskorttien ja erilaisten ATK- ajokorttien uskotaan olevan maksullisen palveluliiketoiminnan parhaita tuotteita (Haastateltava D, 1). Myös muilla aloilla standardoituja korttikoulutuksia pidetään hyvin tuottavina koulutuksina. Niihin on olemassa tietty koulutussisältö, ja silloin suunnittelun ja räätälöinnin osuus jää vähäiseksi (Haastateltava E, 6).

Työvoimakoulutus on työikäisen väestön koulutusta ja suuntautuu työttömille tai työttömyysuhan alaisena oleville. Se on tarjouspyynnön mukaista täsmäkoulutusta, jonka kilpailutus tapahtuu työvoimahallinnon HILMA- järjestelmässä. Tarjouksen laadintaan on omat ohjeistukset ja lomakkeet, koulutuksen kustantaa työvoimahallinto. Suunnitelmien ja selvitysten tekeminen viranomaisen vaatimusten mukaisesti vaatii mittavat panostukset ja kilpailutusta ei siitä huolimatta välttämättä voiteta. Viime aikoina työvoimakoulutuksen määrä on ollut aikuisopistossa todella pieni ja rahoituskin on maakunnassa vähentynyt. ”*Työvoimakoulutuksen rahoituksen määrä on alueella vähentynyt, ja valitettavasti myös kilpailijamme on aika vahva toimija. Siksi olemme menettäneet koulutuksia kilpailijalle.”* (Haastateltava B 2016, 1-2.) Jos aikuisopisto on työvoimakoulutuksissa menettänyt mahdollisuuksia kilpailijalle, niin tutkimuksen mukaan yritysten henkilöstökoulutuksessa on tilanne toinen (Haastateltavat G, H, I).

Yrityksille suunnatut henkilöstökoulutukset sisältävät erilaisia ja vaihtelevan pituisia koulutuksia. ”*Yritysten henkilöstökoulutuksia on laidasta laitaan, mutta koulutuksissa korostuvat asiakaspalvelu- ja tietotekniikkakoulutukset.”* (Haastateltava C, 2). Yritysten henkilöstökoulutus suunnitellaan ja räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan ja siinä tehtävässä aikuisopisto on asiakkaiden mukaan onnistunut. ”*Koulutuksen sisältö on suunnittelu yhdessä, ja suunnitteluun ja räätälöintiin heillä on erittäin hyvä ammattitaito*.” (Haastateltava H, 4). Yrityksille tarjotaan myös tuotteistettuja valmiita koulutuspaketteja ja lyhytkursseja. Erilaiset muutaman tunnin pituiset lyhytkurssit toimivat samalla periaatteella kuin standardoidut korttikoulutukset (Haastateltava E, 7). Tuotteistaminen on nähty tärkeäksi yritysten henkilöstökoulusta edistäväksi toiminnaksi. Se nopeuttaa koulutusten suunnittelua ja samalla helpottaa koulutusten myyntiä yrityksille. *”Meidän pitäisi saada koulutuksista sellaisia ikään kuin tuotteistettuja rekisteröityjä tavaramerkkejä, valmiita paketteja ja sittenhän ne tuottavat.”* (Haastateltava E, 7). Tuotteistaminen on kuvattu organisaatiossa omaksi liiketoimintaprosessiksi. Koulutusten tuotteistaminen jatkuu edelleen, sillä asiakkaiden koulutustarpeet muuttuvat jatkuvasti ja vain muutama koulutusala ovat vasta valmiina tuotteina. (Haastateltava C, 3). Tuotteistetuista koulutuksesta laaditaan esitteet markkinointia varten, ja se helpottaa kokonaiskuvan muodostumista

tarjottavista koulutustuotteista myös henkilöstön keskuudessa. Tutkimushaastattelujen ja aikuisopiston nettisivuilta saatujen tietojen perusteella erilaiset aikuisopiston toteuttamat koulutuspalvelut on koottu taulukkoon, joka on liitteessä 3.

4.2.2 Asiakkuudet ja markkinointikanavat

Teoriassa yritysten asiakkaat voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat julkisorganisaatiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja kaupalliset organisaatiot. Julkisorganisaatioilla tarkoitetaan kunnallisia organisaatioita ja kouluja. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ovat esimerkiksi seurakunnat ja museot. Kaupallisia yrityksiä ovat tuotteiden valmistajat ja jälleenmyyjät sekä erilaisia asiantuntijapalveluja tarjoavat yritykset. (Puusa et al. 180) Yritysten henkilöstökoulutuksen asiakkuudet ovat PK- yrityksiä, kaupan alan yrityksiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja julkisorganisaatioita. Suurin yksittäinen asiakas on kaupunkiorganisaatio, joka toimii myös koulutuksen järjestäjänä*. ”Se on tavallaan vahvuus, kun siellä on sitä massaa vaikka kuinka paljon koulutettavaksi. Mutta on myös heikkous keskittyä vain yhteen organisaatioon. Rahoitus pitää hajauttaa moneen eri paikkaan, että pysytään pystyssä.”* (Haastateltava E, 2). Yhteistyön kehittäminen kaupungin kanssa nähdään tärkeäksi, mutta asiakaskannan laajentaminen nähdään ajankohtaiseksi. Haastateltava C visioi kasvupotentiaalia olevan alueen teollisuusyrityksissä, joiden koulutus hoidetaan nykyään muualta käsin. (Haastateltava C, 7-8.)

Aikuisopistossa käytetään koulutuspalvelujen markkinointiin useita eri kanavia. Eitutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen tärkeimmäksi kanavaksi henkilöstö nimeää organisaation internet-sivut. Alkavista koulutuksista tiedotetaan ja koulutuksiin ilmoittaudutaan internet-sivujen koulutuskalenterin avulla. Yritysten henkilöstökoulutusten ja työvoimakoulutuksen markkinoinnissa toimii parhaiten henkilökohtainen tapaaminen asiakkaan edustajien kanssa. Koulutuksista tuotetaan myös esitteitä, joita jaetaan tapahtumissa ja tärkeimpien koulutusyhteistyökumppaneiden kuten esimerkiksi TE- keskuksen kautta. Koulutuksia mainostetaan myös lehdissä, tosin sen tehokkuus koetaan organisaatiossa hintaansa nähden heikoksi. Lisäksi organisaatio osallistuu säännöllisesti erilaisiin paikallisiin tapahtumiin, joissa liikkuu poten-

tiaalisia aikuiskoulutuksen asiakkaita. Jo asiakkaana olevia yrityksiä kutsutaan kohdennetusti erilaisiin tapaamisiin vuoden aikana sekä pidetään yhteyttä yrityskäynneillä. (Haastateltavat A, F.)

4.2.3 Maksullisen palveluliiketoiminnan kehittämisen perustelut

Aikuiskoulutuksen maksullisen palveluliiketoiminnan kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi kohdeorganisaatiossa useasta syystä. Aikuisopistossa on toteutettu vuonna 2013 koulutuksen laadun itsearviointi, jossa se on noussut kehittämiskohteeksi (Itsearvioinnin raportti). Myös ammatillisen koulutuksen reformissa toteutettavat koulutusleikkaukset aiheuttavat painetta samaan suuntaan. Tutkintotavoitteisen koulutuksen rahoituksen pienentyessä, maksullinen palveluliiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden pärjätä kiristyvässä koulutuskilpailussa (Haastateltava F 5). ”*Kun rahoitus sirpaloituu, niin sitä vaan on pakko saada tuolta maksullisesta palveluliiketoiminnasta*. *Ei me pystytä tätä oppilaitosta pyörittämään ellei rahoitus tule monelta puolelta.* ” (Haastateltava E, 2). Maksullinen palveluliiketoiminta ja sen kehittäminen nähdään myös aikuisopistolle luonnostaan kuuluvana tehtävänä. Sen hoitaminen hyvin osoittaa kouluttajien ammatillista pätevyyttä. *”Sehän on tavallaan meidän ammattitaidon arvostuskysymys. Kun me kelvataan ihan oikeassa työelämässä työntekijöiden kouluttajiksi, niin se on referenssiä opetukseen.”* (Haastateltava A, 8). Maksullisella palveluliiketoiminnalla on myös muita merkityksiä aikuiskoulutukselle. Se varmistaa, että oppilaitoksesta valmistuvien opiskelijoiden ammattitaito on hyvällä tasolla (Haastateltava E, 2). Myös maine kasvaa alueella paremmaksi, kun on hyvät suhteet paikallisiin yrityksiin. (Haastateltava B, 7) Maksullinen palveluliiketoiminta koetaan siten olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi aikuiskoulutusta ja myös sen kehittäminen ajankohtaiseksi.

Maksullisen palveluliiketoiminnan eri tuoteryhmien osalta on eniten tulevaisuuden potentiaalia yritysten henkilöstökoulutuksissa. (Haastateltava F, Haastateltava C) Vuonna 2014 uudistettiin lainsäädäntöä, joka tekee yritysten henkilöstön osaamisen kehittämisestä entistä kannattavampaa. Uudistus oikeuttaa yritykset saamaan lisä-

verovähennyksiä henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen käytetyistä kustannuksista. Yrityksellä on ennen uudistustakin ollut mahdollista tehdä verovähennys henkilöstön osaamisen kehittämisen kustannuksista, eikä tämä oikeus poistunut. Uudistus ei myöskään takaa työntekijöille subjektiivista oikeutta kolmeen koulutuspäivään vuodessa. Lisäverovähennyksen saaminen kuitenkin edellyttää yrityksiltä vuositasoisen koulutussuunnitelman tekemistä. (Koulutus.fi 2015, 2) Haastateltava C näkee tässä mahdollisuuksia yritysten henkilöstökoulutuksen kasvattamiseen. *”Meidän tavoitehan on se, että me voitaisiin olla yritysten koulutuskumppanina. Me suunniteltaisiin heille pitkällä aikavälillä koulutukset, mitä he tarvitsevat henkilöstönsä kehittämiseen.”* (Haastateltava C, 4). Ei- tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen kysyntä nähdään vakaana, mutta se voi osaltaan kasvaakin yritysten henkilöstökoulutuksen kasvun myötä. Työvoimakoulutukseen käytettävä rahoitus on vähentynyt alueella ja koulutus hankitaan jatkossa yhteishankintakoulutuksina yritysten kanssa. Näköpiirissä ei sen osalta ole kasvumahdollisuuksia. (Haastateltava B, 1-2; Haastateltava A, 4; Haastateltava F, 6.)

4.3 Vahvuudet arvon luomisessa asiakkaalle

Maksullisessa palveluliiketoiminnassa luodaan arvoa aikuisopiston ja asiakasyritysten välillä osaamisella. Arvon luominen tähtää tulevaisuuteen ja tarkoituksena on varmistaa henkilöstön osaamisen kehittämisellä yrityksen menestystä tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisessä arvon luominen paranee pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, kun koulutuksia suunnitellaan yhteistyössä ja opitaan tuntemaan kumppania paremmin. *”Kun tunnetaan kumppani hyvin, on pystynyt näitä toiveita ja odotuksia tuoda esille kumppanuuspalavereissa. Ostajana minä, meidän päälliköt ja esimiehet myös osataan viilata sitä koulutusta sopivan muotoiseksi.”* (Haastateltava H, 1) Asiakkaiden kuvausten perusteella toiminnassa on paljon vahvuuksia, jotka tukevat maksullisen palveluliiketoiminnan kehittämistä ja kasvutavoitteita.

Tutkimushaastattelujen mukaan aikuisopisto on onnistunut arvon luomisessa asiakkaalle yritysten henkilöstökoulutuksessa. Asiakkaiden kuvauksien mukaan syntynyt arvo on luonteeltaan enimmäkseen toiminnallista arvoa, joka liittyy ammattitaitoon

ja toiminnan laatuun. Yhteistyö henkilöstökoulutuksessa on koettu helpoksi ja sujuvaksi. Suunnittelu on ollut nopeaa ja myös tarjous tulee nopeasti. *”He tulevat asiakkaan tykö ja on monenlaisia vaihtoehtoja esittää. Heitä voisi kutsua nopean toiminnan joukoiksi. Tarjous on selkeä ja siinä on kaikki mitä siinä tarvitsee olla. Tulkinnan varaa ei jää. On helppo tehdä päätös.”* (Haastateltavat H, 3-4). Erityisenä vahvuutena tulee esille paikallisuus ja ammatillinen osaaminen. Kouluttajille organisaatiot ovat tulleet tutuiksi jo työssäoppimisen yhteydessä opiskelijoita ohjatessa. Organisaation työn sisällön, työympäristön ja henkilöstön tunteminen entuudestaan mahdollistavat varsinaisen täsmäkoulutuksen järjestämisen. ”*Kun kouluttajat tuntevat meidän organisaatiota, niin sitä kautta saadaan sitä täsmäkoulutusta. Asiakaspalveluunkin tuli kouluttajat tavallaan tutulta puolelta ja he tietävät sen meidän ympäristön spesiaalijutut ja ehkä myös haasteet. On ollut helppo räätälöidä koulutus meidän toimintaympäristöön sopivaksi*.” (Haastateltavat H, 3; Haastateltava I, 2). Paikallisuus ja sitä kautta yritysten toimintaympäristön ja henkilöstön tunteminen entuudestaan on vahvuus koulutusten suunnittelussa ja räätälöinnissä sekä koulutustilaisuuksien toteuttamisessa. Koulutustilaisuudet ovat pääasiassa sujuneet asiakkaiden laatuvaatimusten tasoisesti ja koulutuksesta kerätty palaute käydään läpi tarkasti. *”Koulutustilaisuudet ovat älyttömän hyvin onnistuneet. Heiltä tulee aina palautekysely, mutta myös me otetaan omalle organisaatiolle palaute. Aina on lisäksi palautepalaveri.”* (Haastateltava H, 2). Matkan varrelle on tullut epäonnistumisiakin ja palaute koulutukseen osallistujilta on tullut heti. *”Me pistettiin jäihin koulutukset, jotka oli suunniteltu, kun kouluttajaan ei oltu tyytyväisiä. Koulutuksessa ei ollut sitä antia, mitä henkilöstö tarvitsi. Me ei tietenkään turhasta makseta ja ne on nyt sitten peruttu.”* (Haastateltava G, 2016 3). Yritysten henkilöstö ovat vaativia asiakkaita, joille koulutuksen sisältö ja kouluttajan ammattitaito ovat tärkeimpiä koulutuksen laadun mitareita.

Asiakkaat nostavat esille aikuisopiston vahvuutena innovatiivisen ja positiivisen tavan toimia. Siinä syntyy toiminnallisen arvon lisäksi myös emotionaalista arvoa. Haastateltava H kiteyttää kouluttajien asennetta. ”*Heillä on sellainen positiivinen ote kaikkeen tekemiseen. Se on heidän kantava voima ja tarttuu asiakkaisiinkin. Se on mukava nähdä aina, että he ovat niin siinä hetkessä sata lasissa suunnittelemassa*

ja tekemässä, vaikka kaikki kiireet painavat päälle." (Haastateltava H, 5). Ammattitaidosta ja innovatiivisuudesta kertoo myös se, että koulutustarpeita on kyetty huomaamaan työympäristössä käytyjen käytännön keskustelujen lomassa. *"Minun mielestäni on ollut hirveän hyvä, että kun on keskusteltu käytännön ongelmasta aikuisopiston henkilöstön läsnä ollessa, niin hän on ikään kuin nähnyt koulutustarpeen ja antanut tavallaan välittömästi ajatuksen siitä, että koulutus voisi olla tätä. Kun asia on kerran tuotu esille, sitä ei myöskään unohdeta, vaan annetaan rauhassa ajatella asiaa ja otetaan myöhemmin yhteyttä."* (Haastateltava I, 6). Koulutusten suunnittelu on koettu vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jossa asiakasta kohdellaan harvinaisen kunnioittavasti niin asiakkaana kuin kumppanina.

