

Eija Rintamäki
**Asiakkuuksien hallintaprosessi SeAMK Tekniikan
TKI-toiminnassa**

Asiakas asiaksi

Opinnäytetyö
Syksy 2012
Tekniikan yksikkö
Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Koulutusohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Eija Rintamäki

Työn nimi: Asiakkuuksien hallintaprosessi SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 122

Liitteiden lukumäärä: 5

Tyypillinen asiantuntijaorganisaation asiakas ostaa tietoa, taitoa ja ongelmanratkaisupalveluja. Asiantuntijan tehtävä on selvittää taustalla piilevä tarve ja miettiä ratkaisu ongelmaan. Asiakkaan arvokokemuksen tulisi olla myönteinen, että asiakas olisi valmis jatkamaan asiakassuhdetta. Hallitun asiakastiedon avulla asiakkaan arvokokemusta voidaan parantaa. Organisaatioihin kertyy asiakastietoa mm. asiakaspalautteen, laskutuksen ja myynnin kautta. Ongelmana ei ole puutteellinen asiakastieto, vaan tiedon valtava määrä. Tiedon optimaalinen hyödyntäminen on haastavaa.

Työssä luodaan perusteltu ehdotus siitä millainen olisi ihanteellinen asiakkuudenhallinnan toimintamalli SeAMK Tekniikan TKI-toiminnalle. Toimintamallin avulla on tarkoitus yhtenäistää ja tehostaa toimintatapoja sekä tuoda jatkuvuutta asiakasyhteyksiin.

Aluksi on kartoitettu nykyiset asiakkuudenhallintaan liittyvät menetelmät ja työkalut. Nykytilakartoitusta on tehty havainnoimalla toimintaa. Henkilöstön näkemyksiä ja ideoita asiakkuudenhallintaan liittyen on hankittu teemahaastatteluilta. Asiakkuudenhallinnan teorian lisäksi tietoa toimintamallin pohjaksi haettiin benchmarkkaamalla asiakkuudenhallinnan prosesseja VTT:llä ja Tampereen ammattikorkeakoulussa. Sisäistä mallinnusta nykyisistä käytänteistä on tehty Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen kautta.

Asiakkuudenhallintaa mahdollistavat tekijät on huomioitu koko organisaation tasolla ja toiminta on asiakaslähtöistä. Teemahaastattelujen perusteella suurimmaksi ongelmaksi muodostui toimintojen voimakas siiloutuminen. Eri toiminta-alueiden raja-aidat eivät ylity, asiakastieto jää sirpaleiseksi, eikä sitä pystytä hyödyntämään optimaalisesti. Toimintamalliehdotuksessa keskitytään hälventämään näitä raja-aitoja. Kehitysideat saatiin suurimmaksi osaksi teemahaastattelujen ja benchmarkkausten myötä.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, asiakastarpeet, asiakastieto, arvokokemus, benchmarkkaus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree Programme in Technology Competence Management

Author: Eija Rintamäki

Title of thesis: Customer relationship management process in School of Technology R&D Services of Seinäjoki University of Applied Sciences

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2012 Number of pages: 122 Number of appendices: 5

The typical customer of the expert organization buys information, knowledge and problem solving services. Understanding the customer needs, wants and demands in detail is essential when trying to figure out the solution to the problem. If the customer gets good service and has a good value experience, the relationship can continue. The customer value experience can be enhanced with a good use of the customer data. The customer data accumulates in organizations. The data is gathered through different systems, for example from the customer feedback, billing and sales. Often the problem is the optimal utilization of the customer data rather than the lack of the customer data.

This work proposes a model with which the customer relationship management of School of Technology R&D Services of Seinäjoki University of Applied Sciences could be improved. The function of the customer relationship management operations model is to unify and rationalize the actions and create the continuity in the customer relationships.

The present situation, current methods and the tools in use were studied by observing operations in the R&D Services and with interviews. In addition to the theory of the customer relationship management the knowledge of the operation models was benchmarked in VTT Technical Research Centre of Finland and Tampere University of Applied Sciences.

The actions at the organization level are customer-oriented. But based on the interviews the operational customer relationship management is strongly divided into sections. The barriers between different areas of operation are not exceeded, the customer data remains splintered and it is not possible to utilize it optimally. The operational model is concentrated on the dispelling of these barriers. The ideas were gained out of the interviews and benchmarking.

Keywords: customer relationship management, customer satisfaction, customer database, customer value, benchmarking

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 2 |
| Thesis abstract..... | 3 |
| Kuvio- ja taulukkoluetelo..... | 6 |
| Käytetyt termit ja lyhenteet | 8 |
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 1.1 Seinäjoen ammattikorkeakoulu – SeAMK | 9 |
| 1.2 Työn tausta | 11 |
| 1.3 Tavoite | 12 |
| 1.4 Työn rakenne | 14 |
| 1.5 Työn rajaus | 16 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHITYS: ASIAKKUUDENHALLINTA | |
| ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA | 17 |
| 2.1 Asiakas | 18 |
| 2.1.1 Asiakassuhteen elinkaari | 19 |
| 2.1.2 Asiakassegmentointi | 21 |
| 2.1.3 Asiakastyytyväisyys – asiakkaan arvokokemus | 23 |
| 2.1.4 Asiakastarpeen tunnistaminen | 25 |
| 2.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta..... | 28 |
| 2.2.1 Partneriverkosto | 28 |
| 2.2.2 Tuotteistaminen | 31 |
| 2.2.3 Viestintä | 32 |
| 2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta | 33 |
| 2.3.1 Asiakastiedon hallinta | 34 |
| 2.3.2 Prosessit ja mittarit..... | 36 |
| 2.3.3 Hiljainen tieto | 38 |
| 2.3.4 Asiakaspalaute ja reklamaatiot | 39 |
| 2.4 Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus | 40 |
| 3 EMPIIRINEN TUTKIMUS | 43 |
| 3.1 Nykyiset toimintamenetelmät | 45 |
| 3.1.1 Asiakkuudenhallintaan liittyvät toimintaohjeet | 45 |

| | |
|---|------------|
| | 5 |
| 3.1.2 Prosessikuvaukset | 48 |
| 3.1.3 Käytössä olevat työkalut | 50 |
| 3.1.4 Projektiviestintä | 56 |
| 3.2 Teemahaastattelu | 58 |
| 3.2.1 Käsitteet asiakkuudenhallinnasta | 60 |
| 3.2.2 Analyttinen asiakkuudenhallinta | 68 |
| 3.2.3 Operatiivinen asiakkuudenhallinta | 70 |
| 3.3 Benchmarkkaus | 75 |
| 3.3.1 VTT | 76 |
| 3.3.2 Tampereen ammattikorkeakoulu – TAMK..... | 84 |
| 3.4 Koneteknologiakeskus SeAMK | 90 |
| 4 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN..... | 94 |
| 4.1 Haastattelut ja havainnointi | 95 |
| 4.2 Benchmarkkaukset..... | 98 |
| 4.3 Johtopäätös | 99 |
| 4.4 Tavoitetilan toimintamalli SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa..... | 100 |
| 4.5 Toimenpide- ja kehitysehdotukset..... | 103 |
| 4.5.1 Asiakassegmentointi ja asiakastarpeet | 104 |
| 4.5.2 Tuotepaletti | 106 |
| 4.5.3 Asiakkaan arvokokemuksen parantaminen..... | 107 |
| 4.5.4 Tiedonkulku..... | 108 |
| 4.5.5 Asiantuntijuuden kehittäminen | 110 |
| 4.5.6 Asiakastiedon hallinta | 111 |
| 4.6 Jatkotoimenpiteet | 113 |
| 5 YHTEENVETO..... | 115 |
| Lähteet | 118 |
| LIITTEET:..... | 122 |

Kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|-----|
| Kuvio 1. Seinäjoen ammattikorkeakoulun strategiakokonaisuus | 10 |
| Kuvio 2. SeAMK Tekniikan yritysyhteistyön maailmanpyörä..... | 11 |
| Kuvio 3. Tutkimustyön kuvaus | 13 |
| Kuvio 4. Asiakkuudenhallinnan perusrakenne | 15 |
| Kuvio 5. Palvelun ominaispiirteet | 18 |
| Kuvio 6. Asiakassuhteen elinkaareen liittyviä toimintoja | 20 |
| Kuvio 7. Arvonmuodostuminen asiakkaalle. | 24 |
| Kuvio 8. Tehokysymysten tavoitteet..... | 25 |
| Kuvio 9. Tuoteprosessin vaiheet ja konseptisuunnittelu..... | 26 |
| Kuvio 10. Asiakastarpeiden tunnistamisen systematiikka | 27 |
| Kuvio 11. Asiakaskohtaamisen kolme aikajännettä | 27 |
| Kuvio 12. Tuoteprojektien osallistumismuotoja | 30 |
| Kuvio 13. Viestinnän yleismalli..... | 32 |
| Kuvio 14. Tiedon portaat..... | 35 |
| Kuvio 15. Asiakkuudenhallinnan ihannetila..... | 42 |
| Kuvio 16. Hankkeen tiedot | 51 |
| Kuvio 17. Organisaation tiedot..... | 51 |
| Kuvio 18. Toimeksiannon tiedot..... | 52 |
| Kuvio 19. Tuntiseuranta | 52 |
| Kuvio 20. Viestinnän monet tasot..... | 57 |
| Kuvio 21. VTT:n palvelutarjoama | 77 |
| Kuvio 22. Myyntisuppilo | 92 |
| Kuvio 23. Nykyinen toimintamalli SeAMK Tekniikan asiakkuuksienhallinnassa.... | 99 |
| Kuvio 24. Asiakkuudenhallinnan toimintamalli | 100 |

| | |
|--|-----|
| | 7 |
| Taulukko 1. SeAMK Tekniikan toimintaohjeita | 46 |
| Taulukko 2. Mallipohja asiakaspalautteen yhteenvedosta | 56 |
| Taulukko 3. VTT:n asiakastoimialat ja teknologiapainoalueet..... | 80 |
| Taulukko 4. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset | 104 |

Käytetyt termit ja lyhenteet

CRM

Asiakkuudenhallinnasta käytetään usein englanninkielistä lyhennettä CRM (Customer Relationship Management) (Laamanen & Tinnilä 2009, 19).

CRM on *käsite* toimintatavoille ja järjestelmille, joilla asiakkuuksia hallitaan. Se on *prosessi*, jolla hallitaan asiakas kohtaamisia. Se on myös *lähestymistapa* asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinnipitämiseen. Se on *liiketoiminnan tietojärjestelmä*, jonka avulla suunnitellaan, johdetaan ja aikataulutetaan asiakaspalvelutoimintoja. Se on myös *liiketoimintastrategia* jolla maksimoidaan asiakashyöty. (Oksanen 2010, 22.)

PROJEKTIPAJA

SeAMK Projektipaja[®]-konsepti on Seinäjoen ammattikorkeakoulun kehittämä yritysten, opiskelijoiden ja oppilaitoksen välinen yhteistyömalli. Opiskelijat toteuttavat projektipajassa yritysprojekteja opettajan ja yritysedustajan ohjauksessa. Projektipaja on koulutuskonsepti, jossa opiskelijatiimit ratkovat ohjatusti yritysten toimeksiantoja ja kehittävät osaamistaan sekä projektitaitojaan. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012a.)

TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen on räätälöidyn tuotteen tai palvelun muutos tuotteenomaiseksi ja tarkkaan määritellyksi. Tarkoitus on helpottaa valmistusta, ostamista ja toimitusta. Tuotteistamiseen liittyy modulointia ja standardointia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.)

1 JOHDANTO

Seinäjoen ammattikorkeakoulun tavoitteena on jatkuva toiminnan parantaminen. ”Tärkein syy tehdä laadun kehittämistyötä on asiakastyytyvyyden saavuttaminen” (Pesonen, 2007,15). Laadukas toiminta kautta linjan nostaa asiakkaan luot- tamusta organisaatiota kohtaan. Jatkuvan kehittämisen kautta asiakkaan arvoko- kemus paranee ja luo nostetta koko maakuntaan, tasokkaampien palvelujen ja tyy- tyväisempien yritysasiakkaiden ja opiskelijoiden myötä.

1.1 Seinäjoen ammattikorkeakoulu – SeAMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK on keskisuuri ammattikorkeakoulu, jossa opiskelijoita on noin 5000. Henkilöstöä on noin 400, josta suunnilleen puolet on päätoimisia opettajia. SeAMK muodostuu viidestä yksiköstä: Kulttuuri, Liiketalou- den, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö, Maa- ja metsätalous, Sosiaali- ja terve- ysala sekä Tekniikka. Toimintaa on kuudella eri paikkakunnalla ja koulutusta annea- taan yhtä monella alalla (kulttuuriala, liiketalouden- ja hallinnon ala, tekniikan ja lii- kenteenala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali- ja terveysala sekä ravitsemis- ja talousala). (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a.)

Alueen yritysten kanssa tehdään paljon yhteistyötä. Yhteistyökumppanit edustavat laajasti eri toimialoja sekä palvelu- että teollisuus yrityksiä. Yritysyhteistyötä tuke- vat SeAMK:n arvot: osaaminen, kansainvälisyys, yhteisöllisyys ja yrittäjähengi- syys. SeAMK:n visio on olla 2015 menestyvä, kansainvälinen ja yrittäjähenkkinen korkeakoulu. Koko SeAMK:lla on yhteinen päästrategia joka on laadittu vuosille 2010–2015. Päästrategiaa tukee kolme alastrategiaa ja yksikkökohtaiset toimeen- panosuunnitelmat (kuvio 1). SeAMK:n alastrategioita ovat Pedagoginen-, TKI- ja kansainvälisen toiminnan strategia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun strategiassa korostetaan asiakasnäkökulmaa jokapäiväisessä toiminnassa ja todetaan että se- kä opetuksen että TKI-toiminnan (tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminta) tar- koitus on tuottaa palveluja asiakkaille. Opetuksen tuotteita ovat mm. erilaiset kou- lutusohjelmat ja TKI:n tuotteita on mm. asiantuntijapalvelut ja tutkimus- ja kehitys-

projektit. SeAMK:n asiakkaita ovat sekä opiskelijat että alueen yritykset ja organisaatiot. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a.)



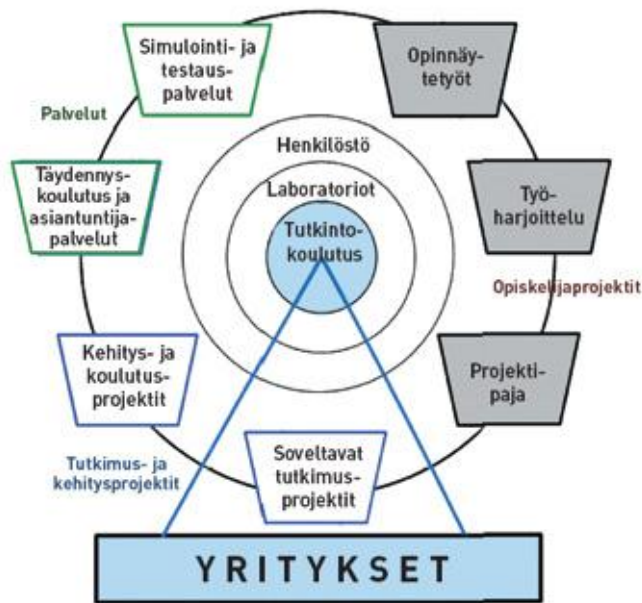
Kuvio 1. Seinäjoen ammattikorkeakoulun strategiakokonaisuus (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a, 22).

Seinäjoen ammattikorkeakoulun keskeisiin sidosryhmiin kuuluu kuntayhtymän omistajakunnat, opetusministeriö, alueen työ- ja elinkeinoelämä, rahoittajat, yhteistyökumppanit ja opiskelijat sekä potentiaaliset opiskelijat. Kansainvälisyys on SeAMK:lle tärkeää ja sidosryhmissä huomioidaan myös kansainväliset yhteistyökumppanit.

SeAMK Tekniikassa on opiskelijoita noin 1300 ja henkilökuntaa noin 75, joista yli puolet on opettajia. Yksiköstä valmistuu insinöörejä viidestä koulutusohjelmasta: automaatiotekniikka, bio- ja elintarviketekniikka, kone- ja tuotantotekniikka, rakennustekniikka ja tietotekniikka. Koulutusohjelmista on tarjolla myös mahdollisuus valmistua insinööriksi työn ohessa. Ylempi AMK-tutkinto on mahdollista suorittaa kahdessa koulutusohjelmassa. Lisäksi tekniikan yksikössä on rakennusalan työjohtokoulutus. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a.)

SeAMK:n kaikissa koulutusyksiköissä on opetuksen lisäksi TKI-toimintaa. Palvelun tavoitteena on tuottaa lisäarvoa yrityksille ja toiminta on vahvasti linkitetty myös opetukseen. TKI-toiminta tukee alueen yritys- ja elinkeinotoimintaa ja toteuttaa kehitysprojekteja, joista osa on valtakunnallisia tai kansainvälisiä. Yritysyhteistyö luo pohjan koko SeAMK Tekniikan toiminnalle. Yhteistyötä on kuvattu maailmanpyörällä kuviossa 2. Maailmanpyörän vaaleat korit kuvaavat TKI-toimintaa, joka jaetaan kahteen pääprosessiin: projekteihin ja palveluihin (liitteet 1 ja 2). Projektitoimintaan kuuluvat soveltavat tutkimusprojektit sekä kehitys- ja koulutusprojektit, joissa etsitään ratkaisuja ongelmiin yhteistyössä yritysten kanssa. Projekteissa on

mukana julkista rahoitusta. Palvelutoimintaan kuuluu mm. simulointi- ja testauspalvelua, sekä täydennyskoulutus ja asiantuntijapalvelua. Yritykselle tarjottava palvelutoiminta on aina yrityskohtaisesti räätälöityä. Maailmanpyörän tummemmat korit kuvaavat työpaikkaopintoja. Opinnäytetyöt, työharjoittelu ja projektiopinnot toteutetaan yhteistyössä yritysten kanssa. Raja työpaikkaopintojen ja TKI-toiminnan välillä ei ole mustavalkoinen, opiskelijat osallistuvat TKI-toimintaan mm. tekemällä opinnäytetöitä sekä työharjoitteluja ja TKI-henkilöstö toimii tukena opiskelijaprojekteissa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012d.)



Kuvio 2. SeAMK Tekniikan yritys yhteistyön maailmanpyörä (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012d)

1.2 Työn tausta

Etelä-Pohjanmaan teollisuusyritykset ovat tärkeitä kumppaneita ja asiakkaita SeAMK:ille ja erityisesti TKI-toiminnalle. Yhteistyö yritysten kanssa on moninaista. SeAMK Tekniikassa yritys yhteistyö voidaan jakaa karkeasti kahtia:

1. Työpaikkaopinnot: opiskelijoiden projektiopinnot, joihin kuuluu Projektipaja-toiminta, ohjattu työharjoittelu ja opinnäytetyöt.
2. TKI-toiminta: tutkimus- ja kehitysprojektit sekä maksullinen palvelutoiminta

Yritysyhteistyötä koulutuksen kautta syntyy työpaikkaopintojen puitteissa. Alueellisesti SeAMK Tekniikan vaikutus on merkittävä; opiskelijoista 65 % on kotoisin Etelä-Pohjanmaalta ja noin 70 % työllistyy lähialueelle (Nevaranta 2012). Vaikka työpaikkaopinnot toimivatkin suurena rajapintana SeAMK:n ja Etelä-Pohjanmaan teollisuuden välillä, on asiakaskontakteja paljon myös projektien ja maksullisen palvelutoiminnan yhteydessä. Projektien, palvelutoiminnan ja henkilökunnan lisääntyessä, myös tarve yhtenäiseen asiakkuuksienhallintaan lisääntyy.

SeAMK Tekniikan ensisijaisia asiakkaita ovat opiskelijat sekä TKI-palveluja käyttävät organisaatiot ja yritykset. Asiakkaiksi voisi luonnehtia opiskelijan lisäksi myös hänen vanhempansa, muut oppilaitokset sekä yhteiskunnan ja elinkeinoelämän laajemminkin kuin pelkästään teknologiateollisuus. Monimutkainen kuvio ja monenlaiset tarpeet voidaan kiteyttää seuraavasti: Toinen puoli SeAMK Tekniikan asiakkaista haluaa oppia sen osaamisen mitä toinen puoli tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa.

SeAMK:n laatu järjestelmä on auditoitu ja SeAMK Tekniikan toimintaohjeita kehitetään aktiivisesti. Asiakkuuksien hoitaminen on todettu tärkeäksi strategisella tasolla ja se on kirjattu osaksi laatukäsikirjaa. Suuret linjat on vedetty ja ne ovat toimivat, mutta tekniikan yksikön TKI-toiminnassa koetaan, että tämänhetkinen käytäntö ei palvele tarpeita riittävästi. Asiakaskontakteja tulee ja asioita tehdään, mutta tekeminen on enemmän reagointia tapahtumiin kuin suunnitelmallista toimintaa.

1.3 Tavoite

Tämän tutkimustyön aiheena on asiakkuuksien hallintaprosessi SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa. Tavoitteena (kuviokuva 3) on luoda perusteltu ehdotus asiakkuuksienhallinnan toimintamallista, jolla yhtenäistetään toimintatapoja ja tuodaan sitä kautta asiakasyhteyksiin jatkuvuutta.

Yhtenäisen toimintamallin luomiseksi tavoitteena on selvittää, mikä on TKI-tiimin nykyinen toimintatapa ja mitä asiakkuuksien hallinta eri tiimin jäsenille tarkoittaa. Tutkimuskysymyksiä nykytila-analyysiin liittyen on:

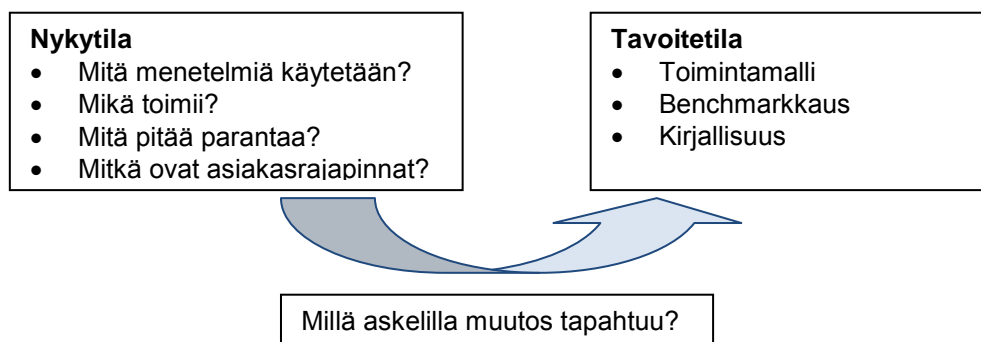
- Mikä nykyisessä käytännössä on hyvää ja säilyttämisen arvoista?
- Mikä on heikkoa ja vaatii muutosta?

Tärkeä kysymys nykytilaan liittyen on miksi ja miten asiakkaita/asiakkuuksia halutaan hallita? Onko asiakkuudenhallinnan tarkoitus olla enemmän johtamisen työkalu ja täytyykö sitä pystyä mittaamaan? Vai onko kyseessä ”muistipankki”, jonne tietoa kerätään? Jos, niin mitä tietoa kerätään, kenen toimesta ja minne? Kysymyksiin vastaaminen ei ole helppoa. Asiakkuudenhallinnassa kohtaavat sekä johdon tarpeet että operatiiviset tarpeet ja siksi vastaus kysymyksiin on pitkälti näkökulmasta riippuva.

Nykytila-analyysin pohjalta tavoitteena on pohtia, mikä olisi SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa hyvä tapa järjestelmällisesti hallita asiakkuuksia, sekä luoda mahdollinen toimintamalli, jolla voitaisiin yhtenäistää toimintatapoja. Yhtenäisen toimintamallin tarkoituksena on palvella paremmin jo olemassa olevia asiakkaita, tuoda asiakasyhteyksiin jatkuvuutta ja selkiyttää uusasiakashankintaa. Toimintamallin avulla on tarkoitus tehokkaammin löytää TKI:tä tukevat asiakkuudet, jotka ovat sekä SeAMK:n omaa oppimista kehittäviä että tukevat strategian painopisteitä. Tavoitteena on helpottaa sekä palvelujen arviointia että toiminnan tehokkuutta. Tutkimuskysymys toimintamalliin liittyen on:

- Millainen olisi hyvä toimintamalli asiakkuuksienhallintaan SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa?

Työssä pohditaan alustavasti myös sitä, millä askelilla päästään siirtymään nykytilasta yhtenäiseen toimintamalliin ja miten asiakkuuksia tulisi hallita jatkossa. Hyvä kysymys on myös, millä keinoilla koko tiimi saadaan sitoutettua kehitystyöhön.



Kuvio 3. Tutkimustyön kuvaus

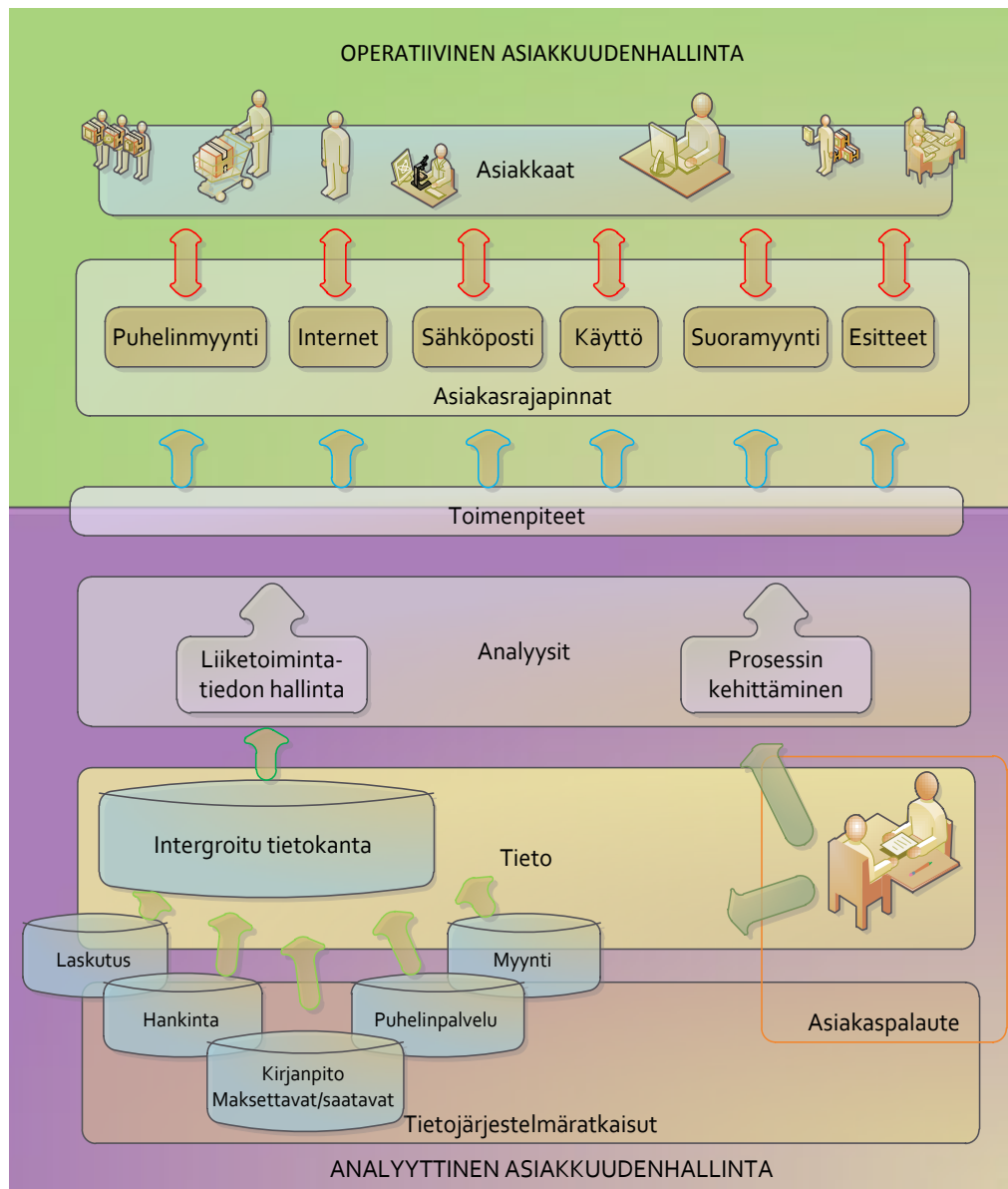
1.4 Työn rakenne

Asiakkuudenhallinta on laaja, läpi koko organisaation jatkuva prosessi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa nykyinen toimintatapa, etsiä mahdollisia kehittämiskohteita ja luoda SeAMK Tekniikan TKI-tiimille sopiva toimintamalli tukemaan asiakkuudenhallintaa. Teoreettisessa viitekehysessä, joka alkaa toisesta luvusta, hahmotetaan kuvaa asiakkuudenhallinnasta. Teoriaosuus on jaettu Dychén mallin (kuvio 4) mukaisesti kahteen osaan: operatiiviseen ja analyyttiseen. Työssä painotetaan niitä asioita, jotka nähdään tärkeäksi SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan kannalta. Operatiivinen, eli asiakasrajapinnassa tapahtuva asiakkuudenhallinta, on erotettu analyyttisestä, eli tiedon hallintaan ja prosessien kehittämiseen liittyvästä, asiakkuudenhallinnasta. Dyché (2001, 13–14) tiivistää operatiivisen asiakkuudenhallinnan olevan asiakkaan koskettamista ja analyyttisen asiakkaan ymmärtämistä.

Asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä kerrotaan teoreettisen viitekehysen johdanto-osiossa. Tutkimuksessa puhutaankin pääsääntöisesti palveluista, mutta asiat useimmiten soveltuvat myös tuotteen näkökulmasta tarkasteltaviksi. Asiakasta on käsitelty Dychén mallin (kuvio 4) mukaisesti osana operatiivista asiakkuudenhallintaa, vaikka asiakas on enemmän toiminnan kohde kuin osa toimintaa. Työn rakenteessa asiakas on nostettu ensimmäisen kappaleen aiheeksi ja käsitelty asiakkuuden elinkaaren, segmentoinnin, asiakkaan arvokokemuksen ja asiakastarpeen tunnistamisen kautta. Operatiivista asiakkuudenhallintaa avataan enemmän toisessa kappaleessa. Siihen kuuluu olennaisesti asiakkaisiin kohdistetut toimenpiteet (kuvio 4), jotka liittyvät pääsääntöisesti markkinointiin ja viestintäkanaviin. Asiakasrajapinnassa tapahtuvista toimenpiteistä esiin on nostettu myös partneriverkosto ja tuotteistaminen. Markkinointi ja viestintä ovat puhtaammin operatiivista toimintaa, kun taas partneriverkosto ja tuotteistaminen voidaan lukea osittain analyyttiseen asiakkuudenhallintaan. Rajapinta analyyttisen ja operatiivisen asiakkuudenhallinnan välillä on jokseenkin häilyvä.

Analyyttisessä asiakkuudenhallinnassa on käsitelty asiakastiedon hallintaa sekä prosesseja ja mittareita. Asiakaspalautteet on nostettu omaksi alaluvukseen asiakastietoa käsittelevän luvun alle. Palautteet on tärkeä osa tiedon keräämistä.

Kolmas luku avaa tutkimustyön etenemistä. Nykyiset toimintatavat ja käytössä olevia työkaluja on kuvattu. Tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun tulokset on jaettu asiakkuudenhallinnan käsitteeseen sekä Dychén mallin mukaisesti analyttiseen ja operatiiviseen asiakkuudenhallintaan. Asiakkuudenhallinnan toimintamalleja on kartoitettu benchmarkkaamalla VTT:n ja Tampereen ammattikorkeakoulun asiakkuudenhallinnan käytänteitä sekä tutustumalla meneillään olevaan Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen toimintatapoihin. Asiakkuudenhallinnan toimintamallia tarkastellaan tavoitetilan, menestystekijöiden ja käytännön keinojen kautta sekä asiakas-, organisaatio- että prosessinäkökulmasta. Neljännessä luvussa on kerrottu johtopäätöksistä ja viimeinen kappale on yhteenveto työstä.



Kuvio 4. Asiakkuudenhallinnan perusrakenne (mukaillen Dyché, 2001, 149)

1.5 Työn rajaus

Seinäjoen ammattikorkeakoulun, kuten myös SeAMK Tekniikan, sisäisen asiakkuuden toimintaprosessien tunteminen, tunnistaminen ja tunnustaminen olisi erittäin tärkeää. Tässä työssä keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan ulkoisiin asiakkuuksiin, joten luontevasti työn painopiste pidetään yritysysteistyössä.

Asiakkuudenhallintaan liittyy olennaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmä. Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus ajaa asiakkuudenhallintajärjestelmää taloon sisään, eikä edes ottaa kantaa eri instanssien tarjoamien asiakkuudenhallintajärjestelmien etuihin tai heikkouksiin. Asiakkuudenhallintajärjestelmistä puhutaan työssä yleisellä tasolla, kartoitetaan mahdollisia tarpeita järjestelmän suhteen ja sivutaan järjestelmän mahdollisia etuja tai haittoja asiakkuudenhallinnan kautta.

Markkinointi ja viestintä kuuluvat läheisesti asiakkuudenhallintaan. Työssä käydään kevyesti läpi viestintään liittyviä asioita. Tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoitus keskittyä siihen erityisen tarkalla ja tyhjentävällä tasolla. Markkinointi on tärkeimpiä asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimenpiteitä (kuvio 4), se on kuitenkin kokonaisuutena niin laaja, että se on rajattu työstä pois.

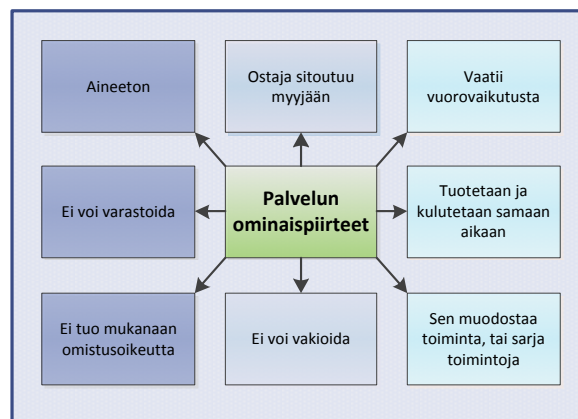
2 TEOREETTINEN VIITEKEHITYS: ASIAKKUUDENHALLINTA ASiantuntijaorganisaatiossa

Vaihdantataloutta on ollut aikojen alusta asti. Käsite CRM (Customer Relationship Management) tai sen lukuisat suomennokset asiakkuudenhallinnasta, asiakassuhteen johtamisen kautta asiakkuuksien johtamiseen on noussut trendikkääksi vasta 1900-luvun lopussa. Käsite on uusi, mutta loppuunkulutettu, koska sitä käytetään melko laajasti asiakastietojärjestelmistä liiketoimintastrategiaan asti. Oksanen (2010, 21–23) jakaa asiakkuudenhallinnan kehittämistyön strategiseen työhön, käytännön toimintatapojen kehittämiseen sekä työkalun kehittämiseen ja implementointiin. Laamanen ja Tinnilä (2009, 19) määrittelevät asiakkuudenhallinnan olevan asiakaskeskeinen johtamismalli, jolla pyritään jatkuviin asiakassuhteisiin ja asiakaskannattavuuteen. On tunnistettava keskeiset asiakkaat ja pidettävä niistä kiinni (Dyché, 2001, 4). Asiakkuudenhallinta sisältää asiakassuhteen koko elinkaarren, johon kuuluu asiakassuhteen synty, vakiintumisvaihe, asiakassuhteen jalostuminen ja lopulta hiipuminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 19). Asiakassuhde syntyy ja kehittyy asiakkaan arvokokemuksen perusteella. Jos se on riittävä, asiakassuhde säilyy. Tehokas asiakkuudenhallinta edellyttää markkinoinnin, myynnin, toimituksen ja palvelun yhteensovittamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 19).

Asiantuntijaorganisaation tuote on luova ratkaisu hankalaan ongelmaan tai kysymykseen. Tuotantohenkilöstö on yleensä korkeakoulutettua. Asiantuntijaorganisaatiolle on tärkeää, että henkilöstö on pätevää ja itseohjautuvaa, laitteet toimivat ja jälkianalyysin merkitys on korkea. Laadunhallinnassa ja ohjauksessa työolosuhteet, innostuneisuuden säilyminen sekä motivointi ovat merkittävässä asemassa. Tyypillistä on myös jatkuva kontakti asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 21–23.)

Palvelulle ominaiset piirteet on esitetty kuviossa 5. Palvelun merkittävin ominaispiirre on, että se on prosessi, johon saattaa kuulua useitakin eri toimintoja. Yleisimpänä palvelun ominaispiirteenä pidetään sen aineettomuutta, se ei ole käsin kosketeltavissa, eikä sitä voi kokeilla ennen ostopäätöstä. Abstrakteihin palveluihin liittyy usein myös konkreettisia osia, kuten lomamatkaan kuuluva hotellihuone. Palvelun aineettomuus tekee siitä asiakkaalle vaikeasti arvioitavan ja hintaa on hankala määrittää. Tavallista on myös, ettei palvelun hankinta siirrä omistusoikeut-

ta asiakkaalle, eli sillä ei ole vaihtoarvoa. Käyttöarvo sillä sen sijaan on, esim. testauspalveluissa testin tulokset ovat käytettävissä myöhemminkin, mutta itse palvelu käytetään samalla kun se tuotetaan. Ostajan ja myyjän välisiä rajapintoja on kaksi eli perinteisempi markkinointi ja itse palvelun tuottaminen. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoon, toisin kuin tuotepohjaisessa hankinnassa, jossa tuote valmistuu, ilman että asiakas pystyy siihen vaikuttamaan. Vuorovaikutustilanteen onnistuminen mahdollistaa vaihdannan. Toiminnan loppuessa myös palvelu loppuu, uudelle asiakkaalle se tuotetaan uudelleen. Tästä johtuen palvelu on aina heterogeenista ja sen laatua on vaikea tarkkailla. (Grönroos, 2009, 77-82.)



Kuvio 5. Palvelun ominaispiirteet (Grönroos, 2009, 76–81). Mitä vaaleampi laatikko, sen enemmän ominaisuus vaatii läheistä vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä.

2.1 Asiakas

Perinteisesti johtaminen on ollut organisaation ja tuotteen tai palvelun johtamista. Arvoa on saatu tuotteen kautta, joten loogisesti myös toimenpiteet on kohdistettu siihen. Nykyään tavoitteena on saada haluttu asiakastulos, joten asiakas on siirtymässä liiketoiminnan ytimeen ja tuote on vain resurssi muiden joukossa (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2009, 25–27). Johdon tehtävä on määrittellä asiakasstrategia, luoda puitteet asiakaslähtöiselle toiminnalle ja asettaa asiakastavoitteet (Hellman ym. 2009, 25–27). Strategisesti arvokkaita asiakkaita ei ole yleensä monta, eivätkä ne välttämättä ole myynnillisesti tärkeimpiä. Asiakkaan arvoon vaikuttavat monet eri tekijät, eivätkä kaikki asiakkuudet ole samanarvoisia. Asiakkaan taloudellinen arvo muodostuu myyntivolyymien ja asiakaskannattavuuden kautta,

peilattuna nykyisiin ja odotettaviin myynteihin, kirjoittavat Arantola ja Simonen (2009, 12). Asiakkaan aineettomaan arvoon puolestaan vaikuttaa esim. referenssi ja oppiminen. Asiakkuuksien arvottaminen on tärkeää kehitettäessä palveluliiketoimintaa, että osataan sijoittaa voimavarat oikein (Arantola & Simonen, 2009, 12). Tärkeille kumppaneille voidaan nimetä vastuuhenkilöt ja luoda asiakkuustyyppi-kohtaisia palveluprosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 19).

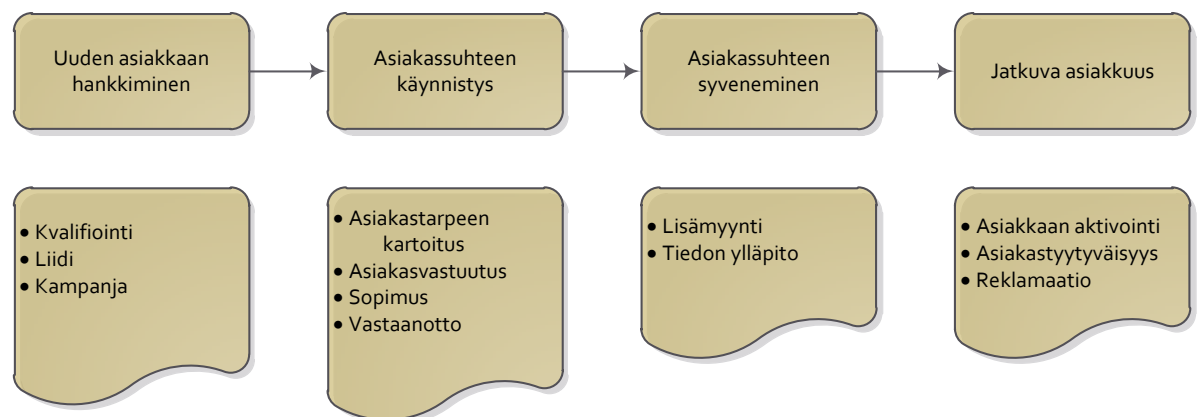
Asiakkaan määrittely on keskeinen osa asiakkuudenhallintaa. Sidosryhmät eivät ole kaikki asiakkaita, toisaalta päällekkäisyyksiäkin löytyy näkökulmasta riippuen. Erilaisista tarpeista johtuen asiakas täytyy määritellä yksiselitteisesti. Suuren asiakasmäärän hallinta tarvitsee tuekseen muodossa tai toisessa tietotekniikan hyödyntämistä. Kun tietotekniikkaa hyödynnetään, täytyy kaikilla käyttäjillä olla sama päämäärä ja ymmärrys siitä, mitä halutaan saavuttaa ja miten siinä onnistutaan. Tarvitaan myös yhtenevä käsitys siitä, kuka on asiakas ja kuka ei ole asiakas. (Hellman ym. 2005, 16.)

Tyypillinen asiantuntijaorganisaation asiakas on sellainen, jolta puuttuu jotain tietoa tai osaamista. Asiakkaat ostavat tietoa, taitoa ja ongelmanratkaisua, mutta eivät välttämättä edes tunnista ongelmaansa. Asiantuntijan tehtävä on selvittää, mikä on varsinainen tarve ja miettiä ratkaisu ongelmaan. Toinen tyypillinen asiantuntijaorganisaation asiakas tiedostaa ongelmansa, muttei osaa, ehdi tai halua ratkaista sitä tai häneltä puuttuu tarvittavat välineet sen selvittämiseen. (Pesonen, 2007, 25).

2.1.1 Asiakassuhteen elinkaari

Grönroos (2009, 319–321) jakaa asiakkuuden elinkaaren kolmeen osaan: alku-, osto- ja käyttövaiheeseen. Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 42) mallissa (kuvio 6) vaiheita on neljä: uusi asiakkuus, asiakassuhteen käynnistys, asiakassuhteen syveneminen ja jatkuva asiakkuus. Grönroosin (2009, 319–321) jaottelu tapahtuu asiakkaan näkökulmasta, kun taas Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) tarkkailevat elinkaarta organisaation puolelta. Eriävistä näkökulmista huolimatta samat vaiheet löytyvät molemmista malleista. Grönroos (2009, 319–321) herättelee alkuvaiheessa asiakkaan mielenkiintoa ja, mikäli luottamus tar-

peen tyydyttämiseen syntyy, hän siirtyy toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) tekevät ensimmäisessä vaiheessa uusasiakashankintaa liidien ja kampanjoiden avulla. Kvalifiointi on näkökulmasta riippuen joko organisaation tekemää asiakkaan arviointia tai asiakkaan tekemää arviointia kiinnostavasta palvelusta. Grönroosin (2009, 319–321) mukaan asiakas arvioi palvelua ostoprosessin aikana ja mikäli tulos on myönteinen, hän suorittaa ensimmäisen oston. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) kartoittavat toisessa vaiheessa asiakkaan tarpeita, tekevät mahdolliset sopimukset ja määrittelevät vastuuhenkilön asiakkuudelle. Vastuuttamisella he hakevat asiakkaan tarpeista huolehtivaa toimintaa ja tähtäävät kolmanteen vaiheeseen eli asiakassuhteen syventämiseen. Grönroosin (2005, 319–321) kolmas vaihe on palvelun käyttö, jonka päätteeksi arvioidaan palvelun kokonaislaatu. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 42) syventävät asiakassuhdetta ja tähtäävät lisämyynnin kautta viimeiseen vaiheeseen eli jatkuvaan asiakkuuteen. Grönroosin (2009, 319–321) mallissa tyytyväinen asiakas oletettavasti jatkaa kolmannen vaiheen jälkeen asiakassuhdetta ja tapahtumat etenevät takaisin vaiheeseen yksi; ja siten jatkuvaan asiakkuuteen.



Kuvio 6. Asiakassuhteen elinkaareen liittyviä toimintoja (mukaillen Hellman ym. 2005, 42).

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 53–54) ovat määritelleet asiakkuuden kahdeksaan elinkaaren vaiheeseen:

- *Potentiaalinen asiakas* on asiakkaaksi haluttava yritys tai henkilö; suspekti. Asiakas ei ole nimetty, vaan valittu toimialan, sijainnin, erikoistumisen tms. tärkeän määritteen mukaan. Tavoitteena on päästä vuorovaikutukseen.

- *Prospekti* on nimetty suspekti, johon on saatu yhteys.
- *Valikoitu prospekti* on määritteiden mukaan valittu potentiaalinen asiakas, jonka saamiseksi ollaan valmiita tekemään töitä.
- *Uusi asiakas* on ostanut jotain ja hänen kanssaan halutaan lujittaa luottamusta syntyneeseen asiakassuhteeseen. Yhteydenpito on tärkeää, että saavutettu luottamustaso säilyy ja rakentuu pohja uusille yhteistyökuvioille.
- *Aktiiviasiakkaan* kanssa ylläpidetään asiakassuhdetta, ettei se pääse muuttamaan passiiviseksi.
- *Passivoituva asiakas* on aiemmin ollut aktiivinen, mutta on vähentänyt yhteistyötä. Aktivointi on tärkeää, ettei asiakas muutu passiiviseksi.
- *Passiivi asiakas* tarvitsee suuria ponnisteluja luottamustason nostamiseksi sille tasolle, että yhteistyö voi taas jatkua.
- *Menetetty/entinen* asiakas poistetaan tietokannasta ja otetaan vastaan uutena asiakkaana, mikäli hän palaa. (Hellman ym. 2005, 53–54.)

Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen sekä Grönroosin ajatustapoja yhdistelemällä voidaan todeta, että asiakkaan kokema arvo ja luottamus ovat ensisijaisen tärkeitä. Asiakas voi missä tahansa Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen määrittelemässä vaiheessa muuttua entiseksi asiakkaaksi, mikäli elinkaaren kolme vaihetta eivät tuota asiakasta tyydyttävää lopputulosta. Onnistuminen taas vie uuteen ostopahtumaan tai organisaation tuottaman toisen palvelun hankintaan.

2.1.2 Asiakassegmentointi

Organisaation asiakaskanta muodostuu nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Jakamalla asiakaskunta pienempiin kokonaisuuksiin samantyyppiset tarpeet ja toimintatavat on helpompi tunnistaa (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 60). Arantolan ja Simosen (2009, 12) mukaan segmentoimalla keskitytään liiketoiminnalle tärkeimpiin asiakkuuksiin. Grönroos (2009, 423) muistuttaa, että asiakkaiden tarpeet ovat kuitenkin yksilöllisiä ja niitä tulee kohdella sellaisina segmenteistä huolimatta.

Segmentointi on mahdollista tehdä tuotekohtaisesti: esim. varastointijärjestelmät, kokoonpano, hitsaus tai näiden yhdistelmät. Usein käytetty segmentointitapa on

myös asiakkaan ostokäyttäytyminen. Artto, Martinsuo ja Kujala (2008, 60) jakavat asiakkaat kolmeen osaan tunnetun ja ennakoidun ostotarpeen mukaisesti.

- Avainasiakkaat ovat strategisesti tärkeitä, joilta saadaan lisää toimeksiantoja tai he ovat suuria vaikuttajia alueella. Ryhmän merkitys voi perustua referensseihin, kannattavuuteen tai jatkuvaan yhteiseen liiketoimintaan. Tähän ryhmään tulisi pitää perusmarkkinointia läheisempää yhteyttä.
- Potentiaaliset asiakkaat ovat mahdollisesti lähiaikoina investoimassa tai muuten kiinnostavia. Ryhmä on tärkeä markkinointitoimien kohde.
- Muut mahdolliset asiakkaat; heitä ei vielä tunneta, eivätkä he ole asiakkaita. Myös tämä ryhmä on hyvä pitää markkinoinnin kohteena. (Artto ym. 2008, 60.)

Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 43–44) mukaan asiakassegmentointi luo strategista pohjaa mm. asiakastavoitteiden asettamiseen, operatiivisen toiminnan tarkentamiseen ja toiminnan seuraamiseen. He jakavat asiakassegmentit staattiseen ja dynaamiseen. Staattinen segmentointi on harvoin muuttuvien kriteerien mukaan jaottelua, kuten toimialan tai henkilöstömäärän, eivätkä asiakassuhteen muutokset vaikuta jakoon. Arantolan ja Simosen (2009, 13) mukaan staattista segmentointia käytetään kohdentamaan markkinointiviestintää.

Dynaaminen segmentointi tapahtuu liiketoiminnan ja asiakassuhteen kannalta kriittisten menestystekijöiden pohjalta ja luokitus muuttuu asiakassuhteen mukana (Hellman ym. 2005, 43–44). Arantola ja Simonen (2009, 13) käyttävät tästä nimitystä tarvesegmentointi. Sitä käytetään heidän mukaansa paljon kuluttajaliiketoiminnassa, mutta myös yritysten tilanteet on mahdollista tunnistaa toimialasta tai yrityksen koosta huolimatta. Asiakkaan tilanteen tunteminen luo pohjaa palvelujen kehittämiseksi ja strategisiin päätöksiin. Eri tilanteita voivat olla:

1. *Yhteiskunnalliset tilanteet* kuten megatrendit, lainsäädäntöön tai infrastruktuuriin liittyvät asiat. Strategisiin asiakkaisiinsa kohdistuvat muutokset voivat muuttaa markkinoita tai heijastua palvelulle annettuihin vaatimuksiin.
2. *Toimialaan vaikuttavat tilanteet* kuten teknologiamuutokset, resurssien saatavuus tai rakenteelliset muutokset voivat vaikuttaa asiakkaan toimintaan hyvinkin ratkaisevasti.

3. *Yrityksen tilanteet* muuttuvat ja saattavat aiheuttaa isojaakin murrosvaiheita toimintaan esim. yritysfuusion tai uudelleen organisoimien yhteydessä.
4. *Toiminnan tilanteet* kuten uudet innovaatiot, uudet työkalut, tuotteet tai henkilöasiakkaan myötä uusi organisaatio, saattavat tuoda esiin uusia yhteistyömahdollisuuksia.
5. *Henkilön tilanteet* vaikuttavat myös b2b-toiminnassa. Päätöksentekoon osallistuvat ihmiset pitäisi pyrkiä tunnistamaan. (Arantola & Simonen, 2009, 13-14.)

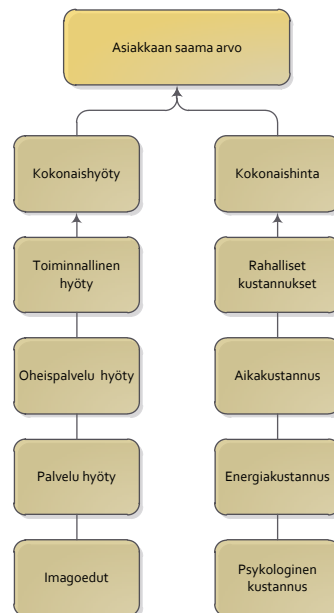
Segmenttiin kuuluvia asiakkaita on hyvä vertailla, muodostaa kokonaiskuva käytetyistä palveluista ja siitä miten asiakas palvelusta hyötyy. Segmenttiymmärryksen avulla muokataan tarjonta vastaamaan asiakastarpeita, määritellään sopivat hinnat ja kohdennetaan markkinointiviestit. (Arantola & Simonen, 2009, 18.)

2.1.3 Asiakastyytyväisyys – asiakkaan arvokokemus

Korkea asiakastyytyväisyys vaikuttaa myönteisesti käsitykseen organisaation toiminnasta. Asiakkaan kokema arvo ei muodostu pelkästään rahallisesta edusta, vaan siihen vaikuttaa monet eri tekijät. Asiakas voi odottaa hankinnaltaan esim. elämyksellistä hyötyä, mielihyvää tai statusta, eikä ole kiinnostunut siitä mistä hinta muodostuu (kulut, tunnit, resurssit). Asiakastyytyväisyys syntyy siitä, kun tuotetaan asiakkaan haluama arvo, kuunnellaan, informoidaan ja ylitetään asiakkaan odotukset (Pitkänen 2010, 26–28). Yllättämällä asiakas huippulaadulla ja tasokkaalla palvelulla luottamus organisaatioon pysyy korkealla ja asiakkuus todennäköisesti jatkuu (Grönroos, 2009, 179, 264).

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan arvokokemuksen pohjalta (kuvio 7). Asiakkaan näkökulmasta *kokonaishinta* muodostuu kaikista rahallisista kustannuksista, joita palvelun hankkimisesta koituu. Hintalapun lisäksi kustannuksiin vaikuttavat valitsemiseen, käyttämiseen ja tuotteiden kohdalla myös hävittämiseen liittyvät asiat. Kokonaishintaan vaikuttaa lisäksi, paljonko aikaa palvelun hankkiminen vaatii. Energiakustannukset pienenevät mitä vähemmän ponnistuksin asiakas palvelun saavuttaa ja sen myötä arvontuotto nousee. Psykologista kustannusta puolestaan nostaa vaikea hankkimisprosessi, esim.

pitkä hankintamatka tai hankala tilausprosessi. Asiakkaan *kokonaishyötyyn* liittyy myös useita eri arvoa tuottavia ominaisuuksia. Saatu kokonaishyöty muodostuu taloudellisista, toiminnallisista ja psykologisista arvoista, joita asiakas palvelulta tai tuotteelta odottaa. Toiminnalliseen arvokokemukseen vaikuttaa se, mitä palvelulla tai tuotteella saadaan aikaan, esim. edistääkö se omaa liiketoimintaa. Oheispalvelujen tuoma lisäarvo saattaa nousta ratkaisevaan asemaan kahden muuten samalla viivalla olevan palvelun arvioinnissa. Palvelukokemukseen vaikuttaa asiointin miellyttävyys ja asiakkaan saama kohtelu vuorovaikutustilanteessa. Imagohyöty tai sosiaalinen hyöty muodostuu siitä, millaiseksi asiakas kokee itsensä muiden silmissä. Imagohyöty nousee usein tärkeäksi esim. luksustuotteiden tai vaikka auton hankinnassa. (Kotler & Keller 2009, 161.)



Kuvio 7. Arvonmuodostuminen asiakkaalle (mukaillen Kotler & Keller 2009, 161).

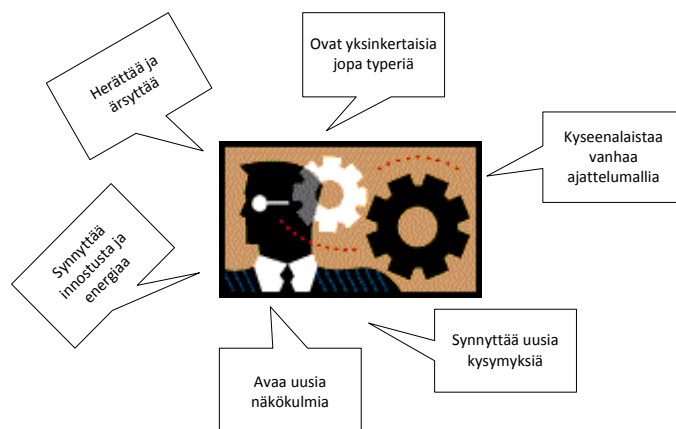
Grönroos (2009, 195–196) jakaa asiakkaan kokeman arvon ydinarvoon ja lisäarvoon. Ydinarvolla hän tarkoittaa varsinaisen palvelun tuomaa hyötyä suhteutettuna hintaan. Lisäarvo kertoo asiakkaan saamasta hyödystä suhteutettuna hankinta- ja käyttökustannuksiin. Lisäarvo voi olla negatiivinen tai positiivinen. Positiivista lisäarvoa tuovat mm. joustavat toimitukset ja hyvä asiakaspalvelu. Jos lisäpalvelut aiheuttavat asiakkaalle kustannuksia, kääntyy vaikutus arvonvähennykseksi. Negatiivista lisäarvoa tuovat mm. järjestelmien tai tekniikan monimutkaisuus, heikko asiakaspalvelu, myöhästyneet toimitukset, laskutusvirheet tai huonosti hoidettu

reklamaatio. Liiallisella tehokkuuden suosimisella asiakaspalveluprosesseissa on yleensä asiakkaan arvokokemusta vahingoittava vaikutus. Negatiivista lisäarvoa tuovat asiat voivat romuttaa hyvänkin ydinprosessin, joten on tärkeää laittaa lisäarvoa tuottavat asiat kuntoon. (Grönroos 2009, 195–196.)

2.1.4 Asiakstarpeen tunnistaminen

“If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.”
— Henry Ford

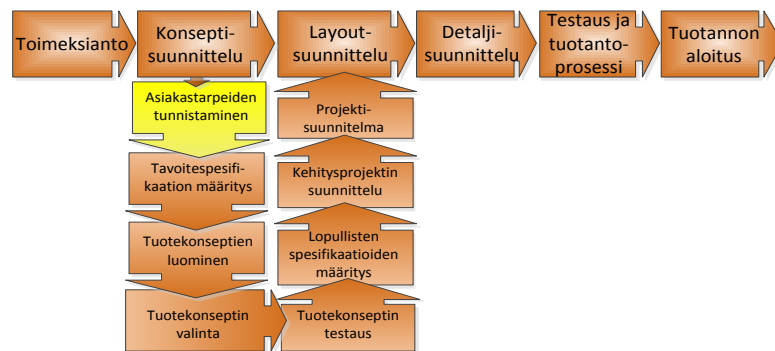
Asiakkaan tilanteeseen tulisi eläytyä, ymmärtää ja kuunnella asiakkaan toiveita, kysymällä saa saman vastauksen kuin kilpailijakin (Pitkänen, 2010, 17). Asiantuntijan tehtävä on selvittää taimmainen tarve ja miettiä sen jälkeen ratkaisua ongelmaan (Pesonen, 2007, 25). Ulrichin ja Eppingerin (2008, 68) mukaan asiakas ei välttämättä tiedosta kuin kriittisimmän tarpeensa. Latentit tarpeet saattavat kuitenkin olla jopa tärkeämpiä, asiakas ei vain tiedosta tai osaa pukea niitä sanoiksi (Ulrich, ym. 2008,68). Todellista tarvetta ongelman taustalla voi kartoittaa tehokysymysten avulla. Kysymysten tarkoitus (kuvio 8) on saada asiakas kertomaan toiminnastaan ja saada laajempi näkökulma (Pitkänen, 2010, 28–31). Yksinkertaisimmillaan tehokysymys on: Mitä tällä tavoitellaan? Kehitystyöhön jää enemmän joustoa kun asiakasta lähestyy lopputuloksen kautta, eikä sitä kautta miten tuotteen tulee toimia (Ulrich & Eppinger 2008, 68).



Kuvio 8. Tehokysymysten tavoitteet (Pitkänen, 2010, 31)

Hyvä suunnittelu vaikuttaa ratkaisevasti tuotekehitysprojektin onnistumiseen. Asiakstarpeiden tunnistus on tärkeä vaihe myös tuotekehitykseen liittyvässä kon-

septisuunnittelussa (kuvio 9), jonka avulla määritellään tuotekehitysprojektin tavoitteet, luodaan tuotekonsepti ja määritellään testausten kautta lopulliset tuotespek-
sit. Tuotteen lopullisista kustannuksista suurin osa sinetöityy konseptisuunnittelu-
vaiheessa. Spesifikaatioiden pohjalta suunnitellaan kehitystyötä ja tehdään projek-
tisuunnitelma siitä, miten projektia viedään kohti tavoitetta. (Ulrich & Eppinger,
2008, 54–55.)



Kuvio 9. Tuoteprosessin vaiheet ja konseptisuunnittelu (Mukaiillen Ulrich & Eppinger, 2008, 9,54)

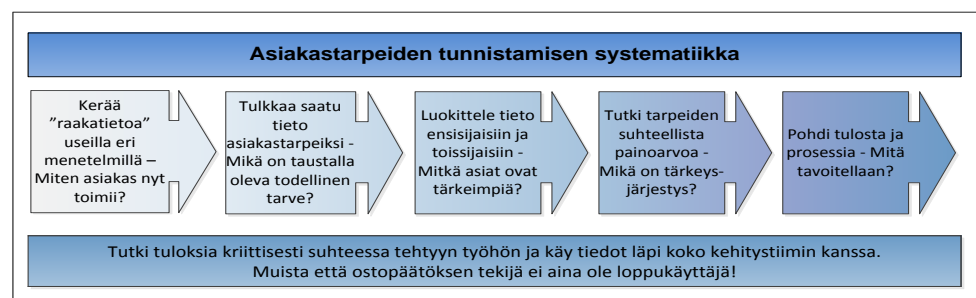
Yritysten tarpeet muuttuvat ajan kuluessa, joten pitkissä asiakassuhteissa säännöllinen yhteydenpito on tärkeää. Kontaktien myötä kartoitetaan asiakkaan tulevia tarpeita ja pyritään hyödyntämään tietoa oman palvelutarjonnan kehityksessä. Syitä asiakastarpeen muutokseen on monia kuten esim. ympäristöön liittyvät lakimuutokset, uudet teknologiat tai uudet materiaalit. Asiakkaan tarpeisiin vaikuttaa kolme tekijää:

- Kilpailijat, jotka tuottavat saman tyyppisiä palveluja ja tuotteita. Kilpailu voi olla joko suoraa tai epäsuoraa esim. korvaavien tuotteiden kautta.
- Asiakkaiden muuttuvat odotukset, tarpeet ja tulotaso. Muutokset asiakaskäyttäytymisessä voivat olla sattumanvaraisia tai olosuhteita voi muuttaa mm. hiljattain koettu lama tai markkinoille tulleet korvaavat tuotteet.
- Alihankkijoiden ja tavarantoimittajien paineet vaikuttavat tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin läpi koko arvoketjun. (Ulrich & Eppinger 2008, 323.)

Asiakastarpeiden tunnistamisen systematiikkaa on esitetty kuviossa 10. Tärkeää on tietää, miten asiakas tällä hetkellä toimii. Tarkkailemalla, haastatteleamalla ja/tai kyselemällä kerättyä tietoa analysoidaan ja selvitetään mitkä esiin nousseista tarpeista ovat tärkeimpiä. Loppukäyttäjä ei ole aina ostaja, joten on syytä tarkkailla

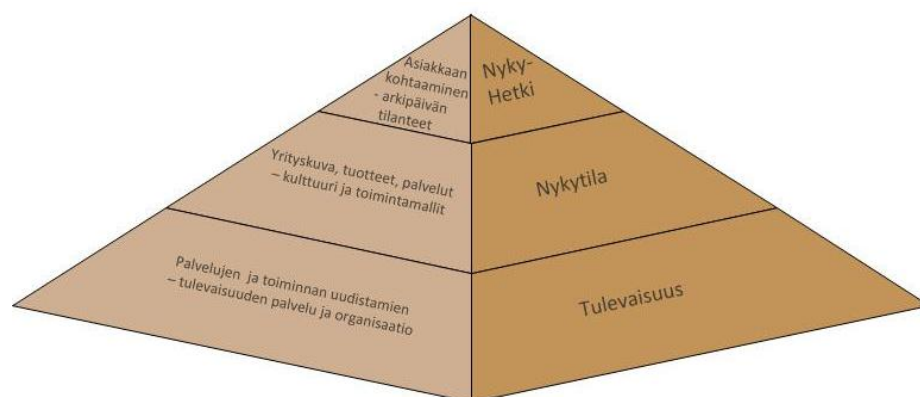
myös tilanteeseen liittyviä epäsuoria asiakkaita (Pitkänen, 2010, 42–43). Näiden pohjalta muodostetaan käsitys siitä, mikä on asiakkaan tarve. Tavoitteena on:

- Varmistaa että tuote on tehty asiakkaan toiveiden mukaisesti.
- Tunnistaa näkyvien tarpeiden lisäksi myös piilevät tarpeet.
- Rakentaa tuotteen speksit oikealle perustalle.
- Luoda prioriteettilista siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää ja mistä voi joustaa.
- Huolehtia siitä, ettei tärkeä asiakastarve jää pois.
- Varmistaa että koko työryhmä on ymmärtänyt asian samoin ja sitoutuu siihen. (Ulrich & Eppinger, 2008, 54.)



Kuvio 10. Asiakastarpeiden tunnistamisen systematiikka (mukaillen Ulrich & Eppinger 2008, 56–68)

Asiakaskohtaamisen kolme aikajännettä ja sen mukaan muuttuvat tarpeet on esitetty kuviossa 11. Asiakastapaamisia ja yhteistyötä tapahtuu operatiivisella tasolla jatkuvasti. Arkipäivän tilanteet hoidetaan rutiinilla, mutta käsillä olevan ongelman lisäksi rekisteröidään asiakkaan nykytila kokonaisuutena. Tarkastelemalla yrityksen imagoa, organisaatiokulttuuria sekä tuotteita ja palveluja, voidaan nähdä asiakkaan tulevia tarpeita ja suunnata omaa toimintaa niitä vastaaviksi. (Pitkänen, 2010, 44)



Kuvio 11. Asiakaskohtaamisen kolme aikajännettä (mukaillen Pitkänen, 2010, 44)

2.2 Operatiivinen asiakkuudenhallinta

Asiakasjohtaminen on asiakassuhteiden avulla tapahtuvaa liiketoiminnan johtamista, joka edellyttää asiakasstrategian ja asiakastavoitteiden määrittelyä ja niiden toteutusta tukevia työkaluja. Asiakkuudenhallinta on asiakasjohtamisen operatiivista toimintaa. (Hellman ym. 2005, 51.)

Operatiivinen asiakkuudenhallinta on asiakkuudenhallinnan perusta, sen pääpaino on asiakasrajapintaan ulottuvien prosessien hallinnassa ja kehittämisessä (Oksanen, 2010, 313). Samoilla linjoilla on myös Dyché (2001, 13), joka toteaa suurimman osan kaupallisista CRM-järjestelmistä osuvan tähän kategoriaan. Viestintäkanavat, joiden avulla asiakkaan kanssa ollaan yhteyksissä, kuuluvat operatiiviseen asiakkuudenhallintaan (kuvio 4). Niihin kuuluu yhtäläillä asiakspuhelut kuin markkinointikampanjatkin. Oksanen (2010, 313) määrittelee operatiivisen asiakkuudenhallinnan asiakasrajapinnassa tapahtuvien asiakasprosessien toiminnan ohjaukseksi ja näiden prosessien automatisoinniksi. Varsinainen prosessien kehittäminen tapahtuu kuitenkin analyyttisen asiakkuudenhallinnan puolella, tämä tekee rajasta analyyttisen ja operatiivisen asiakkuudenhallinnan välillä häilyvän (kuvio 4).

Erilaiset määrittelyt asiakkuudenhallinnasta eivät varsinaisesti sulje toisiaan pois. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005) luovat määritelmässään yläkäsitteen asiakkuudenhallinnalle, eli asiakasjohtamisen. Dyché (2001) ja Oksanen (2010) purkavat asiakkuudenhallinnan operatiiviseen eli toiminnalliseen ja analyyttiseen eli johtamista tukeviin toimintoihin. Tässä työssä jaottelu on Dychén (2001) ja Oksasen (2010) määrittelyn mukainen, lopputuloksena on kuitenkin asiakaslähtöisyys sekä johtamisessa että muussakin toiminnassa.

2.2.1 Partneriverkosto

Verkostomainen toimintatapa on saanut alkunsa yritysten keskittyttyä ydinosaamiseensa ja ulkoistamalla tukitoimintoja sekä tuotantoaan alihankkijoille (Apilo ym. 2008, 10). Palvelut ja tuotteet valmistetaan yhteistyössä partneriverkoston kanssa (Laamanen & Tinnilä 2009, 32). Tutkimukseen ja

tuotekehitykseen liittyvä partneruus mm. korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa on lisääntynyt (Apilo ym. 2008, 10). Verkoston kautta tarvittavat resurssit saadaan hankittua joustavasti. Yhteen yritykseen harvoin kerääntyy paras tietämys ja kustannustehokkain toimintatapa (Apilo ym. 2008). Asiakassuhdeverkoston lisäksi yrityksellä tulee olla toimivat suhteet tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, tuleviin työntekijä resursseihin, kilpailijoihin ja muihin alueellisiin vaikuttajiin (Lahtinen & Isoviita 2001, 11).

Partneriverkostolla tavoitellaan yleensä matalampia kustannuksia, alhaisempia hintoja tai korkeampaa asiakasarvoa (Dyché 2001, 116). Verkostoituminen mahdollistaa kaikkien osapuolien kehittymisen ja luo mahdollisuuksia liiketoimintaan (Arto ym. 2008, 395). Partnerit työskentelevät yhteisen, kaikkia osapuolia hyödyttävän päämäärän eteen. Verkoston viestinnän tulee olla avointa ja sitä pitää tapahtua monella tasolla (Apilo ym. 2008, 13). Tehokas toiminta vaatii hyvää informaatiojärjestelmää, koordinoitua ja liiketoiminnan ohjausta (Möller, Rajala & Svahn 2004, 46–47). Toimiva tietoverkko mahdollistaa myös sen, ettei partneriverkoston jäsenten ole tarpeellista olla fyysisesti lähekkäin. Luottamus ja sitoutuminen yhteiseen päämäärään on verkostomaisessa toiminnassa erittäin tärkeää (Grönroos 2009, 58).

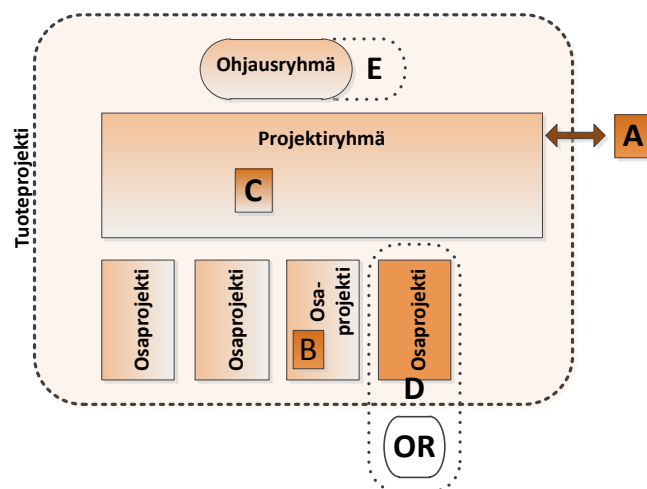
Verkoston yleisimmät haasteet muodostuvat tiedon kulun lisäksi asiakkuuksien jakamisesta, ansaintalogiikasta ja toimintojen koordinoinnista, mitkä lisäävät helposti kustannuksia (Laamanen & Tinnilä 2009, 33). Yhteiset pelisäännöt ovat verkostossa tarpeen. Esimerkiksi kehitystyö jo yhdessä yrityksessä on haastavaa ja yritysten määrän lisääntyessä haasteetkin moninkertaistuvat. Muutostenhallinta verkostossa vaatii hyvät työkalut ja yhteiset toimintatavat. (Apilo ym. 2008, 13.)

Tuotekehityksen partneriverkoston voi luokitella mm. laajuuden, partnerin ja sen mukaan, onko kyseessä tutkimus- vai kehitysprojekti. Tuotekehityksen yhteistyömuotoja on suunnittelun ulkoistamisen tai moduulisuunnittelun lisäksi mm. kompetenssialihankinta, virtuaalinen yritys, strategisten yhteisöjen verkosto, yhteisyritys- muodot ja allianssit. Tuotekehitysverkostoja luokitellaan myös sen mukaan onko kyseessä yhteisyritys, tutkimuskonsortio tai palvelun toimittaminen. Tuotekehitysyhteistyön laajuus vaihtelee strategisista alliansseista yhteen projektiin. Innovaatiopartneruus on yleensä strategisen tason yhteistyötä. Tuotekehityksessä on

tärkeää, että verkostot asiakkaisiin eli tiedon lähteisiin ja teknologioiden kehittäjiin, eli toimittajiin, on kunnossa. Tieto ja taito pitää saada vaihtumaan, kehittymään ja siirtymään koko verkoston läpi. (Apilo ym. 2008, 15, 35.)

Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa, se syntyy vain yhteisten projektien kautta (Apilo ym. 2008, 14). Kumppanien osaaminen, voimavarat ja nykyiset sidokset ovat keskeisiä kriteereitä partnerien valinnassa (Möller ym. 2004, 62–65). Kuviossa 12 esitetään tuotekehityksen erilaisia kumppanuusmuotoja. Esimerkiksi korkeakoulujen on mahdollista osallistua yritysten tuotekehitysprojekteihin monella eri tavalla. Yhteistyön laajuus riippuu siitä miten projektiin osallistutaan.

- A. On vähäisin sitoutumisen malli, jossa tietoja ja osaamista annetaan pyydettyä, esim. materiaalitestausta.
- B. Enemmän sitoutumista tarvitaan kun toimitaan mukana osaprojektissa esim. robotin tarttujan suunnittelu.
- C. Projektiryhmään kuuluminen ja osallistuminen osaprojektin toteutukseen sitoututtaa yhteiseen päämäärään. Sopimukset, vastuukysymykset ja muut yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä.
- D. Suuri vastuu ja luja sitoutuminen tarvitaan kun toteutetaan osaprojekti, joka toimii oman ohjausryhmän alaisena.
- E. Sitoutuminen on vahvinta ja yhteistyökuvio laajin kun ollaan mukana koko projektin ohjausryhmässä ja toteutuksen lisäksi ollaan myös päättämässä ja arvioimassa koko projektin toimintaa. (Apilo ym. 2008, 17)



Kuvio 12. Tuoteprojektien osallistumismuotoja (Apilo ym. 2008, 17)

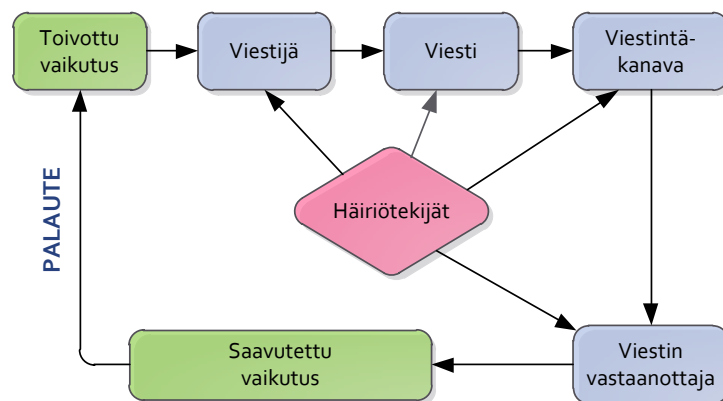
2.2.2 Tuotteistaminen

Asiantuntijaorganisaatioissa osa palveluista on luovuutta vaativia, mutta kertaluonteisia, ja osa palveluista on tuotteistettu (Pesonen 2007, 29). Perinteinen tuotekehitys on ollut lähinnä fyysisten tuotteiden kehittämistä, mutta nykyään myös palveluiden tuotekehitystoiminta on tärkeässä asemassa. Muutoksesta huolimatta perinteinen tuotekehitys toimii yleensä omana yksikkönään, mutta palvelujen kehitys tapahtuu osana toiminnan suunnittelua. Tehokkaalla tuotekehitysprosessilla on mahdollista tuottaa markkinoille nopeasti ja pienin kustannuksin eri asiakasryhmiä tyydyttäviä palveluja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.) Asiakkaiden ja toimintaympäristön tunteminen helpottaa palvelujen suunnittelua ja tukee päätöksiä siitä, mitä palveluja organisaatio jatkossa tarjoaa. Hyvä asiakastieto on erityisen tärkeää uuden palvelun kehityksessä. Mitä paremmin asiakkaan liiketoiminta tunnetaan, sen tarkemmin voidaan palvelu todentaa asiakkaalle tuottavaksi, eikä vain toiminnalliseksi hyödyksi. (Arantola & Simonen 2009, 6.)

Palvelun tuotteistamisessa on kyse palvelumuotoilusta. Tuotteistetun palvelun tulee hyödyntää sekä asiakasta että organisaatiota. On pystyttävä todentamaan palvelun laajuus, esittämään asiakkaalle sen toiminnallinen hyöty osoittamalla, miten se edistää asiakkaan liiketoimintaa esim. prosessin tehostamisen tai lisämyynnin muodossa (Arantola & Simonen 2009, 6). Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on määriteltävä myös, miten palvelun hyötyä mitataan, mistä hinta muodostuu ja miten siitä laskutetaan. Asiantuntijapalvelun sudenkuoppia on toimia tiedon ja osaamisen näkökulmasta ja unohtaa arvon tuotto asiakkaalle. (Pitkänen 2010, 39–42.) Tuotteistetun palvelun on oltava houkutteleva. Asiakas osallistuu palvelun arvон muodostukseen, joten myös liitoskohta palvelun ja asiakkaan oman toiminnan välillä on tunnistettava (Arantola & Simonen, 2009, 33). Toimintamalleja ja palveluja määriteltäessä on huolehdittava siitä, ettei asiakaslähtöisyys tai joustavuus kärsi (Pitkänen 2010, 39–42). Paras keino tuottavuuden lisäämiseksi on toimintamallien kehittäminen. On löydettävä toimintatapa, joka tuottaa pienemmillä kustannuksilla asiakkaalle enemmän arvoa. Näiden toimintatapamallien luomiseen tulee saada koko työyhteisö mukaan. Sitoutuminen, innostus ja asiakaslähtöinen toimintakulttuuri saadaan aikaan valjastamalla kaikki mukaan toimintamallien luomiseen. (Pitkänen 2010, 11–13.)

2.2.3 Viestintä

Lahtinen ja Isoviita (2001, 172–173) määrittelevät viestinnän olevan sanoman, tietojen, ajatusten ja tunteiden välittämistä. He kuvaavat viestintää prosessina (kuvio 13). Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää ja vaikuttaa myönteisesti asiakassuhteeseen. Viestinnän puuttuminen on myös viesti, varoittaa Grönroos (2009, 362). Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 24–25) mukaan oikea-aikainen, säännöllinen, riittävä, tavoitteellinen, oikein räätälöity ja mitattavissa oleva yhteydenpito on asiakkuudenhallinnan tärkeimpiä toimia. Lahtinen ja Isoviita (2001, 172–173) muistuttavat, että on tärkeää tietää mitä viestinnällä halutaan saavuttaa, sen myötä myös keinot tarkentuvat. Viestin lähettäjän tulee pystyä viestimään ymmärrettävästi, selkeästi, ytimekkäästi ja riittävän huomiotaherättävästi, jotta viesti eroaa muusta informaatiosta ja saavuttaa vastaanottajan, Lahtinen ja Isoviita toteavat. Viestintäkanavat (kuvio 4; sähköposti, puhelin, jne.) valitaan kohderyhmästä ja tavoitteesta riippuen. On tärkeää saada myös asiakas osallistumaan vuorovaikutukseen (Hellman ym. 2005, 24–25). Viestintä onnistuu parhaiten käyttämällä useampia viestintäkanavia rinnakkain. Häiriöitä viestintään aiheuttavat kaikki siihen osallistuvat elementit ja lisäksi toimintaympäristö kuten kilpailijat. Haasteita viestintään aiheuttaa myös tietoyhteiskunnassa liikkuva valtava tietomäärä; uutiskynnys ei ylity helposti ja kohderyhmän tavoittaminen hankaloituu. Viestintäkanavan valinta ja heikosti muotoiltu sanoma nousevat suurimmiksi häiriötekijöiksi. Viestintäprosessin lopuksi verrataan saavutettua vaikutusta toivottuun vaikutukseen palautteen avulla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 172–173.)



Kuvio 13. Viestinnän yleismalli (Lahtinen & Isoviita 2001, 172)

Organisaatiokulttuuri määrittelee organisaatiossa käytettävät viestintätavat; onko viestintä henkilökohtaista vai persoonatonta. Huuhkan (2010, 162) mukaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavat mm. toimintatavat ja niihin liittyvät oletukset. Organisaatiokulttuuri on hankala määritellä, kuitenkin se on ensimmäinen, jonka kohtaa astellessa sinne sisään. Organisaatiokulttuuri käsittää yhteiset kokemukset, historian, käsitykset ja normit sekä myös pukeutumisen ja keskustelutyylin. (Kotler & Keller 2009, 87.) Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri on perusedellytys asiakkuudenhallinnassa. Myös toiminnan muodollisuus ja epämuodollisuus sekä asiakkaiden että työntekijöiden toimissa pohjaavat Tenchin ja Yeomansin (2006, 2009, 242) mukaan organisaatiokulttuuriin. Lahtinen ja Isoviita (2001, 174) nimeävät yritysviestinnän muodoiksi:

1. Markkinointiviestinnän, johon kuuluu mainonta, sponsorointi, PR, henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu.
2. Organisaatioviestinnän, johon kuuluu ympäristö-, sijoittaja-, rekrytointi- ja sisäinen viestintä sekä PR.
3. Johdon viestinnän, johon kuuluu vision ja johtajuuden luominen, muutosjohtaminen, työntekijöiden motivointi ja PR.

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä yhdistää perinteisen markkinoinnin, suoramarkkinoinnin, suhdetoiminnan ja kaikki muut markkinointiviestintäkanavat. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä käsittää edellisten lisäksi myös palvelujen kulutuksen, asiakaspalvelun ja kaiken asiakastapaamisiin liittyvän viestinnän. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on pitkäjänteistä toimintaa. (Grönroos 2009, 359.)

2.3 Analyttinen asiakkuudenhallinta

Oksanen (2010, 305) määrittelee analyttisen asiakkuudenhallinnan kerätyn tiedon analysoinniksi, jonka tavoite on parantaa sekä asiakkaan että organisaation arvoa. Dyché (2001,14) toteaa analyttisen asiakkuudenhallinnan tarvitsevan tuekseen teknologiaa, jonka avulla kerätään ja käsitellään asiakastietoa. Hän painottaa, että analyttinen asiakkuudenhallinta on kokonaisuutena laajempi kuin liiketoimintatiedon hallinta, vaikka ne usein sekoitetaankin keskenään. Oksanen

(2010, 24) toteaakin, ettei alalla ole täyttä yksimielisyyttä lajittelusta analyttisen, strategisen ja operatiivisen asiakkuudenhallinnan välillä.

Informaatiojärjestelmien lisääntynyt käyttö on mahdollistanut tarkan asiakastiedon keräämisen, jakamisen ja hyödyntämisen. Tehokas asiakkuudenhallintajärjestelmä ennakoii tarpeita ja tuottaa asiakaskohtaista dataa kuten palvelut, viestit, lisäarvo ja ongelmien ennakointi. Haasteen CRM-järjestelmien käytössä aiheuttaa tietojen hyödyntäminen, ei niinkään sen kerääminen. (Laamanen & Tinnilä 2009,19–20.)

2.3.1 Asiakastiedon hallinta

Suurin ongelma ei ole puutteellinen asiakastieto, vaan tiedon valtava määrä, jota ei pystytä optimaalisesti hyödyntämään (Arantola & Simonen 2009, 5). Organisaatioihin kertyy asiakastietoa mm. asiakaspalautteen, laskutuksen, myynnin, erilaisten rekistereiden, asiakasjärjestelmien ja vastuuhenkilöiden kautta. Lisäksi tietoa kertyy asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön kautta. Asiakastieto on sirpaleista, eikä se siirry rajapintojen yli esimerkiksi myynnistä tuotekehitykseen. Tiedon hyödyntäminen on haastavaa ja prosessi, jolla asiakastieto siirretään esim. tuotekehityksen tai johdon käyttöön, puuttuu. Ongelma on ratkaistavissa integroidun tietokannan (kuviokuva 4) eli tietovaraston avulla, jonne kootaan eri järjestelmien kautta kertyneet tiedon muruset. (Dyché 2001, 125.)

Arantola ja Simonen (2009, 21) määrittelevät tiedon asiakastiedoksi, joka on järjestelmistä syntynyttä "raakatietoa", ja asiakasymmärrykseksi, joka jalostuu asiakastietoa analysoimalla. Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 17–18) puolestaan määrittelevät asiakastiedon neljään eri tasoon (kuviokuva 14), joista ensimmäisen eli perusdatan muodostaa näkyvä tieto. Toiselle tasolle eli informaatiotasolle päästään yhdistelemällä perustietoja. Tietämys muodostuu kokemuksista esim. kampanjoiden tai messujen tulosten pohjalta. Ennustemallit on neljäs tiedon taso, joka syntyy yhdistelemällä ja hyödyntämällä muita tasoja ja ulkopuolista tietoa kuten tilastokeskusdataa (Hellman ym. 2005, 17–18). Dyché (2001, 14–15) nimeää koko prosessin, missä sirpaleinen raakatieto kerätään sekä muunnetaan analysoinnin ja yhdistelyn kautta kokonaiskuvaksi, liiketoimintatiedon hallinnaksi. Liiketoimintatiedon hallinta eli business intelligence palvelee myyntiä,

tuotekehitystä ja markkinointia, sekä toimii johdon tukena strategisissa valinnoissa ja päätöksissä (Arantola & Simonen 2009, 26). Jotta asiakastietoa on mahdollista hallita, tarvitaan selkeä strategia siitä, millainen tieto on tarpeellista esim. palvelutoiminnan kehittämisen näkökulmasta (Arantola & Simonen 2009, 21–22).



Kuvio 14. Tiedon portaatt (Hellman ym. 2005, 18)

Asiakastiedon hallintaan on kehitetty asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmiä. Tiedon hallinnan lisäksi järjestelmään tallentuu osa hiljaisesta tiedosta. Palvelutoiminnassa hiljainen tieto usein henkilöityy asiantuntijan ja asiakkaan välisessä yhteistyössä, joten kaikkea hiljaista tietoa on mahdotonta muuttaa näkyväksi tiedoksi. Helposti löytyvä tieto, kuten yhteystiedot, tapaamishistoria ja sopimukset, ovat näkyvää tietoa. Kauan talossa toimineet työntekijät muistavat asiakkaan taustat, mutta uusille yhteistyöhistoria jää tuntemattomaksi. Yhteistyöhistoria voi olla pitkä ja monimutkainen, joten asiakkuudenhallinta-järjestelmää kehitettäessä on tärkeää miettiä tiedon ulos saantia enemmän kuin sen syöttämistä järjestelmään. Näkyvän tiedon etuja on sen helppo mitattavuus ja vertailtavuus, sitä on mahdollista käyttää johtamisen välineenä esim. hakemalla tietyn aikajakson tapaamiset tai myynnit. (Oksanen 2010, 150–152.)

2.3.2 Prosessit ja mittarit

Palveluprosessit eroavat perinteisestä tuotantoprosessista siinä, että asiakas osallistuu vahvasti prosessin toteutukseen. Palveluprosessiin liittyy erilaisia resursseja, kuten ihmisiä tai järjestelmiä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. On tärkeää tunnistaa asiakkaan prosessi eli se, miten asiakas prosessissa toimii. Suurin osa palvelun tuotantoprosessista tapahtuu näkymättömissä ja asiakas kiinnittää huomiota vain näkyvään osaan. Asiantuntijapalveluiden prosessit on yleensä räätälöity asiakastarpeiden mukaisesti, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista kuvata liian yksityiskohtaisesti. Palveluprosessi on yleiskuvaus keskeisistä tehtävistä ja tekijöistä, joiden avulla prosessi onnistuu, kuten aikataulutus, vaihtoehtoisten menetelmien tunnistus, analyysit ja raportit. (Grönroos 2009, 79–80; Laamanen & Tinnilä 2009, 23.)

Prosessilla tulee olla tehtävä ja tarkoitus, muuten sen kehittäminen on hankalaa, kirjoittaa Pitkänen (2010, 35). Laamanen ja Tinnilä (2009, 14) kirjoittavat prosessin parantamisen olevan toimintatavan muuttamista prosessin sisällä parannuksen saavuttamiseksi. Prosessin parantaminen voi olla esim. osaamisen, informaation hakemisen, tietojärjestelmän tai työmenetelmien parantamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 14). Asiakkaiden kanssa tapahtuva yhteiset tuotekehitysprojektit vaativat prosesseilta avoimuutta. Hyvin määritellyt prosessit, joissa on avoimet rajapinnat, mahdollistavat prosessien yhteensovittamista asiakasyritysten kanssa (Apilo ym. 2008, 14). Pesosen (2007, 30) mukaan tärkein prosessi asiantuntijaorganisaatiossa on motivaatioprosessi. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat mm. tiedon kulku, tavoitteet, palkitseminen ja hyvät työvälineet.

Pelkät kuvaukset, ohjeet ja määräykset eivät riitä muuttamaan toimintaa. Prosessin kulmakivet ovat toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Kilpailukyvyyn ratkaisee toimintamalli jonka avulla erotutaan kilpailijoista. Onnistunut prosessikuvaus keskittyy olennaiseen ja huomioi kokonaisuuden. Hyvä prosessi saa kaiken näyttämään helpolta, antaa kokonaiskuvan nyky- tai tavoitetilasta ja auttaa kehittymään. Keskeistä on ymmärtää prosessin tarkoitus ja se, mitä sillä halutaan saada aikaan. Tarkoitus antaa prosessille elämän, määrittelee suuntaviivat toiminnan kehittämiseen ja luo mahdollisuuden uusiin

toimintatapoihin. Prosessikuvauksen avulla voi kyseenalaistaa tai karsia nykyisiä toimintoja ja se tukee arkirutiinien ratkaisujen tekoa. (Pitkänen 2010, 75–83.)

Palveluprosessi muodostuu toiminnoista ja resursseista, jotka toimivat asiakasvuorovaikutuksessa ja nostavat asiakasarvoa, määrittelee Grönroos (2009, 83). Arto, Martinsuo ja Kujala (2008, 60) kirjoittavat palvelustrategian määrittelevän palveluprosessien merkityksen; ovatko ne itsenäistä liiketoimintaa vai tukipalveluja, mitä palveluja tarjotaan ja millaisina kokonaisuuksina, mitkä ovat palveluiden kohde-ryhmät ja mitä tavoitellaan. Heidän mukaansa yleisimmistä tukipalveluista pitää olla selkeä ohjeistus ja ne pitää kuvata, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista. Yleisiä ongelmia projektitoiminnassa on epäselvä vastuukysymys ja se, että ilmainen palvelu jatkuu pitkälle vielä projektin päätyttyä (Arto ym. 2008, 350, 359). Uusia ratkaisuja prosessiin mietitään tuottavuuden, terveyden, mukavuuden ja ympäristön näkökulmasta (Pitkänen 2010, 88–89).

Mittarit ovat tietolähteitä joiden avulla kehitetään organisaation toimintaa. Ne kertovat, miten asiat ovat, eivät sitä, mitä pitää tehdä. Kehittämisen tulee olla fokusoitua ja keskittyä kokonaiskuvaan, ymmärrykseen sekä ideoihin. (Pitkänen 2010, 90–95.) Kun tavoitteet on asetettu, etsitään toteutuskeinot. Vaikka asiakastyytyväisyys ei takaa jatkuvaa asiakkuutta, on numeerinen mittaaminen tarpeellista, jotta mahdolliset notkahdukset asiakastyytyväisyydessä huomataan ja niihin voidaan reagoida ajoissa (Arantola & Simonen 2009, 22). Kvist, Arhoma ja Järvelin (1995, 87–90) kertovat että asiakastyytyväisyyttä on mahdollista mitata poimimalla asiakkaiden vaatimuksista, odotuksista ja tarpeista johdettuja mittareita. Heidän mukaansa on tarpeellista tunnistaa, minkä prosessien kautta asiakkaan käsitys organisaation kokonaislaadusta muodostuu, ja laatia asiakastyytyväisyyskyselyt prosessikohtaisesti. Menetelmällä selvitetään erot prosessien tärkeydessä tai toimivuudessa ja kehitettäväksi valitaan prosessi, joka on asiakkaalle tärkein tai johon ollaan tyytymättömiä (Kvist ym. 1995, 87–90).

Pesonen (2007, 13–14) kirjoittaa hitaista ja nopeista mittareista. Nopeita mittarit on prosessimittareita, koska niillä ohjataan prosessia. Ellei nopea mittari ole arvoltaan oikeassa kohdassa, prosessia täytyy säätää tavoitteen saavuttamiseksi. Nopeat mittarit ennustavat lopputulosta. Esimerkkinä annetaan markkinatutkimusprosessi, jossa nopea mittari on saatujen haastattelujen määrä. Yksi nopea mittari on myös

henkilöstön tyytyväisyys. Kaikkien mittareiden tieto ei tallennu, niitä vain seurataan. Hitaat mittarit, kuten asiakastyytyväisyyskysely, kertovat onnistuttiinko tavoitteessa. Palvelupuolella nopeat mittarit on tärkeitä. Mikäli palaute saadaan vasta hitaan mittarin kautta, on mahdollista vahinkoa hankala korjata. (Pesonen 2007, 13–14.)

Mittarit voivat olla suorituskykymittareita tai ohjaus-, seuranta- ja analysointimittareita. Suorituskykymittari on ulkoinen mittari, joka ei ole riippuvainen toimintamallista, vaan tarkkailee prosessia tuoton näkökulmasta. Ulkoisen mittarin avulla on mahdollista tarkkailla, onko kehitetty prosessi muuttunut parempaan suuntaan verrattuna vanhaan. Ohjaus-, seuranta- ja analysointimittarit mittaavat prosessia ja muuttuvat, kun halutaan uutta tietoa tai prosessi muuttuu. Mittarien avulla tutkitaan prosessia sisäisesti hakemalla tietoa ja ymmärrystä itse prosessista. (Pitkänen 2010, 86–95.)

2.3.3 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta. Henkilökohtaisesti kertynyttä tietotaitoa on hankala monistaa, tallentaa tai jakaa eteenpäin. Myyjä ei ole ainoa joka on vuorovaikutustilanteessa asiakkaaseen, vaan kohtaamisia asiakkaan kanssa tapahtuu usealla eri tasolla. Projektitoiminnassa vuorovaikutusta on projektipäällikön lisäksi mm. markkinoinnin ja toteuttajatiimin kautta. Hiljainen tieto ei tallennu organisaation tietokantaan, jos tallennusjärjestelmä puuttuu tai sen käyttö on hankalaa. Asiantuntijoiden haluttomuus jakaa omaa tietoaan saattaa myös osaltaan vaikuttaa tietokatkokseen, mutta tärkeimpänä syynä on puuttellinen sisäinen viestintä. Asiakasrajapinnassa toimivat eivät aina välttämättä tiedosta sitä, mikä tieto olisi tärkeää jakaa eteenpäin, koska tieto on heille arkista ja päivänselvää. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää saada myös hiljainen tieto käyttöön ja päästä kiinni asiakasta juuri tällä hetkellä puhuttaviin asioihin. (Arantola & Simonen 2009, 26–27.) Työyhteisön oppimista edesauttaa hiljaisen tiedon ja kirjatun tiedon vuorovaikutus. (Pitkänen 2010, 26).

Asiakkuudenhallintajärjestelmien tavoitteena on Oksasen (2010, 150–152) mukaan muuttaa osa hiljaista tietoa näkyväksi asiakastiedoksi. Kauan talossa toimi-

neet työntekijät muistavat asiakkaan taustat, mutta uusille yhteistyöhistoria jää tuntemattomaksi. Asiakkaan toimenkuvaan ei kuulu kouluttaa vaihtuvia yhteyshenkilöitä yhteistyön taustoista. Yhteistyöhistoria asiakkaan kanssa voi olla pitkä ja monisäikeinen, joten asiakkuudenhallintajärjestelmän kehittämisessä on syytä miettiä tiedon ulos saantia enemmän kuin sen syöttämistä järjestelmään. Sirpalemaisen numerotiedon lisäksi asiakkaasta voisi kirjoittaa tarinaa wikityyppisesti ja saada siten hiljaista tietoa tallennettua. Näkyvää tietoa on helposti löytyvä tieto kuten yhteystiedot, tapaamishistoria ja sopimukset. (Oksanen 2010, 150–152.) Näkyvän tieto on helposti mitattavissa ja vertailtavissa ja sitä on mahdollista käyttää johtamisen välineenä mm. hakemalla tietyn aikajakson tapaamiset tai myynnit. Palvelutoiminnassa hiljainen tieto usein henkilöityy asiantuntijan ja asiakkaan välisessä yhteistyössä, joten kaikkea hiljaista tietoa on mahdotonta muuttaa näkyväksi tiedoksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmän myötä olisi mahdollista kerätä hiljaista tietoa ainakin osittain talteen.

2.3.4 Asiakaspalaute ja reklamaatiot

Arantola ja Simonen (2009, 27) pitävät tärkeänä, että asiakaspalautteen kanavat ja prosessit määritellään ja kerrotaan myös asiakkaalle. Palautetta tulee aina, joko ruusujen tai risujen muodossa. Palautteen tullessa yksittäisille henkilöille se ei siirry organisaation käyttöön ja kokonaiskuvaa ei saada. Arantolan ja Simosen (2009, 27) mukaan olisi tärkeää, että myös asiakaspalautteen määrälle asetetaan tavoitteita. Reklamaatioiden määrää pyritään luonnollisesti pienentämään, mutta palautteen määrää kokonaisuutena kasvattamaan.

Pesonen (2007, 42–47) kirjoittaa, että asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata useilla eri tavoilla. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on yksinkertaista, siitä tehtävät johdopäätökset ja mahdollinen kehittäminen on haastavampi osa asiakaspalautetta. Tapoja asiakaspalautteen hankinnassa ovat mm.:

1. Spontaania palautetta tulee jatkuvasti ja sitä saavat kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt asiantuntijoista autonkuljettajiin. Palaute voi verbaalisen lisäksi olla mm. eleitä ja tekoja. Palautteen saajan tulisi kerätä tieto ylös esim. tietojärjestelmään.

2. Kysytty palaute saadaan joko kirjallisen lomakkeen muodossa tai haastatteluilla. Lomakekyselyjä tulee paljon, eikä niiden vastausprosentti yleensä ole korkea. Haastattelulla varmistetaan, että vastaaja edustaa juuri sitä joukkoa, jonka vastaus on tärkeä ja kysymysten tarkentaminen ja syventäminen on mahdollista.
3. Oman työn arviointi vaatii rehellisyyttä palvelun tuottajalta. Tapahtuman jälkeen voi miettiä, vaikuttiko asiakas tyytyväiseltä, mitä voisi parantaa tai tehdä toisin. Vastausten kirjaaminen ylös saa tapahtumat pysymään muistissa.
4. Tunnuslukujen avulla asiakastyytyväisyyttä mitataan kahdella tavalla:
 - Tunnusluvuilla, jotka tuovat asiakastyytyväisyyttä, kuten aikataulut, luvattujen asioiden pitävyys tms. muutettuna numeerisiksi tiedoiksi.
 - Tunnusluvuilla, jotka ovat seurausta tyytyväisistä asiakkaista kuten uudelleen ostot, huoltotiheys, myynti. (Pesonen 2007, 42–47.)

Reklamaatioiden käsittely täytyy suunnitella ja toteuttaa asiakaslähtöisesti, koska reklamaatioiden käsittelytapa vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen kuva organisaation palveluista asiakkaalle muodostuu (Grönroos 2009, 159). Hyvin hoidettu reklamaatio tuottaa paljon asiakastietoja runsaan vuorovaikutuksen myötä (Arantola & Simonen, 2009, 27). Reklamaatioista tulisi tiedottaa kaikille asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleville henkilöille (Oksanen 2010, 6). Epäonnistumisesta huolimatta asiakas tulisi saada tyytyväiseksi ja säilyttää asiakassuhde, eikä pyrkiä lyhyen aikavälin säästöihin (Grönroos 2009, 159). Oppimistilanne on mahdollinen molemmin puolin, koska asiakas on yleensä hyvin sitoutunut ratkaisemaan asian (Arantola & Simonen 2009, 27).

2.4 Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus

Liiketoiminnan perusajatus on arvon tuotto asiakkaalle ja strategia on toimeenpanomenetelmä, jolla organisaatiota johdetaan kohti päämäärää. Näin peilattuna asiakkuudenhallinta on koko organisaation läpi leikkaava toiminto, jota on kuvattu kuviossa 15. Asiakkuudenhallinnan kokonaisuus määrittyy organisaation strategian pohjalta. Organisaation johto jalkauttaa strategiaa organisaation henkilökunnal-

le. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka asiakaslähtöistä toiminta on. Valittu strategia ja organisaation toimintatavat määrittelevät osaltaan millaiset työkalut on käytössä. Nämä tekijät joko mahdollistavat tai estävät tehokkaan ja toimivan asiakkuudenhallinnan.

Strategia määrittelee organisaation ensisijaiset asiakkaat ja vaikuttaa siihen, miten toiminnasta viestitään. Ammattikorkeakoulussa asiakkaita ovat luontevasti opiskelijat, mutta myös alueen elinkeinoelämä. On huomioitava asiakasryhmien erilaiset tarpeet, tunnettava toimintaympäristö ja tähdittävä asiakkaan kokonaisvaltaisen arvokokemuksen parantamiseen. Strategia myös linjaa organisaation tuottamat palvelut. Tuotepaletti muotoutuu asiakkailta nousseiden tarpeiden pohjalta. Viestintä- ja markkinointi sekä niihin liittyvät toimintatavat on strategian operatiivista toimeenpanoa asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Strategisesta näkökulmasta tavoitteena on olla tunnettu ja luotettava asiantuntijaorganisaatio.

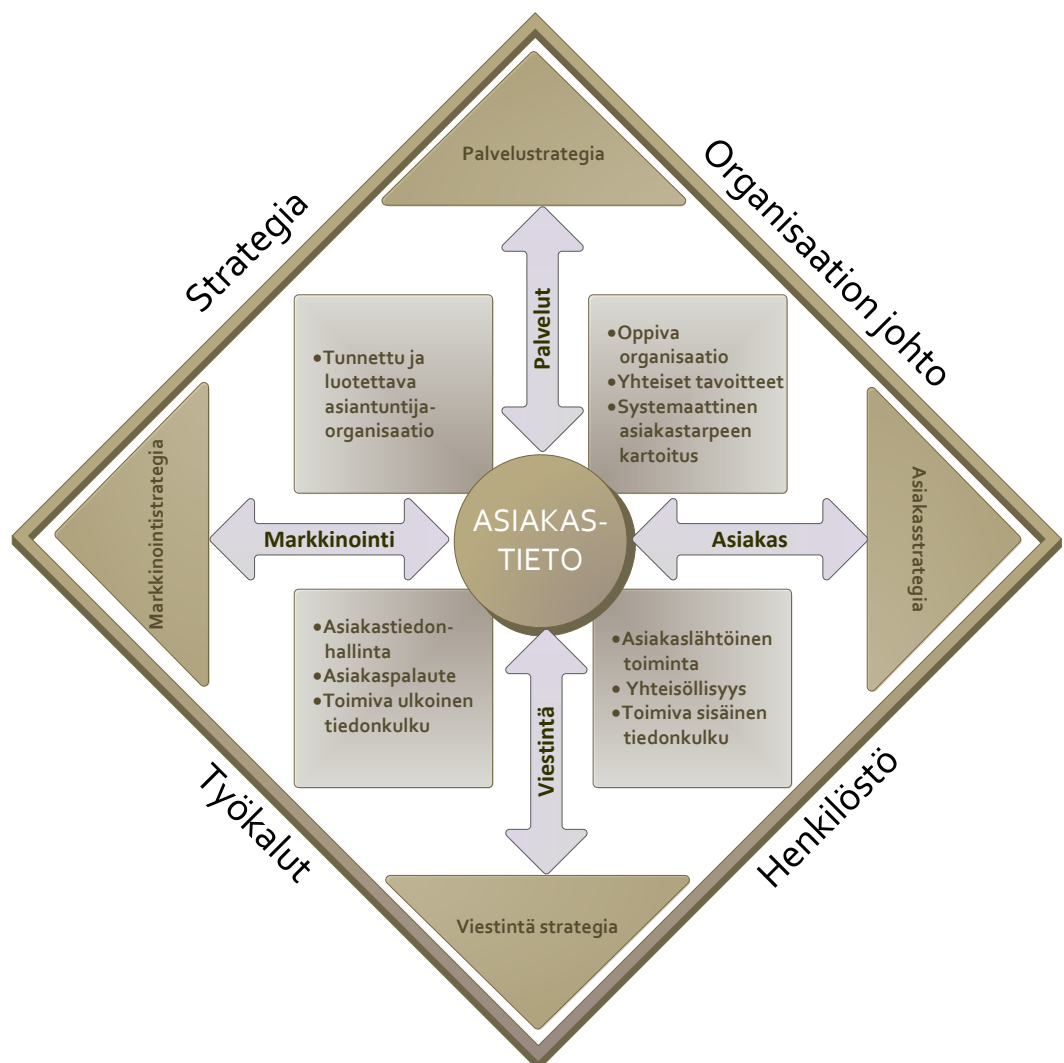
Johto analysoi asiakastietoa ja käyttää sitä päätöksenteon tukena. Johdon tietojen ja näkemyksen mukaan organisaation strategiaa, alastrategioita ja toimintasuunnitelmia tarkennetaan tarpeen mukaan. Johto jalkauttaa strategian operatiiviseen toimintaan, ohjeistaa ja huolehtii että työntekijöiden käytössä on tarvittavat työkalut. Johto määrittelee yhteiset tavoitteet ja prioriteetit. Tavoitteena on oppiva organisaatio, joka pystyy vastaamaan asiakastarpeisiin.

Organisaatiossa on useita eri ohjelmistoja ja järjestelmiä, joilla hallitaan toimintaa. Niiden kaikkien kautta kerääntyy asiakastietoa. Tärkeä kanava asiakastiedon hankintaan on asiakaspalaute. Työkalut tukevat viestinnän ja kontaktien hallintaa, kuten markkinointiakin. Toimiva ulkoinen tiedonkulku on edellytys toiminnalle. Tietokannan tai asiakkuudenhallintajärjestelmän hyväksikäyttö mahdollistaa monipuolisen viestinnän hallinnan. Työkalujen avulla tavoitellaan asiakastiedonhallintaa.

Asiakaslähtöisyys kaikessa toiminnassa on asiakkuudenhallinnan edellytys. Henkilöstön tehtävä on toteuttaa strategiaa operatiivisessa toiminnassa. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden tehtävä on osaltaan kerätä luotettavaa tietoa johdon ja operatiivisen toiminnan käyttöön. Operatiivista toimintaa helpottaa työkalut ja ohjelmat, joihin kerätään eritasoista asiakastietoa. Tiedon optimaalinen hyödyntäminen vaatii toimivaa sisäistä tiedonkulkua.

Asiakkuudenhallinta palveluorganisaation operatiivisessa toiminnassa kietoutuu tiiviisti yhteen arkipäivän toiminnan kanssa. Henkilöstön tavoitteena on toimiva työyhteisö, mahdollisuus kehittyä työssään ja hyvä työilmapiiri.

Keskeiseksi elementiksi on nostettu asiakastieto. Se luo pohjan sekä operatiiviselle että analyyttiselle asiakkuudenhallinnalle. Tietoa virtaa monia eri kanavia pitkin asiakkailta organisaatioon. Tietoa on monenlaista ja monentasoista; esim. asiakashistoria, järjestelmien kautta saatu tieto ja hiljainen tieto. Hajanainen sirpaletieto jalostuu asiakastiedoksi analyyttisen asiakkuudenhallinnan kautta. Asiakastietoa hyödynnetään sekä analyyttisessä että operatiivisessa toiminnassa. On tärkeää että tieto liikkuu ja se on kaikkien saatavilla.



Kuvio 15. Asiakkuudenhallinnan ihannetila

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2009, 138) mukaan tutkimuksia määritellään neljän peruspiirteen mukaan: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuskysymys on luonteeltaan kartoittava: Millainen olisi ihanteellinen asiakkuudenhallinnan toimintamalli SeAMK Tekniikan TKI-toiminnalle? Tästä tutkimuksesta löytyy myös piirteitä selittävästä ja kuvailevasta tarkoituksesta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmetodeina tekijän omia havaintoja, sekä teemahaastatteluja. Tutkija vaikuttaa tutkimukseen mm. käsitteiden valinnan, tulkinnan, aineiston keruun ja sen analysoinnin sekä raportoinnin kautta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 18). Tutkijan näkemykset vaikuttavat siis osaltaan tutkimuksen etenemiseen, mutta tutkimusote on tämän tutkimuksen aikana pyritty pitämään mahdollisimman objektiivisena.

Omaan havainnointiin perustuvaa tietoa on kerätty tutkimustyön alusta asti. Havainnoinnin etuja on, että sen avulla saadaan spontaania tietoa siitä, miten asiat käytännössä toimivat (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tutkimusmenetelmänä havainnointi vaatii aikaa (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Havainnointi oli tutkimuksen alkuvaiheessa toimiva tapa päästä sisälle aiheeseen ja lähteä sitä kautta kartoittamaan työn taustoja. Havainnointi voi olla järjestelmällistä, jäsenneltyä, ulkopuolisen tarkkailijan toimesta tehtävää havainnointia tai vapaata ja toimintaan osallistuvaa (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Tässä työssä osallistuva havainnointi oli luontevaa, koska tutkimus tapahtui omassa työympäristössä ja tutkija oli jo ryhmän jäsen. Havainnoista on tehty muistiinpanoja ja pidetty tutkimuspäiväkirjaa. Nykytilan kartoituksessa selvitettiin sitä, millaiset asiakkuudenhallintakeinot ja toimintatavat TKI-tiimillä oli lähtötilanteessa käytössä. Nykykäytännöistä tarvitaan selvä käsitys, jotta voidaan muodostaa kuva siitä mitä kohti jatkossa pyritään. Olemassa olevien käytäntöjen selvittäminen on tärkeää myös siksi, että siihen voidaan peilata mahdollista tulevaa toimintatapaa sekä vertailla toimintatapojen tehokkuutta ja kehitystyön onnistumista. Selvityksessä pyrittiin kartoittamaan, paljonko asiakkuudenhallintaan tällä hetkellä TKI-tiimissä panostetaan, millaiset toimintatavat ja asiakastiedostot ovat olemassa, miten ja mistä tietoa kerätään, mihin tietoa käytetään ja millaisten eri prosessien tuloksena yritysdataa muodostuu. Tutkimuksen

tarkoitus oli myös selvittää tämän hetkiset hyvät käytänteet asiakkuudenhallintaan liittyen.

Haastattelu toteutettiin tutkimuksen kohteena olleen TKI-tiimin lisäksi myös muutamalle valikoidulle henkilölle organisaation sisällä. Teemahaastattelun perusjoukoksi määriteltiin koko TKI-tiimi, eli haastattelu oli sikäli kokonaistutkimus. Kriteerinä tiimin ulkopuolisten haastateltavien valinnassa oli työskentely yritysrajapinnassa ja osallistuminen TKI-toimintaan. Koska asiakkuudenhallinta liittyy sekä johtamiseen että operatiiviseen toimintaan, tehtiin haastattelu lisäksi muutamalle esimiesasemassa olevalle henkilölle. Esimiesasemassa olevien joukkoon valittiin tiiminjohtaja, teknologiajohtaja ja yksikön johtaja. Tiimin ulkopuolisilla haastatteluilla haluttiin laajentaa tutkimuksen näkökulmaa ulottumaan erityyppisiin tehtävänkuviiin. Asiakasrajapinnassa paljon toimivien opettajien, laboratorioinsinöörien ja yksikön johtajan uskottiin tuovan hyödyllistä tietoa ja toimivia näkemyksiä toimintamallin suhteen yksikön sisäisesti. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 21. Yhtä lukuun ottamatta, haastatellut olivat SeAMK Tekniikan henkilökuntaa. Haastattelujen avulla selvitettiin, mikä on yleinen käsitys asiakkuudenhallinnasta ja siitä miten sitä TKI-toiminnassa ja tekniikan yksikössä hoidetaan (luku 3.2.1). Osana haastattelua haettiin tietoa siitä, koetaanko työympäristö ja oma toiminta asiakaslähtöisyyttä tukeväksi ja onko tarvittava tuki ja työkalut kokonaisvaltaiseen asiakkuudenhallintaan olemassa. Haastattelukysymyksistä osa kartoitti näkemystä siitä, millainen osuus on analyyttisellä asiakkuudenhallinnalla (luku 3.2.2). Operatiiviseen asiakkuudenhallintaan liittyen haastattelulla pyrittiin myös selvittämään, millaista asiakastietoa haastatellut tarvitsevat työssään (luku 3.2.3).

Seuraavissa luvuissa kuvataan nykyisiä toimintamenetelmiä toimintaohjeiden, prosessikuvausten ja käytössä olevien työkalujen kautta. Teemahaastattelun tuloksista raportoidaan luvussa 3.2. Tutkimustyön yhteydessä tehtiin benchmarkkaus-käynnit VTT:lle ja Tampereen ammattikorkeakouluun. Benchmarkkausraportit on esitetty luvussa 3.3. Koneteknologiakeskus SeAMK -hankkeen toiminnasta asiakkuudenhallintaan liittyen on esitetty luvussa 3.4.

3.1 Nykyiset toimintamenetelmät

Kuten työn teoreettisessa osuudessa todettiin, liiketoiminnan perusajatuksena on arvon tuotto asiakkaalle. Strategia määrittää miten kohti tavoitetta edetään. Asiakasnäkökulman korostaminen kaikessa toiminnassa on kantava ajatus SeAMK:n strategiassa sekä opetuspuolella että TKI-palveluissa. Palvelujen tuottaminen asiakkaalle on tärkeä osa SeAMK:n strategiaa ja asiakkaat nähdään tärkeänä menestystekijänä matkalla kohti SeAMK:n visiota 2015: menestyvä, kansainvälinen, yrittäjähenkkinen korkeakoulu (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a). Yksikkökohtaiset toimeenpanosuunnitelmat laaditaan lukuvuosittain. Tällä mahdollistetaan nopea reagointi mahdollisiin muutoksiin esim. toimintaympäristössä. Yksikön toimeenpanosuunnitelmassa nostetaan esiin kehittämisen painopisteitä, joihin kuluva vuonna erityisesti paneudutaan. Toimeenpanosuunnitelmassa on mainittu karkealla tasolla yksikkökohtaiset toimenpiteet sekä opetuksen että TKI-toiminnan suhteen. TKI-toiminnan osalta painotetaan mm. hankkeiden ja palveluiden vastaamista asiakastarpeeseen. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012c.)

3.1.1 Asiakkuudenhallintaan liittyvät toimintaohjeet

SeAMK Tekniikan TKI-toiminnalla on omat toimintaohjeet, joita päivitetään aktiivisesti. Toiminta kokonaisuudessaan tähtää asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Tähän kappaleeseen on poimittu toimintaohjeista kohtia, jotka liittyvät suoraan asiakkuudenhallintaan (taulukko 1). Yritys- ja sidosryhmäyhteistyö liittyy Palveluihin ja Tutkimus- ja kehitysprojekteihin. Tiedot yrityksille tarjotuista palveluista ja projekteista löytyvät HANKE-ohjelmasta. HANKE-ohjelma on työkalu jolla mm. seurataan hankkeille tehtyjä tunteja. Henkilökuntaa kannustetaan osallistumaan SeAMK:n ulkopuolisiin kehittämis-, työ- ja suunnitteluryhmiin ja kehittämään sitä kautta yksikön työelämäyhteyksiä. Opetukseen liittyviä työelämäyhteyksiä ovat työpaikkaopinnot. Vastuu on johdolla ja koulutusohjelmapäälliköillä, työkaluina käytetään mm. LakeusMoodlea ja HANKE-ohjelmaa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu F 2012 b, TKI 32.)

Taulukko 1. SeAMK Tekniikan toimintaohjeita

| Toimintaohje | Nimi |
|--------------|---|
| TKI 32 | Yritys- ja sidosryhmäyhteistyö |
| TKI 01 | TKI-tavoitteet yksikölle ja raportointi sisäisessä TASOssa |
| TKI 02 | Yksikön TKI-toimintasuunnitelma. Tulosten ja toiminnan arviointi |
| TKI 05 | Tavoitemittaritietojen keruu. Asiakastyytyväisyys. |
| TKI 07 | Työelämän ja sidosryhmien tarpeet |
| TKI 17 | Projektin toteutus osa 6/6: Sisäiset projektitkokoukset. Tulosten hyödyntäminen |
| TKI 18 | Projektien arviointi ja päättäminen: Projektin loppuarviointi. Projektin päättäminen. |
| TKI 21 | Palveluiden tuotteistus |
| TKI 22 | Palveluiden markkinointi ja myynti |
| TKI 23 | Tarjouspyyntö / tarjous / tilaus |
| TKI 24 | Palveluiden toteutus |

TKI-toimintasuunnitelma laaditaan SeAMK:n strategiakaudeksi määrittelemällä tekniikan yksikön kärkialueet ja vastuuhenkilöt. Tarkempi vuosisuunnitelma tehdään kärkialuevastaavien ja tutkimus- ja kehitysvastaavan toimesta. Tuloksia arvioidaan yksikön johtoryhmässä sekä SeAMK:n ja yksiköiden välisissä johtoryhmän TASO-neuvotteluissa. (TASO tulee sanoista tavoite- ja tulossopimus.) Tekniikan yksikölle tiedotetaan TKI-toiminnasta Yritysyhteistyö-lehtisellä, jonka levittäminen yrityksiin ja sidosryhmille on koko henkilökunnan vastuulla. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 01, 02.)

Asiakastyytyväisyys on tavoitemittari ja keräysvastuu on tutkimus- ja kehitysjohtajalla, joka toimittaa tiedot SeAMK:n Markkinatutkimuskeskukselle. Asiakaspalaute kerätään yritysasiakkailta kahden viikon kuluttua viimeisen laskun lähettämistä. Vakioasiakkailta palaute kerätään kerran vuodessa. Yhteyshenkilöt vaihtuvat ja samalta yritykseltä voi tulla vuositason useampiakin palautteita. Markkintatutkimuskeskus raportoi puolivuositain tutkimus- ja kehitysjohtajalle, jolle se toimittaa myös mahdolliset reklamaatio- ja palautteet. Palaute käsitellään reklamaationa, jos asiakkaan palaute jää, asteikolla 1–5, alle kolmosen. Reklamaatio käydään läpi vastuuhenkilön ja asiakkaan kanssa. Jatkotoimenpiteistä päätetään tapauskohtaisesti. Tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisten projektien avulla sekä vuosittaisilla yhteenvedoilla projektien seurantatiedoista ja asiakastyytyväisyyspalautteesta. Jatkotoimista päättää yksikön johtoryhmä. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 05.)

Työelämän ja muiden sidosryhmien tarpeita kartoitetaan jatkuvasti monimuotoisella kanssakäymisellä yritysten ja muiden foorumeiden kautta sekä

hakeutumalla aktiivisesti eri työ- ja valmisteluryhmiin. Tiivistä yhteistyötä tehdään mm. elinkeinoasiamiesten ja teknologiakeskusten kanssa ja perehdytään esim. teknologiastrategioihin, maakunta- ja EU-ohjelmiin, jne. Tarpeiden kartoitusta tapahtuu luontevasti yritysyhteistyön eri muodoissa (kuvio 2). Vastuu tarpeiden tunnistamisesta ja niiden keräämisestä on koko henkilökunnalla, erityisesti kuitenkin johdolla, teknologia-asiamiehellä sekä projekti- ja koulutusohjelmapäälliköillä. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 07.)

Sisäisissä projektiryhmän kokouksissa keskustellaan paitsi projektin etenemistä myös asiakkailta saadusta palautteesta ja jatkosuunnitelmista. On tärkeää pohtia tulosten hyödyntämistä uusina projekteina, opetuksessa sekä palvelutoiminnassa. Näitä asioita käsitellään myös projektin loppuraportissa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 17 ja TKI 18.)

Palveluja tuotteistetaan jatkuvasti. Tuotteistukseen vaikuttaa henkilöstön osaaminen, laitteet ja koneet ja asiakkaiden tarpeet. Projekteista nousseet palvelumahdollisuudet ovat erityisen kiinnostavia. Palvelun tuotteistamisesta voi tehdä ehdotuksen tutkimus- ja kehitysjohtajalle. Tuotteistetusta palvelusta tehdään esite. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 21.)

Palvelujen markkinointi ja myynti on tehokkainta henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Markkinointivastuu on koko yritysrajapinnassa toimivalla henkilökunnalla. Henkilökunnan tulee päivittää tietojaan saatavilla olevista palveluista ja projekteista sekä jakaa esitteitä kiinnostuneille kontaktiryhmissä. Kiinnostuneista yrityksistä viedään tieto kyseisen palvelun vastuuhenkilölle, joka selvittää asiakkaan tarpeet ja käynnistää neuvottelut jatkotoimista. Tuotteistetun palvelun markkinointivastuu on palvelun vastuuhenkilöllä. Messuille osallistutaan ja markkinointikampanjoita asiakassegmenteille järjestetään harkitusti. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012 b, TKI 22.)

Tarjouspyynnöistä, tarjouksista ja tilauksista on yhteinen toimintaohje. Tarjouspyynnön perusteella laaditaan tarjous mahdollisimman nopeasti, tarvittaessa pyydetään asiakkaalta tarkennuksia tarjouksen tekemiseen tai järjestetään neuvottelu. Kaikki tarjoukset annetaan kirjallisena. Tarjouksen laatii kyseisen palvelun asiantuntija ja sen allekirjoittaa tutkimus- ja kehitysjohtaja.

Resurssien riittävyys tarkistetaan ennen tarjouksen tekoa. HANKE-ohjelmasta haetaan tarjousnumero ja tarjouksen perustiedot kirjataan ohjelmaan. Allekirjoitetut tarjoukset tallennetaan pdf-muodossa SharePointiin. Tilaus pyydetään kirjallisena, vähintään sähköpostilla. Vastuuhenkilö muuttaa statuksen tarjouksesta tilaukseksi Hanke-ohjelmassa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012b, TKI 23.)

Palvelut toteutetaan sovitulla tavalla yhteistyössä asiakkaan kanssa. Mahdollisista ongelmista neuvotellaan asiakkaan sekä tutkimus- ja kehitysjohtajan kanssa. Palvelun valmistuttua mahdollinen kirjallinen raportti tallennetaan SharePointiin. Laskutusmääräys annetaan T&K-taloussihteerille ja kopio tutkimus- ja kehitysjohtajalle, joka välittää tiedot asiakaspalvelun keräämistä varten SeAMK:n Markkinatutkimuskeskukselle. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012b, TKI 24.)

3.1.2 Prosessikuvaukset

SeAMK:n T&K-toiminnan pääprosessit ovat Palvelut ja Projektitoiminta. Molemmat on kuvattu omina prosesseinaan (liitteet 1 ja 2), jotka pohjaavat vahvasti SeAMK-strategiaan ja EFQM-tavoitemittareista johdettuihin yksikön tavoitteisiin. Prosessikuvaukset ja niiden ohjeistus tähtäävät toiminnan laadun varmistamiseen ja yhteisiin käytäntöihin. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b, 3.)

T&K Projektitoiminnan prosessikuvaus C1 löytyy liitteestä 1. Projekteissa on yleensä mukana eri toimijoita, partnereita tai yhteistyökumppaneita. Projektit ovat tutkimus-, kehittämis- sekä tuotekehitysprojekteja ja niihin liittyen tehdään myös opinnäytetöitä ja työharjoitteluja. Projektit valmistellaan pääsääntöisesti yksikkökohtaisesti. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b, 7–8.)

Prosessissa asiakastarpeet ja niiden tunnistaminen on huomioitu prosessikuvauksen kohdassa 4. Katajisto (2007) toteaa työssään *Homma hanksaan - Tutkimus- ja kehystoiminnan laatujärjestelmän kehittäminen Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekniikan yksikössä*, että vastuu yritysten ja sidosryhmien tarpeiden kartoittamisesta on kaikilla yksikön työntekijöillä mutta erityisesti johdolla ja koulutusohjelmapäälliköillä sekä teknologia-asiamiehillä. Hän ehdottaakin järjestelmällistä osal-

listumista erilaisiin työ- ja valmisteluryhmiin sekä strategisesti tärkeiden foorumien kartoittamista. (Katajisto 2007, 48.)

Projektitoiminnan prosessikuvauksessa on kohtaan 5 kirjattu ”Mahdollisuuksien pankki”. Mahdollisuuksien pankki on strategisen tason elementti, joka toimii tukena koko SeAMK:n strategisessa ohjauksessa (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008 b, 3). Katajisto (2007) esitteli työssään idean mahdollisuuksien pankista, jonne voitaisiin kirjata työelämän ja sidosryhmien tarpeita. Ajatuksena on mm. hyödyntää tietoa uusien projektien ideoinnissa. Katajisto ehdottaa myös yksikön yhteistä sovellusta, jolla kerättäisiin raportteja yritysten tarpeista ja kehitysideoista. Hallinta tapahtuisi lokikirjalla, joka kertoo tallentajan, päivämäärän ja asiaa koskevan koulutusohjelman. Kirjaan olisi myös mahdollista tehdä kuittaus, kun idea on poimittu käyttöön. (Katajisto 2007, 48–49).

Projektisalkun hallinta ja asiakkuudenhallintajärjestelmä on mainittu prosessikuvausten kohdassa 10. Projektisalkkuun kuuluvat kaikki aktiiviset projektit ja se kuuluu strategisen tason työkaluihin. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b, 3.)

Asiakastyytyväisyys näkyy projektitoiminnan prosessikaaviossa jaettuna asiakas-, opiskelija- ja henkilöstötyytyväisyyteen kohdassa 11. Palautekysely on pääosin yhtenevä koko SeAMK:illa. Yhteisten kysymysten lisäksi kysytään myös projektiin liittyviä kysymyksiä. Palautekyselyjen tuloksia käsitellään yksikön johtoryhmässä tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä. Johtoryhmä päättää, onko tarvetta kehittää prosesseja tai toimintaa. Asiakaspalautteet on määritelty yksikön operatiivisen tason toiminnaksi. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b.)

Palvelutoiminnan prosessikuvaus C2 (Liite 2) mukailee projektien prosessikuvausta. Palvelutoiminta on maksullista toimintaa, joka on katteellista. Palvelutoiminnan avulla asiantuntijoiden osaamista tarjotaan asiakkaille. Palvelutoiminnan ohjeen mukaisesti palvelupiste toimii linkkinä SeAMK:n yksiköiden ja asiakkaiden välillä. Palvelupiste myy ja markkinoi palveluja ja toimii yksiköiden palveluvastaavien tukena. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b, 33)

Palveluprosessi lähtee yleensä liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta. Palveluprosessissa tämä on kuvattu kohtaan 4. Palveluohjeistuksen mukaan tiedot kirjataan asiakkuudenhallintajärjestelmään ja SharePointin palvelutietokantaan. Palvelun

suunnittelussa on tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet. Reklamaatiot ovat prosessikartassa kohdassa 11, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskin. Reklamaatioita on mahdollista tehdä koko palveluprosessin toteutusvaiheen aikana tai viimeistään asiakaspalautteen myötä. Myös reklamaatio kirjataan asiakkuudenhallintajärjestelmään ja annetaan tiedoksi yksikön vastuuhenkilölle. Reklamaation aiheuttaneet tapahtumat selvitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Laskutus tapahtuu tilausvahvistuksen tai sopimuksen mukaisesti. Laskutuksen yhteydessä varmistetaan että asiakas on tyytyväinen ja pyydetään asiakaspalautetta (kohta 7). Palautteet huomioidaan TKI-toiminnan strategian ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Palveluprosessin aikana saattaa syntyä uusia tarpeita, joita asiakkaalle tarjotaan lisämyynnin (kohta 9) kautta. Asiakassuhteita pidetään yllä ja kartoitetaan lisämyyntimahdollisuuksia (kohta 8). Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan henkilöstöbarometrin avulla, joka toteutetaan joka toinen vuosi. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b, 33–39.)

3.1.3 Käytössä olevat työkalut

HANKE-ohjelma. Tekniikan yksikön TKI-toiminnalle kehitetty HANKE-ohjelma on työkalu, jonka avulla mm. seurataan hankkeille tehtyjä tunteja. Ohjelmaan kirjautuminen tapahtuu omilla tunnuksilla. HANKE-ohjelmasta löytyvät kaikki meneillään olevat hankkeet ja palvelutoiminnan perustiedot. Ohjelma on aktiivisessa käytössä TKI-tiimillä ja projekteihin osallistuvilla opettajilla ja tukihenkilöillä. Ohjelmassa on myös asiakasrekisteri. HANKE-ohjelman puutteita ovat heikot haku- ja kohdistettavuusominaisuudet. Uusien asiakkaiden seuraaminen ei onnistu järjestelmän kautta. Toimeksiantojen määrää on mahdollista seurata, mutta ilman toimivaa luokittelujärjestelmää tarvittava tieto on poimittava käsin, esimerkiksi jos haluaa tietää, montako puurakentamiseen liittyvää toimeksiantoa on tehty.

Hankkeen tiedoissa (kuvio 16) on lyhyt kuvaus hankkeen toiminnasta, projektipäällikkö, koodinimi, rahoittaja, kirjanpitoilin numero ja aloitus- ja lopetuspäivät. Hankkeen tietoihin on mahdollista myös kirjata hankkeessa mukana olevia tahoja. Organisaatiohaku-toiminto ei löydä projektin lisätietokentässä mainittuja yrityksiä, joten yrityksen osallistuminen projektiin ei näy yrityksen tietokortissa. Toiminnot ovat

helppoja ja loogisia. Ohjelmaan jo aiemmin lisätyt organisaatiot löytyvät haulla, projektipäällikkö pudotusvalikosta ja päivänmäärät saa valittua kalenterista. Hanke välilehden Etsi!-haulla löytyvät vain hankkeet haettuna nimellä tai nimen osalla.

The screenshot shows the 'Hanke - Hankkeen seuranta' interface. A modal window titled 'Lisää uusi hanke' is open over a list of projects. The form contains the following fields: ID (with a 'Uusi' button), Nimi, Kuvaus, Projektipäällikkö (dropdown), Koodinimi, Päärahoittaja, Kirjanpitoilinumero, Aloituspäivä (calendar icon), and Lopetuspäivä (calendar icon). At the bottom of the modal are 'Tallenna' and 'Peruuta' buttons. The background shows a table of projects with columns for ID, Nimi, and a 'Lisää uusi hanke' button at the bottom left.

Kuvio 16. Hankkeen tiedot

Organisaation tietoihin (kuvio 17) on mahdollista kirjata yhteystietojen lisäksi myös yhteyshenkilö, tarvittaessa riville mahtuu myös useampi nimi. Yhteyshenkilön yhteystiedoille ja yrityksen Internet-osoitteelle on olemassa omat kenttensä. Y-tunnus on linkitetty YTJ-tietopalvelun yrityshakusivulle, josta voi kätevästi hakea yrityksen y-tunnuksen. Organisaatiot välilehden Etsi!-haulla löytyvät vain organisaatiot haettuna nimellä tai nimen osalla, yhteyshenkilöitä haku ei löydä.

The screenshot shows the 'Hanke - Hankkeen seuranta' interface. A modal window titled 'Lisää uusi organisaatio' is open over a list of organizations. The form contains the following fields: ID (with a 'Uusi' button), Nimi, Osoite, Postinumero, Postitoimipaikka, Y-tunnus, Yhteyshenkilö, Yhteyshenkilö, Sähköpostiosoite, Puhelinnumero, Faksinumero, and Internet-osoite. At the bottom of the modal are 'Tallenna' and 'Peruuta' buttons. The background shows a table of organizations with columns for ID, Nimi, and a 'Lisää uusi organisaatio' button at the bottom left.

Kuvio 17. Organisaation tiedot

Toimeksiannon tietoihin (kuvio 18) kirjataan toimeksiannon nimi. Kirjauksesta näkyy päivänmäärän lisäksi kenelle toimeksianto on tehty ja laskutushinta. Organi-

saatiokenttään haetaan yrityksen nimi *Lisää organisaatio* -toiminnolla. SeAMK:n vastuuhenkilö kirjataan sille varattuun kenttään. Toimeksiannon lisätietoihin on mahdollista antaa muita tietoja, esim. asiakkaan yhteyshenkilö. Tila-kentässä on pudotusvalikko, josta voi valita toimeksiannon tilan: tarjottu, tilattu tai laskutettu.

Kuvio 18. Toimeksiannon tiedot

Tunnit välilehden (kuvio 19) kirjataan työtunnit. Tunteja ohjelmaan kirjavat kaikki projekteja tai maksullista palvelua tekevät. Päivänmäärät on helppo hakea kalenterista ja projektit pudotusvalikoista, myös aika on valittavissa pudotusvalikosta. Projekteissa, joissa on mukana esim. yrityksiä, tunnit kohdistetaan pudotusvalikosta löytyville yrityksille. Selite kohtaan avataan muutamalla sanalla tai lauseella mistä tunnit ovat muodostuneet. Tuntikirjanpitoraportit menevät tiedoksi myös rahoittajalle.

Kuvio 19. Tuntiseuranta

Raportit-välilehdestä saa tulostettua tuntiraportit valitulle aikavälille. Projektipäälliköiden raporteista voi tulostaa hankekohtaisen tuntiraportin. Raportti antaa tiedot

siitä, kuka hankkeelle tunteja on tehnyt ja kuinka paljon. Raportti näyttää vain yksikön työntekijöiden tunnit, koska hankeohjelma on käytössä ainoastaan Tekniikan yksikössä. Raportti antaa myös graafisen kuvauksen tunneista. Kaikki raportit on mahdollista viedä esim. Exceliin, jossa isoja tiedostoja on helpompi käsitellä.

Johdon raporttien kautta on mahdollista hakea

1. Tunnit hankkeittain; näyttää kaikki projekteille työskennellet ja tehdyt tuntimäärät. Antaa myös graafisen kuvauksen.
2. Toimeksiannot; näyttää valitulla aikavälillä kirjatut hankkeet tietoineen.
3. Organisaatiot; näyttää kaikki ohjelmaan lisätyt yritykset.

Yritysrekisteri. Koneteknologiakeskus SeAMK -hankkeen asiakkuudenhallinnan työkalu on Yritysrekisteri. Hankkeen puitteissa tehdään paljon yrityskontakteja, yhteyshenkilöitä on useita/yritys ja myös toimijoita projektitiimissä on monta. Hankkeen asiakaskontaktien hallinnan avuksi on kehitetty oppilastyönä nettipohjainen asiakasrekisteri. Rekisterissä on pohjana Suomen Asiakastieto Oy:ltä hankittu yritysfiltri. Yritykset ovat lähinnä metallialan pk-yrityksiä, joiden toimipaikka on Etelä-Pohjanmaalla. Yritysrekisteriin on mahdollista merkitä mm. mihin tapahtumiin yritykset ovat osallistuneet ja seurata asiakkaiden aktiivisuutta. Hakutoimintoja on kehitetty ja kehitetään siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin asiakkaiden kontaktoinnin hallintaa. Varsinaisia projektitietoja sinne ei linkitetä mm. mahdollisten salassapitovaatimusten vuoksi.

CRM. Laatukäsikirjassa todetaan että SeAMK:lla on käytössä CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä ja että sen käyttöönoton myötä on palautteita pystytty tehokkaammin hyödyntämään. TKI-toiminnan asiakkuudenhallinnasta vastaavat yksiköt omien rekistereiden ja asiakastiedostojen avulla. Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteisen asiakasrekisterin muodostavat harjoittelu- ja opinnäytetyörekisterit joita ylläpidetään yksiköissä. Laatukäsikirjan mukaan tässä hyödynnetään CRM-ohjelmaa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010c,19,20,46.)

SeAMK on hankkinut vuonna 2007 Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän. Ohjelma on tarkoitettu ammattilaisille, jotka pitävät työssään monipuolisesti yhteyttä asiakkaisiin. Ohjelma on joustava ja räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Lisenssi on maksullinen ja siitä on saatavilla taloudellisempia, pelkän lukuoikeu-

den antavia lisenssejä sekä kirjausoikeudet sisältäviä lisenssejä. Fyysisesti CRM-ohjelma asennetaan käyttäjän sähköpostin yhteyteen. CRM-järjestelmä on tarkoitettu koko organisaation käyttöön. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008 a.)

Ensimmäinen käyttöönotto ei ole ollut erityisen onnistunut. Aktiivisimmin järjestelmää käytetään sosiaali- ja terveystieteen yksikössä. Tekniikan yksikön TKI:llä on ollut ohjelmaan kaksi lisenssiä, lisensseistä on kuitenkin luovuttu. Tämän hetkinen tilanne CRM-järjestelmän suhteen on, että järjestelmä on päivitetty ja sille on laadittu käyttöönottosuunnitelma noin vuosi takaperin. Käyttöönottoa ei kuitenkaan ole silloin viety eteenpäin. Kesäkuussa 2012 Seinäjoen ammattikorkeakoulun rehtori on perustanut määräaikaisen työryhmän kehittämään järjestelmää. Työryhmän tehtävä on kehittää käyttöönottosuunnitelmaa ja miettiä, miten käyttöönottoa tulisi viedä SeAMK:ssa eteenpäin tai vaihtoehtoisesti pohtia esitetäänkö järjestelmästä luopumista. (CRM-järjestelmän käyttöönottosuunnitelmaa valmistelevaan työryhmä, elokuu 2012.)

Harjoittelutietokanta HATU. Harjoittelun tuki, eli HATU on henkilökunnan ja opiskelijoiden käyttöön tarkoitettu harjoittelutietokanta. HATU-tietokannan avulla ohjaava opettaja ja opiskelija voivat seurata työpaikkaopintojen etenemistä. Järjestelmässä on päivitettävä asiakastietokanta, johon kirjataan opiskelijoiden kanssa yhteistyötä tekeviä yrityksiä ja niiden yhteyshenkilöitä. Ohjelma on käytössä useimmissa koulutusohjelmissa. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008a.)

Järjestelmään pääsee kirjautumaan omilla tunnuksillaan, jos ohjelmaan on käyttäjäoikeudet. Organisaatiorekisterissä on kattavasti yrityksiä. Haku tapahtuu aakkosten mukaan, y-tunnuksella tai nimen osalla. Yrityskortissa on kerrottu yrityksen perustiedot ja yhteyshenkilöt, kuten myös tehdyt harjoittelutapahtumat ja opiskelijoiden nimet. HATU:n ja Microsoft Dynamics CRM -järjestelmän yhdistämismahdollisuuksia on tutkittu. Integraation tarkoituksena oli saada ohjelmat vaihtamaan tietoa sujuvasti. Esteenä näiden kahden ohjelman yhdistämiseksi on ainakin toistaiseksi tekninen toteutus.

WinhaWiivi-järjestelmä. Opiskelijoihin liittyvä asiakkuuksien hallinta on keskitetty WinhaWiivi-järjestelmään. Ohjelmaan kirjataan opiskelijoiden taustatiedot, opintojen eteneminen, suoritukset ja läsnäolo lukukaudella. WinhaWiivin kautta on mah-

dollista sekä opettajan että opiskelijan nähdä opintojen tilanne. Opiskelijoiden hallintajärjestelmään pääsee kirjautumaan selaimen kautta. Oikeudet on porrastettu niin, että henkilökunta voi seurata opettamiensa opiskelijoidensa tilannetta. Laajennetussa roolissa on mahdollista tarkastella koko yksikön tai koulutusohjelman tilannetta. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010 b.)

Winha-järjestelmän käyttäminen on helppoa ja hakutoiminnot toimivat. Järjestelmässä säilyvät myös valmistuneiden opiskelijoiden tiedot, joita ei kuitenkaan päivitetä aktiivisesti. Henkilökunnan tietoja järjestelmään on päivitetty, taustatietoja kuten työhistoriaa järjestelmästä ei löydy. Järjestelmän kautta on mahdollista päästä katsomaan lukuoikeuksilla myös muiden yksiköiden tietoja. Pääsääntöisesti harjoittelupaikkatietoja ei järjestelmään syötetä. (Alanko 2011.)

Asiakaspalautejärjestelmä. Asiakaspalautekyselyt hoitaa SeAMK Markkinatutkimuspalvelu. Asiakaspalautteet pyydetään yli 500 euron projekteista kahden viikon kuluttua laskutuksesta. Palaute on tilastotasoista ja kysymykset koskevat projektin yleistä toteutustasoa. Järjestelmässä on myös mahdollisuus antaa vapaasanaista palautetta. Palautteista tulee tutkimus- ja kehitysjohtajalle puolivuositain yhteenvedot. Palaute yhteenvedot käsitellään johtoryhmässä ja TKI-tiimipalaverissa. Taulukossa 2 on palautepohja, jossa N on palautteiden kokonaismäärä ja KA on annettujen palautteiden keskiarvo. Minimi ja maksimi kertovat ylimmän ja alimman annetun numeron jokaisen kysymyksen kohdalla. Palaute luokitellaan reklamaatioksi, mikäli jostain arviointikohdasta on annettu 1 tai 2, asteikolla 1–5. Asiakaspalaute tulee kohdistettuna projektille vasta kun se käsitellään reklamaationa. Asiakaspalautejärjestelmässä oli pidempi katkos henkilövaihdoista johtuen, mutta järjestelmä on taas toiminnassa.

Taulukko 2. Mallipohja asiakaspalautteen yhteenvedosta

| SeAMK Tekniikka kevät/kesä 2008 Projektien/toimeksiannon tyytyväisyysarviointi | Arviointiasteikko 1=erittäin tyytymätön...5=erittäin tyytyväinen | | | |
|--|--|----|-----|-----|
| | N | KA | Min | Max |
| Näkemyksienne ja tarpeidenne huomiointi | | | | |
| Projektin/toimeksiannon käynnistäminen | | | | |
| Yhteydenpitomme aktiivisuus projektin/toimeksiannon aikana | | | | |
| Raportin selkeys ja ymmärrettävyys | | | | |
| Suunniteltujen aikataulujen pitävyys SeAMK:n osalta | | | | |
| Projektin/toimeksiannon tavoitteiden toteutuminen | | | | |
| Projektin/toimeksiannon tulosten hyödynnettävyys | | | | |
| Projektiin/toimeksiantoon osallistuneiden SeAMK:n henkilökunnan jäsenten ammattitaito ja osaaminen | | | | |
| Yleisarvosana yhteistyöprojektille kokonaisuutena (arviointiasteikko 4-10) | | | | |

Työpaikkaopinnot-projektissa testataan palautejärjestelmää, jossa asiakkaalle lähetetään linkki, joka ohjaa asiakkaan SeAMK:n sivuilta löytyvään palautelomakkeeseen. Lomake on muokattu työharjoittelupalautetta varten ja palaute menee harjoitteluvastaavan sähköpostiin. Järjestelmä on vielä testausvaiheessa, mutta kokemuksia järjestelmästä olisi hyvä seurata. Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeessa järjestetyissä workshoppeissa on pyydetty tilaisuuskohtaisia asiakaspalautteita, lomakepohja on liitteessä 3.

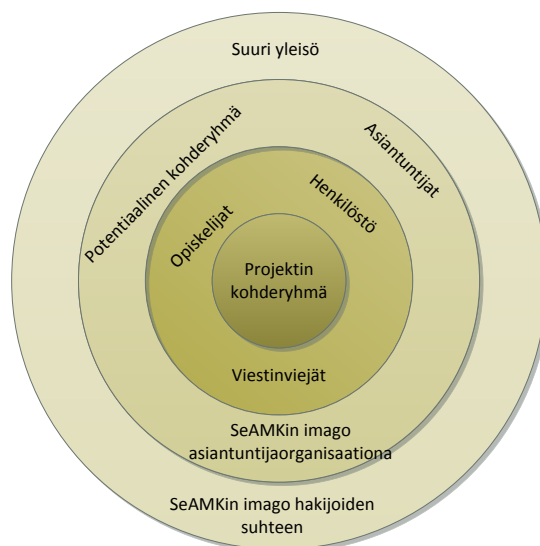
3.1.4 Projektiviestintä

Tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu laatia projektin tiedotus- ja viestintäsuunnitelma. Suunnitelman toteutusta seurataan ohjausryhmän ja rahoittajan toimesta. Projektin alussa laaditaan tiedotus- ja viestintäsuunnitelma, johon määritellään tiedotuskanavat, kohderyhmät, pääviestit ja tavoitteet, toteutusajankohdat sekä vastuuhenkilöt. Suunnitelmaa käytetään tiedotuksen seurantaan kirjaamalla siihen toteutusajankohta sekä tuotetut dokumentit. Suunnitelman toteutumista seurataan ohjausryhmän kokouksissa.

Projekteihin kuuluu eri tahoille suunnattu viestintä, jota on avattu kuvion 20 kautta. Projektitoiminnassa on tärkeää tavoittaa kohderyhmä, jolle viestitään eri tavoin ja eri kanavia hyödyntäen projektin elinkaaren mukaisesti. Alkuvaiheessa viestintä liittyy ensisijaisesti tietoisuuden lisäämiseen. Ennen sopimuksen tekemistä sovi- taan asiakkaan kanssa siitä, miten projektin tulos todennetaan sekä salassapitoon

liittyvistä asioista. Sopimuksen kirjoittamisen jälkeen projektiviestintä muuttuu yhteydenpidoksi eri kanavien kautta. Aktiivivaiheessa tiedotetaan projektin etenemisestä. Loppuvaiheessa kerrotaan tuloksista ja käydään läpi mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Kohderyhmän lisäksi viestinviejien, eli henkilökunnan ja opiskelijoiden on tunnettava tarjonta. Sisäisen tiedonkulun tulee olla toimivaa. SeAMK:n asiantuntijaimagosta huolehditaan mm. artikkelien sekä julkaisujen kautta ja pidetään yllä potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta tarjolla olevista mahdollisuuksista. Suurelle yleisölle osoitetulla viestinnällä saadaan laajaa näkyvyyttä ja tyydytetään mm. rahoittajien ja suuren yleisön tiedontarvetta. Laaja positiivinen näkyvyys heijastuu SeAMK:n imagoon koulutukseen hakeutuvien silmissä. Projektiviestinnän tasot:

- Kohderyhmäviestintä: aluksi seminaarit, mediatiedotteet, myöhemmin henkilökohtaiset kontaktit ja käynnit. Sopimuskautena säännöllinen kontakti ja lopussa tiedotetaan tuloksista ja sovitaan jatkotoimenpiteet.
- Opiskelijoille ja henkilökunnalle viestitään sisäisesti. Molemmat ryhmät ovat tärkeitä, koska ne toimivat mm. viestinviejinä yrityksiin.
- Kohderyhmän tavoittamisen lisäksi ulkoisella viestinnällä on kaksi tavoitetta. Potentiaalisille asiakkaille ja asiantuntijoille osoitettu spesifinen viestintä, jota on mm. ammattilehtien artikkelit, julkaisut. Ja suurelle yleisölle tarkoitettu viestintä, joka on ns. kansantajuisemaan, eli esimerkiksi artikkelit maakuntalehdissä. Tavoitteena on saada julkisuutta ja nostaa imagoa rahoittajien ja opiskelijoiden silmissä.



Kuvio 20. Viestinnän monet tasot (TKI-tiimipalaveri, 7.9.2012)

3.2 Teemahaastattelu

Nykytilakartoitus toteutettiin teemahaastatteluina, jonka pohjana toimi liitteen 4 kysymyslomake. Teemahaastattelulle on ominaista, että teema on haastatteluissa sama, mutta tarkka muoto tai järjestys ei ole olennaista (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelun runkona toimivat kysymykset olivat samat kaikille haastatelluille, käsittelyjärjestys tai kysymyksen asettelu saattoi vaihdella keskustelun etenemisen mukaan. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 21. Haastattelun pituus oli noin 1–2 tuntia/haastateltava. Haastattelut olivat pääsääntöisesti yksilöhaastatteluja. Tutkimusmenetelmää testattiin haastattelujen alkuvaiheessa mm. poistamalla päällekkäisiä kysymyksiä ja kokeilemalla ryhmähaastattelua yhden kolmenhengen ryhmän avulla. Ryhmähaastattelun tunnelma oli vapautunut ja tietoa sai paljon yhdellä haastattelulla. Ryhmähaastatteluista kuitenkin luovuttiin, koska eriävien mielipiteiden esiintuominen saattaa olla ryhmässä välillä vaikeaa. Ryhmässä voi olla hallitsevampia henkilöitä, jotka estävät esim. kielteisten asioiden esiin tulon (Hirsjärvi ym. 2009, 211). Haastattelun tarkoitus oli kartoittaa nykyiset toimintatavat ja etsiä niistä hyviä käytänteitä, puutteita ja ideoita toimintamalliehdotukseen.

Yksi haastattelun tavoitteista oli saada haastatellut miettimään asiakkuudenhallintaa oman työnsä kohdalta, ymmärtämään muiden tarpeita ja pienentää samalla vastarintaa mahdolliseen tulevaan muutokseen. Osallistuminen kehitystyöhön saa ihmiset yleensä ajattelemaan myönteisemmin tulevia haasteita. Työskentelytapoihin tai työvälineisiin liittyvät muutokset eivät etene ilmoitusluontoisesti. Yhteinen johdon päätös ei riitä, vaan toimintatavat täytyy jalkauttaa organisaatioon jo kehitysvaiheessa (Oksanen 2010, 56). Lämsä ja Hautala (2004, 185) kirjoittavat tämäntyyppisen vähittäisen ja luonteeltaan ennakoivan muutoksen olevan organisaation toiminnan virittämistä. Heidän mukaansa on tärkeää, että työntekijät osallistuvat suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Hidas eteneminen antaa aikaa hyväksyä muutos ja sitoutua siihen (Lämsä & Hautala 2004, 185).

Tutkimuksen aiheena on TKI-toiminnan asiakkuudenhallintaprosessi, joten haastatteluun valittiin kaikki TKI-tiimin jäsenet, yhteensä 15 henkilöä tutkimus- ja kehitysjohtaja mukaan lukien. Lisäksi haastateltiin entisiä ja nykyisiä koulutusohjelmapäälliköitä, projektipajatoiminnassa tai TKI-toiminnassa aktiivisesti mukana olevia opettajia, yritysasiamiestä, laboratorioinsinöörejä, teknologiajohtajaa ja yksikön

johtajaa. Tiimin ulkopuolisiin haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka työnsä puolesta ovat tai ovat olleet paljon asiakasrajapinnassa ja toimivat tiiviissä yhteistyössä TKI-toiminnan kanssa. Eri tehtävissä toimivilta ihmisiltä haettiin laajempaa näkemystä asiakkuudenhallintaan liittyen. Yhteensä haastatteluja tehtiin 19 ja haastateltavia oli 21.

Haastatteluissa ei käytetty nauhuria, jotta keskustelu pystyttiin säilyttämään vapaamuotoisena. Kollegoiden haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman luontevina, jotta vastaukset olisivat luotettavia ja mahdolliset lennokkaammatkin ideat saataisiin rennossa ilmapiirissä tuotua esiin. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa, että tarkoitus oli kartoittaa sitä miten Tekniikan yksikön TKI-toiminnan asiakkuuksia tällä hetkellä hallitaan. Näkökulmana kehoitettiin pitämään lähinnä omaa työtehtävää, peilaten asiaa myös yksikön TKI-toiminnan kautta. Samalla kehoitettiin tarpeen mukaan avoimeen keskusteluun myös yksikkö-/koko SeAMK-tasoilla. Haastateltavien toivottiin esittävän myös avoimesti näkemyksiään nykytilan ulkopuolelta eli kertomaan, mitä asiakkuudenhallintaa helpottavia funktioita pitäisi olla ja mitkä koetaan turhiksi tai ei-toivottaviksi toimintatavoiksi.

Koska haastattelut olivat pitkiä ja kirjoitettiin käsin muistiin haastattelun kuluessa, haastateltaville ilmoitettiin, että mahdollisia suoria lainauksia tehtäessä lainauksen oikeellisuus varmistetaan haastateltavalta. Keskustelujen anonymisuus tuki hyvin avointa keskustelutilannetta, keskustelua olisi mahdollista vielä tarkentaa myöhemmin puolin ja toisin, jos tarvetta ilmenisi. Haastattelujen jälkeen haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi, kun keskustelu oli vielä tuoreessa muistissa.

Haastattelut koottiin ensin alustavasti Excel-taulukon. Vastaukset kysymyksiin kirjoitettiin allekkain, pohtimatta sitä kuka vastauksen oli antanut. Samalla pidettiin kirjaa yhtenevistä vastauksista/mielipiteistä ja moneltako henkilöltä niitä saatiin. Yksi tapa päätellä aineiston riittävyys on se, kun asiat alkavat kertautua haastatteluissa ja on saavuttu saturaatio (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Vaikka haastattelujen tavoitteena ei ollutkaan saavuttaa kylläntymispistettä, yhteneviä vastauksia löytyi helposti, erityisesti samantapaisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Tiivistetystä luettelosta tehtiin vielä toinen yhteenveto yhdistelemällä samantyyppisiä vastauksia. Fokus analysoinnissa oli yhtenevien tapojen ja ajatusten hakemisessa, erilliset kommentit jätettiin kuitenkin talteen.

Kysymyslistasta vakiintui ensimmäisen haastattelun myötä muotoon joka on liitteenä 4. Ensimmäinen osa kysymyksistä kartoitti yleisen tason käsitystä asiakkuudenhallinnasta sekä siihen liittyvistä käsitteistä, tavoista ja toiminnoista. Toisella kysymysosiolla kartoitettiin käsitystä asiakkuudenhallinnan strategisesta tasosta ja viimeisen kysymysosion tarkoitus oli tutkia operatiivisen puolen tarpeita ja toimia. Tämän työn tavoitteena ei ole ajaa asiakkuudenhallintajärjestelmää sisään, mutta kysymyksissä huomioitiin kuitenkin tarpeita mahdollisen järjestelmän hankintaa silmällä pitäen. Kysymyslomake toimi keskustelun runkona, mutta keskustelun suotiin rönnyilevän vähän aiheen vierestäkin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastateluissa saatuja vastauksia edellä mainitun jaon mukaisesti.

3.2.1 Käsitteet asiakkuudenhallinnasta

Yleisten kysymysten kautta haluttiin saada näkemystä siitä, mitä haastateltavat kokivat asiakkuudenhallintaan kuuluvan. Kysymyksillä haettiin tietoa Tekniikan yksikön tämänhetkisistä toimintatavoista ja näkemystä siitä miten tulisi toimia. Hyviä tapoja ja käytänteitä pyrittiin kartoittamaan, kuten myös mahdollisia negatiivisia toimintatapoja. Tausta-ajatuksena oli saada ihmiset pohtimaan laajemmin, mitä kaikkea asiakkuudenhallinta pitää sisällään.

Mitä asiakkuudenhallinta on? Kysymys valittiin ensimmäiseksi tietoisena sen laajuudesta, tavoitteena oli päästä sen avulla suoraan aiheeseen ja määritellä aihe. Kysymyksen avulla haettiin myös tuntumaa siitä, mille tasolle asiakkuudenhallinta mielletään: onko se pelkkä järjestelmä vai ymmärretäänkö sen olevan käsitteenä paljon laajempi.

Vastaukset kysymykseen olivat yhtä laajoja kuin itse kysymyksenkin. Suurin osa haastatelluista vastasi asiakkuudenhallinnan muodostuvan asiakastiedon hallinnasta eli asiakshistorian ja asiakkaan tuntemisesta, asiakassuhteen hoitamisesta, vuorovaikutuksesta sekä asiakkaan kontaktoinnista. Koordinoitu tapa hoitaa asiakkuuksia, asiakastyytyväisyys ja asiakastarpeeseen vastaaminen oli monien mielestä olennaisen tärkeää. CRM-järjestelmä miellettiin myös osaksi asiakkuudenhallintaa, muttei välttämättä pakolliseksi. Haastatelluista yli 90 % käsitteli asiaa laajemmin kuin pelkän järjestelmän osalta.

Tärkeäksi koettiin pitää nykyisistä asiakkaista kiinni, mutta myös potentiaalisten asiakkaiden hallinta miellettiin kuuluvan asiakkuudenhallintaan. Muutama vastanneista pohti asiakkuudenhallintaan kuuluvan myös asiakkaan tulevien tarpeiden tuntemisen ja muut tulevat mahdollisuudet asiakassuhteeseen liittyen. Asiakkaan ja asiakastarpeen lisäksi tulisi tuntea myös se, mihin oma organisaatio pystyy, mihin itse kykenee ja pystyä sovittamaan nämä asiat yhteen. Yhteen vedettynä vastaukset kattoivat kokonaisuudessaan jokapäiväisen operatiivisen toiminnan.

Vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että asiakkuudenhallintaa mietitään asiakasrajapinnassa. Pohtiminen ei ehkä ole erityisen jäsentynyttä, mutta asiasta keskusteltaessa asiakkuudenhallintaan liittyvät peruselementit nousevat esiin. Haastatelluista suurin osa työskentelee asiakasrajapinnassa. Vastausten painopiste oli operatiivisessa asiakkuudenhallinnassa eli lähinnä asiakkaan kanssa aktiivivaiheessa olevassa toiminnassa. Asiakuudenhallinta aiheena koettiin tärkeäksi.

Asiakas ja asiakkuuksien hoitaminen. Asiakkaisiin ja asiakkuuksien hoitamiseen liittyen oli useita kysymyksiä: Ketkä ovat asiakkaitamme/asiakkaitasi? Miten hoidat asiakkuuksiasi tällä hetkellä? Ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita? Huomioidaanko sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat? Näillä kysymyksillä haettiin nykyisiä toimintatapoja ja näkemystä siitä, onko kaikilla sama käsitys siitä, ketkä ovat asiakkaita. Näkökulmaksi kehoitettiin ottamaan oma työ, mutta asiaa pyydettiin pohtimaan myös SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan näkökulmasta.

Asiakassuhteen hoitaminen miellettiin ensisijaisesti vuorovaikutukseksi asiakkaan kanssa. Yhteyttä pidetään tarpeen mukaan ja eri kanavia hyödyntäen. Aktiivivaiheessa yhteydenpitoa on luonnollisesti eniten. Tärkeimpinä työkaluina toimii puheelin, sähköposti ja Outlook-kalenteri. Yhteydenpito asiakkaisiin aktiivivaiheen ulkopuolella herätti pohdintaa siitä, pitäisikö aktiivisuutta lisätä. Osa taas uskoi että yrityksissä ei arvosteta turhia kontakteja. Tuttuihin asiakkaisiin koettiin olevan helppo ottaa yhteyttä ilman erityistä asiaa.

Asiakkaat tulevat oman työn kautta yleensä case tai projekti kerrallaan. Projekteissa kohderyhmä määritellään yleensä tarkkaan, joten se rajaa myös potentiaalinen. EU-rahoitteisissa projekteissa kohteena ovat pääsääntöisesti pk-yritykset. Vasta-

uksista jäi vaikutelma, että varsinaisia ”omia asiakkaita” ei koettu olevan, vaan asiakkaat miellettiin enemmän projektin tai palvelun asiakkaiksi. Laajemmalla skaalalla asiakkaiksi miellettiin sisäiset asiakkaat eli yksikön muut tiimit, muut toimipisteet, laboratoriot ja opiskelijat. TKI:n asiakkaiksi nimettiin ensisijaisesti Etelä-Pohjanmaan teollisuusyritykset ja muu elinkeinoelämä.

Potentiaalisimpia asiakkaita oli useimpien mielestä ensisijaisesti maakunnassa, mutta myös maakunnan ulkopuolella vaikuttavat isoimmat ja kehityshaluisimmat yritykset. Osa vastaajista totesi potentiaalisten yritysten olevan pitkälti koulutusohjelmien mukaisia. Kysyttäessä huomioidaanko sekä potentiaaliset että nykyiset asiakkaat, suurin osa oli sitä mieltä, että vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on tärkeämpää kuin potentiaalisten huomiointi. Jatkuvuus ja luottamuksen säilyttäminen koettiin tärkeäksi, ja kohtelu oli useimpien mielestä sama sekä nykyisillä että potentiaalisilla. Tärkeä näkemys oli, että vanha asiakas ei saisi muuttua uudeksi kun projekti vaihtuu.

Uusasiakashankinta. Uusien asiakkaiden hakeminen on melko haastavaa, joten vastaukset kysymykseen, miten uusia asiakasryhmiä ja asiakkaita haetaan, olivat kiinnostavia. Lähes puolet vastasi, ettei koe olevansa myyjä ja jättävänsä mielellään asiakashankinnan toisten tehtäväksi. Asiaa ei kysytty erikseen, vaan huomautus tuli spontaanisti asiayhteydessä. Vastaus on mielenkiintoinen peilattuna vasten Lahtisen ja Isoviidan näkemystä (2001, 172–173), markkinoinnista toimintatapana, jossa jokainen organisaation työntekijä osallistuu markkinointiin työnkuvasta riippumatta. Kolmasosan mielestä uusasiakashankinta olisi lähinnä markkinoinnin tehtävä. Markkinoinnissa tulisi kuitenkin huomioida myös toteuttajaresurssien rajallisuus. Organisaatiosta ei muodostu hyvää kuvaa asiakkaalle, jos projekti pystytään toteuttamaan vasta kuukausien kuluttua.

Markkinoinnin roolista oli puhetta useammankin kysymyksen kohdalla. Haastattelujen perusteella on todettava, että asiantuntijatyössä perinteisen markkinoinnin tehtävä on ensisijaisesti nostaa alueellista tunnettuutta, mutta varsinainen asiakassuhde luodaan vasta henkilökohtaisella kontaktilla. Vastaajien näkemys on että käynti asiakkaan toimitiloissa on toimivin menetelmä ja bonuksena vierailun aikana saattaa nousta muitakin mahdollisia yhteistyökuvioita esiin. Uusasiakashankinta vaatii kenttätyötä, persoonaton kontakti ei riitä. Vastauksissa korostui aktiivisuus

asiakkaan suuntaan joko vierailuilla tai olemalla muuten mukana siellä missä asiakaskin on kuten messut, tapahtumat, foorumit.

Uusasiakashankintaa tehdään projektien myötä, erityisesti Koneteknologiakeskus SeAMK -hankkeen puitteissa. Projektien kohderyhmä rajaa asiakashankintaa määrätyille toimialoille ja asiakkaiden hankintaa helpottamaan laaditaan tai hankitaan listoja kyseisen toimialan yrityksistä esimerkiksi yritysrekisterien kautta. Maakunnissa toimivat yritysasiamies ja teknologia-asiamies nousivat myös esiin keskusteluissa uusasiakashankintaan liittyen. Teknologia-asiamies kuuluu TKI-tiimiin ja toimii useimmissa projekteissa projektipäällikön tukena erityisesti Suupohjan seudulla.

Paras keino uusasiakashankintaan on positiiviset huhut: hyvin hoidettu työ aktivoi asiakkaat kontaktoimaan. Myös laboratoriovierailut mainittiin toimivaksi väyläksi asiakashankintaan. Kun asiakas näkee tarjolla olevat mahdollisuudet, hän helpommin mieltää toimivat yhteistyökuviot. Moni totesi, että olemassa olevaa verkostoa hyödynnetään ensisijaisesti, kun kartoitetaan projektien kohderyhmiä. Opiskelijat nähtiin pitkän tähtäimen markkinointiväylänä ja viestinviejinä yrityksiin.

Aiheeseen liittyen käytiin keskustelua SeAMK:n verkkosivuista: noin kolmasosa haastatelluista koki että sivustot on sekavat, eikä tarvittava tieto löydy. Huolestuttavaksi asian tekee se, että SeAMK:n organisaatorakenne on haastatelluille tuttu, sillä talon ulkopuolisten mahdollisuudet löytää tarvittava tieto jäävät näin aika pieniksi. Verkkosivuista keskusteluun ei johdateltu, huomautukset annettiin spontaanisti.

Palvelutarjonta. Ensimmäisessä haastattelussa nousi esiin, että tietoisuus tarjottavista palveluista voisi olla parempi. Kysymys siitä, koetaanko tarjottavat palvelut/hankkeet/mahdollisuudet tutuiksi, nousi tämän havainnon perusteella listalle. Vain vajaa neljäsosa haastatelluista koki, että omaa riittävän tiedon tarjottavista palveluista. Ne jotka kokivat tiedoissaan olevan puutteita, totesivat että tietoa on saatavilla, mikäli sitä lähtee aktiivisesti hakemaan. Tästä keskustelu lähti useimmissa tapauksissa rönsyämään SharePointin ominaisuuksiin.

Monet vastaajista totesivat, että yksikön koko henkilökunnan pitäisi olla paremmin tietoisia siitä, millaisia mahdollisuuksia yrityksille tarjotaan. Parissa keskustelussa

pohdittiin myös osaamiskartoitusta ja miten tieto eri asiantuntijoiden osaamisesta välittyisi muulle tiimille. Esiin nousi myös laboratorioiden hajautettu sijainti. Laboratorioiden läheinen sijainti palvelisi paremmin sekä asiakasta että laboratorioinsinöörejä. Testauksia tekevät tunsivat melko hyvin toistensa mahdollisuudet, mutta totesivat, että yhteistyötä olisi mahdollista myös lisätä.

Tässä yhteydessä käytiin myös keskustelua henkilökunnan jakautumisesta blokkeihin ja yhteisten taukutilojen puutteesta. Taukojen viettäminen yhdessä lisää yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua. Yksikössä järjestetään kaksi kertaa kuukaudessa, syyskuun alusta lähtien yhteiskahvitukset talon neuvotteluhuoneeseen korjaamaan yhteisten tilojen puutetta. Muita ehdotuksia tiedonkulun parantamiseen tuli mm. tietoiskuista tiimi- ja henkilöstöpalavereissa, 2D-viivakoodista, yleisiin hanke-esittelypäiviin ja sisäiseen hanke-esitteeseen. Kokeilemisen arvoisia ideoita oli laittaa intraan henkilöstöuutisten rinnalle TKI-uutiset ja tehdä sisäinen hanke-esitys myynnin tueksi.

Asiakassegmentointi. Asiakkaiden segmentointi helpottaa hallintaa ja asiakassuhteen analysointia. Kysymyksellä asiakassegmenttien huomioinnista haluttiin selvittää, onko olemassa koko toimintaa tai yksittäistä projektia koskevia segmenttejä. Yleisin vastaus oli, että segmentointi tulee luontevasti projektien kohderyhmän kautta. Suurin osa haastatelluista segmentoi asiakkaita omassa työssään koon, toimialojen tai koulutusalojen mukaisesti, myös maantieteellistä jakoa käytetään. Isoimmat asiakkaat koettiin tärkeimmäksi ryhmäksi. EU-tuki rajaa kohderyhmäksi usein pk-yritykset, joten konsernit rajautuvat asiakasryhmistä pois. Maksullisissa palveluissa tätä rajoitetta ei ole. Konepajaryhmä nousi TKI-toiminnassa voimakkaasti esiin, mutta sitä ei kuitenkaan ole varsinaisesti erikseen segmentoitu.

Pari haastateltua mietti tuotteistuksen vaikutusta segmentointiin. Tuotteistuksen avulla olisi mahdollista painottaa segmenttejä vankemmin TKI:n vahvoihin osaamisalueisiin. Asiakkaat tulisi segmentoida elinkaarimallin mukaisesti vähintään vanhoihin asiakkaisiin ja prospekteihin. Tarkentamalla huomiota elinkaaren mukaisiin asiakkaisiin olisi mahdollista huolehtia siitä, että palvelut vastaavat olemassa olevien asiakkaiden tarpeita.

Projekteissa ja maksullisessa palvelussa segmentit muodostuvat luontevasti kohderyhmän mukaan ja SeAMK Tekniikan muissa tiimeissä segmentit muodostuvat koulutusohjelmien mukaisesti. Toimialan ja kehityshakuisuuden mukaan yrityksiä segmentoidaan jokaiselle toimivimman näkemyksen mukaisesti. SeAMK Tekniikan tai TKI:n tasoista segmentointia ei ole, ellei sen katsota tulevan koulutusohjelmien kautta; TKI-toimintahan palvelee kaikkia koulutusohjelmia.

Asiakasyhteistyömuodot. Kysymyksellä asiakasyhteistyömuodoista haettiin hyviksi koettuja käytänteitä ja uusia ideoita. Positiivista palautetta sai Koneteknologiakeskus SeAMK:n puitteissa järjestetyt workshopit. Niiden koettiin olevan oikeanlaista asiakasyhteistyötä, joka lähtee asiakkaan tarpeista ja nostaa profiilia asiantuntijapalveluja tarjoavana organisaationa. Tapahtumat kehittävät myös henkilöstön omaa osaamista kohdennettujen tietoisuuksien ja asiakastuntemuksen myötä. Haastateltujen kokemusten mukaan lyhyen aikavälin hyöty, eli välitön toimeksianto, ei ole suuri, mutta pidemmällä tähtäimellä toiminta palvelee asiakastarpeita.

Tarjottavat palvelut ja projektit mainittiin yhteistyömuodoiksi kuten työpaikkaopinnotkin ja niistä erityisesti Projektipajatoiminta. Opiskelijoiden työelämäyhteyksiä pohdittiin tämän kysymyksen kohdalla paljon. Ne miellettiin tärkeäksi kanavaksi markkinoida organisaation mahdollisuuksia yrityksille. Opiskelijaryhmien kautta tapahtuvaa asiakasyhteistyötä pohdittaessa tärkeässä asemassa on erityisesti aikuisopiskelijat, jotka pääsääntöisesti ovat mukana työelämässä opintojen ohella. Tärkeä yhteistyömuoto on yrityksille tarjottavat koulutukset, jotka tukevat organisaation varsinaista osaamista oppilaitoksena sekä laboratorioden tarjoamat testauspalvelut. Yritysten kanssa toteutetaan yhteiskehityshankkeita ja yritykset ovat aktiivisessa osassa myös SeAMK:n työvoimapoliittisissa koulutuksissa tarjoten yritysprojekteja ja harjoittelupaikkoja.

Muiksi yhteistyömuodoiksi mainittiin messut, seminaarit yms. tilaisuudet. Erityisesti johtotasolla nostettiin esiin paitsi SeAMK:n järjestämät isommat tilaisuudet, niin myös yhteistyökumppanien järjestämät tilaisuudet, joissa joko toimitaan isäntänä tai ollaan muuten vahvasti mukana. Näiden tilaisuuksien kautta on mahdollista tuoda omaa toimintaa esiin ja mm. järjestää kiertokäyntejä laboratorioihin. Tilaisuuksissa ja muissa yhteistyöfoorumeissa on paikalla yritysjohtoa ja ne toimivat sikäli varteenotettavana yhteistyömuotona. Messujen todettiin toimivan useammal-

la tasolla. Omalla messuosastolla tuodaan omaa osaamista esiin. Yhteisosastolla luodaan sen lisäksi suhteita muihin yrityksiin ja osallistumalla messuihin asiakkaan roolissa on mahdollista solmia ja ylläpitää asiakassuhteita. Koettiin tärkeäksi osallistua tapahtumiin, joissa tapaa asiakkaita ja olla esillä monella rintamalla.

Koulutusohjelmien kehittämiseen liittyvistä ns. pyöreän pöydän neuvotteluista tuli yksi maininta. Rakennustekniikka pitää koulutusohjelman kehittämiseen liittyviä neuvotteluja yritysten kanssa kerran vuodessa. Avoimet ovet -tyyppisistä tilaisuuksista annettiin kommentti, että ne toimivat parhaiten opiskelijarekrytoinnissa. Yrityksille suunnattaessa ne tulisi kohdentaa tarkasti tietylle ryhmälle. Kokeilemisen arvoinen idea tuoda esiin asiantuntijuutta voisi olla aamubrunssin järjestäminen yrityksille, höystettynä tietoisella ajankohtaisesta aiheesta, esim. toimialaa koskevasta muutoksesta tms. useampaan yritykseen vaikuttavasta mahdollisuudesta, muutoksesta tai säädöksestä.

Mahdollisuuksien pankki. Katajisto (2007, 48–49) esitteli työssään *Hommat Hanskaan* idean mahdollisuuksien pankista, jonne kirjattaisiin työelämän ja sidosryhmien tarpeita. Ideana oli yksikön yhteinen sovellus, johon kerätään mahdollisuuksia ja raportteja yritysten tarpeista, tavoitteena hyödyntää niitä mm. uusien projektien ideoinnissa. Idea oli kiinnostava, mutta havaintojen mukaan se ei ollut yleisessä käytössä, vaikka on mainittu myös projekti- ja palveluohjeessa sekä prosessikaavioissa. Tältä pohjalta haastatteluissa kysyttiin onko mahdollisuuksien pankki tuttu.

Yli 50 % ei tuntenut asiaa lainkaan, pari vastaajaa tunnisti nimitasolla ja muutama tunsikin asian paremmin. Haastattelujen yhteydessä selvisi, että idea on toteutettu lähinnä projektiaihioiden/hylättyjen projektien säilytyspaikkana. Koska asia tunnettiin heikosti, niin haastatteluissa kerrottiin asiasta ideapankin näkökulmasta. Ajatuksen toimivuudessa oli vastauksissa suuri hajonta. Noin 50 % tyrmäsi idean täysin. Näistä puolet totesi, että pöydän ympärillä ideointi toimii paremmin ja toinen puoli totesi ajatuksen olevan kaunis, mutta epäili sen käytännön toteutusta. Toiset 50 % haastatelluista näki idean hyvänä ja kiinnostavana.

Muutama ideaa puoltaneista totesi, että tämä voisi olla hyvä tapa tuoda esiin myös vähemmän jalostuneita ajatuksia ja saada äänensä kuuluviin. Näistä idearaakileis-

ta voisi joku nähdä potentiaalia isompiin kokonaisuuksiin tai jalostaa niitä eteenpäin oman näkökulmansa kautta. Tiedon ja mahdollisuuksien järjestelmällinen kerääminen oli osan mielestä erittäin hyvä ajatus. Esimerkiksi opinnäytetöitä tulisi tarkemmin kartoittaa sekä niitä ohjaavien opettajien toimesta, että seminaareihin osallistumisen myötä. Opinnäytetyöt kertovat paljon yritysten ajankohtaisista aiheista ja siitä mitä haasteita mahdollisesti tulevaisuudessa on edessä.

Organisaation asiakaslähtöisyys. Haastattelussa kysyttiin mahdollistaako organisaatio henkilökunnan mielestä asiakaslähtöisen toiminnan. Kysymyksellä haettiin tietoa siitä, miten ihmiset kokevat organisaatiossa toimimisen, tuetaanko asiakasrajapinnassa olevia riittävästi ja onko toiminta asiakaslähtöisyyttä tukevaa.

Pääosa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatio mahdollistaa asiakaslähtöisyyden ja toiminta asiakasrajapinnassa on helppoa. On itsestä kiinni, onko toiminta asiakaslähtöistä. Vaikka organisaation koettiin pääsääntöisesti toimivan asiakaslähtöisesti, niin muutama vastaaja pohti oppilaitosbyrokratiaa ja painotti, että asiakkaan kanssa on pystyttävä toimimaan joustavasti ja rennosti. Keskustelua aiheutti mm. opetuspuolen hieman kankeahko tapa edetä asioissa. Sekä talon sisäisiin että ulkopuolelta tuleviin kyselyihin saa usein vastauksen, että kurssi, johon asia voidaan kytkeä, alkaa vasta muutaman kuukauden kuluttua.

Pohdintoja päällekkäisiin yhteydenottoihin liittyen tuli paljon koko haastattelun aikana. Myös tämän kysymyksen yhteydessä käytiin keskustelua siitä, että vaikka organisaatio mahdollistaa asiakaslähtöisyyden, niin asiakas näkee toiminnan sekavan puolen päällekkäisine yhteydenottoineen. Aina ei tiedetä edes yksikön sisällä, mitä yrityksissä on meneillään, koko SeAMK:n laajuudesta puhumattakaan. Tämä on yrityksillekin päin hämmentävää, koska samalla pyritään näyttämään yhteistä koko SeAMK:n kattavaa julkisivua asiakkaisiin päin. Haastattelujen myötä tuotiin voimakkaasti esiin, että ei ole asiakkaan tehtävä kertoa meille millainen asiakasyhteistyö meidän välillä on. Tieto pitäisi tulla meidän puolelta, mikäli halutaan esiintyä luotettavasti ja asiantuntevasti.

3.2.2 Analyttinen asiakkuudenhallinta

Analyttisen asiakkuudenhallinnan kysymyksillä haettiin lähinnä johtotason toimintoihin liittyviä näkemyksiä ja sitä, mille tasolle asiakkuudenhallinta SeAMK Tekniikan toiminnassa sijoittuu. Taustalla oli myös ajatus pyrkiä laajentamaan ajatusmallia käsittämään johtotehtävissä toimivien tarpeet asiakkuudenhallinnan suhteen. Tämä ei toteutunut erityisen hyvin, eikä haastatteluissa lähdetty pohtimaan strategista näkökulmaa tai toiminnan kehittämiseen liittyviä tarpeita. Asiakkuudenhallintaa peilattiin ensisijaisesti operatiivisen toiminnan kautta.

Asiakkuudenhallinnan merkitys. Asiakkuudenhallinnan asemaa organisaatiossa haettiin vaihtoehtokysymyksellä: Onko asiakkuudenhallinta mielestäsi tukitoimi muulle toiminnalle, vai onko sillä ratkaiseva merkitys palveluliiketoiminnan parantamisessa vai onko se lähtökohta tarjottaville palveluille? Vaikka kysymykseen annettiin valmiita vaihtoehtoja, myös muut näkemykset olivat toivottuja. Vastaajat huomioivat että asiakkuudenhallinta vaikuttaa kaikessa toiminnassa taustalla. Noin kolmasosa vastaajista totesi, että toiminnan tulisi olla hallittua ja rakentua asiakastarpeelle. Osa painotti sitä, että asiakas täytyy tuntea hyvin, jotta asiakastietoa voidaan käyttää lähtökohtana uuden kehittämisessä. Niukan enemmistön mielestä asiakkuudenhallinta on ensisijaisesti tukitoimi muulle toiminnalle, mutta lähes yhtä paljon saivat kannatusta muutkin vaihtoehdot. Vastaajat, jotka mielsivät asiakkuudenhallinnan CRM-järjestelmäksi, korostivat, ettei pelkkä järjestelmä ratkaise ongelmia, vaikkakin myönsivät hyvän järjestelmän todennäköisesti helpottavan toimintaa. Järjestelmä-ajatuksen kautta peilattuna olisi hyvä tietää, mitä asiakas suunnittelee tulevaisuudessa ja millainen on asiakkaan strategia. Tämän tiedon pohjalta olisi mahdollista suunnata oman organisaation operatiivista toimintaa oikein.

Asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toimintatavat. Kysymyksellä, millaisia tavoitteita asiakasyhteistyöllä on, haettiin strategista näkökulmaa. Vastaukset annettiin kuitenkin lähinnä oman työn kautta tarkasteltuna, jossa tavoitteet muodostuvat ensisijaisesti projektin tai toimeksiannon myötä. Asiakastyytyväisyys on selkeä tavoite, kuten yhteistyön lisääminen ja asiakassuhteen jatkuminenkin. Muina tavoitteina mainittiin opiskelijoiden työllistyminen, oman osaamisen kehittyminen, vetovoimallukujen parantuminen, verkostoituminen, tunnettuus ja taloudelliset tavoit-

teet. Strategisesta näkökannasta kyseltäessä todettiin SeAMK:n strategian kautta tavoitteena olevan alueellinen kehittyminen.

Kysymykseen järjestelmällisistä tavoitteellisista toimintatavoista, vastattiin myös lähinnä oman työn näkökulmasta. Kysymyksen asettelu oli melko epäonnistunut, koska lähtökohtana oli hakea koko tiimin tai yksikön tasolla olevia toimintatapoja ja mahdollista suurempaa kuviota toiminnan taustalta. Noin puolet haastatelluista kertoi, että omassa työssä on järjestelmälliset toimintatavat. Toinen puoli totesi, että asiakasrajapinnassa toiminta on lähinnä fiilispohjalta etenemistä, enemmän reagointia kuin suunnitelmallista toimintaa. Projektimainen toimintatapa on kuitenkin luonteeltaan järjestelmällistä ja siinä on edettävä projekti- ja tiedotussuunnitelman mukaisesti, joten toiminnan on ainakin jossain määrin oltava tavoitteellista.

Järjestelmällisistä toimintatavoista puhuttaessa nostettiin jälleen esiin päällekkäisyydet yhteydenotoissa yrityksiin päin. Keskusteluissa pohdittiin mm. olisiko asiakkuudenhallintajärjestelmä mahdollinen ratkaisu päällekkäisyyksien aiheuttamaan ongelmaan. Yksi läpi koko haastattelun esiin noussut aihe oli myös maksullisten palvelujen ja projektien suhde ilmaisprojekteihin, jollaisia esim. useimmat projektiopinnoista on.

Asiakasyhteistyö. Tehdäänkö asiakkaiden kanssa sekä nykytilaa että yhteistä tulevaisuutta koskevaa yhteistyötä? Tällä kysymyksellä haettiin painopistettä siitä, onko toiminta enemmän proaktiivista vai reaktiivista. Lisäksi toivottiin tietoa siitä, onko olemassa pidemmän tähtäimen suunnitelmia, jossa kehitettäisiin yhteistyössä sekä SeAMK:n asiantuntijoiden osaamista että yrityksen toimintaa.

Suurin osa vastaajista kertoi, että on olemassa joitakin pitkäaikaisia asiakkaita, joiden kanssa tehdään säännöllisesti yhteistyötä. Vastausten perusteella muodostui sellainen käsitys, että vaikka jatkumoa toiminnassa onkin, se ei ole erityisen suunnitelmallista vaan lähinnä reagointia tilanteisiin. Jatkuvuus asiakassuhteissa koettiin kuitenkin olennaiseksi ja vastauksissa otettiin kantaa sen puolesta, että yhteisiä suunnitelmia pitäisi olla. Hyvä huomio oli, että myös työpaikkaopintojen kautta tehdään paljon yhteistyötä ja sitä kautta tulee luontevaa jatkumoa opiskelijoiden siirtyessä työelämään. Toiminta on pääsääntöisesti yksittäiscaseja ja tässä het-

kessä tapahtuvaa. Pitkäjänteistä asiakkaiden kanssa tapahtuvaa kehittämistyötä ei haastattelujen perusteella ole, vaan toiminnalla vastataan akuuttiin tarpeeseen.

Haastatteluissa nousi esiin myös TKI-toiminnan imago tai sen puuttuminen. SeAMK on vahvasti oppilaitos ja yhtenäinen julkinen kuva lisää tätä ajatusmallia. On hyvä että SeAMK:ista muodostetaan yhtenäistä brändiä, mutta se ei palvele asiantuntijaorganisaation mainetta. Muutama haastatelluista totesi, että TKI:n pitäisi toimia omalla nimellä. Keskusteluissa pohdittiin myös oppilaitosleiman vahvistavan ajatusmallia edullisesta tai kokonaan ilmaisesta palvelusta. Suunnitelmallista yhteistyötä, minkä puitteissa kehitettäisiin molempien osapuolten osaamista, ei näiden haastattelujen perustella ole.

3.2.3 Operatiivinen asiakkuudenhallinta

Operatiivisen asiakkuudenhallinnan kysymysten kautta kartoitettiin myös mahdolliseen tulevaan asiakkuudenhallintajärjestelmään liittyviä tarpeita ja mielipiteitä. Kysymysten avulla käsiteltiin operatiiviseen toimintaan liittyviä asioita ja tiedon tarpeita useammasta eri näkökulmasta.

Asiakastieto. Tässä kappaleessa on yhdistetty kysymysten ”Mitä asiakastietoja tarvitset omassa työssäsi?” ja ”Mitä tietoja oletat muiden tarvitsevan?” vastaukset. Kysymyksillä haettiin pohjatietoa, jos asiakkuudenhallintajärjestelmää ja sen määrittelyä lähdetään joskus miettimään. Kysymyksellä siitä, mitä tietoja muiden olettaa tarvitsevan työssään, haluttiin saada haastateltavat paneutumaan kollegoidensa asemaan ja pohtimaan ovatko heidän tarpeensa erilaisia asiakastiedon suhteen. Ryhmä, jonka tarpeita pohdittiin eniten, oli markkinoinnin parissa työskentelevät, muuten tarpeiden oletettiin olevan samansuuntaisia, joten vastaukset on yhdistetty.

Perustietojen saatavuus mainittiin useimmin. Niihin lasketaan kuuluvaksi toimiala, yhteys- ja osoitetiedot, yhteyshenkilön tiedot, henkilöstömäärä ja taloustiedot (mikäli saatavilla), sekä y-tunnus. Haluttua tietoa oli myös asiakashistoria tai vähintäänkin viimeaikaiset tapahtumat; millaista yhteistyötä yrityksen kanssa on menossa tai hiljattain tehty, ketkä ovat työtä tehneet ja miten asiat ovat edenneet. Tarve

asiakashistorian saatavuuteen nousi selkeästi siitä, että haluttiin päästä eroon päällekkäisistä yhteydenotoista ja antaa yrityksille asiantunteva kuva toiminnasta.

Tietoa haluttiin lisää työpaikkaopintoihin liittyen eli myös opettajien tulisi olla aktiivisia tietojen päivittämisessä. Tärkeänä pidettiin myös tietoa siitä, kuka omasta organisaatiosta on yhteyksissä asiakkaaseen päin. Tieto yritysten tulevaisuuden suunnitelmista, kehityshaluisuus ja strategiatieto kiinnostivat noin neljäsosaa vastaajista, samoin mahdollisuuksien tietokanta. Mahdollisuuksien tietokannalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityskohtaista osiota, mihin olisi mahdollista kirjata opinnäytetöiden, vierailujen, tms. perusteella esiin nousseita tarpeita. Hajanaisia tarpeita oli tuntea mm. yritys rakenne, onko kyse konsernista, millaiset verkostot yrityksellä on ja kuuluuko se johonkin muuhun isompaan kokonaisuuteen. Yksittäisiä kiinnostuksen kohteita oli toimialaa tarkempi tietoa tuotteista, valmistusmenetelmistä, tarjous-, kone- ja insinöörikannasta sekä yrityksen avainhenkilöistä.

Järjestelmään liittyen toivottiin hakutoimintoja mm. alueet, yrityslistaukset useammalla hakusanalla, kampanjatiedot ja mahdollisuutta saada raportteja esim. paljonko tietyn alan asiakkaita on ollut vuositasolla. Järjestelmältä toivottiin myös mahdollisuutta merkitä/saada muistutus seuraavasta askelesta esim. tapaamisesta sekä mahdollisuutta tarkastaa omia tekemisiään. Jos järjestelmä on laajasti käytössä, tulisi määritellä minkä tyyppinen kontakti on kyseessä: asiakas vai jokin muu sidosryhmän edustaja. Pari kommenttia tuli tarpeesta tietää, onko kyse Tekniikan yksikön avainasiakkaasta. Järjestelmään kirjattavan tiedon järkevää rajaus- ta korostivat kaikki haastatellut.

Päivitys ja sitoutuminen asiakkuudenhallintajärjestelmään. Koska SeAMK:illa on takana yksi, ei niin onnistunut CRM:n käyttöönotto, ovat asenteet järjestelmää kohtaan hieman negatiivisia. Aiemmin on lisensoijia ollut vain muutamalla, esim. Tekniikan yksikön TKI-toiminnalla vain kaksi. Lisenssien määrä vaikutti riittämättömältä, joten haastatteluissa kysyttiin miten tieto järjestelmään tulisi päivittää ja kenelle päivitysvastuu kuuluu. Vastaajista lähes 100 % mielsi päivitysvastuun kuuluvan sille, joka asiakasrajapinnassa toimii. Kirjaajat nähtiin turhina välikäsinä. Työpaikkaopintoja koskevat kirjaukset kuuluisivat haastateltujen mielestä luontevasti ohjaavalle opettajalle.

Haastateltavilta kysyttiin toimivaa tapaa saada ihmiset käyttämään ja päivittämään asiakasjärjestelmän tietoja. Kysymyksellä haluttiin osaltaan madaltaa vastarintaa mahdollista CRM-järjestelmää kohtaan. Pehmeinä keinoina kaikki näkivät hyödyn korostamisen. Haastatellut totesivat, että pitkällä tähtäimellä hyöty näkyy kaikilla, mutta lyhyellä tähtäimellä tarkasteltuna järjestelmä on lähinnä lisätyötä aiheuttava. Yli puolet totesi asian kuuluvan osaksi työnkuvaa eli käsky ja perusteet johdon taholta pitäisi riittää. Neljäsosa peräänkuulutti helppokäyttöistä, toimivaa järjestelmää. Muutama totesi, että ellei tästä saa rutiinia, niin se helposti jää tekemättä esim. kiireen takia. Moni pohti käytössä olevien järjestelmien määrää. Pitäisi pystyä integroimaan useampi ohjelma yhteen ja nostaa käyttöastetta sitä kautta.

Järjestelmän laajuus. Keiden kaikkien pitäisi päästä käsiksi mahdolliseen asiakkuudenhallintajärjestelmään ja miksi? Kysymyksillä haettiin näkemystä siitä millä tasolla järjestelmän tulisi toimia skaalalla koko Seinäjoen koulutus kuntayhtymä – SeAMK Tekniikan TKI. Puolet vastaajista ulottaisi järjestelmän koskemaan pelkästään Tekniikan yksikköä, ja noin neljäsosa pohti mahdollisuutta SeAMK-tasoiseen järjestelmään. Yksikään ei halunnut rajausta pelkästään TKI-tiimiin, vaan opettajat ja työpaikkaopinnot halutaan järjestelmään. Perusteina oli iso ja tärkeä asiakasrapinta, jonka kautta on mahdollista saada jatkumoa toimintaan. Esimerkiksi jos yrityksessä on ollut harjoittelija, se toimii hyvänä signaalina uusasiakashankinnalle. Pari mielenkiintoista keskustelua käytiin myös lisenssimaksuista. Korkeat lisenssimaksut rajaavat ohjelman käyttöä ja rajoitetut käyttäjälisenssit eivät palvele järjestelmän varsinaista tarkoitusta. CRM-järjestelmän käytön hyödyt pitäisi pystyä todentamaan myös taloudellisesti.

Salassapitoasiat puhuttivat erityisesti haastattelun tässä osiossa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että salassapito pitäisi olla itsestäänselvyys kaikille, osa taas epäili liian laajan käyttäjäkunnan tuovan mukanaan ongelmia. Yritysasiakkaiden kanssa toimittaessa on luottamus ensiarvoisen tärkeää ja särkynyttä luottamusta on hankala rakentaa takaisin. Mitä isompi ryhmä pääsee järjestelmään käsiksi, sen tärkeämpää on että pelisäännöt ovat kaikille selkeät ja salaus- sekä rajausasiat kunnossa. Hyvinkin pieni tieto voi olla yleisessä jaossa liikaa, kun puhutaan tuotteen tai tuotannon kehittämisestä tai muusta strategisesti tärkeästä osa-alueesta. Väärä tieto kilpailijalle väärään aikaan voi viedä pohjan koko kehitystyöltä. Alustavia aja-

tuksia salassapidon suhteen olivat yleisen tason otsikoinnit ja tekijöille rajatut kansiot. Yrityksen kohdalta löytyisi tieto siitä, että jotain on meneillään tai toteutettu, mutta tarkka tieto olisi vain toteuttajilla ja/tai johdolla. Se miten projektit otsikoidaan, pitäisi päättää yhteisesti ja keskustella sopimusvaiheessa asiakkaan kanssa siitä, millä tasolla salassapitoasian kanssa liikutaan.

Tämän kysymyksen ympärillä liikkuu paljon keskustelua ja oma yksikkö koettiin turvallisemmaksi piiriksi toimia. Mikäli lähdetään toteuttamaan asiakkuudenhallintajärjestelmää koko SeAMK:n tasolla, olisi syytä perustella siitä koituvat hyödyt huolellisesti ja hälventää epäluuloja asian tiimoilta. Yksikkötasolla läheisimmäksi partneriksi koettiin SeAMK Liiketoiminta, jonka tekemiset kiinnostaisivat vastaajia eniten. Myös monialaisten projektien toteuttamisesta oli yrityksen puolelta tullut muutamia kyselyjä.

Asiakaspalautteet/asiakastyytyväisyys. Palautekatsoksesta johtuen suurimmalla osalla haastatelluista oli sellainen käsitys, ettei yksikkötasoisia asiakaspalautekyselyjä haastatteluhetkellä tehdä. Asiakaspalautte koettiin erittäin tärkeäksi, samoin kuin se että palaute tulee tekijälle asti. Noin neljäsosa kertoi saavansa spontaanisti suoraa palautetta asiakkaalta. Saman verran haastatelluista kertoi tekevänsä pienimuotoisia asiakaspalautekyselyjä itse. Vaikkakin monet kokivat saavansa asiakkaalta suoraa palautetta, he olivat kiinnostuneita saamaan tietoa myös ulkopuolisen kyselijän tekemästä palautteesta. Positiivinen palaute kannustaa tekemään asioita entistä paremmin ja negatiivinen auttaa korjaamaan toimintaa. TKI-toiminnan tasolla asiakkaalta saatu palaute auttaa mittaamaan toimintaa ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen.

Yrityksiin tulee päivittäin paljon erilaisia kyselyitä. Keskusteluissa painotettiin, että mikäli yritykseen tehdään useampia projekteja lyhyellä aikavälillä, pitäisi asiakaspalautekysely jättää osasta lähettämättä kuormituksen keventämiseksi. Hyvä toteutus oli, että palautteeseen täytyy aina antaa palaute. Kysymyksiin on aina vastattava ja reklamaation ollessa kyseessä on asiaan palaaminen vieläkin tärkeämpää. Positiivinen palaute vaatii vähintään kiitoksen.

Wiki-asiakashistoria. Ajatus wiki-tyyppisestä asiakashistoriasta lähti Oksasen (2010, 150–152) kirjassaan esittämästä ideasta. Hänen mukaansa numeerisen

tiedon lisäksi, olisi tietoa hyvä olla vähän laajemmin käytössä. Muutamalla lauseella annettu kuvaus tehdystä projektista ja sen onnistumisesta antaa informaatiota enemmän kuin pelkkä numerotieto. Kiinnostusta ideaan kartoitettiin haastattelussa.

Hieman yli puolet haastatelluista piti ideaa hyvänä ja he olivat valmiita kirjoittamaan muutamalla lauseella asiakasprojekteista. Vajaa puolet ei uskonut idean toimivan käytännössä, mutteivät myöskään tyrmänneet asiaa. Haastatelluista noin 14 % ei uskonut ideaan, eikä haluaisi kirjoittaa järjestelmään. Myös tämä kysymys nosti esiin pohdintoja salassapidosta.

Järjestelmän plussat ja miinukset. Viimeiset haastattelukysymykset koskivat asiakkuudenhallintajärjestelmään liittyviä positiivisia ja negatiivisia piirteitä. Kysymykset toimivat pikakertauksena pitkän haastattelun lopussa. Molempiin kysymyksiin vastattiin useammalla kuin yhdellä ominaisuudella ja vastauksissa korostettiin, että järjestelmän tulee olla helppo ja toimiva. Negatiivisten puolien esiintuominen haastattelun lopussa oli tietoinen valinta. Ennakkoon haastattelijalla oli käsitys huomattavasti negatiivisemmasta suhtautumisesta asiakkuudenhallintajärjestelmään ja tällä kysymyksellä annettiin tilaisuus kertoa mitä järjestelmässä erityisesti vastustetaan. Suhtautuminen mahdolliseen järjestelmään oli kuitenkin odotettua huomattavasti positiivisempaa.

Noin 70 % vastaajista nosti positiivisena asiana päivitetyn, ajantasaisen tiedon helpon saatavuuden. Vähän alle 50 % uskoi järjestelmän auttavan päällekkäisten yhteydenottojen minimoinnissa ja tuovan lisää uskottavuutta omaan toimintaan, kun yhteistyöhistoria tunnettaisiin. Noin neljäsosa näki positiivisena asiakastarpeiden ajan tasalla pysymisen ja mahdollisuuden kehittää omaa toimintaa. Pari vastaajaa oli kiinnostunut järjestelmän tuomasta mahdollisuudesta omien toimintojen seuraamisessa. Järjestelmän positiivisina puolina nähtiin myös asiakastiedon järjestelmällinen dokumentointi ja sitä kautta osa hiljaisesta tiedosta saataisiin kaikkien käyttöön. Tärkeä huomio oli, että myös myttyyn menneet projektit tulisi laittaa järjestelmään. Hyvä näkemys järjestelmän positiivisesta puolesta oli se, että järjestelmä tuottaa faktatietoa, eikä mutua ("musta tuntuu").

Mahdolliseen järjestelmään liittyviä negatiivisia puolia kysyttäessä noin puolet poh- ti heikon sitoutumisen vievän pohjaa saatavasta hyödystä. Toinen puoli vastaajista koki negatiivisimpana sen, että järjestelmä tulee todennäköisesti olemaan työllis- tävä. Mielipide oli että järjestelmiä on jo nyt liikaa. Noin 50 % vastaajista otti esiin salassapidon todeten, että asiakastietoa on mahdollista käyttää väärin ja salassa- pitoasiat on syytä laittaa kuntoon, ettei menetetä yritysten luottamusta.

3.3 Benchmarkkaus

Benchmarkingin, tai suomalaisemmin benchmarkkauksen, tavoitteena on tiedon haku, vertailu ja oman organisaation toiminnan kehittäminen. Sen avulla haetaan systemaattisesti parhaita käytäntöjä, joiden avulla on mahdollista kehittää omaa toimintaa. Benchmarkingilla ei ole toistaiseksi olemassa hyvää käännettä, siitä on käytetty mm. nimityksiä: esikuva-analyysi, toimintovertailu ja vertaisanalyysi. (Hotanen & Laine 2001, 6–7.) Benchmarkkaus ei ole suoraa kopiointia, vaan hyvistä käytänteistä oppimista ja niiden soveltamista omaan toimintaan. Mikäli esikuvaorganisaation toiminnan menestykseen vaikuttaa vahvasti sen kulttuuri, johtaja tai arvot, prosessimalli ei sovellu kopioitavaksi (Pitkänen 2010, 101). On olemassa erilaisia tapoja benchmarkata, se voi liittyä mm. tunnuslukuihin tai kilpailija-analyysiin, sitä voi tapahtua ryhmässä tai kahden organisaation välillä (Hotanen & Laine 2001, 9). Tässä työssä benchmarkkaus on lähinnä prosessibenchmarkkausta. Prosessibenchmarkkaus on liiketoiminta-prosessien vertailua ja niistä oppimista. Benchmarkkauksen etuja on mahdollisuus edesauttaa nopeaa kehitystä ja isoja muutoksia, sekä edistää verkostoitumista. (Hotanen & Laine 2001, 9, 18.)

Benchmarkkaus on raskas menetelmä, jos sen avulla haetaan ratkaisua tietyn prosessin pieniin parantamistarpeisiin, mutta soveltuu hyvin käytettäväksi siihen, että haetaan käsitystä siitä miten esikuvaorganisaatio on ratkaissut tietyn prosessin toteutuksen (Hotanen & Laine 2001, 18). Koska ei ole olemassa selkeää prosessikuvausta siitä, miten asiakkuuksia SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa hallitaan, haettiin näillä benchmarkkauksilla uusia toimitatapoja ja mahdollisia malleja siihen, millainen asiakkuudenhallintaprosessi voisi olla toimiva.

Kehityskohteita asiakkuudenhallintaan liittyen on noussut esiin mm. ennen benchmarkkausta tehtyjen teemahaastattelujen myötä. Benchmarkkauksen tavoite on Hotasen ja Laineen (2001, 38) mukaan tunnistaa:

- prosessi ja mitä menettelytapoja siihen liittyy
- tavoite ja miten sitä mitataan
- käytännön toimintaperiaatteet ja soveltaminen
- vastuut, valtuudet, seuranta ja prosessin tukeminen
- arviointi ja jatkokehitys.

Asiakkuudenhallintaprosessia käytiin benchmarkkaamassa VTT:llä ja Tampereen ammattikorkeakoulussa eli TAMKilla.

3.3.1 VTT

VTT valikoitui benchmarkkauksen kohteeksi osittain esimieheltä saadun vinkin kautta, tutkijan omasta mielenkiinnosta ja samoja piirteitä omaavasta, joskin huomattavasti mittavammasta, toiminnasta kuin SeAMK Tekniikan TKI:ssä. Päätehtävänä on molemmilla tutkimus- ja kehitystyö. Toiminnan suuntaus ja kehitys ovat vahvasti vuorovaikutuksessa teollisuuden, oppilaitosten ja rahoittajien kanssa. Molemmat organisaatiot ovat voittoa tavoittelemattomia. Kummallakin salassapitoasiat ovat tärkeitä ja myös tämän asian ratkaiseminen oli kiinnostavaa. VTT on hyvin vahvasti verkostoitunut ja heillä on osaamista tuotekehitysverkostojen parista. Asiakas löytyy myös VTT:n arvoista. Benchmarkkauksen tavoitteena oli saada kattava kuva siitä, mitä asiakkuudenhallinta yleisellä tasolla pitää sisällään ja hyviä ajatuksia siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi lähteä kehittämään. VTT on erittäin hyvin tunnettu organisaatio ja kolmanneksi suurin teknisen alan tutkimuslaitos koko Euroopassa, joten se oli luonteva valinta benchmarkkauksen kohteeksi. Yhteyshenkilöksi valikoitui esimiehen kontaktien kautta asiakaspäällikkö Jyrki Poikkimäki. Tapaaminen järjestyi nopeasti VTT:n Tampereen toimipisteeseen. Benchmarking-haastatteluun laadittiin muutama kysymys keskeisistä asioista asiakkuudenhallinnan kehittämiseen liittyen. Poikkimäki on toiminut kuusi vuotta asiakaspäällikkönä ja tuntee hyvin VTT:n asiakkuudenhallintasynteesiin. Aikaa haastatteluun varattiin kaksi tuntia.

VTT:n asiakkaiksi voi luokitella lähestulkoon kaikki suomalaiset teollisuusyritykset. VTT:llä on eri substanssialueita, jotka toimivat useammalla paikkakunnalla. Esimerkiksi Poikkimäki kuuluu Teknologia- ja liiketoimintajohtamisen osaamiskeskukseen, jossa on noin 30 työntekijää ja se toimii Espoossa, Tampereella ja Lappeenrannassa. Tästä huolimatta organisaatio toimii yhtenä talona, jossa työskennellään VTT:llä, eikä esim. VTT Tampereella. VTT on valtion virasto, joka toimii osittain veronmaksajien rahoilla, joten seuranta on tarkkaa. Kun VTT myy toimeksiantoja, ne myydään markkinahintaan, siihen toimintaan ei voi käyttää veromarkkoja.

VTT:n tarjoamat palvelut on esitelty kuvion 21 pyramidissa. Palveluprojektien lisäksi VTT toimii yritysten strategisena partnerina, tukee kumppanien johtoryhmiä sekä on mukana niiden teknologian ja liiketoiminnan kehityksessä. VTT on teknologiatalona tunnettu siitä, että se tarkastaa ja testaa, sen lisäksi se on yksi Suomen suurimpia liikkeenjohdon tutkimuskeskittymiä. Tämän puolen tunnetuksi tekemiseen VTT panostaa tällä hetkellä mm. sloganinsa *Teknologiasta liiketoimintaan* kautta. VTT:llä on noin 50 henkilöä, jotka päätyökseen kehittävät liiketoimintaa, henkilöstön kokonaismäärä on noin 3180, Poikkimäki kertoi.



Kuvio 21. VTT:n palvelutarjoama (VTT, 2012)

VTT:n asiakkuudenhallinnan kehitystyö. Nykyisessä muodossaan VTT on toiminut kuusi vuotta. Kehitystyötä lähdettiin aikanaan toteuttamaan, koska organisaation toiminta oli siiloutunut palvelujen suhteen ja sen myötä mm. yhteydenottoja yrityksiin saattoi tulla eri palvelutiimeistä lähes samaan aikaan. Muutoksen myötä haettiin yhtenäistä toimintaa, päällekkäisyyksien poistamista ja tehokkuutta

myyntiin. Uuden toimintamallin kautta siiloutumista, eli raja-aitoja eri toimialojen välillä pystyttiin kaatamaan ja mahdollistettiin poikkitieteellisten projektien toteuttaminen.

VTT:llä kehitystyön haasteet nousivat lähinnä talon sisältä. Myyntiä ei aiemmin katsottu erityisen tärkeäksi työksi, koska asiantuntijat keskittyvät mielellään substanssityöhönsä. Organisaatiomuutoksen myötä VTT:llä resursoitiin voimakkaasti myyntityöhön. Henkilökuntaa koulutettiin, jotta uusi ajatusmalli saatiin ajettua sisään organisaatioon. Alkuvaiheessa VTT koulutti asiakasjohtajia ja asiakaspäälliköitä ja myöhemmin tiimien asiakasvastaavia. Muutosvaiheessa sellaisia tutkijoita, jotka halusivat kehittyä nimenomaan asiakkuudenhoidossa, koulutettiin ja koulutetaan edelleen.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä uusittiin myös toiminnanohjausjärjestelmä, joka nimettiin Vertiksi. Nykyiseen Oraclen toiminnanohjausjärjestelmään on integroitu CRM-järjestelmä. Aiemmassa järjestelmässä sitä ei ollut, vaan asiakkuuksia hallittiin kukin tavallaan, Tampereella oli yksi järjestelmä ja Oulussa oma tapa toimia, jne. Muutoksen yhteydessä VTT:lle tuli ensimmäistä kertaa yhteinen CRM-järjestelmä. Sekä toiminnanohjausjärjestelmä että siihen integroitu CRM-palikka on räätälöity VTT:n tarpeisiin. Muutosvastarintaa CRM-järjestelmää kohtaan oli paljon. Vasta viimeisten parin vuoden aikana VTT:llä on loppunut keskustelu siitä, pitääkö kaikki asiat laittaa CRM:ään. Nykyään käyttöprosentti alkaa olla melko hyvä. Tähän pääseminen on vaatinut lobbausta, järjestelmällisyyttä ja koulutusta. CRM:n käyttöä tukee myös se, että se on integroitu toiminnanohjausjärjestelmään.

Järjestelmän muutos vaatii johdolta paljon. Johdolla pitää olla hyvä näkemys asiasta ja sen pitää seistä projektin takana. Ellei johdon tukea ole, niin asia kannattaa unohtaa, koska järjestelmä on aika kallis. Ensin täytyy saada konsensus, iso kuva siitä mitä halutaan ja mitä pitää saada aikaiseksi. Kaikkien pitää olla asiasta samaa mieltä ja avainhenkilöitten tulee sitoutua. Taloushallinto täytyy huomioida, mutta henkilökohtaisena mielipiteenä Poikkimäki toteaa, että tukiprosessien ehdoilla ei saa määrittelyä tehdä. Määrittely pitää tehdä lisäarvoa tuottavien ydinprosessien ehdoilla. Järjestelmän määrittelyyn kannattaa panostaa, koska järjestelmä on vain niin hyvä, kuin miten se on määriteltä. Määrittelyyn siitä, millainen järjestelmä parhaiten palvelisi kaikkia, osallistui VTT:llä ihmisiä eri puolilta taloa. Asiak-

kaita VTT:llä on paljon, jo pelkästään kone- ja metallituoteteollisuudessa pk-yrityksiä on Poikkimäen mukaan vähän yli 1500. Myös tämä asetti vaatimuksia asiakkuudenhallintajärjestelmälle. Vaikka CRM on integroitu toiminnanohjausjärjestelmään, ei se kaikilta osin toimi täydellisesti, vaan joitain tietoja joutuu syöttämään kahteen kertaan. Järjestelmä toimii kuitenkin suhteellisen hyvin. Asiakkuudenhallinnan rajapinta kokonaisjärjestelmään täytyy miettiä tarkasti, jotta tarvittavat tiedot siirtyvät automaattisesti. Pitkälle räätälöidyn järjestelmän miinuspuolia on, että pienetkin muutokset maksavat henkilöauton verran, Poikkimäki kertoo.

Uusi toimintamalli on ollut täysillä käytössä jo useamman vuoden. Vaikka mikään järjestelmä ei ole 100 % toimiva, niin nykyinen järjestelmä toimii verrattain hyvin. Siiloutumisesta on päästy ja kehitystä on tapahtunut. Vanhaan toimintamalliin uutta ei ole suoraan peilattu, mutta toimeksiantojen myyntiä on helpompi ohjata. Asiakkaan näkökulmasta ei ole hyvää johtamista, jos kaksi eri VTT:n myyntitiimiä tulee peräkkäisinä päivinä, tietämättä toisistaan mitään ja asiakas joutuu asiasta kertomaan. Sellainen syö nopeasti uskottavuutta ja sen takaisin saamiseksi pitää tehdä paljon töitä. VTT pystyy nyt paremmin palvelemaan asiakkaita ja viemään omaa ajatustaan eteenpäin. Asiakkuudenhallintajärjestelmän kustannuksia VTT:llä ei suoranaisesti ole mitattu, mutta sen avulla on mahdollista kohdistaa rajalliset myyntiresurssit paremmin ja kustannustehokkaammin. Samalla rahalla saadaan enemmän aikaiseksi. Vuosi oli raskas, mutta muutos kannatti, Poikkimäki kertoo.

Vaikka VTT:llä ollaan tyytyväisiä organisaation muutoksen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän mukanaan tuomiin etuihin, niin kehitettävääkin löytyy. CRM:n toimintojen käyttöä voisi tehostaa. Esimerkkinä Poikkimäki mainitsee, ettei asiakaskäyntejä tai muistioita tapaamisista laiteta CRM:n erityisen ahkerasti. Järjestelmän ominaisuuksia voisi ottaa tehokkaammin haltuun ja saada ammattimaisempi tapa hoitaa asiakkuuksia. Luottamus asiakkaaseen luodaan ammattimaisella toiminnalla.

Myös tuotteistamiseen on VTT:llä kiinnitetty viime vuosina runsaasti huomiota. VTT on toteuttanut projekteja, jossa heidän osaamistaan on tuotteistettu. Joissain tapauksissa tuotteistaminen on mennyt niin pitkälle, että siitä on noussut spin-off-yrityksiä, esimerkiksi VTT Ventures Ltd, jonka tehtävänä on koordinoida VTT:n IPR-osaamista ja VTT Expert Services, joka myy VTT:lle tarkastusta sekä testaus-

ta ja työllistää yli 200 ihmistä. Spin-off-yrityksiä VTT:llä on toistakymmentä. Pyramidin (kuvio 20) alatasolta etsitään tuotteita ja palveluja, jotka olisi mahdollista tuotteistaa. Myös tutkimustulosten ja osaamisen kautta pyritään aktiivisesti löytämään tuotteistettavia asioita. Tuotteistamista pohtii VTT:llä aktiivisesti oma tiimi.

VTT:n toimintatapa. Organisaatiomuutoksen yhteydessä perustettiin Asiakasratkaisut-toiminto, joka hallitsee VTT:n asiakkuuksia. Asiakasratkaisuja vetää toimialajohtaja, jonka alaisuudessa asiakaspäälliköt toimivat tiimeineen. VTT:n asiakastoimialat on jaettu kattavasti yhdeksään kategoriaan, joita tukevat VTT:n teknologiapainoalueet. Asiakastoimialat ja teknologiapainoalueet toimivat matriisissa (taulukko 2). Matriisiorganisaatio mahdollistaa asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun. Siiloutumisen purkaminen mahdollisti sen, että asiakaspäällikön on mahdollista myydä koko VTT:n palvelupalettia asiakkaalleen. Esimerkiksi energiateollisuuteen voi tarjota perinteisen energiaan liittyvän tutkimuksen lisäksi liiketoiminnankehitystä tai materiaalitekniologiaa.

Taulukko 3. VTT:n asiakastoimialat ja teknologiapainoalueet

| Asiakastoimialat | Teknologiapainoalueet |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Bio-, lääke- ja elintarviketeollisuus | Sovellettu materiaalitekniikka |
| Elektroniikka | Bio- ja kemianprosessit |
| Energia | Energia |
| ICT | Tieto- ja viestintäteknologiat |
| Kiinteistöt ja rakentaminen | Teolliset järjestelmät |
| Koneet ja kuljetusvälineet | Mikroteknologiat ja elektroniikka |
| Palvelut ja logistiikka | Palvelut ja rakennettu ympäristö |
| Metsäteollisuus | Liiketoimintatutkimus |
| Kemianteollisuus ja ympäristö | |

Asiakasratkaisujen myötä VTT pyrkii ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa kokonaisuutena. Enää ei myydä pelkkää projektia, vaan VTT:llä on aktiivinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Palveluilla tähdätään asiakkaan liiketoiminnan parantamiseen ja lisäarvon tuottoon. VTT:n tehtävä on tuoda uutta tietoa. VTT:n asiakaspäälliköille ja asiakastiimeille kerääntyy tietoa siitä, mitä kentällä tapahtuu. Toimintaympäristöä seurataan aktiivisesti uutisten kautta, asiakaspäälliköille tulee mm. Sanoma Oy:n Esmerk-uutiset. Asiakaspäälliköt ovat päivittäin tekemisissä yritysten johtajien kanssa ja käyvät heidän kanssaan keskusteluja, joten liiketoimintatietoa kumuloituu VTT:lle myös sitä kautta.

Jokaisella asiakastoimialoista on vastuullinen asiakasjohtaja, joka vastaa toimialueen myynnistä. Asiakasjohtajan alaisuudessa toimii asiakaspäällikkötiimi, joka vastaa VTT:n avainasiakkuuksista. VTT:llä on tuhansia asiakkaita, mutta vain muutamilla sadoilla on oma asiakaspäällikkö. Avainasiakkaat on määritelty, samoin asiakkuutta hoitavat asiakaspäälliköt, joita VTT:llä on vähän yli 50. Asiakastiimit päättävät ketkä VTT:llä pääsevät avainasiakkaan asemaan. Myynti on luonnollisesti yksi tärkeä prioriteetti, mutta myös nopeasti kehittyvät asiakkaat saattavat nousta avainasiakkaaksi. Kehityshaluiset, kansainvälistymään pyrkivät, keskisuuret, kyvykkäät yritykset ovat VTT:lle potentiaalisia kumppaneita. VTT:llä puhutaan 50+-yrityksistä, joilla on jo jäsentynyt organisaatio ja riittävästi kehitysresursseja. Asiakaspäällikköjen vastuulla on seurata avainasiakkaiden toimintaa kokonaisuutena, hakea asiakassuhteisiin jatkumoa ja viedä niitä kohti strategista kumppanuutta. Asiakaspäällikköjen työajasta on 30–80 % resursoitu myyntiin ja asiakkuuksien hoitoon, loput työajasta menee substanssipuolella. Asiakaspäällikkö saattaa mm. toimia isommissa projekteissa projektipäällikkönä. Tyypillisesti projektipäällikkö tulee kuitenkin VTT:n T&K-organisaatiosta ja asiakaspäällikkö on vain tietoinen siitä, mitä millekin avainasiakkaalle on meneillään. VTT:llä asiakaspäälliköt ja asiakasratkaisut eivät ole tulppa toiminnalle. Asiakkaisiin pitävät yhteyttä muutkin työntekijät, kuten tutkimustiimit, mutta tieto pitää kerääntyä oikeaan paikkaan. Jos asiakkaalla on asiakaspäällikkö, niin häntä informoidaan. VTT:lle on tärkeää hoitaa kaikki asiakkuudet ammattitaidolla, ei pelkästään avainasiakkaita.

Asiakaspäälliköt ja asiakasjohtaja koordinoivat myyntiä, mutta myyntiä tekee myös suurin osa asiantuntijoista. Myyntiä seurataan CRM:n avulla. Jokaisella asiakastiimillä on mittarina myyntitavoitteet. Toimeksiantojen mittareina toimii katetavoite. Asiakaskohtaisia myyntitavoitteita ei VTT:n organisaatiotasolla ole. Asiakastiimeissä niitä asetetaan, muttei seurata niin tarkasti. VTT:llä on myös mittarit asiakaspalautteen määrään liittyen. Projektimassasta tavoitteena on saada asiakaspalautetta noin 70 %. Palautejärjestelmä on web-pohjainen. Kun projekti päättyy, projektipäällikkö huolehtii siitä että asiakkaan yhteyshenkilölle lähetetään linkki palautejärjestelmään. Asiakas arvioi VTT:n toimintaa eri kategorioissa skaalalla 1–5, myös sanallista palautetta on mahdollista antaa. Reklamaatioprosessi on selkeästi mietitty. Jos asiakas antaa jostain kohtaa ykkösen eli huonoimman arvosanan, niin

laatupäällikkö puuttuu asiaan. Keskustelua käydään luonnollisesti myös asiakkaan kanssa.

Hyvän tiedonkulun merkitys isossa organisaatiossa, joka toimii useammassa maassa ja monella eri paikkakunnalla, on suuri. Keskeinen tiedonvälityksen foorumi VTT:llä on intra, joka on kaikille yhteinen ja sama paikasta riippumatta. VTT:n intra on myös mahdollista räätälöidä omien tarpeiden mukaisiksi ja vaihtaa kieli ainakin englanniksi. Intrasta löytyy mm. VTT:n omat uutiset ja ilmoitukset, jotka liittyvät jokapäiväiseen tekemiseen. Salattua yhteyttä käyttämällä, intran kautta pääsee toiminnanohjausjärjestelmään ja CRM:n myös talon ulkopuolelta. Asiantuntijatyötä ei tehdä aina työpisteessä, joten on hyvä, että myös matkalta pääsee käsiksi järjestelmään. CRM:n kautta VTT hallitsee asiakkuuksiaan.

Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen ja sen pitäminen on VTT:llä tärkeää ja se huomioidaan jo työsopimuksissa, joissa lähtökohtana on salassapito. CRM-järjestelmässä kaikki eivät pääse käsiksi kaikkeen tietoon, mutta talon sisällä voidaan puhua asioista luottamuksellisesti. VTT tekee esimerkiksi puolustusvoimien kanssa paljon yhteistyötä ja näitä projekteja hallinnoidaan samassa järjestelmässä. Henkilöt, jotka työskentelevät puolustusvoimille, ovat turvatarkastettuja. Asiakastiimit tietävät otsikkotasolla millaisista projekteista on kyse, mutta varsinainen toteutus on luottamuksellista. Aina edes esimiehet eivät tiedä tarkkaan, mitä projektissa tehdään. Riittää, että tekijät tietävät mitä tekevät.

VTT:n tuotteet ovat projekteja. Niitä ja tietovirtoja hallitaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Kun CRM:n rooli loppuu ja sopimus tehdään, niin se siirtyy projektihallinnan puolelle. Jokaisesta projektista tehdään kirjallinen sopimus. Ennen sopimuksen kirjoittamista sovitaan asiakkaan kanssa, miten projektista raportoidaan ja miten todennetaan, että on tehty sovitut asiat. Asiantuntijatyössä tuotteet eivät ole konkreettisia, joten on tärkeää, että asiakkaalla ja VTT:llä on sama näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä asiakas on saamassa. Projektille nimetään projektipäällikkö ja projektitiimi, joille annetaan kirjausoikeudet projektiin. Projektipäällikkö pitää huolen siitä, että projekti pysyy kustannusarviossa. Projektille nimitetään myös projektin taloudesta vastaava taloussihteeri. Projektista pidetään aloituskatselmus ja loppukatselmus. Isoimmissa projekteissa pidetään myös välikatselmus.

CRM:ään viedään kaikki toimeksiannot. Sinne viedään myös yhteisrahoitteiset, VTT:n koordinoimat tutkimushankkeet, joissa on yrityksiä mukana. Kun myyjä saa liidin, hän tarkastaa CRM:n kautta onko asiakkaalla asiakaspäällikkö, eli kuuluuko se avainasiakkaisiin. Aihiolle perustetaan CRM-tili ja kuvataan projekti. Projektille nimetään myyntitiimi ja arvioidaan liidin onnistumisprosentti. Projekti on kategorioitu ensin ahioksi, sitten se muuttuu tarjotuksi ja tarjouksen jälkeen se joko voiteetaan, hävitään tai se perutaan. Avainasiakkaiden osalta asiakaspäälliköt vastaavat tietojen ajantasaisuudesta. Alkuvaiheessa oli ajatus, että kirjaaminen hoidettaisiin keskitetysti esim. sihteerien kautta, mutta se ei toimi. Se joka käy asiakkaissa täyttää tiedot CRM:ään, Poikkimäki toteaa.

Asiakkuudenhallinta kulminoituu VTT:llä Verttiin. CRM:n lisäksi toiminnanohjausjärjestelmään on integroitu VTT:n osto-hankintajärjestelmä, henkilöstöhallintajärjestelmä ja laskutus. Taloussihteerin hoitama laskutuksen projektipäällikön toimeksiannosta asiakkaan kanssa sovitun laskutusaikataulun mukaisesti. VTT:llä seurataan reskontraa ja myyntisaamisia. Viimeaikoina organisaatiossa on kiinnitetty erityisesti huomiota myyntisaamisiin ja myöhässä olevat laskut on kategorisoitu. Tällä haetaan nopeampaa kiertoa rahaliikenteessä.

VTT on laajasti verkottunut. Isoissa hankkeissa tehdään yhteistyötä mm. suomalaisten yliopistojen kanssa. VTT on mukana myös SHOK (Strategisten huippuosaamisen keskittymä) -hankkeissa, joissa on verkostot ja joissa on mukana useita tutkimuslaitoksia ja yliopistoja. Hankkeesta ja projektista riippuen VTT on verkostossa joko kumppani tai koordinaattori. Isolle organisaatiolle lankeaa usein luontevasti koordinaattorin rooli. Verkostoituminen on tyypillisempää yhteisrahoitteisissa hankkeissa. Toimeksiantoja taas toteutetaan yleensä VTT:n omin voimin. Verkostoituminen on VTT:llä avainasia.

Henkilökunnan vaihtuvuutta ei VTT:llä ole paljon, osaaminen kumuloituu pitkissä työsuhteissa. Isot ikäluokat ovat eläköitymässä ja sen myötä hiljaisen tiedon tallentaminen on noussut myös VTT:llä huomion kohteeksi. Johtotason ihmisiä on organisaatiossa jäänyt senior advisereiksi, tekemään lyhennettyä työviikkoa. Hiljaisen tiedon kerääminen ei ole ainakaan toistaiseksi erityisen järjestelmällistä, mutta tällä mestari-oppipoika-asetelmalla saadaan paljon tietoa haltuun hyödyntämään organisaatiota. Kaikkea tietoa ei ole edes mahdollista saada talteen, koska asiakas-

suhteilla on taipumusta henkilöityä, eikä henkilökohtaisia suhteita voi mikään järjestelmä korvata.

3.3.2 Tampereen ammattikorkeakoulu – TAMK

TAMK valikoitui benchmarkkauksen kohteeksi halusta tutustua omaa vastaavan organisaation toimintatapaan. Esimiehen kanssa käyty keskustelu ja tutustuminen TAMK:n strategiaan, jossa mainittiin koko toimintaa läpileikkaaviksi kehittämisalueiksi mm. kumppanuudet ja asiakkuudet, vahvistivat valintaa. TAMK ja SeAMK ovat monialaisia ammattikorkeakouluja ja yhteistä on myös, että molemmilla on yksiköitä hajautettuna isolle alueelle. TAMK:n benchmarkkauksen tavoitteena oli saada kokonaiskuva siitä, miten asiakkuuksia hoidetaan vastaavassa oppilaitoksessa. Yhteyshenkilöksi haettiin esimiehen kontaktien kautta asiakkuusjohtaja Esa Ala-Uotila, joka vastaa koko TAMK:n asiakkuudet ja kumppanuudet toiminnoista. Tapaaminen järjestyi sujuvasti TAMK:n päätoimipisteeseen Tampereella. Aikaa haastatteluun varattiin noin kaksi tuntia.

Asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittäminen on koko TAMK:n tasoista toimintaa, päävastuu on kuitenkin kehittämis- ja koulutuspalvelujen puolella, missä myös Ala-Uotila toimii. Kehittämis- ja koulutuspalvelujen yhteyteen kuuluu koko TAMK:n TKI-toiminnan johtaminen, ohjaaminen, koordinointi ja ohjeistaminen. Lisäksi kehittämis- ja koulutuspalvelujen alle kuuluu täydennyskoulutukset eli periaatteessa kaikki muu toiminta kuin tutkintoon johtava koulutus.

TAMK tarjoaa koulutusta seitsemällä alalla, opiskelijoita on noin 10 000. Tampereen lisäksi TAMK toimii Ikaalisissa, Mänttä-Vilppulassa ja Virroilla. Koulutuksen painotukset ovat tekniikassa, hyvinvointipalveluissa, liiketaloudessa, matkailussa ja kulttuurissa. Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu on myös osa TAMKia. Ammattikorkeakoulun tehtäviin kuuluu myös tutkimus- ja kehitystoiminta sekä työelämälähtöinen palvelutoiminta. Lisäksi TAMK tarjoaa monipuolisesti täydennyskoulutusta. TAMK:n vetovoimaluvut ovat olleet valtakunnan parhaimmista jo pitkään, joten oppilaitos oli sikälikin luonteva valinta benchmarkkauksen kohteeksi (Koulutusnetti 2012).

Taustaa kehitystyölle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu PIRAMK ja TAMK yhdistyivät vuoden 2010 alusta. Ennen varsinaista yhdistymistä ammattikorkeakouluisa tehtiin paljon strategiatyötä. Strategiassa nostettiin esiin koko toimintaa läpäiseviä yhteisiä teemoja ja asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittäminen nostettiin yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi. Asia nähtiin keskeisenä TAMK:n tulevaisuuden kannalta. Yhdistyminen eteni siten, että vuoden 2010 alkupuoli meni lähinnä perusasioihin, eli sisäisen toiminnan organisointiin ja loppuvuodesta lähdettiin kehittämään enemmän myös asiakkuuspuolta. Kevät 2011 meni valmisteluvaiheessa ja avainasiakasopettajat aloittivat saman vuoden syksyllä. Haastatteluun mennessä oli töitä tehty noin 1,5 vuotta. Ammattikorkeakoulujen ja toimintatapojen yhdistäminen laukaisivat kehitystyön ja lisäpontta antoi ammattikorkeakouluja koskevat muutokset. Näköpiirissä on tarve lisätä muuta kuin OKM:n kautta saatavaa rahoitusta. Ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi tarvitaan esim. TKI-hankkeita, joihin hankitaan mm. kunta- ja yritysrahoitusta. Tästä nousi tarve tiivistää yhteistyökuvioita ja kumppanuussuhteita. Yksiköissä toimivilla yksittäisillä ihmisillä on hyvät kontaktit tiettyihin yrityksiin, mutta asiakkuuksien kehittämiseksi tarvittiin laajempaa perspektiiviä ja näkemystä siitä, mitä yhteistyö on. TAMKilla koettiin, että asiakkaan roolia piti nostaa, saada yhteistyö systemaattisemmaksi ja poistaa päällekkäisiä yhteydenottoja, joita syntyi mm. eri alojen yksiköiltä hankkeiden ja opiskelijaprojektien kautta. Asiakkuuksia lähdettiin nostamaan strategiselle tasolle koko TAMK:n kumppaneiksi.

TAMK teetti 2010 loppuvuodesta tutkimuksen ja haastatteli noin 15 potentiaalista strategista kumppania. Asiakaskanta-analyysi tehtiin yrityksiin, joiden kanssa oli tehty paljon yhteistyötä vuosien varrella. Yritysten sanoma oli selkeä; haluttiin nimetty yhteyshenkilö, jonka kautta asioita hoidetaan. Oikean kontaktin löytyminen helpottuisi ja päällekkäiset yhteydenotot minimoitaisiin yhteyshenkilön myötä. Yritykset ilmaisivat myös kiinnostusta monialaiseen yhteistyöhön. Lisäksi esiin oli noussut aikatauluero yritysten ja oppilaitoksen välillä: yritys haluaa päästä asiaan heti, mutta oppilaitoksella on taipumus odotella seuraavaa opintojaksoa, mihin asia on mahdollista kytkeä. Haastatteluissa kysyttiin yritysten mielipidettä TAMK:n kumppanuusmallista. Kaikki olivat periaatteessa olleet kiinnostuneita ja totesivat että malli voisi olla hyvä tapa tiivistää yhteistyötä. Tuttujen asiakkaiden kanssa oli

helppo käynnistää keskustelut yhteistyön seuraavasta tasosta ja kumppanuuksia lähdettiin rakentamaan vanhalle, vahvalle pohjalle.

Ensimmäinen vuosi pohjustettiin maaperää ja tehtiin selväksi, miksi tällaista työtä tehdään. Vuoden 2012 alkupuolella tehtiin kaikkiin TAMK:n yksiköihin asiakasläh- töisyysarviointi, jossa haettiin kehittämiskohteita asiakkuuksien hoitamiseen liitty- en. Arviointi toteutettiin verkkokyselynä ulkopuolisen yrityksen toimesta. TAMK:ssa ns. myyjiä ovat koulutus- ja kehittämisspalveluiden henkilökunta sekä avainasia- kasopettajat. Asiakasrajapinnassa toimiville tehtiin henkilökohtaiset testit, joissa myyjäominaisuuksia testattiin kuudella eri ulottuvuudella, kuten sosiaalisuus, ta- voitteellisuus ja kyky tehdä tulosta.

TAMK:n kumppanuusmalli. TAMK:lla on 15 nimettyä strategista kumppania ja tavoitteena on, että vuoden 2013 loppuun mennessä niitä on 30. Strategisten kumppaneiden lukumäärä johdettiin yksiköiden määrästä, eli kun jokaisella seit- semästä yksiköstä on 4–5 strategista kumppania, saatiin kumppanien määräksi 30. Tällä haettiin kumppanimäärää, joka on mahdollista hoitaa hyvin ja pitää an- netut palvelulupaukset. TAMK hakee kumppaneiksi lähinnä kansainvälistyviä, kasvu- kykyisiä ja -haluisia pk-yrityksiä. Strategiset kumppanit eivät välttämättä ole isoja yrityksiä. Myös julkinen puoli kiinnostaa, siellä on omat kehitystarpeensa ja mie- lenkiintoa yhteistyöhön TAMK:n kanssa. Kriteerinä strategiselle kumppanille on, että sinne tehdään opinnäytetöitä, harjoitteluja, se ostaa täydennyskoulutusta ja osallistuu TKI-hankkeisiin, eli käyttää koko TAMK:n palvelurepertuaaria. Kumppa- nin toimintojen tulisi myös kattaa useimmat TAMK:n koulutusaloista, monialaisen yhteistyön varmistamiseksi.

Kumppanuusohjelman tavoitteena on tuoda jatkuvuutta, sekä syventää TAMK:n ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Kumppanuuden myötä TAMK:n asiantuntijat pereh- tyvät asiakkaiden toimintaan ja tarpeisiin, sekä hakevat palveluvalikoimasta kump- panille sopivimmat ratkaisut. TAMK:n monialaisuutta hyödyntäen on mahdollista katsoa laajemmin yrityksen toimintaa, eikä keskittyä pelkästään esim. teknologia- ratkaisuihin. Vastavuoroisesti yritykset antavat omaa asiantuntemustaan ja osaa- mistaan TAMK:n käyttöön mm. vierailevien luennoitsijoiden muodossa. Päämää- ränä kumppanuudessa on molemminpuolinen hyöty.

Strategisesta kumppanuudesta solmitaan kumppanuussopimus, johon liitetään yhteinen kehittämisohjelma noin kahden vuoden ajanjaksolle. Tavoitteena on tehdä realistinen, toimiva ohjelma, jota viedään systemaattisesti eteenpäin. Ohjelma päivitetään yhteisissä seurantatapaamisissa puolen vuoden välein. Tapaamisissa pyritään ennakoimaan tulevia kehittämistarpeita. Kumppanuussopimukseen kirjataan tarkkaan, mitä yhteistyö pitää sisällään, mm. montako opinnäytetyötä yritykselle tehdään, miltä aloilta, montako harjoittelijaa yritys ottaa sopimuskaudella jne. Opiskelijoiden mahdollisuuksia ei rajata, vaan he rekrytoituvat ja tekevät kesätöitä kuten aiemminkin. TAMK:n rooli on toimia tukena ja varmistaa, että kumppaniyritys saa hyviä harjoittelijoita.

Kumppanuussopimukseen kuuluu ydinopiskelijatiimi, jonka yritys saa käyttöönsä sopimuskaudeksi. Monialaiseen opiskelijatiimiin kuuluu 2–5 vähintään toisen vuoden opiskelijaa. Tiimi tekee suuren osan opinnoistaan yritykseen ja sen toimintojen kehitykseen liittyen. Ydinopiskelijatiimi oppii tuntemaan yrityksen ja toimii osaltaan muiden harjoittelijoiden ohjaajina, mentor-periaatteella. Jatkumoa tulee myös mikäli tiimiläiset rekrytoituvat yritykseen opintojen päätyttyä.

Kumppanuuteen sisältyvät peruspalvelut:

- yhteinen 2–3 vuoden kehittämisohjelma, joka tarkistetaan puolivuositain
- monialainen, nimetty opiskelijatiimi, joka osallistuu organisaation toiminnan kehittämiseen
- käyttöoikeus TAMK:n informaatiopalveluihin (mm. markkina- ja tuotetietojen etsintä)
- tuki ulkopuolisen TKI-rahoituksen hankintaan (erityisesti Tekes, EU, Eurostars, Eureka).

Kumppanuussopimukseen voidaan sisällyttää myös muita palveluita. Niiden tuottamisesta sovitaan erikseen tilannekohtaisesti ja ne määritellään sopimukseen. Kumppanuussopimus on TAMK:n maksullista palvelua. Vuosimaksu on 5 000–50 000 €, palvelupaketin sisällöstä riippuen. Periaatteessa raha on maksu palvelupaketista ja muista, esim. hankeosallistumisista, tehdään erilliset sopimukset.

Kumppanille nimetään TAMKista kaksi avainasiakashenkilöä, joiden tehtävänä on kehittää kumppanuutta, pitää asiakkaaseen yhteyttä ja vastata TAMK:n palvelui-

den organisoinnista. Avainasiakasopettaja vastaa asiakkuuksista koulutusyksikössä ja työpari toimii kehittämis- ja koulutuspalveluissa. Pari tasapainottaa toisiaan: kehittämis- ja koulutuspalveluiden väki tuntee hanketoimintaa, TKI-toimintaa sekä täydennyskoulutuspuolta ja opettaja tuntee opiskelijaresurssien käyttömahdollisuudet. Lukuvuoden kokonaistyöajasta avainopettajille on resursoitu 320 tuntia asiakkuuksien hoitoon, jos hän osallistuu lisäksi esim. TKI-toimintaan, on se oma resurssinsa. TAMK:n henkilökuntaa on informoitu siitä, että kumppaneilla on yhteyshenkilöt, joiden kautta kaikkien kontaktien tulisi kulkea. Toteutusvaiheessa ollaan suorassa yhteydessä yritykseen muutenkin kuin avainhenkilöiden kautta. Avainhenkilöillä on kuitenkin vastuu asiakkuuksien kokonaiskehittämisestä.

Jatkonäkymät. Tällä organisaatiomallilla on tehty työtä yksi lukuvuosi, joten pitkää kokemusta kumppanuusmallista ei vielä ole. On kuitenkin todettu, että toimintamalli on selkeyttänyt montaa asiaa ja se on lähtenyt hyvin käyntiin. Avainasiakasopettajat ovat olleet innoissaan uudesta toimintamallista, mutta into pitäisi saada tartutettua kaikkiin opettajiin. Konkreettiset hyödyt täytyy liittää suoraan opettajien omaan työhön ja etsiä motivaatiota sitä kautta. TAMKilla yksi motiivin lähde on harjoittelupaikkojen löytymisen helpottuminen. Kumppanuusmallin tarkoitus ei ole TAMK:n hankesalkun kasvattaminen, vaikkakin sen myötä todennäköisesti kehityy uusia hankkeita. Ensisijainen tavoite on tukea yrityksiä kansainvälistymään ja pääsemään mukaan EU-hankkeisiin ja rahoituksiin. EU-hankkeisiin halutaan pk-yrityksiä mukaan ja tätä kautta avataan yrityksille polku päästä niihin osallisiksi. Avainopettajat eivät lähde toteuttamaan mahdollisia hankkeita, vaan tavoitteena on laajentaa yhteistyötä opettajakuntaan. Toinen puoli avainopettajan roolia onkin viedä asiakkuuksien hoitamista eteenpäin organisaation sisällä.

Uusi lukuvuosi aloitetaan 15 kumppanuussopimuksen kanssa. Kumppaneiden kirjo on laaja. Kumppaneina on yksityisen puolen organisaatioita ja myös yksi pienempi kaupunki. Tampereen kaupunki on iso organisaatio, joten sen kanssa käydään yhteistyöneuvotteluja toimintojen tasolla. Pienin kumppaniyritys on vahvasti kehityshakuinen kahden hengen yritys, joka todennäköisesti laajenee parissa vuodessa moninkertaiseksi. Yritys on TAMKille mielenkiintoinen partneri ja päinvas-toin esim. rekrytointitarpeita mietittäessä. Strategisten kumppanien lisäksi TAMKilla on potentiaalisia kumppaneita noin 150. Niiden kanssa käydään neuvotteluja ja

ehkä laaditaan tulevaisuudessa kumppanuussopimus. Muiden yhteistyökumppaneiden kanssa jatketaan toimintaa normaalisti, lähinnä yksikkökohtaisesti. Yhteistyön tason laatu ja laajuus vaihtelee eritason kumppanien kanssa. Strategisten kumppanien nimeäminen ei ole synnyttänyt ristiriitoja, Ala-Uotila kertoi.

Tiedonkulku on tärkeää ja se nousee normaalia isompaan rooliin, kun yksiköt on hajautettu. CRM järjestelmää ei TAMKilla vielä ole, mutta tarve siihen on ilmaistu ja se otetaan mahdollisesti käyttöön tämän vuoden aikana. Tällä hetkellä tieto kulkee ydintiimin ja sovittujen avainhenkilöiden kesken lähinnä sähköpostin varassa. Työkalua tarvittaisiin tiedon jakamiseen, erityisesti monialaisuuteen liittyvissä asiakkuuksissa. Asiakkuusjohtaja Ala-Uotila kertoo odottaneensa sitä, että asiakasrajapinnassa toimivilta tulee viestiä tarpeesta CRM-järjestelmään. Hän ei nähnyt toimivaksi lähteä liikkeelle järjestelmä edellä, vaan katsoi järkevämmäksi saada ensin toiminnot tietylle tasolle. Nyt kun tiedetään mihin järjestelmää tarvitaan, katsotaan millainen järjestelmä olisi hyvä TAMKille. CRM:n suhteen TAMK on tehnyt yhteistyötä muiden ammattikorkeakoulujen kanssa mm. vaatimusmäärittelyn myötä, koska ammattikorkeakoulujen tarpeet ovat melko samantyyppisiä. Ohjelmaksi on valikoitunut Microsoft Dynamics. TAMK on mukana myös toisessa ammattikorkeakoulujen yhteishankkeessa Rebotronic-projektinhallinta-järjestelmään liittyen. CRM olisi ollut mahdollista saada osaksi projektinhallintaohjelmaa, mutta kyseisellä ohjelmalla siinä olisi vielä runsaasti kehittämistä, Ala-Uotila kertoo.

TAMKilla on myös meneillään projekti sosiaalisessa mediassa toimivaan CRM-järjestelmään liittyen. Tämän yhdistetyn some-CRM-alustan on tarkoitus toimia varsinaisten projektinhallinta- ja CRM-järjestelmien rinnalla. Pilottiprojektia testataan erityisesti opiskelijaprojektien tarpeisiin, niiden näkymiseen ja kommentointiin sekä jatkokehittämiseen liittyen. Sitä on tarkoitus laajentaa asiakkuuden hoitamiseen ja yhteydenpitoon. Pilottiprojekti toteutetaan muutaman isomman yrityksen kanssa. Salassapito ratkaistaan salassapitosopimuksilla, rajatuilla käyttöoikeuksilla ja miettimällä tarkkaan, mitä tietoa julkaistaan. TAMK laatii sopimukset kaikista mitä opiskelijat tekevät. Opiskelijat siirtävät oikeudet mahdollisista innovaatioista, ideoista ja keksinnöistä TAMKille, joka siirtää ne asiakkaalle. Varsinainen kumppanuussopimus on perusta, johon liittyy paljon muita yksityiskohtaisesti sovittavia asioita, jotta pelisäännöt pysyvät selvinä puolin ja toisin.

Asiakaspalvelu- ja kumppanuusprosessien lisäksi TAMK kehittää jatkuvasti myös palveluprosessejaan mm. tuotteistamiseen liittyen. Tavoitteena on tehdä palvelukatalogi selkiyttämään TAMK:n palvelutarjontaa. Kumppaneilta saatavat palautteet systematisoidaan ja otetaan käyttöön TAMK:n tasolla toimivat asiakkuudenkehittämis- ja tyytyväisyysmittarit. Opintopisteet ja eurot ovat olleet osa mittaristoa jo pidempään. Käytössä on myös asiakasosuusmittari, joka seuraa montako koulutusta vuodessa asiakas TAMKilta ostaa kokonaiskoulutusmäärästään.

Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa yksiköt tiedostavat asiakkuuksien sekä niiden kehittämisen olevan tärkeää ja että sen eteen pitää tehdä töitä. Yksiköissä toimitaan vahvasti oman substanssialan ehdoilla, kumppanuuksien kautta näkökulmaa pyritään laajentamaan monialaiseksi. Esimerkiksi jos Tekniikan yksikkö on asiakkaan pääkumppani ja ratkoo teknologiaongelmia, esiin voi nousta myös työhyvinvointiin ja henkilöstöasioihin liittyviä tarpeita. TAMK panostaa tällä hetkellä vahvasti strategisiin kumppaneihin, muttei ole unohtanut muitakaan asiakkaita. Tulevaisuudessa lähdetään selkiyttämään kuvioita muihin asiakkaisiin, myös ne ovat tärkeitä. Ala-Uotila toteaa, että menee varmasti useampi vuosi, ennen kuin asia on oikeasti kaikkien pääkopassa. Työ vaatii sitkeyttä. Asiakkuusasiaa viedään edelleen systemaattisesti eteenpäin ja samalla agendalla koko TAMKissa.

3.4 Koneteknologiakeskus SeAMK

Koneteknologiakeskus SeAMK -hankkeen tavoitteena on vahvistaa yritysyhteistyötä ja tuoda SeAMK:n tarjoamat mahdollisuudet tutuiksi Etelä-Pohjanmaan teknologiateollisuuden pk-yrityksille. Projektin avulla on tarkoitus innostaa yrityksiä panostamaan kehitykseen ja tuotannon tehostamiseen tekemällä tutuksi SeAMK Tekniikan laboratorioden mahdollisuuksia ja osaavaa henkilöstöä. Pidemmällä tähtäimellä tarkasteltuna yritysten kehittäminen näkyy koko alueen kehittymisenä. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010b.)

Hanke on mielenkiintoinen poikkileikkaus SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan asiakkuudenhallinnasta, koska siinä on paljon asiakasyhteistyä ja projekteja toteutettavana. Hankkeen tavoitteena on saada 35 yritystä osallistumaan ja toteuttaa niille 85 pilottiprojektia. Painopiste on uusien yritysyhteistyökumppanien hakemisessa.

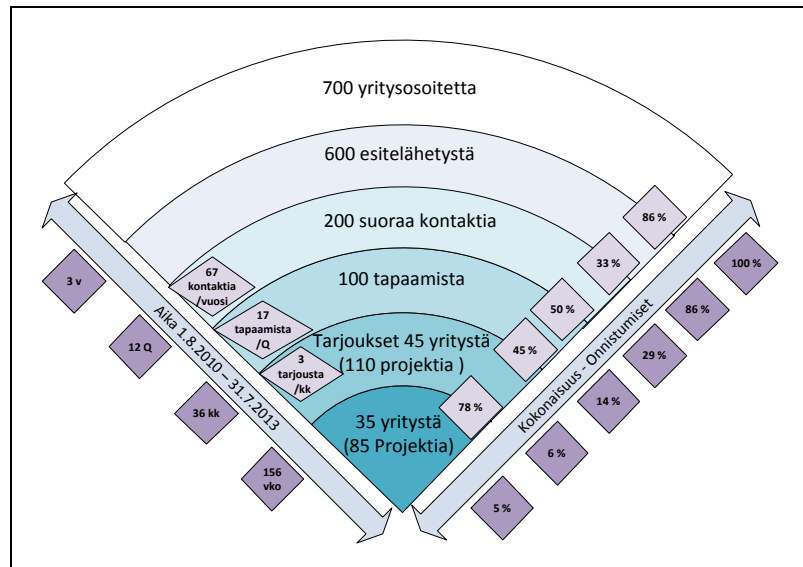
Lisäksi hankkeessa toteutetaan seminaareja ja workshoppeja räätälöitynä yrityksistä nouseviin tarpeisiin. Workshopit ovat alueen yrityksille suunnattuja tapahtumia, joissa pidetään teemanmukaisia asiantuntijaluentoja sekä esitellään demoympäristöjä. Tilaisuuksien yhteyteen on järjestetty myös laboratoriokiertoja, jotka on koettu hyväksi tavaksi esitellä yrityksille SeAMK Tekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010b.)

Pääpaino hankkeessa tehtävissä pilottiprojekteissa on testaus- ja mittauspalveluissa, protokappaleissa sekä tuotannonkehittämisessä esimerkiksi automatisoinnin avulla. Aiheina on mm. koneiden ja tuotantojärjestelmien älykkyyden edistäminen. Tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään osaamistaan mm. tuotekehityksen osalta. SeAMK Tekniikan näkökulmasta tavoitteena on luoda yhteistyöverkostoa, tehdä toimintaa ja mahdollisuuksia tunnetuiksi sekä kehittää samalla myös oman henkilökunnan osaamista. Toteutettavilla yritysprojekteilla on myös euromääräinen tavoite. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010b.)

Koneteknologiakeskus SeAMK -hankkeen puitteissa järjestettiin hankkeen toteuttajille *Räätälöityjen teknisten asiantuntijapalveluiden markkinointi, myynti ja toteutus* -koulutus. Koulutuksessa Erkki Petäjä (2011) esitteli myyntisuppilon, joka on esitetty kuviossa 21 sovellettuna Koneteknologiakeskus SeAMK:n alkutilannetta vastaavaksi. Kuvio havainnollisti tarvittavaa kontaktimäärää riittävän myyntimäärän tavoittamiseksi. Kohdentamattomista yhteydenotoista vain noin 2–5 % johtaa sopimukseen (Petäjä, 2011). Projekti kestää n. 3 vuotta, eli karkeasti laskettuna yhteistyösopimuksia tulisi solmia 1/kuukausi koko projektin kestoajan. Projekteja tulisi saada sovittua 2–3 projektia/yritys. Tilanne huhtikuulla 2012 oli 21 toteutettua projektia, kuusi menossa ja osallistuneita yrityksiä oli 18. Yrityksistä uusia yhteistyökumppaneita oli arviolta puolet, joten tavoite tästä näkökulmasta on lähellä maalia. Reilun 1,5 toimintavuoden jälkeen euromääräisestä tavoitteesta ollaan kuitenkin jäljessä.

Projektin alussa on lähetetty Yritysyhteistyö-esitys noin 700 eteläpohjalaiseen teknologiateollisuuden yritykseen. Yritysprojektiin johtaneita suoria yhteydenottoja lähetysten perusteella tuli muutama. Pääsääntöisesti projektit on saatu suorien kontaktien kautta.

Ensimmäinen esitepostitus lähti samanaikaisesti kaikkiin noin 700 yritykseen. Pikaista yhteydenottoa esitteen lähetyksen jälkeen ei ollut mahdollista toteuttaa kuin muutamahan yritykseen. Vaikka tuloksia ei juuri syntynyt, niin ensimmäisellä lähetyksellä tuotiin potentiaalisen asiakkaan tietoisuuteen projektin tuomia mahdollisuuksia ja saatiin asiakas tiedostamaan mahdollisuudet uudesta yhteistyökuvioista.



Kuvio 22. Myyntisuppilo (mukaan Petäjä 2011)

Koneteknologiakeskus SeAMK:n markkinoinnin tueksi on tehty testausesite, joka valmistui alihankintamessuille 2011. Myös vuoden 2012 alihankintamessuille saatiin uusi esite, jolla markkinoidaan ensisijaisesti konetekniikan laboratoriota. Esitettä käytettiin myös suoramarkkinointiin ja lähetettiin asiakkaille alkuperäistä osoitetta hyödyntäen. Uusi esitteiden lähetyksierros tehtiin edellistä harkitummin. Synkronointia esitelähetysten ja suoran kontaktin välillä parannettiin.

Asiakasrekisteripohjaa hyödyntäen on yritysten täsmäkontaktointi jaettavissa alueellisesti. Suorien kontaktien suunnittelussa voi soveltaa kuviossa 21 esiteltyä myyntisuppiloa: esimerkiksi kun Etelä-Pohjanmaan seutukuntien määrällä jakaa tarvittavan yritysmäärän tavoitteeksi tulee 9 sopimukseen johtavaa kontaktia/seutukunta. Kontakteja tulee olla riittävästi, jotta tavoite täyttyy. Yhteydenottoa suunniteltaessa on mietittävä yrityksen potentiaalia ja priorisoitava omaa ajankäyttöä. Yhteydenottojen laatua tarkkaillaan osumaprosentin kautta, kuten myös syntyneiden sopimusten määrän ja euromäärän mukaisesti. Seuraamalla toimintaa voi oppia sekä virheistä että onnistumisista. Puheluilla tähdätään asiakastapaamiseen. Ensimmäisessä asiakastapaamisessa pidetään taksamittari pois päältä.

Asiakkaan täytyy kokea saavansa hyötyä käynnistä ja hänelle on tarjottava mahdollisuutta yhteistyöhön. (Petäjä 2011.)

Koneteknologiakeskus SeAMK:n tarjoamia mahdollisuuksia on esitelty alihankintamessuilla Tampereella. Messuständi on ollut Seinäjoen seudun yhteisosastolla, joka toi hyvin alueellista näkyvyyttä tapahtumassa. Osallistuminen messuille ja vastaaviin tapahtumiin on iso osa yritysyhteistyötä ja projektien hankintaa, se on tärkeää myös asiakkuuksien jatkuvuuden kannalta. Vuodessa olisi otettava asiakkaaseen yhteyttä 5–7 kertaa, että asiakassuhde pysyy yllä (Petäjä 2011).

Alihankintamessuilla kävijät voi jakaa kolmeen ryhmään: potentiaaliset asiakkaat, muuten vaan -kyselijät ja kilpailijat. Messuilla on helppo pysähtyä juttelemaan asiasta ja asian vierestä. Kilpailijat benchmarkkaavat toimintaansa ja solmivat yhteistyökuvioita. Potentiaaliset asiakkaat ovat useimmiten tuttuja yhteistyökumppaneita ja muista kyselijöistä pyritään nostamaan potentiaalisia uusia asiakkaita. Asiakkaiden yhteydenottokontakteja varten on laadittu liitteenä 5 oleva yhteystietolomake, johon voi kiireessä nitoa käyntikortin ja kirjata mahdollista asiakasta kiinnostavat asiat. Yhteystietolomakkeet on kerätty kansioon ja jatkoyhteydenotot on pyritty hoitamaan kahden viikon kuluessa alihankintamessuista. Messujen lopputulema on ollut noin 10 toimeksiantoa.

Uutena toimintamallina Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeessa on toukokuussa 2012 tiivistetty yhteistyötä asiakkuuksista vastaavan projekti-insinöörin ja opiskelijoita ohjaavien opettajien välillä. Kun opettaja vierailee yrityksissä, on käyntien pääpainopiste opiskelijan harjoittelun, projektiopintojen tai opinnäytetyön ohjauksessa. Projekti-insinööri on ohjauksikäynnillä mukana kertomassa mm. Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen tarjoamista mahdollisuuksista ja tutustuu samalla alueen yritysduustajiin.

Koneteknologiakeskus SeAMK-hanke on Tekniikan yksikön tuotekehitysprojekti, jonka yhteydessä sekä kehitetään yrityksille tarjottavia palveluja että omaa osaamista. Erittäin tärkeä osa hanketta on tunnistaa Etelä-Pohjanmaan teknologiateollisuuden pk-yritysten asiakastarpeet ja pystyä tarjoamaan niille mahdollisuutta toteuttaa ne yhteistyössä SeAMK Tekniikan kanssa. Asiakkuuksienhallinta nousee olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi yritysyhteistyötä.

4 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Työn tavoitteeksi asetettiin luoda perusteltu ehdotus asiakkuudenhallinnan toimintamallista SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa. Toimintamallia lähdettiin kehittämään hakemalla teorian tietoa aiheeseen liittyen. Haasteeksi ei muodostunut niinkään teorian tiedon löytäminen, vaan se valtava määrä mitä aiheeseen liittyen on kirjoitettu. Asiakkuudenhallinta on laaja kokonaisuus, joka leikkaa läpi koko organisaation toiminnan. Nykytilan kartoituksessa omat havainnot (3.1) saivat vahvistusta ja tarkennusta teemahaastattelujen (3.2) myötä. Asiakkuudenhallintaan toi lisää ymmärrystä prosessibenchmarkkaukset VTT:llä (3.3.1) ja TAMKilla (3.3.2). Aineistoa havaintoihin ja haastatteluihin liittyen on koottu luvussa 4.1. ja benchmarkkauksia luvussa 4.2.

Toimintamallin kehittäminen lisää tuottavuutta ja sitä kautta antaa asiakkaalle paremman arvokokemuksen vähäisemmillä kustannuksilla. Malliesimerkkejä tarkastellessa muotoutui näkemys SeAMK Tekniikan yksikön TKI-toiminnan asiakkuudenhallinnan toimintamallin tavoitetilasta, jota on esitelty luvussa 4.4. Haastattelu-analyysien ja tavoitetilan hahmottelun myötä oli tarkasteltava työn tavoitetta kriittisesti. Onko mahdollista esittää pelkästään SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan asiakkuudenhallintaan liittyvää toimintamallia? Mikäli halutaan purkaa suurimmaksi ongelmaksi noussutta siiloutumista, on asiakkuudenhallinnan toimintamallin tutkijan mukaan oltava minimissään yksikötasoinen ja toimintamallin tulee sisältää myös opiskelijoiden työpaikkaopinnot.

Haastattelujen kautta koko SeAMK Tekniikan TKI-tiimi osallistui asiakkuudenhallinnan toimintamallin kehittämiseen. Haastatteluista nousi paljon hyviä ideoita, joita toimintamalliehdotuksen myötä mahdollisesti viedään eteenpäin. Ideat esitetään tässä työssä anonymistisesti, työn tilaaja on kuitenkin tietoinen ideoiden alkuperäisestä esittäjästä. Toimenpide- ja kehitysehdotukset on esitetty luvussa 4.5. Ehdotukset on tehty sillä näkemyksellä, että niitä olisi mahdollista lähteä toteuttamaan heti, vähintään suunnittelutasolla.

4.1 Haastattelut ja havainnointi

Haastattelujen perusteella organisaatio mahdollistaa toiminnan asiakasrajapinnassa ja tukee sitä riittävästi. Yksittäiset henkilöt tietävät miten asiakkaiden kanssa tulee toimia. SeAMK Tekniikan toiminta on asiakaslähtöistä. Havaintojen mukaan henkilökunta on pääsääntöisesti tyytyväistä toimintaan ja mielellään mukana kehittämässä sitä edelleen. Asiakkuudenhallinta aiheena koettiin tärkeäksi. Haastattelujen myötä kuitenkin nousi voimakkaasti esiin, että vaikka organisaatio mahdollistaakin asiakaslähtöisen toiminnan, niin asiakkaalle välittyy sekava puoli päällekkäisine yhteydenottoineen. Yhteyksiä yrityksiin otetaan eri yksiköistä, mutta myös kään SeAMK Tekniikan sisäisestä toiminnasta ei aina ole tietoisuutta, ennen kuin asiakas siitä kertoo. Tämän koettiin murentavan asiakkaan luottamusta.

Projektimainen toimintatapa on luonteeltaan järjestelmällistä ja tavoitteellista. Tavoitteet tulevat projektien kautta ja eteneminen tapahtuu projektisuunnitelman mukaisesti. Haastatteluissa kerrottiin, että asiakassegmentit muodostuvat luontevasti projektin kohderyhmän mukaan. Vastuuhenkilöt tietävät miten pitää toimia. Asiakkaat luokitellaan jokaiselle toimivimman näkemyksen mukaisesti. TKI-toiminnalla on toimintaohjeet, joita päivitetään aktiivisesti ja projektihenkilökunnalle järjestetään koulutusta. Yhteiset tavoitteet asiakkuudenhallinnan suhteen eivät kuitenkaan ole selkeät. Haastatteluissa nimettiin muutamia tärkeitä kumppaneita, mutta SeAMK Tekniikan tai TKI:n tasoista yhtenäistä segmentointia ei ole. Asiakassuhteen jatkuvuus ja luottamuksen säilyttäminen koettiin tärkeäksi. Havaintojen mukaan toiminnassa löytyy jatkumoa, mutta se ei ole erityisen suunnitelmallista vaan lähinnä reagointia tilanteisiin, yksittäistapausten muodossa.

SeAMK on ensisijaisesti oppilaitos ja yhtenäinen julkisivu tukevat tätä ajatusmallia. Haastatteluissa pohdittiin oppilaitosleiman vahvistavan ajatusmallia edullisesta tai kokonaan ilmaisesta palvelusta. Maksullisten palveluiden, projektitoiminnan ja työpaikkaopintojen linkitys on epäselvä ja ns. "ilmaisprojektien" koetaan syövän halukkuutta maksaa palveluista. Mainetta asiantuntijaorganisaationa tulisi vaalia. TKI-toiminnan yrityskoulutukset on hyvä palvelumuoto, joka samalla tukee SeAMK:n ensisijaista toimialaa. Asiantuntijuutta nostaa laboratorioden tarjoamat testauspalvelut ja Koneteknologiakeskus SeAMK -hanke, jonka myötä SeAMK Tekniikan mahdollisuuksia on tehty alueellisesti tutuksi. Koneteknologiakeskus

SeAMK:n järjestämät workshopit ovat oikeantyyppistä asiakasyhteistyötä, joka nostaa profiilia asiantuntijapalveluja tarjoavana organisaationa. Tilaisuudet järjestetään asiakastarpeista nousseiden aiheiden perusteella. Samalla kehittyy henkilöstön oma osaaminen kohdennettujen tietoiskujen ja asiakastuntemuksen myötä.

Opiskelijoiden työpaikkaopinnot ovat suuri asiakasrajapinta, joiden myötä tehdään paljon yritys yhteistyötä. Opiskelijat toimivat viestinviejinä siirtyessään työelämään ja se tulisi huomioida pitkän tähtäimen markkinoinnissa. Opinnäytetöistä saadaan tietoa yritysten ajankohtaisista ongelmista ja tulevaisuuden haasteista. Opinnäytetöitä tulisi systemaattisesti kartoittaa ja lisätä tiedonkulkua TKI-toiminnan ja työpaikkaopintojen välillä.

Viestintään liittyviä pienempiä ja isompia asioita nousi haastatteluissa esiin runsaasti. Isoksi ongelmaksi koettiin SeAMK:n verkkosivut, jotka koettiin sekaviksi. Tarvittavaa tietoa on hankala löytää, vaikka organisaation rakenne on tuttu. Asiakkaan mahdollisuudet löytää tarvittava tieto jäävät näin melko pieniksi. Sisäisen tiedonkulun esteiksi nousivat voimakkaimmin luonnollisen tiedonkulun puuttuminen ja SharePointin sekavuus. SharePointissa sai haastatteluissa mm. nimityksen ”tiedon hautausmaa”. Luonnollista tiedonkulkua hidastaa se, että SeAMK Tekniikka on jaettu tiimiblokkeihin, eikä koko yksikön yhtenäisiä taukotiloja ole. Taukojen viettäminen yhdessä lisää yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua. Sisäisen tiedonkulun tärkeys on tiedostettu ja sen parantamisen eteen tehdään töitä, mm. syksystä 2012 lähtien on järjestetty yhteisiä kahvihetkiä. SeAMK Tekniikan laboratoriot sijaitsevat hajautetusti. Testauksia tekevät tuntevat melko hyvin muiden laboratorioden mahdollisuuksia, mutta muu henkilökunta ei niiden tarjontaa juurikaan tunne. Laboratorioiden läheinen sijainti palvelisi paremmin sekä asiakasta, henkilökuntaa että laboratorioinsinöörejä.

Asiakasrajapinnassa työskentelee enemmän tai vähemmän kaikki haastatellut. Asiakastiedosta tärkeimmäksi koettiin asiakashistorian saatavuus. Tarve nousi halusta päästä eroon päällekkäisistä yhteydenotoista ja antaa yrityksille asiantunteva kuva toiminnasta. Asiakkaan verkostojen tunteminen ja tietoisuus mm. asiakkaan alihankkijoista, asiakkaista ja sidoksista muihin yrityksiin, on eduksi molemminpuolisessa verkostojen luonnissa. Tieto siitä onko yritys pk-yritys vai osa isompaa konsernia vaikuttaa mm. siihen millaisiin projekteihin asiakas voidaan pyytää mu-

kaan. Useimmat EU-rahoitteiset projektit on suunnattu pk-yrityksille. Toimialan lisäksi tuotteiden sekä valmistustapojen tunteminen auttaa kohdistamaan palvelutarjonta oikein. Samasta syystä on ymmärrettävä asiakkaan potentiaali esim. kehittämisen tai kv-toiminnan suhteen. Tuntemalla toimintaympäristö voidaan ennakoita mahdollisia muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakkaan toimintaan. Haastattelujen perusteella toiminta on selkeää ja näkemyksiä asiakkuudenhallintaan oli paljon. Ristiriitaa vastauksissa toi se, että lähes puolet haastatelluista kertoi spontaanisti, etteivät koe olevansa myyjiä.

Haastattelujen perusteella tarjottavat palvelut koki tuntevansa riittävän hyvin vain neljäsosa haastatelluista. Puutteelliseen tietoon vaikuttaa havaintojen perusteella osaltaan se, että myynnin koetaan olevan jonkun muun vastuulla, kuten myös TKI-toiminnan henkilöstön suuri vaihtuvuus. Suurin syy palvelujen heikkoon tuntemukseen on kuitenkin, että palvelut pääsääntöisesti räätälöidään asiakastarpeisiin. Tuotteistetut palvelut, joissa räätälöinnille on asetettu rajaukset, olisi helpommin tarjottavissa asiakkaalle, vaikka ei omaisikaan riittävää substanssiosaamista.

Asiakaspalaute koettiin haastatteluissa erittäin tärkeäksi, samoin kuin se että palaute tulee tekijälle asti. Nykyisessä toimintatavassa on molemminpuolinen tietokatkos asiakaspalautteen suhteen: henkilökunnan saamaa suoraa asiakaspalautetta ei kerätä talteen, eikä henkilökunta saa virallisista kyselyistä yksilöityä palautetta, ellei kyse ole reklamaatiosta. Positiivinen palaute kannustaisi tekemään asioita entistä paremmin ja negatiivinen korjaamaan toimintaa.

Asenteet asiakkuudenhallintajärjestelmää kohtaan olivat ennakoitua positiivisemmat. Pitkän tähtäimen hyöty aktiivisesta järjestelmän päivittämisestä ymmärrettiin, mutta lyhyellä tähtäimellä tarkasteltuna järjestelmä koettiin lähinnä lisätyötä aiheuttavana. Käytössä olevia järjestelmiä pitäisi pystyä integroimaan ja nostaa käyttöastetta sitä kautta. Järjestelmä yksin ei ratkaise asiakkuudenhallinnan haasteita, vaikkakin se helpottaisi toimintaa.

4.2 Benchmarkkaukset

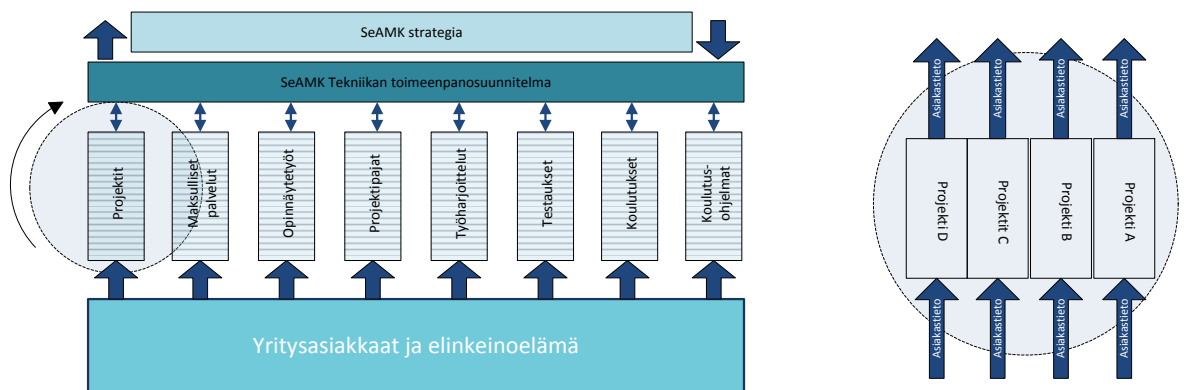
Benchmarkatuissa asiakkuudenhallinnan prosesseissa löytyi yllättävän paljon yhteneviä piirteitä, ottaen huomioon organisaatioiden erilaiset toimialat. Molemmissa organisaatioissa kehitystyön taustalta löytyi tarve kehittää asiakkuuksia järjestelmällisesti ja päästä eroon päällekkäisistä yhteydenotoista. Organisaatioissa koettiin, että toiminta oli jakautunutta: VTT:llä palvelujen suhteen ja TAMKilla jako muodostui yksiköiden kautta. VTT haki muutoksella yhtenäistä toimintaa, päällekkäisyyksien poistamista ja tehokkuutta myyntiin sekä mahdollisuutta toteuttaa poikkitieteellisiä projekteja. TAMK halusi nostaa asiakkaan roolin strategiselle tasolle, systematisoida, poistaa päällekkäisiä yhteydenottoja ja mahdollistaa monialaiset opiskelijaprojektit. TAMK teki kyselyn pitkäaikaisille kumppaneille ja hyödynsi tietoja kumppanuusmallin edelleen kehittämiseksi. Samoin VTT:llä oli huomioitu asiakassignaalit organisaationmuutosta suunniteltaessa.

VTT:llä panostettiin organisaatiomuutoksessa voimakkaasti myyntityöhön. Henkilökuntaa koulutettiin, että saatiin uusi ajatusmalli ajettua sisään organisaatioon. TAMK pohjusti maaperää huolellisesti ja teki selväksi, miksi asiakkuudenhallinta on tärkeää. Kehityskohteita haettiin sekä sisäisesti henkilökunnalta että ulkoisesti asiakkaalta. Myös TAMK painotti myyntihenkisyyttä asiakasyhteyshenkilöiden kohdalla. Tuotteistamiseenkin on molemmissa organisaatioissa kiinnitetty huomiota. TAMK:n tavoitteena on tehdä palvelukatalogi selkiyttämään palvelutarjontaa ja VTT on toteuttanut projekteja, jossa heidän osaamistaan on tuotteistettu. Tuotteistaminen ja toimialarajojen purkaminen on mahdollistanut sen, että asiakaspäällikkö pystyy myymään koko VTT:n palvelupalettia asiakkaalleen.

Molemmat organisaatiot ovat määritelleet avainasiakkaansa ja niitä hoitavat henkilöt. Asiakasvastaavat seuraavat avainasiakkaiden toimintaa kokonaisuutena ja haavevat asiakassuhteisiin jatkumoa. Kumppaneiksi haetaan ensisijaisesti kehityshaluisia, kansainvälistymään pyrkiviä, keskisuuria yrityksiä tai organisaatioita. TAMK:n kriteerinä on myös, että kumppani käyttää laajasti koko palvelutarjontaa ja toiminta kattaa useimmat koulutusaloista monialaisen yhteistyön varmistamiseksi. Molemmat benchmarkatut organisaatiot kokevat, että kehitystyö on onnistunut. Asiakkaita pystytään paremmin palvelemaan, eikä myydä pelkkää projektia, vaan asiakkaan kanssa toimitaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

4.3 Johtopäätös

VTT:n kautta SeAMK Tekniikan asiakkuudenhallinnan haasteet sai yhteisen nimitäjän: toimintojen siiloutuminen. Nykyistä toimintamallia on kuvattu kuviossa 23. SeAMK:n yhteinen strategia ja valitut kärkialueet puretaan yksikkökohtaiseksi toimeenpanosuunnitelmaksi SeAMK Tekniikalle. Tekniikan yksiköllä on oma vuosittain laadittava toimeenpanosuunnitelma, joka pohjautuu strategiaan. TKI-toiminnan tavoitteet on yhtenevät yksikön tavoitteiden kanssa. Asiakkaille tarjottavat palvelut on jaettu toiminnoittain. Opiskelija-asiakkaalle tarjotaan erilaisia koulutusohjelmia, yrityksille erilaisia palveluja ja projekteja. Yksittäisen toimialueen sisältö on jakautunut vielä pienempiin kokonaisuuksiin, tätä on havainnollistettu leikkauskuvalla. Toiminnot ovat jakautuneet silloihin, eikä tieto liiku horisontaalisesti. Asiakastieto jää sirpaleiseksi, eikä sitä voida optimaalisesti hyödyntää.



Kuvio 23. Nykyinen toimintamalli SeAMK Tekniikan asiakkuuksienhallinnassa

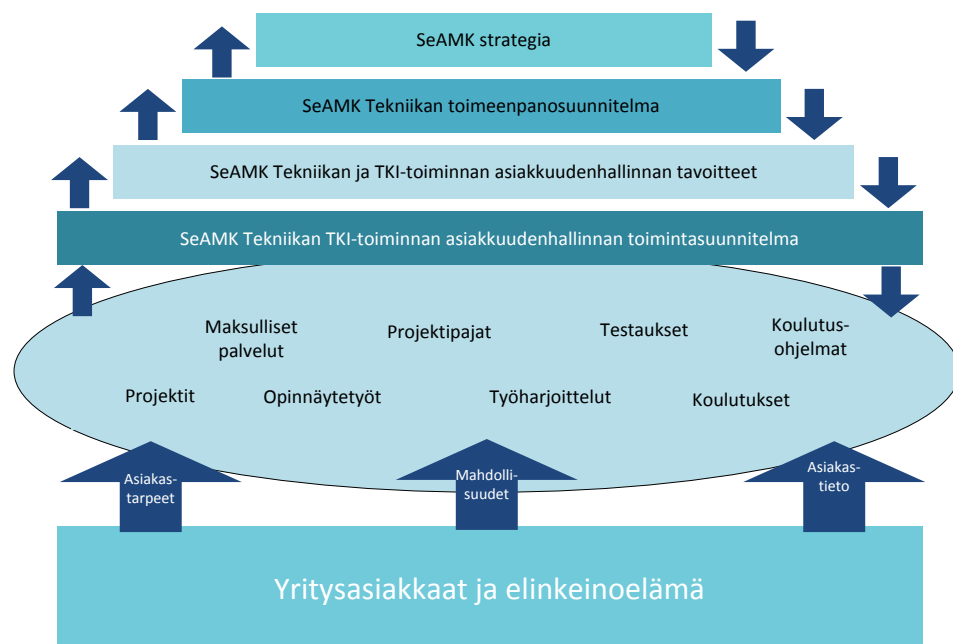
Päällekkäisyyksiä viestinnässä yritysrajapintaan aiheuttaa paitsi voimakas siiloutuminen SeAMK Tekniikan sisäisessä toiminnassa, eri tiimien ja jopa projektien suhteen, niin myös SeAMK:n eri yksiköiden välillä. Toiminnan kannalta on järkevää, että jokainen huolehtii omasta osastaan parhaimman mukaan. Ongelmia kuitenkin aiheutuu siitä, että asiakasrajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta ei saa helposti kokonaiskuvaa, vaan tieto jää hajanaiseksi. Siiloutumista edesauttaa yhteisten asiakkuudenhallinnan tavoitteiden puuttuminen.

Rajoja hälventämällä toiminnasta ja myynnistä tulee asiantuntevampaa, tehokkaampaa ja samalla joustavampaa. Asiakasrajapinnassa on helpompi toimia ja

johto saa käyttöönsä tarpeellista asiakastietoa sekä pystyy paremmin mittaamaan toiminnan tuloksia edelleen kehittääkseen toimintaa.

4.4 Tavoitetilan toimintamalli SeAMK Tekniikan TKI-toiminnassa

Tavoitetilassa (kuviot 23 ja 24) on nykyiseen toimintamalliin (kuviot 23 ja 24) lisätty kohdat SeAMK Tekniikan ja TKI-toiminnan yhteisestä asiakkuudenhallinnan tavoitteesta ja siihen liittyvästä toimintasuunnitelmasta. Lisäksi SeAMK Tekniikan tarjoamat palvelut on purettu silloista yhtenäiseksi paletiksi. Tavoitetilalla pyritään selvittämään millaisia hyötyjä ideaalinen toimintatapa toisi, ketkä sitä voisivat hyödyntää ja miten. Toimintamallia on mahdollista lukea joko ylhäältä alaspäin eli organisaationäkökulmasta, tai alhaalta ylöspäin eli asiakasnäkökulmasta. Toimintamallin nuolet kuvaavat asiakastietovirtoja. Asiakuudenhallinnan toimintamalli on esitetty ensisijaisesti SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan näkökulmasta. Toimintamalli pyrittiin pitämään realistisena, että se voi samalla toimia tavoitetilana. Tavoitetilan on tarkoitus toimia visiona, jota kohti aktiivisesti pyritään. Asiakuudenhallinnan kehittämisen mahdollistaa selkeä kuva siitä mitä tavoitellaan, sen avulla myös tiedetään, milloin se on saavutettu.



Kuvio 24. Asiakuudenhallinnan toimintamalli

Tietoa virtaa monia eri kanavia pitkin asiakkailta organisaatioon. Hajanainen sirpale-tieto jalostuu asiakastiedoksi noustessaan tasoja ylöspäin. Operatiivisessa toiminnassa tiedon tulee liikkua sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan lisäksi asiakastietoa pitää pystyä hyödyntämään myös analyyttisessä asiakkuudenhallinnassa. Ylemmillä tasoilla luodaan asiakastiedon pohjalta toiminnan rajat ja edelleen kehitetään toimintaa paremmin asiakastarpeita vastaavaksi. Asiakastieto laskee toimintamallin tasoja alas jalostuneena tarkemmiksi tavoitteiksi, osaamista kehittäväksi joustavaksi toiminnaksi, joka lopulta tarjotaan asiakkaille parempien palvelupakettien muodossa. Strategia ja yksikkökohtainen toimeenpanosuunnitelma ohjaavat TKI-toiminnan tavoitteita mm. määriteltujen kärkialueiden ja vastuuhenkilöiden muodossa. TKI-vuosisuunnitelman laatii tutkimus- ja kehitysjohtaja yhdessä kärkialuevastaavien kanssa. SeAMK Tekniikan tavoitteet heijastelevat strategiaa ja tähtäävät mm. hyvinvoivaan henkilöstöön, jonka kautta tyytyväisyys näkyy myös asiakkaassa.

Ylätason linjaukset organisaatiossa on kunnossa ja toiminta on asiakaslähtöistä. Asiakkuudenhallinta on kuitenkin laaja kokonaisuus. Tarvitaan selkeä päämäärä ja tarkat rajat missä toimitaan. Kun kokonaisuus määritellään yksiselitteisesti, on asioiden yhdistely helpompaa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet tulee määritellä tarkasti. Prioriteettien ja tavoitteiden määrittely helpottaa sekä operatiivisessa että analyyttisessä toiminnassa. Tärkeät asiakasprosessit on helpompi tunnistaa ja niitä on mahdollista kehittää. Selkeä tavoitteiden asettaminen antaa kaikille yhteisen tähtäimen johon pyrkiä. Tavoitteiden tulisi tukea raja-aitojen hälventämistä. Tavoitteiden on oltava konkreettisia ja ne asetetaan vuodeksi kerrallaan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet tulisi muodostaa koko SeAMK Tekniikan yhteisten tavoitteiden pohjalta. Yhteisten tavoitteiden myötä parannetaan tiedonkulkua ja mahdollistetaan monialaista toimintaa yksikön sisällä. Tavoitteissa huomioidaan asiakastytyväisyys ja henkilöstön osaaminen. Tavoitteiden kautta tunnistetaan tarkemmin asiakkuudenhallintaan liittyvät prosessit ja prioriteetit. Niiden perusteella johdetaan mittarit, joiden avulla on mahdollista seurata, onko kehitys myönteistä. Osa näistä mittareista on jo olemassa, kuten asiakastytyvyyden seuraaminen asiakaspalautejärjestelmän kautta. Asiakasprosessien kehityksessä panostetaan asiakaslähtöisyyteen. Raja-aitoja hälventämällä integroidaan TKI- ja opetustoimintaa.

Prioriteettien määrittely auttaa fokusoimaan toimintaa halutuille osa-alueille. Kun tunnetaan asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja prioriteetit, tiedetään mihin toimenpiteet tulee kohdistaa. Toiminta on tehokasta, tavoitteellista ja palvelun laatu on hyvä. Asiakuudenhallinnan toimintasuunnitelma on strategia, jolla asiakkuudenhallinnan tavoitteita lähdetään toteuttamaan. Yhteisten prioriteettien ja tavoitteiden myötä kuormitusta on mahdollista jakaa tasaisesti koko palvelupaletin suhteen asiakkuudenhallinnan toimintasuunnitelman kautta. Toimintasuunnitelmaa päivitetään ja tarkennetaan tavoitteiden ja mittarien antaman palautteen pohjalta. Mittarien antama tieto helpottaa toiminnan kehittämistä. Kalenterivuoden kattavassa TKI-toiminnan hallinnoimassa toimintasuunnitelmassa huomioidaan asiakastarpeista nousseita impulsseja ja asiakasyhteyksien ylläpitoon vaikuttavia asioita. Asiakuudenhallinnan toimintasuunnitelmassa huomioidaan asiakassegmenttien erilaiset tarpeet ja tavoitellaan asiakkaan kokonaisvaltaisen arvokokemuksen nostamista. Toimintasuunnitelmalla tähdätään siihen, että asiakasprojekteilla on luontevaa jatkumoa. Asiakastarpeita pystytään ennakoimaan ja reagoimaan niihin kehittämällä omaa palvelua ja henkilöstön osaamista niitä vastaaviksi. Toimintasuunnitelma, missä huomioidaan mm. asiakastarpeista nousseita impulsseja, opinnäytetyöseminaarit, tulossa olevat tapahtumat sekä tärkeitä messuja tms. asiakasyhteyksien ylläpitoon vaikuttavia asioita, auttaisi hahmottamaan vuoteen mahtuvat tärkeät tapahtumat. Toimintasuunnitelma helpottaisi mm. workshopien järjestämistä niin että toimintaa olisi tasaisesti koko vuodelle. Toimintasuunnitelma pohjattaisiin edellisen vuoden tapahtumiin, tavoitteisiin ja päivitetäisiin tarpeen mukaan.

Yritysyhteistyö toimii pohjana koko SeAMK Tekniikan toiminnalle. Päävastuu yritysyhteistyöstä on SeAMK Tekniikan TKI-toiminnalla. Yritysassiakkaat ja elinkeinoelämä ovat ”tuotteiden loppukäyttäjää”, oli sitten kyse valmistuvista opiskelijoista, tai muista tarjottavista palveluista. SeAMK Tekniikan tuotepalettei muotoutuu asiakailta nousseiden tarpeiden pohjalta ja siihen koostetaan sekä TKI-toiminnan että opiskelijoiden kautta tulevat mahdollisuudet. Asiakkaan on saavutettava yhteyshenkilöt ja tieto tarjonnasta vaivattomasti. Asiakas saa kokonaisvaltaista palvelua ja palvelupaketteja pitää pystyä yhdistelemään ja miksaamaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Liitoskohdat eri palvelupakettien välillä ovat selkeät. Koko tuotepalettei on kaikkien asiakasrajapinnassa toimivien käytössä. Palvelupaketit muotou-

tuvat strategian ja toimeenpanosuunnitelmien kautta vastaamaan ylempien tasojen kautta tuleviin tavoitteisiin.

4.5 Toimenpide- ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti keskeisimmät toimenpide- ja kehitysehdotukset joiden avulla toimintaa on mahdollista lähteä kehittämään kohti edellisessä luvussa esitettyä tavoitetilaa. Henkilöstön näkemyksen, saadun asiakaspalautteen sekä reklamaatioiden vähäisyyden perusteella voidaan suhteellisen varmasti olettaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä nykyiseen toimintaan. Asiakkuudenhallinnan kehitystyön on perustettava faktapohjalle, kuten minkä tahansa kehitysprojektin. Asiakaskysely on hyvä tapa kartoittaa yksittäisten asiakkaiden toiveet. Olisi hyvä tehdä kysely pitkäaikaisille kumppaneille yhteistyön ja siihen liittyvien odotuksien suhteen. Mikäli useammasta yrityksestä nousee samansuuntaisia signaaleja, on asia syytä huomioida. Saatujen vastausten perusteella tarkennetaan tavoitteita ja muokataan toimenpiteitä niitä vastaaviksi.

Taulukossa 4 on tiivistetty asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toimenpideehdotukset. Taulukossa on lisäksi esitetty, kenen vastuulla toimeenpano ensisijaisesti on ja millä onnistumista mitataan. Isoimmaksi haasteeksi on noussut siiloutuminen, joten toimenpide- ja kehitysehdotuksilla tähdätään raja-aitojen häivyttämiseen. Ensisijaisesti vastuu asiakkuudenhallinnasta on TKI-toiminnalla, mutta monet toimenpide- ja kehitysehdotukset koskevat koko SeAMK Tekniikkaa. Toimenpide- ja kehitysehdotuksia on avattu ja perusteltu seuraavissa luvuissa tarkemmin.

Taulukko 4. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset

| Tavoite | Toimenpiteet | Vastuu | Mittari/tavoite |
|---|---|--|---|
| Tunnistetaan asiakkaat | Asiakassegmentointi | TKI/opetus | Kokonaistavoite |
| Uusiasiakashankinta | Vastuu jaetaan palvelupakettien kesken | TKI | Toimintasuunnitelman mukainen kokonaistavoite |
| Asiakastarpeiden systemaattinen tunnistaminen | Kysely tarpeista avainkumppaneille ONT-seminaareihin osallistuminen Pyöreän pöydän keskustelut | TKI TKI/opetus Opetus/TKI | Kokonaistavoite 1/vuosi koulutusohjelmittain |
| Tuotepaletin selkiyttäminen | Tuotteistus Tunnistetaan palvelupakettien liitoskohdat | TKI TKI | x/vuosi |
| Jatkumo asiakassuhteissa | Projektitoimintaa jatketaan maksullisissa palveluissa Projektipajatoiminnan ja maksullisten palvelujen linkitys | TKI TKI/opetus | tavoite/vuosi tavoite/vuosi |
| Asiakkaan arvokokemuksen parantaminen | Avainasiakkaan yhteyshenkilö Asiaskaprosessin tunnistaminen/kehittäminen Asiakaspalautteet | TKI/opetus TKI/opetus TKI/opetus | Jatkumo% asiakassuhteissa Palaute-ja reklamaatiomäärät |
| Sisäisen tiedonkulun parantaminen | A4/sisäinen projekti/palveluesite TKI-uutiset intraan SharePointin siivous Teknologia-/yritysasiamiehille tieto uusista projekteista Asiakkuudenhallinnan toimintasuunnitelma-kalenteri | TKI TKI Yksikkö TKI TKI/opetus | |
| Laboratorioiden yhteistyön tiivistäminen | Yhteispalaverit Yhteinen kampus Henkilöstön avoimet ovet laboratorioissa | TKI SeAMK Yksikkö | x/vuosi |
| Ulkosen tiedonkulun parantaminen | Verkkosivujen selkiyttäminen Projekteille ja tuotteistetuille palveluille omat sivut | SeAMK/yksikkö PP/TKI | Palaute/kävijämäärät Palaute/kävijämäärät |
| Asiantuntijuuden kehittäminen | Workshopt Henkilöstökoulutus Perehdytys | TKI Yksikkö/SeAMK Tiimit | Osallistujamäärät Koulutuspäivät |
| Asiakastiedon hallinta | Työpaikkaopintojen aktiivinen kirjaus Hatuun Dokumentointi/ asiakkuudenhallintajärjestelmä | Opetus Yksikkö/ SeAMK | Käyttöprosentti Käyttöprosentti tavoite |

4.5.1 Asiakassegmentointi ja asiakastarpeet

Haastatteluissa tuli esiin, että TKI-toiminnalla on useita pitkäaikaisia kumppaneita. Ongelmana on, etteivät kaikki asiakasrajapinnassa toimijat niitä tunnista. Jatkuvis-
sa asiakassuhteissa on molempien osapuolten etu, jotta voidaan jatkaa yhteistyötä
tunnetulta pohjalta. TKI:lle ja koulutusohjelmille tärkeät avainasiakkaat ja heidän
tarpeidensa tulisi tunnistaa, jotta ne voidaan huomioida toiminnan kehittämisessä.
TKI-toiminnan ylemmän tason segmentointi tulisi tehdä elinkaarimallia hyödyntä-
en. Asiakkaan tarpeet ovat erityyppisiä asiakkuuden eri vaiheissa. Uudet asiakkaat
tulee huomioida eri tavalla, kuin ne, joiden kanssa yhteistyökuvio on jo tuttu. Seg-
mentoinnin avulla tunnistetaan avainasiakkaat sekä potentiaaliset avainasiakkaat.
Samantyyppisten tarpeiden huomioiminen helpottuu ja tiedostetaan prioriteetit.

Avainasiakkaita haetaan jokaisesta koulutusohjelmasta ja TKI-toiminnasta vii-
si/toiminto. Avainasiakkaita olisi yhteensä noin 30. Määrä on riittävä, jotta siihen

mahtuu erityyppisiä asiakkuuksia, eikä mikään nouse liian tärkeään asemaan. Luku on sikäli järkevä, että se on vielä hallittavissa yhteistyökuvioita kehitettäessä ja se on alueen yrityskantaa ajatellen kohtuullinen. Mikäli sama asiakas nousee avainasiakkaaksi useammasta suunnasta tarkasteltuna, on asiakas huomioitava ja kehitettävä monialaisuutta entisestään. Monialaiset asiakkaat ovat niitä, joiden avulla raja-aitoja lähdetään madaltamaan. Kartoituksessa on löydettävä myös saman verran potentiaalisia kumppaniasiakkaita, joiden kanssa jo tehdään yhteistyötä. Seuraavaksi tulisi kartoittaa potentiaalisia asiakkaita, joiden kanssa ei vielä ole yhteistä toimintaa. Ensimmäinen ryhmä on mahdollisia tulevia avainkumppaneita ja toisesta haetaan uusasiakkaita. Haluttujen yhteistyökumppanien kartoittaminen auttaa asettamaan tavoitteet uusasiakashankinnalle. TKI-toiminnalla tulisi olla projekteille ja palveluille jaettu realistinen tavoite vuotuiselle uusasiakashankinnalle. Mittarina toimisi kuitenkin kokonaismäärä, eikä projektikohtaiset tavoitteet. Tuloksia tulisi seurata säännöllisesti ja tiedottaa niistä esim. tiimipalaverien yhteydessä. Järjestelmällisyyden ja uusasiakashankinnan kautta luodaan vahvempia ja laajempia verkostoja sekä lisätään tunnettuutta. Segmentointi auttaa ryhmittelemään asiakastarpeita.

Työpaikkaopinnot toimivat isona asiakasrajapintana. Vuosittain tehdään satoja opinnäytetöitä, projektitöitä ja työharjoitteluja. TKI-toiminnassa tämä rajapinta tulisi huomioida tekemällä yhteistyötä mm. projektipajatoiminnan kanssa ja osallistumalla opinnäytetyöseminaareihin järjestelmällisesti. Opinnäytetyöt kertovat paljon siitä, mikä yritystä askarruttaa ja mitä haasteita mahdollisesti tulevaisuudessa on edessä. Tätä tietoa tulisi kerätä järjestelmällisesti talteen, tehdä yhteenvetoja ja suunnitelmia esim. seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa silmälläpitäen. Asiakastarpeen ja tulevien mahdollisuuksien kartoitusta tulisi jokaisen tehdä omalta osaltaan sekä projektien, maksullisten palveluiden että työpaikkaopintojen kautta.

Koulutusohjelmissa on käytetty asiakastarpeiden kartoituksessa ns. pyöreän pöydän kokouksia. Kokouksiin osallistuu yleensä koulutusohjelmapäällikön ja opiskelijaedustajan lisäksi muutama yritysedustaja. Tietoa hyödynnetään koulutusohjelmien edelleen kehittämisessä. TKI-edustaja näissä kokouksissa toisi tiedon tarpeesta myös TKI-toimintaan. Yritysedustajien vaatimukset tulevilta insinööreiltä olisi

hyvä tuntee erityisesti täydennyskoulutuksissa ja valmistumassa olevien opiskelijoiden ohjausta sivuavissa projekteissa.

4.5.2 Tuotepaletti

Tämän hetkinen ongelma on, että toiminta on siiloutunutta, eikä kaikkea tarjontaa tunneta riittävästi, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää myynnissä. Tehokkuutta toimintaan toisi mahdollisuus myydä koko SeAMK Tekniikan tarjontaa samalla asiakaskäynnillä. Palvelupakettien pitää olla helposti hallittavia ja koko tarjontapaletin tulisi olla kaikkien asiakasrajapinnassa toimivien käytössä.

Tuotekehitysprosessin avulla on mahdollista tuottaa nopeasti ja kustannustehokkaasti eri asiakasryhmille sopivia palveluja. Tuotteistaminen on keino muotoilla palvelu sellaiseksi, että sen tarjoaminen asiakkaalle on helppoa. Sillä rajataan toimintaa ja räätälöinti tapahtuu palvelupaketin sisällä luotujen sääntöjen puitteissa. Tavoitetilassa suurin osa palveluista on tuotteistettu ja koko tarjontapaletti on helposti kaikkien asiakasrajapinnassa toimivien käytössä.

Tuotteistamista voisi jalostaa limittämällä työpaikkaopintoja järjestelmällisesti TKI-toiminnan palveluihin ja projekteihin. Tämä edistäisi osaltaan raja-aitojen kaatamista Tekniikan yksikön sisällä. Maksuttomat opiskelijaprojektit olisi hyvä linkittää vahvemmin maksulliseen toimintaan esim. esiselvitystöiden, osaprojektien tai jatkotoimenpiteiden muodossa. Tämä helpottaisi projektimyyntiä, toisi jatkumoa asiakassuhteisiin ja loisi selkeän rajapinnan ns. ”ilmaispalvelujen” ja muun toiminnan välille. Se myös toisi asiakkaalle järjestelmällisesti hoidetun kokonaispaketin. Toiminta jatkuisi joustavasti, eikä lähtisi alusta tekijätiimin vaihtuessa. Pilotointia olisi luontevaa testata kone- ja tuotantotekniikan projektiopintojen ja Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen välillä. Yhteistyötä on paljon jo ennestään ja muutama tämän tyyppinen kokeilu on jo tehtykin. Kehitystä voidaan mitata asettamalla toimintasuunnitelmaan tavoitteet ja peilaamalla sitä toteumaan. Kun tuotteistaminen etenee, mittarin tuoma tieto tarkentuu ja sitä on mahdollista hyödyntää palvelupakettien muotoilussa.

Haastattelujen mukaan myös TKI-toiminnan asiakkailta on tullut muutamia kyselyjä monialaisten projektien toteutukseen liittyen. Niitä myös jonkin verran toteutetaan erityisesti eri yksikköjen yhteisprojekteissa. Mikäli monialaisille yritysprojekteille on kohtuullisesti kysyntää, tulisi niille luoda oma toimintamalli tai tuotteistettu paketti helpottamaan sekä asiakkaan että henkilökunnan toimintaa.

4.5.3 Asiakkaan arvokokemuksen parantaminen

Isossa organisaatiossa oikean väylän löytäminen voi olla haastavaa. Avainasiakkaille tulisi nimetä asiakasyhteyshenkilöt, jotka toimivat ensisijaisina kontaktihenkilöinä. Asiakasyhteyshenkilön tehtävä on paitsi toimia kontaktihenkilönä, myös huolehtia avainasiakkaan kanssa tehtävän yhteistyön kehittämisestä kokonaisvaltaisesti. Kontaktihenkilön kautta kulkee tieto yrityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Avainasiakkaalle määritelty yhteyshenkilö toimii keskitetysti asiakkaan tiedonhaltijana tuoden tietoa TKI-toiminnan käyttöön. Yhteyshenkilö ei rajaa muiden yhteydenottoja pois, vaan hoitaa asiakkuutta kokonaisuutena.

Palveluprosessi tunnetaan, se on selkeä ja sitä on mahdollista kehittää. Palvelun alussa käydään toimeksianto läpi ja selvitetään, miten palvelu asiakkaalle todennetaan, sovitaan salassapitoasioista ja tehdään sopimus. Palveluprosessin päätteeksi asiakkaan kanssa summataan tapahtumat ja käydään toimintaa läpi. Loppukeskusteluissa tehdään jatkosuunnitelmat, annetaan ohjeet palautteesta ja punnitaan toiminnan onnistuneisuus. Asiakkaan kanssa on tärkeää käydä loppukeskustelut ja yhteyshenkilön tulee varmistaa että näin tapahtuu. Palvelun tai projektin koosta ja vaikuttavuudesta riippuen loppukeskustelu voi olla muutamalla sanalla käyty keskustelu tai virallinen tilaisuus, mihin osallistuu useampia henkilöitä. Vastuuhenkilön tehtäviin kuuluu spontaanin palautteen vieminen mahdolliseen järjestelmään. Sama koskee mahdollista asiakkuudenhallintajärjestelmää. Palveluprosessin kehittymistä on mahdollista mitata esimerkiksi sillä, että moniko asiakas on valmis jatkamaan asiakassuhdetta uudella projektilla.

Kohdentamattomista asiakaskontakteista tulisi luoda selkeä ohjeistus, joka koskee koko SeAMK Tekniikan henkilökuntaa. Asiakkaan kontaktit tulee hoitaa nopeasti, joustavasti ja hyvin. Kontaktin saaneen henkilön tulee vastata siitä, että asiakas

saa kaipaamansa tiedon tai palvelun. Mikäli asia kuuluu jonkun toisen vahvaan osaamisalueeseen, alkuperäisen kontaktihenkilön tulee huolehtia siitä että asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja vastuu asian etenemisestä on varmasti siirtynyt eteenpäin. Seuraava askel on sovittava ja huolehdittava sen toteutumisesta. On kartoitettava mahdollisuuksia eri koulutusohjelmien ja TKI-toiminnan kautta, esim. opiskelijoilla voi olla omakohtaista kiinnostusta suorittaa tehtäviä projektioptoina tai projekti voi soveltua meneillään olevaan hankkeeseen. Tekniikan yksikön TKI-tiimiä tulee olla helppo lähestyä ja sen asiakaskontaktit hoidetaan loppuun asti. Viestinnän selkeys ja asiakkaan tiedottaminen palvelun etenemisestä kuuluu olennaisesti sekä sisäiseen että ulkoiseen toimintaan.

TKI-toiminnalle ulkoa tulevista viestintäkanavista tärkeimpiä on asiakaspalautteet. On tärkeää että asiakkaalla on väylä antaa palautetta. Asiakaspalautteiden kerääminen koettiin tärkeäksi ja tieto palautteesta haluttiin tekijälle asti. Asiakaspalautteella tulisi olla määrällinen tavoite esimerkiksi 60 % kaikista tehdyistä projekteista. Määrällisen palautteen myötä tunnetaan asiakkaan mielipide tarkemmin ja faktatietoa voidaan paremmin hyödyntää päätöksien teossa. Tällä hetkellä käytössä olevaan järjestelmään ei spontaania ja suullista palautetta ole mahdollista syöttää, myös osa pienemmistä palveluista jää järjestelmän ulkopuolelle. Kokonaisnäkömyksen kannalta olisi hyvä, että myös nämä palautteet saataisiin muistiin ja tukemaan tilastollista asiakaspalautetta. Palautejärjestelmän tulisi olla sähköinen, jotta kerättyyn palautteeseen on mahdollista palata myöhemmin. Palautteen määrälle olisi hyvä antaa tavoitteet ja seurata toteumaa. Tavoitteen kautta palautteen hankinta tulisi kaikkien asiakasrajapinnassa toimivien asiaksi. Palaute on arvokasta lähteestä huolimatta ja myös negatiivinen palaute tulee merkata järjestelmään.

4.5.4 Tiedonkulku

Heikko sisäinen tiedonkulku voimistaa siiloutumista. Tämä on tiedostettu ja sekä sisäistä että ulkoista tiedonkulkua kehitetään koko ajan. TKI:n toimintaohjeessa 22 todetaan että henkilöstön on aktiivisesti päivitettävä tietojaan palveluihin liittyen. Tiedon hakeminen SharePointista projektihakemusten tai projektisuunnitelmien

kautta on aikaa vievää ja sen siistiminen olisi ajankohtaista. Sisäinen projekti/tuote-esite helpottaisi henkilökunnan tiedon päivitystä. Projektiesite olisi pituudeltaan enintään yksi A4 ja siinä esitettäisiin selkokielisesti, mistä projektissa on kyse, ketkä ovat kohderyhmänä, ketä siihen halutaan mukaan, paljonko se maksaa ja keneltä saa lisätietoja. Projektin alkuvaiheessa esite lähetetään vähintään TKI-tiimille ja yritysasiemiehille, sijoituspaikkana on henkilökunnan intra. Esitteen päivittäminen kuuluu projektipäällikön tai tuotevastaavan tehtäviin. Esitteeseen lisätään myös vastuuhenkilöiden kuvat. Erityisesti uusille henkilöille ja asiakasrajapinnassa paljon liikkuville esite toimii hyvänä tukena. Tiedon kulkua parantaisi myös idea henkilökunnan intran ”Ajankohtaista TKI:stä”-palsta. Informaation tulisi olla lyhyttä, mahdollinen lisätieto löytyisi esimerkiksi linkin kautta. Samalle intra-sivulle tulisi linkittää sisäiset projektiesitteet.

Kaikille saatavilla olevana väylänä tiedottaa tapahtumista voisi toimia Outlookin kalenteri. Toimintasuunnitelman mukaiset asiat kirjattaisiin *Toimintasuunnitelma*-kalenteriin ja päivitetty tieto löytyisi yhdestä paikasta. Päivitysvastuu olisi tapahtuman vastuuhenkilöillä.

Siiloutumista tukee myös tiimien jakautuminen blokkeihin, laboratorioden hajasijoitus ja Tekniikan yksikön yhteisten taukotilojen puuttuminen. Tieto ei liiku luontevasti talon sisällä. Tätä puutetta paikkaamaan on syksyllä 2012 järjestetty henkilöstön yhteiset kahvihetket neuvotteluhuoneessa kahden viikon välein. Yhteisiä kahvihetkiä tulisi soveltaa myös pienempiin kokonaisuuksiin kuten laboratorioinsinööreille. SeAMK Tekniikan laboratoriot siirtyvät mahdollisesti tulevaisuudessa samalle kampukselle. Yhteistyötä olisi jo hyvä tiivistää, koska esim. testauksiin liittyvät ongelmat saattavat olla samantyyppisiä. Myös ajatusta henkilökunnan avoimista ovista eri laboratorioissa voisi kehittää. Esimerkiksi henkilöstökokouksen yhteyteen sijoittuvat laboratoriokäynnit lisäisivät tietoisuutta laboratorioden mahdollisuuksista oman henkilöstön keskuudessa. Kehitys on jatkuvaa ja tekeillä on laboratorioden testauspalveuden laatujärjestelmä.

Suurimmaksi ongelmaksi ulkoisessa tiedonkulussa koettiin SeAMK:n verkkosivut. Verkkosivut eivät toimi ensisijaisena viestinnän välineenä TKI-toiminnassa, mutta niiden merkitys tukitoimena on suuri. Tämän hetkiset verkkosivut on suunniteltu palvelemaan opiskelijoita. TKI-toiminnan tärkeimmät asiakkaat ovat yritykset ja or-

ganisaatiot, joihin opiskelijat tulevaisuudessa työllistyvät. Yritysyhteistyön suhteen tilanne on tällä hetkellä se, ettei organisaatiota tuntevakaan löydä tarvitsemaansa tietoa ilman hakutoimintoja ja oikeita hakusanoja. Verkkosivujen kehitystyö on jo aloitettu. On myös päätetty, että jatkossa kaikille projekteille tulee lyhytosoite SeAMK:n verkkosivuille helpottamaan tiedon hakua. Yritysassiakkaille on tarjottava selkeät väylät hakea tietoa TKI-toimintaan ja työpaikkaopintoihin liittyen. Pohjana tulee olemaan kuviossa 2 esitetty SeAMK Tekniikan yritysyhteistyön maailmanpyörä. Muutosta on mahdollista mitata asiakaspalautteen ja kävijämäärien kautta.

4.5.5 Asiantuntijuuden kehittäminen

SeAMK näkyy yleisessä mediassa vahvasti oppilaitoksena. Yrityksissä pitäisi kuitenkin pystyä kääntämään profillia asiantuntijaorganisaation suuntaan. Workshopit ovat toimineet hyvänä työkaluna asiantuntijuuden esiintuomisessa. Tämän tyyppiset, asiakastarpeeseen vastaavat, tapahtumat vahvistavat käsitystä laadukkaasta asiantuntijapalvelusta. Workshopit tulisikin saada pysyväksi toiminnan muodoksi Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen päätyttyä.

SeAMK Tekniikan toimintaohjeet ovat kattavat ja niitä päivitetään aktiivisesti. Tietoa on laajasti jaossa mm. intrassa ja SharePointissa. Paras tapa hoitaa perehdytystä on hiljaisen ja kirjatun tiedon vuorovaikutus. Perehdytys on väylä saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Perehdytykseen tulisi osallistaa useita henkilöitä jakamalla työhön kuuluvat osa-alueet ja työkalut nimettyjen henkilöiden vastuualueiksi. Näin myös perehdyttäjä tietää, että hänen täytyy pysyä vastuualueestaan ajan tasalla ja pystyä jopa kehittämään sitä. Hajauttamalla perehdytystä koko tiimille uuden jäsenen tiimiytyminen nopeutuu ja yhteistyö helpottuu. Selkeiden vastuualueiden myötä myös muut työntekijät tietävät kenen puoleen kääntyä kyseisen asian tai ongelman kanssa. Osana perehdytystä kuuluisi myös tarjottavat palvelut ja myyntityö. Perehdytyksessä tulee huomioida se, että asiantuntijaorganisaatiossa se voidaan jakaa pitkälle aikajaksolle, kaikkea ei voi, eikä tarvitse omaksua heti. Tärkeää on kuitenkin tietää, kenen puoleen asiassa tulee kääntyä.

Haastatteluissa nousi esiin hajanaisia ajatuksia osaamiskartoitusten tarpeellisuudesta, rajatuista osaamisalueista ja halusta kehittyä organisaation toivomaan

suuntaan. Tyytyväisyyttä ilmaistiin mahdollisuudesta kehittää henkilökohtaista osaamista jatkokoulutuksen avulla. Hyvä esimerkki organisaation ja henkilöstön tarpeisiin sovitetusta osaamisen kehittämisestä on syksyllä 2012 käynnistynyt projektipääällikkökoulutus. Osaamiskartoituksen ja kehityskeskustelujen yhdistäminen selkiyttäisi sitä, mihin suuntaan osaamista olisi hyvä kehittää. TKI-tiimiin kuuluu useita eri alojen asiantuntijoita, tätä tulisi hyödyntää hakemalla asiantuntijuutta henkilötasolla ja jakamalla tietoa yksikkötasolla.

Henkilöstöllä on hyvä näkemys siitä mikä toimii ja mikä aiheuttaa haasteita. Osaamisen kehittäminen on monitasoista. Siihen kuuluu sekä henkilökohtainen jatko- tai muu koulutus että käytettävissä oleviin työkaluihin tai toimintatapoihin liittyvä koulutus. Projektit sinällään toimivat asiantuntijuuden lisäämisessä. Systemaattinen osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska organisaatio kehittyy henkilöstön mukana. Seuraamalla ja ohjaamalla henkilöstön koulutuksia, varmistetaan että kehitys on oikean suuntaista sekä organisaation, että henkilöstön näkökulmasta ja että kaikki halukkaat pääsevät koulutuksista osallisiksi. Järjestelmällisellä kehittämisellä vahvistetaan asiantuntijuutta valituilla alueilla. Koulutukset ovat tiimin ulkoista ja työhönperehdytys sisäistä oppimista. Perehdytys hyvin hoidettuna lisää työtyytyväisyyttä ja heijastuu sieltä asiakasrajapintaan.

SeAMK Tekniikan TKI-toiminnan tulee jatkossakin olla aktiivisesti mukaan alueen yritysten tuotekehitysverkostoissa. Aktiivisena kumppanina toimiminen yritysverkostoissa tuo lisää tietoa asiakasrajapinnasta, uutta osaamista ja vahvistaa kuvaa luotettavana asiantuntijaorganisaationa. Verkostoituminen erityisesti arvostettujen yliopistojen ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa vahvistaa mielikuvaa asiantuntijana ja alueellisesti ensisijaisena tiedonlähteenä.

4.5.6 Asiakastiedon hallinta

Suurimpana ongelmana sisäisessä tiedonkulussa koettiin päällekkäiset yhteydenotot asiakkaisiin. Koska yhtenäistä asiakkuudenhallintaohjelmaa ei ainakaan toistaiseksi ole käytettävissä, tulisi tiedonkulkua parantaa käytettävissä olevien ohjelmien avulla. Työpaikkaopintojen ja erityisesti harjoittelujen kirjauksessa käytetään HATU-ohjelmaa. Käyttöprosenttia tulisi nostaa kaikissa

koulutusohjelmissa ja varmistaa että TKI-tiimillä on lukuoikeudet ohjelmaan. Projektipajatoiminta tulisi myös kirjata järjestelmään. TKI-toiminnassa meneillään olevista hankkeista saa tietoa HANKE-ohjelman ja Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen yritysrekisterin kautta. Järjestelmän aktiivista käyttöä tulisi seurata ja asettaa sille vuotuiset tavoitteet. HATU:n käyttöasteen nostamisessa pätevät samat toimenpiteet, kuin luvun lopussa esitetyt asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttämisen vastarintaa alentavat toimenpiteet.

Hyvä ja tarpeellinen työkalu tavoitteiden seuraamisessa, asiakastiedon keräämisessä ja sisäisen tiedonkulun parantamisessa olisi asiakkuudenhallintajärjestelmä. Se on kuitenkin investointina kallis ja vaatii taustatyötä sekä maaperän muokkausta, jotta siitä saatava hyöty peittää kustannukset. Maaperää tulisi lähteä muokkaamaan asiakkuudenhallinnan kehittämisen kautta ja palata työkalun hankintaan vasta, kun tavoite on kristallin kirkas. Yksiselitteisyydellä varmistetaan se, että keskeiset asiat ymmärretään koko henkilöstön keskuudessa samoin. Järjestelmän määrittelyt ja sen jalkauttaminen tulisi tehdä huolellisesti, erityisesti yhden epäonnistuneen yrityksen jälkeen.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla on helppo seurata asiakaskannan kehittymistä. Tietoa tarvitaan mm. johdon päätöksiä tueksi, mittariksi siitä tehdäänkö oikeita asioita ja kohdistetaanko resurssit oikein. Uusien hankkeiden kohdalla varmuus siitä, että kyseisen toimialan asiakkaita on jo olemassa, luo pohjaa hankkeiden läpivientiin. On tärkeää tietää, paljonko asiakkaita on lukumääräisesti ja minkä tyyppisistä asiakkaista on kyse. Järjestelmästä saa olemassa olevat asiakkaat. Potentiaalisten asiakkaiden tietoja, esimerkiksi tietämyksensä hankkeeseen, voi ostaa mm. tilastokeskukselta. Asiakuudenhallintajärjestelmän etuja on mahdollisuus huomioida asiakas paremmin. Järjestelmän avulla voi mm. seurata yrityksen kehitystä ja ilmoittaa heille sopivista seminaareista: lopputuloksena on parempi asiakaspalvelun laatu. Paremmalla seurattavuudella ei kuormiteta jatkuvasti samoja yrityksiä, muistetaan mitä on tehty ja jatkomahdollisuudet pysyvät paremmin mielessä. Erilaiset tarpeet järjestelmän suhteen on huomioitava. Päätöksenteon tukena käytettävä asiakastieto eroaa myynnin tarvitsemasta asiakastiedosta. Asiakuudenhallintajärjestelmän avulla on myös osa hiljaisesta tiedosta mahdollista saada talteen. Haastatteluista saatujen vastausten ja benchmarkkaus-

ten perusteella kuusitahoinen lähestymistapa murtamaan mahdollisen asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttämisen vastarintaa olisi toimivien:

- Henkilökunta osaksi kehitystyötä antamalla tilaisuus vaikuttaa järjestelmän ominaisuuksiin/käyttöliittymään.
- Perusteet siihen, miksi järjestelmän käyttöönotto on tärkeää, mm. hyötynäkökulma päällekkäisyyksien poistumisen kautta.
- Koulutukset erityisesti niille, joilla on paljon yhteyksiä. Henkilökohtainen tuki alkuvaiheessa on tärkeää.
- Esimiehen käsky: Työkalun käyttö on upotettava osaksi päivärutiineja. Etukäteen mietitään, miten asia esitetään esim. opettajille (TAS).
- Jatkuva positiivinen aiheen esillä pitäminen yhteisissä tilaisuuksissa.
- Käyttöasteen mittaaminen ja realistiset tavoitteet: esimerkiksi vuonna 2013 tavoitteena 50 %, seuraavana 60 %, jne. On myös tiedostettava ettei sellaista järjestelmää ole olemassakaan, jolla olisi 100 %:n käyttöaste.

4.6 Jatkotoimenpiteet

Toimenpide- ja kehitysehdotuksia asiakkuudenhallintaan liittyen on paljon. Kokonaisuus on laaja ja on huomioitava, että isossa organisaatiossa on menossa muitakin kehityskohteita kuin asiakkuudenhallinta. Tässä kappaleessa on esitetty työn tekijän näkemys siitä, millä keinoin tulisi asiakkuudenhallinnan kehitystyötä lähteä viemään eteenpäin seuraavan vuoden aikana.

Työssä esitetyissä toimenpide-ehdotuksissa on otettu paljon kantaa sisäisen tiedonkulun parantamiseen. Ideoita tuli paljon ja osa niistä on mahdollista viedä käytäntöön nopeasti ja pienellä resurssilla. Helposti käyttöönotettavia sisäistä tiedonkulkua parantavia ideoita ovat intran TKI-uutiset ja sisäiset projektiesitteet, sekä aktiivinen tiedottaminen teknologia- ja yritysasiamiehille. Helposti toimeenpantava idea tiedonkulun parantamiseen on siirtää yhteisiä kahvihetkiä/palavereita pienempiin kokonaisuuksiin, kuten laboratorio-insinöörien yhteistapaamisiin. Share-Pointin siivous on myös mahdollista aloittaa heti ilman suuria resursseja. Toisaalta sen rakennetta ja toimivuutta voisi kehittää kokonaisuutena, jolloin se olisi ehkä mahdollinen opinnäytetyön aihe. Koska asiakkuudenhallintajärjestelmää ei toistai-

seksi ole käytössä, olisi tärkeää panostaa käytettävissä oleviin asiakastiedonhallinnan työkaluihin. Aktiivinen työpaikkaopintojen kirjaaminen tulisi nostaa esiin heti ja asettaa sille tavoitteet jo kevät lukukaudeksi. Kehityksestä tulisi tiedottaa koko henkilökuntaa esimerkiksi henkilöstökokousten yhteydessä.

Asiakkuudenhallintaprojektia viedään tällä hetkellä eteenpäin SeAMKin tasolla. Työn tekijän näkemys on, ettei yksikkökohtaista järjestelmää tässä vaiheessa kannata lähteä hankkimaan. On kuitenkin tärkeää panostaa asiakkuudenhallintaan kokonaisuutena ja luoda perusteet mahdollisen järjestelmän käyttöönottoon.

SeAMK Tekniikalle tärkeät kumppanit tulisi tunnistaa ja lähteä kehittämään asiakkuudenhallintaa eteenpäin heille suunnatun asiakaskyselyn pohjalta. Myös tämä kokonaisuus on laajuudeltaan niin suuri, että sen voisi toteuttaa esimerkiksi opinäytetyönä. Asiakastarpeiden tunnistamiseen liittyen helposti toimeenpantavia ideoita ovat osallistumiset opinäytetyöseminaareihin ja pyöreän pöydän kokouksiin. Tiimille jaettua perehdytystä olisi myös helppo lähteä viemään eteenpäin nopeasti. Lyhyellä kyselyllä viimeksi taloon tulleille selviää ne kohdat, joihin tarvitaan eniten perehdytystä. Vastuut on jaettavissa helposti asiaa parhaiten tuntevalle, tai muuten ominaisuuksiltaan ohjaamiseen sopiville henkilöille.

Osittainen toimintasuunnitelma olisi mahdollista tehdä niiden tietojen pohjalta, mitä tänä vuonna asiakkuudenhallintaan on liittynyt. Vähintäänkin tärkeät tapahtumat kuten messut, workshopit ja seminaarit olisi hyvä kirjata toimintasuunnitelmaan. Sitä mukaa kun tavoitteet selkiytyy, myös toimintasuunnitelmaa pystytään muokkaamaan tarkemmaksi. Workshoppien järjestämisestä olisi hyvä luoda toimintamalli vielä Koneteknologiakeskus SeAMK-hankkeen aikana ja varmistaa niiden jatkuvuus projektin päättymisen jälkeen.

Tuotteistamisen ja tarjouspaletin selkiyttämisen eteen on jo tehty töitä mm. laboratorio- ja testausesitteiden kautta. Kun tuotteet tunnetaan, on myös jatkoprojektien myynti helpompaa. Tuotteistaminen on pitkäntähtäimen kehitystyötä, joka ei tule valmiiksi vuodessa tai kahdessa. Siiloutumisen purkamisen ja myynnin tehostamisen näkökulmasta se on erittäin tärkeää ja työtä tulisi jatkaa aktiivisesti. Myös tämän aiheen tiimoilta olisi mahdollista toteuttaa opinäytetyö.

5 YHTEENVETO

Asiakkuudenhallinta on koko organisaation läpi leikkaava toiminto. Se on laaja kokonaisuus, jota ei voi hallita ilman selkeästi määritettyä tavoitetta. Asiakkuudenhallinta ei ole tekninen työkalu tai osa prosessikuvausta, vaan se on tärkeä osa arkipäivän kanssakäymistä yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakkuudenhallinnan on oltava hyvin koordinoitua; asiakkaan, operatiivisen toiminnan ja johdon tarpeet on huomioitava.

Tämän työn oli tarkoitus luoda asiakkuudenhallinnan toimintamalli SeAMK Tekniikan TKI-toiminnalle. Tehtävä oli haastava huomioiden aiheen laajan kokonaisuuden ja työn tekijän pohjatiedot asiakkuudenhallintaan liittyen. Teorian kautta tietoa haettiin lisää, kuten myös toimintaa havainnoimalla. Havainnointi toimi hyvänä tapana kerätä tietoa siitä miten asiakkuudenhallintaa hoidetaan, koska tekijä kuului osaksi tiimiä. Projektin pitkittyessä havainnointipäiväkirjat toimivat hyvänä apuna ja muistipaikkana. Teemahaastattelujen myötä projektiin tuli vauhtia, kun havainnot saivat tukea kollegoilta. Asiakkuudenhallinta koettiin tärkeäksi ja hyviä ideoita haastatteluista nousi paljon. Lopullisesti koko asiakkuudenhallinnan käsitteen laajuus selvisi benchmarkkauskäyntien myötä. VTT:n kokemusten pohjalta hajanaiset ongelmat saivat konkreettisen muodon ja käsitteen siiloutuminen. Työn aikana nousseiden toimenpide- ja kehitysehdotusten pohjalta luotiin toimintamalli, jonka päätavoitteena on madaltaa SeAMK Tekniikan yksikön toimintojen raja-aitoja.

Toimintamallilla on tarkoitus yhtenäistää ja helpottaa toimintaa organisaation sisällä sekä parantaa TKI-toiminnan laatua ja kannattavuutta. Hyvin hoidetut asiakaspalvelutilanteet nostavat asiakkaan arvokokemusta ja pienentävät reklamaatioiden määrää. Madaltamalla SeAMK Tekniikan toimintojen välisiä raja-aitoja mahdollistetaan asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen. Asiakastietoa on dokumentoitava, jotta sitä voidaan optimaalisesti hyödyntää. Myös asiakkaalle muodostuu luotettava kuva, kun yhteinen historia on tuttu ja uutta voidaan rakentaa vanhalle pohjalle. Hyvä ja tarpeellinen työkalu tavoitteiden seuraamisessa, asiakastiedon keräämisessä ja sisäisen tiedonkulun parantamisessa olisi asiakkuudenhallintajärjestelmä. Ennen järjestelmän käyttöönottoa olisi kuitenkin hyvä tehdä töitä asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi ja miettiä järjestelmää vasta, kun tavoite on selkeä. Se

on kuitenkin investointina kallis ja vaatii taustatyötä sekä maaperän muokkausta, että siitä saatava hyöty peittää kustannukset. Maaperää tulisi lähteä muokkaamaan asiakkuudenhallinnan kehittämisen kautta ja palata työkalun hankintaan, vasta kun tavoite on kristallin kirkas. Yksiselitteisyydellä varmistetaan se että keskeiset asiat ymmärretään koko henkilöstön keskuudessa samoin. Järjestelmän määrittelyt ja sen jalkauttaminen tulisi tehdä huolellisesti, erityisesti yhden epäonnistuneen yrityksen jälkeen.

Työssä on esitetty benchmarkkausten ja haastattelujen pohjalta esiinnoitettuja toimenpide- ja kehitysehdotuksia. Ideoita, ehdotuksia ja hyviä näkemyksiä tuli haastattelujen perusteella paljon. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että asiakkuudenhallinnan kehitystyö on kokonaisuutena pitkä projekti ja vaatii paljon työtä ja asenteisiin vaikuttamista. Johdon sitoutumisella on suuri merkitys kehitystyön onnistumisessa. Sisäisiä raja-aitoja ei kaadeta yhdessä yössä, mutta ongelma on tunnistettu ja sitä on mahdollista lähteä poistamaan mm. tarjottujen ehdotusten pohjalta. Asiakkuudenhallinnan vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan tulisi valita muutama kehityskohde kerrallaan. Henkilökunnan kiinnostusta edelleen kehittää omaa työtään tulisi jatkossakin hyödyntää toiminnan kehittämisenä. Haastattelut olivat toimiva keino nostaa esiin kehittämiskohteita.

Henkilöstöbarometrin mukaan SeAMK Tekniikan henkilöstö on tyytyväistä, eikä haastatteluissakaan ilmennyt päivittäistason ongelmia suurempia epäkohtia. Tilanne on siis hyvä, mutta asian tärkeyttä ei sovi unohtaa. Tyytyväinen henkilökunta vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Oman osaamisen kehittämiseen motivoiva ilmapiiri, osaamisen ja yrittäjähenkisyys tukeminen, yhteisöllisyys ja henkilöstön hyvinvointi on nostettu myös strategisesti merkittäviksi menestystekijöiksi. Henkilöstön hyvinvointiin panostetaan eri tavoin organisaation suunnasta mm. tyhy-toiminnalla ja tukemalla henkilöstön jatkokoulutusta. Koko henkilöstön tehtävä on panostaa hyvään työympäristöön, se ei ole yksin johdon vastuulla.

Asiakkuudenhallinnan laajaa kokonaisuutta pyrittiin rajaamaan työn alussa TKI-toiminnan yritysasiakkuuksiin. Siiloutuminen on kuitenkin koko yksikköä koskeva ongelma, joten rajauksesta huolimatta työssä on käsitelty paljon koko SeAMK Tekniikan yritysasiakkuuksia. Myös kehitysehdotukset koskevat pitkälti koko SeAMK Tekniikkaa. Toinen epäonnistunut rajaus oli käsitellä viestintää kevyesti.

Yksi suurimpia toimintojen välisiä raja-aitoja on riittämätön tiedonkulku. Haastatelluista iso osa koki, että organisaatio mahdollistaa asiakaslähtöisen toiminnan. Samalla kuitenkin todettiin, että vaikka asiakasrajapinnassa toimiminen on mahdollista, niin asiakas näkee toiminnan sekavan puolen päällekkäisten yhteydenottojen muodossa. Koska sisäinen tiedonkulku ei ole tarvittavalla tasolla, ulkoinen toiminta on koordinoimatonta. Myös sisäinen asiakkuus rajattiin työstä pois, mutta haastateluissa esiin nousseiden asioiden vuoksi sitä kuitenkin käsiteltiin tuloksissa. Eri toimintojen välinen yhteistyö on sisäistä asiakkuutta ja sen tärkeyden tiedostaminen pienentää myös osaltaan toimintojen eriytymistä. Ristiriita työn rajauksen ja esiin nousseen tarpeen välillä aiheutti haasteita ja hajanaisuutta työssä.

Prosessibenchmarkkaus sopi menetelmänä työhön hyvin. Benchmarkkausten avulla muodostui asiakkuudenhallinnan kokonaiskuva selkeäksi. Mikäli benchmarkkaukset olisi tehty heti työn alkuvaiheessa, olisi ehkä ollut mahdollista vielä muuttaa työn painopistettä. Näin edettynä siiloutuneisuus nousi selkeästi esiin vasta työn loppupuolella, joten rajauksen muuttaminen olisi vaatinut käytännössä koko työn aloittamista alusta. Tämänhetkisen tiedon ollessa käytössä viestintä ja sisäinen asiakkuus olisi ollut hyvä nostaa työn keskeiseksi aiheeksi ja käsitellä asiakkuudenhallintaa kokonaisuutena vasta selvityksen jälkeen. Jatkossa tulisikin panostaa erityisesti sisäiseen asiakkuuteen ja tiedonkulkuun.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen matka asiakkuudenhallintaan. Kuten matkalla aina, osa reiteistä vie sivuun varsinaisesta kohteesta ja osa oli kiehtovampia kuin toiset. Mutkainen tie on päätöksessä ja kuljetusta taipaleesta jäi muistoksi paljon uutta tietoa. Kiitokset kaikille kanssamatkustajille kärsivällisyydestä ja tuesta jota annoitte matkan aikana!

Lähteet

- Apilo, T., Kulmala, H. I., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkoston uudet toimintamallit. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. 2. painos, Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- CRM-järjestelmän käyttöönottosuunnitelmaa valmistelemaan työryhmä, elokuu 2012
- Dyché, J. 2001. The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, 3. uud.painos. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E., & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Helsinki University Press ja Tekijät.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Hotanen, J. & Laine, R. O. 2001. Benchmarking-opas - Opi hyviltä esikuvilta! . Espoo: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Huuhka, M. 2010. Luovan Asiantuntijaorganisaation Johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Katajisto, K. 2007. Hommat hanksaan; Tutkimus- ja kehitystoiminnan laatu järjestelmän kehittäminen Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekniikan yksikössä. Opinnäytetyö iMBA. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2009. Marketing Management, 13. painos. New Jersey: Pearson Education.

- Koulutusnetti. 2012. Ammattikorkeakouluihin hakeneet, hyväksytyt ja paikan vastaanottaneet [Viitattu 30.5.2012]
Saatavana: <http://www.koulutusnetti.fi/index.php?file=276>
- Kvist, H.-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit - Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Sedecon Oy Service Development Consultants
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy .
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - Johtaminen ja arvontuonti. Tampere: Teknologiateollisuus ry.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska - Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Petäjä, E. 2011. Koulutus. Räätelöityjen teknisten asiantuntijapalveluiden markkinointi, myynti ja toteutus. Seinäjoki: Solutum Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys - Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor Oy.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008a. Asiakas- ja sidosryhmäohjelmistot ammattikorkeakoulussa. [Viitattu 16.3.2011] Saatavana: http://intra.epedu.fi/Henkilokunta_Seamk/Opiskelijapalvelut/Asiakas-_ja_sidosryhmaohjelmistot.iw3
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2008b. Projekti- ja palvelutoiminnan ohje. Seinäjoki.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2009a. Maakunnallinen korkeakoulu. [Viitattu 19.5.2010] Saatavana: http://www.seamk.fi/Suomeksi/SeAMK_Info/SeAMK_toimii.iw3
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010a. SeAMK:n Strategia 2010-2015. Seinäjoki: SeAMK.

- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010b. Projektihakemus/Projektisuunnitelma. Koneteknologiakeskus SeAMK. Seinäjoki.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2010c. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Laatuksikirja. Seinäjoki.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012a SeAMK Projektipaja. [Viitattu 19.5.2012] Saatavana:
[Http://www.seamk.fi/Suomeksi/SeAMK_Info/Yksikot/SeAMK_Tekniikka/SeAMK_Projektipaja@.iw3](http://www.seamk.fi/Suomeksi/SeAMK_Info/Yksikot/SeAMK_Tekniikka/SeAMK_Projektipaja@.iw3)
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012b. Tutkimus- ja kehitystoiminnan toimintaohjeet. Toimintaohjeet. Seinäjoki.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012c. Yksikkökohtainen SeAMK strategian toimeenpanosuunnitelma 2012-2013. Seinäjoki.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2012d. Yritysyhteistyö. [Viitattu 12.4.2012] Saatavana:
http://www.seamk.fi/Suomeksi/SeAMK_Info/Yksikot/SeAMK_Tekniikka/Yritysyhteisty@.iw3
- Tench, R. & Yeomans, L. 2006, 2009. Exploring Public Relations, 2. uud.p. Navarro: Pearson Education Limited.
- Tikkanen, H. & Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Ulrich, K. & Eppinger, S. 2008. Product Design and Development, 4. uud.p. Singapore: McGraw Hill.
- VTT. Palvelut 2012. [Viitattu 26.6.2012] Saatavana: <http://www.vtt.fi/service/>

Haastattelut

- Ala-Louko, M. (2012). Projektipäällikkö. SeAMK. Haastattelu 8.5.2012.
- Alanko, A. (2011). Opintosihteeri. SeAMK. Haastattelu 22.9.2011
- Autio, V. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 11.5.2012.
- Hautamäki, P. (2012). Projektipäällikkö. SeAMK. Haastattelu 7.5.2012.
- Hirvelä, H. (2012). Projektipäällikkö. SeAMK. Haastattelu 16.4.2012.
- Huhtamäki, P. (2012). Teknologiajohtaja SeAMK. Haastattelu 31.5.2012
- Hällström, T. (2011). T&K -taloussihteeri. Haastattelu 1.3.2012
- Immonen, J. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 19.5.2012.
- Jyläskoski, E. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 30.5.2012.
- Katajisto, K. (2012). Tutkimus- ja kehitysjohtaja. SeAMK. Haastattelu 20.4.2012.
- Kitinoja, K. (2012). Tuntiopettaja. SeAMK. Haastattelu 18,23.5.2012.
- Kyntäjä, M. (2012). Laboratorioinsinööri. SeAMK. Haastattelu 1.6.2012.
- Luomanmäki, T. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 30.5.2012.
- Nevaranta, J. (2012). Yksikön johtaja. SeAMK. Haastattelu 28.5.2012.
- Okkonen, V. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 14.5.2012.
- Pajula, J. (2012). Koulutusohjelmapäällikkö. SeAMK. Haastattelu 18.4, 29.5.2012.
- Palomäki, J. (2012). Teknologia-asiamies. SeAMK. Haastattelu 8.5.2012.
- Päivölä, J. (2012). Yritysasiamies. SeAMK. Haastattelu 18.5.2012.
- Reinilä, A. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 25.4.2012.
- Rotola-Pukkila, M. (2012). Projektipäällikkö. SeAMK. Haastattelu 1.6.2012.
- Teppo, P. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 25.4.2012.
- Ylihärsilä, M. (2012). Projekti-insinööri. SeAMK. Haastattelu 25.4.2012.
- Yli-Suomu, J. (2012). Laboratorioinsinööri. SeAMK. Haastattelu 24.5.2012.

LIITTEET:

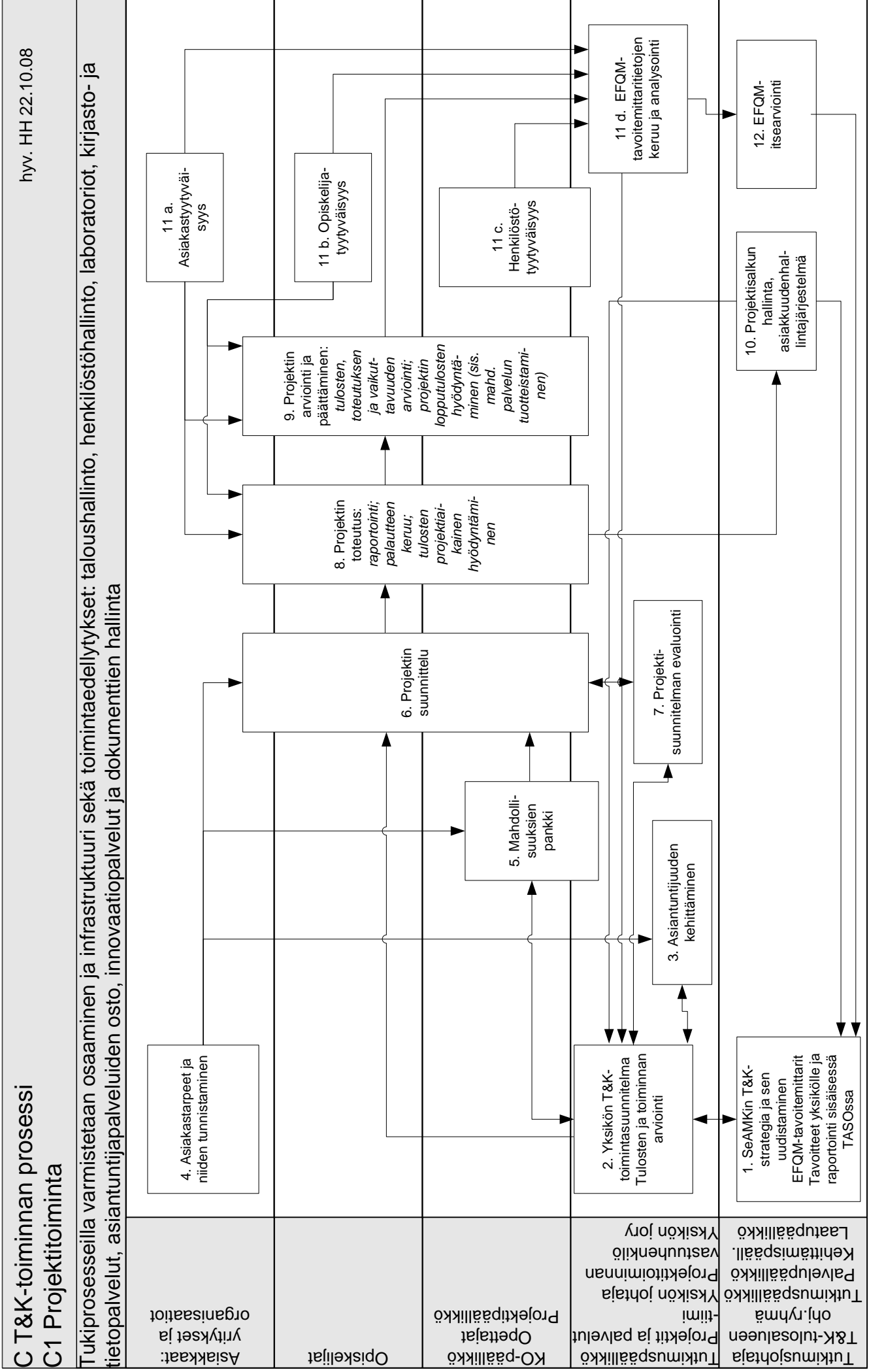
Liite 1. Projektipalveluiden prosessikaavio

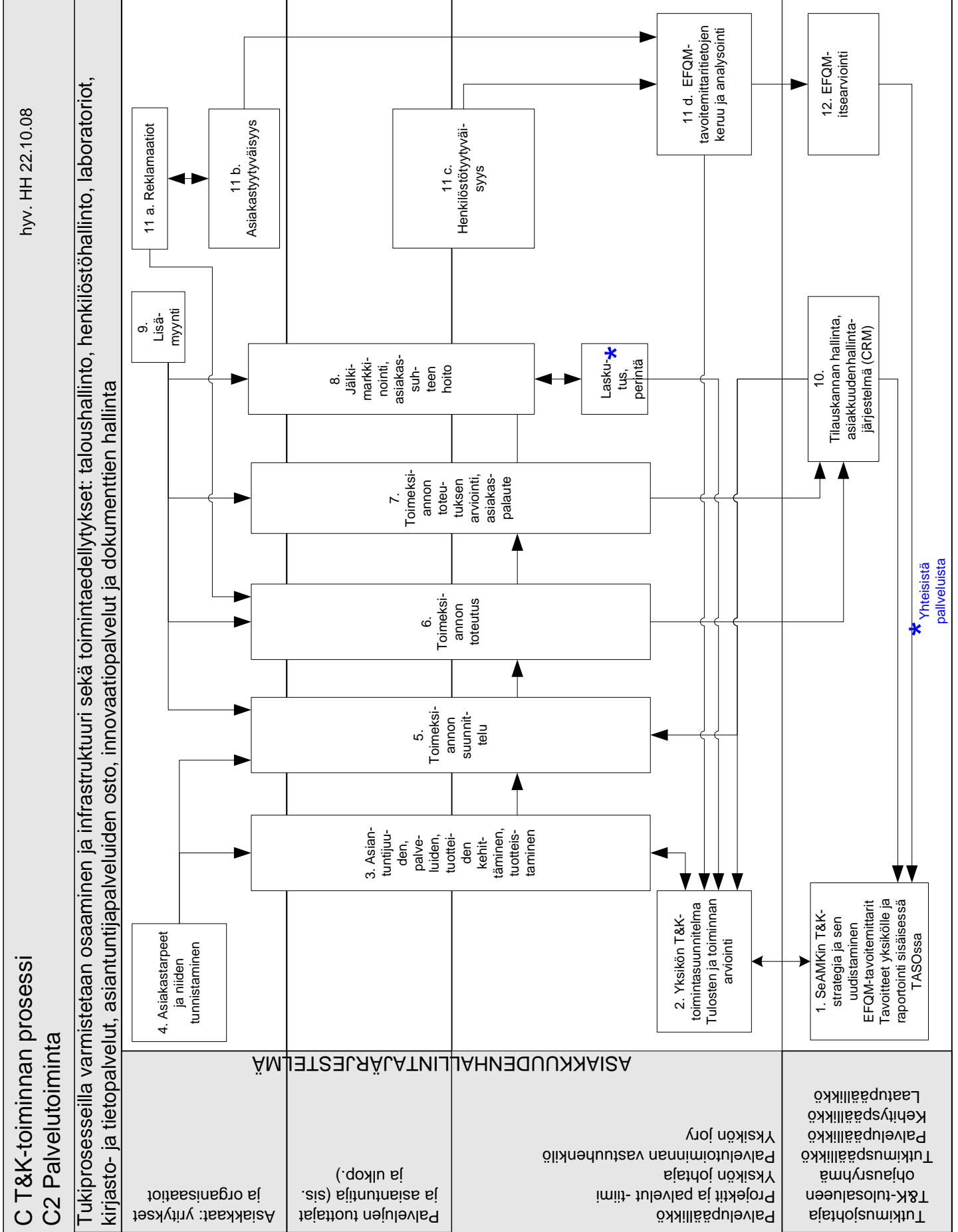
Liite 2. Maksullisen palvelun prosessikaavio

Liite 3. Palautekysely Koneteknologiakeskus SeAMK

Liite 4. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 5. Yhteystietolomake





Liite 3.

Palautekysely

Workshopin nimi

Teetkö työtä: Suunnittelussa
 Tuotannossa
 Muu Mikä?: _____

Mistä sait kuulla tilaisuudesta: Lehti-ilmoitus
 Sähköposti
 Muu Mikä?: _____

Vastasiko tilaisuus odotuksiasi:
1 2 3 4 5 6

Ei lainkaan Täysin

Olivatko tilaisuuden aihepiirit ajankohtaisia työssäsi:
1 2 3 4 5 6

Ei lainkaan Kyllä

Opitko tilaisuudessa jotain uutta:
1 2 3 4 5 6

Vähän tai en ollenkaan Paljon uutta

Hyöty työn kannalta:
1 2 3 4 5 6

Hyödytön Hyödyllinen

Oletko kiinnostunut Teknologiaakeskus SeAMK:n tarjoamista palveluista:
1 2 3 4 5 6

En lainkaan kiinnostunut Erittäin kiinnostunut

Yleisarvosana tilaisuudelle järjestelyineen:
1 2 3 4 5 6

Epäonnistunut Erityisen onnistunut

Vastaavanlaisia tilaisuuksia tullaan järjestämään jatkossakin. Onko mielessäsi jokin kiinnostava aihepiiri kone- ja tuotantotekniikan tai automaatiotekniikan piiristä?

Mitä asioita olisit toivonut tilaisuuteen lisäksi sisällytettävän?

Muuta kommentoitavaa:

Teemahaastattelun kysymykset:

Yleistä:

1. Mitä asiakkuudenhallinta mielestäsi on?
2. Ketkä ovat asiakkaitamme/asiakkaitasi?
3. Miten hoidat asiakkuuksiasi tällä hetkellä?
4. Ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita?
5. Miten haetaan uusia asiakasryhmiä/asiakkaita?
6. Onko tarjottavat palvelut/hankkeet/mahdollisuudet tuttuja?
7. Huomioidaanko sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat?
8. Miten eri asiakassegmentit on huomioitu?
9. Mitä asiakasyhteistyömuotoja on käytössä?
10. Onko mahdollisuuksien pankki tuttu?
11. Mahdollistaako organisaatio mielestäsi asiakaslähtöisen toiminnan?

Strateginen asiakkuudenhallinta

12. Onko asiakkuudenhallinta mielestäsi tukitoimi muulle toiminnalle vai onko sillä ratkaiseva merkitys palveluliiketoiminnan parantamisessa vai onko se lähtökohta tarjottaville palveluille?
13. Millaisia tavoitteita asiakasyhteistyöllä on?
14. Käytetäänkö järjestelmällisiä tavoitteellisia toimintatapoja?
15. Tehdäänkö asiakkaiden kanssa sekä nykytilaa että yhteistä tulevaisuutta koskevaa yhteistyötä?

Operatiivinen asiakkuudenhallinta

16. Mitä asiakastietoja tarvitsisit omassa työssäsi?
17. Mitä tietoja oletat muiden tarvitsevan työssään? Keiden?
18. Miten tieto päivitetään, kenellä pitäisi olla päivitysvastuu?
19. Miten sitoutetaan ihmiset käyttämään ja päivittämään asiakasjärjestelmä tietoja?
20. Pitäisikö kaikkien päästä käsiksi järjestelmään? Ketkä kaikki? Miksi?
21. Asiakaspalautteet/asiakastyytyväisyys, tehdäänkö, onko tietoa tuloksista?
22. Miltä kuulostaisi ajatus ”wiki-tyyppisestä” asiakashistoriikista?
23. Mitä positiivista näkisit mahdollisessa asiakkuudenhallintajärjestelmässä?
24. Entä negatiivista?



| | |
|------------|--|
| yritys | |
| yht.hlö | |
| Osoite | |
| sähköposti | |
| puh. | |

Lähetettävä materiaali / yhteydenotto

simulointi:

Tuotannon simulointi

Robottisimulointi

Kone- ja laiteinnovaatiot

Layout suunnittelu

Testaus:

äänimittaukset

EMC-testaus

materiaalitestaus

muu testaus

Projektipaja

Lisätietoja:
