



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Yritysassiakkuuksien kehittäminen koulutusorganisaatiossa, CASE: Hyria

Piekkari, Leena

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritysassiakkuuksien kehittäminen  
koulutusorganisaatiossa, CASE: Hyria

Piekkari Leena  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2016

Piekkari, Leena

**Yritysassiakkuuksien kehittäminen koulutusorganisaatiossa, CASE: Hyria**

Vuosi 2016 Sivumäärä 52

---

Ammatillisen koulutuksen kentällä tapahtuvat muutokset ajavat koulutuksen järjestäjät kehittämään toimintojaan asiakaslähtöisemmäksi. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toisen asteen ammatillista koulutusta järjestävälle Hyria koulutukselle. Työn tavoitteena oli kuvata Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila ja laatia sen pohjalta asiakkuuksien hoitomalli Hyriaan.

Asiakkuuksien hoidon nykytilan kuvaamisen ja asiakkuuksien hoitomallin laatimisen tueksi opinnäytetyössä käsitellään teoreettisena viitekehyksenä asiakaslähtöisyyttä eri osa-alueineen, prosessijohtamista ja sen hyödyntämistä kehitystyössä sekä tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamista ja haastattelututkimusta sen osana. Työn käytännön osuus toteutettiin tätä tietoperustaa hyödyntäen.

Työn tutkimuksellisen osuuden toteutukseen valikoitui tutkimusmenetelmäksi haastattelututkimus, joka toteutettiin Hyrian henkilöstölle. Tutkimusaineiston perusteella laadittiin sanallinen kuvaus Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytilasta, jonka perusteella itse työn tuotos, asiakkuuksien hoitomalli laadittiin. Lisäksi työhön haastateltiin yhtä Hyrian asiakasta, jonka haastattelun pohjalta saatiin asiakasnäkökulmaan mukaan käytännön esimerkkejä yhteistyöstä. Muuten asiakasnäkökulman kuvaus perustuu vuonna 2015 toteutetun imago- ja asiakastytyväisyystudkimuksen tuloksiin.

Tuloksena työssä on ehdotus Hyrian asiakkuuksien hoitomalliksi. Asiakkuuksien hoitomalli on kuvattuna työssä taulukoin, Hyria neljälle eri asiakkuusryhmälle oma mallinsa. Lisäksi työhön laadittiin visuaalinen versio asiakkuuksien hoitomallista, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi Hyria henkilöstön perehdyttämisessä. Lisäksi työn käytännön osuuden tuloksina syntyneiden asiakkuuksien hoidon nykytilan kuvauksesta sekä asiakkuuksien hoitomallista voidaan poimia käytännön kehitysehdotuksia Hyria asiakastyön kehittämiseen.

Piekkari, Leena

**Developing B2B-customer relationships in a educational organisation, CASE: Hyria**

Year	2016	Pages	52
------	------	-------	----

---

The changes in the field of vocational education and training are driving the providers of education to develop their actions to be more customer oriented. This thesis was made for Hyria Education which is a provider of vocational education and training. The goal of the thesis was to represent the present state of Hyria's customer management. Furthermore the goal was also to create a model of the customer relations management (CRM).

To support the goals the thesis contains information about customer orientation, process management and research methods (especially the survey method). The practical part of the thesis was conducted using the gained knowledge from the previously mentioned method.

The research part was conducted by surveying a group of Hyria employees. A representation of the current state of customer management in Hyria was made based on the results of the surveys. This was used to create the main goal of the thesis, a model of the CRM. In addition an interview was conducted with one of Hyria's customers. The interview gave practical examples from the customer's point of view. The rest of the customer aspect representation was based on the results of a customer happiness survey made in 2015.

The result of the thesis is a suggestion of a model of CRM for Hyria. The model is presented as tables. Each one of the four customer groups are presented in their own tables. In addition to that mentioned a visual model was created to support the results of this thesis. The visual model can be utilised for example in training new employees. The results of this thesis can be used in evolving customer management in Hyria education.

Keywords: CRM-model, customer orientation, process management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn taustat.....	6
1.2	Työn toteutussuunnitelma.....	7
1.3	Työn tavoitteet.....	8
2	Asiakaslähtöisyys strategisena menestystekijänä.....	8
2.1	Asiakkuustiedon hallinta.....	10
2.2	Asiakkuuksien kehittäminen.....	11
2.3	Asiakkaiden luokittelu asiakastyypeittäin.....	12
3	Prosessijohtaminen.....	14
3.1	Prosessien kuvaaminen.....	15
3.2	Prosessit kehittämisen lähtökohtana.....	16
4	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	18
4.1	Haastattelututkimus tutkimusmenetelmänä.....	19
5	Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila.....	20
5.1	Haastattelututkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja tutkimuskysymykset.....	21
5.2	Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila haastatteluaineiston perusteella.....	22
5.3	Hyrian imago- ja asiakastyytyväisyystutkimuksen 2015 tulokset.....	24
5.4	Haastatteluista nousseet kehittämis ehdotukset.....	28
6	Hyrian asiakkaiden jaottelu hoitomalleja varten.....	31
7	Asiakkuuksien hoitomalli.....	34
7.1	Ylläpidettävien asiakkuuksien hoito.....	35
7.2	Kehitettävien asiakkuuksien hoito.....	37
7.3	Syvennettävien asiakkuuksien hoito.....	39
7.4	Hyrian kumppanuusasiakkuuksien hoitomalli.....	41
8	Hyrian asiakkuuksien hoitomalli koottuna visuaaliseksi kokonaisuudeksi.....	43
9	Arviointi.....	47
	Lähteet.....	49
	Kuvat.....	50
	Taulukot.....	51
	Liitteet.....	52

## 1 Johdanto

Suomen toisen asteen koulutuksen järjestäjät ovat murroksen keskellä. Hallituksen vuoden 2016 alussa julkaisema ammatillisen koulutuksen reformi ja siinä esiteltyt merkittävät rahoitusleikkaukset koulutuksen järjestämisestä asettavat toisen asteen koulutuksen järjestäjät valtavan haasteen eteen (Opetushallitus 2016). Jotta toimintaa pystyttäisiin jatkamaan laadukkaasti, on keksittävä uusia toimintamalleja paikkaamaan puuttuvaa rahoitusosuutta. Organisaatioissa on tehtävä työtä toimintojen kehittämiseksi uudenlaiseen toimintaympäristöön sopiviksi.

Toisen asteen koulutuksen mielletään helposti painottuvan nuorten tutkintotavoitteisiin koulutuksiin, kuten se pitkälti vielä painottuukin monissa koulutusorganisaatioissa. Valtion rahoitusosuuden putoaminen kuitenkin pakottaa suhteen muuttumaan. Jotta tässä murroksessa voitaisiin pärjätä, olisi koulutusorganisaatioiden muutettava toimintatapojaan asiakaslähtöisemmäksi. Yhtenä kehityskohteenä koulutuksen järjestäjillä esiin nouseekin uudistuksen myötä korostuva asiakastyö ja asiakkuuksien hoito. Jotta kokonaisvaltainen muutos olisi mahdollinen suuressa organisaatiossa, jossa on jo vahvat perinteet ja tavat toimia, on muutos vietävä strategiasta mahdollisimman lähelle käytäntöä. Tämä onnistuu vain selkeiden tavoitteiden ja ohjeiden avulla.

Asiakkuustyön kehittämisessä on avainasemassa asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden ohjeistaminen oikeanlaiseen asiakkuustyöhön. Asiakastapaamisten tavoitteet ja myyntiasenne on ohjeistettava kädestä pitäen, koska aiemmin opettamaan keskittyneen henkilöstön tulisi muuttaa toimintatapaansa sellaiseen suuntaan, josta heillä ei välttämättä ole aiempaa kokemusta. Jotta muutokset voitaisiin viedä käytäntöön, on ne ensin jäseneltävä selkeiksi toimintamalleiksi. Opinnäytetyössäni laadinkin toimintamallin asiakkuuksien hoitoon toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa, Hyriassa.

### 1.1 Työn taustat

Toive opinnäytetyöhön tuli työnantajaltani Hyrialta. Hyria on yksityinen Hyvinkään ja Riihimäen kaupunkien, Hausjärven ja Lopen kuntien sekä Hyvinkään-Riihimäen Seudun Ammattikoulusäätiön omistama osakeyhtiömuotoinen koulutusorganisaatio, jonka päätoimialaksi on ilmoitettu koulutusta palveleva toiminta. Ammatillisena oppilaitoksena Hyria järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta Uudenmaan ja Hämeen alueella ja tarjoaa talousalueellaan ammatillista tutkintoon johtavaa koulutusta sekä nuorille että aikuisille. Näiden lisäksi Hyria tarjoaa sekä yritys- että kuluttaja-asiakkailleen myös lisä- ja täydennyskoulutuksia, pätevyyskorttikoulutuksia ja erilaisia lyhytkoulutuksia, ollen näin hyvin monipuolinen ja kattava kouluttaja ja osaamisen kehittäjä toiminta-alueellaan.

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui asiakkuuksien hallinnan nykytilan kartoitus ja kehittäminen. Taustalla työssä on työnantajani aito tarve vastata yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten aiheuttamiin haasteisiin aktiivisella kehitystyöllä. Hyriassa toteutetaankin kevään 2016 aikana yhtenä rintamana useita erilaisia kehityshankkeita. Yhden avainhankkeen aiheena ovat strategiset kumppanuudet ja tavoitteena on kehittää Hyrian asiakkuustyötä tavoitteellisemmaksi ja tehokkaammaksi. Toteutan opinnäytetyöni osana sitä.

## 1.2 Työn toteutussuunnitelma

Tämä työ toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuloksena on Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytilan kuvaus ja valmis asiakkuuksien hoitomalli Hyriaan. Tarvitsen nykytilan kuvaukseen taustatietoa nykytilasta ja toimintaympäristöstä, jonka kerään Hyriassa työskentelevien avainhenkilöiden sekä asiakkaan haastatteluilla. Haastattelen työssäni yhteensä neljää Hyriassa erityyppisissä asemassa olevaa henkilöä sekä Hyrian pitkäaikaista asiakasta. Haastatteluiden tavoitteena on koota yleiskuva eri koulutusalojen asiakkuustyöstä eri asemassa olevien henkilöiden näkökulmista, sekä asiakasnäkökulma Hyrian asiakkuustyöstä pitkällä aikavälillä. Monipuolisen asiakasnäkökulman saavuttamiseksi peilaan nykytilaa vuonna 2015 toteutetun Hyrian imago- ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Kuvaan nykytilan sanallisesti haastatteluiden ja kyselyn tuloksia sekä Hyrian järjestelmistä saatavia tietoja hyödyntäen. Tavoitteena on kuvata nykytila mahdollisimman laajasti, jotta sen perusteella voidaan lähteä laatimaan asiakkuuksien hoitomallia.

Jotta työn tuloksesta eli asiakkuuksien hoitomallista tulisi mahdollisimman hyödyllinen juuri Hyrian tarpeisiin, käyn työn edetessä jatkuvaa keskustelua opinnäytetyötäni ohjaavan esimieheni ja Strategiset kumppanuudet -avainhankkeen työryhmän kanssa. Laadin asiakkuuksien hoitomallin nykytilan kuvauksen pohjalta hyödyntäen mahdollisimman laajasti aiheeseen liittyvää tietoperustaa. Työni koostuukin käytännön osuuden kuvaamisen ja analysoimisen lisäksi teoreettisesta viitekehystä, joka tukee käytännön osuuden tekemistä ja ymmärtämistä. Työn teoreettinen osuus koostuu asiakaslähtöisyydestä, prosessiajattelusta organisaation toimintamalleissa ja niiden kehittämisessä sekä tutkimuksellisen kehittämistyön toteutuksen perusteista. Asiakaslähtöisyydestä käsittelen sen merkitystä organisaation toiminnalle, asiakastiedon hallintaa, erilaisten asiakkuuksien kehittämistä sekä asiakkuuksien luokittelua yrityksen eri tarpeiden mukaisesti. Asiakaslähtöisyyden lisäksi käsittelen prosessiajattelua, prosessien kuvaamista ja niiden hyödyntämistä yrityksen kehittämistyössä. Teoreettisen viitekehysten myötä kerään parhaat mahdolliset tiedot luodakseni asiakkuuksien hoitomallin, jossa olisi selkeästi kuvattuna asiakaslähtöisen prosessin toiminnot ja niistä vastuussa olevat henkilöt. Koska toteutan työni toiminnallisena kehittämistyönä, kuvaan myös sen teoreettisessa viitekehyksessäni.

### 1.3 Työn tavoitteet

Päätavoitteena opinnäytetyössäni on luoda Hyriaan toimiva asiakkuuksien hoitomalli, joka toimii pohjana Hyrian Strategiset kumppanuudet -avainhankkeen työskentelylle ja kehitystyölle. Hoitomallin luomisen taustaa hahmottaakseni kuvaan pääpiirteittäin Hyrian asiakkuustyön nykytilan ja toimintaympäristön. Nykytilan kartoituksen pohjalta on tarkoitus lähteä kehittämään asiakkuuksien hallintaa ja siihen liittyviä prosesseja organisaatiossa. Suuren organisaation muutosprosessissa ovat avainasemassa yhtenäisten toimintatapojen luominen ja niiden järjestelmällinen kehittäminen. Jotta siihen päästäisiin, on asiakkuuksien hoitomallista tehtävä mahdollisimman selkeä ja asiakkuuksien hallinnan kehittämiseksi asetettava realistiset tavoitteet, jotta jatkuva kehittäminen olisi mahdollista ja tehokasta.

Henkilökohtainen tavoitteeni opinnäytetyön suhteen on oppia hahmottamaan asiakkuuden hallinnan eri prosesseja ja niiden luomaa kokonaisuutta. Lisäksi erittäin tärkeä tavoite on, että opinnäytetyöstäni olisi jatkossa konkreettista hyötyä Hyrialle ja myös muille organisaatioille, jotka suunnittelevat vastaavaa kehitystyötä. Jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin, teen hyvin tiivistä yhteistyötä aiheen tiimoilta esimieheni ja koko avainhankeryhmän kanssa.

## 2 Asiakslähtöisyys strategisena menestystekijänä

Kuka tai mikä on asiakas? Asiakas voidaan määritellä yksilöksi, yritykseksi tai organisaatioksi, jolta saadaan tulovirtaa. Tämä määritelmä paljastaa asiakkaan todellisen merkityksen yritykselle, asiakas rahoittaa yrityksen toimintaa. Asiakkaita voi tuki olla erilaisia ja erikokoisia, mutta kaikki ne omalta osaltaan tuovat tuloja yritykseen ja mahdollistavat sen toiminnan. Vaikka nykyään tunnustetaan jo asiakkaan merkitys ja asiakslähtöisyyden tunnustetaan olevan tärkeä menestyksen tausta yritystoiminnalle, on sen toteutuminen yrityksessä kuitenkin järjestelmällisen kehitystyön takana. Jotta asiakslähtöisyydestä tulee aidosti yrityksen toimintatapa, on yrityksen toimintojen aina johtamisesta arkiajatteluun tuettava sitä. Toiminnan perustana tulee olla yhteinen sitoutuminen asiakasarvon luomiseen. Jotta se olisi mahdollista, on kaikkien organisaatiossa ymmärrettävä miten ja miksi asiakasarvoa luodaan. (Viitala & Jylhä 2013, 74-75.) Asiakslähtöisen toiminnan taustalla voidaan ajatella olevan kuusi osaluuetta: asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja teknologia, strategian ohjaus ja seuranta sekä asiakas- ja markkinatuntemus. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Asiakslähtöisyys tulee olla yrityksessä kokonaisvaltainen toimintatapa ja kulttuuri, joka näkyy kaikessa. Hyrian asiakkaat voidaan jakaa karkeasti henkilöasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin, mutta keskityn työssäni selvyden vuoksi pelkkiin yritysasiakkaisiin. Yritysasiakkaiden hoidossa asiakkaiden sitouttaminen ja asiakasarvon luominen onkin erityisen tärkeää.



Viitala ja Jylhä esittelevät teoksessaan (2013, 75) viisiportaisen mallin asiakasajattelun kehittymisestä. Mallissa edetään tuotantosuuntaisuudesta, myyntisuuntaisuudesta ja kysyntäsuuntaisuudesta asiakaslähtöisyyteen, mutta portaat eivät lopu siihen. Vielä asiakaslähtöisyyttä edistyneemmäksi ajattelumalliksi he nostavat arvoajattelun. Yrityksessä on usein hyvin selvillä, mitä tuotteita tai palveluja asiakkaille tarjotaan ja miten niitä tuotetaan yrityksessä. Asiakasarvon luomisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää osata kuvata hyöty, jonka asiakas suhteen myötä saa. Jotta asiakkaan kokemaa arvoa pystyttäisiin yrityksessä kuvaamaan, on oltava tietoa siitä, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa. Asiakaslähtöisyys perustuukin siihen, että yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin ja vastaamaan tarjonnallaan niihin. Vaikeaa tämä on siksi, ettei riitä, että yritys kysyy asiakkaalta, mitä he haluavat tänään. Voidakseen kilpailla asiakkaalle tuottamallaan arvolla, yrityksen tulisi osata ennustaa mitä asiakas tarvitsee huomenna. Tämä vaatii yritykseltä aitoa kiinnostusta asiakkaan toimintaympäristöä ja muutoksia kohtaan ja proaktiivista, eli ennakoivaa suhtautumista muutoksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 75-76.)