Asiakkaat kokevat suhteen aikuisopistoon olevan enemmän yhteistyökumppanuuden tasolla (Haastateltavat G, H, I, J). Koulutuksia suunnitellaan ja räätälöidään yhdessä koulutuspalavereissa, joihin osallistuu useita henkilöitä kouluttajan ja asiakkaan organisaatioista. Koulutuksen ajallista toteuttamistakin on räätälöity joustavasti asiakastarpeista käsin. Pitkän työuran tehneille työntekijöille oppiminen on monesti haasteellista ja yhden päivän koulutukset puuduttavia. *"He ovat kuitenkin käytännön ihmisiä ja päivä penkissä ei koulutuksena ole heille houkutteleva. Lisätäksemme koulutuksen tehokkuutta, kokeilimme yhden päivän koulutuksen pilkkomista kolmeen osaan eri viikoille. Ihmiset kokivat sen hirveän hyväksi."* (Haastateltava I, 2). Koulutuksen ajallinen räätälöinti on tärkeää organisaation toiminnan jatkumisen kannalta. Myös sijaisjärjestelyt onnistuvat paremmin, kun koulutus pidetään lyhyemmissä jaksoissa.

Koulutuspalavereissa tarkastellaan myös muita yhteistyömahdollisuuksia kuten rahoituksen hakemista tai hankkeisiin osallistumista. Aikuisopiston myötä kansainväliseen hankkeeseen mukaan päässyt asiakas kokee koko työyhteisön hyötyneen siitä ja henkilöstön työmotivaation parantuneen. *"Kun ranskalaiset, tanskalaiset ja virolaiset kolleegat tulivat tutustumaan meille ja kyselivät paljon, sai näkemyksen, miten muualla tehdään työtä. Se motivoi työntekijöitä ja ikään kuin kehitti ammattiylpeyttä, kun huomattiin, että muutkin on katsonut, että me tehdään asioita oikein ja meiltä on jotakin opittavaa."* (Haastateltava I 2016, 2). Yritysten henkilöstökoulutuksen järjestäminen kytkeytyy myös oppisopimuskoulutukseen. Asiakkaalla saattaa

neuvottelujen aikana ilmetä tarve järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta kokonaiselle ryhmälle, joka voidaan toteuttaa oppisopimuskoulutuksessa. (Haastateltava G, 7) Oppisopimusta tarjotaan silloin asiakkaan edun mukaisesti yhtenä tapana tuottaa yritysten henkilöstökoulutusta.

Asiakkaat kokevat aikuisopiston yhdeksi pääkoulutuskumppanikseen ja toivovat yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessa (Haastateltavat G, H, I, J). Tarjottavan koulutuksen toivotaan pysyvän korkeatasoisena. Asiakkaiden odotukset aikuisopiston koulutusta kohtaan liittyvät paljolti koulutuksen sisältöön ja kouluttajien ammattitaitoon. Haastateltava G toivoo yhteistyön lisääntyvän ja aikuisopiston kykenevän tarjoamaan jotain ihan uutta koulutusta, jota voidaan tarjota koko henkilökunnalle (Haastateltava G, 3). Haastateltava I näkee tärkeäksi, että aikuisopiston kautta pystytään päivittämään henkilöstön osaaminen ajanmukaiseksi, mutta samanaikaisesti kyetään myös ennakoimaan tulevaisuutta (Haastateltava I, 4;7). Haastateltava H:n odotukset liittyvät asiakkuuksien hoitoon. Hän odottaa aktiivisempaa otetta asiakaskyselyjen tekemiseen, tulosten raportointiin ja markkinointiin. Yhteydenpito asiakkaaseen voisi tapahtua asiakastiedottein, sähköpostitse ja asiakaskirjeillä. Hän näkee mahdolliseksi myös laajentaa koulutusyhteistyötä. Esimiesten talouden hallintaan ja toimialan uusille ammattiryhmille on tulossa uutta koulutustarvetta. (Haastateltava H, 3-4) Haastateltava J näkee alueen yrityksen menestymisen vaikuttavan koulutuksen tarpeeseen tulevaisuudessa, mutta hän toivoo yhteistyön jatkuvan samantasoisena. Aikuisopisto on alueellisesti erittäin tärkeä ja merkittävä kumppani sekä työssäoppimisessa että koulutuksen tuottajana (Haastateltava J,3).

Aikuisopisto koetaan tämän tutkimuksen mukaan ammatillisesti päteväksi henkilöstökoulutuksen kumppaniksi, jonka kouluttajien tieto-taito-osaaminen on kohdallaan. Aikuisopiston vahvuudet arvon luonnissa liittyvät pääasiassa toiminnalliseen arvoon, joka sisältää ammattitaidon, laadun ja tavan toimia. Paikallisuus on nostettu esiin tekijänä, joka parantaa koulutuspalvelujen tuottamisen laatua. Aikuisopistoa voi haastattelujen pohjalta kutsua ammattitaitoiseksi, joustavaksi ja innovatiiviseksi yritysten henkilöstökoulutusten kumppaniksi.

4.4 Strateginen taso, tavoitteet ja haasteet

Strategian tarkoitus on ohjata käytännön toimintaa. Se näyttää pitkän tähtäimen suuntaviivoja toiminnalle. Aikuisopistolla ei ole olemassa erillistä strategiaa, vaan se toteuttaa samaa strategiaa ammattiopiston kanssa. Luonteeltaan kyseinen strategia on liiketoimintastrategia, jossa on määritelty neljä strategista tavoitetta. Ne ovat asiakaslähtöinen toiminta, laadukas oppimisympäristö, elinvoimainen oppilaitos ja tasapainoinen talous. Strategisten tavoitteiden asettamisesta alkaa strategian muuntaminen käytännön toiminnaksi. Strategian jalkauttamiseksi eri vastuualueille on lisäksi laadittu oma toimintasuunnitelma ja tuloskortti. Tuloskortti on laadittu siten, että siihen on merkitty koko ammattiopistolle määritetyt kriittiset menestystekijät, joille asetetaan tavoitteet ja esitetään seurantakohteet. Kriittisiksi menestystekijöiksi on määritelty asiakkuus ja vuorovaikutus, prosessit ja rakenteet, henkilöstö, osaaminen ja johtaminen sekä talous ja resurssit. Ne kuvaavat asioita, joissa menestyminen mahdollistaa tavoitteiden ja vision saavuttamisen. (Strategia 2015-2020 2-4.)

Koko organisaation toimintasuunnitelmaan on määritelty aikuisopistoa koskevia tavoitteita toimintakaudelle 2016. Strateginen tavoite ”Asiakaslähtöinen toiminta” on määritelty opiskelija- ja työelämälähtöisen koulutuksen sekä palvelujen kehittämiseksi. Asiakkaaksi määrittyvät strategian mukaan opiskelija ja työelämä. Tavoitteeksi aikuisopistolle on määritetty koulutuksen räätälöiminen työelämätarpeisiin. Toimenpiteenä tavoitteeseen pääsemiseksi on määritelty työelämäyhteistyön tiivistämistä ja sen toteutumista seurataan toteutuneiden koulutusten määrän mukaan. Tavoitearvoksi toteutuneille koulutuksille on määritelty 80 %. Toisessa strategisessa tavoitteessa nimeltään elinvoimainen oppilaitos, on aikuisopistolle kohdennettuja tavoitteita. Elinvoimainen oppilaitos on määritelty kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Aikuisopiston tavoitteena on koulutustoiminnan tehostunut suunnittelu ja toteuttaminen. Toimenpiteenä tavoitteen saavuttamiseksi on uusien koulutusavausten esittäminen ja valmistelu. Tavoitteen toteutumista seurataan syntyneillä uusilla koulutustuotteilla, joiden tavoitemääräksi on asetettu viisi. (Toimintasuunnitelma 2016.)

Strategiset tavoitteet ovat liiketoimintatason tavoitteita, jotka yleisimmin liittyvät kasvuun ja kannattavuuteen (Hellman 2003, 108). Koulutuksen räätälöinti työelämätarpeisiin on maksullisen palveluliiketoiminnan kannalta sinänsä hyvä asiakkaan huomioiva tavoite. Koulutustoiminnan tehostunut suunnittelu ja toteuttaminen tavoitteessa voi nähdä kannattavuus -näkökulmaa. Kummankin tavoitteen toteutumista mitataan tuotekeskeisesti, toteutuneilla koulutuksilla tai uusina koulutustuotteina. Näin ollen liiketoimintatason tavoitteen asettaminen on hyvin tuotekeskeistä eikä sellaisenaan tue asiakkuuksien johtamista. Strategiset tavoitteet ovat asetettu myös koskemaan koko aikuisopistoa. Strategiassa ei ole eroteltu maksullista palveluliiketoimintaa ja tutkintotavoitteista koulutusta. On huomattava, että kyseessä on liiketoimintatavaltaan hyvin erilaiset toiminnot. Maksullinen palveluliiketoiminta on luonteeltaan asiakaskeskeistä liiketoimintaa, jossa koulutukset räätälöidään asiakastarpeiden mukaan. Tutkintotavoitteiseen koulutukseen saadaan rahoitus valtiolta ja opetusta toteutetaan opetushallituksen määräämillä opetussuunnitelmilla ja toiminta on selvästi tuotekeskeisempää.

Liiketoimintatasoisesta strategiasta on johdettu aikuisopistolle tuloskortti, jossa näkyy jo asiakkuuksien johtamiseen kuuluvia asioita. Prosessien ja rakenteiden näkökulmassa kriittisiksi menestystekijöiksi on nimetty asiakassuhteiden hallinta ja myyntiprosessin kehittäminen. Näkökulmaan on määritelty useita mittareita, mutta tavoitearvo on merkitty vain kohtaan uudet koulutustuotteet, 5 kpl. Asiakkuus ja vaikuttavuus näkökulmassa kriittiseksi menestystekijäksi on määritelty nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin ja uudet palvelutuotteet. Näkökulman mittaristoon on merkitty maksulliseen palveluliiketoimintaan koulutusvolyymille määrällinen tavoite. Talous- ja resurssit näkökulmassa kriittisiksi menestystekijöiksi on mainittu talouden ja toiminnan ohjaus- ja seurantavälineet kunnossa. Sitä mitataan tuloilla ja maksulliselle palveluliiketoiminnalle on olemassa euromääräinen tavoitearvo. Tuloskortissa kriittiseksi menestystekijöiksi nimetyt asiakkuuksien hallinta ja myyntiprosessin kehittäminen ovat oleellisia asiakkuuksien johtamisen elementtejä. Mittariksi määritetty viisi uutta koulutustuotetta on sen sijaan tuotekeskeinen tavoite. Aikuisopiston toimintaa ohjaavassa asiakirjassa näyttää olevan mittaristot peräisin tuotekeskeisestä ajattelusta ja kriittisiä menestystekijöitä asiakaskeskeisestä ajattelusta. Hellmanin

mukaan asiakastavoitteiden saavuttaminen tuotekeskeisellä strategialla on hankalaa, ja asiakasajattelun läpivienti on helposti vaikeuksissa tuotekeskeisessä organisaatiossa. Yritysten tuote- ja asiakaskeskeisyydessä on tunnistettavissa kolme vaihetta, jotka on kuvattu seuraavasti:

1) Yritys on tuotekeskeinen, sillä on tuotekeskeiset tavoitteet ja niiden saavuttamista tukevat strategiat, toimintamallit ja mittarit.

2) Asiakaskeskeistä ajattelua halutaan viedä eteenpäin. Tavoitteita asetetaan asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyen, mutta tietojärjestelmät eivät tuota tavoitteita tukevaa tietoa. Strategiat, toimintamallit ja mittarit eivät muutu. Muutosta yritetään viedä läpi muuttumatta.

3) Asiakastavoitteiden saavuttamista tukeva asiakasstrategia on määritetty ja toteutettu sitä tukevat mittarit ja työkalut. Nämä mahdollistavat strategian käytännön toimintaan viemisen ja tuloksellisuuden mittaamisen. (Hellman, 26-27.)

Aikuisopistossa luonteeltaan asiakaskeskeistä yritysten henkilöstökoulutusta ohjataan samoilla työkaluilla kuin muuta koulutusta. Strategiassa näkyy jo asiakkuudet, mutta tavoitteet ovat edelleen tuotekeskeisiä. Asiakkuudet yrityksen tärkeänä resurssina on tiedostettu, mutta tavoitteita ei ole asetettu tästä näkökulmasta. Hellmanin määritelmiin viitaten organisaatio on asiakasajattelunsa kehittämisessä vaiheessa kaksi. Sitä halutaan edistää, mutta muutosta yritetään viedä läpi muuttumatta. Aikuisopiston on syytä kehittää asiakkuuksien johtamistaan määrittämällä maksulliselle palveluliiketoiminnalle asiakastavoitteet ja asiakas- ja myyntistrategia, jossa tavoitteet näkyvät selvemmin asiakkaan kannalta. Strategiatason suunnitelmasta tulee johtaa asiakas- ja myyntisuunnitelma, joka ohjaa tarkemmin käytännön toimintaa.

Haastateltava C on huomannut maksullisen palveluliiketoiminnan johtamisessa haasteita. Yksi haasteista on se, että sen luonnetta ja kasvun mahdollisuuksia ei ymmärretä laajemmin organisaatiossa. *”Ehkä minä sen sillä tavalla näen, että johdon pitää sitoutua, että maksullinen palveluliiketoiminta nähdään yhtenä tärkeänä*

osana talon toimintaa. Meille ei anneta riittävästi resursseja tehdä kehittämistyötä." (Haastateltava C 2016, 9,11). Myös haastateltava H, joka edustaa asiakasta toivoo, että tuloksekkaalle toiminnalle annettaisiin organisaation sisällä sille kuuluva arvo. *"Tuloksekkaalle yksikölle tulisi antaa niitä pelimerkkejä vielä enemmän. Olisi vakituisia opettajia enemmän ja panostettaisiin siihen koulutukseen."* (Haastateltava H, 6). Toisena haasteena nähdään talousohjaus, jonka koulutuksen järjestäjä on ulkoistanut taloushallinnon liikelaitoksen hoidettavaksi. Liiketoimintaa voi seurata hyvin karkealla tasolla, ja se ei tue maksullisen palveluliiketoiminnan tapaa toimia. Tilikarttaan on avattu yksi tilinumero, johon kohdentuu myös muita toimintoja kuten oppisopimus ja henkilöstön kehittäminen. "*Lähtökohtana koulutuksen järjestäjällä on, että vain ne asiat ovat seurattavia, jotka menevät valtion tilitykseen. Ei näe tarkemmin, mitä työturvallisuuskortin, tulityökortin tai anniskelupassin tulot ja menot ovat olleet. Se harmittaa meitä kaikkia."* (Haastateltava C 2016, 1). Haastateltava D näkee talousjärjestelmän haasteeksi myös sen, että ei ole olemassa oikeaa dataa hallussa. *"Asiakkuudesta pitäisi saada tiedot euromääräisesti, jotta voisi arvioida kannattavuutta paremmin. Se data kulkee hitaasti kuukauden varoitusajalla taloushallinnon liikelaitokselta erikseen pyydettäessä."* (Haastateltava D 2016, 6-7). Aikuisopiston tuloskorttiin on merkitty seurannan kohteeksi muu maksullinen palvelutoiminta ja annettu sille euromääräinen tavoitearvo. Asiakkuuksien johtamiseen kyseinen arvo on liian karkealla tasolla. Sitä tulee tarkentaa asiakasnäkökulmasta käsin laadittavassa asiakas- ja myyntistrategiassa.

