



LAUREA



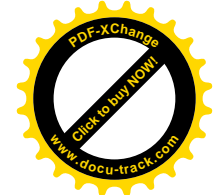
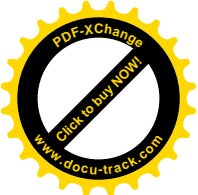
# Kumppanuuksien kartoittaminen ja alustava analyysi

Case: Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila



Pietilä, Mirja

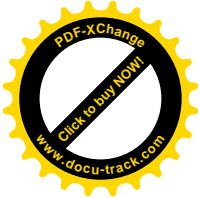
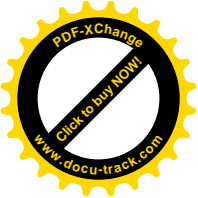
2009 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Kumppanuuksien kartoittaminen ja alustava analyysi Case: Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila

Mirja Pietilä  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2009



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kansainvälinen yritysmarkkinointi

## TIIVISTELMÄ

Mirja Pietilä

### Kumppanuuksien kartoittaminen ja alustava analyysi Case: Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurila

Vuosi 2009 Sivumäärä 65

---

Tämän kehittämishankkeena toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Laurea-ammattikorkeakoulun kumppanuudet Laurea Tikkurilan-toimipisteen osalta vuosilta 2006-2007. Laurean kumppanuustiedot oli tarkoitus kartoittaa sekä opettajilta että opinnäytetöiden osalta Laurean tiivistelmätietokannasta. Laurean kumppanuustiedot kartoitettiin muiden toimipisteiden osalta erillisillä opintojaksoilla opiskelijoiden toimesta. Lisäksi kootut kumppanuustiedot oli tarkoitus kerätä yhtenäiseen kumppanuustietokantaan ja tehdä syntyneistä kumppanuustiedoista alustava analyysi.

Kehittämishanke on ollut osa Laurea-ammattikorkeakoulun laatutyötä kumppanuuksien kartoittamisen osalta. Kehittämishankeessa kuvataan Laurean kumppanuuksien ja laatutyön tilannetta ensisijaisesti vuonna 2008.

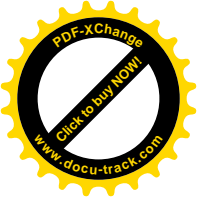
Kehittämishankeen teoreettinen viitekehys oli rakennettu strategisten kumppanuuksien hallitsemiseen, asiakasajatteluun ja asiakaslähtöisyyteen sekä näiden tuomiin haasteisiin. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin yrityksen tietopääomaa ja asiakaspääomaa, asiakastietojen hallintaa sekä oppivaa asiakassuhdetta. Lähteenä oli käytetty aihetta käsittelevää kirjallisuutta sekä kahta aiempaa Laurean opinnäytetyötä ja yhtä aiempaa aihetta sivuavaa raporttia.

Laurean kumppanuustietokannan kumppanuustiedot kerättiin opettajilta lomakekyselyllä ja analysointi tapahtui sisältöä luokittelemalla.

Kehittämishanke osoittautui haastavaksi. Kumppanuustietojen tarkastelu organisaatiossa on Laureassa vielä varsin uutta. Kehittämishankkeessa saatiin kuitenkin kartoitettua Laurean kumppanuustietoja ja saatiin tehtyä alustavat analyysit.

Tärkeimpänä kehittämisehdotuksena esitettiin, että Laurean kumppanuetiedot voitaisiin tulevaisuudessa jatko-analysoida niin, että kumppanuetiedoista saataisiin esiin ne kumppanuet, joiden kanssa yhteistyötä halutaan kehittää sekä millä tasolla yhteistyötä on syytä kehittää. Halutuille kumppaneille voitaisiin luoda oma kumppanuudenhoitosuunnitelma tms. ja tämän kehittymistä seurattaisiin tietyin tavoiteajoin.

Asiasanat: ammattikorkeakoulu, asiakaskeskeisyys, asiakkuuden hallintajärjestelmät, strategiset kumppanuudet.



Laurea University of Applied Sciences  
Laurea Lohja  
Business Administration Programme  
International business to business marketing

ABSTRACT

Mirja Pietilä

**Partnership survey and preliminary analysis**  
**Case: Laurea University of Applied Sciences, Tikkurila Unit**

Year	2009	Pages	65
------	------	-------	----

---

The purpose of this development project based thesis was to conduct a survey of the partnerships of Laurea University of Applied Sciences Tikkurila Unit in 2006-2007. Laurea's partnership information was intended to be surveyed using information obtained both from teaching staff and, with respect to theses, from Laurea's abstracts database. For the part of other branches, Laurea's partnership information was surveyed by students on separate study modules. In addition, the obtained partnership information would be collected into a common partnership information database and, based on the created partnership information; a preliminary analysis to the partnership information database would be completed. As for the partnership survey, the development project was part of a quality project by Laurea University of Applied Sciences.

The development project describes the status of both Laurea's partnerships and quality work primarily in 2008.

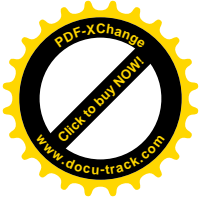
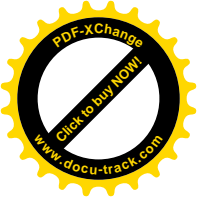
The development project's theoretical frame of reference was constructed for managing strategic partnership relationships, for customer-thinking and for a customer-oriented approach. Further, the company's information and customer capital, customer information management and a learning customer relationship were considered in the theoretical frame of reference. Sources include relevant literary works on the subject, two previous Laurea theses, and a previous study touching the subject.

The partnership information of Laurea's partnership information database was obtained from teachers using a questionnaire form, and the analysis was conducted by classifying the contents.

The development project proved challenging. Examining partnership information in an organisational level is quite a new approach in Laurea. However the partnership information was indeed entered into Laurea's partnership information database and a preliminary analysis of Laurea's partners was conducted and added to the database.

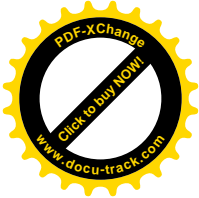
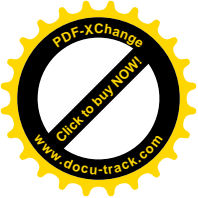
The most important development proposal was that, in the future, Laurea's partnership information could be further analysed to present partners with which co-operation should be developed, including information on which level the development should occur. A dedicated partnership management plan etc could be created for the preferred partners, the development of which would be monitored with certain target periods.

**Keywords:** University of Applied Sciences, customer-oriented approach, customer relationship management, strategic partnerships.



## SISÄLLYS

1 Johdanto .....	5
1.1 Taustaa.....	7
1.2 Tarkoitus ja rajaus .....	9
1.3 Raportin rakenne pääluvuittain.....	10
2 Toiminnallinen viitekehys .....	11
2.1 Laurea-ammattikorkeakoulu .....	11
2.2 Laaturyö Laureassa .....	12
3 Teoreettinen viitekehys .....	15
3.1 Yrityksen tietopääoma .....	15
3.1.1 Asiakaspääoma.....	21
3.2 Tavoitteena strategiset kumppanuudet .....	23
3.3 Asiakkuusajattelu ja asiakaslähtöisyys .....	27
3.4 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	31
3.5 Oppiva asiakassuhde .....	41
4 Hankekuvaus.....	44
4.1 Hankeorganisaatio.....	44
4.2 Asiakkuuksien ja kumppanuuksien kirjaamisen lähtökohdat .....	44
4.3 Hankkeen toteutuksen ja tuotoksen esittely .....	47
4.3.1 Opinnäytetöiden kumppanuustietojen tallennus.....	47
4.3.2 Sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallentaminen ja alustava analysointi	49
5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	53
5.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	53
Lähdeluettelo .....	63
Muut lähteet .....	64
Kuvioluettelo.....	65



## 1 Johdanto

Yritysten ja julkisten alojen toimijoiden on nykyisin vastattava yhä kiihtyviin asiakkaiden ja kumppaneiden vaatimuksiin. Laatutoiminta ja sen seurauksena esimerkiksi kumppanuuksien kartoittaminen ja kehittäminen ovat yritysten kautta siirtymässä myös julkisia palveluja tarjoaviin organisaatioihin.

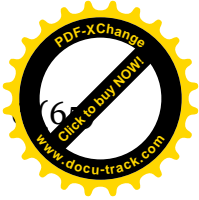
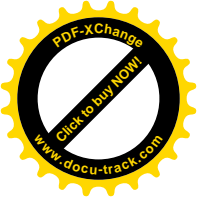
Kasvat odotukset vaativat julkisilta organisaatioilta lisääntyvää ja syvempää yhteistyötä omien kumppaneiden kanssa sekä henkilöstön sitouttamista asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakassuhteella tarkoitetaan suhdetta, jonka arvo voidaan mitata rahalla. Kumppanuussuhteista puhuttaessa arvoa ei voida mitata rahalla, vaan muilla mittareilla.

Kumppanuuksien hallinta ja kumppanuuksien kehittäminen sekä tieto-osaaminen nousevat yritysten kriittisiksi menestystekijöiksi nykyajan tietointensiivisessä ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tietojohtaminen on yksi kumppanuuden hallinnan peruspilareista. Tiedonhallintajärjestelmien on oltava ajan tasaiset - sisältäen oikeat ja tarpeelliset tiedot kumppanuuksien hallitsemiseksi ja kehittämiseksi.

Yrityksen toiminnan merkitys on kuitenkin tärkeämpi kuin sen olemassa olevat infrastruktuurit. Organisaatioon on kehitettävä sellainen ympäristö, jossa ihmisten tietämys, taito ja oppiminen yhdistyvät yrityksen tietopääomaksi ja organisaation yleiseksi toimintakulttuuriksi.

Kun ihmisten osaamista arvostetaan ja se myös näytetään, yritysten työntekijät ovat myös itse valmiita kehittämään toimintaansa kumppanuuslähtoisemmäksi. Tällöin yritysten työntekijöille syntyy ”me osaamme”-asenne, joka heijastuu asenteiden kautta myös käytännön toimintaan, kuten esimerkiksi kumppanuuksista kertyvien tietojen tallentamiseen tarvittaviin tietokantoihin ja näiden tietojen jatkokehittämiseen.

Yrityksen kumppanuudet otetaan myös huomioon kun organisaatioon luodaan tietämystä, osaamista ja oppimista arvostava toimintaympäristö. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ottaa kumppanit mukaan sekä jokapäiväiseen toimintaan että sen kehittämistoimintaan. Kullekin kumppanille tai kumppanuusryhmille luodaan oma kumppanuusstrategia ja valitaan ydinkumppaneiksi tai strategisiksi kumppaneiksi ne yritykset, joille yritys pystyy parhaiten luomaan uutta arvoa. Kumppanin arvionluontiprosessien tuntemus onkin tärkein valttikortti, joka yrityksellä voi olla. Kun tunnetaan oman kumppanin arvionluontiprosessit, voidaan paremmin tarjota niitä ratkaisuja, joita kumppani todella tarvitsee, ja joiden avulla yritys voi luoda itselleen sekä taloudellista että yritystä tukevaa imagollista hyötyä.



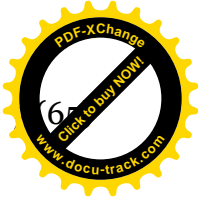
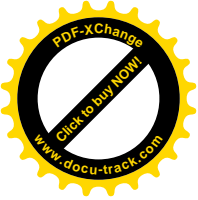
Kun yrityksen laatua kehitetään asiakaslähtöisemmäksi, yrityksen koko toiminta joutuu uudelleen arvioitavaksi. Radikaalit muutokset yrityksessä vaativat sen johdolta hyvää kokonaisuuden hallintaa ja motivoivaa johtamistapaa, jotta yrityksen työntekijät pääsevät haluttuun lopputulokseen - kumppanin parempaan palvelemiseen sekä yrityksen ja kumppanin välisen suhteen syvenemiseen. Tämä tuo tullessaan myös kumppanin kokemuksen arvon lisääntymisen. Tätä kautta suhteen jatkuva kehittymisen kehä on valmis.

Asiakas- ja kumppanuussuhteiden hallinta on yrityksen kaikista taidoista tärkein. Mikäli yritys ei tunne asiakkaitaan eikä tunnista näiden haluja suhteen kehittämisessä, ei yrityksellä juuri ole mahdollisuuksia saavuttaa asiakkaistaan parasta mahdollista hyötyä. Tämä hyöty ei ole pelkästään se, mitä asiakkaista on saatavilla tällä hetkellä, vaan myös se hyöty, mitä heistä on saatavilla huomenna tai jossain kaukana tulevaisuudessa. Hyöty ei ole vain yrityksen omaa edun tavoittelua, vaan nimenomaan myös kumppanin arvon kohottamista, jonka takia kumppani haluaa yrityksen kanssa yhteistyötä tehdä ja syventää. Tämän arvon tekemisen osaaminen ja kehittäminen ovat yrityksille tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä ominaisuuksia yrityksen toimialasta riippumatta.

Asiakas- ja kumppanuustietojen hallinta on varmasti myös yksi yrityksen toiminnan peruspilareista; jos asiakastiedot hallitaan, niitä voidaan myös analysoida ja kehittää; jos asiakastiedot ovat hajallaan tai asiakkuuksista ei ole kokonaisvaltaista tietämystä, on asiakkuuksia vaikeata - ellei jopa mahdotonta hallita tai kehittää eteenpäin.

Asiakas- ja kumppanisuhteiden hallinnan yksi perustekijöistä on hyvän ja kattavan asiakastietokannan olemassaolo ja sen hallinta. Tietokanta tulee hallita niin, että siitä voidaan saada tarvittava tieto nopeasti ja vaivattomasti. Tietokannan on elettävä kokoajan muutoksen mukana ja sieltä on saatava työkalut myös asiakassuhteen kehittämistä varten.

Asiakas- ja kumppanisuhteita ei voi jättää oman onnensa nojaan, kuin tuuliajolle odottamaan ihmettä. Kehittyvän organisaation ja koko yritystä koossa pitävän johdon on uskaltauduttava myös organisaatiossa tapahtuviin suurempiin, radikaaleihinkin muutoksiin. Organisaatioihin ja sen kumppaneihin kätkeytyvä inhimillinen voima on saatava näkyviin entistä paremmin, jotta muutoksessa voi pysyä mukana.



## 1.1 Taustaa

Opinnäytetyö kuvaa kumppanuustietojen kartoittamista ja taustalla ollutta Laurean laatutyötä ensisijaisesti vuonna 2008.

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) auditoi kaikki Suomen korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmät vuosien 2005-2011 aikana. Laurean laadunvarmistusjärjestelmä auditoidaan vuonna 2010.

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnissa yhtenä arvioitavana kohteena on korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Myös laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista on auditointikohteena. (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007.)

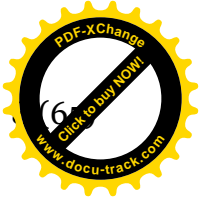
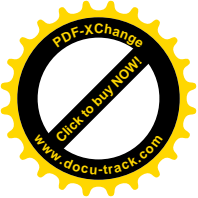
Laurean visiona vuonna 2008 oli olla kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu, jossa kehittäminen nähdään ydinprosessina. Tästä syystä on vain luontevaa, että myös palvelun laatua halutaan kehittää asiakaslähtöisemmin. Laadunvarmistusjärjestelmällä ja laatutyöllä Laurea saavuttaa visionsa ja kehittää toimintaansa eteenpäin. (Laurea-ammattikorkeakoulun laatukäsikirja 2007)

Laurean laatutyöryhmän työn tuloksena 2007 aloitettiin Laurean kumppanuustietokannan kokoaminen ja tätä kautta kumppanuuksien johtaminen. Suurempana haasteena voidaan nähdä kumppanuuksien kehittäminen ja uskollisuuden lujittaminen.

Laurean kumppanuuksia haluttiin johtaa paremmin, ja tätä tarkoitusta varten perustettiin erillinen kumppanuudenhallintahanke. Tämän hankkeen yhdeksi toimintamuodoksi valittiin Laurean koulutuksen pääprosessien tietojen tallennus erikseen tätä varten luotuun Suhde- ja kumppanuustietokantaan eli Skumppaan. Pääprosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä Laureassa tehtyjen opinnäytetöiden, opetuksen projektien sekä työharjoitteluissa syntyneiden kumppanuuksien kumppanuustietoja. (S.Kivelä, haastattelu 23.02.2009)

Kumppanuudenhallintahankkeen tarkoituksena on saada selkeä työväline sekä Laurean viestinnän tueksi että sidosryhmien ja kumppanuuksien hallintaan. Kumppanuuksien hallintaa kehitetään kokoamalla sidosryhmistä ja kumppaneista tietoa yhtenäisellä tavalla. Tietoa hyödynnetään sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa käytävän dialogin edistämiseksi. Kumppanuudenhallintajärjestelmällä kehitetään viestinnän toimivuutta ja mahdollisuuksia suunnata välitettävä informaatio kohdennetusti. (S.Kivelä, haastattelu 23.02.2009)





Kumppanuudenhallintahanke alkoi ns. SIRYPA (sidosryhmä- ja palaute)-projektin kick-off tilaisuudessa nykytilan kartoituksella ja palautemallinnuksen suunnittelulla Laurean tasolla. Samalla suunniteltiin kuinka palautetietoa voitaisiin hankkia harjoittelusta, opinnäytetyövaiheesta sekä muista sidosryhmistä ja keskusteltiin asiakassuhteen hoitamisen pelisäännöistä ja rekistereiden käytön oikeuksista. Lisäksi keskusteltiin tarvittavan järjestelmän hankinnasta ja käyttöönotosta. Perustettiin määrittelyprojekti työryhmä, tiedon hyödyntäminen ja kumppanuudenhallinta työryhmä sekä järjestelmän hankinnan työryhmä. Lisäksi päätettiin, että palautetiedon keräämistä varten perustetaan oma työryhmä, kun SIRYPA-projekti on päättynyt. (SIRYPA-projekti 13.3.2007)

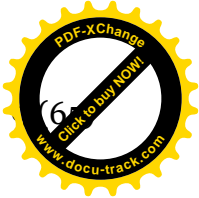
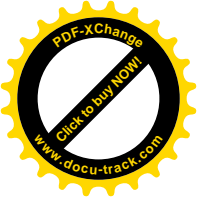
Kumppanuudenhallinta-projektin aloituskokouksessa 13.3.2007 määriteltiin Sidosryhmä- ja kumppanuudenhallintaprojektin eli Skumppa-projektin tavoitteet. Skumpan tavoitteena on saada vuoteen 2008 mennessä hyvin koordinoitu sidosryhmäpalaute-järjestelmä ja kumppanuusienhallintatyökalu. Lisäksi Laurean johdon yhtenä prioriteettina on ollut saada sidosryhmäasiat osana laadunvarmistusjärjestelmää kuntoon vuoden 2010 laadunvarmistuksen arviointia varten, tuolloin on oltava jo hyvä käytäntö olemassa.

Lisäksi Skumppa-projektin tavoitteena on käyttää sidosryhmiltä kerättyä tietoa Laurean toiminnan kehittämiseksi. Saadun palautteen hyödyntäminen ja sen systematisointi osana laadunvarmistusjärjestelmää ovat myös osaprojektin tavoitetta. Lisäksi kokouksessa määriteltiin, että tiedon keräämisen tulokulma on toiminnallisuus niin alue- kuin t&k-tiedon osaltakin ja että palautetieto on osa opiskelijapalautejärjestelmää.

Aloituskokouksessa määritettiin myös, että Skumppa-projektin osaprojekteja ovat määrittelyprojekti, tiedon hyödyntäminen ja kumppanuudenhallinta ja työkalun hankinta. Jokaisella osaprojektilla on oma työryhmä jolle on asetettu projektipäällikkö. (Kumppanuudenhallinnan ohjausryhmän muistio 13.3.2007.)

Kumppanuuden hallinnan ohjausryhmän kokouksessa 10.10.2007 päätettiin, että sidosryhmien ja kumppaneiden kartoittaminen annetaan opiskelijoiden toteutettavaksi opintojakson 00513 Asiakkuudet liiketoimintaverkostoissa yhteydessä (Kumppanuuden hallinnan ohjausryhmän asialista 10.10.2007.)

Koska Tikkurilan toimipisteessä ei toteutettu kumppanuustiedon keruuseen liittyvää opintojaksoa, päätettiin että Tikkurilan toimipisteen sidosryhmä- ja kumppanuustiedot kartoitetaan Lohjan tai Leppävaaran toimipisteen kautta opinnäytetyö projektina.



## 1.2 Tarkoitus ja rajaus

Seuraavaksi esittelen opinnäytetyön tarkoituksen, käyn läpi opinnäytetyön rajausta ja esitän kehittämishankkeen konkreettiset tavoitteet.

Haastateltuani Laurean yliopettajaa, Susanna Kivelää, (23.2.2009) selvisi, että Laureassa ei ennen Skumppa-projektin aloittamista ollut kattavaa ja koottua tietoa Laurean kumppaneista. Suurimmat kumppanit kyllä tiedettiin ja heidän kanssaan tehtiin tiivistäkin yhteistyötä. Kävi kuitenkin ilmi, että Laurealla ei ollut koko ammattikorkeakoulun tasoista tietokantaa, johon kumppanuuksia olisi kerätty saati, että näistä kertyvää tietoa olisi hyödynnetty järjestelmällisesti. Mielestäni tällöin kumppanuussuhteen annetaan ikään kuin olla omassa niemenokassaan, tuuliajolla.

Kehittämishankkeessa on lähdetty siitä, että kumppanuudenhallinta edistää konkreettisesti Laurean strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategisten kumppanuuksien avulla Laurean toimipisteet kytkeytyvät alueellisiin kehittäjäverkostoihin. Asiakastietokantaan kootut asiakkuus- ja kumppanuustiedot analysoidaan alustavasti jatkokehittämistä varten.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata kumppanuudenhallintahankkeen alkuvaihetta Laureassa sekä esitellä sen osuus kumppanuudenhallintaprojektista, jossa itse olin mukana. Opinnäytetyö on myös osa Laurean laatutoiminnan suurempaa projektia.

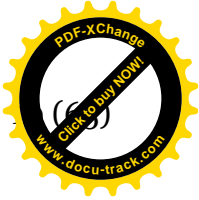
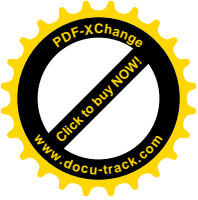
Kehittämishankkeen konkreettisina tavoitteina on:

1) luoda Laurean Skumppa-tietokantaan sidosryhmä- ja kumppanitiedot Tikkurilan toimipisteen osalta seuraavasti:

- Laurean kaikkien toimipisteiden opinnäytetöiden 2004–2006 osalta; sidosryhmä- ja kumppanitietojen tallentaminen Skumppa-tietokantaan maaliskuun 2008 loppuun mennessä

2) alustavan sidosryhmäluokituksen tekeminen kaikista Laurean sidosryhmistä ja kumppaneista ko. tietokantaan. Sidoryhmäluokitus oli tarkoitus toteuttaa toukokuun 2008 loppuun mennessä

Opinnäytetyön keskeisinä tavoitteina voidaan siis pitää kehittämishankkeen toteuttamista niin, että Laurean kumppanuus- ja tietokantaan saadaan tallennettua tietoa Lauran kumppaneista sekä näiden kumppaneiden alustavan analysoinnin tekeminen ko. tietokantaan. Lisäksi aikataulun pitävyys voidaan nähdä kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena



Omat oppimistavoitteet liittyvät teoreettisen osuuden kannalta

-laadunhallinnan käsitteiden oppimiseen ja ymmärtämiseen opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kautta

-teoriatiedon esittäminen käytännön valossa niin, että lukijalle muodostuisi yhtenäinen käsitys opinnäytetyöstä

-Skumppa-tietokannasta analysoidun tiedon saaminen Laurean laatutyöryhmälle hyödylliseksi ja että sekä opinnäytetyön toiminnallinen ja teoreettinen osuus antaa laatutyöryhmän jäsenille jatkoa varten hyvät kehittämismahdollisuudet

Oppimistavoitteena pidän myös kokemuspohjan hankkimista siitä, kuinka hankkeita toteutetaan ja kuinka mahdollisia hankkeisiin liittyviä ongelmia ratkaistaan.

Kehittämishanketta aloitettaessa Laurean sidosryhmä- ja kumppanitiedot olivat opettajilla tiedossa lähinnä omissa rekistereissä tms. toisin sanoen mitään asiakasrekisteriä ym. vastaavaa ei ollut. Skumppa-projektin yhtenä tavoitteena oli yhteisen rekisterin luominen ja tähän prosessiin osallistuin tallentamalla Skumppa-tietokantaan Laurean sidosryhmä- ja kumppanitiedot, sekä tekemällä näistä alustavan analysoinnin samaan tietokantaan.

