

Asiakkuuksien rakentaminen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa

Lauri Vähämäki

Opinnäytetyö

Myyntityön koulutusohjelma

2012



<p>Tekijä tai tekijät Lauri Vähämäki</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Asiakkuuksien rakentaminen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51+3</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Anu Moisio</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Tutkimus- ja kehittämiskeskus. Opinnäyte on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Customer-projektia. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on antaa hyvät lähtökohdat asiakkuuksien kehittämiseksi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, jossa kyseinen aihe on erittäin ajankohtainen.</p> <p>Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan: 1) Asiakkuus ja sen elinkaari ja 2) arvoketjuajattelu ja sen analysoiminen. Asiakkuuden elinkaaren ja sen eri vaiheiden ymmärtäminen auttavat ymmärtämään asiakkuutta kokonaisuutena. Arvoketjun kuvaaminen ja sen analysoiminen auttavat kehittämään yrityksen liiketoimintaa sen parhaimpien osa-alueiden avulla.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksän, ennalta päätetyn, yrityksen edustajaa. Seitsemän yhdeksästä haastattelusta suoritettiin yrityksen edustajan tiloissa ja loput kaksi sähköpostin ja puhelimen avulla.</p> <p>Haastatteluissa edettiin puolistrukturoidun menetelmän avulla. Yritysten edustajan luona suoritettut haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lopuksi tulokset jaoteltiin aihealu-eittain.</p> <p>Tutkimustuloksista saatiin selkeitä näkemyksiä yhteistyön kehittämisestä. Yrityksen ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön pitää olla aktiivista, johon kumpikin osapuoli ottaa osaa. Tämän lisäksi tuloksista tuli esille selkeitä odotuksia siitä, mitä yhteistyö pitäisi sisällään.</p>	
<p>Asiasanat Asiakkuudenhallinta, asiakkuus, arvoketju, vuorovaikutteisuus</p>	

<p>Author or authors Lauri Vähämäki</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Developing customerships in HAAGA-HELIA University of Applied Sciences</p>	<p>Number of pages and appendices 51+3</p>
<p>Supervisor or supervisors Anu Moisio</p>	
<p>This thesis was commissioned by HAAGA-HELIA University of Applied Sciences' Research and Development Centre. This thesis is part of a Customer Project in HAAGA-HELIA. The purpose of this study and also the aim of it, is to provide a good starting point for developing customer relationships in HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, where the topic is current.</p> <p>The theoretical part was divided into two larger parts: 1) Customership and its life cycle and value chain thinking and analysis of it. Understanding customer life cycle and its different stages helps to understand the whole process. The value chain and analysis of it help a company to develop its businesses by its best areas of business.</p> <p>This study was conducted using qualitative research methods. The research consisted of nine interviews conducted with representatives from different companies. Seven of the nine interviews were carried out in the companies' premises and the remaining two were done by e-mail and phone.</p> <p>The interviews were carried out with a semi-structured method. The interviews, which were carried in the companies' premises, were recorded and transcribed. Finally, the results were divided by the matter of subject.</p> <p>This study gave clear views on developing the cooperation between the company and HAAGA-HELIA. The cooperation should be active, in which both parties take part. In addition, the results revealed clear expectations for what the cooperation should include.</p>	
<p>Key words Customer Relationship Management, customership, value chain, interaction</p>	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Taustatekijät ja tavoitteet työlle	2
1.3	Tutkimuskysymys	3
1.4	Yritysesittely: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.....	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Asiakkuudet yrityksen voimavarana.....	7
2.1	Mitä asiakkuus on?	7
2.2	Asiakkuuden eri vaiheet.....	8
2.2.1	Uusasiakashankinta.....	9
2.2.2	Asiakkuuden säilyttäminen.....	11
2.2.3	Asiakkuuden kehittäminen	13
3	Arvon tuottaminen asiakassuhteessa	16
3.1	Arvoketju.....	16
3.2	Arvoketjun analysointi.....	17
3.3	Asiantuntijapalveluyrityksen arvoketju	17
4	Viitekehitys.....	20
4.1	Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto.....	20
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
5.1	Tutkimusmenetelmä	24
5.2	Aineiston keruu ja sen kuvaaminen	24
5.3	Haastattelukysymykset ja niiden taustat	26
5.4	Aineiston käsittely	28
5.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	28
6	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	31
6.1	Tulokset	31
6.1.1	Lähtökohdat ammattikorkeakoulun ja yrityksen välisen yhteistyön luomista varten	31
6.1.2	Yrityksen ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön eri muodot	33
6.1.3	Yhteistyön mahdolliset ongelmakohdat	33

6.1.4 Tulosten yhteenveto.....	35
6.2 Johtopäätökset.....	36
6.3 Toimenpidesuosituksset ja kehittämisehdotukset	44
6.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	45
7 Loppupohdinta.....	46
7.1 Oman oppimisen ja onnistumisen arviointi.....	47
Lähteet.....	49
Liitteet.....	52
Liite 1. Taulukko- ja kuvioluettelo	52
Liite 2. Haastattelukysymykset	53

1 Johdanto

Asiakkuuksien hallinnan tärkeys on kasvanut yrityksissä, kun kilpailu asiakkaista on kasvanut entisestään. Kilpailijoita on enemmän, mutta myös asiakkaat vaativat yhä enemmän ja enemmän yrityksiltä. Tämä asettaa selkeät vaatimukset yrityksille ja niiden asiakkuuksien hallinnalle. Melkein paras ei enää riitä asiakkaille. Vaatimustaso on siis kova ja siihen pitää osata vastata.

Asiakkuuksien hallinta voidaan ymmärtää käsitteenä eri tavoin. Se voi olla asiakkuusajattelua, jonka ideana on saada asiakas tuottamaan lisäarvoa itselleen. Se voi olla myös yrityksen omien prosessien muokkaamista, missä päämääränä on paremman laadun takaaminen asiakkaalle. Asiakkuuksien hallintaa taas tukevat erilaiset tukitoiminnot, kuten yrityksen asiakastietokantaa varten suunnitellut CRM (Customer Relationship Management) eli asiakashallintaohjelmat. Pyrkimyksenä on luoda mahdollisimman vahva prosessi, jossa yritykset pystyvät vastaamaan erilaisiin asiakkuuksien mukanaan tuomiin haasteisiin.

Miten sitten erottautua massasta? Ron Kaufman, palveluosaamisen huippuasiantuntija, kehottaa toimimaan näin, kun kyseessä on palvelun laadun parantaminen:

“Sijoita aikaa ja vaivaa etukäteen rakentaaksesi hyvät välit potentiaalisten ja nykyisten *asiakkaiden* ehdoilla. Älä vain hyppää sisään räväköiden (ja mahdollisesti loistavien) suosituksiesi kanssa, jos asiakaspalvelun laadulla on merkitystä sinulle. Tutustu ensin asiakkaisiin huolellisesti. Ehdota ratkaisujasi myöhemmässä vaiheessa, jotta pystyt tarjoamaan sellaista asiakaspalvelun laatua, jota asiakkaasi tarvitsevat.” (Up Your Service!)

Kaufmanin mukaan yrityksen pitää nähdä aikaa ja vaivaa, jotta asiakkuuksien luominen onnistuu. Ja jotta asiakkuudet säilyvät, on asiakkaiden toiveisiin vastattava. Yrityksen pitää tutkia, miettiä, kehittää ja aikaansaada palvelua, jota asiakkaat haluavat.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyön tekijä aloitti työnsä opinnäytetyön toimeksiantajalla syyskuussa 2011. Toukokuuhun 2012 mennessä tekijä on perehtynyt korkeakoulun asiakkuuksien

hoitamiseen ja erilaisiin liiketoiminnallisiin projekteihin. Työ on auttanut tekijää opinnäytetyön valinnassa ja suunnittelussa. Aiheen valintaa on myös auttanut se, että kyseistä osa-aluetta ei ole vielä tutkittu oppilaitoksen Tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa (jatkossa T&K-keskus) lainkaan ja sekä se, että sitä on tärkeä saada kehitettyä ja selkeytettyä toimeksiantajan organisaatiossa. Nämä tekijät yhdessä ovat luoneet selkeän tarpeen tutkittavalle aiheelle. Kyseinen aihe on erittäin ajankohtainen koko HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle ja opinnäytetyö toimii osana isoa Customer-projektia. Projektin tarkoituksena on kehittää yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä ja luoda uusia malleja yhteistyölle.

Tämän tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin neljässä viikossa. Haastateltavia yrityksiä tutkimuksessa oli yhdeksän. Ne olivat kooltaan suuria ja keskisuuria yrityksiä eri toimialoilta.

Haastattelut taltioitiin nauhoittamalla ja litteroimalla ne. Kaksi haastattelua suoritettiin sähköpostitse, joista toista vielä täydennettiin jälkeenpäin puhelinhaastattelulla. Haastattelut toteutettiin etukäteen suunnitellun kysymyslomakkeen avulla, joka lähetettiin haastateltaville pari päivää ennen itse haastattelua.

Tämän opinnäytetyö koostuu asiakkuudenhallinta- eli CRM (customer relationship management) -pohjaisesta materiaalista sekä asiakkuuksien rakentamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen liittyvästä materiaalista. Tämän lisäksi teoriassa käydään läpi arvoketjumallia ja sen analysointia. Edellä mainittua materiaalia ja aineistoa on käytetty sekä kysymysten tekemisessä että tulosten käsittelyssä ja niihin perustuvissa johtopäätöksissä.

1.2 Taustatekijät ja tavoitteet työlle

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu on yksi Suomen johtavista ammattikorkeakouluista. Merkittävä osa sen toiminnasta perustuu yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. HAAGA-HELIA haluaa ja pyrkiiin jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa yritysyhteistyön osalta. Yritykset ovat huomattava voimavara, koska ne tarjoavat erilaisia työharjoittelu- ja tutustumismahdollisuuksia opiskelijoille, minkä kautta opiskelijat saavat paremman kosketuksen työelämän. Myös yritykset voivat hyödyntää yhteistyötä

oman toimintansa kehittämisessä käyttämällä HAAGA-HELIAn maksullisia konsultointi- ja opiskelupalveluita.

T&K-keskus on ammattikorkeakoulun yrityskumppanuuksien ydin. Kehittämiselle on aina tarvetta ja erityisesti yritysyhteistyössä on nähty selkeää kehittämisen tarve. Sen lisäksi, että uusia kumppanuuksia halutaan jatkuvasti lisää, niin todella tärkeää on myös se, että HAAGA-HELIAlla on tiedossa yritysten tarpeet ja selkeät kehittämisen kohteet. Pyrkimyksenä on viedä toiminta tarkemmalle tasolle, jossa pystytään vastamaan entistä paremmin yritysten tarpeisiin. Tarpeet vaihtelevat yritysten välillä, eikä selkeää kultaista keskitietä tarpeiden osalta ole olemassa. Siksi yhteistyötoiminta pitää kehittää ja yksilöllisesti yrityksen tarpeiden viitoittamalle tielle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää selkeät linjat, joilla yritysten ja ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä pitäisi kehittää. Haastattelujen myötä saadun tiedon purku ja sen analysointi kertovat selkeästi sen, mitä yritykset oikeasti haluavat HAAGA-HELIAlta. HAAGA-HELIAn pyrkimyksenä on aina saavuttaa kokonaisvaltainen yhteistyö, mutta se ei aina ole yritykselle tarkoituksenmukaista. Tiettyyn toimialaan keskittynyt yritys ei esimerkiksi tarvitse työharjoitteluun tulevia opiskelijoita sekä myynnin että journalismin koulutusohjelmista. Ideana on selvittää haluavatko yritykset yhä enemmän räätälöityjä palveluita vai jonkinlaista valmista pakettia.

1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen aihe asiakkuuksien rakentaminen on erittäin moniulotteinen ja laaja, mutta keskeinen kysymys aiheen osalta on yksinkertainen:

- Mitkä tekijät kehittävät HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja asiakkaan välistä suhdetta?

Tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole antaa selkeää vastausta ja ratkaisua yhteistyölle, mutta sen sijaan tarkoituksena on antaa selkeät lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi. Tutkimukseen liittyvän kysymyslistan avulla pyritään saamaan laaja katsaus yritysten tarpeisiin ja haarukoimaan sieltä ne HAAGA-HELIAlle elintärkeät tiedot, joiden pohjalta yritysyhteistyötä pystyttäisiin kehittämään entistä selkeämpään ja parempaan suuntaan.

Edellä mainittua pääkysymystä ovat tukemassa tarkentava alakysymykset:

- Millaisissa asioissa ammattikorkeakoulu voi auttaa yritystä?
- Mitkä yhteistyömuodot ovat yrityksille kiinnostavimpia?

Alakysymykset sekä tukevat pääkysymystä että antavat selkeää suuntaa kehittämistoiminnalle. Näiden tietojen avulla T&K-keskus saa lisää tietoa yritysten puolelta ja siten pystyy kehittämään yritys yhteistyötä entistä paremmaksi ja tuloksekkaammaksi.

1.4 Yritysesittely: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu on toiminut nimellään vuodesta 2007 alkaen, jolloin kaksi silloista ammattikorkeakoulua – Haaga Instituutti ja Helia amk - yhdistyivät HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluksi. Yhdistymisen myötä koulun opetustarjonta laajeni ja tällä hetkellä erilaisia koulutusohjelmia on HAAGA-HELIAssa yhdeksän. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012a.)

Kansainvälisyys on tärkeä osa HAAGA-HELIAN toimintaa. Noin 10 500:sta tutkinto-opiskelijasta reilu 1000 on ulkomaalaisia, jotka edustavat noin 100 kansallisuutta (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012c). Tämän lisäksi oppilaitoksessa opiskelee vuosittain yli 300 vaihto-opiskelijaa, jotka luovat aidon kansainvälisen ilmapiirin niin koulun käytävillä kuin oppitunneilla. Suomalaisilla opiskelijoilla on myös mahdollisuus kokea ulkomailla opiskelu vaihto-opiskelun kautta. HAAGA-HELIALla on 190 yhteistyökoulua ympäri maailmaa ja kansainvälisyyttä pyritään lisäämään aktiivisella toiminnalla kansainvälisissä verkostoissa. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012b.)

Tutkinto-opiskelun lisäksi HAAGA-HELIA tarjoaa maksullisia koulutuspalveluita, joista vastaa oppilaitoksen Tutkimus- ja kehittämiskeskus. Tarjottaviin palveluihin kuuluu esimerkiksi eMBA-tutkinnot, täydennys- ja erikoistumisopinnot sekä yrityksille ja organisaatioille tarjottava henkilöstökoulutus (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012c).

Maksullisten koulutuspalveluiden lisäksi T&K-keskuksen yksi tärkeimmistä toiminnoista on yritys yhteistyö ja sen kehittäminen. Uusia partneriyrityksiä tulee yleensä

T&K-keskuksen kautta. Näillä kumppanuuksilla pyritään tarjoamaan opiskelijoille työharjoittelu- ja opinnäytetyömahdollisuuksia ja vastavuoroisesti yrityksille tarjotaan palvelukseen tulevaisuuden osaajia.

Työelämälähtöisyys on tärkeä osa HAAGA-HELIA:n toimintaa. Lähtökohtina toiminnassa ovat olleet vahvasti mukana yritysten ja työelämän tarpeet, tarve erikoistuneeseen liiketoiminnan ja yritystoiminnan osaamiseen sekä käytännönläheisyys. Käytännönläheisyys on asia, johon pyritään koulutusohjelmittain erittäin voimakkaasti. Yritysyhteistyötä tapahtuu paljon, ja täten opiskelijat saavat opintojen aikana kosketuksen työelämään ja sen vaatimuksiin. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012a.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun missiona on kouluttaa palvelu-, myynti- ja yrittäjähenkisiä asiantuntijoita sekä tutkimaan ja kehittämään innovatiivisia palveluita, tuotteita ja yritystoimintaa elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Visiona HAAGA-HELIALla on olla osaamiseltaan ja laadultaan johtava, opiskelijoiden, yritysten ja työyhteisöjen menestystä palveleva, kansainvälisesti kasvava ammattikorkeakoulu. Arvoperustana on toimia ns. huippujoukkueena yhdessä uudistaen vastuullisen liiketoiminnan menestystä palvelun ja talouden perustana toimia taloudellisesti kestäväällä tavalla ja kannattavasti. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012d.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiriaosasta. Teoriaosuus rakentuu kahdesta eri osasta: Asiakkuuksien hallinnasta ja arvoketjumallista.

Asiakkuuden hallinnan teoriaa on rajattu. Asiakkuuden hallinnan eri vaiheista otetaan käsittelyyn asiakkuus, asiakkuuden syntyminen, säilyttäminen ja kehittäminen sekä asiakkuuksien merkitys yrityksille. Asiakkuuden lopettaminen on jätetty pois, koska sitä ei tutkita tässä tutkimuksessa.

Asiakkuuksien kehittämistä käsitellään myös toisen teoria-alueen eli arvoketjumallin näkökulmasta, koska sillä pystyy kuvaamaan hyvin palveluasiantuntijaorganisaation asiakkuuden hallintaa. Arvoketjumallia esitellään teoriaosassa yleisellä tasolla sekä arvon lisääjänä asiakassuhteessa.

