

”

Asiakkuudenhallinnan kehittämishjelma 2020–2023

Käsitelty

Hyväksytty hallituksessa 21.4.2020

The logo consists of the word "GARDIA" in a stylized, blue-outlined font. The letters are composed of thick blue lines. The 'G' is a circle with a vertical line and a horizontal line. The 'A' is a triangle with a vertical line. The 'R' is a circle with a vertical line and a horizontal line. The 'D' is a circle with a vertical line. The 'I' is a vertical rectangle. The 'A' is a triangle with a vertical line.

Sisällysluettelo

Johdanto	2
1. Asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelma 2020–2023.....	4
2. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet	5
3. Nykytilan kuvaus.....	6
4. Gradian asiakkaat, sidosryhmät ja verkostot	7
4.1. Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi	8
5. Asiakkuudenhoidot.....	12
6. Asiakkuuksien johtamiseen liittyvät tavoitteet.....	13
6.1. Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri	13
6.2. Asiakaskokemus.....	14
6.3. Asiakkuuksien kehittäminen	15
7. Asiakkuudenhallinnan järjestelmä CRM	16
8. Asiakkuudenhallinta ja osaamisen kehittäminen.....	16
9. Asiakkuustoiminnan organisoituminen Gradiassa	17
10. Asiakkuustoiminnan seuraaminen, arviointi ja jatkuva parantaminen.....	17
11. Gradian asiakkuusvisio – Tiekartta 2020–2023.....	18
LÄHTEET	20

Johdanto

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian missioksi on määritelty Intohimona sivistys ja taitaminen. Gradian arvoista nouseva sivistyksen ja taitamisen yhdistäminen laajassa koulutus- ja tarjonnassa erottaa Gradian kilpailijoista ja luo Gradialle merkittävän yhteiskunnallisen roolin.

Gradian strategia Uusi yhdessä 2020+ strategiset päätavoitteet ovat: itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija, osuvaa osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa, hyvinvoiva ja kestävästi toimiva yhteisö.

Kuntayhtymän strategiaa täsmentävät eri kehittämissuunnitelmat, jotka rakentuvat osana Gradian jatkuvaa strategiakeskustelua. Kehittämissuunnitelmat kohdennetaan erityisesti valittujen strategisten päätavoitteiden toteutumisen tueksi. **Asiakkuudenhallinnan kehittämissuunnitelma tukee ennen kaikkea osuvaa osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa – strategista päätavoitetta.**

Asiakkuustyö ja siihen liittyvän toiminnan linjaukset nojaavat Gradian toiminnallisiin arvoihin, joita ovat: yhdessä verkostoituen, toisiimme luottaen, rohkeasti uudistuen, aina astetta enemmän.

Gradian nimi viestii oppimisen ja työelämän uudistamisesta sekä toiminnan jatkuvasta parantamisesta, jonka ytimessä on ajatus tehdä asiakkaan hyväksi ”astetta enemmän”. Tämä ajatus on myös **Gradian asiakaslupaus.**

Kuva 1. GRADIAN strategia Uusi Yhdessä 2020+

GRADIAN STRATEGIA

Uusi yhdessä 2020+

MISSIO
Intohimona sivistys ja taitaminen!

VISIO 2030
Opiskelija luottaa itseensä ja tulevaisuuteen sekä syytty jatkuvaan oppimiseen.

Näin me toimimme
Yhdessä verkostoituen • Toisiimme arvostaen
Rohkeasti uudistuen • Aina astetta enemmän

STRATEGISET PÄÄTAVOITTEET

Itseensä ja tulevaisuuteen luottava opiskelija

- Koulutamme koko ikäluokan toisella asteella ja tarjoamme mahdollisuuksia oppimiseen läpi elämän.
- Sivistys ja taitaminen kohtaavat toiminnassamme.
- Toteutamme tulevaisuustaitoja ja yrittäjämäistä asennetta kehittävää pedagogiikkaa.
- Tarjoamme monipuoliset ohjaus- ja tukipalvelut erilaisiin elämäntilanteisiin.
- Kannustamme opiskelijaa kansainvälisyyteen.
- Mahdollistamme opiskelijan polun yrittäjyyteen.

Osuva osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa

- Käymme aktiivista vuoropuhelua osaamistarpeista työelämän, korkeakoulujen ja ammatinjakuntien kanssa.
- Sytytämme intohimon jatkuvaan oppimiseen.
- Hyödynnämme tulevaisuuden teknologioita oppimisympäristöissämme.
- Mahdollistamme oppimisen myös virtuaalisesti, ajasta ja paikasta riippumatta.
- Toiminnan johtaminen sekä kehittäminen perustuvat systemaattiseen laatu- ja analysoituihin tietoihin ja ennakkointiin.

Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradian-yhteisö

- Henkilöstön osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeisiin.
- Tuemme osaamisen jakamista ja yhteisöllistä työntekeä.
- Vaikutamme rakentavasti kansalliseen koulutuspolitiikkaan.
- Tähtäämme hiilineutraaliin toimintaan 2030-luvulla.
- Toimimme tehokkaissa, turvallisissa ja tarkoituksenmukaisissa tiloissa sekä ekosysteemeissä.
- Olemme kustannustehokkaita ja hyödynnämme rahoitusmahdollisuudet laajasti.

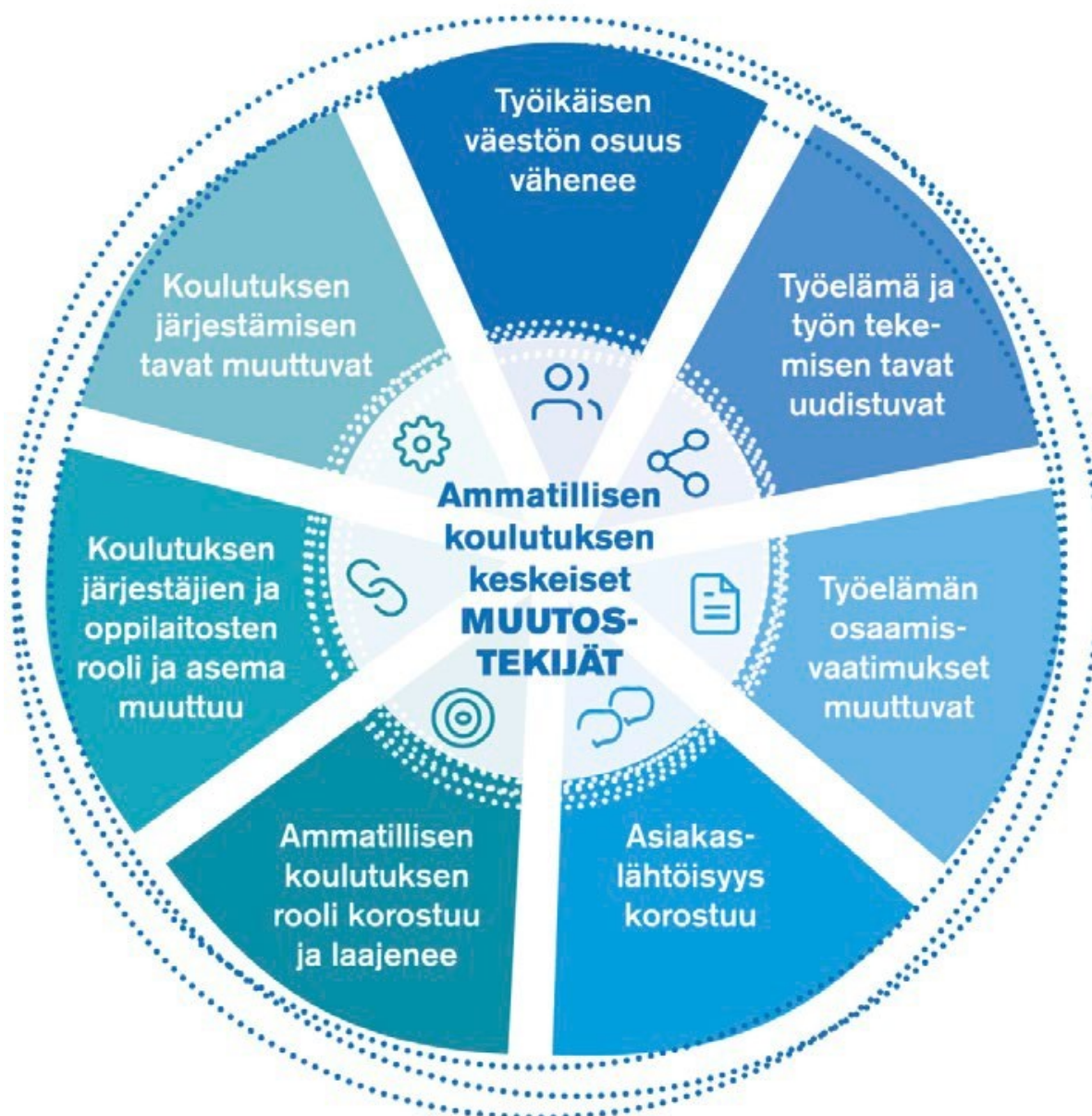
Monet **toimintaympäristön ja työelämän muutokset** luovat muutostarpeita koulutukseen ja oppimiseen. Teknologinen kehitys, digitalisaatio, robotisaatio, massadata ja keinoäly muuttavat kiihtyvällä vauhdilla toimiala- ja tehtävärakenteita. Osaaminen vanhenee