Asiakaslähtöisen ja arvoajatteluun perustuvan toimintatavan luominen lähtee johdon linjauksista. Pelkät linjaukset eivät kuitenkaan riitä, vaan ne on vietävä käytäntöön toimintaa ohjauvilla ohjeistuksilla. Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan yrityksen johtamis- ja toimintatapaa, jossa painotetaan asiakkaiden merkitystä yritystoiminnalle. (Puusa ym. 2012, 168.) Asiakkuuksien johtamista ja hallintaa tuleekin tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: asiakkaan näkökulmasta tärkeää on luoda asiakkaalle enemmän arvoa suhteessa kilpailijoiden tarjoamien ratkaisujen tuottamaan arvoon. Yrityksen näkökulmasta on kuitenkin tunnistettava, että asiakkuuksia on erilaisia ja ne ovat eriarvoisia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Paras asiakas ei kuitenkaan ole aina suoraan se, jonka ostot ovat suurimpia, vaan asiakkuuden arvoa saattaa lisätä sen myötä tapahtunut strateginen oppiminen. (Hannus 2004, 135.) Yrityksessä onkin tärkeää tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet, laatia tavoitteellisia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi, toteuttaa suunnitelmat ja kehittää toimintaa jatkuvasti palautteiden perusteella. Asiakkaiden tunteminen ja sen tiedostaminen, että sekä yritys että asiakas hyötyvät asiakassuhteesta, ovat asiakaslähtöisen toiminnan ydin. (Puusa ym. 2012, 168.)

Jotta Hyrian yritysasiakkaat kokisivat saavansa hyötyä juuri Hyrian asiakkaana olemisesta, on panostettava arvoajatteluun aivan uudella tavalla. Oppilaitoksen väki osaa kyllä varmasti luetella, että Hyria tarjoaa laadukasta toisen asteen koulutusta ja monipuolisia ja räätälöityjä henkilöstökoulutuksia yrityksille. Onko kuitenkaan perusteita sille, miksi asiakas saisi suuremman hyödyn Hyriasta kuin mistä tahansa muusta toisen asteen koulutusta tarjoavasta yrityksestä? Varmasti jo nyt jotkin toimintatavat luovat erityistä arvoa yrityksille. Arvoa luovat toimintatavat pitäisi kuitenkin tunnistaa ja niihin pitäisi panostaa, jotta niistä tehtäisiin

koko toiminnan ja ajattelun ydin. Myös ne toiminnot, joita ei vielä tunnisteta asiakasarvoa lisääviksi, tulisi muuttaa sellaisiksi, että ne sitä jatkossa olisivat.

## 2.1 Asiakkuustiedon hallinta

Asiakkuuden hallinnan perustana on hyvä ja ajantasainen asiakasinformaatio. Asiakastietojen tehokas hallinta ja oikeanlainen hyödyntäminen antavat yritykselle mahdollisuuden asiakkaiden toiminnan ja prosessien tuntemiseen, joka tuo yritykselle kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Koska strategisten kumppanuuksien rakentamisessa on usein kyse omien ja asiakkaan prosessien yhteen sovittamisesta, on asiakastiedolla valtava merkitys asiakkuuksien kehittämisenkin kannalta. Asiakkuustiedon kerääminen mahdollistaa yritykselle myös sen, että muutokset toimintaympäristössä ja asiakkaan tarpeissa voidaan havaita jo ennen kuin asiakasyritys ehkä ehtii itse asiaan reagoimaan. (Hannus 2004, 157-158.)

Asiakkaaseen liittyvät yksittäiset tiedot voidaan jalostaa hyödylliseksi informaatioksi vasta silloin, kun tietoa asiakkaasta on tarpeeksi. Tietämys syntyy kokemuseräisesti yrityksen toiminnan tulosten kautta. Yhdistämällä asiakas- ja myyntitiedot saadaan luotua informaatiota hyödyllistä tietoa asiakaskäyttäytymisestä ja ennustettua myös tulevaa aiempien tapahtumien perusteella. Näin yrityksessä voidaan ennakoida asiakkaiden tarpeita ja palvella asiakasta entistä paremmin. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17-18.) Asiakassuhteisiin, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto sekä ennustetieto ovat todella arvokasta tietoa, sillä ne ovat tietoa, jota vain yrityksellä itsellään on käytössä. Tätä tietoa kun ei voi hankkia ulkopuolisista lähteistä. (Hellman ym. 2005, 110.)

Yritysten käytettävissä olevan tiedon määrä on lisääntynyt huimasti viime vuosina, mutta tiedon hyödyntäminen ei ole lisääntynyt samassa suhteessa. Usein kysymys ei olekaan siitä, ettei yrityksellä olisi tietoa asiakkaistaan, vaan siitä, ettei tieto ole hyödynnettävissä muodossa, eikä sitä osata tai edes haluta hyödyntää. Kyky ja halu tiedon hyödyntämiseen ovatkin avainasioita, joiden myötä tieto yleensä päädytään kokoamaan käytettävään muotoon. (Lehtinen 2004, 124-125.)

Asiakastiedon hallinnassa on valtava rooli erilaisilla tietojärjestelmillä. Asiakkuuksien hallinnan yhteydessä tietojärjestelmät kulkevat usein CRM-järjestelmä -nimellä, joka tulee englannin kielen sanoista customer relationship management tarkoittaen asiakassuhteiden hallintaa. CRM-järjestelmän avulla voidaankin tunnistaa yrityksen parhaat asiakkaat, analysoida yritysten tulevia tarpeita, taata asiakkuuksien hallintaan tehokkaat prosessit ja vaikuttaa asiakkaiden sitoutumiseen tunnistamalla asiakasvaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Myös henkilöstön sitoutumista asiakkuuksien hoitamiseen voidaan seurata järjestelmän kautta, jolloin se mahdollistaa myös palkitsemisjärjestelmien luomisen myyntiorganisaatioihin. (Hannus 2004, 159.)

Hyriassa on käynnissä uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto. Järjestelmän käytön tavoitteena on kerätä yhteen paikkaan tieto siitä, mitä kaikkea eri asiakasyrityksien kanssa tehdään, ja jakaa tuo tieto kaikkien asiakkuustyötä tekevien kanssa Hyriassa. Yksittäisen asiakkaan kanssa kun saattaa Hyrian sisältä olla parhaimmillaan kymmenkunta henkilöä tekemisissä. Tiedon kerääminen yhteen paikkaan auttaisi asiakkuustyötä tekeviä käytännön työssä, mutta auttaisi myös tunnistamaan Hyrian asiakkaiden potentiaalin. Tieto mahdollistaa myös jatkossa asiakkuuksien kehittämisen tavoitteiden ja toimintamallien mukaisesti.

## 2.2 Asiakkuuksien kehittäminen

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkuuksien hallinnan merkitys korostuu, koska myös yksittäisen asiakkaan merkitys liiketoiminnalle saattaa olla ratkaiseva jo kokonsakin puolesta. B2B-liiketoiminnassa olisikin ihanteellista, että yritys pystyisi aidosti keskittymään parhaimpiin ja itselleen strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin. Tämä vaatii kuitenkin sen, että yrityksessä kyetään tunnistamaan itselle tärkeimmät asiakkuudet. Yrityksen strategian kannalta onkin erittäin tärkeää päättää, mitkä asiakkuudet ovat tärkeitä ja säilytettäviä ja mitkä puolestaan yritykselle arvottomampia. Lähes yksikään yritys kun ei kuitenkaan pysty panostamaan tehokkaasti kaikkiin asiakkuuksiinsa samalla tavalla (Payne 2006, 61.) Yrityksen tulee myös olla siinä onnellisessa asemassa, että asiakkaita on karsittaviksi asti. Jos näin on, tulisi yrityksen pyrkiä luomaan mahdollisimman vakaa ja pitkäjänteinen kumppanuussuhde strategisesti tärkeisiin asiakkaisiinsa. Pitkäjänteisen suhteen luomiseksi yrityksen tuleekin määrittää asiakassegmenteille sopivat asiakkuuksien hoitomallit, joita toteuttamalla suhdetta kehitetään ja ylläpidetään aktiivisesti. Kaikessa tässä tulisi olla tavoitteena molemminpuolinen, eikä vähintään taloudellinen, hyöty kumppanuudesta. Hoitomalli tulisikin olla sellainen, että sen myötä varmistettaisiin kustannusten ja hyötyjen tasapaino koko suhteen elinkaaren ajalta. Tällaisella systemaattisella ja tavoitteellisella asiakkuustyöllä voidaankin varmistaa, että yrityksessä on yhtenäinen toimintatapa asiakassuhteiden hoidossa ja pysyvämmät asiakassuhteet. Lisäksi voidaan varmistaa, että kokonaisuus on toiminnan kannalta kannattavaa ja tehokasta. (Hannus 2004, 133-134.)

Vaikka yritykselle onkin tärkeää löytää uusia asiakkaita ja laajentaa asiakaskuntaa, tulee uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkuuksien hoidon olla yrityksessä tasapainossa. Kaikkia asiakkuustyön voimavaroja ei tule suunnata uusasiakashankintaan, koska jo olemassa olevat asiakkuudet vaativat jatkuvaa huolenpitoa ja kehittämistä. Uusien asiakkaiden hankinta vie myös yritykseltä yleensä enemmän resursseja kuin samoihin tuloksiin pääseminen vanhoja asiakkuussuhteita kehittämällä. Siksi asiakkuuksien hoitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Payne 2006, 111.)

Jotta asiakassuhteita päästäisiin tehokkaasti kehittämään, on tärkeää, että suhteen molemmat osapuolet tiedostavat suhteen olemassaolon. Kun yritys on itse määritellyt tärkeät ja kehitettävät asiakkaat, tulee varmistaa, että myös asiakkaan kokemus suhteesta on yhtä positiivinen ja myös asiakas kokee suhteen syntyneen. Jos näin ei ole, on yrityksenkään turha panostaa suhteeseen sen enempää. Jos taas asiakaskin kokee suhteen arvokkaaksi, on sitä hyvä lähteä kehittämään ja laajentamaan. Aktiivisella johtamisella asiakkuuksia kehitetään tietoisesti kerta-asiakkuudesta kohti strategista asiakkuutta, joka on yritykselle kaikkein arvokkain ja hyödyllisin asiakas. Jotta myös asiakas kokisi asiakassuhteen kehittyvän ja haluaisi sitoutua yritykseen omilla valinnoillaan ja loppuvaiheessa myös suositella yritystä, on asiakkaan saatava suhteen kehittyessä lisäarvoa. Suhteen kehittyessä yritys voikin tarjota asiakkaille lisäarvoa tuovia etuja, kuten kanta-asiakasalennuksia tai muuten räätälöityjä tuote- tai palvelukokonaisuuksia. (Puusa ym. 2012, 169.)

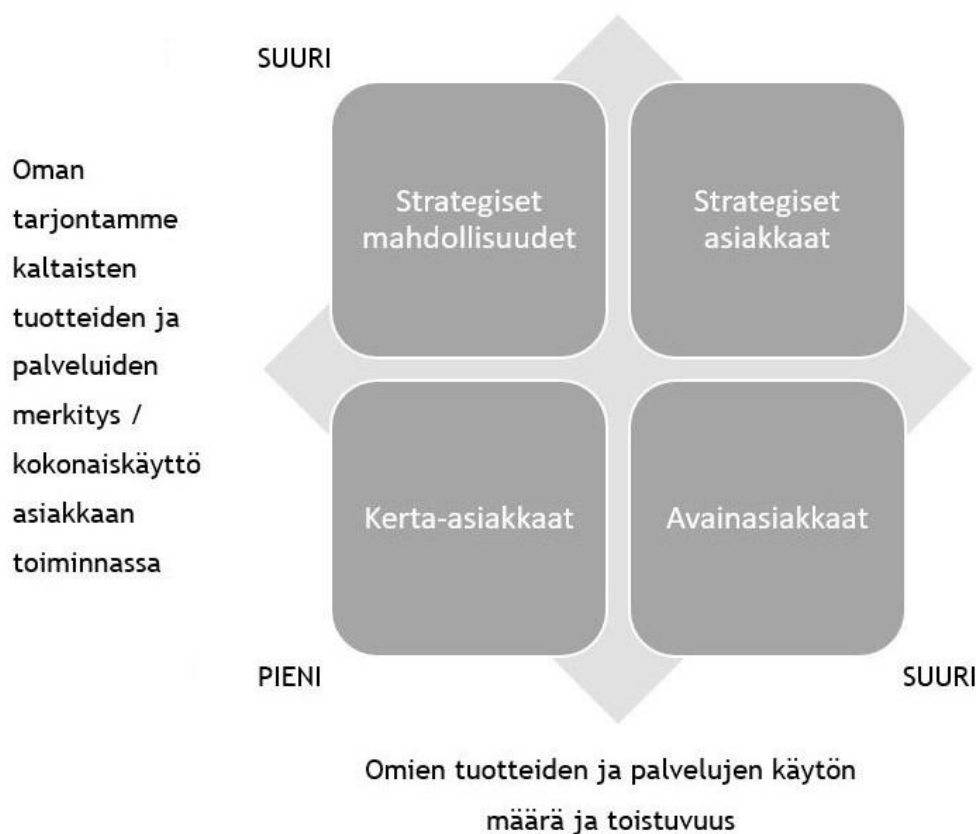
Haasteena asiakkuuksien kehittämisessä ovat asiakkaiden ja toimintaympäristön jatkuva muutos ja asiakkaiden vallan kasvaminen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Lisäksi uusien asiakassuhteiden luominen on vaikeaa kilpailutilanteen vuoksi, joten asiakasuskollisuuden merkitys kasvaa. Sen myötä myös asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkitys korostuu. (Hannus 2004, 133.) Nämä asiat onkin otettava erityisen hyvin huomioon asiakkuuksien hoitomalleja laadittaessa. Asiakkuuksien hoidon kehittämisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon aidosti myös asiakkaiden toiveet. Jotta asiakaslähtöisen toimintamallin laatiminen olisi mahdollista, voidaan myös asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksia hyödyntää toimintamallien laatimisessa. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset voivatkin toimia tietolähteenä asiakaslähtöisyyden selvittämiseksi. (Aarnikoivu 2005, 30-31.) Tässä työssä hyödynnetään juuri asiakastyytyväisyys-tutkimuksen tuloksia asiakkuuksien hoitomallin luomisessa.

### 2.3 Asiakkaiden luokittelu asiakastyypeittäin

Asiakassegmentointi toteutetaan yleensä ulkoisin kriteerein, kuten asiakkaan koon, toimintalueen, toimialan jne. perusteella. Tällöin jaottelun tavoitteena on ehkä löytää potentiaalisia asiakkaita omalta toimialueelta tai kartoittaa millaisia tarpeita heillä voisi ehkä olla. Asiakkuuksien kehittämistä ajatellen ja asiakkuushoitomalleja määriteltäessä asiakkuudet kannattaa kuitenkin jaotella yrityksen sisäisiä kriteerejä noudattaen. Yleensä jaottelu tehdään esimerkiksi asiakkuuksien arvon mukaan, jolloin yritys voi määritellä tärkeimmät asiakkaansa ja panostaa niihin eniten. (Hannus 2004, 140.)

Asiakkuuksien luokittelusta on tehty monia erilaisia malleja, joissa asiakkaat jaotellaan erilaisiin ryhmiin sen mukaan, missä vaiheessa asiakkuus on. Hannus esittelee kirjassaan (2004) jaon neljään ryhmään sen mukaan, kuinka merkittävästi asiakas tarvitsee yrityksen tarjoamia

tuotteita tai palveluja ja toisaalta sen, että missä määrin asiakas käyttää juuri kyseisen yrityksen tarjoamaa. Näin muodostuvat neljä ryhmää: kerta-asiakkaat, strategiset mahdollisuudet, avainasiakkaat ja strategiset asiakkaat, jotka ovat esitelty kuvassa 1.



Kuva 1: Asiakkaiden jaottelu ryhmiin sisäisten kriteerien mukaisesti. (Hannus 2004, 140.)

Puusa ym. puolestaan esittelee teoksessaan (2012, 169-171.) mm. Christopherin, Paynen ja Ballantynen kehittämän porrasmallin, jossa asiakkaat jaetaan kuuteen eri ryhmään, suspekteihin, prospekteihin, asiakkaisiin, kanta-asiakkaisiin, avainasiakkaisiin ja suosittelijoihin. Kaikki potentiaaliset asiakkaat ovat suspekteja. Prospektit ovat puolestaan jollakin tasolla osoittaneet kiinnostustaan yritystä tai sen tuotteita/palveluja kohtaan, mutta eivät vielä ole ostaneet mitään. Asiakkaat ovat ensiostajia ja kanta-asiakkaat niitä, jotka keskittävät ostonsa yritykseen. Avainasiakkaat ovat yritykselle tärkeimpiä kanta-asiakkaita, ja ylimmän tason suosittelijat kertovat yrityksestä muille ja suosittelevat sitä. Toisistaan eroavat mallit kertovat siitä, että kaikkiin yrityksiin ei sovi samanlainen jaottelu, vaan jokaisen yrityksen tulee miettiä parhaiten omia tarpeitaan vastaava jaottelu, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä käytännössä.