Teoriaosuudessa on käytetty yrityksen asiakkuuksiin liittyvää kirjallisuutta, käytännön esimerkkejä asiakkuuksien rakentamisesta ja toteuttamisesta sekä yhtä haastattelua asiakkuuksien kehittämistä. Teoriaosuudesta on tehty yhteenveto sekä perusteltu sen käyttöä tämän opinnäytetyön tukena.

Empiirisen osan tutkimus pohjautuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka on toteutettu haastatteluin. Empiirisessä osuudessa käsitellään tutkimusmenetelmää, sen yksityiskohtia, siitä saatuja tuloksia ja niiden käsittelyä ja analysointia teoriaosuuden kautta. Näin tutkimustuloksia pystytään tutkimaan monella eri tasolla ja siten tutkimuksesta vedettävistä johtopäätöksistä tulee kattavampia. Lopuksi annetaan kehitysehdotuksia, jotka pohjautuvat empiirisen osuuden tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä pohtii onnistumistaan ja koko opinnäytetyötä prosessina.

2 Asiakkuudet yrityksen voimavarana

Tässä kappaleessa syvennyttään uusasiakashankintaan ja asiakkuuden eri vaiheisiin, jotka luovat yhdessä asiakkuuden elinkaaren. Uusasiakashankinnalla pyritään luomaan uudet, yrityksen näköiset asiakkuudet, jotka koetaan kannattaviksi ja sellaisiksi, joihin kannattaa panostaa. Asiakkuuden elinkaariajattelussa taas tutkitaan asiakkuuden elinkaarta ja sen eri vaiheita. Asiakkuuden elinkaaren osalta tarkastellaan lähemmin asiakkuuden alkuvaiheita sekä asiakkuuden kehittämistä.

2.1 Mitä asiakkuus on?

Asiakkuus rakentuu kahden osapuolen välille, jotka kokevat saavansa asiakkuudesta hyötyä monella eri tapaa. Tarkoituksena on siis päästä molemminpuoliseen hyötyyn, johon päästään, kun molemmat osapuolet vaalivat ja keskittävät resurssejaan asiakkuuteen. Tämä onnistuu, kun asiakkuuden prosessi tunnetaan syvällisesti ja siten asiakkuus ei painotu vain yksittäisiin tekijöihin, vaan itse kokonaisuuteen.

Kestävään asiakkuuteen ei päästä aina ongelmitta ja riskeittä. On voinut käydä niin, että asiakkuuksiin on panostettu ajallisia ja rahallisia resursseja niin paljon, että se on ollut pois muilta asiakkuuksilta. Asiakkuuteen on myös voitu kasata paljon odotuksia yltiöpäisen optimistisuuden vuoksi vaikka lopputulos asiakkuuden suhteen osoittautuu täysin tappiolliseksi. (McDonald & Woodburn 2007, 16.)

Tärkeää asiakkuuksissa on myös pitkän aikavälin ajattelu. Ei riitä, että asiakkaan tarpeet tyydytetään tänään, vaan ne täytyy tyydyttää myös huomenna ja ensi viikolla. Ja tarpeiden tyydyttäminen yksinään ei riitä, koska asiakkaan toimintaa pitää pystyä kehittämään asiakkaan haluamaan suuntaan. Näin asiakassuhdetta lujitetaan ja rakennetaan oikeanlaiselle pohjalle.

2.2 Asiakkuuden eri vaiheet

Asiakkuus jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen:

1. Uusasiakashankinta
2. Asiakkuuden säilyttäminen
3. Asiakkuuden kehittäminen

Jokaisella näistä vaiheista on tärkeä osa isompaa kokonaisuutta, koska kaikki kolme vaihetta ovat linkittyneitä toisiinsa. Nämä kolme vaihetta yhdessä luovat sen, miten yritys tulee hankkimaan uudet asiakkaat, pitämään niistä kiinni ja myös kehittämään niitä. Tällä pyritään pitkäaikaisiin ja molemmin puolin kannattavaan asiakassuhteeseen. (Buttle 2009, 227.)

Hyvin alkanut asiakkuus on vakaa lähtökohta asiakkuuden jatkokehittämiselle. Jos vakaa pohja suhteelta puuttuu kokonaan tai se on erittäin puutteellinen, asiakkuuden kehittäminen on hankalaa. Asiakkuuden lopettaminenkin voi olla vaikeaa, jos asiakkuutta ei ole hoidettu tarpeeksi hyvin. Asiakas ei ole kokenut saavansa sitä, mitä on odottanut suhteelta. Siten yritys ei ole pystynyt vastaamaan asiakassuhteen alussa luotuihin odotuksiin ja toiveisiin. Tämä vaikuttaa asiakkuuden lopettamiseen huonolla tavalla, kun asiakkuuden aikana heikosti hoidetut asiat nousevat esille. Mahdollisuudet sopimuksen uusimiseen tai hyvin lopetettuun asiakassuhteeseen ovat heikot ja tämä vaikuttaa varmasti tulevaisuudessa uusasiakashankintaan. Uusittuja sopimuksia ei tule ja sen lisäksi entiset asiakkaat levittävät tietoa huonosti hoidetusta suhteesta erittäin suurella todennäköisyydellä.

Asiakkuuden kannalta on olennaista se, että asiakkuuden synnyttämiseen suunnataan tarvittavan suuret investoinnit, joilla täytetään asiakkaan asettamat odotukset heti yhteistyön alkaessa (Grönroos & Lehtinen 2005, 87).

2.2.1 Uusasiakashankinta

Asiakkuuksissa pyritään aina kannattavuuteen. Ilman kannattavuutta asiakassuhteisiin ei ole järkeä panostaa. Ei rahallisesti eikä myöskään ajallisesti. Toisaalta asiakkuuden alussa kannattavuus ei aina ole ideaalinen, mutta järkevän panostuksen takia kannattavuus saadaan muutettua ajan kanssa. Sen sijaan pitkään asiakkaana ollut yritys, joka ei tuota arvoa ja syö valtavasti resursseja, on kannattamaton sijoitus josta pitää päästä eroon. Tämä on myös syy, miksi yritykset valikoivat asiakkaitaan ja miettivät kannattavuutta todella paljon ennen mahdollisen asiakassuhteen aloittamista.

Asiakkuuksien luominen on yrityksen kannalta elintärkeää. Ilman uusia asiakkaita ei ole asiakkaita, joista pitää kiinni ja joita kehittää entistä kannattavammiksi. Riippuen yrityksen koosta, voi uusasiakashankinnan merkitys hieman vaihdella. Alalla, jossa kilpailua tapahtuu vähän ja jossa ostavat yritykset ovat harvassa, mutta ostot todella isoja, ei uusasiakashankinta ole niin suuressa arvossa. Toisaalta, jos yritys, jolla on kaksi isoa ja merkittävää asiakasta, kasvattaa asiakaskantansa neljään yritykseen, on voiton kasvattamisen mahdollisuus huomattavasti suurempi. Se tarkoittaa, että aikaa pitää allokoita kahden yrityksen sijaan neljään ja tämä voi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. (Buttle 2009, 227-228.)

Pitää kuitenkin muistaa, että asiakkaiden vaihtuvuus voi kasvaa tai pienentyä paljonkin aika ajoin. Kaikki asiakkaat eivät ole tyytyväisiä saamaansa palveluun tai tuotteeseen, mikä voi näkyä asiakkaan jaloilla äänestämisenä. Pitää myös huomioida se, että asiakas joka hankittiin aluksi ja todettiin erittäin potentiaaliseksi ja varmaksi, voi muuttaa suuntaansa yrityksen kurssiin nähden. Tämä voi konkretisoitua esimerkiksi yrityksen johdossa tapahtuvina muutoksina tai jopa asiakkaan konkurssina. Siksi uusasiakashankinta on erittäin tärkeässä roolissa yrityksen myynnissä. Vaihduntaa tapahtuu, joten lopetetavat asiakkuudet pitää korvata uusilla. Uusasiakashankintaa varten Buttle listaa kolme kysymystä hyödynnettäväksi uusasiakashankinnassa:

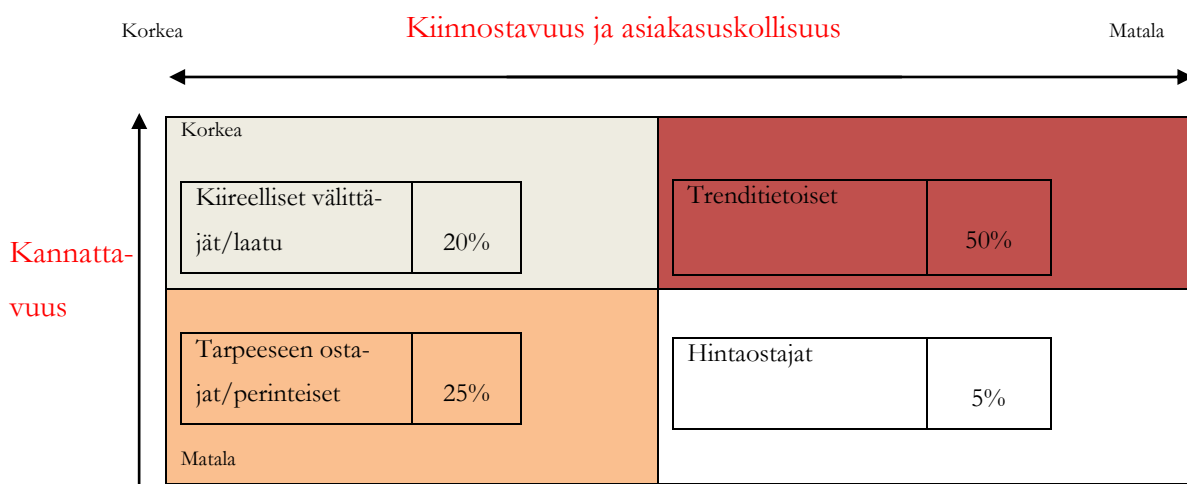
1. Mitkä uudet prospektit (uudet asiakkuudet) ovat yrityksen kohteena?
2. Kuinka näitä prospekteja lähestytään?
3. Minkälainen sopimus prospekteille tehdään?

Buttlen mukaan näitä kysymyksiin liittyviä asioita kannattaa harkita ja soveltaa hyvin tehtyyn uusasiakashankintasuunnitelmaan. (Buttle 2009, 227-228.)

Kuviossa 1 on esimerkki kuinka uusasiakashankinnan voi hajauttaa nelikenttään, joka on suunniteltua kilpailijoiden asiakkaiden houkuttelemista varten. Aika jaetaan neljään osaan:

- 50 prosenttia käytetään uskottomiin, hyväkätteisiin ja trenditietoisin asiakkaisiin
- 25 prosenttia käytetään uskollisiin asiakkaisiin, jotka ovat alempikatteisia ja ostavat tarpeisiinsa.
- 20 prosenttia käytetään uskollisiin, hyväkätteisiin laatuasiakkaisiin.
- 5 prosenttia käytetään uskottomiin, heikkokatteisiin hintaostajiin, joiden ostokset keskittyvät ylijäämävarastoihin ja poistomalleihin.

Tämä on yksi monesta mahdollisesta mallista uusasiakashankintaa varten. Uusasiakashankintaa voi käyttää kilpailijan asiakkaisiin, eikä vain sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät ole vielä sitoutuneet mihinkään yritykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78-80.)



Kuvio 1. Uusasiakashankinnan nelikenttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79.)

Uusasiakashankintasuunnitelma kokonaisuutena muistuttaa paljon avainasiakkaiden hallintaa (key account management), jossa yritys valitsee strategiansa kannalta

tärkeimmät asiakkuudet, joihin se käyttää eniten resurssejaan. Nämä asiakkuudet ovat myös sellaisia, joista uskotaan saatavan eniten hyötyä. Tämä muistuttaa hyvin paljon huolellisesti suunniteltua uusasiakashankintaa, jossa yritys pyrkii hankkimaan itselleen kannattavia asiakkaita, joista saatavien tulosten uskotaan olevan hyvät ja joiden uskotaan olevan asiakkuuden elinkaaren kannalta erittäin pitkiä. (McDonald & Woodburn 2007, 23-24; Buttle 2009, 257.) Molemmilla toimenpiteillä on eri tavoitteet, mutta niiden taustalla vaikuttavat tekijät ovat samanlaisia.

2.2.2 Asiakkuuden säilyttäminen

Asiakkuuden säilyttämisellä pyritään yksinkertaisesti pitämään kiinni yritykselle tärkeistä asiakkuuksista. Samalla tavalla kuin uusasiakashankinta tähtää tiettyjen asiakkaiden hankintaan, asiakkuuden säilyttämisessä tähdätään tiettyjen, kriittisten asiakkuuksien säilyttämiseen. Tässä vaiheessa tullaan uudestaan tärkeän kysymyksen äärelle: Mitkä asiakkuudet kannattaa säilyttää ja mistä asiakkuuksista kannattaa suosiolla luopua? Kaikki asiakkuudet eivät loppujen lopuksi ole kannattavia, koska kaikki asiakkuudet eivät omaa samanlaista kasvupotentiaalia. Kaikki asiakkaat eivät myöskään ole uskollisia, vaan osa voi vaihtaa yritystä tiuhaankin tahtiin edullisemman sopimuksen toivossa. (Buttle 2009, 257-260.)

Tärkeimpien asiakkaiden säilyttäminen voi olla yritykselle haastava tehtävä. Aina löytyy kilpailijoita, joiden intressinä on hankkia nykyiset suuret ja taloudellisesti merkittävät asiakkuudet. Tämä johtaa siihen, että varsinkin rahalliset resurssit suuntautuvat yrityksen tärkeimpiin asiakkuuksiin, joista suurin osa liikevaihdosta tulee. Tärkeimmät asiakkaat ovat isoimpia ja strategisesti merkittäviä, mutta liiallinen panostaminen ei takaa voittoa.

Asiakkaan säilyttäminen voi tulla todella kalliiksi yritykselle. Tässä vaiheessa pitääkin tarkastella, että onko asiakas oikeasti niin merkittävä, että on varaa tehdä tappiota sen säilyttämiseksi. (Buttle 2009, 262.) Toisaalta pitää myös muistaa se, että uuden asiakkaan hankkiminen voi tulla huomattavasti kalliimmaksi kuin sen hetkisen, nykyisen asiakkaan säilyttäminen. Tässä kohtaa on tärkeä olla selvillä asiakkaan sitoutumisen tasosta, ja mikäli kyseessä on erittäin tärkeä ja haluttu asiakas, pitää myös luoda puitteet ja strategia sen pitämiseksi. (Anton & Petohouff 2002, 135-136.)

Asiakkaan sitoutumisen taso kertoo siitä, kuinka sitoutunut asiakas on yritykseen, jolta se ostaa tuotteet ja palvelut. Se kertoo myös siitä, onko yrityksen välttämätöntä sijoittaa suuri määrä rahaa tämän asiakkuuden pitämiseksi. Erittäin sitoutunut asiakas pysyy yrityksen asiakkaana, eikä vaadi valtavia määriä rahallisia ja ajallisia resursseja. Heikommin sitoutunut asiakas taas sitouttaa suuremman määrän rahaa ja aikaa. Yritykselle on tärkeää suunnata tietty määrä resursseja tiettyyn asiakkaaseen. Tähän pääsee vain, jos yritys tietää asiakkaidensa sitoutumisen asteen asiakassuhteeseen. Huomioitavan arvoista on myös se, kannattaako yrityksen säilyttää vanhat asiakkaansa vai säilyttää erityisesti uudet, juuri hankitut asiakkaansa. Vanhat asiakkaat, jotka tuovat joka vuosi tietyn määrän rahaa eivät välttämättä ole yhtä arvokkaita kuin uudet asiakkaat, joiden potentiaali voi olla huomattavasti suurempi. Vaikka vanhan asiakkaan elinkaari onkin pitkä, niin pidemmän aikavälin arvon tuotto voi olla uudella asiakkaalla paljon suurempi. Tähän vaikuttaa myös se, että jos uuden asiakkaan alkumetreillä tekee suuret panostukset, voi tulos olla lopulta erittäin palkitseva. (Buttle 2009, 260-264.)