4.5. Operatiivinen toiminta ja haasteet

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä luvussa 1.1 on kuvattu yritysten henkilöstökoulutukseen kuluvan kaksi pääprosessia, jotka ovat asiakkuusprosessi ja koulutusprosessi. Koulutusprosessi alkaa kouluttajan henkilön valinnasta ja tähtää koulutustilaisuuden järjestämiseen. Aikuisopiston koulutusprosesseja on kuvattu dokumentinhallintajärjestelmään tarkasti tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta, ei tutkintotavoitteisesta lisäkoulutuksesta ja työvoimakoulutuksesta. Koulutusprosessin kuvaus puuttuu kokonaan yritysten henkilöstökoulutuksesta, joka on tämän tutkimuksen kehittämisen kohteena. Yritysten henkilöstökoulutusten koulutusprosessi poikkeaa jo aiemmin mainittujen koulutusten prosessien kuvauksista. Se on kuitenkin olemassa

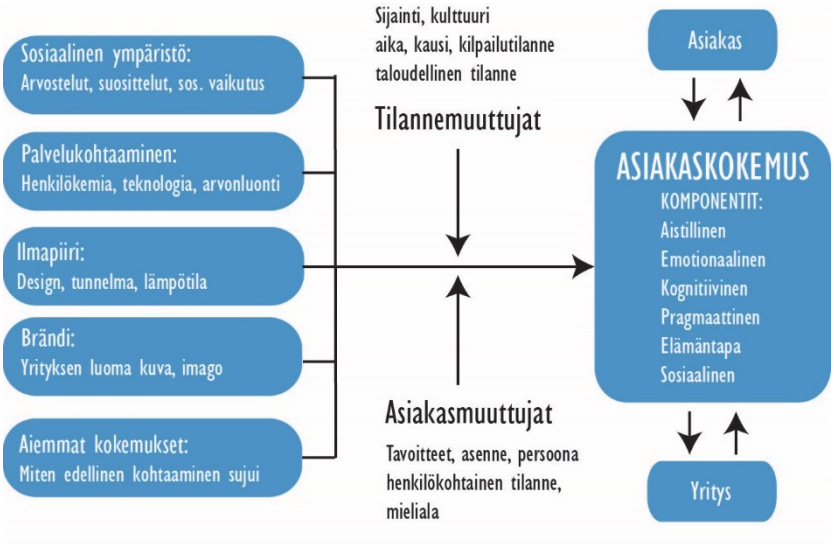
yrityksen käytännön toiminnassa ja se tulee kuvata tarkasti toimijatasolle saakka toiminnan kehittämisen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa prosessia hahmotetaan karkealla tasolla haastatteluissa saatujen tietojen pohjalta kuviossa 18 arvoketjukuvauksella.

Kuvio 18: Koulutusprosessi yritysten henkilöstökoulutuksessa.

Koulutusprosessin arvoketju alkaa siitä asiakkuusprosessin vaiheesta, kun asiakas on hyväksynyt tehdyn tarjouksen ja sopimus on tehty koulutuksen hankkimisesta. Sen jälkeen koulutuspäällikkö määrittelee kouluttajan tai kouluttajat ja antaa heille toimeksiantona tilaisuuden toteuttamisen. Kouluttaja ottaa yhteyttä asiakkaakseen selvittääkseen tarkemmin koulutustilaisuuden järjestelyjä ja sisältöä. Tässä vaiheessa hän suunnittelee koulutustilaisuuden sisällön toimeksiannon ja kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Tilaisuus toteutetaan ja kerätään osallistujilta palaute palautelomakkeella. Haastateltava D kuvaa palauteprosessin käytäntöä seuraavasti: *”Me pyydetään palaute jokaisen koulutuksen jälkeen. Esimerkiksi jokaisen lyhytkurssin jälkeen jaetaan palautelomake, joka kerätään heti tapahtuman jälkeen. Mietitään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä.”* (Haastateltava D, 2). Asiakas kerää puolestaan palautteen monesti omalla lomakkeella. *”Sitten ehdottomasti luetaan se palaute ja sen mukaan sitten keskustellaan taas niin, että palautteen saa myös kouluttajakin.”* (Haastateltava G, 2). Lopuksi pidetään palaveri, jossa palaute käydään läpi ja pyritään huomioimaan saatu palaute seuraavissa koulutustilaisuuksissa. Haastateltava B:n mukaan koulutusprosessin laatua seurataan hyvin. Henkilöstö ja asiakkaat ovat tutkimushaastattelujen mukaan yhtä mieltä siitä, että kohdeorganisaation osaaminen koulutusprosessin osalta on vahvaa. Haastateltava A kuvaa onnistumistaan ei-tutkintotavoitteisessa lisäkoulutuksessa seuraavasti: *”En tiedä, onko ihmiset kauhean kilttejä, mutta saadaan yleensä kauhean hyvää palautetta.*

Mutta ainahan porukassa on joku jurnuttaja. Numeroarvosanoilla 1-5 mitattuna saadaan aina arvosanaksi > 4." (Haastateltava A, 8). Osaamisen vahvuuksia on asiakkaan näkökulmasta ajatellen tarkemmin kuvattu luvussa 4.3.

Luvussa 2.4 esitettyyn asiakaskokemuksen käsitteellisen mallin -teoriaan peilaten asiakkaat määrittelevät koulutuksen sisällön tärkeimmäksi asiaksi, joka synnyttää kokemuksen laadukkaasta palvelusta. *"No tietysti koulutuksen pitää olla laadukasta. Se on tärkeä seikka, että me saadaan, mitä me tilataan. Sehän se poikii lisää ja lisää."* (Haastateltava G, 6). Haastateltava I näkee sovitun sisällön toteutumisen lisäksi tärkeäksi myös sen, että ajoituskin toimii siten, kun on sovittu. Haastateltava H tarkentaa asiaa nostaen esiin kouluttajan ammatinhallinnan ja ilmapiiriin kuuluvia asioita. *"Tietysti kouluttajan ammatinhallinta on ykkönen, mutta lisäksi merkitsee positiivisuus ja innovatiivisuus."* (Haastateltava H, 5). Myös haastateltava I nostaa esille ilmapiiriin liittyviä seikkoja. *"Tietysti myös se, millainen tunnelma koulutukseen osallistujille jäi. Kun ihmiset on saanut koulutuksesta irti jotain ja tavoitteet on suht saavutettu, niin silloin on saatu se perusjuttu, mitä on lähdetty hakemaankin."* Asiakaskokemuksen syntymiseen koulutustilaisuudessa vaikuttaa haastattelujen perusteella kolme tekijää koulutuksen sisältö, palvelukohtaaminen ja ilmapiiri. Siten teoreettisessa osassa esitetty vähittäiskaupasta johdettu asiakaskokemuksen malli supistuu yritysten henkilöstökoulutuksessa kapeammaksi. Sitä on kuvattu seuraavassa kuviossa 19.



Kuvio 19: Asiakaskokemuksen tekijät yritysten henkilöstökoulutuksessa.

Asiakaskokemuksen syntymisen malli muodostuu koulutuspalvelujen kontekstissa kapeammaksi, sillä ostopäätöksen tekeminen tapahtuu eri henkilöiden toimesta kuin kuluttaminen. Kuluttajan ostoprosessiin verrattuna, henkilöstökoulutuksen ostoprosessi ikään kuin jakautuu kahteen osaan. Koulutettavalle ei silloin ole sellaisilla tekijöillä kuin hinta, palvelukanavat ja valikoima mitään merkitystä. Sen sijaan vähittäiskaupan mallin tekijöistä sosiaalinen ympäristö, brändi ja aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa asenteisiin ja odotuksiin, joita koulutukseen osallistujalla on koulutustilaisuutta kohtaan. Ne voivat osaltaan vaikuttaa koulutukseen osallistujan kokemuksen syntymiseen, vaikka ne eivät nousseet esille tässä tutkimuksessa. Lisäksi omalta osaltaan kokemukseen vaikuttaa koulutettavaan liittyvät asiakasmuuttujat kuten mieliala, tavoitteet ja persoona. On myös huomattava, että asiakaskokemuksesta saatiin tässä tutkimuksessa vain toisen käden tietoa, joka on peräisin asiakkaan koulutustilaisuuksiin osallistujilta keräämistä palautteista.

4.5.1 Asiakkuusprosessin kuvaus

Asiakkuusprosessi kohdentuu teorian mukaan uusien asiakkaiden hankkimiseen, nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen ja nykyisten asiakkuuksien ylläpitoon. Mitään niistä ei ole kuvattu liiketoimintaprosesseiksi. Asiakkuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon ei myöskään ole yhteisesti määritettyä sisältöä. Asiakkuuksien hankkimiseen sisältyvistä toiminnoista löytyy viitteitä ”koulutuksen ennakointi ja tarpeiden tunnistus”- prosessikuvauksesta. Siinä koko aikuisopiston tehtäväksi on määritelty työelämälähtöinen koulutuksista viestiminen ja markkinointi. Kouluttajan ja koulutussuunnittelijan tehtäviin on määritelty tarpeiden kartoitus työpaikkakäyntien yhteydessä ja raportointi aikuisopistolle. Aikuiskoulutuspäällikön tehtäväksi on määritelty tavoitteiden asettaminen työelämäyhteyksille ja osaamisen kehittämisen sekä tarpeiden tunnistus. Haastateltava D kritisoi kuvauksia seuraavasti: ”*Tämä on puhdasta ideologiaa, että koko aikuisopiston henkilökunta markkinoisi. Tässä prosessikaaviossa se näyttää kivalta, mutta tämän arvo on nolla. Tässä on minun mielestäni aika hyvin koulutuksen ennakointi ja tarpeiden kartoittaminen, mutta tarpeiden kartoittaminen työpaikkakäyntien yhteydessä on aika kapea juttu. Se meidän myynti ei tule siitä, että kouluttaja käy työpaikalla ja toteaa, että tarvitsette tällaisen.”* (Haas-

tateltava D, 5-6). Haastateltava D myös toteaa, että maksullisen palveluliiketoiminnan myyntiprosessi pitää kuvata, sillä kuvaus puuttuu kokonaan. Asiakkuusprosessin nykyistä tilaa aikuisopistossa voidaan kuvata karkeasti arvoketjukuviolla, joka on kuvattu kuviossa 20.

Kuvio 20: Asiakkuusprosessi henkilöstökoulutuksessa.

Asiakkuusprosessi alkaa tavallisimmin siitä, että yritys ottaa yhteyttä aikuisopistoon koulutustarpeissaan, mutta joissakin tapauksissa aloite on tullut aikuisopistoltakin. Yhteydenoton jälkeen pidetään ensimmäinen neuvottelu, jossa kartoitetaan tarpeet. Sen pohjalta aloitetaan koulutuksen suunnittelu ja räätälöinti asiakastarpeen mukaan. Jos tuote on uusi, suunnittelussa ja räätälöinnissä voi vierähtää kuukausiakin. Mikäli koulutus on tuotteistettu, se voi mennä nopeastikin. Sitten tehdään lopullinen tarjous. Jos koulutuksesta päästään sopimukseen, tiedot lähtevät laskutukseen ja kouluttajalle koulutuksen toteuttamiseksi. Koulutusprosessin toteutusta ja palautteen keruuta seuraa laskutus ja prosessi ikään kuin palaa takaisin asiakkuusprosessiin. Musta väri arvoketjussa kahden viimeisen vaiheen välissä kuvastaa kohtaa, missä edetään koulutusprosessiin ja palataan vielä lopuksi takaisin laskutukseen.

Aikuisopiston henkilöstö näkee haasteita asiakkuusprosessiin liittyen. Myyntiprosessi, asiakkuuksien kehittäminen tai ylläpito eivät ole systemaattista toimintaa eikä niihin vielä ole olemassa dokumentoituja prosesseja. Haastateltava B toteaa koulutuksen myynnistä seuraavaa: *”Minun mielestä se myynti menee tällä hetkellä sillä tavalla, että se on kysyntälähtöistä. Eli asiakas ottaa meihin yhteyttä ja me ollaan usein hyviä siinä, että mennään sinne ja saadaan se koulutus. Aktiivista myyntityötä ei tehdä, mutta en tiedä myöskään onko siihen sellaista tahtotilaa?”* (Haastateltava B, 7). Haastateltava C näkee, että myyntitapahtuma on sattumanvaraista ja aikuisopistolta puuttuu aktiivinen rooli yhteydenottamisessa asiakkaaseen ja omien tuotteiden markkinointiin. *”Meidän pitäisi olla aktiivisempia asiakkaan suuntaan. Siinä*

on varmaan haasteena se, että kaikki tekee nyt vähän kaikkea ja vastuita ei ole selkeästi sovittu." (Haastateltava C, 8). Haastateltava E taas näkee, että myynti perustuu paljolti henkilökohtaisiin suhteisiin ja iso osa myynnistä tapahtuu työssäoppimisjaksojen kautta syntyneiden kontaktien kautta. Koulutuskysyntä ei saman asiakkaan kohdalla välttämättä myöskään ole jatkuvaa. *"Voi olla, että johonkin ei ole ollut koulutuksia pariin vuoteen, mutta sitten ne yht´äkkiä tarvitseekin taas koulutusta."* (Haastateltava E, 4-5). Myös asiakkaiden käsitykset aikuisopiston koulutusmyynnistä vaihtelevat. Yksi kokee, että aikuisopiston rooli voisi koulutusten markkinoinnissa olla aktiivisempi. *"Tuolla heidän nettisivuillaan on, mitkä koulutukset alkaa ja mitä kaikkea on tulossa. Mutta edelleen se olisi asiakasystävällisempää ja ehkä markkinointihenkisempää, kun se tieto tulisi myös esimerkiksi asiakaskirjeellä tai sähköpostitse. Siitä varmasti lähtisi asiakasvirtoja toisella tavalla. Siinä on kehittämisen paikka."* (Haastateltava H, 3-4). Haastateltava I kokee henkilökohtaisen tapaamisen parhaaksi tavaksi pitää yhteyttä asiakkaaseen koulutusasioissa ja kokee aikuisopiston olevan jo riittävän aktiivinen osapuoli koulutusmyynnissä.

Käsitys siitä, miten myyntityötä tehdään kohdeorganisaatiossa, vaihtelee eri kouluttajien kesken. Eri aloilla on varmaan erilaisia vakiintuneita tapoja, mutta vaikuttaa myös siltä, että uusasiakashankinta ja myynti nykyisille asiakkaille sekoittuvat kuvauksissa keskenään. Myynnissä on syytä erottaa toisistaan myynti uusille asiakkaille ja nykyisille asiakkuuksille, sillä ne ovat sisällöltään erilaisia. Myynti nykyisille asiakkaille sisältyy asiakkuuksien ylläpidon ja kehittämisen prosesseihin. Edellä mainitut osaprosessit on syytä kehittää yhtenäiseksi käytännöksi ja kuvata ne dokumentihallintajärjestelmään omiksi prosesseikseen. Asiakkuuden kehittämisestä haastateltava B toteaa seuraavaa: *"Asiakkuuksia pitäisi pyrkiä rakentamaan niin, että niillä olisi jatkumo. Se merkitsee jatkuvaa yhteydenpitoa asiakkaaseen. Sitten pitäisi olla selvillä heidän suunnitteluprosessista, miten he suunnittelevat omaa henkilöstökoulutustaan."* (Haastateltava B, 5). Asiakkuusprosessin viimeisessä vaiheessa eli laskutuksessa on myös ilmennyt haasteita. Osa koulutuksista on saattanut jäädä kokonaan laskuttamatta, kun kaikki kouluttajat eivät ole muistaneet toimittaa tietoja laskutukseen. *"Kouluttajat eivät välttämättä muista tällaista kuin raha. Ne ovat vaan tyytyväisiä, kun koulutus on toteutunut."* (Haastateltava C,14; Haastatel-

tava E). Asiakkaan mielestä ammattiopiston pitäisi kehittää laskutuksen pelisääntöjä, jotta maksaminen toteutuisi paremmin. Kyseisen asiakkaan kohdalla tieto laskutuksen tavasta ei ollut kulkenut eteenpäin asiakkaalta laskutukseen. (Haastateltava J, 2)

4.5.2 Maksullisen palveluliiketoiminnan organisointi ja henkilöstöresurssit

Maksulliseen palveluliiketoiminnassa työskentelee henkilöstöä, joilla on kykyä ja kiinnostusta kehittää työelämää sekä myydä koulutusta organisaation ulkopuolelle. He kokevat positiivisena, että esimies on kannustanut toiminnan laajentamiseen. Henkilöstö kuvailee maksullista palveluliiketoimintaa kuitenkin käytännössä vielä pienimuotoiseksi ja hajanaiseksi. Toiminnan hajanaisuus johtuu siitä, että maksullista palveluliiketoimintaa hoidetaan tutkintotavoitteisen koulutuksen ohella eri koulutusaloilla, jotka sijaitsevat fyysisestikin eri puolilla kaupunkia. *”Kaikki tekevät sitä palveluliiketoimintaa oman toimen ohella, ja se varsinainen leipä tulee ikään kuin muualta.”* (Haastateltava D, 1). Hajanaisuuden vuoksi henkilöstöllä ei ole yhtenäistä kuvaa toiminnan liikevaihdosta, tavoitteista, asiakkuuksien määrästä ja sen parissa työskentelevän henkilöstön määrästä.

Sisäisen toiminnan hajanaisuudesta huolimatta haastateltava F näkee maksullisen palveluliiketoiminnan olevan kokonaisuudessa ihan hyvässä vaiheessa siihen nähden, että toimitaan niin matalalla organisaatiolla. (Haastateltava F, 4) Yritysten henkilöstökoulutuksessa työskentelee vain aikuiskoulutuspäällikkö ja hänen alaisenaan kouluttajat/suunnittelijat sekä toimistohenkilökuntaa. Aikuiskoulutuspäällikön vastuulla on toiminnan johtaminen ja organisoiminen, mutta hän osallistuu myös käytännön työhön kuten asiakastapaamisiin ja tarjousten tekemiseen. Hänellä on kokonaisuus hallussaan ja hän täsmentää toiminnan tavoitteita seuraavasti: *”Totta kai kasvu on meidän tavoite, että saadaan lisää asiakkaita ja solmittua kumppanuussopimuksia. Meidän maksullisen palveluliiketoiminnan osuushan on vain noin 10,7 % liikevaihdosta. Yksi toinen palvelujen tuottaja on laittanut tavoitteeksi 50 % liikevaihdosta. Kun me edes päästäisiin kahteenkymmeneen niin hyvä olisi.”* (Haastateltava C, 4). Maksullisen palveluliiketoiminnan voidaan todeta olevan vasta rakentumassa omaksi toiminnoksi organisaation sisällä.

Tutkimuksen viitekehyksessä kuvatun asiakkuusprosessin tehtäviä on jaettu kouluttajien/suunnittelijoiden kesken jo jonkin verran. Ne kouluttajat, joilla on kokemusta yritysten henkilöstökoulutuksesta jo aikaisemmasta työhistoriastaan hoitavat koulutusten suunnittelua. Myös tarjousten tekeminen on keskitetty yhdelle kouluttaja/suunnittelijalle. Työnjako on haastateltava C:n mukaan muotoutunut siten, että asiakastapaamisissa on mukana koulutuspäällikkö ja kouluttaja. Sen jälkeen asia menee suunnitteluun, jossa toimii kolme nimettyä henkilöä. Haastateltava B kuvailee henkilöstön työnjakoa seuraavasti: *”Suunnitteluvaiheessa on ihan eri ihmiset kuin koulutusvaiheessa. Kouluttajina voi olla isompikin porukka, mutta suunnittelijoina on muutamia, joilla on enemmän kokemusta siitä asiasta.”* (Haastateltava B, 2). Kouluttajiksi pyritään valitsemaan henkilöt, joilla on aiheesta paras substanssiosaaminen. (Haastateltava C, 2) Jos kyseinen asiantuntija on kiinnitetty tutkintotavoitteiseen koulutukseen, se merkitsee henkilön irrottamista tästä tehtävästä hoitamaan yritysten henkilöstökoulutusta. Haastateltava F näkee juuri kyseiset henkilöstöjärjestelyt toiminnan suurimmaksi haasteeksi. Asiantuntijan irrottaminen tutkintotavoitteisesta koulutuksesta ei aina ole helppoa. Myöskään tutkintotavoitteisen koulutuksen laatu ei saa kärsiä, ja se merkitsee sijaisjärjestelyjä, kun toimitaan näin matalalla organisaatiolla (Haastateltava F, 2). Aikuisopistolla on myös paljon henkilöstöä, jolla on erikoisosaamista. Jotta yritysten henkilöstökoulutukseen saataisiin nämä resurssit käyttöön pitää henkilöstön kokemus ja osaaminen kartoittaa (Haastateltava E,8).

Tutkimuksen viitekehyksessä kuvatun koulutusprosessissa kouluttajina toimivat henkilöt kokevat monitahoiset roolit työnkuvassa välillä haasteelliseksi. Yritysten henkilöstökoulutuksen tekemiseen ei koeta olevan tarpeeksi enää resursseja tutkintotavoitteisen opetuksen rinnalla. *”Mutta kun on kuitenkin ihmisiä, jotka tekevät kovasti tutkintotavoitteista opetustyötä, niin et sinä siinä kyllä kontaktoi enää yhtään mitään. Se on ainoa sitten se työharjoittelupaikkojen kanssa tekemisissä oleminen. Kun kuitenkin ollaan kouluttajia.”* (Haastateltava A, 8). Myös haastateltava E kokee yritysten henkilöstökoulutukset välillä haastaviksi tutkintotavoitteisen koulutuksen rinnalla, mutta näkee siinä omia vahvuuksiakin. *”Kun me tehdään sitä kenttätyötä,*

niin me tiedetään hyvin tarkasti, mitä siellä tapahtuu ja mitä koulutusta ne tarvitsevat." Kenttätyöllä viitataan työssäoppimiskäynteihin työpaikoilla. (Haastateltava E, 4) Vaikka työnjakoa onkin kouluttajien kesken jonkin verran jaettu, niin vastuita ei ole sovittu tarpeeksi selkeästi. *"Kouluttajatkaan ei aina välttämättä tiedä, että kuka voi tehdä mitä. Ne vastuut ei ole sovittu niin selkeästi."* (Haastateltava C, 8). Haastateltavat B ja F tarkentavat, että vastuita asiakkuuksien hoitamisesta ei ole selkeästi jaettu henkilöiden kesken. *"Pitäisi miettiä, kuka vastaa mistäkin asiakkuudesta."* (Haastateltava B, 8; Haastateltava F,4). Kaikki tekevät haastateltava C:n mukaan vähän kaikkea ja toiminnan tulevaisuuden näkymässäkin on epäselvyyttä. *"Meillä on paljon määräaikaista henkilökuntaa ja me ei oikein tiedetä, mikä on toiminnan jatkumo. Se voi haitata tekemistä."* (Haastateltava C, 8) Asiakkaan kannalta koulutusyhteistyön jatkuminen tulevaisuudessa on tärkeää. *"Minusta yhteistyö toimii hyvin, mutta jos teillä tulee muutoksia, niin sitten täytyy katsoa, miten kaikki muuttuu. Toivotaan, että voidaan säilyttää kaikki samalla tavalla."* (Haastateltava G, 7). Asiakkaan viittaus yhteistyön toimivuudesta voidaan tulkita liittyvän henkilöihin ja siinä toivotaan jatkuvuutta.

4.5.3 Organisaatio rakenteen kehittäminen

Kaikki henkilöstöön kuuluvat haastateltavat näkevät toiminnan organisoinnin ja rakenteen kehittämisen tärkeäksi hajanaisuutta poistavaksi asiaksi. Toiminnan koordinoinnin ja keskittämisen tarve yritysten henkilöstökoulutuksessa on ilmeinen. *"Keskitetympää pitäisi olla minun mielestä. Ollaan työkaverin kanssa paljon puhuttu, että pitäisi olla sellainen yrityspalvelutiimi, joka kehittäisi näitä juttuja."* (Haastateltava B, 6). Haastateltava C pohtii toiminnan kehittämistä saman suuntaisesti. *"Minä uskoisin, että määritetään erillinen tiimi, koska kaikista ei ole siihen työhön. Jos sellainen myyntityö on vastentahtoista, niin kyllähän asiakaskin sen näkee."* (Haastateltava C, 12). Haastateltava E tarkentaa, että koordinoinnissa pitäisi olla joku henkilö, jolla olisi oikeus tehdä päätöksiä. Hänen mukaansa aikuiskoulutuspäällikön työtehtävien laajuus aiheuttaa hänen työnsä sirpaloitumisen, ja hän ei pysty sen vuoksi panostamaan tarpeeksi maksulliseen palveluliiketoimintaan. *"Aikuiskoulutuspäällikön työpanos suuntautuu peruskoulutukseen, lisäkoulutukseen ja vielä oppisopimukseenkin jonkin verran, ja sitten on vielä tämä maksullinen palveluliiketoiminta."*

Haastateltava E:n mukaan tilanne aiheuttaa organisaatiossa ryhmätyöilmiön, jossa kokoonnutaan tekemään suunnitelmia yhdessä, mutta asiat eivät etene tarpeeksi tehokkaasti eteenpäin. (Haastateltava E, 3-4). Haastateltava F visioi CRM- järjestelmän osaltaan auttavan työn koordinoinnissa ja vähentävän aikuiskoulutuspäällikön liiallista työtaakkaa. (Haastateltava F, 5) Myös yksi asiakas on huomannut hallinnon osuuden aikuisopistossa aika kapeaksi. *”Niin laaja-alainen tuo koulutus on, että kyllähän tuossa pitäisi olla apujoukkoja enemmän.”* Hän vertaa aikuisopistoa isompaan kouluttajaan, jossa yritysten henkilöstökoulutusta hoitaa asiakkuuspäällikkö apunaan myynti-/markkinointiassistentteja. (Haastateltava H, 1-2).

4.5.4 Organisaation kulttuuri

Henkilöstö kuvailee aikuisopiston kouluttajia joustaviksi toimijoiksi ja työskentelyilmapiiriä on hyväksi. Kuitenkin organisaation kulttuurissa ja henkilöstön asennoitumisessa yritysten henkilöstökoulutukseen on joiltakin osin myös kehittämistä. *”Kaikki henkilöstöstä ei vielä ole sisäistänyt sitä maksullisen palveluliiketoiminnan ideologiaa. Monihan on sitä mieltä, että he ovat tulleet tänne vain opettamaan perustutkintoa. He eivät näe, että meidän asiakaskuntaa on oppilaitoksen ulkopuolellakin.”* (Haastateltava C, 3). Haastateltava B kokee, että aikuisopistossa vallitsee kokonaisuudessaan koulutusmaailmassa tyypillinen tuotelähtöinen kulttuuri. ”*Sitä asennetta pitäisi muokata vähän toisenlaiseksi.”* (Haastateltava B, 11). Helmannin mukaan asiakkuuksien johtamisen kehittäminen merkitsee myös ajattelutavan muuttumista organisaatiossa tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Koulutusorganisaatio on perusluonteeltaan tehtävästään johtuen kuitenkin tuote- tai organisaatiokeskeinen. Siksi henkilöstöä tulee kouluttaa asiakkuuksien johtamisen kehittämisen yhteydessä.

4.6 Operatiivinen asiakkuuksien hallinta

Aikuisopiston tuloskorttiin on prosessien ja rakenteiden näkökulmassa määritelty kriittiseksi menestystekijäksi asiakkuuksien hallinta. Porkan mukaan ”asiakkuuksien parempi hallinta merkitsee strategisten valintojen tekemistä asiakkaiden

kanssa toimimisesta ja siitä, miten se rakentaa tuotteistustaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita (Porkka 2015, 8). Asiakkuuksien hallinta alkaa asiakaskannan koostumuksen selvittämisestä. Asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa on käynnistetty tuotteistamisprosessi ja asiakkaiden yhteystietojen keruu. Rakenteellisesta hajanaisuudesta johtuen asiakasrekisteri on hajallaan koulutusaloilla. Asiakkaiden yhteystietoja kerätään, jotta asiakaskanta saadaan koottua yhteen kaikille näkyvään paikkaan. Kun asiakkaat on koottu yhteiseen kantaan, voidaan aloittaa asiakaskannan analysointi, joka tähtää asiakkaiden ryhmittelyyn. Se auttaa organisaatiota tunnistamaan arvokkaimmat asiakkuudet. Tuotteistamisen ja asiakaskannan analysoinnin lisäksi organisaation tulee määrittää markkinointikanavat, jotka toimivat parhaiten asiakkuuksien saavuttamisessa. (Porkka 2015, 9-10)

Kun aikuisopistossa puhutaan CRM:stä, sillä tarkoitetaan lähinnä operatiivista asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien hallinnassa ollaan ottamassa ensiaskeleita, ja käsitykset sen sisällöstä siksi vaihtelevat henkilöittäin. Useimmat hahmottavat sen operatiivisen tason toiminnaksi, jossa apuna käytetään asiakkuudenhallintajärjestelmää. Haastateltava C toteaa, että *”No varmaan yleisin käsitys on se, että meillä on asiakasrekisteri, johon me naputellaan tietoja. Sinne tulee meidän asiakkuudet, tarjoukset, asiakaskäynnit ja sinne kirjataan, mitä siellä on sovittu.”* (Haastateltava C, 5). Haastateltava D näkee asiakkuuksien hallinnan prosessiksi, joka ohjaa käytännön toimintaa: myyntiä, asiakaspalvelua ja asiakaspalvelun tukitoimintoja. *”Asiakkuudesta tulee prosessimainen, jota ylläpidetään koko ajan. Järjestelmän avulla dokumentoidaan asioita ja tehdään siitä myyntiprosessista systemaattinen lähtien siitä ensikontaktista asiakkaaseen.* (Haastateltava D, 3). Sana asiakkuuksien johtaminen herättää henkilöstössä ajatuksen, että sellainen puuttuu. *”No eihän meillä ole asiakkuuksien johtamiseen mitään menetelmää eikä systeemiä. Sellainenhan puuttuu kokonaan. Asiakkuuksien johtaminen on lyhytnäköistä ja sirpaloitunutta”* Haastateltava E näkee myös keskitetyn ja systemaattisen asiakkuuksien hallinnan maksullisen palveluliiketoiminnan heikoksi kohdaksi. Se on vasta muotoutumassa, mutta jos maksullisen palveluliiketoiminnan tavoitteena on kasvu, sen pitää olla hallitumpaa. (Haastateltava E, 3.)

Asiakkuuden johtamisen tasot

Tutkimushaastattelujen aikana esitettiin henkilöstölle kysymyksiä luvussa 2.7 esitetystä asiakkuuksien johtamisen tasoista. Henkilöstö kuvaili nykyistä tilannetta siten, että joiltakin osin voidaan olla ensimmäisellä asiakastiedon hallinnan tasolla ja kohdennettua markkinointiakin on tehty. (Haastateltava C, 6; Haastateltava D, 3) *”Meillä on listattu aika paljon asiakkaita, mutta onko se mitenkään hallittua?”* (Haastateltava D, 3). Henkilöstö visioi asiakkuuksien johtamisen kehittämisen tavoitteena olevan aluksi vähintään tietokantamarkkinoinnin tasoinen systeemi. Useimmat tähtäävät kuitenkin tasolle 3 eli asiakassuhdemarkkinointiin, joka edellyttää asiakkuuksien arvon määritystä ja asiakkuuksien ryhmittelyä. Vain yksi haastelluista tähtää johtamisen tasolle. Tavoitteet pitää hänen mukaansa olla korkealla. *”Jos me meinataan pärjätä markkinoilla, niin meidän on pakko olla johtamisen tasolla. Se on tavoite, johon pyritään askel kerrallaan.”* (Haastateltava C, 6). Haastateltava D visio, että asiakastiedon hallinnan tasolle pääseminen veisi vuoden verran ja siitä ei olisi enää pitkä matka tietokantamarkkinointiin. (Haastateltava D, 9). Kirjallisuus myös tukee vaiheittaista asiakkuuksien hallinnassa etenemistä. Mäntyrannan mukaan ei ole mahdollista edes suunnitella ikuisesti toimivaa ratkaisua, sillä ympäristö muuttuu jatkuvasti. Asiakkuuksien hallinta on siten dynaaminen jatkuvasti muuttuva toiminto, joka on toivottavaa aloittaa jatkuvaan oppimiseen pyrkivin askelin ja kehittää vaihe vaiheelta eteenpäin. (Mäntyranta 2001, 73)

Henkilöillä, joilla on aikaisempaa kokemusta johtamisesta ja asiakkuuksien hallinnasta edellisistä työpaikoistaan näkevät asiakkuuksien hallinnan laajemmin alkavan johtamisen tasolta ja muuttavan myös organisaation rakennetta sekä käytännön toimintamalleja. *”Pitää olla rakenteet kunnossa, prosessit kunnossa, suunnitelmat, tavoitteet, toimenpiteet ja vastuuhenkilöt.”* (Haastateltava B, 8) Haastateltava C toteaa, että ensiksi pitäisi henkilöstön sisäistää, mitä asiakkuuksien hallinnalla ymmärretään *”Nythän me ollaan vaan lähdetty toimimaan, mutta meillä on asiakkuuksien hallinnan perusteoria läpikäymättä henkilöstön kanssa.”* Hän näkee myös, että maksullisessa palveluliiketoiminnassa toimiva henkilöstö tarvitsee tietoa ja kokonaiskuvaa asiakkuuksien hallinnasta. (Haastateltava C, 6-7). Haastateltavat B ja D kokevat myös tärkeäksi henkilöstön perehdyttämisen asiakkuuksien hallintaan kehittämisen yhteydessä. (Haastateltava B, 11; Haastateltava D, 4)

Henkilöstön keskuudessa tarvitaan tietoa asiakkuuksien hallinnasta, mutta myös markkinoinnin peruskäsitteiden selkiyttämistä. Käsitykset siitä, kuka on maksullisen palveluliiketoiminnan asiakas, vaihtelee. Osa haastatelluista käsittivät asiakkaiksi työssäoppimispaikat muiden yritysten lisäksi. Osa määrittelivät asiakkuuden syntyvän sitten kuin rahaa vaihdetaan. Tekniikan alalla nähtiin asiakkaiksi myös yksityisasiakkaat, jotka osallistuvat ei-tutkintotavoitteiseen lisäkoulutukseen. Useimmat ei-tutkintotavoitteiseen lisäkoulutukseen osallistuvat ovat yritysten henkilökuntaa, mutta esimerkiksi hygieniapassin suorittajista osa on opiskelijoita, jotka kokevat sillä olevan arvoa esimerkiksi kesätyöpaikkaa hakiessa. Virtanen & Wennbergin mukaan asiakkaan käsite on tunnetusti ongelmallinen julkishallinnon kontekstissa (Virtanen & Wennberg 2005, 116-117). Hellmannin mukaan operatiivinen asiakkuuksien hallinta vaatii onnistuakseen asiakasstrategian, jota varten tarvitaan yksiselitteinen ja koko organisaation hyväksymä määritys siitä, kuka on asiakas ja kuka sitä ei ole. Se on asiakkuuden hallinnan onnistumisen yksi edellytys. (Hellman 2005, 145) Maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuden määrittelyä tulee siksi tarkentaa ammattiopiston yleisestä määritelmästä, jossa asiakkaita ovat opiskelijat, työ- ja elinkeinoelämä, rahoittajat ja viranomaiset sekä sisäiset asiakkaat.(Strategian yhteenveto) Luvussa 2.3 esitettyä asiakassuhteen kehittymisen mallia voi käyttää pohjana määrittelylle. Siinä asiakassuhde syntyy ostamisessa myyjän ja asiakkaan välille, mutta asiakkuus alkaa vasta siitä, kun tehdään uusintaostoja. Koulutusympäristössä toimittaessa pitää asiakkuuksien hallinnassa huomioida jollakin tavalla myös työssäoppimispaikkoina toimivat yritykset, jotka ovat luonteeltaan yhteistyökumppaneita. Niillä on haastatteluihin osallistuneiden asiakkaiden mukaan tärkeä merkitys koulutusyhteistyön syntymiselle ja onnistumiselle. Menestyksekästä työssäoppimisyhteistyötä voi seurata myös onnistunut koulutusyhteistyö. (Haastateltava I, 2; Haastateltava J, 3)

Kohdeorganisaatio on suunnitellut etenevänsä asiakkuuksien hallinnassa lähitulevaisuudessa tietojärjestelmän hankintaan. Organisaatiossa on jo kokeiltu erästä järjestelmää kokemuksien kerryttämiseksi, mutta hankintapäätöstä ei ole vielä tehty. *”Asiakkuuksien hallinnassa on pakko olla tietojärjestelmä, koska se ei muuten toimi. Sen pitää olla sellainen, jolla pystytään dokumentoimaan sitä prosessia ja se ohjaa*

meitä sen prosessin läpikäymisessä." (Haastateltava D, 3). Tietojärjestelmän hankinnassa tulee huomioida asiakkuuksien hallinnan taso, jota organisaatio tavoittelee. Mikäli kohdeorganisaatio tavoittelee asiakkuuksien johtamisen tasoa, tulee varmistaa, että tietojärjestelmä antaa mahdollisuudet kehittymiseen tälle tasolle. Hankinnassa tulee huomioida myös muuta käytössä olevat järjestelmät, joilla on rajapinta asiakkuuksien hallintaan. Kohdeorganisaatiossa tärkeimmiksi rajapinnoiksi nähdään talousjärjestelmä ja opiskelijahallintojärjestelmä. Jotta asiakkuudenhallintajärjestelmästä saataisiin luvussa 2.7 kuvattua integroitua asiakastietoa tuote-asiakas-euro akselilla, sen pitää keskustella talousjärjestelmän kanssa. Haastateltava D uskoo ammattiopistossa kehitettävän tietovarastotekniikan tuovan ratkaisun kyseiseen ongelmaan (Haastateltava D, 7-8). Onnistuessaan tietojärjestelmän käyttöönotto koordinoisi maksullista palveluliiketoimintaa ja tekisi toiminnasta läpinäkyvää. Se mahdollistaisi asiakastiedon dynaamisen keräämisen, asiakkuuksien analysoimisen ja resurssien tehokkaamman käytön. Sen avulla on mahdollista ohjata asiakkuuden hallinnan prosesseja ja myös seurata prosessien tehokkuutta sekä tehdä ennusteita tulevaisuutta varten.

4.7 Asiakkuusportfolio ja asiakkuuksien hoitomallit

Asiakkuusportfolio on yksi asiakkuuksien johtamisen työkalu, joka mahdollistaa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen asiakkuuksien hallinnan ja resurssien tehokkaamman käytön. Asiakkuuksien ryhmitteleminen edellyttää asiakkuuksien tunnistamista, asiakkuuden arvon määrittämistä ja asiakaskannan kokonaisuuden hahmottamista. Kohdeorganisaatiossa asiakkuuksia ei ole ryhmitelty, sillä siihen tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Asiakkuuksia analysoidaan lähinnä epämuodollisesti työtä tehdessä. *"Me sen asiakastapaamisen jälkeen porukalla pohditaan miten siinä kävi ja miten kannattaisi edetä. Sitä ei dokumentoida oikein selkeästi mihinkään."* (Haastateltava C, 9). Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että myös monissa yrityksissä analyysikäytännöt ovat epämuodollisia, vaikka portfolioiden käyttö onkin jo yleisesti vakiintunut asiakkuuksien johtamisen käytännöksi. Tutkimuksessa, jossa tutkittiin menestyneiden teknologiayritysten portfolioanalyysikäytäntöjä, ei löydetty yhtään esimerkkiä muodollisten mallien käytöstä. Kuitenkin yritykset kiinnittivät päivittäisissä käytännöissä huomiota juuri samoihin näkökohtiin, mitä teoreettisissa

malleissa. Tutkimuksessa myös todettiin, että muodollinen asiakasportfolioanalyysi ei ole järkevä yrityksissä, jotka toimivat korkean monimutkaisuuden kontekstissa ja asiakaskunta on rajoitettu. Silloin suhteita kannattaa johtaa yksilöllisesti. (Terho Halinen 2007, 723.) Koulutuspalvelujen tuottaminen ei kuitenkaan edusta korkean teknologian alaa, johon tutkimuksessa viitataan. Näin ollen asiakkuusporfolion käyttämisestä voi olla hyötyä asiakkuuksien johtamisessa koulutuspalvelujen tuottamisessa.

Asiakkuusportfolion muodostamista edeltää asiakkaiden arvon määäritys. Tässä tutkimuksessa visioitiin arvon määritystä aiempien tutkimusten pohjalta (Ritter & Andersen 2014) Asiakkuuden arvon määrityksen lähtökohtana henkilöstö pitää luonnollisesti kannattavuutta. Haastateltava B kiteyttää asian seuraavasti: *”Jos me tehdään maksullista palveluliiketoimintaa, niin se pitää olla katteellista toimintaa.”* (Haastateltava B, 5). Asiakkuuksien kannattavuutta ei kohdeorganisaatiossa kuitenkaan voi määritellä pelkän suoran arvon mukaan, vaan on huomioitava myös epäsuora arvo. Haastateltava C toteaa: *”Eikä arvo voi ollakaan pelkästään rahallinen. Me ei saada tietyissä asioissa edes tuottaa voittoa. Silloinhan arvon pitää olla myös joku muu kuin rahallinen arvo.”* Kohdeorganisaation henkilöstö tunnistaa epäsuoraksi asiakkuuden arvoksi referenssiarvon, innovatiivisuuden ja yhteistyön yrityksen kanssa tutkintojen arvioinnissa. (Haastateltava C, 9; Haastateltava A, 10).

Peruste asiakkuuksien ryhmittelyyn asiakassalkkuihin syntyy myös organisaation tavoitteesta, joka on pitkäaikainen koulutuskumppanuus ja kumppanuussopimuksen solmiminen asiakkaan kanssa. Kumppanuussopimuksien solmiminen koetaan tärkeäksi, sillä se tuo yritysten henkilöstökoulutukseen ennustettavuutta ja jatkuvuutta. ”*Henkilöstökoulutuksestahan tulisi lähes yhtä vakiintunutta kuin tutkintotavoitteisesta koulutuksesta.”* (Haastateltava B, 6). Kumppanuussopimuksessa on määritelty, mitä kumppanuuden sisältö käytännössä tarkoittaa. Näkemystään kumppanuudesta ja kumppanuussopimuksesta haastateltava B kuvaa seuraavasti: *”Kumppanuus minun näkemyksen mukaan olisi sellaista, että koulutuksia suunniteltaisiin aika paljon yhdessä. Eli asiakaskeskeisyys olisi se lähtökohta ja me ei myydä heille, vaan me yhdessä tehdään niitä tuotteita. Kumppanuussopimuksessa määritellään, mitä palveluita me tuotetaan heille ja miten me tuotetaan.”* (Haastateltava

B, 6). Haastateltava C:n mukaan koulutuksen suunnittelu voi olla kumppanuudessa pitkä prosessi, joka vaatii paljon aikaa. *”Se ei synny päivässä tai kahdessa. Kun me mennään asiakkaan luo koulutustuotteen kanssa, niin sittenhän sitä lähdetän hiomaan asiakkaan tarpeisiin. Siinähän voi mennä monta kuukautta ennen kuin se on sopiva. Eli vie paljon aikaa.”* Kun tutkimushaastatteluun osallistuneilta asiakkailta tiedusteltiin yhteistyön laatua, kaikki haastateltavat kokevat suhteen kohdeorganisaation kanssa olevan yhteistyökumppanuuden tasolla. Puolet haastatelluista asiakkaista kokevat yhteistyönsä niin laajaksi, että olisivat valmiita kumppanuussopimuksen solmimiseen organisaation kanssa. *”Aikuisopisto on älyttömän tärkeä yhteistyökumppani, ihan ykköskouluttaja, 90 % koulutuksesta ostetaan sieltä. Jatkumoa näihin koulutuksiin on tulossa varmaan monelta osin. Ehkä voitaisiin vielä tarkemmin tehdä asiakkuussopimuksia, tällaisia kumppanuussopimuksia.”* Asiakkaan näkökulmalta kumppanuussopimus aiheuttaa kumppanuusvaateita, joiden sisältö täsmennetään sopimuksessa. (Haastateltava H, 3-4)

Asiakkuuksien ryhmittelyä ja hoitomalleja ei ole kohdeorganisaatiossa vielä systemaattisesti määritelty. Tutkimushaastattelujen mukaan kohdeorganisaatiossa koetaan tärkeäksi määritellä asiakassalkut itse valmiiden portfoliomallien sijaan (Haastateltava D, 8; Haastateltava B, 14). Myös asiakkuusportfolioista tehdyt tutkimukset tukevat omien mallien määrittelyä. Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa universaalia parasta tapaa johtamiseen ja siten myös erilaiset portfoliomallit sopivat erilaisiin yrityksiin (Terho, Halinen 2007, 723). Luvussa 2.6 kuvatut valmiit mallit voivat toimia kuitenkin ideoinnin pohjana. Kohdeorganisaatiossa visioidaan, että portfolioon riittää oppilaitosmaailmassa korkeintaan kolme asiakkuussalkkua, sillä asiakaskanta ei kuitenkaan ole kovin laaja. *”Ei ryhmiä oppilaitosmaailmassa niin paljon tarvitsisi olla.”* (Haastateltava B, 13¸ Haastateltava F, 9). Kumppanuussopimuksen solmineet yritykset nähdään kuuluvan asiakkuuksien ryhmittelyssä parhaaseen A-salkkuun. Heidän yhteistyö kohdeorganisaation kanssa on laajaa ja merkittävää. Vastaavasti viimeinen C-salkku sen sijaan voisi muodostua asiakkaista, jotka ovat hankkineet joitakin kertoja tuotteistettuja lyhytkursseja tai standardoituja ei-tutkintotavoitteista lisäkoulutusta. *”Suurille asiakkaille tarjotaan räätälöityjä palveluja ja pienille standardoituja tuotteita ”ota tai jätä” -systeemillä.”* Haasteltava E näkee myös tuotteistamisen tärkeäksi toimeksi, jotta C-salkun asiakkaille riittää koko ajan uusia

tuotteita (Haastateltava E, 7). Haastateltava D visioi B-salkkua seuraavasti: *” Välimaastoon tulee asiakkaat, jotka ovat tehneet enemmän ostoja sekä eri toimialojen koulutusta hankkineet ja useamman vuoden asiakkaana olleet.”* (Haastateltava D, 8). Myös potentiaaliset asiakkaat on syytä huomioida salkkujen laatimisessa. Kohdeorganisaatiossa tulee kuitenkin vielä tarkemmin määritellä salkkujen lukumäärä sekä kriteeristö asiakkuuksien jakamiseksi eri salkkuihin. Sen jälkeen voidaan määritellä asiakkuussalkuille hoitomallit, joita noudatetaan systemaattisesti operatiivisessa toiminnassa. Pohjana hoitomallien suunnittelulle voi toimia luvussa 2.7.1 kuviossa 14 esitetyt yrityksen hoitomallit.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta kohdeorganisaation maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimuksen tuloksena esitetään kohdeorganisaatiolle ehdotuksia maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi.
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia suhteessa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen, pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä tehdään ehdotuksia asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Lopuksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen

5.1.1 Arvon luonti yritysten henkilöstökoulutuksessa

Johdantoluvussa esitetään tutkimuksen viitekehys, joka pohjautuu arvon luomiseen. Kohdeorganisaation maksullisen palveluliiketoiminnan arvon luomisen ymmärtäminen edeltää asiakkuuksien johtamisen kehittämistä. Tutkimuskysymykseen kaksi, *Miten arvon luonti tapahtuu maksullisessa palveluliiketoiminnassa?* löydettiin vas-

taus viitekehyksen ohjaamana. Arvon luomisessa havainnoitiin sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Viitekehyksessä esitettiin, että yritysten henkilöstökoulutuksessa on arvon luomisessa kaksi pääprosessia, jotka ovat asiakkuussprosessi ja koulutusprosessi. Yrityksen ja koulutuksen tuottajan välinen arvon luominen tapahtuu siten kahdessa vaiheessa. Koulutustilaisuuden järjestämistä edeltää asiakkuusprosessi, jossa kouluttaja ja yrityksen edustaja yhteistyössä pyrkivät suunnittelemaan koulutuksen yrityksen henkilöstön koulutustarpeiden mukaan. Tutkimustuloksien mukaan koulutuspalvelujen tuottaja ja yritys ovat tässä prosessissa toistensa yhteistyökumppaneita ja tähtäävät samaan päämäärään: mahdollisimman laadukkaaseen koulutukseen, joka tukee yrityksen menestymistä omassa liiketoiminnassaan tulevaisuudessa. Kun koulutuspalvelujen tuottaja ja yritys ovat palvelun tuottamisessa yhteistyökumppaneita, he pyrkivät keskenään pitkäaikaiseen, luottamukseen perustuvaan yhteistyösuhteeseen, jossa arvon tuottaminen helpottuu, kun ymmärretään arvon tuottamista paremmin. Edellä kuvailtu koulutuspalvelujen tuottajan ja yrityksen välinen arvon luomisen prosessi on luonteeltaan samankaltainen kuin tutkimuksissa, jotka kuvaavat B2B- yritysten välistä arvon luontia.

Arvon määritteleminen tapahtuu yritysten henkilöstökoulutuksessa tutkimustulosten mukaan ensisijaisesti koulutusprosessissa. Siinä arvon tuottajana toimii koulutuspalvelujen tuottajan määrittelemä kouluttaja ja kuluttajana yrityksen henkilöstön jäsen. Tutkimustulosten mukaan palvelusta kuluttajilta saatu palaute määrittelee lopulta yhteistyökumppaneiden onnistumisen arvon luomisen prosessissaan. Tutkimustulos on yhdenmukainen arvon luomisen teorian kanssa, jonka mukaan palvelujen arvon määrittelee se, joka kuluttaa palvelun. (Ojasalo 2010, 16)

Tutkimustuloksissa havaittiin yrityksen edustajilla myös olevan erilaisia rooleja arvon luomisessa. Asiakkuusprosessissa yrityksen edustajan rooli oli toimia ostajan ja mahdollisesti myös maksajan roolissa. Yksittäinen henkilöstön edustaja taas oli koulutukseen osallistuessaan kuluttajan tai käyttäjän roolissa. Edellä kuvatut roolit voivat olla joko usealla tai myös samalla ihmisellä. Tutkimustulokset ovat tässäkin kohdassa yhdenmukaiset B2B- yritysten välisen liiketoiminnan teorian kanssa. Oja-

salon mukaan erilaisten roolien erottaminen asiakkaan osallistumisessa arvon luomiseen voi avata mahdollisuuksia mitä erilaisimmille innovaatioille. Palveluihin liittyvissä innovaatioissa voidaan muuttaa rooleja ja arvon luomista esimerkiksi kehittämällä uudenlaisia arvon yhdistelytapoja ja älykkäämpiä tarjoomia. (Ojasalo 2010, 18) Koulutuspalvelujen yhteydessä uudenlainen arvon yhdistelytapa voisi olla muiden yritysten lisääminen arvon tuotantoverkostoon. Toinen yritys voisi tarjoomallaan täydentää palvelun tarjoajan koulutuspalvelua.

Arvon luomisen teoriassa on tarkemmin vielä pohdittu syntyvän arvon luonnetta. Teorian mukaan arvo voidaan sisällöltään jakaa neljään eri tyyppiin, joita ovat taloudellinen, emotionaalinen, toiminnallinen ja symbolinen arvo (Rintamäki et al. 2007). Tutkimustulosten mukaan koulutuspalvelujen kuluttaja määrittelee ensisijaisesti syntyneen arvon asiakaskokemuksen kautta. Toissijaisena arvon määrittelijöinä toimivat kuitenkin ostaja ja maksaja, joka on koulutuspalvelujen tuottajan yhteistyökumppani. Asiakkaiden haastattelujen perusteella koulutuspalvelujen tuottamisessa merkittävimmiksi arvoiksi nousivat emotionaalinen ja toiminnallinen arvo. Emotionaalinen arvo painottuu asiakaskokemukseen koulutustilaisuudessa ja sen määrittelee koulutuspalvelujen kuluttaja. Toiminnallinen arvo taas syntyy tavasta tuottaa koulutuspalveluja. Toiminnallisen arvon määrittelee kuluttajan lisäksi myös koulutuspalvelujen ostaja. Kiteytetysti aikuisopisto tuottaa tämän tutkimuksen mukaan koulutusta räätälöidysti asiakastarpeeseen joustavasti ja nopeasti.

Tutkimustulosten mukaan myös taloudellisen arvo nousi yhdeksi merkittäväksi tekijäksi koulutuspalvelujen tuottamisessa. Taloudellisen arvon määrittelijänä toimii ostaja ja maksaja. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatio tuottaa koulutusta myös sopivan edulliseen hintaan. Kahden haastatellun asiakkaan kohdalla voitiin havaita syntyvän myös symbolista arvoa, joka vaikutti koulutuspalvelujen tuottajan eduksi. Symbolinen arvo syntyi siitä, että palvelujen tuottaja kuului samaan konserniin ja ikään kuin samaan ”heimoon” asiakkaan kanssa. Samaan konserniin kuuluminen synnytti myös toiminnallista arvoa, joka aiheutui muun muassa samojen tietoteknisten sovellusohjelmien käyttämisestä. Kiteytetysti arvoa syntyy koulutuspalvelujen tuottamisessa myös kahdessa vaiheessa asiakkuusprosessissa ja koulutus-

prosessissa. Koulutusprosessissa syntyvä arvon kokemus on ensisijainen koulutuksen onnistumisen määrittäjä, mutta sen lisäksi arvoa luodaan myös asiakkuusprosessissa. Kyseistä arvon luomisen tapaa ei ole kuvattu aikaisemmissa tutkimuksissa ja näin ollen se on yksi tämän tutkimuksen anti arvon luomisen teoriaan.

Arvon luomisen teoriaan liittyy kiinteästi myös asiakaskokemuksen teoria. Asiakaskokemus syntyy palvelujen kuluttajalle ja se syntyy teorian mukaan monien tekijöiden vaikutuksesta. Se on monimutkainen johtaa, koska palvelun tuottaja ei voi vaikuttaa kaikkiin tekijöihin kuten esimerkiksi asiakasmuuttujiin ja tilannetekijöihin. Tutkimustuloksissa nousivat esille vain koulutuksen sisältö, palvelukohtaaminen ja ilmapiiri tekijöinä, jotka vaikuttavat yritysten henkilöstökoulutuksen asiakaskokemuksen syntymiseen. Tutkimustulokset osoittavat siten, että vähittäiskaupasta johdettu asiakaskokemuksen malli supistuu kapeammaksi, sillä koulutuspalvelujen kuluttamisessa sellaisilla tekijöillä kuin hinta, palvelukanavat ja valikoima ei ole merkitystä palvelun kuluttajalle. Sen sijaan mallin tekijöistä sosiaalinen ympäristö, brändi ja aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa asenteisiin ja odotuksiin, joita koulutukseen osallistujalla on koulutustilaisuutta kohtaan. Ne ovat osaltaan vaikuttamassa koulutukseen osallistujan kokemuksen syntymiseen, mutta ne eivät nousseet esille tässä tutkimuksessa.

5.1.2 Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen

Asiakkuuksien johtamisen teoriassa nähdään yrityksen tuloksen olevan peräisin pitkäaikaisista asiakassuhteista. Yritys on saanut asiakkaita onnistuneen arvon luonnin kautta, mutta asiakkuuksien johtamiseksi yrityksen tulee arvioida asiakkuuksiensa arvoa omalle liiketoiminnalleen, jotta voisi käyttää rajalliset resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaatio on onnistunut arvon luomisessa yrityksen henkilöstökoulutuksessaan ja luonut pitkäaikaisia asiakassuhteita yritysten kanssa. Asiakkaat puolestaan kokivat koulutuksen tuottajan tärkeäksi yhteistyökumppanikseen ja toivoivat yhteistyösuhteen jatkuvan. Koulutuksen tuottajalla oli tutkimustulosten mukaan tavoitteenaan kasvattaa yritysten henkilöstökoulutuksen liikevaihtoa tulevaisuudessa. Siksi on tarvetta asiakkuuksien johtamisen kehittämiselle.

Tutkimusten mukaan asiakkuuksien johtaminen on moniulotteinen käsite, jolla voi olla eri ihmisille erilaisia merkityksiä (Buttle & Iriana 2006, 23). Sen vuoksi kolmannessa tutkimuskysymyksessä, *Mitä asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa aikuiskoulutuksen maksullisessa palveluliiketoiminnassa?* selvitettiin, mitä asiakkuuksien johtamisella ja termillä CRM tarkoitettiin kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa tunnistettiin CRM operatiivisen tason asiakkuuksien hallinnaksi, jonka työkaluna käytetään tietoteknistä järjestelmää. Ne haastateltavat, joilla oli kokemusta johtamisesta, ymmärsivät strategisen johtamisen operatiivisen toiminnan lähtökohdaksi, ja asiakkuuden hallinnan kehittämisen laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin vain tietojärjestelmän käyttöönottamiseksi asiakkuuksien hallinnassa. Useat teoreettiset tutkimukset tukevat tätä ajatusta. Payne & Frow toteavat organisaation omaksuman määritelmän vaikuttavan tapaan, jolla organisaatio toteuttaa asiakkuuksiensa johtamista. He myös väittävät yhdeksi CRM- projektin epäonnistumisen syyksi sen, että sitä katsotaan liian kapeasti vain teknologisten ratkaisujen käyttöönottona. (Payne & Frow, 2005, 168.).

Asiakkuuksien johtamisen tavoitetaso

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation henkilöstö oli motivoitunut kehittämään asiakkuuksiensa johtamista maksullisessa palveluliiketoiminnassa. He visioivat tavoitetasoa asiakkuuksiensa johtamiselle kirjallisuudessa esitetyn asiakkuuksien johtamisen tasot- mallin pohjalta (Hellman 2003, 106). Mallissa korkeampi taso edustaa laajempaa ja vaativampaa asiakkuuksien johtamista. Lähes kaikki haastatelluista näkivät kehittämisen tavoitteeksi vähintään asiakkuusmarkkinoinnin tasoisen asiakkuuksien johtamisen. Se edellyttää asiakaskannan tuntemista, asiakkuuksien arvon määrittämistä ja asiakkuuksien ryhmittelyä. Tosin henkilöstö koki pelkästään asiakastiedonhallinnan tasolle pääsemisen edistykseksi nykyiseen toimintaan verrattuna. Toiminnasta tulisi koordinoidumpaa ja läpinäkyvämpää ja asiakastiedot sijaitsisivat yhdessä paikassa. Toisen eli tietokantamarkkinoinnin tason saavuttaminen koettiin myös tärkeäksi koulutuksen markkinoinnin kannalta. Yksi haastateltavista asetti pitkän tähtäimen tavoitteeksi asiakasjohtamisen tason saavuttamisen.

Tutkimukset tukevat henkilöstön tavoitetta edetä asiakkuuksien johtamisessa vaiheittain vähintään kolmannelle eli asiakassuhdemarkkinoinnin tasolle. Tällä tasolla toiminnan lähtökohtana ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet, jotka myös kohdeorganisaatio on määritellyt toimintansa tavoitteeksi. Myös asiakkuuksien johtamisessa käytettävän tietojärjestelmän tehokas hyödyntäminen tukee tätä tavoitetta. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on strateginen työkalu, jonka ominaisuuksia ei saada tehokkaaseen käyttöön, jos tavoitteena on pelkästään asiakastietojen kirjaaminen järjestelmään (Porkka 2015). Kirjallisuus tukee myös vaiheittaista etenemistä, sillä asiakkuuksien johtaminen on myös organisaation oppimisprosessi, joka alkaa ensimmäiseltä tasolta ja kehittyy vaiheittain oppimisen kautta eteenpäin vaativammalle tasolle (Mäntyneva 2001, 73). Tähtäintä voidaan myös tarkentaa prosessin edetessä. Asiakasjohtamisen tavoitetaso on kohdeorganisaatiolle vaativa tavoite ja asettuu hyväksi pitkän tähtäimen tavoitteeksi. Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation nykyinen tuotelähtöinen talousohjaus ei tukenut asiakasjohtamisen tason saavuttamista. Talousseurantaa tulee kehittää tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Hellmanin mukaan kokonaisvaltainen asiakkuuksien johtaminen on aina mittava kehitysprosessi, joka vaikuttaa hyvin laajasti organisaation sisällä. Se vaikuttaa johtamismalleihin, toiminnan rakenteisiin, itse toimintaan, ajattelutapoihin ja kulttuuriin. (Hellman 2003, 17) Siten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *Miten asiakkuuksien johtamista tulee kehittää maksullisessa palveluliiketoiminnassa, kun tavoitellaan kannattavia kumppanuussuhteita?* löytyi runsaasti vastauksia. Tutkimustuloksissa ehdotettiin asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi muutoksia ajatteluta-paan, organisaation kulttuuriin, toiminnan rakenteeseen, sisäisiin prosesseihin ja johtamiseen. Näitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Tuotekeskeisyys vs. asiakaskeskeisyys

Tutkimustulokset osoittivat, että yritysten henkilöstökoulutusta tuotettiin tutkintotavoitteisen aikuiskoulutuksen ohella. Kuten arvon luomisen yhteydessä todettiin, tutkintotavoitteinen koulutus tukee merkittävästi yritysten henkilöstökoulutuksen koulutusprosessin toteuttamista. Kuitenkin tutkintotavoitteisen koulutuksen ja yritysten

henkilöstökoulutuksen perusajattelutavat ovat toisilleen ristiriitaisia. Tutkintotavoitteista koulutusta järjestetään tuotekeskeisesti ja yritysten henkilöstökoulutuksen menestyksellinen toteuttaminen vaatii asiakaskeskeisyyttä. Teorian mukaan asiakaskeskeinen toiminta alkaa parhaimmillaan jo strategiatasolta, missä tavoitteet asetetaan asiakkaan näkökulmalta. Tutkimustuloksissa esitetiin kohdeorganisaation asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi strategian kehittämistä. Ammattiopiston yleisestä liiketoimintastrategiasta tulee johtaa koko maksulliselle palveluliiketoiminnalle asiakas- ja myyntitavoitteet, määritellä asiakas- ja myyntistrategia sekä tehdä operatiivisen tason suunnitelmat. Näissä suunnitelmissa tulee myös tarkentaa, kuka on maksullisen palveluliiketoiminnan asiakas ja kuka ei sitä ole. Asiakkuuksia voidaan siten johtaa kohti asetettuja tavoitteita. Asiakkuuksien johtamisen ollessa ajattelutapa, tulee henkilöstön saada aiheesta tietoa ja koulutusta.

Sisäisten prosessien kehittäminen

Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaatio on tuottanut maksullista palveluliiketoimintaa perustamisvuodestaan 2012 alkaen. Alkuvaihessa se on painottunut standardoitujen ei- tutkintotavoitteisten koulutusten tuottamiseen. Asiakastarpeen mukainen, räätälöity yritysten henkilöstökoulutus on kehittynyt aikuisopiston toimintaan laajemmin vasta kahden viimeisen vuoden aikana. Tutkimustulokset osoittivat, että maksullisen palveluliiketoiminnan osalta vain työvoimakoulutuksen ja ei-tutkintotavoitteisen koulutuksen prosessit oli kuvattu dokumentinhallintajärjestelmään. Yritysten henkilöstökoulutuksen ja tuotteistettujen lyhytkurssien prosesseja ei sen sijaan oltu vielä kuvattu. Henkilöstö kuitenkin tunnisti organisaation käytännöissä jo olemassa olevat yritysten henkilöstökoulutuksen koulutusprosessin ja asiakkuusprosessin. Kirjallisuuden mukaan sisäisten prosessien kuvaaminen on toiminnan kehittämisen väline (Puusa et al. 2005) Kuvaaminen myös selkiyttää ajattelua ja mahdollistaa prosessien seurannan. Prosessien kuvaaminen ja mahdollinen kehittäminen liittyvät myös tietojärjestelmän käyttöönottamiseen. Prosessien kehittäminen ensin liiketoiminnan tarpeista käsin mahdollistaa asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentamisen tukemaan liiketoimintaprosesseja. Siten asiakkuuksien johtamisen kehittäminen edellyttää siihen liittyvien prosessien tunnistamista ja kuvaamista.

Tutkimustuloksissa kuvattiin prosessit arvoketjukuvauksella ja toimintaa kehitettäessä prosessien arvoketjukuvaukset tulee viedä toimijatasoisiksi prosessikuvauksiksi.

Tutkimustulokset myös osoittivat, että koulutuksen tuottaminen yrityksille on kohdeorganisaatiossa vielä enimmäkseen kysyntälähtöistä. Henkilöstön nimesi tavoitteeksi kuitenkin kasvattaa maksullisen palveluliiketoiminnan liikevaihtoa tulevaisuudessa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää aktiivisempaa myyntityötä nykyisille asiakkaille ja uusien asiakkaiden hankintaa. Siksi kysyntälähtöistä asiakkuusprosessia tulee kehittää siten, että aikuisopistolla olisi aktiivisempi rooli yhteydenotossa nykyisiin asiakkaisiin. Myynti nykyisille asiakkaille voi olla sisällä asiakkuuksien ylläpitämisen ja kehittämisen prosesseissa. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaation käytäntöön tulee vakiinnuttaa myös yhtenäinen myyntiprosessi uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Tulevaisuuden kasvutavoitteiden näkökulmasta tarkasteltuna koulutusmyynti ei toimi riittävän tehokkaasti pelkästään siten, että se on kouluttajien työssäoppimiskäyntien ohessa käymien myyntikeskustelujen varassa. Myyntityötä pitää kehittää nykyistä systemaattisemmaksi.

Johtaminen, organisaatiorakenne ja henkilöstö

Tutkimustulokset osoittivat maksullisessa palveluliiketoiminnassa toimivan henkilöstön kokevan sisäisen toiminnan liian hajanaiseksi. Hajanaisuuden vuoksi henkilöstöltä puuttuu yhteinen kokonaisnäkemys maksullisesta palveluliiketoiminnan liikevaihdosta, tavoitteista, asiakkuuksien määrästä ja sen parissa työskentelevän henkilöstön määrästä. Tutkimustulokset osoittivat hajanaisuuden syyksi tutkimuksen viitekehyksessä kuvattujen asiakkuusprosessin ja koulutusprosessin hajaantumisen eri koulutusaloille. Kukaan henkilöstöstä ei työskenellyt pelkästään maksullisessa palveluliiketoiminnassa, vaan kaikki tekivät työtä myös tutkintotavoitteiseen koulutukseen. Henkilöstön kuvausten mukaan myös aikuiskoulutuspäällikön työ sirpaloitui liikaa perustutkintojen, ammattitutkintojen, oppisopimuksen ja maksullisen palveluliiketoiminnan kesken. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstöllä oli yhtenäinen käsitys siitä, että maksullista palveluliiketoimintaa tulee organisaatiorakenteessa keskittää nykyistä enemmän. Yritysten henkilöstökoulutuksen arvon luomi-

sen prosessin tarkastelu kuitenkin osoitti, että tutkintotavoitteisen koulutuksen työssäoppimisen ohjaaminen tuki kouluttajan arvon luomista koulutustilaisuudessa. Sen vuoksi keskittäminen ei kohdistu koulutusprosessiin vaan asiakkuusprosessiin. Tutkimustulosten mukaan asiakkuuksien johtamisen keskittäminen oli kohdeorganisaatiossa jo aloitettu. Tutkimustuloksissa tuli esille asiakkuuksien johtamisen keskittäminen yrityspalvelutiimille ja henkilöstön irrottaminen tutkintotavoitteisesta koulutuksesta vahvemmin tuottamaan yritysten henkilöstökoulutusta.

Myös tieteelliset tutkimukset tukevat asiakkuuksien johtamisen keskittämistä yrityspalvelutiimille. Tiimi toimii organisaation sisäisenä asiakkuuksien johtamista koordinoinava yksikkönä ja myös foorumina, jossa keskustellaan asiakastiedosta. Tiimi mahdollistaa onnistumisen ja epäonnistumisen kokemusten eli tiedon jakamisen ja asiakastietojen yhdistämisen tiimin henkilöiden kesken sekä siten toisilta oppimisen. Se edustaa kollektiivista perustaa siitä tiedosta, jolla johdetaan asiakassuhteita tavalla, joka on kilpailijoille vaikea kopioida ja jäljentää. (Salojärvi, Saarenketo, Puumalainen 2010, 1397.). Tutkimustuloksissa myös ehdotettiin yrityspalvelutiimin vastuuhenkilöksi asiakkuuspäällikköä, joka käyttää koko työaikansa yritysten henkilöstökoulutuksen organisointiin ja kehittämiseen. Hänellä tulee olla riittävän laaja ammattitaito asiakkuuksien johtamisesta, koulutusten suunnittelemisesta ja räätälöinnistä sekä kouluttamisesta. Koulutustehtävien jakamisessa kouluttajille esitettiin yhteistyötä asiakkuuspäällikön ja henkilöstön esimiehenä toimineen aikuiskoulutuspäällikön kanssa. Tutkimustulokset osoittivat myös tarpeen henkilöstön osaamisen kartoittamineen. Aikuisopistossa kerrottiin työskentelevän tutkintotavoitteisessa koulutuksessa paljon henkilöstöä, jolla olisi myös yritysten henkilöstökoulutuksessa tarvittavaa osaamista. Kouluttajien osaamisen kehittämiseksi esitettiin myös heidän ammattitaidon ylläpitämistä kouluttamisella.

Organisaation kulttuuri

Kirjallisuuden mukaan asiakkuuksien johtamisen kehittäminen merkitsee muutosta myös organisaation kulttuurissa. Organisaation kulttuurin kannalta asiakkuuksien johtaminen lisää asiakkaiden merkityksen korostamista tuotteiden sijaan (Mäntyneva 2001,121-122) Tutkimustulosten mukaan aikuisopiston kulttuuri on luontai-

sesti sen perustehtävästä johtuen tuotekeskeinen. Sen perustehtävä on koulutuspalvelujen tuottaminen valtakunnallisesti määriteltyjen tutkinnon perusteitten mukaan. Koko aikuisopiston henkilöstö ei vielä ole sisäistänyt maksullisen palveluliiketoiminnan asiakaskeskeistä ajattelutapaa. Näin ollen asiakkuuksien johtaminen tuo mukanaan myös muutoksen tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisempään kulttuuriin. Tutkimustulokset osoittivat henkilöstön tarvitsevan koulutusta markkinoinnin peruskäsitteistä, asiakkuuksien johtamiseen ideologiasta ja perehdyttämistä asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Asiakkuudenhallintajärjestelmä

Tutkimustulokset osoittivat kohdeorganisaation harkitsevan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottamista asiakkuuksien johtamiseen. Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottaminen voi olla hyödyksi maksullisessa palveluliiketoiminnassa. Kirjallisuus ja tutkimukset osoittavat, että järjestelmästä saadaan sen tarjoamat hyödyt, jos organisaation toimintaa, rakennetta, kulttuuria ja johtamista kehitetään samanaikaisesti. Asiakkuudenhallintajärjestelmä parhaimmillaan auttaa toiminnan koordinoinnissa, läpinäkyvyydessä ja asiakastiedon keräämisessä. Sen avulla voidaan saada päivittyvää tietoa asiakkuuksien kannattavuudesta ja myynnin tehokkuudesta, seurantaan on tarjolla kattavat raportit. Asiakkuuksia johtamalla organisaation taloudellinen suorituskyky voi tehostua ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakkuudenhallintaärjestelmäksi on tarjolla useita kaupallisia vaihtoehtoja ja valinnassa tulee varmistaa, että järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittyä asiakkuuksienhallinnassa organisaation asettamalle tavoitetasolle. On varmistettava myös, että järjestelmä keskustelee organisaation talousjärjestelmän kanssa, jotta asiakkuuksia koskevaa monipuolista taloustietoa olisi saatavilla. Myös opiskelijahallintojärjestelmällä on koulutusorganisaatiossa rajapinta asiakkuudenhallintajärjestelmän kanssa ja se on myös huomioitava hankinnassa.

5.1.3 Asiakasportfoliot asiakkuuksien johtamisen työkaluna

Neljänteen tutkimuskysymykseen, *Miten asiakasportfoliot toimivat asiakkuuksien johtamisen työkaluna?* pyrittiin tutkimustuloksissa lähinnä visioimaan vastauksia tieteellisistä julkaisuista käsin. Aikaisempien tutkimusten mukaan asiakasportfolio on

työkalu yrityksen resurssien tehokkaampaan käyttöön asiakkuuksien johtamisessa. Asiakasportfolion muodostamiseksi analysoidaan asiakaskanta ja muodostetaan asiakasryhmät. Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation asiakaskantaa oltiin vasta kokoamassa yhteen eikä tietoa asiakaskannasta sen vuoksi ollut saatavilla. Aikaisempien tutkimusten mukaan varsinainen asiakkuuksien ryhmittely voidaan aloittaa vasta kun asiakkaat on koottu yhteen asiakaskantaan ja asiakkaat on analysoitu. Näin ollen kohdeorganisaation ponnistelut asiakkuuksiensa kokoamiseksi ovat oikean suuntaisia asiakkuuksien johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Asiakasportfolioita käsittelevien tutkimusten mukaan asiakkuuksien ryhmittelyä edeltää asiakkuuksien arvon määrittäminen joko suoran arvon tai epäsuoran arvon mukaan – lisäksi huomioidaan myös asiakkuuden tuleva arvo. Tutkimustuloksien mukaan suora asiakasarvo eli laskennallinen kannattavuus koettiin yhdeksi tärkeäksi asiakkuuden arvoa määritteleväksi seikaksi. Koska aikuisopisto on luonteeltaan voittoa tuottamaton organisaatio, asiakkuuden arvo ei voi kuitenkaan määrittyä pelkästään suoran arvon perusteella. Asiakkuuksilla tunnistettiin olevan myös epäsuoraa arvoa, joita olivat referenssiarvo, arviointiyhteistyö tutkintotilaisuuksissa ja muun yhteistyön laajuus. Muuta yhteistyötä ovat työssäoppimispaikkana toiminen, hankkeisiin osallistuminen ja sitä kautta koulutuksen kehittäminen yhteistyökumppanina. Tutkimustulos on linjassa aiempien asiakasportofolioita käsittelevien tutkimusten kanssa (Ritter & Andersen 2014; Terho & Halinen 2007).

Tutkimustulokset osoittivat, että valmiiden yritysympäristöön suunniteltujen portfoliomallien ei koettu sellaisenaan soveltuvan oppilaitosmaailmaan. Tutkimukset tukevat ajatusta oman portfoliomallin kehittämisestä. Yleisen kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa universaalia parasta tapaa johtamiseen. Siten myös erilaiset asiakasportfoliokäytännöt sopivat erilaisiin organisaatioihin (Terho Halinen 2007, 723) Tutkimustuloksissa visioitiin aikuisopistolle asiakasryhmittelyä, joka perustuisi organisaation tavoitteeseen kannattavien kumppanuussuhteiden solmimisesta. Yritys on kohdeorganisaation yhteistyökumppani silloin, kun se ostaa koulutusta laajasti monelta alalta ja harjoittaa laajaa yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa. Kumppanuustasoiset asiakkaat muodostavat portfoliossa A-ryhmän, joita palvellaan

parhaalla mahdollisella tavalla. A- ryhmän lisäksi on asiakkuuksista jo tässä vaiheessa hahmotettavissa toinen ”Ota tai jätä”- ryhmä. Kyseisen ryhmän asiakkuudet ovat ostaneet standardoituja koulutuksia tai tuotteistettuja muutaman tunnin lyhytkoulutuksia. Nämä asiakkuudet eivät vaadi yksilöllistä kohtelua tai räätälöityjä palveluja, ja myynti tapahtuu lähinnä sähköisten kanavien kautta. Kolmas ryhmä asettuu kahden edellisen ryhmän väliin ja neljäs ryhmä on varattu potentiaalisille asiakkuuksille. Tutkimustuloksien mukainen asiakkuuksien ryhmittely voi näyttää suuntaa varsinaiselle asiakkuuksien ryhmittelylle. Tutkimukset myös osoittivat, että kohdeorganisaatio voi edetä asiakkuuksien hoitomallien kehittämiseen vasta asiakkuuksien ryhmittelyn jälkeen (Ritter, Andersen 2014).

5.2 Tutkimuksen yhteenveto, rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on tuotettu laadullisena kehittämistutkimuksena ja sen tavoitteena on ollut ymmärryksen lisääminen asiakkuuksien johtamisesta aikuisopiston maksullisen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään kehittämisehdotuksia maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaation arvon luomista asiakkaalle ja löydettiin samankaltaisuutta B2B- liiketoiminnan arvon luonnin kanssa. Erilaista aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna oli arvon luomisen tapahtuminen kahdessa vaiheessa. Tämä tutkimus osoitti, että asiakkuuksien johtamisen kehittäminen maksullisessa palveluliiketoiminnassa on laaja prosessi, joka aiheuttaa muutoksia ajattelutapaan, organisaation kulttuuriin, toiminnan rakenteeseen, sisäisiin prosesseihin ja johtamiseen.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät ensinnäkin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Se merkitsee, että tutkimustulokset ovat pääasiassa tutkijan tulkintoja haastateltavien henkilökohtaisista näkemyksistä. Näin ollen tutkimustulokset pitää nähdä enemmänkin haastateltavien näkemyksinä kuin todistettuina faktoina. Tutkimukseen osallistui yhteensä 10 haastateltavaa: neljä asiakasta ja kuusi henkilöstön jäsentä. Henkilöstöä valittiin haastatteluun määrällisesti enemmän, sillä jo tutkimuksen alkuasetelma oli sellainen, että kehittäminen tulisi kohdistumaan enimmäkseen sisäi-

seen toimintaan. Haastateltavien määrä on luonnollisesti yksi tutkimuksen rajoitteista. Jos henkilökuntaa ja asiakkaita olisi osallistunut tutkimukseen enemmän, tulokset olisivat varmasti olleet toisenlaiset.

Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat valikoitiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat hyvin sitoutuneita yritysten henkilöstökoulutukseen kohdeorganisaation kanssa. Heidän palveluun oli selvästi panostettu paljon, ja heidän kokemuksensa yrityksen henkilöstökoulutuksesta oli siksi todella positiiviset. Asiakkaiden valinta on perusteltua siltä kannalta, että yritysten henkilöstökoulutuksen yhtenä tavoitteena on kumppanuussuhteiden luominen asiakkaiden kanssa. Haastattelujen kautta saatiin siten tietoa siitä, miten kumppanuussuhteiden luomisessa on onnistuttu. Kaikki haastatellut asiakkaat edustivat yritystä koulutuksen ostajan tai maksajan roolissa. Tutkimusasetelmasta johtuen tässä tutkimuksessa ei saatu kuin toisen käden tietoa asiakaskokemuksesta eli siitä, miten koulutustilaisuudet koulutettavien mielestä ovat onnistuneet. Koulutustilaisuuden laadun arviointi perustui osallistujilta kerättyjen palautteiden tulkintaan.

Myös tutkimukseen osallistuneet henkilöstön jäsenet valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavat olivat henkilöstökoulutuksen keskeisimpiä avainhenkilöitä ja myös kyseisten asiakkuuksien yhteistyökumppaneita. Tutkija koki kaikkien haastateltavien olleen motivoituneita toiminnan kehittämiseen, ja kehittämisehdotuksia tuotiin rohkeasti esille. Tutkimustuloksia voidaan pitää valideina, sillä ne edustavat haastateltavien näkemyksiä toiminnan kehittämisen suunnasta. Maksullisen palveluliiketoiminnan kehittämisen tarpeet tulivat selvästi ja toistuvasti esiin eri haastatteluissa. Kehittämisen suunnassa oli eri haastateltavilla välillä joitakin eroja, mutta teoreettiseen taustaan peilaten ehdotus kehittämisen suunnasta saatiin tehtyä.

Tutkimustuloksiin olisi tullut vaihtelua, mikäli haastateltaviksi asiakkaiksi olisi valittu toisenlaisia asiakassuhteita. Tutkimusta voisi jatkaa laajentamalla otosta ja siten saisi monipuolisempaa tietoa maksullisen palveluliiketoiminnan asiakassuhteista. Henkilöstön haastattelut alkoivat muistuttamaan toisiaan jo neljännen haastattelun jälkeen ja viimeiset haastattelut lähinnä vahvistivat edellä saatuja tuloksia.

Tietojohtamisen kannalta kiinnostava jatkotutkimusaihe on organisaatioiden oppiminen asiakkuuksien johtamisessa. Kyseinen aihe kohdistuu organisaatioiden väliseen tiedon luomiseen ja vaihtamiseen sekä organisaatioiden oppimiseen toisiltaan asiakassuhteessa. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista myös saada tietoa siitä, miten uuden tiedon luominen, tiedon siirtyminen ja tiedon kehittäminen tapahtuu organisaation sisällä asiakkuuksia johdettaessa.

LÄHDELUETTELO

Benson, P. Shapiro, V. Rangan, K. Mortiarty, R. T. Ross, E. B. (1987) Manage Customers for Profits (not just sales). Harvard Business Review 9,1-17.

Bonoma, T.V. (2006) Major Sales: Who Really Does the Buying? Harvard Business Review 7-8,172-181.

Buttle, F. Iriana, R. (2006) Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. Journal of Relationship Marketing 5,4, 2006.

McColl-Kennedy, J. R. Gustafsson A. Jaakkola, E. Zoe, P.K. Radnor, J. Perks, H. Friman, M. (2015) Fresh perspectives on customer experience. Journal of Services Marketing 29, 6/7, 430-435.

Godson, M. (2009) Relationship Marketing. New York, Oxford University Press Inc.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara P. (2010) Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S. Hurme H. (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Hellman, K (2003) Asiakastavoitteet ja –strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. Helsinki, WSOY.

Hellman, K. Peuhkurinen, E. Raulas, M (2005) Asiakasjohtamisen työkirja. Juva, WSOY.

Jobber, D. Lancaster, G. (2009). Selling and Sales Management. 8 th edition, Harlow, Prentice Hall.

Kananen, J. (2015 a) Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitat opinnäytetyön tai progradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202, (toim.) Teemu Makkonen. Jyväskylä, Juvenes Print.

Kananen, J. (2015b) Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – Miten kirjoitat kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212, (toim.) Teemu Makkonen. Jyväskylä, Juvenes Print.

Kallol, D. (2008) Relationship marketing research (1994-2006), An academic literature review and classification. Journal of Marketing Intelligence & Planning 27,3, 326-363.

Khodakarami, F. Chan, Y. (2014) Exploring the role of Customer Relationship Management (CRM) systems in customer knowledge creation. Journal of Information & Management 15, 27-42.

Koulutus.fi. (2015) “Koulutusvähennys -opas. Koulutusvähennysuudistus: laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Päivitetty 24.2.2015. [Verkkodokumentti].[viitattu 25.7.2016]. Saatavilla http://www.koulutus.fi/3paivan-koulutusoikeus-8237#lomake

Kortelainen, M. Kyrö, J. (2015) Myynnin ammattilaisena – Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Helsinki, Edita.

Kotler, P. Keller, K. L. (2012) Marketing Management, 14th Edition. Pearson Education.

Löytänä, J. Korkiakoski, K. (2014) Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki, Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. (2001) Asiakkuuden hallinta. Helsinki, WSOY.

Nieminen, T. Tomperi, S. (2008) Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Ojasalo, J. Ojasalo, K. (2010) B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki, WSOYpro Oy.

OKM (2016) Ammatillisen koulutuksen reformi.[verkkodokumentti].[Viitattu 28.3.2016] Saatavilla www.oph.fi/download/174689_nao_**reformi_okm**.pdf

Payne, A. Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69, 4, 167-176

Parantainen, J. (2007) Tuotteistaminen. Helsinki, Talentum Media Oy.

Porkka, J. (2014) Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen. Bookbon.com.

Puusa, A. Reijonen, H. Juuti, P. Laukkanen, T. (2015) Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki, Talentum Media Oy.

Rintamäki, T. Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing, Managing Service Quality 17, 6, 621-634.

Ritter, T. Andersen H. (2014) A relationship strategy perspective on relationship portfolios: Linking customer profitability, commitment, and growth potential to relationship strategy. Industrial Marketing Management 43,1005-1011.

Rutonen, M. (2016) Minne menet amis? Opetusalan järjestö- ja ammattilehti, Opettaja 6, 12-14.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Verkkodokumentti].[viitattu 18.8.2016]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/.

Saarijärvi, H. Karjaluoto, H. Kuusela, H. (2013) Extending customer relationship management. From empowering firms to empowering customers. Journal of Systems & Information Technology 15, 2, 140-158.

Salojärvi, H. (2015) CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account Related Knowledge. Journal of Business Marketing Management, 1, 435-454.

Salojärvi, H. Saarenketo, S. Puumalainen, K. (2013) How customer knowledge dissemination links to KAM. Journal of Business & Industrial Marketing, 28, 5, 383-395.

Salojärvi, H. Sainio, M-L, Tarkiainen, A. (2010) Organizational factors enchancing knowledge utilization in the management of key account relationships. Journal of Industrial Marketing Management, 38, 8, 1395-1402.

Sanchez, R. Sanchez, R. (2005) Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions.The Journal of Business & Industrial Marketing 20,6, 307-316.

Storbacka, K. (2005) Kannattava kasvustrategia. Orgaanisat kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki, WSOY.

Talaba, M. (2013) Comparison between customer lifetime value (CLV) and traditional measurement tools of customer value. Knowledge horizons 5,2,189-192.

Terho, H. Halinen, A. (2007) Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. Journal of Business Research 60, 720-730.

Terho, H. (2008) Customer portfolio management – The construct and performance. Sarja/Series A-4:2008 Turku School of Economics.

Terho, H. (2009) A Measure for Companies' Customer Portfolio Management. Journal of Business-to-Business Marketing, 16, 374-411.

Terho, H. Halinen, A (2012) The Nature of Customer Portfolios: Towards New Understanding of Firms' Exchange Contexts. Journal of Business-to-Business Marketing, 19, 335-366.

Tilastokeskus (2015) Väestöennuste 2015 iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2015 - 2040. [Verkkodokumentti].[viitattu 3.9.2016]. Saatavilla http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaenn/020_vaenn_tau_102.px/?rxid=147505e9-b0bc-4e5b-8a19-431c17c199d0

Vahvaselkä, I. (2004) Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki, Oy Finn Lectura Ab.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science 36,1-10.

Verhoef, P.C. Lemon, K. N. Parasuraman, A. Roggeveen, A. Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85, 1, 31-41.

Vuokko, P. (2004) Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo, WSOY.

Wilson, A. Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. Gremler, D.D. (2008) Service marketing – Integrating customer focus across the firm. London, McGraw-Hill Education.

Xu, M. Walton, J. (2005) Gaining customer knowledge through analytical CRM. Industrial Management&Data Systems 105, 7, 955-971.

Ylikoski, T. Järvinen, R (2012) Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. FINVA. Jyväskylä, Bookwell Oy.

Zack, M. H. (1999) Developing a Knowledge Strategy. California Management Review 41,3, 125-145.

Muut sisäiset dokumentit dokumentinhallintajärjestelmästä:

Vuosikertomus 2016
Järjestämissopimukset
Itsearvioinnin raportti
Strategia 2015-2020
Toimintasuunnitelma 2016
Strategian yhteenveto

LIITE 1: Haastattelurunko kohdeorganisaatiossa toteutettaviin haastatteluihin.

TUTKIMUSKYSYMYS	HAASTATTELUKYSYMYS	ANALYYSIKYSYMYS
1. Miten maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamista tulee kehittää, kun tavoitellaan kannattavia kumppanuussuhteita?	4. Kuvaile maksullista palveluliiketoimintaa. 5. Mitä eri tyyppisiä koulutuksia ja palveluita kuuluu kyseiseen liiketoimintaan? 6. Kuinka paljon asiakkuuksia on maksullisen palveluliiketoiminnan asiakaskannassa? **7. Mitä aikuisopistossa tarkoitetaan käsitteellä asiakkuuksien johtaminen, CRM?** 8. Mitä eri liiketoimintaprosesseja on asiakkuuksien johtamisessa? 9. Kuvaako mallinnus todellisuutta?	- Kuinka paljon henkilöstöä työskentelee maksullisessa palveluliiketoiminnassa? - Mitkä ovat keskeiset tavoitteet/haasteet maksullisessa palveluliiketoiminnassa? - Miten mittaatte asiakastyytyväisyyttä? - Mitä keinoja käytätte kumppanuuksien kehittämiseksi? - Millä tavalla asiakkuuksien johtaminen toimii nyt/miten tulevaisuudessa? Mitä kehittäminen edellyttää? - Miten asiakkuuksien johtamisen prosessien mallinnusta tulee kehittää?
2. Miten asiakasportfoliot toimivat asiakkuuksien johtamisen työkaluna?	10. Miten analysoitte asiakaskantaanne?	- Millä tavalla arvioitte asiakkuuksien tärkeyttä? Miten asiakkuuden tärkeys vaikuttaa sen hoitamiseen? - Millaisia tavoitteita ja strategioita olette asettaneet asiakkuuksille?

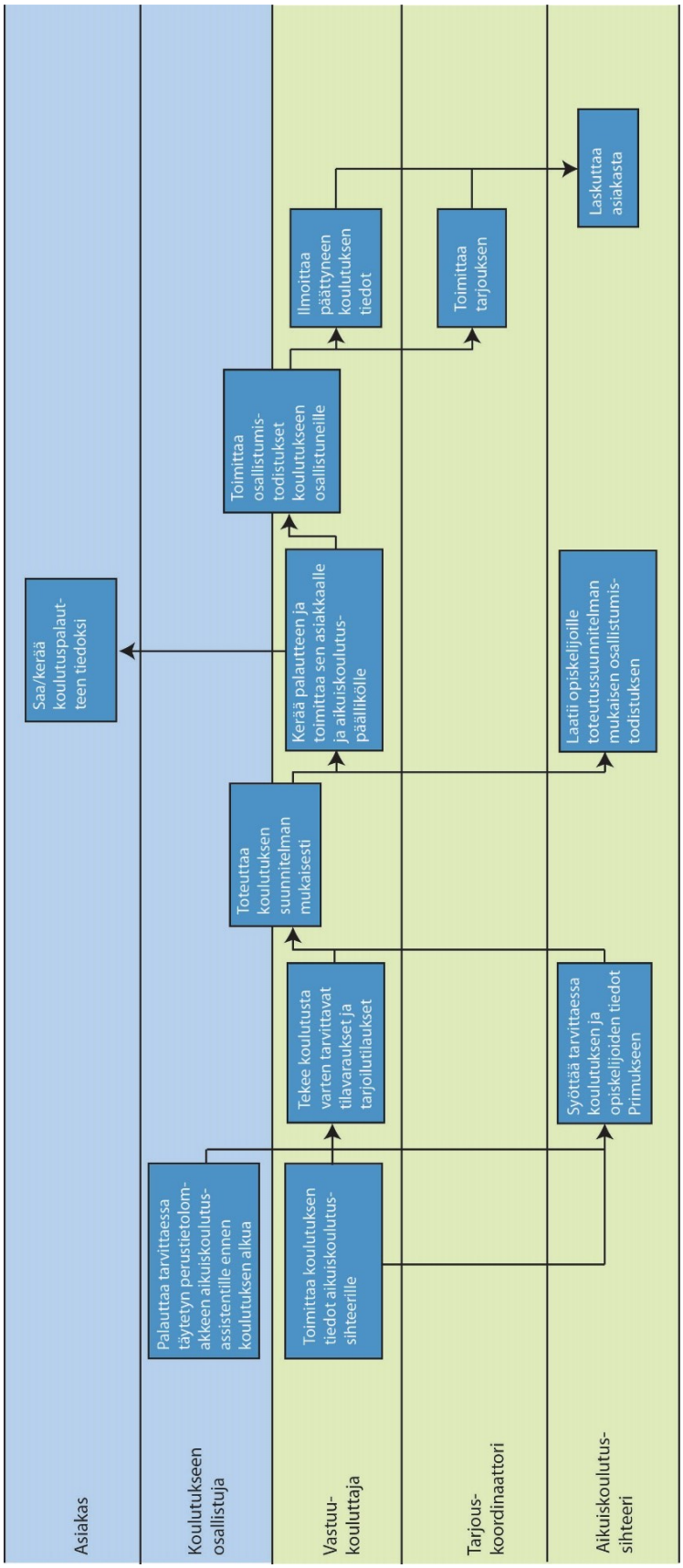
TUTKIMUSKYSYMYS	11. Miten kehitätte asiakaskantanne rakennetta?	ANALYYSIKYSYMYS
	HAASTETTELUKYSYMYS 12. Miten arvioit asiakasportfolioiden soveltuvuutta asiakkuuksien johtamisen yhtenä työkaluna?(esitetään malleja)	- Kuinka monta prosenttia asiakkuuksistanne kuuluu kuhunkin portfolion osaan?(tarkastellaan eri portfolioita) -Miten toimintaanne tulisi kehittää, jotta asiakasportfolioita voidaan hyödyntää käytännössä?
3. Mikä on asiakastiedon merkitys asiakkuuksien johtamisessa?	13. Millaista asiakastietoa keräätte? 14. Miten hyödynnätte asiakastietoja liiketoiminnassa?	- Millä tavalla asiakastiedon systemaattinen keräys on järjestetty? - Mitä kehittämisen kohteita näet asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä?
	15. Mitä muita asioita, joita ei vielä ole tullut esille pitäisi mielestäsi kehittää maksullisiin palveluihin liittyen?	

LIITE 2**:** Haastattelukysymykset asiakkaalle.

TUTKIMUSKYSYMYS	**HAASTATTELUKYSYMYS**	**ANALYYSIKYSYMYS**
1. Miten maksullisen palveluliiketoiminnan asiakkuuksien johtamista tulee kehittää, kun tavoitellaan kannattavia kumppanuussuhteita?	4. Kuinka kauan olette olleet aikuisopiston asiakkaana? 5. Mitä koulutuksia ostatte aikuisopistolta? 6. Miten kuvaatte organisaatiotanne asiakkaana? 7. Keitä muita koulutusyhteistyötahoja käytätte? 8. Miten tärkeä yhteistyökumppani ammattiopisto on teille kouluttajana? 9. Näettekö mahdolliseksi, että aikuisopisto olisi teille pitkäaikainen henkilöstökoulutuksen yhteistyökumppani? 10. Miten sujuva **asiakkuusprosessi** mielestänne on alkaen koulutustarpeiden kartoittamisesta/myynnistä koulutuksen toteuttamiseen ja laskutukseen.	- Millaisia odotuksia teillä on aikuisopiston koulutusta/koulutustilaisuuksia kohtaan? **Laatuodotukset** - Oletteko tyytyväisiä hinnoitteluun, myyjien/koulutussuunnittelijoiden/kouluttajien ammattitaitoon, tiloihin ja muihin järjestelyihin? -Onko mahdollista lisätä koulutusostoja ammattiopistosta? - suunnitteletteko koulutuksia yhdessä? Miten se yhteistyö on sujunut? -näettekö mahdolliseksi tehdä pitkäaikaisia sopimuksia? - näettekö mahdolliseksi laajentaa yhteistyötä? Mitä odotatte yhteistyösuhteelta tulevaisuudessa? **laatuodotukset** - Millaisia odotuksia teillä on asiakkuutta kohtaan? **laatuodotukset**

	11. Mitkä asiat pitää vähintään toimia, että olette tyytyväisiä aikuisopiston koulutukseen? 12. Millaista koulutusta aikuisopiston tarjonnasta puuttuu, ja jota kannattaisi tarjota? 13. Missä asioissa ammattiopiston tulee kehittyä, jotta odotuksenne toteutuvat?	- Ymmärretäänkö aikuisopistossa teidän koulutustarpeitanne? - Onko aikuisopisto riittävän aktiivinen osapuoli koulutusmyynnissä? - Millainen kontaktaktointitapa olisi sopiva asiakkaan näkökulmasta? - Mikä olisi sopiva ajankohta yhteydenottoon? - Saatteko koulutustarjouksen riittävän nopeasti? -Missä aikuisopisto on hyvä? -Millainen maine aikuisopistolla on kouluttajana?
	14. Mitä muita asioita, joita ei vielä ole tullut esille pitäisi mielestäsi kehittää aikuisopiston koulutukseen liittyen?	

LIITE 3: Yritysten henkilöstökoulutuksen koulutuspalvelut.

Yritysten henkilöstökoulutukset
1. Tietohallintokoulutukset: word, excel, microsoft-ohjelmat
2. ATK- peruskoulutus
3. AVEKKI: ”Miten uhkaava asiakas kohdataan”
4. Asiakaspalvelukoulutus
5. Tiimivalmennus
6. Monikulttuurisuus työyhteisöissä
7. Monialakoulutus
8. Turvallisuuskoulutus
9. Kiinteistöhoidon koulutukset
10. LVI- koulutukset
11. Siivoustyöohjaajan koulutus
12. Laitostyön koulutus
13. Työpaikkaohjaajakoulutus
14. Prosessi- ja laatukoulutukset
15. Turvallinen lääkehoito
16. Bioenergia-alan käyttäjäkoulutus
17. Sukupolvenvaihdos maatilalla
18. Näytteenotto ja asiakaspalvelu
19. Muistioireisen ikääntyvän ihmisen tukeminen
20. Vanhustyö
21. Asiakkuuksien hoito
22. Esimiestyö
23. Kroppa kuntoon – työergonomiaa yksilöllisesti
24. Kulttuurien tuntemus

LIITE 4: Ei-tutkintotavoitteisen lisäkoulutuksen koulutusprosessi prosessikaaviona.