

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Irja Ylönen

# STRATEGISTEN TYÖELÄMÄASIAKKAIDEN KOKEMUKSIA KEUDAN KUMPPANUUDESTA

Irja Ylönen

# STRATEGISTEN TYÖELÄMÄASIAKKAIDEN KOKEMUKSIA KEUDAN KUMPPANUUDESTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Keski-Uudenmaan ammatillisen koulutuskuntayhtymän strategiset työelämäasiakkaat kokivat Keudan kumppanuuden tukevan heidän liiketoimintansa.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsiteltiin ammatillista koulutusta ohjaavaa laatustrategiaa ja Keudan strategiaa. Teoriaosiossa käytiin myös läpi, mitä tarkoittaa strateginen työelämäasiakas, kuinka se valitaan, miten asiakkuutta hoidetaan ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluin strategisille työelämäasiakkaille ja aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Kaikki haastattelut toteutettiin koronaviruspandemian vuoksi etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Keudan strategiset työelämäasiakkaat kokivat Keudan kumppanuuden vastaavan strategisiin tavoitteisiin ja tuottavan lisäarvoa liiketoimintaan. Kumppanuusyhteistyön toimintamallin koettiin vastaavan asiakasorganisaatioiden odotuksiin ja tarpeisiin. Työelämäasiakkaan sujuvaa palvelua ”yhdeältä luukulta” arvostettiin. Asiakaslähtöisen palveluprosessin toteutumisessa vuorovaikutus kaikilla tasoilla koettiin tärkeäksi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että strategisten työelämäasiakkaiden hoito edellyttää strukturoitua palvelupolkua ja ennakoivaa vuosisuunnittelua strategisella tasolla. Asiakstarpeiden tunnistaminen ja vastavuoroisen kumppanuusyhteistyön onnistuminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja yhteiskehittämistä myös asiakasrajapinnassa. Ennakoivassa kehittämistyössä on tärkeä huomioida strategiset työelämäasiakkaat palveluverkoston osana. Digitaalisten palvelupolkujen kehittäminen mahdollistaa asiakasarvon maksimoinnin ja vähentää turhaa työtä. Opinnäytetyön avulla saatua tietoa hyödynnetään tulevaisuudessa, kun Keudassa jatketaan asiakkuuksien hoidon ja tasalaatuisten palveluprosessien kehittämistä. Tulokset osoittivat myös kehittämiskohteita tulevaan. Ennakoinnilla ja yhteiskehittämisellä voidaan parantaa strategisten työelämäasiakkaiden palveluprosessia entisestään. Digitalisaation hyödyntäminen nousi suurimmaksi tulevaisuuden kehittämiskohteeksi.

## ASIASANAT:

Strateginen työelämäasiakas, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus ja palvelumuotoilu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 41 pages, 1 page in appendices

Irja Ylönen

## STRATEGIC BUSINESS CUSTOMERS' EXPERIENCE OF PARTNERSHIP WITH KEUDA

The aim of the thesis was to find out whether strategic business customers of Keuda, the Central Uusimaa joint authority for vocational education and training, felt that partnership with Keuda supported their business.

The theoretical section deals with the quality strategy guiding vocational education and Keuda's strategy. This part also looks into what is meant by 'strategic business customer', how one is selected, how the customer relationship is managed and how the customer experience can be developed. This thesis is a qualitative study. The data was collected by semi-structured thematic interviews of strategic business customers and analysed with content analysis. All of the interviews were remote interviews held in Microsoft Teams because of the coronavirus pandemic.

The results of the study show that Keuda's strategic business customers felt that partnership with Keuda met their strategic objectives and provided added value to the business. The partnership cooperation model was considered to meet the expectations and needs of the customer organisations. The smooth 'one-stop shop' service for business customers was appreciated. In the realisation of the customer-oriented service process, interaction at all levels was considered important.

Based on the results, it can be concluded that the management of strategic business customers requires a structured service path and proactive annual planning at the strategic level. Identifying customer needs and the success of mutual partnership cooperation require open interaction and co-creation also in the customer interface. In development work, it is important to take strategic business customers into account as part of the service network. The development of digital service paths enables the maximisation of customer value and reduces unnecessary work. The information obtained through the thesis will be used in the future when Keuda continues to develop customer relationship management and uniform service processes. The results also indicate areas for improvement for the future. Co-creation can further improve the service process of strategic business customers. The exploitation of digitalisation emerged as the biggest target for future development.

### KEYWORDS:

Strategic business customer, customer orientation, customer experience and service design

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAATUSTRATEGIA</b>	<b>8</b>
<b>3 KEUDAN STRATEGIA</b>	<b>10</b>
<b>4 STRATEGISET TYÖELÄMÄASIAKKAAT</b>	<b>12</b>
4.1 Strategisen työelämäasiakkaan valinta	13
4.2 Strategisen työelämäasiakkaan hoito	14
<b>5 ASIAKASKOKEMUS JA PALVELUMUOTOILU</b>	<b>17</b>
5.1 Mitä asiakaskokemus on?	17
5.2 Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen	19
5.3 Miten asiakaskokemusta tulisi johtaa?	20
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>27</b>
6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys ja kohderyhmä	27
6.2 Teemahaastattelu, aineiston keruu ja analysointi	28
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>29</b>
7.1 Strategisen kumppanuus tuottaa lisäarvoa liiketoimintaan	29
7.2 Kumppanuusyhteistyön toimintamalli vastaa asiakasorganisaatioiden odotuksiin	30
7.3 Työelämäasiakkaan sujuvaa palvelua ”yhdeältä luukulta” arvostetaan	31
7.4 Asiakslähtöisessä palveluprosessissa vuorovaikutus kaikilla tasoilla on tärkeää	31
7.5 Ennakointia ja yhteiskehittämistä lisäämällä voidaan parantaa palveluprosessia	32
7.6 Digitaalisaation hyödyntäminen nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi	33
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymyksiä

## KUVAT

Kuva 1. Keudan strategia 2020-2024 (Keuda 2021).	11
Kuva 2. Asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen viitekehys.	211

## KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena (Bergström & Leppänen 2018, 433).	14
--	----

# 1 JOHDANTO

Toimintaympäristön muutos haastaa kaikki organisaatiot toimintatapojen uudistamiseen. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, organisaatorajat ylittävä verkostomainen työskentely valtaistuu, teknologia sulautuu kaikkeen tekemiseen ja talousjärjestelmä etsii suuntaa (Sitra 2021). Toimintaympäristön muutokset tuovat uusia vaatimuksia koko koulutusjärjestelmälle ja ammatilliselle koulutukselle sen osana. Työelämän uudistuessa ja osaamisvaatimusten muuttuessa ammatillisen koulutuksen *rooli* ja *asiakaslähtöisyys* korostuvat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 16-17.)

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja toteutettu yhdessä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän, Keudan kanssa. Opinnäytetyön aihe on syntynyt asiakkuuspäällikön työssään havaitsemasta tarpeesta kehittää strategisten työelämäasiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä ja palveluprosessia niin, että strategiset työelämäasiakkaat saavat pääperiaatteiltaan yhdenmukaista, tasalaatuista ja heidän tarpeitansa vastaavaa palvelua. Keudan toiminta-ajatus strategiakaudella 2020-2024 on toteuttaa opiskelijoille ja työelämälle yksilöllisiä ja vaikuttavia koulutus- ja kehittämispalveluita (Keuda 2021), joten opinnäytetyön aihe tukee myös strategiakauden tavoitteiden toteutumista.

Keudan yhdenmukaisen ja laadukkaan asiakaspalvelun kehittämistyötä on tehty yhdessä ulkoisten asiakkaiden kanssa vuonna 2018-2020 ”Yllyke työryhmässä”, joka oli osa valtakunnallista ammatillisen koulutuksen strategiarahoitusta. Keudan strategiakauden muuttuessa 1.1.2020-, käynnistettiin myös Keudan sisäinen Ketterä kumppani -kehittämistyöryhmä. Työryhmien työskentelyn tavoitteena oli luoda yhteistä näkemystä Keudan työelämäasiakkaiden luokittelusta eli segmentoinnista ja asiakkuuksien hoitomallien periaatteista. Keväällä 2020 syntyi ensimmäinen versio työelämäasiakkaiden segmentoinnista, asiakkuuksien hoitomalleista ja kehittämiskohteista, joita jalostettiin asiakkuuspäälliköiden workshoppeissa. Keudan johtoryhmä työsti asiakkuuksien hoitomalleja ulkopuolisen konsultin kanssa syksyllä 2020 ja toimintamalli hyväksyttiin joulukuussa 2020. Keväällä 2021 toimintamallien hiomista jatkettiin myynti- ja asiakkuuksien hallintapalvelut tiimissä sekä kampusten johto- ja asiantuntijatiimeissä ja päivitetty toimintamallit otettiin käyttöön asiakastyössä.

Keudan kumppanuusajattelun ja toimintamallin luomisessa hyödynnettiin valtakunnallisessa Parasta palvelua -kehittämissuunnitelmassa (2017-2019) tehtyjä ”Hyvän palvelun oppaita”. Oppaat sopivat työvälineeksi monimuotoiseen työelämäyhteistyöhön, koska niiden mukaan oppilaitoksen ja työelämän yhteistyön tavoitteena on vastata asiakastarpeeseen kaikille osapuolille kannattavasti ja vaikuttavasti. Yhteisenä tavoitteena on kaikkien osapuolten kehittyminen ja osaamisen lisääminen. Ammatillisen koulutuksen palvelujen tuottaminen edellyttää eri osapuolien yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomiointia sekä säännöllistä, tavoitteellista ja tasavertaista yhteistyötä sekä joustavuutta. (Parasta Palvelua 2019, 4-5.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kokivatko Keski-Uudenmaan ammatillisen koulutuskuntayhtymän strategiset työelämäasiakkaat Keudan kumppanuuden tukevan heidän liiketoimintansa. Asiakkaiden kokemusten keräämisen ja tarkastelun myötä on mahdollista kehittää Keudan strategisten työelämäasiakkaiden hoitomallia edelleen sekä parantaa palvelua ja asiakaskokemusta tulevaisuudessa entisestään.