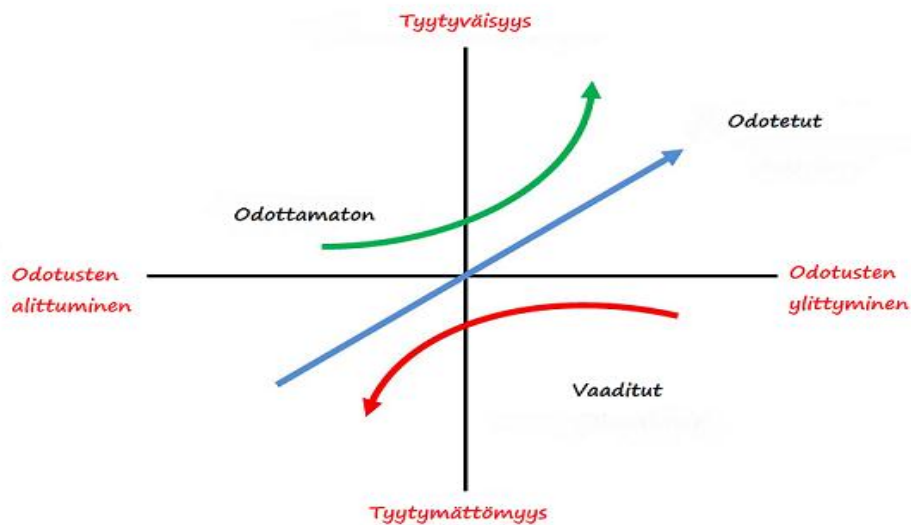
Asiakastyytyväisyyden merkitystä asiakkuuden säilyttämisessä ei sovi aliarvioida. Asiakkailla on aina odotuksia ja toiveita, ja niiden kuuntelu on erittäin tärkeää kehityksen kannalta. Tätä varten voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Kuviossa 2 havainnollistetaan Noriaki Kanon Kano-mallia, joka on teoriamalli tuotekehitykseen ja asiakastyytyväisyyteen liittyen. Mallin avulla pystytään paneutumaan paremmin esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
- Funktionaalisten vaatimusten päättäminen

Kano-malli itsessään koostuu kolmesta eri ominaisuudesta, jotka ovat tuotteen/palvelun odottamattomat (delighters), odotetut (performance) ja vaaditut (must be) ominaisuudet. Odottamattomat ominaisuudet ovat niitä, joita asiakas ei odota tuotteeltaan tai palvelultaan. Tällä ominaisuudella on suurin vaikutus myönteiseen asiakastyytyväisyyteen. Asiakas, joka ei osaa odottaa jotain ominaisuutta, mutta jonka hän kokee erittäin hyödylliseksi, on erittäin tyytyväinen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi autossa olevaa merkkiääntä, jonka ilmoittaa kun auton bensatankki on melkein tyhjä. (University of Calgary, 1-2; University of Innsbruck 1996, 1-3.)

Odotetut arvot ovat asiakkaan kannalta sellaisia ominaisuuksia, joiden asiakas odottaa kuuluvan tuotteeseen tai palveluun. Odotetut ominaisuudet ovat yleensä hinta sidonnaisia, kuten esimerkiksi autossa ilmastointi tai diesel-moottori. Nämä ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat hintaan sidottuja ja jotka vaikuttavat hyvin paljon asiakastytyväisyyteen. (University of Calgary, 1-2; University of Innsbruck 1996, 1-3.)

Kolmantena ovat vaaditut ominaisuudet, joiden lähtökohtaisesti pitää kuulua tuotteeseen/palveluun. Ne ovat niin sanotusti pakollisia ominaisuuksia, joiden puuttumista tai puutteellista toimintaa ei katsota hyvällä. Kaikki kolme ominaisuutta vaikuttavat yhdessä tai erikseen asiakastytyväisyyteen. Kano-mallin avulla pystytään osoittamaan yrityksen tuotteessa tai palvelussa olevat mahdolliset puutteet ja kehityksen kohteet. Se myös kertoo, missä yritys on selkeästi onnistunut. (University of Calgary, 1-2; Buttle 2007, 265-267; University of Innsbruck 1996, 1-3.)



Kuvio 2. Kano-malli. (Language Solutions Inc.)

2.2.3 Asiakkuuden kehittäminen

Asiakastytyväisyys on tärkeä osa asiakkuuksien säilyttämistä ja siihen pääsee oikeanlaisella asiakkuuden kehittämisellä. Ja jotta asiakkuuksista tulisi pitkäikäisiä, on asiakas pidettävä tyytyväisenä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasta pitää osata kuunnella ja asiakkaan asettamat odotukset pitää osata täyttää. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että

yrittäjien pitäisi olla paras kaikissa osa-alueissa toimialallaan. Erittäin suuressa arvossa on asiakassuhteeseen sijoitettu yrittämisen ja panostuksen määrä.

Yrityksen ei siis pidä olettaa, mitä asiakkaat haluavat. Sen sijaan yrityksen pitäisi kuunnella aktiivisesti ja ottaa selvälle mitä asiakkaat oikeasti haluavat. Yksi tärkeimmistä asiakkuuden säilyttämisen kriteereistä onkin se, että yritys tarjoaa sitä, mitä asiakas haluaa. Toinen tärkeä asia on se, että yritys käsittelee huolella mahdolliset ongelmatilanteet, joissa asiat eivät ole menneet halutulla tavalla. (Kaufman, R. 13.4.2012.) Siksi hyvin tärkeää on se, että asiakkaan ääni tulee kuulluksi.

Asiakkaan jättäminen mahdollisen ongelmatilanteen ulkopuolelle aiheuttaa vain harmia, kun sen tarpeita ei ole otettu huomioon. Jokin tärkeä osa saattaa puuttua tai pahimmassa tapauksessa ongelmanratkaisu ei ole millään tavalla halutunlainen. Yritys saattaa tuoda markkinoille palveluita tai tuotteita, jotka eivät vastaa millään tavalla asiakkaan tarpeita. Tämä on yrityksen kannalta rahan ja ajan hukkaan heittämistä. Siksi asiakas pitää ottaa paremmin mukaan kehittämistoimintaan. Asiakaan ja yrityksen yhteinen suhde kasvaa ajan myötä ja samalla osataan arvioida mahdollisia tarpeita ja kehityksen kohteita entistä paremmin. (Buttle 2009, 264-265; Zeithaml yms. 2009, 140.)

Asiakkuuden säilyttämiseksi on kuuntelun lisäksi tärkeää ylittää asiakkaan odotukset. Se parantaa huomattavasti mahdollisuuksia säilyttää asiakkuus tai jopa parantaa sitä entistään. Kun yritys on tietoinen siitä, mitä asiakas odottaa yhteistyön tasolta, on helppo lähteä viemään yhteistyötä ja asiakkuutta eteenpäin halutulla tavalla. Odotetun palvelutason ollessa tiedossa, on helpompi myös ylittää asiakkaan odotukset. Esimerkiksi asiakas voi arvostaa palvelun osalta palvelun nopeutta. Kun yritys tietää, että millä nopeudella asiakas haluaa tuotteensa, voi se yksinkertaisesti ja helposti tarkistaa puhelinsoiton avulla asiakkaan tyytyväisyyden siihen ja täyttikö nopeus loppujen lopuksi odotukset. Puhelinsoitto ei ole niinkään nopeuteen liittyvä, vaan se on arvoa lisäävä toiminto. Se on myös jotain sellaista, mitä asiakas ei välttämättä odottanut. Kyseessä on kuitenkin palvelu, joka liittyy asiakkaan tahtomaan, tiettyyn palvelun nopeuteen. Puhelu on lisäarvo, koska sen pohjimmainen tarkoitus liittyy palvelun nopeuden tarkastamiseen. Huomion arvoista on se, että asiakkaan tarpeet tiedetään jo entuudestaan. Muuten odotusten ylittäminen tai edes niihin vastaaminen ei ole mahdollista. Tarpeet ja halut

kuitenkin muuttuvat, jopa yhdellä ja samalla asiakkaalla. (Kaufman, R. 13.4.2012.) Siksi onkin muistettava, että tarpeiden täydelliseen ymmärtämiseen ei päästä ellei asiakasta oteta riittävästi tai lainkaan huomioon suhteessa eikä suhteen aikana siten tapahdu minkäänlaista kehitystä.

Asiakkaiden antamaa palautetta ja sen pohjalta toteutettua kehitystä ei sovi aliarvioida. Lopputuotteen tai palvelun käyttäjät ovat oikea ryhmä, jolta tulee kysyä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Esimerkiksi brittiläisen tavarataloketju Tescon verkkokaupan menestys perustuu siihen, että Tescossa on huomioitu asiakkaiden toiveet, kuuntelemalla niitä erittäin tarkasti ja siten kehitetty verkkokaupan toimivuutta ja sisältöä sen mukaan. Onnistuneeseen verkkokauppaan – jota kehitetään jatkuvasti – on päästy asiakkaiden palautetta ja odotuksia kuuntelemalla. (Kaupan liitto 2010.)

3 Arvon tuottaminen asiakassuhteessa

Tässä kappaleessa käsitellään tapoja, joilla asiakassuhteessa lisätään arvoa asiakkaan ja myös yrityksen kannalta. Kappaleessa tarkempaan käsittelyyn otetaan arvoketju ja sen analysointi sekä mitä arvoketjun avulla pystytään tuomaan asiakassuhteeseen.

3.1 Arvoketju

Organisaation resurssien on tarkoitus tuottaa arvoa. Resurssit ovat esimerkiksi raaka-aineet, tietotaito tai varallisuus. Resurssit vaihtelevat yrityksittäin, riippuen siitä mikä on yrityksen myymä ja markkinoima tuote tai palvelu. Arvon tuottaminen tapahtuu, kun resurssit muutetaan lopputuotteeksi. Arvon tuottaminen on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeää ja yritykset haluavat valmistaa tuotteita tai palveluita, jotka tuottavat loppukäyttäjälleen mahdollisimman paljon arvoa. Asiakkaan arvo on hänen tuotteesta maksamansa hinnan vastine. Yritys, joka pystyy tuottamaan asiakkaalleen ja itselleen enemmän arvoa kuin kilpailijansa, on saavuttanut kilpailuedun. Asiakkaalle arvoa tuottavia osia ja toimintoja yrityksessä kuvataan arvoketjulla. (Lynch 2006, 201-202.)

Arvoketjut vaihtelevat organisaatioiden mukaan ja ne voidaan jaotella kolmeen eri arvoketjumalliin perustuen havaittuihin yhtäläisyyksiin yritysten välillä. Erot arvoketjuissa tarkoittavat eroja niitä muodostavissa toiminnoissa. Eri arvoketjumallit auttavat toimintoja analysoitaessa, sillä sen avulla on helpompi tunnistaa eri toiminnot valitussa yrityksessä.

Yritykset jaotellaan arvoketjun mukaan tuotantotyyppisiksi yrityksiksi, asiantuntijapalveluyrityksiksi sekä verkostoijatyypisiksi yrityksiksi. (Haberberg & Rieple 2001, 273-274.) Tässä tutkimuksessa toimeksiantajan ollessa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, otetaan tarkasteluun vain asiantuntijapalveluyrityksen arvoketju, koska sen tarjonta keskittyy koulutuspalvelujen tarjontaan. Asiantuntijapalvelu organisaatioissa palvelut ovat samassa roolissa kuin raaka-aineet tuotantotyyppisen yrityksen arvoketjussa. Lopullinen myytävä tuote on palvelu ja sen avulla yrityksen tarkoitus on ratkaista asiakkaan ongelmat. Asiantuntijapalvelun ollessa kyseessä arvoketjuajattelua sovelletaan

tapauskohtaisesti, koska pyrkimyksenä on ratkaista ongelmat mahdollisimman luovasti ja tehokkaasti. (Haberberg & Rieple 2001, 274). Asiantuntijapalveluyritykselle suunnattu arvoketju kuvataan kuviossa 3, josta näkee arvoketjun osineen.

3.2 Arvoketjun analysointi

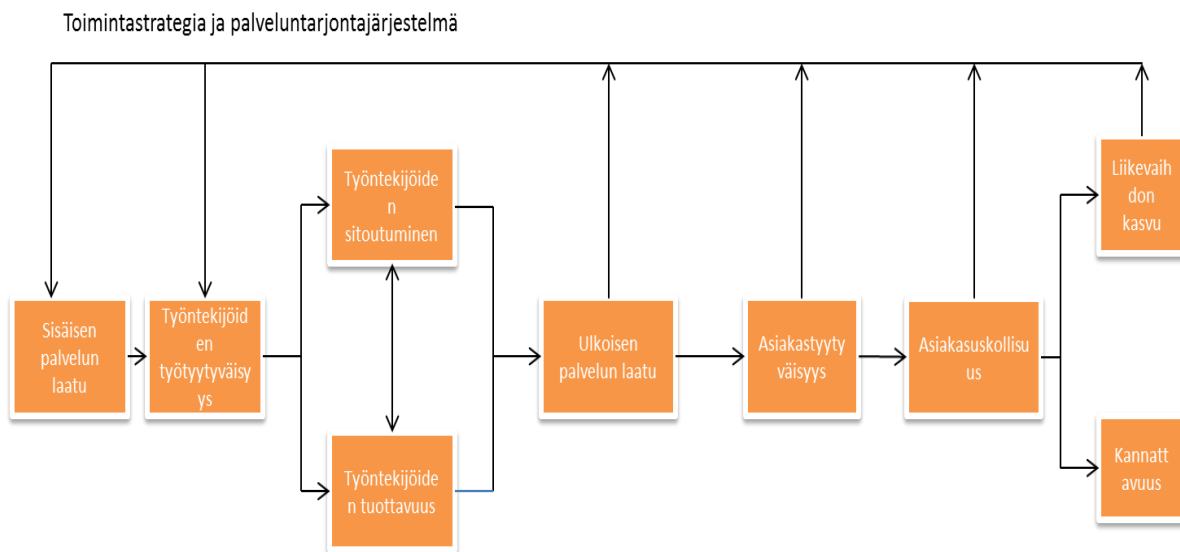
Arvoketjuanalyysin tarkoitus on löytää ketjun toiminnoista ne toiminnot, jotka onnistuneesti tuottaa arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Analyysillä yhdistetään yrityksen toimintojen arvo keskeisiin toiminnallisiin osiin ja arvioidaan jokaisen osan myönteinen vaikutus yrityksen synnyttämään kokonaisarvoon. Michael Porter nostaa esiin arvoketjuanalyysin osana kilpailustrategioita. Tällöin yrityksen jokaisen osan tuottama arvo tukee koko yritystä ja nämä osat auttavat yritystä saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Porterin mukaan olennaista on, että arvoketjua sovelletaan yksittäisen liiketoimintayksikön tasolla. Varsinkin, jos yrityksessä on useampi erilainen toimintayksikkö, koska tarkoituksena ei ole soveltaa samaa arvoketjua koko organisaation tasolla. Ja jotta analyysi voidaan suorittaa, on yrityksen toiminnot jaettava perustoimintoihin ja tukitoimintoihin, joiden pohjalta on helpompi tarkastella jokaista osa-aluetta sellaisenaan ja sen tuottamaa lopullista arvoa koko arvoketjussa. (Lynch 2006, 203.)

Perus- ja tukitoimintoja hyödynnetään ensisijaisesti tuotantotyyppisen yrityksen arvoketjussa. Siinä perustoiminnot ovat yrityksen asiakkaisiin liittyviä toimintoja, kun taas tukitoiminnot ovat perustoimintoja tukevia toimia kuten henkilöstöjohtaminen ja teknologiakehitys. Toimintojen ollessa selvillä, yrityksessä voidaan tämän jälkeen analysoida, kuinka jokainen erillinen toiminto tukee yrityksen kokonaisarvoa ja kuinka se erottaa yrityksen kilpailijoista. (Lynch 2006, 203.)

3.3 Asiantuntijapalveluyrityksen arvoketju

Kuviossa 3 oleva palveluarvoketju luo suhteet kannattavuuden, asiakasuskollisuuden sekä työntekijöiden tyytyväisyyden, uskollisuuden ja tuottavuuden välille. Arvoketjun osat ovat seuraavanlaiset: Tulosta ja kasvua stimuloi ensisijaisesti asiakasuskollisuus. Uskollisuus taas on suora tulos asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti niiden palvelujen laatuun, joita tarjotaan asiakkaalle. Arvo syntyy tyytyväisistä, uskollisista ja tuottavista työntekijöistä. Henkilöstön tyytyväisyys puolestaan johtuu pää-

asiassa laadukkaista tukipalveluista ja menettelytavoista, joiden avulla työntekijät voivat tuottaa tulosta asiakkaille. (Harvard Business Review 2008.)



Kuvio 3. Arvoketju asiantuntijapalveluyritykselle. (Harvard Business Review.)

Ulkoisen palvelun laadussa (External Service Value) pyritään saamaan asiakas ongelmansa kanssa yrityksen luokse. Ongelmasta tehdään alkuarviointi, jonka pohjalta valitaan oikea lähestymistapa ongelman ratkaisemiseksi. Ongelman määrittelystä ja sen analysoinnista hyvä esimerkki on hammaslääkärissä käynti. Hammaslääkäri aloittaa potilaan ongelman selvittämisen tarkastamalla potilaan hampaat perinpohjaisesti. Tämän jälkeen lääkäri määrittelee minkälaisia ongelmia, kuten reikiä, on havaittavissa, joiden perusteella hän luo niiden korjaamiseksi selkeän suunnitelman, jonka pohjalta edetään eteenpäin.

Ongelman analysoinnin jälkeen edetään vaiheeseen, jossa etsitään oikeanlaista ratkaisua ongelmalle ja valitaan suoritustapa sille. Tässä vaiheessa yritys käyttää tietotaitojansa siten, että mahdolliselle ongelmalle etsitään useampia vastauksia. Eli ongelmanratkaisemiseksi etsitään useampia tapoja, joilla sen voi suorittaa. Lopulta valitaan oikea tapa suorittamiselle, suoritetaan toiminta ja hallitaan toimintoa, kunnes prosessi on saatu päätökseen. Hammaslääkäri-esimerkkiä jatkaen tullaan siihen vaiheeseen, jossa hammaslääkäri toteaa, että potilaalta korjataan yksi särkyä aiheuttava akuutti reikä ja toinen, joka on vasta pieni, jätetään korjattavaksi vuoden päähän.