### 1.3 Raportin rakenne pääluvuittain

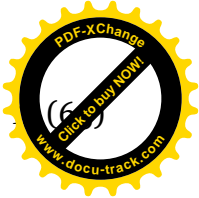
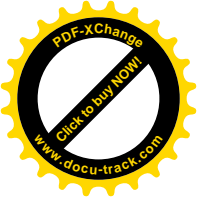
Opinnäytetyö jakautuu viiteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa lukijalle hahmotellaan aiheen tarkoitusta ja taustaa.

Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön hankeorganisaatio Laurea-ammattikorkeakoulu sekä sen laatutoiminta ja Laurean strategisten kumppanuuksien hallinta.

Teoreettinen viitekehys esitetään kolmannessa luvussa. Teoreettinen osuus jakautuu strategisiin kumppanuuksiin ja niiden haasteisiin, asiakkuusajatteluun ja asiakaslähtöisyyteen, yrityksen tietopääomaan sekä asiakaspääomaan, asiakastietojen hallintaan ja asiakkuuden hallintajärjestelmiin sekä asiakkuuden hallintajärjestelmien haasteisiin sekä oppivaan asiakassuhteeseen.

Luvussa neljä esitellään kehittämishankkeen lähtökohdat, tarkoitus ja tavoite. Lisäksi esitetään kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain sekä esitellään kehittämishankkeen varsinainen tuotos.

Luku viisi on opinnäytetyön päätäntöluku, jossa opinnäytetyötä arvioidaan niin oppimisen kuin hankeorganisaation näkökulmista ja esitetään kehittämisehdotuksia hankeorganisaatiolle ja itse hankkeelle.



## 2 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa käyn läpi kehittämishankkeen toiminnallisen viitekehyyksen. Esittelen Laurea-ammattikorkeakoulun, käyn läpi laatutyön Laureassa sekä Laurean strategiset kumppanuudet ja kumppanuuden hallinnan tilanteen vuonna 2008.

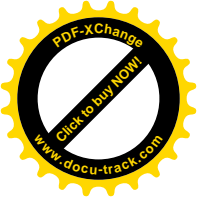
### 2.1 Laurea-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön toiminnallisen viitekehyyksen muodostaa Laurea-ammattikorkeakoulu, josta käytän raportissani lyhennettä Laurea. Opinnäytetyön yhteistyöryhminä ovat toimineet Laurean kaksi suhde- ja kumppanuudenhallinta eli Skumppa-työryhmän jäsentä; Susanna Kivelä sekä Skumppa-tietokannan hallinnoitsija Lassi Tissari ja tämän lisäksi laadunhallinnan työryhmän jäsen Hannele Karhunen.

Laurean strategisena tahtotilana vuonna 2008 oli olla täysivaltainen ja kansainvälinen innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu vuonna 2010. Laurean tehtävä toimialueensa kehittämisessä on toimia koko metropolialueen maakunnallisena ja monialaisena ammattikorkeakouluna. Tehtäväänsä Laurea toteuttaa opetuksen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä aluekehitystehtävän integraatiolla. Kullakin tehtävällä on yhtä suuri arvo, mutta niiden volyyymi ammattikorkeakoulutoiminnassa vaihtelee. (Laurea. 2009. [http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/index.jsp))

Metropolialueen innovaatioympäristössä Laurea profiloituu erityisesti aluekehitysvaikutuksen, työelämälähtöisen koulutuksen, klusterikehitykseen kytketyn t&k-toiminnan, verkosto- ja liiketoimintaosaamisen ja niihin perustuvien toimintamallien, sekä hyvinvointialan ja -yrittäjyyden kehittämisessä. Laurea on metropolialueen keskeisiä aluekehitystoimijoita, ja aluekehitystehtävä kattaa koko koulutustehtävän. Laurean strateginen valinta on integroida ammattikorkeakoulun kolme tehtävää, ja siinä kehitys on ollut nopeaa ja merkittävää. Kolmen tehtävän integraatiota ja tahtotilan saavuttamista edistää Learning by Developing -toimintamalli, jonka osalta Laurea nimettiin ainoana ammattikorkeakouluna koko ammattikorkeakoulun osalta Koulutuksen laatuysiköksi 2005 - 2006. (Laurea strategian toteuttamissuunnitelma 2007-2009, 4.)

Aluekehitystyössä täysivaltaisuus merkitsee, että Laurea toteuttaa eurooppalaisen korkeakoulualueen laatukriteerien mukaista aluekehitystä palvelevaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Innovaatiotoiminnan Laurea vahvistaa toiminta-alueensa innovaatiokapasiteettia ja luo innovaatiotoiminnalle suotuisia olosuhteita. Aluekehitysstrategia on yksi kolmesta päästrategiasta, jolla toimintaa ohjataan. Laurean aluekehitystyön keskeiset strategiset tavoitteet ovat



- 1) metropolisaatiokehityksen tukeminen
  - 2) klusterikehityksen vahvistaminen
  - 3) vaikuttavan innovaatiotoiminnan aikaansaaminen
  - 4) kansainvälisyyden lisääminen aluekehitystyössä.
- (Laurea strategian toteuttamissuunnitelma 2007-2009, 4-5.)

## 2.2 Laatutyö Laureassa

Seuraavaksi käyn läpi Laureassa tehtävää laatutyötä, sen seuraamista ja kehittämistä sekä Laurean laadunvarmistusjärjestelmää. Ensisijaisesti tarkastelen Laurean laatutyön tilannetta vuonna 2008.

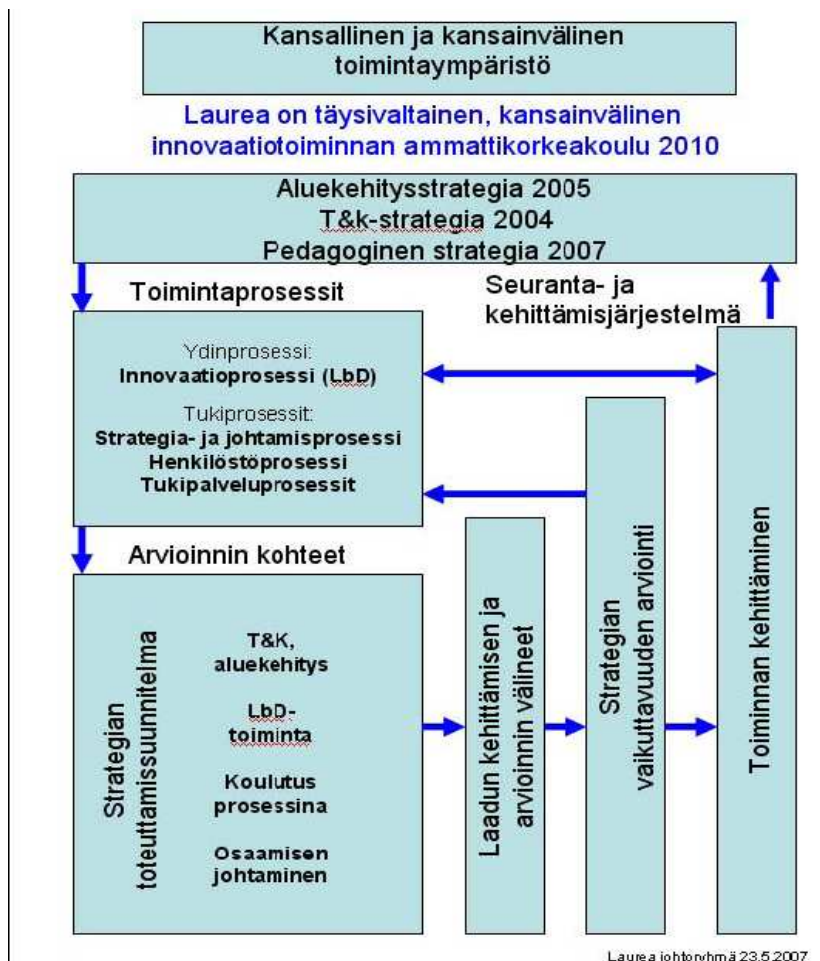
Korkeakoulutuksen laadunvarmistus on yksi keskeisimmistä kehittämiskohteista muodostettaessa eurooppalaista korkeakoulutusalueita vuoteen 2010 mennessä. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kautta arvioidaan ja osoitetaan tutkintojen laatua Bolognan tavoitteiden suunnassa.

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) auditoi kaikki Suomen korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmät vuosien 2005-2011 aikana. Laurean laadunvarmistusjärjestelmä auditoidaan vuonna 2010.

Laurean laatua seurataan ja kehitetään laadunvarmistusjärjestelmän avulla. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa systemaattisesti laatuun liittyvää tietoa, tehdä toimintoja näkyväksi sekä tuottaa aineksia toiminnan ja prosessien kehittämiseksi. Laadunvarmistusjärjestelmän avulla yhtenäistetään ja tehostetaan toimintaa. Se antaa raamit toimintojen systematisoimiselle sallien kuitenkin toimipistekohtaisia ratkaisuja. Laadunvarmistusjärjestelmä antaa yleiskuvan osa-alueiden välisistä yhteyksistä ja tuo eri osapuolten vastuut esille. (Laurean laatutoiminnan suuntaviivoja lukuvuodelle 2007- 2008; Laaja Laaturyhmän tekemä asiakirjamuistio 12.9.2007.)

Laurean laatua seurataan ja kehitetään laadunvarmistusjärjestelmän avulla. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa systemaattisesti laatuun liittyvää tietoa, tehdä toimintoja näkyväksi sekä tuottaa aineksia toiminnan ja prosessien kehittämiseksi. Laadunvarmistusjärjestelmän avulla yhtenäistetään ja tehostetaan toimintaa. Se antaa raamit toimintojen systematisoimiselle sallien kuitenkin toimipistekohtaisia ratkaisuja. Laadunvarmistusjärjestelmä antaa yleiskuvan osa-alueiden välisistä yhteyksistä ja tuo eri osapuolten vastuut esille. (Laurean laatutoiminnan suuntaviivoja lukuvuodelle 2007- 2008; Laaja Laaturyhmän tekemä asiakirjamuistio 12.9.2007.)

Laadunvarmistus on osa Laurean johtamista, strategiatyötä ja sisäistä tulosjohtamista. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa systemaattisesti laatuun liittyvää tietoa ja tekee toiminnot näkyviksi. Toimintojen näkyvyys auttaa tunnistamaan päällekkäisyyksiä ja se tuo eri osapuolten vastuut esille. Laurean laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on esitetty kuviossa 1.

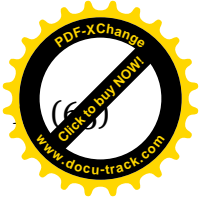
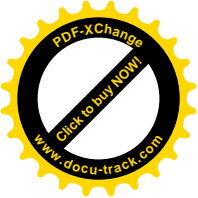


KUVIO 1: Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä 2007 (Laurean johtoryhmän muistio 23.5.2007)

Laureassa laaditaan tutkimus- ja kehitystyön sekä aluekehitystyön toteuttamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja arviointiin tähtäävä toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on:

- 1) metropolisaatiokehityksen tukeminen
- 2) klusterikehityksen vahvistaminen
- 3) vaikuttavan innovaatiotoiminnan aikaansaaminen ja
- 4) kansainvälisyyden lisääminen aluekehitystyössä.

Toimintasuunnitelman laadinnassa sovelletaan esim. seuraavaa karkean tason etenemismallia:



- 1) Pysyvien tutkimus- ja kehitystyön yhteistyörakenteiden luominen ja rakentaminen
- 2) Tutkimus- ja kehitystyön painopistealueiden ja alueellisten erityispiirteiden mukaisten työelämälähtöisen innovaatiotoiminnan vahvistamiseen tähtäävien t&k-ohjelmien sekä kärkihankkeiden käynnistäminen ja jatkaminen. Saavutetut tulokset ja toteutetut toimenpiteet arvioidaan vuosittain sekä suunnitellaan niiden pohjalta tapahtuva toiminnan edelleen kehittäminen. (Laurean strategian toteuttamissuunnitelma, 6-7.)

Lisäksi Laurean strategian toteuttamissuunnitelman (2007-2009, 7-8) mukaan Laurean innovaatiokumppanuuksia lisätään kansainvälisten tutkimus- ja kehitystyön partnereiden kanssa. Tämän lisäksi yhteistyötä kehitetään niiden kansainvälisten toimijoiden kanssa, jotka ovat osa aluekehitys- ja innovaatioverkostoja alueellaan. Lisäksi yhteistyötä, aluekehitysmallien ja -käytäntöjen benchmarkingia metropolialueen ja vastaavien alueiden välillä jatketaan.

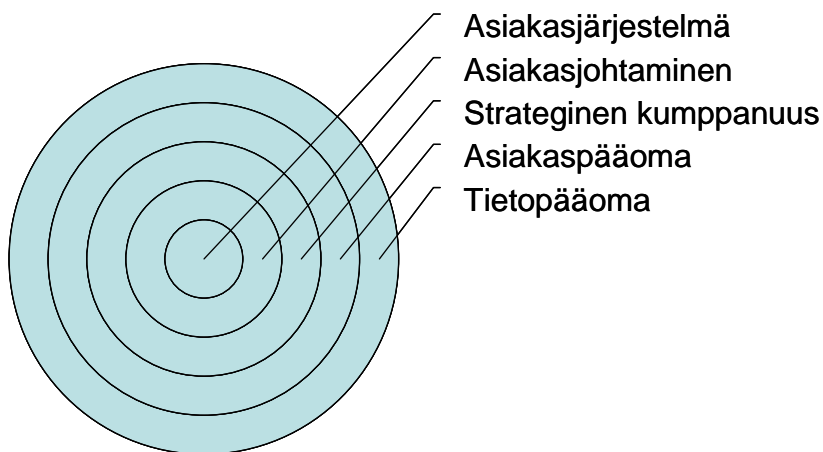
Kansainvälisen yhteistyön avulla kehitetään Laurean kompetenssia ja täydennetään Laurean osaamisalueita. Laurea edistää innovaatioympäristön kansainvälistymistä: rikastaa toiminta-alueensa osaamista kansainvälisellä huipputaustalla ja edistää toiminta-alueensa kansainvälistymistä. (Laurean strategian toteuttamissuunnitelma 2007-2009, 7.)

Laurean aluekehitysstrategian 2005 mukaan (22-23) Yksittäisiä organisaatioita pyritään palvelemaan osana laajempia esim. klusterikohtaisia kokonaisuuksia. Asiakassuhteiden luomisessa ja kehittämisessä on keskeisenä kriteerinä kytkennät kansallisiin ja kansainvälisiin innovaatioverkostoihin ja alueellisen tahtotilan ja strategian toteuttamiseen. Tutkimusohjelmiin ja -hankkeisiin pyritään kytkemään erityisesti kasvuhakuisia innovatiivisia pk-yrityksiä sekä julkisen sektorin toimijoita.

Laurean aikaisempi tahtotila ja nykyinen laurealainen toimintatapa on tunnustettu verkostoprosessin osajana. Vaativalla metropolialueella yhteistyötä vahvistava innovaatioverkostoajattelu tuottaa vaikuttavimman lopputuloksen. Se merkitsee verkostojen kutomista, niissä toimimista ja niiden edelleen kehittämistä. Verkostoja ja kumppanuuksia rakennetaan aluekehitystyön tavoitteiden perusteella. Verkostot ja kumppanuudet mobilisoivat resursseja. Aluekehitys- sekä t & k-työn painopisteet valitaan ja resurssit suunnataan alueellisiin painopisteisiin ja kehittämissuunnitelmiin. Laurea osallistuu myös asiantuntija-, tila- ja taloudellisiin panoksiin innovaatioympäristön kehittämiseen, kehittämissuunnitelmien luomiseen ja innovaatioympäristön kansainvälistämiseen. Innovaatioympäristön rikastaminen ja vahvistaminen tapahtuu erityyppisissä innovaatioverkostoissa. (Laurean aluekehitysstrategia 2005.)

### 3 Teorettinen viitekehys

Teoreettisessa osuudessa käsittelen kumppanuuksiin liittyen asiakkuusajattelua ja asiakkuusjohtamista. Lisäksi käsittelen asiakkuuden hallintajärjestelmiä ja näiden asiakkuuden hallintajärjestelmien haasteita. Käsittelen myös oppivaa asiakassuhdetta sekä strategisia kumppanuuksia ja strategisten kumppanuuksien haasteita. Tämän lisäksi tarkastelen myös yrityksen tietopääomaa ja asiakaspääomaa. Seuraavassa kuviossa esitetään näiden käsitteiden suhdetta toisiinsa.



KUVIO 2: Teoreettisten käsitteiden suhde toisiinsa

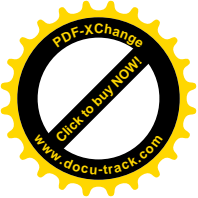
Teoreettisessa viitekehyksessä puhutaan asiakkuuksista ja kumppanuuksista. Termit on syytä erottaa toisistaan. Asiakassuhteella tarkoitetaan suhdetta, jonka arvo voidaan mitata rahalla. Kumppanuuksista puhuttaessa arvoa ei voida mitata rahalla, vaan muilla mittareilla. On huomattava myös, että asiakassuhteesta saattaa ajan myötä kasvaa myös kumppanuuksien suhde. Tällöin suhteen arvoa voidaan mitata sekä rahalla että muiden arvojen perusteella.

#### 3.1 Yrityksen tietopääoma

Tässä luvussa käsittelen yrityksen tietopääomaa, joka on yrityksen kilpailutekijöistä tärkein. Tietopääoman hallinnan kautta yritys erottautuu markkinoilla ja luo myös uutta osaamista. Käsittelen lisäksi sitä, miksi tietopääoman hallinta on tärkeää myös Laurealle.

Käyn läpi mitä tietopääoma sisältää ja käsittelen myös henkisen ja rakenteellisen pääoman käsitteet. Lisäksi esittelen Roosin, Fernströmin, Piponiuksen & Rastaa mallin aineettoman pääoman resurssiluokista.





Uudistaminen vaatii yrityksiltä innovatiivisuutta, muutosvalmiutta sekä strategista kyvykkyyttä. Yrityksen tietopääomalla (tacit knowledge), tarkoitetaan organisaation kykyä lisätä osaamista, uudistumiskykyä ja aineetonta varallisuutta sekä kykyä muuttaa ne taloudelliseksi arvoksi. (Kempainen 2007, 19 & Ståhle ym. 2000, 41.) Tietopääoma voidaan jakaa henkiseen ja rakenteelliseen pääomaan. Henkiseen pääomaan kuuluu henkilöstön tiedot ja taidot. Rakenteelliseen pääomaan kuuluu yritystason osaaminen, johon sisältyy muun muassa informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. (Kempainen 2007, 19, Viitala 2004, 175.)

Kempainen (2007, 19) on puolestaan Ståhleen ym. (2000, 18.) viitaten esittänyt, että palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa syntyy tietoa, ja että tietopääomalla tarkoitetaan tätä tietoa. Tietopääomaa voidaan käyttää organisaation oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä. Tulevaisuuteen liittyvä tieto on kuitenkin usein epämääräistä ja tiedon muutosvauhti on nopeaa. Kiristyvässä kilpailussa yhä kriittisemmiksi menestystekijöiksi muodostuu yrityksessä olevan tiedon ja osaamisen sekä näiden varaan rakennettujen käytäntöjen ja tuotteiden eli tietopääoman jatkuva lisääminen. (Kempainen 2007, 19, Ståhle ym. 2000, 18.)

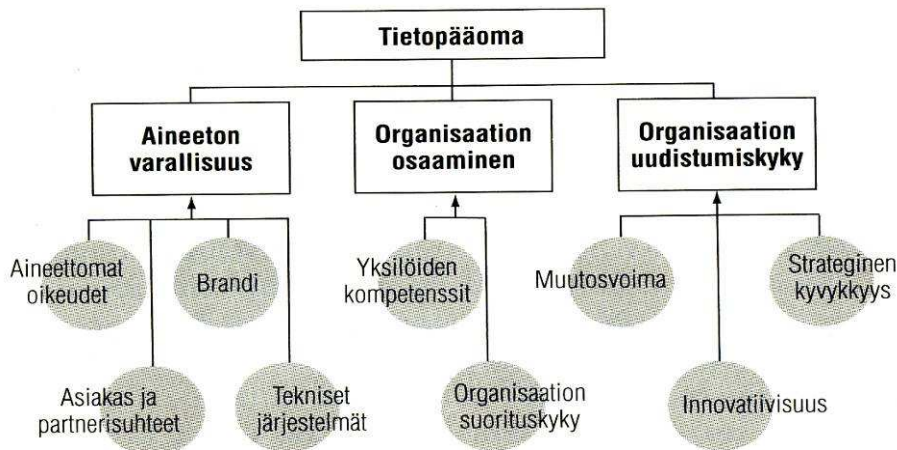
Organisaatioiden on kehitettävä ydinosaamistaan ja etsittävä kilpailukykyyn säilyttämiseen tarvittavaa tietoa. Lisäksi organisaatioiden on opittava, miten tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja palautetaan muistiin sekä oppia poisoppimaan tietoja ja prosesseja. Kilpailuedun säilyttämiseksi kilpailukykyä ja resursseja on jatkuvasti uudistettava. (Kempainen, 2007, 19, Ruohotie 1997, 33 – 34.)

Lindroos (2007, 43) on puolestaan Ståhle & Laentoon (2000, 28-39, 51) viitaten esittänyt, että tietopääomalla tarkoitetaan sitä kyvykkyyttä, jonka avulla yritys muuttaa osaamisensa, uudistumiskyynsä ja aineettoman varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi.

Yrityksen tietopääomaan kuuluu kolme pääaluetta: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Organisaation osaamisella tarkoitetaan henkilöstön tietotaitoa, joka on yhdistetty yrityksen hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan. Organisaation uudistumiskyky antaa mahdollisuuden yrityksen joustavuudelle ja muuntautumiskyvylle ja sitä kautta selviytymiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys vaikuttavat yrityksen uudistumiskykyyn. Yrityksen aineettomaan varallisuuteen voidaan lukea suojatut oikeudet (patentit, tavaramerkit tai tekijänoikeudet), dokumentoidut omaisuudet (esimerkiksi suunnitelmat ja tietokoneohjelmat), asiakas- ja partneriverkoston pysyvyys ja kannattavuus sekä brandin arvo. (Lindroos 2007, & Ståhle & Laento 2000, 28-39, 51.)

Tietopääoma on tarkimmillaan kirjoitettuja tai kuvattuja dokumentteja, keksintöilmoituspankkeja tai vaikka seikkaperäisiä prosessikuvauksia. Suurin osa yrityksen tietopääomasta onkin varsin epämääräisessä muodossa ja ilmenee lähinnä ihmisten toimintana yrityksen arjessa. (Stähle & Laento, 2000, 35.)

Seuraavassa kuviossa esitetään Stählen ja Laennon malli tietopääoman koostumuksesta.



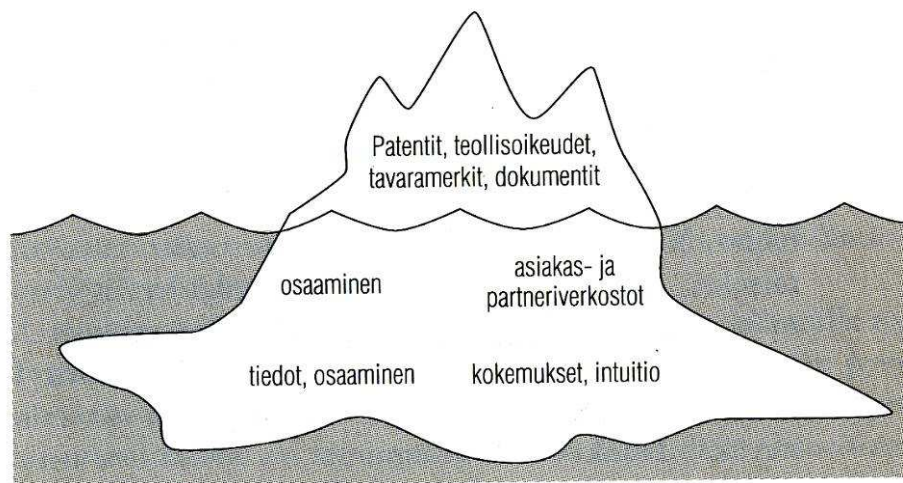
KUVIO 3: Tietopääoman koostumus (Stähle & Laento 2000, 39)

Stähle ja Laento (2000, 43) ovat osuvasti kiteyttäneet sen, mitä yrityksen tietopääomalla tarkoitetaan. Tietopääoman avulla yritys kykenee lisäämään osaamistaan, uudistumiskykyään ja aineetonta varallisuuttaan sekä pystyy muuttamaan ne taloudellisiksi arvoiksi.

Tietopääoma on totuttu yhdistämään usein patentteihin, tavaramerkkeihin tai muihin aineettomiin oikeuksiin. Lisäarvoa tuottava pääoma tulee kuitenkin tosiasiasa muualta. Patentit, tavaramerkit ja dokumentit syntyvät kokeilun, toiminnan ja osaamisen kautta. Tämä toiminta, osaaminen ja kokeilu ovat pitkän ajan prosessi, jossa konkreettinen hyöty tulee esiin aivan kuin jäävuoren huippuna. (Stähle, Laento, 2000, 28.)

Valtaosa yrityksen tietopääomasta onkin piilevää; - ihmisten kokemuksia, tietämystä ja taitoa. Tämän tietopääoman tiedostaminen ja hallinta muodostaa yritykselle kriittisimmän kilpailuedun. Yrityksen työntekijöitä on osattava johtaa tavalla, joka mahdollistaa työntekijät suuntaamaan työnsä ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta järkevästi. (Stähle, Laento, 2000, 28.)

Seuraavassa kuviossa esitetään Stählen ja Laennon malli näkyvästä ja näkymättömästä tietopääomasta.



KUVIO 3: Näkyvä ja näkymätön tietopääoma (Stähle & Laento 2000, 29.)

Organisaation osaaminen tarkoittaa yrityksen hallitseman informaation ja osaamisen yhdistämistä henkilöstön tietotaitoon. Työntekijöiden osaamisen kautta syntyy yrityksen kilpailukyky, jonka hallitsemiseksi useissa yrityksissä onkin käynnistetty erilaisia osaamisen hallintaohjelmia. Henkilöstön tietotaito on kuitenkin yrityksellä vain toistaiseksi, ikään kuin lainassa. Henkilöstön osaaminen muodostuu ajan saatossa yrityksen yhteiseksi osaamiseksi esimerkiksi vakiintuneiden käytäntöjen, kuten prosessi-, projekti-, tai tuotteistuskäytäntöinä. (Stähle ja Laento, 2000, 30-31.)

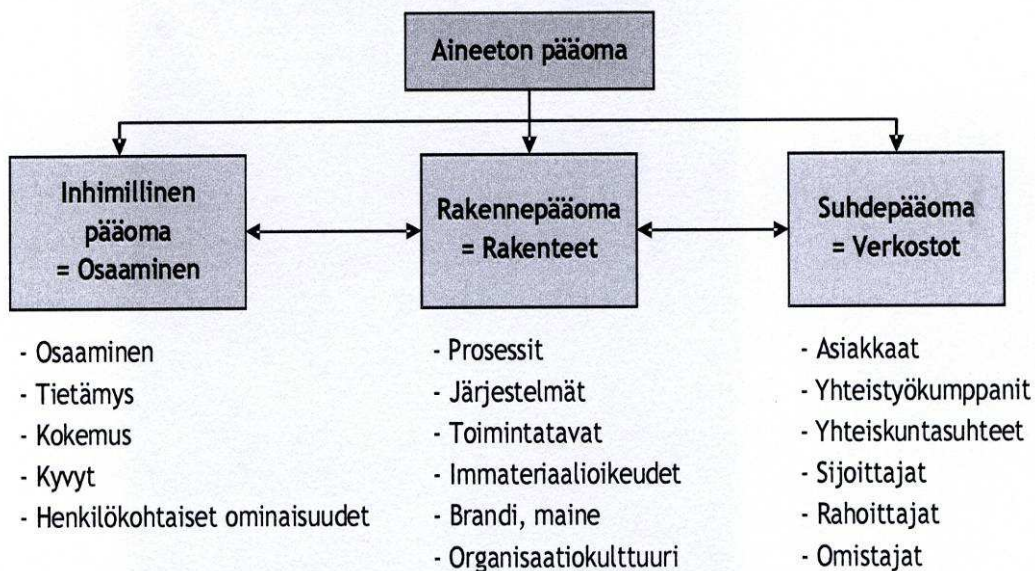
Inhimillisen pääoman johtamisen edellytykset ovat hyvä kumppanuus- ja hankintaosaaminen sekä verkostotaidot. Yrityksiltä vaaditaan kykyä kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi. Kyvykkyyksien kehittämiseen on mahdollista vaikuttaa johtamisen keinoin. Kun organisaatiotasolla kyetään yhdistämään ja johtamaan kumppanuussuhteen toimijoiden tietoa, taitoa, luovuutta, näkemystä ja kokemusta sekä mahdollisuuden luominen jatkuvalla uudistamisella ja innovaatiotoiminnalle, voidaan puhua onnistuneesta kumppanuusosaamisesta. (Yliherva 2006, 11, 83.)

Taitavien ja motivoituneiden työntekijöiden säilyttäminen on siis elintärkeää, kuten myös osaavien ja vaativien asiakkaiden ja verkostokumppaneiden vaaliminen. Asiakkaat tuovat yritykselle liiketoimintaa ja verkostokumppanit edistävät uusien ideoiden, palvelukonseptien ym. ratkaisujen kehittämistä. (Grönroos, 2000, 35.)

Ihmisten osaaminen siis on suuressa arvossa - ainakin teoriassa; mutta kuten Grönroos (2000, 34) huomauttaa, todellisuudessa työntekijöitä on kohdeltu kuin kulueränä, josta voidaan luopua tarpeen tullen mahdollisimman nopeasti. On selvää, että yritysten saneeraukset ja

työntekijöiden varhaiseläkkeelle patistaminen altistaa henkilöstön vaihtuvuudelle, joka vaikuttaa haitallisesti yrityksen henkiseen pääomaan.

Seuraavaksi esittelen lyhyesti Roosin, Fernströmin, Piponiuksen & Rastaa mallin aineettoman pääoman resurssiluokista.



KUVIO 4: Aineettoman pääoman resurssiluokat (Roos, Fernström, Piponius & Rastas. 2006, 13.)

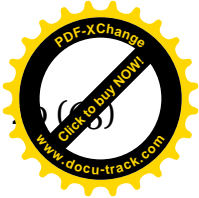
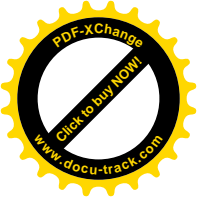
Grönroon (2000, 34) on jakanut henkisen pääoman yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilölliseen pääomaan kuuluvat työntekijät, verkostokumppanit ja asiakkaat sekä näiden yksilöllinen osaaminen, käyttäytyminen ja suhdeverkostot.

Rakenteellinen pääoma on se osa yritystä, jota uusi työntekijä voi hyödyntää tullessaan yritykseen. Yksilöllinen pääoma siis saattaa kadota yrityksestä, kun taas rakenteellinen pääoma on hyödynnettävissä myös tulevaisuudessa. (Grönroos, 2000, 34.)

Kilpailukyvyyn kannalta tieto, osaaminen ja uudistuskyky ovat välttämättömyksiä. Organisaatiolle rahaakin arvokkaampi pääoma on tieto. Tietopääoma on näkymättömissä, yrityksen pinnan alla olevaa varallisuutta. (Grönroos 2003, 58.)

Tietopääoman merkityksen kasvaessa myös johtamisen paradigma on muuttumassa.

Kysymyksessä ei ole vain pieni painopisteen tarkistus, vaan koko toimintaympäristön ja pelisääntöjen muuttuminen. Tietopääoman ytimeen muodostuu ihmiset ja heidän väliset suhteensa sekä informaation virtaus. Organisaatio ei ole ainoastaan reaali- ja talousprosessi, vaan ikään kuin elävä organismi, joka pystyy sekä kehittämään jokapäiväistä toimintaansa että jatkuvasti uudistumaan. (Grönroos 2003, 73.)



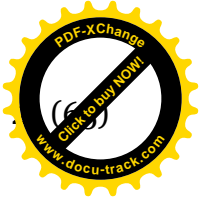
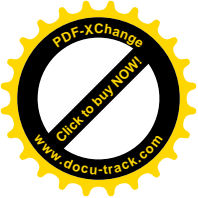
Tästä syystä se, kuinka yrityksen aineetonta varallisuutta hallitaan, on muuttumassa entistä tärkeämmäksi. Teollisten oikeuksien itseisarvon suojaamisesta on siirrytty tietoisesti rakennettuun ja valittuun strategian toteuttamiseen, jossa teolliset oikeudet ovat seuraus valitusta toiminnasta. (Stähle ja Laento, 2000, 35.)

Tietopääoman jatkuvasti kasvaessa kiihtyvässä toimintaympäristössä on yhä tärkeämpää, että yritys hallitsee tietopääomansa ja kykenee kasvattamaan sitä nopeasti. Tietopääoma onkin yritysten tärkein kilpailutekijä. (Stähle ja Laento 2000, 51) Tietopääoman hallinnan tärkeys koskee erityisesti kumppanuuksien osaamisen hallintaa ja rakentamista. Tällä tarkoitetaan sopivien kumppanien löytämistä, kumppanuuksien rakentamista ja johtamista. Kiihtyvässä toimintaympäristössä ei voi kilpailla mikäli ei kykene hallitsemaan kumppanuuksien rakentamista. (Stähle ja Laento 2000, 51.)

On tärkeää, että patentit, tavaramerkit ja liikesalaisuudet ovat suojattuja, mutta ilman hyviä liikkeenjohdollisia taitoja niillä ei kasvateta yrityksen arvoa. Voidaankin sanoa, että se, kuinka yrityksen toiminnot organisoidaan ja hallitaan luo loppukädessä yrityksen arvon. Varmistamalla, että yrityksen tuotteet ovat vaikeasti kopioitavia, markkinoimalla, kontrolloimalla tilaus- ja toimitusketjuja sekä ymmärtämällä markkinoiden tämänhetkisen tilanteen pääsee jo pitkälle yrityksen arvon kasvattamisessa. Siihen tarvitaan kuitenkin myös asiakkaiden, työntekijöiden, jakelijoiden sekä osakkaiden arvon ymmärtämistä ja tunnustamista. On syytä muistaa, että työntekijöitä arvostavan yrityksen etiikka näkyy ulospäin asiakkaan silmissä niin hyvässä kuin pahassa. Työntekijöiden osaamistaustan arvostaminen on siis tärkeää myös tässä mielessä. (Post&Post, 2007, 29-30.)

Ammattikorkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita. Ammattikorkeakoulut hyödyntävät tietopääomaansa, henkilöstön tietotaitoa, verkostoitumalla. Kumppanuuden avulla käytetään, hallitaan ja maksimoidaan tietopääomaa. (Stähle 2000, 78.)

Ammattikorkeakoulussa innovaatiot syntyvät kumppanuuksien kautta syntyvissä verkostoissa. Verkostoituminen, osaaminen, asiakaslähtöisyys ja kumppanuus yhdistyvät tietopääomassa toisiinsa. Ammattikorkeakoulu voi toimia verkostossa jos sen solmuissa, kytköksissä ja pauloissa ei ole kitkaa. Solmuilla tarkoitetaan informaatiota ja asiantuntijakeskittymiä, kytköksillä tarkoitetaan ihmisten ja organisaatioiden välisiä yhteyksiä ja paulan avulla on mahdollista johtaa verkostoa (Stähle 2000, 32.) Tärkeintä arvoketjun muodostamisessa on kuitenkin ammattikorkeakoulun tietopääoma. Ammattikorkeakoulu ei menesty globaalissa kilpailussa jos se ei pysty lisäämään ja realisoimaan tietopääomaansa oikeissa arvoverkoissa. (Stähle 2000, 42 - 43.)



### 3.1.1 Asiakaspääoma

Tässä luvussa käsittelen asiakaspääomaa, joka on osa yrityksen tietopääomasta. Asiakaspääomansa tunteminen on yrityksen ja organisaatioiden toiminnan kulmakivi. Kun yritys hallitsee asiakaspääomansa, se kykenee analysoimaan ja kehittämään asiakassuhteitaan ja luomaan saadun tiedon perusteella itselleen kilpailuedun muihin yrityksiin nähden.

Käyn läpi mitä asiakaspääomalla tarkoitetaan ja mihin asiakaspääomaa käytetään, käyn läpi asiakkuuden määrittämistä ja asiakaspääoman arvottamista ja käsittelen sitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspääoman arvoon. Lisäksi käsittelen lyhyesti sitä, miksi asiakaspääomaa analysoidaan ja arvotetaan. Käsittelen myös taloushallinnon tärkeyttä asiakaspääoman arvottamisessa sekä asiakastiedon merkityksen kasvamista yrityksen toiminnassa.

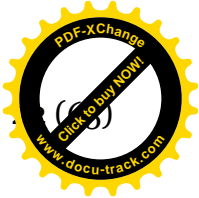
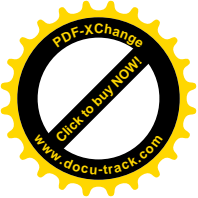
Asiakastieto ja sen merkitys kasvaa yrityksissä vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa asiakastietoa käytetään oman perustehtävän hoitamisessa ja ymmärretään asiakastiedon tärkeys. Toisessa vaiheessa yritykselle on rakennettu asiakastietokanta ja asiakastietoa käytetään tehokkaammin toiminnan kehittämiseen. Kolmannessa vaiheessa asiakkaasta on tullut tärkeä kilpailutekijä ja tätä kautta asiakkaasta tulee yrityksen koko toiminnan kehittämisen lähtökohta ja mittari. Neljännessä vaiheessa kehitetään uusia liiketoimintoja ja uutta ansaintalogiikkaa ja tähän tarvitaan kaikkien funktioiden panosta. Kaikkien funktioiden on oltava taitavia asiakastietojen hankinnassa, analysoinnissa, jakamisessa ja käytössä. (Hellman & Värilä, 2009, 59.)

Asiakastiedon merkityksen kasvaessa yritykselle tulee yhä tärkeämmäksi muuttaa toimintaansa yhdenmukaisemmaksi. Yrityksen on hallittava sisäinen toimintansa ja asiakasrajapinnan toiminta loogisesti ja tehokkaasti. Tämä tekee asiakkaasta ja asiakastiedosta strategista. (Hellman & Värilä, 2009, 59-60.)

Yrityksen aineettomaksi varallisuudeksi voidaan lukea myös yrityksen asiakas- ja partneriverkosto. Asiakasverkoston rakenne, samoin kuin asiakasverkoston pysyvyys ja kannattavuus, pystytään analysoimaan tarkasti ja osa saadusta tiedosta voidaan muuttaa suoraan taloudellisiksi arvoiksi ja ennusteiksi. (Stähle & Laento 2000, 37.)

Kun yrityksellä on useita asiakkaita ja laadukkaita asiakkaita, yritys saa myös tuloja enemmän ja panostukset tuottavat myös paremmin. Tämän takia asiakkaat ovat myös asiakaspääomaa. Kyse on siitä, kuinka hyvin asiakaspääoma hallitaan, arvotetaan ja kuinka hyvin siitä huolehditaan. Asiakkaat osallistuvat yrityksen tuotanto- ja palveluprosessiin yhä kiinteämmin. Tämä on yksi syy, miksi asiakaspääoma soveltuu aineettomaksi pääomaksi. (Hellman, Värilä, 2009, 173.)





Seuraavaksi käsittelen asiakkuuden määrittämistä ja asiakaspääoman arvottamista ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspääomaan.

Asiakkaalle ei voida määritellä tarkkaa arvoa, vaan yritys itse rakentaa asiakkaittensa arvon. Asiakkaan arvo riippuu asiakkaasta itsestään, sen toimialasta, koosta ja sijainnista, mutta erityisesti se riippuu yrityksestä itsestään. Tämä tarkoittaa sitä, että toiselle yritykselle sama asiakas voi olla arvokkaampi kuin toiselle. Arvo ei ole pelkästään suuret tuotot, vaan myös pienet kulut. Arvo asiakkaasta on ajateltavissa myös tulevaisuuden kautta, asiakassuhteen jatkuvuuden ja kehityksen kautta. (Hellman, Värilä, 2009, 180.)

Yrityksen kaikkien asiakkaiden arvosta syntyy kuva yrityksen asiakaspääomasta. Kun pääoma arvotetaan, mukaan tulee sisällyttää niin historia (mitä panostettu), nykyisyys (missä tilanteessa ollaan nyt arvon suhteen), ja tulevaisuus (miten arvo kehittyi tulevaisuudessa). (Hellman ja Värilä, 2009, 181.)

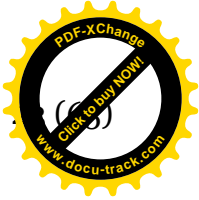
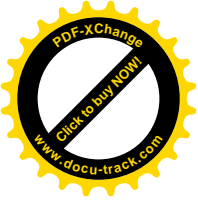
Kuten Hellman&Värilä (2009, 75) toteavat, aineettomaan pääoman laskemiseen ei ole mitään yksiselitteistä kaavaa tai sääntöä. Jokaisen yrityksen on itse luotava säännöt, joilla aineetonta pääomaa arvotetaan. Yrityksen bisneslogiikka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, mikä arvo tietyllä aineettomalla pääomalla on.

Asiakkaiden arvo ei ole riippuvainen pelkästään siitä, mitä talousluvut näyttävät tällä hetkellä, vaan asiakkaan arvo pitäisi nähdä menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhtälönä.

Toisaalta Grönroosin mukaan (2003, 209) yritysten on tiedettävä myös asiakkaiden pitkän aikavälin arvo ja osattava laskea heidän elinikäinen arvo. Asiakkaan nykyinen vaikutus nettovoittoiin on asiakkaiden arvon määrittämisessä avainsanassa. Pelkät myyntiluvut eivät kerro asiakkaan arvoa. Asiakkaiden arvon määrittämisessä on kuitenkin muistettava, että asiakkuuden hinta vaihtelee asiakassuhteen aikana suuresti. Esimerkiksi uusi asiakas on aina kannattamattomampi kuin pitkäaikainen, vanha asiakas.

Hellman ja Värilä (2009, 75) toteavat, että aineettoman pääoman arvottamisessa asiakastieto on keskeisessä roolissa. Aineettoman pääoman arvottajana ja yhdistäjänä asiakastieto sopii hyvin, sillä useilla aineettoman pääoman erillä on suora tai välillinen yhteys asiakkaaseen.

Asiakaspääomaan vaikuttaakin kolme eri arvoa; se mitä siihen on panostettu, se mikä on tämän hetken tilanne, ja se miten arvo kehittyi tulevaisuudessa. Yritystä kuvaavista suureista



asiakaspääoma on suurin ja laajin. Lisäksi asiakaspääomassa yrityksen eri liike-alueet yhdistyvät joko suoraan tai epäsuoraan asiakkaaseen. (Hellman, Värilä, 2009, 181.)

Asiakaspääomaa analysoidaan ja arvioidaan myös strategisista syistä, ei ainoastaan numeerisen arvonsa takia. Markkinointiosaston ja taloushallinnon on oltava yhteistyössä strategisen osaamisen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa keskusteluyhteyttä johdon kanssa sekä asiakastuntemusta, jotta voidaan määrittää mitkä asiakaspääoman tiedot ovat arvonmäärittämisessä tärkeitä ja minkälaista asiakaspääoman mittaria voidaan hyödyntää käytännön työssä. (Hellman & Värilä, 2009, 66.)

### 3.2 Tavoitteena strategiset kumppanuudet

Tässä luvussa käsittelemme strategisia kumppanuuksia sekä niihin liittyviä haasteita. Yrityksien on huomioitava strategisen kumppanuussuhteen haasteet jo ennen suhteen muodostumista, jotta kumppanuussuhde ei kärsisi alkuvaiheen kankeudesta. Haasteet on huomioitava myös riskien hallinnan näkökulmasta, jotta eteen ei tulisi ikäviä yllätyksiä.

Aluksi käsittelemme asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä suhteita. Asiakkaat ovat erilaisia, joten myös asiakassuhteet ovat erilaisia. Toiset asiakkaat etsivät laadukasta ja pitkäaikaista suhdetta, toisille taas riittää vähempikin. Yritykselle on tärkeää osata erottaa nämä asiakkaat toisistaan, jotta asiakassuhteita voidaan hoitaa ja kehittää oikealla tavalla.

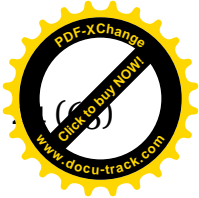
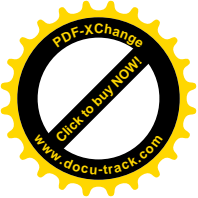
Grönroosin mukaan (2003, 32) suhteet ovat luonnollinen osa palveluita. Suhteen perusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välille voi muodostua jo yksittäisestäkin tapaamisesta. Suhde voi muodostua kun tapaamisia on useita joko jatkuvasti tai ajoittain. Asiakassuhde lujittuu silloin, kun asiakas kokee, että hänen ja palveluntarjoajan välisissä kontakteissa on jotain erityistä ja arvokasta.

Hannuksen mukaan (2004, 184) lisääntynyt verkostoituminen on aiheuttanut sen, että kumppanuuksien hallinta on yhä tärkeämpää. Yritykset myös keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat aiemmin itse hoidettuja toimintoja, jotka eivät ole omaa ydinosaamista. Jatkuvasta kilpailuttamisesta on siirrytty yhä enemmän kohti pitkäjänteisiä toimittajakumppanuuksia.

Strategisten kumppanuussuhteiden avulla on suurin mahdollisuus tuottaa lisäarvoa. Yhteistyön avulla kumppaneilla on mahdollisuus saavuttaa aivan uutta osaamista ja/tai saavuttaa uusi tuottavuuden taso. (Stähle & Laento 2000, 93-94.)

Hannuksen mukaan (2004, 183) strateginen liiketoimintakumppanuus tarkoittaa tilannetta, jossa yritykset yhdessä hiovat toimintonsa niin, että asiakkaan silmissä yrityksistä tulee kilpailukykyisempiä. Hannus jatkaa, että strateginen liiketoimintakumppanuus syntyy, kun





yrietykset yhdessä hiovat esimerkiksi tuotantoaan, logistiikkaansa, tuotekehitystensä tai markkinointiansa.

Asiakkaan näkökulmasta liiketoimintakumppaneiden välillä on monesti täydentävä suhde kun yritysosaaminen ja tarjoamat täydentävät toinen toisiaan (Hannus 2004, 184)

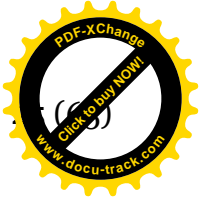
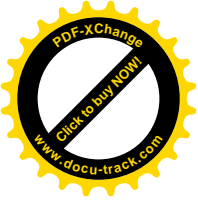
Yrietykset eivät tarkastele toisiaan pelkästään voitto-tappionäkökulmasta, vaan voivat toimia kumppaneina kaikkia osapuolia hyödyttävässä suhteessa. Varsinkin teollisuus ja palveluyrietykset eivät aina yksinään pysty toimittamaan yksinään asiakkaiden tarvitsemaa kokonaispalvelua tai että tarvittavien resurssien ja tietämyksen hankinta tulisi liian kalliiksi tuottaa itse. Tästä syystä saattaa olla kannattavampaa ja tehokkaampaa etsiä kumppani jolta voi hankkia omaa osaamista täydentävän osaamisen. (Grönroos ym. 2003, 61-62.)

Stähle ja Laento myös huomauttavat, (2000, 94) että strategisessa kumppanuussuhteessa ei koskaan pääse menestykseen yksin. Menestykseen pääsee yhdessä sen kumppanin kanssa, joka soveltuu itselle parhaiten. Itselle parhaiten soveltuva kumppani ei välttämättä ole alansa ykkönen tai kakkonen, mutta se on aina yritys, jonka kanssa kumppanuussuhteen molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää lisäarvoa markkinoilla.

Strategisen kumppanuussuhteen tavoitteena on pyrkiä yhdistämään tietopääoma niin, että molemmat kumppanit saavat suhteesta merkittävää strategista etua itselleen. Stähle ja Laento jatkavat, että strategisessa kumppanuussuhteessa kumppanit ovat toisistaan riippuvaisia, sillä oman tietopääoman paljastaminen tai strategisesti merkittävän tietopääoman luovuttaminen yhteiseen käyttöön on strategisen kumppanuussuhteen edellytys. (Stähle & Laento 2000, 93.)

Hannuksen mukaan (2004, 157) asiakkuuksien hallinnan perusta luodaan asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvällä tuntemuksella. Asiakkaan prosessit voidaan kuvata vaihe vaiheelta ja kytkeä omat prosessit niihin. Kun organisaatioiden väliset prosessit nivotaan yhteen, voidaan rakentaa strategisia kumppanuuksia. Hannus mainitsee (2004, 157) että asiakastietoa, markkina- ja kilpailijatietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään parhaissa yrityksissä niin, että tuntosarvet ovat jatkuvasti ulkona. Näissä yrityksissä koko organisaatio on valjastettu ulkoisen tiedon hallintaan.

Strategisessa kumppanuussuhteessa molemmat osapuolet ovat tasavahvat ja täydentävät toinen toistaan. Liittoutuessa toisten huippuosajien kanssa tavoitteena on saavuttaa strategisesti uusia ulottuvuuksia. Omaa osaamista ei tarvitse kuitenkaan luovuttaa kokonaan, vaan sen voi tehdä myös vain tietyiltä osin. Yhteistyön kautta saavutetaan uusia palveluita tai



uusia tuotteita, joita molemmat kumppanit tavoittelevat ja voivat tehokkaimmin saavuttaa. (Stähle & Laento 2000, 94.)

