



AVAINASIAKKUUKSIEN MÄÄRITTELY

Arto Kontkanen

**Kehittämishankeraportti
Helmikuu 2009**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Kontkanen, Arto	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 24	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi AVAINASIAKKUUKSIEN MÄÄRITTELY		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu, AJA7SJM		
Työn ohjaaja(t) Turpeinen, Veijo		
Toimeksiantaja(t) Pohjois-Karjalan Aikuisopisto		
Tiivistelmä <p>Avainasiakasilmaisu tarkoittaa asiakassuhdetta, joka on yrityksen kannalta kaikkein tärkein. Avainasiakas tuottaa tai tulee tuottamaan yritykselle eniten hyötyä tai on muuten strategisesti yritykselle erittäin tärkeä.</p> <p>Pohjois-Karjalan Aikuisopistolla ei ollut toimivaa asiakkuuksien hallintajärjestelmää, eikä sen myötä kovinkaan selkeää kuvaa omalle organisaatiolle tärkeistä avainasiakkuuksista. Tällainen tiedon puute oli määritelty jo 2007 Pohjois-Karjalan Aikuisopiston organisaatiossa yhdeksi kehityskohteeksi.</p> <p>Tässä yhteydessä on pohdittu asiaa myös julkisen toimijan näkökulmasta. Mikä on koulutusorganisaation yhteiskunnallinen tehtävä ja annetun tehtävän oikeutus.</p> <p>Tavoitteena tällä kehittämishankkeella on viedä avainasiakkuuksien määrittelyä eteenpäin koko Pohjois-Karjalan Aikuisopiston organisaation osalta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Avainasiakkuus		
Muut tiedot		

Author(s) Arto Kontkanen	Type of Publication Development project report	
	Pages 24	Language Finland
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title KEY CUSTOMERS DEFINITION		
Degree Programme (Vocational Teacher Education/Student Counsellor Education/Special Needs Teacher Education)		
Tutor(s) Turpeinen, Veijo		
Assigned by Adult Education Centre of North Karelia		
Abstract Key customer produces or comes to produce to the company the most benefit or is otherwise strategized very important. In North Karelia Adult Educational Centre has not been working customership' management system, nor should it in favour of very clear picture to own organization from most important key customership. Deficiency of this kind of information was defined already 2007 in the North Karelia Adult Education organization for one development target. In this context has been considered matter also from the perspective of the public activator. What is civic task of the training organization and the justification of the given task. As the target on this development project has taken the determination of the key customership forward from the part of the whole North Karelia Adult Educational Centre organization.		
Keywords Key customer		
Miscellaneous		



1. Johdanto
2. Avainasiakkuuksien yleistä määrittelyä
3. Tämän hetkinen tilanne
4. Asiakasverkosto tiimeittäin & toimialoittain
5. CRM
6. Keskeiset mittarit
7. Toimet uusien avainasiakkuuksien saamiseksi
8. Toimet avainasiakkuuksien säilyttämiseksi
9. Kumppanuussopimuksen esimerkki
10. Aikuispedagogiikka
11. Yhteenveto

1. Aloittaessani 1.9.2007 Pohjois-Karjalan Aikuisopistolla työn yritysasiamiehen tehtävässä astuin osittain minulle hyvinkin uuteen maailmaan. Noin 20 vuotuinen työhistoriani oli tähän asti ollut pelkästään yksityisen yrityselämän palveluksesta, eli lähinnä koulutusorganisaatioihin nähden tilaaja / asiakas näkökulmasta nähtyä toimintaa.

Aikaisemmissa tehtävissäni asiakasyrityksen esimiestehtävissä ja henkilöstöhallinnon edustajana olin saanut hyvän ja positiivisen kuvan Pohjois-Karjalan Aikuisopistosta, mutta kuitenkin vain melko suppean osasen siitä, kohdistuen lähinnä silloisen työnantaja yritykseni substanssialueisiin.

Edellisissä tehtävissäni olin tekemisissä useiden kymmenten eri ammattitehtävien yhteishankinatakoulutusten, sekä erilaisten henkilöstökoulutusten osalta.

Perehtymisvaiheessani nykyiseen tehtävääni käsitykseni Aikuisopiton tarjoamasta koulutuksen ja palvelujen tarjonnasta laajeni suuresti entisestään, mikä oli minulle erittäin positiivinen yllätys.

Perehtymisvaiheen aikana selväksi tuli myös se, ettei Aikuisopistolla tai sen ylätasolla Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymällä ollut toimivaa asiakkuuksien hallintajärjestelmää, eikä sen myötä kovinkaan selkeää kuvaa omalle organisaatiollemme tärkeistä avainasiakkuuksista. Tällainen tiedon puute oli määritelty jo 2007 Pohjois-Karjalan Aikuisopiston organisaatiossa yhdeksi kehityskohteeksi, jonka sitten valitsin / sain pedagogisten opintojeni kehittämishankkeeksi.

Tavoitteena tällä kehittämishankkeella on viedä avainasiakkuuksien määrittelyä eteenpäin koko Pohjois-Karjalan Aikuisopiston organisaation osalta.

2. Niin kuin avainasiakasilmaisukin sanoo, tietty rajattu ryhmä asiakkaita / yrityksiä koetaan palvelujen tuottajalle niin arvokkaiksi, että ne ovat ikään kuin avaimia menestykseen. Tyypillisesti niiden palvelujen käyttö muodostavat suuren osan budjetista ja mahdollisesti myös katteesta. Tai ne saattavat olla yritykselle tärkeitä suosittelijoita, esimerkillisiä tuotteen käyttäjiä tai muuten vain tärkeitä vaikuttajia tai neuvonantajia. Nämä tavallisesti vaativat enemmän myyntityötä tekevien aikaa, kuin muut asiakkaat. Toisaalta aikaa pitäisi riittää myös uusille asiakkaille. Tässä yhteydessä on varmaan hyvä pohtia asiaa myös julkisen toimijan näkökulmasta. Mikä on meidän koulutusorganisaation yhteiskunnallinen tehtävä ja tehtävämme oikeutus. Näihin kysymyksiin löytyy vastauksia tehtäessä katsaus ammatillista aikuiskoulutusta koskevaan lakiin, siellä määritettyyn ammatillisen koulutuksen tarkoitukseen, sekä saamaamme pysyvään työelämän kehittämis- ja palvelutehtävään.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 21.8.1998/631

2 § Tarkoitus

Lain tarkoituksena on ylläpitää ja kohottaa aikuisväestön ammatillista osaamista, antaa opiskelijoille valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää ja edistää työllisyyttä sekä tukea elinikäistä oppimista. Lain tarkoituksena on lisäksi edistää tutkintojen tai niiden osien suorittamista.

3 § Yhteydet työelämään

Tutkinnoissa ja koulutuksessa tulee ottaa erityisesti huomioon työelämän tarpeet. Näyttötutkintoja tulee suunnitella ja järjestää yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa.

Tekemisemme oikeutus tulee toisaalta omistajatahoiltamme, kaikilta 16 kunnalta, jotka ovat tämän tehtävän osaltaan meidän hoidettavaksi antaneet.

Keskeisenä taustana tässä aiheessa on varmasti myös Opetusministeriön Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle vuoden 2006 alussa myöntämä pysyvä työelämän kehittämis – ja palvelutehtävä, jota Pohjois-Karjalan Aikuisopisto toteuttaa. Toteutamme tehtäväämme aktiivisesti palvelemalla erikokoisia ja eri kehitysvaiheissa olevia yrityksiä, luottamuksellisesti, monipuolisesti ja monialaisesti.

Avainasiakkuusmäärittely ei siten Pohjois-Karjalan Aikuisopiton kohdalta varmastikaan kosketa pelkästään suuria työpaikkoja, vaan siinä täytyy ottaa huomioon myös alakohtaisesti pienet työpaikat.

Avainasiakkaita varten yleensä laaditaan strategia sekä sen pohjalta suunnitelma näiden asiakkaiden hoitamiseksi.

Seuraavassa on lueteltu muutamia seikkoja, joita kannattaa harkita ja läpikäydä omassa organisaatiossa suunnitelmia tehtäessä.

- Selvittää, minkälaista tuotteiden, palveluiden sekä toiminnan laatua asiakas odottaa palvelujen tuottajalta. Laaditaan laadun kriteerit ja luodaan tarvittaessa seurantajärjestelmä.
- Pystytetään yhteisiä kokeilu- ja kehitysprojekteja.
- Syvennetään asiakassuhdetta laajentamalla kontaktipintaa oman organisaation ja asiakasyrityksen henkilökunnan välillä. Näin julkisena koulutusorganisaationa tässä on hyvän ottaa huomioon myös näyttötutkintojärjestelmän suomat lakisäätteiset mahdollisuudet asiakassuhteen syventämiseen kolmikantaisen vastuun myötä. Konkreettisina työkaluina tässä koulutuksien yhteinen suunnittelu ja toteutus, tutkinnot, ammattitaidon arviointi, tutkintotoimikuntatyö arvioijakoulutus ja niin edelleen.

- Tehdään yhteydenottosuunnitelma aikatauluineen asianosaisille.
- Viestitään oman organisaation henkilökunnalle niin, ettei kenellekään ole epäselvää, ketkä ovat avainasiakkaita.

Ennen kuin asiakassuuntauksesta voidaan puhua, asiakkaat täytyy jakaa oman yrityksen kannalta järkeviin ryhmiin. Asiakaskuntaa voidaan jaotella esimerkiksi seuraavien tekijöiden mukaan:

- julkinen sektori / yritys sektori
- yhden tai muutama tuotteen asiakas vai voidaanko myydä laajempaa palvelujen tarjontaa
- ostomäärät, niiden kehitys ja kate
- toteutus erilaisilla rahoitusmuodoilla
- ostopotentiaali
- asiakkaiden koko
- asiakkaiden määrä eri ryhmissä
- vanha/uusi asiakas
- kilpailijan asiakas

3. Historiatiedon valossa oli hyvin vaikeaa saada tietämystä yleensäkin asiakkuuksiin liittyvistä tunnusluvuista. Hyvin nopeasti esille nousi joukko kysymyksiä:

- mitkä ovat suurimmat asiakkaat?
- suurimmat asiakkaat euromääräisesti?
- suurimmat asiakkaat opiskelijamäärän mukaan?
- suurimmat asiakkaat toteutuneiden koulutustilaisuuksien mukaan?
- keitä ovat entiset ja nykyiset asiakkaat?
- ketkä ovat ensisijaiset uusasiakkuuden kohteet?

Näihin kysymyksiin ei ollut helppoa löytää vastausta. Tähän käytössä oleva tietojärjestelmä oli studenta niminen, joka oli ja on pohjimmiltaan opiskelijatietojen ja opiskelijoiden hallintajärjestelmä, ei niinkään asiakkuuksienhallintajärjestelmä.

Tämä puute oli varmaan tiedostettu jo jonkin aikaa Aikuisopiston johdossa ja nyt uudelleen esille noustessa se sai uutta ja kantavaa tuulta esimieheni Anne Karppisen vahvalla myötävaikutuksella. Tämän tiedollisen aukon täyttämisen nähtiin olevan hyvin merkittävän aikuisopiston jatkokehityksen osalta ja toimet uuden, nimenomaan asiakkuushallintajärjestelmän osalta olivat koulutuskuntayhtymän suuntaan ponnekkaat. Näiden ponnistelujen myötävaikutuksella saimme uuden CRM asiakashallintajärjestelmän

vuoden 2008 alkupuoliskolla. Tällä hetkellä järjestelmä on osin vielä käyttöönottovaiheessa ja ohjelmasta hiotaan vielä viimeisiä kohtia kuntoon ja samanaikaisesti jatkuvat oman henkilöstön koulutukset tämän järjestelmän käyttöön.

Keskeistä on avainasiakkuuksien määrittelyjen myötä, pystyä määrittelemään koulutusorganisaatio tahon osalta myös ne yrityskohtaiset avain koulutusalat ja koulutuksen sisällöt, joita pitkäkestoinen yhteistyö tarvitsee. Tähän liittyy olennaisesti koulutusorganisaation ja sen edustajien pedagoginen pätevyys ja tuntemus avainasiakkuuksien koulutuksen kentän tarpeista.

4. Asiakasverkosto toimialakohtaisesti tiimeittäin ja tutkinnoittain Pohjois-Karjalan Aikuisopistossa:

Ensimmäisenä vaiheena voisi määrittellä toimialoittain ja ammattialoittain (tiimeittäin) olemassa oleva merkittävien asiakkaiden verkosto, huomioiden meille julkisena toimijana annettu tehtävä. Näistä sitten muodostuisi toimialakohtaisesti 3-5 avainasiakasta. Eli Aikuisopistolla kokonaisuudessa voisi olla kymmenkunta "varsinaista" avainasiakasta? Kun kyseessä on julkinen koulutusorganisaatio, niin tuskin on tarkoituksen mukaista mennä vielä tätä tarkempaan avainasiakas määrittelyyn. Määrittelyä tehtäessä on syytä muistaa alakohtaiset erot ja myös mikroyritysten huomioiminen etenkin palveluja kehitettäessä. Jokaisella alueella myös mikroyritysten palvelujen kehittäminen on koulutusorganisaation tehtävä ja joillakin ammattialoilla mikroyritysten verkosto muodostaakin merkittävimmän asiakkuuksien joukon.

Kolme avainasiakasta / tiimi / yrityskoko (yrityskoot suuri, keskisuuri, pieni)
Virallisten määritysten mukaisesti pieniä yrityksiä ovat alle 50 työntekijän yritykset, keskisuuria 50-249 työntekijän yritykset (vuosiliikevaihto enintään 50 M€) ja suuria yritykset joissa henkilöstömäärä on tätä suurempi ja vuosiliikevaihto yli 50M€. Meidän määrittelyjemme osalta nuo rajat voisivat kenties olla myös jotain muuta. Esim. P-yritys 1-10 henkilöä, Pk-yritys 20–80 henkilöä ja suuria joissa henkilömäärä on yli 80 henkilöä. Tässä määrittelyssä myös alakohtaiset erot on varmasti hyvä huomioida, kuten myös mahdollisesti alakohtaisesti suurten julkisten sektorien "pilkkominen" omiin osioihinsa.

Hyvinvointitoimiala (6 eri tutkintoa)

Lähihoitaja

Päihdetyön at, tutkinnon osat

Psykiatrisen hoidon erikoisammattitutkinto

Vanhustyön erikoisammattitutkinto

Koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan ohjaajan ammattitutkinto

Välinehuoltajan ammattitutkinto

→ yht. 9 alakohtaista avainasiakasta

		Yritykset		
Hyvinvointitoimiala 6 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			

yht. 9 alakohtaista avainasiakasta

Palvelutoimiala

Elintarvikepalvelut -> 9
(10 eri tutkintoa)

Liiketalous- ja yrittäjyyspalvelut -> 9
(14 eri tutkintoa)

Maatalous- ja puutarhapalvelut -> 9
(6 eri tutkintoa)

Matkailu- ja ravitsemispalvelut -> 9
(10 eri tutkintoa)

Ravintolat Kaisla, Kanerva, Oravakuppila ja Monikko
(ei varsinaisia tutkintoja, mutta määritellään 3 avainasiakasta)

Ohjaus- ja monikulttuurisuuspalvelut -> 9
(ei varsinaisia tutkintoja, mutta määritellään 3 avainasiakasta)

Puhdistus- ja kotityöpalvelut ->9
(4 eri tutkintoa)

→ yht. 57 alakohtaista avainasiakasta (6x9)

Yritykset

Elintarvikepalvelut 10 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Liiketalous- ja yrittäjyyspalvelut 14 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Maatalous- ja puutarhapalvelut 6 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Matkailu- ja ravitsemispalvelut 10 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Puhdistus- ja kotityöpalvelut 4 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Ohjaus- ja monikulttuurisuus- palvelut	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			

Ravintolat Kaisla, Kanerva, Oravakuppila ja Monikko

yht. 57 alakohtaista avainasiakasta

Tekniikka

Kivitekniikka -> 9
(3 eri tutkintoa)

Koneistustekniikka -> 9
(9 eri tutkintoa)

Levy- ja hitsaustekniikka -> 9
(6 eri tutkintoa)

Rakennustekniikka -> 9
(8 eri tutkintoa)

Talo- ja turvatekniikka + sähkö -> 9
(13 eri tutkintoa)

Tietotekniikka -> 9
(4 eri tutkintoa)

→ yht. 54 alakohtaista avainasiakasta (6x9)

		Yritykset		
Kivitekniikka 3 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Koneistustekniikka 9 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Levy- ja hitaustekniikka 6 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Rakennustekniikka 8 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Talo- ja turvatek- niikka + sähkö 13 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			
Tietotekniikka 4 eri tutkintoa	pieni			
	keskisuuri			
	suuri			

' yht. 54 alakohtaista avainasiakasta

Eli määriteltäväksi tulisi toimialojen osalta 120 yrityksen verkosto + oppisopimuskeskus ja kesäyliopisto.

Tulisiko OPS:n asiakkaat määritellä koulutustarkastaja (mikä ammattialojen kokonaisuus heillä kullakin on) kohtaisesti, vai jotenkin muuten?

Yhdenmukainen se olisi jos määrittely tehtäisiin myös tässä toimialojen mukaan, kerättynä tiedot koulutustarkastajittain.

Entäs kesäyliopisto? Vuosittaisen laskutuksen mukaan? → Mitä tahoja laskutettu vuosittain eniten? Yhdenmukaisuuden vuoksi tässäkin toimialoittain.

5. Järjestelmä jolla kokonaisuutta hallitaan:

CRM on Internet-selaimella käytettävä järjestelmä, joka on tarkoitettu tehostamaan Pohjois-Karjalan Aikuisopiston asiakkuuksienhallintaa. CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoitus on korvata kaikki erilliset ja yksittäiset, asiakaskäynteihin, kontaktointitietoihin ja yritystietoihin liittyvät tiedostot, jotka ovat olleet henkilöstön ja tiimien käytössä aiemmin.

Kun järjestelmä otetaan tehokkaasti käyttöön, tietoisuus siitä, mitä eri hankkeet ja tiimit ovat kyseessä olevan yrityksen kanssa tehneet, kasvaa ja tehostuu. Yrityksen näkökulmasta Aikuisopisto esittäytyy yhtenäisenä toimijana, kun yritykseen menevä henkilöstömme edustaja tietää mitä yhteistyötä yrityksen kanssa on jo ollut ja mitä on tarkoitus tehdä riippumatta siitä minkä tiimin ja toimialan edustaja on. CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä on Aikuisopiston henkilöstön tärkein työkalu asiakkuuksien hallintaan, seurantaan ja raportointiin. Järjestelmän kautta on mahdollista viestittää henkilöltä toiselle meneillään olevasta prosessista ja viestiä toivotuista toimenpiteistä joko sähköpostilla tai tekstiviestillä.

Järjestelmään merkitään kaikki kyselyt, jotka ovat tulleet joko puhelimella, kasvokkain, sähköpostilla tai muulla keinoin, asiakaskäynnit, tarjouspyynnöt ja kuittaukset tehdyistä toimenpiteistä. Lisäksi järjestelmän avulla pystytään paremmin havainnoimaan myös ne yritykset, joiden kanssa tulisi tehdä enemmän yhteistyötä, mikäli se vain on mahdollista.

6. Keskeiset mittarit: (mitä voisi olla? mitä valitaan?)

- vaikuttavuus työn saantiin, urakehitykseen, työtehtävissä menestymiseen, palkkaukseen, jne. ?

- kuinka paljon läpäisseitä suunnitellun koulutuksen aloittaneista tutkinnoittain tai suoritettuja tutkinnon osia?

- mikä hyöty opiskelijalle?

- mikä hyöty yritykselle, jonka voisi kerätä palautekyselyn kautta yritykseltä sovittuun ajan päästä? Mihin vaikutti yrityksen osalta -> tuottavuus, tehokkuus, laatu, moniosaaminen, jne.?

7. Toimet uusien avainasiakkuuksien saamiseksi:

Suunniteltu ja suunnitelmallinen markkinointi kumppanuussopimusten saamiseksi ennalta määritellyille yritystahoille. Määrittely toimialakohtaisesti yritysten henkilöstömäärän, monialaisuuden, liikevaihdon, tms. linjattujen mittareiden mukaisesti.

Tässä osiossa voisi olla erittäin hyvä apu laajemmin toimiala- ja tiimikohtaisesti kootuista koulutuksista. Ei siis pelkästään toimialoilla- ja tiimeissä olevista tutkinnoista, vaan tiimeittäin / tutkinnoittain kasatuista lyhytkoulutusten kalenterista. Tämä tekisi Pohjois-Karjalan Aikuisopistolla olevat koulutustuotteiden mahdollisuudet nykyistä huomattavasti näkyvämmäksi ja ainakin osittain näiden kautta olisi mahdollista hankkia uusia asiakkuuksia ja jopa uusia avainasiakkuuksia. Tuotteistamalla alakohtaisia lyhytkoulutuspäiviä ja luomalla tällaiset toimialakohtaiset lyhytkoulutuskalenterit pystyttäisiin tekemään palvelu- / koulutustuotteiden myyntiä nykyistä asiakaslähtöisemmin ja tehokkaammin. Tällaiset toimiala- tai jopa ammattialakohtaiset lyhytkoulutusten kalenterit syntyisivät kenties melko helposti alalla olevien perus-, ammatti- ja erityisammattitutkintojen tutkinnon osien poimimisen kautta, koska tutkinnon osathan voivat olla sellaisenaan noita käytettävissä olevia moduuleita lyhytkoulutuksiin.

Ja jos tätä asiaa lähestyy samankaltaisesti kuin tuota avainasiakkaiden määritystä, niin saadaan aikaan seuraavaa:

Hyvinvointitoimiala (6 eri tutkintoa)

→ yht. 6 alakohtaista lyhytkoulutusmoduulia

Palvelu (yht. 44 eri tutkintoa)

→ yht. 44 alakohtaista lyhytkoulutusmoduulia

Tekniikka (yht. 43 eri tutkintoa)

→ yht. 43 alakohtaista lyhytkoulutusmoduulia

Eli koulutuskalenteri noin 100 lyhytkoulutuksesta eri ammattialoittain, johdettuna ammattialakohtaisista tutkintoon tähtäävistä koulutuksista tai paremminkin sen osista. Todellisuudessa näiden määrä voi olla varmaan paljon suurempikin, kun lähdetään purkamaan noita tutkintoja tutkinnon osiksi ja sitä kautta yrityksille kaupattaviksi lyhytkoulutuksiksi. Kyseessä olisi siis nykyistä laajemman tai ainakin näkyvämmän koulutustarjonnan rakentaminen ja saaminen koulutuskalentereiden muotoon.

Tulisiko tässä osiossa miettiä myös Aikon omaa organisoitumista sen pohjalta, kuinka tämä uusasiakkuushankinta riittävän hyvin ja riittävän laaja-alaisesti saadaan hoidettua? Tulisiko mallina olla tiimikohtaisesti nimetyt henkilöt, jotka keskittyvät muuta tiimiä vielä erityisemmin, oman ammattialansa yritysten suuntaan tehtävään työelämäyhteistyöhön? Tarvaisiko sen olla joku muu kuin tiimikoordinaattori, esim. tyke-vastaava? Vai tulisiko olla tällaiset henkilöt nimettynä toimialoittain, jotka voisivat olla

sitten myös saavutettujen avainasiakkuuksien / kumppanuussopimuskumppaneiden ensisijaiset yhteyshenkilöt? Tarvitaanko tällaista lisäresursointia vai voidaanko tehostaa riittävästi nykyistä organisaatio / toimintamallia? Näyttötutkintojärjestelmä vaatii jo sinällään tämän kaltaisen toimintamuodon.

8. Toimet avainasiakkuuksien säilyttämiseksi:

Tässä keskeistä on varmasti aktiivinen kumppanuussopimuksen ylläpito. Huolehditaan hyvin avainasiakkaan nykyisistä ja tulevista koulutuksentarpeista kokonaisvaltaisesti. Huolehditaan kumppanuussopimukseen liittyvän seuranta- / ohjausryhmän säännöllisestä tapaamisesta ja toimintojen kehittämisestä siellä esille nousseiden tarpeiden mukaisesti.

Toimintamalli jolla avainasiakkuuksia palvellaan:

Yhteisesti sovittu toimintamalli on määritelty kumppanuussopimuksessa ja sen mukaisesti määritellyt yhteyshenkilöt niin palveluntuottajan kuin myös yrityksen puolelta. Yhteyshenkilöt vievät organisaatioiden välillä tarpeet konkreettisiksi toimiksi. Tärkeää on varmasti myös määrittellä yhteyshenkilöille varahenkilöt, että toiminta saadaan varmistettua mahdollisimman hyvin.

Avainasiakkuuksien tarpeiden huomioiminen koulutustarpeiden aikuispedagogisten näkökulmien kannalta:

Tässä korostuu juuri palveluntuottajan / koulutusorganisaation henkilöstön oman alansa ammattitaito. Koulutusten tuottajina ja toteuttajina palveluntuottajan tulee vastata kuhinkin tilanteeseen sopivimmista koulutuksen muodoista ja menetelmistä.

9. Kumppanuussopimuksen esimerkki:

Vuositason koulutussuunnittelussa otetaan huomioon halutunmukaisesti koko yrityksen henkilökunta tai tietyllä alueella tai tehtävissä työskentelevä henkilökunta. Uudet rekrytoitavat henkilöt ja jo työsuhteessa ("talossa") työskentelevät henkilöt. Lähtökohtana on se, että koulutukset viedään läpi niillä maantieteellisillä alueilla missä opiskelijatkin pääosin työskentelevät.

Koulutussuunnittelu ja kalenteri tehtäisiin aina asiakasyrityksen kannalta edullisimman ja toteuttamiskelpoisimman toteutustavan mukaisesti. Eri toteutustapoja (esim. oppisopimuskoulutus, ammatillinen lisäkoulutus, jne....) käyttäen pystytään hyödyntämään aikuiskoulutukseen suunnattuja eri rahoitusmuotoja mahdollisuuksien mukaan.

Kumppanuussopimuksen mukaiseen koulutuskoordinointiin voisi mm. sisältyä:

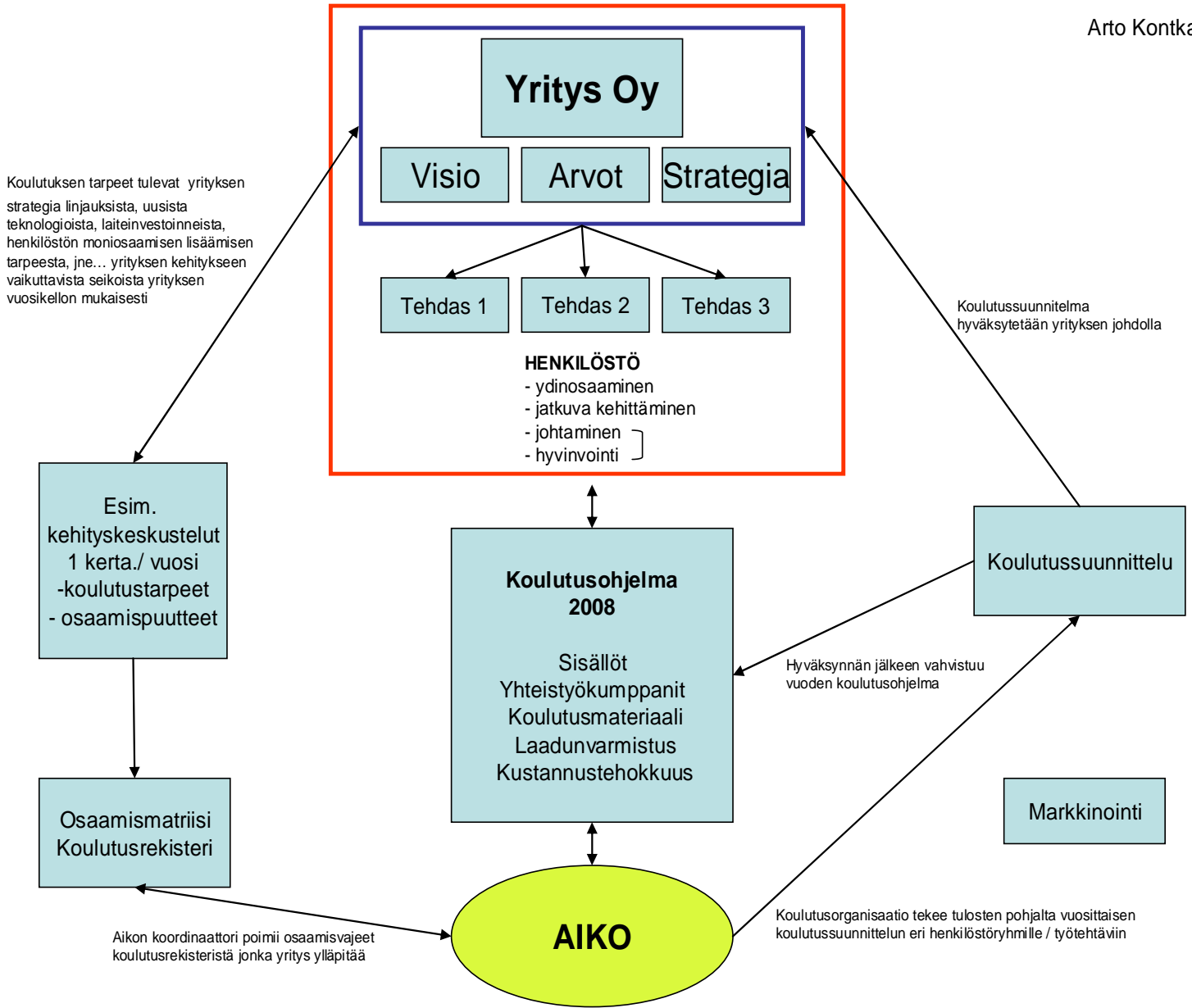
- koulutustarvetietojen kerääminen ja analysointi yrityksen osaamismatriisia/koulutusrekisteriä hyödyntäen
- osaamiskartoitusten laadinta tarvittavilta osin
- koulutussuunnitelma → yrityksen hyväksyntä → koulutusohjelman laadinta käytännön järjestelyineen
- yksittäisten, koulutusohjelman ulkopuolisten, yrityksen todentamien koulutustarpeiden osalta, toteutettaisiin normaalia tarjouspyyntöprosessia.
- koulutusjärjestelyjen käynnistäminen ja niistä sopiminen
- koulutusilmoittautumisten vastaanottaminen
- koulutus- ja koordinointitoiminnan laadunvarmistus ja palautteen raportoiminen yritykselle

Hyödyt asiakasyritykselle:

- monipuolinen, taloudellinen ja joustava koulutusmalli, jossa yrityksen henkilöstön osaaminen lisääntyy ja uudistuu
- yritys asioi yhden koulutusorganisaation kanssa
- yrityksen kustannussäästöt keskittäessä ja "ulkoistaessa" koulutusten järjestely
- kouluttamiseen saadaan toteutustavasta riippuen taloudellista tukea yritykselle

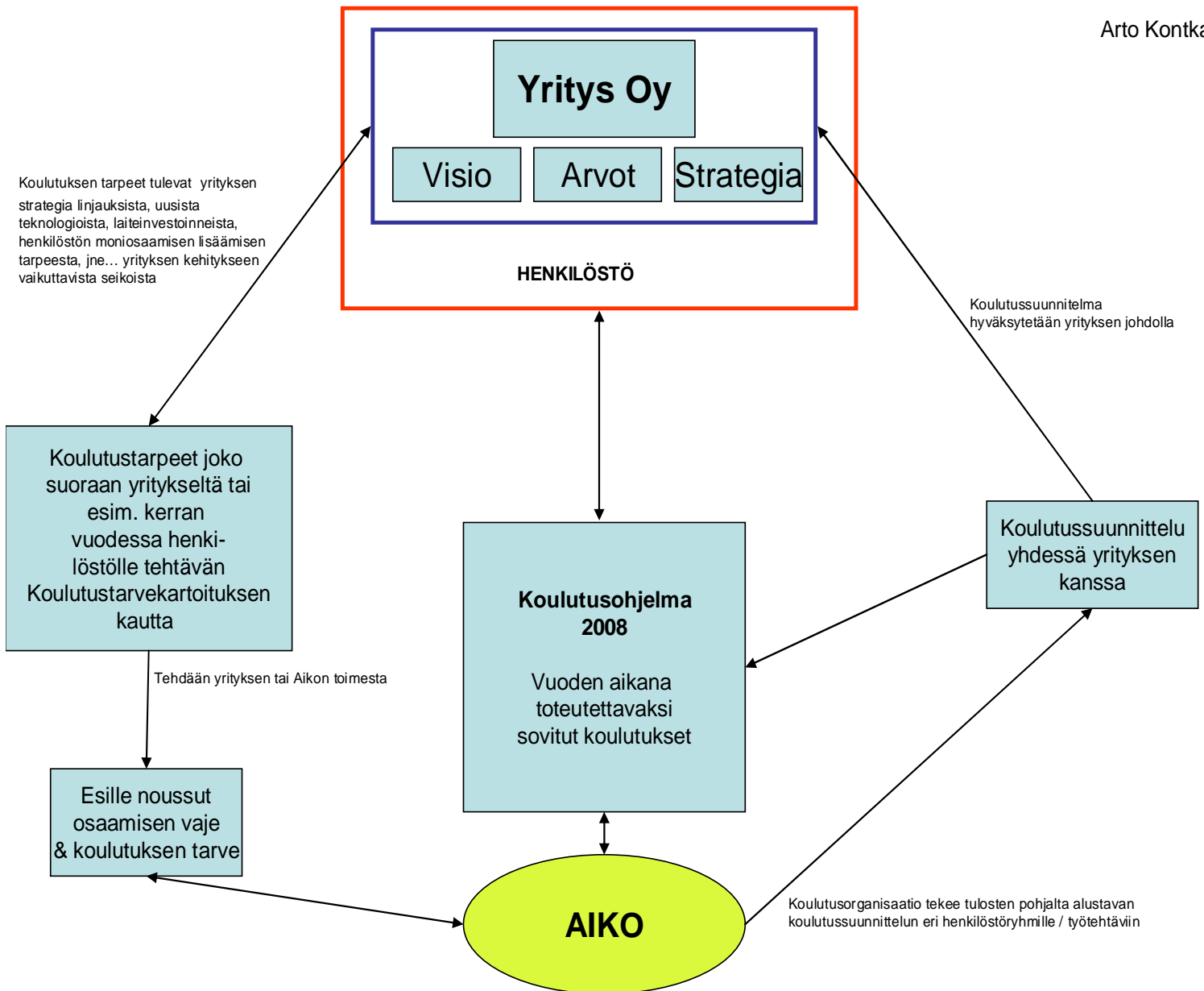
Koulutuksellisen kumppanuussopimuksen yhteistyön kuva:

Arto Kontkanen



Tai hieman pelkistetympi malli mikroyrityksiä ajatellen, joka menee lähemmäs ns. normaalin tarjouskäytännön mallia.

Arto Kontkanen



10. Aikuispedagogiikka

Lähtökohtaisesti tässä on kysymys oppilaitoksen ja työelämän välisestä yhteistyöstä. Kehittävänä näkökantana on se, että tärkeimpien avainasiakkaiden kanssa tämän aikuispedagogisen näkökannan huomioonottamisen mahdollistavat kumppanuussopimukset, joissa pidempijänteisen koulutussuunnittelun toteuttaminen mahdollistuu. Kun päästään pidempijänteiseen ja kokonaisvaltaisempaan koulutussuunnitteluun pystytään koulutusten järjestämisessä ja toteuttamisessa huomioimaan kuhunkin tarpeeseen paras koulutuksen toteutusmuoto pedagogisestikin ajateltuna. Eli millaiseen kontekstiin mikin koulutus ja koulutuksen aihe parhaiten soveltuisi. Kun on tiedossa asiakas yrityksen pidemmän aikajänteen koulutustarpeet voidaan koulutuksia toteuttaa niin räätälöityinä lyhytkoulutuksina kuin myös pidempikestoisina tutkintoon tähtäävinä koulutuksina eri rahoitusmuodoin.

Tämä lähestymistapa hyödyntää niin asiakasyritystä kuin myös jokaista henkilöä itseään. Tyypillisesti ammatillisella koulutuksella ei sinällään ole varsinaista itseisarvoa, vaan sillä yritys-elämässä aina tavoitellaan konkreettista vaikuttavuutta, niin yrityksen kannalta kuin myös toki myös yksilön itsensä kannalta. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on erityisen tärkeää yhteisesti määritelty tavoite koulutukselle! Sekä henkilökohtaistamisen kautta, koulutuksen sisällön räätälöinti kunkin opiskelijan osalta. Yritys-elämässä muistettavaa on, että yrityksen menestyksen summa muodostuu kunkin yksittäisen työntekijän menestymisestä omassa työssään. Konkreettinen työkalu tai keino jolla tähän päästään on antaa henkilöstölle työhön riittävää ja oikein suunnattua koulutusta. Kun henkilöstön osaaminen lisääntyy myös yrityksen menestyminen paranee. Henkilön kannalta taasen koulutuksen avulla työssä onnistumisen ja menestymisenmahdollisuudet lisääntyvät, työhyvinvointi lisääntyy ja motivaatio kasvaa. Tällä tavoin myös henkilö yksilönä saa itselleen todellista aineetonta pääomaa. Sellaista pääomaa jota kukaan tai mikään taho ei voi häneltä pois viedä ja mikä, koulutuksesta riippuen, on hyödynnettävissä myös mahdollisissa yrityksen vaihdostilanteissa.

Kun pidetään mielessä myös kuhunkin koulutus tilanteeseen sopiva pedagoginen ajattelu koulutusmenetelmien ja koulutuksen toteuttamisen osalta, niin yksilön tarpeet kuin myös yrityksen tarpeet tulevat paremmin huomioituksi. Tämä taasen kertyy ja summautuu yrityksen hyväksi ja hyödyksi.

Ammatillisen koulutuksen ja etenkin työssä olevien henkilöiden osalta tämä on siinä mielessä erittäin positiivista, että lähdetäänpä asiaa lähestymään henkilön kautta, hänen tarpeistaan ja motivaatioistaan tai yrityksen näkökulman kautta, oikein hoidettuna lopputulema on sama. Molemmat saavuttavat merkittävää etua ja hyötyä.

Osaaminen on henkilöön liittyvä ominaisuus ja sitä kautta yrityksen voimavara. Kun motivoidaan henkilöstö lisäämään osaamistaan se on lopulta yrityksen etu.

Kumppanuussopimuksella yritykselle mahdollistuu monipuolinen, taloudellinen ja joustava koulutusten toteuttamisen malli, jossa yrityksen henkilöstön osaaminen lisääntyy ja uudistuu. Yritys säästää omia resurssejaan asioidessaan laajemmin yhden koulutusorganisaation kanssa, sekä saa kustannussäästöjä keskittäessä ja "ulkoistaessa" koulutusten järjestelyyn. Yrityksen osalta voi nähdä myös sen hyödyn, että palveluntuottajalla on ajantasainen tieto mahdollisista taloudellisista tuista, joita kouluttamiseen voi saada toteutustavasta riippuen.

Tätä asiaa voi tarkastella myös koulutusorganisaation ja opetuksen kehittämisen näkökulmasta. Tällainen toimintamalli mahdollistaa huomattavasti syvemmän yhteistyön yrityksen suuntaan ja siten myös hyvän ja vakaan pohjan kolmikantaisen vastuun / toiminnan kehittämiseen. Etenkin syvällisemmässä yhteistyössä oppiminen on varmasti myös molemmin suuntaista, joten sen myötä myös koulutusorganisaation opetuskin kehittyy, niin yhteisesti koulutuksien sisältöjä laatiessa, kuin myös varsinaisissa opetustilanteissa.

Aikuisten ihmisten osalta pedagogisista menetelmistä varmastikin kognitiiviset / konstruktiviset opetusmenetelmät tuottavat parasta hedelmää. Tällöin hyödynnetään ja otetaan huomioon henkilöiden jo olemassa oleva osaaminen ja siitä voidaan ottaa myös yrityksen kannalta oppia. Tämä oppi, joka on monesti sitä yrityksessä olevaa hiljaista tietoa, saadaan tätä kautta koko organisaation tietoon ja opiksi.

Kognitiivisessa oppimisessa kiinnostus kohdistuu siihen, miten ihminen prosessoi tietoa: oppiminen nähdään tiedon prosessointina. Oppija nähdään erilaisen tiedon aktiivisena käsittelijänä: tietoa vastaanottavana, havaintoja tekevänä, valikoivana, taltioivana, tulkitsevana ja aktiivisesti kehittävänä olentona. Mielekäs oppiminen alkaa käytännön elämän ongelmista ja ristiriidoista. Oppijan mielessä syntyy tiedollinen ristiriita, kun hänen tietonsa ja taitonsa eivät riitäkään tilanteen hallitsemiseen. Oppija pyrkii ratkaisemaan ristiriidan joko hankkimalla uutta tietoa tai hän järjestää aiemman tiedon uudella tavalla. Oppimisen tuloksena syntyy jäsenyneitä ajatuksia sekä selittäviä periaatteita, joista muodostuu oppijalle toimintaa ohjaavia sisäisiä rakenteita ja malleja. Uuden tiedon omaksuminen nähdään aina riippuvaisena aikaisemmasta tiedosta.

Konstruktivismissa taas oppiminen nähdään aktiivisena tiedon rakentamisen prosessina. Konstruktivismiin keskeisenä ajatuksena on, että tieto ei siirry vaan oppija rakentaa eli konstruoi sen itse uudelleen. Oppijan omat aikaisemmat tiedot, käsitykset ja kokemukset opittavasta asiasta säätelevät hyvin paljon sitä, mitä hän asiasta havaitsee ja miten hän asiaa tulkitsee. Oppiminen liittyy toimintaan ja palvelee toimintaa. Olennaista on, että oppijassa heräävät omiksi koetut, opittavaan asiaan liittyvät kysymykset, oma kokeilu, ongelmanratkaisu ja ymmärtäminen. Oppiminen

on oppijan oman toiminnan tulosta. Se on tilannesidonnaista, asiayhteyteen sidottua ja vuorovaikutuksen tulosta.

Kun katsotaan näitä kognitiivisen ja konstruktivistisen oppimiskäsityksen määrittelyjä, niin voi olla melko vakuuttunut näiden soveltuvuudesta aikuisopiskeluun. Kuten aiemmin on jo todettu, niin pidempijänteiset kumppanuussopimukset mahdollistavat laajemman koulutusmuotojen (oppisopimus, täsmäkoulutus/yhteishankintakoulutus, lyhyt henkilöstökoulutus, tutkintoon tähtäävät koulutukset, jne.) käyttämisen yrityksen koulutuksia toteuttaessa ja toteuttamisen pedagogisina malleina kognitiivinen/konstruktivistinen lähestymistapa toimii varmasti parhaiten. Juuri tässä on myös koulutusorganisaation ja opetuksen kehittymisen mahdollisuus, pohtiessa hyvinkin laaja-alaisessa toteutettavien koulutusten kentässä, kuhunkin koulutukseen ja tilanteeseen soveltuvinta opetusmenetelmää. Tällöin myös koulutusorganisaation ja sen henkilöstön pedagoginen ajattelu kehittyy.

Se mitä tämä tarkoittaa sitten käytännön opetustyössä, kuvaa varmaan Maija-Liisa Rauste-von Wright ja Johan von Wright (1994) kuvaamat seuraavat yleistyksiset:

- uutta tietoa omaksutaan käyttämällä aiemmin opittua
- oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta
- toimintaa ohjaa sen tavoite, ja tavoitetta ohjaavat oppimisen kriteerit – mutta oppimista säätelee se, mitä oppija tekee
- ymmärtämisen painottaminen edistää mielekästä tiedon jäsentämistä
- sama asia voidaan käsittää ja tulkita monella eri tavalla
- opitun siirtäminen uusiin tilanteisiin riippuu tietojen ja taitojen kytkeytymisestä toisiinsa
- sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli oppimisessa
- tavoitteellinen oppiminen on taito, jota voi oppia
- oppimisen arvioinnin tulisi olla monipuolista
- opetussuunnitelmien tulisi olla joustavia ja ottaa huomioon niin oppijan valmiudet kuin tiedon suhteellisuus ja muuttuvuuskin.

Ja kokemuksellisessa oppimisessa:

- lähtökohtana ovat oppijan tarpeet ja motivaatio
- pohditaan tavoitteita ja sisältöjä yhteissuunnittelulla
- tarkastelussa lähdetään liikkeelle oppijoiden kokemuksista
- tuetaan oppijan kasvua ja itseohjautuvuutta
- opettaja on oppimisen tukija, oppijalla on vastuu omasta oppimisestaan
- itseohjautuvuus toimii, jos opiskelu koetaan mielekkääksi.

11. Yhteenveto

Tässä hankkeessa kuvattiin konkreettinen malli avainasiakkuuksien määrittelemiseksi julkisessa koulutusorganisaatiossa.

Hankkeen tavoitteena on viedä avainasiakkuuksien määrittelyä eteenpäin koko Pohjois-Karjalan Aikuisopiston koulutusorganisaation osalta ja sen myötä parantaa kykyä palvella ulkoisia sidosryhmätahoja. Tavoitteena tämän myötä on myös parantaa Pohjois-Karjalan Aikuisopiston omaa osuutta, etenkin kovasti kilpailluilla valmentavan koulutuksen, yhteishankintakoulutusten ja yritysten henkilöstökoulutusten sarjoilla.

Saavutetun tuloksen uskon palvelevan Pohjois-Karjalan Aikuisopiston koulutusorganisaatiota tässä asiassa hyvään alkuun ja olevan hyvin hyödynnettävissä tätä asiaa edelleen kehitettäessä.

Itselleni tämä kehittämishanke antoi tilaisuuden tarkastella uudelleen tätä mielenkiintoista aihetta, avainasiakkuuksien määrittely, tällä kertaa tällaisen julkisen koulutusorganisaation kannalta tarkasteltuna.

LÄHTEET

Karppinen, Anne. 2008. Pohjois-Karjalan Aikuisopiston Kehityspäällikkö

Karvinen, Esa. 2008. Pohjois-Karjalan Aikuisopiston Rehtori

Rikkinen, Aino. 2008. Pohjois-Karjalan Aikuisopiston Vararehtori

Laki ammatillisesta koulutuksesta. 21.8.1998/630.

Rauste-von Wright, Maija-Liisa & von Wright, Johan. 1994. Oppiminen ja koulutus. WSOY.