### 3 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelu ja -johtaminen on 1990-luvun alkupuolen jälkeen korostunut lähestymistapa kokonaisvaltaiseen toiminnan kehittämiseen. Ajattelun peruseriaatteena on toiminnan tarkastelu asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta, joka korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuksien hallintaa. Prosessijohtamisesta on muodostunut monia eri koulukuntia, joissa ajattelua tarkastellaan eri lähestymistapojen kautta. Ominaista on kuitenkin käsitellä kokonaisuuksia prosesseina, joissa arvoa luovat ja arvoa lisäämättömät toiminnat erotetaan. Prosessien voidaan ajatella olevan toistensa kanssa yhteen kuuluvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaasta ja lopulta myös päättyy asiakkaaseen. Prosessin asiakas voi tuki olla joko sisäinen tai ulkoinen. (Hannus 2004, 102-105.) Yksi prosessiajattelun hyöty voidaankin katsoa olevan se, että myös niille organisaation työntekijöille, jotka eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen, konkretisoituu toiminnan vaikutus asiakkaalle. Tämä vaikuttaa paitsi asiakaslähtöisyyteen organisaatiossa, myös työn mielekkyyteen ja tärkeyteen yksilön kannalta. Prosessin asiakkaan ymmärtäminen, ja sisäisen asiakkuuden ajatus saattaa myös parantaa organisaation jäsenien välistä yhteistyötä. (Puusa ym. 2012, 178-179.)

Organisaation eri prosesseja tarkasteltaessa ne voidaan erottaa toisistaan kolmen eri tekijän perusteella: strategisen tärkeyden, määrämuotoisuuden- ja yhtenäisyyden asteen perusteella. Strateginen tärkeys tarkoittaa sitä, kuinka olennainen prosessi on organisaation strategisesti tärkeiden toimintojen toteuttamisessa. Tämän perusteella prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit mahdollistavat yrityksen strategian mukaisen toiminnan ja tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat tuota toimintaa. Määrämuotoisuuden aste puolestaan jaottelee prosessit sen mukaan, kuinka täsmällisesti prosessi toistuu samanlaisena kerrasta toiseen. Määrämuotoinen prosessi toistetaan hyvin samankaltaisena joka kerta, kun taas vapaamuotoisissa prosesseissa keskitytään enemmänkin tiettyjen välitavoitteiden saavuttamiseen, mutta toimintojen suoritusjärjestys ja toisinaan myös sisältö saattavat vaihdella tilanteesta riippuen. Prosessien kuvaamistavat saattavatkin vaihdella sen mukaan, kuinka yksityiskohtaisesti prosessin oletetaan toistuvan samanlaisena. Prosessien yhtenäisyys taas tarkoittaa sitä, kuinka samanlaisina prosessit kuvataan esimerkiksi organisaation eri toimipisteissä tai osastoilla. Joissakin tapauksissa voi olla mielekästä muodostaa samasta prosessista eri versioita, eikä toteuttaa prosessia vain yhden version mukaisesti. Tämä antaa organisaatiolle joustavuutta, kun prosessit voidaan määritellä juuri osastolle tai toimipaikalle sopiviksi. (Hannus 2004, 106-107.)

Hyria kaltaisessa organisaatiossa voidaan ajatella strategisesti tärkeimmäksi ydinprosessiksi koulutuksen toteutus. Koska Hyria on palveluja tuottava organisaatio, jonka tuotteena on ihmisten kouluttaminen, nousee koulutuksen toteutuksen rinnalle ydinprosessiksi myös asiakaspalveluprosessi. Ydinprosessien rinnalle kuitenkin voidaan ajatella muodostuvan moni tukipro-

sesseja, jotka mahdollistavat toiminnan toteutumisen. Tällaisiksi voidaan luetella muiden muassa erilaiset markkinointiprosessit, asiakashankintaprosessit, opiskelijatietojen hallinnointiin liittyvät prosessit jne. Ilman tukiprosessien toimintaa eivät siis myöskään ydinprosessit voisi toteutua toivotulla tavalla.

Hyrian toiminnan moninaisuuden perusteella voisi ajatella, että kaikki prosessit eivät voi toteutua organisaatiossa täysin yhtenäisinä, vaan prosesseista tulisi olla eri versioita eri koulutusosastoille. Myöskään määrämuotoisuuden toteutuminen ei kaikissa prosesseissa olisi oletettavasti mielekäästä, koska asiakkaat ovat hyvin erilaisia toisiinsa nähden. Prosessien toimivuuden kannalta olisikin järkevää laatia ja kuvata prosessit vapaamuotoisiksi niin, että ne perustuisivat välietappeihin, joita prosessin edetessä tulisi saavuttaa. Tällöin prosessit mahdollistaisivat erilaiset toimintatavat tavoitteeseen pääsemiseksi. Prosesseissa tulisi kuitenkin olla yhtenäisen linjan takia olennaiset toimintatavat kuvattuna, jottei organisaation palvelun laatu kuitenkaan kärsisi liian erityyppisten toimintojen seikoituksesta.

### 3.1 Prosessien kuvaaminen

Organisaation prosesseja voidaan kuvata monella eri tasolla, ja monin eri tavoin. Hannus esittelee teoksessaan (2004, 104-106) prosessien kuvauksen eri tasoja ja työkaluja. Yleisimmällä tasolla organisaation prosessit voidaan kuvata prosessikarttaan. Kartasta voi käydä taustalla ilmi organisaatorakenne, jolloin karttaan voidaan kuvata, mitä organisaation osia prosessit koskevat. Prosessikartasta ei kuitenkaan näy varsinaisia työnkulkuja. Prosessikartta auttaa hahmottamaan organisaation kokonaistoimintaa ja ydin- ja tukiprosesseja.

Prosessit voidaan kuvata myös prosessihierarkian kuvauksina. Tällöin kaaviosta käy ilmi pääprosessin suhde muihin organisaation prosesseihin, mutta prosessi on myös avattu niin, että nähdään myös sen suhde alaprosesseihinsa ja mitä ne pitävät käytännössä sisällään. Yleensä hierarkia koostuu pääprosessista, liiketoimintaprosessista, alaprosessista ja toimintoista. Lisäksi prosessit voidaan kuvata prosessikaavioina. Kaaviossa näkyy yksittäisen prosessin työnkulku yksityiskohtaisesti, toimintojen suoritusjärjestys, ajallinen eteneminen ja vastuuhenkilöt. Prosessikaaviolla kuvataan yleensä määrämuotoisia prosesseja, koska kaavio perustuu toimintoihin ja niiden järjestykseen. (Hannus 2004, 105.)

Prosessien kuvaamisen hyötynä on, että kuvattaessa prosessit yksityiskohtaisesti kaavioon, organisaatiossa joudutaan pakostikin miettimään toimintojen suhteita. Tämä saattaa jo itsessään ajaa prosessien kehittämiseen organisaatiossa. Prosessikaavion, tai muun kuvauksen myötä, monimutkaisenkin prosessin hahmottaminen on helpompaa. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää paitsi prosesseja kehitettäessä, arvioitaessa ja uudelleen suunnittelussa, myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Prosessin kuvaamisen yksityiskohtien sijaan

prosessijohtamisessa on kuitenkin enemmänkin kyse siitä, miten organisaation toiminnot hahmotetaan ja miten niitä kannattaa kehittää mahdollisimman suuren asiakasarvon luomiseksi. (Puusa ym. 2012, 180-181.)

### 3.2 Prosessit kehittämisen lähtökohtana

Prosessien selkeä hahmottaminen ja toimintojen kuvaaminen on hyvä työkalu yrityksen toimintojen kehittämiseen. Kun kehittämistyötä tehdään ammattimaisesti ja se kohdistetaan yrityksen strategisesti tärkeisiin prosesseihin, voidaan sen avulla saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Koska prosessiajattelun taustalla vaikuttavat vahvasti asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuksien hallinta, on siitä hyötyä yritykselle etenkin näiden osa-alueiden kehittämisessä. Jo pelkästä prosessien kuvaamisesta saattaa olla yritykselle hyötyä, mutta järjestelmällisesti prosessien kehittämisestä saavutettavat hyödyt voivat olla huomattavia. (Hannus 2004, 109.) Prosessien eritasoisia uudistamisen muotoja ja niiden kautta mahdollisesti saatavia hyötyjä on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2: Prosessien uudistamisen haastavuustasoja. (Hannus 2004, 109.)

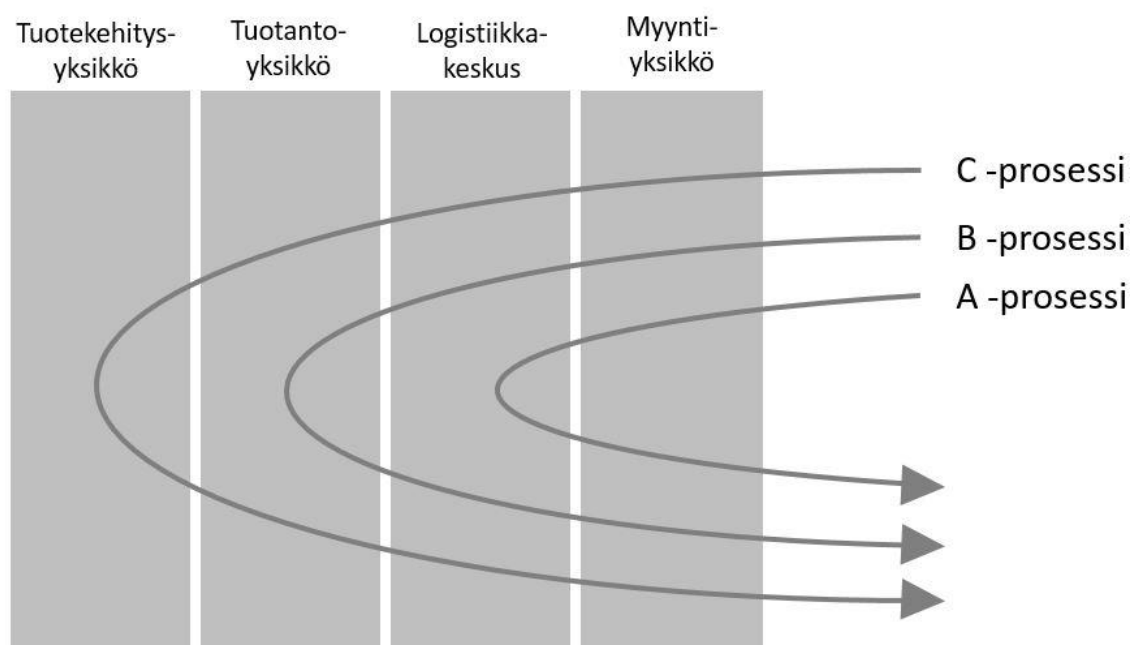
Jo nykyprosessin dokumentoinnilla saatetaankin saavuttaa yritykselle jonkinasteista hyötyä, mutta prosessien kehittämisen kautta voidaan saavuttaa organisaatiossa hyötyjä strategisella tasolla. Prosessien selkeyttämisen ja virtaviivaistamisen syynä ovat yleensä päällekkäiset ja tehottomat prosessit, joiden kehittämiseen on monia erilaisia työkaluja riippuen siitä, mihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. Vielä pidemmälle vietynä kehitystyö saattaa tarkoittaa sitä, että kriittisimmät prosessit suunnitellaan kokonaan uudelleen tai jopa koko liiketoimintamalli mietitään uudestaan. Tämä vaatii kuitenkin rinnalla toteutettavaksi henkilöstön



kehittämistä ja motivointia, jotta prosessit todella saataisiin kokonaisvaltaisesti myös käyttöön. Onnistuessaan tällaisella kehitystyöllä voidaan saavuttaa yritykselle merkittäviä strategisia hyötyjä. (Hannus 2004, 109-110.)

Kuten todettu, prosessien virtaviivaistamiseen on erilaisia työkaluja siitä riippuen mitä kehitystyössä halutaan painottaa. Perinteiset toiminnan tehostamisen työkalut ovat arvoanalyysi ja läpimenoaika-analyysi. Arvoanalyysissä käydään prosessin toiminnot läpi arvioiden sen tuottamaa arvoa prosessille ja lopulta asiakkaalle. Arvoa tuottamattomat toiminnot pyritään poistamaan prosessista tai ainakin minimoimaan niihin käytettävät resurssit. Läpimenoaika-analyysissa taas keskitytään prosessin suoritukseen kuluvan ajan minimointiin. Varsinkin tuotannossa saattaakin olla olennaista huomata turhat aikaa lisäävät toiminnot prosesseista, jotta kokonaisaikaa saataisiin lyhemmäksi. (Hannus 2004, 111-112.)

Prosessiajattelussa on edellä mainittujen analyysimenetelmien lisäksi vakiintunut käsite ABC-lähestymistapa. Tämä tarkoittaa operatiivisten prosessien erottelemista asiakastarvelähtöiseksi prosessiversioiksi A, B ja C. Kuvassa 3 esitetään malli ABC-prosesseista.



Kuva 3: ABC-prosessit. (Hannus 2004, 111.)

A-prosessiversio on tyypillisesti B-prosessin toimintojen osajoukko, ja B- puolestaan C-prosessin toimintojen osajoukko. ABC-lähestymistavalla pyritäänkin siihen, ettei prosessia vietäisi joka kerralla läpi raskaimman C-prosessiversion kautta, vaan silloin kun tunnistetaan, että jokin prosessin osa on turha, voidaan soveltaa kevyempiä versiota. Monesti asiakkaan tarpeita vastaa kevyin prosessiversio A, tai ainakin versio B, mutta silti organisaatioissa käydään läpi

koko prosessi, eli tämä lähestymistavan mukaisesti versio C, koska kevyempiä prosessiversioita ei ole määritelty. ABC-lähestymistavan soveltaminen organisaation prosesseihin lisääkin toiminnan tehokkuutta, asiakkaan kokemaa arvoa sekä prosessin läpimenoaikaa. Tällä lähestymistavalla saatetaankin saavuttaa molempien edellä mainittujen analyysien tavoitteet kerralla. (Hannus 2004, 110-111.)

Hyriassa prosesseja ei pääasiallisesti ole kuvattu kaavioiden tai muiden prosessikuvausten avulla. Nykyprosessien kuvaaminen olisikin ensimmäinen konkreettinen askel prosessiajattelua kohti. Prosessien kuvaaminen selkeyttäisi varmasti sekä johdolle että työntekijöille eri toimintakokonaisuuksia ja paljastaisi prosessien päällekkäisyydet ja tehottomuuden. Prosessien kuvaamisen jälkeen prosesseja voisi lähteä analysoimaan ja kehittämään kohti tavoitettua. Myös ABC-lähestymistapa olisi varmasti toimiva monissa Hyriankin prosesseissa. Muiden muassa asiakkuuksien luonne vaihtelee paljon asiakkaasta riippuen, ja asiakkaiden tarpeet eivät vaadi aina samanlaista lähestymistapaa, vaan toisiin tarpeisiin vastaamiseksi riittäisi murto-osa toiminnoista kuin joihinkin muihin. Kuvaan työssäni Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytilan, jonka perusteella laadin Hyriaan asiakkuuksien hoitomallin. Voikin ajatella, että kuvaan asiakkuuksien hoidon nykytilassa sanallisesti tämänhetkisiä prosesseja, ja laadin ehdotelman niiden kehittämiseksi hoitomallin muodossa.

#### 4 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Monen toiminnallisen opinnäytetyön voidaan katsoa olevan tutkimuksellisen kehittämistyön kaltainen prosessi, niin myös tämän työn. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti esittelevät teoksessaan (2014, 18) tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaisuuden verraten sitä kahteen ääripäähän: tieteelliseen tutkimukseen ja arki ajatteluun perustuvaan kehittämiseen. Heidän näemyksensä mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö on näiden kahden välimuoto, joka sisältää piirteitä molemmista, muttei kuitenkaan täysin täytä kummankaan vaatimuksia tai määritelmiä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve nousee yleensä arjesta, kun jokin yritys haluaa kehittää toimintaansa, tai muuten halutaan saada aktiivisesti muutoksia aikaan (Ojasalo ym. 2014, 19). Niin myös tämän opinnäytetyön tapauksessa, kun kehittämistyön taustalla on toimeksiantajaorganisaation aito tarve muuttaa toimintaansa ja tehostaa asiakkuusprosessejaan. Luontaista tälle kehittämistyyppille on, että aidon arjesta esille nousseen tarpeen kehittämistä lähdetään toteuttamaan järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti, eli tutkimuksellisesti. Tutkimuksellisuus ei tarkoita vain tutkimusmenetelmien käyttöä työn toteutuksessa, vaan koko kehitystyön toteuttamista niin, että työn myötä tehtävät ratkaisut perustellaan olemassa olevan tutkitun tiedon avulla, eikä vain mielipiteisiin perustuvilla arki ajattelun toteamuksilla. Tutkimuksellisuuden olennainen osa on myös teoreettisen tiedon soveltaminen käytäntöön.

Onkin tärkeää osata hahmottaa ja myös osoittaa, mihin teoreettiseen tietoon kehittämistyö liittyy ja tuoko se mahdollisesti siihen jotakin lisää. (Ojasalo ym. 2014, 17-21.)

Kehittämistyön järjestelmälliseen toteutukseen liittyy olennaisesti muutosprosessin suunnittelu ja hahmottelu ennen käytännön toteutuksen aloittamista. Ojasalo ym. jakavat kirjassaan (2014, 22-23) kehittämisprosessin kolmeen osaan: suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Suunnitteluvaiheessa oleellista on selvittää kehittämistyön kohde yksityiskohtaisesti ja asettaa työlle selkeä tavoite. Kun nämä ovat selvillä, tulee suunnitella työn toteutustavat ja mahdollisten tutkimusmenetelmien käyttö. Lisäksi työn aikatauluttaminen jo tässä vaiheessa on tärkeää, jotta kiireisen arjen keskellä pysytään myös aikataulullisesti tavoitteissa. Mitä yksityiskohtaisemmin suunnittelu on toteutettu, sitä enemmän siitä on apua työn toteutusvaiheessa, jossa työ toteutetaan suunnitelmien mukaisesti. Kehittämistyön arviointivaiheessa arvioidaan miten työssä on onnistuttu, onko päästy tavoitteisiin, kuinka luotettavaa työn myötä syntynyt tuotos on ja kuinka hyvin pysyttiin aikataulussa.

Varsinkin suuremmissa organisaatioissa saattaa olla, että kehittämisprojekteja on meneillään monella eri tasolla, ja toiminnallinen opinnäytetyöprojekti saattaa olla esimerkiksi osa jonkun suuremman kehittämistyökokonaisuuden suunnitteluvaihetta (Ojasalo ym. 2014, 23). Tämä opinnäytetyö on juuri tällä tavoin osa suurempaa kehittämiskokonaisuutta Hyriassa. Hyriassa on menossa hankekokonaisuuden ensimmäinen vaihe, jossa suunnitellaan ja ideoidaan useamman hankkeen rintamana erilaisia tapoja organisaation toimintojen kehittämiseksi. Opinnäytetyöni on osa yhden hankkeen suunnitteluvaihetta, ja tavoitteena on, että työni tulokset ovat hyödynnettävissä myöhemmin hankkeen toteutusvaiheessa.

#### 4.1 Haastattelututkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusaineiston keräämisessä käytettävä tutkimusmenetelmä on valittava huolella. Tähän työhön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu siksi, että tavoitteena on kuvata nykyhetkeä mahdollisimman laajasti ja kerätä mielipiteitä asiakkuuksien hoidon tämänhetkisestä tilasta. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden tarkentaa ja syventää vastauksia tarvittaessa sekä mahdollistaa perustelujen pyytämisen mielipiteille ja keskustelun asettamista laajempaan kontekstiin, jolloin siitä saatetaan saada aivan uusia puolia esiin. Nämä ovatkin yleisimmät syyt valita haastattelu tutkimusmenetelmäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205.)

Haastattelutilanne saatetaan mieltää keskustelutilanteeksi, jossa vain jutellaan ennalta sovittuun aiheesta. Tutkimushaastattelussa tulee kuitenkin muistaa, että tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon laadukasta tietoa tutkimusaineistoksi. Tutkimusmenetelmänä haastattelu voidaan jakaa vielä tarkemmin erilaisiin haastattelulajeihin. Hirsjärvi ym. esittelee teok-

sessaan jaon kolmeen erilaiseen haastattelutyyppiin: strukturoituihin haastatteluihin, teema-haastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Näistä ensimmäinen haastattelumuoto on kaikista tarkimmin suunniteltu ja ennalta määrätty. Siinä haastattelu noudattaa haastattelulomaketta, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys ovat täysin määrätty. Haastattelu ei itse haastattelutilanteessa vaadi haastattelijalta niin paljoa kuin muut haastattelumuodot, koska se etenee tarkan suunnitelman mukaisesti, eikä haastattelijan tarvitse osata ohjailta keskustelua sen enempää. (Hirsijärvi ym. 2010, 207-208.)

Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa haastattelulle on määriteltynä keskustelunaiheet, mutta kysymyksiä ei ole lyöty lukkoon etukäteen, vaan niiden järjestys ja muoto saattavat muodostua vasta haastattelun edetessä. Teemahaastattelu onkin strukturoitua haastattelua vapaampi ja sen avulla saatetaan saada haastateltavilta syvällisempiä ja laajempia vastauksia aiheesta kuin jälkimmäisellä. Vielä teemahaastatteluakin vapaampimuotoinen on avoin haastattelu. Avoimella haastattelulla on monia nimiä, kuten syvä- tai vapaa haastattelu. Ideana on kuitenkin, että haastattelun aihe on päätetty ja tavoitteet selvillä, mutta itse haastattelun runkoa ei ole ennalta suunniteltu. Haastattelu etenee keskustelunomaisesti ja kysymykset ja keskustelun aihe muodostuvat tilanteen edetessä. Avoin haastattelu on haastattelijalle kaikista haastavin haastattelun muoto, koska siinä tulee tilanteen edetessä kyetä pitämään keskustelu sellaisena, että siitä saa tutkimuksen kannalta merkittävän aineiston kaasaan. (Hirsijärvi ym. 2010, 208-209.)

Toteutan työssäni haastattelututkimuksen teemahaastatteluna, jonka avulla kerään tietoa Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytilasta. Haastattelujen lisäksi hyödynnän nykytilan kuvaamisessa vuonna 2015 toteutetun Hyrian imago- ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja kerään tietoa mm. erilaisista järjestelmistä, joita Hyrialla on käytössä asiakkuuksiin ja niiden hoitoon liittyen.

## 5 Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila

Hyriassa on ollut käytössä muutaman vuoden ajan asiakastiedon hallintaan oma järjestelmänsä. Sen käyttöaste on kuitenkin ollut hyvin vähäinen, eikä sieltä sen vuoksi saada ajantasaista tietoa Hyrian asiakkaista tai asiakkuuksien hoidosta. Tällä hetkellä Hyriassa onkin meillä uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto. Järjestelmä on lisäosa Hyriassa jo käytössä oleviin järjestelmiin, joten käyttö on helpompaa ja nopeampaa kuin aikaisemman järjestelmän kohdalla. Lisäksi uuden järjestelmän käyttöönotto osuu nyt samaan ajankohtaan kuin muukin asiakkuuksien hoitoon liittyvä kehitystyö, joten sen käyttöönotto tapahtuu luonnollisesti uusien toimintatapojen myötä. Uudestakaan järjestelmästä ei kuitenkaan vielä löydy tietoa asiakkuuksien hoidosta tai kaikista Hyrian asiakkaista. Tämän vuoksi tarkkaa tietoa asiakastyön tavoista, aktiivisuudesta tai jakautumisesta eri henkilöiden välille ei voida löytää mistään järjestelmästä, eikä järjestelmien tieto siis ole vielä tarpeeksi laajaa ja luotettavaa

nykytilan kuvaamisen pohjaksi. Ainoa keino nykytilan selvittämiseen onkin kysyä työntekijöiltä ja asiakkailta itseltään. Tämän vuoksi toteutin asiakkuuksien hoidon nykytilan kuvaamisen pohjaksi haastattelututkimuksen.

### 5.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja tutkimuskysymykset

Haastattelin työhöni neljää Hyrian henkilökunnan jäsentä. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa Hyrian eri osastoilla tällä hetkellä tapahtuvasta asiakkuustyöstä, eli Hyriassa käytössä olevin termein työelämäyhteistyöstä. Haastateltavat olivat organisaatiossa eri asemissa olevia työntekijöitä, jotta selviäisi myös, miten työelämäyhteistyö näyttäytyy eri rooleissa oleville ihmisille. Haastateltaviksi valikoituivat kouluttaja, koulutuspäällikkö ja asiakaspäällikkö sekä Hyrian toimitusjohtaja. Henkilöt kuvasivat myös tulevaisuudennäkymiään aiheeseen liittyen. Myös näiden kuvausten erilaisuutta lisäsivät henkilöiden erilaiset asemat organisaatiossa. Organisaation sisäisten haastatteluiden lisäksi haastattelin Hyrian pitkäaikaista asiakasta. Laajemman kuvan asiakasnäkökulmasta laadin vuonna 2015 toteutetun Hyrian imago- ja asiakastytyväisyyssysteemien perusteella.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina. Kaikissa haastatteluissa runko oli etukäteen laadittu ja haastateltavat saivat kysymykset nähtäväksi etukäteen, mutta haastattelut toteutettiin kuitenkin pitkälti keskustelunomaisesti ja haastattelukysymykset toimivat lähinnä keskustelua ohjaavina teemoina. Toisten kanssa runkoa noudatettiin enemmän kuin toisten, mutta kysymysten avulla keskustelu palautui aina oikeille raiteille niidenkin kanssa, joiden kanssa runkoa ei noudatettu kovinkaan tarkasti. Hyrian sisäisten henkilöiden haastattelukysymykset ovat tämän työn liitteenä 1.

Koska yksi haastateltavista oli Hyrian johtoon kuuluva henkilö, oli luonnollista painottaa hänen haastattelussansa edellä lueteltuja teemoja hieman toisin. Nykytilan kuvaamisen ohella haastatteluiden tavoitteena oli luoda pohja uudelle asiakkuuksien hoitomallille. Toimitusjohtajan haastattelussa painottuikin johdon visio Hyrian asiakkuuksien hoidon tulevaisuudesta ja arvio nykytilasta verrattuna tavoitetilaan. Tässä haastattelussa ollut runko on työn liitteenä 2.

Näiden haastatteluiden lisäksi toteutin yksittäisen asiakashaastattelun. Koska asiakashaastatteluja on vain yksi, ei sitä voi analysoida samalla tavalla yleistäen kuin laajempaa tutkimusaineistoa ehkä voisi, koska asiakasnäkökulmia on yhtä monta kuin asiakkaitakin. Tämä haastatteluaineisto toimiikin vain esimerkkitapauksena työssäni. Haastattelun tavoitteena oli saada esimerkki siitä, millaista pitkäaikainen ja laaja yhteistyö asiakkaan kanssa voi olla ja millaista yhteistyö parhaimmillaan asiakkaan näkökulmasta olisi. Haastattelun runko löytyy työn liitteenä 3.

## 5.2 Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila haastatteluaineiston perusteella

Hyrian asiakkaat saattavat olla hyvin erilaisia toisiinsa nähden, joten myös asiakkuuksien hoito on hyvin erilaista asiakkaasta riippuen. Haastatteluissa nousi konkreettisina esimerkeinä erilaisista työelämäyhteistyön muodoista työssäoppimispaikka- eli TOP-yhteistyö, oppisopimuskoulutuksiin liittyvä yhteistyö, aikuiskoulutuksen näyttötutkintojen suorittamiseen liittyvä yhteistyö, erilaiset yrityksille toteutettavat koulutukset, yritysten kanssa toteutettava kehittämissyhteistyö, opettajien ja kouluttajien työelämäjaksot, työelämän edustajien asiantuntijaluennot Hyrian opiskelijoille sekä projektiyhteistyö. Näiden lisäksi on varmasti vielä muitakin yksittäisiä yhteistyön tapoja, mutta tämäkin joukko kuvaa jo hyvin sen, että erilaisia yhteistyömuotoja on valtava määrä, ja myös erilaisia asiakkuuksia sen myötä.

Haastatteluiden perusteella suurin asiakasvolyymi Hyrialla ovat nuorten koulutuksessa olevien TOP-paikat ja aikuiskoulutuksen näyttötutkintojen suorittamispaikat. Nämä paikat saattavat olla hyvin pieniäkin yrityksiä, joilla ei välttämättä ole potentiaaliakaan laajaan ja monialaiseen yhteistyöhön Hyrian kanssa. Kyseiset asiakkuudet ovat kuitenkin elintärkeitä Hyrialle, koska ilman niitä Hyrian opiskelijat eivät valmistuisi ammatteihin, joihin he nyt valmistuvat. Tällä hetkellä näistä asiakkuuksista ei löydy tietoja kootusti Hyrialta. Monessa tapauksessa pitkäaikaiset asiakkuudet perustuvat yksittäisten opettajien ja kouluttajien henkilökohtaisiin kontakteihin, joista ei muilla ole tietoa. Tämä asiakasjoukko voidaankin asiakkuuksien hallinnan kokonaisuudessa nähdä hyödyntämättömänä potentiaalina, koska näitä asiakkaita ei ole kontaktoitu koskaan asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi ja asiakkuuden potentiaalin selvittämiseksi. Hyrialla on kuitenkin asiakkaiden kanssa tiivistä yhteistyötä, kun opettajat ja kouluttajat käyvät opiskelijoiden opintokokonaisuuksiin liittyvillä ohjauskäynneillä yrityksissä. Tarpeiden kartoitus onkin mahdollista toteuttaa kohtuullisen pienillä toimintatavan muutoksilla.

Edellä mainittujen lisäksi Hyriassa toteutetaan paljon erilaisia koulutuskokonaisuuksia yritysasiakkaille. Selkeä tuotekokonaisuus Hyriassa ovat pätevyys- ja korttikoulutukset, joita luonnehdittiin haastatteluissa myös Hyrian ”sisäänheittotuotteiksi”. Monissa yrityksissä toiminta vaatii voimassa olevat pätevyyskortit, joita he käyvät säännöllisin väliajoin päivittämässä. Tällaisissa yrityksissä myös uusien työntekijöiden tulee yleensä suorittaa tarvittavat korttikoulutukset ennen työn alkua. Monet alueen yritykset päivittävätkin pätevyyskorttinsa säännöllisesti Hyriassa, ja sellaisetkin jotka eivät muuten Hyriaa tuntisikaan, saattavat niiden kautta löytää Hyrian. Avoimissa pätevyys- ja korttikoulutustoteutuksissa käy paljon pienten yritysten työntekijöitä, jolloin yrityksen laajemmat koulutustarpeet jäävät kartoittamatta. Suuremmille yrityksille korttikoulutuksetkin saatetaan järjestää erillisinä toteutuksina, jos yrityksestä saadaan kokoon kokonainen ryhmä koulutettavia. Näissä tapauksissa yrityksillä on usein jo muunkinlaista yhteistyötä Hyrian kanssa, jolloin yrityksen tarpeet ovat Hyrialla tiedossa ja

oikeanlaista kokonaisuutta osataan tarjota. Myöskään korttikoulutuksissa olleista yritysten edustajista ei löydy kootusti tietoja Hyrian CRM-järjestelmästä.

Korttikoulutusten lisäksi Hyriassa toteutetaan monen muunkin laisia koulutuskokonaisuuksia. Yritysassiakkeille räätälöidään tarpeiden mukaan koulutuskokonaisuuksia. Räätälöinnit vaihtelevat koulutuskohtaisesti. Haastatteluissa nousi esille yksinkertainen esimerkki tästä: yritysyhmittä toteutettavissa koulutuksissa voidaan huomioida yrityksen omat työohjeet ja opetetaan työskentelemään niiden mukaisesti, jotta yritys saisi koulutuksesta mahdollisimman suuren hyödyn. Monimutkaisemmissa kokonaisuuksissa jokainen koulutuspäivä sisältöineen sovietaan asiakkaan kanssa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Koulutuskokonaisuudet voivat kestää muutaman tunnin kokonaisuuksista parinkin vuoden mittaisiin koulutusprojekteihin. Usein varsinkin pidemmissä kokonaisuuksissa asiakkaalle on hyötyä siitä, että Hyriasta voidaan ohjata hyödyntämään esimerkiksi ELY-keskusten tarjoamia koulutuksen rahoitusvaihtoehtoja, kuten yhteishankintarahoitus.

Monimutkaisempia koulutuskokonaisuuksia koordinoi Hyriassa yrityspalvelut, jonka henkilöstö suunnittelee toteutuksen asiakkaan ja Hyrian muun henkilöstön kanssa yhteistyössä. Käytännön asiakkuustyötä tekevät kuitenkin koulutusosastoillakin lähes kaikki työntekijät. Myös laajempia koulutuskokonaisuuksia saatetaan hoitaa koulutusosastoilta käsin, jos koulutus koostuu vain yhden osaston tarjonnasta. Tuolloin koulutuksen räätälöinti asiakkaan tarpeita vastaavaksi toteutetaan koulutuspäällikön ja kouluttajien kesken. Haastatteluissa nousi esille nuorten koulutuksen yleissivistäviä aineita eli yhteisiä tutkinnon osia kouluttava YTO-osasto ai-noana koulutusosastona, jossa työelämäyhteistyöllä ei ole vakiintunutta roolia.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös se, että sekä koulutuspäälliköillä että pitkään Hyriassa työskennelleillä asiakkuustyötä tehneillä opettajilla ja kouluttajilla asiakkuustyön rooli työssä korostuu ja osastoilla asiakkuuksien hoitaminen henkilöityy heihin. Tämä on luonnollista, koska asiakkaat ovat tulleet tutuiksi ja heidän on helpompi lähestyä tuttua työntekijää Hyriassa. Myös työyhteisön sisällä asiakkaiden kysymykset ohjataan usein heille, koska vähemmän asiakastyötä tekevillä ei ole samaa varmuutta Hyrian koulutuksen ja eri rahoitusvaihtoehtojen esittelyyn. Kaikki haastateltavat kokivatkin työelämäyhteistyön osaksi omaa työnkuvaansa, vaikkakaan sitä ei välttämättä toimenkuvaan olisi määriteltäkään. Kaikilla toistui kuitenkin sama haaste, että asiakaskäynneille ja aidolle asiakastyölle ei tahdo riittää tarpeeksi aikaa, vaan arjen pyörittäminen vaatii oman osuutensa.

Haastatteluista nousi esille myös sellainen näkökulma, että Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa on opettajien ja kouluttajien henkilökohtaiset kontaktit ja niiden hyödyntäminen TOP-yhteistyössä ja koulutusten myynnissä ja toinen

puolestaan yrityspalveluiden aloittama koordinoitu ja tavoitteellinen asiakkuuksien hoito yritysten koulutuksesta vastaavien avainhenkilöiden kanssa. Tämä jakaa asiakkuudet kahteen kategoriaan: niihin, joita pyritään kehittämään tavoitteellisesti ja niihin, joiden kanssa toteutetaan vanhaan hyväksi todettuun tapaan samankaltaista yhteistyötä vuodesta toiseen. Rakenteita tulisikin pyrkiä kehittämään sellaiseksi, että yrityspalvelut pystyisivät tukemaan opettajien ja kouluttajien hyvää henkilösuhteisiin perustuvaa yhteistyötä siihen suuntaan, että myös näitä yritysasiakkuuksia lähdetäisiin systemaattisesti kehittämään.