Tärkeää on huomioida, että ongelma pystytään ratkaisemaan kyseisen toiminnan avulla ja se miellyttää asiakasta. Tässä vaiheessa asiakkaaseen ollaan usein yhteydessä ja valittu implementointi tapa käydään läpi, jotta asiakas saa selkeän kuvan sen suorittamisesta. Jotta lopputulos on halutunlainen kummankin osapuolen osalta, tutkitaan prosessin loppuvaihetta erittäin tarkasti. Tämä voi pitää sisältää muun muassa, että soitetaan asiakkaalle, millä tarkistetaan asiakkaan tilannetta prosessin aikana. Hammaslääkäri-esimerkissä hammaslääkäri tai hammashoitaja voi vuoden kuluttua soittaa tai lähettää asiakkaalle muistutuksen saapua uudelleen hammastarkastukseen. Tällä pyritään saamaan lopputulos asiakkaan vaatimalle tasolle. Tämä on erittäin merkittävä osa palveluarvoketjua, koska lopputulos on kuitenkin asiakkaan määrittelemä ja sen onnistuminen on erittäin vahvasti kiinnittynyt asiakastyytyväisyyteen. Mikäli prosessi ei suju halutulla tavalla tai sen lopputulos ei miellytä asiakasta, voi asiakassuhde päättyä yllättävän nopeasti. Varsinkin jos yrityksen markkinat ovat erittäin vaativat kilpailun osalta. (Haberberg & Rieple 2001, 278-279).

Kuten tuotantotyyppisen yrityksen arvoketju, myös palveluarvoketju muodostuu toisistaan kiinni olevista linkeistä, jotka yhdessä luovat lopullisen, asiakkaalle tarjottavan palvelun. Jokaisen ketjun osa tärkeä osa isompaa kokonaisuutta, eikä minkään osan merkitystä sovi aliarvioida. Yhden osan ollessa huono tai kelvoton, vaikuttaa se automaattisesti loppuosiin. Täten asiakkaalle ei pystytä tarjoamaan palvelua, joka ylittäisi tai edes täyttäisi odotuksia. Yrityksen onkin pyrittävä laadukkaaseen osa-alueiden määrittelyyn ja prosessin hallintaan, jotta tiedossa on jokainen prosessin osa-alue ja niiden merkitys koko ketjun kannalta. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin selkeät osat arvoketjua, jotka nousevat ylitse muiden. (Harvard Business Review. 2008; Haberberg & Rieple 2001, 278-279).

4 Viitekehitys

Tässä tutkimuksessa keskitytään HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja sen asiakkuuksien suhteen luomisiin, niiden pitämiseen ja kehittämiseen. Erityisellä painoarvolla tässä tutkimuksessa on asiakkuuksien kehittäminen.

Teoriassa on hyödynnetty erityisesti asiakkuuksien hallintaan eli CRM:n (Customer Relationship Management) liittyvää materiaalia, jonka pohjalta on tarkasteltu asiakkuuksien eri vaiheita. Tämän lisäksi asiakkuuksien kehittämistä ja samalla niiden säilyttämistä – aihealueina – on syvennetty palveluarvoketjun ja sen analysoinnin teoriamateriaalilla. Teorian lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty muutamia esimerkkejä, joilla teoriaa avataan käytännöntasolla.

Näillä kahdella teorian osa-alueella ymmärretään asiakkuuksien tärkeyttä yrityksissä ja niiden kehittämisen ja säilyttämisen tärkeyttä. Seuraavaksi pureudutaan teoriasta vedettyyn yhteenvetoon, ja siitä luotuun viitekehukseen, jolla tarkastellaan tutkimusongelmaan ratkaisua (kuvio 4). Siinä pohja on luotu yleisesti oppilaitoksen ja sen asiakkaan luomasta asiakkuudesta.

4.1 Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto

Asiakkuuksien merkitys yritykselle on korvaamaton, koska ne ovat tulonlähde, mutta samalla myös tärkeä voimavara. Yrityksen toiminnan kehittäminen keskittyy omien sisällä asetettujen tavoitteiden pohjalle, mutta niitä ohjaavat vahvasti asiakkaat ja heidän asettamat tarpeet.

Buttle (2009, 227) jakaa asiakkuuden elinkaaren kolmeen eri vaiheeseen: Uusasiakashankinta, asiakkuuden säilyttäminen ja asiakkuuden kehittäminen. Asiakkuuden syntymiseen päästään, kun molemmat osapuolet, yritys ja asiakas, pääsevät ymmärryksen tavoiteloistaan ja ymmärtävät yhteisen tavoitteen asiakkuudelle. McDonald ja Woodburn (2007, 23-24) painottavat uusasiakashankinnassa sitä, että uudet potentiaaliset asiakkaat ovat valittu strategian pohjalta ja että potentiaalinen hyöty on ymmärretty. Valinnat on tehtävä huolella ja niiden on tuettava oikealla tavalla yrityksen toimintaa.

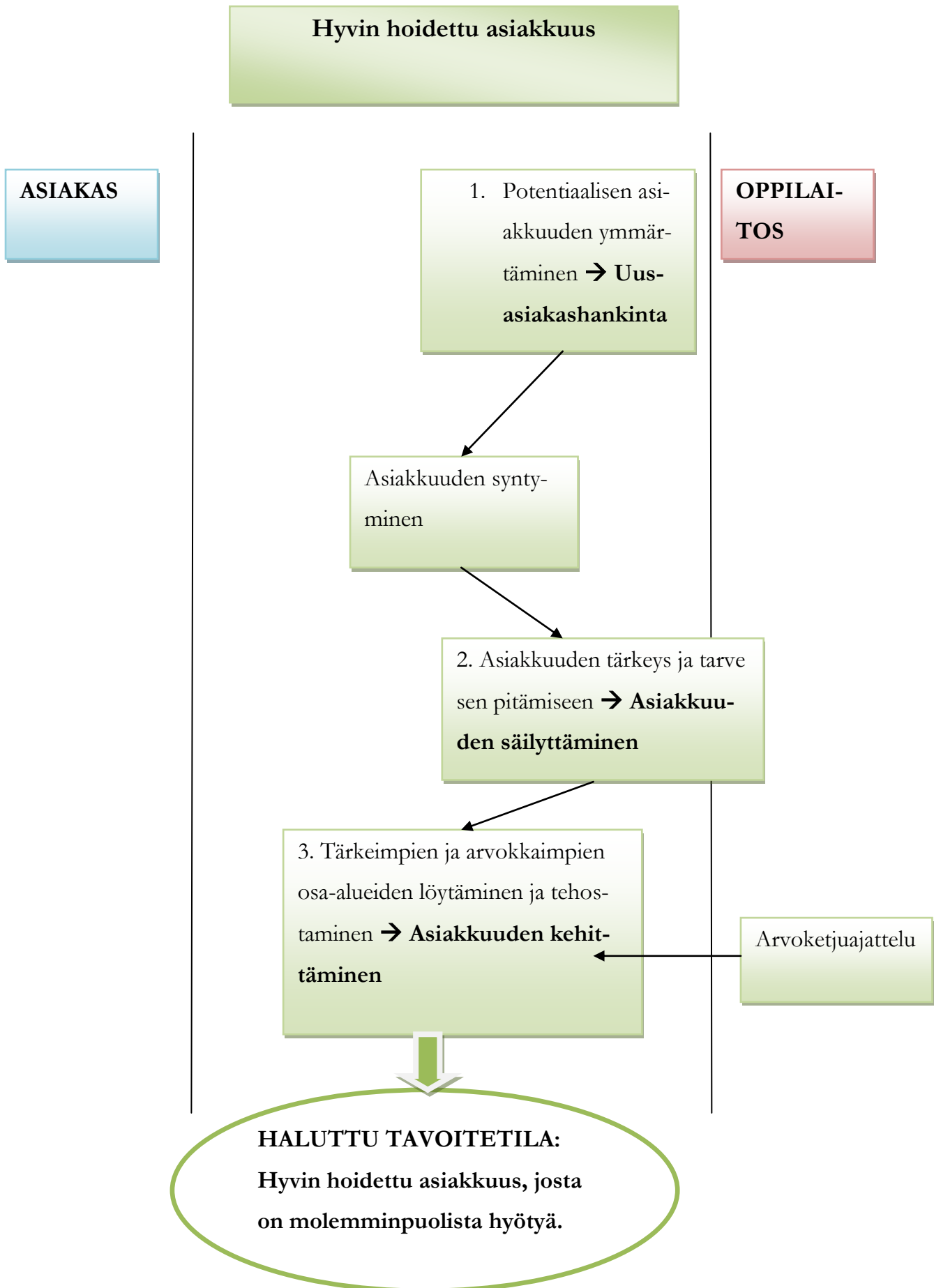
Asiakkuuden synnyttyä tulee seuraavaksi vuoroon sen säilyttäminen. Tämä on tärkeä osa asiakkuuden elinkaarta, koska kilpailu asiakkuuksista voi olla välillä erittäin kovaa. Vaarana on menettää asiakkaat kilpailijalle, jos asiakkaista ei olla pystytty huolehtimaan tarpeeksi hyvin. Asiakkuuksien huono hoito voi johtua ajallisesta panostuksesta tai laiminlyönneistä, jotka yhdessä tai erikseen, aiheuttavat säröjä ja lopulta johtavat teiden eroamiseen. Ron Kaufman (13.4.2012, haastattelu) toteaa, että yrityksen ei pidä olettaa, mitä asiakas haluaa, vaan sen sijaan kuunnella ja kehittää toimintaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Tässä vaiheessa myös asiakkuuden tärkeys tulee esille. Kun kyseessä on todella korvaamaton asiakas, halu sen säilyttämiseen kasvaa. Asiakkaan mahdollinen menettäminen voi nimittäin olla kohtalokasta.

Asiakkuus muodostuu kahdesta osapuolesta: asiakas ja yritys. Kyseessä on kahden osapuolen tasapainottelu, jossa kummankin osapuolen tärkeyttä ei sovi aliarvioida. Tämä pitää muistaa, kun yritys pyrkii kehittämään asiakkuutta. Asiakkaalla on myös oma velvollisuutensa asiakkuudessa. Sen pitää kertoa selkeästi, mitä yrityksen pitäisi sille tarjota. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää kehittää tai parantaa omia toimintojansa, jotta tarpeisiin pystytään vastaamaan. Asiakkuuden kehittämistä varten yrityksen on tunnistettava oma arvoketjunsä ja siitä on löydettävä ne tärkeimmät osat, jotka luovat suurimman lisäarvon yrityksen toiminnassa.

Vaikka HAAGA-HELIAn tai yleisesti ottaen minkä tahansa oppilaitoksen ja sen asiakkaan luomassa asiakkuudessa ei rahaa liiku samalla tavalla kuin yksityisen sektorin asiakkuuksissa, ei kyseessä ole kuitenkaan hyväntekeväisyys toiminta. Asiakkuudessa tärkeää on saada hyötyä, molemmin puolin. Se perustuu kummankin osapuolen yhteisiin tavoitteisiin ja niihin koetaan pääsevän yhteisellä suunnitelmalla ja siitä luodulla asiakkuudella.

Kuviossa 4 on kuvattu kummankin osapuolen - oppilaitoksen ja asiakkaan - roolia asiakassuhteen eri vaiheissa. Tällä havainnollisestaan sitä, että jokaisella vaiheella on oma painopiste yrityksen ja oppilaitoksen välillä. Uusiasiakashankinnan ja asiakkuuden säilyttämisen kallistuessa enemmän oppilaitoksen puolelle, on asiakkuuden kehittäminen selkeästi kahden osapuolen yhteistoimintaa ja vuoropuhelua. Kehittäminen onnistuu

suuremmalla todennäköisyydellä, jos kumpikin osapuoli ottaa roolia. Ilman toisen osapuolen osallistumista kehittämistoimintaan on vaikea tietää kyseisen osapuolen kehittämisen tahtotilaa. Kaikki tämä toiminta, eri vaiheissa, pyrkii yhteiseen tavoitettiin. Tavoitettiin, johon pyritään, on se, että asiakkuudesta hyötyy kumpikin osapuoli. Tämä edellyttää panosta sekä ajallisesti että rahallisesti.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys hyvin hoidetulle asiakkuudelle.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa tutustutaan siihen, kuinka tutkimus toteutettiin. Tämän lisäksi luvussa käsitellään ja vastataan siihen, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Näiden asioiden ohella luvussa käydään läpi tutkimuksessa saatua aineistoa, haastattelukysymyksiä ja niiden taustaa. Lopuksi syvennytään pohtimaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusosuus suoritettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Haastateltavina oli yhdeksän henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Yritysten toimialat ja koot vaihtelivat. Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että heidän työnsä vastuualueena oli henkilöstön kehittäminen ja mahdollinen kouluttamisesta vastaaminen. Näiden tehtävien lisäksi vastuualueeseen saattoi myös kuulua oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö.

Haastateltavat oli jo ennakoon päätetty toimeksiantajan kanssa. Kiinnostavaa oli päästä kuulemaan haastateltavien mielipiteet haastattelujen teemoihin. Tämän lisäksi haastateltavilta oli mielenkiintoista päästä kuulemaan perustelut heidän omilleen näkemyksilleen haastattelukysymyksiin. Nämä kaikki syyt olivat perusta sille, miksi tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Myös yksi tärkeä syy kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinnalle oli se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa lähdetään keräämään tulosten jälkeen, ja täten kootaan sellainen runko teorialle, joka tukee parhaimmalla mahdollisella tavalla tutkimustuloksia ja niiden analysointia (Woods, University of Plymouth 2006).

5.2 Aineiston keruu ja sen kuvaaminen

Laadullista tutkimusta varten aineisto kerättiin yhdeksän haastateltavan haastatteluista. Haastatteluille sovittiin ajankohdat puhelimitse ja itse soivot haastatteluajkojen varaimista varten suoritettiin viikkojen 6-8 aikana.

Aikaa haastattelujen sopimiseksi tarvittiin hieman odotettua enemmän, koska oikean yhteyshenkilön löytämiseen meni odotettua enemmän aikaa, kuten myös yhteyshenkilön tavoittamiseen ja sopivan ajankohdan löytämiseen. Haastatteluihin sopivat henkilöt tavoitettiin kuitenkin aikataulun puitteissa ja lopulliseksi haastatteluryhmän kooksi tuli yhdeksän haastattelua.

Haastateltaville lähetettiin haastatteluajankohdasta sopimisen jälkeen haastattelun kysymyslista, jotta heillä olisi aikaa tutustua teemoihin ja teemojen alla oleviin kysymyksiin. Joillekin haastateltaville kysymykset saattoivat olla tuttuja, kuten myös haastattelijan edustama oppilaitos eli HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, sillä neljä yhdeksästä yrityksestä oli tehnyt jonkin tasoista yhteistyötä HAAGA-HELIA:n kanssa vuosien saatossa. Näitä neljää yritystä yhdisti myös se, että yhteistyö heidän kanssaan ei ole ollut tarpeeksi säännöllistä. Nämä neljä yritystä otettiin tarkoituksella mukaan haastatteluihin, jotta mielipiteitä ja erilaisia näkökulmia saataisiin kahdelta eri suunnalta: sellaisten, joiden kanssa on jo tehty yhteistyötä ja sellaisten, joiden kanssa ei ole tehty yhteistyötä.

Haastattelut suoritettiin viikkojen 9 ja 11 välillä. Kaksi yhdeksästä haastattelusta suoritettiin sähköpostitse. Toisen haastattelun esteenä oli sopivan haastatteluajankohdan löytäminen. Jälkimmäisessä esteenä oli haastateltavan ja haastattelijan välinen etäisyys ja aikataulutus. Molemmissa tapauksissa päädyttiin sähköpostitse tehtävään haastatteluun ja jälkimmäisen sähköpostihaastattelun jatkoksi sovittiin lyhyt puhelinhaastattelu, jossa haastateltava oli omassa työtilassaan. Muuten, lukuun ottamatta yhtä haastattelun siirtoa tunnilla, sovitut haastatteluajankohdat pitivät paikkansa.

Jokaisen käyntihaastattelun alussa oli lyhyt esittely HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta ja sen toiminnasta, mikäli oppilaitos ei ollut tarpeeksi tuttu entuudestaan. Tämän jälkeen haastatteluissa edettiin suunnitellusti puolistrukturoidun kysymyslistan mukaan. Haastattelujen aikana haastattelijat kirjoitti ylös muutamia avainsanoja ja ympyröi monivalintakohdissa ne valinnat, joihin yritys vastasi. Parissa haastattelussa, joissa osiin kysymyksistä vastattiin jo heti haastattelun alkupäässä, haastattelijat totesi ettei kaikkia kysymyksiä tarvitse käydä yksityiskohtaisesti läpi. Parissa muussa haastattelussa joihinkin kysymyksiin syvennyttiin hieman pidemmäksi aikaa, mikä vaikutti haastattelun kokonaispituuteen. Haastattelut olivat kestoaltaan 30-50 minuuttia. Haastattelujen

aikana ei tapahtunut minkäänlaisia keskeytyksiä, koska haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa, niille osoitetussa tilassa kuten kokoushuoneessa ja koska haastateltavat olivat varanneet tarpeeksi aikaa haastattelulle.

Kaikki yhdeksän haastateltavaa työskentelivät yrityksen henkilöstöpuolella, joskin heidän toimenkuvansa hieman vaihtelivat. Työtehtäviin saattoi kuulua henkilöstön kouluttamisesta vastaaminen, henkilöstöjohtaminen, oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö, henkilöstöhallinto ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja kaksi miestä. Taulukosta 1 selviää haastateltavien sukupuoli, nimike ja toimiala.

Taulukko1. Tutkimukseen haastatellut henkilöt

Sukupuoli	Nimike	Yrityksen toimiala	Aikasempaa kokemusta HAAGA-HELIAsta?
Mies	Rekrytointikonsultti	Tietotekniikka	Kyllä
Mies	Koulutuspäällikkö	Rahoitus	Kyllä
Nainen	HR-assistentti	Energia	Ei
Nainen	HR Manager	Rakennusteollisuus	Ei
Nainen	Henkilöstöjohtaja	Tele	Ei
Nainen	Henkilöstöjohtaja	Auto	Ei
Nainen	Development Manager	Postitoiminta, logistiikka	Kyllä
Mies	Henkilöstöjohtaja	Rekrytointi	Kyllä
Nainen	Henkilöstöjohtaja	Elintarvike	Ei

5.3 Haastattelukysymykset ja niiden taustat

Haastatteluissa käytetty puolistrukturoitu kysymyslista, joka on liitteessä 2, rakennettiin siten, että haastattelussa olisi käytössä sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä, joihin pystyi valitsemaan vastauksen ennakkoon annetuista vaihtoehdoista. Mikäli valmiista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa vaihtoehtoa, oli mahdollisuus vastata muulla vastauksella. Kysymyksistä sovittiin opinnäytetyön toimeksiantajan, opinnäytetyön ohjaajan ja liiketalouden opettajan kanssa. Kysymykset pyrittiin valmistelemaan siten, että ne

olisivat mahdollisimman selkeitä, mutta avoimia, joihin saaduista vastauksista paistaa myös haastateltavan mielipide asiaan liittyen. Kysymyksiin saaduista vastauksista tuli myös saada esille se, että mitä haastateltavan yritys haluaa oppilaitoksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Opinnäytetyön ollessa osana isompaa Customer-projektia, tehtiin osa kysymyksistä palvelemaan kyseistä projektia. Tämä tarkoitti, että osaa kysymyksistä ja niistä tulleita vastauksia, ei pystyisi käsittelemään niin hyvin lopputulosten käsittelyssä ja analysoinnissa.

Haastattelujen aikana huomattiin, että osaan loppupään kysymyksistä sai vastauksen jo alkupään kysymyksistä, mutta tapauskohtaisesti haastattelija kävi silti kysymykset läpi ja näin saattoi kerrata jo mainittuja asioita, jotka kuuluivat kysymyksen alle. Tämän avulla vastauksista saattoi saada vielä kattavampia, joissa syvennyttiin HAAGA-HELIA:n ja yrityksen mahdollisen yhteistyön eri osa-alueisiin.

Kysymyslista tehtiin kokonaisuudessaan ennen teorian rakentamista. Haastattelijalla oli teoriaa läpikäytynä jo kysymyksiä luodessa ja läpikäydessä, mutta kysymyksiä tehdessä ei ollut selkeää, lopullista opinnäytetyön teoriarakennetta käytössä. Haastattelujen teema olivat selkeät ja niiden alle rakennettiin tarkentavat kysymykset. Ensimmäiset seitsemän kysymystä kuuluvat teemaan ”Yrityksen tarpeet ammattikorkeakoulun yhteistyölle ja palveluille” ja viimeiset kuusi kysymystä teemaan ”Yrityksen ja HAAGA-HELIA:n välinen yhteistyö”.

Ensimmäisen teeman kysymyksillä selvitettiin yrityksen tarpeita ammattikorkeakoulun maksulliseen ja maksuttomaan tarjontaan. Kysymyksillä sai selville sen, miten yritys kokee ammattikorkeakoulun tarjonnan ja mihin tiettyihin osiin se kokee saavansa apua ammattikorkeakouluilta. Avoimet kysymykset ensimmäisessä teemassa keskittyivät projekti- ja selvitystöihin. Avoimilla kysymyksillä saatiin enemmän tietoa kyseisiin asioihin ja myös selkeitä reunaehdotuksia, joita yritykset toivovat erilaisilta kehitysprojekteilta. Varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa kyseessä on maksullinen projekti, jonka oppilaitos toteuttaa yritykselle. Kysymyslistan toisessa teemassa pureuduttiin enemmän yrityksen ja HAAGA-HELIA:n yhteistyöhön. Kysymyksillä saatiin haastateltavien tietoa ammattikorkeakouluihin liittyen, mutta myös siihen, millä perusteilla ammattikorkeakoulut valitaan ja kuinka yritykset kokevat yhteistyön oppilaitoksen kanssa, miten aktiivista

yhteistyö on, miten tiedonvaihdamme sopisi suorittaa ja kuinka usein ja minkälaisia ide-
aali yhteistyö on. Kaikilla kysymyksillä haluttiin saada selville selkeitä asioita, jotka haas-
tateltavat kokevat erityisen tärkeiksi yhteistyössä ja tapoja joilla yhteistyötä pitäisi to-
teuttaa.

5.4 Aineiston käsittely

Seitsemän yhdeksästä haastattelusta litteroitiin ja kahta sähköpostihaastattelua ei ollut
tarvetta litteroida, koska ne olivat jo kirjallisessa muodossa. Toiselle sähköpostihaastat-
telun antaneelle soitettiin vielä jälkepäin vastausten täydentämiseksi, ja ko. lisätiedot
litteroitiin jo olemassa olevien vastausten lisäksi. Haastattelut litteroitiin neljän päivän
kuluessa haastattelusta. Haastattelut taltioitiin nauhoittimelle ja saadut tiedot purettiin
oikeiden kysymysten alle. Haastattelujen aikana monivalintavaihtoehdot ympyröitiin ja
mahdolliset avainsanat kirjattiin kysymysten alle. Nauhoitin auttoi monipuolistamaan
vastauksia ja täten tarjoamaan mahdollisimman kattavan tiedon.

5.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulosten analysoimisen tärkeyttä ei sovi aliarvioida, kun arvioidaan tutkimuk-
sen tuloksia, luotettavuutta ja pätevyttä. Validiteetti tarkoittaa lyhykäisyydessään sitä,
että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Validiteetti vastaa tutkimuksen pä-
tevyteen, perusteellisuuteen ja johtopäätöksiin. Reliabiliteetti taas kertoo, kuinka hel-
posti tutkimustulokset ovat toistettavissa eli kuinka luotettavia tulokset loppujen lopuk-
si ovat. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta onkin tärkeää, että näitä osa-alueita tutki-
taan tuloksia analysoidessa. Kritiikkiä validiteetti ja reliabiliteetti saavat osakseen kvali-
tatiivisessa tutkimuksessa, koska niiden alkuperä on kvantitatiivisesta eli määrällisestä
tutkimuksesta. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, että niitä voisi käyttää myös laadullisessa
tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131-134; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka
2006, Osio 3.)

Tutkimuksessa tehtiin yhdeksän haastattelua ja sitä varten pyrittiin haastattelemaan oi-
keat henkilöt eli henkilöt, jotka vastaavat oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä.
Tutkimuksen kannalta tärkeäksi koettiin, että haastateltavista yrityksistä osalla oli jo
kokemusta yhteistyöstä HAAGA-HELIAn kanssa ja osalla taas ei. Vaikka kaikilla

yriyksillä ei ollut kokemusta yhteistyöstä, alkoi haastatteluissa esiintyä saturaatiota eli kyllästymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluista saatu aineisto alkoi toistamaan itseään ja sitä, että tutkimuksessa oli riittävä määrä aineistoa. (Tuomi&Sarajärvi 2004, 89.)

Haastattelu tiedonkeruunmuotona on toimiva ja joustava. Se mahdollistaa virheiden korjaamisen, kysymysten toistettavuuden ja avaamisen ja kasvokkain käytävän keskustelun. Haastateltavan on helppo paikata mahdollisia puutteita haastattelussa esimerkiksi lisäämällä jotain sivuutettua tai vähemmän käytyä asiaa kontekstissa. Haastattelijan on myös helppo kysyä lisää, mikäli hän kokee, että ei ole saanut tarpeeksi kattavaa vastausta tiettyyn kysymykseen. Tämän takia kasvokkain suoritettava haastattelu voi antaa todella paljon. Eron huomasi tässä tutkimuksessa kasvokkain ja sähköpostin välityksellä tehtävien haastattelujen välillä. Sähköpostitse tehdyt haastattelut, joista toisessa kylläkin suoritettiin loppuosa puhelimitse, eivät antaneet samalla tavalla tietoa kuin itse paikalla tehdyt käyntihaastattelut. Sähköpostihaastattelut muistuttivat enemmänkin kyseilyä, jossa haastateltava vastaa kirjallisesti, toisin kuin haastattelussa, jossa vastaaminen tapahtuu suullisesti. (Tuomi&Sarajärvi 2004, 74-76; Alasuutari 2011, 82-85.)

Haastatteluissa pyrittiin siihen, että haastateltavilla olisi kaikki rauha miettiä ja vastata kysymyslistan kysymyksiin. Mahdolliset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaiset. Ainoastaan yhdessä haastattelussa tapahtui lyhyt keskeytys haastateltavan puhelimen hälytettyä. Häiriötekijöiden minimoinnin lisäksi haastateltavat pidettiin anonyymeinä, jotta vastauksiin ei tulisi negatiivisia vaikutuksia.

Tiedonsaannin parantamista pyrittiin myös edistämään sillä, että jokainen haastateltava sai kysymyslistan etukäteen tutkittavaksi. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat ehtivät tutustua kysymyksiin. Tämän lisäksi jokainen haastattelu aloitettiin kysymällä haastateltavalta hänen tietoisuuttaan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta. Suurimmalla osalla oli jo jonkin verran tietoa, varsinkin jos yritys oli tehnyt jonkinlaista yhteistyötä oppilaitoksen kanssa. Parille haastateltavalle HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu ei ollut kovinkaan tuttu, joten heidän tapauksessaan oppilaitoksen esittely toi heille uutta tietoa.

Aikaa haastatteluja varten varattiin tunnin verran ja tässä aikamäärässä pysyttiin joka kerta. Haastattelun kestot vaihtelivat 35 minuutista 55 minuuttiin. Kestoon vaikutti selvästi se, kuinka paljon asiaa haasteltavalla oli kysymyksiin liittyen. Osa haastateltavista jäi pohdiskelemaan kysymystä ja mahdollista vastausta hetkeksi, kun taas osa pystyi antamaan suoran vastauksen heti ilman minkäänlaista pohdintaa. Jotkin kysymykset innostivat vastaamaan erittäin pitkästi ja kattavasti niin, että kysymykseen vastaaminen kesti jopa 10 minuuttia. Haastatteluissa ei kulunut yhtään aikaa kysymysten avaamiseen, koska kysymykset oli etukäteen pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi niin, ettei niissä ollut käytetty teoriaosuuden ammattisanastoa.

6 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset aihealueittain ja yksityiskohtaisesti. Tuloksista tehdään lopuksi yhteenveto ja johtopäätökset, joissa summataan tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät. Tutkimustuloksista tehdyissä johtopäätöksissä hyödynnetään teoriaa ja samalla vastataan myös tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Lopullista johtopäätösten summaamista varten on kuvio 8, joka pohjautuu kuvioon 4, jota hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen avaamiseksi. Lopuksi kerrotaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu aihealueittain, joissa tuloksia analysoidaan teorian avulla. Ensiksi kappaleessa Lähtökohdat ammattikorkeakoulun ja yrityksen välisen yhteistyön luomista varten käsitellään lähtökohtia asiakkuuksien luomisen näkökulmasta. Vastauksen tähän sai kysymyksistä 1, 2, 3, 4, 6 ja 9. Seuraavaksi käsitellään yrityksen ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön eri muotoja kysymyksien 1,3,4 ja 6 avulla. Lopuksi käsitellään yhteistyön mahdollisia ongelmakohtia, joihin sai tietoa kysymysten 2, 3, 4 ja 5 avulla.

Kaikkia kysymyksiä ei lopputulosten käsittelyssä hyödynnetä, koska ne ovat enemmän sidottuja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Customer-projektiin ja sen lähtöselvitystilanteen selvittämiseen. Tuloksissa on tarkasteltu yhteistyötä koskevia kysymyksiä, joista saatavia vastauksia pystyy hyödyntämään paremmin asiakkuus- ja arvoketjuteoriaan peilaten.

6.1.1 Lähtökohdat ammattikorkeakoulun ja yrityksen välisen yhteistyön luomista varten

Haastateltavista suurin osa ajatteli samalla tavalla yrityksen ja ammattikorkeakoulun välisestä yhteistyöstä ja sen eri muodoista. Vaihtelua tapahtui hieman yhteistyömuotojen laajuuden osalta. Osa koki laajemman yhteistyön tietyssä osa-alueessa erittäin tärkeäksi, kun taas osa ei nähnyt siinä selvää panostamisen kohdetta. Kaikki olivat kuitenkin

samaa mieltä yhteistyön osalta perusasioiden suhteen. Yrityksen ja ammattikorkeakoulun yhteistyön täytyy pitää sisällään:

1. Opiskelijoiden rekrytointia ja harjoittelupaikkojen tarjoamista
2. Yritys sitoutuu yhteistyöhön tarjoamalla sen omaa sisäistä tietotaitoa opiskelijoille (esimerkiksi luennot, yritysesittelyt)
3. Yrityksen ja ammattikorkeakoulun välistä yhteydenpitoa täytyy olla yhteistyön aikana

Nämä perustiedot asettavat lähtökohdat asiakkaalle. Kaikilla on selkeä halu saada opiskelijoita, mutta myös tarve sitoutua jollakin asteella yhteistyöhön, tarjoamalla omia palveluitaan. Taka-ajatuksena on päästä verkostoitumaan opiskelijoiden keskuuteen ja päästä luomaan myönteistä työnantajakuva. Tämän takaa sen, että yhteistyö pohjautuu hyvin pitkälti yhteistyöhön, joka liittyy opiskelijoihin.

Kaikki haastateltavat totesivat ammattikorkeakoulun pystyvän auttamaan jollakin tapaa yrityksen toimintaa. Mahdollisimman laaja-alaisen yhteistyön perustana on kuitenkin monipuolinen yhteistyö, joka ei ole pelkästään opiskelijoiden rekrytointia, muutamia satunnaisia luentoja opiskelijoille ja mainosstandeja ammattikorkeakoulun tiloissa.

Pieni osa haastateltavista oli kiinnostunut monesta eri ammattikorkeakoulun tarjoamasta mahdollisuudesta yhteistyön osalta, oli sitten kyseessä maksullinen tai maksuton yhteistyö. Osalla yrityksistä oli aikaisempaa positiivista kokemusta esimerkiksi opiskelijoiden suorittamista maksuttomista selvityksistä, joten tämä vaikutti varmasti mielenkiintoon yhteistyön kehittämiseksi. Erilaiset selvitys- ja projektityöt koettiin myös sellaisiksi, joista yritykset voisivat saada mahdollisia tulevia työntekijöitä perinteisen opiskelijoiden rekrytointiväylän, kuten työharjoittelun, lisäksi.

Haastateltavat painottivat haastattelussa yhteydenpidon merkitystä. Ilman hyvää yhteydenpitoa ei nähty yhteistyön sujuvan halutulla tavalla. Vaikka kyseessä on ammattikorkeakoulun ja yrityksen välisestä yhteistyöstä, vaaditaan säännöllistä yhteydenpitoa, jossa tapahtuu tiedonvaihdantaa puolelta toiselle.

6.1.2 Yrityksen ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön eri muodot

Yhteistyö voi olla erittäin monipuolista parhaimmillaan. Siinä voi yhdistyä maksullista ja maksutonta yhteistyötä tai yhteistyö voi esimerkiksi pohjautua pelkästään maksuttomaan yhteistyöhön.

Maksuttomalla yhteistyöllä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia yhteistyön muotoja, lukuun ottamatta maksullisia kehittämisprojekteja ja henkilöstökoulusta. Siihen kuuluu kysymyksissä 1, 3 ja 6 mainitut osat yhteistyötä, kuten opiskelijoiden rekrytointi, selvitystyöt ja vierailuluennot.

Tärkeää haastateltavien mielestä oli se, että olisi mahdollisuus päästä hyvissä ajoin opiskelijoiden keskuuteen puhumaan yrityksestä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista.

Maksullisessa yhteistyössä käsitellään henkilöstön kehittämistä ja maksullisia kehittämisprojekteja. Maksullista yhteistyötä ja sen kiinnostavuutta yrityksen näkökulmasta, niin sisällöllisesti kuin vaatimustasollisesti, selvitetään kysymyksien 4 ja 5 avulla. Henkilöstön kehittämisestä oli muutama haastateltava kiinnostunut, mutta osassa yrityksistä se ei vielä ollut ajankohtaista tai sen hoiti yritykselle jo jokin toinen taho.