nopeammin monissa tehtävissä ja tarve jatkuvalle oppimiselle ja osaamisen uudistamiselle kasvaa. Ammatillisen koulutuksen asiakaskunnan tarpeet yksilöityvät ja eriytyvät.

Ammatillisen koulutuksen on tulevaisuudessa vastattava työelämän ja yksilöiden tarpeisiin paremmin ja ketterämmin sekä vähemmin resurssein. Jotta tässä onnistutaan, tarvitaan uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Keskeiseksi nousevat myös koulutuksen järjestäjän toimintajärjestelmät sekä oikean tiedon saanti päätöksenteon tueksi.

Kohti huippulaatua - Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030 nostaa asiakaslähtöisyyden toiminnan lähtökohdaksi. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat ammatilliseen koulutukseen, sen laadunhallintaan, koulutuksen järjestämiseen ja siihen, miten ja missä ammatillista osaamista tulevaisuudessa hankitaan. Alla olevassa kuvassa on esitetty ammatillisen koulutuksen keskeiset muutostekijät.

Kuva 2. Ammatillisen koulutuksen keskeiset muutostekijät.



1. Asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelma 2020–2023

Gradian asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelma 2020–2023 tukee Gradian Uusi Yhdessä 2020+ strategian Osuvaa osaamista työelämään nyt ja tulevaisuudessa -strategista päätavoitetta antamalla tarkemman kuvauksen siitä, miten strategiset tavoitteet toteutuvat asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa.

Asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelma 2020–2023 avulla

- Asetetaan Gradian asiakkuusvisio ja tiekartta – määritellään Gradian asiakkuudenhallinnan tavoitteet vuosille 2020–2023 (*tarkentuvat vuotuisessa talousarvioprosessissa*),
- Selkiinnytetään asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan kokonaisuutta,
- Tuetaan Gradian esimiehiä asiakaslähtöisen toiminnan johtamisessa ml. asiakaskeksisen toimintakulttuurin kehittyminen,
- Lisätään koko Gradian henkilöstön asiakasymmärrystä ja kykyä hahmottaa oma merkityksellinen rooli työelämäyhteistyössä ja asiakaskokemuksen muodostumisessa,
- Parannetaan työelämäasiakkaan asiakaskokemusta ja kehitetään koulutuspalvelun laatua,
- Tuetaan asiakkuustyötä ja laadunhallintaa.

Gradian asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelman tavoitteet ja kehittäminen tukevat myös ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa (OKM 2019) **asiakaslähtöisyydelle asetettujen tavoitteiden** saavuttamista:

- Asiakkuuksien hallinta on kokonaisvaltaista, koordinoitua ja tavoitteellista.
- Asiakkaiden tarpeet ohjaavat sitä, minkä toimijoiden, kumppanuuksien, palveluverkostojen ja toimijoiden kanssa tuotetaan parhaiten lisäarvoa asiakkaille (esim. palvelut) ja edistetään ammatillisen koulutuksen laatua ja laadunhallintaa.
- Ammatillisen koulutuksen toimijoiden laatu- ja kulttuuri tukee asiakaslähtöistä toimintaa, palvelukulttuuria ja edistää hyvinvointia. Laatu- ja kulttuurissa korostuu yhdessä tekeminen.
- Ammatillisen koulutuksen eri toimijoilla ja palveluverkostoilla on joustavat laadunhallinnan menettelyt ja selkeät periaatteet, joilla varmistetaan toiminnan ja palvelujen suuntaaminen ennakoivasti eri asiakas- ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten sekä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten pohjalta.
- Ammatillisen koulutuksen toimijat hyödyntävät systemaattisesti ja jatkuvasti asiakkailta saamaansa palautetta ja muuta asiakastietoa palvelujensa ja toimintansa kehittämisessä ja johtamisessa.
- Ammatillisen koulutuksen toimijat viestivät laatua ja laadunhallintaa koskevista tavoitteista ja linjauksista tarkoituksenmukaisesti ja kohdennetusti henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille.
- Koulutuksen järjestäjät ottavat työelämän käyttämät laadunhallinta- ja johtamisjärjestelmät huomioon laadunhallintajärjestelmiensä kehittämisessä ja varmistavat järjestelmiensä yhdensuuntaisuuden työelämän laadunhallinta- ja johtamisjärjestelmien kanssa.

Asiakkuuksien johtamiseen ja asiakkuudenhallinnan käyttöönottoon liittyy uusien toimintamallien omaksumista, jolloin oleellista on näiden mallien ja osaamisen kehittäminen.

Kehittämistyöhön ja muutoksen johtamiseen liittyy monia ratkaistavia asioita, joten **asiakkuudenhallinnan kehittämisohjelmassa onkin kuvattu ohjeellisia kehittämistavoitteita vaiheittaisen etenemisen tueksi ja asiakasvisioon pääsemiseksi.**

Rajaus. Tämä kehittämisohjelma koskee työelämäasiakkuuksien hallintaa ja johtamista kotimaassa. Gradian kumppanuuksia ja sidosryhmätyötä on koottu kuntayhtymätasoisessa ryhmässä, ja toiminta kuvataan mm. Gradian www-sivustoilla gradia.fi/kumppanuudet ja yhteistyö. Kansainvälisiin kumppanuuksiin ja verkostoihin liittyviä toimenpiteitä on kuvattu Kansainvälisen toiminnan kehittämisohjelmassa 2019–2023. Lukion työelämäyhteistyö on uuden lukiolain myötä lisääntymässä, ja tätä toimintaa edistää mm. lukiohanke Ohjatusti kohti tulevaisuuden työelämää. Osallisena ja mukana! Itseluottamusta hyvinvoinnista -kehittämisohjelma tulee kuvaamaan opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämistä Gradiassa.