Kuvassa 4 ovat vielä koottuna Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analysistä tuttuun ruudukkoon.



Kuva 4: SWOT-analyysi asiakkuuksien hoidon nykytilasta Hyriassa

### 5.3 Hyrian imago- ja asiakastytyväisyystutkimuksen 2015 tulokset

Tässä työssä asiakasnäkökulma Hyrian asiakkuuksien hoidosta perustuu vuoden 2015 imago- ja asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin. Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 64 Hyrian yritysasiak-



kaiden henkilöstöön kuuluvaa henkilöä. Asiakkaat sijaitsivat maantieteellisesti Hyrian toiminta-alueella, jonka kaupungeista tutkimuksessa olivat edustettuina Hyvinkää, Riihimäki, Hämeenlinna, Janakkala, Nurmijärvi, Kerava, Järvenpää ja Lahti. Vastaajista 23 kertoi päättävänsä yrityksen koulutushankinnoista yksin, 25 kertoi osallistuvansa päätöksen tekoon ryhmässä, 12 kertoi osallistuvansa valmisteluun ja 4 kertoi, ettei osallistu päätöksentekoon työnantajayrityksessään. Tutkimuksessa kysyttiin Hyrian palveluiden kiinnostavuudesta, yhteistyön sujumuudesta Hyrian kanssa ja Hyrian tarjoamien palvelujen laadusta. Lisäksi kysyttiin, että mitkä tekijät vaikuttavat eniten koulutuspalveluita ostettaessa päätöksen tekoon sekä Hyrian yhteydenpidon riittävydestä ja asiakkaan halukkuudesta suositella Hyriä.

Tutkimuksen mukaan haastatelluista 98,4 % vastasivat kysyttäessä Hyrian palveluiden kiinnostavuudesta, että palvelut ovat joko erittäin- tai melko kiinnostavia. Hyvään tulokseen varmasti on osittain syynä se, että vastaajat ovat pääasiassa yrityksissä koulutusasioista päättäviä henkilöitä ja ovat jo olleet Hyrian kanssa tekemisissä. Vastauksista voidaan toki päätellä myös, että Hyrian koulutustarjonta kohtaa kysynnän kanssa ja on oikeanlaista alueen yrityksille. Kysyttäessä yhteistyön sujumuudesta Hyrian kanssa 45,9 % vastaajista on todennut yhteistyön olevan erittäin sujuvaa ja 44,3 % kuvannut yhteistyötä melko sujuvaksi. Tätäkin tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä, vaikkakin vastaajista löytyi myös niitä, jotka kertoivat yhteistyössä ilmenneen ongelmia. Myös yli 90 % vastasi kysyttäessä Hyrian palvelujen laadusta, että laatu on joko erittäin tai melko hyvä. Yhteydenpidon riittävydestä kysyttäessä vastaajista 79 % koki yhteydenpidon olevan riittävää. Myös suositelusta kysyttäessä tulokset ovat loistavat, kun yli 96 % vastanneista voisi suositella Hyriä, ja yli 30 % on jo suositellut.

Kun asiakkailta kysyttiin, että mitkä tekijät vaikuttavat eniten koulutuspalveluita ostettaessa päätöksen tekoon, nousivat seuraavat tekijät esille:

- sovittujen aikataulujen pitävyys
- korkealaatuinen opetus
- koulutus sisällöllisesti
- osaamisen kasvu koulutuksen jälkeen
- Yrityksen tarpeiden huomiointi ja koulutuksen räätälöinti
- laskutuksen oikeellisuus
- kontaktoinnin yleinen sujuvuus
- uudistumis- ja kehittymiskyky
- yhteydenpito asiakkaaseen
- korkea arvostus yhteistyökumppanina
- tilojen toimivuus
- eri rahoitusvaihtoehtojen toimivuus

Asiakkaat arvioivat ensin sen kuinka tärkeänä he pitävät näitä osa-alueita yhteistyön kannalta. Arviointi tehtiin asteikolla 1-7, ja ylläolevassa listassa osa-alueet ovat lueteltuina tärkeimmistä alkaen vastausten keskiarvojen perusteella. Sovittujen aikataulujen pitävyys arvioitiin tärkeimmäksi, ja sen pistemäärä oli 6,3. Eri rahoitusvaihtoehtojen tuntemus pääsi vielä tälle listalle, mutta arvioitiin näistä kahdestatoista vähiten tärkeäksi pistein 4,8. Muiden tarkat pistemäärät avaan tarkemmin kuvassa 5.

Sen jälkeen kun asiakkaat olivat arvioineet osa-alueiden tärkeyden yhteistyön kannalta, arvioivat he samalla asteikolla Hyrian onnistumista näissä osa-alueissa. Vastauksia verrattiin keskenään ja niistä muodostettiin kuiluanalyysi. Kuiluanalyysin tarkoituksena on paljastaa, panostetaanko Hyriassa oikeisiin asioihin. Jos asiakas on arvioinut osa-alueen erittäin tärkeäksi, esimerkiksi pisteissä 6,3, mutta arvioi Hyrian onnistumisen osa-alueen osalta arvosanalla 5, syntyy osa-alueen kohdalle 1,3 pisteen negatiivinen kuilu. Jos taas osa-alue on arvioitu vähemmän tärkeäksi, esimerkiksi pisteissä 4,2, on tuolla samalla 5 pisteen arvioinnilla Hyria panostanut jo turhankin paljon kyseiseen osa-alueeseen ja syntyy positiivinen kuilu 0,8. Seuraavassa kuvassa 5 esitellään yritysasiakkaiden kyselystä esille nousseet kuilut käsiteltävinä olevista osa-alueista.



Kuva 5: Imago- ja asiakastytyväisyyskyselyn tulokset, kuiluanalyysi.

Kuvassa näkyy oikeassa reunassa vihreinä tolppina ja numeroarvoina kyselyyn vastanneiden asiakkaiden vastausten keskiarvo kysymykseen osa-alueen tärkeydestä. Punaiset tolpat puolestaan kuvaavat kuilua tärkeyden ja koetun tason välillä. Kuilun numeerinen arvo kertoo sen, kuinka paljon asiakkaiden kokema taso poikkesi tuosta tärkeydestä. Mitä suurempi osa-alueen negatiivinen kuilu siis on, sitä huonommin osa-alueessa on onnistuttu. Kuilujen raja-arvoina pidetään, että jos negatiivinen kuilu on alle 0,5 tai kuilu on positiivinen, on osa-alueessa onnistuttu. Jos negatiivinen kuilu on 0,5 - 0,9 yksikköä, on osa-alueessa parantamisen varaa ja jos taas negatiivinen kuilu on yli 0,9 yksikköä, on osa-alue kriittinen ja siihen tulee reagoida välittömästi. Kuitenkin voidaan tulkita myös niin, että jos positiivinen kuilu on kovin suuri, keskitytään organisaatiossa ehkä liikaa epäolennaiseen, eikä siihen kannata jatkossa enää panostaa välttämättä niin paljoa.

Hyrian tuloksissa suurin negatiivinen kuilu on 0,9 yksikköä, joka tarkoittaa, että tulosta ei tarvitse vielä säikähtää. Hälyttävän tuloksesta kuitenkin tekee se, että osa-alue on korkealaatuinen opetus. Tuloksen takana on toki asiakkaiden arvostus korkealaatuista opetusta kohtaan. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että asiakkaiden odotukset ja todellisuus ei ole kohdanneet. Tarkemmin tuloksia tarkasteltaessa hajonta oli hyvin suurta, josta voidaan päätellä, että opetus on eri tasoista eri osastoilla. Kyselyn tarjoaja tiivistikin kehittämisehdotuksissaan, että Hyriaan tulisi laatia asiakkuuksien hoitomalli, jolla tasoitettaisiin eri osastojen välisiä eroja asiakkuuksien hoidossa ja asiakkaan kokemassa arvossa. Myös muiden kuilujen yksityiskohtainen tarkastelu on tarpeen asiakkuuksien hoitomallia sovellettaessa, jotta asiakkaat kokisivat saavansa vastinetta odotuksilleen.

Vastausten perusteella Hyrian asiakkaat ovat monilta osin saamaansa palveluun erittäin tyytyväisiä ja ovat jopa valmiita suosittelemaan Hyriaa. Tutkimustuloksista nostamani koulutuspalveluiden ostamiseen vaikuttavat osatekijät ja niissä onnistumisen arviointi kuitenkin paljastavat, että kehitettävääkin on. Asteikolla arvostelut nousivat kyllä lähelle 6/7 arvosanoja, mutta kuiluanalyysi paljastaa Hyrian todelliset kehittämiskohteet. Ehkä juuri tavoitteellisen kehittämisen ja näiden osa-alueiden seuraamisella asiakastyytyväisyyttä voitaisiin saada vieläkin ylemmäksi.

Haastattelin työhöni myös yhtä Hyrian asiakkaan edustajaa. Hän kuvasi yhteistyötä Hyrian kanssa laajaksi ja monipuoliseksi ja totesikin, että kokee Hyrian olevan edustamansa yrityksen koulutuskumppani. Toteutuneesta yhteistyöstä Hyria sai kiitosta ja erityisen helpoksi Hyrian kanssa asioinnin tekee se, että Hyriassa on tuttuja henkilöitä, joiden puoleen on helppo kääntyä. Toiveena hän kuitenkin esitti, että yhteistyö voisi olla enemmän molemminpuolista. Esimerkiksi hän antoi asiantuntijaluennot, joista hän kokisi olevan hyötyä myös omalle organisaatiolleen, mutta joita on toistaiseksi toteutettu Hyrian kanssa vain yksittäisiä. Hyrian kannattaisikin järjestelmällisemminkin kartoittaa asiakkaiden toiveita yhteistyön muodoista,

koska myös Hyrian toiveet kumppanuudelle ovat vastaavanlaiset kuin asiakashaastattelussa esille nousseet. Laajemman kartoituksen avulla vastaavat ideat saataisiin hyödynnettyä tehokkammin.

#### 5.4 Haastatteluista nousseet kehittämissuositukset

Haastatteluissa yhtenä teemana oli Hyrian asiakkuuksien hoidon kehittäminen ja Hyria yrityspalveluiden rooli asiakkuuksien hoidossa jatkossa. Tällä hetkellä Hyria yrityspalveluiden rooli on olla kokoavana ja koordinoivana tahona asiakkuuksien hoidossa Hyrian koulutusosastojen tukena. Yrityspalveluiden roolin selkeys ja tiedon kulku yrityspalveluiden ja osastojen välillä on kuitenkin vielä puutteellista, mikä hankaloittaa yhteistyötä molemminpuolisesti. Yrityspalveluiden roolin selkiyttäminen nousikin kehittämissuosituksissa selkeästi esille.

Haastattelujen perusteella yrityspalvelujen roolia voisi selkiyttää sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille. Vaikka nyt jo yrityspalveluiden ulkoisessa viestinnässä käytetään lausetta ”kysy mitä vain, me vastaamme”, voisi tätä yhden luukun palvelua vielä kehittää ja korostaa. Vaikka Hyrian sisällä asiaa hoitaisikin kymmenkunta eri ihmistä, eivät monimutkaiset prosessit saisi näkyä asiakkaalle asti, vaan hänelle yrityspalvelut olisi selkeä yhteydenottokanava, jonka kautta kaikki hoituu. Tämä vaatii kuitenkin toimiakseen myös sisäisen asiakkuuden ymmärtämistä Hyriassa. Käytännön esimerkkinä tästä haastatteluissa annettiin muun muassa tilanne, jossa yrityspalvelut saavat ulkoiselta asiakkaalta toiveen monialaisesta koulutuskokonaisuudesta. Yrityspalveluiden rooli on selvittää talon sisällä kokonaisuuden toteuttamiseen liittyvät realiteetit, aikataulut ja hinnat, jotta ulkoiselle asiakkaalle voidaan tehdä kokonaisuudesta tarjous. Hyrian koulutusosastoilla tulisikin nähdä sisäinen asiakas, eli tässä esimerkissä Hyria Yrityspalveluiden edustaja yhtä tärkeänä asiakkaana kuin ulkoinenkin ja priorisoida kysymys yhtä tärkeäksi kuin omien ulkoisten asiakaskontaktien yhteydenotot. Vain siten yrityspalvelut voisi toimia nopeana ja helppona yhteydenottoväylänä, kuten haastatteluissa erityisesti toivottiin. Kehityssuosituksissa nousikin esille myös sisäisen asiakkuuden käsitteen selkiyttäminen ja selkeiden toimintatapojen luominen niin, että sisäisten asiakkaiden kysymykset ja pyynnöt koettaisiin yhtä tärkeiksi kuin ulkoistenkin asiakkaiden.

Nykyisellään kun asiakkuustyö henkilöityy osastoilla helposti yksittäisiin henkilöihin, ei siihen välttämättä jää aikaa niin paljoa kuin toivoisi. Kehittämissuosituksissa nousikin esille, että osastojen henkilöstön valmiuksia asiakkuustyöhön voisi kehittää. Konkreettisena ehdotuksena tuli, että yrityspalvelut voisivat koota tietoa esimerkiksi eri rahoitusvaihtoehdoista ja perehdyttää osastojen henkilöstöä niiden hyödyntämiseen. Tällöin osastoillakin asiakkuustyö saataisi luonnostaan jakautua tasaisemmin henkilöstön kesken, kun kaikilla olisi tarvittava osaaminen ja varmuus näiden kuvaamiseen asiakkaalle. Osastoilta voisi myös suoraan nimetä useamman henkilön, joiden työn kuvaan asiakkuustyö kuuluisi laajemmin kuin muiden. Tällöin

vastuu asiakkuuksien hoidosta ei ainakaan jäisi pelkästään koulutuspäällikön tai yksittäisen opettajan tai kouluttajan vastuulle, vaan työtä olisi tekemässä ennalta määritelty joukko.

Suurena haasteena asiakkuuksien järjestelmällisessä hoitamisessa nousi esille asiakkuustiedon hallinta ja asiakkaiden tarpeiden kartoitus. Tällä hetkellä suuri osa asiakastiedosta on vain yksittäisten henkilöiden tiedossa, eikä sitä löydy mistään järjestelmästä koottuna. Tämä vaikuttaa siihen, että yrityspalvelut eivät pysty ottamaan vastuuta asiakkuuksien järjestelmällisestä kehittämisestä. Yksittäisillä koulutuspäällikoillä ei kuitenkaan ole resursseja lähteä järjestelmällisesti kehittämään omia asiakassuhteistaan ja kouluttajilla tai opettajilla ei välttämättä ole riittävää varmuutta Hyrian koko tarjonnasta, että he pystyisivät kehittämään asiakkuuksia tavoitteellisesti. Olisikin tärkeää, että kaikista asiakkaista saataisiin tieto asiakkuuksienhallintajärjestelmään, ja kaikille asiakkaille yhteyshenkilö, johon yrityspalvelut voisivat olla yhteydessä koko Hyrian koulutustarjontaa esitellen ja yrityksen koulutustarpeet kartoittaen.

Lisäksi kehitysehdotuksissa nousi esille myös koulutusosastojen kehittämistyöryhmät, joissa toteutetaan Hyrian koulutusta kehittävää aktiivista yhteistyötä alueen yritysten kanssa. Joillakin osastoilla kehittämistyö on säännöllistä ja toimivaa, joka olisi toivottavaa kaikilla koulutusosastoilla. Vastaavia ryhmiä ei kuitenkaan ole kaikilla Hyrian koulutusosastoilla, ja joillakin osastoilla toiminta on hiipunut. Niillä osastoilla, joilla toiminta on hyvää, kannattaa sitä ehdottomasti jatkaa, mutta kaikilla osastoilla aktiivisia kehittämiskumppaneita ei välttämättä ole tarpeeksi vastaavan toiminnan ylläpitämiseksi. Haastatteluissa nousikin esille ketterämpien toimintatapojen luominen. Nyt murroksen keskellä voisikin kutsua koolle erillisen koulutusaloista riippumattoman kokoonpanon keskustelemaan muutoksista ja kehittämään alueen ammatillista koulutusta. Erilaisten kehittämistyöryhmien fokus voisi haastatteluiden perusteella olla työelämäyhteistyön tulevaisuudessa ja siinä, miten opintoja voitaisiin toteuttaa entistä suuremmissa määrin työpaikoilla opiskellen. Kehityssuunta tulisi olla sellainen, että vaikka oppilaitoksista työ siirtyisi enenevässä määrin työpaikoille, olisi toimintamallista myös työtä tarjoaville yrityksille aitoa hyötyä. Tällaisten win-win -toimintamallien luominen olisi nykypäivää, tai ehkä tällä hetkellä huomista.

Kokonaisuudessaan nykytilan kuvauksen perusteella Hyriassa tulisi korostaa entistä enemmän asiakkuuksien tavoitteellisen kehittämisen merkitystä. Tähän mennessä tavoitteellinen asiakkuustyö on ollut lähinnä yrityspalveluiden vastuulla, mutta jatkossa myös koulutusosastoilla voisi olla jaettuna muutamille henkilöille suurempi vastuu asiakkuustyöstä, jolloin myös he voisivat lähteä kehittämään asiakkuuksia tavoitteellisesti. Myös yrityspalvelujen roolia Hyriassa tulisi selkiyttää ja osastojen ja yrityspalvelujen kesken käytävää vuoropuhelua tehostaa. Toisaalta, jotta yrityspalveluiden rooli voisi entistä selvemmin olla toivotunlainen ”yhden luukun palvelu” asiakkaalle, tulisi Hyrian sisällä sisäisen asiakkuuden määritelmä ja tärkeys tehdä selväksi kaikille. Myös järjestelmän rooli asiakkuustyön tavoitteellisessa hoitamisessa nousi

vahvasti esille Hyrian ongelmakohtana. Tällä hetkellä järjestelmistä saatavaa tietoa ei juuri-kaan ole, mutta jatkossa CRM-järjestelmän tulisi olla käytössä jokaisella, joka tekee työssään minkäänlaista asiakkuustyötä. Vain sillä tavoin kaikki asiakkuustieto voidaan saada järjestelmään ja kokonaisuus aidosti hallintaan.