Maksullisista yhteistyömuodoista kehittämisprojekteille osattiin antaa selkeitä reunaehdotuksia. Tätä selvitettiin kysymyksen 5 avulla. Haastateltavat toivoivat samoja asioita kehittämisprojektilta kuin aivan mistä tahansa maksullisesta palvelusta. Kehittämisprojektille piti olla selkeä:

1. Tavoite
2. Roolit
3. Aika
4. Hyöty/lopputulos

6.1.3 Yhteistyön mahdolliset ongelmakohdat

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että ammattikorkeakoulu voi auttaa opiskelijoiden rekrytoinnin ja yrityksen näkyvyyden lisäämisen lisäksi. Sen lisäksi yksi

mahdollinen yrityksiä kiinnostava yhteistyön muoto on erilaisten selvitys- ja projektitöiden tekeminen yritykselle. Ongelmana näissä haastateltavat näkevät sen, kuinka yritys ja oppilaitos saisivat tarpeet kohtaamaan. Näiden tarpeiden osalta erilaisissa selvitys- ja projektitöissä ongelmaksi voi tulla esimerkiksi se, että ajoitus on väärä tai kaikista mahdollisista selvitystyön aiheista ei olla tietoisia yrityksen sisällä tai aikataulujen yhteensovittaminen oppilaitoksen ja yrityksen osalta voi olla hankalaa. Ongelmakohtia isommille töille siis on ja hieman skeptisyyttäkin, koska mahdollisia esteitä töille on monenlaisia. Ne eivät ole kuitenkaan poissuljettu yhteistyönvaihtoehto.

Tärkeää on, että tarpeet kohtaavat ja ne saadaan ajallisesti sidottua, jotta projektista tulee kumpaakin osapuolta miellyttävä. Osalla haastateltavista oli kokemusta ko. selvitystöistä ja osa niistä oli onnistunut ihan hyvin. Mutta asia mitä ei ole pystytty yritykselle tarjoamaan, on mahdollisten jälkiehdotusten eli kehittävän palautteen antaminen. Työ on tehty ja tulokset julkistettu, mutta työn suorittaneet opiskelijat eivät ole antaneet missään vaiheessa mahdollisia parannusehdotuksia ja suosituksia. Jotta projektityö olisi mahdollisimman kattava ja hyvä, on sen loppuunsaattaminen seikka, jota osa haastateltavista toivoi.

Toisena projektityön ongelmakohtana nähtiin sen laatu ja maksullisuus. Ongelma ei ole projektityön hinta, vaan se, kuinka opiskelijoiden tuottama työ eroaa esimerkiksi konsultointiyrityksen tekemästä työstä. Kysymys kuuluukin: Miten HAAGA-HELIA:n teettämä työ pystyy erottautumaan joukosta? Mitä lisäarvoa tuo juuri opiskelijoiden tekemä työ?

Haastateltavat sanoivat, että maksullisilla selvitystöillä, oppilaitos astuu kilpailutilanteeseen, jossa palveluntarjoajia on monta erilaista. Haastateltavat sanoivatkin, että tilanteessä vaiheessa on se, että pitäisi valita kahden väliltä: työelämässä kokemattomien opiskelijoiden tekemä työ tai työelämässä pitkään olleiden konsulttien tekemä työ. Siksi asia herättikin kysymyksiä asian suhteen: Mitä erilaista oppilaitos pystyy tarjoamaan verrattuna kilpaileviin konsultointiyrityksiin?

6.1.4 Tulosten yhteenveto

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella pystyy sanomaan tiettyjä edellytyksiä yrityksen ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yhteistyötä ajatellen. Kysymyksillä oli pyrkimyskin saada selville se, minkälaista loppujen lopuksi yhteistyö yritysten mielestä on ja mitä se pitää sisällään. Näkemyseroja vastausten osalta löytyy ja osa haastatteluista saattoi kokea jonkin tietyn asian yhteistyössä merkityksellisemmäksi kuin toinen. Silti vastauksista pystyi vetämään selkeän linjan yhteistyölle.

Perusedellytyksinä yhteistyölle koettiin, että se pitää sisällään opiskelijoiden rekrytointia, asiantuntijaluentoja antamista eri opiskeluryhmille, työnantajakuvan luomista ja aktiivista yhteydenpitoa yrityksen ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun väliltä. Opiskelijoiden rekrytointia ei ole pelkästään kesätöiden tarjoaminen. Rekrytointiin voi sisältyä myös mahdollisia opinnäytetöitä, työharjoittelupaikkoja, jotka ovat pakollisia tutkintoon johtavassa koulutuksessa, ja jopa vakinaisia töitä.

Eri yhteistyön muodoissa tuli eniten hajontaa tulosten osalta. Kaikki haastatellut eivät kokeneet, että yhteistyötä pitäisi tehdä mahdollisimman laajalla rintamalla. Tämä saattoi johtua siitä, että yrityksen toimiala oli spesifi, mahdollisuuksia usean eri koulutusohjelman kanssa tehtävään yhteistyöhön ei nähty riittävinä. Myös tulokset oppilaiden tekemien selvitysten ja projektitöiden hyödyntämisen osalta jakaantuivat. Osalla haastatteluista oli kokemusta jo ennestään oppilasryhmien tekemistä projektitöistä ja ne oli koettu hyödyllisiksi. Niitä ei ole kuitenkaan toteutettu jatkuvasti, vaan erilaiset selvitys- ja projektityöt ovat olleet erittäin satunnaisia. Selkeänä parantamisen kohteena olikin se, että oppilaiden suorittamat isommat työt, eivät olisi vain satunnaisia. Niiden osalta toivottiin, että niitä olisi enemmän, koska siten pystyttäisiin esimerkiksi kartoittamaan ulkopuolisten ajattelua yrityksestä ja sitä kautta mahdollisesti heräisi saataisiin esille sellaisia asioita esille, joita yrityksessä ei olla osattu edes miettiä. Edellytyksenä onnistuneisiin isompiin töihin pidettiin aktiivista tiedonvaihdon yrityksen ja oppilaitoksen välillä. Jotta oppilaitos olisi tietoinen mahdollisista tutkittavista aiheista, on yrityksen tiedettävä organisaation sisällä kehitettävistä asioista. Oman organisaation tunteminen läpikotaisin takaa myös oppilaitoksen tietoisuuden mahdollisista ehdotettavista yrityksistä kiinnostavista tutkimusaiheista, joita voi ehdottaa yritykselle.

Ongelmakohtina tulosten perusteella olivat selkeästi isompien ryhmätöiden hallinta ja tarpeiden kohtaaminen ja mahdolliset opiskelijoiden tekemät maksulliset kehitysprojektit. Ryhmätöissä haasteena pidettiin sitä, miten yritys ja oppilaitos saisivat tarpeensa kohtaamaan. Kyse ei ole vain yhden osapuolen tekemisistä, vaan pitäisi saada sovitettua yhteen kahden osapuolen prosessit ja vielä niin, että projektit saataisiin onnistumaan halutulla tavalla. Maksullisten kehitysprojektien osalta nähtiin eniten skeptisyyttä. Mikäli oppilaitos tarjoaisi tällaisia palveluita, astuisi se samalle kilpailukentälle konsultointifirmojen kanssa. Ja mietinnän kohteena oli se erityisesti, miten vielä ammattikorkeakoulussa opiskelevat ihmiset pystyvät erottumaan konsulteista, joilla on työkokemusta selkeästi enemmän. Poissuljettua tämä ei ollut, mutta vahvoja kantoja ja perusteluja näiden kehitysprojektien puolesta haluttiin kuulla.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yritysten ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä kehittämisenäkökulmasta. Samalla oli tarkoitus myös vastata tutkimusongelmaan liitettyyn kysymykseen, mitkä tekijät kehittävät HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja asiakkaan välistä suhdetta. Lisäksi tutkittiin sitä, millaisissa asioissa ammattikorkeakoulu voi auttaa yritystä ja mitkä yhteistyömuodot ovat yrityksille kiinnostavimpia.

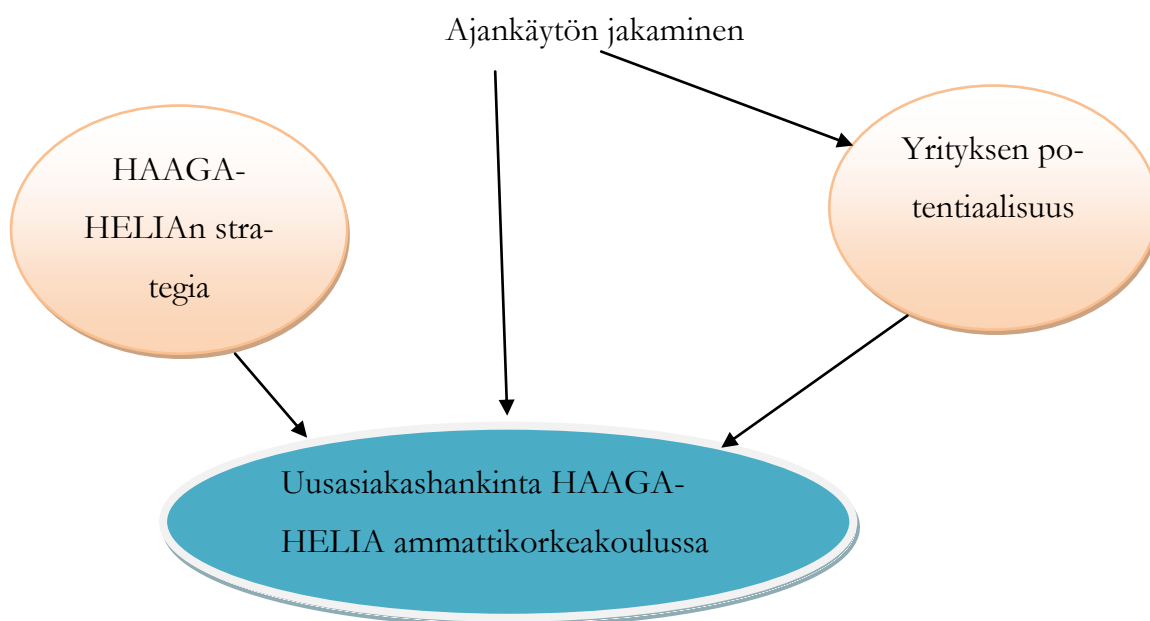
Uusiasiakashankinnan näkökulmasta tärkeintä on aloittaa sitä, minkälaisia yrityksiä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu hakee asiakkaikseen. Uusiasiakashankintaa varten on tärkeä luoda uusiasiakashankintasuunnitelma, jossa pyritään valitsemaan strategian kannalta tärkeimmät asiakkuudet. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kannalta ajateltuna tämä tarkoittaa yrityksiä, joiden kanssa pystytään tekemään laadukasta yhteistyötä, johon molemmat osapuolet ottavat osaa. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että yhteistyötä pitäisi tapahtua mahdollisimman laajalla rintamalla, esimerkiksi viiden eri koulutusohjelman kanssa, jotka pitäisivät sisällään jatkuvia projektitöitä.

Tärkeintä olisi saada yhteistyötä sellaisten yritysten, joiden kanssa yhteistyö toimisi vuorovaikutteisesti molempien tarpeita tyydyttäen ja laatu pysyisi määrän edellä. HAAGA-HELIAN kuuluessa julkiseen sektoriin, ei rahaa välttämättä liiku niin paljoa kuin yksityisellä sektorilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kannattavuus olisi

jatkuvasti taka-ajatuksena uusasiakashankinnassa. Kannattavuus tässä tapauksessa tarkoittaa laadukasta yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. HAAGA-HELIAN kannalta tämä tarkoittaa sitä esimerkiksi, että opiskelijat saavat hyvän työharjoittelupaikan tukemaan opintoja, referenssiarvoa ja tietotaitoa koulun ulkopuolelta. Yritykselle se voi tarkoittaa puolestaan tulevaisuuden huippuosajia ja laadukasta työtä hyvällä hintalaatusuhteella. (McDonald & Woodburn 2007, 23-24; Buttle 2009, 257.)

Oikeanlaisten asiakasyritysten löytämisen lisäksi tärkeää on huomioida ajankäytön allokointi, koska hyvän yhteistyön luominen vaatii aikaa ja vaivaa. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että potentiaalisimpiin tulevaisuuden yhteistyöyrityksiin kannattaa käyttää huomattavasti enemmän aikaa kuin sellaisiin, joiden kanssa yhteistyön uskotaan olevan heikompaa. Kaikkia yrityksiä ei voi saada myöskään tekemään yhteistyötä, joten uusasiakashankintaa HAAGA-HELIAN kannalta pitää suorittaa valikoidummin. Kiinnostuneita yrityksiä on paljon, mutta strategian kannalta tärkeimmät kannattaa valita harkiten. Tässä mielessä asiakasyritysten laatu on arvokkaampaa kuin asiakkaiden määrä. (Buttle 2009, 227-228; Rubanovitsch & Aalto 2007, 78-80.)

Uusasiakashankintaa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun näkökulmasta on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 5). Siinä on ne tärkeät kriteerit, joiden pohjalta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kannattaa lähteä hankkimaan uusia yhteistyöyrityksiä.



Kuvio 5. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun uusasiakashankinta.

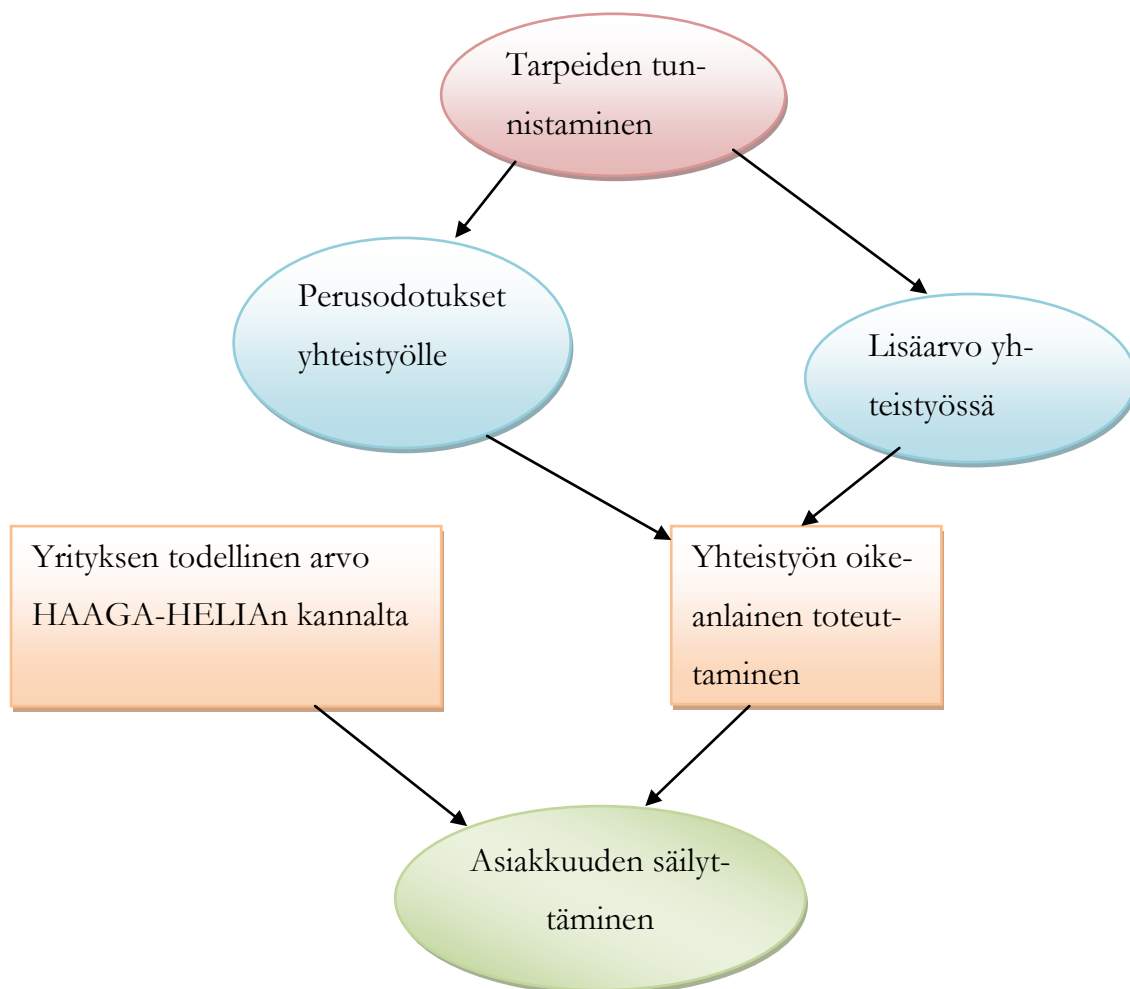
Vaihtuvuutta asiakaskannassa tapahtuu väkisinkin. Joku asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, toinen taas pitää hintaa liian korkeana. Asiakkuuden säilyttämisessä on olennaista se, että sitä tehdään kannattavien ja kaikista tärkeimpien asiakkaiden osalta. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kannalta tärkeimpiä asiakasyrityksiä ovat ne, joiden kanssa pystytään hyvään ja saumattomaan yhteistyöhön, johon kumpikin osapuoli ottaa osaa ja on samalla aallonpituudella. Mahdollista kasvupotentiaalia pyritään tarkastelemaan siltä kannalta, kuinka yhteistyötä pystytään tulevaisuudessa kehittämään. (Buttle 2009, 257-260.)