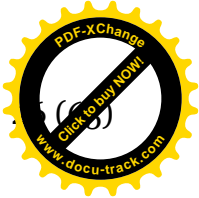
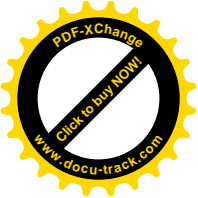
Koko yrityksen toimintatapa joutuu uuteen valoon strategisia kumppanuussuhteita rakentaessa. Kun uudet toimintatavat ja muuttuva toiminta ympäristö yhdistetään hallitsemattomuuteen, voi tuloksena olla organisaation kaaos, ellei muutosta osata hallita oikein.

Strategisten kumppanuussuhteiden tulokset syntyvät usein itseorganisoitumisen tuloksena. Innovaatioita ei voi syntyä ilman hallitsemattomuutta, kaoottisuutta eikä ilman monia mahdollisuuksia, joista vähitellen kirkastuu toteuttamiskelpoinen bisnes. Innovatiivinen toiminta edellyttää yrityksiltä tietenkin myös tiukkaa suunnitelmallisuutta ja ahkeruutta, mutta varsinainen haaste onkin itseorganisoitumisen ymmärtäminen. (Stähle & Laento 2000, 97.)

Strategisen kumppanuussuhteen hallinta vaatii perinteisen johtamistapojen radikaalia uudistamista. (Stähle & Laento 2000, 98) Lisäksi strategiset kumppanuussuhteet ovat luonteeltaan verkostomaisia, yhteyksiä voi olla äärimmäisen runsaasti ja ne ovat myös monimuotoisia. Tärkein tunnusmerkki on spontaanisuus. Strategisia kumppanuussuhteita hallitaan vain osittain perinteisen kontrollin avulla. (Stähle ja Laento 2000, 97.)

Luottamus on strategisten kumppanuussuhteiden yksi tunnusmerkki. Luottamusta vaaditaan sekä strategisten yritysten välillä, että myös yrityksen sisällä. Stähle ja Laennon (2000, 93) mukaan strateginen kumppanuussuhde vaatii paljon luottamusta ja on luonteeltaan intensiivistä ja monimuotoista. Strategisen kumppanuuden luottamus on haavoittuvaista ja kumppanuussuhde kokonaisuudessaan on riskialtis. Stähle ja Laento (2000, 98) jatkavat, että luottamuksen täytyy olla myös työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta. Valta ja tieto eivät voi olla vain johdolla, sillä muuttuva toimintaympäristö vaatii kaikilta toimintaympäristön osapuolilta tietämystä ja valtaa toimiakseen hyvin. Strategisissa kumppanuussuhteissa johtaminen perustuu joustavuuteen ja valta delegoidaan roolien kautta.

Ehdottoman luottamuksen paras tae on osapuolten välinen yhteinen visio, arvot ja menettelytavat. Yhteinen näkemys ja keskinäinen luottamus varmistavat sen, että ansainta voi tapahtua vain toisten kanssa ja toisten kautta. Tällöin kaikki osapuolet haluavat ja voivat keskittyä omaan ydinosamiseensa ja voivat hyötyä toistensa osaamisesta. Nämä yhdessä mahdollistavat kokonaan uudenlaisten ja ei-totuttujen ratkaisujen syntymisen. (Stähle & Laento 2000, 99.)



Strateginen kumppanuussuhde vaatii paljon tukea henkilöstölle ja suuria valmennustaitoja johdolta. Organisaation joustavuutta voidaan lisätä leadership-kulttuurin tietoisella vahvistamisella. Leadership-kulttuurin vahvistaminen vähentää myös yrityksen sisäistä byrokratiaa. (Stähle & Laento 2000, 93) Niiden yrityksien, jotka kilpailevat keskenään, kannattaa tehdä yhteistyötä toistensa kanssa yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi. Grönroos kuitenkin huomauttaa, että verkoston osapuolten täytyy luottaa toisiinsa, jotta he sitoutuvat yhteiseen asiaan. (Grönroos 2003, 62.)

Stähle ja Laento (2000, 99) jatkavat, että strateginen kumppanuussuhde on usein monien toimijoiden allianssi tai aroverkko. Tarkoituksenmukaisuus ja yhdessä sovitut roolit kuuluvat strategisten kumppanuuksien hallintaan. Vahva luottamus, joka osapuolten välillä vallitsee, on myös olennaista strategisissa kumppanuuksissa.

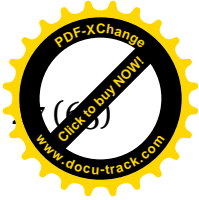
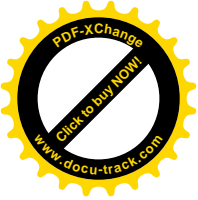
Stählen ja Laennon (2000, 100) mukaan yhteisen aaltopituuden löytäminen on luottamuksen perustalle tärkeintä. Tämä tarkoittaa puolestaan herkkyyttä heikoille signaaleille ja kykyä tulkita toista osapuolta. Oma reaktioherkkyys ja mahdollisuus luonnostella asioita yhdessä ovat myös luottamuksen perustalle tärkeitä.

Strategisen kumppanuussuhteen toimimisen edellytyksenä on, että yritykset hallitsevat omat prosessinsa ja ymmärtävät kuinka tärkeää on hallita arvoketjuja nopeassa muutoksessa (Stähle & Laento 2000, 94)

Seuraavaksi käsittelen niitä haasteita, joita strateginen kumppanuussuhde tuo yrityksille, sekä sitä, kuinka näihin haasteisiin voidaan vastata.

Stähle ja Laento mainitsevat, (2000, 94) että strateginen kumppanuussuhde vaatii oman tietopääoman suojaamisen kykyä. Kumppaneiden on osattava vetää rajat avoimuuden ja suojaamisen välillä ja tarkasti huomattava minkälaisessa yhteistyössä strateginen etu syntyy. Yrityksillä on oltava esimerkiksi patenttistrategia ja selvät linjat aineettomista oikeuksista ylipäänsä. On olennaisen tärkeää, että yritys osaa johtaa aineettomia oikeuksiaan ennen kuin ryhdytään neuvottelemaan kumppanuuksista, sillä strategiset kumppanuudet koskevat juuri tietopääoman aineettomia oikeuksia.

Strategisen kumppanuuden etujen saavuttaminen vaatii huolellista keskittymistä riskien hallintaan. Yrityksiltä vaaditaan lisäksi käsitys avoimuudesta ja arvopohjasta. Myös tiedottaminen, raportointi ja sitoutuminen täytyy olla yrityksellä hallussa. (Stähle & Laento 2000, 96.)



Strategisten kumppanuuksien win-win mahdollisuudet houkuttavat riskien uhallakin. Suhde vaatii korostetun selkeitä ja kuvaavia sopimuksia, vaikka ilman luottamusta nekään eivät voi taata kumppanuuden onnistumista tai riskittömyyttä. (Stähle ja Laento 2000, 99-100.)

### 3.3 Asiakkuusajattelu ja asiakaslähtöisyys

Tässä luvussa käsittelen asiakkuusajattelua ja asiakaslähtöisyyttä sekä näiden tuomia haasteita yrityksille. Käyn läpi myös, mitä tarkoitetaan yrityksen saavutettavuudella, vuorovaikutteisuudella ja arvontuotantokyvyllä sekä sitä, minkälaista asiakkaalle luotava arvo voi olla. Käsittelen lyhyesti myös asiakashallinnan kehittymistä sekä asiakashallinnan tuomia hyötyjä. Käsittelen hyvin lyhyesti myös sen kuinka asiakashallinnan sisältö on kehittynyt ja miten asiakassuhteiden hallintaa kehitetään.

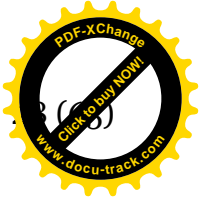
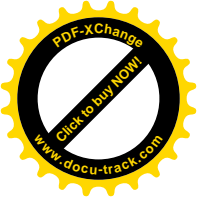
Storbacka ym. mukaan (2003, 22) asiakkuusajattelua tarvitaan nykyään, jotta yritys pystyisi hallitsemaan muuttuvan toimintaympäristön. Ilman asiakkuusajattelua yritys on vaarassa joutua tilanteeseen, missä se on asiakkaansa armoilla.

Storbacka & Lehtinen (1997, 17) esittävät, että asiakkuusajattelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatio mukautuisi vailla omaa tahtoa asiakkaidensa odotuksiin. On tehtävä ero asiakkaan armoilla ja asiakkaan ehdoilla olemisen välille. Asiakkaan armoilla oleminen merkitsee Storbackan mielestä sitä, että organisaatio ajautuu erilaisiin tilanteisiin asiakkaiden toivomuksesta tai jopa asiakkaiden oletettujen toivomusten perusteella ilman yrityksen selkeää omaa visiota. Asiakkuus-ajattelussa korostuu organisaation ja asiakkaan yhteistyösuhde.

Yrityksen strategian jäsentäminen, mallintaminen ja konkretisointi on tehtävä niin, että yrityksen voimavarat voidaan kohdistaa oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla koko yrityksen arvoketjussa. Tämä on koko asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytys. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21.)

Asiakaskohtaamisien kautta yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu prosessi, asiakkuus. Kohtaamisien aikana tapahtuu tiedon, osaamisen, tunteen sekä rahallisen vastineen vaihdantaa. Kun asiakkuusprosessi kehittyy, yksittäisistä asiakkaista syntyy sopimusasiakkaita ja siitä edelleen suosittelija- ja kumppanuusasiakkaita. Asiakkuudenhallinnan perustehtäväksi voidaan siis määritellä tiettyjen, ennalta määriteltyjen asiakkuuksien kehityksen kuljettaminen elinkaarensa eri vaiheissa. (Vahvaselkä, 2004, 94.)

Asiakaskohtaamisien aikana organisaation ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Organisaatio, joka noudattaa asiakasajattelua lähtee kaikessa



toiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta. Asiakkuudessa asiakas ei ole enää pelkkä tekemisen kohde vaan tekijä. Kun asiakkuusajattelu on yrityksen yhteinen ajattelumalli, sen tulee näkyä myös käytännön asiakasprosesseissa. (Järvi 2001.)

Vahvaselkä, Ikonen, Kivelä, Tenhunen (2009, 33) esittävät Vahvaselkään (2004, 72.) viitaten, että markkinoinnin näkökulmasta asiakaslähtöisyys voidaan määritellä yrityksen kyvyksi määritellä kohdeasiakkaat, asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet sekä tyydyttää ne kilpailukykyisellä tavalla tuottamalla samalla asiakkaalle lisäarvoa.

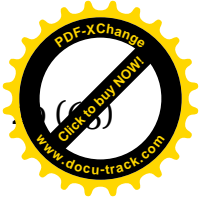
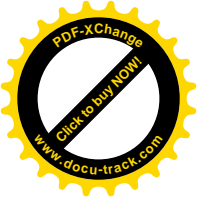
Asiakaslähtöisyys on ollut keskeinen puheenaihe jo pitkän aikaa, mutta kuitenkin vain harvat yritykset ottavat toimintaa kehittäessään lähtökohdaksi aidosti asiakkaan. Yhä edelleen organisaatiot ovat pääosin joko tuote- tai toimintalähtöisiä, oli kyse sitten yksityisistä kuluttajista tai yritysasiakkaista. Monille yritykselle asiakaslähtöiset toimintakonseptit, joissa pyritään asiakkaiden mahdollisimman hyvään palveluun ja asiakaskannan sisältämän potentiaalin hyödyntämiseen ovat yhä hyvin vieras käsite. (Korkman 2004, 1.)

Storbacka ym. (2003, 22-23) puolestaan mainitsevat, että asiakkuuslähtöinen yritys on lähellä asiakasta niin henkisesti kuin fyysisestikin. Lähellä olemisen etäisyydestä päättää aina asiakas. Jos yritys yrittää tunkeutua liian lähelle asiakasta, eivätkä kunnioita asiakkaan tahtoa etäisyydestä, niin asiakkaat ärsyyntyvät ja kokevat olonsa epämukavaksi.

Asiakasajattelua noudattavalle yritykselle asiakkuus on liiketoimintaa määrittävä peruseriaate. Keskeinen tavoite on yrityksen pyrkimys tuottaa asiakkaalleen arvoa. Tämä ajattelutapa tekee asiakkaasta subjektin, sen sijaan että asiakas olisi objekti. Asiakkuusajattelu yrityksessä aiheuttaa sen, että yrityksen on käytävä läpi koko toimintansa perusasiat. Käytännössä moni yritys on aloittanut toiminnan läpikäynnin, mutta monikaan ei tehnyt sitä loppuun. Vaikka strategioita ja toimintamalleja kuinka miettiisi, niillä ei ole käytännön arvoa mikäli strategiat ja toimintamallit eivät näy käytännön toiminnassa. (Storbacka ym. 2003, 21.)

Asiakaslähtöisen asiantuntijayrityksen menestys perustuu siihen, kuinka yritys kykenee sopeutumaan tarjonnan kysyntään. Lähtökohtana on se, mitä asiakas haluaa ostaa, eikä se mitä yritys haluaa valmistaa. Keskeisintä asiakaslähtöisyydessä on segmentointi eli tavoiteltavan kohderyhmän määrittäminen ja kohderyhmän tarpeista liikkeelle lähtö kaikessa yrityksen toiminnassa. (Vahvaselkä 2004, 71-72.)

Asiakaslähtöinen yritys kiinnittää myös huomiota asiakassuhteeseen ja kehittää asiakassuhdetta paremmalla yhteistyöllä asiakkaan kanssa. Yritys tekee parhaansa jotta se voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa uudella tavalla. Asiakaslähtöisyys on siis sekä jatkuvaa



parantamista ja kehittämistä organisaatiossa mutta myös radikaaleja uudistuksia asiakasohjautuvasti. (Humala 2004, 31.)

Seuraavaksi käsittelemme sitä, mitä tarkoitetaan yrityksen saavutettavuudella, vuorovaikutteisuuksella ja arvontuotantokyvylle.

Asiakkuuslähtöinen toiminta on mahdollista saavuttaa, jos yritys on saavutettavissa, vuorovaikutukseen kykenevä sekä luo arvoa yhdessä molempia osapuolia hyödyntävässä suhteessa. (Storbacka ym. 2003, 23-25.)

Saavutettavuus ei tarkoita vain aukioloaikoja, vaan läsnäoloa markkinoilla silloin, kun asiakas valitsee toimittajan tai tekee päätöksiä esim. verkossa. Yrityksen on aina oltava tavoitettavissa, ja yrityksen kanssa käytävä yhteistyö täytyy tapahtua helposti. Yrityksen täytyy myös olla valmis ottamaan virikkeitä vastaan niin asiakkailta kuin ulkomaailmasta. Saavutettavuus on askel kohti asiakkuuslähtöisyyttä. Asiakkuuksia ei voi jalostaa ilman saavutettavuutta. (Storbacka ym. 2003, 23.)

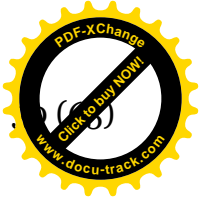
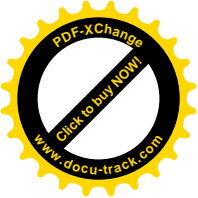
Vuorovaikutteisuus on seuraava asiakkuuslähtöisyyden peruspilari. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa oppimista edistävän dialogin sekä asiakkuuksien ja asiakkuusprosessien yhteistä kehittämistä ja sopeuttamista. Kun asiakas otetaan mukaan yrityksen prosesseihin, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet mukauttaa toimintaa. Vuorovaikutteinen yritys on jatkuvasti yhteydessä sekä nykyisiin että potentiaalsiin asiakkaisiin. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Storbacka ym. mainitsevat, (2003, 24) että vuorovaikutteisuuksella tarkoitetaan myös sitä, että yrityksen on luotava uusia ja kehitettävä vanhoja kohtaamispaikkoja, joissa voidaan vaihtaa tietoa, osaamista ja tuotteita. Myös yrityksen sisäinen viestintä muuttuu dialogipohjaiseksi ja yrityksen eri funktiot kommunikoivat keskenään ja funktioiden välinen yhteistyö syvenee.

Vuorovaikutteisuuksella tarkoitetaan myös perinteisiä yrityksen ja asiakkaan välisiä vaihdannan muotoja. Asiakaskohtaukset ovat aina olleet asiakkuuden ydinasia. (Storbacka ym. 2003, 24.)

Asiakkuuslähtöisyyden kolmas peruspilari on arvontuotanto, joka luodaan molempia osapuolia hyödyntävässä suhteessa. Arvontuotanto tarkoittaa sitä, että asiakkaan kanssa ollaan yhteistyössä niin, että asiakkuudessa syntyvä välitön ja välillinen arvo optimoidaan. Optimointi tehdään prosessi- ja järjestelmälähtöisesti. (Storbacka ym. 2003, 25.)

Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Kivelä, (2007, 17) joka on Storbacka, Lehtiseen (1997, 20) viitaten esittänyt, että asiakkuusajattelun keskeinen käsite on asiakkaan arvontuotanto.



Tällä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa ja luo pohjaa asiakkuuden kehittämiseksi. Asiakkuutta rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa kestävämmäksi. Asiakkuuden lujuttua voidaan rakentaa vain, mikäli yritys kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuusajattelun peruspilarina voidaan siis pitää asiakkaan arvotuotantoprosessin syvällistä ymmärtämistä. Asiakaslähtöisessä yrityksessä pyritään kasvattamaan tietoa siitä, miten asiakkaat saavat itselleen arvoa. On mahdotonta kehittää asiakkuutta asiakkaan ja yrityksen lähtökohdista, ellei ymmärretä arvotuotantoa. Tavoitteena on optimoida arvo kaikissa rajapinnoissa, mikä vaatii osapuolilta sekä vastavuoroisuutta että keskinäistä luottamusta.

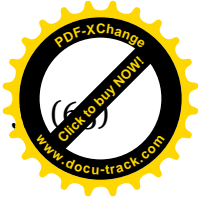
Storbacka ym. mukaan (2003, 25) luotava arvo voi olla joko välitöntä tai välillistä. Välitön arvo määräytyy niiden lupauksen ja tuotteiden mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista lupauksistaan ja korvauksistaan. Välillinen arvo on pääosin yhteistä oppimista ja kehittymistä sekä tunnearvoja, kuten turvallisuuden tunne kun yritys valitsee toimittajakseen luottavaksi arvioidun toimittajan.

Nykyisin asiakasnäkökulma on kyseenalaistanut tuotevaltaisuuden. Asiakasnäkökulma muuttaa myös tapaa, jolla yritystä johdetaan. Tuotevaltaisuuden aikana asiakas nähtiin vain etäisenä itsestäänselvytyksenä, mutta asiakasvaltaisuuden aikana asiakkaan rooli johtamisessa kasvaa. (Hellmann & Värilä, 2009, 57.)

Seuraavaksi käsittelen asiakaslähtöisyyden haasteita tarkemmin. Käyn läpi yrityksen kulttuurin muodostamisen ongelman sekä uuden oppimisen vaikeutta.

Vahvaselkä ym. (2009, 34.) esittävät, että asiakaslähtöisyyden kehittäminen on myös yrityksen kulttuurin muodostamisen ongelma. Vahvaselkä ym. (2009, 34.) esittävät Humalaan (2004, 35) viitaten, että asiakaslähtöinen kehittämiskulttuuri on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Sen syntymisen edellytyksenä on koko toimittajaverkoston kykenevyys oppia uudenlainen tapa toimia. Yrityksen tai organisaation toimintaketjussa jokainen työntekijä, tiimi, osasto ja organisaatio tai yritys itse on kokonaisuudessaan elintärkeitä kun asiakkaalle luodaan lisäarvoa. Yrityksien on muodostettava ja ylläpidettävä sellainen yrityskulttuuri, joka tuottaa sen työntekijöissä sellaisen toimintatavan, jota edellytetään pysyvän kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja yhtäältä asiakkaille yhä paremmin lisäarvoa tuottavassa toimintatavassa.

Vahvaselkä ym. (2009, 34) esittävät lisäksi, että asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä sitä, että se ymmärtää se asiakkaansa arvoketjun sellaisena kuin se on tarkasteluhetkellä ja sellaisena, joksi se kehittyy ajan myötä (Narver & Slater 1990, Humalan 2004, 31 mukaan).



Vahvaselkä ym. (2009, 35) esittävät myös, että tällöin yritys kiinnittää myös huomiota asiakassuhteeseen ja kehittää asiakassuhdetta paremmalla yhteistyöllä asiakkaan kanssa. Yritys tekee parhaansa jotta se voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa uudella tavalla. Asiakaslähtöisyys on siis sekä jatkuvaa parantamista ja kehittämistä organisaatiossa mutta myös radikaaleja uudistuksia asiakasohjautuvasti. (Humala 2004, 31.)

Asiakashallinnan sisältö on kehittynyt kolmessa eri vaiheessa teknologialähtöisestä lähestymistavasta kohti asiakaslähtöistä näkökulmaa ja siitä kohti asiakaslähtöistä liiketoimintamallin käyttöönottoa. Kun asiakaslähtöinen näkökulma ei ole tuottanut tarpeeksi tietoa asiakkaiden kannattavuudesta, yritykset ovat siirtyneet kolmanteen vaiheeseen jossa asiakashallinnan sisällön kehittymisestä on tullut kokonaisvaltaisempaa. Tässä vaiheessa - jota Ala-Mutka ja Talvela (2004, 21) kutsuvat asiakaslähtöiseksi liiketoimintamalliksi - yrityksen strategiassa määritellään asiakashallinnan tavoitteet ja yrityksen tapa toimia. Ala-Mutka ja Talvela jatkavat, että yrityksen strategia määrää, mihin organisaation voimavarat kohdennetaan ja kuinka toimintaa ohjataan. Tietoteknologian tehtävänä on tukea toimintaa ja ohjausta. Asiakashallintaan liittyvien kehityshankkeiden ja investointipäätösten tekeminen helpottuu, kun asiakashallinnan hyödyt voidaan tuoda esiin taloudellisilla luvuilla ja kilpailukyvyyn kasvulla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20.)

Asiakassuhteiden hallintaa voidaan kehittää kumppanuuksien rakentaminen suuntaan. Kun organisaation jokaisella tasolla sisäistetään asiakkuuksien merkitys, asiakkuuksien johtaminen muuttuu asiakkuuksien aktiivisen johtamisen suuntaan. Asiakkaan ja yrityksen kumppanuussuhde ja yhteistyö tuottaa molemmille etua. Tulevaisuuden johtamisen kulmakivenä on asiakasyhteisöjen luominen, jolloin kumppanuus ei ole vain kahdenvälistä. (Lehtinen 2004, 232-238.)

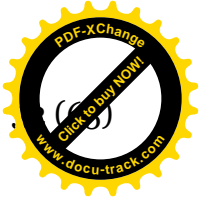
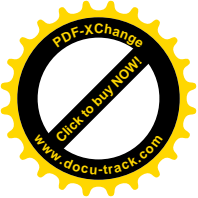
#### 3.4 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Tässä luvussa käsittelemme sitä, mitä tarkoittaa asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja käymme läpi mitä asioita on huomioitava, kun suunnitellaan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin käyttöönottoa.

Storbacka ym. mukaan (2000, 139) asiakkuudenhallinta-järjestelmä on muutoksen vallassa, sillä yritykset ovat edelleen siirtymässä verkkoon ja uudistavat perinteisiä liiketoimintamallejaan. Tästä syystä asiakastietojen hallinta on tärkeämpää kuin ennen.

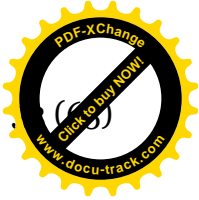
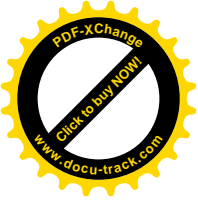
Asiakastietojen hallinta on varmasti yksi yrityksen toiminnan peruspilareista; jos asiakastiedot hallitaan, niitä voidaan myös analysoida ja kehittää; jos asiakastiedot ovat hajallaan tai





asiakkuuksista ei ole kokonaisvaltaista tietämystä, on asiakkuuksia vaikeata - ellei jopa mahdotonta hallita tai kehittää eteenpäin.

Oheisessa taulukossa on kuvattu joitain asiakkuudenhallinnan kannalta keskeisiä osaamisalueita ja siihen liittyvää osaamista. Lisäksi taulukosta käy ilmi, mitä asiakkuuden hallinta yrityksiltä vaatii.



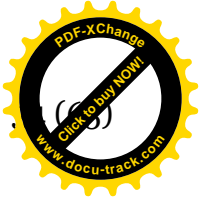
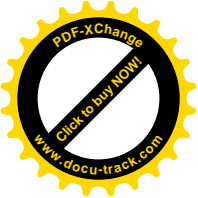
Osaamisalueet	Yksittäisiä osaamissisältöjä
Analyysiosaaminen	Asiakaskannattavuuden analyysi, ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, tiedonkeruu
Suunnitteluosaaminen	Kampanjoiden suunnittelu, tarjooman sisällön suunnittelu, kanavien käytön suunnittelu
Toteutusosaaminen	Kampanjan toteutus eri kanavissa, markkinoinnin sisällön suunnittelu ja toteutus eri kanavissa, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun integroiminen kanavissa
Seurantaosaaminen	Markkinoinnin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi eri mittareilla koskien kohderyhmää, tarjoomaa, kanavaa ja ajoitusta
Mahdollistava osaaminen	Tietovarastointi, kanavaintegraatio, sähköinen kaupankäynti, internet

TAULUKKO 1: Asiakkuudenhallinnan kannalta keskeiset osaamisalueet (Mäntyneva 2001, 119)

Vahvaselkä ym. (2009, 43) esittävät Ala-Mutka ja Talvelaan (2004, 24) viitaten, että kehittyneeltä asiakashallinnalta vaaditaan tiedonhallintaa, jonka avulla yrityksen toimintaa ohjataan. Tiedonhallinnalla tarkoitetaan tiedon monipuolista käsittelyä aina tiedon keräämisestä ja sen jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Tietoteknologian ja tietojärjestelmien avulla mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Edistyneet tietotekniset ratkaisut edistävät liiketoimintaa ja luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Liiketoiminnan ohjaaminen tiedon avulla (Management by Knowledge) on tiedonhallinnalle hyvä termi silloin, kun tieto ohjaa tekemistä. Liiketoiminnassa ja sen ohjauksessa tiedonhallinnan tarkoituksena on ennakoida tulevaisuuden entistä nopeammin tapahtuvia muutoksia sekä reagoida näihin muutoksiin. Tiedonhallinta pitää sisällään yrityksen strategiasta, asiakasstrategiasta, segmenteistä, toimintamalleista ja niiden kohtaamisista sekä menestystekijöistä määritettyä tiedonhallintaa. Nämä puolestaan ohjaavat ja tukevat varsinaista liiketoimintaa. Tiedonhallinta helpottaa yrityksen päätöksentekoa myös operatiivisella tasolla yrityksen strategian mukaisesti. (Vahvaselkä ym. 2009, 43 & Ala-Mutka & Talvela 2004, 100-101.)

Seuraavaksi käsitellään sitä, mitkä asiat ovat asiakkuusajattelun lähtökohtia ja peruseriaatteita. Esittelen Ala-Mutka & Talvelan luoman asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konseptin ja käyn läpi mitä tarkoitetaan yrityksen saavuttavuudella, vuorovaikutteisuuudella ja arvontuotantokyvillä sekä käyn läpi asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtämisen merkityksen.



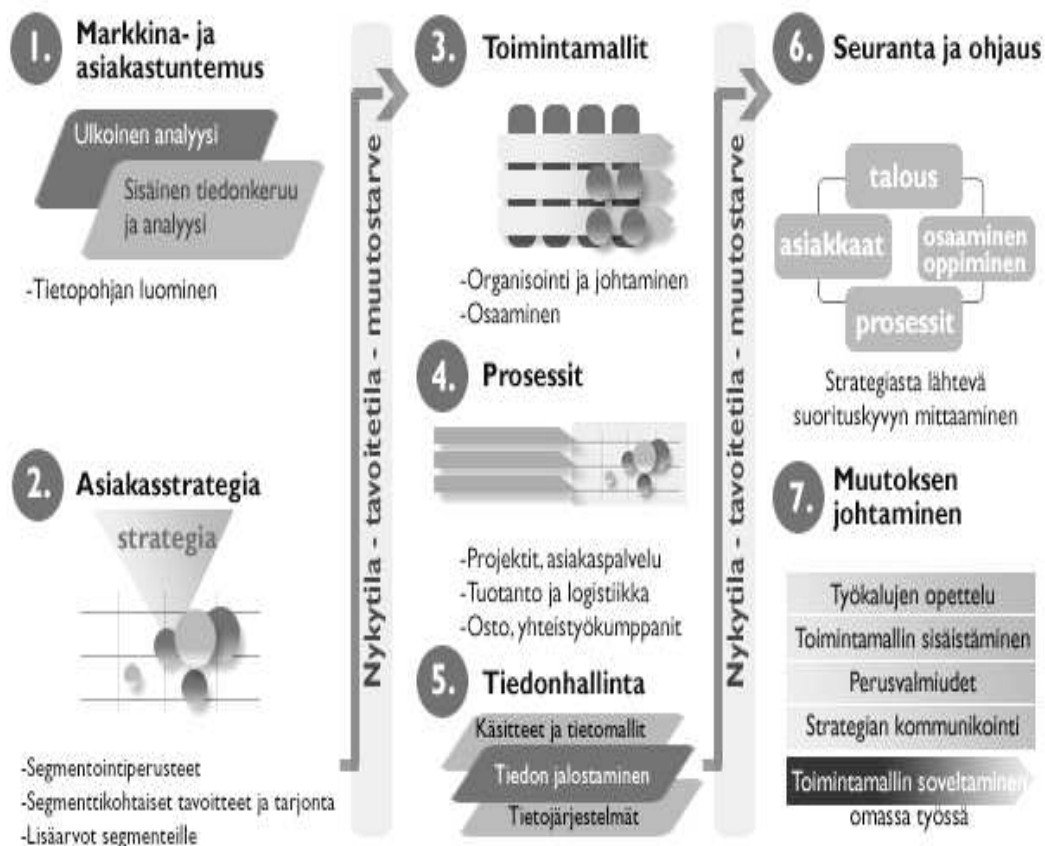
Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haegarín mukaan (2003, 21) asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen on asiakkuusajattelun perusta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuslähtöinen yritys haluaa kasvattaa tietoaan siitä, kuinka asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän jälkeen yrityksen on helpompi auttaa asiakastaan omalla osaamisellaan. Asiakkuuslähtöinen yritys ei halua välttämättä olla lähellä asiakasta, vaan tavoittelee eloa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle.

Seuraavaksi käyn läpi Ala-Mutka & Talvelan (2004, 22) esittelemän asiakslähtöisen liiketoimintamallin konseptin.

Mallin osa-alueet ovat:

- 1) markkina- ja asiakastuntemus,
- 2) asiakasstrategia,
- 3) toimintamallit,
- 4) liiketoimintaprosessit,
- 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä
- 6) strategian seuranta ja ohjaus.

Nämä kuusi osa-aluetta ovat lähtökohtana yrityksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiselle ja käyttöönottamiselle. Kuvioista käy ilmi, kuinka muutoksen johtaminen yhdistää asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ketjun toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.

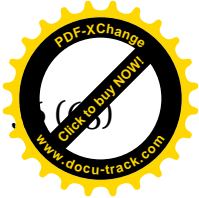
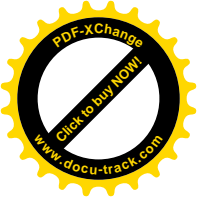


KUVIO 5: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (Vahvaselkä 2009, & Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämisen voi aloittaa pienin askelin. Ei tarvitse yrittää rakentaa koko asiakkuudenhallinnan prosesseja ja niitä tukevia järjestelmiä kerralla valmiiksi, sillä asiakkuudenhallinta kytkeytyy usein uudenlaisten toimintatapojen ja tavoitteiden omaksumiseen. (Mäntyneva 2001, 110.)

Mäntyneva esittää (2001, 111-120) viisivaiheisen asiakkuudenhallinnan kehittämismallin. Siinä lähtötilanteen selvityksen yhteydessä selkeytetään nykytilanne ja tunnistetaan kehittämistarve. Tavoitteeksi voidaan asettaa muun muassa asiakkuuksien arvioiminen ja ryhmittelyn kriteerit ja niiden vaikutusta toiminnan ohjaukseen ja toteutukseen. Tavoitteiden määrittelyssä on huomioitava, että tavoitteita ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla keskenään ristiriidassa. Jos asiakkuudenhallinnalle ei aseteta tavoitteita, tavoitteisiin ei myöskään päästä. Ilman tavoitteita on riski ajautua tehottomuuteen ja turhautumiseen.

Kehittämisen suunnittelun tavoitteeksi määritellään nykytilasta tavoitetaan kulkeva kehitystie. Mikäli asiakkuudenhallinnan kehittämishanke muodostuu useista projekteista, varmistetaan projektien yhdensuuntaisuus. Hanke- ja projektitasolla työskentely voidaan jakaa kahteen ryhmään, ohjausryhmätyöskentelyyn ja projektiryhmätyöskentelyyn.

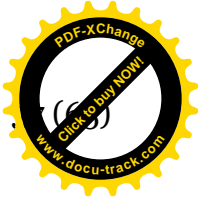
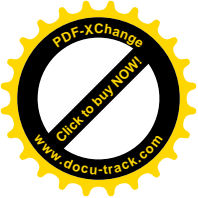


Ohjausryhmä on hankkeen tai projektin johtoryhmä. Asiakkuudenhallinnan konkreettiset kehittämistoimet voivat kohdistua muun muassa asiakkuuksien ryhmittelyyn, asiakkuuksien arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, asiakkuuksien kehittämiseen. Kehittämistoimet voidaan kohdistaa myös asiakkuuksien säilyttämiseen, asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen, asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tai asiakkuudenhallinnan yleisten toimintamallien kehittämiseen. Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa kehittämistä, ja sen takia on tarkoituksenmukaista seurata kehitystä ja onnistumista koko ajan. Käytäntö on osoittanut, että vaiheittain eteneminen tuo paremman tuloksen kuin kerralla toimeenpantu suuri muutos. Kehittämishankkeen vaiheistamisessa tulee priorisoida sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä ja joille muutenkin ollaan tekemässä jotakin. (Mäntyneva 2001, 111 - 120.)

Vahvaselkä ym. (2009, 44-45) esittävät Ala-Mutka & Talvelaan (2004, 98, 104.) viitaten, että tarkoin määritettyjä asiakassegmenttejä ja niiden toimintamalleja voidaan pitää asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tiedonhallinnan suunnittelun perustana. Yrityksen menestystekijät toiminnan tasolla on tärkeä tunnistaa ja ne on otettava huomioon yrityksen tiedonhallintaa suunniteltaessa. Informaatiota voi olla kerääntyneenä eri puolille yrityksen toimintoja, mutta haasteena onkin saada oleellisin tieto tiivistettyä yhteen, jolloin voidaan puhua niin sanotusta todellisesta tiedosta.

Asiakkuuksien johtaminen sisältää asiakaskantatason, asiakassalkkutason, asiakassuhdetason, prosessitason ja toimintotason. Asiakaskannassa on yrityksen asiakasportfolio eli yrityksen kaikki asiakkaat. Asiakaskantatasoa johdetaan muun muassa asiakaskannan rakenteen ja arvon seurannan avulla sekä asiakaskannan organisoimisella erilaisiin asiakasstrategioita vaativiin asiakassalkkuihin. Asiakaskannan johtaminen muodostuu asiakasvalinnoista, asiakaskanta-analyysistä, asiakaskannan organisoinnista asiakassalkkuihin sekä asiakasstrategioiden rakentamisesta ja kehittämisestä. Yrityksen ydinosamisen perusteella asiakaskannan johtamisratkaisut valitaan asiakaskriteereiden avulla, analysoidaan asiakaskannan nykyrakenteen suhteessa tavoiterakenteeseen, jotta voidaan löytää erilaisia asiakasstrategioita vaativat asiakasryhmät. Lisäksi organisoidaan asiakaskanta erilaisiin asiakasstrategioita vaativiin asiakassalkkuihin ja rakennetaan jokaiselle asiakassalkulle sen arvoa kasvattava asiakasstrategia ja asiakasprosessit. (Pöllänen 1999.)

Strategisessa suunnittelussa ja operatiivisessa päätöksenteossa voidaan hyödyntää tätä todellista tietoa päivittäin. Kiteytettynä voidaankin sanoa, että tiedonhallinnan ensisijainen tavoite on kerätä erilainen liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille. (Vahvaselkä ym. 2009, 44-45 & Ala-Mutka & Talvela 2004, 98, 104.) Intranet-pohjaisilla työkaluilla voidaan Hannuksen mukaan (2004,58) myös rakentaa kehittyneitä tietoteknisiä ratkaisuja ulkoisen informaation tueksi.



Hannuksen mukaan (2004, 158) asiakastietojen tehokkaalla hallinnalla ja hyödyntämisellä luodaan perusta asiakkuuden hallintaan. Asiakastiedot ovat kuitenkin useissa yrityksissä usein hajallaan eri järjestelmissä. Myös asiakkaan käsite saattaa olla eriävä riippuen käytettävästä tietokannasta. Asiakastietojen hajanaisuus ja eriävät käsitteet asiakkuudesta aiheuttavat sen, että asiakassuhteista ei ole käytettävissä kokonaisvaltaista tietoa.

Asiakastietokanta ei tuota toivottavaa hyötyä, mikäli sitä ei pidetä ajan tasalla. Tietokannan päivittämistä voidaan helpottaa rakentamalla yhteys operatiivisiin tietokantoihin. Yhteys- ja ostohistoria pitäisi saada päivitettyä koneellisesti. (Lecklin, 1999, 107.)

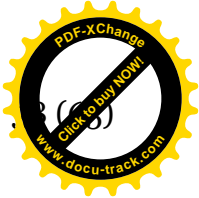
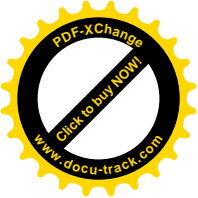
Yrityksen on tunnettava asiakkaansa, jotta se voi hoitaa asiakassuhteet. Asiakassuhteiden hallinta voidaan suorittaa asiakastietokannan kautta. Tietojärjestelmän tulee olla helppo ylläpitää ja käyttää. Tietosisältöä ei saisi tehdä liian suureksi, vaan olisi keskityttävä asiakassuhteen hoitamisen kannalta olennaisiin asioihin. Vastuuhenkilön nimittämisen kautta rekisteröinti ja ylläpito voidaan tehdä keskitetysti. Lisäksi asiakasyhteyshenkilöille annetaan vastuu omien asiakkaidensa tietojen päivytyksestä. Järjestelmän ylläpitoa voi helpottaa, kun järjestelmällä on koneellinen yhteys muihin järjestelmiin. (Lecklin, 1999, 109.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän perustan muodostaa asiakastiedot. Kyse ei ole tilaus- ja toimitustiedoista, vaan myös demografisia, käyttäytymiseen liittyviä tietoja sekä tietoja palveluiden tai tuotteiden käyttötapoja kirjataan ylös. (Storbacka ym. 2000, 146.)

On myös päätettävä miten halutut tiedot asiakkaista hankitaan. Tämä edellyttää, että ensin asiakkaille on määritelty tavoiteprofiilit ja asiakastiedoille on määritelty se, mitä asiakkuuden tiedoista halutaan tietää. (Storbacka ym. 2000, 146.)

Lecklinin (1999, 109) mukaan asiakastietojärjestelmään voidaan tallentaa tiedot nimi- ja osoitetietojen lisäksi mm. tietoja asiakkaan toimintaympäristöstä, asiakasprofiili, liiketoiminnan tunnuslukuja, ostojen kehitys sekä kontaktihistoria/-suunnitelma tai esimerkiksi tietoja asiakastyytyvyydestä.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 177) kuitenkin huomauttavat, että asiakashallinnan turhat tiedot tulee piilottaa käyttäjältä, jotta järjestelmää voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti. Kaikkea tietoa ei ole tarpeen saada tietää jokaisessa järjestelmän käyttötapauksessa. Järjestelmän tulee ohjata toimintaa niin, että asiakaskohtaamisissa voidaan tuoda esiin vain kulloinkin tarvittava tieto.



Hannuksen mukaan (2004, 158) asiakkuuden hallinnan tietojärjestelmissä laajat, koko organisaation yhteiset valmisohjelmistopohjaiset ratkaisut viime vuosina yleistyneet yksikkökohtaisten järjestelmien ja itse tehtyjen ratkaisujen vähentyessä. Vaihtoehtoina ovat toiminnanohjausjärjestelmiin yhteen sovitettut asiakkuudenhallintajärjestelmät tai erilliset asiakkuudenhallintajärjestelmien-kokonaisratkaisut.

Asiakkaat odottavat nykyään, että heidät tunnistetaan joka kanavassa ja kohtaamisessa. Asiakastietoja ei enää tämän takia tallenneta erillisiin järjestelmiin. Asiakaskokemuksien varmistaminen saumattomaksi kaikissa kanavissa verkkokaupparatkaisut mukaan lukien, voidaan varmistaa määrittämällä asiakkuudenhallintaprosessit ja yhtenäisen tekniikan toteuttamisen avulla. (K.Storbacka, P.Sivula, K.Kaario, 2000, 139-140.)

Kuten Storbacka ym. (2000, 146) toteavat, kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että asiakkuuden hallintajärjestelmien ytimen muodostaa asiakastiedot. Tämä ei käsitä vain perinteisiä tilaus- ja toimitustietoja, vaan myös demografisia ja käyttäytymiseen liittyviä tietoja, kuten myös tiedot palveluiden tai tuotteiden käyttötavoista.

Seuraavaksi käsittelen sitä, minkälainen asiakastietokanta tuo yrityksille eniten hyötyä.

Eniten hyötyä asiakastietokanta antaa, kun se:

- on yksinkertainen ja helposti päivitettävä
- mahdollistaa suhdekeskeiset vuorovaihtustilanteet
- on kokonaiskuvan hallitseva ja
- kun asiakastietokantatasolla muistetaan tietämyksenhallinta

Nykyään tietokantajärjestelmiin on mahdollista tallentaa miltei mitä tahansa tietoa, mutta järjestelmiin ei silti tulisi kerätä liikaa tietoja. Kun yrityksessä on sovittu asiakastietojen tavoiteprofiilista ja sisällöstä voidaan seuraavaksi päättää, miten halutut tiedot hankitaan. Toiminnanohjausjärjestelmillä saadaan osa tarvittavista tiedoista, mutta kaikkea tietoa niistä ei voi saada. Puuttuvat tiedot tulee kerätä asiakkaalta. (Storbacka ym. 2000, 146)

Tietokanta on pidettävä mahdollisimman yksinkertaisena, jolloin päivitysvastuu on helppo siirtää asiakastiedon käyttäjille (Storbacka ym. 2000, 148)

Storbacka ym. (2000, 146-147) jatkavat, että itsestään selvää on, että asiakastietoihin pääsee asiakaskohtaamisen aikana. Asiakkuuksille voidaan myös määritellä tahtotiloja ja seurata asiakkuuden etenemistä tässä tahtotilassa. Mitään tietojen määrittämisessä tarvittavaa tietoa ei pitäisi jättää vain IT-asiantuntijan varaan.



Jokainen asiakasta palveleva työntekijä tarvitsee tietyn määrän tietoa parantaakseen kohtaamiskokemusta. Henkilökohtainen palvelu ja mukautettu palvelu vaativat myös tietoa työntekijältä. Asiakastietoja käytetään jokaisessa asiakaskohtaamisessa, joten parantaakseen kohtaamiskokemusta, jokainen asia. (Storbacka ym. 2000, 148.)

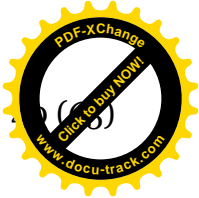
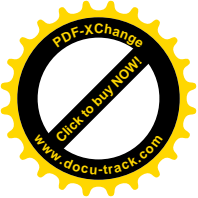
Grönroos (2000, 63) mainitsee, että asiakastiedosto antaa työntekijöille mahdollisuuden hoitaa vuorovaikutustilanteet suhdekeskeisesti, mikäli yrityksen tietokanta on laadittu hyvin, ja on päivitettävissä ja luettavissa helposti.

Onnistunut partneristrategia ja tietopääoman johtaminen vaativat tehokkaita menetelmiä ja tehokkaan järjestelmän, jolla voi hallita kokonaisuutta. (Stähle & Laento 2000, 96.)

Stählen ja Laennon mukaan (2000, 96-97) tietämyksenhallinta on paljon muutakin kuin vain pelkkä informaation hallintajärjestelmä. Tietämys sisältää suuren osan piilossa olevasta, kokemuksen kautta opitun tiedon. Tämän tiedon jakamisessa toimivat parhaiten sosiaaliset verkostot. Kumppanuuksissa tapahtuu kokoajan tietojen muodostumista joka vaatii dokumentointia. Suuri osa jää kuitenkin dokumentoimatta. Tietämyksen hallinta vaatiikin Stählen ja Laennon mukaan (2000, 97) aina myös sosiaalisen järjestelmän. On esimerkiksi määriteltävä kuinka tietämystä levitetään ja rikastetaan tai kuinka tietämystä siirretään kumppanuuden tai oman yrityksen sisällä. Tietämyksen hallinta on organisoitava, jotta kumppanuuden tulokset voidaan hyödyntää yrityksessä mahdollisimman hyvin. Muuten paljon potentiaalista tietopääomaa voi jäädä hyödyntämättä. Stähle ja Laento (2000, 97) vertaavat tilannetta siihen, että henkilö nostaisi palkkarahansa huolimattomasti eikä huomaisi, että puolet rahoista lentää taivaan tuuliin.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 155) mainitsevat puolestaan, että eri lähteistä kerätyn tiedon yhdistäminen on tärkeä osa yrityksen tietorakenteiden hallintaa. Tiedon yhdistämisessä tulee ongelmia, mikäli tietorakenteisiin ei kiinnitetä huomiota tietokantoja suunniteltaessa ja tietoa kerättäessä. Esimerkkinä Ala-Mutka ja Talvela (2004, 155-156) mainitsevat, että asiakkaan yhteystiedot tulisi standardisoida niin että yhteystiedot ovat jokaisessa tietokannassa samassa muodossa ja yhtenäisessä tietorakenteessa. Ala-Mutka ja Talvela jatkavat, että usein asiakastiedot ovat yrityksen tietojärjestelmissä useaan eri kertaan ja jokaisessa järjestelmässä vielä erilailla tallennettu tieto asiakkaasta. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 156) jatkavat, että yleinen haaste onkin nähdä asiakas tai asiakassegmentti kokonaisuutena.





### 3.4.1 Asiakkuuden hallintajärjestelmät

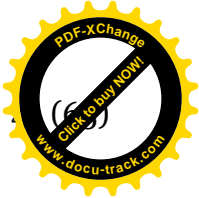
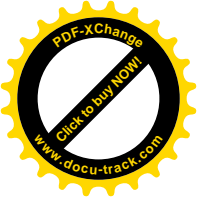
Edellisessä luvussa käsittelin asiakaslähtöistä liiketoimintamallia ja sen osatekijöitä. Seuraavaksi käsittelen niitä haasteita, joita voi ilmetä vaikka asiakashallintajärjestelmän rakenteelliset ja tekniset ominaisuudet olisivatkin hallinnassa.

Käsittelen yrityksen sisäisiä haasteita ja kulttuurin kypsymättömyyttä sekä koulutuksen tarpeellisuutta. Lisäksi esittelen Mäntynevan (2001, 111 - 120) viisivaiheisen asiakkuudenhallinnan kehittämismallin.

Intranet-pohjaisilla työkaluilla voidaan siis Hannuksen mukaan (2004,58) rakentaa kehittyneitä tietoteknisiä ratkaisuja ulkoisen informaation tueksi. Hannus kuitenkin jatkaa, että johtaminen ja asenteet ovat avainhaaste, johon voidaan vastata luomalla kulttuuri, joka aidosti kannustaa henkilöitä informaation keräämiseen, jalostamiseen, jakamiseen ja jatkuvaan ylläpitoon

Suurimpana haasteena asiakassuhteiden hallinnassa voidaan nähdä asiakkuuksien kokonaisvaltainen haltuunotto, ja siitä aiheutuvat suuret oppimis- ja muutoshasteet organisaatiolle. Asiakkuuden kokonaisvaltainen hoitaminen voidaan kuitenkin nähdä positiivisena haasteena asiantuntijaorganisaation työntekijöille ja tiimeille. Asiakkaan kannalta asiakkuudenhallintajärjestelmä-ratkaisu voi tarjota asiakkaille positiivisia kokemuksia yrityksestä ja sen palveluista, koska tarvittava asiakastieto on oikeaan aikaan oikean henkilön saavutettavissa. Asiakkuudenhallintajärjestelmä-ratkaisujen avulla asiakas näkee yrityksen yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa hänen tarpeensa otetaan yksilöllisesti huomioon myös silloin, kun yhteyshenkilö vaihtuu. Asiakkuudenhallintajärjestelmien tavoitteena voidaan pitää lisääntynyttä tietämystä ja ymmärrystä asiakkaista. ( Kempvaisen 2007, 22 & Vahvaselkä 2004, 98.)

Yrityksen sisäisiin haasteisiin ja kulttuurin kypsymättömyyteen kiinnittävät huomioita myös Storbacka ym. (2000, 140) toteamalla, että pelkästään teknisten ongelmien ratkaisu ei riitä. Monet yritykset ovat yrittäneet ottaa käyttöön useita järjestelmiä tukeakseen asiakkuuksien johtamista. Ne ovat valinneet toiminnallisuudeltaan huippulaadukkaita sovelluksia, mutta hankkeiden onnistuminen on jäänyt vähäiseksi. Epäonnistumisen pääsyyt ovat sisäiset haasteet ja kulttuurin kypsymättömyys. Sovelluksissa on yleensä sinänsä riittävästi toiminnallisuutta, ja ne tukevat monimutkaisia liiketoimintaprosesseja. Mutta toiminnallisuus on vasta alkua. Sisäisen hyväksymisen merkitys jätetään usein huomiotta, jolloin IT-kehitystyö tehdään irrallaan varsinaisesta liiketoiminnasta. Sisäisen kulttuurin merkitystä ei pitäisi sivuuttaa. Jokainen organisaatio luo asiakaspalveluun oman kulttuurinsa.



Storbacka ym. (2000, 141) jatkavat, että uuden asiakkuudenhallintajärjestelmien-tai strategisten asiakkuuksien johtamissovelluksen asentaminen ei muuta yrityksen kulttuuria kertaheitolla, eivätkä sovellukset yksinään ratkaise mitään todellisia liiketoimintaongelmia.

Asiakkuuksien johtamisen merkityksen kasvaessa haasteeksi nousee perinteisille organisaatioille työntekijöidensä ajattelutavan muuttaminen. Ihmiset on alettava näkemään ratkaisuihin ja investoineina asiakkuusprosesseihin. Tämän ajattelutavan omaksuminen on olennainen uuden asiakkuushenkisen kulttuurin omaksumisessa. (Storbacka ym. 2000, 141.)

Storbacka ym. (2000, 141) ovat tulkinneet että kulttuuria on mahdollista muuttaa, mutta sen tekeminen ei ole helppoa. He mainitsevat, että erityisen vaikeaa se on silloin, kun kaikki tuntuu liiketaloudellisesti menevän hyvin, eikä ole pakottavia syitä muuttaa mitään.

Storbacka ym. (2000, 142) mainitsevat myös, että työntekijöille pitää järjestää koulutusta. He mainitsevat mahdollisuuden käyttää tässä myös muutosagentteja. Tällöin on myös kuitenkin löydettävä ja koulutettava myös muutosagentit.

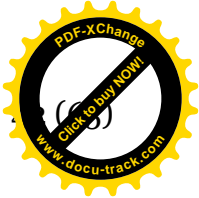
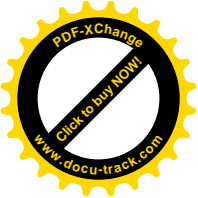
Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Grönroos (2003, 477-478) mainitsemalla, että usein tehdään se virhe, että uskotaan, että vain viestintä ja palvelutaitojen opettaminen yksin riittäisi henkilöstön asenteiden muokkaamiseen. Hän mainitsee, että tällainen ei onnistu juuri koskaan, vaikka se saattaisi olla helpoin tapa hoitaa asenteenmuutos. Asenteenmuutoksen kannalta se ei kuitenkaan ole järkevintä.

### 3.5 Oppiva asiakassuhde

Oppiva asiakassuhde liittyy osin strategiaan kumppanuuksiin, mutta se on haluttu nostaa vielä teoriaosan lopussa esille omana alalukunaan.

Käyn läpi sen, mitä oppiva asiakassuhteella tarkoitetaan. Lisäksi käyn läpi oppivan asiakassuhteen lähtökohtia sekä sitä mistä oppiva asiakassuhde muodostuu. Tämän lisäksi käsittelen sitä, mitä oppivalta asiakassuhteelta odotetaan. Lopuksi käsittelen sitä, kuinka oppivaa asiakassuhdetta johdetaan ja käyn läpi Mäntynevan (2001, 120) esittelemän kuvan siitä, kuinka strategisesta osaamisesta siirrytään operatiiviseen osaamiseen.

Lindroos (2007, 16) on Pölläseen (2003, 106) viitaten esittänyt, että oppivalla asiakassuhteella tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta, jonka yhteisiksi prosesseiksi muodostuvat asiakkaan ostokäyttäytyminen sekä asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioiva toiminta, jonka avulla yritykselle syntyy keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen. Oppivassa asiakassuhteessa yritys asiakasinformaatiota hyödyntämällä ja jalostamalla sekä asiakasstrategioihin nojautuen muokkaa tarjontansa, prosessinsa ja viestintänsä asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita



vastaaviksi. Voidaan siis sanoa, että oppiva asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen yhteinen prosessi. (Pöllänen 1999, 106.)

Oppivan asiakassuhteen rakentamisen lähtökohtina ovat asiakkaan ja yrityksen välistä yhteistyö, toimiva tietokanta sekä jatkuva kaksisuuntainen vuorovaikutus. Asiakkaan ja yrityksen välinen yhteistyö tähtää siihen, että yritys ja asiakas yhdessä selvittävät asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä määrittävät yksilöllisen ratkaisun asiakkaan tarpeeseen. Toimivan tietokannan avulla yrityksen on mahdollista muistaa asiakaskohtainen ratkaisu. Tämä on olennainen osa oppivaa asiakassuhdetta. Tietokantaan tallennetaan asiakkaan profiili sekä tarpeita kuvaavat tiedot. Lisäksi tallennetaan kaikki tiedot asiakastapahtumista. Tätä tietoa yritys käyttää hyödykseen asiakkaan yksilöllisessä palvelemisessa. Kaksisuuntainen vuorovaikutus onkin asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen tärkein elementti. Jokainen asiakaskontakti auttaa yritystä oppimaan tuntemaan asiakkaansa yhä paremmin ja samalla asiakas opettaa yritystä tuntemaan yksilölliset tarpeensa. (Lindroos 2007, 16 & Hannus 2004, 137-138.)

Asiakkuuden johtaminen sekä organisatorinen ajattelu ovat oppivan asiakassuhteen edellytyksiä. Kyky visioida ja innostaa liittyvät yrityksen oppimiseen. Oppimiseen kuuluvat myös yrityksen organisointi ja tiedon hallinta. Organisoinnin kaksi suurinta aluetta ovat asiakaspinnan organisointi sekä koordinoitkysymykset. Asiakaspinnan organisoinnissa on kyse siitä, kuinka luodaan edellytykset sille, että asiakaspinnan toimivat henkilöt ja prosessit pystyvät tuottamaan asiakkaille suunniteltuja kohtaamisia ja toimintoja (henkilöstöasiat, tuotantoprosessit ja jakelukanavat). Koordinoinnin organisoimisessa on kyse siitä, miten koordinoidaan yrityksessä tapahtuva asiakkuuksien syntyminen ja jalostaminen. Koordinoinnissa on siis kyse tiedon hallinnasta. Sekä koordinoinnin hallitsemisessa että asiakaspinnan organisoimisessa on kysymys tiedon hallinnasta: miten huolehtia siitä, että asiakkaiden näkemykset tulevat organisaation tietoon sekä miten huolehtia siitä, että asiakas saa tietoa omasta asiakkuudestaan. (Lindroos 2007, 16 & Storbacka & Lehtinen 2005, 139.)

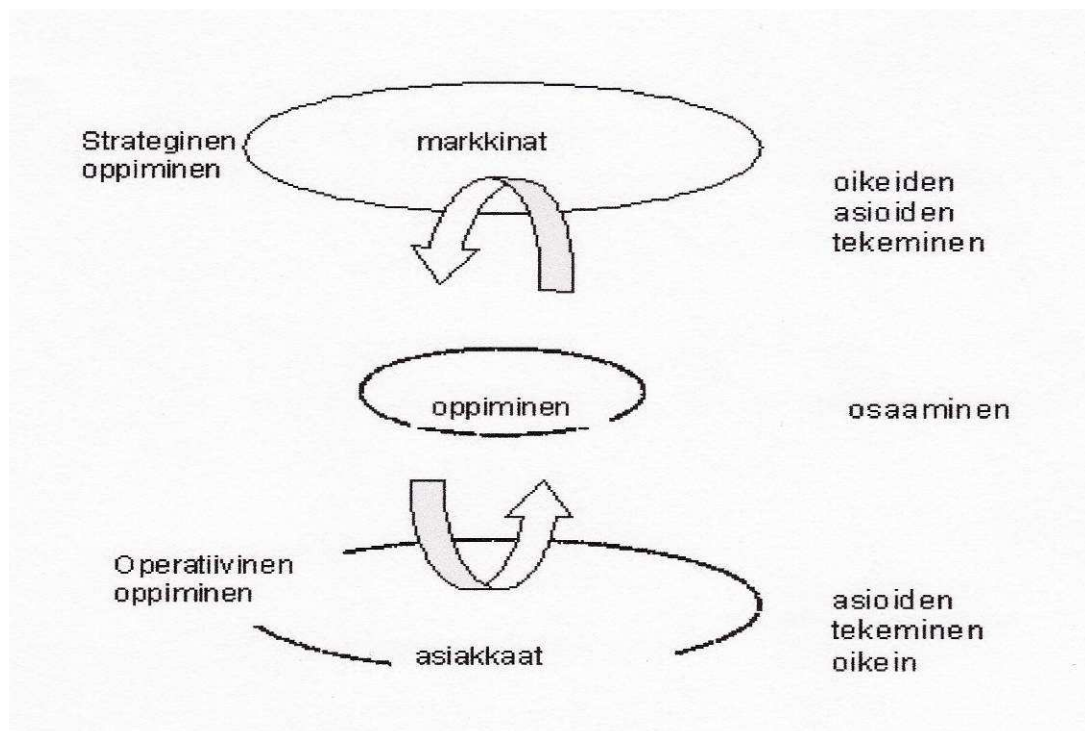
Lopuksi käsittelen sitä, kuinka oppivaa asiakassuhdetta johdetaan ja käyn läpi Mäntynevan (2001, 120) esittelemän kaavion siitä, kuinka strategisesta osaamisesta siirrytään operatiiviseen osaamiseen

Oppivaa asiakassuhdetta johdetaan asiakasdialogin, asiakasprofiloinnin, asiakashoitosuunnitelman sekä asiakaskontaktien räätälöinnin avulla. Asiakashoitosuunnitelman avulla yritys tietää, miten yrityksen on erilaisissa asiakaskontakteissa toimittava asiakkaan kanssa. Asiakashoitosuunnitelman avulla yritys tietää myös mitä toimenpiteitä ja miksi yritys aikoo tehdä seuraavaksi, milloin ja miten nämä toimenpiteet tehdään sekä kuka vastaa toimenpiteiden toteutuksesta. (Mäntyneva 2001, 120.)

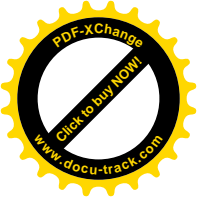
Tietokantapohjainen asiakashoitosuunnitelma on markkinoinnin tietojärjestelmään tallennettu asiakaskohtainen suunnitelma, jonka mukaan asiakas on suhdetta hoitavien toimenpiteiden ja kohteena tavoitteena asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä kumppanuuden syventäminen. (Rope 1994, 144.)

Asiakkuuden hallinnan oppiminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen oppimiseen. Strategisessa oppimisessa tavoitteena on toiminnan uusintaminen ja päämäärien selkeyttäminen. Toiminnan uusintaminen ja päämäärien selkeyttäminen voivat näkyä muun muassa niin, että organisaatio selkeyttää itselleen asiakkuuksien ryhmittelykriteerit ja sen, miten erityyppisiä asiakkaita hoidetaan. Strategisen oppimisen kautta yritys varmistaa sen, että organisaation näkökulmasta tehdään oikeita asioita oikeiden asiakkuuksien kanssa. Operatiivisen oppimisen tavoitteena voidaan pitää sitä, että opitaan tekemään samat asiat entistä paremmin.

Seuraavassa kuvassa esitetään, kuinka strategisesta osaamisesta siirrytään operatiiviseen osaamiseen.



KUVIO 6: Strategisesta osaamisesta operatiiviseen osaamiseen (Mäntyneva 2001, 120.)



## 4 Hankekuvaus

Seuraavassa luvussa esittelen opinnäytetyön hankkeen. Esittelen hankeorganisaation, käyn läpi asiakkuuksien ja kumppanuuksien kirjaamisen lähtökohtia sekä esittelen hankkeen toteutuksen sekä sanallisesti, että kuvien avulla havainnollistaen.

### 4.1 Hankeorganisaatio

Opinnäytetyön toiminnallisen viitekehyksen muodostaa Laurea-ammattikorkeakoulu, josta käytän raportissani lyhennettä Laurea. Opinnäytetyön yhteistyöryhminä ovat toimineet Susanna Kivelä, Lassi Tissari sekä Hannele Karhunen.

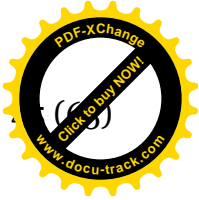
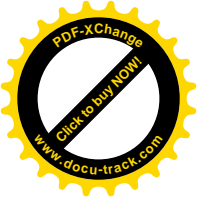
### 4.2 Asiakkuuksien ja kumppanuuksien kirjaamisen lähtökohdat

Seuraavaksi käyn läpi asiakkuuksien ja kumppanuuksien kirjaamisen lähtökohtia, esitän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoituksen sekä kumppanuustietojen luokittelun.

Asiakkuuksia ja kumppanuuksia koskevaa tiedonkeruuta ja tiedon tallentamista suunniteltaessa on syytä perehtyä toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön. Yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista valvotaan henkilötietolailla. (1 Luku 1 §).

Henkilötietolaki asettaa henkilötietojen käsittelylle huolellisuusvelvoitteen (2 Luku 5 §). Henkilötietojen käsittelyn tulee olla myös asiallisesti perusteltua rekisterinpitäjän toiminnan kannalta. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus tulee määritellä siten, että siitä ilmenee, minkälaisen rekisterinpitäjän tehtävien hoitamiseksi henkilötietoja käsitellään. (6 §) Käsiteltävien henkilötietojen tulee olla määritellyn henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia (tarpeellisuusvaatimus). Rekisterinpitäjän on myös huolehdittava siitä, ettei virheellisiä, epätäydellisiä tai vanhentuneita henkilötietoja käsitellä (virheettömyysvaatimus).

Henkilötietolain 7 § tarkastelee henkilötietojen käyttötarkoitussidonnaisuutta. Henkilötietoja saa käyttää tai muutoin käsitellä vain tavalla, joka ei ole yhteen sopimaton henkilötietojen käsittelyä koskevan suunnitelman kanssa. Henkilötietojen käsittely on mahdollista, jos rekisteröidyllä on asiakas- tai palvelussuhteen, jäsenyyden tai muun niihin verrattavan suhteen vuoksi asiallinen yhteys rekisterinpitäjän toimintaan (yhteysvaatimus) (8 §) tai jos kysymyksessä on konsernin tai muun taloudellisen yhteenliittymän asiakkaita tai työntekijöitä koskevista tiedoista ja näitä tietoja käsitellään kyseisen yhteenliittymän sisällä.



Rekisterinpitäjän on laadittava henkilörekisteristä rekisteriseloste, josta ilmenee:

1. rekisterinpitäjän ja tarvittaessa tämän edustajan nimi ja yhteystiedot
2. henkilötietojen käsittelyn tarkoitus
3. kuvaus rekisteröityjen ryhmästä tai ryhmistä ja näihin liittyvistä tiedoista tai tietoryhmistä
4. mihin tietoja säännönmukaisesti luovutetaan ja siirretäänkö tietoja Euroopan unionin tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle, sekä
5. kuvaus rekisterin suojauksen periaatteista

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoitus oli tallentaa Skumppa-tietokantaan Laurean Tikkurilan toimipisteen osalta vuonna 2006-2007 syntynyt kumppanuustieto. Kumppanuuden hallinnan ohjausryhmä päätti, että tässä vaiheessa kumppanuuksista kerätään yhteistyön luonne, osoitetiedot sekä viimeisin tapahtuma eli minä vuonna yhteistyötä on ollut.

Koska opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tarkoituksena ei ole luoda pelkkää osoiterekisteriä, on opinnäytetyön toisena vaiheena kumppanuustietojen karkea ja alustava luokittelu ja analysointi. Alustavalla luokittelulla saadaan tarpeeksi kattava ensiasteen tieto kumppanuuksista jatkokehittämistä varten.

Ennen luokittelua on tallennetuista kumppanuustiedoista poistettava tiedostoon kahteen kertaan tallennetut kumppanitiedot.

Luokittelu päätettiin tehdä seuraavasti:

1. Kumppanin henkilöstön lukumäärän perusteella

Luokittelimme kumppanitiedot Skumppa-tietokannassa kumppanin henkilöstön lukumäärän perusteella. Käytimme seuraavaa kokoluokitusta:

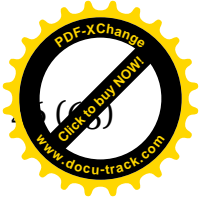
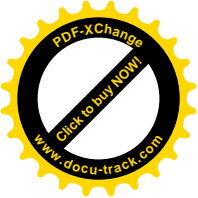
Mikroyritykset: Henkilöstö 1-9

Pienet yritykset: Henkilöstö 10-49

Keskisuuret yritykset: Henkilöstö 50- 249

Suuret yritykset: Henkilöstö 250 tai enemmän

Tilastokeskuksen mukaan mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Tilastovuodesta 2003 alkaen lisäksi: jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa ja joka täyttää alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne



yrietykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

EU-komission suosituksen mukaan pienyrityksellä tarkoitetaan pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä annetussa komission suosituksessa 96/280/EY, sellaisena kuin se on 3 päivänä huhtikuuta 1996, määriteltä pientä yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka joko vuosiliikevaihto on enintään 7 miljoonaa ecua tai sitä vastaava markkamäärä tai taseen loppusumma enintään 5 miljoonaa ecua tai sitä vastaava markkamäärä sekä joka täyttää yrityksen riippumattomuutta kuvaavat ja muut suositukseen sisältyvät pienen yrityksen tunnusmerkit.

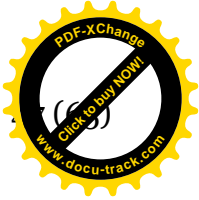
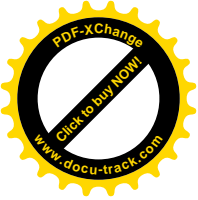
Pienellä ja keskisuurella yrityksellä tarkoitetaan 11 §:ssä mainitussa komission suosituksessa määriteltä pientä ja keskisuurta yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka joko vuosiliikevaihto on enintään 40 miljoonaa ecua tai sitä vastaava markkamäärä tai taseen loppusumma enintään 27 miljoonaa ecua tai sitä vastaava markkamäärä sekä joka täyttää yrityksen riippumattomuutta kuvaavat ja muut suositukseen sisältyvät pienen ja keskisuuren yrityksen tunnusmerkit.

2. Kumppanin sidosryhmäluokituksen tekeminen, eli onko kumppani esim. liikeyritys vai valtion organisaatio

Luokittelimme kumppanitiedot Skumppa-tietokantaan siis myös sen perusteella onko kyseessä oleva kumppani esim. liikeyritys vai valtion organisaatio tai jokin muu yhteisö.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe käsitti nykytilanteen kartoittamisen. Ohjausryhmä ratkaisi ennen asiakkuuksien kartoittamista (10.10.2007) asiakkuuksien alustavan luokittelun. Sovittiin, että asiakkuuksista kirjataan tässä vaiheessa seuraavat tiedot:

1. Yritykseen liittyvät tiedot: (yrityksen nimi, yksikkö, katuosoite, postinumero, postitoimipaikka, puhelinnumero, fax, web-osoite)
2. Yrityksen yhteyshenkilöön liittyen: (nimi, vastuualue, puhelin/gsm, e-mail, fax)
3. Yhteistyön luonne: (opinnäyte, työharjoittelu, opetuksen projektit ja hankkeet)
4. Viimeisin tapahtuma: (2006, 2007)



Opetuksen projektien ja hankkeiden sidosryhmä- ja kumppanuustietojen sekä työharjoittelun sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tiedonkeruu tapahtui sähköpostikyselynä Laurea Tikkurilan toimipisteen opettajille ja yliopettajille sekä harjoittelukoordinaattorille 21.2.2008–7.4.2008 välisenä aikana kahteen eri kertaan, 25.2.2008 sekä 20.3.2008. Alustavasti hankkeen päävastuupettajan Susanna Kivelän kanssa sovittiin, että sähköpostiposti kysely tehdään vain yhden kerran, ja opettajille vastausaikaa annettiin 8.3.2008 asti. Sähköpostikysely tehtiin kuitenkin vielä toiseen kertaan, ja vastausaikaa annettiin 7.4.2008 asti, sillä opettajilta saatiin vain muutama sidosryhmä- ja kumppanitieto ja työharjoitteluvastaavalta ei saatu yhtään sidosryhmä- ja kumppanitietoa asetettuun määräpäivään mennessä.

Lisäksi jo tiedonkeruun alkuvaiheessa päätettiin, että yrityksen yhteyshenkilöön liittyviä tietoja ei tallenneta, sillä tätä tietoa ei ollut helposti saatavilla.

Kun tiedonkeruu Tikkurilan toimipisteen osalta päättyi, pidettiin yhteistyöryhmien jäsenten (Kivelä, Tissari, Karhunen, Pietilä) kanssa kokous, jossa keskusteltiin koko Laurean sidosryhmä- ja kumppanuushankkeen tämän hetken tilanteesta sekä jatkotoimenpiteistä. Lassi Tissari oli tehnyt alustavan yhteenvedon Skumppa-tietokantaan tallennetuista tiedoista kaikissa Laurean eri toimipisteistä, jossa hanke oli toteutettu ja huomannut, että sidosryhmä- ja kumppanitietoja oli tallennettu tietokantaan kahteen tai osittain jopa kolmeen kertaan. Tästä syystä päätettiin, että aluksi tietokannasta poistetaan ylimääräiset sidosryhmä- ja kumppanitiedot ja tämän jälkeen tiedot analysoidaan koko Laurean osalta.

Lassi Tissari ehdotti, että syntynyt sidosryhmä- ja kumppanitieto analysoidaan kumppanien henkilöstön määrän mukaan ja lajitellaan eri sidosryhmäluokkiin Profinder-ohjelman avulla, joka toimii vain Laurean sisäisessä verkossa. Ohjelman avulla on mahdollista hakea kumppanin taloustiedot sekä sidosryhmäluokka suoraan Skumppa-tietokantaan tallentamalla.

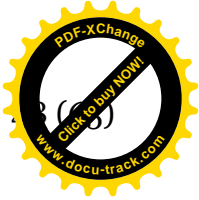
#### 4.3 Hankkeen toteutuksen ja tuotoksen esittely

Seuraavassa luvussa esittelen kehittämishankkeen tuotoksen sekä sanallisesti, että kuvien avulla havainnollistaen. Käyn läpi opinnäytetöiden sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallennuksen sekä sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallentamisen ja alustavan analysoinnin.

##### 4.3.1 Opinnäytetöiden kumppanuustietojen tallennus

Opinnäytetyö on alkanut Laurea-ammattikorkeakoulu Tikkurilan toimipisteen opinnäytetöiden, opetuksen projektien ja hankkeiden sekä työharjoittelun sidosryhmä- ja kumppanuustiedon tiedonkeruulla, tarkastuksella sekä tallennuksella. Tarkastin yrityksien





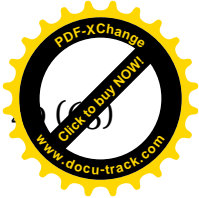
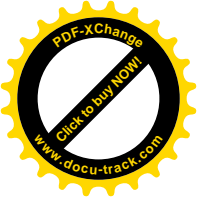
oikeat yhteystiedot yritysten nettisivuilta ja muuttuneet yhteystiedot tallennettiin tämän jälkeen Skumppa-tietokantaan.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus jää tallennettuna Skumppa-tietokantaan, jossa sitä voidaan jatko-analysoida tarkemmin.

Opinnäytetyön laadunhallinta käsittää Skumppa-tietokantaan tallennettavien tietojen osalta sen, että tietokantaan vietävät tiedot ovat oikeita ja että tiedot tallennetaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Tämän lisäksi tietokannasta tehtävä analysointi suoritetaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Sekä tallennus että luokitteluvaiheessa noudatetaan erityistä huolellisuutta. Tämä on tärkeää, jotta tallennettavat tiedot ovat luotettavia ja että tallennettua tietoa voidaan jatkossa analysoida tarkemmin.

Opinnäytetöihin liittyvä sidosryhmä- ja kumppanuustiedon tiedonkeruu tapahtui opinnäytetöiden osalta Laurean tiivistelmätietokannasta. Opinnäytetöihin liittyvä sidosryhmä- ja kumppanuustieto koottiin Laurean tiivistelmätietokannasta.

Tiedonkeruu tapahtui ajalla tammi- maaliskuu 2008.



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU  
LAUREA POLYTECHNIC

## Opinnäytetyöt

<b>Tekijä</b>	Aaltonen, Susanna ja Ratia, Suvi
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	Vastasyntyneiden lasten ja heidän vanhempiansa voimavarat ja valmiudet kotiutua sairaalasta - Kotihoito-oppaat vastasyntyneiden vanhemmille
<b>Koulutusala</b>	Sosiaali- ja terveystieteet
<b>Koulutusohjelma</b>	Hoitotyön koulutusohjelma
<b>Suuntautumisvaihtoehto</b>	Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto
<b>Vuosi</b>	2007
<b>Kieli</b>	suomi
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kaksi kotihoito-oppasta, ennenaikaisena syntyneen lapsen vanhemmille sekä täysiaikaisena syntyneen lapsen vanhemmille. Oppaat laadittiin Kätilöopiston sairaalan vastasyntyneiden osasto V37:n vanhemmille yhteistyössä kyseisen osaston kanssa. Oppaiden tarkoituksena oli parantaa tiedonkulkua lapsen hoidosta ja ke-hityksestä sairaalassa mahdollisiin jatkohoitopaikkoihin ja neuvolaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin vastasyntyneen yleisempiä terveysongelmia ja niiden hoitokeinoja, sekä vastasyntyneen valmiuksia kotiutua. Lisäksi siinä käsiteltiin perheen voimavaroja sekä varhaista vuorovaikutusta.</p> <p>Yhteistyötaho ehdotti jatkosuunnitelma-aiheena kotihoito-oppaiden kääntämistä vieraille kielille. Lisäksi ehdotettiin kotihoito-oppaiden kehittämistä eri syistä sairaalahoitoa tarvitseville vastasyntyneille.</p>
<b>Salassapito</b>	Julkinen
<b>Avainsanat</b>	kotiutus, perheen voimavarat, varhainen vuorovaikutus, vastasyntynyt
<b>Säilytyspaikka</b>	Vantaa-instituutti
<b>Sivumäärä</b>	37
<b>Kuvien määrä</b>	N/A
<b>Taulukoiden määrä</b>	N/A
<b>Liitteiden määrä</b>	13
<b>Ohjaajat</b>	Ilse Pesonen

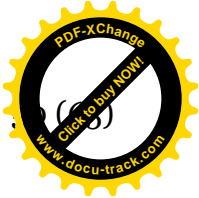
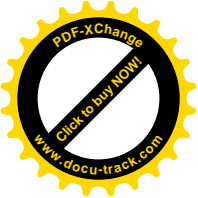
Laurea - Opinnäytetiivistelmät

### Kuvio 7: Opinnäytetöiden sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tiedonkeruu

Sidosryhmä ja kumppanuustieto oli erikseen etsittävä opinnäytetöiden tiivistelmistä ja tämän jälkeen tallennettava saatu tieto erilliseen tietokantaan.

#### 4.3.2 Sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallentaminen ja alustava analysointi

Seuraavaksi esittelen sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallentamisen ja alustavan analysoinnin. Tämä osuus voidaan jakaa kahteen erilliseen osaan; sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tarkastamiseen ja uudelleentallennukseen sekä tietojen alustavaan analysointiin.



## Vaihe 1. Sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tarkastaminen

Opettajilta kerättyjen sidosryhmä- ja kumppanuustietojen sekä Laurean tiivistelmätietokannoista tallennettujen sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tallentaminen Skumppaan eli suhde- ja kumppanuustietokantaan alkoi menemällä Skumpan etusivulle.

Kotisivu - Laurea - Kumppani - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://skumppa/default.aspx

Laurea - Kumppani

Kotisivu

Näytä sivuston kaikki sisältö

Näytöt ja Dokumentit

- Yhdistelmänäytöt
- Dokumentit

Organisaatiot ja Henkilöt

- 1 Organisaatiot
- 1.1 Organisaatiot - korttinäyttö
- 2 Henkilöt
- 2.1 Henkilöt - Korttinäyttö

Luettelot

- 3 Sidosryhmäluokka
- 4 Kumppanuuden tila
- 5 Yhteistyön luonne
- 6 Kumppanin rooli
- 7 Kumppanuuden este
- 8 Tutkimusohjelma
- 9 Verkostot
- 10 Kumppanin kumppanit
- 11 Oppimisympäristö
- Avainsanat
- Jakelijat
- Jäsenyydet
- Laurean Henkilöt
- Trinimat

Kumppani - Laurean sidosryhmä- ja kumppanuudenhallinta - Pilot Versio 0.5 (0.53 /15.10.2008)

**Ilmoitukset**

**Mahdollisia ongelmia IE7 selaimen käytössä** 15.10.2008 10:15  
Ylläpito  
Internet Explorer 7 selain ei **jossain koneissa** anna katsella luetteloita ns. taulukkonäkymissä. IT palvelut etsi parhaallaan ratkaisua tähän ongelmaan.

**Uusi versio 0.53** 15.10.2008 10:11  
Ylläpito  
Muutokset  
- Lisätty "Oppimisympäristö" käsite, jolla organisaation voi liittää esim. labraan.  
- Laurean Henkilökunta - luetteloa ei enää päivitetä "talon puolesta". Jos nimesi puuttuu ko. luettelosta, voi lisätä sen sinne itse.

**Uusi versio 0.52** 17.4.2008 9:09  
Skumppa Admin  
Uusi versio 0.52 käytössä, jossa korjattu, muutettu, lisätty seuraavaa (ks. myös uusi ohje, Linkit-kohta alla)  
- koska "Lisätietoja"-kentän mukaan ei voi lajitella (koska kenttä sallii monta riviä tietoja) lisätty uusi kenttä "Avainsana",...

Lisää uusi ilmoitus

**Linkit**

- 1 Palautte ja keskustelut
- 2 Käsitteet ja niihin liittyvät keskustelu
- 3 ProFinder - avaa uutteen ikkunaan -> hiren oikea painike -> On in new window

Lisää uusi linkki

[Skumpan rekisteriseloste](#)

**Ohjeita pillo**  
**Jos et ole ilmoittautui lisätä/muu yhteys Jori**  
Tätä ohjetta

**Linkit käyttöön**  
Käyttöohjeet koottu lyhyti täydennetään Ohjeen Osa : kesken. Tam pilotikäyttäjill

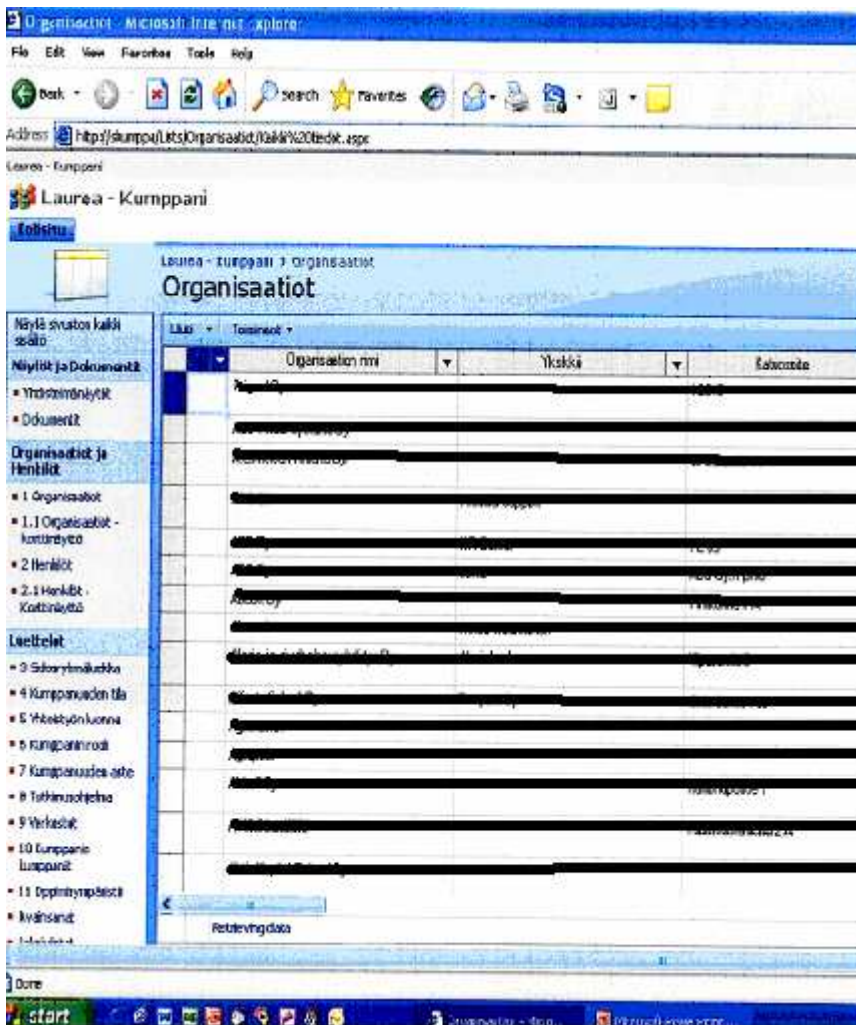
**Käyttöoikeus**  
selata ja mu lisättyä että i tekijä ja viim kohteissa tel että opiskelij valmiudet ra ohjeen miter

**Pilotinvaihto**  
määritellyt (l on tärkeää, i palautetta. P

**Käsitteitä v**  
liittyvät kesku toimesta kuv ominaisuuksi 'strateginen'. kuvauksia. N toivotaan kui ko. ominaisu

Kuvio 8: Suhde- ja kumppanuustietokannan etusivu

Tämän jälkeen kävin läpi koko suhde- ja kumppanuustietokannan yritykset ja organisaatiot - eli kontaktitiedot läpi, ja poistin tietokannasta sinne useaan kertaan tallentuneet kontaktitiedot. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että olisin poistanut saman yrityksen eri osastojen tietoja, sillä Laurealle on tärkeää tietää mistä osastosta kyseinen kontaktitieto on.



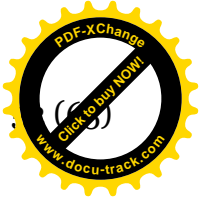
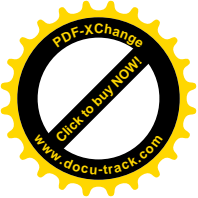
Kuvio 9: Kumppanuustietojen tarkastaminen ja ja tallentaminen

Tämän jälkeen tarkastin vielä kertaalleen yritysten oikeat yhteystiedot yritysten ja organisaatioiden nettisivuilta ja muuttuneet yhteystiedot tallennettiin tämän jälkeen Skumppa-tietokantaan. Korjasin myös väärin tallennetut yritysten ja organisaatioiden nimi- ja nettitiedot oikeiksi. Tämän lisäksi tallensin jokaisen kontaktitiedon puhelinnumeron samassa muodossa tietokantaan. Kaikissa kontaktitiedoissa ei ollut valmiina tallennettuna puhelinnumeroa, joten lisäsin tämän tiedon tietokantaan, mikäli puhelinnumero oli saatavilla yrityksen tai organisaation kotisivuilta.

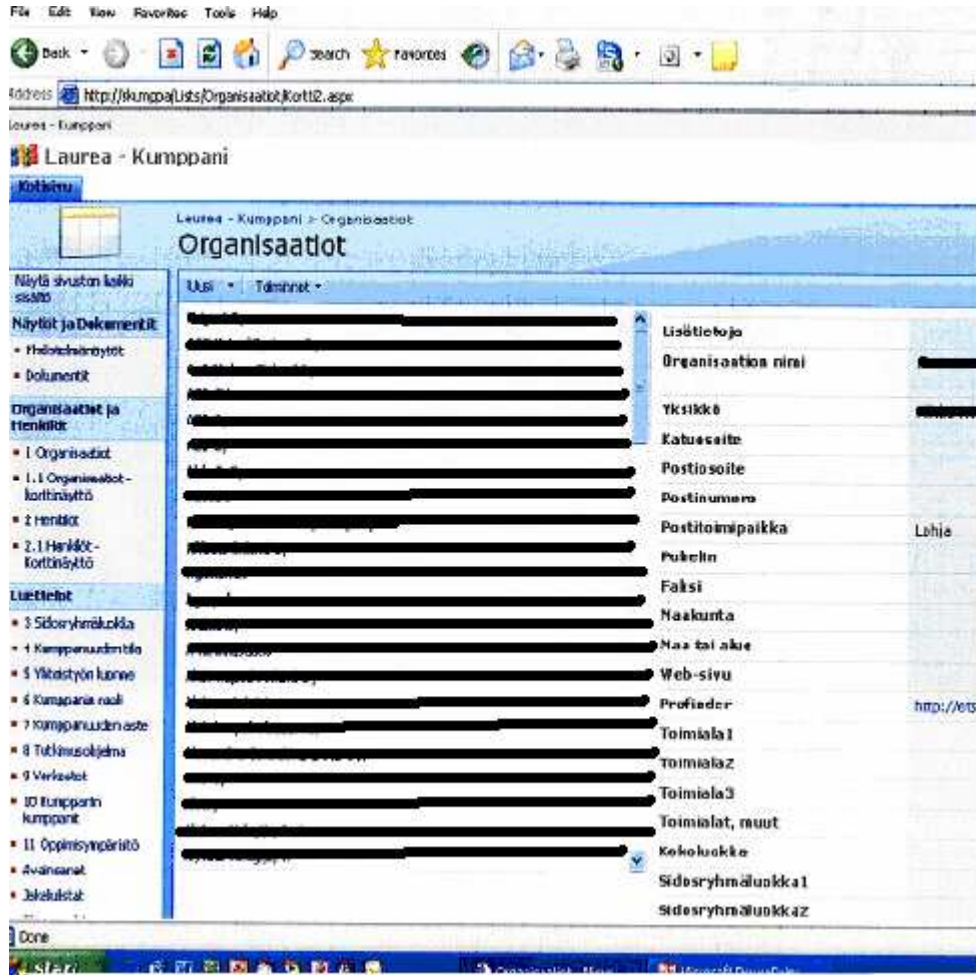
## Vaihe 2. Sidosryhmä- ja kumppanitietojen alustava analysointi

Sidosryhmä- ja kumppanitiedon analysoimisen helpottamiseksi Lassi Tissari ehdotti, että Profinder-linkin kohdalle tallennetaan suora linkki kyseisen yrityksen Profinder-tietoihin, sillä kumppanuus- ja sidosryhmätietokanta ei ole suorassa yhteydessä Profinder-ohjelmaan. Tämän vuoksi seuraavaksi kävin Profinder-ohjelman avulla etsimässä jokaisen yrityksen suoran



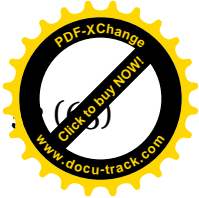
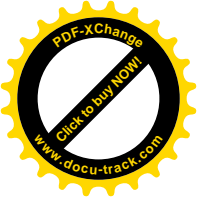


yhteyden Profinder-ohjelmassa. Kaikista organisaatioista ohjelma ei löytänyt tietoa, joten näiden yritysten kohdalle tallensin tiedon, ”etsitty, ei löydetty.” Kun ohjelma taas löysi Profinder-tiedot, tallensin tiedot Profinder-linkin kohtaan.



Kuvio 10: Sidosryhmä- ja kumppanuustietojen alustava analyysi; sidosryhmäluokitus

Tämän jälkeen tallensin tietokannassa olevan kokoluokka-linkin kohdalle jokaisen organisaation ja yrityksen kokoluokituksen Profinder-ohjelman avulla.



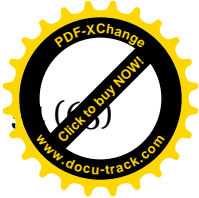
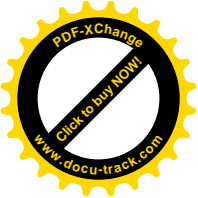
Kuvio 11: Sidosryhmä- ja kumppanuustietojen alustava analyysi; kokoluokitus

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitän johtopäätökset kehittämishankkeesta sekä esitän omia kehittämisehdotuksiani Laurealle, kohdennettuna varsinkin Laurean suhde- ja kumppanuustietokannan työryhmälle.

### 5.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Aluksi esitän kehittämisehdotuksiani ja johtopäätökset siitä, kuinka Laurean kumppanuus- ja suhdetietokantaa voitaisiin jatko kehittää ja jatko käyttää. Tämän jälkeen käyn läpi asiakaslähtöisyyden kehittämistä Laureassa. Käsittelem myös opettajien käytännön työn yhdistämistä kumppanuustyöhön sekä esitän kehittämisehdotuksiani ja johtopäätöksiä Laurean työkuultuuria erityisesti suhteita ja kumppanuuksia kohtaan.



Lopuksi käyn läpi ja arvioin omaa oppimistani kehittämishankkeessa. Vertaan kehittämishankkeen tavoitteita siihen, mitä kehittämishankkeessa tein ja teen arvion siitä, kuinka kehittämishankkeessa on mielestäni onnistuttu.

### **Kumppanuus- ja suhdetietokannan jatkokehittäminen ja käyttäminen**

Seuraavaksi esitän kehittämisehdotukseni Laurean kumppanuus- ja suhdetietokannan jatkokehittämiselle ja käyttämiselle.

Mielestäni kumppanuuksia täytyy hoitaa yhtäläillä kuin asiakkuuksiakin, ja kumppanuuksia on myös kehitettävä. Ajatus siitä, että ammattikorkeakoulu ei tunne omia kumppanuuksiaan pidemmällä aikavälillä voi johtaa mielestäni siihen, että kumppanit alkavat vähitellen siirtämään omia projektejaan muualle.

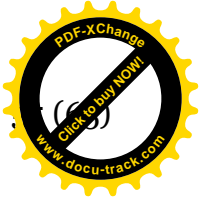
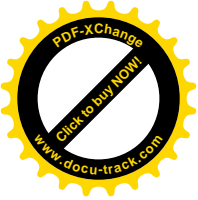
Laureaan järjestetään laatuauditointi vuonna 2010. (Laurean laatukäsikirja) Myös laatuauditoinnin takia on mielestäni tärkeää, että Laurea-ammattikorkeakoulussa on olemassa toimiva kumppanuuksien hallinta väline ja ohjeistus sen käyttöön. Näkisin erittäin tärkeänä, että kumppanuuksien kehittämisestä olisi olemassa jonkinlaiset suuntaviivat. Tämä olisi mielestäni tärkeää varsinkin tärkeimpien kumppaneiden osalta.

Laurean kumppanuus- ja suhdetietokantaa voitaisiin mielestäni laajentaa käsittämään yhä enemmän varsinkin Laurean strategisia kumppanuuksia kehittäväksi työkaluksi. Kuten Hannus osuvasti kuvaa, (2004, 184) strategiset kumppanuudet ovat suuri mahdollisuus myös julkisessa hallinnossa, esimerkiksi ministeriöiden välisessä yhteistyössä valtionhallinnossa tai kuntayhteistyö palvelujen toteuttamisessa.

Strategisten kumppaneiden merkitystä ei pitäisi väheksyä. Aivan kuten asiakkaat, myös kumppanit voidaan asettaa toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi ja mittariksi. Kumppanuustietojen hankinnassa, analysoinnissa, jakamisessa ja käytössä tarvitaan kaikkia. Kaikkien olisi oltava tässä myös taitavia, kun kumppanuuksia kehitetään.

Kumppanuustiedoista kaiken ei tarvitse olla jokaisen saatavilla, ja lisäksi kulloinkin tarvittavaan tilanteeseen pitäisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen tietokanta.

Kun kävin läpi Laurean kumppanuuksia Skumppa projektissa, huomasin että Laureassa kumppanuudet ovat jakaantuneet selvästi kahteen eri kategoriaan. On sekä pysyviä kumppanuuksia muutamalta isolta organisaatiolta ja yritykseltä ja toisaalta on olemassa paljon pieniä kokoajan vaihtuvia kumppaneita. Kullekin ryhmälle voidaan mielestäni luoda suuremmat suuntaviivat suhteen kehittämistä varten. Tämän lisäksi Laurean kumppanitiedot



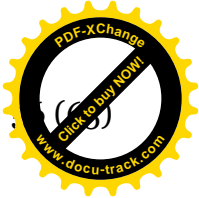
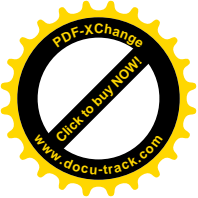
voidaan tulevaisuudessa mielestäni jatko-analysoida niin, että niistä saadaan esiin ne kumppanit, joiden kanssa yhteistyötä halutaan kehittää ja millä tasolla yhteistyötä on syytä kehittää. Tämän jälkeen halutuille kumppaneille voidaan mielestäni luoda myös oma kumppanuustavoiteprofiili, jonka kehittymistä seurataan tietyin tavoiteajoin.

Kumppanuuksien johtaminen piti sisällään kumppanuuskantatason, kumppanuussalkkutason, kumppanuussuhdetason, prosessitason ja toimintotason. Kumppanuuskannassa on yrityksen tai organisaation kumppanuusportfolio eli yrityksen kaikki kumppanit. Kumppanuuskantatasoa johdetaan muun muassa kumppanuuskannan rakenteen ja arvon seurannan avulla sekä kumppanuuskannan organisoimisella erilaisiin kumppanuusstrategioita vaativiin kumppanuussalkkuihin. Kumppanuuskannan johtaminen muodostuu kumppanuusvalinnoista, kumppanuuskanta-analyysistä, kumppanuuskannan organisoinnista kumppanuussalkkuihin sekä kumppanuusstrategioiden rakentamisesta ja kehittämisestä. Yrityksen ydinsaamisen perusteella kumppanuuskannan johtamisratkaisut valitaan kumppanuuskriteereiden avulla, analysoidaan kumppanuuskannan nykyrakenteen suhteessa tavoiterakenteeseen, jotta voidaan löytää erilaisia kumppanuusstrategioita vaativat kumppanuusryhmät. Lisäksi organisoidaan kumppanuuskanta erilaisiin kumppanuusstrategioita vaativiin kumppanuussalkkuihin ja rakennetaan jokaiselle kumppanuussalkulle sen arvoa kasvattava kumppanuusstrategia ja kumppanuusprosessit.

Kumppanuustietokantaa hyödyntämällä Laureaan voitaisiin mielestäni luoda kumppanuuksien johtamisen huomioiva johtamismalli. Kumppanuustietokantaan pitäisi saada tallennettua Laurean kaikkien kumppanuuksien tiedot. Tämä tarkoittaa sitä, että aina kun ollaan tekemisissä kumppanin kanssa, käytäisiin tarkistamassa kumppanuustiedot tietokannasta ja tallennettaisiin tarvittavat kumppanuustiedot. Nimeämällä kumppanuuksista ensisijaisesti vastuussa olevat henkilöt, jotka myös tallentaisivat kumppanuuksissa tapahtuvat muutokset, voitaisiin varmistua siitä, että kumppanuustieto on myös ajantasaista.

Kumppanuustasoa voitaisiin Laureassa johtaa kumppanuuskannan rakenteen ja arvon seurannan avulla sekä kumppanuuskannan organisoinnilla erilaisiin kumppanuusstrategioita vaativiin kumppanuussalkkuihin. Kumppanuuskannan johtaminen muodostuisi Laureassa Laurean kumppanuusvalinnoista, kumppanuuskanta-analyyseistä, kumppanuuskannan organisoinnista kumppanuussalkkuihin sekä kumppanuusstrategioiden rakentamisesta ja kehittämisestä. Laurean ydinsaamisen perusteella kumppanuuskannan johtamisratkaisut voitaisiin valita kumppanuuskriteereiden avulla. Tämän avulla Laureassa voitaisiin analysoida kumppanuuskannan nykyrakennetta suhteessa tavoiterakenteeseen.





## Kumppanuusajattelu kulttuurisena muutoksena

Seuraavaksi käsittelen kehittämis ehdotuksiani ilmapiiriä ja asenteita, joita Laureassa mielestäni on suhteita ja kumppanuuksia kohtaan.

Asiakkuusajattelu on mielestäni tarpeellinen Laurealle, koska Laurean on tiedettävä omien kumppaneidensa arvonluontiprosessit, jotta Laurea voi luoda kumppaneilleen uutta osaamista ja tätä kautta luoda heille uutta arvoa, jonka takia kumppanit tekevät yhteistyötä Laurean kanssa. Asiakkuusajattelun ja arvonluonnin osaamisen kautta kumppaneille muodostuu yhä tiiviimpi suhde Laureaan, ja mikä tärkeintä - halu kehittää tätä suhdetta yhä syvemmäksi. Yhteistyön kautta voidaan myös profiloitua paremmin ja luoda laadukasta imagoa.

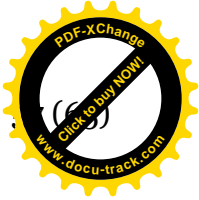
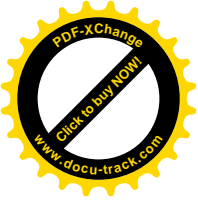
Mielestäni erityisesti strategiset kumppanuudet ja niiden menestyksellinen hallinta ovat tärkeitä Laurealle. Kumppanuudet ja niiden kehittäminen ovat yksi niistä asioista, joiden avulla Laurea voi erottautua ja johon Laurea on kiinnittänyt huomioita jo omissa strategisissa suunnitelmissaan ja käytännön toiminnassaan. Tämän on tultava yhä voimakkaammin esiin myös Laurean käytännön toiminnassa.

Myös työ kulttuurin olisi oltava sellainen, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat luonnollista ja normaalia. Varsinkin julkisten hallinnon organisaatioissa tämä on uusi ja usein myös hitaasti käynnistyvä prosessi. Tästä syystä oppimisnäkökulman tulisi sisältyä strategisten suunnitelmien lisäksi myös käytännön toimintaan, mm. antamalla henkilöstölle todellisia vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi, jotta osallistuminen päätöksentekoon helpottuu. (Lecklin, 1999, 247)

Kun tein kumppanuuden hallintaprojektin sähköpostikyselyitä opettajille, hyvin moni opettaja jätti vastaamatta, vaikka kysely uusittiin ja vastausaikaa annettiin. Vastaamatta jättäminen heijastelee mielestäni opettajien todellisia asenteita kumppanuuden hallintaa ja sen kehittämistä kohtaan.

Jokaisen opettajan on oltava itse vastuussa siitä, että tallentaa suhde- ja kumppanitiedot Skumppaan. Tämä pitäisi tehdä aina, kun on saanut uuden kumppanitiedon tai kun vanhoissa tiedoissa tapahtuu muutoksia. Jokaiselle suurelle kumppanille voidaan määrittää myös vastuuhenkilö, joka on vastuussa tietojen päivittämisestä tietokantaan. Näin voidaan estää turhat päällekkäiset tallennukset. Lisäksi opettajan ja kumppanin väliset suhteet saattavat syventyä.

On kuitenkin huomattava, että asenteiden muuttaminen ei ole helppoa, ja että yrityskulttuurin muuttaminen on myös aikaa vievää. Yrityskulttuurin muuttamisessa alkuun



pääseminen on usein vaikeaa. Edessä olevat esteet näyttävät mahdottomilta ylittää, ja muodostavat kynnyksen aloittamiseen. Kynnyksiä on kuitenkin tiedossa myös jatkossa. (Grönroos, 2003, 478)

Storbacka ym. (2000, 142) mainitsevat myös, että työntekijöille pitää järjestää koulutusta. He mainitsevat mahdollisuuden käyttää tässä myös muutosagentteja. Tällöin on myös kuitenkin löydettävä ja koulutettava myös muutosagentit.

Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Grönroos (2003, 477-478) mainitsemalla, että usein tehdään se virhe, että uskotaan, että vain viestintä ja palvelutaitojen opettaminen yksin riittäisi henkilöstön asenteiden muokkaamiseen. Hän mainitsee, että tällainen ei onnistu juuri koskaan, vaikka se saattaisi olla helpoin tapa hoitaa asenteenmuutos. Asenteenmuutoksen kannalta se ei kuitenkaan ole järkevintä.

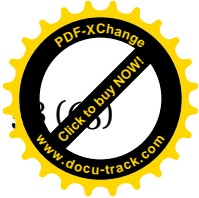
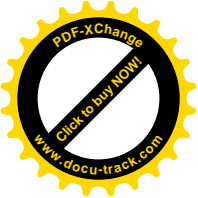
### **Asiakslähtöisyyden kehittäminen Laureassa**

Asiakslähtöinen yritys tai organisaatio kiinnittää huomioita asiakassuhteeseen ja kehittää suhdetta yhteistyöllä paremmaksi yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakslähtöinen yritys yrittää tehdä parhaansa, jotta se voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa uusilla tavoilla. Asiakslähtöisyys onkin jatkuvaa parantamista ja kehittämistä radikaaleja uudistuksia kaihtamatta - yhdessä asiakkaan kanssa. (Vahvaselkä 2009, 35 & Humala 2004, 31.)

Asiakslähtöisyyden kehittäminen ja sen lisääminen sisältävät kuitenkin monta vaihetta toteutuakseen.

Mielestäni Laureassa voitaisiin kumppanuuksia ja suhdeverkostoa kehittää tulevaisuudessa niin, että opettajat, toimialajohtaja ja kumppanit yhdessä luovat interaktiivisen verkoston, jonka kautta suhdetta voidaan omalta osalta ylläpitää. Nykyään interaktiivisia verkostoja on yhä helpompi hallinnoida, varsinkin kun tähän voitaisiin ottaa mukaan koko Laurean henkilöstö toimialajohtaja mukaan lukien, sekä Laurean suhde- ja kumppaniverkosto.

Tämä uusi toimintatapa ei kuitenkaan korvaisi Laurean ja sen kumppaneiden ”vanhanaikaisia” toimintatapoja, kuten keskinäisiä tapaamisia. Uusi toimintatapa voisi sen sijaan lähentää kumppaneita ja tuoda kumppanuuksiin uutta radikaalia ajattelutapaa. Tämän ajattelutavan tarvitsema muutos voidaan haluttaessa viedä läpi Wallinin kehittämän neljän vaiheen mallin kautta. Malli sisältää 1) liiketoimintakonseptin muutoksen syyn perustelemisen 2) muutosprosessin vakiinnuttamisen 3) tarpeellisen osaamisen kehittämisen muutosprosessin hallitsemiseksi ja kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen tarjoamisen asiakkaille sekä 4) tuotteiden ja palvelujen kehittämisen.

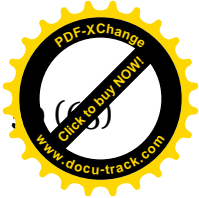
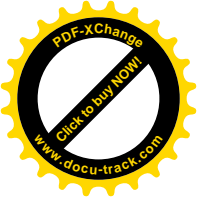


Kehittämisen suunnittelun tavoitteeksi määritellään nykytilasta tavoitetaan kulkeva kehitystie. Mikäli kumppanuudenhallinnan kehittämishanke muodostuu useista projekteista, varmistetaan projektien yhdensuuntaisuus. Hanke- ja projektitasolla työskentely voidaan jakaa kahteen ryhmään, ohjausryhmätyöskentelyyn ja projektiryhmätyöskentelyyn. Ohjausryhmä on hankkeen tai projektin johtoryhmä. Kehittämistoimet voidaan kohdistaa myös kumppanuuksien säilyttämiseen, kumppanuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen tai asiakkuudenhallinnan yleisten toimintamallien kehittämiseen. Kumppanuudenhallinta on jatkuvaa kehittämistä, ja sen takia on tarkoituksenmukaista seurata kehitystä ja onnistumista koko ajan. Käytäntö on osoittanut, että vaiheittain eteneminen tuo paremman tuloksen kuin kerralla toimeenpantu suuri muutos. Kehittämishankkeen vaiheistamisessa tulee priorisoida sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä ja joille muutenkin ollaan tekemässä jotakin. (Mäntyneva 2001, 111 - 120.)

Tätä neljävaiheista asiakkuudenhallinnan kehittämismallia voitaisiin mielestäni soveltaa myös Laurean kumppanuudenhallinnassa. Aluksi pitäisi määritellä nykytila ja varmistaa mahdollisten eri projektien yhdensuuntaisuus. Kumppanuudenhallinnan kehittämistoimet voitaisiin kohdistaa kumppanuuksien ryhmittelyyn, kumppanuuksien arvon määrittämiseen ja lisäämiseen sekä kumppanuuden kehittämiseen. Kehittämistoimia voidaan tehdä myös kumppanuuksien säilyttämiseen, kumppanuutta tukevan tietojärjestelmän kehittämiseen, kumppanuudenhallinnan liittyvän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tai kumppanuudenhallinnan yleisten toimintamallien kehittämiseen. Kumppanuuden hallinta on jatkuvaa kehittämistä, ja sen takia on tarkoituksenmukaista seurata kehitystä ja onnistumista koko ajan. Käytäntö on osoittanut, että vaiheittain eteneminen tuo paremman tuloksen kuin kerralla toimeenpantu suuri muutos. Kehittämishankkeen vaiheistamisessa tulee priorisoida sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä ja joille muutenkin ollaan tekemässä jotakin.

Mielestäni myös Laureassa voitaisiin soveltaa oppivaa asiakassuhdetta luomalla jokaiselle halutulle kumppanille kumppanuudenhoitosuunnitelma. Kumppanuudenhoitosuunnitelman avulla Laurea voisi tietää mitä toimenpiteitä ja miksi Laurea aikoo tehdä seuraavaksi, milloin ja miten nämä toimenpiteet tehdään sekä kuka vastaa toimenpiteiden toteutuksesta.

Vahvaselkä ym. (2009, 34.) ovat Humalaan (2004, 35) viitaten esittäneet, että asiakaslähtöinen kehittämiskulttuuri on jatkuvasti kehittyvä prosessi. Sen syntymisen edellytyksenä on koko toimittajaverkoston kykenevyys oppia uudenlainen tapa toimia. Yrityksen tai organisaation toimintaketjussa jokainen työntekijä, tiimi, osasto ja organisaatio tai yritys itse on kokonaisuudessaan elintärkeitä kun asiakkaalle luodaan lisäarvoa. Yrityksien on muodostettava ja ylläpidettävä sellainen yrityskulttuuri, joka tuottaa sen työntekijöissä



sellaisen toimintatavan, jota edellytetään pysyvän kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja yhtäältä asiakkaille yhä paremmin lisäarvoa tuottavassa toimintatavassa.

Tämä on huomioitava myös Laureassa. Kehittämiskulttuuri on vaikeasti etenevä varsinkin julkisessa hallinnossa. Uudenlainen tapa oppia ja toimia vaatii jokaisen Laurean työntekijän, tiimin, osaston ja koko Laurean saamisen mukaan sellaiseen yrityskulttuuriin, joka tuottaa sen työntekijöissä sen toimintatavan, jota edellytetään kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja kumppaneille yhä paremmin lisäarvoa tuottavassa toimintatavassa.

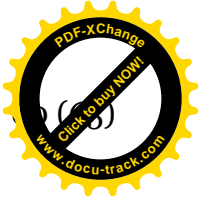
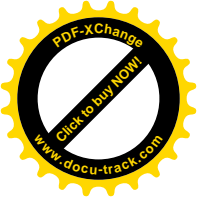
### **Opettajien käytännön työn yhdistäminen kumppanuustyöhön**

Yrityskulttuurin muuttaminen ei kuitenkaan ole kaiken kattava ratkaisu Laurean kumppanuuden hallinta projektille. On huomattava, että opettajien käytännön työ saattaa viedä liikaa aikaa, eikä opettajilla välttämättä ole yksinkertaisesti aikaa kumppanuuden hallintaan ja kehittämiseen.

Laurean johdon on osoitettava opettajille tarvittava aika, jolloin se hoitaa suhde- ja kumppaniasioita, ja käydä läpi kumppanitietoja yhdessä kumppanin kanssa. Johdon on myös osoitettava suhde- ja kumppanuusverkoston hallinnan tärkeys käytännössä. Usein opettajilta kuitenkin saattaa loppua aika jos tämä työ yritetään hoitaa ”siinä sivussa”. Suhde- ja kumppanuusverkoston hoitaminen ei ole sivuprojekti vaan itse asiassa koko organisaation tai yrityksen tärkein kulmakivi.

Mikäli jokaisen opettajan kohdalla ei ole mahdollista kasvattaa sitä aikaa, jonka suhde- ja kumppanuusverkoston ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii, voitaisiin mielestäni harkita sitä vaihtoehtoa, että Laurean kumppaneilla olisi kullakin oma vastuupettaja. Vaihtoehtoisesti kullekin liiketoiminta-alueen (esim. Liiketalouden kumppaneille) voisi olla yksi vastuussa oleva opettaja.

Mikäli tämäkään ei ole mahdollista, olisi mielestäni harkittava lisäapua opettajille ja suhde- kumppanuudenhallintaprojektille. Lisäavulla tarkoitan sellaisen lisähenkilön palkkaamista, jonka tehtävänkuvaan kuuluisi Laurean suhde- ja kumppanuustietokannan päivittäminen ja jatkokehittäminen sekä tarvittavien työkalujen antaminen kumppanuuksien jatkokehittämistä varten.



## 5.2 Opinnäytetyön arviointi

Seuraavassa luvussa arvioin sekä kehittämishanketta, että omaa oppimistani. Käyn läpi minkälaisia esteitä hankkeessa ilmeni ja kuinka pääsimme hankkeessa eteenpäin. Tämän jälkeen arvioin omaa oppimistani sekä kehittämishankkeesta sekä opinnäytetyössä.

### **Kehittämishankkeen yleistä arviointia**

Oltuani mukana kehittämishankkeessa sain arvokasta kokemusta siitä, miten selvittää ennakoimattomista tilanteista, joita voi esiintyä varsinkin tietotekniikkaa vaativissa hankkeissa. Kehittämishanke oli suunniteltu kaikin puoli hyvin, vain inhimilliset ja tietotekniset odottamattomat asiat jätettiin huomioimatta hankkeen alkuvaiheessa. Kuitenkin hankkeen aikana tapahtui sekä tietoteknisiä ongelmia että inhimillisiä odottamattomia asioita, kuten opettajien vastaamattomuutta sähköposti kyselyissä.

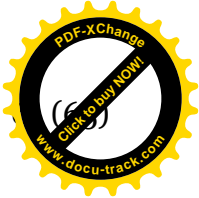
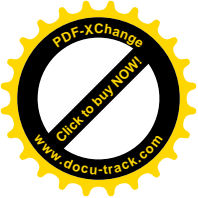
Yleisesti arvioiden kehittämishanke kuitenkin onnistui, sillä kaikista vastoinkäymisistä huolimatta kehittämishankkeen keskeiset tavoitteet saavutettiin. Kehittämishankkeen tavoite on osaltani saavutettu, mutta Laurean kumppanuuksia ja suhde- ja kumppanuustietokantaa voidaan yhä kehittää eteenpäin.

Seuraavaksi arvioin kehittämishankkeen toteuttamista konkreettisella tasolla. Tähän kuuluu sekä teknisiä, että inhimillisiä tekijöitä.

Kehittämishankkeen yllättävimmäksi esteeksi nousivat tietotekniset ongelmat. Milloin tietokantaan kerran tallennetut tiedot katosivat ”taivaan tuuliin” ja jouduttiin tallentamaan uudelleen, milloin taas omalla koneella olevat ohjelmistot eivät olleet yhteensopivia koulun ohjelmistojen kanssa ja jouduin päivittämään itselleni Office 2008-ohjelman, jotta yhteensopivuusongelmat saataisiin ratkaistua.

Lisäksi en pystynyt tallentamaan suhde- ja kumppanitietoja omalta koneeltani kotoa, vaan pystyin tekemään kotikoneellani vain välitallennuksia ja lopullisen tallennuksen - jo kerran tallennetuista tiedoista - sain tehtyä vasta koulussa. Tämä siitä syystä, että Skumppa-tietokanta ohjelma ei hyväksy tallentamista koulun ulkopuolisesta verkosta. Tämä taas on tietoturvallisuudesta johtuva syy. Tämä viivytti omaa aikatauluani hieman, sillä jouduin tulemaan ylimääräisiä kertoja erikseen koululle, jotta tietojen tallennus onnistui.

Opettajille tehty ensimmäinen sähköpostikysely oli pettymys. Yhteydenottoja opettajilta ei tullut siinä määrin kuin olin odottanut. Kysely tehtiin kymmenille opettajille, ja odotin alkuperin muutamaa sataa suhde- ja kumppanitietoa. Vaikka kysely uusittiin, suhde- ja



kumppanitietoja tuli vain jonkin verran lisää. Loppujen lopuksi uusia suhde- ja kumppanitietoja tuli opettajien sähköposti kyselyillä alle sata kappaletta. Laurean koko suhde- ja kumppaniverkosto on kuitenkin mielestäni muutamia tuhansia, ellei jopa kymmeniä tuhansia, kun otetaan lukuun myös yhden kerran opinnäytetöissä mukana olleet organisaatiot ja yritykset. Tästä syystä voitaisiin sanoa, että sähköpostikyselyillä saadut kontaktit eivät lisänneet sitä kumppanuustietoja siinä määrin kuin oltiin alunperin ajateltu.

Seuraavaksi käyn läpi ja arvioin omaa oppimistani kehittämishankkeessa. Käyn läpi kehittämishankkeen tavoitteet ja vertaan niitä siihen, mitä kehittämishankkeessa tein ja teen arvioin siitä, kuinka kehittämishankkeessa on omasta mielestäni onnistuttu.

#### **Kehittämishankkeen konkreettisina tavoitteina olivat:**

Luoda Laurean Skumppa-tietokantaan sidosryhmä- ja kumppanitiedot seuraavasti:

- sähköpostikyselyt Laurea Tikkurilan toimipisteen opettajilta opetuksen prosesseissa mukana olleista sidosryhmistä ja kumppaneista vuosien 2006-2007 osalta.

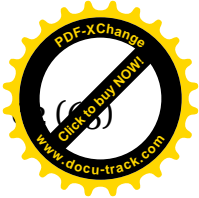
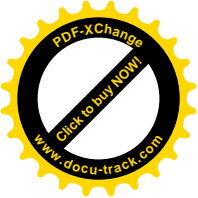
Vastausaikaa annettiin 8.3.2008 asti ja sidosryhmä- ja kumppanitietojen oli tarkoitus olla tallennettuna Skumppa-tietokantaan maaliskuun 2008 loppuun mennessä.

Lopulta sain tallennettua opetuksen prosesseissa mukana olleista suhde- ja kumppanitiedoista tallennettua Skumppa-tietokantaan sen datan, jonka sain kerättyä vastausaikana. Tämä ei luonnollisesti vastaa koko Laurean suhde- ja kumppanitietoja. On kuitenkin ottava huomioon opinnäytetyön rajallinen aika. Toisin sanoen sähköpostikyselyiden jatkuva tekeminen lisätietojen toivossa tuskin olisi tuonut muutamaa suhde- tai kumppanitietoa enempää.

Vaikka itsestäni riippumattomista syistä aikataulu ei aivan ollut suunnitelman mukainen, eikä saatujen suhde- ja kumppanitietojen lukumäärä ollutkaan oletuksien mukainen, niin dataa tuli kuitenkin kerättyä.

Tästä syystä katsoisin, että oma osuuteni Laurean sidosryhmä ja kumppanitietojen tallentamisen osalta onnistui, vaikka alun perin annettu aikataulu tietojen keräämiselle ei toteutunut.

Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena oli myös Laurean kaikkien toimipisteiden 2004-2006 opinnäytetöiden osalta saada tallennettua sidosryhmä ja kumppanitietoja Skumppa-tietokantaan maaliskuun 2008 loppuun mennessä.



Sain tallennettua kaikkien toimipisteiden 2004-2006 opinnäytetöiden sidosryhmä- ja kumppanitiedot -tietokantaan huhtikuun 2008 loppuun mennessä. Tietoteknisten, itsestäni riippumattomien syiden takia alkuperäinen aikataulu venyi kuukaudella.

Tästä syystä katsoisin, että oma osuuteeni Laurean opinnäytetöiden sidosryhmä- ja kumppanitietojen tallentamisen osalta onnistui, vaikka alkuperäinen aikataulu ei toteutunut.

Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena oli myös alustavan sidosryhmäluokituksen tekeminen kaikista keräämistäni Laurean sidosryhmistä ja kumppaneista ko. tietokantaan. Sidoryhmäluokitus oli tarkoitus toteuttaa toukokuun 2008 loppuun mennessä.

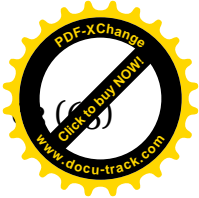
Sain tehtyä alustavan sidosryhmäluokituksen kaikista keräämistäni Laurean sidosryhmä- ja kumppanitiedoista Skumppa-tietokantaan kesäkuun alussa 2008. Vaikka alkuperäinen aikataulu venyi muutamalla viikolla, katsoisin että oma osuuteni alustavan sidosryhmäluokituksen tekemisen osalta onnistui.

Seuraavaksi vertaan asetettuja tavoitteita siihen, mitä kehittämishankkeessa sain tehtyä ja teen päätelmän kehittämishankkeen onnistumisesta.

Opinnäytetyön keskeisinä tavoitteina olivat kehittämishankkeen toteuttaminen niin, että Laurean kumppanuus- ja suhdetietokantaan saadaan tallennettua tietoa Lauran kumppaneista sekä näiden kumppaneiden alustavan analysoinnin tekeminen ko. tietokantaan.

Lisäksi aikataulun pitävyys voidaan nähdä kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena.

Mielestäni tavoitin kehittämishankkeen keskeiset tavoitteet, ja vaikka aikataulut eivät täysin toteutuneet, voidaan mielestäni tämä opinnäytetyö hyväksyä kun otetaan huomioon, että alkuperäisen aikataulun pitävyyteen ei opinnäytetyön tekijällä itsellään ollut juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittämishankkeen keskeiset tavoitteet saatiin toteutettua.



## Lähdeluettelo

Ala-Mutka, J., Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohajus. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Economica-sarja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Humala, I. 2004. Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde: Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja. 4:2005. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005-2007. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja.

Korkman, O. 2004. Viitattu 5.9.2009. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? - Puheenvuoro asiakaslähtöisten liiketoimintamallien puolesta.  
[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko\\_aika\\_vaihtaa\\_liiketoimintamallia.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf)

Koski, K. 2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan: pk-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta. /pdf-dokumentti/.  
[http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisuin\\_final.pdf](http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisuin_final.pdf). Luettu 5.12.2007.

Laurea. 2009. Viitattu 16.09.2009.

[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/index.jsp](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/index.jsp)

Laurea-ammattikorkeakoulun laatukäsikirja 2007.

Laurean laatutoiminnan suuntaviivoja lukuvuodelle 2007- 2008; Laaja Laaturyhmän tekemä asiakirjamuistio 12.9.2007.

Laurea strategian toteuttamissuunnitelma 2007-2009.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. WSOY. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Post, R., Post, P. 2007. Global brand integrity management - How to protect your product in today's competitive environment. The McGraw Hill Companies. United States of America.

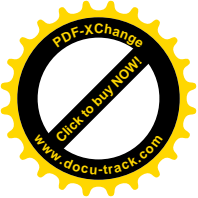
Pöllänen, J. 1999. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L., Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Rope, T., Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Porvoo: WSOY.

SIRYPA-projektin kick-off tilaisuuden PowerPoint-muistio 13.3.2007.





Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl J., Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteellä. CRM Finland Oy ja WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stähle, P., Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Polemia-sarja. Helsinki: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. RT-Print Oy, Pieksämäki. Oy Finn Lectura Oy B. Helsinki.

Vahvaselkä, I., Ikonen, R., Kivelä, S., Tenhunen, L. (toim.) 2009. Asiakslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, B-29. Vantaa: Edita Prima Oy.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 63. Helsinki: Edita Prima.

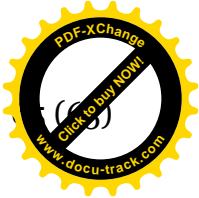
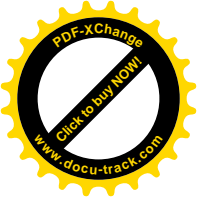
Muut lähteet

Henkilötietolaki 22.4.1999 / 523.

Kemppainen, M. 2007. Oppiva asiakassuhde Lohjan kaupungin päihdehuollon kuntoutuspalveluita ja/tai kuntouttavaa asumispalvelua kilpailutettaessa. Laurea Hyvinkää. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Kivelä, S. 2009. Yliopettajan haastattelu. 23.02.2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

Lindroos, R. 2007. Oppiva asiakassuhde Lohjan kaupungin lastensuojelupalveluja kilpailutettaessa. Laurea Hyvinkää. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.



## Kuvioluettelo

KUVIO 1: Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä.....	13
KUVIO 2: Teoreettisten käsitteiden suhde toisiinsa.....	15
KUVIO 3: Näkyvä ja näkymätön tietopääoma.....	18
KUVIO 4: Aineettoman pääoman resurssiluokat.....	19
KUVIO 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti.....	35
KUVIO 6: Strategisesta osaamisesta operatiiviseen osaamiseen.....	43
Kuvio 7: Opinnäytetöiden sidosryhmä- ja kumppanuustietojen tiedonkeruu.....	49
Kuvio 8: Suhde- ja kumppanuustietokannan etusivu.....	50
Kuvio 9: Kumppanuustietojen tarkastaminen ja ja tallentaminen.....	51
Kuvio 10: Sidoryhmä- ja kumppanuustietojen alustava analyysi; sidoryhmäluokitus.....	52
Kuvio 11: Sidoryhmä- ja kumppanuustietojen alustava analyysi; kokoluokitus.....	53

## Taulukkuuettelo

TAULUKKO 1: Asiakkuudenhallinnan kannalta keskeiset osaamisalueet.....	33
--	----