Markkinointi ja viestintä kuuluvat läheisesti asiakkuudenhallintaan. Markkinointi on tärkeimpiä asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimenpiteitä. Gradian asiakasryhmäkohtainen markkinointisuunnitelma on rakentumassa kevään 2020 aikana yhteyspalveluiden toimesta. Tämän kehittämisohjelman puitteissa ei aseteta markkinoinnille ja viestinnälle ohjeellisia kehittämistavoitteita, vaan määrittelyt kytketään Gradia-tasoisesta markkinointisuunnitelman kanssa yhteen yhteistyössä yhteyspalvelujen kanssa.

2. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet

Asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. Ala-Mutka & Talvela (2004, s. 20) ovat luetelleet asiakashallinnan tavoitteiksi asiakaspalvelun kehittämisen, asiakasuskollisuuden lisääntymisen, kommunikoinnin tehostumisen sekä markkina- ja asiakastietojen tason nousun. Lisäksi tavoitteina ovat markkinoinnin tehokkuuden ja osuvuuden kehittäminen sekä tietojärjestelmien käytön tehostaminen. Mäntyneva (2001, s. 12) jakaa paremman asiakkuudenhallinnan mahdolliset hyödyt kahteen ryhmään: asiakkuuksiin liittyvän tietämyksen ja ymmärryksen lisääntyminen sekä myyntitoiminnan ja markkinoinnin tehostuminen.

Kokonaisvaltainen asiakkuudenhallinta tarvitsee järjestelmien, tiedon, suhteiden ja organisaation hallintaa. Asiakkuudenhallintaa voidaan pitää oppimisprosessina, jonka tavoitteena on saada yritykselle lisää tietämystä asiakkuuksistaan (Mäntyneva 2001, s. 9-10). Ymmärryksen lisäämisellä pyritään pääsemään parempaan asiakaskannattavuuteen sekä vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin.

Tässä työssä asiakkuudenhallinta nähdään kokonaisvaltaisena käsitteenä ja jatkuvana prosessina, jossa asiakkaan saama palvelu, palveluntuotanto ja johtaminen pyritään kehittämään asiakaslähtöiseksi niin, että asiakkuudet ja niiden hallinta tuottavat sekä Gradialle että sen asiakkaille mahdollisimman paljon arvoa. Asiakkuudenhallinta nähdään myös asiakastiedon hallinnan prosessina, jossa tavoitteena on parempi tietämys asiakkaista sekä asiakkaisiin liittyvän tiedon ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja hallinta. Hyvän asiakkuudenhallinnan kautta lisätään myös asiakkuustoiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä sekä tuetaan asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentumista. Asiakkuudenhallinta edistää myös palveluprosessien ja palvelutuotannon asiakaslähtöistä kehittämistä

3. Nykytilan kuvaus

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradialla on laaja asiakaskunta, jonka kanssa on tehty pitkäkestoista ja monipuolista yhteistyötä. Työelämäyhteistyössä on korostunut opiskelijoiden työssäoppiminen, oppisopimuskoulutus ja aikuiskoulutuksen palvelutoiminta.

Ammatillisen koulutuksen reformin ja koulutuskuntayhtymän uudelleenorganisoinnin myötä tavoitteena on ollut lisätä työelämän kanssa käytävää vuoropuhelua ja tarjota yrityksille ja yhteisöille kokonaisvaltaista työelämäpalvelua. Koulutusalojen tiivis alakohtainen työelämäyhteistyö luo pohjan ammatilliselle koulutukselle, jossa korostuu työelämässä oppiminen. Jokaisen opettajan rooliin kuuluu myös entistä enemmän yhteistyö yritysten ja työelämän kanssa.

Gradia Työelämä- ja yrityspalvelujen tehtävänä on tukea ja rakentaa yhteistyömahdollisuuksia Gradian palveluiden tuottamiseksi työ- ja elinkeinoelämälle sekä sidosryhmille kotimaassa ja ulkomailla. Työelämä- ja yrityspalvelut toimii ns. yhden luokun periaatteella, jolla pyritään helpottamaan yritysten ja yhteisöjen palvelujen saatavuutta ja yhteydenottoja Gradiaan. Yhden palvelunumeron takaa on saatavilla kaikki Gradian työelämälle suunnatut palvelut ja asiakkuuspäälliköiden avulla koko koulutuspalvelutarjonta on asiakkaiden käytettävissä. Palvelujen tuottaminen ja suunnittelu tapahtuu tiiviissä yhteistyössä eri tulosalueiden ja koulutusalojen kanssa.

Rakenteellisista uudistuksista huolimatta Gradiassa ei ole asiakkuuksien hoidossa kattavaa systemaattista mallia toimia, eikä asiakkuuksien johtamisesta ole selkeästi sovittu. On myös tärkeää, että Gradiassa eri tehtävissä toimivilla on yhteinen ymmärrys omasta ja muiden roolista asiakkuustyössä. Roolit ja vastuut on tarpeen määritellä selkeämmin.

Asiakastiedot eivät ole koko organisaation käytössä, eikä esimerkiksi systematiikkaa asiakkuuksien tilan raportoinnista ole. Kokonaiskuvan saaminen niin asiakkuuksista kuin asiakkaiden kanssa tehtävistä toimenpiteistä on vaikeaa, tieto on hajallaan eri järjestelmissä ja henkilöillä. Tiedon hajanaisuus hankaloittaa asiakastiedon kokoamista ja tiedolla johtamista.

Monet asiakassuhteet ovat henkilöriippuvaisia ja tätä myöten hyvin haavoittuvaisia. Asiakkaalle päin toiminta saattaa näyttäytyä ajoittain hajanaisena ja sirpaleisena. Myös markkinoinnin näkökulmasta haasteena on saada selkeät ajantasaiset asiakastiedot postituslistojen pohjaksi.

Käytännön tasolla Gradia kuitenkin onnistuu asiakas- ja työelämäyhteistyössään varsin hyvin. Sillä on n. 2 500 aktiivista yritys- ja työelämäkumppania ja näistä monet varsin pitkäkestoisia yhteistyökumppaneita. Vuonna 2018 toteutetun asiakastutkimuksen tuloksissa mm. Gradian asiakkaiden antama NPS (= Net Promoter Score eli asiakasuskollisuusmittari, joka kuvaa, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä ystävälleen) oli **58** (asteikko -100 – +100).

Asiakkuuksien hoidossa on esimerkkejä hyvin jäsennetyistä toimintamalleista ja jo kumppanuuteen viittavia suorituksia. Myös osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen on yhä enemmän ja laajemmin. Koulutusalojen välillä on jonkin verran eroja työelämäyhteistyön syvyydessä ja laajuudessa. Gradiassa voisi sanoa olevan osallistavan ja kehittyvän asiakkuuden muotoja ja suuntaviivoja tähän suuntaan. Isossa kuvassa asiakkuudet ja asiakkuudenhallinta on kuitenkin hajallaan, ja kokonaiskuvan saaminen Gradian työelämäyhteistyön

moninaisuudesta on haasteellista. Kehittämällä asiakkuuksien hallintaa Gradia pystyy hoitamaan paremmin asiakkuuksiaan sekä hyödyntämään sitä kautta avautuvia mahdollisuuksia.

4. Gradian asiakkaat, sidosryhmät ja verkostot

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia on Suomen suurimpia ammatillisen ja lukiokoulutuksen järjestäjiä. Gradialla on laaja kansallinen ja kansainvälinen asiakas- ja sidosryhmäverkosto. Yhteistyötä tehdään yritysten, rahoittajien, eri oppilaitosorganisaatioiden ja verkostojen kanssa. Gradia on aktiivinen yhteistyökumppani ja hankehallinnoija monissa alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä hankkeissa.

Merkittävä yhteistyörakenne on Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston EduFutura Jyväskylä -yhteistyö. Yhteistyö on avannut uuden ja ainutlaatuisen toimintamallin, joka mahdollistaa entistä joustavimmat opinpolut ja oppimisen uudistamisen. Yhteistyötä on viety pitkälle myös tilaratkaisuissa, erityisesti Suomalaisen musiikkikampuksen ja Yritystehtaan muodoissa.

Vuoden 2019 aikana Gradia vahvisti omistajakuntiensa kanssa käymää vuoropuhelua toteuttamalla johdon kuntakerrokset. Omistajakuntien kanssa käytyjen keskustelujen lähtökohtina olivat kuntien omistajuuden vahvistaminen ja Gradian palvelutarjonnan tuntemuksen ja käytön vahvistaminen. Konkreettisenä asiana jokaiseen omistajakuntaan, Jyväskylää lukuun ottamatta, nimettiin Gradian kuntayhdyshenkilö. Omistajakuntien kanssa on solmittu kumppanuussopimukset.

Gradian asiakkaita ja sidosryhmiä ovat: työnantajat, henkilöasiakkaat, yrittäjien tukiverkostot, Gradian omistajakunnat, Keski-Suomen maakuntahallinto, vaikuttajaverkostot, ohjaavat viranomaiset, täydentävän rahoituksen toimijat, muut oppilaitokset ja koulutuksen järjestäjät niin kotimaassa kuin kansainvälisesti, kilpailutoiminnan ja tapahtumien järjestäjät, palveluihin ohjaavat tahot, palvelujen tarjoajat, kansainväliset verkostot ja viranomaiset.

Kuva 3. Gradian sidosryhmät



4.1. Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi

Tämän hetkessä ja tulevassa toimintaympäristössä korostuu asiakaskeskeisyys, ja koulutusorganisaatioidenkin on tunnistettava entistä paremmin omat asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Asiakassegmentointi on asiakkuudenhallinnan menetelmä, jolla hyödynnetään asiakastietoa palvelujen järjestämiseksi asiakastarpeen mukaan ja organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseksi. **Ryhmittely itsessään muuntaa asiakastietoa asiakasymmärrykseksi.**

Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia palvelukäyttäytymisessään. Segmentoinnilla voidaan ymmärtää moninaisen asiakaskannan jakamista suhteellisen yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Näin asiakkaille voidaan tarjota tarkemmin kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2001, s. 26). Koulutusorganisaation näkökulmasta keskeistä on myös saada tietoa oman toimintansa tehostamiseksi ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi. Toiminnalla tavoitellaan parempaa vaikuttavuutta.

Seuraavassa Gradian asiakkaita on ryhmitelty kolmella eri tavalla. Ensimmäinen jaottelu jakaa Gradian kaikki asiakkaat eri asiakasryhmiin, kahdessa seuraavassa ryhmittelyssä keskitytään yritys- ja yhteisöasiakkaisiin.

I ryhmittely: Gradian kaikki asiakkaat voidaan jakaa karkeasti seuraaviin asiakasryhmiin:

Yritysassiakkaat:

Yritysassiakkaat ovat organisaatioita, jotka kehittävät ja edistävät liiketoimintaansa toteuttamalla erilaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä yhteistyössä Gradian kanssa. Yritysassiakas on yleensä vahvasti mukana eri palveluiden suunnittelussa varmistaakseen palvelun tuottaman lisäarvon yritykselle. Yritysassiakkaiden reagointi toimintaympäristön muutoksiin on nopeaa esim. markkinatilanteen muutokset saattavat vaikuttaa välittömästi yrityksen henkilöstöön ja toteutettaviin palveluihin. Yritysassiakas odottaa koulutusorganisaatioilta joustavaa ja ketterää toimintaa.

Päätöksentekijänä on yrityksen edustaja.

Julkisyhteisöasiakkaat:

Julkisyhteisöasiakkaat ovat julkisen sektorin organisaatioita, yhdistyksiä ja säätiöitä. Julkisyhteisöasiakkaat kehittävät ja edistävät toimintansa laatua ja tehokkuutta toteuttamalla erilaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä yhteistyössä Gradian kanssa. Julkisyhteisöasiakas on yleensä vahvasti mukana eri yhteistyömahdollisuuksien suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja toteutuksessa. Julkisyhteisöasiakkaan muutostarpeet ovat yleensä laajoja ja pitkäkestoisia sekä paremmin ennakoitavissa kuin yritysassiakkaiden reagointi toimintaympäristön muutoksiin.

Päätöksentekijänä on työnantajan edustaja.

Henkilöasiakkaat:

Henkilöasiakkaita ovat Gradian opiskelijat. Henkilöasiakkaan tavoitteena on kehittää osaamistaan ja lisätä ammattitaitoaan ensisijaisesti omista lähtökohdistaan. Henkilöasiakkaan palvelussa korostuvat henkilökohtaiset tarpeet ja henkilökohtainen ohjaus.

Päätöksentekijänä yksilö itse tai työnantajan edustaja.

Sidosryhmät ja verkostokumppanit:

Gradian sidosryhmiä ja verkostokumppaneita ovat mm. toiset oppilaitokset, kehittämishankkeen kautta tulevat kumppanit, eri rahoittajatahot, järjestöt ja yhdistykset (kts. Gradian sidosryhmät, kuva 3). Toimijoiden rooli voi vaihdella esim. verkostokumppanista palveluntuottajaksi tai rahoittajatahosta yhteistyökumppaniksi. Sidosryhmien ja verkostokumppanien kanssa toteutettavien operaatioiden kohteena voi olla joko yritys-, julkisyhteisö- tai henkilöasiakas.

II ryhmittely: Gradian yritys- ja yhteisöasiakaskannan tarkastelu asiakkuuden arvon, toimialan, kokoluokan ja sijainnin näkökulmista:

Asiakkuuden arvo

Gradiassa asiakkuuden arvoa määrittävät mm. asiakassuhteen kesto ja sitoutuminen, asiakkuuden taloudellinen kannattavuus sekä asiakkuuden luonne. Luonteella tarkoitetaan asiakkaan hankkimien koulutuspalveluiden monimuotoisuutta ja asiakkaan roolia yhteistyön aktiivisessa kehittämisessä. Gradian asiakkuuden arvon muita mittareita ovat lisäksi tuleva potentiaali, oppimisarvo sekä referenssiarvo ja maine. Asiakkuuden arvoa määriteltäessä huomioidaan eri näkökulmat, miksi asiakas on arvokas Gradialle.

Toimiala

Toimialakohtaisessa tarkastelussa hyödynnetään tilastokeskuksen toimialaluokitusta. Yritykset luokitellaan niiden liiketoiminnan perusteella toimialoiksi. Kaikki saman alan yritykset muodostavat yhdessä toimialan ja kaikki yritykset sijoitetaan osaksi jotain toimialaa.

Keski-Suomen yrityskanta vuoden 2018 lopussa oli 16 764 yritystä. Eniten yrityksiä (yli 2 100) oli rakentamisen, kaupan sekä ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan (kibs) aloilla. (Lähde: Tilastokeskus, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset.)

Toimialan mukaisessa asiakkuuksien tarkastelussa määritellään mille toimialalle yritys sijoittuu ja millaisia yrityksiä alalla toimii. Lisäksi tarkastellaan toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia alan yritysten liiketoimintaan. Samalla arvioidaan toimialan menestystekijöitä, haasteita ja alan kehittämistarpeita.

Yrityksen toimiala, toimialan tarpeet sekä siinä tapahtuvat muutokset huomioidaan Gradian tuottaman palvelutarjonnan kattavuudessa ja vastaavuudessa. Työelämän muutos vaatii uusia osaajia usealle toimialalle: sosiaali- ja terveysalalle, metsäalalle, rakentamiseen, liiketalouteen, logistiikkaan sekä kone- ja tuotantotekniikkaan.

Kokoluokka

Tarkastelussa hyödynnetään EU:n ja Tilastokeskuksen henkilöstön määrään ja vuosiliikevaihtoon perustuvaa tilastokeskuksen luokittelua:

- Suuryrityksen palveluksessa on vähintään 250 henkeä ja vuosiliikevaihto on vähintään 50 miljoonaa euroa
- Keskisuuren yrityksen palveluksessa on 50-249 henkeä ja vuosiliikevaihto ylittää 10 miljoonaa euroa, mutta on enintään 50 miljoonaa euroa
- Pienen yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 50 henkeä ja vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa
- Mikroyrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkeä ja vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa. Tilastokeskus on käyttänyt henkilömäärän rajana myös alle 5 henkeä.

PK-yrityksiin luetaan keskisuuret, pienet ja mikroyritykset.

Keski-Suomen yrityksistä valtaosa on alle 10 henkilön mikroyrityksiä, Keski-Suomessa 94 % ja koko maassa 93 % (pl. maa-, metsä- ja kalatalous). Yritysten henkilöstömäärillä mitattuna mikroyritysten osuus työllistäjinä Keski-Suomessa on 28 % (koko maassa 24 %). Pienet (10-49 henkilöä) yritykset työllistävät 24 %, keskisuuret (50-249) 20 % ja suuret (yli 249) 28 %. Koko maassa suurten yritysten henkilöstöosuus on Keski-Suomea suurempi, 34 %. Viime vuosina suhteellisesti eniten kasvua on ollut keskisuurissa yrityksissä – sekä yritysten että henkilöstömäärällä mitattuna. (Lähde: Tilastokeskus, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset)

Kokoluokan mukaisessa asiakkuuksien tarkastelussa huomioidaan henkilöstömäärien ja liikevaihdon kehityksen mahdolliset vaikutukset palvelutarpeeseen ja tuotettavaan palveluvalikoimaan. Gradian palveluratkaisuja kehitetään kaikkien yrityskokoluokkien tarpeisiin.

Maantieteellinen sijainti

Valtaosa Gradian asiakkuuksista sijaitsee Keski-Suomessa, joka on Gradian toiminta-alue koulutuksen järjestämisluvan mukaisesti. Järjestämislupa velvoittaa vastaamaan alueen elinkeinoelämän osaamistarpeista. Lisäksi Gradialla on joillakin toimialoilla valtakunnallisia asiakkuuksia.

Gradian omistajakuntien kanssa on solmittu kumppanuussopimukset, joilla halutaan vahvistaa Gradian palveluiden saatavuutta ja kattavuutta omistajakuntien alueella ja yrityksissä. Gradian omistajakunnat ovat Hankasalmi, Joutsa, Jyväskylä, Jämsä, Keuruu, Kuhmoinen, Laukaa, Luhanka, Muurame, Petäjävesi, Toivakka ja Uurainen.

Alueellisia kasvukeskuksia ovat Jyväskylä, Muurame ja Laukaa. Keski-Suomen maakunnan yrityskannasta 63 % sijaitsee Jyväskylän seudulla.

Maantieteellisen sijainnin mukaisessa asiakkuuksien tarkastelussa huomioidaan järjestämisluvan mukaiset velvoitteet ja mahdollisuudet myös valtakunnalliseen toimintaan.

III ryhmittely: Gradian yritys- ja yhteisöasiakkuuksien segmentointikriteerit asiakkuuden luonteen mukaisesti:

Strategiset asiakkaat

Strategiset asiakkaat ovat Gradialle strategisesti tärkeitä asiakkaita, joiden kanssa tehtävä yhteistyö edistää Gradian ja asiakkaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Asiakkuussuhteessa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä merkittävällä tavalla. Se pitää sisällään avoimuutta, luottamusta, osapuolten välistä riippuvuutta ja vastavuoroisuuden periaatteen, joka toteutuu pitkällä aikavälillä. Se on yhteistyötä, jonka avulla Gradia ja strateginen asiakas pääsevät uudelle osaamisen tasolle. Asiakassuhde on aina tietoinen valinta ja siihen vaaditaan yhteinen maali tai visio ja win win -asetelma.

Strategiset asiakkuudet ovat Gradian kumppanuussopimusasiakkaita.

Avainasiakkaat

Avainasiakkaat ovat Gradialle erittäin tärkeitä asiakkaita, joiden kanssa toteutetaan monimuotoista ja tiivistä yhteistyötä. Siinä korostuu tietoinen uusien toiminta-, koulutus- ja toteutusmallien yhteiskehittäminen sekä tavoitteellisuus. Asiakkuussuhde on vakiintunut ja pitkäkestoinen. Siinä molemmat osapuolet ovat sitoutuneita asiakkuuden jatkamiseen ja kehittämiseen.

Osa avainasiakkuuksista voi kehittyä Gradian strategisiksi asiakkuuksiksi.

Kanta-asiakkaat

Kanta-asiakkaat ovat Gradialle merkittävä ja volyymisesti isoin asiakasryhmä, joka käyttää toistuvasti Gradian koulutuspalveluita. Asiakkuussuhde on vakiintunut ja yhteistyö on jatkuvaa.

Asiakassuhde halutaan säilyttää ja siinä tunnustetaan laajempia yhteistyömahdollisuuksia.

Satunnaiset asiakkaat

Satunnaiset asiakkaat käyttävät Gradian palveluita epäsäännöllisesti ja vähäisellä volyymilla. Asiakkuus perustuu tarjottavan palvelun kertaluonteisuuteen ja asiakkaan omaan aktiivisuuteen.

Asiakassuhteessa tavoitteena on saada satunnaiset asiakkaat käyttämään Gradian palveluita säännöllisemmin.

Potentiaaliset asiakkaat

Potentiaalisia asiakkaita ovat yritykset ja yhteisöt, joiden kanssa ei ole vielä tehty yhteistyötä, mutta on tunnistettu yhteistyömahdollisuuksia. Potentiaalisia asiakkaita pyritään tunnistamaan nykyisistä passiivisista asiakkaista sekä eri kanavien ja verkostojen kautta.

Tavoitteena on saada potentiaaliset asiakkaat Gradian asiakkaaksi.

Asiakassegmentointia tullaan hyödyntämään ennen kaikkea asiakkuudenhoitomallien rakentamisessa ja markkinointiviestinnän suuntaamisessa. CRM -järjestelmässä asiakkuudet tullaan sijoittamaan yllä kuvatun luokituksen mukaisesti.

5. Asiakkuudenhoitomallit

Asiakasryhmillä on erilaiset tarpeet, toimintatavat ja perusteet oppilaitosyhteistyöhön ja osaamisen kehittämisen palvelujen käyttöön. Siksi asiakkuuksien hoitomallit vaihtelevat asiakasryhmittäin ja asiakkaittain.

Asiakkuudenhoitomallissa määritellään, miten vuorovaikutusta asiakkaaseen ylläpidetään ja vahvistetaan, mistä elementeistä hoito koostuu ja miten sitä seurataan ja arvioidaan. Hoitomallit ovat myös tehokkaita työkaluja asiakkuuksien johtamisessa ja kehittämisessä.

Asiakkuudenhoitosuunnitelmat kytkeytyvät myös oikein kohdennettuun tuote- ja palvelutarjonnan määrittelyyn. Hoitosuunnitelmat antavat mahdollisuuden tehdä kanavavalintoja markkinointiviestintään tai tutkia asiakaskannattavuutta.

Seuraavassa on esitetty Gradian vuosittaiset kehittämistavoitteet asiakkuudenhoitomallien rakentumiseksi:

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakkuudenhoitomallit	Gradian asiakkaat on ryhmitelty valittuihin asiakassegmentteihin	Jatketaan asiakkuudenhoitomallien rakentamista ja toteutetaan hoitomallien pilotoitintoja yhdessä asiakkaiden kanssa (sis. jälkihoitomallit)	Kehitetään ja vakiinnutetaan asiakkuudenhoitomallien mukaista toimintaa Gradiassa
	Asiakkuuksien hoitomalleihin liittyvät roolit ja vastuut on määritelty	Asiakkuudenhoitomallien mukainen toimintatapa on jalkautettu	Arvioidaan asiakkuudenhoitomallien toimivuutta (jatkuva parantaminen)
	Asiakassegmenttien hoitomallien (sis. tavoitteet) rakentaminen on käynnistetty	Asiakkuudenhoitomallien mukaiset viestintä- ja markkinointi kampanjat / pilotoinnit on käynnistetty	

6. Asiakkuuksien johtamiseen liittyvät tavoitteet

Asiakkuuksien painottaminen merkitsee, että organisaatio tarkastelee toimintaansa aiempaa korostuneemmin asiakkaan näkökulmasta. Asiakastoiminnan keskeisenä tavoitteena on luoda aitoa asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa. Lisäksi asiakasarvo tulee kyetä luomaan asiakaskannattavuus säilyttäen (Mäntyneva 2019, s. 25).

Asiakastoiminnalle on asetettava tavoitteita ja niitä on kirkastettava myös Gradiassa. Tavoitteiden kirkastaminen on tärkeää, sillä ne ohjaavat toimintaa ja niiden avulla toiminnan tuloksia voidaan arvioida. Mäntynevan mukaan (2019, s. 26) asiakastyön tavoitteenasettelu on alisteista yrityksen yleisimmille strategisille tavoitteille. Kehittämishjelman kohdassa 1.1. on kuvattu Gradian strategisten tavoitteiden ja painopisteiden kytkös asiakkuudenhallintaan ja asiakkuustoiminnan johtamiseen.

Asiakkuuksien johtamiseen liittyviä tavoitteita tarkastellaan seuraavassa suhteessa Gradian asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentumiseen, asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakkuuksien kehittymiseen.

6.1. Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri

Voidakseen toimia asiakasyrityksensä aitona lisäarvokumppanina palvelua tuottavan yrityksen on tärkeää kyetä vastaamaan asiakkaan nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Toimintakulttuuria on muokattava entistä asiakaslähtöisemmäksi. Aitoon asiakaslähtöisyyteen pohjautuva asiakkuuksien johtaminen auttaa organisaatiota muokkaamaan itsensä aiempaa ketterämmäksi ja siten vastaa-maan aiempaa paremmin asiakkaan tarpeisiin. (Mäntyneva 2019, s. 27).

Gradian kehittämistavoitteena on asiakaslähtöisen toiminnan ja kulttuurin tuominen osaksi arkipäivää. Asiakkuuksien johtaminen ja parempi hallinta ei itsessään riitä, vaan muutosvalmiuden on tultava organisaation sisältä. Tavoitteena on myös, että Gradian toiminta näyttää yhtenäisenä asiakkaalle päin.

Asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin kuuluu mm. asiakastarpeista lähtevä palvelujen kehittäminen, asiakaslähtöinen palvelutuotanto, palveluvalikoima, sisäinen yhteistyö asiakkaan parhaaksi; uudet innovaatiot yli koulutusala- tai tulosaluerajojen jne.

Seuraavassa on esitetty Gradian vuosittaiset kehittämistavoitteet asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vahvistamiseksi:

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri	Tavoiteltavan asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja tavoitteiden määrittely on tehty (sis. muutospohjainen)	Asiakaslähtöinen ajattelu ohjaa arjen toimintaa ja palvelujen kehittämistä (asiakaslähtöinen palvelutuotanto)	Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymisen seuranta ja arviointi, jatkotoimenpiteet
	Koulutuspäälliköiden yhteistyöfoorumi perustettu	Asiakkaan kanssa tapahtuvan yhteiskehittämisen toimintatavat ovat käytössä	
	Asiakaslähtöisyyttä on vahvistettu rakenteellisilla ratkaisulla ja viestinnällä mm. johtoryhmä-asialistat, palaverikäytännöt, kehityskeskustelut		

6.2. Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös yrityksen brändi ja asiaan liittyvät tunnepohjaiset seikat. Tapa, jolla asiakas kohdataan ja häntä kohdellaan eri kanavissa, palvelun toimivuus sekä kokemus siitä, millaisia tunteita palvelun käyttö herättää koko palvelupolun aikana, kaikki tämä vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee tarjottavan palvelun. (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, s. 9-10)

Asiakaspolku on käsite, joka liittyy asiakaskokemuksen kartoittamiseen. Yritysassiakkuuksien yhteydessä asiakaskokemus vaihtelee tulkitsijan työroolin mukaan. Henkilön työroolilla on vaikutuksensa siihen, mikä on hänen asiakaspolkunsa ja siihen liittyvät rajapinnat sekä millaiseksi hänen kokemuksensa muodostuu. (Mäntyneva 2019, s. 33-34)

Asiakaskokemuksen muodostumisessa koko Gradian henkilöstö on merkittävässä roolissa. Hyvä asiakaskokemus ei synny vain tuotteita, palveluita tai palvelukonsepteja tuottamalla ja kehittämällä, vaan siihen vaikuttaa eri kohtaamiset ja aikaisemmat kokemukset asiakassuhteen aikana. Gradian erilaiset asiakkuudet on hyvä kuvata auki asiakkaan palvelupolun näkökulmasta. Tällöin on mahdollista tunnistaa asiakaskohtaamisissa ilmeneviä ongelmakohtia ja lähteä tekemään tarvittavia asiakaskokemusta parantavia muutoksia.

Hyvä asiakaskokemus synnyttää tunteita ja hyvien kokemusten ketju luottamusta. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkuutta: yhtään kumppania ei vaihdeta niin kauan, kun on luottamusta.

Seuraavassa on esitetty Gradian vuosittaiset kehittämistavoitteet asiakaskokemuksen vahvistamiseksi:

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakaskokemus	Gradian sisäisten asiakaspalveluprosessien kuvaaminen ja selkiyttäminen on käynnistetty (sis. reklamaatiomenettelyt)	Toteutettu asiakaskokemuksen nykytilan arviointi	Asiakaskokemuksen systemaattiseen mittaukseen ja asiakaspalautteen hyödyntämiseen on sovittu toimintatavat (mm. NPS-arvo)
		Käynnistetty asiakkaan palvelupolkujen kuvaaminen (sis. palvelukanavat)	Asiakasviestinnän kehittäminen on jatkuvaa

6.3. Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakkuuksien kehittämiseen liittyvät tavoitteet ovat useamman osa-alueen jatkuvaa parantamista.

Asiakkuuksien johtamisessa painotetaan sitä, että asiakaskannasta tunnistetaan ja valitaan asiakkuudet, joita erityisesti pyritään kehittämään. Asiakkuuksien kehittämiseen liittyy myös asiakkuuksien kannattavuuden tarkastelu. Mäntynevaa mukaillen (2019, s. 38) parhaimmillaan asiakkuuksien kehittäminen on palvelua tuottavan tahon ja asiakkaan aitoa yhteistyötä asiakassuhteen ja palveluntuottajasuhteen maksimaalisen potentiaalin realisoinniseksi.

Gradiassa on keskeistä asettaa tavoitteet, mitä eri asiakkuuksilta halutaan saavuttaa ja miten niitä halutaan kehittää. Tätä varten on edelleen selkiytettävä rooleja ja vastuita sekä tehtävä tarvittavia toimenpiteitä asiakkuuksien kehittämisen resursoinnin varmistamiseksi. Kannattavimpien asiakkuuksien tunnistaminen auttaa suuntaamaan Gradian voimavaroja oikein ja toisaalta kiinnittämään huomiota, mitä asiakkuuksia olisi saatava kehittämään takaisin kannattavaan suuntaan. Kannattavuus Gradian kontekstissa tarkoittaa koulutuspalvelujen käytön ja työelämäyhteistyön monipuolisuutta, liikevaihtotavoitteita unohtamatta.

Seuraavassa on esitetty Gradian vuosittaiset kehittämistavoitteet asiakkuuksien kehittämiselle:

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakkuuksien kehittäminen	Asiakkuustyölle on määriteltävä tavoitteelliset työaikaresurssit (vuosityöaika)	Asiakkuuksien kehittämiseksi on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit (sis. uusasiakashankinta)	Asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seurantaan ja arviointiin on sovittu yhteiset toimintatavat
	Asiakkuuksiin ja niiden rakentamiseen liittyvä toiminta on huomioitu Gradian tiimirakenteissa	Asiakkuuksien kehittämisen roolit, vastuut ja valtuudet on määriteltävä	

7. Asiakkuudenhallinnan järjestelmä CRM

Laadukas asiakkuudenhallinta on organisaatiolle tärkeä kilpailutekijä. CRM-järjestelmä tukee organisaation asiakashankintaa ja asiakkuussuhteisiin liittyvää strategiaa, jonka tavoitteena on luoda pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkuuksia.

Gradiassa toteutettiin CRM asiakkuudenhallinnan vaatimusmäärittely syksyllä 2019. Kartoituksen tuloksena syntyi kuvaus asiakkuudenhallinnan nykytilasta Gradiassa, tunnistetuista kehityskohteista, käyttöönottoprojektin vaiheistetusta sisällöstä ja teknisistä vaatimuksista sekä integraatiotarpeista.

CRM-järjestelmän hankintaprosessi käynnistyi alkuvuodesta 2020. Hankinnan kohteena on asiakkuudenhallintaratkaisu (CRM), joka toteutetaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Microsoft Dynamics 365 -pilvipalvelualustalle.

Gradian CRM-järjestelmän kautta on tavoitteena saada kokonaiskuva Gradian asiakkuuksista ja heidän kanssaan tehtävästä moninaisesta yhteistyöstä. Järjestelmäintegraatioiden avulla tullaan saamaan johdon ja esimiesten raportteja sekä erilaista asiakasanalyysitietoa. Ennen kaikkea järjestelmä toimii asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden arjen työkaluna asiakassuhteiden hoitamisen tukena.

CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektia varten laaditaan erillinen projektisuunnitelma.

8. Asiakkuudenhallinta ja osaamisen kehittäminen

Asiakkuudenhallintaan liittyy merkittäviä osaamistarpeita. Riittävä osaamistaso antaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää asiakkuuksien johtamiseen ja asiakkuudenhallintaan liittyviä mahdollisuuksia (Mäntyneva 2001, s. 119).

Koska työelämäyhteistyö ja asiakastyö kuuluvat jokaisen Gradiassa työskentelevän tehtävään, on tärkeää, että jokainen ymmärtää oman merkityksellisen roolinsa työelämäyhteistyössä ja osaa toimia sen mukaisesti. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava, minkälaista osaamista tarvitaan eri työrooleissa ja suhteessa asiakastyöhön.

Roolien mukaisen kohdentamisen mukaan tarvetta on lisätä mm. myynti-, tuote- ja ratkaisuosuosaamista, projektihallintaosaamista ja viestintäosaamista. Kaikkiaan Gradiassa on edelleen syytä panostaa henkilöstön oman organisaation ja sen työelämäasiakkaan palvelujen tuntemukseen. Monia mahdollisuuksia hukataan, jos sisäinen viestintä asiakastarpeista ei välity eteenpäin ("liidin" välittäminen asiakkuuspäälliköille esim. opettajan työpaikkakäynnin jälkeen).

Seuraavassa on esitetty Gradian vuosittaiset kehittämistavoitteet asiakastyötä tukevan osaamisen kehittämiseksi:

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakkuudenhallinta ja osaamisen kehittäminen	Henkilöstön työelämäosaamista ja asiakasymmärrystä on vahvistettu mm. kriittisten pisteiden ja osaamiskartoitusten tulosten pohjalta tehdyillä toimenpiteillä (Parasta Osaamista, strategiahanke)	Henkilöstöä on valmennettu liittyen asiakaspalveluosaamiseen (l. asiakastyön työkalut ml. rek-lamaatiot), tuotteistamiseen ja myyntityöhön	Asiakkuudenhallinnan kautta saadun tiedon analysointiosaamisen kehittäminen (sis. ennakointi, kannattavuus)
	Esimiesten asiakkuustoiminnan johtamiseen liittyvää osaamista on vahvistettu (mm. Asiakslähtöisen toimintakulttuurin rakentaminen Gradiassa, Parasta Johtamista -valmennus)	Asiakastyön tiedolla johtamista on vahvistettu (PowerBi, CRM)	
	Tiimien rakentumisessa on huomioitu asiakkuustyön vaateet	CRM käyttöönoton/hyödyntämisen valmennukset on systematisoitu koko henkilöstölle	
	CRM käyttöönottokoulutukset on käynnistetty		

9. Asiakkuustoiminnan organisoituminen Gradiassa

Mäntynevan mukaan (2001, s. 121) organisatorisesti asiakkuudenhallinta lisää yhä enemmän asiakkuuksien korostamista, minkä osaltaan pitää näkyä organisaation rakenteessa ja toiminnassa. Jotta asiakkuustoimintaan liittyvät tavoitteet saavutetaan, voi olla tarpeen muuttaa myös toimintatapoja. Asiakkuudenhallinta muuttaa markkinointia, myyntiä sekä johtamisprosesseja.

Asiakastyö ylittää tavallisesti organisaation sisäisten toimintojen väliset raja-aidat. Jotta toiminta on asiakaslähtöistä ja ketterää, tarvitaan selkeät yhteisesti sovitut roolitukset ja vastuut. Tarvitaan myös erilaisia prosessikuvauksia ja asiakkaan palvelupolku -kuvauksia, joissa näkyy asiakkaan palveluprosessi, mutta myös Gradian sisäinen palveluprosessi vastuuhenkilöineen.

10. Asiakkuustoiminnan seuraaminen, arviointi ja jatkuva parantaminen

Asiakkuustoiminnan (sis. asiakkuudenhallinta) kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, johon liittyy myös jatkuva oppimistavoite. Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on saada selville, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset

juurtuneet organisaation päivittäisiin käytänteisiin (Mäntyneva 2019, s. 168). Asiakkuustoiminnalle sovitaan Gradiassa sekä määrälliset että laadulliset mittarit. Varsinaista asiakkuudenhallinnan ja asiakastoiminnan arviointia voidaan kuitenkin tehdä vasta, kun sitä on toteutettu jonkin aikaa. Asiakkuustoiminnan arviointiprosessit määritellään ja kytketään Gradian laadunhallinnan prosesseihin, jolloin tavoitteiden asetanta ja tulosten seuranta ja mittaaminen liittyvät Gradian kokonaistoimintaan. Mäntynevan mukaan (2019, s. 180) jatkuva parantaminen liittyy erityisesti laatu- ja tuottavuustyöhön, joiden myötä organisaatio voi varmistaa myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Keskeistä on myös seurata ja ennakoida toimintaympäristön ja kilpailijoiden toiminnan muutoksia, jotta tehtävät kehittämistoimenpiteet kohdentuvat oikein.

Asiakkuuksien hoidon ja kehittymisen seurannan välineenä toimii käyttöönotettava CRM-järjestelmä. Järjestelmän avulla tullaan toteuttamaan myös erilaisia raportointeja.

11. Gradian asiakkuusvisio – Tiekartta 2020–2023

Asiakkuudenhallinnan tiekartta kohti asiakkuusvisiota tarkentuu joka vuosi talousarvioprosessissa eri tulosalueilla samaan suuntaan johdettuna.

Asiakasvisio:

”Yhteistyö kanssamme tuottaa asiakkaillemme lisäarvoa ja positiivisen asiakaskokemuksen.”

Gradian tiekartta kohti asiakasvisiota



Ohjeelliset kehittämistavoitteet

Ohjeelliset kehittämistavoitteet	2020	2021	2020–2023
Asiakkuudenhoitomallit	Gradian asiakkaat on ryhmitelty valittuihin asiakassegmentteihin	Jatketaan asiakkuudenhoitomallien rakentamista ja toteutetaan hoitomallien pilotointoja yhdessä asiakkaiden kanssa (sis. jälkihoitomallit)	Kehitetään ja vakiinnutetaan asiakkuudenhoitomallien mukaista toimintaa Gradiassa
	Asiakkuuksien hoitomalleihin liittyvät roolit ja vastuut on määritelty	Asiakkuudenhoitomallien mukainen toimintatapa on jalkautettu	Arvioidaan asiakkuudenhoitomallien toimivuutta (jatkuva parantaminen)
	Asiakassegmenttien hoitomallien (sis. tavoitteet) rakentaminen on käynnistetty	Asiakkuudenhoitomallien mukaiset viestintä- ja markkinointi kampanjat / pilotoinnit on käynnistetty	
Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri	Tavoiteltavan asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja tavoitteiden määrittely on tehty (sis. muutosjohtaminen)	Asiakaslähtöinen ajattelu ohjaa arjen toimintaa ja palvelujen kehittämistä (asiakaslähtöinen palvelutuotanto)	Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittymisen seuranta ja arviointi, jatkotoimenpiteet
	Koulutuspäälliköiden yhteistyöfoorumi perustettu	Asiakkaan kanssa tapahtuvan yhteiskehittämisen toimintatavat ovat käytössä	
	Asiakaslähtöisyyttä on vahvistettu rakenteellisilla ratkaisilla ja viestinnällä mm. johtoryhmäasialistat, palaverikäytännöt, kehityskeskustelut		
Asiakaskokemus	Gradian sisäisten asiakaspalveluprosessien kuvaaminen ja selkiyttäminen on käynnistetty (sis. reklamaatiomenettelyt)	Toteutettu asiakaskokemuksen nykytilan arviointi	Asiakaskokemuksen systemaattiseen mittaukseen ja asiakaspalautteen hyödyntämiseen on sovittu toimintatavat (mm. NPS-arvo)
		Käynnistetty asiakkaan palvelupolkujen kuvaaminen (sis. palvelukanavat)	Asiakasviestinnän kehittäminen on jatkuva
Asiakkuuksien kehittäminen	Asiakkuustyölle on määritelty tavoitteelliset työaikaresurssit (vuosityöaika)	Asiakkuuksien kehittymiselle on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit (sis. uusasiakashankinta)	Asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seurantaan ja arviointiin on sovittu yhteiset toimintatavat
	Asiakkuuksiin ja niiden rakentamiseen liittyvä toiminta on huomioitu Gradian tiimirakenteissa	Asiakkuuksien kehittämisen roolit, vastuut ja valtuudet on määritelty	
Asiakkuudenhallinta ja osaamisen kehittäminen	Henkilöstön työelämäosaamista ja asiakasymmärrystä on vahvistettu mm. kriittisten pisteiden ja osaamiskartoitusten tulosten pohjalta tehdyillä toimenpiteillä (Parasta Osaamista, strategiahanke)	Henkilöstöä on valmennettu liittyen asiakaspalveluosamiseen (l. asiakastyön työkalut ml. reklamaatiot), tuoteistamiseen ja myyntityöhön	Asiakkuudenhallinnan kautta saadun tiedon analysointi-osaamisen kehittäminen (sis. ennakointi, kannattavuus)
	Esimiesten asiakkuustoiminnan johtamiseen liittyvää osaamista on vahvistettu (mm. Asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentaminen Gradiassa, Parasta Johtamista valmennus)	Asiakastyön tiedolla johtamista on vahvistettu (PowerBi, CRM)	
	Tiimien rakentumisessa on huomioitu asiakkuustyön vaateet	CRM käyttöönoton/hyödyntämisen valmennukset on systematisoitu koko henkilöstölle	
	CRM käyttöönotokoulutukset on käynnistetty		

LÄHTEET

Ahvenainen, P. & Gylling, S. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OU

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

Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Opetus -ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:29

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: WSOY.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management – kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Kauppakamari. Viro; Printon

Tiedolla laatua ja vaikuttavuutta. 13.11.2019, esitysmateriaali. OKM Ylijohtaja Mika Tammi-lehto. Lukiokoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen osasto.