## 2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAATUSTRATEGIA

Ammatillisen koulutuksen järjestäjiä ohjaava uusi lainsäädäntö astui voimaan 1.1.2018. Uuden lainsäädännön myötä koulutuksen järjestäjille annettiin lisää vapautta ja joustavuutta vastata työelämän koulutustarpeisiin. Samalla uusi lainsäädäntö edellyttää koulutuksen järjestäjiltä toimivaa laadunhallintajärjestelmää ja laadunhallintaa. Tätä pitkäjänteisen kehittämistyötä tukee päivitetty ja uudistettu ammatillisen koulutuksen laatustrategia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 9.)

Ammatillisen koulutuksen laatustrategiaa käytetään työvälineenä ammatillisen koulutuksen järjestämisessä. Se linjaa kokonaisvaltaisesti laadunhallintaa kaikessa ammatillisessa koulutuksessa. Strategiset linjaukset tukevat koulutuksen järjestäjiä systemaattisessa, ennakoivassa, asiakaslähtöisessä ja kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa ja sen jatkuvassa parantamisessa kohti erinomaisuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 13.)

Ammatillisen koulutuksen laatustrategian käsitteistössä määritellään asiakkaan olevan aktiivinen toimija, eikä vain palvelun vastaanottaja. Ammatillisen koulutuksen keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalveluita käyttävät opiskelijat ja työnantajaorganisaatiot, yhteiskunta sekä koulutuksen tilaajat ja maksajat. Asiakaslähtöisyys ammatillisen koulutuksen lähtökohtana tarkoittaa asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden tunnistamista sekä jatkuvaa toiminnan ja palveluiden kehittämistä näiden tarpeiden pohjalta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 53.)

”Laatua ja laadunhallintaa kehitetään eri asiakasryhmien tarpeiden ja odotusten pohjalta. Asiakkailta on aktiivinen rooli niiden kehittämisessä. Laadunhallinta tuottaa lisäarvoa asiakkaille ammatillisen koulutuksen kaikilla tasoilla, kumppanuusyhteistyössä ja verkostoissa.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 26.) Koulutuksen järjestäjän on suunniteltava ja kehitettävä asiakaslähtöisiä koulutuspalveluita työelämän ja opiskelijoiden tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta (Karusaari 2020, 171).



Ammatillisen koulutuksen visioita toteutetaan viiden vaikuttavuustavoitteen avulla: Näitä vaikuttavuustavoitteita ovat laadunhallinnan kokonaisvaltaisuus, asiakaslähtöisyys toiminnan lähtökohtana, jatkuva parantaminen kohti erinomaisuutta, tietoon perustuva päätöksenteko, ohjaus ja johtaminen sekä tavoitteet, niiden seuranta ja tulokset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 14-15.)

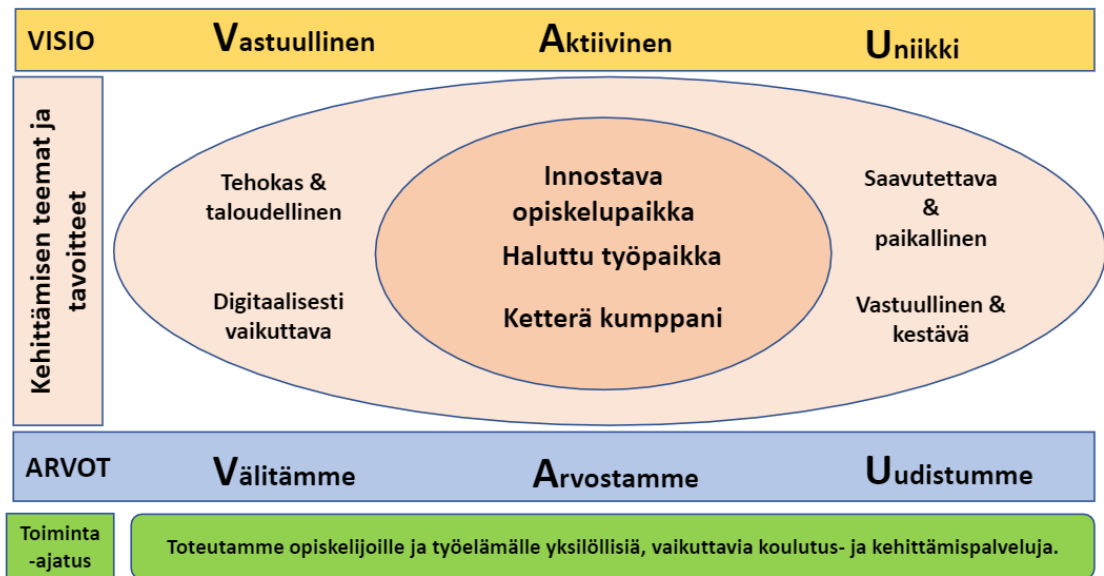
Laatustrategiassa määritellyn ammatillisen koulutuksen vuoden 2030 visiokuvan mukaan ammatillinen koulutus on arvostettua ja vaikuttavaa. Se vastaa työelämän ja yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin joustavasti ja tehokkaasti. Se tukee aktiivisesti työelämän uudistamista. Koulutusta uudistetaan ennakkoluulottomasti ja pitkäjänteisesti vastaamaan toimintaympäristön muutoksia ja uusia osaamistarpeita. Ammatillisen koulutuksen palveluja tuotetaan entistä enemmän kumppanuusyhteistyössä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 19, 50; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

### 3 KEUDAN STRATEGIA

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Keuda toimii johtavana nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen järjestäjä Keski-Uudenmaan alueella. Keudan toiminta-ajatus on toteuttaa opiskelija- ja työelämäasiakkaille yksilöllisiä ja vaikuttavia koulutus- ja osaamisen kehittämispalveluja. Keuda tarjoaa koulutusta kaikilla ammatillisen koulutuksen aloilla yhteensä 10 toimipisteessä Järvenpäässä, Keravalla, Mäntsälässä, Nurmijärvellä, Sipoossa ja Tuusulassa. Keuda hyödyntää monipuolisia digitaalisia oppimisympäristöjä ja järjestää yrityksille ja yhteisöille räätälöityä koulutusta. Tutkintoon johtamattomat koulutukset järjestetään Keuda koulutuspalvelut Oy:n kautta. (Keuda 2021.)

Keuda tekee laajaa yhteistyötä työnantajien ja koulutuksenjärjestäjien kanssa koko Etelä-Suomen alueella. Keuda tuottaa asiakkailleen hyvinvointia ja kilpailukykyä tarjoamalla tasokkaita, vetovoimaisia ja työelämälähtöisiä koulutus- ja kehittämispalveluja. Henkilökuntaa on noin 720 ja liikevaihto yli 60 miljoonaa euroa. Opiskelija-asiakkaita on Keudassa vuosittain yli 10 000. Keuda on opiskelijamäärältään viidenneksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä Suomessa ja vuoden 2020 Opetus- ja kulttuuriministeriön valitsema, ammatillisen koulutuksen laatupalkittu koulutuksen järjestäjä. (Keuda 2021.)

Keuda on uudistanut strategiaansa ja toimintatapojaan asiakaslähtöisen toiminnan edelleen kehittämiseksi strategiakaudella 2020-2024. Uuden strategian keskiössä ovat sekä opiskelija- että työelämäasiakkaat ja henkilöstö. Asiakaslähtöisyys on jokaisen keudalaisen toiminnan perusta. Keudan strategian mukaista toimintaa ja keudalaisten arkipäivää ohjaavat asiakaslupaukset on kirjattu seuraavan sivun strategiakuvasen keskiöön: Innostava opiskelupaikka, haluttu työpaikka ja *ketterä kumppani*. Asiakaslupauksia ympäröi strategiakuvasen vision mukainen toiminta, joka on tehokasta ja taloudellista, digitaalisesti vaikuttavaa, saavutettavaa ja paikallista sekä vastuullista ja kestävää.



Kuva 1. Keudan strategia 2020-2024 (Keuda 2021).

Myös Keudan arvot - välitämme, arvostamme, uudistumme - ohjaavat keudalaisten työtä. Keudan palveluja kehitetään vuorovaikutuksessa opiskelijoiden ja työelämän kanssa joka päivä. Tulevaisuutta ennakoidaan ja yhteistyötä tehdään alueellisissa, kansallisissa sekä kansainvälisissä verkostoissa. VAU-strategian mukainen toiminta tarkoittaa vastuullisia, aktiivisia ja uniikkeja tekoja joka päivä. (Keuda 2021.)

Keuda noudattaa laatutyössään ammatillisen koulutuksen laatustrategiaa. Koko henkilöstö huomioi toiminnassaan ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen ja laatuympyrän vaiheet: Suunnittele – toteuta – arvioi – paranna. Tavoitteena on, että jokainen keudalainen on oman työnsä laatupäällikkö. (Keuda 2021.)

## 4 STRATEGISET TYÖELÄMÄASIAKKAAT

Strateginen työelämäasiakas tarkoittaa Keudassa yhteistyökumppania, joka on täyttänyt organisaatiossa määritellyt kumppanuuden kriteerit ja jonka kanssa on pääsääntöisesti solmittu kumppanuussopimus. Kumppanuussopimuksessa strategiselle työelämäasiakkaalle on nimetty yhteyshenkilöksi asiakkuuspäällikkö. Strateginen kumppanuus tarkoittaa yritysten pitkäaikaista, sopimuksellista yhteistyötä ja kehittämistyötä, jonka tavoitteena on menestyä entistä paremmin. (Laamanen ym. 2005, 97.)

Myös ammatillisen koulutuksen laatustrategian käsitteistön mukaan kumppanuusyhteistyö tarkoittaa pysyvää yhteistyösuhdetta organisaation ja sen kumppaneiden kesken. Kumppanuusyhteistyön tarkoituksena on luoda ja tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa sekä tukea organisaation tavoitteita erityisellä tavalla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 53.) Strategisella kumppanuudella tarkoitetaan myös palvelukokonaisuuksien ja yhteistyön syvempää kehittämistä. Strategisella kehittämisellä voidaan vastata monialaisesti ja -puolisesti asiakasorganisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja saatavuuteen. (Parasta Palvelua 2019, 4-5.)

Strategisella kumppanuudella pyritään tietopääoman yhdistämiseen, merkittävän strategisen edun saavuttamiseksi. Strategiset kumppanuussuhteet ovat intensiivisiä, monimuotoisia, haavoittuvia ja riskialttiita. Ne vaativat paljon luottamusta ja verkostomaisen työskentelytavan. Strategiset kumppanuudet ovat tärkeitä myös uusien ideoiden esiintuomisessa. Samalla ne voivat tuottaa suurimman lisäarvon ja ovat siten kriittinen kilpailutekijä. Strategiset kumppanuudet vaativat johtamistapojen radikaalia uudistamista ja ylimmän johdon sitoutumista. (Ståhle & Laento 2000, 93-101.) Strategisina liiketoimintakumppaneina toimivat yritykset kehittävät toimintamallejaan yhteistyössä, tavoitteenaan olla kilpailukykyisempi loppuasiakkaan eli asiakkaan asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 2004, 183.)

#### 4.1 Strategisen työelämäasiakkaan valinta

Strategisen työelämäasiakkaan valinnan perustana on pitkäaikainen sitoutuminen yhteiseen kehittämistyöhön ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 52-53). Myös Keudan kumppanuussopimuksessa on määritelty, että strateginen kumppanuus perustuu pitkäjänteiseen, tavoitteelliseen yhteistyöhön ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisessä, osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä.

Strategisten asiakkuuksien johtamisen ytimessä on asiakasvalinta. Monipuoliset valintakriteerit luodaan sellaisiksi, että ne peilaavat liiketoiminnan tavoitteita ja mahdollisuuksia päästä tavoitteisiin juuri tämän asiakkaan kanssa. (Alarantola 2006, 90.) Mäntynevankin (2019, 47) mukaan avainasiakkuuksien valintaprosessiin pitää määritellä omat valintakriteerit. Tyypillisiä kriteereitä ovat:

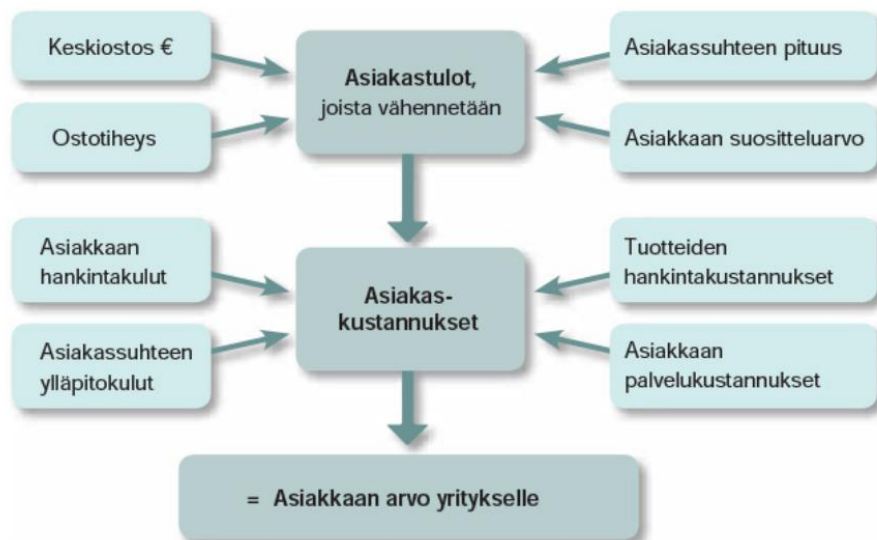
1. Liiketoiminnan volyymi, liikevaihto asiakkaalle
2. Liikevaihdon kasvupotentiaali
3. Asiakkuuden arvo elinkaaren aikana
4. Asiakkaan toimiala
5. Maantieteellinen sijainti
6. Strateginen yhteensopivuus
7. Yhteistyö asiakasyrityksen ylimmän johdon kanssa.

(Mäntyneva 2019, 57; Storbacka ym. 2000, 53-62.)

Ensimmäiseksi asiakkuuden valintakriteeriksi kannattaa valita kaikkein arvokkaimmat asiakkuudet. Yrityksen pitää määritellä omat tekijät asiakkuuksien arvon mittaamista varten. Määrällisten kriteereiden lisäksi strategisten asiakkuuksien valinnassa tulee arvioida myös muita ominaisuuksia. Esimerkiksi referenssi- eli suositteluarvo avaa mahdollisuuksia käyttää asiakkuutta muiden asiakkuuksien tavoittamiseen. Osaamisarvo taas tarkoittaa mahdollisuuksia esimerkiksi yhteiseen tuotekehitykseen tai muiden tärkeiden osaamisalueiden yhteiskehittämiseen. (Storbacka ym. 2000, 52-53.)

Asiakkuuden arvolla tarkoitetaan sitä kokonaisarvoa, joka asiakkaalla on yritykselle. Asiakkuuden arvo koostuu useista eri ulottuvuuksista, jotka ovat sekä toimiala, että yrityskohtaisia ja joiden painoarvot yrityksittäin ja asiakkuusstrategioittain vaihtelevat. (Storbacka & Lehtinen 2002, 14.)

Tärkeimpänä asiakkuuden arvon mittarina pidetään kuitenkin asiakkuuden kannattavuutta, jota voidaan Bergströmin ja Leppäsen (2018, 433) mukaan mitata asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena, esimerkiksi alla olevan kuvion osoittamalla tavalla. Yksinkertaisimmillaan asiakkuuden tuotoista vähennetään asiakkuuden palveluun kuluvat kustannukset. Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi kvartaaleittain, vuosittain tai koko asiakassuhteen aikana.



Kuvio 1. Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena (Bergström & Leppänen 2018, 433).

#### 4.2 Strategisen työelämäasiakkaan hoito

Strategisen työelämäasiakkaan hoito edellyttää asiakkuussegmenttipohjaisen hoitomallin laadintaa. Strategisten asiakkuuksien hoidon prosessissa otetaan huomioon kyseisen asiakassegmentin erityispiirteet. On määriteltävä yhteiset käytännön toimintamallit ja toimenpiteet, tiedonhallinta ja toiminnanohjaus yrityksen valitseman strategian konkretisoinniseksi toimintatavoiksi, toiminnan tavoitteiksi ja mittareiksi, ohjaukseksi ja toimintaa

tukevaksi tiedoksi. Tämä tuo arkeen sujuvuutta ja kustannustehokkuutta, kun jokaiselle strategiselle kumppanille ei tarvitse luoda omaa prosessia. Keskeistä on myös se, että yhteistä asiakassegmenttiin perustuvaa toimintamallia ja suunnittelun rakennetta käytetään myös myynnin, markkinoinnin, palvelutuotannon ja tuotekehityksen sekä logistiikan kehittämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 85-87.)

Hannuksen (2004, 142-143) mukaan strategisten asiakkuuksien hoitomallissa sovitaan esimerkiksi säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset työseminaarit sekä räätälöidyt lisäarvopalvelut. Lisäksi jokaiselle strategiselle asiakkuudelle laaditaan kattava, jatkuvasti päivitettävä toimintasuunnitelma. Suunnitelman laatiminen, toteutus ja ylläpito ovat keskeinen osa asiakkuudenhoitomallia.

Toimintasuunnitelma tukee asiakkuuden hoitoa ja kehittämistä, mahdollistaa ennakkoinnin ja auttaa tunnistamaan asiakkuuden mahdollisuuksia. Tällöin keskeisiin asioihin keskittyminen helpottuu ja välittömän reagoinnin tarve, yllätykselliset asiat ja riskit vähenevät. Suunnitelma sisältää tavallisesti seuraavia tietosisältöjä ja osa tiedoista kirjataan asiakkuudenhallintaa tukevaan tietojärjestelmään (CRM).

1. Asiakkuuteen liittyvät tavoitteet, keskeinen toiminta sekä asiakkuussuhteen hoitamisen roolit ja vastuut
2. Asiakkuuden, markkinan ja toimintaympäristön kehityksen analysointi esim. 1-3 vuoden ja yli 3 vuoden aikajänteellä
3. Asiakkuuden organisaation rakenne, yleisinformaatio ja liiketoiminnan kuvaus
4. Asiakkuussuhteen kehittämisen toimenpiteet

(Kortelainen & Kyrö 2015, 86-88; Mäntyneva 2019, 9-12, 197-199.)

Rubanovitschin ja Valorinta (2009, 91-93) painottavat asiakkuuksien hoitomallin ja suunnitelmien selkeän ja kirjallisen määrittelyn merkitystä. Silloin koko organisaatio tietää miten asiakkuuksia hoidetaan ja voi toimia tasalaatuisesti. Yhdenmukainen toiminta mahdollistuu myös poikkeustilanteissa, esimerkiksi vastuuhenkilöiden vaihtuessa. Selkeästi määritellyn hoitomallin ja suunnitelmien hyöty näkyy myös siinä, että ne tehostavat asiakastapaamisia. Tapaamisten sisältöä ei tarvitse keksiä uudelleen, kun käsiteltävät aiheet

on suunniteltu ja sovittu yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Hoitomalli toimii asiakasläh-  
töisesti ja siten asiakastytyvyyden kasvamiselle on suotuisat edellytykset. Yhteisillä  
käytäneillä saadaan sitoutettua asiakkaita. Asiakaslähtöinen hoitomalli helpottaa myös  
myynnin johtamista. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaat osallistetaan yhteisen hoitomallin  
ja vuosisuunnitelman laadintaan, että voidaan toimia tavoitteellisesti ja tarkoituksenmu-  
kaisesti, molemmille osapuolille arvoa tuottaen.



## 5 ASIAKASKOKEMUS JA PALVELUMUOTOILU

### 5.1 Mitä asiakaskokemus on?

Asiakaslähtöisyys on tutkimuskirjallisuudessa määritelty organisaation kyvyksi ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla yliverstaista arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden konkretisoinnin väline eli tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Se laajentaa näkökulmaa yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista asiakaskokemusten ketjuun. Asiakaskokemus rakentuu asioinnin edetessä sekä yksittäisten asiakaskokemusten että asiakassuhteen tasolla. Kaikki asiakkaan ja organisaation vuorovaikutustilanteet, niin sanotut kosketuspisteet palvelupolulla, ovat merkityksellisiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19-21, 54.)

Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner (2021, 24-28) tiivistävät asiakaskokemuksen syntyvän kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se on kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja tunne siitä miten yritys asiakasta kohtelee. Asiakkaiden kokemukset, tunne ja muistijäljet vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Kun asiakas pitää yrityksestä ja kokee saavansa arvoa vuorovaikutuksesta sen tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen parissa, hän tekee mielellään yhteistyötä ja suosittelee yritystä kollegoilleen ja verkostoilleen.

Yritysten välinen asiakaskokemus on laaja ja monivaiheinen kokonaisuus. Liiketoiminnassa voi korostua projektit, prosessit, asiantuntijapalvelut tai kokonaisratkaisut. Tämä määrittelee asiakaspulun ja sen kosketuspisteiden määrää ja laatua. Yritysten välisessä yhteistyössä korostuu asiakassuhde tason toimintatavat. Esimerkiksi kyky osoittaa sitoutumista, proaktiivinen tarpeiden tyydyttäminen, ratkaisukeskeisyys ja halu kehittyä asiakasyrityksen kanssa parantavat asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.)

Yritysten välisessä yhteistyössä hyvän asiakaskokemuksen kulmakivi on arvon tuottaminen asiakkaalle kaikissa kohtaamispisteissä. Miten hyvin yritys onnistuu eri

kosketuspisteissä kasvattamaan asiakasyrityksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta? On tärkeää, että asiakasarvo tehdään näkyväksi mittaamalla ja viestitään mitä on saatu aikaan. Tällöin tuotteiden ja palveluiden hinnoittelumahdollisuus laajenee. Lähtökohtana asiakkaan arvokokemuksessa on, että asiakas kokee saavansa enemmän hyötyä, kun investoi siihen aikaa ja rahaa. Asiakasarvo on siis asiakkaan näkemys yrityksen luomasta arvosta, toisin sanoin asiakkaan kokeman arvon ja investoinnin suhde. (Holma ym. 2021, 36-38.)

Suomalaiset ja kansainvälisetkin yritysasiakkaat kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä hyvää kokemusta tuottavien yritysten ominaispiirteistä ja odotuksista tavoitteena olevalle kokemukselle: Hyvää kokemusta tarjoavan yrityksen

1. Brändi on luotettava ja vastaa toiminnallaan asiakkaiden odotuksiin. Ennako-odotukset muodostuvat yritykseen liittyvien mielikuvien ja brändin pohjalta
2. Nykyiset asiakkaat puhuvat toiminnasta hyvää ja haluavat suositella yritystä myös muille
3. Yritys ottaa aidosti toiminnassaan asiakkaat huomioon ja sen toimintamalli on asiakaskeskeinen, joka näkyy asiakkaan toimintaympäristön ymmärryksenä
4. Yritys on aidosti sitoutunut asiakkaaseen, toimintatapa on proaktiivista ja ratkaisukeskeistä, viestintä on johdonmukaista. Lupauksista pidetään kiinni ja palvelut toteutetaan sovitusti. Palvelukokonaisuudesta muodostuu saumaton ja yhteistyö on helppoa
5. Yritys kykenee reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja on toiminnassaan joustava
6. Yritys haluaa jatkuvasti kehittyä asiakasyrityksen kanssa. (Holma ym. 2021, 38.)

Asiakasodotusten pohjalta voidaan määritellä jokapäiväiselle tekemiselle tavoiteltava palvelutaso. Asiakassuhteen jatkuminen ja luottamuksen rakentuminen pohjautuvat hyviin kokemuksiin asiakassuhteen aikana. Hyvän kokemuksen tuottaminen kerta toisensa jälkeen on asiakkuuden jatkumisen edellytys. (Holma ym. 2021, 29.) Jotta yleisistä hyvän asiakaskokemuksen piirteistä päästään konkreettisemmalle tasolle, tulee ymmärtää sekä asiakasyritysten odotuksia että liiketoiminnan logiikkaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98).

## 5.2 Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen alkaa asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksellä pyritään sanan mukaisesti ymmärtämään asiakkaita ja asiakkaiden motivaatiota. Esimerkiksi asiakkaalta kysymällä yritys voi saada arvokasta tietoa eli lisätä asiakasymmärrystä ja hyödyntää tätä tietoa tuotteidensa ja palveluidensa parantamiseen. (Holma ym. 2021,110; Kukkonen 2017).

Asiakasymmärrys on yrityksen tapa luoda asiakkaistaan monipuolisempaa ymmärrystä, jossa hyödynnetään numeerista, kyselyistä ja tietojärjestelmistä saatua tietoa ja yhdistetään sitä kontekstuaaliseen sekä ilmiötä, käyttäytymistä ja merkityksiä kuvaavaan tietoon. (Holma ym. 2021, 150; Kukkonen 2017.) Asiakasymmärrys pohjautuu siis monipuoliseen tietoon, jota kerätään useista lähteistä. *Kaksiulotteista asiakasymmärrystä* voi syntyä ilman asiakastapaamisia ja keskusteluita. Kaksiulotteisen asiakasymmärryksen tietolähteinä toimivat kyselyt, eri lähteistä saatava asiakasinformaatio, markkinatutkimukset ja järjestelmistä saatava data. Tällaisia toisen käden tietoja voidaan käyttää ennakoinnissa, asiakastyytyväisyys-, bränditutkimuksissa jne. (Holma ym. 2021, 112-114).

*Kolmiulotteista ymmärrystä* syntyy, kun yritys ylittää johtoa myöten pyrkii edellä kuvattujen asioiden lisäksi saamaan kaikki yrityksen prosessit toimimaan mahdollisimman lähellä asiakkaita. Mikäli kolmiulotteisen ymmärryksen kerääminen on luontaista, asiakkaiden kuunteleminen ovat luonnikas osa prosessia, tapa toimia. (Holma ym. 2021, 112-114, 148-149.)

Palvelumuotoilu toimii positiivisten asiakas-, asiointi ja käyttökokemusten varmistajana sekä laajemmin käytettynä palvelutarjoomien innovoinnin ja palveluliiketoiminnan kehittämisen välineenä. Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on palvelupolku eli käyttäjien läpi käymä kontaktipisteiden prosessi. Kaikkien kontaktipisteiden harkittu suunnittelu mahdollistaa selkeän ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen, vaikka palvelukokonaisuus muodostuisi monien palvelupolkujen, fyysisten ja digitaalisten kanavien kautta. (Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 40-41, 34-35.)

Palvelumuotoilussa lähtökohtana on asiakkaan ymmärtäminen ja vahva osallistaminen kehittämisprosessiin. Tämän vuoksi palvelumuotoilun avulla kehitetyt palvelut vastaavat sekä asiakkaiden tarpeita että liiketoiminnallisia tavoitteita. Näin ollen palvelumuotoilun käyttö tuo huomattavan lisäarvon perinteiseen ongelmanratkaisuun ja kehittämistoimintaan verrattuna. Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille kehittämisen keikon, jota käyttämällä on mahdollista lisätä asiakasymmärrystä, parantaa palvelua ja menestyä muutoksessa. (Koivisto ym. 2019, 48-51.)

Palvelumuotoilussa on joukko keskeisiä periaatteita, jotka kuvaavat sen ihmislähtöistä, oikeaan ongelmaan perustuvaa lähestymistapaa. Yhteiskehittäminen on erinomainen esimerkki toimintatavasta, kun ratkaisuja kehitetään ihmisten kanssa, joihin kehittäminen vaikuttaa. Heitä osallistetaan kaikkiin palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin, joissa hyödynnetään erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. Yhteiskehittäminen mahdollistaa siirtymisen asiantuntijalähtöisestä, asiakkaalle suunnitellusta toiminnasta, asiakkaan kanssa yhdessä kehittämiseen. Asiakkaat nähdään tasavertaisina jäsenenä kehitystyössä. Esimerkiksi erilaiset työpajat, ryhmätyöt ja verkkoyhteisöt, antavat mahdollisuuden ratkaista ongelmia suoraan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällä lähestymistavalla vältetään organisaatio ja asiantuntijalähtöistä kehittämistä, johon liittyy paljon riskejä. (Holma ym. 2021, 134; Koivisto ym. 2019, 40-41; Parasta Palvelua 2019, 12-13.)

### 5.3 Miten asiakaskokemusta tulisi johtaa?

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista, jatkuvasti kehittyvää toimintaa. Alla oleva kuva havainnollistaa, että yritysten asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamisen elementit: *Yrityksen strategia, brändi ja organisaatiokulttuuri*. Ytimen ympärille rakennetaan erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollistajat: *Syvällinen asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen organisaatio, prosessit ja johtamien, kyky luoda tunnekokemuksia ja taito hyödyntää teknologiaa*. Myös *mittaaminen* on tärkeää, että asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen merkitystä voidaan mitata liiketoimintahyötyinä, kasvuna ja kannattavuutena. (Holma ym. 2021 40-41.)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen viitekehys.

### Asiakasymmärrys

Asiakaslähtöisen organisaation strategia ennakoi tulevaisuutta asiakasymmärryksestä ja asiakkaan toimialan visioista käsin ja linjaa oman strategiansa asiakkaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti. On tärkeää ennakoida miltä asiakkaan toimiala tulee näyttämään muutaman vuoden päästä ja huomioida se näky toiminnassaan. Asiakastiedon ja -ymmärryksen kasvaessa huomioidaan paremmin asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, joita vahvistamalla voidaan ennakoida paremmin tulevaa. Kun yritys muuttaa toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, sen tulee ymmärtää asiakasyrityksen liiketoiminnan logiikkaa, hyödyntää asiakasymmärrystä palveluiden ja prosessien kehittämisessä, kuunnella paremmin asiakaspalautteita, lisätä asiakasviestintää sekä kehittää ja analysoida asiakaskokemukseen vaikuttavia syys-seuraussuhteita. Tämä mahdollistaa toiminnan tehostamisen, säästöjen tekemisen ja menestymisen asiakkaan aikakaudella ja tulevaisuudessa. (Holma ym. 2021, 55, 239.)

## Strategia

Strategiaan liittyen on tärkeä tiedostaa se, että vaikka asiakkaalla on kiistaton rooli yrityksen strategiassa – se ei tee vielä strategiasta asiakaslähtöistä. Vaikka yrityksellä olisi hyvä käsitys asiakassegmenteistään, niin silti se voi rakentaa tuotteitaan omista lähtökohdistaan käsin. On siis suuri ero ajattelemme niin, että teemme tuotteita, joita myymme yrityksille vai autamme asiakasyrityksiämme saavuttamaan tavoitteensa tuottamalla palveluita. Ensimmäisessä vaihtoehdossa tuotteet ovat tärkeämmät ja niille etsitään sopivat asiakkaat. Toisessa ajattelutavassa asiakkaan tavoitteet ja tarpeet ohjaavat toimintaa ja siihen tarpeeseen tuotteita ja palveluita tarjotaan. (Holma ym. 2021, 54-55.)

Strategisella tasolla on tärkeä asettaa visio, päämääriä, tavoitteita, yltäason linjauksia liiketoiminnan, asiakaskokemuksen, palvelutarjooman ja oppimisympäristöjen kehittämiseksi. Strategisella tasolla palvelumuotoilussa on keskeistä innovoida ja kehittää tulevaisuuden suuntia. (Koivisto ym. 2019, 55; Saarijärvi & Puustinen 2020 40-47.)

Palvelumuotoilun systeemisellä tasolla tarkastellaan palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämistä ”kattotasolla”. Systeemisen tason palvelumuotoilulla vaikutetaan usein myös innovoinnille suotuisten olosuhteiden rakentamiseen yritysten sisällä niin kulttuurien kuin toimintamallienkin osalta. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda toimintaohjeita ja työkaluja, joiden pohjalta palveluita ja asiakaskokemuksia johdetaan, kehitetään ja tuotetaan asiakaslähtöisesti sekä tehostetaan palveluiden kehittämistä eri kosketuspisteissä ja palvelukanavissa. (Koivisto ym. 2019, 56.)

Asiakasrajapinnan tasolla palvelumuotoilulla voidaan kehittää joko asiakkaalle tarjottua lopputuotetta, esimerkiksi yhtenäistä palvelua tai sen yksityiskohtia tai asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta eri kosketuspisteissä. Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin edistämisen matka on pitkä ja vaatii jatkuvaa uudistumista ja uudistamista. Mikäli palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksen kaikilla tasoilla, voidaan sen käytöllä saavuttaa laajempaa vaikuttavuutta ja hyötyä. (Koivisto ym. 2019, 56; Saarijärvi & Puustinen 2020, 48-49, 86-87.)

## **Brändi**

Vahvan brändin merkitys yrityksen menestyksessä on keskeinen. Asiakaskokemus on yksi tehokkaimmista tavoista rakentaa brändiä. Yrityksen kannattaa panostaa kohtaamishetkiin, koska brändiarvo muodostuu ihmisen ja brändin välille vuorovaikutuksen avulla. Kaksisuuntainen palveluun liittyvä vuorovaikutus on huomattavasti tehokkaampi bränditeko kuin tavara tai mainos, jotka toimivat yksisuuntaisesti. On keskeistä ymmärtää, että kaikissa kohtaamispisteissä rakennetaan sekä asiakassuhdetta että brändiä. Asiakaskokemuksen merkityksen kasvaessa myös brändin merkitys kasvaa. (Holma ym. 2021, 83; Tuulaniemi 2016, 99.)

## **Henkilöstökokemus ja kulttuuri**

Henkilöstökokemus ja kulttuuri vaikuttavat vahvasti ja monin tavoin asiakaskokemukseen. Esimiesten päivittäisjohtaminen ja henkilöstöhallinnon toiminta vaikuttavat henkilöstökokemuksen muodostumiseen arjessa, joka näkyy asiakkaalle. Asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakas ja hänen kokemustensa merkitys näkyy tiimityön ja johtamisen prioriteeteissa. Vastuun kantamista painottava yrityskulttuuri tukee asiakaskokemuksen toteutumista organisaatiossa siten, että asiakaskokemus on kaikkien asia ja jokaisen tulee ymmärtää oma roolinsa ja työtehtäviensä vaikutus asiakaskokemuksen synnyssä. Myös teknologinen ja fyysinen työympäristö vaikuttavat henkilöstökokemukseen. (Holma ym. 2021, 104-105, 178; Kurvinen & Seppä 2016, 33-35.)

## **Organisaatio ja prosessit**

Organisaation muodostama kokonaisuus, työntekijöiden roolit, toimintaprosessit ja -mallit ovat asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta kriittisiä. Mikäli yrityksen strategiassa on tavoitteena erinomainen asiakaskokemus – sen käytäntöön vieminen edellyttää monia viisaita valintoja ja tärkeitä tekoja organisoitumisen ja toimintatapojen suhteen. Organisaation menestyksen kannalta on keskeistä kirkastaa vastuut, roolit ja prosessit, jotka tukevat tavoitteeseen pääsyä. Jokaisen organisaation olisi tärkeä löytää toimiva organisoitumistapa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen, joka mahdollistaisi sujuvan yhteistyön eri tiimien ja toimintojen välillä, jotta voitaisiin saada aikaan parhaita mahdollisia tuloksia. (Holma ym. 2021, 152-153, 156-157, 177-178.)

Aidosti asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät auttamaan kaikkia työntekijöitään kuulemaan asiakkaita ja ymmärtämään heidän tarpeita. Kun asiakaskeskeisyydestä tulee osa prosesseja, yrityksen on helpompi keskittyä sellaiseen tekemiseen, joka luo arvoa asiakkaille ja karsia turhat työt. (Holma ym 2021, 150.) Asiakaskeskeisen yrityksen prosessit luovat yritykseen toimintatavat, joissa asiakastietoa tihkuu organisaatioon jatkuvasti. Asiakasymmärryksen lähde ja keinot tulee valita liiketoiminnan laajuuden ja tarpeiden mukaan. (Holma ym. 2021, 119; Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 77.) Asiakaspolut ovat hyvä tapa kuvata näkyväksi ja konkretisoida asiakkaan matkaa yrityksen kanssa. Yrityksen on tärkeä ymmärtää sen useat asiakaspolut ja huomioida niiden vaikutukset kokonaisuuteen. (Holma ym. 2021, 138-139.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, 202-203) kertovat ketterän organisaation rakentuvan asiakkaan ympärille tiimeistä, joihin on kerätty asiakkaan tarpeen mukaan erilaisia osaamisia organisaatiosta. Tiimien tarkoituksena on luoda lean-periaatteiden mukaisesti asiakasarvoa, jatkuvasti toimintaa parantaen. Ketterässä organisaatiossa asiakkaan ympärille rakennetut tiimit määrittelevät itse, miten työskentelemällä he pääsevät tavoitteisiin. Ketterän organisaation johtamisfilosofian sovellukset ovat alkaneet yleistyä 2020-luvulla kaikkialla maailmassa ja lähes kaikilla toimialoilla.

## **Tunne**

Tunnekokemuksella on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä. Palvelupolun kohtaamispisteissä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa siihen mitä asiakalle jää kokemuksesta mieleen. Tunnekokemuksen merkityksen sisäistäminen ja tietoinen johtaminen ovat arkipäivää yrityksissä, jotka haluavat erottua asiakaskokemuksella. Merkityksellisten kokemusten luominen kaikissa kohtaamispisteissä on tärkeää. (Holma ym. 2021, 191, 201-202.)



## Teknologia

Digitaalisten palveluiden ja modernin teknologian merkitys on oleellinen ja kasvava osa asiakaskokemusta. Teknologian mahdollisuuksia ja ratkaisuja suunniteltaessa on tärkeää huomoida ihmisen ja teknologian suhde. Vaikka teknologia tarjoaa erinomaisia työkaluja parempaan palveluun eri kohtaamispaikoissa, on muistettava, että se on vain väline ja sitä on käytettävä harkitusti. Teknologian vaikutus asiakaskokemukseen on ihmisen toiminnan ja teknologian toimivuuden summa. Teknologiasidonnaiseen kokemukseen vaikuttavat teknologian välityksellä yrityksen eri henkilöstöryhmien työntekijät, käytössä olevat prosessit sekä yhteisiin järjestelmiin syötetty laadukas ja ajantasainen tieto. (Holma ym. 2021, 230-231.)

Asiakaskokemuksen rakentaminen vaatii sisäistä uudistumista, organisaatorakenteiden, roolien, prosessien ja tiimien toiminnan tarkastelua. Saadakseen teknologiasta kaiken irti on ihmisten oltava ensin samalla kartalla eli omattava yhteistä näkemystä sekä nykytilasta että tavoitetilasta, mitä teknologian avulla pyritään saavuttamaan. (Holma ym. 2021, 234.)

Gerdtin ja Eskelisen (2018, 57, 90) mukaan digiajan asiakaskokemuksen keskeiset kehitysalueet ovat palvelun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys ja niiden tueksi hyvin rakennettu teknologiaympäristö. Digitalisaatio on nostanut nämä kolme asiakaskokemuksen elementtiä kehityksen keskiöön. Digitalisaation myötä asiakaspalvelussa tarvitaan enemmän mentoreita ja fasilitaattoreita. Data ja analysointityökalut mahdollistavat sen, että asiakaspalvelija voi keskittyä asiakkaaseen yksilönä ja personoidumman palvelun tuottamiseen.

## Mittaaminen

Asiakaslähtöinen ajattelutapa edellyttää asiakaskokemuksen systemaattista ja jatkuvaa mittaamista. On tärkeää saada reaaliaikaista käsitystä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Olennaista on mittaamisen lisäksi mittaamisesta saadun tiedon analysointi ja hyödyntäminen. Mittausmalli ja mittarit tulee määritellä organisaation tavoitteet, kohtaamispisteet ja prosessit huomoiden. (Holma ym. 2021, 258-261; Korkiakoski 2019, 74,81.)

Asiakasymmärrys ei ole asiakaskeskeisessä organisaatiossa päälle liimattua lisätyötä vaan tapa toimia. Asiakasymmärryksen kautta voidaan palvelua tuottavassa yrityksessä tehdä niitä asioita, jotka luovat asiakkaille arvoa. Asiakkaalle arvoa tuottava asiakaskokemus näkyy ja sen kannattavuus on mitattavissa yrityksen liikevaihdossa ja asiakaspysyvyydessä. (Holma ym. 2021, 149.)

Kun asiakasymmärrys ohjaa yrityksen toimintaa, resursseja ei tuhjata tekemiseen, joka ei tuota asiakkaille arvoa. Esimerkiksi on huomattavasti kannattavampaa ja tehokkaampaa testata tuotteen ja palvelun kiinnostavuutta kehitysvaiheessa ja kehittää yhdessä asiakkaita palvelevia tuotteita, kuin tehdä tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat eivät tarvitse. (Holma ym. 2021, 149.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän, Keudan asiakkuuspäällikön työssä. Kaikkien työelämäasiakkaiden kuuntelu, asiakasymmärryksen lisääminen ja tasalaatuisten palveluprosessien kehittäminen on Keudalle tärkeää. Asiakkuuspäällikön tehtäviin kuuluu strategisten työelämäasiakkaiden hoito yhdessä keudalaisten kanssa, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa keskityttiin keräämään strategisten työelämäasiakkaiden kokemuksia Keudasta. Koronapandemian mukanaan tuomien työelämän multimuutosten vuoksi haluttiin selvittää asiakkaiden kokemuksia yhteistyön tämän hetkisestä tilanteesta kokonaisvaltaisemmin.

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys ja kohderyhmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä asiakasymmärrystä ja selvittää strategisten työelämäasiakkaiden kokemuksia Keudasta, jotta voidaan arvioida ja kehittää strategisten työelämäasiakkaiden palveluprosesseja tasalaatuiseksi ja vieläkin paremmin työelämäasiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Kuinka strategiset työelämäasiakkaat kokevat Keudan liiketoimintansa tukena?

Haastateltavien joukon muodostivat kaikki kuusi asiakkuuspäällikön vastuulla olevaa strategista työelämäasiakasta: HUS Asvia, Järvenpään kaupungin ateria- ja siivouspalvelut, Jatsi Oy, Krapihovi Oy, Lindström Oy sekä SOL Palvelut Oy. Kaikki nämä yritykset ovat merkittäviä suomalaisia työnantajia ja Keudan pitkäaikaisia työelämäkumppaneita. Haastateltavina toimivat kumppanuuden yhteyshenkilöt, jotka vastaavat organisaatiossaan osaamisen kehittämisestä. Yksi haastatelluista oli aloittanut uudessa työroolissaan vasta hiljakkoin, jonka vuoksi kokemusta Keudan kanssa tehtävästä yhteistyöstä oli kertynyt vasta vähän. Tämän vuoksi kyseinen haastattelu rajautui tutkimusaineiston ulkopuolelle.

## 6.2 Teemahaastattelu, aineiston keruu ja analysointi

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii joustavuutensa takia hyvin aineiston keruumenetelmäksi. Teemahaastattelun tarkoituksenmukaisuutta puoltaa myös se, että haastateltavat pystyvät vapaasti ja luonnikkaasti kertomaan mielipiteistään ja kokemuksistaan. Kun tutkija on haastateltavan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa, niin sen pohjalta tutkijalla on hyvä mahdollisuus saada käsitys haastateltavan näkemyksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 204-208.)

Haastattelu jakaantui kolmeen pääteemaan, jotka perustuivat tutkimuskysymykseeni: Kuinka strategiset työelämäasiakkaat kokevat Keudan liiketoimintansa tukena, miten asiakaslähtöisyyden koetaan toteutuvan ja miten voisimme kehittää yhteistyötä. Teemoja tukivat aiheeseen liittyvät haastattelukysymykset, joiden avulla syntyvästä keskustelusta pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Keskustelun pohjana käytettiin teemahaastattelu runkoa (Liite 1).

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin koronaviruspandemiasta johtuen etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat saivat kertoa kokemuksistaan vapaasti ja luottamuksellisesti. Haastattelutilanteessa tutkija keskittyi kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia ja aineisto tallennettiin videolle. Litteroitua materiaalia kertyi 36 sivua. Kun tutkimuksen aineisto oli kerätty, aineisto järjestettiin teemoittain koontitaulukkoon ja haastattelut nimikoitiin numerotunnisteella. Aineiston analysoinnin avulla tunnistettiin runsaasta materiaalista keskeiset teemat ja tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellimmät asiat keskustelusta. Aineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehykseen peilaten.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Nykytilan arvioinnin kautta sain tietoa miten strategiset työelämäasiakkaat kokevat Keudan juuri nyt. Lisäksi sain erittäin arvokkaita näkökulmia miten kumppanuutta ja Keudan palveluita voisi kehittää.

### 7.1 Strategisen kumppanuus tuottaa lisäarvoa liiketoimintaan

Kaikki viisi haastateltavaa kokivat pitkäjänteisen yhteistyön vastaavan organisaation strategisiin tavoitteisiin ja tuottavan lisäarvoa liiketoimintaan. He kertoivat saaneensa tukea eri henkilöstöryhmien ammattitaidon ylläpitämiseen ja osaamisen kehittämiseen strategiansa edellyttämällä tavalla. Strategisten tavoitteiden toteutumisen kerrottiin näkyvän myös henkilöstön osaamisen kehittymisenä liiketoiminnan tavoitteiden suuntaisesti sekä loppuasiakkaan saamassa palvelussa.

*”No on niitä tota tavoitteita aika montakin mutta kyllähän nää kaikki tekemiset niin kuin nivoutuu niihin, että jos puhutaan erinomaisesta asiakaskokemuksesta tai työntekijä kokemuksesta niin niitä ollaan varsinkin oltu tässä nyt tekemässä ja kehittämässä eri tasoilla tästä johtamisesta alkaen.” (H2)*

Haastateltavat kokivat myös työssäoppimisen yhteistyön strategisesti tärkeäksi yhteistyön osa-alueeksi. Opiskelu- ja yhteistyömahdollisuuksiin liittyvää viestintää ja markkinointia toivottiin jatkettavan ja kehitettävän edelleen sekä potentiaalisten opiskelijoiden että esimiesten suuntaan.

*”Annatte siihen sitten sen oman panostuksen olla tällöinen oppiva organisaatio.” (H2)*

## Strategiset tavoitteet ohjaavat arjen toimintaa

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin, että asiakkaan strategisten tavoitteiden koettiin ohjaavan sekä kumppanuusyhteistyötä että arjen toimintaa. Strategiaan pohjautuva osaamisen kehittäminen koettiin konkreettisenä ja pitkäjänteisenä arjen tekemisenä, joka on nähtävissä myös operatiivisella tasolla, edistämässä hyvää henkilöstökokemusta ja asiakaskokemusta. Haastateltavat kertoivat esimiesten toimivan erittäin tärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa operatiiviselle tasolle, liiketoiminnan tavoitteisiin. Työelämän oppimisympäristöjen maksimaalinen hyödyntäminen opiskelussa koettiin tärkeäksi. Osaamisen kehittämisen yhteistyön merkityksen koettiin kasvaneen koronan aikana.

*”Pääasia ja suurin hyöty on osaamisen ja kompetenssin kehittäminen.”  
(H5)*

*”Silloin kun henkilöstö on osaavaa ja osallistuvaa, niin silloin se osaa myöskin katsoa sieltä sitten ihan tuottavuuden näkövinkkelistä näitä asioita. Sen asiakkaan parhaaksi.” (H4)*

### 7.2 Kumppanuusyhteistyön toimintamalli vastaa asiakasorganisaatioiden odotuksiin

Haastateltavat kokivat asiakkuuden hoidon toimintamallin vastaavan organisaation odotuksiin ja tarpeisiin. Kumppanuusyhteistyön tavoitteellisuus, palveluprosessin suunnitelmallinen eteneminen vuositasolla sekä ohjaus- ja projektiryhmätyöskentely koettiin tärkeäksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kumppanuusyhteistyö auttaa palvelu- ja osaamistarpeiden ennakkoinnissa sekä oppimisympäristöjen kartoituksessa ja osaamisen kehittämisen yhteistyön etenemisessä strategisella tasolla, yhteisten tavoitteiden suunnassa. Syvä luottamus, yhteinen ymmärrys ja säännöllinen vuorovaikutus koettiin merkitykselliseksi.

*”No niitä hyötyjä tulikin tossa edellä, mutta vielä siis nyt tietysti painottaisin sanoja vuorovaikutus, siis sen lisääntyminen, koska teidän olette aika herkillä meidän tarpeista tällä hetkellä.” (H1)*

*“Tulee semmoinen olo, että ollaan niinkun samaa, tietyllä tavalla kuin samaa organisaatiota, että pystytään käsittelemään asioita yhteisiltä tahtoilta.” (H2)*

### 7.3 Työelämäasiakkaan sujuvaa palvelua ”yhdelta luukulta” arvostetaan

Suurin osa haastatelluista Keudan strategisista työelämäasiakkaista koki erittäin tärkeäksi, että strategisen työelämäasiakkaan palvelupolkua, kumppanuustoimintaa koordinoi Keudassa yksi henkilö, asiakkuuspäällikkö. Tämä mahdollistaa asiakkaille ”yhden luukun palvelun”, jolloin palvelutarpeen ilmaiseminen on helppoa ja asiointi on sujuvaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös, että palvelutarpeeseen reagoidaan nopeasti, palveluprosessi etenee asiakkaan tarvitsemalla aikataululla, asiantuntevasti ja ratkaisukeskeisesti. Myös ohjaus- ja projektiryhmien toimintaa sekä yhteistyön dokumentointia pidettiin tärkeänä.

*”Tärkeintä Keudan palveluista on varmaan se, että aina kun tulee joku tarve, niin sitten mä tiedän että keneen mä voin olla yhteydessä. Ja sitä etsitään ratkaisuja, että se ei jää pelkästään meidän harteille, että me mietitään ja etsitään joka paikasta erilaisia vaihtoehtoja. Vaan sitten mä tiedän että se lähtee heti liikkeelle, kun me ilmaistaan, että mikä se meidän tarve on.” (H3)*

### 7.4 Asiakslähtöisessä palveluprosessissa vuorovaikutus kaikilla tasoilla on tärkeää

Kaikki haastateltavat kokivat Keudan palveluprosessin kokonaisuutena, joka rakentuu niissä kohtaamisissa, kun keudalainen on asiakasorganisaation henkilöstön kanssa tekemisissä. Asiakkaiden tuntemista ja asiakastarpeiden monipuolista kartoitusta pidettiin kaikissa haastatteluisissa tärkeänä osana asiakslähtöisyyden ja palvelukyvyn toteuttamista. Avoimen dialogin lisäksi osaamistarvekartoitukset koettiin hyvänä työkaluna asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa ja asiakasymmärryksen syventämisessä.

Palvelukokonaisuuksien ja yksilöllisten opintopolkujen yhteissuunnittelu koettiin tärkeäksi, että työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin voidaan vastata tarkoituksenmukaisella tavalla.

Monipuolinen vuorovaikutus ja viestintä opettajien ja opiskelijoiden sekä työpaikkaohjaajien ja esimiesten yhteistyöverkostossa koettiin merkityksellisimpänä oppimistuloksiin vaikuttavana tekijänä koulutus- ja oppisopimusprosessin palvelupolun ajan. Avoimen dialogin kautta oppimisen ja osaamisen koettiin lisääntyvän työpaikoilla parhaiten, kaikille osapuolille kannattavasti ja vaikuttavasti.

Vaikka yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi, niin neljä viidestä haastateltavasta toivoi enemmän opettajien työpaikkakäyntejä sekä viikon tai kahden mittaisia työelämäjaksoja. Opettajien työelämäyhteistyön lisääntymisen koettiin edistävän molemmin puolista oppimista, uusien ideoiden, ratkaisuiden ja tiedon löytämistä, yhteiskehittämistä ja palveluiden muotoilua työelämän tarpeisiin.

Haastateltavat kokivat asiakkuuden hoidon täydentävän koulutus- ja oppisopimusprosesseja ja vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen. Yhteistyön helppous, nopeus ja joustavuus koettiin tärkeänä kaikissa kohtaamispisteissä.

#### 7.5 Ennakointia ja yhteiskehittämistä lisäämällä voidaan parantaa palveluprosessia

Vaikka tämän hetkiseen yhteistyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä, tulevaisuuden haasteisiin toivottiin lisää uudenlaista yhteistyötä. Koronapandemian väistyessä työelämä tulee olemaan uudessa murroksessa. Perinteisten toimintatapojen rinnalle toivottiin uudenaisten palveluratkaisuiden ja keinojen pohtimista sekä yhteiskehittämistä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kumppanuusyhteistyön palvelupolulla asiakaskuunteluita voitaisiin toteuttaa erilaisilla kokoonpanoilla ja teemoilla. Asiakkaat kertoivat arvostavansa uusien innovatiivisten palveluideoiden ja -ratkaisuiden rohkeaa esille tuomista.



Työvoiman saatavuus, -kohtaamis- ja osaamisratkaisuihin liittyvä yhteiskehittäminen koettiin tärkeimmäksi yhteiskehittämisen osa-alueeksi tulevaisuudessa. Neljä viidestä haastateltavasta koki huolena työvoiman turvaamisen tulevaisuudessa. Eri alojen veto-voimaa olisi kehitettävä yhdessä, jotta tavoitettaisiin potentiaalisten työnhakijoiden huomio ja kiinnostus ja saataisiin osajia työelämään. Lyhyemmät rekrytoivat koulutukset voisivat toimia alkupolkuina sekä työhön että oppisopimuskoulutukseen ja ammattiin, oli sitten kyse nuorista, maahanmuuttajista tai ammatinvaihtajista.

*”Henkilöstön saatavuus ja hankinta on yksi semmoinen tärkeä osatekijä tietysti tuossa meidän tehtäväkentässä. Ja se on juuri näitä prosesseja. Jos ajatellaan, että millaista lisäarvoa tuotte prosesseihin, niin koko prosessi rekrytystä osaamisen kehittämiseen vaikuttaa meidän ydintehtävän onnistumiseen.” (H4)*

## 7.6 Digitaalisaation hyödyntäminen nousi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi

Kaikki haastateltavat näkivät digitalisaation tuovan paljon uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja nopeasti muuttuvaan työelämään ja yhteistyöhön. Positiivista oli myös se, että kaikilta haastateltavilta löytyi yhteinen tahtotila hyödyntää uutta teknologiaa yhteistyön kehittämisessä. Uusien digitaalisten toimintatapojen ja -alustojen toivottiin tuovan helpotusta tiedon hallintaan ja jakamiseen, viestintään ja yhteistyöhön sekä lisäävän ketteryyttä ja jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Uudistunut ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö ja laatustrategia antavat ammatillisen koulutuksen järjestäjille erinomaiset mahdollisuudet ja toimintaedellytykset työelämän tarpeiden tunnistamiseen ja asiakaslähtöiseen palveluprosessiin. Keudalla on hyvä strategia. Asiakaslupaus ketteränä kumppanina toimimisesta, strategisen kumppanuuden uniikilla palvelupolulla, haastaa kaikkia keudalaisia uudistumaan työelämän tarpeiden mukana, joka päivä – kohti ammatillisen koulutuksen visiota.

Organisaatioiden ylin johto toimii esimerkillisesti suunnannäyttäjänä strategisella tasolla, inspiroi ja auttaa henkilöstöä näkemään osaamisen menestystekijänä. Kun vastavuoroinen kumppanuus on huomioitu strategisen työelämäasiakkaan organisaatiossa ja Keudassa strategisella tasolla, meillä on erinomaiset mahdollisuudet yhteiskehittämiseen ja uudistuvan, tulevaisuusorientoituneen osaamisen lisäämiseen myös muuttuvassa toimintaympäristössä ja tulevaisuudessa.

Strategisten työelämäasiakkaiden kokemukset palveluprosessin kokonaisuudesta vastasivat pääosin heidän odotuksiaan. Johtopäätöksenä tuloksista todettakoon, että palvelumuotoilua kannattaa käyttää enenevässä määrin asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämisessä, jotta palvelut vastaavat tulevaisuudessakin strategisten työelämäasiakkaiden tarpeisiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

Kumppanuuden ohjausryhmätyöskentelyn avulla strategista kumppanuutta voidaan toteuttaa ja kehittää vastavuoroisesti. Johdon osallistuminen yhteistyöhön on tulevaisuudessakin keskeistä, jotta voidaan tunnistaa ja ymmärtää yhä laajemmin asiakasyritysten odotuksia ja muuttuvia tarpeita sekä kehittää palveluita strategisten tavoitteiden ja tarpeiden suunnassa. Säännöllisiä asiakaskuunteluita on tarpeen jatkaa liiketoiminnan vuosikello huomioiden. Haastatteluista saatujen kokemusten perusteella näitä palvelupolun keskeisiä tapaamisia, niin sanottuja kriittisiä kontaktipisteitä, voidaan kehittää edelleen strategisten työelämäasiakkaiden tarpeet ja muuttuva toimintaympäristö huomioiden.

Organisaatioiden menestyksen ratkaisee se, miten strategia onnistaan muuttamaan operatiiviseksi toiminnaksi. Päälliköt ja lähiesimiehet luovat organisaatioihin yrityskulttuuria, joka mahdollistaa jaetun arvomaailman toteutumisen, hyvän henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen tuottamisen ja kehittämisen. Kun esimiehet ovat priorisoineet osaamisen kehittämisen yhteistyön korkealle ja haluavat mahdollistaa omalla toiminnallaan liiketoiminnan tavoitteiden toteutumisen arjessa, he kannustavat työntekijöitään vuorovaikutukseen, jatkuvaan oppimiseen ja oman työn kehittämiseen. Työpaikat toimivat erinomaisina oppimisympäristöinä ja työelämän oppimisympäristöjen kartoitusta kannattaa jatkaa. Myös työelämässä oppimisen vastavuoroisia toimintatapoja kannattaa kehittää edelleen yhdessä esimiesten, työpaikkaohjaajien ja opettajien kanssa. Vuorovaikutusta lisäämällä voidaan ymmärtää asiakkaiden arvontuotantoprosessia syvällisemmin ja edistää palveluratkaisujen ja oppimisympäristöjen yhteiskehittämistä asiakkaiden tarpeisiin. On tärkeää, että asiakkaat osallistetaan yhteistyöhön palvelutarpeiden kartoituksessa, toteutusten suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta ratkaisuehdotukset, etenemis- ja toteutussuunnitelmat perustuvat aitoihin asiakastarpeisiin.

Opinnäytetyön tulosten mukaan pitäisi tulevaisuudessa pystyä entistä paremmin huomiomaan, että asiakkaiden odotukset ja osaamistarpeet ulottuvat yli toimialojen. Tämä haastaa Keudan kehittämään monialaista tiimityötä asiakastarpeiden ympärille. Koulutus- ja kehittämisprojektit vaativat asiakkuuteen liittyvien työtehtävien yhteistä suunnittelua, organisointia, seuranta, raportointia, ongelmien ratkaisua, viestintää, muutosten kontrollointia ja kokonaisuuden hallintaa. Sujuva yhteistyö eri tiimien ja toimintojen välillä on edellytys ketterän kumppanuuden toteutumiseksi.

Asiakastiedolla on keskeinen ja kasvava rooli asiakkuuksien hoidossa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakkuuden hoitoon liittyvän olennaisen tiedon kokoaminen, raportointi ja jakaminen on selkeä kehittämisen kohde strategisen työelämäasiakkaan hoidossa, yhteisen asiakasymmärryksen syvenemiseksi ja hyvän kokonais-, tilannekuvan aikaansaamiseksi. Kattava asiakastieto auttaa hoitamaan asiakkuuksia tuloksellisesti ja parantamaan asiakaskokemusta. Tietojen hyödyntäminen edellyttää, että lisääntään yhteistä ymmärrystä asiakastiedosta ja sen hyödyntämisestä. Asiakkuuden hoitomallin mukaista toimintaa ja asiakkuudenhallintajärjestelmän aktiivista käyttöä tulee tehostaa.

Strategisen työelämäasiakkaan palvelukokonaisuuden sekä yhteistyöverkoston koordinaatiota palvelupolkujen eri tasoilla on tärkeä jatkaa asiakkuuden lujittamiseksi ja pitkäaikaisen kumppanuussuhteen varmistamiseksi. Kumppanuuteen tarvitaan paljon vuoropuhelua, tulkintaa ja yhteistä kehitystyötä. Kaikissa vuorovaikutustilanteissa tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Strategista kumppanuutta on tärkeä kehittää yhdessä koulutuksen järjestäjän ja asiakasorganisaation välillä kaikilla organisaatiotasolla sekä palveluverkostossa.

Asiakasodotukset ovat keskeisin asiakaskokemusta määrittävä tekijä. Ammatillisen koulutuksen laatustrategian, Keudan strategian sekä kumppanuussopimusten ja haastattelujen pohjalta voidaan perustellusti määrittellä jokapäiväiselle tekemiselle tavoiteltava palvelutaso asiakasodotusten pohjalta.

Tulevaisuudessa kannattaa jatkaa pohdintaa: Millaista asiakaskokemusta Keuda tavoittelee? Miten strategisia työelämäasiakkuuksia hallitaan, johdetaan ja kehitetään tavoiteltava asiakaskokemus huomioiden? Strategisten työelämäkumppanuuksien jatkuminen ja luottamuksen rakentuminen pohjautuvat hyviin kokemuksiin asiakassuhteen aikana. Hyvää asiakaskokemusta strategisille työelämäasiakkaille voidaan tuottaa yhdessä.

Kun palautteen keräämisestä ja mittaamisesta tehdään palvelupoluilla systemaattista toimintaa, voidaan yhteistyötä kehittää jatkuvasti palautteiden pohjalta. Myös konkreettisten tulosten arviointia lisäämällä pystytään näkemään paremmin mitä Keudan palvelut saavat aikaan asiakasyritysten toiminnassa. Tällaisia osaamisen kehittämisen kautta saavutettavia tuloksia voivat olla esimerkiksi parantunut kilpailukyky, toiminnan tehokkuus, tiedon hallinta, turvallisuus, johtaminen, työtyytyväisyys, työssä jaksaminen, tuotteiden tai prosessien laatu. Osaamisen kehittämisen prosessien lisäksi rekrytointipalveluun liittyvien toimijoiden, organisaatioiden, ympäristöjen ja prosessien mallintamisen avulla voitaisiin kehittää olemassa olevia rekrytointiin liittyviä palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita entistä paremmin, yhdessä palveluverkoston kanssa.

Digitalisointia ja digikokeiluja kannattaa jatkaa strategisella ja operatiivisella tasolla. Kun teknologiaa hyödynnetään digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä, mahdollisuudet kannattaa mallintaa ja integroida osaksi palveluprosessia, asiakkaiden polkua. Digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen tarkoituksenmukaisella tavalla on merkittävä keino maksimoida asiakasarvoa ja minimoida turhaa työtä. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, kuuntelu- ja keskustelukanavien kehittäminen, yhteisen ymmärryksen synnyttäminen ja yhteiskehittäminen digitaalisia alustoja hyödyntäen mahdollistaa laajalajaisen osallistamisen ja asiakasymmärryksen keräämisen, asiakastiedon kokoamisen ja jakamisen.

Digitaaliset palveluratkaisut avaavat suunnattomasti uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen sekä strategisten työelämäasiakkaiden palvelu- ja kehittämistehtävän kokonaisvaltaisempaan hoitamiseen, palveluverkoston mahdollisuudet huomioiden. Asiakasyritysten kanssa nykytilaa ja toivottua tulevaisuutta pohtimalla löytyy luonnikkaimmat ratkaisut, seuraavat digiaskeleet.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Se on kehittänyt asiakkuuspäällikön ja Keudan strategisten työelämäasiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä sekä Keudan sisäistä asiakkuuksien hoitomallien kehittämistyötä. Esimerkiksi strategisten työelämäasiakkaiden valintakriteereitä on tarkennettu ja kumppanuussopimusta on päivitetty.

Strategisten työelämäasiakkaiden kuuntelu ja asiakkaiden kokemusten analysointi on ollut tärkeää. Haastattelujen kautta saatiin arvokkaita näkökulmia asiakaskokemuksen edelleen kehittämiseksi Keudassa. Tuloksia on käsitelty asiakkuuspäälliköiden kehittämispäivässä ja haastatteluissa esiin nousseita kehittämissuhteita on hyödynnetty suoraan myynti- ja asiakkuuksienhallintapalveluiden tiimin työssä. Kehittämistyötä ja uudistumista on päätetty jatkaa esimerkiksi yhteisten työkalujen kehittämisen parissa.

Opinnäytetyö on ollut arvokas työnantajalle, koska asiakkuussuhteiden hoitaminen ja kumppanuustyö on osa Keudan strategian toteuttamista. Se on myös yksi ammatillisen koulutuksen työpaikalla järjestettävän koulutuksen prosesseista ja yhteisesti tunnistettu kehittämisen kohde.

Strategiset kumppanuudet tukevat erinomaisesti sekä Keudan strategian toteutumista että ammatillisen koulutuksen kehittämistä laatustrategian mukaan, kohti visiokuvan mukaista toimintaa vuoteen 2030 mennessä. Työelämäyhteistyön ja kumppanuuksien merkitys ammatillisessa koulutuksessa kasvaa jatkuvasti. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä keskeistä on jatkuva oppiminen ja uudistuminen. Ammatillisen koulutuksen kehittämistä kumppanuuksien kautta kannattaa jatkaa. Näin tuetaan osaamisen kasvamista sekä suomalaisten yritysten kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Alarantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, L., Laasio K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Helsinki: Alma Talent.

Hänti S., Karisto-Mertanen L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keuda. Tietoa Keudasta. Viitattu 13.3.2021. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/tietoa-keudasta/>

Keuda. Tietoa Keudasta. Laadunhallinta. Viitattu 13.3.2021. <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/laadunhallinta/>

Karusaari, R. 2020. Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 27.2.2021. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64059/Karusaari.Riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena - Ammatillinen myyntiö yritysympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kukkonen, E. 2017. Asiakasymmärrys parantaa palvelua ja auttaa arvonluonnissa. Viitattu 3.4.2021. <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/13-11-2017-asiakasymmärrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja, yritysjohton opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.

Miten palvelemme? Palveluprosessi ja kumppanuus. 21.11. 2019. Ammatillisen koulutuksen webinaari Parasta kehittämisohjelmien tuotoksista Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivuilla.

Viitattu 06.03.2021. <https://minedu.fi/documents/1410845/13805345/Parasta+OKM+webinaari+21.11.2019+Miten+palvelemme.pdf/487263b8-2a34-c871-08be-16704e3ba144/Parasta+OKM+webinaari+21.11.2019+Miten+palvelemme.pdf>

Mäntyneva, M. 2019. Key account management: Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Kauppakamari.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö. Julkaisutuotanto.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Koulutuspoliittinen selonteko, toinen aste. Viitattu 24.4.2021. <https://minedu.fi/koulutusselonteko/toinen-aste>

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sitra. Megatrendit. Viitattu 17.4.2021. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Gummerrus kirjapaino Oy.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - Avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSBookwell Oy.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus – Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.



## HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ

Keskustelun pohjana käytettiin haastattelukysymyksiä, soveltaen haastattelutilanteessa.

### STRATEGINEN KUMPPANUUS JA ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MUODOSTUMINEN

1. Mitä teidän strategisia tavoitteitanne Keuda palvelee? Onko palvelut riittäviä? Tarvitsetteko muuta?
2. Mitä hyötyä koette saavanne strategisesta kumppanuudesta Keudan kanssa?
3. Voisitko tarkentaa esimerkeillä, millaista lisäarvoa Keuda tuo teidän prosesseihin ja vaikuttaa ydintehtävänne onnistumiseen konkreettisesti?
4. Mikä on tärkeintä mitä koette Keudan palveluilta saavanne?

### ASIAKASLÄHTÖISYYS JA ASIAKASKOKEMUS

1. Miten Keudan asiakaslähtöisyys ja palvelukyky näkyy teillä arjessa ja toimii käytännössä?
2. Miten ymmärrämme asiakkaidemme muuttuvia tarpeita ja vastaamme niihin?
3. Miten kumppanuussuhde mielestänne toteutuu eri tasoilla?
4. Miten Keuda voisi toimia vieläkin asiakaslähtöisemmin?

### MITEN VOISIMME KEHITTÄÄ YHTEISTYÖTÄ

1. Mitä kehityskohteita ja uusia yhteiskehittämisen mahdollisuuksia, toiveita asiakaslähtöisessä yhteistyössä ja asiakkuuksien hoitamisen toimintatavoissa näette?
2. Mitä palveluja Keudan tulisi tulevaisuudessa kehittää, että kokisitte saavanne vielä enemmän lisäarvoa yhteistyöstä Keudan kanssa?
3. Miten voisimme toimia muuttuvassa ympäristössä vieläkin ketterämmin ja tehokkaammin kanssanne?
4. Miten voisimme lisätä asiakasymmärrystä ja tuottaa innovatiivisia palveluratkaisuja tarpeisiinne?
5. Miten voisimme olla riittävän lähellä, näettekö digitalisaatiossa uusia mahdollisuuksia?