Asiakkuuden säilyttäminen tarkoittaa HAAGA-HELIAN kannalta sitä, että parhaimpien ja tärkeimpien yritysten yhteistyöstä pyritään pitämään huolta siten, että yritysten asettamiin odotuksiin osataan vastata. Tämä tarkoittaa myös sitä, että mahdollisiin ongelmiin osataan puuttua hyvissä ajoin, eikä niitä jätetä huomioimatta. Asiakkuuden säilyttäminen ei kuitenkaan saa tulla liian kalliiksi. HAAGA-HELIAN pitää olla tietoinen yrityksen sitoutuminen tasosta yhteistyössä. Tästä antaa osviittaa se, kuinka aktiivisesti yritys panostaa yhteistyöhön ajallisesti sekä rahallisesti. Yritykset, jotka ovat proaktiivisia monessa eri suhteessa, kuten ideoinnin ja osallistumisen osalta, eivätkä odota kaiken tapahtuvan itsestään. (Buttle 2009, 262; Anton & Petohouff 2002, 135-136.)

Asiakastyytyväisyys on merkittävä osa asiakkuuden säilyttämistä ja se yleensä takaakin sen, jääkö yritys asiakkaaksi vai ei. Tilanteeseen, jossa yhteistyötä HAAGA-HELIAN kanssa tekevät yritykset pysyvät asiakkaina jatkossakin, päästään kun odotusarvoihin osataan vastata. Yritysten asettamiin odotusarvoihin päästään, kun heitä kuunnellaan tarpeeksi ja osataan antaa, mitä odotetaan. HAAGA-HELIAN pitää osata tarjota yhteistyöltä sitä, mitä yritykset haluavat. Tuloksista pystytään sanomaan, että yrityksillä on tiettyjä perusodotuksia yhteistyöltä, kuten opiskelijoiden rekrytointi, oman yrityskuvan luominen ja aktiivinen osallistuminen. Nämä ovat sellaisia perusodotuksia, jotka pitää osata tyydyttää.

Perusodotusten täyttäminen takaa vain sen, että peruskohdat yhteistyön osalta on hoidettu. Silti asiakkuuden säilyttämisen kannalta tärkeää on se, että yritykset osataan myöskin yllättää positiivisesti. Se, että opiskelijoita tulee joka lukuvuosi tietty määrä yrityksen

palvelukseen, on perusodotusten täyttämistä, muttei luo vielä lisäarvoa. Sitä loisi varmasti se, jos yrityksessä aikaisemmin työssä olleet opiskelijat ohjeistettaisiin koululla siihen, että he kertovat yrityksestä ja sen toimintatavoista muille opiskelijoille ja kyseiseen yritykseen lähteville uusille harjoittelijoille ja työntekijöille. Tämä vähentää perehdyttämisen määrää yrityksessä ja helpottaa opiskelijoiden asettumista yrityksen sisään. Kyseessä on lisäarvo, mitä yrityksessä ei ole osattu odottaa, ja on varmasti sellaista palvelua, joka koetaan erittäin hyödylliseksi. Tärkeää on kuitenkin se, että HAAGA-HELIA osaa kuunnella yritysten tahtotilaa ja mielipiteitä, jotta odotuksiin osataan vastata paremmin. Asiakkuuden säilyttämistä HAAGA-HELIAN näkökulmasta on havainnollistettu kuvion 6 avulla, jossa asiakkuuden säilyttämisen kannalta tärkeimmät elementit ovat huomioitu. (University of Calgary, 1-2; Buttle 2007, 265-267; University of Innsbruck 1996, 1-3.)



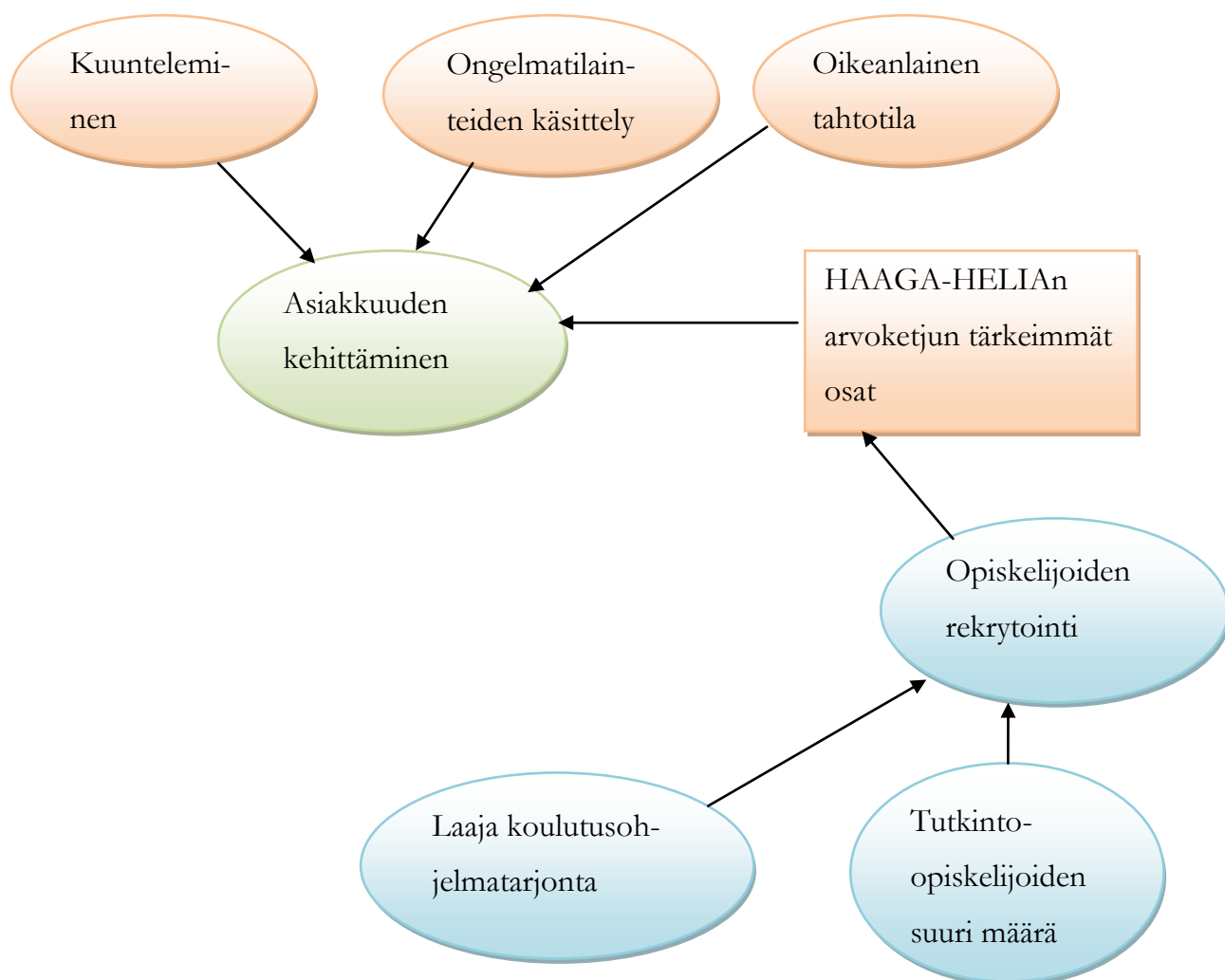
Kuvio 6. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun asiakkuuden säilyttäminen.

Asiakkuuksissa pyritään aina kehitykseen, joka vie kumpaakin osapuolta eteenpäin oikeanlaisella toteutustavalla. HAAGA-HELIAN osalta asiakkuuden kehittämisen tarkoittaa sitä, että sen tulisi kuunnella aktiivisesti yritysten näkemyksiä ja haluja. Ei pidä siis olettaa, mitä yritykset haluavat, vaan mahdollisessa palveluiden kehittämisessä pitää ottaa myös yritykset huomioon. (Buttle 2009, 264-265; Zeithaml yms. 2009, 140.)

Avain asiakkuuden kehittämiseen onkin yritysten kuunteleminen. Tämä koskee kaikkea yhteistyössä, mihin yritys on sidottuna. Mahdolliset ongelmat esimerkiksi opiskelijoiden rekrytoinnissa ja projektitöissä on huomioitava. Siten yritys otetaan huomioon ja toimintaa saadaan kehitettyä halutunlaiseksi. Tähän vaikuttaa myös erittäin paljon HAAGA-HELIAN arvoketju. HAAGA-HELIAN tapauksessa toiminta on keskittynyt palveluiden tarjoamiseen, joten kyseessä on asiantuntijapalveluyrityksen arvoketju. Kehittämisen kannalta tärkeää on löytää ne parhaimmat ja tehokkaimmat osat toimintaa, jotka tuovat eniten lisäarvoa. Ne ovat myös ne osat palveluarvoketjua, jotka kehittävät eniten HAAGA-HELIAA yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä. (Kaufman, R. 13.4.2012.)

HAAGA-HELIAN tapauksessa selkeästi parhaimmat osat palveluarvoketjua ovat sen laaja tarjonta koulutusohjelmien osalta ja siten sen tarjoamat laajat opiskelijarekrytoinnin mahdollisuudet. Tämä voisi olla yksi asia, mikä huomioitaisiin myös HAAGA-HELIAN puolelta. Opiskelijat ovat kuitenkin se, mitä yritykset eniten haluavat yhteistyöltä. Myös oppilaitoksen iso koko takaa sen, että yritykset pystyvät verkostoitumaan sen sisällä erittäin hyvin ja luomaan sen avulla työnantajakuva tuleville työelämän osajille. Siksi toimintaa kannattaa kehittää tämän osalta. Tämä tarkoittaa kehittämisen kannalta sitä, että yrityksille pitää tarjota opiskelijoita erilaisin yhteistyömuodoin. Pelkkä satunnainen opiskelijoiden rekrytointi ei riitä yrityksille, vaan rekrytoinnille on tärkeää luoda selkeä pohja niin, että opiskelijoita tulee tietyin väliajoin työskentelemään yritykseen. Tähän voi päästä myös siten, että yrityksillä on yhä enenevässä määrin mahdollisuus valita parhaimmat opiskelijat töihin. Tätä varten yrityksillä täytyy olla mahdollisuudet päästä lähemmäksi oppilaitoksen toimintaan mukaan ja tarkastelemaan erilaisten harjoitus- ja selvitystöiden ja projektien kautta. (Buttle 2009, 264-265; Zeithaml yms. 2009, 140; Kaufman, R. 13.4.2012.)

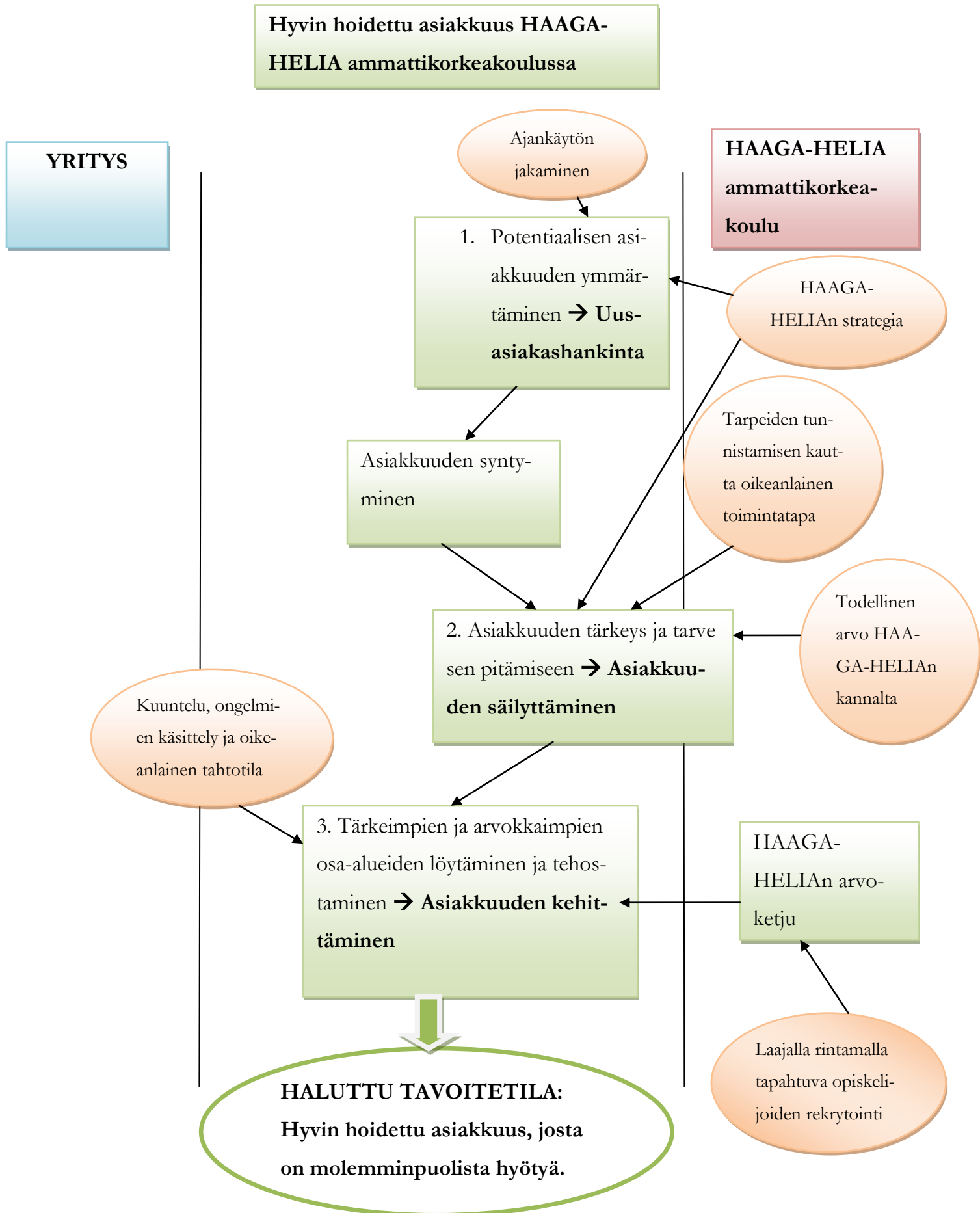
Asiakkuuden kehittämistä ja siihen sidotun arvoketjun ymmärtämistä varten on kuvio 7. Siitä näkee asiakkuuden kehittämiseen vaikuttavat tekijät ja, kuinka HAAGA-HELIAN arvoketjun, eli parhaimpien arvoketjun osien tunnistaminen, toiminta vaikuttaa siinä onnistumiseen.



Kuvio 6. Asiakkuuden kehittäminen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa.

Tärkeää on huomioida kaikki asiakkuuden elinkaaren osat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Sitä varten teoreettisen viitekehyksen havainnollistamista varten tehty kuvio 4 on pohjana kuviolle 8, jossa on otettu huomioon kaikki vaiheet HAAGA-HELIAN kannalta. Näin tulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä saadaan apua asiakkuuden eri vaiheiden havainnollistamiseksi. Uudet lisätyt osat näkyvät kuvassa 8 punaisen sävyisinä palloina (ei ollu oranssi mun koneen näytöllä). Kuten kuviossa

4, numeroidut prosessit kuvastavat prosessin sijoittumista yrityksen ja HAAGA-HELIA:n välille. Mitä lähempänä kyseinen prosessi HAAGA-HELIAa tai yritystä on, sitä suurempi sen vastuu prosessin hoitamisessa on.



Kuvio 8. Johtopäätösten soveltaminen teoreettiseen viitekehykseen.

6.3 Toimenpidesuositukset ja kehittämisehdotukset

Haastattelujen pohjalta saaduista tuloksista ja niiden analysoinnin pohjalta on nähtävissä, että HAAGA-HELIAN kannattaa panostaa yhteistyössä selkeästi opiskelijoiden rekrytoinnin toimivuuteen, asiakasyritysten osallistamisen lisääminen yhteistyössä ja tiedonvaihdon määrän lisäämiseen.

Jotta HAAGA HELIAN kannalta oikeanlaisia yrityksiä saataisiin yhteistyöhön, on tärkeää tehdä sitä valikoidusti ja valita kaikista potentiaalisimmat isosta massasta. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaa pitää käyttää enemmän oikeanlaisten kumppanien löytämiseksi. Aikaa pitää käyttää myös keskusteluihin siitä, miten osapuolet näkevät yhteistyön ja minkälaista sen pitäisi olla. Tärkeää tässä vaiheessa on löytää yhtenäinen linja. Tarpeen tullen pitää osata joustaa, mutta liikaa ei pidä taipua, koska toiminnan pitää tukea strategiaa. HAAGA-HELIAN kannalta on muistettava oma strategia ja sen pohjalta luodut toimintamallit.

