

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU

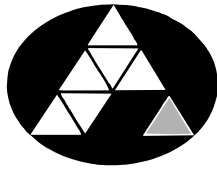
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Marko Haataja

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN
SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄLLE

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2011

**Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma**

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6800 p. (013) 260 6906

Tekijä

Haataja Marko

Nimeke

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN
SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄLLE

Toimeksiantaja Savon koulutuskuntayhtymä

Tiivistelmä

Tutkivan kehittämistyön aiheena oli asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymälle. Tällä hetkellä koulutuskuntayhtymällä ei ole määritelty asiakkuuksien johtamista, vaikka se nähdäänkin strategisesti erittäin tärkeänä kehityskohteena. Tavoitteena on saada asiakkuuksien johtaminen kiinteäksi osaksi koulutuskuntayhtymän strategista ja operatiivista toimintaa. Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtaminen on yksi niistä strategisista haasteista ja toimenpiteistä, joilla oppilaitos on mukana menestyksen ja hyvinvoinnin rakentamisessa 2020-luvun Suomessa.

Opinnäytetyö eteni teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja toimintaympäristökuvaksen kautta varsinaiseen empiiriseen osuuteen. Empiirisessä osassa käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja hyödynnettiin monipuolisia tutkimusmenetelmiä kuten teemahaastattelua, tapaustutkimusta sekä osallistuvaa havainnointia. Tämän kehittämistyön tuloksena saatiin rakennettua kuusikohtainen malli asiakkuuksien johtamiseen Savon koulutuskuntayhtymälle. Mallin keskeisiä sisältöjä ovat: oikeiden tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, prosessien luominen yksinkertaisiksi ja asiakaslähtöisiksi ja asiantuntijuuden sekä innovoinnin kehittäminen kaikilla organisaation tasoilla.

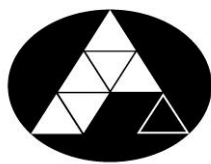
Varsinainen mallin todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Mallin todentaminen on mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Kieli
suomi

Sivuja 68
Liitteet 5
Liitesivumäärä 6

Asiasanat

asiakkuus, asiakkuudenhallinta, johtaminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
May 2011
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Haataja Marko

Title
Developing a Model for Customer Relationship Management for Savo Consortium for Education

Commissioned by Savo Consortium for Education

Abstract

The topic of my thesis was to develop a model for customer relationship management to the Savo Consortium for Education. At the moment, customer relationship management has not been defined within the Savo Consortium for Education although it is regarded as an extremely important target for development. The aim is to make customer relationship management an integrated part of strategic and operational actions of the Consortium, as it is one of the strategic challenges and measures the college has to achieve success and welfare in the Finland of the 2020's.

The thesis proceeded through a theoretical literature survey and a description of the operating environment to an actual empiric part. Constructive study approach was employed and diverse research methods, such as theme interview, case study and participating observation, were used in the empiric part. As a result of this developing process, a model was built for customer relationship management in the Savo Consortium for Education. The main content areas of the model are: setting the right objectives and indicators, creating simple, customer-oriented processes and developing expertise and innovation on all levels of the organization.

Implementing the model was not carried out in the study and it would be an interesting topic for further study.

Language
Finnish

Pages 68
Appendices 5
Pages of Appendices 6

Keywords
customership, customer relations management, management

Sisältö

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkivan kehittämisen taustaa.....	6
1.2	Kehittämisongelma	7
1.3	Tutkivan kehittämistyön kulku	7
2	Asiakkuuksien johtaminen	8
2.1	Asiakkuusajattelu	8
2.2	Asiakkuuksien johtaminen	9
2.3	Asiakkuuden arvo	12
2.4	Asiakkuuden kehittäminen.....	13
2.5	Asiakkuuden elinkaari.....	13
2.5.1	Asiakkaiden valitseminen.....	15
2.5.2	Uusien asiakkaiden hankinta	16
2.5.3	Asiakkaiden säilyttäminen.....	16
2.5.4	Asiakassuhteiden vahvistaminen.....	18
2.5.5	Asiakkuuden päättyminen	18
2.6	Asiakkuuksien salkuttaminen	19
2.7	Asiakkuuksien hallinta- ja johtamisjärjestelmät	21
2.8	Asiakasriskit.....	22
3	Savon koulutuskuntayhtymä	23
3.1	Savon koulutuskuntayhtymän strategia	24
3.2	Savon koulutuskuntayhtymän hallinto ja johtaminen.....	24
3.3	Savon koulutuskuntayhtymän nykytila.....	25
3.4	Savon koulutuskuntayhtymän toiminnanohjaus	26
3.5	BSC tasapainotettu tuloskortti	27
3.6	Savon koulutuskuntayhtymän strateginen asiakkuusjohtaminen.....	28
3.7	Opetustoiminnan valtakunnalliset linjaukset	29
3.8	Opetustoiminnan rahoitus	31
3.9	Tulevaisuuden näkymät	32
4	Konstruktiiivinen tutkimus	35
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	36
4.2	Konstruktiiivinen tutkimusote.....	37
4.3	Aineiston hankinta	39
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	41
5	Teemahaastattelujen tulokset.....	42
5.1	Haastattelujen toteutus	42

5.2	Savon koulutuskuntayhtymän haastattelut.....	43
5.3	Asiakkaiden haastattelut	51
6	Asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen.....	59
6.1	Tutkimustulosten tulkinta	59
6.2	Konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamiseen	60
7	Pohdinta.....	63
7.1	Tulosten tarkastelua	63
7.2	Kehittämistyön luotettavuus	64
7.3	Tulevaisuuden kehittämisnäkymät.....	66
	Lähteet	67

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko Savon koulutuskuntayhtymän johdolle

Liite 2 Haastattelurunko asiakkaille

Liite 3 Haastattelujen kohteet ja ajankohdat

Liite 4 Savon koulutuskuntayhtymän BSC

Liite 5 Vastaajien näkemykset miellekarttana

Kuvio 1.	Johtamisnäkökulmat (Hellman & Värilä 2009, 16).	8
Kuvio 2.	Asiakkuusanalyysien ryhmitys (Kamensky 2010).	10
Kuvio 3.	Organisaation päätöksenteon tasot (Hatch 1997, 111).	11
Kuvio 4.	Asiakkaan elinkaaren vaiheet (Lehtinen 2009, 86).	14
Kuvio 5.	Asiakasvalinnan mittarit (Norton & Kaplan 2004, 124–126).	15
Kuvio 6.	Uusien asiakkaiden mittarit (Norton & Kaplan 2004, 129–130).	16
Kuvio 7.	Säilyttämisen mittarit (Kaplan & Norton 2004, 130–132).	17
Kuvio 8.	Vahvistamisen mittarit (Kaplan & Norton 2004, 132–134).	18
Kuvio 9.	Asiakasvirrat asiakaskannassa (Storbacka 2005, 81).	20
Kuvio 10.	Suunnittelun ja johtamisen asiakasulottuvuus (Storbacka 2005, 154).	20
Kuvio 11.	CRM lajittelu (Oksanen 2010, 24).	22
Kuvio 12.	Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmat.	24
Kuvio 13.	Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio.	25
Kuvio 14.	Savon koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmän hallinta.	27
Kuvio 15.	Konstrukttiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991).	38
Kuvio 16.	Organisaation toimintaympäristön muutos.	44
Kuvio 17.	Organisaation menestyminen.	45
Kuvio 18.	Johtamisen menestystekijät.	47
Kuvio 19.	Tehokas johtaja.	48
Kuvio 20.	Merkittävimmät asiakkaat.	50
Kuvio 21.	Asiakkuuksien johtaminen.	50
Kuvio 22.	Yhteistyötekijät.	52
Kuvio 23.	Arvostustekijät.	53
Kuvio 24.	Kilpailuetu.	55
Kuvio 25.	Yhteistyösuhteiden kehittäminen	56
Kuvio 26.	Muita kommentteja yhteistyöstä.	57
Kuvio 27.	Arviointi yhteistyöstä.	58
Kuvio 28.	Savon koulutuskuntayhtymän johtamisen malli, mukailtu Hatch (1997).	62

1 Johdanto

1.1 Tutkivan kehittämisen taustaa

Tutkimusten mukaan asiakaskannattavuus peittoaa nyt keskeisimmän johtamistyökalun: tuloslaskelman ja taseraportit. Kaikki keskeiset johtamisfunktiot haluavat asiakastietoa käyttöönsä sopivassa muodossa. Tämä asettaa asiakastiedon laadulle paljon vaatimuksia, mutta mahdollistaa fokuksen, nopeamman toiminnan ja mitattavuuden. Samalla ne kuitenkin edellyttävät johdon viitekehyksen ja organisaation rakenteiden muutosta. (Hellman & Värilä 2009, 12–13.) Siirtyminen rationaalisesta maailmankuvasta kompleksiseen ja postmoderniin maailmankuvaan aiheuttaa johtajuuden muutoksen. Strategiaa joudutaan myös määrittelemään organisaatioissa uudelleen. (Juuti & Luoma 2009, 278–279.)

Asiakasjohtaminen tarkoittaa sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaiden arvon. Yritys asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittämiseen, resursoi toiminnan kehittämiseen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvoissa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 116.) Storbackan (2005, 149) mukaan asiakkuuspääomien johtamisen päämäärä on kasvattaa omistaja-arvoa systematisoimalla asiakkuuksiin tehtävät investoinnit. Asiakkuuspääoman johtaminen on ajattelu- ja toimintatapojen fundamentaalinen muutos sekä täyskäännös olettamuksille kestävän omistaja-arvon rakentamisesta.

Tutkivan kehittämisen lähtökohtana on yhteiskunnan muutos postmoderniksi. Organisaatiot joutuvat reagoimaan aiempaa nopeammin ja joustavammin ympäröiviin muutoksiin. Samalla joudutaan hyväksymään kulttuurin moninaisuus ja fragmentoituneisuus myös organisaatioiden toiminnassa. Tieto- ja viestintäteknologian huima kehitys on muuttanut organisaatioiden ja yhteiskunnan rakenteita. Verkostoituminen sekä yksilö että organisaatiotasolla ovat merkittäviä globaaleja muutoksia. Nämä muutokset edellyttävät myös organisaatioiden muuttumista, uudenlaisia strategioita ja johtamisen muutosta. Asiakkuudet tulisi nähdä investointeina, joiden arvoa tulee voida mitata, hallita ja johtaa.

1.2 Kehittämisiongelma

Tutkivan kehittämistyöni aiheena on asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymälle. Tällä hetkellä Savon koulutuskuntayhtymällä ei ole määriteltä asiakkuuksien johtamista, vaikka se nähdäänkin strategisesti erittäin tärkeänä kehityskohteena. Storbackan (2005, 8) mukaan asiakkuuslähtöinen orgaaninen kasvu luo paremmat lähtökodit jatkuvalle ja kestäväälle kasvulle. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimiva asiakkuuksien johtamisen malli käyttäen konstruktivistista tutkimusotetta. Asiakkuuksien johtamisen päämääriä ovat asiakkuuden arvon kasvattaminen, asiakkaan kokeman arvon lisääminen, liikevaihdon ja kannattavuuden maksimointi sekä asiakastyytyväisyys. Tavoitteena on saada asiakkuuksien johtaminen kiinteäksi osaksi koulutuskuntayhtymän strategista ja operatiivista toimintaa. Tulevaisuuden haasteena on se, kuinka strategisen tason kehittäminen ja strategian yhteydet operatiiviseen toimintaan toteutetaan. Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtaminen on yksi niistä strategisista haasteista ja toimenpiteistä, joilla oppilaitos on mukana menestyksen ja hyvinvoinnin rakentamisessa 2020-luvun Suomessa.

1.3 Tutkivan kehittämistyön kulku

Tutkiva kehittämistyö koostuu johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Johdannossa lukija johdatellaan aihealueeseen, perustellaan aihevalinta sekä esitellään tutkimuksen lähtökohdat, rajaukset ja tarkoitus.

Teoreettisessa osuudessa määritellään tutkimuksen tietoperusta ja asiakkuuksien johtamisen keskeiset käsitteet. Tietoperusta toimii pohjana luotaessa konstruktiota Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamisen mallille.

Empiirisessä osassa kuvataan ensin Savon koulutuskuntayhtymän toimintaympäristöä ja strategisen johtamisen viitekehystä sekä toisen asteen koulutuksen valtakunnallisia linjauksia ja tulevaisuuden näkymiä Suomessa sekä EU:n alueella. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen kohde, käytetyt tutkimusmenetelmät, perustelut menetelmän valinnalle, aineiston hankinta ja aineiston käsittely. Tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia tiedonhankinnan muotoja, kuten teemahaastattelua ja havainnointia. Seuraavaksi analysoidaan tutkimuksen empiirinen osuus ja luodaan malli teoreettisen viitekehysten ja tutkimustulosten pohjalta. Tutkimus perustuu konstruktivistiseen tutkimusotteeseen, jonka

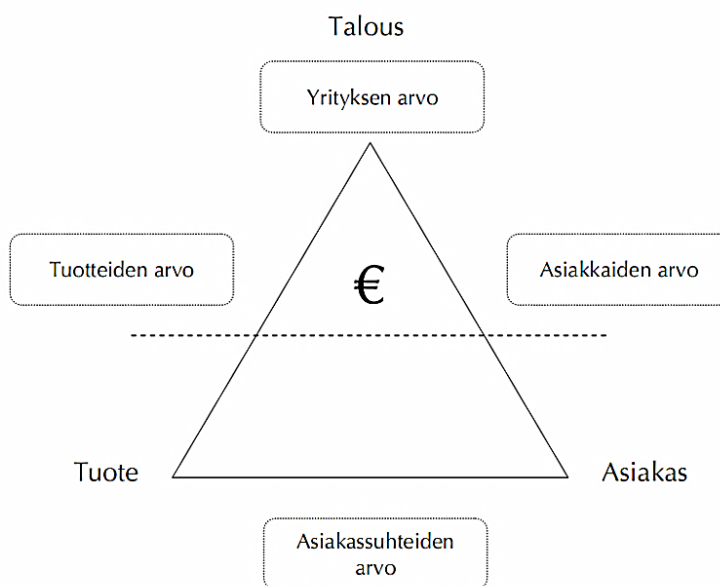
tavoitteena on rakentaa malli asiakkuuksien johtamiselle Savon koulutuskuntayhtymälle. Pohdinnassa käsitellään tutkivan kehittämistyön tuloksia, hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita.

2 Asiakkuuksien johtaminen

Tässä osassa luodaan teoreettinen tietoperusta ja viitekehys tälle kehittäväälle tutkimukselle. Tarkoitus on luoda tutkimukselle vahva teoreettinen tausta, jota hyödynnetään Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamisen mallia konstruoidessa. Tutkitavasta aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Tähän on pyritty rajaamaan aiheen kannalta olennaiset sisällöt ja käsitteet.

2.1 Asiakkuusajattelu

Asiakkuusajattelu on syntynyt 1990-luvulla asiakaskantojen hallinnasta ja sen jälkeen näkökulma on merkittävästi laajentunut (Lehtinen 2004, 16–17). Käsite CRM, Customer Relationship Management, vakiintui käyttöön samoihin aikoihin. Suomessa sille ei ole vakiintunut yhtä käännoästä, vaan siitä käytetään eri asiayhteyksissä hieman erilaisia käännoäsiä. Puhutaan asiakashallinnasta, asiakassuhteen johtamisesta ja asiakkuuksien johtamisesta. (Oksanen 2010, 22.) Liiketoiminta muodostuu kolmen keskeisen tekijän - yrityksen, tuotteen ja asiakkaan vuorovaikutuksesta (kuvio 1).



Kuvio 1. Johtamisnäkökulmat (Hellman & Värilä 2009, 16).

Näiden tekijöiden rooli on eri aikoina vaihdellut. Nykyään keskeiseksi johtamisen kohteeksi on otettu asiakas. Tämä tuo uusia haasteita johtamiseen, koska se tuo uuden johtamisalueen perinteisten talous- ja tuotejohtamisen rinnalle. (Hellman & Värilä 2009, 15–16.)

Asiakasjohtaminen ja asiakashallinta edellyttävät laadukasta ja ajantasaista tietoa asiakkaista. Tämä edellyttää hyvin laadittua asiakasmäärittystä, jota voidaan hyödyntää tietojärjestelmissä. (Hellman, Peuhkarinen ja Raulas 2005, 16–17.) Strategisesti asiakkuuksien johtaminen vaihtelee suuresti toimialan erityspiirteiden ja johtamistavoitteiden mukaisesti. Asiakkuuksien johtaminen vaatii, että tunnetaan hyvin asiakkaan arvontuotantoprosessit ja osataan laatia oikeanlainen tarjooma tuotteita, palveluita ja tietoja. (Storbacka, Sivula & Kaario 1999, 64–71.)

2.2 Asiakkuuksien johtaminen

Maailman muuttuessa joudumme myös miettimään johtajuutta ihan uudella tavalla. Siirtyminen rationaalisesta maailmankuvasta kompleksiseen ja postmoderniin aiheuttaa monia muutoksia. Strategia joudutaan myös määrittelemään uudelleen. Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaamista. (Juuti & Luoma 2009, 278–279.)

Hellman ja Värilä (2009) näkevät neljä johtamistiedon merkittävää kehityssuuntaa. Painopiste siirtyy tuotteista asiakkaisiin, jolloin koko organisaation tulee muuttaa ajattelutapaa, organisaation rakenteita sekä käytännön toimintaa ja resursointia. Toinen kehityssuunta ohjaa toimintaa asiakastietojen faktojen pohjalta aiempien villien arvioiden sijaan. Asiakastiedon on oltava tarkkaa, kattavaa, luotettavaa ja tuoretta. Kolmas suunta ohjaa johtamista kohti kokonaisuutta, eikä kohti yksittäisiä osa-alueita, kuten taloutta, tuotteita tai asiakkaita. Liiketoiminnan kokonaisuuden ja tietojen yhdistäminen on haasteellinen tehtävä, jota ei voi johtaa ilman selkeää johtamisnäkökulmaa. Neljäs kehityssuunta ohjaa päätöksentekoa menneisyydestä tulevaisuuteen. Tällä tarkoitetaan liiketoiminnan arvottamista faktapohjaisesti ja monipuolisesti. Asiakastiedot tuovat ennustamiseen lisää luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 25–32.)

Asiakasjohtaminen tarkoittaa sitä, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaiden arvon. Yritys sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittymisen suhteen että resursoi toiminnan kehittämiseen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskannan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. (Hellman ym. 2004, 116). Asiakkuuspääomien johtamisen päämäärä on kasvattaa omistaja-arvoa systematisoimalla asiakkuuksiin tehtävät investoinnit. Asiakkuuspääoman johtaminen on ajattelu- ja toimintatapojen fundamentaalinen muutos sekä täyskäänös entisille olettamuksille kestävän omistaja-arvon rakentamisesta. (Storbacka 2005, 149.) Asiakkuusjohtamisen hyödyt näkyvät seuraavilla neljällä alueella: asiakkaiden merkitys ja arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Asiakastavoitteet johdetaan liiketoimintatavoitteista ja asiakasstrategia asiakastavoitteista siten, että olemassa oleva liiketoimintastrategia otetaan huomioon. Asiakasstrategiassa keskitytään määrittelemään, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteitaan kehittämällä. (Hellman ym. 2004, 101, 154–156.)

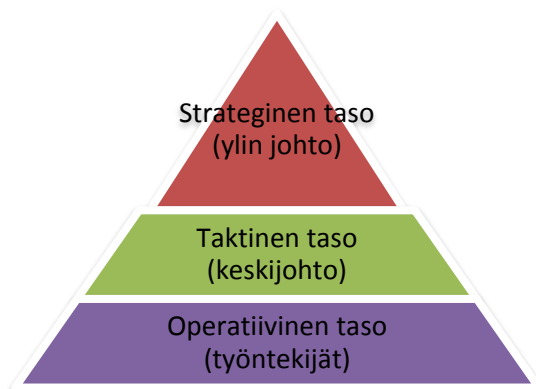
Tutkimusten mukaan liikeyrityksistä 80 prosenttia väittää olevansa asiakaslähtöisiä, mutta todellisuudessa tämä pätee vain 20 prosenttiin yrityksistä. Ihmiset ja organisaatiot katsovat asioita pääasiassa omista näkökulmista ja intresseistä. Vastaan tulevat kaikki osaamisen alueet: tiedot, taidot ja näkemys sekä halu ja rohkeus olla asiakaslähtöinen. Kuviossa 2 on asiakasanalyysit jaettu viiteen osapääalueeseen, joiden avulla pitäisi pystyä kattamaan tämä laaja, monitahoinen ja vaikea kysymys. (Kamensky 2010, 137.)



Kuvio 2. Asiakkuusanalyysien ryhmitys (Kamensky 2010).

Onnistumiseen tarvitaan Druckerin (2008, 24–25) mukaan kolme asiaa: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. Jokaisen toiminta-ajatuksen tulee heijastaa näitä kaikkia tai se ei toteuta perimmäistä tavoitettaan ja tarkoitustaan eikä täytä tehtäväänsä. Se ei mobilisoi organisaation henkisiä resursseja, joita tarvitaan tehtävän toteuttamiseksi.

Organisaatioiden päätöksenteon tasot voidaan jakaa hierarkkisesti osiin (kuvio 3). Ylin johto muodostaa yritykselle strategiset tavoitteet ja muu henkilöstö panee täytäntöön asetetut tavoitteet. Ylin johto analysoi liiketoimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä laatii toimintasuunnitelman maksimoidakseen organisaation ydinosaamisen. Ylin johto luo taas edellytyksiä keskijohtolle ja työntekijöille. Operatiivisella tasolla hoidetaan päivittäisiä toimintoja yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Keskijohto vastaa strategisten tavoitteiden muuttamisesta operatiivisen tason toimintoihin ja päämääriin. (Hatch 1997, 110–111.)



Kuvio 3. Organisaation päätöksenteon tasot (Hatch 1997, 111).

Strateginen johtaminen eroaa operatiivisen toiminnan johtamisesta ja ne tulisi yhdistää. Yritysten epäonnistuminen strategian toteuttamisessa tai operatiivisen toiminnan johtamisessa johtuu yleensä siitä, ettei niillä ole koko yrityksen kattavaa johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmän tulisi yhdistää ja yhdenmukaistaa nämä kaksi prosessia. (Kaplan & Norton 2009, 15–16.) Asiakkuuksien hallinta – joka sisältää asiakassuhteiden, asiakasarvon ja asiakaselinkaaren hallinnan – auttaa keskittämään yritysjohton ja henkilöstön toiminnan operatiivisiin parannuksiin, jotka johtavat parempaan suorituskykyyn. (Kaplan & Norton 2007, 317.)

2.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuus voi olla usealla tavalla arvokas. Se voi olla arvokas taloudellisen tuoton tai tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Asiakkuus voi tuottaa osaamisarvoa yritykselle osallistumalla innovatiivisiin projekteihin tai vaatimalla kehittyneempiä tuotteita ja liiketoiminnan hallintaa. Asiakkuuden referenssiarvo voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakkuus voi antaa strategista arvoa uusien markkinoiden avaamisessa, nykyisten asemien vahvistamisessa tai uusien tulokkaiden varalta luotavien esteiden kehittämisessä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15.) Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on Lehtisen (2004, 123–124) mukaan siinä, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Asiakkuudet ovat eriarvoisia ja yrityksen tulisi löytää sopivat kriteerit, joilla se voi arvioida asiakkuuksien arvoa ja potentiaalista arvoa. Asiakkuutta tulee arvioida monipuolisesti asiakkaan arvon näkökulmasta ja asiakkuuden lujouden näkökulmasta. Näiden näkökulmien pohjalta yrityksen tulisi laatia asiakkuusstrategia ja asiakkuuksien hoitomallit. Asiakkaan arvon määrittely voidaan jakaa faktuaaliseen ja evaluaatioon pohjautuvaan alueeseen. Faktuaalisessa alueessa arvon mittarit ovat yrityksen dokumenteissa, kirjanpidossa ja muissa asiakkuuden dokumentaatioissa. Evaluaatioon pohjautuvat arvo lähtee arvioista sellaisten ulottuvuuksien osalta, joita on vaikea dokumentoida. (Lehtinen 2004, 123–124.)

Lehtinen (2009, 24–25) jakaa asiakkuuksien luonteen seuraaviin ryhmiin:

1. Business to consumers (B2C): yksittäiset kuluttajat tekevät päätökset.
2. Business to business (B2B): asiakkaan yritys, joka voi olla loppukäyttäjä tai välittäjä.
3. Business to government (B2G): julkisen hallinnon asiakkaat, joilla on hankinnat varsin tarkoin säännelty.
4. Business to non-governmental organizations (B2NGO): kolmannen sektorin organisaatiot. Heidän tulonmuodostuksestaan suurin osa perustuu lahjoituksiin ja he eivät useinkaan halua maksaa markkinahintaa hyvään tarkoitukseen vedoten.
5. Business to social organization (B2SOC) tarkoittaa liiketoimintaa organisaatioiden kanssa, joiden toiminta liittyy sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen tai yhteiseen tekemiseen. (Lehtinen 2009, 24–25.)

B2B- ja B2G-asiakkuuksien arviointi voi olla hyvin syvällistä, jos niitä on lukumääräisesti vähän. B2C-asiakkaita on yleensä lukumääräisesti paljon, joka tekee siitä evaluatiivisilla kriteereillä haastavamman. (Lehtinen 2004, 123–124.)

2.4 Asiakkuuden kehittäminen

Asiakkuuksien arvoa voidaan kehittää Lehtisen (2004, 148) mukaan kolmella ulottuvuudella jotka ovat:

- 1) asiakkuuden rakenne (Asiakaskanta, asiakkuus, asiakaskohtaaminen, teot)
- 2) asiakkuuden vaiheet (syntyminen, jalostaminen ja päättyminen)
- 3) asiakkuuden vaihdanta (tunne, tieto, teot).

Asiakkuuksien kehittäminen voidaan taas Kaplanin ja Nortonin ja (2004, 121) mukaan nähdä koostuvan neljästä prosessista:

- 1) asiakkaiden valitseminen
- 2) uusien asiakkaiden hankinta
- 3) asiakkaiden säilyttäminen
- 4) asiakassuhteiden vahvistaminen.

Asiakassuhteiden kehittämisen strategioiden tulee sisältää kaikki nämä neljä vaihetta. Useimmat yritykset, joilta puuttuu erillinen asiakkuuksien johtamisstrategia, eivät onnistu asiakkaiden valitsemisessa ja säilyttämisessä. (Norton & Kaplan, 2004 121.)

Hallittavuuden takia yrityksillä tulisi olla sellainen portfolio asiakkaita, jotka ovat asiakkuuselinkaaren eri vaiheessa. Tämä kehittää yrityksen strategista kilpailukykyä. Asiakkuuspääoma on erittäin keskeinen yrityksen arvon ulottuvuus. Asiakkuuspääomalla tarkoitetaan asiakaskantaa, sen arvoa ja yrityksen kyvykkyyttä saada resursseja asiakaskannasta. Tämän lisäksi siihen sisällytetään yrityksen toiminta ja asiakassuhteet. Kun halutaan kehittää asiakkuuspääomaa, yrityksen tulee tuntea ja ymmärtää syvällisesti asiakkaiden tilanne. (Lehtinen 2009, 23–24, 86.)

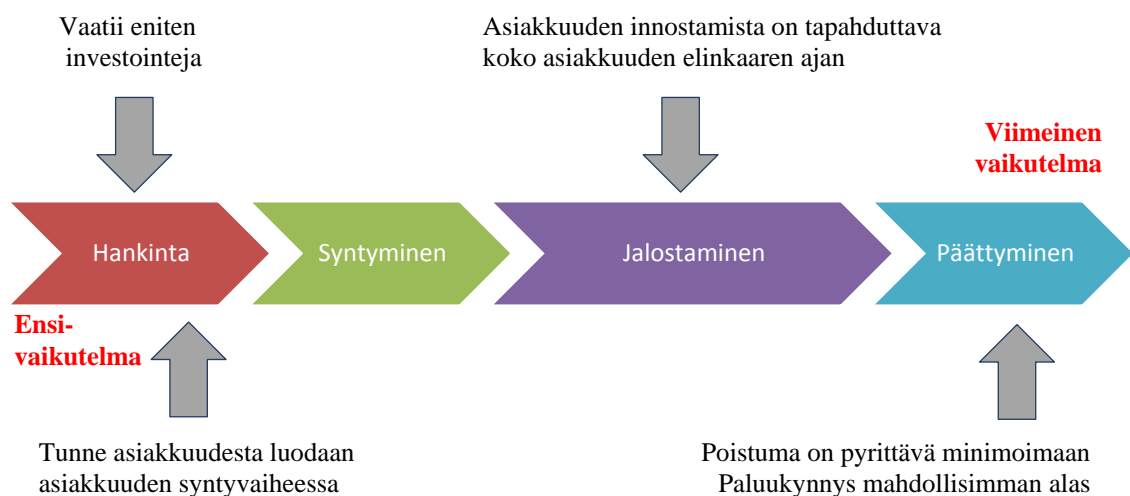
2.5 Asiakkuuden elinkaari

Yritysten on investoitava liiketoimintamallinsa jatkuvaan kehittämiseen varmistaakseen, että yrityksen ansaintakykyä voidaan ylläpitää myös tulevaisuudessa. Asiakkuusinves-

toinnit tähtäävät asiakaskantansa rakenteen optimoimiseen ja jalostamiseen. Optimoinnissa on kyse uusien asiakkaiden hankinnasta ja nykyisten huonojen asiakkuuksien lopettamisesta. (Storbacka 2005, 116.) Asiakassuhteen elinkaaren voidaan katsoa koostuvan Grönroosin (2009, 319) mukaan kolmesta perusvaiheesta:

- alkuvaihe
- ostovaihe
- kulutus tai käyttövaihe.

Alkuvaiheessa asiakas ei välttämättä edes tiedä yrityksestä ja sen palveluista. Kun asiakas arvelee yrityksen pystyvän täyttämään hänen tarpeitaan, hän siirtyy elinkaaren toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin. Ostoprosessin aikana potentiaalinen asiakas arvioi palvelua suhteessa siihen, mitä hän on etsimässä ja mistä hän on valmis maksamaan. Ensimmäinen ostos vie asiakkaan kolmanteen vaiheeseen eli kulutus- tai käyttöprosessiin. Tämän aikana asiakas huomaa, miten yritys kykenee huolehtimaan hänen ongelmistaan ja tarjoamaan palveluita, joiden teknisen ja toiminnallisen laadun hän havaitsee hyväksyttäväksi. Asiakassuhde jatkuu todennäköisemmin, jos asiakas on tapahtumaan tyytyväinen. Tuloksena pitäisi olla kestäviä asiakassuhteita, jotka takaavat uudelleenmyyntiä ja ristimyyntiä. Asiakas voi myös lähteä pois elinkaarelta missä tahansa vaiheessa. Yrityksen olisi hyvä selvittää, missä asiakassuhteen vaiheessa sen eri kohdeasiakasryhmät ovat ja mitkä markkinointikeinot ovat tehokkaita elinkaaren eri vaiheissa. (Grönroos 2009, 320–321.)



Kuvio 4. Asiakkaan elinkaaren vaiheet (Lehtinen 2009, 86).

Lehtinen (2009) taas jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen, jotka on kuvattu kuviossa 4. Asiakkuuden synty voi olla nopea tai hidaskäynnin prosessi, joka vaatii huomattavia resursseja. Yrityksellä tulisi olla strategisen kilpailukykyyn vuoksi asiakasportfoliossaan eri vaiheissa olevia asiakkaita. (Lehtinen 2009, 86–87.)

2.5.1 Asiakkaiden valitseminen

Asiakkaiden valinta on asiakkuusstrategian kulmakivi. Lähtökohdaksi on, että yritys valitsee asiakkaansa potentiaalisesta joukosta. (Lehtinen 2009, 85.) Asiakkaiden valintaprosessi alkaa markkinoiden jakamisesta osiin, joilla jokaisella on erikoispiirteet ja mieltymykset. Eri asiakkuuksien kannattavuus on hyvin erilainen. Asiakassegmentointi tehdään niistä saatujen hyötyjen perusteella tai asiakkaiden ja yrityksen välisen suhteen perusteella. Massamarkkinoilla asiakasmieltymyksiä voi olla vaikea havaita suoraan, joten segmentointi tapahtuu usein helpommin havaittavien eri ominaisuuksien perusteella. Näitä voivat olla esim. demografiset tekijät (ikä, tulot, sukupuoli, ammatti), geografiset tekijät (kansakunta, alue, kaupunki) tai elämäntapa (hintatietoiset, varakkaat). Tällainen segmentointi on järkevää vain, jos ominaisuudet korreloivat asiakkaiden mieltymysten kanssa. Yrityksen strategia vaikuttaa sen asiakasvalintoihin ja päinvastoin: yrityksen resurssit, toiminnot ja strategiat voivat määrittellä sen parhaat asiakkaat. Alla olevassa kuviossa 5 on esimerkkejä Kaplanin ja Nortonin ja (2004) asiakasvalintaprosessien tavoitteista ja mittareista:

Asiakasvalinnan mittarit	Mittarit
Asiakassegmenttien ymmärtäminen	segmenteistä saatu voitto kohdesegmenttien markkinaosuus
Kannattamattomien asiakkaiden seulominen	kannattamattomien asiakkaiden osuus
Arvokkaiden asiakkaiden tavoittelu	strategisten asiakkuuksien lukumäärä
Brändijohtaminen	bränditietoisuutta ja mieltymyksiä koskevat asiakastutkimukset

Kuvio 5. Asiakasvalinnan mittarit (Norton & Kaplan 2004, 124–126).

Arvottomien asiakkuuksien lopettaminen kuuluu myös asiakasstrategiaan, jos asiakkaan nykyarvo on huono ja asiakkaalla ei ole potentiaaliarvoa tulevaisuudessa tai asiakkuus ei ole luja (Lehtinen 2009, 85–89).

2.5.2 Uusien asiakkaiden hankinta

Uusien asiakkaiden hankinta on vaikein ja kallein asiakasprosessi. Yrityksen on viestittävä arvolupauksensa uudelle kohderyhmälle ja tarjottava laadultaan virheetön tuote, joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Tuotteen toimivuutta voidaan myöhemmin parantaa tai täydentää myymällä lisätuotteita ja palveluita käyttäen asiakassuhteen vahvistamisprosesseja. Alla olevassa kuviossa 6 on esimerkkejä asiakkaiden hankkimisprosessien tavoitteista ja mittareista:

Uusien asiakkaiden hankkimisen tavoitteet	Mittarit
Arvolupauksen viestiminen	bränditietoisuus tutkimus
Räätälöity massamarkkinointi	asiakkaiden reagointiaste kampanjoihin tuotenäytteitä käyttävien asiakkaiden osuus
Uusien asiakkaiden hankinta	potentiaalisista todellisiksi muuttuneiden asiakkaiden osuus uusien asiakkaiden hankkimiskustannukset uusien hankittujen asiakkaiden asiakkuuden kokonaisarvon arvio
Jälleenmyyjä ja jakelijasuhteiden kehittäminen	jälleenmyyjämittaristo jälleenmyyjätutkimusten palaute

Kuvio 6. Uusien asiakkaiden mittarit (Norton & Kaplan 2004, 129–130).

2.5.3 Asiakkaiden säilyttäminen

Uskolliset asiakkaat arvostavat yrityksen tuotteiden laatua ja palvelua. He ovat usein valmiita maksamaan korkeamman hinnan saamastaan lisäarvosta. Yrityksen on myös paljon edullisempaa säilyttää vanhat asiakkaat kuin hankkia uusia asiakkaita. Yrityksen tulee pitää annetut arvolupaukset ja varmistaa asiakkaan saama laatu toimivalla asiakaspalvelulla. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata sillä, kuinka paljon asiakkaat käyttävät varoistaan toistuviin ostoihin. He eivät aktiivisesti etsi vaihtoehtoisia tuotteita. Asiakasuskollisuutta arvokkaampi asia on asiakkaiden sitoutuminen. Tämä näkyy siten, että asiakkaat kertovat muille olevan tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Sitoutuneet asiakkaat antavat arvokasta palautetta ongelmista ja tekevät parannusehdotuksia sen sijaan, että siirtyisivät heti käyttämään kilpailijan tuotteita. Tätä voidaan mitata, kuinka paljon parannusehdotuksia asiakkaat tekevät ja kuinka paljon uusia asiakkaita saadaan hankittua suositusten perusteella. Asiakaspostoleiksi kutsutaan erittäin luotettavia ja vaikutusvaltaisia, sitoutuneita asiakkaita. Suurin uskollisuuden muoto on sellainen, jossa asiakkaat suhtautuvat yrityksen palveluihin ja tuotteisiin omistajan tavoin.

Asiakasomistajat osallistuvat aktiivisesti uusien tuotteiden kehittämiseen, suunnitteluun ja tekevät parannusehdotuksia palveluiden toteuttamiseksi. Omistajina tai apostoleina toimivat asiakkuudet tuottavat erittäin paljon arvoa yritykselle asiakkuuden aikana. (Kaplan & Norton 2004, 130–132.) Useissa tutkimuksissa on todettu, että lujista asiakkuuksista on hyötyä yrityksille. Lehtisen (2004) mukaan asiakkuuden lujuuteen vaikuttaa kolme erilaista tasoa:

- **Hintakeskeiset asiakkaat**, joille hinta on keskeinen asiakkuuden tekijä. He laskevat mitä saavat panostuksellaan.
- **Rajoitukselliset asiakkaat**, joilla on rajoituksia, esteitä jotka estävät niitä vaihtamasta toimittajaa. Heillä on vaihtoehtojen puute tai sitovat sopimukset. Myös passiivisuus voi olla rajoitteena.
- **Tunteella sitoutuneet** ovat sitoutuneet asiakassuhteeseen ja heistä tuntuu hyvältä olla asiakkaana. Heillä on tunne ylivoimaisesta palvelusta, hyvät henkilökohtaiset siteet toimittajaan ja muiden arvostus. (Lehtinen 2004, 25–26.)

Alla olevassa kuviossa 7 on esimerkkejä asiakkuuksien säilyttämisen tavoitteista ja mittareista:

Asiakkuuksien säilyttämisen tavoitteet	Mittarit
Huippuasiakaspalvelun tarjoaminen	huippuasiakkaiden määrä huippuasiakkailta saadut laatuarviot asiakkaan ongelmien ja valitusten ratkaisemiseen kuluva aika alkuperäiseen vastaukseen tyytymättömien asiakkaiden osuus
Arvoa lisäävien kumppanuuksien luominen	niistä sopimuksista, joissa yritys on ainoa toimittaja, saatu rahamäärä ja tulojen osuus
Erinomaisen palvelun tarjoaminen	palvelutasot kanavittain
Erittäin uskollisten asiakassuhteiden luominen	osuus asiakkaan hankinnoista (asiakkaan hankinnoista saatu osuus tuoteryhmässä) uusille asiakkaille annettujen suositusten määrä nykyisten asiakkaiden suositusten perusteella hankittujen uusien asiakkaiden määrä apostolina toimivilta asiakkailta saatujen lausuntojen määrä uskollista asiakkailta saatujen palautteiden määrä

Kuvio 7. Säilyttämisen mittarit (Kaplan & Norton 2004, 130–132).

2.5.4 Asiakassuhteiden vahvistaminen

Organisaatioiden tulee aktiivisesti hallita asiakkuuksien elinkaaren arvoa. Kaikkien asiakkuuksien kehittämisprosessien päätavoite on asiakkaiden arvon lisääminen. Suhteen syventäminen ja laajentaminen parantaa asiakkaiden arvoa. Kuten edellä kerrottiin, uusien asiakkaiden hankinta on vaikeaa sekä kallista, ja se on järkevää vain siinä tapauksessa, että uuden asiakassuhteen edut ylittävät hankintakustannukset sen elinkaaren aikana. Alla olevassa kuviossa 8 on esimerkkejä asiakassuhteen vahvistamisprosessien tavoitteista ja mittareista:

Asiakassuhteen vahvistamisen tavoitteet	Mittarit
Ristiinmyyntiasiakkaat	tuotteiden määrä asiakasta kohden
	ristiinmarkkinoinnin tuotot, muista kuin perustason tuotteista saadut tulot
Ratkaisujen myynti	yhdessä laadittujen palvelusopimusten määrä myynnin jälkeisistä palveluista saadut tulot/voitot asiakkaan käytettävissä olevien arvoa lisäävien palveluiden määrä
Kumppanuus asiakkaan kanssa	niiden sopimusten määrä, joissa yritys on ainut toimittaja voitonjakosopimusten määrä voitonjakosopimuksissa ansaittu rahamäärä asiakkaan kanssa käytettyjen tuntien määrä

Kuvio 8. Vahvistamisen mittarit (Kaplan & Norton 2004, 132–134).

Asiakkuuden lujuus on asiakkaan subjektiivinen näkemys asiakkaan sitoutumisen osalta. Se on aina suhteellista sekä kilpailutilanteen että yritykseen nähden. (Lehtinen 2004, 137–138.) Lehtisen (2009, 95–96) mukaan asiakkuuden lujuutta tarkasteltaessa lähdetään siitä, mitä arvoa yritys voi tuottaa asiakkaalle. On huomattava, että asiakastytyväisyys on suppeampi käsite kuin asiakkuuden lujuus. Mitä enemmän asiakkuudessa on potentiaalia, sitä arvokkaampi asiakas on yritykselle tänään ja mitä lujempi asiakkuus on, sitä tärkeämpi tällainen asiakas on tulevaisuudessa. (Lehtinen 2009, 95–96.)

2.5.5 Asiakkuuden päättyminen

Asiakkaiden valintaprosessissa todettiin, että asiakasstrategiaan kuuluu myös arvottomien asiakkuuksien lopettaminen. Asiakkuus voi loppua myös asiakaslähtöisesti. Asiakkuus voi päättyä, jos asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Eri

toimialoilla on todettu olevan erilaisia ja erikorkuisia vaihtokynnyksiä. Yrityksen tavoitteena on tehdä vaihtokynnys mahdollisimman korkeaksi arvokkaille asiakkailleen. (Lehtinen 2009, 88–89.) On tärkeää, että asiakkuus lopetetaan tyylikkäästi, koska asiakkaat ovat aina jollakin tavoin referenssiasiakkaita ja tulevaisuuden potentiaalinen asiakas (Storbacka & Lehtinen 1999, 112).

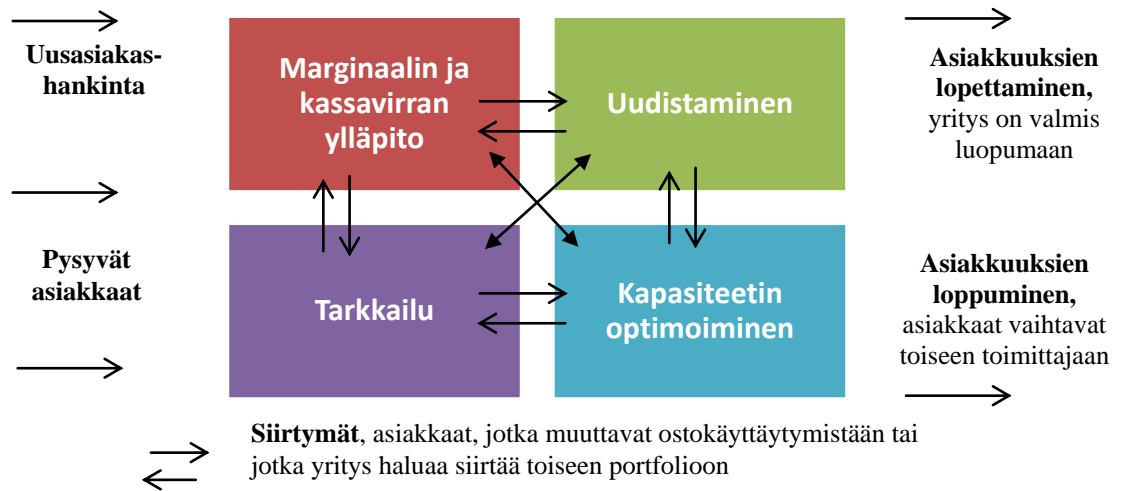
2.6 Asiakkuuksien salkuttaminen

Asiakkuudet eroavat toisistaan tuottojen ja tuottoihin liittyvien riskien osalta. Edellä mainittujen syiden vuoksi asiakkuudet kannattaa ryhmitellä asiakkuussalkkuihin. Tavoitteena on luoda tasapainotettu asiakkuussalkkujen kokoelma, joka varmistaa korkean tuoton pitkällä aikavälillä. (Storbacka 2005, 65.) Nobelisti Harry Markowitzin portfolio-teorian keskeinen ajatus on investointien hajauttaminen erilaisiin investointilajikkeisiin. Tämän avulla pääomalle on mahdollista saada pitkällä aikavälillä mahdollisimman hyvä tuotto-riskisuhde. Asiakkuuksia voidaan lähestyä tämän teorian avulla, koska asiakkuuksien tuotot vaihtelevat ja niihin liittyy erilaisia riskejä. (Storbacka 2005, 66.)

Storbackan (2005, 68) mukaan asiakassalkut voidaan määritellä kolmella eri tavalla:

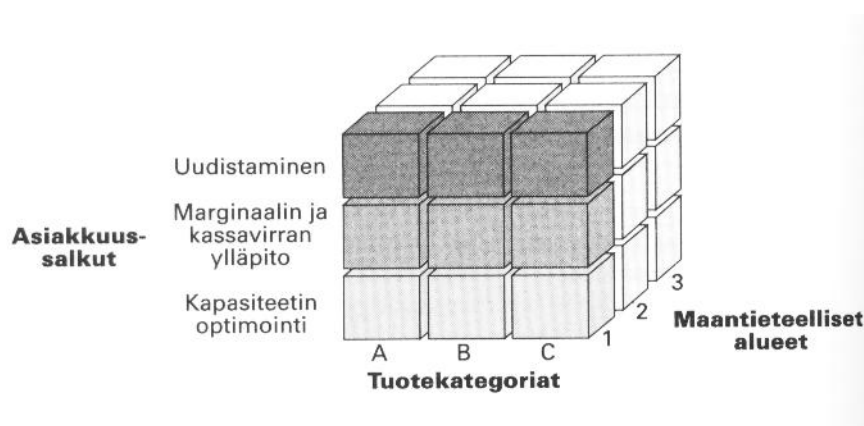
- Taloudellisen lisäarvon perusteella. Lähtökohtana on laskea asiakkuuskohtaisesti taloudellinen lisäarvo, joko viimeisimmän tilikauden mukaan tai laskemalla asiakkuuden koko elinkaaren taloudellinen lisäarvo diskonttaamalla se nykyarvoon.
- Asiakkuuden arvoa mittaavan indeksin perusteella. Eri näkökulmille luodaan mittarit sekä painotukset ja näiden avulla lasketaan indeksiarvo. Tämän indeksiluvun perusteella asetetaan asiakkuudet arvojärjestykseen.
- Asiakkuuden marginaalin ja keston perusteella. Jaetaan asiakkuudet neljään periaatteelliseen salkkuun asiakkuuden marginaalin ja olettavissa oleva keston perusteella.

Tärkeä osa johtamista on ymmärtää asiakkaiden siirtymät salkkujen välillä sekä siirtymät asiakaskantaan ja sieltä ulos. (Storbacka 2005, 80–81). Asiakasvirtojen siirtymää on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Asiakasvirrat asiakaskannassa (Storbacka 2005, 81).

Salkkuprofiilien lisäksi tarvitaan asiakkuus- tai asiakasprofiileja. Profiileissa kuvataan kullekin salkulle tyypillisiä asiakkuuksia, jotta asia olisi helpommin ymmärrettävissä ja kommunikoitavissa. Profiilit auttavat ymmärtämään syvällisemmin asiakkuuksia. Profiilien tulee sisältää laajasti lähtötietoja. Näitä tietoja ovat: mitä tuotteita asiakas käyttää ja mitä arvostaa, millä hintatasolla asiakas toimii, mihin segmenttiin asiakas kuuluu, riskiprofiili ja kaikki data, jonka avulla asiakas on sijoitettu kyseiseen salkkuun. Dataan sisältyy kaikki asiakkaan transaktiot yrityksen kanssa kaikissa kohtaamisissa, yhteenlasketut asiakkuuden hoitokustannukset, demografiatiedot ja asiakkaan tilannetta kuvaavan asennetiedon kuvaaminen. Asiakkuussalkuilla tulee olla selkeä omistajuus. Seuraavassa kuviossa 10 on kuvattu eräs tapa integroida asiakkuusnäkökulma muihin organisaation näkökulmiin. (Storbacka 2005, 79–80, 153–154).



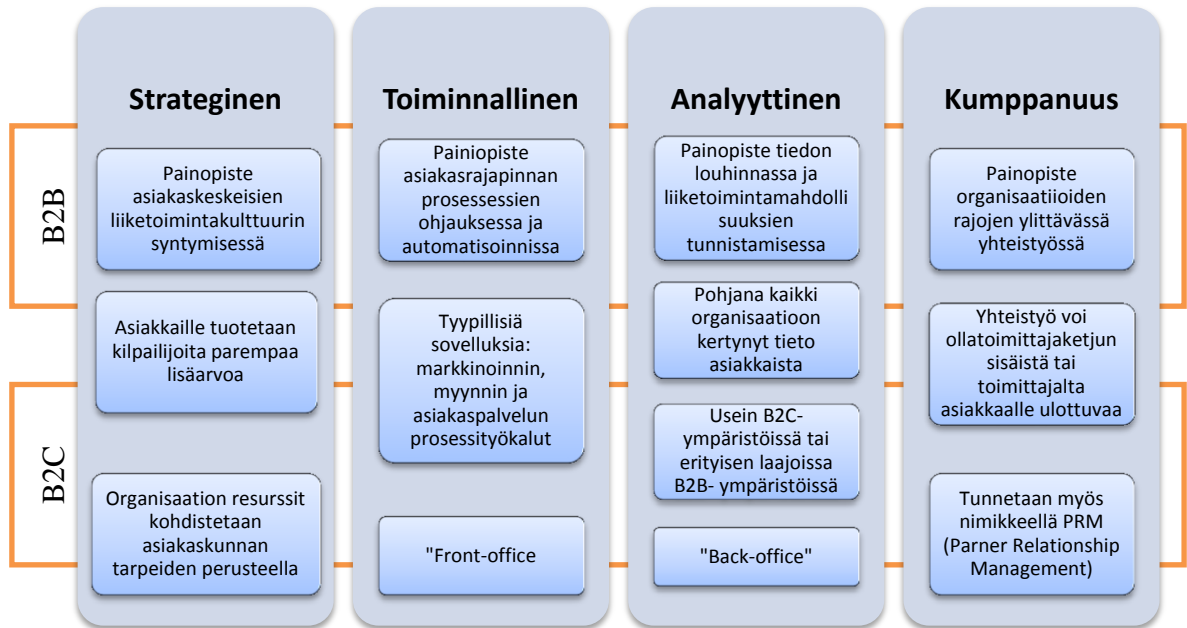
Kuvio 10. Suunnittelun ja johtamisen asiakasulottuvuus (Storbacka 2005, 154).

Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat strategisesti erittäin tärkeitä. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen toiminnan kannattavuuteen ja kestävyYTEEN. Strategiset asiakkuudet ovat yleensä tietoisia siitä, että ne ovat yritykselle tärkeitä. Näin voidaan nähdä asiakkuus tasavertaisen tai joissakin tapauksissa epäsuhtaisena siinä mielessä, että asiakkaalla on enemmän valtaa kuin toimittajalla. (Storbacka ym. 2000, 22).

2.7 Asiakkuuksien hallinta- ja johtamisjärjestelmät

Strategisten asiakkuuksien johtamisessa tarvitaan oikeaa tietoa asiakkaista. On tärkeää kehittää ICT-järjestelmä (information and communications technology), joka varmistaa kaikille asiakaskohtaamisiin osallistuville henkilöille tarvittavat tiedot strategisista asiakkuuksista, asiakkuuden tavoitteista ja kohtaamista. (Storbacka yms. 2000, 137.) Lehtisen (2004, 232) mukaan yrityksissä tarvitaan kulttuurin muutosta ja tehokkaita tietoteknisiä työkaluja asiakkuuksien kehittämiseen. Yritysten johto tarvitsee enemmän ja käyttökelpoisempaa tietoa asiakkaista kuin mitä sillä on nyt käytettävissään. Erityishaasteena on saada tieto siihen muotoon, että sitä voidaan käyttää johtamisessa. Tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa luotettavasti vain silloin, kun organisaation sisäiset käsitykset ja ulkopuolinen todellisuus vastaavat toisiaan. Tämä edellyttää enemmän johdon käyttämien työkalujen muuttamista kuin yrityksen eri funktioiden roolien ja työnjaon uudistamista. (Hellman & Värilä 2009, 20–21.)

Perus-CRM on ollut toimintojen tehostamisen väline, jonka avulla on hallittu myyntiä, asiakaspalvelua ja pienennetty kustannuksia. Toisen sukupolven CRM-toteutuksissa on lisätty järjestelmän erilaiset simuloinnit ja asiakkaan tulevan käyttäytymisen ennustaminen. Tällöin on puhuttu myös CIS eli Customer Information System-järjestelmistä. Seuraava suuntaus on yrityksen johtamista ja asiakkuuksien johtamista painottava suuntaus, jolloin puhutaan Leading Customer Relations-näkökulmasta. Tällöin pyritään myös muuttamaan yrityksen kulttuuria sekä arvoja ja keskitytään tuottamaan arvoa asiakkaan omiin prosesseihin yrityksen tuotteilla. (Lehtinen 2004, 232–234.) Kaikki CRM-järjestelmät eivät ole samanlaisia. Luokittelu voidaan tehdä pääasiallisen asiakaskunnan perusteella tai käyttötarkoituksen mukaan. (Oksanen 2010, 23–24.) Alla olevassa kuviossa 11 on lajiteltu CRM-järjestelmät asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaisesti.



Kuvio 11. CRM lajittelu (Oksanen 2010, 24).

Asiakkuushallintajärjestelmän hyödyllisyys johdon strategisena työkaluna riippuu järjestelmän kyvystä mallintaa ja mitata asiakkuuden arvo osana asiakassuhteiden hoitoa. Usein yrityksiltä puuttuvat menetelmät asiakkuuksien arvon määrittelyyn. On tärkeää, että myyntiä ohjataan etupainotteisesti, eikä tapahtumia seurata CRM-järjestelmästä historiatietoon nojaten. (Rubanovitsch & Valoranta 2009, 15.)

Asiakkuuksien johtamista ei kuitenkaan ratkaista pelkästään tietoteknisillä ratkaisuilla. Lehtisen (2004) mukaan kyse on enemmän johtamiseen liittyvästä ongelmasta kuin tietojärjestelmän ongelma. Tieto on usein hajallaan ja se ei ole käyttökelpoisessa muodossa tai yritykseltä puuttuu halu sen hyödyntämiseen. (Lehtinen 2004, 124–125.) Kotlerin (2005a, 12) mukaan tietotekniikalla on hyvin pieni roolin asiakkuuksien johtamisessa. Hänen mukaansa epäonnistumisen syyt ovat lähes aina olleet muut kuin tietotekniikkaan liittyvät. THO Consulting Oy:n Suomessa 2010 tekemän tutkimuksen mukaan onnistuneiden CRM-hankkeiden menestystekijät olivat seuraavat: johdon sitoutuminen, hankkeen strateginen merkitys, projektipäällikkö, pääkäyttäjät ja toimittajan osaaminen (Oksanen 2010, 48).

2.8 Asiakasriskit

Yritystoimintaan liittyy aina erilaisia riskejä, joiden toteutuminen tuo taloudellisia menetyksiä. Riskianalyyseissä on tärkeää kartoittaa liiketoiminnalle tärkeimmät riskitekijät.

Tässä kannattaa kiinnittää huomiota riskin toteutumisen merkittävyyteen ja toteutumisen todennäköisyyteen. (Kamensky 2010, 320.)

Asiakasriskit ovat sidoksissa yrityksen liiketoimintaan, strategiaan sekä ohjausjärjestelmään. Asiakastiedon avulla kyetään seuraamaan aiemmin tunnistamattomia tai hallitsemattomia riskejä sekä identifioimaan, mittaamaan ja ennustamaan. Asiakasriskejä voidaan tunnistaa, luokitella ja hallita eri näkökulmista. Asiakasriskejä voidaan tarkastella neljällä eri tasolla: yksittäisen asiakkaan riskit, asiakassuhteen riskit, asiakaskannan riskit ja markkinatason riskit. (Hellman & Värilä 2009, 133–158.)

Toinen näkökulma on välittömät ja välilliset riskit. Välittömiä taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi maksuhäiriöt tai reklamaatiot. Välillisiä riskejä ovat yrityksen asiakkaiden markkinoihin liittyvät markkina- tai suhdanneheilahtelut. Välilliset tai välittömät riskit voivat olla lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia. (Hellman & Värilä 2009, 133–158.)

Kolmantena ovat operatiiviset ja strategiset riskit. Strateginen riski aiheutuu epäsuotuisista valinnoista yrityksen strategioissa. Strategisia asiakasriskejä voidaan hallita huolehtimalla riittävän laajasta asiakaskunnasta ja uusien asiakkaiden potentiaalista. Operatiiviset riskit saattavat vaarantaa tai estää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Näitä voivat olla myyjäkunnan riskit, yrityksen kanavavalinnat ja tiettyjen toimintojen ulkoistaminen. (Hellman & Värilä 2009, 133–158.)

Neljäs näkökulma koskee riskin kohdetta. Mitä pidempi on aikaperspektiivi, sitä enemmän asiakasriski muuttuu asiakkaan riskistä liiketoimintariskiksi ja uhasta mahdollisuudeksi. Asiakasriskit on hyvä luokitella ja riskienhallinta on jatkuvaa kehittämistä sekä ennakkointia. (Hellman & Värilä 2009, 133–158.)

3 Savon koulutuskuntayhtymä

Tässä luvussa luodaan toiminnallinen viitekehys kehitettävään organisaation ja sen toimintaympäristöön. Aluksi esitellään Savon koulutuskuntayhtymän strategiaa ja johtamista sekä nykytilaa. Tämän jälkeen on katsaus valtakunnallisiin opetustoiminnan linja-

uksiin sekä opetustoiminnan rahoitukseen. Lopuksi perehdytään tulevaisuuden näky-
miin.

3.1 Savon koulutuskuntayhtymän strategia

Kuntayhtymän strategia-asiakirja muodostuu kehitysohjelmasta, joka on laadittu vuosil-
le 2009 – 2013. Kehitysohjelman sisältöä päivitetään toimintaympäristössä tapahtuvien
muutosten mukaan. Kehitysohjelma vuosille 2011 – 2013 muodostuu kuviossa 12 esite-
tyistä ohjelmista. Ohjelmat on kuvattu lyhyesti yhteisesti sovitulla mallilla, josta ilme-
nee ohjelmien keskeiset tavoitteet ja yhteisesti sovitut toimintatavat tavoitteisiin pääse-
miseksi. Perinteisistä laajoista strategia-asiakirjoista on luovuttu ja kehitysohjelmat oh-
jaavat selkeän tavoiteasettelun kautta kohti määriteltyä visiota. (Savon koulutuskuntayh-
tymä 2011.)



Kuvio 12. Savon koulutuskuntayhtymän kehitysohjelmat.

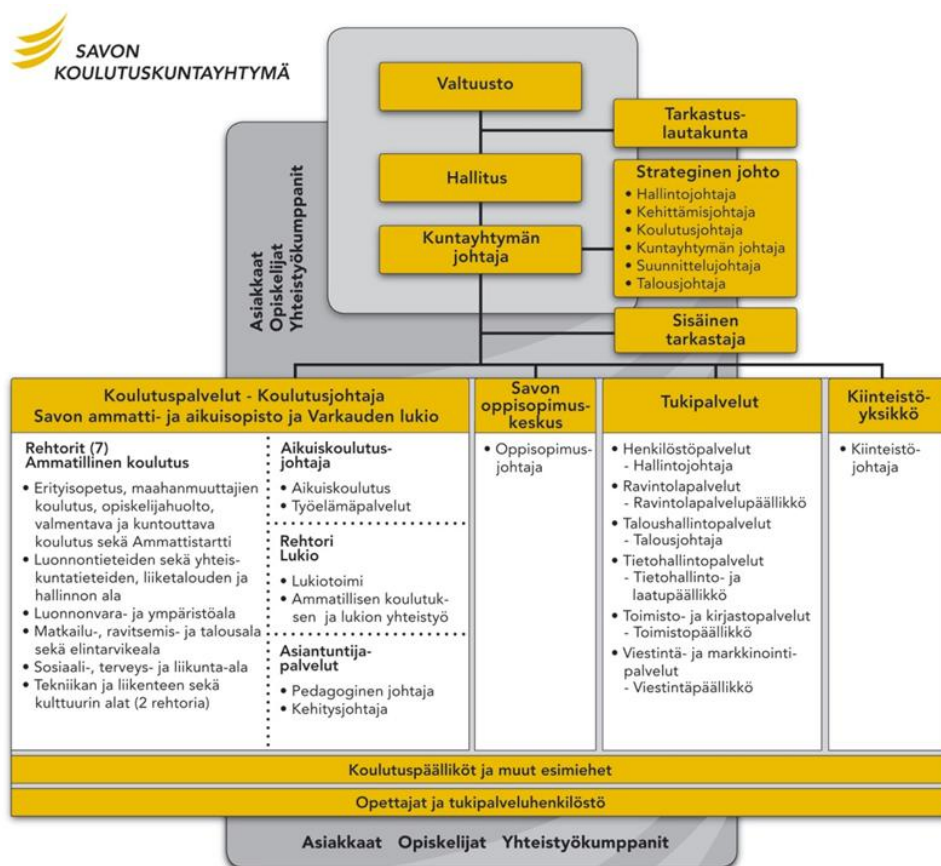
3.2 Savon koulutuskuntayhtymän hallinto ja johtaminen

Kuntalain mukaan valtuusto hyväksyy hallinnon järjestämiseksi tarpeelliset johtosään-
nöt, joissa määrätään kunnan eri viranomaisista ja niiden toiminnasta, toimivallan jaosta
ja tehtävistä:

- kuntayhtymän perussopimus

- hallintosääntö
- toimintasääntö
- taloussääntö
- tarkastussääntö
- luottamushenkilöiden palkkiosääntö.

Edellisten lisäksi toimintaa ohjaa ennakointi-, henkilöstö-, viestintä-, pedagoginen, ympäristö-, aluekehitys-, työelämä- ja kehittämispalveluohjelma sekä yhtymähallituksen erikseen antamat ohjeet. Kuviossa 13 on kuvattu kuntayhtymän organisaatiokaavio. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)



Kuvio 13. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio.

3.3 Savon koulutuskuntayhtymän nykytila

Kuntayhtymän toiminnassa vuosi 2010 oli sekä toiminnallisessa että taloudellisessa mielessä erittäin hyvä. Kuntayhtymän oppilaitoksissa, Savon ammatti- ja aikuisopistossa sekä Varkauden lukiossa kaikki opiskelijamääriin liittyvät tavoitteet ylitettiin. Kun-

tayhtymä sai vuoden 2010 aikana opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksellä yhteensä 130 lisäpaikkaa ammatilliseen peruskoulutukseen. Vuoden 2010 opiskelijamäärät olivat: ammatillisen peruskoulutus 5900 (tavoite 5695, kasvua noin 5 %), ammatillinen aikuiskoulutuksen opiskelijatyövuodet 1855 (tavoite 1676, kasvua noin 4 %), Varkauden lukio ja aikuislukio - opiskelijamäärä oli 364 ja Savon oppisopimuskeskus 1389. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

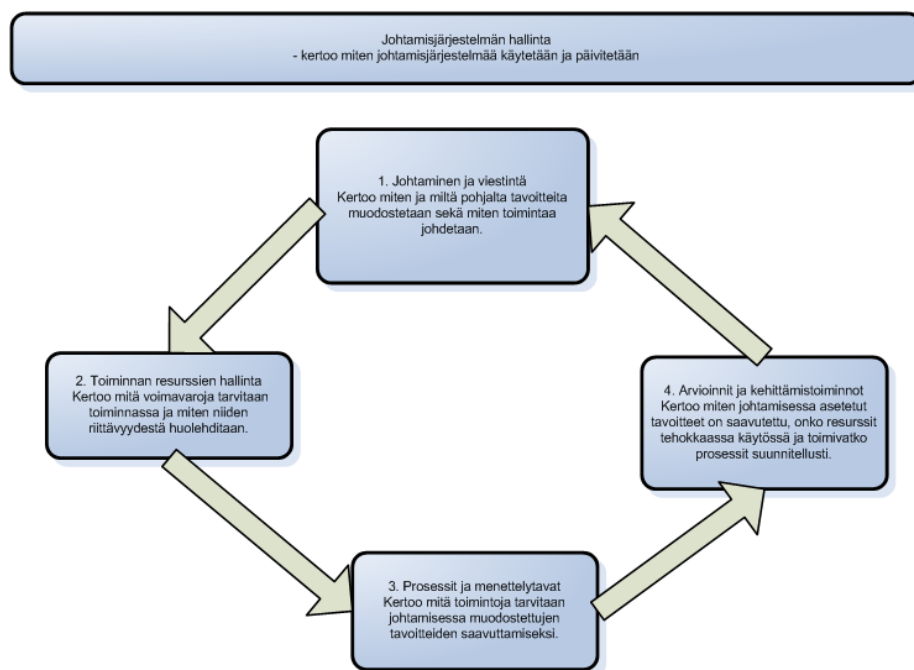
Savon ammatti- ja aikuisopiston vetovoimaisuus kasvoi edellisestä vuodesta noin 8 %:lla. Kevään 2010 yhteishaussa ensisijaisia hakijoita oli 2677 eli 1,35 hakijaa yhtä aloituspaikkaa kohti. Hakijamäärissä oli isoja eroja eri tutkintojen ja paikkakuntien välillä. Savon koulutuskuntayhtymän hanketoiminnan keskeisenä tavoitteena on, että hankkeen tulee tukea kuntayhtymän koulutustehtävää ja tuoda lisäarvoa koulutustoimintaan. Hankesalkun kokonaisarvo vuoden 2010 lopussa oli noin 16 miljoonaa euroa. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

Kuntayhtymän keskimääräinen henkilöstömäärä vuonna 2010 oli 1124. Kasvua vuoteen 2009 nähden oli runsaat 4 %. Se vastaa melko tarkoin opiskelijamäärän kasvua. Toteutuneet toimintatuotot olivat 109,7 milj. euroa. Vastaavasti toimintakulut olivat 99,4 milj. euroa. Toimintakate oli 9,4 milj. euroa. Rahoitustuottojen ja -kulujen nettomeno oli 0,6 milj. euroa. Vuosikatteen muodostui 8,8 milj. euroa. Poistoja tilikaudelle kirjattiin 3,7 milj. euroa. Tilikauden tulokseksi muodostui 5,1 milj. euroa. Vuoden 2010 lopussa kuntayhtymän lainakanta oli noin 15 milj. euroa. Omavaraisuusaste mittaa kuntayhtymän vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Omavaraisuuden hyvänä tavoitetasona pidetään keskimääräistä 70 %:n omavaraisuutta, 50 %:n tai sitä alempi omavaraisuusaste merkitsee merkittävän suurta velkarasitetta. Kuntayhtymän omavaraisuus (59 %) on hieman parantunut tilivuoden aikana, mutta jää kuitenkin alle hyvän keskimääräisen tason. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

3.4 Savon koulutuskuntayhtymän toiminnanohjaus

Savon koulutuskuntayhtymässä toiminnanohjaus nähdään kokonaisvaltaisena toimintona, joka on vapaa erilaisista vallalla olevista johtamisen ismeistä. Toiminnanohjaus palvelee strategista päätöksentekoa ja suunnittelua. Toiminnanohjauksessa käytettävän

tiedon pitää olla ajantasaista, luotettavaa ja saatavilla. Toiminnanohjauksen tehtävänä on siten tehostaa prosesseja vastuita selkiyttämällä ja voimavarojen käyttöä ohjaamalla. Organisaation johtamista, toiminnan suunnittelua ja toteutusta ohjaa tasapainotettuun tuloskorttiin ja CQAF-malliin (Common Quality Assurance Framework) perustuva johtamisjärjestelmä. Alla olevassa kuviossa 14 on esitetty pelkistetty malli johtamisjärjestelmän hallinnasta. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)



Kuvio 14. Savon koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmän hallinta.

3.5 BSC tasapainotettu tuloskortti

Balanced Scorecard–mittaristo esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 1992 ja siitä on sen jälkeen tullut useissa yrityksissä ja organisaatiopissa keskeinen osa strategian toteuttamisen hallintaa. Sen tehokkuus perustuu Kaplanin ja Nortonin (2007, 293) mukaan kahden ominaisuuteen: sen avulla voidaan selkeästi kuvata strategia ja sen avulla strategia voidaan kytkeä johtamisjärjestelmään. Savon koulutuskuntayhtymässä johtamiseen liittyvien toimenpiteiden vaikutuksia seurataan, mitataan ja arvioidaan tasapainotetun tuloskortin (BSC) näkökulmista. Tuloskorttiin on kirjattu tavoitetasot tuleville vuosille. Liitteessä 4 olevassa taulukossa on kuvattu käytössä oleva tulokortti mittareineen ja tavoitetasoineen tuleville vuosille. Asiakasnäkökulmaan on otettu seuraavat mittarit: sisäinen henkilöstön asiakastytyväisyyskysely, ulkoinen asiakastytyväisyyskysely ja sisäinen asiakastytyväisyyskysely opiskelijoille. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

Tuloskortin mittareista puuttuvat kaikki asiakaspääomaan liittyvät arvot. Tämä kuvaa hyvin vielä vanhakantaista strategista asiakkuuksien johtamista.

3.6 Savon koulutuskuntayhtymän strateginen asiakkuusjohtaminen

Savon koulutuskuntayhtymällä on kokonaisstrategia, jonka puitteissa toimintaprosesseja sekä koulutus- ja kehittämisspalveluita kehitetään ja toteutetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyin vahvistaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on laaja-alainen vuorovaikutus työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. Savon koulutuskuntayhtymän asiakkaat ovat organisaation aikaansaaman tuotteen tai palvelun vastaanottajia ja niiden laadun lopullisia arvioijia. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkoisia asiakkaita kuten yritykset ja yhteisöt tai sisäisiä asiakkaita, joita ovat koulutusorganisaation sisäisen prosessin asiakkaat, esim. opiskelijat. Oppilaitoksen sisällä on myös asiakassuhteita eri osastojen ja tukipalveluiden kesken. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

On tärkeää, että organisaatio määrittää selkeästi, ketkä ovat sen tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Kehittäminen tulisi aloittaa tästä perusmäärittelystä ja edetä tavoitteiden määrittelyn ja toimintaprosessien kehittämisen kautta mittareihin sekä palautteen keräämiseen, jonka avulla voidaan seurata miten eri tavoitteissa on onnistuttu. Asiakkuus voi olla tärkeä taloudellisen tuoton tai kannattavuuden mukaan; referenssiarvon, osaamisarvon tai tulevaisuuden mahdollisuuksien perusteella (Storbacka & Lehtinen 1999, 29–32).

Kuntayhtymässä yhteistyötä tehdään organisaation jokaisella tasolla ja strategisesti on tärkeää, että sitä myös johdetaan samaan suuntaan kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän toimintaa tulisi ohjata kuntayhtymän arvot, jotka mahdollistavat samansuuntaisen toiminnan. Kilpailussa voidaan nähdä kolme ulottuvuutta, joista arvomaailma on hitaimmin muuttuva. Inhimillisessä ulottuvuudessa johdetaan ihmisten innostusta ja luovuutta. Taloudellinen maailma on muuttunut globaaliksi markkinapaikaksi, jossa on entistä vaikeampi saada kilpailuetua (Lehtinen 2004, 29). Yrityksen ja asiakkaan välillä voidaan nähdä yhdeksän ulottuvuutta:

- 1) etiikka
- 2) estetiikka
- 3) emotio

- 4) epiikka
- 5) energia
- 6) education, osaaminen
- 7) enthusiasm, innostus
- 8) ekonomia, talous
- 9) efficiency, tehokkuus.

Asiakkuus on näkökulmakysymys, 9E-ajattelun avulla hahmotetaan kilpailun keskeisiä etuja, joilla voi saada kilpailuetua. Tämän ajattelun on istuttava sekä strategiseen että operatiiviseen suunnitteluun ja toimintaan. (Lehtinen 2004, 32–33). Näitä sidoksia syntyy kuntayhtymän eri toimijoiden ja asiakkaiden kesken eri organisaatiotasolla ja niitä tulisi osata hyödyntää mahdollisimman hyvin.

Kuntayhtymän johdon strategisella tasolla tehdään merkittävät linjavedot ja päätökset yhteistyön painopisteistä ja suuntaviivoista. Kuntayhtymän johto tekee paljon yhteistyötä kuntien päättäjien, maakuntaverkoston ja yritysten johdon kanssa. Tapaamisissa ja keskusteluissa pyritään löytämään kumppanuus- ja verkostosuhteita, joilla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille, esim. vastata yritysten muuttuviin työvoimatarpeisiin koulutusohjelmilla tai hankeyhteistyöllä. Asiakkaiden aito kuunteleminen on vuorovaikutuksen keskeinen kulmakivi. Olisi tärkeää kehittää tätä vuorovaikutusta, jotta voitaisiin reagoida strategisesti määriteltyjen tärkeimpien asiakkaiden kanssa nousseisiin kehittämiskohteisiin. Menestyäkseen kuntayhtymän tulisi organisoida ja määritellä toimintatapaansa siten, että asiakkaiden potentiaali hyödynnetään maksimaalisesti (Storbacka 2005, 13).

3.7 Opetustoiminnan valtakunnalliset linjaukset

Ammatillisen koulutuksen keskeisiä tavoitteita ovat Opetusministeriön (2008, 31) toiminta- ja taloussuunnitelman 2009–2012 mukaan koulutuksen laadun, työelämävastavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen sekä ammatillisen osaamisen ja ammattitaidon arvostuksen lisääminen. Työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin vastaavaa ammatillista tutkintojärjestelmää tulee kehittää vahvistamalla tutkintojen työelämävastavuutta ja osaamisvaatimuksia. Uuden tutkintorakenteen käyttöönottoa tulee tukea tavoitteena yksilöllisten koulutusohjelmien rakentaminen. Tutkintojärjestelmän kokonaisuutta ja tutkintorakennetta tulee selkiyttää. Elinikäistä oppimista edistää se, jos sekä työelämä että yksilöt hahmottavat tutkinto- ja koulutusjärjestelmästä selkeät ja johdonmukaiset osaamisen kehittämisyhdäykset. Eri ammatillisten tutkintojen ja niiden ammattitaitovaati-

musten tulee olla perusteltuja ja loogisia työelämän ja yksilöiden osaamistarpeiden näkökulmasta. Tästä syystä ammatillisen tutkintojärjestelmän tulee niveltä saumattomasti Suomen tutkinto- ja koulutusjärjestelmään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 51–59.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti keväällä 2006 ammattiopistostrategia hankkeen. Hankkeen tavoitteena on vauhdittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon kokoamista alueellisen kehittämistyön ja voimavarojen tarkoituksenmukaisen sekä tehokkaan käytön edellytysten parantamiseksi. Järjestäjäverkon kokoamishankkeen ja sen taustalla olevan ammattiopistostrategian tavoitteena on vahvan rakenteellisen, taloudellisen ja toiminnallisen perustan muodostaminen ammatillisen koulutuksen järjestämiseksi eri alueilla ja eri alojen koulutuksessa sekä koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisääminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin työvoiman saatavuuden turvaaminen, koulutuspalvelujen työelämävastaavuuden ja asiakassuuntautuneisuuden parantaminen, elinikäisen oppimisen ja yksilöllisten opintopolkujen edellytysten vahvistaminen, sekä koulutuksen saavutettavuuden turvaaminen maan eri osissa ja molempien kieliryhmien tarpeet huomioon ottaen. Ammattiopistojen toiminta kattaa koulutuksen järjestäjän kaikki koulutuspalvelut ja opetusyksiköt. Muun muassa oppilaitosmuotoisena ja oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen sekä täydennyskoulutuksen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Koko työikäisen aikuisväestön mahdollisuuksia osaamisensa parantamiseen lisätään jatkamalla ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksen (Akku) toimeenpanoa. Ehdotuksilla parannetaan koko työikäisen aikuisväestön mahdollisuuksia hankkia osaamistaan parantavaa koulutusta työuran eri vaiheissa ja erityisesti työelämän muutostilanteissa. Ehdotustensa painopisteeksi on otettu työelämässä tapahtuvan koulutautumisen laajentamisen sekä työelämän kanssa tapahtuvan yhteistyön vahvistamisen. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan voimavaroja ja verkostoitumista koskevat ehdotukset tukevat näitä tavoitteita ja ovat suunnattu varmistamaan erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstön osaamista. (Opetusministeriö 2009, 55.)

3.8 Opetustoiminnan rahoitus

Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmä toimii osana kuntien valtionosuusjärjestelmää. Oppilaitosmuotoisena tai oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen ja lukiokoulutuksen rahoitus perustuu koulutuksen järjestäjien tilastointiajankohtina ilmoittamiin opiskelijamääriin. Yksikköhinnat perustuvat koulutusmuodon valtakunnallisiin toteutuneisiin käyttökustannuksiin. Ammatillisen koulutuksen järjestäjän yksikköhinta määräytyy ammatillisen koulutuksen keskimääräisen yksikköhinnan ja koulutusaloilta määriteltyjen yksikköhintojen perusteella. Valtioneuvosto vahvistaa vuosittain keskimääräisen yksikköhinnan. Ammatillisen koulutuksen valtakunnallinen keskimääräinen yksikköhinta on 10 619,72 euroa opiskelijaa kohden vuodelle 2011. Ammatillisen koulutuksen tuloksellisuus otettiin ensimmäisen kerran osaksi yksikköhinnan määräytymisperustetta vuoden 2006 rahoituksessa. Vuoden 2011 tuloksellisuusrahoitusta on uudistettu entistä enemmän tuloksellisuuteen kannustavaksi ottamalla rahoituksen määräytymistekijäksi koulutuksen järjestäjän tuloksellisuus. Uudistettu vaikuttavuusmittari on mukana tulosindeksiä laskettaessa vuodelle 2011. Tulorahoituksen mittareiden painoarvot ovat: vaikuttavuus 90 %, opettajien kelpoisuus 7 % ja henkilöstön kehittäminen 3 %. (Opetushallitus 2011, 28–33.)

Oppisopimuskoulutus voi olla joko ammatillista peruskoulutusta tai ammatillista lisäkoulutusta. Koulutus järjestetään pääosin työpaikalla perustuen kirjalliseen määräaikaiseen työsopimukseen eli oppisopimukseen. Oppisopimuksen tekemisen edellytyksenä on se, että työnantaja ja koulutuksen järjestäjä ovat laatineet oppisopimuksen säädetyllä tavalla. Oppisopimuskoulutusta voivat toteuttaa ne koulutuksen järjestäjät, joille opetus- ja kulttuuriministeriö on antanut luvan sen järjestämiseksi. Vuonna 2011 oppisopimuskoulutuksen järjestäjiä on 84. Oppisopimuskoulutuksena toteutettavan ammatillisen perus- ja lisäkoulutuksen rahoitus määräytyy opiskelijaa kohden määrätyn yksikköhintojen ja opiskelijamäärien tuloista. Oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen vuoden 2011 yksikköhinta on 63,13 prosenttia ammatillisen koulutuksen keskimääräisestä yksikköhinnasta. Vuonna 2011 arvonlisäveroton yksikköhinta on 6 707,08 euroa /opiskelija. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrää vuosittain oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen lisäkoulutuksen yksikköhinnat valtion talousarvion rajoissa erikseen ammattitutkintoon tai erikoisammattitutkintoon valmistavaa koulutusta varten sekä erikseen ei-tutkintotavoitteista ammatillista lisäkoulutusta varten. Ammattitutkintoon tai erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen vuo-

den 2011 yksikköhinta on 3 268,70 euroa /opiskelija ja muun oppisopimuksena toteutettavan ei-tutkintotavoitteisen ammatillisen lisäkoulutuksen yksikköhinta on 2 360,73 euroa/opiskelija, mitä porrastetaan järjestäjän tuloksellisuuden perusteella. Ammatillisen lisäkoulutuksen tulosrahoitus on otettu vuoden 2010 alusta osaksi oppisopimuskoulutuksena järjestetyn lisäkoulutuksen rahoitusta. Tulosrahoituksen osuus rahoituksen kokonaismäärästä on noin 3 %. (Opetushallitus 2011, 34–35.)

Ammatillisen lisäkoulutuksen valtionosuusrahoitusta myönnetään ammattitutkintojen ja erikoisammattitutkintojen ja niihin valmistavan koulutuksen sekä muun kuin näyttötutkintoon valmistavan ammatillisen lisäkoulutuksen toteuttamiseen. Lisäkoulutuksen valtionosuusrahoitusta myönnetään myös ilman valmistavaa koulutusta, näyttötutkintoina suoritettavien ammatillisten perustutkintojen toteuttamiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle, säätiölle tai valtion liikelaitokselle luvan lisäkoulutuksen järjestämiseen. Tulosrahoituksen laskennassa käytetään kahden edellisen vuoden aikana suoritettujen ammatti- ja erikoisammattitutkintojen määrien keskiarvoa ja saman ajankohdan toteutuneiden opiskelijatyövuosien keskiarvoja. (OPH 2011, 37–40.) Maksullisen palvelutoimintaan kuuluvat työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus, EU-rahoituksella tuetut projektit, muut julkisella rahoituksella tuetut koulutusprojektit, koulutuksen myynti, muun osaamisen myynti ja työtoiminta.

Savon koulutuskuntayhtymän tulorahoituksesta perusopetuksesta tulee n. 65 % ja maksullisesta palvelutoiminnasta n. 35 %. Ikäluokkien pienenemisen vuoksi tämä asettaa aikuiskoulutuksen kehittämiseksi suuria haasteita.

3.9 Tulevaisuuden näkymät

EU komission tiedonannon Eurooppa 2020, älykkään, kestävä ja osallistavan kasvun strategiassa (2010, 5) todetaan että Eurooppa on muutoksen edessä. Taloudellinen kriisi on pyyhkinyt pois vuosien taloudellisen ja sosiaalisen edistymisen sekä tuonut esiin Euroopan talouden rakenteelliset heikkoudet. Samaan aikaan maailma muuttuu nopeasti ja pitkäaikaiset haasteet, kuten globalisaatio, resursseihin kohdistuva paine sekä ikääntyminen, kasvavat. EU:n on nyt huolehdittava tulevaisuudestaan. Eurooppa voi menestyä, jos se toimii yhdessä unionina. EU tarvitsee strategian, jolla se selviää kriisistä vahvistuneina ja jolla EU:sta tehdään älykäs, kestävä ja osallistava talous, jossa työllisyys, tuottavuus ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat korkealla tasolla. Eurooppa 2020 on

visio sosiaalisesta markkinataloudesta 2000-luvun Euroopassa. Strategiassa esitetään kolme toisiaan vahvistavaa prioriteettia:

- 1) Älykäs kasvu: osaamiseen ja innovointiin perustuvan talouden kehittäminen.
- 2) Kestävä kasvu: resurssitehokkaamman, vihreämmän ja kilpailukykyisemmän talouden edistäminen.
- 3) Osallistava kasvu: sosiaalista ja alueellista yhteenkuuluvuutta lisäävän korkean
- 4) työllisyyden talouden edistäminen.

Koulutustasoa koskeva tavoitteella olisi puututtava koulunkäynnin keskeyttämiseen ja saatava vähentymään keskeyttäminen nykyisestä 15 prosentista 10 prosenttiin sekä nostettava korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus 30–34-vuotiaiden ikäryhmässä 31 prosentista vähintään 40 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. (EU komissio 2010, 11.)

Älykkään kasvun kohdassa yhdeksi toimenpiteeksi esitetään panostamista koulutukseen ja elinikäiseen oppimiseen. Neljänneksellä kaikista opiskelijoista on heikko lukutaito, ja joka seitsemäs nuori lopettaa koulunkäynnin liian aikaisin. Noin 50 prosenttia saavuttaa keskivertokoulutustason, mutta se ei useinkaan vastaa työmarkkinoiden tarpeita. Alle yhdellä kolmesta 25–34-vuotiaasta on yliopistotutkinto. Shanghain indeksin mukaan ainoastaan kaksi eurooppalaista yliopistoa on maailman 20 parhaimman yliopiston joukossa. Kansallisella tasolla jäsenvaltioiden tulee investoida koulutusjärjestelmiin kaikilla tasoilla ja lisätä avoimuutta sekä suuntaamalla oppimistulokset paremmin työmarkkinoiden tarpeita vastaavaksi. (EU komissio 2010, 12–14.)

EU:n komission tiedonannon (2010) mukaan ammatillisen koulutuksen on huolehdittava kahdesta asiasta: sillä on täytettävä Euroopan tämänhetkiset ja tulevat tietotarpeet sekä samalla lievennettävä talouskriisin sosiaalisia vaikutuksia ja helpotettava kriisistä toipumista. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi EU:n rakennerahastojen toimenpideohjelmiin tulee jatkossa mainintoja mm. opiskelijoiden ja opetushenkilöstön liikkuvuuden lisäämisestä, liikkuvuuden esteiden poistamisesta, joustavista opetusjärjestelyistä sekä oppimistulosten ja tutkintojen tunnustamisesta. Erityisesti korostetaan helposti saatavissa olevaa ammatillista täydennyskoulutusta, joka sopii mahdollisimman hyvin eri elämäntilanteissa oleville ihmisille.

Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi 2010 tulevaisuuskatsauksensa Osaava ja luova Suomi. Tässä katsauksessa painotetaan seuraavia koulutuksellisia tavoitteita:

- sivistykselliset perusoikeudet ja alueellisten koulutus-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalveluiden saatavuus turvataan
- työllisyysasteen nostamista ja kilpailukykyä tuetaan osaamisen kehittämällä ja opintoja nopeuttamalla
- elinikäistä oppimista edistetään
- panostetaan tutkimus- ja innovaatiotoimintaan
- kansalaisten osallisuutta ja hyvinvointia tuetaan ja vähennetään syrjäytymistä
- kehitetään rahoitusta ja terävöitetään ohjausta
- kuntataloutta ja -rakennetta kehitetään siten, että peruspalvelut voidaan turvata
- panostetaan kansainvälistymiseen
- hallinnonalojen välistä työnjakoa selkeytetään.

(Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 5.)

Keskeiset toimenpide-esitykset katsauksessa koskevat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala, hallinnonalojen välistä yhteistyötä ja työnjakoa sekä eräiltä osin myös muita hallinnonaloja. Ratkaisumalleja ovat koulutus- ja tiedepolitiikassa katsauksen mukaan:

- kansallista ja alueellista kilpailukykyä ja hyvinvointia parannetaan, työllisyysasteen nostamista tuetaan
- opintoja nopeutetaan ja elinikäistä oppimista edistetään
- kansainvälistymisellä laatua ja vaikuttavuutta
- sivistykselliset perusoikeudet ja koulutuksen alueellinen saatavuus turvataan
- koulutuksella tuetaan osallisuutta ja vähennetään syrjäytymistä
- rahoitusta kehitetään ja ohjausta terävöitetään.

(Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2010 10–14.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön katsauksessa (2010) suomalaisen koulutusjärjestelmän haasteena nähdään kansainvälisesti pitkät koulutusajat, koulutustasoerot sekä osan nuorisosta jääminen työmarkkinoiden ulkopuolelle. Kehittämisen painopisteitä ovat:

- koulutusjärjestelmän tehokkuus, opintoja nopeutetaan ja elinikäistä oppimista edistetään

- koulutusjärjestelmän on tarjottava kaikille opiskelijaryhmille heille sopivia tapoja osaamisen kehittämiseen
- koulutusjärjestelmän on otettava huomioon eri elämänvaiheissa olevat oppijat
- yksilöllisiä valinnanmahdollisuuksia ja tutkinnon osien suorittamismahdollisuuksia lisätään
- tuloksellisuusrahoitusta kehitetään edelleen.

Laajat yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät Savon koulutuskuntayhtymältä pitkää strategista suunnittelua, jossa kartoitetaan tulevaisuuden suuntaviivoja ja toiminnan uudelleen asemointia. Tämä antaa erityisiä haasteita Savon koulutuskuntayhtymän aikuis-koulutukselle, työelämän kehittämis- ja palvelutehtävälle sekä kv- ja hanketoiminnalle. Toimintaa tulee uudelleen asemoida ja toimintakulttuuriamme muuttaa asiakaslähtöisemmäksi ja aitoon kumppanuuteen perustuvaksi.

Savon koulutuskuntayhtymän seuraavan suunnittelukauden 2011–2013 kehitysohjelman teema Hyvinvoiva oppimisympäristö tuo tulevaisuuden taitajat työelämään tukee erinomaisesti sekä EU:n että kansallisen tason tulevaisuusnäkyviä. Hyvinvoiva oppimisympäristö on Savon koulutuskuntayhtymässä määritelty seuraavasti:

- opetuksen toteutus muodostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista oppimisympäristöistä sekä yhteisöllisyydestä ja osallisuudesta
- opetuksen sisällöt rakentuvat tutkintotavoitteiden mukaisten, ammatillista kasvua sekä yhteiskunnan jäsenenä pärjäämistä tukevien tietojen ja taitojen muodostamasta kokonaisuudesta
- opiskelijapalvelut, oppilaitoksen ja opiskelijoiden lähipiirin sekä ympäröivien yhteistyötahojen kanssa tehtävä yhteistyö muodostaa opiskelun tuen. (Savon koulutuskuntayhtymä 2011.)

4 Konstruktiivinen tutkimus

Toisen luvun teoreettinen viitekehys selvitti monia asiakkuuksien johtamiseen liittyviä asioita. On kuitenkin huomattava, että suurin osa tutkimusaineistosta ja kirjallisuudesta liittyi liiketaloudellisen sektorin näkökulmaan, jonka tavoitteena on taloudellisen voiton maksimointi. Osa kirjallisuudesta ja tutkimuksista oli myös keskittynyt pelkästään vä-

hittäiskaupan tai jonkin muun toimialan erityispiirteisiin. Savon koulutuskuntayhtymä on julkisorganisaatio, jonka tehtävänä on toteuttaa Opetus- ja kulttuuriministeriön viitoittamaa koulutuspolitiikka. Julkisen sektorin menestystä kuvaa Kaplanin ja Nortonin (2004, 31) mukaan se, kuinka hyvin ne onnistuvat toteuttamaan niille asetetun perustehävän. Organisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessin tuloksiin, joita aineeton pääoma tukee. Mukaan tulee myös rahoittajien ja veronmaksajien tavoitteet eli fidusiarinen näkökulma.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen aihepiiri saattaa vaihdella huomattavasti tutkimuksesta toiseen. Yleensä kannattaa muotoilla kiinnostava ja hallittava tutkimusongelma. (Metsämuuronen 2009, 37.) Asetettuihin ongelmiin on mahdollista ennakoida hypoteeseja eli ratkaisuja tai selityksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 149). Tässä opinnäytetyössä ei varsinaista tutkimushypoteesia määritelty. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta hypoteesien asettaminen ei ole olennaista, koska useimmissa laadullisen tutkimuksen tavoitteena on vastata teorian luominen (Metsämuuronen 2009, 58). Lähtökohta laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuutta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytämään tosiasioita. Tulokset ovat aina tutkijan ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2004, 152).

Laadullisen aineiston kuvailussa on tärkeää sijoittaa ilmiö, oikeaan kulttuuriin, paikkaan ja aikaan. Tämän johdosta tutkimuksen tausta ja tutkimusprosessi kuvataan ennen aineiston kuvailua. Aineiston kuvailun jälkeen tutkija voi tulkita aineistoa omista teoreettisista lähtökohdistaan ja omasta ajatusmaailmastaan käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 146, 151–152.) Tässä opinnäytetyössä empiiristä aineistoa tulkitaan aineiston kuvailun jälkeen työn tuloksia esittelevässä osassa. Opinnäytetyön empiirinen osa muodostuu luvuista 5 ja 6.

Tutkimuksen empiirinen osa muodostuu konstruktivisesta tutkimuksesta, jonka kohteena on Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen. Konstruktivismiksi nimetty tieteen filosofia eroaa muista siinä, että konstruktivistille todellisuus on suhteellista, kun muissa filosofioissa ajatellaan todellisuuden olevan rea-

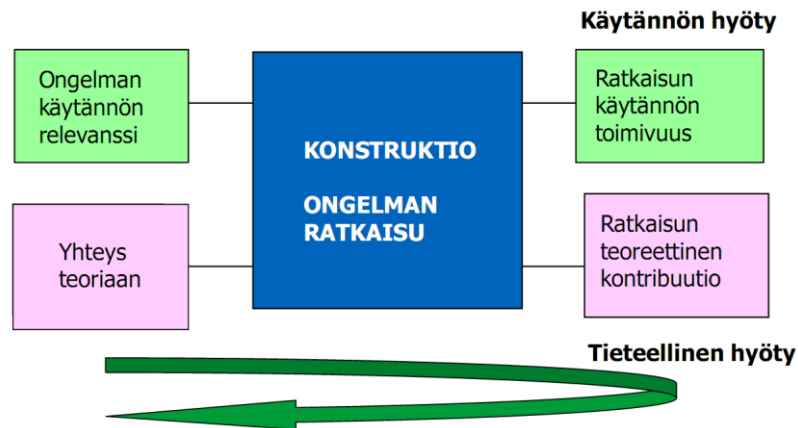
listista (Metsämuuronen 2009, 218). Opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuuksien johtamisen mallin kehittämistä Savon koulutuskuntayhtymälle.

4.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Tutkimusasetelma sisältää kuvauksen niistä järjestelyistä, joilla tutkimus aiotaan toteuttaa (Metsämuuronen 2009, 59). Opinnäytetyöni aiheen vuoksi valitsin lähtökohdaksi konstruktiiviseen tutkimusotteeseen, koska se mielestäni sopii parhaiten kyseessä olevaan kehittämistyöhön. Konstruktiivista tutkimusta on sovellettu paljon esimerkiksi teknisissä tieteissä, matematiikassa, lääketieteessä ja liiketaloustieteessä (Lukka 2000, 113). Konstruktiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat jossakin todellisessa ongelmalliseksi koetussa tilanteessa. Tavoitteena on kehittää ongelmaan ratkaisukonstruktio, joka perustuu osittain olemassa olevaan tietämykseen ja osittain innovatiiviseen sekä heuristiseen tutkimusprosessiin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa itse konstruktion (mallin) kehittäminen on koko tutkimusprosessin avainkohta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 301–329.) Tutkimusprosessiin liittyy kiinteästi kehitettävän ratkaisumallin toimivuuden jatkuva testaaminen. Lopuksi tutkimusprosessin tulokset kytketään aikaisempaan tietämykseen samalla pohtien ratkaisu konstruktion soveltamisalueen laajuutta (Lukka & Tuomela 1998, 25). Löydökset ovat ne, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaa - tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja. (Metsämuuronen 2009, 218.)

Vaikka konstruktiivinen tutkimus on soveltavaa, ovat teoreettisluontoinen analyysi, päättely ja pohdinta siinä merkittävässä roolissa. Teoreettisluontoisen analyysin lisäksi konstruktiivinen tutkimus on toiminta analyttistä. Tutkimuksella on välitön ja käytännöllinen empiirinen kytkentä. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 306) jakavat konstruktiivisen tutkimusprosessin seuraaviin vaiheisiin:

- 1) relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittäminen
- 2) esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta
- 3) innovaatio, ratkaisumallin konstruoiminen
- 4) ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
- 5) ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen
- 6) ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.



Kuvio 15. Konstruktiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991).

Opinnäytetyössäni olen keskittynyt tutkimusekonomisista sekä aikataulullista syistä vaiheisiin 1–3. Vaiheet 4–6 ovat erittäin mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Konstruktiivisen päämenetelmän lisäksi hyödynnän muita menetelmiä kuten teemahaastattelua, tapaustutkimusta ja osallistuvaa tarkkailua.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan muodoista, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelut voidaan luokitella eri tavoilla ja nimikkeet ovat välillä jopa sekavia. Perustyyppit ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 43–44) mukaan lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa, mutta haastattelutilanteissa on myös liikkumavaraa ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Merkitykset syntyvät kuitenkin aina vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 34, 47–48). Yksilöhaastattelun vahvimpia puolia on sen joustavuus ja monipuolisuus. Haastateltavat voidaan valita tutkimukseen satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Eivätunnaisille otoksille on tyypillistä se, että henkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden tai harkinnan mukaan. (Metsämuuronen 2009, 61). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua ja haastateltaviksi on valittu tutkijan harkinnan mukaan kuusi henkilöä. Henkilöt on valittu sen perusteella, jotta teemahaastatteluista saataisiin mahdollisimman rikas aineisto. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 58–59) mukaan haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisen yleistyksen sijaan ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina.

Laadullisissa tutkimuksissa käytetään yleisesti tapaus- eli case-tutkimusta. Tapaustutkimus voi keskittyä yhteen tai useampaan tapaukseen, joita tutkimalla saadaan vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tapauksia tutkimalla voidaan kehittää uusia hypoteeseja ja testata vakiintuneita teorioita. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–162.) Tapaustutkimuksessa tulee tehdä näkyväksi tutkimusprosessi, jolloin tutkimusraportin lukija saa selville, miten tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty, ja samalla hän voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tapaustutkimuksen vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus. (Aaltola & Valli 2007, 186.) Tämä tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen ja pyrkii näin vain Savon koulutuskuntayhtymää koskeviin johtopäätöksiin. Tavoitteena on saada käytännön hyötyä eli praktista utiliteettia kohdeorganisaatiolle.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu tapaustutkimukselle kahdesta eri aineistotyypistä. Näitä ovat haastatteluin kerätty primääriaineisto ja eri lähteistä kerätty sekundääriaineisto. Sekundääriaineistoa ovat koulutuskuntayhtymän sisäiset dokumentit ja tutkijan osallistuva havainnointi. Tutkijan havainnointi voi olla reaktiivista tai ei-reaktiivista. Reaktiivisessa havainnoinnissa kohde on havainnoinnista tietoinen. Havainnointia voidaan käyttää kvalitatiivissa tutkimuksissa ja rinnan muiden menetelmien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 37.) Tutkija on työskennellyt tutkittavan kohdeorganisaation palveluksessa yli kymmenen vuotta koulutuspäällikkönä. Tämä antaa syvyyttä ja laajuutta tutkimukselle. Toisaalta se asettaa myös haasteita tutkijan tulkinnoille aineistosta. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijoiden tulisi valita joustavasti tutkittavan kohteena olevan ongelman ratkaisuun monipuoliset tutkimusmenetelmät. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 38–39.)

4.3 Aineiston hankinta

Tutkiva kehittämistyöni käynnistyi syyskuussa 2010. Lähdin liikkeelle tutustumalla laajasti ja syvällisesti aiempiin tutkimuksiin sekä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Aineistoa aiheesta oli erittäin hyvin saatavilla ja se asetti haasteita aineiston rajaamiselle. Pyrin löytämään mahdollisimman uutta tietoperustaa tutkimuksen tekemiselle. Ilman vahvaa tietoperustaa en olisi voinut asemoida tutkimustani niin hyvin viitekehukseen. Hyvin laadittu kirjallisuuskatsaus luo kehittämistyölle teoreettisen perustan ja osoittaa miten ilmiötä on aiemmin tutkittu (Hirsjärvi & Hurme 2010, 13). Toisaalta aiemmat

tutkimustulokset ja laaja teoriatieto ovat ehkä vaikeuttaneet aidosti aineistolähtöistä kehittämistä. Työskentelen tutkittavassa kohdeorganisaatiossa koulutuspäällikkönä. Näin olin siten kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisessä tulkitsijan sekä osallistuvan havainnoijan roolissa. Tämä antaa syvyyttä ja laajuutta tutkittavalle kohteelle. Tutkimustyössäni olen edennyt järjestelmällisesti ja pyrkinyt täsmällisyyteen. Olen pyrkinyt myös hyödyntämään myös omaa kokemustani tutkittavasta organisaatiosta monipuolisesti reflektoimalla omaa kokemustaustaani, sekä havainnoimaan organisaation toimintaa. Osallistuvaa havainnointia voidaan tehdä joko enemmän tutkijan roolissa (havainnoiva osallistujana) tai enemmän toimijan roolissa (osallistuja havainnoijana) (Metsämuuronen 2009, 249). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin havainnointia toimijan roolissa.

Teemahaastelu tehtiin kuudelle henkilölle helmi-maaliskuussa 2011. Savon koulutuskuntayhtymästä valittiin haastattavaksi kaksi johtajaa ja yksi rehtori. Tämän lisäksi haastateltiin kolme asiakasta, jotka edustavat erityyppisiä asiakasryhmiä eli elinkeinonelämän, rahoittajan ja julkisorganisaation näkökulmaa. Kaikki haastateltavat oli valittu siten, että heiltä oletettiin saavan syvällistä ja rikasta informaatiota tutkittavasta aiheesta. Näin haluttiin saada mahdollisimman laaja näkemys tutkimukselle. Kaikilla on pitkä ja laaja kokemus Savon koulutuskuntayhtymästä joko työntekijänä tai yhteistyökumppanina.

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa kohdetta koskevia päätelmiä. Teemahaastattelun suunnittelun tärkeimpiä vaiheita on haastatteluteemojen suunnittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66). Laadin kaksi haastattelurunkoa (liitteet 1 & 2), joita käytettiin teemahaastatteluissa. Haastattelurunkojen laadinnassa hyödynnettiin tutkijan oletuksia tutkimukseen liittyvistä merkittävistä tekijöistä ja aiempia tehtyjä tutkimuksia esim. Åhman (2003). Ennalta laadittujen teemojen lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä ja annoin myös haastateltavien laajentaa vastauksiaan aihealueiden sisällä. Haastattelut olivat aineistoltaan rikkaita ja syvällisiä. Haastattelujen kesto oli vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastateltavat saivat itse valita heille parhaiten soveltuvan ajankohdan. Haastattelun aikana ei ollut muita henkilöitä läsnä. Haastattelut videoitiin ja niitä hyödynnettiin apuna haastattelujen analysoinnissa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, joka edisti tutkimuksen tavoitteita tukevaa avointa ja vapautunutta ilmapiiriä. Haastattelujen luku-

määrä voi nostaa esiin kysymyksen aineiston riittävydestä. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Myös tutkijan käytössä olevat tutkimusresurssit vaikuttivat haastateltavien määrän valintaan. Parametriton tai vakaa metodiikka antaa mahdollisuuden pohtia tulosten yleistymistä muihinkin kuin tutkittuihin yksilöihin edellyttäen, että on tutkittu vähintään kolme tapausta (Metsämurtonen 2009, 927). Liitteessä 3 näkyvät haastattelujen ajankohdat, haastateltavien organisaatio ja asema. Haastattelut olivat luottamuksellisia. Anonyymisuuden turvaamiseksi henkilöiden nimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot on muunnettu.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen analyysi voidaan hahmotella Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 136) mukaan seuraavasti:

1. Analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa.
2. Aineistoa analysoidaan lähellä aineistoa ja kontekstia.
3. Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista.

Induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teorioita. Analyysitekniikoita on paljon erilaisia. Olen analysoinut aineistoa tulkitsijan näkökulmasta ja aloitin tulkinnan heti haastatteluja tehdessä. Paitsi haastattelujen tekeminen myös tulkinta on vuorovaikutuksellista tekemistä. Olen aineisto analysoidessani pyrkinyt aineistolähtöisyyteen eli induktiiviseen päättelyyn. Tutkimusprosessin läpinäkyvyyden ja tulkinnan luotettavuuden lisäämiseksi käytän seuraavassa luvussa lainauksia, jotta lukijat voivat paremmin ymmärtää tulkintaani ja arvioida itse sen luotettavuutta. Myös aiheen tietoperustan esitteleminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa arvioimaan teorioiden vaikutusta aineiston tulkintaan.

Analyysia varten nauhoitetut aineistot on muutettu kirjoitettuun muotoon eli litteroitu. On mahdollista tehdä myös ns. valikoituja litterointeja eli litteroidaan vain tutkimuksen raportoinnissa olennaiset osat (Grönfors 1985,156). Olen käyttänyt tällaista valikoitua litterointitapaa ja pyrkinyt löytämään haastatteluista ydinkohdat. Keskeisintä työskentelyssäni oli aineiston ymmärtäminen ja sen tulkinta. Kuuntelin nauhat useaan kertaan, jotta löytäisin oikeat ydinkohdat aiheista. Aineiston sisällöllistä analyysia voi helpottaa

tekemällä joko semanttisen kartan tai miellekartan. Tällaisen kartan etuna on visuaalisuus. Tutkija voi sen avulla hahmottaa kokonaisuuden ja nostaa esiin olennaiset sekä epäolennaiset seikat. (Metsämuuronen 2009, 257.) Ensimmäisessä vaiheessa tein aineiston analysoinnin vapaasti ilman ennakkojäsentelyä ja rakensin miellekartat hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Tämän jälkeen pyrin löytämään ydinkategoriat, jotka mahdollisimman hyvin kuvaisivat tutkittavaa aihetta. Ydinkategorioilla tarkoitetaan sellaisia kategorioita, jotka selittävät suurimman osan tutkittavan ilmiön vaihteluista. Kun kategoria alkaa olla riittävästi saturoitunut, se alkaa suunnata tutkimusta. (Metsämuuronen 2009, 232–234.) Laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita ja keskeiseltä osiltaan se on sekä analyysia että synteisiä. Analyysissa eritellään ja luokitellaan aineistoa. Synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudesta perspektiivistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 143.) Lopullinen malli rakentuu tutkijan tekemään synteisiin, joka perustuu liitteessä 5 esitettyyn miellekarttaan (empiirinen viitekehys) ja teoreettiseen viitekehukseen. Seuraavassa luvussa aineisto analysoidaan ennen aineiston tulkintaa.

5 Teemahaastattelujen tulokset

5.1 Haastattelujen toteutus

Tässä luvussa esitetään aineiston analyysi teemahaastattelujen tuloksista. Haastattelujen yhteenvetoon ja analyysiin on pyritty poimimaan mahdollisimman kattava näkemys vastauksista. Näin lukijalla on mahdollisuus saada tarkka kuva haastateltavien vastauksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään litterointia sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa (Metsämuuronen 2009, 220). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluina ja käytetyt kysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastattelut videoitiin analysoinnin helpottamiseksi ja sen jälkeen litteroitiin pääkohdittain. Tämän jälkeen haastattelujen ydinkohdat kuvattiin miellekarttoihin. Haastateltavat on numeroitu 1–6 sekä erotettu toisistaan nimeämällä ne asiakkaaksi tai johtajaksi. Kaikkien haastatteluissa nousseiden teemojen yhteinen miellekartta on kuvattu liitteessä 5. Lopullinen innovaatio eli ratkaisumallin konstruoiminen rakentuu tutkijan tekemään synteisiin, joka perustuu liitteessä esitet-

tyyn miellekarttaan (empiirinen viitekehys), teoreettiseen viitekehykseen ja tutkijan osallistuvaan havainnointiin.

Haastatteluotteilla tutkija vahvistaa argumentointiaan ja välittää mahdollisimman elävää kuvaa haastateltavien maailmasta. Kvalitatiivisen aineiston esittämiseen kuuluu vivah-teikkoisuus ja sitä ei pitäisi erottaa tilanteista eikä esittää väärissä yhteyksissä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 194–195). Haastattelulainauksia on pyritty ottamaan mukaan tasapuolises-ti kaikilta haasteltavilta. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa näkemys asiakkuuksi-en johtamisesta ja sen kehittamisestä Savon koulutuskuntayhtymään. Haastatteluihin valittiin kuusi henkilöä, joista kolme työskentelee johtajina Savon koulutuskuntayhty-mässä ja kolme yhteistyökumppaneina tai asiakkaina. Haastateltavien tiedot ja ajankoh-dat ovat liitteessä 3. Sisennystä on käytetty tekstissä helpottamaan vastauslainausten hahmottamista ja lukemista.

5.2 Savon koulutuskuntayhtymän haastattelut

Savon koulutuskuntayhtymästä valittiin haastateltavaksi kaksi johtajaa ja yksi rehtori. Haastateltavat olivat avoimesti kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun ja kertoivat näkemyksiä hyvin laajasti ja syvällisesti. Haastateltaville esitettiin kuusi kysymystä ja tämän lisäksi oli vielä tarkentavia kysymyksiä haastattelussa esille tulleiden teemojen mukaisesti. Haastateltavien annettiin kertoa vapaasti kysytyä laajemmin aihealueista, jotka liittyvät tutkimukseen. Tämä lisää haastattelujen luotettavuutta. Kaikki haastattelut videoitiin ja litteroitiin pääkohdittain. Kysymykset kartoittivat toimintaympäristön muu-tosta, muutosta johtamisessa, yksilöissä ja organisaatioissa sekä tulevaisuuden menes-tystekijöitä. Tämän jälkeen selvitettiin haastateltavien näkemyksiä asiakkaista, asiak-kuuksien johtamisesta ja tulevaisuuden kilpailuedusta sekä menestystekijöistä.

Ensimmäisenä kiinnostuksen kohteena oli se, miten haastateltavat Savon koulutuskun-tayhtymässä kokivat ja kuvaavat toimintaympäristön muutosta. Tätä haastattelussa kar-toitettiin kysymällä, **kuvaile lyhyesti tilannetta tai tilanteita, jotka väistämättä joh-tavat johtamisen, yksilön toiminnan vaatimusten tai organisaation toiminnan pe-rusoletusten muutokseen.**

Vastauksissa (kuvio 16) ilmeni seuraavia toimintaympäristön muuttumiseen liittyviä tekijöitä:

Tämä toimintaympäristö on niin paljon muuttumassa – oikeastaan kaikkea ei varmasti pystytäkään ennakoimaan minikalaisia muutoksia tulossa. Ollaanko me valmiita vastaamaan täällä nykyisellä organisoitumismallilla. (Johtaja 1.)

Toiminnallisessa mielessä – ympäristössä tapahtuvat muutokset, globaalitalous, kvartaali-ilmiöt vaikuttavat väistämättä koulutusorganisaation reagoitakykyyn (Johtaja 3).

Muutokset voidaan jakaa toimintaympäristön muutoksiin ja organisaation sisäisiin muutoksiin. Kuntatalouden rahoitusvaje voi myös muuttaa radikaalisti rahoitusrakennettamme. (Johtaja 6.)



Kuvio 16. Organisaation toimintaympäristön muutos.

Perusolehtusten muutukseen johtavina toimintaympäristön muutoksina korostuvat post-modernin maailmankuvan tyypilliset piirteet kuten globaalitalous, kvartaalitalouden heijastuminen, asiakkaiden vaatimukset ja nopeuden kasvu. Postmodernin strategisen ajattelun voimana on avoin ja aito keskustelu, jonka kulkua ohjaavat tunteet ja jonka kohteena ovat asiakkaiden elämykset (Juuti & Luoma 2009, 260). Savon koulutuskuntayhtymä joutuu yhä enenevässä määrin vastaamaan nopeammin asiakkaiden toimintakulttuurin muutukseen ja tämä heijastuu myös pedagogiikan muuttumistarpeena sekä sisäisen organisaation kehittämispaineena. Henkilöstön osaamisvaatimukset lisääntyvät ja muutosnopeus kasvaa. Haasteena pidettiin kykyä ennakoida muutoksia ja sen suuntaa. Organisaation strateginen nopeus sekä kyvykyys aikaansaada ja toteuttaa nopeaa strategiaa tulisi muuttua pysyväksi päämääräksi. Strateginen nopeus on ankkuroitunut organisaation sisään tunteiden ja käyttäytymisen tasolle. (Doz & Kosonen 2008, 274.) Julkisen talouden rahoituskriisi nähtiin myös tulevaisuuden uhkana koulutuskuntayhtymän talouden suotuisalle kehitykselle.

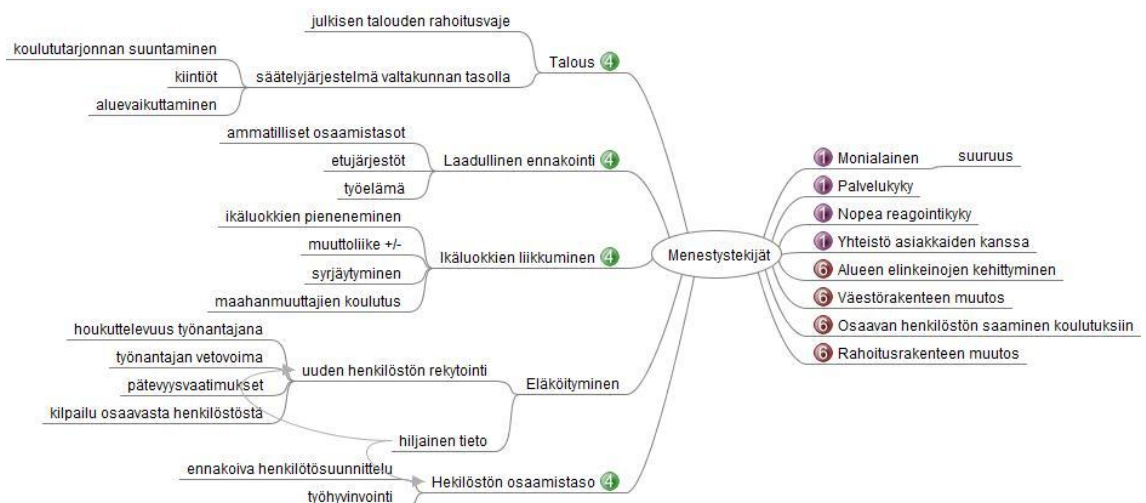
Koska tutkimuksessa selvitetään asiakkuuksien johtamisen kehittämistä, seuraavaksi tutkittiin, mitkä ovat organisaation menestystekijöitä nyt ja tulevaisuudessa. Samalla kartoitetaan asiakkuuden johtamisen merkitystä ja tarvetta. Koulutuskuntayhtymän menestymisen edellytyksiä ja muutossuunnan tarvetta selvitettiin kysymällä, **mitkä ovat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (esim. 5 vuoden kuluttua) tärkeimmät tekijät kuntayhtymän menestyksen kannalta.**

Talous on keskeinen osa menestystä. Tarvitsemme paremmat tulevaisuuskuvat työmarkkinajärjestöjen ja työyhteisöjen kanssa osaamistasoista eli menestystekijäksi nousee lyhyesti sanottuna laadullinen ennakointi. Henkilöstön osaamistaso on myös hyvin keskeinen. Me kilpaillaan koulutusorganisaationa osaavista ihmisistä niin kuin moni muukin toimiala. (Johtaja 4.)

Alueen elinkeinojen kehittyminen ja väestörakenteen muutos tulee vaikuttamaan meidän menestykseen jatkossa (Johtaja 6).

Tällä hetkellä jo se että me ollaan näin suuri ja monialainen on meidän vahvuus. Me aika hyvin pystytään elämään tässä hetkessä ja palvelemaan asiakkaita, mutta se että vähän nopeampi reagointikyky on jatkossa tarpeen. Siinä mielessä 5 vuoden kuluttua meidän pitäisi olla pikkusen edellä aikaamme. (Johtaja 1.)

Vastaukset voidaan ryhmitellä seuraaviin menestystekijöihin: talouteen liittyviin, henkilöstöön ja sen osaamiseen liittyviin, asiakkaisiin ja tarjontaan liittyviin sekä elinkeinöelämän ja väestörakenteen muutoksiin liittyviin tekijöihin (kuvio 17).



Kuvio 17. Organisaation menestyminen.

Organisaation sisältä nähtiin keskeisiksi menestystekijöiksi talous, henkilöstön osaamistaso ja ennakoiva henkilötösuunnittelu, laaja koulutustarjonta sekä markkinoihin ja

asiakkaisiin liittyvät tekijät. Uhkat voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Seuraavat sisäiset uhkatekijät tulivat haastatteluissa esille: suuri eläköityminen lähitulevaisuudessa ja kalliit kiinteistökustannukset. Kolmasosa henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2019 mennessä. Tämä aiheuttaa suuria paineita rekrytoinnille, hiljaisen tiedon siirrolle ja työhyvinvoinnille. Toisaalta tämä voi olla myös mahdollisuus kehittää aivan uudenlaista työyhteisöä ja -kulttuuria.

Ulkoisina uhkatekijöinä nousivat esille väestörakenteen muutos, elinkeinoelämän uutokset, muuttoliike, syrjäytyminen, maahanmuuttajien koulutus ja osaavan työvoiman saatavuus organisaation palvelukseen. Suurena uhkana nähdään myös valtakunnan tason koulutuksen säätely- ja rahoitusjärjestelmien muuttumisen mahdollisuus. Laadullinen ennakointi nähdään mahdollisuutena vastata eri sidosryhmien kanssa tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin rakentamalla yhdessä kehitysohjelmia ja uudenlaisia oppimispolkuja. Hellmanin ym. (2004, 154–155) mukaan asiakkaiden odotuksiin vastaamalla saavutetaan kilpailuetuja, sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ja näin voidaan hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiakassuhteita kehittämällä.

Strategian ja vision luomista, toteuttamista ja viestimistä ei kukaan haasteltavista ottanut sellaisenaan keskusteluissa esille. Ehkä näiden korostamista ei pidetty tärkeänä, koska kuitenkin muita kuntayhtymän kehitysohjelmissa kuvattuja tärkeitä asioita nousi haastatteluissa esille. Yllättävää kuitenkin oli se, ettei haastattelujen aikana nostettu esiin arvoja ja niiden merkitystä päätöksenteossa ja toiminnassa. Arvot ovat Kamenskyn (2010, 55) mukaan ne toiminnan peruseriaatteet, joiden mukaan organisaatioissa tinkimättömästi eletään kaikissa olosuhteissa. Julkishallinnon organisaatiot ovat yhteiskunnan osia ja ne toteuttavat yhteiskunnallisen tarkoituksen ja vastaavat yhteiskunnan, yhteisön tai yksilön tarpeisiin. Organisaation johdolla on Duckerin (2002, 23–24) mukaan kolme tehtävää: organisaation tarkoituksen ja tehtävän vahvistaminen, työn tekeminen tuottavaksi ja tulokselliseksi sekä yhteiskunnallisten vaikutusten ja vastuiden hallinta. Strategisella johtamisella on taas Kamenskyn (2010, 319) mukaan kolme suurta haastetta: luoda menestysstrategia, toteuttaa se erinomaisesti sekä uudistaa strategia ajoissa ja riittävän voimakkaasti.

Seuraavaksi haastattelussa tutkittiin johtamiseen liittyviä paradigmoja ja johtamiskulttuurin muutosta kysymällä, **mihin suuntaan johtamisen tulisi muuttua eli mitä uusia**

johtamisen paradigmoja tarvitaan 5 vuoden sisällä. (Paradigma = vallitseva oppirakenne, ajattelutapa, -ismi tai ajattelumalli. Paradigmalla tarkoitetaan tässä johtamisen viitekehystä). Perinteisesti julkisen organisaation johtaminen perustuu pitkälti asemavaltaan ja viranhaltijoiden hierarkkiseen toimintakulttuuriin, ei niinkään aitoon asiantuntijuuteen.

Henkilöstöjohtaminen korostuminen edelleen, koska henkilöstömme ikääntyy ja työurat pitenevät (Johtaja 6).

Asiantuntijaorganisaatioissa on nyt kai jo huomattu tai pitäisi jo huomata, ettei se ole ukaaseilla johtamista vaan se on yhdessä tekemistä. Ylimmän johdon rooli on etsiä resursseja, joita tuolla operatiivisella puolella kaivataan. (Johtaja 4.)

Verkostojohtamisena ja tiimimäisenä toiminta. Voi olla että se tarkoittais vähän notkeempiakin hierarkiatasoja, ei välttämättä sitä, että tarvis muuttaa sitä perusrakennetta, mutta ehkä keskinäinen toiminta pitäisi olla erityyppistä. (Johtaja 1.)



Kuvio 18. Johtamisen menestystekijät.

Vastauksissa tuli esille monia asioita, jotka kuvaavat johtamisen muutostarvetta (kuvio 18). Erityisesti asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteet nousivat keskeiseksi teemaksi. Henkilöstö- ja ikäjohtaminen nähtiin tärkeänä kehityskohteenä tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen haasteena on kehittää johtamis- ja esimiestyötä organisaatioissa niin, että sen avulla saavutetaan hyviä tuloksia ja parempaa työhyvinvointia (Helsilä & Salojärvi 2009, 113). Myös työn jatkuva kehittäminen eli käytännönläheinen innovointi nousivat teemoina esille. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsauksessa (2010, 16–17) elinkeinopolitiikka nähdään pitkälti innovointipolitiikkana, jossa luovuuteen kannustava asenneilmapiiri tukee innovatiivisuuden laaja-alaista kehitystä ja tuottavuuden kasvua sekä yrityksissä että julkisyhteisöissä.

Sen jälkeen kysyttiin hieman henkilökohtaisemmalla tasolla johtamisesta: **Kuvaile myös kolmella sanalla tehokasta johtajaa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.** Haasta-

teltavat kertoivat myös, miten organisaatiota ja ihmisiä tulisi johtaa, millaisia periaatteita he pitävät tärkeinä ja miten he itse toimivat johtajana.

Demokraattinen toimintatapa, yhdessä tehdään erilaisuutta hyödyntäen. Ihmisten johtaminen on tavallaan toisaalta hyväksikäyttöä, jos joku osaa erityisen hyvin niin itse toimin lähinnä asioiden eteenpäin viejänä. (Johtaja 1.)

Eiköhän se ole keskustelija, kuuntelija ja resurssien hankkija tietysti myös päätöksen tekijä (Johtaja 4).

Innovoiva ja ennakoiva henkilöstöjohtaja (Johtaja 6).



Kuvio 19. Tehokas johtaja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat pitivät tehokasta johtajaa hyvin erityyppisenä. Voidaan todeta, ettei ole yhtä oikeaa johtamistapaa, vaan johtajan tulisi tunnistaa omat vahvuutensa ja hyödyntää muiden vahvuuksia organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamista on tutkittu erittäin paljon ja seuraavia keskeisiä suosituksia voidaan kuitenkin antaa Helsilän ja Salojärven (2010, 106–113) mukaan: johtaminen on tulossuuntautunutta toimintaa, johtaminen toteutuu korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla, johtaminen on asioiden hoitamista erilaisten ihmisten kanssa ja hyvä johtaminen on jaettua johtamista, joka alkaa itsensä johtamisesta. Myös Kamenskyn (2010, 48–49) mukaan johtamisen menestystekijöiksi voidaan mainita mm. vaatimattomuus ihmisenä ja vahva tahto ammatti-ihmisenä, yritykseen kohdistuva kunnianhimo, uskomaton määrätietoisuus, utteruus ja myönteinen itsetunto.

Mielenkiintoista haastatteluissa oli se, ettei kukaan nostanut itsensä johtamista tehokkaan johtajan tunnuspiirteeksi. Itsensä johtaminen on nykyään keskeinen osa johtamiskoulutusohjelmia, koska se on kaiken johtamisen lähtökohta (Sydänmaanlakka 2006, 15–16). Helena Åhman (2003, 223–225) loi väitöskirjassaan käsitteen oman mielen johtaminen, joka on teoreettisesti yhdistelmä itsensä johtamista ja inter- ja intrapersoonallista älykkyyttä. Se kuvaa hänen mukaan sitä, että kyse on sekä tunteisiimme,

ajatuksiimme että tahtoomme ja sitä kautta myös suorituksemme vaikuttavista asioista. Johtamisen lähtökohtana on tuntea omat vahvuudet ja omat arvot. Haastatteluissa pohdittiin myös asiantuntijoiden johtamista ja asiantuntijaorganisaatioita. Ehkä hieman yllättäen asiantuntijuus ei noussut haastatteluissa keskeiseksi tehokkaan johtajan tunnuspiirteeksi. Asiantuntijuus perustuu Niemisen ja Tomperin (2008, 40) mukaan substanssiosaamiseen ja toisaalta kykyyn jalostaa tuon tiedon avulla uutta tietoa ja uusia käytäntöjä. Kysymyksenasettelu ei ollut täysin onnistunut, koska sana tehokas ohjasi vastauksia. Parempi kuvaileva sana olisi voinut olla kysymyksessä vaikka hyvä johtaja.

Haastateltavien käsitystä merkittävimmistä asiakkuuksilta kartoitettiin kysymyksellä, **ketkä ovat koulutuskuntayhtymän merkittävimmät asiakkaat**. Samalla haluttiin myös selvittää asiakas-termin määrittelyä ja merkitystä haasteltaville.

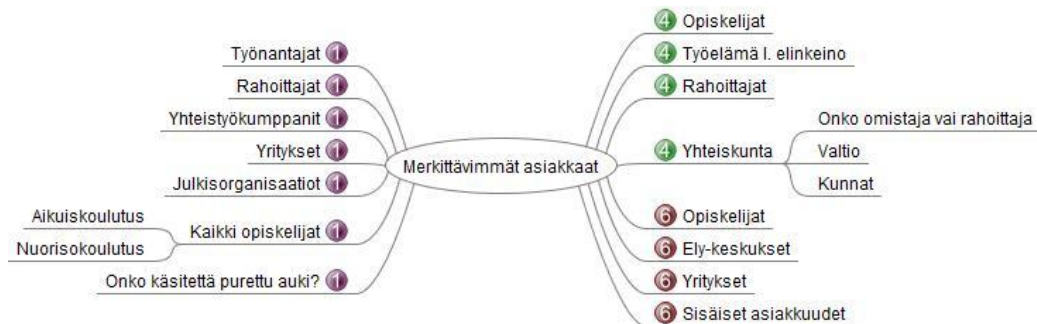
Opiskelijat on yksi asiakasryhmä, mielellään en kyllä käyttäisi sitä nimitystä. Sitten on ympäröivä työelämä kaikissa muodoissaan, rahoittajat, myös sitten yhteiskunta omalla osallaan, joka säätelee tätä järjestelmää. Se että onko valtio ja kunnat omistaja vai asiakas on mielenkiintoinen kysymys. (Johtaja 4.)

Meidän asiakkaita ovat opiskelijat, Ely-keskukset, yritykset ja on myös huomioitava sisäinen asiakkuus, kuten kiinteistöyksikkö (Johtaja 6).

Onko meillä tätä asiakaskäsitettä ihan purettu auki? Mistä vinkkelistä milloinkin katsotaan? (Johtaja 1.)

Kyllä ne sitten on ne kaikki asiakkaat opiskelijat, työnantajat, rahoittajat ja muut yhteistyökumppani. Työelämäpalveluitten merkittävimpiä asiakkaita on ne yritykset ja yhteisöt. Kyllähän niin sitten välillisesti opiskelijat ovat siinä asiakkaina, mutta kuitenkin yritysten ja työelämän tarpeisiinhan me heitä koulutetaan, että siellä sitten näkisin sen työelämäedustuksen keskeisimpänä. (Johtaja 1.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkuus-termiä hieman vierastetaan tutkittavassa organisaatiossa. Mielummin käytetään termejä opiskelijat, rahoittajat, työnantajat tai kumppanit. Myös eri henkilöt mieltävät asiakkuuden eri tavoin ja myös omistajan rooli on hieman epäselvä. Savon koulutuskuntayhtymän hallinnoima Savon ammatti- ja aikuisopisto järjestää sekä perusopetusta että aikuiskoulutusta. Tämä näkyi myös vastauksissa, koska osa vastaajista korosti enemmän ammatillisen perusopetuksen tai aikuisopetuksen näkökulmaa (kuviot 20).



Kuvio 20. Merkittävimmät asiakkaat.

Seuraavaksi pyydettiin haastateltavia kertomaan, **miten koulutuskuntayhtymässä johdetaan asiakkuuksia nyt ja miten niitä tulisi johtaa tulevaisuudessa**. Vastauksissa nykytilanne kuvattiin seuraavasti:

No tällä hetkellä me ei minusta kyllä johdeta asiakkuuksia, jonkunlaista alku viritelmää on tässä näitten hankkeidenkin tiimoilta ollut. CRM kehittämisen on lähtenyt vähän järjestelmävetoisesti meillä liikkeelle, koska suurin osa meidän porukasta ei oikeen tällä hetkellä tiia mitä eri tahoilla tän asian ympärillä tehdään. Nyt siinä minusta pitäisi ottaa kokonaisvaltainen näkemys siihen. (Johtaja 1.)

Alakohtaisesti asia on jotenkin hallinnassa, mutta ei kootusti ja keskitetysti. Meiltä puuttuu yhtenäinen toimintamalli, joten toiminta on liiaksi henkilöistä riippuvainen. (Johtaja 4.)

Sehän on meillä ollut ikuisuuskysymys muutamana vuoden aikana. Aikuiskoulutuksessa pitäisi entistä enemmän siirtyä tuotelähtöisestä aikuiskoulutus ajattelusta asiakaslähtöiseksi ajatteluksi. TYKE tehtävään tulee kytkeä koulutuspalveluiden tarjoaminen että se palvelee jonkin työyhteisön kehittymistä. Tällä tavoin voidaan saada myös rahoitus kuntoon. (Johtaja 4.)



Kuvio 21. Asiakkuuksien johtaminen.

Erilaiset muutostarpeet nousivat haastattelussa vahvasti esille (kuviot 20 ja 21). Tulevaisuuden näkemyksiä haastateltavat kuvasivat seuraavasti:

Toivon että koulutuspalveluiden johtoryhmässä linjattaisi, että mitä tälle asialle oikeesti ruvetaan tekemään ja koottais sitä tietoa (Johtaja 1).

Olisi hyvä, jos meillä olisi rehtoreiden ja koulutuspäälliköiden apuna olisi jä-mäkkä ja luova asiakkuusjohtaja. Joka ymmärtäisi elinkeinoelämän tarpeet ja tuntisi koulutusorganisaation toimintamekanismin. (Johtaja 4.)

Aikuiskoulutuksen koulutuspäälliköillä ja aikuiskoulutusjohtajalla olis yhtei-sesti hanskassa, sieltähän se johtaminen lähtee (Johtaja 1).

Haastattelussa nousi esille selkeä tarve asiakkuuksien johtamisen kehittämiseksi. Haas-tateltavat ottivat myös kantaa sisäisen uudelleen organisoitumisen tarpeeseen ja vastui-den määrittelyyn. Hellmanin ja Värilän (2009, 12–13) mukaan asiakkuuksien johtami-nen edellyttää johdon viitekehyksen ja organisaation rakenteiden muutosta. Drukerin (2002, 27–28) mukaan yrityksellä on vain kaksi tehtävää: markkinointi ja innovointi, koska yrityksen tehtävä on luoda asiakaskuntaa. Asiakkaat määrittelevät mitä yritys on. Asiakkaan ostama tavara tai palvelu on hyödyke, ei koskaan pelkkä tuote. Asiakassuh-teiden johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka tapahtuu toimintaverkostossa (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 27).

5.3 Asiakkaiden haastattelut

Seuraavaksi kuvataan kolmen asiakkaan teemahaastatteluja. Haastateltavat oli valittu siten, että he edustavat erityyppisiä asiakasryhmiä eli elinkeinoelämän, rahoittajan ja julkisorganisaation näkökulmaa. Näin haluttiin saada mahdollisimman laaja ja rikas tutkimusaineisto kehittämistyölle. Haasteltavilta selvitettiin yhteistyön kokemuksia, arvostuksia, kehittämistä ja kilpailuedun saamista. Heitä pyydettiin lopuksi myös ar-viomaan yhteistyötä kouluarvosanalla 4–10. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etu-käteen, jotta haastattelut saatiin pidettyä sovitussa aikataulussa. Haastattelut videoitiin analysoinnin helpottamiseksi. Yhdessä tapauksessa nauhoituksessa ilmeni hieman tek-nisiä ongelmia ja sen analysoinnissa jouduttiin käyttämään apuna myös tutkijan muis-tiinpanoja. Tämä ei kuitenkaan vaaranna tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat oli-vat hyvin avoimia ja ilmapiiri oli luottamuksellinen. Haastattelujen kysymykset löytyvät liitteestä 2 ja haastattelujen ajankohdat löytyvät liitteestä 3.

Ensimmäiseksi haastattavilta kysyttiin, **mihin tekijöihin perustuu kokemuksenne perusteella menestyksellinen ja pitkäaikainen yhteistyö teidän ja oppilaitoksen välillä ja miksi.**

Yhteistyö perustuu moneen asiaan kuten luottamus vastuu ja joustavuus sekä dynaamisuus toiminnassa. Myös laatu ja sen jatkuva kehittäminen siis palautteesta lähtevä kehittäminen, nopea reagointi ovat tärkeitä asioita. (Asiakas 1.)

Omasta työstä jos sitä lähestyy, niin luottamustekijät on se yks ja niin sanottu toimitusvarmuus on toinen merkittävä tekijä. Se että jaetaan tietysti tietyllä tavalla myöskin yhteiset tavoitteet, jotka luo sille toiminnalle tärkeitä edellytykset. (Asiakas 2.)

Toimivat koulutustuotteet ja tarpeet kohtaava koulutussuunnittelu (Asiakas 1).

Lähin katselamaan tätä ihan meidän kannalta ja tässä painottuu ihan nämä perusopinnot, kun kysyt koko koulutusyhtymän kannalta. Ammattiopiston puoli on ollut ihan tärkein yhteistyökumppani vaikka tämä yhteistyö on ollut nyt minun kohdalla painottunut aikuiskoulutukseen. Joustavuutta on ollut aikuiskoulutuksen puolella. (Asiakas 5.)

Yhteistoiminnallinen kumppanuus eli win-win. Molempien kumppaneiden pitää kehittyä ja tehdä tulosta. (Asiakas 1.)

Toivoisin tiettyä aktiivisuutta koulun puolelta, koska se olisi tärkeää ja toivottavaa (Asiakas 5).



Kuvio 22. Yhteistyötekijät.

Haastattavat korostivat luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden täyttymistä tärkeinä tekijöinä (kuvi 22). Toimivassa yhteistyössä on kyse vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutusjohtamisen avulla hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä riippuvuus ja vuorovaikutussuhteita tehokkaasti. (Kamensky 2010, 49–50.) Myös tuloksellisuus, tuotteet, toimitusvarmuus ja joustavuus olivat merkittäviä tekijöitä yhteistyössä. Kumppanuuden perustana on palvelu vailla ehtoja: palvelun tarjoaja jättää tietoisesti huomioi-

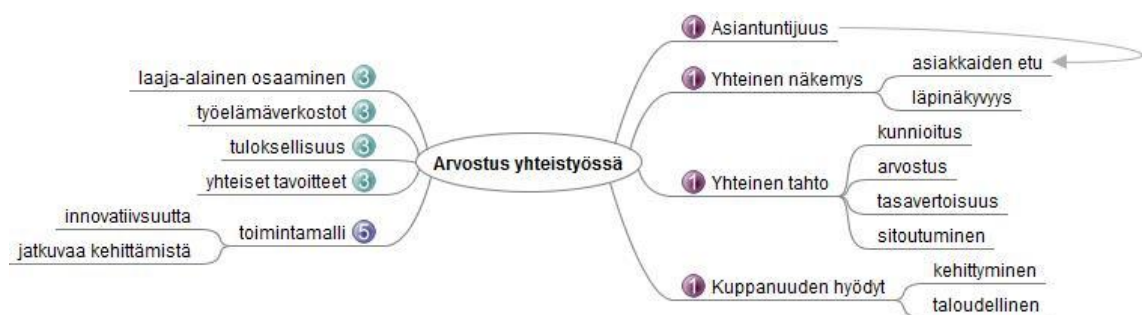
matta lyhyen aikavälin kustannukset luodakseen perustan pitkäaikaiselle kumppanuudelle (Bell & Zemke 2004, 55).

Seuraavaksi selvitettiin arvostustekijöitä ja tätä kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: **Mitä ominaisuutta arvostatte oppilaitoksen toiminnassa yhteistyön näkökulmasta katsottuna? Perustelut?**

Toivoisin, että oppilaitos ei olisi kaavoihin kangistunut, vaan se etsisi uusia toimintamalleja sellaista innovatiivisuutta ja opettaisi niitä myös oppilaille. Nuorilla on varmasti paljon uutta annettavaa, sitä oppilaitosten pitäisi ruokkia. (Asiakas 5.)

Osaaminen on erittäin iso tekijä. Se että on laaja-alainen ja yleisestikin ottaen on laaja-alaista osaamista ja työelämäyhteydet on tärkeitä. Ne liittyy tähän tuloksellisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin. (Asiakas 2.)

Kumppanuudessa tämä tarkoittaa sitä, että kumpikin taho näkee oman menestymisensä edellytyksenä kumppanuudesta saavutettavat hyödyt niin liiketoiminnassa kuin kehittämisessä. Yhteinen tahto sisältää myös elementit kummanikin työn ja roolin kunnioittamiseen, arvostukseen ja luottamukseen sekä avoimeen viestintään kumppanien kesken. Tahto ja näkemys edistävät myös läpinäkyvyyttä toiminnassa ja kumppanuus edellyttää tasavertaisuutta ja oikeaa sitoutumista toimijoiden kesken. Samanlainen taustayhteisö ja koulutuksen järjestäjän asiantuntijuus ovat hyvä pohja asiantuntijatyypiselle kumppanuudelle, jossa kumpikin täydentää työtä asiakkaan tarpeisiin. (Asiakas 1.)



Kuvio 23. Arvostustekijät.

Haasteltavien mielestä arvostus perustuu laajalle asiantuntijuudelle ja yhteistyöverkostoille, yhteisille tavoitteille ja arvoille (kuvi 23). Arvostukseen liittyvät yhteiset toimintamallit ja kumppanuuden hyödyt taloudellisesti sekä yhteisenä kehittymisenä. Myös innovatiivisuus ja toiminnan jatkuva kehittäminen olivat merkittäviä arvostusta lisääviä tekijöitä. Nuorten erilainen arvomaailma ja sen mahdollisuuksien hyödyntäminen nousivat esille vastauksissa. Uusilla työntekijöillä olisi paljon luovaa, innovatiivista annetta

tavaa ensimmäisten kuukausien aikana, mutta alokkaiden odotetaan vain oppivan talon tavoille (Halava & Pantzar 2010, 54).

Tämän jälkeen selvitettiin kilpailuetuun liittyviä asioita. Tätä kartoitettiin sekä asiakailta, että koulutuskuntayhtymän johtajilta. Haastateltavilta kysyttiin, **miten ja millä ominaisuuksilla mielestänne oppilaitos voi erottautua edukseen muista koulutuksen tarjoajista.**

Koulutuksen ajanmukaisuus, nykyaikaisuus ja ne olisi aina askeleen edellä teknisesti, että olisi varmasti viimeisin tietämys. Yksi tärkeä homma on se miten opiskelijat työllistyvät. Se tavallaan mittaa koulutuksen tasoa. Me odotetaan että oppilaitos tuottaisi mahdollisimman valmiita henkilöitä töihin niin ammatillisesti kuin työelämävalmiuksien osalta. Opettajien ammattitaito pitää myös olla ajan tasalla. (Asiakas 5.)

Laaja-alainen osaaminen, joka on merkittävä tekijä. Oppilaitos pystyy hyvin monentyyppisiin ratkaisuihin tarjoamaan vaihtoehtoja. Tietysti on tietty stabiilisuus ja läsnäolo alueella on tärkeä tekijä. Ja tietysti laaja-alaiseen osaamiseen liittyy laaja-alaiset työelämäsuhteet. (Asiakas 2.)

Tuotteen oltava sopiva asiakkaalle sekä oikea ja luotettava markkinointi (Johtaja 6).

Aikuiskoulutuspuoli on ihan eri juttu. Vielä enemmän korostuu opettajan tai ohjaajan ammattitaito. Koulutettavilla henkilöillä jo paljon osaamista ja ammattitaitoa. Myös merkittävässä roolissa hinta vs. laatu. (Asiakas 5.)

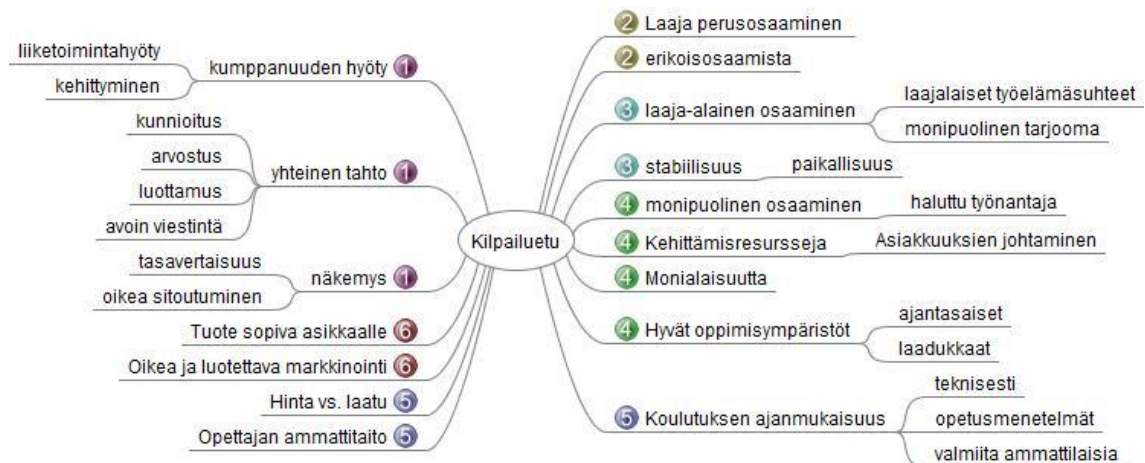
Kumppanuudessa tämä tarkoittaa sitä, että kumpikin taho näkee oman menestymisensä edellytyksenä kumppanuudesta saavutettavat hyödyt niin liiketoiminnassa kuin kehittämisessä. Yhteinen tahto sisältää myös elementit kumppanin työn ja roolin kunnioittamiseen, arvostukseen ja luottamukseen sekä avoimeen viestintään kumppanien kesken. Tahto ja näkemys edistävät myös läpinäkyvyyttä toiminnassa ja kumppanuus edellyttää tasavertaisuutta ja oikeaa sitoutumista toimijoiden kesken. Samanlainen taustayhteisö ja koulutuksen järjestäjän asiantuntijuus ovat hyvä pohja asiantuntijatyypiselle kumppanuudelle, jossa kumpikin täydentää työtä asiakkaan tarpeisiin. (Asiakas 1.)

Keskitytään joihinkin erityisosaamisiin ja toisaalta on hyvä että iso repertuaari perusosaamista, koska sitähan voi aina tarpeen mukaan vahvistaa tarvittaessa. Sitä kautta saadaan sitten lisämyyntiä ja lisäasiakkaita niin ku sille peruskauralekin katetta. (Johtaja 4.)

Voidaan erottua siinä, että meillä on monialaisuutta ja monipuolista osaamista. Toinen on se, että meillä on isona organisaationa mahdollisuus myös satsata toiminnan kehittämiseen. Se näkyy myös. Siihen pitäisi vielä tarmokkaammin löytää yhtenäistä punaista lankaa, minkä tyyppisiä kehittämistoimia tehdään.

Asiakkuuksien liittyvää ajattelua voidaan kehittää kyllä, jos on tahtoa vaan löytyy. Harmina on se, että kiinteistöt kohtuuttoman kalliit. Toisaalta tarvitsemme hyvät, ajantasaiset ja laadukkaat oppimisympäristöt. (Johtaja 4.)

Haastattelun tuloksissa ilmeni, että tulevaisuudessa organisaation kilpailukyky rakentuu henkilökunnan osaamiseen, sitoutumiseen, kehittymiseen ja kannattavaan kasvuun (kuvio 24). Tämän lisäksi tulee olla oikeat tuotteet, laadukkaat oppimisympäristöt ja sopiva hinta.



Kuvio 24. Kilpailuetu.

Toiminnan pitää perustua tasa-arvoisen kumppanuuden pohjalle, josta molemmat saavat sekä taloudellisia että muita hyötyjä. Voidaan todeta, että asiakkuuksien johtamisen kehittämisellä voidaan parantaa Savon koulutuskuntayhtymän kilpailuetua tulevaisuudessa. Asiantuntijapalveluyritysten pitää olla yksilöllisiä ja erottua selkeästi kilpailijoistaan. Niiden täytyisi kyetä välittämään kuva selkeistä arvoistaan ja osaamisestaan. Asiakastyytyväisyyttä tulee jatkuvasti mitata ja parantaa hinnoitellun läpinäkyvyyttä. (Kotler 2005, 120–121.) Tarvitaan myös enemmän kykyä toimia laajoissa verkostoissa ja yhteistyöhön perustuvalla asennoitumisella. Ammattipätevyyden rinnalla on myös yksi ratkaiseva tekijä: suhdeverkosto, joka voi olla muodostunut ammatillisten saavutusten, syntyperänsä tai oikeisiin piireihin kuulumisen vuoksi (Gummesson 2004, 23). Vuonna 2010 julkaistun kattavan tutkimuksen mukaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan sisäistäminen on keskeinen avain menestykseen tulevaisuudessa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 237).

Aineettoman pääoman tarkastelu on tuonut yrityksiin uutta näkökulmaa liiketoiminnan johtamiseen, organisaation toimintatapoihin ja kriittisiin aineettomiin resursseihin Aineettoman pääoman johtamisella tarkoitetaan laajasti yrityksen ei-taloudellisten resursien ja toimintatapojen johtamista ja kehittämistä suhteessa yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Keskeiset aineettomat pääomat ovat inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Suhdepääomaan kuuluvat asiakkaat ja kumppanit, inhimilliseen pääomaan kuuluvat mm. asiakas – ja kumppanosaaaminen sekä rakennepääomaan liiketoimintaprosessit ja innovointi. (IC Partners 2004, 3-4.) Aineettoman pääoman merkitys ja johtaminen korostuu tulevaisuudessa.

Seuraavaksi haluttiin selvittää, millaisia toiveita haastateltavilla olisi yhteistyön kehittämiseksi. Tätä kartoitettiin kysymällä, **miten mielestänne yhteistyösuhdetta kannattaisi kehittää, jotta se tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille.**

Asiakkuuden arviointia ja asiakkuustiedon joustavaa vaihtoa sekä ennakkointia paremmin tukevaa yhteistyötä kehittämällä. Paikallisten pelisääntöjen arviointia tehostamalla ja toimintaympäristöjen yhteistä sitouttamista edistämällä. (Asiakas 1.)

Varmaan enemmän prosessien kehittämistä yhdessä, näitä käytännön tekemisen malleja (Asiakas 2).

Aktiivisuutta peräänkuulutan koulun puolelta (Asiakas 5).

Tietysti toivoo, et ois aikaa keskustella enemmän ja käydä läpi yhteisiä haasteita ja luoda jonkinlaisia osittaisia työjakoja ja rooleja (Asiakas 2).

Miten voitais näitä resursseja hyödyntää tehokkaammin toisiamme tukien. Työ pitäisi laajentaa yhteistyökumppaneiden suuntaan, tavallaan saataisiin asiakkuuksien hyöty realisoitua. (Asiakas 2.)



Kuvio 25. Yhteistyösuhteiden kehittäminen

Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa asiakkaiden toiveita yhteistyön kehittämiseksi. Kehityskohteiksi nousivat asiakkuuksien yhteinen kehittäminen ja yhteistyön vahvista-

minen prosesseja sekä asiakkuustietoja vaihtamalla ja arvioimalla. Myös sitoutuminen, ennakointi, resurssien hyödyntäminen ja aktiivisuus nousivat haastattelussa esille (kuvio 25).

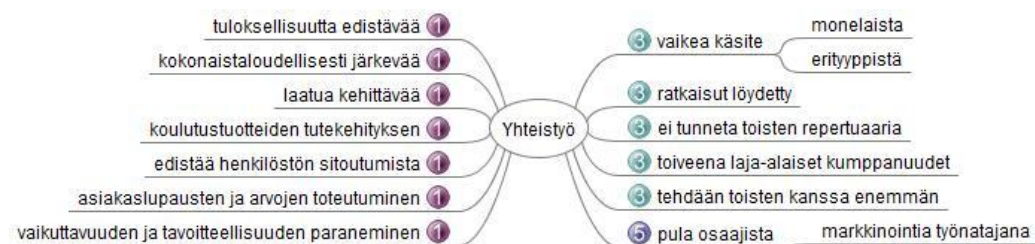
Tämän jälkeen haluttiin vielä kysyä yhteistyöstä tärkeitä tekijöitä, joita ei mahdollisesti tullut esille aiemmissa kysymyksissä. Tätä selvitettiin kysymällä **muita kommentteja yhteistyöstä**.

Yhteistyön tulee olla tuloksellisuutta edistävää, laatua avointen kokemusten perusteella kehittävää ja kokonaistaloudellisesti järkevää (Asiakas 1).

Kohta alkaa olla ammattilaisista pulaa, ihan oikeesti. Aktiivisella yhteistyöllä voisi myös markkinoida meidän yhtiötä. (Asiakas 5.)

Yhteistyö edistää henkilöstön sitoutumista, takaa alueellisen palvelutarjonnan ylläpitämistä, koulutustuotteiden tuotekehitystä sekä asiakaslupausten ja arvojen toteutumista sekä yleensäkin vaikuttavuuden ja tavoitteellisuuden parantamista. (Asiakas 1)

Yhteistyö on tietenkin siinä mielessä vaikea käsite et yhteistyötä on niin momentyyppeistä ja monenlaista ja se rakentuu monesti eri tavoin. Yks keskeinen tekijä on nämä henkilösuhteet. Se on merkittävä yhteistyön edellytys. Se on yllättävä suuressakin merkityksessä monessa suhteessa, sitä ei pidä koskaan väheksyä. (Asiakas 2.)



Kuvio 26. Muita kommentteja yhteistyöstä.

Yhteistyötä pidettiin käsitteenä vaikeana ja moniulotteisena (kuvio 26). Toiveeksi nousivat laaja-alaiset kumppanuudet ja yhteinen kehitystyö. Kehittämistä toivottiin seuraavissa asioissa: markkinointi, laaja-alainen tuntemus toisten tuotteista, koulutustuotteet ja laatu. Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten tulisi panostaa yhä enemmän palveluinnovaatioiden luomisen prosesseihin ja kehitellä tapoja saada asiakkaat mukaan palvelujen kehittämis- ja innovointiprosesseihin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 238).

Lopuksi haluttiin vielä kartoittaa kouluarvosanalla yhteistyötä. Tätä selvitettiin kysymällä haasteltavilta **voisitteko vielä lopuksi antaa kouluarvosanan yhteistyön hyvydestä 4 – 10 asteikolla, perustelut**. Arvosteluasteikkona käytettiin kaikille tuttua vanhaa kouluarvosana-asteikkoa, jossa 4 on heikoin ja 10 on paras arvo.

Kiitettävä 9, oman kumppanuusohjelman tavoitekohtien mukainen täytyminen yhteistyössä. (Asiakas 1).

Kokonaisuudessa semmoinen 8,5 minun kokemuksiin perustuen. Hyvässä yhteistyössä, jos on tullut ongelmia, niin aina jotkin ratkaisut on löydetty. Toiveena on laaja-alaiseen yhteistyön kehittäminen kumppanuuksiin, nyt tehdään toisten kanssa enemmän kuin toisten ja me ei tunneta teidän repertuaaria. (Asiakas 2.)

Pitäisi antaa kaksi arvosanaa, peruskoulutuksesta se menee 7 kantturoille. Aikuiskoulutuspuoli on huomattavasti parempi 8,5. Peruskoulutuspuolella on yhteistyön näkökulmasta ollut aika hiljaista, sen takia heikompi arvosana. Aikuiskoulutuspuolella on ollut hirveän paljon yhteistyötä ja on tosi hyvin toiminut. (Asiakas 5.)



Kuvio 27. Arviointi yhteistyöstä.

Haastatteluissa saatuja arvosanoja voidaan pitää varsin hyvinä ja vastaajat antoivat myös erittäin arvokkaita kehittämisajatuksia yhteistyölle. Yhteistyötä toivottiin kehitettävän laaja-alaisemmaksi ja toivottiin oppilaitokselta aktiivisempaa otetta. Vastauksissa kiitettiin oppilaitosta joustavuudesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Yksi vastaajista antoi erilliset arvosanat perusopetuksesta ja aikuiskoulutuksesta. Vastauksissa nousi esille samoja teemoja kuin aiemmissa kysymyksissä. Tämä on tutkijan kannalta erittäin hyvä, koska näin voidaan olettaa, että haastateltavat halusivat painottaa juuri näitä teemoja merkityksellisenä ja tutkimuksessa saturaatiopiste on saavutettu.

Haastateltavia valittaessa tein tietoisin valinnan, että mukaan otetaan rahoittajan edustaja, jonka vastukset liittyvät pelkästään aikuiskoulutukseen. Koko koulutuskuntayhtymälle rahoittaja kuitenkin strategisesti merkittävä asiakas, jonka vuoksi tätä voidaan pitää perusteltuna valintana. Kaikkien haastattelujen vastauksia analysoidessani huomasin, että osa haastateltavien vastauksista painottui hieman enemmän perusopetuksen tai

aikuiskoulutuksen näkökulmiin. Olisin voinut tarkentaa vielä enemmän haastattelujen aikana molempia näkökulmia. Tämä voi vaikuttaa hieman tutkimustulosten yleiseen tulkintaan.

Tiivistetysti voidaan lopuksi todeta, että asiakkuuksien johtamiselle on tarvetta tutkittavassa organisaatiossa. Sen kehittäminen tulee tapahtua asiakaslähtöisesti tasa-arvoisten kumppanuuksien kautta. Seuraavassa luvussa on kuvattu tutkivan kehittämistyön tulokset ja lopuksi pohditaan tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksia.

6 Asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen

Tässä osassa esitetään tutkivan kehittämistyöni keskeiset tulokset. Edellisessä luvussa kuvattiin aineiston analyysi teemahaastattelujen tuloksista. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta on löydettävissä keskeiset asiakkuuksien johtamiseen liittyvät asiat. Näitä tieto- ja tulee osata hyödyntää tutkittavaan kohdeorganisaatioon ja sen toiminnalliseen ympäristöön. Asiakkuuksia tulee johtaa faktoihin perustuvilla tiedoilla, joista merkittävimpiä ovat asiakassuhteet, asiakasarvon ja asiakaselinkaaren hallinta. Asiakkuudet tulee myös salkuttaa Storbackan (2005, 65) määrittelemillä tavoilla. Näiden tueksi tarvitaan Lehtisen (2004, 323) mukaan tehokkaita tietoteknisiä työkaluja ja ennen kaikkea organisaation kulttuurin muutosta. Asiakkuusajattelu tulee muuttamaan maailmaa, kun tiedon helppo saatavuus siirtää valtaa asiakkaille. On erittäin tärkeää selkiyttää organisaation olemassa olon tarkoitus, joka tulee huomioida koko toiminnassa. Oppilaitoksen tulee kysyä aidosti asiakkailtaan ja sidosryhmiltään, mitä siltä tulevaisuudessa halutaan, ja toimia näiden uusien suuntaviivojen mukaan.

6.1 Tutkimustulosten tulkinta

Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Johtopäätökset perustuvat tuloksista saatuihin synteeseihin, jotka kokoavat yhteen pääiseikat ja antavat kirikkaasti vastaukset alussa asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–215.) Asiakkuuksien johtamisen mallin tulee kummuta tutkimuksessa esille nousseista teemoista. Siten malli konstruoituu vahvasti tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin ja teorian yhdistämiseen. Malli perustuu tutkijan tekemään tulkintaan aineistosta ja tutkijan omiin havaintoihin sekä kokemuksiin organisaatiossa työskentelystä.

Nykyisessä postmodernissa yhteiskunnassa aineettoman pääoman merkitys kasvaa ja asiakkuuksien johtamisella on liiketoiminnan kannalta entistä merkittävämpi rooli. Postmodernin strategisen johtamisen on keskityttävä sen tarkastelemiseen, miten asiakkaat tulkitsevat tilanteita. Asiakkaat ja heidän tulkintansa ovat moninaisia, siksi ei ole mahdollista luoda suoraviivaisia sääntöjä ja malleja asiakkuuksien johtamiseen eikä asiakaskohtaamisen taustalle. (Juuti & Luoma 2010, 272.)

Asiakkuuksien johtamisen keskeinen idea on tuntea asiakas, asiakkaan tarpeet ja sovitaa organisaation toiminta ja tarjooma sellaiseksi, että se sopii mahdollisimman hyvin asiakkaalle ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan tarpeiden tunteminen vaatii perehtymistä asiakkaan toimintaan, jolla asiakas toteuttaa ydintehtäviään. Asiakkuutta tulee kehittää yhteistyönä asiakkaan ja Savon koulutuskuntayhtymän kanssa. Osapuolten prosessien tunteminen mahdollistaa paremman kommunikaation ja syvällisemmän yhteistyön kehittämisen. Tätä kehittämistä tulee postmodernissa näkemyksessä tehdä kaikkien organisaation jäsenten, mikä auttaa asiakkaita rakentamaan omaa identiteettiään (Juuti & Luoma 2010, 279).

6.2 Konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamiseen

Tässä muodostetaan konstruktio Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamiselle. Konstruktio perustuu opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myöhemmin. Saaduista tuloksista ja havainnoista voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

- 1) Tarve asiakkuuksien johtamiselle on postmodernissa organisaatiossa selvästi olemassa. Kaikki Savon koulutuskuntayhtymän haastateltavat kokivat toimintaympäristön muutoksen johtavan väistämättä myös johtamisen muutokseen. Yhdeksi keskeiseksi organisaation menestystekijäksi nousi asiakkuuksien strategisen johtamisen vahva kehittäminen.
- 2) Kehittäminen tulee aloittaa määrittelemällä ensin selkeästi tavoitteet ja mittarit Savon koulutuskuntayhtymälle. Voidaan johtaa vain sellaista, jota voidaan mitata. Voidaan mitata vain sellaista, jota voit kuvailla. Mittareiden tulee keskittyä organisaation strategian mukaisiin tavoitteisiin ja ne tulee valita huolella. (Kaplan & Norton 2004, 14.) Tavoitteet ja mittarit tulee laatia organisaation eri tasoille, näin saa-

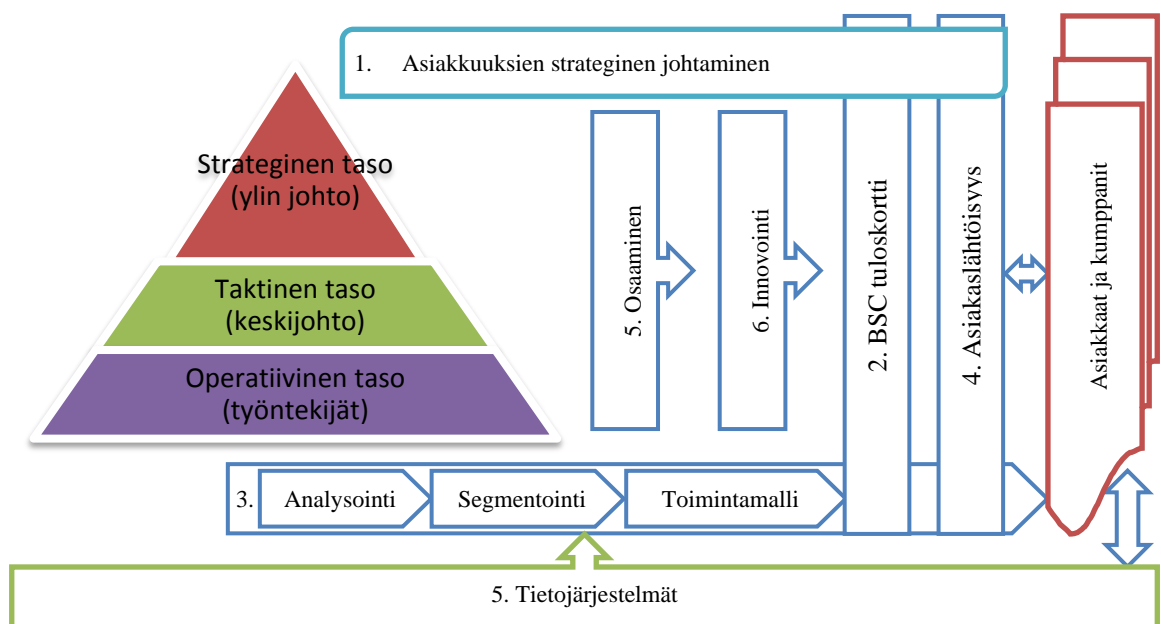
daan kokonaisuutta johdettua yhdensuuntaisesti. Tavoitteiden laadinnassa kannattaa huomioida haastattelussa esille nousseet keskeiseen kilpailuetuun, asiakkuuden arvostukseen ja kehittämiseen nousseet teemat: aito kumppanuus, liiketoimintahyödyt, monipuolinen osaaminen ja tarjonta.

- 3) Asiakkuudet tulee analysoida huolellisesti. Tämän jälkeen tulee luoda suunnitelma niiden johtamiselle, jossa huomioidaan asiakasprosessien hoitomallit eri asiakas-segmenteille ja asiakkuuksien vaiheille. Asiakkuuksien tarkan segmentoinnin sijaan kannattaa etsiä yleismaailmallisia käytäntöjä. Tekemisen ja liiketoiminnan painopisteen tulee olla samanlaistamisessa ja yksinkertaistamisessa, ei erilaistamisessa ja oman toiminnan monimutkaistamisessa. (Korkman & Arantola 2009, 129–130.) Lähtökohtana tulee olla koko koulutustoiminnan yhteinen asiakkuuksien johtamisen toimintamalli, mutta sen kehittäminen kannattaa aloittaa aikuiskoulutuksen puolelta. Haastattelujen mukaan aikuiskoulutuksessa oli selkeä halu ja tarve kehittää aitoja kumppanuuksia.
- 4) Asiakaslähtöisyyden tulisi olla yksinkertaista ja sen tulee ulottua koko organisaation toimintaan. Asiakas ja organisaatio toimivat yhdessä ja arvoa syntyy molemmille vuorovaikutuksessa (Korkman & Arantola 2009, 24–25). Asiakasta tulee kuunnella, viestiä ja valmentaa, jotta ymmärrettäisiin asiakkuuden ehtoja onnistuneelle asiakkuudelle. Kyse on keskustelusta, kanssakäymisestä ja sosiaalisesta taidosta asiakkaan kanssa. (Mattinen 2006, 235.) Huippupalvelu on yksinkertaista: varmistetaan että tiedät mitä asiakas haluaa ja odottaa; vastataan vaatimukseen joustavasti; suhtaudutaan vaatimukseen joustavasti ja tehdään kaikki, jotta asiakkaan olisi mahdollisimman vaivatonta asioida (Bell & Zemke 2006, 7). Tavoitteena pitäisi olla yhteistyö asiakkaiden kanssa ja olisi oivallettava se, mitä asiakas tahtoo tulevaisuudessa. Koko henkilöstön tulee tehdä aidosti yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja tuoda viestiä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tähän kannattaa suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa joustavia toimintamalleja, jotka vievät kohti yhdessä sovittuja tavoitteita.
- 5) Tarvitaan oikeita osajia, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita kehittämään omaa sekä asiakkaiden organisaatioita. Ilman selkeää tulosvastuuta asiakkuuksien johtamisen kehittäminen jää haaveeksi. Ylemmän johdon tuki ja tukipalveluiden yhdensuuntainen toiminta on ensiarvoisen tärkeää. Tämän lisäksi tarvitaan tietojärjestelmiä, jotka ovat yksinkertaisia ja käyttäjäystävällisiä. Ohjelmista tulee saada analysoitua tietoa, joiden perustana tulee olla asiakkaiden tarve. Huonot järjestelmät ovat vain haitaksi

hyville ihmisille (Bell & Zemke 2006, 78). Haasteluissa korostui asiantuntijuuden ja laaja-alaisen yhteistyöverkoston merkitys tulokselliselle yhteistyölle.

- 6) Innovointi, toiminnan jatkuvaa parantaminen, henkilöstön osaaminen ja oikeanlaiset palvelutuotteet ovat keskeisessä asemassa menestystä luodessa. Innovaatioita tulee kiihdyttää ja ne tulee saada ne kiinni systemaattisesti. Jokaisen työntekijän ja asiakkaan tiedossa pitäisi olla ideajohtajan yhteystiedot, jonne voi esittää kehittämissideoi- ta ja saada palkkio tulosparannuksiin johtaneista ehdotuksista (Kotler 2005b, 54–56.) Asiakkaiden kanssa yhdessä innovointi edistää Savon koulutuskuntayhtymän arvokkaan yhteiskunnallista perustehtävän toteuttamista.

Yllä olevassa kuuden kohdan listassa on esitetty tässä tutkimuksessa tavoitteen mukainen asiakkuuksien johtamisen malli. Malli on kuvattu myös kuviossa 29.



Kuvio 28. Savon koulutuskuntayhtymän johtamisen malli, mukailtu Hatch (1997).

Tämän tutkivan kehittämistyön tavoitteena oli mallin rakentaminen, mutta varsinainen mallin todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Se jää mielenkiintoiseksi jatkotutkimus aiheeksi. Hyvä järkiperäinen analyysi ja suunnittelu eivät ole minikään arvoisia, ellei organisaatiossa ole tarvittavaa päättäväisyyttä, rohkeutta ja voimaa toteuttaa uusia visioita ja järkeviä suunnitelmia (Grönroos 2009, 539). Näiden tietojen pohjalta on hyvä lähteä kehittämään Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamista.

7 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkivan kehittämistyön tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusten aiheita. Tutkimuksessani olen pyrkinyt välttämään virheiden syntymistä ja saamaan luotettavia sekä päteviä tuloksia. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta käyttämällä erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan ja lopussa tutkija luo kokonaisvaltaisen tulkinnallisen selityksen tutkimalleen ilmiölle (Hirsjärvi & Hurme 2010, 152). Ihmiset tekevät aina virheitä ja niin varmasti olen tässä kehittävässä tutkimuksessani tehnyt. Kehittämistulokset ovat tulkintojani tutkimusaineistosta. Kehittämistuloksissa on pyritty tuomaan mukaan myös sitä hiljaista tietoa, jota on muodostunut pitkän työkokemukseni kautta.

7.1 Tulosten tarkastelua

Asiakkuuksien johtamisesta löytyi paljon tutkimuksia. Kuitenkin suurin osa tutkimuksista on tehty liikeyritysten näkökulmasta ja erittäin vähän julkiorganisaatioiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymälle. Sitä lähestyttiin teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja toimintaympäristökuvaksen kautta edeten sen jälkeen varsinaiseen empiiriseen osuuteen. Teoreettisen taustan esittely on osa luotettavuuden rakentamisesta. Se tarjoaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan teoreettisia lähtökohtia ja tutkimustulosten luotettavuutta. Empiirisessä osassa käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja hyödynnettiin monipuolisia tutkimusmenetelmiä kuten teemahaastattelua, tapaustutkimusta sekä osallistuvaa havainnointia. Tämän kehittämistyön tuloksena saatiin rakennettua kuusi-kohtainen malli asiakkuuksien johtamiseen Savon koulutuskuntayhtymälle. Varsinainen mallin todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Syinä tähän olivat aikataululliset tekijät sekä tutkimusekonomiset syyt. Ne jäävät erittäin mielenkiintoisiksi jatkotutkimuksen aiheiksi.

Aihevalinta oli erittäin ajankohtainen ja sitä tullaan hyödyntämään jatkossa. Tämä tutkimus on tuonut paljon uutta tietoa kohdeorganisaatiolle. Teemahaastattelujen otanta oli kuitenkin aika pieni, joten päätelmien yleistämisessä tulee olla hyvin varovainen. Olisi

virhe, jos kuvittelisin tutkimustulkintani oleva ainoa malli asiakkuuksien johtamiselle Savon koulutuskuntayhtymälle.

7.2 Kehittämistyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkija ja tutkijan taidot, aineiston laatu, aineiston analyysi ja tutkimustulosten esittäminen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti reliabeliuden ja validiuden käsitteillä. Validius eli pätevyys tarkoittaa, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Reliaabelius eli luotettavuus puolestaan viittaa siihen, voidaanko samaa henkilöä tutkittaessa saada kahdella tutkimuskerralla tai eri tutkijoiden suorittamana sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–218.) Reliaabelius ja validius perustuvat kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliselle käsitykselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Kun luovutaan ennako-oletuksista, muuttuu käsitys reliabeliudesta ja validiudesta. Voisi olla viisasta luopua niistä kokonaan. Perinteisen validiuden todentamisen sijaan voidaan käyttää triangulaatiota, jossa yhdellä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Yksi validiointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus. Toinen validiointitapa on osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185–187.) Tutkimuksen validiteettia lisää monipuolinen aineiston keruu ja jatkuvan vertailun käyttö tutkimusanalyysin aikana. Tässä tutkimuksessa käytettiin monipuolisia tutkimusmenetelmiä ja luotettavia lähteitä, jotka tukivat tutkimusaineistoa. Näin voitaisiin todeta tutkimuksen täyttäneet validiuden määritelmän. Toisaalta tutkimuksen validiteetti ei kuulu postmodernin kiinnostuksen kohteisiin, koska objektiivisuudella ei ole merkitystä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 149).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ei liity induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn, vaan sitä voidaan verrata innovaatioiden diffuusioprosessiin (Kasanen ym. 1991, 324). Yleistettävyyden aste selviää vasta lopussa. Konstruktiivisen tutkimuksen objektiivisuus ja autonomisuus liittyvät mallin tarkistettavuuteen. Tutkimusprosessin tulee olla niin läpinäkyvä, että ulkopuolinen ymmärtää, miten kehitettyyn malliin on päädytty. Tutkimuksen kriittisyyttä ja edistettävyyttä voidaan puolestaan tarkastella kehitetyn mallin toimivuuden ja käytännöllisen hyödyn näkökulmasta. Toimivuus liittyy soveltavalle tutkimukselle luonteenomaisiin arviointikriteereihin. Näitä ovat tulosten

relevanssi ja yksinkertaisuus sekä helppokäyttöisyyteen liittyvät kysymykset. (Niiniluoto 1985, 98.) Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkijan kyky rakentaa konstruktio. Tutkijalta vaaditaan laajaa tietämystä ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta sekä kykyä innovoida ja soveltaa tietojaan kohdeilmiön ongelmiin. Uuden konstruktion implementointiin liittyy usein monimutkaisia organisatorisia kysymyksiä, jotka voivat ilmetä valtapelinä tai muutosvastarintana. (Kasanen 1991, 205.) Konstruktion tekninen onnistuminen ei ole sama asia kuin implementoinnin onnistuneisuus. Tässä tutkimuksessa onnistuttiin rakentamaan tutkimusaineiston pohjalta konstruktio. Varsinainen mallin todentaminen ei kuulunut tämän tutkimuksen aihepiiriin. Tarkoitukseni on ollut tutkijana olla analyyttinen. Olen pyrkinyt tietoisesti välttämään tutkimani ilmiön konstruimista ennalta odotetulla tavalla. En ole pakottanut aineistoani tulkinnallani aiemmin käytettyihin asiakasjohtamisen malleihin tai tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin malleihin.

Teemahaastattelun laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko, valitaan hyvin haastateltavat ja toteutetaan haastattelu ammattimaisesti. Teemahaastattelun suunnittelussa pyrin kiinnittämään paljon huomiota hyvään haastattelurunkoon, mutta jälkikäteen olisin muuttanut hieman teemakysymysten sanamuotoja. Savon koulutuskuntayhtymässä haastattelemltani henkilöiltä vähentäisin hieman johtamisparadigmaan liittyvien taustakysymysten määrää. Tämä sen vuoksi koska tutkimuksen aiheena ei ollut varsinaisesti johtamistavat. Toisaalta voi olla, että se antoi tutkimukselle hivenen laajuutta ja ehkä monipuolisempaa kokonaisnäkemystä. Toiseksi asiakkaiden haastattelurungossa oli mielestäni liian monta yhteistyöhön liittyvää kysymystä. Tämä ilmeni haastatteluja tehdessäni, koska vastaajilla oli hieman vaikeuksia erottaa kysymyksiä toisistaan. Toisaalta haasteluiden luotettavuutta voidaan lisätä kysymällä samaa asiaa useampaan kertaan. Ensimmäiset haastattelut olivat myös erittäin hyviä oppimistilanteita. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijalla on siinä myös merkittävä rooli. Videointi antoi erinomaiset lähtökohdat ja kehittää haastattelutaitojani. Ainoastaan yhdessä haastattelussa ilmeni teknisiä ongelmia videoinnin kanssa. Keskustelut muotoutuivat sisällöltään rikkaiksi ennalta määrättyjen aloituskysymysten ja haastateltavien käsittelemien aiheiden perusteella. Haastateltavat puhuivat laajasti ja syvällisesti tutkittavasta aiheesta ja ilmapiiri oli luottamuksellinen ja avoin. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Etukäteen laaditut teemakysymykset vaikuttivat

haastattelujen luonteeseen myönteisesti ja loivat selkeää rakennetta tutkimukselle. Lopputuloksen kannalta oli tutkimusmetodin valinta perusteltu.

Tutkimukseen liittyy aina eettisiä ratkaisuja, joita tulee eteen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19). Tutkiva kehittämisprosessini on kuvattu niin, että kaikki tarvittava tieto ja tutkimusmenetelmät on esitelty tässä opinnäytetyössäni ja se voitaisiin tarvittaessa vaikka uusaa. Uskottavuuteen kuuluu pyrkimys loogisuuteen ja rehellisyyteen. Tein kaikki haastattelut ja niiden analysoinnit itse. Tämä lisää tutkimukseni luotettavuutta ja mahdollisti jatkuvan reflektoinnin asiakkuuksien johtamisen mallin kehittämistä varten. Toisaalta se on voinut johtaa tulkintoja omien paradigmojeni suuntaan. Nyt tekisin monta asiaa toisin, jos aloittaisin tutkivan kehittämistyöni tekemisen uudestaan. Se on varmasti myös yksi opinnäytetyön tekemisen tarkoituksia. Tutkimusta tekemällä oppii myös arvioimaan omaa työskentelyään sekä työtapojaan ja kyseenalaistamaan omia näkemyksiään. Opinnäytetyön tekemiseen olisi kannattanut varata aikaa selvästi enemmän. Nyt aikataululliset seikat vaikuttivat tekemiseen rajoittavasti. Opin paljon tutkittavasta aiheesta sekä tutkimuksen tekemisestä. Työskentelyäni voisi kuvata purskeiseksi ja jopa innostuksesta kumpuavaksi vimmaksi. Opinnäytetyöni tekeminen oli yhdistelmä erittäin kurinalaista ja yrittäjähenkistä työskentelymoraalia, joka takasi menestyksellisen työskentelyn asetettujen tavoitteiden ja aikataulujen mukaisesti. Anonyymiyden turvaamiseksi henkilöiden nimet, muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot ja haastattelujen videomateriaali tuhottiin.

7.3 Tulevaisuuden kehittämisenäkymät

Tutkimukseni rajaus oli pakko tehdä käytössä olevien tutkimusresurssien ja aikatauluvaatimusten vuoksi jo aika alkuvaiheessa. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi tehdä konstruktivisen tutkimuksen toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen. Toinen mielenkiiltainen jatkotutkimusaihe olisi suunnitella asiakasystävällinen ja toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä Savon koulutuskuntayhtymän asiakkuuksien johtamisen apuvälineeksi. Myös muiden vastaavien koulutusorganisaatioiden kohdalla olisi erittäin mielenkiintoista tehdä vastaavanlainen tutkimus. Toivon, että kehittävästä tutkimuksestani on mahdollisimman paljon hyötyä Savon koulutuskuntayhtymän kehittämisessä kohti Euroopan Unionin viitoittamaa tietä kohti sosiaalista markkinataloutta. Tässä taloudessa älykäs, kestävä ja osallistava kasvu ovat keskeisessä roolissa.

Lähteet

- Aaltola, J., & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Bell, C. & Zemke R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Doz, Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia Helsinki: Talentum.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat Helsinki: WSOY.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- EU komissio. 2010. Eurooppa 2020. Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia. EU komission tiedonanto Bryssel: EU komissio.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään Helsinki: Talentum.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto.
- Hatch, M. 1997. Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press.
- Hellman, K., Peuhkurinen E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.
- Hellmann, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen - Työkirja, 2004.
- Juuti, P., Luoma, P. 2009. Strateginen johtaminen, Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkot. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E. Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 3, 301–329.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY Pro.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Helsinki: Rastor.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, J. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Helsinki: Boardman.
- Lukka, K. & Tuomela T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous, No. 4, 23–29.
- Lukka, K. 2000. The key issues of applying the constructive approach to field research. Teoksessa Reponen, T. (toim.). Management expertise for the new millennium. In commemoration of the 50th anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration, Sarja A-1. 113–128.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki: Talentum.

- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä Helsinki: International Methelp
- Niiniluoto, I. 1985. Edistyminen soveltavissa tieteissä. Teoksessa Kaukonen, M., J. Manninen & V. Verronen (toim.): Tieteen historia ja tieteen edistyminen. Suomen akatemian julkaisuja, 2.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi, Helsinki: WSOYPro.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Helsinki: Talentum.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Ammatillisen tutkintojärjestelmän kehittämishankkeen loppuraportti Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:15.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Ammattiopistostrategia <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/ammattiopistostrategia> 13.2.2011.
- Opetushallitus. 2011. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2011. Oppaat ja käsikirjat 2011:1, Helsinki.
- Opetusministeriö. 2008. Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2009–2012 Opetusministeriön julkaisuja 2008:4.
- Opetusministeriö. 2009. Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus. AKKU-johtoryhmän toimenpide-ehdotukset (toinen väliraportti). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11.
- Rubanovitsch M. & Valoranta V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen, Helsinki: Oy Imperial Sales AB.
- Savon koulutusyhtymä. 2011. Sisäinen materiaali. <http://intra> 10.3.2011.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Storbacka, K.. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen, Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007, Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Haasteista mahdollisuuksia. Tulevaisuuskatsaus http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf 12.2.2011.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Espoo: Monikko.

HAASTATTELURUNKO, Savon koulutuskuntayhtymän johto

1. Kuvaile lyhyesti tilannetta tai tilanteita, jotka väistämättä johtavat johtamisen, yksilön toiminnan vaatimusten tai organisaation toiminnan perusoletusten muutokseen?
2. Mitkä ovat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (esim. 5 vuoden kuluttua) tärkeimmät tekijät kuntayhtymän menestyksen kannalta?
3. Mihin suuntaan johtamisen tulisi muuttua eli mitä uusia johtamisen paradigmoja tarvitaan 5 vuoden sisällä. (Paradigma = vallitseva oppirakenne, ajattelutapa, -ismi tai ajattelumalli Paradigmalla tarkoitetaan tässä johtamisen viitekehystä)

Kuvaile myös kolmella sanalla tehokasta johtajaa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.
4. Ketkä ovat koulutuskuntayhtymän merkittävimmät asiakkaat?
5. Miten koulutuskuntayhtymässä johdetaan asiakkuuksia nyt ja miten niitä tulisi johtaa tulevaisuudessa?
6. Miten ja millä ominaisuuksilla mielestänne oppilaitos voi erottautua edukseen muista koulutuksen tarjoajista? Miksi?

Kiitos vastauksestanne

HAASTATTELURUNKO, merkittävät asiakkaat/ kumppanit / rahoittajat

1. Mihin tekijöihin perustuu kokemuksenne perusteella menestyksellinen ja pitkäaikainen yhteistyö teidän ja oppilaitoksen välillä ja miksi?
2. Mitä ominaisuutta arvostatte oppilaitoksen toiminnassa yhteistyön näkökulmasta katsottuna? Perustelut?
3. Miten ja millä ominaisuuksilla mielestänne oppilaitos voi erottautua edukseen muista koulutuksen tarjoajista? Perustelut?
4. Miten mielestänne yhteistyösuhdetta kannattaisi kehittää, jotta se tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille
5. Muita kommentteja yhteistyöstä
6. Voisitteko vielä lopuksi antaa kouluarvosanan yhteistyön hyvydestä 4 – 10 asteikolla, perustelut?

Kiitos vastauksestanne

HAASTELEVIAVIEN TIEDOT JA HAASTATELUJEN AJANKOHDAT

Aika	Organisaatio	haastateltavan asema organisaatiossa	Tunnus
25.2.2011	Asiakas, julkisorganisaatio	johto	Asiakas 1
28.2.2011	Savon koulutuskuntayhtymä	johto	Johtaja 2
28.2.2011	Asiakas, rahoittaja (ELY-keskus)	johto	Asiakas 3
9.3.2011	Savon koulutuskuntayhtymä	johto	Johtaja 4
3.2011	Asiakas, osakeyhtiö	johto	Asiakas 5
3.2.2011	Savon koulutuskuntayhtymä	johto	Johtaja 6

BSC-TASAPAINOINEN TULOSKORTTI SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

Hyvinvoiva oppimisympäristö			
Näkökulmat/Mittarit	Tavoitetaso 2011	Tavoitetaso 2012	Tavoitetaso 2013
Omistajien ja rahoittajien näkökulma			
Toimintatuotot (1000 €)	105968	107587	107940
Vuosikate (1000 €)	5055	6541	6541
Vuosikate/toimintatuotot-%	5,1	6,1	6,1
Poistot (1000 €)	3900	4020	4130
Tilikauden tulos (1000 €)	1200	2521	2411
Vetovoimaisuus	1,3	1,3	1,3
Täyttöaste-%	100	100	100
Asiakasnäkökulma			
Sisäinen asiakastyytyväisyyskysely (henkilöstö)	3,70		3,80
Ulkoinen asiakastyytyväisyyskysely (elinkeinoelämä)			3,80
Sisäinen asiakastyytyväisyyskysely (opiskelija/päätökysely)	3,70	3,75	3,75
Prosessi- ja vaikuttavuusnäkökulma			
Tuloksellisuusindeksi (suuret ja monialaiset koulutuksen järjestäjät)	1. neljänneksessä	kuuden parhaan joukossa	viiden parhaan joukossa
Keskeyttämis- %	< 10,0	<9,2	<8,8
Negatiivinen keskeyttämis- %	< 5	<4,7	<4,6
Läpäisy- %	>62,5	>62,7	>63
Aikuiskoulutuksen määrä (opiskelijatyövuodet, TEP)	1784	+ 3 %	+ 3 %
Oppisopimusten määrä	1345	1345	1350
Varkauden lukio	382	350	340
Työllistyminen (% perustutkinnon suorittaneista)	65	65	65
Jatko-opinnot korkea-asteella (% perustutkinnon suorittaneista)	13	13	13
Läheltä piti -tilanteiden määrä	18	15	12

Henkilöstönäkökulma			
TOB		3,60	
* Työkyky		4,00	
* Optimaalinen kuormitus		3,30	
* Esimiestyö		3,55	
* Tiedonkulku ja vuorovaikutus		3,40	
Ihmisiä kohdellaan työyksikössäni kunnioittavasti ja yhdenvertaisesti		3,50	
Olen kokenut väkivaltaista käyttäytymistä tai sen uhkaa työssäni (käännetty asteikko)		4,40	
Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä	vähenevä	vähenevä	vähenevä
Henkilöstön kehittäminen (% henkilöstömenoista)	4,0	4,5	5,0
Olen käynyt dokumentoidun kehityskeskustelun lähiesimieheni kanssa viimeisen vuoden aikana (%)	90	90	95
Olen kokenut kehityskeskustelun hyödylliseksi (%)	50	60	70
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat toteutuneet käytännössä (%)	60	70	70

HAASTATTELUIJEN MIELLEKARTAT PÄÄOTSIKKOTASOLLA