Taulukossa 1 kehitysehdotukset ovat koottuna kohderyhmittäin. Kaikki kohderyhmään liittyvät toiminnot eivät ole taulukossa, vaan osa toiminnoista on jo hyvällä tasolla. Taulukossa kuva- taankin vain kehityskohteet ja niiden kautta tavoiteltava tulos.

Kohderyhmä	Toiminto	Tavoite
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien toimintatapojen selkeä ohjeistus</li> <li>Henkilöstön kouluttaminen</li> <li>Tavoitteiden selkiyttäminen</li> <li>Uusien ketterämpien yhteistyömuotojen kehittäminen asiakkaiden kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokonaisvaltainen muutos asiakaslähtöiseksi organisaatioksi</li> <li>Henkilöstön kehittäminen uusien tehtävien tasalle</li> <li>Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>Koulutuksen aktiivinen kehittäminen</li> </ul>
Yrityspalvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roolin selkiyttäminen</li> <li>Sisäisen asiakkuuden selkiyttäminen organisaatiossa</li> <li>Entistä vahvemmin yhdenluokun palvelu asiakkaille</li> <li>Asiakkuuksien tavoitteellinen kehittäminen</li> <li>Toimiminen koulutusosastojen tukena asiakkuuksien hoidossa</li> <li>Asiakkuustiedon hallintaan liittyvät järjestelmät kuntoon</li> <li>Uusien ketterämpien toimintatapojen luominen kehittämistyöryhmien tilalle</li> <li>Asiakkaiden kuuntelu ja osallistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation sisäisten prosessien tehokkuus</li> <li>Nopea ja helppo palvelukanava asiakkaille</li> <li>Asiakkuuksien hyödyn maksimointi molemminpuolisesti</li> <li>Koko organisaation osallistaminen asiakkuustyöhön ja siinä tukeminen</li> <li>Asiakastiedon jakaminen organisaation sisällä</li> <li>Asiakkuuksien kehittäminen asiakastiedon valossa</li> <li>Koulutuksen aktiivinen kehittäminen</li> <li>Uusien molempia hyödyttävien toimintamallien luominen</li> </ul>

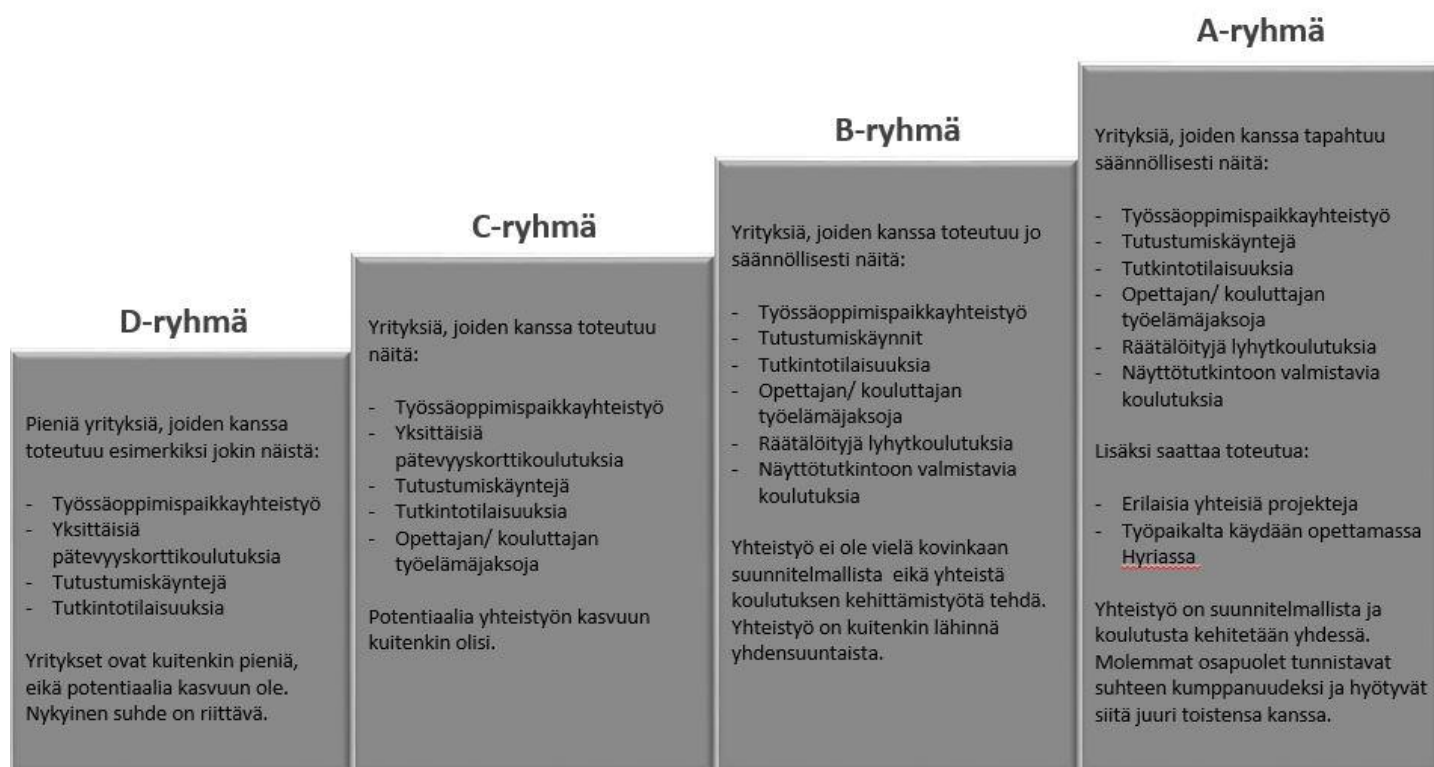
<b>Koulutusosastot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiivisemman roolin ottaminen asiakkuustyössä</li> <li>• Asiakkuustyöhön keskittyvien henkilöiden nimeäminen osastoilta</li> <li>• Asiakkaisiin liittyvät tiedot yrityspalveluille</li> <li>• Yrityspalveluiden kysymysten ja pyyntöjen priorisointi yhtä tärkeiksi kuin ulkoisten asiakkaiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyön vastuun hajauttaminen koulutusosastoilla ja organisaation sisällä</li> <li>• Yrityspalveluiden roolin mahdollistaminen koordinoivana ja asiakkuuksia kehittävänä tahona</li> <li>• Mahdollisimman tehokas ja nopea asiakaspalvelu</li> </ul>
------------------------	---	---

Taulukko 1: Kehitysehdotukset asiakkuuksien hoidon nykytilan pohjalta

## 6 Hyrian asiakkaiden jaottelu hoitomalleja varten

Hyriassa ei ole käytössä yhtenäistä valmista jaottelua asiakkuuksista, vielä. Kuten kaikilla yrityksillä, myös Hyrialla on potentiaalisia asiakkaita, eli suspekteja, joihin ei vielä ole kontakteja. Myös prospektit voidaan myös Hyrian tapauksessa tunnistaa yhdeksi asiakasryhmäksi. Työssä aiemmin esiteltiin erilaisia asiakkuuksien jaotteluun sopivia malleja, joista minkä tahansa mukaan olisi mahdollista jaotella Hyriankin asiakkaat. Opinnäytetyössä kuitenkin pääpaino kohdistuu Hyrian jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja näiden asiakkuuksien kehittämiseen. Hannus ym. kuvaa teoksessaan (2004, 139) asiakkuuksien hoitomallin määrityksen parhaiksi käytännöiksi asiakkuuksien ryhmittelyn asiakkuuden arvon perusteella ja sen jälkeen asiakashoitomallien määrittämisen eri asiakasryhmille. Tähän jaotteluun sopiikin parhaiten luvussa 2.3 kuvattu malli, jossa olemassa olevat asiakkaat jaotellaan neljään ryhmään asiakkuuksien arvon perusteella.

Hyrian olemassa olevat asiakkaat voidaan jakaa neljään eri ryhmään asiakkuussuhteen vaiheen ja laajuuden mukaan. Nimeän ryhmät tässä vaiheessa A, B, C ja D -kirjaimin niin, että D on varhaisimmassa vaiheessa olevien asiakkuuksien ryhmä ja A pisimmälle kehittyneiden asiakkuuksien ryhmä. Kuvaan asiakasryhmät kuvassa 6 portaittain niin, että ryhmien erot on helppo hahmottaa.



Kuva 6: Hyriian asiakkuuksien jaottelu

D-ryhmän asiakkaat ovat pääasiassa pienyrityksiä, joiden kanssa Hyrialla on hyvin kapea-alaista yhteistyötä. Yrityksissä saattaa esimerkiksi olla Hyriian opiskelijoita työssäoppimassa tai sinne saattaa toteutua yksittäisiä henkilöstön pätevyyskorttikoulutuksia. Yhteistyö ei kuitenkaan ole kovinkaan säännöllistä eikä suunnitelmallista. D-ryhmän asiakkaat ovat Hyrialle jo itsessään korvaamattomia, mutta yhteistyöllä ei ole potentiaalia kasvaa esimerkiksi yrityksen koon takia.

C-ryhmän asiakkuudet ovat melko samankaltaisia kuin D-ryhmän, mutta tämän ryhmän asiakkuuksilla on potentiaalia myös kasvuun. Asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ei ole tavoitteellisesti lähdetty laajentamaan, eikä asiakkaiden tarpeita ole vielä kartoitettu kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat ovat kuitenkin kooltaan ja tyypiltään sellaisia, että potentiaalia kasvuun olisi. Näiden asiakkaiden suhteen Hyrialla olisi mahdollisuus kasvattaa myyntiään.

B-ryhmään kuuluvat sellaiset asiakkuudet, joiden kanssa on jo säännöllistä ja monialaista yhteistyötä. Asiakkaat ostavat pätevyyskorttikoulutusten lisäksi Hyrialta myös pidempiä henkilöstökoulutuksia ja saattavat osallistua Hyriian tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Myös näiden asiakkaiden kanssa toteutuu työssäoppimiseen liittyvää yhteistyötä. Ryhmään kuuluu hyvin monenlaisia asiakkuuksia, koska Hyriian asiakkaat ovat hyvin erilaisia keskenään. Tähän ryhmään



kuuluvien asiakkaiden kanssa Hyrialla on kuitenkin jo jonkin asteista vuoropuhelua ja koulutuksista saadaan palautetta. Hyria saattaa myös olla asiakkaan vakikouluttaja, vaikkei asiakassuhde olekaan vielä sen syvämpi. Yhteistyö ryhmän asiakkaiden kanssa ei kuitenkaan ole kovinkaan suunnitelmallista, ja asiakkuuksissa olisi varmasti paljon potentiaalia tiiviimpäänkin kehitysyhteistyöhön, kuin mitä se nykyisellään on. Osalla yrityksistä ei tokikaan ole mielenkiintoa tai resurssijakaan lähteä syventämään koulutusyhteistyötä, mutta osaa voisi lähteä kehittämään kohti kumppanuutta.

A-ryhmä onkin Hyrian kumppanuusasiakkaat. Laajimmillaan Hyrian asiakkuudet voisivat sisältää sekä työssäoppimisaikayhteistyötä, monialaista koulutusyhteistyötä että aktiivista vuoropuhelua koulutuksen kehittämistä ja tulevaisuuden näkymistä. Joitakin tällaisia asiakkuuksia on jo tunnustettavissakin ja varsinkin tulevaisuuteen peilaten tällainen kumppanuusyhteistyö on erittäin tärkeää Hyrialle. Tulevaisuudessa asiakkuuksia tulisi enenevässä määrin kehittää kohti erilaisia kumppanuuden muotoja, jotta työelämälähtöisyys ammatillisen koulutuksen reformista johdetut muut tavoitteet voisivat käytännössä toteutua.

Jos Hyrian asiakkaita on hyvin erilaisia keskenään, niin on myös Hyrian kumppanuusasiakkaita. Kumppanuustason asiakkaina on sekä julkisorganisaatioita, että keskenään hyvin erilaisia yhteisöjä ja yrityksiä, jonka takia myös Hyrian kumppanuusasiakkaat on järkevää jakaa ryhmiin kumppanuuden luonteen mukaan. Kuvassa 7 esitellään Hyrian kumppanuusajattelun pohja ja erilaiset kumppanuudet.



Kuva 7: Hyrian kumppanuuden eri muodot

Kuvan mukaisesti jako erilaisiin kumppanuuksiin on luontevinta tehdä kolmeen ryhmään: osastojen kehittämisen kumppaneihin, alueen yritysten osaamisen kehittämisen kumppaneihin ja Hyria-tasoiisiin kehittämiskumppaneihin. Kaikki kumppanit ovat Hyrialle elintärkeitä, mutta yhteistyön fokus on Hyrian eri toiminnoissa. Osastojen kehittämisen kumppanit ovat koulutusosastojen kumppanuusasiakkaita, jotka ovat tiiviissä yhteistyössä pääasiassa oman alansa koulutusosaston kanssa, mutta toki monialaisestikin. Yhteistyö on aktiivista molempiin suuntiin ja yrityksen kanssa käydään keskustelua koulutuksen kehittämisestä työelämän tarpeet huomioiden.

Alueen yritysten osaamisen kehittämisen kumppanit puolestaan ovat Hyrian kumppaneista niitä, jotka toimivat Hyrian toiminta-alueella ehkä jonkinlaisina verkostojen luojina. Näiden kumppanuuksien fokus on saada alueen yritysten koulutustarpeet ja Hyrian koulutustarjonta kohtaamaan ja kehittää sitä kautta Hyrian koulutuksia ajanmukaisiksi ja työelämälähtöisiksi. Lisäksi Hyrialla on koko Hyria-tason kumppaneita, jotka ovat organisaation koko toiminnan elinehto. Tällaisiksi kumppaneiksi voidaan nimetä julkisen puolen toimijat, jotka mahdollistavat erilaisten rahoitusmuotojen tarjoamisen koulutuksen rahoittamiseen.

Kaikkiin Hyrian kumppanuuksiin on panostettava erityisen paljon jatkossa, koska niiden merkitys yrityksen toiminnalle tulee korostumaan toimintaympäristön muutoksen myötä. Vaikka kumppanuuksia onkin hyvin erilaisia, on niiden hoidon kuitenkin kokonaisuutena erotuttava muiden asiakkuuksien hoidosta. Kumppanuuksilla tulee olla Hyrian asiakkuuksien hoitomallissa sellainen rooli, että niiden strateginen merkitys näkyy myös ulospäin.

## 7 Asiakkuuksien hoitomalli

Hyrian asiakkuudet voidaan siis edellä kuvatun mukaisesti jakaa asiakkuuden arvon mukaan neljään eri ryhmään. Nimeän asiakkuuksien hoitomalleja varten ryhmät kuvaavammin asiakkuuksien hoidon tavoitteiden mukaisesti. Edellä kuvattu D-ryhmä ovat ylläpidettävät asiakkuudet, C-ryhmä kehitettävät asiakkuudet, B-ryhmä syvennettävät asiakkuudet ja A-ryhmä kumppanuusasiakkuudet.

Keskityn hoitomalleissa tavoitteisiin, joita toiminnalla pyritään saavuttamaan. Kuvaan taulukoissa myös pääpiirteittäin toimintatapoja, joilla voidaan ajatella tavoite saavutettavan. Yksityiskohtaisen asiakkuudenhoitoprosessin kuvaaminen olisi kuitenkin Hyrian kaltaisessa organisaatiossa turhaa, koska Hyrian asiakkaat ovat keskenään hyvin erilaisia, eikä parhaaseen lopputulokseen jokaisen asiakkaan kanssa päästä samalla tavalla. Olennaista on, että asiakkuuden hoito kehittyy asiakkuuden kehittymisen kanssa käsi kädessä. Järjestelmällisen asiakkuuksien kehittämisen lähtökohtana onkin, että sekä asiakkaan että palveluntarjoajan kokema arvo kasvaa suhteen kehittyessä.

## 7.1 Ylläpidettävien asiakkuuksien hoito

Hyriassa ylläpidettäviä asiakkuuksia ovat sellaiset, joilla ei ole potentiaalia asiakassuhteen laajentamiseen. Hyriassa tähän ryhmään lukeutuvat asiakkaat voivat olla esimerkiksi yksittäisissä korttikoulutuksissa käyviä pieniä yrityksiä, joilla ei ole tarpeita monialaiseen koulutusyhteistyöhön tai koko henkilöstön täydennyskoulutukseen. Joukossa on paljon yksin- tai mikroyrityksiä, jolloin jo yrityksen koko määrittelee sen, ettei asiakassuhde ole potentiaalinen kasvamaan. Taulukossa 2 kuvataan ylläpidettävien asiakkuuksien asiakkuuden hoidon tavoitteet, käytännön toimenpiteet asiakkuuden hoitamiseksi sekä vastuuhenkilöt eri toimenpiteille.

Ylläpidettävät asiakkuudet (TOP-paikat, näyttötutkinnon suorituspaikat ja satunnaisesti yksittäisissä koulutuksissa käyvät, asiakassuhteella ei potentiaalia kasvuun)		
Tavoite	Käytännön toimenpiteet	Vastuuhenkilö
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakassuhteen ylläpitäminen</li> <li>Kustannustehokkaiden toimintatapojen luominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normaalit opettajien TOP-käynnit opiskelijoiden työssäoppimisen aikana               <ul style="list-style-type: none"> <li>Olemassa olevien henkilökohtaisten kontaktien hyödyntäminen ja säilyttäminen</li> </ul> </li> <li>Näyttötutkintoihin liittyvä yhteistyö ja tutkinnon suoritukset työpaikoilla</li> <li>Korttikoulutukset:               <ul style="list-style-type: none"> <li>ilmoittautuminen järjestelmän (=wilman) kautta, yrityspalveluiden kautta tai muita yhteydenottokanavia hyödyntäen</li> <li>tehokas koulutuspäivä ja palautteen keruu koulutuksesta</li> <li>palautteiden läpikäynti ja hyödyntäminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opettajat</li> <li>Opettajat / kouluttajat</li> <li>Kouluttajat</li> <li>Kaikki prosessien omistajat (opiskelijahallinto, yrityspalvelut ym.)</li> <li>Opettajat / kouluttajat</li> <li>Kaikki keräävät - &gt; palaute aiheesta vastaaville</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyyden varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmoittautumisjärjestelmien helppouden ja selkeyden varmistaminen</li> <li>• Asiakaspalautteiden hyödyntäminen koulutusten suunnittelussa ja muussa toiminnassa</li> <li>• Tieto asiakkuudesta Hyrian järjestelmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järjestelmistä vastaavat</li> <li>• Opettajat / kouluttajat</li> <li>• Kaikki asiakkaan kanssa yhteydessä olevat henkilöt</li> </ul>
---	---	---

Taulukko 2: Ylläpidettävien asiakkuuksien hoitomalli

Näiden asiakkuuksien hoidossa ensisijaisena tavoitteena on hyvän suhteen ylläpitäminen ja säilyttäminen. Asiakkuudet ovat Hyrialle elintärkeitä, koska esimerkiksi ilman työssäoppimispaikkoja Hyrian opiskelijat eivät valmistuisi ammatteihin, työssäoppiminen kun on pakollinen osa opintoja. Samoin näyttötutkintojen suorituspaikat ovat elintärkeitä kumppaneita aikuis-koulutuksen puolella, eikä satunnaisesti yksittäisissä koulutuksissakaan käyvää asiakasryhmää luonnollisestikaan haluta menettää. Onkin tärkeää, että asiakassuhdetta hoidetaan niin, että nämä asiakkuudet säilyvät ja asiakkaat ovat tyytyväisiä samaansa palveluun.

Kustannustehokkaiden toimintatapojen löytäminen näiden asiakassuhteiden ylläpitämiseen on kuitenkin myös tärkeää. Järjestelmien toimivuuden varmistaminen ja turhien vaiheiden hio-  
minen yksinkertaisista prosesseista pois takaa sen, että arki sujuu mutkattomasti sekä Hyrian puolella että asiakkaan näkökulmasta. Ei myöskään ole mielekästä käyttää ylimääräisiä re-  
surseja yksinkertaisiin prosesseihin, jotka parhaassa tapauksessa voitaisiin saada toimimaan taustalla lähes automaattisesti.

Myös asiakastyytyväisyyden varmistaminen on olennainen osa Hyrian kaikkien asiakkuuksien hoidossa. Tämänhetkessä toiminnassa olennainen rooli asiakastyytyväisyyden varmistami-  
sessa on koulutusten jälkeen toteutettavilla palautekyselyillä. Jokainen koulutuksessa mukana ollut vastaa kysymyksiin koulutuksen laadusta ja toteutuksesta. Räätelöidyissä koulutuskoko-  
naisuuksissa palautteella on sitäkin suurempi arvo, ja palautetta kysytään luonnollisesti myös kokonaisuuden tilaajalta, joka osaa ehkä parhaiten vastata kuinka hyvin toteutus vastasi toi-  
vottua. Jokainen asiakas, myös yksityisyrittäjä, voi olla Hyriaa suositteleva asiakas tai vaihto-  
ehtoisesti tyytymätön ja pian entinen asiakas. Luonnollisestikin Hyriassa kustannustehokkuut-  
takin ajateltaessa halutaan ensisijaisesti palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla niin, että asiakas palaa ja on valmis myös suosittelemaan Hyriaa.

## 7.2 Kehitettävien asiakkuuksien hoito

Kehitettäviä asiakkuuksia ovat Hyriassa sellaiset, joiden kanssa toteutuu tällä hetkellä vastaavanlaista yhteistyötä kuin ylläpidettävien asiakkuuksienkin kanssa, mutta potentiaalia asiakkuuden laajentamiseen ja syventämiseen on. Näiden asiakkuuksien hoidossa pyritäänkin järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti kehittämään asiakkuutta kohti seuraavia asiakasryhmiä. Taulukossa 3 kuvataan kehitettävien asiakkuuksien hoitomalli.

<b>Kehitettävät asiakkuudet</b> (TOP-paikat, näyttötutkinnon suorituspaikat ja yksittäisissä kottikoulutuksissa käyvät, joilla potentiaalia syvempään suhteeseen)		
<b>Tavoite</b>	<b>Käytännön toimenpiteet</b>	<b>Vastuuhenkilö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassuhteen ylläpitäminen ja laajentaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suhteen potentiaalinen kokonaisvaltainen kartoitus</li> <li>○ Hyrian koko tarjonnan laajuuden esittely ja asiakkaan tarpeen kartoitus yli osastorajojen</li> <li>○ Uusien toimintatapojen sopiminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näyttötutkintoihin liittyvä yhteistyö ja tutkinnon suoritukset työpaikoilla / Opettajien TOP-käynnit opiskelijoiden työssäoppimisen aikana:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sisällytetään käyntiin kysymys: Kuka teillä vastaa koulutusasioista, ja voisiko Hyrian asiakasvastaava olla yhteydessä häneen?</li> <li>○ Tiedon välittäminen yrityspalveluihin</li> </ul> </li> <li>• Yhteyden avaaminen asiakasvastaavat - yrityksen koulutusasioistavastaavat henkilöt               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yrityksen koulutustarpeiden kartoitus ja Hyrian tarjonnan esittely kokonaisvaltaisesti</li> <li>○ Esimerkkien esittely hyvistä toimintatavoista ja ehdotus miten voitaisiin ratkaista juuri kyseisen yrityksen tarpeet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opettajat / kouluttajat</li> <li>• Yrityspalvelut (yhdessä opettajien ja kouluttajien kanssa)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyyden varmistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laajojen kokonaisuuksien hoitaminen asiakaslähtöisesti</li> </ul> </li> <li>• Kustannustehokkaiden toimintatapojen luominen ”kevyiden prosessien” toimimiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja huomioiminen sekä kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asiakkaan toiveiden mukainen tuotteiden räätälöinti</li> <li>○ Eri rahoitusmahdollisuuksista kertominen</li> </ul> </li> <li>• Yksinkertaisten prosessien helpouden varmistaminen asiakkaan suuntaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ilmoittautuminen järjestelmän kautta sujuvaksi, vaihtoehtoina myös muut tavat</li> <li>○ toteutusten tehokkuus ja palautteen keruu</li> <li>○ palautteiden hyödyntäminen toteutusten suunnittelussa, jotta toteutukset vastaavat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin</li> </ul> </li> <li>• Tieto asiakkuudesta Hyrian järjestelmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityspalvelut (yhdessä opettajien ja kouluttajien kanssa)</li> <li>• Kaikki prosessien omistajat</li> <li>• opettajat / kouluttajat</li> <li>• Kaikki asiakkaan kanssa yhteydessä olevat henkilöt</li> </ul>
---	--	--

Taulukko 3: Kehitettävien asiakkuuksien hoitomalli

Kehitettävien asiakkuuksien hoidossa tavoitteena on asiakkuuksien ylläpitäminen ja laajentaminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja kustannustehokkaiden toimintatapojen luominen kevyimpien prosessien toimimiseksi. Suhteen laajentamiseksi on tärkeää selvittää asiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin ja esitellä koko Hyrian koulutustarjonta. Tarpeen ja tarjonnan kohdatessa voidaankin sopia kuinka suhteessa edetään jatkossa.

Asiakassuhteen laajeneminen voi tapahtua monin eri tavoin. Asiakas saattaa esimerkiksi haluta räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia tai koko henkilöstön kouluttamista johonkin tiettyyn osaamiseen. Kun tavoitteena on asiakassuhteen laajentaminen, nousee asiakastyytyväisyyden varmistaminen erityisen tärkeään asemaan asiakkuuden hoidossa. Tärkeää onkin asiakkaan kuunteleminen ja kaikkien koulutustarpeiden huomioiminen suhteen edetessä. Jotta tämä toteutuisi mahdollisimman hyvin, tulisi asiakkuuteen liittyvät tiedot koota selkeästi CRM-järjestelmään. Järjestelmässä tieto tulee olla kaikkien saatavilla, jotta jokainen joka on asiakkaan kanssa jatkossa tekemisissä, osaa ottaa jo sovitut asiat huomioon.

Myös kehitettävien asiakkuuksien hoidossa tulee huomioida, että kaikkien asiakkaan toiveiden toteuttaminen ei vaadi monimutkaista prosessia taustalleen. Kevyiden prosessien kustannus- tehokas läpivienti on sekä asiakkaan että Hyriän etu.

### 7.3 Syvennettävien asiakkuuksien hoito

Syvennettävät asiakkuudet ovat Hyriassa niitä, joiden kanssa tapahtuu jo säännöllisesti paljon yhteistyötä, mutta asiakkuus ei ole vielä edennyt kumppanuudeksi. Myös syvennettävien asiakkuuksien hoidossa pyritään kehittämään asiakassuhdetta jatkuvasti, mutta tunnustetaan kuitenkin tosiasia, ettei kaikilla asiakkailla ole potentiaalia tai halukkuutta kumppanuussuhteeseen. Taulukossa 4 kuvataan syvennettävien asiakkuuksien hoidon tavoitteita ja käytännön toimenpiteitä vastuuhenkilöineen.

<b>Syvennettävät asiakkuudet</b> (Monipuoliset asiakkuudet, joiden kanssa ei kuitenkaan täyty vielä kumppanuuden edellytykset)		
<b>Tavoite</b>	<b>Käytännön toimenpiteet</b>	<b>Vastuuhenkilö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassuhteen ylläpitäminen ja syventäminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suhteen monipuolistaminen ja potentiaalain maksimaalinen hyödyntäminen</li> <li>○ Uudenlaisten toimintatapojen ideointi</li> <li>○ molemminpuolisen hyödyn maksimointi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näyttötutkintoihin liittyvä yhteistyö ja tutkinnon suoritukset työpaikoilla / Opettajien TOP-käynnit opiskelijoiden työssäoppimisen aikana</li> <li>• Asiakkaan tarpeiden säännöllinen selvittäminen ja huomioiminen sekä kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yhteisten koulutusprojektien yhteydessä aina muidenkin tarpeiden kartoitus</li> <li>○ Tarpeet viedään aina eteenpäin asiakasvastaaville ja yhteisiin järjestelmiin -&gt; Hyriasta otetaan aktiivisesti yhteyttä tarpeiden ratkaisemiseksi</li> </ul> </li> <li>• Yksinkertaisten prosessien helpouden varmistaminen asiakkaan suuntaan:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opettajat / kouluttajat</li> <li>• Yrityspalvelut (yhdessä opettajien ja kouluttajien kanssa)</li> <li>• Kaikki asiakkaaseen yhteydessä olevat henkilöt</li> <li>• Kaikki prosessienomistajat</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannustehokkaiden toimintatapojen luominen ”kevyiden prosessien” toimimiseksi</li> <li>• Asiakastyytyväisyyden varmistaminen</li> <li>• Molemminpuolisen vuoropuhelun avaaminen ja kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ koulutuksen kehittäminen työelämän tarpeita vastaaviksi</li> </ul> </li> <li>• Kumppanuuspotentiaalin kartoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ilmoittautuminen järjestelmän kautta sujuvaksi, vaihtoehtoina myös muut tavat</li> <li>○ toteutusten tehokkuus ja palautteen keruu</li> <li>○ palautteiden hyödyntäminen toteutusten suunnittelussa, jotta toteutukset vastaavat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin</li> <li>• Koulutuskokonaisuuksien räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaisesti</li> <li>• Yhteistyön kehittämisen nimissä tapaamisia säännöllisesti, esim. 2 krt. vuodessa. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tapaamisissa kuunnellaan toiveita ja kehitetään yhdessä suhdetta ja toimintatapoja</li> <li>○ myös asiakkaan potentiaali Hyrian kannalta huomioitava, esim. yrityksestä asiantuntijaluennointisijat opiskelijoille voisivat hyötyä toiminnasta itsekin (/yritys voisi hyötyä)</li> </ul> </li> <li>• Asiakastapahtumat</li> <li>• Koulutuksen kehittämistyöryhmät</li> <li>• Kumppanuuden avaaminen asiakkaalle <ul style="list-style-type: none"> <li>○ win-win -yhteistyön hahmotelu asiakkaan halukkuuden ja resurssien mukaisesti</li> </ul> </li> <li>• Tieto kaikista asiakkuuteen liittyvistä asioista Hyrian järjestelmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opettajat / kouluttajat</li> <li>• opettajat / kouluttajat</li> <li>• yrityspalvelut (yhteistyössä koulutusosastojen kanssa)</li> <li>• Yrityspalvelut</li> <li>• Yrityspalvelut yhdessä osastojen kanssa</li> <li>• Yrityspalvelut</li> <li>• Kaikki asiakkaan kanssa yhteydessä olevat henkilöt</li> </ul>
---	---	---

Taulukko 4: Syvennettävien asiakkuuksien hoitomalli

Syvennettävien asiakkuuksien hoidossa tavoitteena on paitsi laajan ja monipuolisen yhteistyön ylläpitäminen, mutta myös suhteen aktiivinen kehittäminen uusia toimintatapoja ideoimalla



ja molemminpuolisen vuoropuhelun kautta. Myös näiden asiakkuuksien hoidossa pätee edelleen kahden aiemman asiakkuusryhmän hoidosta esille nostetut asiat. Niiden lisäksi tavoitteena on syventää asiakkuutta sekä suhdetta että koulutusta kehittäväksi.

Jotta molemminpuolinen vuoropuhelu ja asiakkuuden kehittäminen voisivat olla jatkuvaa tavoitteellista toimintaa, tulee yhteistyön olla avointa ja säännöllistä. Yhteistyön kehittämisen tulisikin olla molempien tavoitteena ja palautetta ja kehittämisehdotuksia tulisi kerätä säännöllisesti. Vuoropuhelun tulisi olla myös sellaista, että sen perusteella koulutussisältöjä voitaisiin muokata yritysten tarpeita vastaaviksi.

Koulutussisältöjen lisäksi on olennaista löytää oikeat yhteistyömuodot, jotka hyödyttävät molempia osapuolia mahdollisimman paljon. Uusien toimintatapojen ideoiminen yhdessä ja hyvän kuuloisten ideoiden kokeileminen vaikka huonollakin menestyksellä, on parempi kuin jämähtää totuttuihin tapoihin helppouden vuoksi. Myös erilaisia win-win -yhteistyömuotoja saattaa löytyä juuri tällaisen vuoropuhelun kautta.

Näiden tavoitteiden lisäksi hoitomallissa mainitaan myös kumppanuuspotentiaalin kartoitus. Tämän ryhmän asiakkaille onkin hyvä avata Hyrian kumppanuutta ja sen tuomia etuja. Win-win -yhteistyön lisääminen ja koulutusta kehittävän yhteistyön syventäminen asiakkaiden kanssa saattaakin olla tie Hyrian kumppaniksi.

#### 7.4 Hyrian kumppanuusasiakkuuksien hoitomalli

Kuten aiemmin kuvasin, myös Hyrian kumppanuusasiakkaita voi olla monenlaisia. Kaikki Hyrian kumppanuusasiakkaat ovat kuitenkin niitä asiakkaita, joiden kanssa toteutuu laajaa monialaista yhteistyötä ja erilaisia win-win -yhteistyön malleja. Lisäksi Hyrian kumppanuusasiakkaat ovat aktiivisesti kehittämässä ammatillista koulutusta tulevaisuuden tarpeisiin vastavaksi yhdessä Hyrian kanssa. Kumppanuuksien hoitoon tuleekin panostaa erityisesti, jotta suhteen hyöty on molemminpuolisesti mahdollisimman laaja. Kumppanuusasiakkaiden hoito on kuvattuna taulukossa 5.

<b>Kumppanuusasiakkuudet</b> (Yhteistyö monipuolista ja molemminpuolista, kumppanuussopimus)		
<b>Tavoite</b>	<b>Käytännön toimenpiteet</b>	<b>Vastuuhenkilö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kumppanuussuhteen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen asiakaslähteisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutusten tehokas ja asiakaslähtöinen hoitaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>koulutuskokonaisuuksien räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaisiksi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityspalvelut yhteistyössä koulutusosastojen kanssa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillisen koulutuksen kehittäminen yhteistyössä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uusien edistyksellisten toimintamallien kehittäminen tulevaisuuden tarpeet huomioiden</li> </ul> </li> <li>• win-win -yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ asiakkaan koulutustarpeiden kartoittaminen säännöllisesti</li> <li>○ asiakaspalautteen kerääminen ja palautteen hyödyntäminen koulutusten toteutuksessa</li> <li>• säännöllinen yhteydenpito, vähintään 4 kertaa vuodessa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ asiakkaan avainhenkilöiden (koulutuksista vastaavan, henkilöstöpäällikön, toimitusjohtajan jne.) tapaaminen ja yhteistyön kehittäminen</li> <li>○ uusien yhteistyömuotojen suunnittelu ja kokeileminen ja niiden kriittinen arviointi -&gt; joustava ja ketterä toiminnan kehittäminen molempien tarpeiden mukaan</li> </ul> </li> <li>• Kokonaisvaltainen yhteistyö, mukana koulutuksen kehittämissyöryhmissä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ yhteistyötä sekä nuorten että aikuiskoulutuksen kanssa</li> <li>○ uusien opiskelumuotojen kehittäminen yhdessä</li> <li>○ ammatillisen koulutuksen kehittäminen yhdessä</li> </ul> </li> <li>• Erityisen arvon luominen asiakkaalle <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tiukasti kohdenneet asiakastapahtumat / luento-teaserit päivän polttavista aiheista</li> <li>○ kumppanuushinnoittelu ”sisäänheitto-tuotteille”</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityspalvelut</li> <li>• yrityspalvelut yhdessä koulutusosastojen kanssa</li> <li>• Koulutusosastot, yrityspalvelut mukana yhteistyössä</li> <li>• Yrityspalvelut yhdessä koulutusosastojen kanssa</li> </ul>
---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uudenlaisten molemmille arvoa tuottavien koulutusmuotojen kehittäminen</li> <li>• Tieto kaikista kumppanuuteen liittyvistä asioista Hyrian järjestelmiin, jotta kokonaisuus on hahmotettavissa ja hallittavissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki asiakkaan kanssa yhteydessä olevat henkilöt</li> </ul>
--	---	--

Taulukko 5: Kumppanuusasiakkuuksien hoitomalli

Asiakassuhteen kehittyessä kumppanuudeksi suhde on jo pitkällä. Kumppanuuden perustana onkin hyvä asiakassuhde, joka syvennyttyään on muuttunut kumppanuudeksi. Molemmat osapuolet tuntevat jo toisensa ja tietävät mitä etuja kumppanuudella tavoitellaan. Kumppanuussuhdetta hoidettaessa onkin tärkeää pitää edelleen huolta perusasioista, kuten asiakaslähtöisyydestä ja tehokkaista toimintatavoista. Kumppanuudessa tulee kuitenkin olla lisäksi sellaisia tekijöitä, jotka luovat lisäarvoa molemmille osapuolille. Esimerkiksi kumppanuushinnoittelu ja erityisesti kumppaneille tarjottavat asiakastilaisuudet tai asiantuntijaluennot voivat olla sellaisia, joita Hyria voisi tarjota kumppaneilleen. Hyria puolestaan saa odottaa kumppaneiltaan yhteistyötä koulutuksen kehittämiseen ja uudenlaisten opiskelumuotojen kehittämiseen.

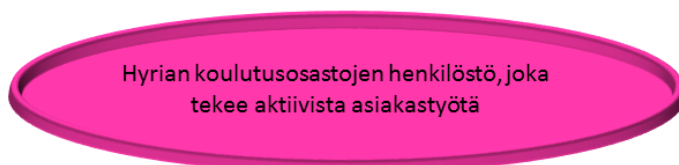
Kumppanuuksien hoidossa korostuu yrityspalveluiden rooli suunnitelmallisen ja järjestelmällisen yhteistyön ylläpitämiseksi. Jatkuvan ja kokonaisvaltaisen yhteistyön luomiseksi ja koulutuksen kehittämiseksi yhteistyön etulinjassa tulee kuitenkin olla Hyrian koulutusosastot, joilla koulutus ja sen kehittäminen käytännössä tapahtuu. Kumppanuusasiakkuuksien hoidossa pyritäänkin paitsi laajaan koulutuksen kehittämiseen, myös erilaisten win-win -yhteistyömallien kehittämiseen. Uudenlaisten toimintamallien myötä ammatillinen koulutus voi uudistua ja kehittyä aidosti työelämälähtöisempään suuntaan ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteiden mukaisesti.

## 8 Hyrian asiakkuuksien hoitomalli koottuna visuaaliseksi kokonaisuudeksi

Laadin asiakkuuksien hoidosta myös visuaalisen mallin, joka perustuu eri asiakkuusryhmille laatimiini taulukkomallisiin asiakkuuksien hoitomalleihin. Visuaalisen tuotoksen on tarkoitus olla käyttökelpoinen työkalu asiakkuuksien hoidon avaamiseksi esimerkiksi Hyrian henkilöstölle. Alun perin visuaalinen tuotos on PowerPointilla toteutettu vaihteittain koottava kuvasarja. Esitänkin sen tässä sarjana irrallisia kuvia, jotta kokonaisuus tulee ilmi toivomallani tavalla.

Ensimmäisenä elementtinä on lautanen, kuvassa 8, jonka päälle kaikki rakentuu. Lautanen kuvaa Hyrian koulutusosastojen henkilöstöä. Opetus- ja koulutushenkilöstön vastuulla on Hyrian

ydinprosessien sujuvuus, eli laadukkaan koulutuksen järjestäminen asiakkaille. Pääasiassa koko koulutusosastojen henkilöstö tekee asiakkuustyötä, ja tuo henkilöstö onkin myös koko Hyrian asiakkuuksien hoidon perusta. Ilman laadukasta opetusta ja koulutusta Hyrian muun henkilöstön työ olisi turhaa.



Kuva 8: Asiakkuuksien hoitomallin ensimmäinen elementti on lautanen

Toisena elementtinä, kuvassa 9, kuvaan lisätään tukipilari pystyyn keskelle lautasta. Tukipilari kuvaa Hyria yrityspalveluja, joka toimii koulutusosastojen tukena asiakkuuksien hoidossa. Yrityspalvelut toimii myös koordinoivana tahona asiakkuuksien kehittämisessä pohjalta kohti huippua. Lautanen ja tukirakenne yhdessä pitävät lopputuloksen koossa, mutta ilman toisiaan tai tiivistä yhteistyötä kumpikaan yksinään ei pysty siihen.



Kuva 9: Lautanen ja tukipilari pitävät yhteistyössä lopputuloksen pystyssä

Vasta kun rakenteet ovat kunnossa, voidaan kokonaisuuteen lisätä asiakkuudet, jotka ovat esiteltynä kuvassa 10. Ensimmäinen asiakasryhmä on ylläpidettävät asiakkuudet. Tähän ryhmään kuuluvien asiakkaiden määrä on suurin, ja siksi myös sitä kuvaava elementti on suurin. Seuraavana kerroksena kuvassa ovat kehitettävät asiakkuudet. Tämän ryhmän asiakkuudet ovat monin tavoin edellisen ryhmän asiakkuuksien kaltaisia, mutta tällä joukolla on potentiaalia kasvuun. Kolmantena kerroksena kuvassa ovat syvennettävät asiakkuudet. Nämä asiakkuudet sisältävät molempien alempien asiakkuuksien piirteitä, mutta lisäksi asiakkuuksiin kuuluu

laajemmat koulutuskokonaisuudet ja erilaiset yhteistyömuodot, joita ei vielä alempiin kerroksiin kuulunut. Ylimpänä kerroksena kuvassa on Hyria kumppanit. Näiden asiakkaiden kanssa tehdään kaikkea mahdollista yhteistyötä. Koko asiakkuuksien muodostama kokonaisuutta pitävät koossa yrityspalveluiden muodostama tukipilari ja koulutusosastojen muodostama lautanen.



Kuva 10: Asiakkuuksien kakku, jota pitää pystyssä Hyrian henkilöstö

Lopullisessa kuvassa 11 saadaan koristeet kakun päälle, kun kakku huipentuu kumppanuusso-  
pimuksen tekoon.



Kuva 11: Kumppanuuskakku

Kuvassa Hyrian asiakkuudet muodostavat kakun, jota pitää pystyssä Hyrian henkilöstö tiivin yhteistyön kautta. Kuvan pohjana toimiva lautanen on kokonaisuuden perusta, eli Hyrian asiakasyhteistyön perustana oleva laadukas koulutus, jonka takaavat opettajat ja kouluttajat. Koska koulutuksen järjestäminen on kaiken Hyrian toiminnan keskiössä, on se myös asiakastyössä toiminnan perustana. Kakun pystyssä pysymiseksi sen sisällä on tukipilari, joka kuvaa Hyriassa yrityspalveluita. Yrityspalveluiden tehtävän on koordinoida asiakkuustyötä kokonaisuudessaan, ylläpidettävistä asiakkuuksista aina Hyria kumppanuuksiin asti. Yrityspalveluiden tehtävänä on myös kehittää asiakkuuksia alimmalta kerrokselta kohti huippua. Aktiivinen kehittämistyö vaatii kuitenkin jatkuvaa yhteistyötä opetushenkilöstön kanssa. Jos linkki yrityspalveluiden ja opetushenkilöstön välillä katkeaa, ei kakku pysy enää kasassa, ja molempien osapuolien tehtävän onnistuminen on vaarassa.

Kakku itsessään koostuu Hyrian erilaisista asiakkuuksista, jotka on jaettu neljään ryhmään, eli kerrokseen. Asiakkuus etenee pohjalta kohti huippua. Tärkeimpien asiakkuuksien kohdalla on tavoitteena, että asiakkuus etenee ylimmälle tasolle ja se kruunataan kumppanuussopimuksella.

## 9 Arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvata Hyrian asiakkuuksien hoidon nykytila haastattelututkimuksen avulla kerättävän tiedon perusteella. Lisäksi tavoitteena oli laatia nykytilankuvauksen perusteella asiakkuuksien hoitomalli Hyriaan niin, että se olisi mahdollisimman hyödyllinen Hyriassa toteutettavan kehittämistyön toteutuksessa. Lisäksi yksi konkreettinen tavoite oli saada työ kokoon toivotussa, melko tiiviissäkin aikataulussa.

Haastattelin opinnäytetyöhöni neljää Hyrian henkilöstön jäsentä, joista yksi oli Hyrian johtoon kuuluva henkilö. Henkilöstön haastatteluiden perusteella sain laajan kuvan Hyrian asiakkuuksien hoidon tämänhetkisestä tilasta ja sen ongelmakohdista. Haastatteluaineistoissa nousi esille myös konkreettisia ehdotuksia Hyrian asiakkuuksien hoidon kehittämiseksi, mikä oli haastatteluille asetettujen tavoitteenakin. Vaikka haastateltavia ei ollut suurta määrää, koen aineiston kuvastavan kuitenkin laajasti erilaisia näkökulmia Hyrian henkilöstön kokemuksista asiakkuuksien hoidosta, koska haastateltavat olivat hyvin erilaisissa rooleissa Hyriassa olevia henkilöitä.

Henkilöstön haastatteluiden ohella haastattelin yhtä Hyrian asiakasta selvittäen asiakkuuden nykytilaa ja asiakkaan toiveita sen suhteen. Yksittäisen asiakkaan haastattelua ei voi luonnollisestikaan analysoida laajempaan asiakasnäkökulmana Hyrian asiakkuuksien hoidosta, joten käytin siihen vuonna 2015 toteutetun Hyrian imago- ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Ratkaisu asetti asiakasnäkökulman kuvaamiselle omat haasteensa, ja esimerkiksi laajempi haastatteluaineisto olisi mahdollistanut kehittämisehdotusten keräämisen kokonaisvaltaisemmin myös asiakkailta. Kysely oli kuitenkin ajantasainen ja sen otannaltaan laaja, joten sen voi ajatella olevan luotettava ja sopiva pohja-aineistoksi.

Lopullinen asiakkuuksien hoitomalli rakentui työhön sekä taulukoina eri asiakasryhmille että visuaalisena mallina koko Hyria-tasolle. Taulukkomalliset asiakkuuksien hoitomallit voivat toimia Hyriassa jatkossa asiakkuuksien kehittämisen pohjana ja niitä voi hyödyntää osastoilla omien toimintatapojen luomisen pohjana. Visuaalinen malli puolestaan toimii toimeksiantajan toiveiden mukaan virkistävänä uudenaikaisena mallina siitä, miten asiakkuuksien hoito näkyy koko Hyrian tasolla. Tulokset vastasivat toimeksiantajan toiveita, ja esimerkiksi asiakkuuksien jaottelu ja asiakkuuksien hoitomalli on otettu käyttöön heti niiden valmistuttua, opinnäytetyöprosessin ollessa vielä kesken. Koska opinnäytetyöni aihe tuli työnantajaltani Hyrialta, oli suurin motivaation lähteeni työtä tehdessä juuri työn aito hyödyllisyys työnantajalleni.

Opinnäytetyöprosessin edetessä yhteistyö sekä työnantajaani että ohjaajiin toimi moitteettomasti, ja sain hyödyllistä palautetta työstäni jatkuvasti. Ideoimme työtäni yhdessä esimieheni ja lähimmän tiimini kanssa, mikä auttoi itseäni jäsentämään työni ja toisaalta koko tiimiä jä-

sentämään asiakkuuksien hallinnan kenttää ja miten sitä haluttaisiin lähteä kehittämään Hyriassa. Koenkin työn onnistuneen sen tärkeimmän tavoitteen, käytettävyyden ja hyödyllisyyden suhteen, hyvin. Työ myös valmistui toimeksiantajan toiveiden mukaisessa aikataulussa, joten työ onnistui myös aikataulunsa puolesta.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro

Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle, johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita

### Sähköiset lähteet:

Opetushallitus. 2016. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 3.5.2016. [http://www.oph.fi/download/171627\\_toisen\\_asteen\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_reformi.pdf](http://www.oph.fi/download/171627_toisen_asteen_ammattillisen_koulutuksen_reformi.pdf)

## Kuvat

Kuva 1: Asiakkaiden jaottelu ryhmiin sisäisten kriteerien mukaisesti. (Hannus 2004, 140.)	13
Kuva 2: Prosessien uudistamisen haastavuustasoja. (Hannus 2004, 109.)	16
Kuva 3: ABC-prosessit. (Hannus 2004, 111.)	17
Kuva 4: SWOT-analyysi asiakkuuksien hoidon nykytilasta Hyriassa	24
Kuva 5: Imago- ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset, kuiluanalyysi.	26
Kuva 6: Hyrian asiakkuuksien jaottelu	32
Kuva 7: Hyrian kumppanuuden eri muodot	33
Kuva 8: Asiakkuuksien hoitomallin ensimmäinen elementti on lautanen	44
Kuva 9: Lautanen ja tukipilari pitävät yhteistyössä lopputuloksen pystyssä	44
Kuva 10: Asiakkuuksien kakku, jota pitää pystyssä Hyrian henkilöstö	45
Kuva 11: Kumppanuuskakku	46

## Taulukot

Taulukko 1: Kehitysehdotukset asiakkuuksien hoidon nykytilan pohjalta .....	31
Taulukko 2: Ylläpidettävien asiakkuuksien hoitomalli .....	36
Taulukko 3: Kehitettävien asiakkuuksien hoitomalli .....	38
Taulukko 4: Syvennettävien asiakkuuksien hoitomalli .....	40
Taulukko 5: Kumppanuusasiakkuuksien hoitomalli.....	43

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko, Hyrian henkilöstö .....	53
Liite 2: Haastattelurunko, Hyrian johdon edustaja .....	54
Liite 3: Haastattelurunko, Hyrian asiakas .....	55

## Liite 1: Haastattelurunko, Hyrian henkilöstö

### Haastattelurunko, henkilöstö

1. Mitä ajattelet työelämäyhteistyön olevan?
2. Miten työelämäyhteistyö näkyy omalla osastollasi?
  - a. Osallistuvatko kaikki siihen?
3. Koetko, että asiakkuustyö on osa työnkuvaasi? Vai kuormittaako se sinua omien töidesi lisäksi?
4. Miten kehittäisit työelämäyhteistyötä ja asiakkuuksien hoitoa osastollasi? Entä koko Hyrian tasolla?
5. Mitä toiveita sinulla on yrityspalveluille työelämäyhteistyön kehittämiseen liittyen?
6. Millaista palautetta olette saaneet asiakkailta/yhteistyökumppaneilta?
7. Haluatko sanoa jotakin muuta asiakkuuksien kehittämisestä

Liite 2: Haastattelurunko, Hyriän johdon edustaja

**Haastattelurunko, johdon näkemys**

1. Miten näet työelämäyhteistyön nykytilan Hyriassa tällä hetkellä?
2. Millaista sen tulisi olla vuonna 2019?
3. Mitkä ovat työelämäyhteistyön/asiakkuustyön vahvuudet Hyriassa ja missä meillä on vielä kehitettävää?
4. Mitä muuta haluaisit sanoa asiakkuuksien kehittämisestä?

Liite 3: Haastattelurunko, Hyrian asiakas

**Haastattelurunko, asiakasyritys**

1. Miten kuvailisit (tähän mennessä toteutunutta) yhteistyötänne Hyrian kanssa?  
(Kuinka laajaa yhteistyö on ollut? ym.)
2. Kuinka usein Hyrian puolelta ollaan yhteydessä teihin? Millä tavoilla/miten?
3. Mitä toivoisitte yhteistyöltä?
4. Millaista yhteydenpito parhaillaan olisi teidän kannaltanne?
5. Koetteko Hyrian koulutuskumppaniksenne?
  - a. Millaisia toiveita teillä olisi koulutuskumppanille?
6. Haluatteko sanoa jotakin muuta tästä aiheesta?