HAAGA-HELIAN pitäisi ottaa huomioon yhä enemmän yritysten kiinnostusten kohteet yhteistyössä. Tämä vaatii yritysten kuuntelemista ja sen pohjalta saatujen tietojen ymmärtämistä. Yhteistyötä ja sen kehittämistä pitää harjoittaa yhä enemmän asiakkaiden kanssa yhdessä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen osallistumisen määrää pitää lisätä, sillä yleensä yrityksen innostuneisuus yhteistyön kehittämiseen kertoo siitä, kuinka kiinnostunut on yhteistyöstä. Tämä puolestaan kuvastaisi nykyistä paremmin sitä, mitkä asiakkuudet ovat säilyttämisen arvoisia HAAGA-HELIAN näkökulmasta. Yhteistyön lisäämisen kautta HAAGA-HELIA pystyisi tunnistamaan asiakasyritysten oikeanlaisen tahtotilan.

HAAGA-HELIAN selkeä valtti yhteistyössä on opiskelijoiden rekrytointi asiakasyrityksiin. Opiskelijoita löytyy useista erilaisista koulutusohjelmista ja sopivien työntekijäkandidaattien löytäminen isosta opiskelijamäärästä on hyvin mahdollista. Sen lisäksi opetus on ammattikorkeakoululle tyypillisesti työelämään tähtäävää. Tähän kannattaa ehdottomasti panostaa enemmän, koska opiskelijat ovat loppujen lopuksi yhteistyön ydin. Työelämäkeskeisyyttä tulee lisätä aktiivisemmalla yritysyhteistyöllä siten, että kurssisisältöön on sidottu toimintaa jonkin yrityksen kanssa. Se voi olla asiantuntijaluentoja tai

esimerkiksi kurssin sisältöön sidottu projektityö. Opiskelijoiden rekrytointiin pitäisi panostaa myös järjestämällä esimerkiksi enemmän rekrytointitilaisuuksia, missä yritykset saavat paremman kosketuksen opiskelijoihin ja opiskelijat taas paremman kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Täten yritysten ja potentiaalisten uusien työntekijöiden välillä tapahtuu tiedonvaihdantaa yhä enemmän. Yrityksille tärkeää on se, että uudet osaajat löytyvät helposti ja kätevästi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun olisi seuraavaksi mahdollisuus tutkia nykyisiä, jo olemassa olevia yhteistyöyrityksiä tarkemmin. Sen lisäksi, että HAAGA-HELIA saa selville tällä hetkellä kiinnostuksen kohteita yhteistyön osalta, pystyisi se uudella tutkimuksella löytämään ongelmakohtia nykyisessä yhteistyössä. Lisäksi olisi mahdollista löytää jo tällä hetkellä toimivia malleja yhteistyölle ja vahvistaa niitä.

Asiakkuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, joten HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun on hyvä olla tietoinen kaikesta uudesta yrityksiä kiinnostavasta toiminnasta, mutta olla myös tietoinen siitä, miten nykyiset toimintamallit koetaan yritysten osalta. Tätä varten olisi hyvä tietää, minkälaisena yhteistyö on koettu nykyisten yhteistyöyritysten osalta ja lisätä haastateltavien asiakasyritysten määrää tai esimerkiksi haastatella henkilöstöpäälliköiden sijaan niitä esimiehiä, joiden alaisuuteen harjoittelijat ja työntekijät rekrytoidaan.

7 Loppupohdinta

Opinnäytetyö valmistui asettamani aikataulun mukaisesti. Teoriassa käytettiin hyödyksi asiakkuuden elinkaarta ja siihen lisäyksenä otettiin arvoketjuun liittyvä teoria, mikä tuki erittäin hyvin asiakkuuden kehittämisvaihetta. Teoria kokonaisuudessaan saatiin siten ehjäksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi, jota pystyi hyödyntämään hyvin tulosten osalta.

Teoria tuki hyvin haastattelukysymyksiä ja niistä tulleita vastauksia. Vaikka tulokset olivat hyvin pitkälti odotetunlaisia, pystyi niistä saamaan esille myös mielenkiintoisia piirteitä ja yksityiskohtia ja siten pohtia asioita eri näkökulmista. Vastausten yhteneväisyydet kertovat myös siitä, että haastatteluiden määrä, yhdeksän, oli tarpeeksi suuri tutkimusta varten.

Tutkimus tukee HAAGA-HELIA:n asiakkuuksien kehittämistoimintaa varmasti tulevaisuudessa. Tutkimustuloksissa tuli selkeästi esille ne seikat, mitä yrityksen ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun väliseltä yhteistyöltä halutaan. Siten yhteistyötä pystytään kehittämään entisestään sellaiseksi, mitä yritykset siltä odottavat. Yhteistyön kehittämisen kannalta oli hyvä tietää isomman yritysjoukon näkemyksiä, ja toivon mukaan tämä vahvisti entisestään yhteistyön tärkeyttä ja sen syvintä olemassaoloa toimeksiantajan osalta.

Tutkimuksesta olisi saanut laajemman ja monipuolisemman, jos tutkimusta varten olisi ollut enemmän aikaa käytössä ja haastatteluja olisi ollut enemmän. Mikäli haastatteluun olisi voinut lisätä opinnäytetyön teoriaosuutta tukevia haastattelukysymyksiä, olisi yrityksen ja oppilaitoksen yhteistyötä voinut selvittää tarkemmin. Nyt haastattelurunkoon sisältyi myös sellaisia kysymyksiä, jotka eivät tukeneet tätä opinnäytetyötä ja joita en voinut suoraan hyödyntää. Toisaalta uskon, että haastattelun kuuluminen suurempaan projektikokonaisuuteen helpotti pääsyäni haastattelemaan yritysten edustajia. Uskon myös, että roolini ensisijaisesti opinnäytetyön tekijänä, eikä niinkään Tutkimus- ja kehittämiskeskuksen työntekijänä, vaikutti myönteisesti haastattelutilanteeseen siten, että haastateltavat vastasivat kysymyksiini ennakkoluulottomasti.

7.1 Oman oppimisen ja onnistumisen arviointi

Asiakkuuden elinkaari ja arvoketju ja sen analysoiminen olivat erittäin kiinnostavia teorian osalta. Myös se, miten niitä pystyy soveltamaan käytännöntasolla, oli mielenkiintoista. Toimeksiantajan tarjotessa opinnäytetyölleni aihetta HAAGA-HELIAN yritysyhteistyön kehittämiseksi, oli minun helppo tarttua haasteeseen. Tietoa oli tarttunut kummastakin teoriasta entuudestaan HAAGA-HELIAN eri kursseilla, joten tuttua teoriaosaamista oli jo kertynyt entuudestaan.

Opinnäytetyön varsinainen tekeminen alkoi tammikuussa 2012. Sitä ennen oli opinnäytetyön pohjaa hahmoteltu tutkittavan aiheen ja mahdollisten haastateltavien yritysten osalta joulukuussa 2011. Työtä aloittaessani valmistumisajankohtana siinsi 15. päivä kesäkuuta 2012, koska tavoitteenani oli saada opinnot vietyä loppuun kolmessa vuodessa. Tärkeimpänä kevään 2012 opintojen osa-alueena oli tämä opinnäytetyö, vaikka samaan aikaan suoritin parhaimmillaan kolmea eri kurssia.

Aikataulutus tuntui väliltä haastavalta, mutta missään vaiheessa työtä ei tullut suurempaa ongelmatilannetta teoriaosan, tutkimusosan tai tulosten analysoinnin suhteen. Haastavin vaihe oli työn alussa, jolloin painiskelin teoriaosuuden osalta. Loppujen lopuksi tarvittavat osa-alueet teoriaa varten löytyivät ja pääsin hyvissä ajoin tutkimaan suoritettuja haastatteluita teorian pohjalta. Haastattelut olivat erittäin hyvin aikataulutettu ja ne toteutuivat vaikeuksitta yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Tämä muutos ei kuitenkaan ollut suuri, vaan haastattelu saatiin hoidettua uudelleenjärjestelyin. Haastattelujen onnistumiseen olin erittäin tyytyväinen, ja olin erittäin iloissani siitä, että haastateltavat ottivat osaa niihin mielellään.

Aikaa opinnäytetyön tekemistä varten oli riittävästi, ja uskon, että työn olisi pystynyt tekemään nopeamminkin. Helmikuussa tullut melkein parin viikon suvantovaihe hidasti prosessia hieman. Vielä tiukempi aikataulutus olisi varmasti vauhdittanut prosessia ja siten nopeuttanut työn valmistumista. Toisaalta kirjoitustyön ohella pystyin hyvin tekemään toimeksiantajallani töitä joka päivä, joten liikaa aikaa ei ollut tarjolla.

Yhteenvetona voin todeta sen, että olen tyytyväinen aikataulussa pysymiseen, opinnäytetyön toteuttamiseen ja lopputulokseen. Parantamista varmasti löytyy, mutta uskon

löytäneeni asiakkuuksien rakentamisen punaisen langan tässä työssä. Ajan käytön osalta prosessi oli iso ja se vaati tasapainottelua. Siksi olen kiitollinen opinnäytetyöohjaajalleni, joka pystyi antamaan suuntaviivoja työn osalta. Tämän lisäksi koin saaneeni apua toimeksiantajaltani ja muutamalta opiskelukaveriltani, jotka olivat samassa tilanteessa omissa opinnäytetyöprosesseissaan. Toisten tuki oli erittäin tärkeää. Koen saaneeni tästä opinnäytetyöstä paljon apua monella eri tapaa. Se on kehittänyt minua vastuunottamisessa sekä prosessin aloittamisessa ja sen loppuunsaattamisessa. Se on myös tukenut ajatusta siitä, että haluan jatkaa opintojani vielä tästäkin eteenpäin. Toivon myös, että tästä on hyötyä toimeksiantajalleni.

Lähteet

Anton, J., Petouhoff N.L. 2002. Customer relationship management: The bottom line to optimizing your ROI. Pearson Education. New Jersey.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Riika.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management – Concepts and technologies. Elsevier Ltd. Oxford.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012a. Tietoa haaga-heliasta – haaga-helian juuret. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helian-juuret>. Luettu 6.3.2012.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012b. Tietoa haaga-heliasta - kansainvälisyys. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/kansainvalisyys>. Luettu 6.3.2012.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012c. Tietoa haaga-heliasta - haaga-helia lyhyesti. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helia-lyhyesti>. Luettu 6.3.2012

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012d. Tietoa haaga-heliasta – strategia. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/strategia/>. Luettu 6.3.2012

Haberberg, A., Rieple, A. 2001. The strategic management of organizations. Pearson education limited. Edinburgh.

Harvard Business Review. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. Luettavissa: <http://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work/ar/1>. Luettu 10.4.2012.

Kauppan liitto 2010. Asiakastyytyväisyys osana Tescon verkkokaupan onnistumisen takana. Luettavissa:

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/asiakastyytyvaelisyys_tescon_verkkokaupan_onnistumisen_takana_13499. Luettu 10.3.2012.

Kaufman, R. 2005. Up! Your Service! Strategies and Action Steps to Delight Your Customers NOW!. Ron Kaufman Pte Ltd. Singapore.

Kaufman, R. 13.4.2012. Bestselling Author and Motivational Keynote Speaker. UP! Your Service. Haastattelu.

Language Solutions Inc. 2010. How do we engage customers, serve their needs and build relationships. Luettavissa:

http://langsolinc.blogspot.com/2010_09_01_archive.html. Luettu 10.3.2012.

Lynch, R. 2006. Corporate strategy. Pearson education limited. Edinburgh

McDonald, M., Woodburn, D. 2007. Key account management – The definitive guide. Elsevier Ltd. Oxford.

Rubanovich, M., D., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 8.4.2012.

Storbacka, K., Lehtinen, J., R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WS Bookwell Oy. Juva.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Zeithaml, A., V., Bitner M., J., Gremler, D., D. 2009. Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

University of Calgary. Kano Model Analysis. Luettavissa:

<http://people.ucalgary.ca/~design/engg251/First%20Year%20Files/kano.pdf>. Luettu 10.3.2012.

University of Innsbruck. 1996. The Kano Model: How to delight your customers. Lu-

ettavissa: http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf. Luettu 10.3.2012.

Up Your Service! Identify What Customers Want To Deliver Customer Service Quali-

ty. Luettavissa: <http://www.upyourservice.com/learning-library/customer-service-improvement/what-is-rons-website-really-for>. Luettu 8.4.2012.

Woods, P. Faculty of Education, University of Plymouth. 2006. Qualitive research.

Luettavissa:

<http://www.edu.plymouth.ac.uk/resined/qualitative%20methods%202/qualrshm.htm#An%20interest%20in%20meanings,%20perspectives%20and%20understandings>.

Luettu 16.3.2012.

Liitteet

Liite 1. Taulukko- ja kuvioluettelo

Taulukko 1. Tutkimukseen haastatellut henkilöt

Kuvio 1. Uusiasiakashankinnan nelikenttä.

Kuvio 2. Kano-malli

Kuvio 3. Arvoketju asiantuntijapalveluyritykselle

Kuvio 4. Teorettinen viitekehys hyvin hoidetulle asiakkuudelle

Kuvio 5. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun uusiasiakashankinta

Kuvio 6. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun asiakkuuden säilyttäminen

Kuvio 7. Asiakkuuden kehittäminen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa

Kuvio 8. Johtopäätösten soveltaminen teorettiseen viitekehukseen

Yrityksen tarpeet ammattikorkeakoulun yhteistyölle ja palveluille

- 1. Millaisissa asioissa ammattikorkeakoulu voi auttaa yritystänne?**
 - a) Työntekijöiden rekrytointi ja näkyvyys
 - b) Opiskelijoiden tekemien selvitysten tekeminen ja kehittämisprojektit
 - c) Henkilöstönne koulutus
 - d) Ajankohtaisten seminaarien järjestäminen yrityksille
 - e) Verkostoitumisen järjestäminen yrityksille (esim. seminaarit, yhteiset kehityshankkeet)
 - f) Muuta, mitä

- 2. Minkälaista yhteistyötä erityisesti toivoisitte?** Esimerkiksi opiskelijoiden rekrytointiin tähtäävää vai kehittämis yhteistyötä?

- 3. Opiskelijat tekevät yrityksille myös selvityksiä, esimerkiksi osana markkinointi- tai henkilöstöhallinnon kurssia sekä opinnäytetöinä.** Kiinnostaako nämä teitä ja miten tällaisten kanssa tulisi yhteistyö rakentaa?

- 4. Toteutamme myös laajempia kehittämisprojekteja yhdelle ja useammallekin yritykselle, jossa opettaja ohjaa opiskelijaryhmän työtä ja osallistuu mahdollisesti myös itse asiantuntijana kehittämistyöhön.** Nämä ovat pidempiä ja usein vaativampia (esim. viestintäsuunnitelma, uuden palvelukonseptin kehittäminen). Nämä voivat maksaa yritykselle tai ainakin edellyttävät yrityksen henkilöltä työajan panostamista yhteistyöhön. Kiinnostavatko tällaiset ja mitä toiveita olisi tällaisten toteuttamiseen?

- 5. Millaisia vaatimuksia asettaisitte maksulliselle kehittämistyölle?** Esim. henkilöstön koulutus tai kehittämishanke

- 6. Ammattikorkeakoulu pyrkii tarjoamaan ajankohtaisia yrityselämän esimerkkejä ja asiantuntemusta opiskelijoille ja opettajille. Olisitteko valmis panostamaan seuraaviin toimiin:**
 - Vierailuluennot HAAGA-HELIAAN
 - Opiskelijaryhmän vierailu yritykseen
 - Tiedon antaminen tai haastattelu

Yrityksen ja HAAGA-HELIA:n yhteistyö

7. Mitä ammattikorkeakouluja tunnette Suomessa? Teettekö jo jonkun kanssa yhteistyötä? Mitä ne tarjoavat yritykselle?
8. Millaisella perusteella valitsette korkeakoulu-yhteistyökumppanin?
9. Millainen yhteistyön tapa sopisi yrityksellenne parhaiten:
 - a. Satunnainen yhteistyö yrityksemme aloitteesta
 - b. Satunnainen yhteistyö opettajan tiedustelun perusteella
 - c. Säännöllinen yhteistyö 1-3/krt vuodessa
 - d. Säännöllinen yhteistyö 4-6/krt vuodessa
 - e. Kumppanuus, jossa säännöllinen yhteistyö ja työnantajakuvan rakentaminen
 - f. Muu, millainen?
10. Miten toivoisitte saavanne tietoa HAAGA-HELIA:n yhteistyön tavoista yrityksille?
 - a) Sähköpostilla
 - b) HAAGA-HELIA:n yleisiltä nettisivuilta
 - c) HAAGA-HELIA:n yrityskumppaneiden nettisivuilta
 - d) Facebookista tms
 - e) Yhteyshenkilön kautta
 - f) Muuten, miten
11. Minkälaista olisi ideaali yhteistyö?
12. **Jatkotoimet:** onko ok, että olemme kevään aikana yhteydessä konkreettisen yhteistyön käynnistämiseksi
 - a) kyllä
 - b) ei
13. Muita kommentteja yhteistyöhön liittyen: