

AMMATILLISEN AIKUISKOULUTUKSEN KOULUTUSPALVELUJEN TUOTTEISTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN

Ari-Pekka Raudaskoski

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Tekniikan ja liikenteen ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) RAUDASKOSKI, Ari-Pekka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 5.11.2012
	Sivumäärä 125	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi AMMATILLISEN AIKUISKOULUTUKSEN KOULUTUSPALVELUJEN TUOTTEISTAMISMALLIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen, ylempi korkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) HAUTANEN, Juha JURVELIN, Jouni		
Toimeksiantaja(t) Savon koulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Tavoitteena oli kuvata Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen tuotteistamismalli ja rakentaa koulutuspalvelujen tuotteistusprosessikuvaus, jossa yksittäisen koulutuspalvelujen tuotteistamisen eri vaiheet kuvataan prosessimaisesti. Tavoitteena oli, että malli tulisi helpottamaan ja yhtenäistämään eri koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä. Kehittämistyön yhteydessä yhtenä osatavoitteena oli myös levittää ja jakaa kokemuksia ja käytäntöjä erilaisista tavoista toimia eri koulutuspalvelujen suunnittelutyössä. Tarkoituksena oli poimia parhaat käytännöt ja tuoda ne esille kaikille koulutuspalvelujen suunnittelutyötä tekeville. Tavoitteena oli myös korostaa ja tuoda esille koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyttä koulutuksen suunnittelu- ja myyntityössä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä johon valittiin lähestymistavaksi konstrukttiivinen tutkimusote, jonka yhteydessä tehtiin kyselytutkimus. Työn tutkimuksellinen osuus perustui tuotteistamista käsittelevän viitekehyksen rakentamiseen ja erilaisten tuotteistamismallien vertailemiseen. Konstrukttiivisella tutkimusotteella perehdyttiin ammatillisen aikuiskoulutuksen toimintaympäristöön ja toteutettiin kysely ammatillisen aikuiskoulutuksen toimijoille. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään mm. koulutuspalvelujen tuotteistamisen nykytila. Kyselyllä pyrittiin saamaan esille myös erilaisia tapoja tuotteistaa koulutuspalveluja.</p> <p>Työn tuloksena syntyi koulutuspalvelujen tuotteistamismalli ja tuotteistusprosessikuvaus, joita voidaan käyttää jatkossa uusien koulutuspalvelujen tuottamisen tai kehittämisen pohjamallina ainakin sovelletuin osin. Kyselytutkimuksen avulla saatiin nostettua esille myös koulutuspalvelujen tuottamiseen liittyviä ongelmia. Opinnäytetyö toi myös useita jatkokehitysaiheita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tuotteistaminen, tuotteistusprosessi, tuotekehitys, asiantuntijapalvelu, koulutuspalvelu, ammatillinen aikuiskoulutus		
Muut tiedot		



Author(s) RAUDASKOSKI, Ari-Pekka	Type of publication Master's Thesis	Date 5.11.2012
	Pages 125	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title PRODUCTIZATION OF VOCATIONAL ADULT EDUCATION SERVICES		
Degree Programme Technological Competence Management, Master of Engineering		
Tutor(s) HAUTANEN, Juha JURVELIN, Jouni		
Assigned by Savo Consortium for Education		
Abstract <p>Subject of this thesis was productization of vocational education training services. The aim was to describe the Savo Consortium for Education and Training services productization model and to build educational services productization process description of the individual educational services where different steps are described in a process-type. The aim was that the used model should simplify and harmonize the design and productization of various educational services.</p> <p>One objective during development work was to disseminate and share the experiences and practices of the various ways in planning of the educational services. The aim was to discover the best practices and to bring them forward to the educational service designers. The aim was also to emphasize and highlight the importance of commercialization of education services in trainings design and sales work.</p> <p>The thesis was carried out as a research thesis, where constructive research approach was selected. At same time survey was carried out. The research part of the work was based on the creation of commercialization framework and the comparison of different commercialization models. With a constructive research approach we examined environment of vocational training for adult and conducted an inquiry for participants of adult vocational education. The inquiry was intended to investigate, among other things, the education services and current state of the commercialization. The Inquiry aimed to find out the different ways of commercialize the education services.</p> <p>The result was process description and training services productization model, which both can be used in future for education service delivery or for education service development. The inquiry which was conducted during the thesis raised also education service-related problems. The thesis also raised various topics for future development.</p>		
Keywords productization, process of productization, product development, expert service, education service, adult education		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	TYÖN LÄHTÖKOHDAT	8
	2.1 Työn tavoitteet	8
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	8
	2.3 Rajaukset	9
	2.4 Savon koulutuskuntayhtymä.....	9
	2.5 Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta Savon koulutuskuntayhtymässä ...	13
	2.6 Työhön liittyvät taustatekijät ja perustelut kehitystarpeelle	13
	2.6.1 Savon koulutuskuntayhtymän strategiset linjaukset.....	13
	2.6.2 Tuotteistaminen Suomen koulutusvientistrategiassa	16
3	TUOTTEISTAMINEN	18
	3.1 Palvelu ja tuote	18
	3.2 Mitä tuotteistaminen on?	19
	3.3 Tuotteistamisen tyypit.....	21
	3.3.1 Sisäinen tuotteistaminen.....	21
	3.3.2 Ulkoinen tuotteistaminen	22
	3.4 Tuotteistamisen asteet.....	23
	3.5 Tuotteistamisen hyödyt	25
	3.6 Mitä palveluita kannattaa tuotteistaa?.....	30
4	ASiantuntijapalvelut	31

4.1 Yleistä	31
4.2 Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin ja tuotteistamisen luonne	34
5 TUOTTEISTAMISPROSESSI	36
5.1 Tuotteistamismallien vertailua	37
5.2 Vaihe-portti -menetelmä tuotteistamisen apuna	46
6 KOULUTUSPALVELUIHIN JA AMMATILLISEEN AIKUISKOULUTUKSEEN LIITTYVIÄ TAUSTATEKIJÖITÄ.....	48
6.1 Suomen koulutusjärjestelmä.....	51
6.2 Ammatillinen aikuiskoulutus.....	52
6.3 Työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus	55
6.4 Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta	56
6.5 Aikuiskoulutuksen kansalliset tavoitteet	57
7 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	60
7.1 Tutkimusongelma	60
7.2 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta	61
7.3 Tutkimukseen liittyvät apumenetelmät	64
7.4 Kehittämishankkeen kulku, tutkimuksen suunnittelu ja aineiston keruu.....	64
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	67
8.1 Kyselytulokset niiden analysointi.....	67
8.2 Tuotteistusmallin ja tuotteistusprosessikuvauksen kehittäminen	73
8.2.1 Koulutuspalvelujen tuotteistamisen taustatekijöitä	74
8.2.2 Ratkaisun kehittäminen	76

8.3 Koulutuspalvelujen tuotteistamismalli	78
8.4 Koulutuspalvelujen tuotteistusprosessi	85
8.4.1 Asiakkaan osaamistarpeiden/ongelmien arviointi ja määrittäminen.....	87
8.4.2 Vaatimuksien määrittelemine n	88
8.4.3 Koulutuspalvelun sisällöllinen suunnittelu	89
8.4.4 Koulutuspalvelun toimintaprosessien kuvaukset ja dokumentointi sekä mahdollinen testaaminen.	89
8.4.5 Palvelun hinnoittelu.....	92
8.4.6 Palvelun konkretisoiminen	95
8.4.7 Palvelun lanseeraus	98
8.4.8 Palvelun jatkuva kehittäminen	98
9 POHDINTA	101
9.1 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen	101
9.2 Teoreettisen osuuden arviointi	103
9.3 Kehittämishankkeen tuloksien arviointi.....	103
9.4 Ammatillisen kehittymisen arviointi	104
LÄHTEET	105
LIITTEET	109
LIITE 1. Kyselytutkimuksen saatekirje	109
LIITE 2. Kyselylomake	111
LIITE 3. Kyselyn vastaukset.....	116

KUVIOT

KUVIO 1. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio	10
KUVIO 2. Savon ammatti- ja aikuisopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut ja niiden kehittämistavoitteet.....	14
KUVIO 3. Tuotteistetun palvelun osat	20
KUVIO 4. Asiantuntijapalvelun sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	23
KUVIO 5. Tuotteistamisen asteet.....	24
KUVIO 6. Onnistumisen kehä	27
KUVIO 7. Osaamisen ja kehittymisen portaat.....	32
KUVIO 8. Tuotteistaminen konkreettisten työkalujen avulla.....	38
KUVIO 9. Tuotteistamisen kaavio	38
KUVIO 10. Tuotteistusprosessi	43
KUVIO 11. Tuotteistusprosessi	44
KUVIO 12. Tuotteistamisen työkirjan kehittämiskohteet	45
KUVIO 13. Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä	46
KUVIO 14. Tuotteistamishankkeen vaiheet ja portit.....	48
KUVIO 15. Suomen elinkeinorakenne 1920- ja 2004-luvulla	48
KUVIO 16. Työllisten määrän ennuste eri toimialoittain vuodelle 2025.....	49
KUVIO 17. Suomen koulutusjärjestelmä	52
KUVIO 18. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	62
KUVIO 19. Konstruktiiivinen tutkimus	63

KUVIO 20. Bostonin portfoliomatriisi.....	79
KUVIO 21. Kehitely koulutuspalvelujen tuotteistamismalli.	79
KUVIO 22. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta asiakkaan näkökulmasta.....	81
KUVIO 23. Tuotteistettu koulutuspalvelu.	82
KUVIO 24. Kehitely koulutuspalvelujen tuotteistusprosessikuvaus.....	87
KUVIO 25. Koulutuspalvelun blueprinting-menetelmän kuvaus.....	92
KUVIO 26. Tuotteistuksen työlisterä. Yleisesti tarvittavien dokumenttien ja konkretisoinnin avaruus	96
KUVIO 27. Asiantuntijapalvelun tuote-esitteen rakennemalli	97
KUVIO 28. Tuotteistamisen tavoitteet ja seurannan ja mittaamisen kohteita ..	98
KUVIO 29. Palvelun laadun kuilumalli ja haasteet laatutyössä	100

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tuotteistamisen edistämiseksi tehtävät toimenpiteet.....	17
TAULUKKO 2. Tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun vastakkainasettelu	29
TAULUKKO 3. Asiantuntijapalvelun ja palvelun erot.....	33
TAULUKKO 4. Työllisten määrä vuonna 2005 ja ennuste vuodesta 2025.....	50
TAULUKKO 5. Uudet opiskelijat aikuisille suunnatussa ammatillisessa koulutuksessa vuosina 2007 – 2009.	58
TAULUKKO 6. Uudet ammatillisen koulutuksen aikuisopiskelijat (yli 25-v.) vuonna 2012 ja 2016, tavoite	59
TAULUKKO 7. Tuotteistamisen tärkeys ja siinä onnistuminen.....	68
TAULUKKO 8. Tuotteistamisen asteet ja niissä onnistuminen.....	69
TAULUKKO 9. Tuotteistamisen vaiheet ja niissä onnistuminen.....	69
TAULUKKO 10. Esimerkkejä palvelun laadun seurannan kohteista ja tie- donkeruumenetelmistä.....	101

1 JOHDANTO

Koulutuspalvelut ovat niitä palveluja, joita oppilaitokset ovat heränneet kehittämään todenteolla vasta viimevuosina. Toisaalta erilaiset koulutuspalvelut ovat kehittyneet vuosikymmenien kehitystyön aikana perusopetuksen rinnalle siten, että niitä on voitu vasta nyt alkaa markkinoida ja myydä myös ulkopuolelle. Tätä ennen koulutuspalveluja on voitu kaupitella ns. sisäisinä ostoina eri yksiköiden välillä. Tällä tarkoitan sitä, että esim. rakennusala on ostanut opiskelijoilleen tulityökorttikoulutuksen kone- ja metallialalta. Tällöin ei ole tarvinnut kiinnittää huomioita koulutuksen palvelumuotoiluun tai markkinointiin.

Nykyään oppilaitoksille on tulossa koulutuspalveluista yksi varteenotettava tulonlähde. Jotta näitä palveluja voitaisi myydä myös oppilaitoksen ulkopuolelle, tulisi palvelut ja niiden palvelukuvaukset olla helposti nähtävissä ja hinnoiteltuina eli selkeinä palvelupaketteina esillä.

Koulutuspalveluiden tuotteistamiseen on panostettava myös oppilaitoksen sisäisesti. Koulutushenkilökunnan pitäisi tiedostaa palveluiden paketoinnin merkitys. Koulutuspalvelut pitäisi ajatella prosessina sen sijaan, että niitä ajateltaisiin yksittäisinä palveluina tai paketteina. Myytävän hyvät koulutuspalvelut tulevat vain järjestelmällisesti suunnitellun tuotteistusprosessin lopputuotteena.

Koulutuspalveluihin liittyvien sisäisien ja ulkoisien prosessien, ohjeiden ja dokumenttien olisi oltava hyvin yhtenäisiä. Näiden asioiden tärkeys korostuu varsinkin suurissa koulutusorganisaatioissa. Myös markkinoinnin ja muiden oppilaitoksen tukitoimintojen tulisi tukea tuotteistamistyötä ja olla siinä mukana.

Käsittelen opinnäytetyössäni tuotteistamista ja erityisesti koulutuspalvelujen tuotteistamista. Tuon esille palvelujen tuotteistamiseen liittyvää taustateoriaa ja kehitelen koulutuspalvelujen tuotteistamiseen prosessimaisesti etenevän mallin, jota Savon koulutuskuntayhtymä tai muu koulutusorganisaatio voi käyttää hyväksi erilaisten koulutuspalveluiden suunnittelussa, tuotteistamisessa, markkinoinnissa, myynnissä ja kehittämisessä. Tuotteistaminen nähdään tärkeäksi osaksi kannattavaa liiketoimintaa.

Vasta nyt alamme nähdä mihin asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella voidaan päästä. Mahdollisuudet ovat valtavat. (Sipilä 1998, 33.)

2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työn tavoitteet

Työn lähtökohtana oli kehittää Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuspalvelujen tuotteistamiseen yhteinen malli, jossa tuotteistamisen eri vaiheet kuvataan prosessimaisesti etenevinä vaiheina. Tavoitteena oli, että malli tulisi helpottamaan ja yhtenäistämään eri koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä.

Kehittämistyön yhteydessä yhtenä osatavoitteena oli levittää sekä jakaa kokemuksia ja käytäntöjä erilaisista tavoista toimia eri koulutuspalvelujen suunnittelutyössä. Tarkoituksena oli siis poimia parhaat käytännöt ja tuoda ne esille kaikille koulutuspalvelujen suunnittelutyötä tekeville. Tavoitteena oli myös korostaa ja tuoda esille koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyttä koulutuksien suunnittelu- ja myyntityössä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Työ koostuu tuotteistamisen tietoteorian viitekehyksestä ja empiirisestä osuudesta, johon liittyy kyselytutkimus koulutuspalvelujen tuotteistamisesta.

Kyselytutkimuksella selvitettiin koulutuspalvelujen tuotteistamiseen liittyviä näkökohtia Savon koulutuskuntayhtymässä. Kyselytutkimus osoitettiin Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuksen ja työelämäpalveluiden kehittämisen parissa työskenteleville henkilöille, jotka koostuivat koulutuspäälliköistä, opettajista, kouluttajista ja koulutuksen suunnittelijoista. Tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 7. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.

2.3 Rajaukset

Koska Savon koulutuskuntayhtymässä on useita erilaisia koulutuspalveluita, päätettiin tämän työn osalta tehdä rajaus vain aikuiskoulutuksen koulutuspalveluihin. Tästä huolimatta koulutuspalvelun tuotteistamisprosessikuvausta voidaan käyttää soveltuvin osin myös kaikenlaisten koulutuspalveluiden suunnittelun ja toteuttamisen osalta. Lisäksi tuotteistamisen taustaksi koottua tietoteorian osuutta voidaan käyttää hyväksi minkä vain palvelun tuotteistamisessa.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois innovaatioiden tuottamiseen ja innovaatioprosessiin liittyvät asiat. Tuotteistaminen nähdään vain yhtenä osana innovaatioprosessia (ns. lopputuote prosessissa) ja siksi ko. asian käsittely olisi laajentanut tätä työtä liikaa.

Tuotteistamiseen liittyy kiinteänä osana markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Molemmat vaikuttavat toisiinsa, mutta tuotteistaminen toteutetaan yleensä ennen markkinointisuunnitelmia. Tästä työstä on karsittu pois markkinointisuunnitelmiin ja niiden toteutukseen liittyvät seikat. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä koulutuspalvelutuotteiden koulutusprosesseja tai itse oppimisprosesseja.

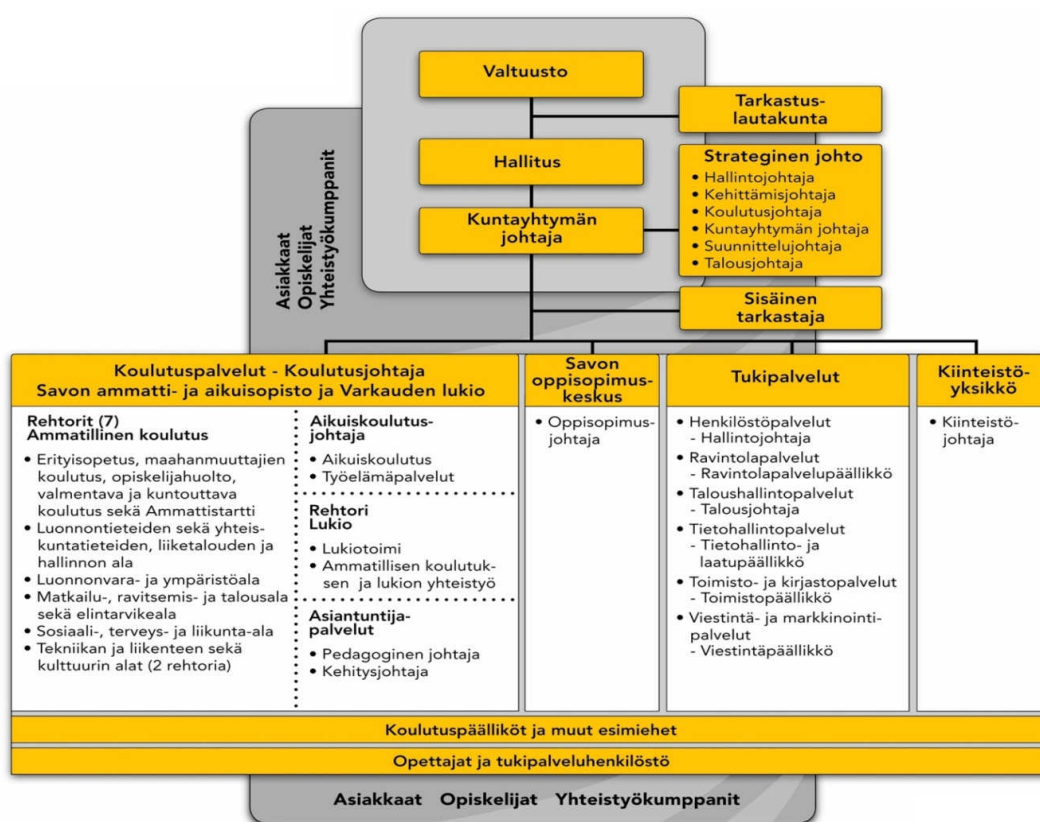
2.4 Savon koulutuskuntayhtymä

Savon koulutuskuntayhtymä ylläpitää Savon ammatti- ja aikuisopistoa, Varkauden lukiota ja Savon oppisopimuskeskusta. Kuntayhtymä on yksi Suomen suurimmista ammatillisen perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen järjestäjistä. Opiskelijoita on n. 8000 ja henkilöstöä n. 1100. Koulutusta järjestetään 9 paikkakunnalla.

Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on järjestää ammatillista peruskoulutusta, ammatillista aikuiskoulutusta ja lukiokoulutusta sekä vastata työelämän kehittämis- ja palvelutehtävästä.

Koulutusta järjestetään ja kehitetään tulos- ja toiminta-alueiden yhteistyönä asiakaslähtöisesti elinikäisen oppimisen, tasa-arvoisuuden ja yhdenvertai-

suuden ja kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti. Savon koulutus-
kuntayhtymän koulutustoiminta järjestetään Savon ammatti- ja aikuisopistossa
sekä Varkauden lukiossa. Oppisopimuskoulutusta hallinnoi Savon op-
pisopimuskeskus. Koulutustoiminnan lisäksi Savon koulutuskuntayhtymä har-
joittaa matkailu-, ravitsemus-, ja talousalan koulutusta tukevaa hotelli- ja ravin-
tolatoimintaa. (Savon koulutuskuntayhtymä 2012.) Savon koulutuskun-
tayhtymän toimintaa kuvastaa parhaiten organisaatiokaavio (kuvio 1.)



KUVIO 1. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiokaavio (Savon koulutus-
kuntayhtymä 2012.)

Savon koulutuskuntayhtymä on jaettu neljään tulosalueeseen:

- Koulutuspalvelut
- Savon oppisopimuskeskus
- Kiinteistöyksikkö

- Hallinto- ja tukipalvelut

Koulutuspalveluiden tulosaluetta johtaa koulutusjohtaja. Tulosalue jakautuu toimialueisiin, joita rehtorit johtavat. Toimialueita on yhteensä seitsemän. Toimialueet jakautuvat koulutuspäälliköiden johtamiin vastuualueisiin. Hallinto- ja tukipalveluiden osa-aluetta johtaa kuntayhtymän johtaja. Hallinto- ja tukipalvelut jakautuvat seitsemään toimialueeseen.

Toiminnan perusteet

Perustehtävä

Koulutamme monipuolisia osaajia, joille luomme edellytykset menestyä työssä, jatko-opinnoissa ja elämässä sekä toimimme aktiivisesti koulutuksen ennakoijana, yrittäjyyden edistäjänä sekä työelämän kehittäjänä.

Visio

Savon koulutuskuntayhtymä on aktiivinen toimija, kehittäjä ja hyvinvoinnin edistäjä. Valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja 2015.

Strategia

Tuottaa Pohjois-Savoon hyvinvointia tarjoamalla valtakunnallisesti ja kansainvälisesti vetovoimaisia koulutus- ja kehittämispalveluja, jotka perustuvat laaja-alaiseen vuorovaikutukseen työelämän kanssa ja elinikäiseen oppimiseen.

Keskeiset tavoitteet vuosille 2011 - 2013

1. Opetuksen ja osaamisen kehittämisellä vastaamme työelämän ja yhteiskunnan laadullisiin ja määrällisiin tarpeisiin sekä yksilöllisiin osaamistarpeisiin ja innostamme elinikäiseen oppimiseen.
2. Ennakoivalla henkilöstöpolitiikalla vastaamme palvelutarjonnan ja sen laadun kehittymiseen kysyntää vastaaviksi.

3. Hyvinvoivan oppimisympäristön kehittämällä varmistamme toiminnan laadun.

4. Kustannustietoisella toimintatavalla saavutamme tasapainon.

Savon koulutuskuntayhtymän arvot:

Yhteisöllisyys

(sitoutuminen ja vastuullisuus, luottamus ja avoimuus, tasa-arvo)

Ihmisyden kunnioitus

(kunnioitus ja arvostus, erilaisuuden hyväksyminen, oikeudenmukaisuus)

Osaaminen

(terve ammattilypeys, ammattitaito, asiakaslähtöisyys)

Strategiset päämäärät:

- asiakkaiden ja alueiden osaamistarpeen ja tarjonnan kohtaaminen
- maakunnan osaamistason kohottaminen
- reagointi koulutustarpeisiin
- yrittäjyyteen ja itsenäiseen ajatteluun kannustaminen
- vastuu alueen väestön elinikäisestä oppimisesta

(Savon koulutuskuntayhtymä 2012.)

Haataja (2011) toteaa opinnäytetyössään, että kuntayhtymässä yhteistyötä tehdään organisaation jokaisella tasolla ja strategisesti on tärkeää, että sitä myös johdetaan samaan suuntaan kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän toimintaa tulisi ohjata kuntayhtymänarvot, jotka mahdollistavat samansuuntaisen toiminnan. (Haataja 2011, 28.)

2.5 Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta Savon koulutuskuntayhtymässä

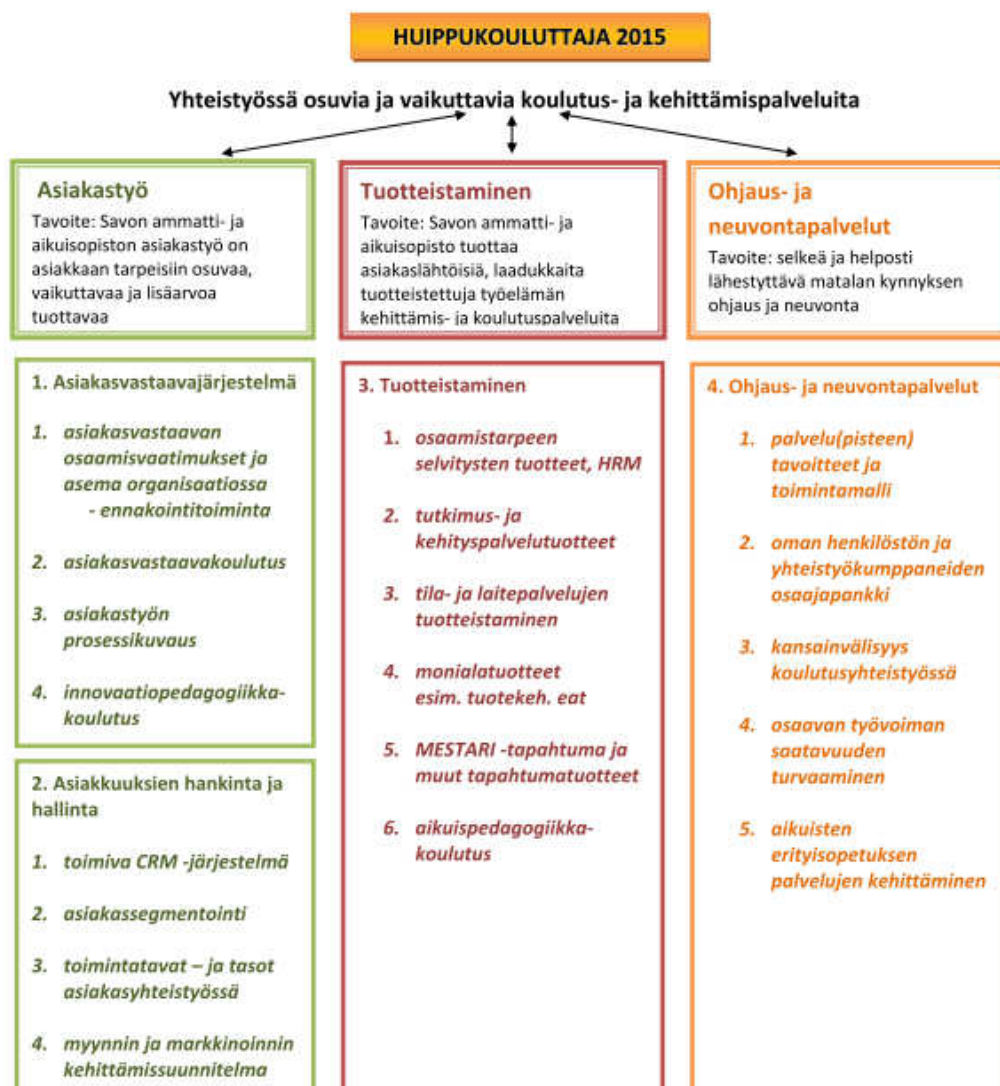
Kappaleessa Koulutuspalvelujen taustatekijät, mainitaan oppilaitoksille annetusta uudesta tehtävästä, Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnasta. Savon koulutuskuntayhtymässä ko. tehtävä on saatu vuonna 2006 ja kyseessä on pysyvä toiminta. Erityistehtävänä sille on asetettuna mm. erilaiset henkilöstökoulutukset, räätälöidyt yrityskoulutukset, rekrytapahumat ja monenlaiset työelämän kehittämistoiminnot. Laajasti ymmärrettynä kaikki oppilaitoksen toiminta on työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaa. Koulutuskuntayhtymä saa työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaan suunnattua kehittämisrahaa hakemusten perusteella Pohjois-Savon ELY-keskuksesta ja Opetushallituksesta. Hankerahoituksen turvin on järjestetty erityisesti pk-yrityksille kehittämistoimintaa, mm. rekrytapahumia ja koulutuksia (Vartiainen 2012.)

Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta ei näy kuntayhtymän organisaatiokaaviossa erikseen minkään tulosalueen vastuuna. Palvelut ovat kuitenkin käytännössä aikuiskoulutuksen ja työelämäpalvelun toiminnan alaisuudessa.

2.6 Työhön liittyvät taustatekijät ja perustelut kehitystarpeelle

2.6.1 Savon koulutuskuntayhtymän strategiset linjaukset

Työn lähtökohdat ja tavoitteet liittyvät osin Savon koulutuskuntayhtymän strategiaan ja toiminta- ja taloussuunnitelman (2011 – 2013) tavoitteisiin. Missiona on, että Savon ammatti- ja aikuisopisto on Huippukouluttaja 2015. Tämä tarkoittaa sitä, että Savon ammatti- ja aikuisopisto kehittää yhteistyössä osuvia ja vaikuttavia koulutus- ja kehittämispalveluita. Kuvio 2 täsmentää mitä näiden palveluiden taustalta löytyy.



KUVIO 2. Savon ammatti- ja aikuisopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut ja niiden kehittämistavoitteet (Daavitsainen 2012.)

Edellä olevasta kuviosta nousee erityisesti esille tuotteistaminen, jossa tavoitteena on tarkemmin, että: Savon ammatti- ja aikuisopisto tuottaa asiakaslähtöisiä, laadukkaita tuotteistettuja työelämän kehittämis- ja koulutuspalveluita.

Lisäksi koulutuspalvelujen kehittämisessä Savon koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmasta nousee esille kaksi kohtaa, johon tällä kehittämistyöllä osittain yritetään vastata:

- Tavoite 17. Asiakkaiden tarpeista lähtevien monialaisten koulutuspalveluiden kehittäminen
- Tavoite 18. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän prosesseja kehitetään edelleen yhtenäisiksi toimintatavoiksi, joilla mahdollistetaan asiakaslähtöinen koulutus- ja kehittämispalvelutuotanto. Painopisteenä on työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän prosessien määrittäminen, kansallisten ja kansainvälispainotteisten palveluiden kehittäminen, **tuotteistaminen** ja markkinointi.

(Savon ammatti- ja aikuisopisto, 2011.)

Haataja (2011) on opinnäytetyössään selvittänyt Savon koulutuskuntayhtymän strategista asiakkuusjohtamista. Haatajan (2011) mukaan Savon koulutuskuntayhtymällä on kokonaisstrategia, jonka puitteissa toimintaprosesseja sekä koulutus- ja kehittämispalveluita kehitetään ja toteutetaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Ammatillisen koulutuksen palvelukyvyyn vahvistaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on laaja-alainen vuorovaikutus työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. Savon koulutuskuntayhtymän asiakkaat ovat organisaation aikaansaaman tuotteen tai palvelun vastaanottajia ja niiden laadun lopullisia arvioijia. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkoisia asiakkaita kuten yritykset ja yhteisöt tai sisäisiä asiakkaita, joita ovat koulutusorganisaation sisäisen prosessin asiakkaat, esim. opiskelijat. Oppilaitoksen sisällä on myös asiakassuhteita eri osastojen ja tukipalveluiden kesken. (Haataja 2011, 28.) Haatajan esittämät asiakkuusjohtamisen strategiat ovat oleellisesti yhteyksissä ja vaikutuksessa myös itse koulutuspalvelujen muodostamisessa.

2.6.2 Tuotteistaminen Suomen koulutusvientistrategiassa

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko vuodelta 2012 korostaa innovaatiotoiminnan kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 5.) Tämä tarkoittaa sitä, että uusille tuotteille ja keksinnöille ei etsitä asiakkaita, vaan yhä useammin asiakkaille etsitään uusia ratkaisuja. Kilpailukyky perustuu kykyyn oivaltaa asiakkaiden, kuluttajien ja kansalaisten tarpeet ennen kilpailijoita ja tarjota niitä vastaavia tuotteita ja palveluja. Arvoketjut ohjautuvat asiakkaista ja kuluttajista kohti tuottajia ja kehittäjiä – ei päinvastoin. Innovaatiopoliitikan on mukauduttava innovaatiotoiminnan muutokseen ja annettava sille lisää vauhtia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 24.) Nämä seikat ovat olleet luultavasti vahvasti taustalla, kun Suomi on lähtenyt kehittämään koulutusvientistrategiaansa.

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei käsitellä itse koulutusvientiä, on Suomen linjaamassa koulutusvientistrategiassa vahvasti mukana tuotteistaminen ja siinä kehittyminen. Koulutusvientistrategia käsittelee osaltaan sisämarkkinoiden toimivuutta ja ilman sisäisten tuotteistamisprosessien ymmärtämistä ja onnistumista, tuskin voidaan viedä toimivia koulutuspalveluita Suomen rajojen ulkopuolellekaan.

Kansainvälisillä koulutusalan markkinoilla menestyminen edellyttää huolellista tuotteistamista. Suomalaiset koulutusalan potentiaaliset vientitoimijat tarvitsevat lisää osaamista ja resursseja tuotteistamiseen. Tuotteistamiseen täytyykin osoittaa etenkin toiminnallista tukea mutta myös osittaisrahoitusta. Vientitoimijoiden täytyy myös itse kantaa selkeää taloudellista riskiä. Korkeakoulujen ja muiden julkisten oppilaitosten tulee pystyä kohdentamaan omaa rahoitustaan myös tuotteistamiseen ja siten kansainvälisille koulutusmarkkinoille pääsyn edellytyksiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 24.) Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä on listannut erilaisia toimenpiteitä tuotteistamisen edistämiseksi. Näistä tärkeimmät toimenpiteet on lueteltu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tuotteistamisen edistämiseksi tehtävät toimenpiteet (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 32.)

Toimenpiteet	Vastuutaho(t)	Aikataulu
Järjestetään koulutusalan toimijoille koulutusta tuotteistamisessa ja liiketoimintaosaamisen vahvistamisessa.	TEM, ELY-keskukset, Tekes, Finpro	jatkuva
Tuetaan taloudellisesti ja toiminnallisesti koulutusalan osaamisen tuotteistamista ja luomalla olemassa olevien tuotteiden tunnistamista	TEM, ELY-keskukset, Tekes,	jatkuva
Vahvistetaan asiakastarpeiden tuntemusta ja seurataan eri kohdealueilla potentiaalisia asiakasryhmiä.	Finpro	jatkuva

Koulutuksen ja koulutusosaamisen viennin kehittämisessä tuotteistaminen on avainasia. Potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus on usein yleistä, kuten tähän saakka esimerkiksi monilla PISA-vierailijoilla, ja koulutusosaamisen liiketoiminnan haasteena onkin pystyä muuttamaan yleinen kiinnostus suomalaiseseen koulutusosaamiseen myös ostopäätöksiksi. Koulutuksen, koulutusosaamisen ja koulutusinnovaatioiden tuotteistaminen tarkoittaa palvelun tai tuotteen ja sen tuottaman hyödyn konkreettista kuvaamista sekä sen sisällön tarjoamista asiakkaille. Hyödyn kuvaamisessa on tärkeitä, että se perustuu arviointituloksiin, asiakaspalautteisiin tai tutkimukselliseen evidenssiin.

Koulutusosalalla käsite 'tuote' on syytä laajentaa palveluihin. Koulutusalan innovaatiot on määriteltävä ja käsitettävä laaja-alaisesti. Innovaatioksi voidaan lukea esimerkiksi koko koulutusjärjestelmä ja sen osat, siis koulutuksen tuottotapa. Uusi tuote tai palvelu voi olla mikä tahansa pedagoginen innovaatio tai menetelmä. Itsestään selvänä pitämämme toimintatapa tai -malli, kuten kouluterveydenhuolto, kouluruokailu tai koulun ja kodin yhteistyön järjestelmä, saattaa näyttäytyä ulkomaiselle asiantuntijalle ja asiakkaalle innovaationa, jota hän voi käyttää kotimaansa koulutuksen kehittämisessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 25.)

Valtiovalta on osoittanut panostavansa koulutuspalvelujen tuotteistamiselle ja laatinut toiminnalle melkoisia tavoitteita. Tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä pelkona on kuitenkin, että hallituksen tekemät ammatillisen lisäkoulutuksen kahdeksan miljoonan euron leikkaukset vaikuttavat suoraan työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnalle vuonna 2012 osoitettuihin 6,5 miljoonaan euroon. Asiaa hankaloittaa vieläpä se, että ammatillisen aikuiskoulutuksen aloituspaikkoja ollaan vähentämässä vuoteen 2016 mennessä n. 12000 aloituspaikkaa.

3 TUOTTEISTAMINEN

3.1 Palvelu ja tuote

Jotta tuotteistamista olisi helpompaa käsitellä, on syytä ensin määritellä sanat tuote ja palvelu. Tuote määritellään usein fyysiseksi asiaksi, mitä tuotannossa tehdään, esim. joku tavara. Tarkemmin kuvailtuna tuote on tavara tai palvelu, jonka avulla asiakkaan tietty tarve tyydytetään joko välittömästi (asiakkaan käyttämänä) tai välillisesti (tuotantoprosessiin kuuluvana välivaiheena). Tuote on toimintayksikön toimintojen ja prosessien tulos. (Kivistö 2003, 8.)

Palvelu puolestaan on olennaisesti aineeton, eikä varsinaisesti johda minkään asian omistukseen. Palvelun tarjoaa yksi osapuoli toiselle, se voi olla mikä tahansa toiminta tai suorite. (Sipilä 1996, 24–25.) Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan tai kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Ylikoski (2001, 20.)

Palvelun käsitteitä voidaan kohdentaa myös koulutuspalveluihin. Nämä ovat luonnollisesti aineettomia toimintoja tai suoritteita. Koulutuspalvelun palveluprosessissa asiakkaana toimii oppilas tai opiskelija riippuen siitä mikä hänen aktiivisuutensa taso on. Toisaalta asiakas voi olla samalla myös yritys tai organisaatio, joka koulutuksen ostaa koulutuksen järjestäjältä. Esim. työvoimatoimisto voi olla koulutuksen ostava asiakas. Kuitenkin ilman asiakasta ja

hänen osallistumisestaan ei koulutuspalvelua voisi järjestää. Opetus on siis aina aineetonta, vaikka koulutuspalveluun toki liittyy myös fyysisiä tuotteita kuten tietokone tai oppikirja.

Koulutuspalveluihin liittyy nykyään myös varastoitua palvelua. Tämä voi tulla ilmi esim. verkko-oppimisalustoilla, jonne opettaja on voinut säilöä ja ajastaa eri harjoitteita tai aineistoa aukeamaan tietyn väliajoin. Verkko-opetuksessa koulutuspalvelu on suunniteltu ja toteutettu etukäteen ja palvelun suoritus tapahtuu myöhemmin asiakkaalle sopivana hetkenä. Koulutuspalvelut ovat siirtymässä jatkuvasti yhä enemmän verkkoon. Jos ei kokonaan, niin tukiaineistojen suhteen ainakin osittain.

3.2 Mitä tuotteistaminen on?

Tuotteistamisesta puhutaan paljon ja sen merkitystä korostetaan yhä enemmän ja enemmän. Tuotteistaminen ideana on lähtöisin yritys-elämästä, josta sitä on sovellettu myös julkisen sektorin puolelle. Tuotteistaminen on käsitteenä monille hieman outo. Harva osaa määritellä sanan täsmällisen merkityksen. Suoraa englanninkielistä käännoä käsitteelle ei ole olemassa.

Tuotteistamisella tarkoitetaan Sipilän (1996, 12.) mukaan palvelun: määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista.

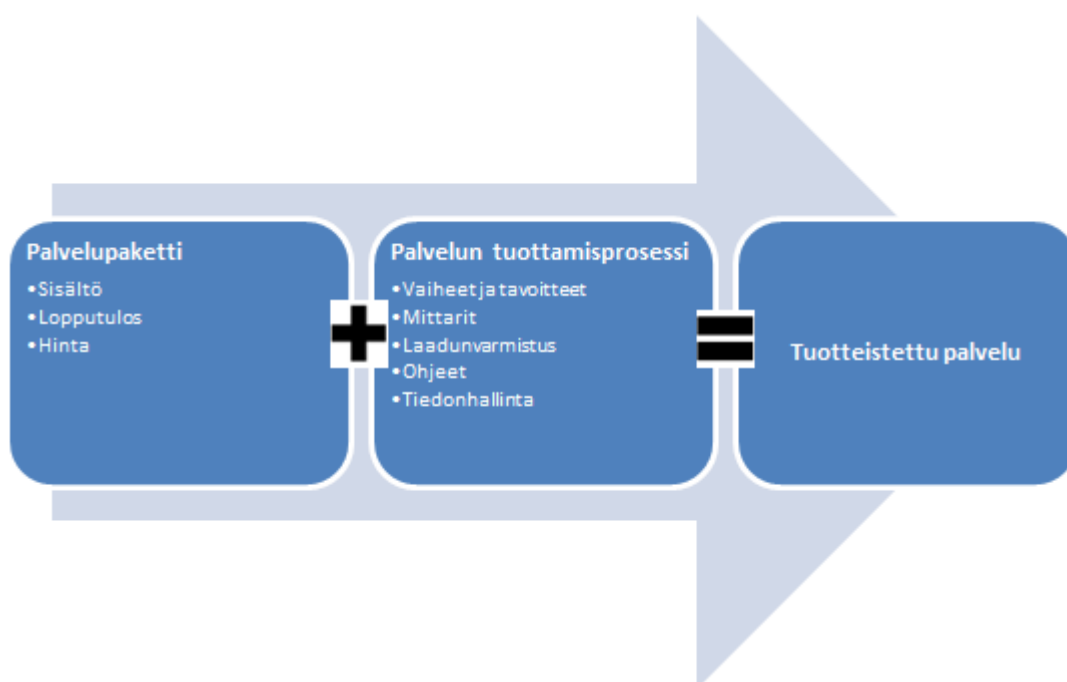
Parantaisen (2007) mukaan tuotteistaminen voidaan myyntitienkischemmin käsitellä työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamiseen kuuluu myös, että siinä yhdistellään palveluita ja tuotteita keskenään. Monissa tuotekehitysyriyksissä tuotteistamisella tarkoitetaan ainoastaan palvelun, ohjelmiston tai laitteen paketoimtia toimituskelpoiseksi eli myytäväksi paketiksi. Tuotteistajan tulee keskittyä siihen, että hän tavoittelee jatkuvasti uusia tapoja sitä varten, että tuotteen tai palvelun kokonaisuus erottuisi kilpailijoiden palveluista. (Parantainen 2007, 11, 47, 105–106.)

Tuotteistamisella tarkoitetaan eräänlaista ajattelutapaa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus ei siis ole vain tuotteiden

määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan tapaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistaminen on siis prosessi, jonka avulla yritetään tuottaa yritykselle kilpailuetua. Samalla se järjeistää koko liiketoimintaa.

Palvelu on tuotteistettu silloin, kun on saatu määriteltyä palvelupaketti ja kuvailtua palvelun tuottamisprosessi (Kuvio 3). Palvelupaketissa on olennaista määrittää sisältö, palveluprosessin lopputulos sekä hinta. Palvelun tuotantoprosessissa tulee määrittää vaiheet ja tavoitteet, joiden pohjalta laaditaan ohjeet. (Torkkeli ym. 2005, 24.)



KUVIO 3. Tuotteistetun palvelun osat (Moisio 2005a, 4.)

Palveluja voidaan tuotteistaa erilaisilla tuotteistamisprosessimalleilla, joista tarkemmin kappaleessa 5.

3.3 Tuotteistamisen tyypit

Palvelujen tuotteistamisessa on mukana aina myös asiakas eli yrityksen tai organisaation ulkopuolinen tekijä, siksi tuotteistaminen jaetaan kahteen kokonaisuuteen:

- Sisäinen tuotteistaminen (back office)
- Ulkoinen tuotteistaminen (front office)

Yksinkertaisesti selvennettynä sisäinen tuotteistaminen käsittelee organisaation sisäisiä asioita ja ulkoinen tuotteistaminen käsittelee asioita, mitkä näkyvät yrityksen ulkopuolelle tai mitkä asiat asiakas, eli palvelun ostaja näkee. Näiden eroa on kuvattu kappaleessa ja kuviossa 4. Kappaleessa 8.4.4 esitetty blueprinting-menetelmä (kuvio 25) on myös hyvä keino kuvata sisäistä ja ulkoista tuotteistamista ja niiden eroja.

3.3.1 Sisäinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia esim.

- Palveluprosessin kuvaus
- Sisäiset tuotekuvaukset
- Työmenetelmät
- Tietokannat
- Osaamisen kehitysjärjestelmät

(Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Sipilän (1996) mukaan sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäisessä tuotteistuksessa voidaan edetä yleensä nopeammin kuin ulkoisessa tuotteistuksessa. (Sipilä 1996, 47.) Tämä voi johtua siitä, että esim. asiantuntijapalveluissa asiantuntijat tietävät keskenään hyvin tarkkaan oman palvelunsa sisällöt ja kehittämistarpeet.

Kehittämistä tarvitaan silti varmasti. Sipilän mukaan tuotteistusajattelun kautta voidaan kehittää toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäinen tuotteistus ja sisäiset prosessit ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että niiden avulla palvelusta tulee tehokkaampaa silloin, kun sisäisiä prosesseja on voitu systematisoida. Kannattaa myös muistaa, että sisäisetkin prosessit saattavat näkyä asiakkaalle. Joissain yrityksissä ne jopa esitellään asiakkaalle, jotta hän huomaisi kuinka tehokas yritys on. Tämä on osaltaan jo ulkoista tuotteistamista.

3.3.2 Ulkoinen tuotteistaminen

Ulkoinen tuotteistaminen puolestaan tarkoittaa asiakasrajapinnassa tapahtuvan palveluprosessin konkretisointia ja kuvaamista esim.

- Tuotteen konkretisointi (referenssit, esitteet, tulodokumentit)
- Tuotemerkki
- Versiot

(Lehtinen & Niinimäki 2005)

Simula ym. (2009) mukaan ulkoinen tuotteistaminen nähdään kykynä myydä. Toisin sanoen sillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä näkyy organisaation ulkopuolelle. Simulan mukaan ulkoisessa tuotteistamisessa tulisi paneutua tuotteiden ja niiden asiakkaille tuottavan lisäarvon tarkkaan kuvaukseen, brändin rakentamiseen, mainontaan, asiakassopimukseen sekä hinnoitteluun. Ulkoisen tuotteistamisen lopputuloksena yrityksellä tai organisaatiolla on myytävässä muodossa oleva tuote. Valmiiksi tuotteistetun tuotteen avulla on helppo kommunikoida asiakkaan kanssa, hänen on helppo saada käsitys siitä ja tehdä ostopäätös. Myös tuotteiden vertaileminen ja hinta-laatusuhteen arviointi on helppompaa. Asiakas katsoo kokonaisuutta tehdessään ostopäätöstä, joten kaikkien osa-alueiden on syytä olla kunnossa. (Simula ym. 2009, 34 – 35.)



KUVIO 4. Asiantuntijapalvelun sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Sipilä 1999, 48.)

3.4 Tuotteistamisen asteet

Tuotteistus nähdään eriasteisena ja eri vaiheittain. Yleensä palvelut ovat vain osittain tuotteistettuja ja vain hyvin pieni osa palveluista on täydellisesti tuotteistettuna, jolloin ne olisivat kokonaan monistettavissa. Sipilän (1996) mukaan palvelutuotteen katsotaan olevan kokonaan tuotteistettu, kun sen omistus- ja myyntioikeuden voisi halutessaan myydä edelleen (Sipilä 1996, 12 – 13.)

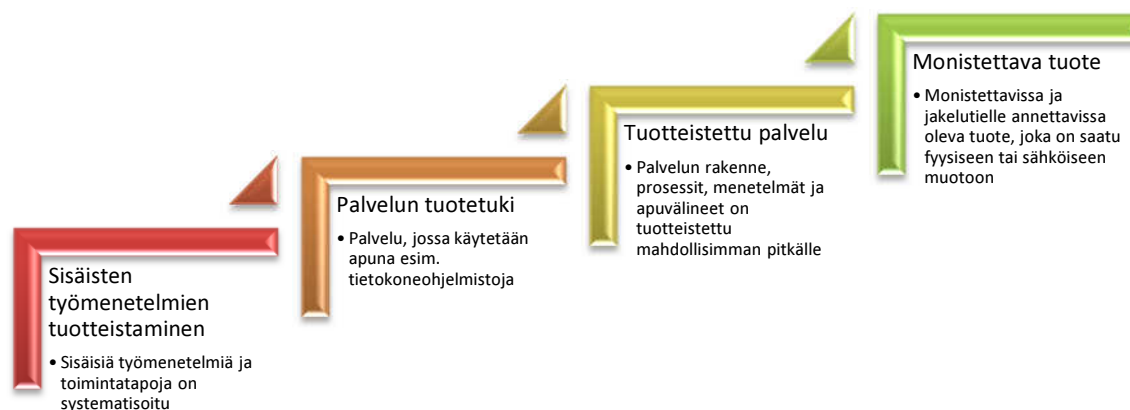
Yleensä kokonaan tuotteistettu palvelu edellyttää, että tuotteen ominaisuudet ja prosessit on määritetty niin tarkasti, että esim. toinen yritys tai henkilö voisi tuotteistusdokumenttien avulla ymmärtää palvelutuotteen tarkoituksen ja sisällön sekä koko palvelun tuottamisen ja markkinoinnin.

Tuotteistusasteen määrää tai ohjaa palvelun tuottamisen organisaation liiketoimintastrategia. Yleensä siellä määritellään millaista palvelua (miten tuotteistettua) asiakkaalle tarjotaan. Halutaanko asiakkaalle täysin ainutlaatuinen

ja räätälöity palvelu vai riittääkö, että tarjotaan täysin standardoitu palvelu ns. vakioitu tuote, joka kootaan esim. valmiiksi määritellyistä elementeistä.

Tarkkaan vakioitu tuote sopii nopeutta ja kustannustehokkuutta arvostavalle asiakaskunnalle, jonka tarpeet eivät suuresti vaihtele, kun taas räätälöinti on olennaista silloin, kun asiakkaiden toiveet ovat keskenään pääasiallisesti erilaisia (Jaakkola ym. 2009, 19.) Toisaalta räätälöinti tarkoittaa ei tarkoita sitä ettei palvelu olisi lainkaan tuotteistettu. Palvelu voi olla täysin tuotteistettu ja silti asiakas saa sen kuvan, että palvelu on täysin räätälöity juuri häntä varten. Tässä onnistuminen riippuu siitä miten modulaarinen palvelusta ja sen tuottamisesta on tehty.

Tuotteistamista voidaan kuvailla Sipilän (1996) mukaan neljänä eri asteina kuten kuviossa 5 esitetään.



KUVIO 5. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13.)

Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen

Tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen oppimalla ja kehittämällä asiakkaalta toiselle toistuvia sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä.

Palvelun tuotetuki

Asiakastilanteita voidaan tukea erilaisilla palvelu- tai informaatiotuotteilla. Aiemmin tehtyä työtä paketoidaan palveluprosessia tukevaksi menetelmäksi, tietokoneohjelmaksi tai sähköiseksi asiakaspalveluksi.

Tuotteistettu palvelu

Kokonaisuus, jonka rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on suunniteltu, määritelty ja dokumentoitu. Palvelulla on nimi tai tuotemerkki, palvelukuvaus ja hinnasto. Ainutkertaista työtä on vähemmän ja se kohdentuu asiakkaalle eniten arvoa tuottavaan osaan. (Palvelu on tällöin räätälöitävissä eri asiakastarpeiden mukaisesti eri moduulien avulla). Haluttaessa tällaisen tuotteen omistus- tai käyttöoikeus voitaisiin myydä edelleen.

Monistettu tuote

Täysin tuotteistettu palvelu on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon, kuten tavara tai esimerkiksi atk-ohjelmisto. monistuskelpoinen ja useiden jakelukanavien kautta tarjottavissa. (Mukaeltu Sipilä 1996, 13.)

3.5 Tuotteistamisen hyödyt

Palvelujen tuotteistaminen nähdään tärkeäksi asiaksi jo kansantaloudellisesti, kuten tämän opinnäytetyön johdannossa myös mainitaan. Palveluiden tuotteistaminen lisää merkittävästi suomalaisten yritysten tuottamien palveluiden vientiä. Tuotteistamisella ei pelkästään erotuta kilpailevista palvelutuotteista, vaan se tuo yritykselle muitakin etuja ja hyötyjä. Palvelun tuotteistaminen on kaiken kokoisille yrityksille tärkeää. Palvelujen tuotteistamisesta on konkreettista hyötyä myös asiakkaille. Tuotteistamisen hyödyt riippuvat siitä mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Moision (2005a) mukaan palvelun tuotteistamisella voidaan tavoitella mm. seuraavia asioita:

- Sovittaa palvelu tietyn asiakaskunnan tarpeisiin
- Määrittää palvelun sisältö yksikäsitteisesti
- Konkretisoida palvelun sisältö yksikäsitteisesti

- Konkretisoida palvelun hyödyt ymmärrettävästi
- Hinnoitella palvelu kannattavasi
- Parantaa palvelun laatua ja monistettavuutta
- Rakentaa palvelu modulaariseksi kokonaisuudeksi, jotta se on sovellettavissa erilaisiin asiakastarpeisiin
- Tehdä palvelusta aiempaa helpommin markkinoitava, myytävä ja ostettava
- Vapauttaa henkilöt puuduttavista rutiineista kehittävään työhön
- Asemoida palvelu kilpailijoihin nähden
- Nostaa palvelun katetta, säästää tuotantokustannuksia ja parantaa asiakastytyväisyyttä

(Moisio 2005a.)

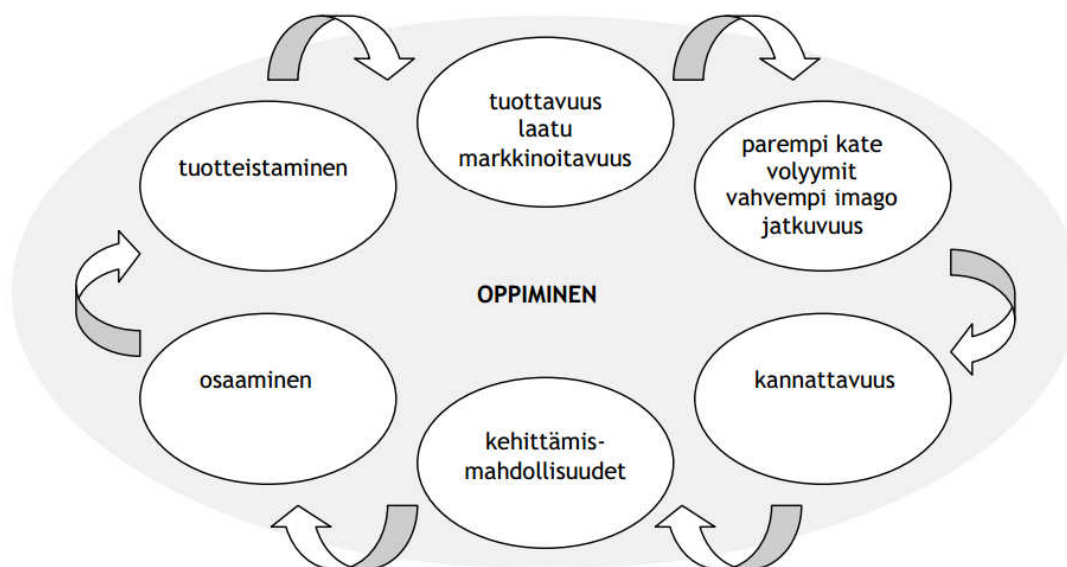
Jaakkolan (2009) mukaan tuotteistamisella tavoitellaan tiivistetysti:

- Asiakastytyväisyyden parantamista
- Palvelun laatuvaihtelujen vähentämistä
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottamista
- Palvelun kannattavuuden parantamista

(Jaakkola ym. 2009.)

Palvelun kannattavuus liittyy yrityksen oikeisiin valintoihin ja onnistumisiin liiketoiminnan eri osa-alueilla. Tuotteistaminen kuuluu konkreettisena osana Sipilän (1996, 22.) kuvaamaan onnistumisen kehään (Kuvio 6) yrityksen liiketoiminnassa.

Tuotteistaminen voi olla se tekijä, jonka avulla asiantuntijayritys pääsee onnistumisen kehälle. Tuotteistaminen ohjaa huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin samalla kasvattaen yrittäjäkeskeistä, tuotos- ja hyötykeskeistä ajattelutapaa. Tuoteajattelu ja tuotteistus palvelevat asiakkaan lisäksi omistajia, yritysjohtoa ja työntekijöitä. (Sipilä 1996, 23.)



KUVIO 6. Onnistumisen kehä (Sipilä 1996, 22.)

Tuotteistamisen avulla tulee lisää tuottavuutta, laatua ja markkinoitavuutta. Nämä ovat puolestaan edellytyksenä paremmalle katteelle, suuremmalle volyymille, vahvemmalle imagolle ja toiminnan jatkuvuudelle. Tästä seuraa yritystoiminnan kannattavuus. Kannattavuus tuo yritykselle kehittymisen mahdollisuuksia ja silloin, kun yritys voi kehittyä, luo se sille osaamista. Kehän keskiössä on oppiminen, johon kaikki ympyrän osa-alueet vaikuttavat. (Sipilä 1996, 22.) Seuraavassa tiivistetysti tuotteistamisen hyödyt yrityksille ja niiden tuottamien palveluiden asiakkaille.

Yrityksen hyödyt

- Auttaa parantamaan yrityksen myynnin tehokkuutta
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu. Siirtää osaamista yksilöltä organisaatiolle. Oppiminen ja tiedonsiirto helpottuvat. Ajan vapauttaminen rutiinitehtävistä uuden luontiin ja ratkaisujen kehittämiseen
- Kouluu asiantuntijoista tuotekehittäjiä. Satunnaisesta puuhastelusta uuden luontiin ja ratkaisujen kehittämiseen

- Myynnin ja markkinoinnin, hinnoittelun sekä asiakkaan ostopäätösten tekeminen helpottuu. Myyjällä on salkussaan selkeitä ja yksiselitteisesti hinnoiteltuja kokonaisuuksia
- Työprosesseja on helpompi systematisoida ja dokumentoida. Tehokkuus paranee → projektien läpimenoaika pienenee → aikaa useammille projekteille
- Markkinoinnin helpompi kohdentaminen
- Kustannusten ja kannattavuuden analysointi helpottuu
- Hyvin tuotteistetussa palvelussa kate kestää paremmin
- Palvelu on ominaisuuksiltaan vahvempi
- Palvelu on helpommin monistettavissa
- Palvelun laatu on parempaa
- Johtaminen ja seuranta ovat helpompaa. Tiedetään mihin palveluihin keskitytään, mihin resurssit käytetään
- Sisäinen työnjako ja vastuut selkiytyvät. Tuotepäälliköt ja muut uudet haastavat vastuualueet
- Nostaa yrityksen arvoa. Osaamisesta tulee tasekelpoista varallisuutta
- Yrityksien tuottamien palveluiden tuotteistaminen helpottaa yrityksen myymistä

(Jaakkola ym. 2009, 1; Torkkeli ym. 2005, 23-24.)

Asiakkaiden hyödyt

- Tuotteistaminen helpottaa palvelun hankkimista. Tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaiden näkökulmasta laadukkaammalta
- Asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, jolloin hän tietää mitä palvelulta voi odottaa
- Asiakas näkee mistä osista palvelu koostuu, jolloin hän pystyy toteamaan lisäpalvelujen tarpeen
- Kun tuotteistettua palvelua tarjotaan kokonaiselle organisaatiolle, on palveluntarjoajan kanssa asioivan henkilön helppo esitellä sitä omassa organisaatiossaan ja perustella sen hankintaa

- Asiakas tietää mitä palvelun käyttöönotto vaatii ja mitä tehdään tarkalleen missäkin vaiheessa
- Palvelun laatu on parempaa ja tasaisempaa
- Tuote on edullisempi tuottaa → hinnat mahdollisesti pienempiä

Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on myös helpompi verrata kilpaileviin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. (Sipilä 1996, 19). Toisaalta tämä sotii Parantaisen oppeja siinä mielessä, että hänen mukaan palvelutuote pitäisi olla vertailukelvoton muihin kilpailijoihin: Tuotteistuksella erotut kilpailijoistasi ja parhaimmillasi teet tuotteistasi vertailukelvottomia kilpailijoihin nähden. (Parantainen 2009, 41 - 42.)

Tuotteistettua ja tuotteistamatonta palvelua voidaan myös verrata seuraavalla vastakkainasettelulla.

TAULUKKO 2. Tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun vastakkainasettelu (Moisio 2005b, 15.)

Tuotteistamaton palvelu	Tuotteistettu palvelu
Hinta vaihtelee	Hinta on kiinteä
Toteutus vaihtelee	Toteutus on vakioitu
Vaikea myydä	Helppo ostaa
Rutiinit toistuvat	Asiantuntemus kehittyy
Tieto menee tekijän mukaan	Tieto jää työpaikalle
Resurssit eivät riitä kasvuun	Tehokkuus nousee
Aineeton	Aineellisempi

Tuotteistamiselle ominaista ovat:

- Toistettavuus
- Toiminnallinen tehokkuus
- Varmuus
- Tehokkuus

- Paketointi
- Avaimet käteen –periaate
- Konseptointi

Kun taas tuotteistamiselle ei ole ominaista ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys. Toisaalta tuotteistamisen avulla voidaan saada asiakkaalle silti mielikuva, että palvelu on hyvin ainutlaatuinen ja räätälöity juuri asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi. (Moisio 2005b, 16.)

3.6 Mitä palveluita kannattaa tuotteistaa?

Lähtökohtaisesti yrityksen kannattaa tuotteistaa kaikki asiakkaille tarjottavat palvelunsa. Kaikkea ei ole kuitenkaan järkevää tai kustannustehokasta tuotteistaa. Lisäksi kaikkia palveluita ei voi tuotteistaa läheskään samalla tavalla. Tuotteistaminen on yleensä erittäin kannattavaa, jos:

- Asiakastarve toistuu samankaltaisena
- Palvelun sisältö on monimutkainen ja vaikeasti viestittävässä niin asiakkaalle kuin yrityksen sisälläkin
- Palvelun tuottamiskustannukset halutaan saada hallintaan

Valminen (2010) on listannut palveluita, jotka kaipaavat tuotteistamista:

- Palvelu on uusi
- Palvelu on ollut markkinoilla jo pidempään mutta sitä ei ole uudistettu/päivitetty
- Palvelu ei (enää) luo lisäarvoa asiakkaalle tai ei vastaa asiakkaan tarpeisiin
- Palvelun tuottaminen tehotonta ja/tai voittoa tuottamatonta, syinä esim.
 - Kankea tuotantoprosessi
 - Palvelu on hinnoiteltu väärin sen asiakkaalle tuottamaan arvoon nähden
- Palvelu sisältää enemmän osaamista, kuin asiakas ymmärtää

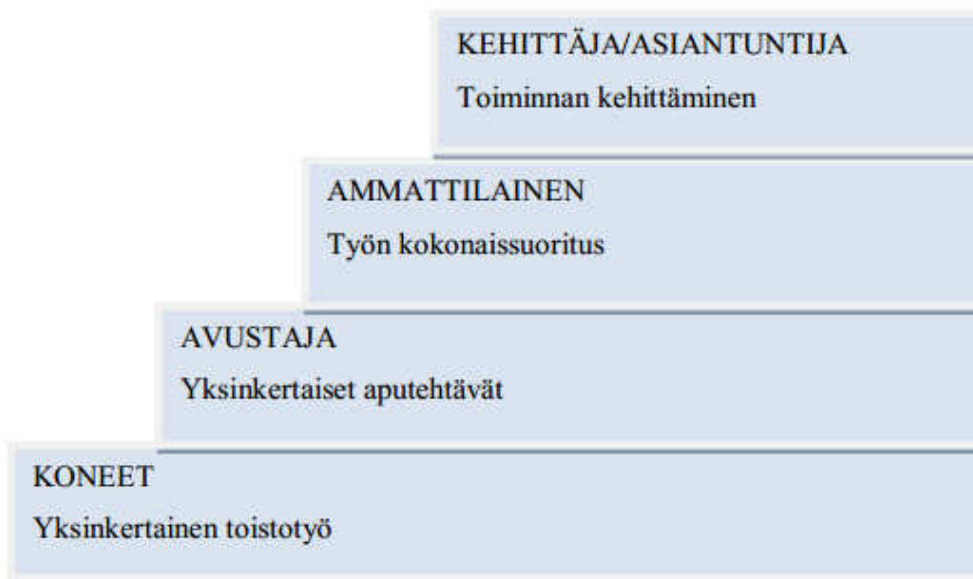
(Valminen 2010, 12.)

4 ASIANTUNTIJAPALVELUT

4.1 Yleistä

Asiantuntijapalvelujen tärkeydestä kertoo se, että palvelualojen osuus bruttokansantuotteestamme ja työllisyydestämme on noin 70 prosenttia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.) Jotta asiantuntijapalvelun määrittämistä voitaisiin tarkemmin kuvailla, olisi hyvä tutustua asiantuntija-nimikkeeseen.

Asiantuntija-nimikettä käytetään yleiskielessä löysästi. Osaamista ei sen kummemmin määritellä. Lisäksi asiantuntijakäsite sisältää paljon arvolatauksia ja tunteita. Voidaan sanoa, että hyvä asiantuntija osaa oman asiansa paremmin kuin asiakas ja on jopa oman ammattikuntansa huippua. Perinteisesti asiantuntijamaine saavutetaan 10-20 vuoden työkokemuksella, joillain erikoisaloilla paljon aiemminkin. (Sipilä 1998, 13.) Asiantuntija pystyy hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia ja asioiden syy- ja seuraussuhteita. Asiantuntija on arvostettu ja tunnettu toimija, jolla on tiedon tuomaa arvovaltaa. (Vahvaselkä 2004, 35-36.) Asiantuntijuutta ja siihen kehittymistä voidaan kuvata myös Sipilän määrittämällä kehittymisen portailla kuviossa 7.



KUVIO 7. Osaamisen ja kehittymisen portaat (Sipilä 1998, 15-16.)

Portaiden ylintä tasoa voidaan kuvata asiantuntijatyön tai kehittäjän tasoksi. Ominaista tälle tasolle on, että sille tasolle yltävä henkilö pystyy kehittämään toimintaa.

Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen omasta erityisalastaan innostunut osaja, joka haluaa syventää tietämystään ja kokemustaan. Hän haluaa erikoistua ja päteä alallaan. Asiantuntijan työtehtävät ovat usein itsenäisiä ja hän arvostaa korkealle saamaansa tunnustusta. Asiantuntijuus syntyy väivännäön tuloksena ja ajan tuomasta kokemuksesta, usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Asiantuntijuuden saavuttamiseen tarvitaan sekä teoreettista opiskelua että kokemusta. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 86.)

Lehtinen & Niinimäki (2005) on määritellyt asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kuten aiemmin mainittiin, on palvelujen perusominaisuutena aineettomuus. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman rat-

kaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista luonteensa vuoksi. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin varsin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää erittäin konkreettisia lopputuloksia. Tuloksia ovat piirustukset, mainokset, reseptit, suunnitelmat, omaisuuden karttumisen tai oikeuden päätökset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Asiantuntijapalvelun erot normaaliin palveluun verrattuna on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Asiantuntijapalvelun ja palvelun erot (Mukaeltu Sipilä 1996)

	Palvelu	Asiantuntijapalvelu
Palvelun luonne	Vakiintunut, kilpailtu	Vaikeita ongelmia, luovaa, uutta
Palvelun tarjonta, kilpailu	Ylitarjontaa, hintakilpailua	Ei riittävästi tarjontaa, kilpailua
Miksi asiakas ostaa palvelun	Säästää aikaa, vaivaa, rahaa	Pakko, hyöty, riskin poisto
Mitä asiakas ostaa	Toteutuksen	Diagnoosi, suunnittelu, toteutus
Kilpailu	Asiakkaista	Asiakkaista ja osajajista
Tuotteistusmahdollisuudet	Prosessi ja sisältö	Prosessi, menetelmät, vaihtoehdot, moduuleja
Vastuu	Ensisijaisesti asiakkaalla	Asiakkaalla ja myyjällä
Asiakshyöty	Puhtaus, kylläisyys, sujuvuus	Terveys, menestys, onni, varallisuus
Hinta, kustannus	Kilpailtu, siedettävissä	Kallis, mutta edullinen, jos laatu on hyvä
Kriittistä	Palveluhalu, tehokkuus	Palveluhalu, tehokkuus, osaaminen, eettisyys

Asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalveluja tuottaessa. Asiakas on ensinnäkin tilaaja. Usein sekä tilausta että tarjousta on monin tavoin muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Tämä johtuu

lähtökohtaisesti siitä, että asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun kehitetään jotakin uutta asiakkaalle tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Toisaalta asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on usein vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä kykene itse analysoimaan tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. Asiantuntijapalvelut syntyvät siis palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelujen luonteeseen kuuluu, että asioita kehitetään asiakasprojekteissa – asiakkaan rahoilla. Mutta asiakkaat tulevat edellyttämään jatkossa tehokkaampaa toimintaa ja pienempiä riskejä. Jotkut asiakkaat ovat sen jo sanoneet: ”Älä myy meille aina räätälöityjä palveluja, nyt tiedämme, että se tarkoittaa, että opiskelet meidän kustannuksellamme. Kehitä asioita omaan piikkiisi, kuten me; maksamme mieluummin valmiimmasta osaamisesta”. (Sipilä 1998, 32.) Jo tämän vuoksi asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset pitäisi saada tuotteistamaan palvelunsa.

4.2 Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin ja tuotteistamisen luonne

Kaikki asiantuntijat eivät hyväksy tuotteistamis- ja markkinointiajattelua, koska heidän mielestään asiantuntijatyön arvo kärsii siitä. Varsinkin kokeneet asiantuntijat eivät ole innostuneimpia ja parhaita oman osaamisensa tuotteistajia. Tuotteistaminen saattaa ärsyttää sanana, kysehän on heidän ainutlaatuisuudestaan ja heistä ihmisenä. Sipilän (1996) mukaan on paradoksaalista, että asiantuntijat, jotka arvostavat professionaalisuutta omassa työssään, eivät aina ole arvostaneet sitä toimintansa ohjauksessa (Sipilä 1996, 115.)

Tämän on huomannut myös Lehtinen & Niinimäki (2005), joiden mukaan asiantuntijapalvelujen markkinointia ja tuotteistamista ei yleisesti voida pitää korkeatasoisena. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalveluja ei ole osattu, ei ole tarvinnut, eikä aina ole edes saanut markkinoida. Usein markkinointia ei ole pidetty sopivana toimintana. Monilla aloilla, esimerkiksi juristien ja lääkäreiden palveluissa, tuotteistamista on pidetty koulutuksen pohjalta lähtevänä itses-

tään selvyytenä. Siihen ei ole sen vuoksi enemmälti panostettu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Joillakin asiantuntija-aloilla on ollut luonnostaan ylikysyntätilanne, tai joillakin pitkälle erikoistuneilla toimijoilla on ollut jopa yllin kyllin asiakkaita (esim. tietyt erikoislääkäripalvelut). Tällöin asiakkaille suunnattu markkinointi ei ole ollut edes perusteltua. Eräillä aloilla ammatilliset järjestöt ovat vaikuttaneet siihen, että alalle on koulutettu niin niukasti osaajia, että kysynnän määrän vuoksi ei ole tarvittu markkinointiponnisteluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Asiantuntijapalvelualoilla on tavallista, että organisaatioissa ei ole markkinointiosaamista lainkaan tai osaaminen on paljon heikommalla tasolla kuin organisaation varsinainen erikoisosaaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Edellä mainittujen syiden perusteella vain harvalla asiantuntijapalveluorganisaatiolla on luotuna markkinastrategiaa tai markkinointi- tai tuotteistamissuunnitelmaa. Lehtinen & Niinimäki (2005) ovat listanneet syyt miksi myös asiantuntijaorganisaatio tarvitsisi tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman:

- Ala ja organisaatio ovat kasvaneet rajusti ja suunnitelmallisuutta tarvitaan kasvun alussa laajentuvien markkinointiponnistelujen hallitsemiseksi
- Kilpailu kiristyy ja vapautuu, mikä lähes automaattisesti lisää alan markkinointia
- Asiantuntijapalvelujen markkinointi poikkeaa jossain määrin muiden palvelujen markkinoinnista
- Tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastyytyvyyden ja yrityksen tuloksen välillä on selvä yhteys

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

5 TUOTTEISTAMISPROSESSI

Tuotteistaminen on jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi. Usein pelkkä tuotteiden muodostaminen samaistetaan koko tuotteistamisprosessiin, johon kuuluu kuitenkin lisäksi kolme muuta vaihetta: valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistaminen on parhaimmillaan kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista. Organisaation strategiasta ja luonteesta riippuu, kuinka laajan se tuotteistamisen toteuttaa. Vaikka tuotteistaminen toteutettaisiin suppeana, nimenomaan yhteydet markkinointiin on syytä ottaa huomioon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ei ole helppoa, mutta se on kuitenkin normaalia suunnittelutyötä, jolle on löydettävissä suunnitteluperiaatteita. Sitä voi myös oppia (Sipilä 1998, 35.) Yhtenä suunnitteluperiaatteena voidaan pitää tuotteistamisprosessin kuvaamista ja sopivan tuotteistamismallin valintaa yrityksen palveluiden kehittämiseksi.

Tuotteistamismallin valinta

Tuotteistamisprosessin valintaan ja eri vaiheiden sisältöön voivat vaikuttaa esim. toimiala, jossa toimitaan. Jokainen palvelun tuotteistamisprosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta (Jaakkola ym 2009.) Sipilän mukaan tuotteistusmallin valintaan vaikuttaa myös lähestymistapa. Valitaanko tuotteistamisprosessin lähestymistavaksi asiakkaan tarpeet vai asiantuntijan osaaminen (Sipilä 1996, 51.) Usein hyvässä palvelussa on näitä molempia tasaisesti. Asiakkaiden tarpeet voivat nykyään olla erittäin monimutkaisia ja siksi asiakaskaan ei välttämättä lopulta tiedä mitä hän haluaa tai mikä olisi paras ratkaisu hänen ongelmaansa. Siksi tuotekehityksen on oltava asiakaskeskeisyyden lisäksi myös osaamiskeskeistä. Sipilä lainaa Sony'n entistä pääjohtajaa Akio Morittoa sanomalla: ”Asiakas ei tiedä mikä on mahdollista – me tiedämme”. (Sipilä 1996, 51.) Kuitenkin lähtökohta nykyään palvelujen tuottamisessa on se, että asiakasta on kuunneltava.

5.1 Tuotteistamismallien vertailua

Tuotteistamista käsittelevä kirjallisuus sisältää varsin runsaasti erilaisia tuotteistamiseen kuvattuja prosesseja ja toimintamalleja. Tuotekehityksessä prosessi- ja toimintamalleja on vielä useampia ja tuotteistamismallien juuret ovatkin usein lähtöisin normaaleista tuotekehitysmenetelmistä.

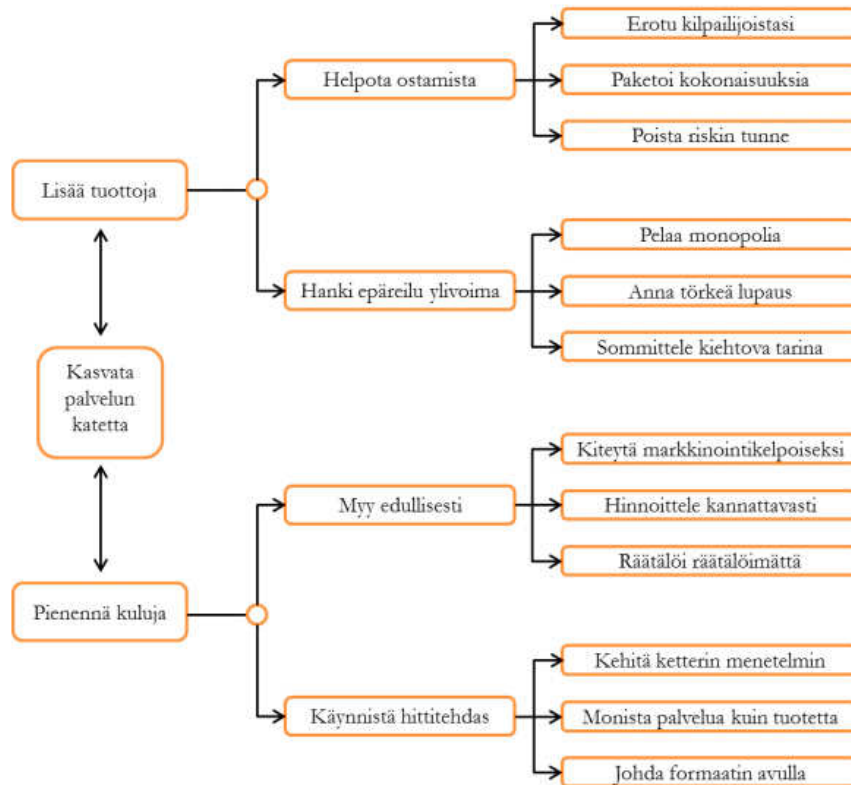
Eri mallit eroavat toisistaan kuitenkin paljolti vain painotusalueiden ja työjärjestysten osalta. (Lehtinen & Niinimäki (2005, s. 47.) Kaikkia kuitenkin yhdistää kehitysprosessimainen tapa tuottaa palveluja. Asiantuntijapalvelun tuotteistamista tulisi aina ajatella kehitysprosessina (Rope 2006, 97.)

Palvelujen tuotteistamismallit ovat tyypillisesti tarkistuslistamaisia malleja tuotteistamiseen kuuluvista vaiheista ja tehtävistä. Eri tuotteistamismalleja yhdistää myös se, että hyvin suuri osa tuotteistamista käsittelevästä kirjallisuudesta on peräisin juuri Jorma Sipilän kirjaan, Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.

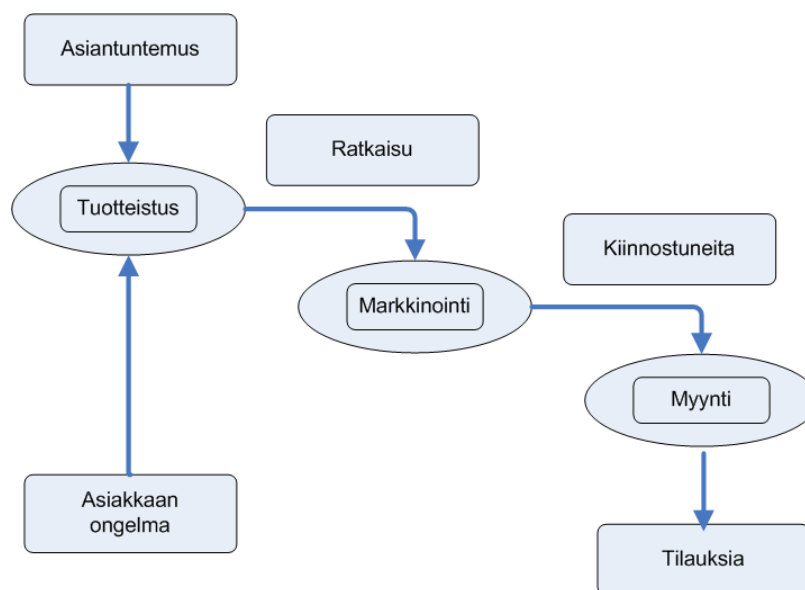
Seuraavassa merkittävimmät tuotteistamismallien kehittäjät ja heidän tuotteistamismallinsa, joiden ajatuksiin on ahkerasti viitattu myös tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä ei vertailla minkään edellä mainittujen tuotteistamismallien paremmuutta tai niiden sopivuutta eri toimialueille. Sen sijaan tarkoitus on löytää jokaisesta tuotteistamismallista sopivimmat toiminnot ja vaiheet itse koulutuspalvelujen tuotteistamiseen.

Parantainen (2007)

Parantainen on kehittänyt kokemukseen perustuvan tuotteistamisen mallin. Parantainen on kirjoittanut useita tuotteistamisesta kertovia kirjoja ja oppaita. Parantainen on tuonut tuotteistamiseen uusia tuulia varsin ymmärrettävällä ja insinöörimäisellä yksinkertaisuudellaan sekä omalla filosofiallaan. Parantaisen mukaan tuotteistamisen vaiheisiin kuuluu suunnittelu, myynnin menetelmät, markkinointimateriaalit, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme sekä tallentaminen. (Parantainen 2007, 11-12.) Parantaisen opit kiteytyvät neljään kohtaan; helpota ostamista, hanki epäreilu ylivoima, myy edullisesti ja käynnistä hitti-tehdas. Lupauksen antamisen jälkeen on lunastusvaihe.



KUVIO 8. Tuotteistaminen konkreettisten työkalujen avulla. Kasvata katetta (Parantainen 2008, 37.)



KUVIO 9. Tuotteistamisen kaavio (Parantainen 2008, 190.)

Parantainen on tuotteistanut tuotteistamisesta oman tuotteistuspaketin, jota voi käyttää mallina tuotteistaessa. Kyseessä on tuotteistajan työkalupakki cd-rom, jossa on mukana seuraava materiaalipaketti: myyntiesitys, työohje, tarkistuslistat, koulutusmateriaali, esite, tuotelaatikon vaippa, hinnasto, kysymyksiä & vastauksia -ohje ja tilausvahvistus/sopimusmalli. (Parantainen 2007, 252.) Näitä voidaan sanoa jopa konkretisointityön lopputulokseksi.

Jaakkola ym. (2009)

Jaakkolan tuotteistamisprosessin merkittävydestä kertoo myös se, että hänen kehittämä malli on valittu myös yritysoppaan muotoon (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.) Opas on kirjoitettu asiantuntija-haastattelun pohjalta Tekesin toimeksiantona 2009. Jaakkolan malliin on kuvattu seuraavat tuotteistamisprosessin vaiheet:

- Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen
- Palvelun määrittely
- Palvelun vakioiminen
- Palvelun konkretisointi
- Palvelun hinnoittelu
- Seuranta ja mittaaminen
- Palvelun jatkuva kehittäminen

Tuotteistamisprosessi alkaa palvelutarjooman arvioimisella ja kehittämisellä. Ensimmäisenä Jaakkolan (2009) mukaan olisi laadittava yrityksen strategia vastaamaan tavoitteellista palvelutarjoomaa. Strategian laatimisen jälkeen olisi kartoitettava nykyistä palvelutarjoomaa ja arvioida palvelujen kannattavuutta, riittävyttä ja riskejä. Nykyistä palvelutarjoomaa verrataan tavoitteeseen ja valitaan kehittämistä vaativat palvelutuotteet. Lopuksi arvioidaan uusien palveluideiden markkinapotentiaalia ja sopivuutta strategisiin tavoitteisiin. (Jaakkola ym. 2009, 7-10.)

Toinen vaihe on palvelun määrittely, jossa määritellään palvelun tarjoama hyöty asiakkaan näkökulmasta. Mikäli palvelu kehitetään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa, on tässä vaiheessa laadittava palvelulupaus. Seuraavaksi

määritellään, mitä ovat ydin-, tuki- ja lisäpalvelut eli mistä palvelupaketti koostuu.

Palvelupaketin määrittämisen yhteydessä arvioidaan myös markkinapotentiaali, tuleva myyntivolyymi ja pahimmat kilpailijat. Määrityksien yhteydessä laaditaan kuvaukset palveluprosessista ja määritellään palvelun vaiheet, niihin osallistuvat tahot ja tarvittavat resurssit. Jaakkolan mukaan yrityksen kannattaa arvioida myös, että kannattaisiko palvelupaketin yhteydessä hyödyntää yrityksen yhteistyökumppaneita. (Jaakkola ym. 2009, 10 – 19.)

Palvelun määrittämisen jälkeen yrityksen palvelut pyritään vakioimaan. Ensimmäisenä on tärkeää pohtia, mikä vakioinnin aste on optimaalisin ajatellen omaa palvelua eli, mitkä palvelun osat ovat vakioitavissa ja mitkä osat vaativat räätälöimistä. Toimintatapojen ja menetelmien vakioimiseksi on kerättävä tietoa. Tiedon keräämisen jälkeen suunnitellaan vakiointiin käytettävät menetelmät ja tuotetaan apuvälineitä tukemaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakkaan rooli palvelun toteutuksessa on tärkeää määritellä, jotta asiakasta osataan auttaa toimimaan roolinsa mukaisesti. Lopuksi arvioidaan, tarvitaanko palvelun vakiointiin ulkopuolista osaamista. (Jaakkola ym. 2009, 19-25.)

Palvelun hinnoittelu tulisi aloittaa palvelun markkina- ja kilpailutilanteen selvittämällä. Tämä siksi, että omaa hinnoittelua voidaan verrata muiden asetamiin hintoihin. Tämän jälkeen määritellään, mikä arvo palvelulla on asiakkaalle ja lasketaan palvelun tuottamiseen kuuluvat kustannukset. Näiden tietojen pohjalta voidaan määritellä palvelun hinnoittelustrategia, hinnoittelumenetelmä sekä itse hinta. Palvelun taloudellista kannattavuutta voidaan tämän jälkeen arvioida esim. kannattavuuslaskelman ja tunnuslukujen avulla. Lopulta hinnoittelun onnistumista ja hinnoittelua voidaan arvioida tarvittaessa uudelleen. (Jaakkola ym. 2009, 29-31.)

Palvelun konkretisointi on Jaakkolan mukaan tärkeässä roolissa. On hyvä varmistaa, että yrityksessä ollaan valmiita viestimään palvelusta yhtenäisesti. Jotta tämä olisi mahdollista, on palvelu konkretisoitava. Ensiksi tarkennetaan, mitä palvelun aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä ja

laadusta. Tämän jälkeen varmistetaan, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle. Myynnin tueksi voidaan suunnitella painotuotteita, jotka kertovat palvelun sisällöstä ja toteuttamistavasta. Painotuotteiden lisäksi voidaan suunnitella myös konkreettisia tavaroita, jotka voitaisiin liittää aineettomaan palveluun. Lopuksi konkretisoidaan palvelun lopputulosta esimerkiksi työnäytteiden tai referenssien avulla sekä yrityksen osaamista ja luotettavuutta esimerkiksi sertifikaattien, palkintojen tai takuun avulla. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Tuotteistamisprosessiin kuuluu myös onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Nämä antavat pohjan jatkuvalla palvelun kehittämiselle. Jotta seuranta onnistuisi, tuotteistamiselle on prosessin alkuvaiheessa määritettävä selkeät tavoitteet ja laadittava tavoitteisiin sopivat mittarit. Asiakastyytyväisyyden sekä taloudellisen kannattavuuden kehityksen muutoksia seuraamalla voidaan nähdä, onko tuotteistamisprojektissa onnistuttu. Palvelun laatu ja tuotavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprosessin seuranta- ja arviointialueita. Tietoa voi kerätä esimerkiksi jatkuvalla ja aktiivisella asiakaspalautteen hankkimisella. Asiakaspalaute onkin yksi motivoiva tekijä kehitystyöhön. Onkin tärkeää kehittää systemaattinen tapa hyödyntää asiakaspalautetta, jotta ehdotuksista saadaan käytännön tasolla maksimaalinen hyöty. Myös laatuau-ditoinnit kuuluvat oleellisena osana palvelun jatkuvaan kehittämiseen. (Jaakkola ym. 2009, 33, 36, 37.)

Lehtinen & Niinimäki (2005)

Tuotteistamismalli on kehitetty tutkimusprojektin yhteydessä erityisesti asi-antuntijapalvelujen tuotteistamisen tueksi. Lehtisen ja Niinimäen mukaan tuotteistamisen valmistelu alkaa toiminnan lähtökohtien selvittämisestä ja palveluprosessien jäsentämisestä. Tarkoituksena on selvittää organisaation asiakkaat ja asiakassegmentit, millaisia palveluja asiakkaalle pitäisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit. Palvelutuotannon kehittäminen ja palvelujen tuotteistus perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005) suunnittelemaan tuotteistamisprosessimalliin kuuluu neljä vaihetta: 1) valmistelutyöt, 2) tuotteiden muodostaminen, 3) markkinointi, 4) seuranta ja arviointi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 – 47.)

Tuoteluettelon laadinta on oleellinen osa valmistelutyötä, ja tuoteluettelosta tarvitaan kaksi eri versiota, nykytilaa ja tavoitetilaa kartoittava versio. Nykytilan kuvaus on lähtökohtana tavoitetilan suunnittelulle. Lehtinen & Niinimäki korostavat sitä, että valmistelutyöhön kuuluu oleellisena osana myös tuotteistukseen perehtyminen kuin myös omaan organisaatioon sopivan mallin valitsemista erilaisista tuotteistussmalleista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Tuotteiden muodostaminen on tuotteistusprojektin keskeinen vaihe. Tuotteiden muodostamiseen kuuluu eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tunnistaminen eli eri tuotelajien kehittäminen. Palvelutuotannon ryhmitteleminen hierarkkisesti auttaa jatkossa valitsemaan sen tason, jolla palvelut kuvataan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

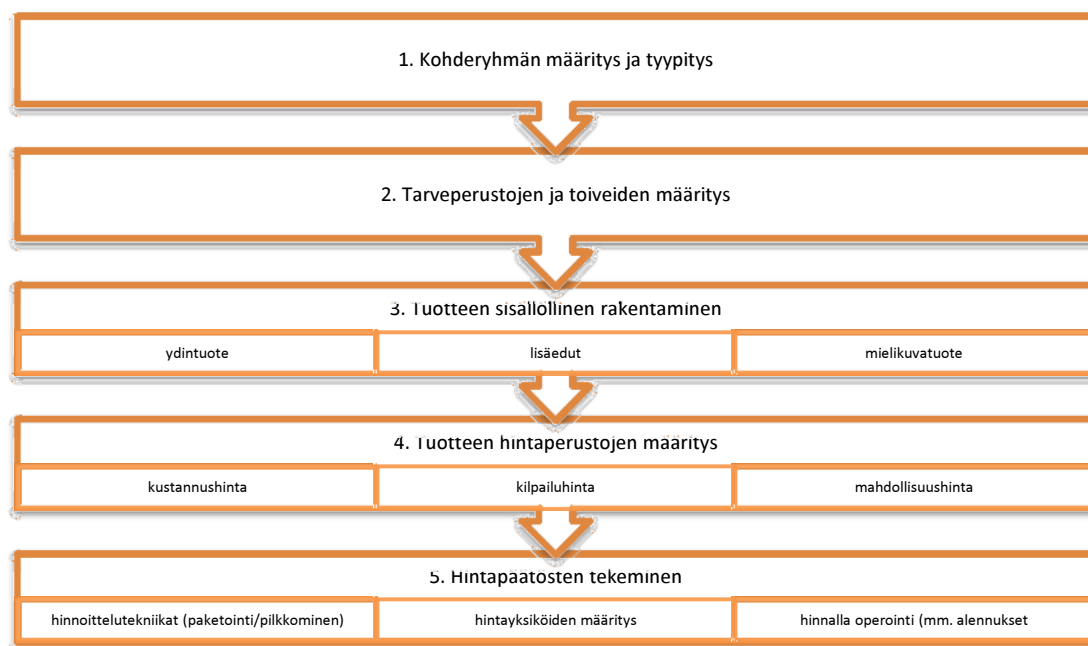
Tuotteen markkinointi tarkoittaa lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista. Käytännön tehtäviä ovat kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatiminen sekä tuotteen mahdollinen rekisteröiminen. Kirjallisen tuotekuvauksen tulee sisältää ainakin tuotteen nimi, tunniste, hintatiedot, tuotteen sisältö, tuotteen tuottamiseen tarvittava aika ja laatuominaisuudet.

Seurannassa ja arvioinnissa kehitetään tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeisiin. Apuna voi käyttää markkinatutkimuksia tai asiakaskyselyitä seuraamaan ja arvioimaan palvelujen menekkiä, tuotteiden vastavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta jne. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Rope (2005)

Ropen (2005) mukaan tuotteistusprosessi on koostettu aina asiakkaiden tarpeista, toiveista ja odotuksista, joista on johdettu koko prosessi. Prosessia selventää Kuvio 9, jossa tuotteistus alkaa kohderyhmän määrittämisellä, jonka jäl-

keen määrittellään asiakkaiden tarveperustat ja toiveet. Tuotteen sisällöllinen rakentaminen tehdään asiakkaiden tarveperustasta ja toiveista. Tässä kohtaa määritetään palvelutarjooman sisältö eli mikä on ydintuote ja sen lisäpalvelut. Sisällöllisen rakentamisen jälkeen tiedetään palvelun ominaisuudet, jolloin sen hintaperusta voidaan määrittää. Lopuksi tehdään tuotteelle sen markkinoinnillinen kuvaus (Rope 2005, 218.)



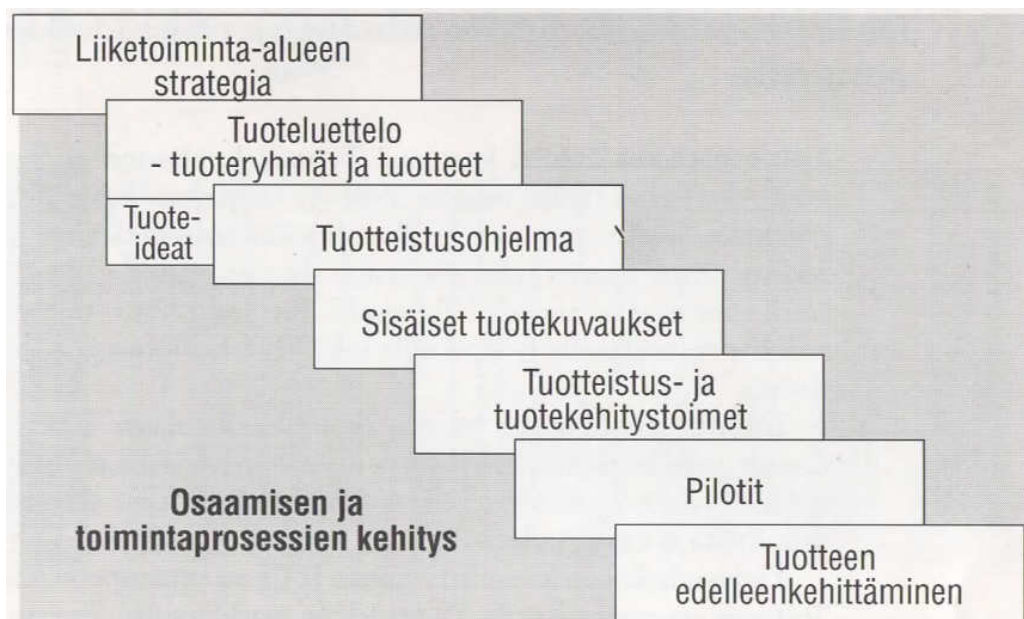
KUVIO 10. Tuotteistusprosessi (Rope 2005, 218.)

Sipilä (1996)

Kuten aiemmin mainittiin, tuotteistamista käsittelevä kirjallisuus perustuu suurimmalta osin Sipilän tuotteistusteorioihin. Tämä tuli ilmi mm. tämän opin- näytetyön viitekehystä rakentaessa. Tärkein Sipilän kirjoittama tuotteistami- sesta kertova kirja on Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.

Sipilän (1996, 37.) mukaan tuotteistamisprosessissa on seitsemän läpikäytävää kohtaa: Liiketoiminta-alueen strategia, Tuoteluettelo (tuoteryhmät ja tuote- teet), Tuotteistusohjelma, Sisäiset tuotekuvaukset, Tuotteistus- ja tuote-

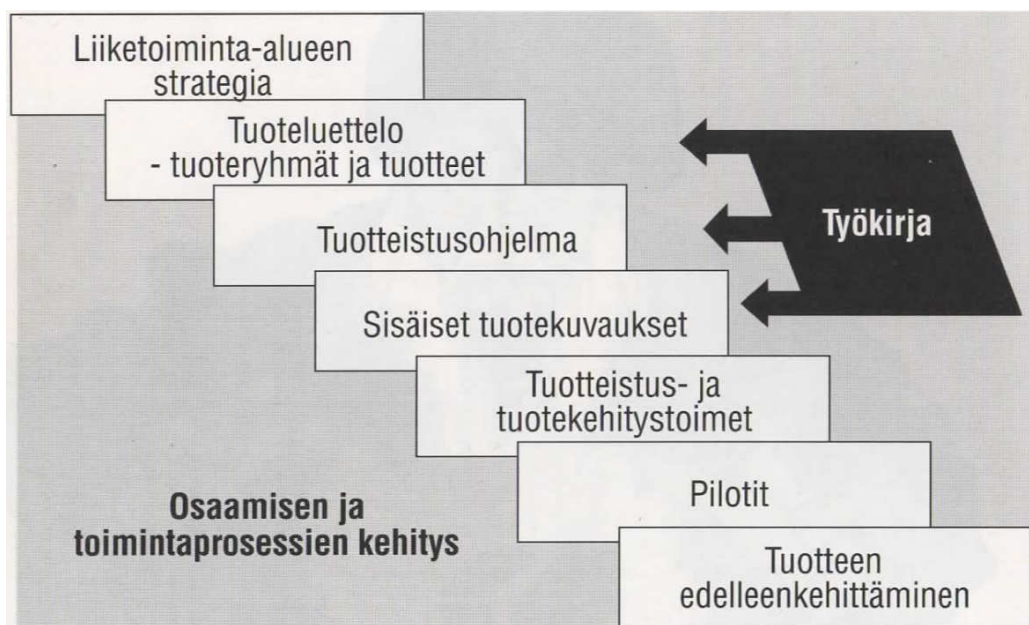
kehitysohjelmat, Pilotit ja Tuotteen edelleen kehittäminen. Uudet tuoteideat on asetettu tuoteluettelon ja tuotteistusohjelman välimaastoon.



KUVIO 11. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, 37.)

Sipilä on luonut tuotteistusprosessin yhteyteen lisäksi työkirjan (kuvio 11.), jonka mukaan uudet tuotteet tulisi tuotteistaa. Tavallaan työkirja on tuotteistamisprosessin sisäinen tuotteistusprosessi tai se ainakin tarjoaa tuotteistamisprosessin minimivaiheet, joita ovat:

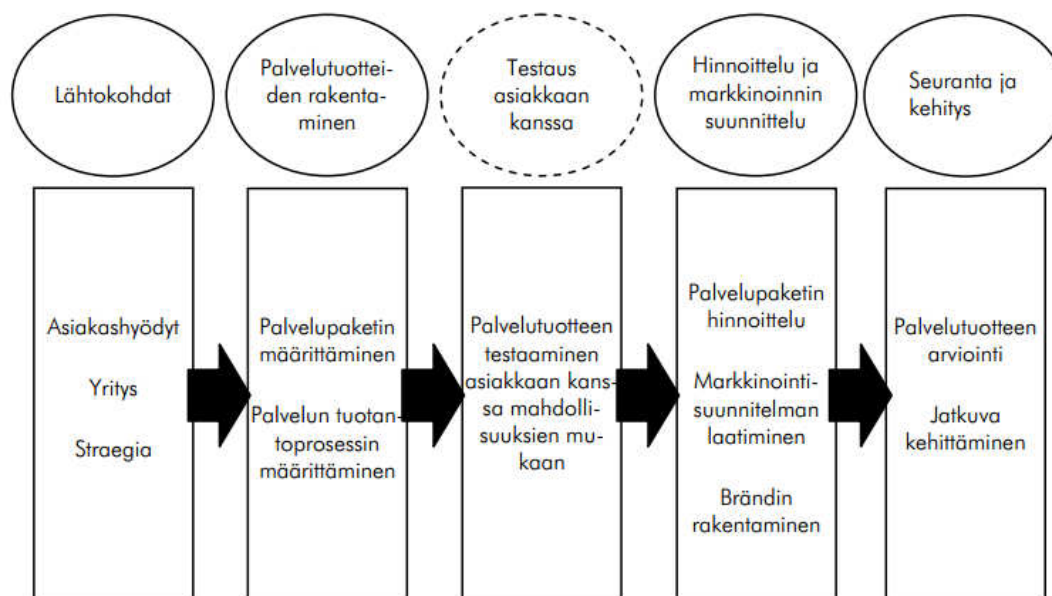
1. tuotevalikoiman analysointi ja suunnittelu
2. tuoteluettelon laatiminen
3. tuotteistusohjelman täsmentäminen
4. tuotteistussuunnitelman laatiminen
5. hinnoittelustrategian laatiminen



KUVIO 12. Tuotteistamisen työkirjan kehittämiskohteet (Sipilä 1996, 124.)

Torkkeli (2005)

Torkkelin ajatukset ovat lähtöisin Vaattovaaran kehittämistä tuotteistamisteorioista. Torkkeli (2005) kuvaa, että koska suunnittelu- ja konsultointiyritysten kohdalla ydinpalvelu on yleensä hyvin pitkälle räätälöintiä, tuotteistaminen on rajoittunut lähinnä sisäisten työprosessien ja menetelmien systemoimiseen eikä niinkään palvelupakettien rakentamiseen. Tällöin on vaikea puhua tuotteistamisprosessista sen varsinaisessa merkityksessä. Tuotteistaminen on myös hyvin yrityskohtaista, joten varsinaisen tuotteistusprosessimallin määrittäminen on hankalaa. Torkkelin mukaan on yleisesti kuitenkin mahdollista nostaa esille tekijöitä, joita tulisi huomioida palveluja tuotteistettaessa. Kuvioon 12 on kuvattu tällaisia osa-alueita.



KUVIO 13. Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (Torkkeli 2005, 28.)

Tuotteistamiseen uudeksi työkaluksi näyttää olevan tullut myös vaihe-portti-menetelmä, jota on käytetty varsin onnistuneesti erilaisten tuotteistamishankkeiden yhteydessä.

5.2 Vaihe-portti -menetelmä tuotteistamisen apuna

Tuotekehityksessä on tyypillistä, että jokaisen kehityksen vaiheen jälkeen voidaan tarkastella käytyä vaihetta, jotta voidaan päättää, onko kehitelty idea tavoitteiden mukainen, kulkeeko kehitys haluttuun suuntaan, ovatko riskit hallittavalla tasolla ja voidaanko tässä kohden päivittää seuraavan vaiheen kehitysuunnitelmaa uudelleen arvioituun suuntaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2007.). Tuotteistamisprosessissa käsiteltävien vaiheiden tarkasteluun voisi soveltaa vaihe-portti -menetelmää.

Vaihe-portti -menetelmä

Robert G. Cooper esitti 80-luvun lopussa vaihe-portti -menetelmän. Cooperin kehittämä malli on yleisimpiä ja perinteisimpiä tuotekehitysmalleja maailmassa. vaihe-portti -menetelmä sisältää kuusi eri vaihetta, jotka sisältää viisi

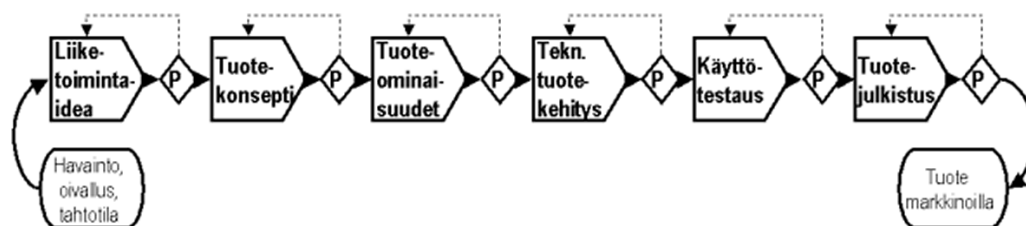
eri tarkastuspistettä ns. päätöksentekopistettä. Vaiheet ovat: ideointi, idean arviointi, liiketoimintamallin luonti, suunnittelu, testaus ja tuotteen lanseeraus markkinoille. (Cooper, 2001, 130.) Alun perin malli on suunniteltu konepajateollisuuden käyttöön, fyysisten tuotteiden innovaatioprosessimalliksi. Kuitenkin nykyään myös palveluiden kehittäjät ovat alkaneet soveltamaan sen porttivaihe-ajattelua. Konepajateollisuudessa raportoituja tuloksia ovat olleet mm. parantunut tiimityöskentely, vähentynyt työn toisto, parantunut kannattavuus, aikaistunut epäonnistumisien havainnointi, parempi kaupallistaminen ja lyhentynyt tuotekehitysaika. Joten miksipä mallia ei voisi kokeilla myös palvelujen tuottamisessa.

Porttimallia voidaan kutsua myös laadunvarmistusmenetelmäksi, jolla voidaan varmistaa tuotannon tehokkuus ja tuotteiden tasalaatuisuus. Vaikka porttivaihemalli on suunniteltu alkujaan fyysisten tuotteiden tuottamiseen, voidaan sitä soveltaa hyvin myös palvelujen tuottamiseen eli palveluprosesseihin.

Mallin avulla yritys voi alkaa tarkastelemaan palveluprosessiensa tehokkuutta ja laatua. Tämä auttaa kehittämään entistä kustannustehokkaampia palveluprosesseja.

Palvelutuotanto eroaa tavaratuotannosta siinä, että asiakkaan tarpeet eivät ainoastaan ole kehittämisen lähtökohta, vaan asiakas myös osallistuu itse tuotantoprosessiin. Tämäntyyppiseen vahvasti vuorovaikutukseen pohjautuvaan prosessiin liittyviä kaikkia kysymyksiä on vaikea saada selville ennen kuin palvelu on viety markkinoille (Tekes 2011.)

Palvelujen tuotteistamisessa asiakkaan mukana olemisen tärkeys on mainittu useassa kohdassa tässäkin opinnäytetyössä. Siksi palveluprosessia kuvattaessa myös asiakas tulisi olla mukana päättämässä mihin suuntaan porteilla eli tarkastuspisteillä mennään. Mennäänkö eteenpäin vai palataanko askel taaksepäin.

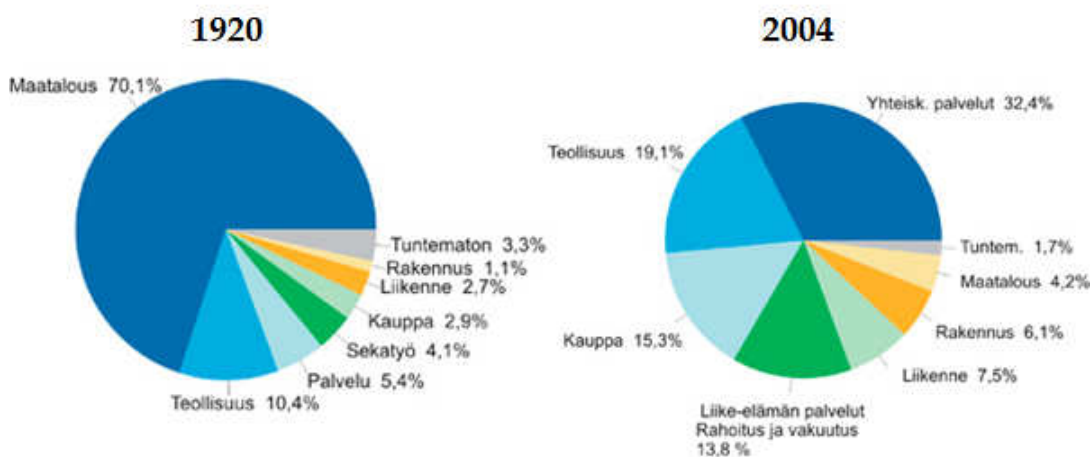


KUVIO 14. Tuotteistamishankkeen vaiheet ja portit vaihe-portti -menetelmää mukailten (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2007.)

6 KOULUTUSPALVELUIHIN JA AMMATILLISEEN AIKUISKOULUTUKSEEN LIITTYVIÄ TAUSTATEKIJÖITÄ

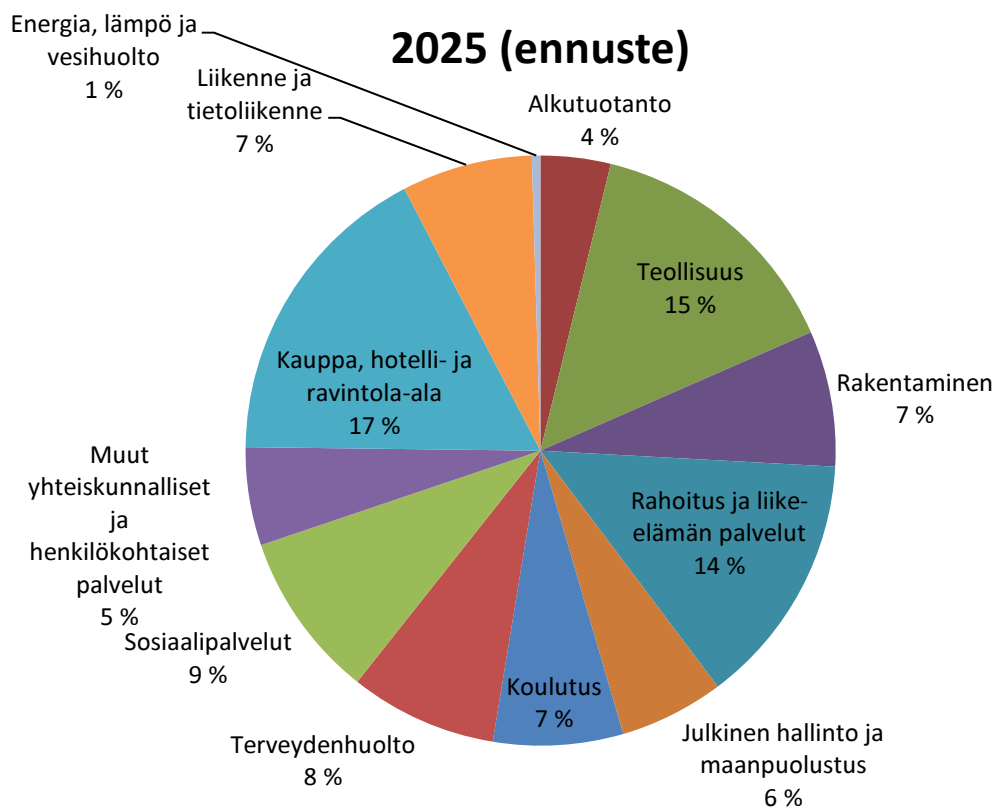
Yleisesti koulutuspalveluihin ja niiden syntyamiseen liittyy paljon historiaa. Koko ihmishistoria, ihmisen ja koko maapallon kehitys perustuu nimenomaan uuden asian oppimiseen ja kehittelyyn. Oppivelvollisuuden yleistymisen 1900-luvulta lähtien ja teollistuvan yhteiskunnan tiedon tarpeen kasvaminen ovat olleet suuria tekijöitä, jotka ovat kehittäneet pikkuhiljaa itse koulutuksestakin liiketoimintaa eli palveluita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Taustalla on myös Suomen elinkeinorakenteen muutos siitä, että Suomi on siirtynyt maatalous- ja teollistuvasta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi kuten kuvioista 14 voidaan huomata.



KUVIO 15. Suomen elinkeinorakenne 1920- ja 2004-luvulla (Tilastokeskus)

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011a) ennustaa elinkeinorakenteen muuttuvan vieläkin enemmän palveluyhteiskunnan suuntaan kuten kuviosta 15 ja taulukosta 4 voidaan havaita.



KUVIO 16. Työllisten määrän ennuste eri toimialoittain vuodelle 2025. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a.)

TAULUKKO 4. Työllisten määrä vuonna 2005 ja ennuste vuodesta 2025.
(Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a.)

Toimialaryhmä	2005	2025 (ennuste)
Alkutuotanto	127183	97154
Teollisuus	432985	371783
Rakentaminen	164607	189353
Rahoitus ja liike-elämän palvelut	589288	353140
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	175014	145822
Koulutus	161306	181009
Terveydenhuolto	171312	205152
Sosiaalipalvelut	181619	232782
Muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut	126583	136681
Kauppa, hotelli- ja ravintola-ala	382750	437048
Liikenne ja tietoliikenne	170511	182431
Energia, lämpö ja vesihuolto	15710	12051
Yhteensä	2398869	2544406

Toisaalta nykyään saatetaan puhua jo tietoyhteiskunnasta. Palvelut ovat silti tulleet jäädäkseen. Nykyisin suurin osan työtätekevistä saa toimeentulonsa palvelualalta. Palvelussa on osallisena aina asiakas ja palvelun tarjoaja, niin tietysti myös koulutuspalveluissa.

Ammatillinen aikuiskoulutus on nykyään tilanteessa, jossa koulutuksia on suunniteltava yhteistyössä asiakasyrityksen tai koulutusta tilaavan organisaation kanssa. Kuten aiemmin mainittiin, tämä on ollut koko työelämän kehittämisen ja palvelutoiminnan tausta-ajatuksena. Asiakas voi olla yritys, joka ostaa koulutuspalvelun koulutuksen järjestäjältä ja kouluttaa henkilökuntansa. Asiakas voi olla myös työvoimahallinto, joka pyytää tarjouksen ennalta määrätyn koulutuksen sisällöstä. Kouluttava yritys tai organisaatio voi olla vahvoilla, jos se on päässyt vaikuttamaan itse tarjouspyynnön suunnitteluun.

Koulutuspalvelujen suunnitteluun ja tuotteistamiseen liittyy erityisen paljon erilaisia taustatekijöitä, jotka on otettava huomioon. Tässä opinnäytetyössä pyri-

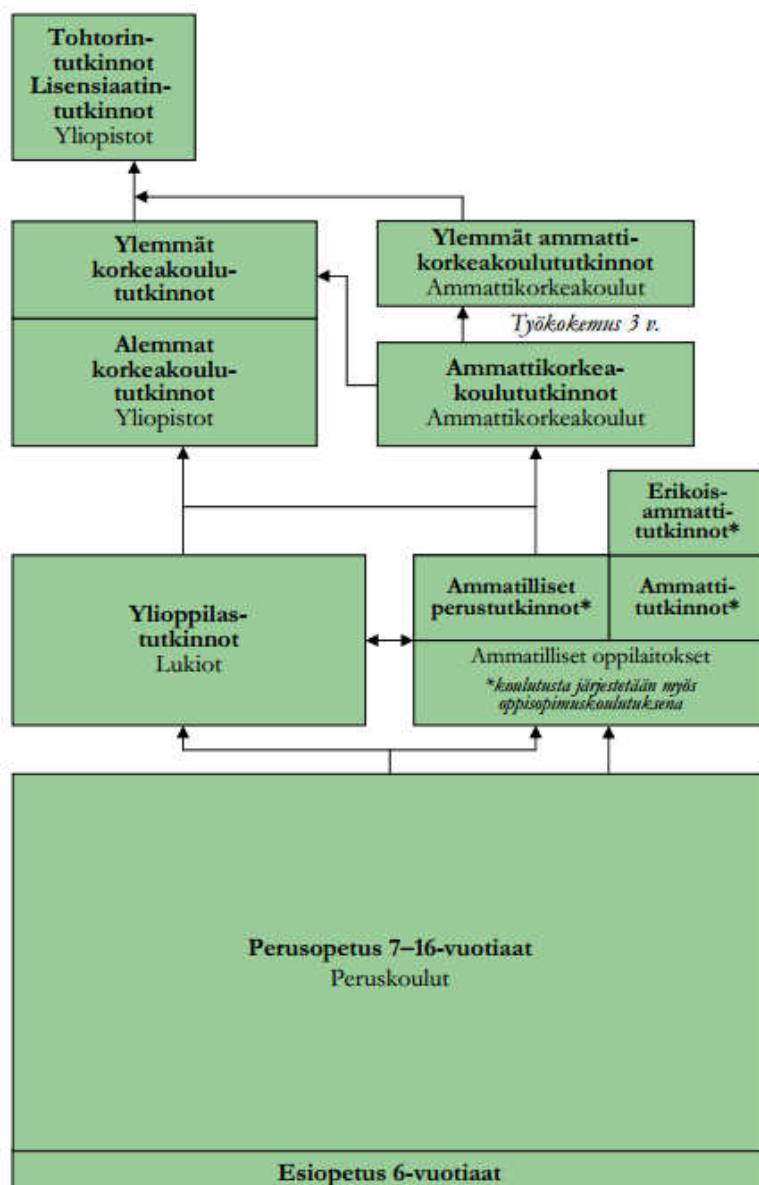
tään kuvaamaan merkittävimmät tekijät, jotka ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen syntymiseen ja yleensä tuotteistamiseen.

6.1 Suomen koulutusjärjestelmä

Suomen koulutusjärjestelmä ryhmitellään koulutusasteisiin, kuten kuviossa 17 esitetään. Yleensä vain alemman asteen opinnot suorittanut voi opiskella ylemmän asteen koulutuksessa. Koulutukselle määritellään tavoitteet kunkin koulutussektorin lainsäädännössä. Lainsäädännön ohella laadunvarmistukseen kuuluvat opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteet, koulutuksen järjestämis- ja toimiluvat sekä ulkoinen arviointi. Tärkeä osa laadunvarmistusta ovat opettajien kelpoisuutta koskevat säädökset. Suomen koulutusjärjestelmä muodostuu: yhdeksänvuotisesta yleissivistävästä perusopetuksesta (peruskoulu), jota ennen lapsilla on oikeus osallistua vuoden kestävään esiopetukseen

peruskoulun jälkeisestä koulutuksesta, johon kuuluvat ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus

korkea-asteen koulutuksesta, jota annetaan ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. Aikuiskoulutusta on tarjolla kaikilla koulutusasteilla (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012a.).



KUVIO 17. Suomen koulutusjärjestelmä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012a.)

6.2 Ammatillinen aikuiskoulutus

Ammatillisella aikuiskoulutuksella tarkoitetaan ammattitaidon hankkimistavasta riippumaton, näyttötutkintoina suoritettavia perustutkintoja, ammattitutkintoja ja erikoisammattitutkintoja. Samoin kuin niihin valmistavaa koulutusta sekä muuta kuin näyttötutkintoon valmistavaa lisäkoulutusta. Ammatillista aikuiskoulutusta voidaan järjestää omaehtoisena koulutuksena, henkilöstökoulutuksena

ja työvoimapolitiittisena aikuiskoulutuksena (Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 1998.)

Aikuiskoulutuksessa opiskelijan aiemmat tiedot, taidot ja elämäntilanne otetaan huomioon opetuksen sisällössä ja järjestelyissä. Aikuiskoulutus voi olla perustutkinto-opetusta, tutkintoon kuuluvia opintoja, näyttötutkintoihin valmistavaa koulutusta, oppisopimuskoulutusta, ammattitaitoa uudistavaa ja laajentavaa lisä- ja täydennyskoulutusta tai kansalais- ja työelämätaitoihin valmistavia yhteiskunnallisia opintoja ja harrastusopintoja.

Koulutus voi olla opiskelijan kustantamaa tai oppisopimus-, työvoima- tai henkilöstökoulutusta. Aikuiskoulutusta järjestetään nuorten koulutusjärjestelmään kuuluvissa oppilaitoksissa, yksinomaan aikuiskoulutusta järjestävissä oppilaitoksissa, yrityksissä sekä henkilöstökoulutuksena työpaikoilla. Opiskelu on mahdollista työssä, työn ohessa tai omalla ajalla. Aikuiset voivat suorittaa tutkintoja myös nuorille tarkoitetussa ammatillisessa peruskoulutuksessa sekä oppisopimuskoulutuksella. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012b.)

Aikuiskoulutuksen ikähaitari voi olla 25 vuodesta 60-vuotiasiin saakka ja mahdollisesti omaehtoisen opiskelun myötä siitä yli. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan aikuisopiskelijoilla tarkoitetaan yli 25-vuotiaita henkilöitä.

Ammatillisen koulutuksen on vastattava työelämän ja yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Uusien ammattitaitoisten työntekijöiden tarve työelämässä kasvaa, minkä lisäksi on huolehdittava työelämässä olevien osaamisen kehittämisestä ja uudistamisesta sekä työvoiman liikkuvuuden edistämisestä. Ammatillisen koulutuksen ydintehäviin kuuluvat koulutuspalvelujen lisäksi myös erilaiset kehittämis- ja palvelutehtävät, joilla edistetään työpaikkojen innovaatiotoimintaa sekä erityisesti mikro- ja pk-yritysten toiminnan ja työyhteisöjen kehittämistä. (Opetushallitus 2008, 5.) Tällä tarkoitetaan työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaa.

Tutkintoon johtavaa, vapaatavoitteista sivistystyötä sekä eri pituista lisä- ja täydennyskoulutusta järjestetään noin 800 oppilaitoksessa ja korkeakoulussa. Merkittävä osa oppimisesta tapahtuu myös työpaikoilla sekä arjen eri tilanteis-

sa hyödyntäen tietoverkkoja, kirjastoja ja muita oppimisen mahdollistavia ympäristöjä (oppimisympäristöjä). Aikuiskoulutustutkimuksen (Tilastokeskus 2010) mukaan eri tavoin toteutettuun aikuiskoulutukseen osallistuu vuosittain yli puolet (52 %) 18-64 vuotiaista eli reilut 1,7 miljoonaa kansalaista. Euroopan unionin työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2010 suomalaisista 25-64-vuotiaista 23 % osallistui koulutukseen kyselyä edeltäneen neljän viikon aikana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012b.)

Aikuiskoulutuksen opiskelijamäärätavoitteet ovat kuitenkin laskemassa tai niitä halutaan laskea. Tästä kerrotaan enemmän kappaleessa Aikuiskoulutuksen kansalliset tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat kuitenkin ristiriidassa useiden muiden instanssien mukaan. Esim. AKKU-johtoryhmän (2009, 7) mukaan aikuiskoulutus nähdään yhä tärkeämpänä osana koulutus- ja korkeakoulupolitiikkaa sekä työvoima- ja elinkeinopolitiikkaa. Taantumien vaikutuksesta korostuvat aikuiskoulutuksen työllisyyttä edistävät ja työttömyyden vaikutuksia lieventävät tehtävät. Toimiva aikuiskoulutusjärjestelmä on myös edellytyksenä työikäisen aikuisväestön osaamisen ylläpitämiselle ja kehittämiselle (AKKU-johtoryhmä 2009, 7.)

Poropudas (2007, 81.) on arvioinut, että seuraavien 10–15 vuoden aikana aikuiskoulutuksen luonne tulee muuttumaan kolmella tavalla. Ensiksi, aikuiskoulutukseen hakeutuvilla on suhteellisen hyvä yleinen jatkokoulutuskelpoisuus perusasteen jälkeisessä koulutuksessa suoritettujen yleisopinnojen (kielien, matematiikka, tietotekniikka) ansiosta. Toiseksi, tuleva aikuiskoulutus on luonteeltaan nykyistä korostuneemmin uudelleen- ja täydennyskoulutusta, joka tähtää kouluttautumiseen työelämän uusien vaatimusten mukaisiin työtehtäviin. Kolmanneksi, aikuiskoulutuksen asiakkaat ovat nykyistä useammin korkeakoulutuksen suorittaneita. Näillä arvioidaan olevan omat seurauksensa aikuiskoulutuksen tarjonnan sisältöihin ja rakenteeseen. Poroputas (2007, 81.) mukaan ammatillisessa aikuiskoulutuksessa tulee tulevaisuudessa korostumaan työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus (Poropudas 2007, 80-81.)

6.3 Työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus

Ammattitaitoa työelämän tehtäviin kehittävän työvoimakoulutuksen yleisenä tavoitteena on parantaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta ja työttömien pääsyä takaisin työmarkkinoille. Työvoimakoulutuksen rahoituksesta vastaa työhallinto ja hallinnollisena viranomaisena työ- ja elinkeinoministeriö. Työhallinto ostaa työvoimakoulutuksen oppilaitoksilta tai muilta koulutuksen järjestäjiltä. Paikallisista hankinnoista vastaavat alueelliset työ- ja elinkeinokeskukset. Koulutuksen hankinnassa huomioidaan alueelliset työvoimatarpeet. Koulutuksen hankinta tapahtuu kilpailuttaen koulutuksen järjestäjiä.

Työvoimakoulutukseen haetaan työvoimatoimiston kautta. Työvoimakoulutusta järjestetään ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa, ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa sekä vapaan sivistystyön oppilaitoksissa. Koulutusta voivat järjestää myös yksityiset koulutuspalvelujen tuottajat ja yritykset.

Suurin osa työvoimakoulutuksesta on aikuisten ammatillista koulutusta, jolla suoritetaan tutkintoja tai niiden osia. Korkeakoulututkintoja voidaan järjestää työllisyyskoulutuksena esim. opistotasoisten tutkintojen uusimiseksi ammattikorkeakoulututkinnoiksi, kesken jääneiden korkeakouluopintojen (yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa) loppuun suorittamiseksi tai muuntokoulutuksena uudelle alalle.

Osa koulutuksesta suunnataan syrjäytymisen ehkäisyyn. Valmentavan koulutuksen tavoitteena on mm. selkiinnyttää pitkään työttömänä olleiden henkilöiden ura- ja elämäntilannetta, antaa atk-valmiuksia sekä päivittää yleissivistävien aineiden osaamista. Myös maahanmuuttajien kielikoulutus toteutetaan työvoimakoulutuksena.

Työvoimakoulutus on opiskelijalle maksutonta. Se on suunniteltu ensi sijassa työttömille työnhakijoille sekä työttömyyden uhkaamille 20 vuotta täyttäneille henkilöille. Tietyin edellytyksin myös muut henkilöt kuten työssä olevat ja työvoiman ulkopuolella olevat voivat osallistua koulutukseen. Työvoimakoulutuksen ajalta opiskelijalle voidaan maksaa työttömyysturvaa vastaava kou-

lutustukea tai työmarkkinatukea sekä ylläpitokorvausta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012c.)

Poropudas (2007, 80, 81.) korostaa, että vaikka aikuiskoulutus on muuttumassa, ei kaikkien ikäluokkien täydelliseen peruskoulutukseen päästä milloinkaan ja kouluttamattoman väestön työttömyys- ja työmarkkinoilta syrjäytymisriski on merkittävästi suurempi kuin koulutetuilla. Siksi työhallinnon on todennäköisesti edelleenkin panostettava ammatillisen peruskoulutuksen ja täydennys- ja muuntokoulutuksen hankkimiseen (Poropudas 2007, 80-81.) Tämän vuoksi työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta on perusteltua.

6.4 Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta

Ammatillisen lisäkoulutuksen järjestäjät voivat hakemuksesta saada sisällytettyä järjestämislupaansa työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän. Tehtävän myöntämisestä päättää opetusministeriö. Työelämän kehittämis- ja palvelutoimintatehtävän saaneet koulutuksen järjestäjät voivat hakea työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaansa valtionavustusta. Vuodenvaihteeseen saakka avustukset myönsi Opetushallitus. Vuonna 2012 avustusten jakaminen siirrettiin alueellisille ELY-keskuksille. Vuosittain jaettavien avustusten kokonaissumma on n. 6,5 miljoonaa euroa.

Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnalla tarkoitetaan yrityksille ja julkisyhteisöille, erityisesti pienyrityksille tarjottavaa osaamisen kehittämispalvelua. Sillä pyritään vahvistamaan ammatillisen aikuiskoulutuksen kysyntälähtöisyyttä ja työelämäyhteistyötä. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta voi olla esimerkiksi yrityksen osaamistarpeiden analysointia, henkilöstön osaamiskartoituksia tai koulutusohjelmia sekä yrittäjien osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä.

Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä on osa ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämislupaa. Luvan myöntää opetusministeriö, ja sitä on mahdollista hakea milloin tahansa lisäkoulutuksen järjestämistavan muuttamisena.

Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta tähtää työelämän ja koulutuksen lähentämiseen sekä asiakaslähtöisen työelämän kehittämiseen. Työelämän ke-

hittämis- ja palvelutoiminta edistää hyvien toimintamallien ja palvelutuotteiden levittämistä, tuotteistamista ja kaupallistamista.

Hankkeiden tavoitteena on luoda uusia yhteistyömalleja ja kehittämiskumppanuuksia koulutuksen järjestäjien ja työelämän välille. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta edistää koulutuksen järjestäjien asiakaslähtöistä työelämäosaamisen kehittämistä.

Nissilän (2011, 32.) mukaan työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnassa on ongelmana tai haastavana esim. se, miten aikuiskoulutuksen brändi pääsee esille, kun se on osa ammatillista oppilaitosta. Työelämän kehittämis- ja palvelutoimintaosaamisen esille saaminen vaatii työtä. Myös hinnoittelu on ollut vaikeaa. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnassa onkin toivottu valmiita aie- ja hinnoittelusopimuksia (Nissilä 2011, 32.)

Ongelmat johtuvat usein huonosta hoidetusta tuotteistamisesta. Aikuiskoulutuksessa tutkintojen perusteet on määritelty Opetushallituksen toimesta. Koulutussuunnittelu on siis ollut varsin vakioitua ja ennalta määriteltyä. Tämä on helpottanut oppilaitosten suunnittelutyötä merkittävästi. Toisaalta ei ole voinut tai tarvinnut soveltaa.

työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan myötä oppilaitoksille on siis annettu varsin vapaat kädet ja suuri vastuu ja rooli täyttää asiakaslähtöiset asiakastarpeet. Se miten se tässä onnistuu, on riippuvainen koulutussuunnittelusta, toisin sanoen koulutuspalvelujen tuotteistamisesta. Kun koulutusta on sovellettava asiakaslähtöisesti, on opetussuunnitelmia ja koulutussisältöä räätälöitävä asiakastarpeita vastaaviksi. Vaikka koulutuspalvelujen suunnittelun asiakaslähtöisyys tarkoittaa usein varsin yksityiskohtaista räätälöintiä, ei se sitä tarkoita sitä, ettei koulutuspalveluita voisi tuotteistaa. Asia on juuri päinvastoin, juuri siksi kannattaa tuotteistaa.

6.5 Aikuiskoulutuksen kansalliset tavoitteet

Aikuisille tarjottavien koulutuspalvelujen haasteita ovat työelämän vaatimusten nopea muuttuminen. Samalla osaamisvaatimukset kasvavat, työtehtävät ja niiden sisällöt lisääntyvät. Työelämän nopea muuttuminen on saanut aikaan

myös sen, että työpaikat saattavat vaihtua tiuhaankin tahtiin ja uuteen ammat-
tiin on voinut joutua opiskelemaan joka kymmenes vuosi. Vaikka ai-
kuiskoulutus onkin ollut vilkasta, näyttää myös aikuiskoulutuksen osalta ikäluo-
kat pienentyä ja siksi koulutusmäärät tippua kuten taulukosta 5 ilmenee.

TAULUKKO 5. Uudet opiskelijat aikuisille suunnatussa ammatillisessa koulu-
tuksessa vuosina 2007 – 2009. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a.)

Koulutus	2007	2008	2009
Ammatillinen perustutkinto, opetussuunnitelmaperus- teinen ja näyttötutkintoon valmistava	28354	29397	27154
Ammattitutkintoon valmistava	20290	19068	18954
Erikoisammattitutkintoon valmistava	8984	9436	8433
Yhteensä	57628	57901	54541

Laskevaan opiskelijamäärään voi olla syynä myös pitkään vallitseva matalasuhdanne. Matalasuhdanteen ja huonon taloustilanteen aikana on ollut myös havaittavissa, että yritykset miettivät tarkoin ostamiaan koulutuksia ja pohtivat niitä panostus/tuotos –periaatteella. Laskevaan koulutusmäärään voi olla toki sellaisiakin syitä, että maailman muuttuessa kiivaaseen tahtiin, koulutusorganisaatio ei enää kykene pysymään asiakkaiden yksilöllisten koulutustarpeiden perässä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011b) on linjannut yleisesti, että aikuisten koulutusmahdollisuuksia on parannettava. Tällä hetkellä aikuiskoulutus on tarjontapainotteista, eikä aikuisten valittavana oleva koulutusorganisaatioiden tarjonta välttämättä ei aina vastaa yksilöiden tarpeisiin. Aikuiskoulutustarpeeseen vaikuttaa yksilön koko aiempi koulutus-, työ- ja elämänura, minkä takia yksilöiden tarpeet eroavat huomattavasti toisistaan. Haasteena on kehittää järjestelmää kysyntäpainotteiseksi, jossa kansalaisten koulutuskysyntä voisi aiempaa kohdennetummin vaikuttaa koulutuksen sisältöihin ja tavoitteisiin.

Kysyntäpainotteinen aikuiskoulutusjärjestelmä vaatii koulutukseen suunnattujen julkisten resurssien kanavoimista kansalaisten kautta sekä koulutustarjonnan näkyvyyden ja vertailtavuuden parantamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b, 54.) Toisaalta tätäkin kaikkea koulutusmahdollisuuksien parantamista vastaan taistelee hallituksen linjaamat ammatillisen aikuiskoulutuksen säästötoimenpiteet ja aloituspaikkojen rajut leikkaukset, joita mm. johdannossa käsiteltiin. Toisaalta tarkoituksena voi olla, että ammatillinen aikuiskoulutus halutaan muuttaa tutkintotavoitteisesta koulutuksesta enemmän täsmä- ja tarvepohjaiseen koulutukseen. Tämä ajattelutapa näyttää menevän yksiin myös Savon koulutuskuntayhtymän noudattaman asiakkuuden johtamisen strategian kanssa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmä on 13.4.2011 julkaistussa raportissaan (Tasapainoiseen työllisyyskehitykseen 2025, Ehdotus koulutustarjonnan tavoitteiksi vuodelle 2016) linjannut ammatillisen aikuiskoulutuksen tulevista aloituspaikoista ja niiden tavoitteista ja ennakoinnista (Taulukko 6.)

Aikuiskoulutuksen ennakointi perustuu analyysiin aikuisväestön 1) koulutustason muutoksesta, 2) koulutuskäyttäytymisestä ja sen muutoksesta, 3) työelämän tarpeesta ja 4) aikuiskoulutusjärjestelmän kehittämisestä (Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011b, 61.)

TAULUKKO 6. Uudet ammatillisen koulutuksen aikuisopiskelijat (yli 25-v.) vuonna 2012 ja 2016, tavoite. (Opetusministeriö 2007; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b.)

Koulutus	Aloittajatavoite 2012	Aloittajatavoite 2016
Ammatillinen perustutkinto, opetussuunnitelma-perusteinen ja näyttötutkintoon valmistava	17000	17000
Ammattitutkintoon valmistava	25000	19000
Erikoisammattitutkintoon valmistava	10000	12800
Yhteensä	52000	48800

Vaikka kohteena on vain aikuiskoulutuksen tutkintotavoitteinen koulutus, tulee nämä leikkaukset silti vaikuttamaan välillisesti myös muihin koulutuspalveluina tarjottaviin koulutuspalveluihin. Aikuiskoulutuksen jatkuvuuden puolesta on vain toivottavaa, että oppilaitokset saavat suunnattua kehittämis- ja palvelutoimintaa siihen suuntaan, että yritykset ja yksittäiset asiakkaat kiinnostuisivat tarvepohjaisista ja tuotteistetuista koulutuspalveluista. Mikäli aikuiskoulutuksen opetushenkilökuntamäärä aiotaan pitää samana, on tuotteistamistyöhön ryhtyvä pikaisesti.

7 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

7.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Savon koulutuskuntayhtymän aikuiskoulutuspalvelujen tuotteistamiseen yhteinen malli, jossa tuotteistamisen eri vaiheet kuvataan prosessimaisesti etenevinä vaiheina. Tavoitteena oli, että malli tulisi helpottamaan ja yhtenäistämään eri koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä. Kehittämistyön yhteydessä yhtenä osatavoitteena oli levittää sekä jakaa kokemuksia ja käytäntöjä erilaisista tavoista toimia eri koulutuspalvelujen suunnittelutyössä. Tarkoituksena oli siis poimia parhaat käytännöt ja tuoda ne esille kaikille koulutuspalvelujen suunnittelutyötä tekeville. Tavoitteena oli myös korostaa ja tuoda esille koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyttä koulutuksien suunnittelu- ja myyntityössä.

Osatavoitteena oli myös selvittää miten eri alat näkevät koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyden ja millä tavalla ja millaisilla eri toimintamalleilla he ovat toimineet koulutuspalveluita tuottaessa. Lähtökohtana oli ainakin se tieto, että kuntayhtymässä on varsin erilaisia toimintamalleja käytössä. Tämä johtuu osittain eri ammattialojen ja heidän asiakaskunnan eroavaisuudesta, toiminnan luonteesta ja kulttuureista. Tutkimusongelman määrittelyssä käytettiin apuna mm. seuraavia kysymyksiä:

- Miten eri koulutusalat näkevät koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyden omalla koulutusosalalla ja koko kuntayhtymätasolla?
- Mille tuotteistamistasolle oman koulutusalan ja koko kuntayhtymän koulutuspalvelut on tuotteistettu?
- Miten oma koulutusala on onnistunut tuotteistamisen eri osa-alueilla ja vaiheissa?
- Millaista tuotteistamismallia eri koulutusalat ovat käyttäneet koulutuksia suunnitellessa?
- Millaisia kehittämissuunnitelmia henkilökunnalla on koulutuspalvelujen tuotteistamiseen?
- Millainen tuotteistamismalli voisi toimia koulutuspalveluja tuottaessa?

7.2 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Ojasalon (2009) mukaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämishanke kohdentuu yleensä tavalla tai toisella liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen, ja tarkoituksena on saada jonkinlainen muutos. Tävoitteena voi olla esimerkiksi 1) uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu ja sen jalostaminen ja tuotteistaminen tai uusille markkinoille laajeneminen, 2) prosessien kehittäminen ja uudistaminen, 3) uusien mallien tai menetelmien kehittäminen tai 4) uuden työkuulttuurin kehittäminen. (Ojasalo ym. 2009, 24.) Ojasalo kuvailee tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia kuviolla 17.

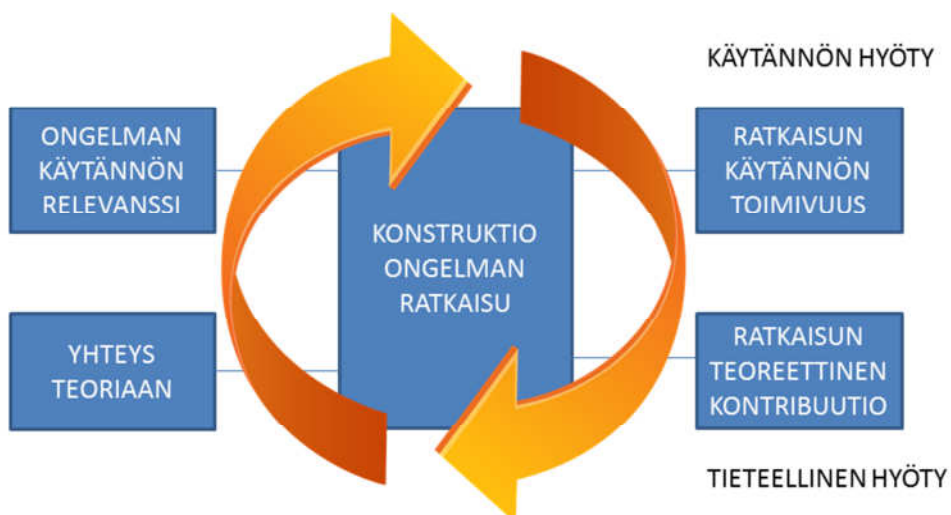


KUVIO 18. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24.)

Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on syytä pohtia yleisesti millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin (Ojasalo ym. 2009, 36.) Kehittämissuunnitelmaan valittiin lähestymistavaksi konstruktivinen tutkimus, jossa on Ojasalon (2009) mukaan tavoitteena käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktivistisesta tutkimuksesta. (Ojasalo ym. 2009, 36.)

Konstruktivinen tutkimus on yleensä hyvin soveltavaa ja siinä on usein merkittävässä roolissa teoreettisluontoinen analyysi, päättely ja pohdinta. Tutkimuksella on myös välitön ja käytännöllinen empiirinen kytkeä. Kasanen ym. (1991, 306.) ovat jakaneet konstruktivisen tutkimusprosessin seuraaviin vaiheisiin:

- 1) relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittäminen
- 2) esiyymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta
- 3) innovaatio, ratkaisumallin konstruointi
- 4) ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
- 5) ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen
- 6) ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.



KUVIO 19. Konstruktiiivinen tutkimus (Mukaeltu Kasanen ym. 1991.)

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty enimmäkseen vaiheisiin 1-3. Opinnäytetyössä esitetyn ratkaisun, eli koulutuspalvelujen tuotteistamismallin toimivuuden testaus jää mahdollisten tulevien jatkotutkimushankkeiden ja käytännön testauksen harteille.

7.3 Tutkimukseen liittyvät apumenetelmät

Koska tässä opinnäytetyössä pelkkä toiminnallisuus ja konstruktiivinen tutkimusote eivät riitä tuotoksen eli sopivan tuotteistamismallin muodostamiseen, tarvittiin myös kvantitatiivista tutkimusta valitun tutkimusotteen rinnalle. Kehittämistyön tukevin menetelmiä käytettiin kysely- eli surveytutkimusta, josta haluttiin tehdä kvantitatiivinen tutkimus. Tämä oli eniten aikaa säästävää tapaa kerätä tietoa suuresta kohdejoukosta tutkimusongelman selvittämiseksi.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on Heikkilän (2005) mukaan tarkoituksena saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimusongelmiin (Heikkilä 2005, 13.) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä kysely eli survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tyypillisesti kerätään tietoa käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kyselytutkimuksen etuja ovat muun muassa se, että kyselyn avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Samalla kertaa voidaan kysyä montaa asiaa monelta eri ihmiseltä. Samalla säästyy tutkijan aikaa. Huolellisesti laadittu kyselylomake on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tuloksia tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2006, 125, 184.)

Toisaalta lähestymistapana käytettiin myös toimintatutkimusta siten, että kehittämistyöhön osallistutettiin mukaan myös aikuiskoulutuksen kehittäjät.

7.4 Kehittämishankkeen kulku, tutkimuksen suunnittelu ja aineiston keruu

Kehittämishankkeen tilaajana oli Savon koulutuskuntayhtymä. Kehittämishankkeen idea on lähtöisin koulutuskuntayhtymän kehittämisstrategiasta, jossa mainitaan koulutuspalveluiden tuotteistaminen useaan kertaan. Lisäksi ideaan on vaikuttanut myös tutkimuksen tekijän aito kiinnostus tuotteistamista ja kuntayhtymän toimintamallien kehittämistä kohtaan. Muita lähtökohtia kehittämishankkeelle on esitetty kohdassa Työn lähtökohdat.

Kehittämishanke aloitettiin varsinaisesti toukokuussa 2011, jolloin toimeksiantaja, oppilaitos ja tekijä suunnittelivat pohjan opinnäytetyösuunnitelmalle. Koska aikuiskoulutus ja sen toiminta ei ollut kovin tuttua tekijälle, oli siihen pe-

rehdyttävä tarkemmin. Niinpä tämän kehittämishankkeen taustalle rakentui samalla viitekehys myös aikuiskoulutuksen toimintakenttään. Samalla saatiin selvitettyä aikuiskoulutusta ja koulutuspalveluja määrittelevät taustatekijät, jotka on otettava huomioon koulutuspalveluita suunnitellessa.

Palvelujen tuotteistamisen viitekehysten kokoaminen aloitettiin tutustumalla palvelujen tuotteistamista käsittelevään kirjallisuuteen. Kun tuotteistamiseen oli perehdytty riittävästi, voitiin vertailla eri tuotteistamismalleja niiden eroja keskenään sekä niiden sopivuutta erilaisten palvelujen tuotteistamiseen. Koska työ alkoi tässä vaiheessa laajeta liikaa, oli järkevää rajata kehittämistyö koskemaan pelkästään aikuiskoulutuksen palveluita. Tästä eteenpäin mallia kehiteltiin siis nimenomaan aikuiskoulutuspalvelujen tuotteistamiseen. Kehitystyötä tehtiin haastatteleamalla aikuiskoulutuksen toimijoita sekä tekemällä kyselytutkimus aikuiskoulutuksen ja työelämän kehittämispalveluissa toimiville henkilöille, joita oli yhteensä 141.

Kyselytutkimus ja aineiston keruu toteutettiin Google Dokumenttien kyselytyökalulla, joka on ilmainen web-pohjainen kyselytyökalu, josta kyselyn tulokset saadaan graafisesti ja Excel-tiedostona tarkempaa jatkoanalysointia varten. Kyselytutkimusta varten opinnäytetyön tavoitteet määritettiin kysymyksiksi ja ne siirrettiin itse kyselylomakkeelle. Kysymyksien asettelussa käytettiin asenneasteikkona Osgoodin asteikkoa.

Heikkilän (2005) mukaan kyselylomakkeen valmistuttua se on hyvä luetuttaa jollakin asiantuntijalla. Vaihtoehtoisesti lomakkeelle voidaan tehdä koetestausta. Testaus voi tuoda esiin lomakkeen puutteet tai virheet, jotka ovat olennaisia tutkimuksen onnistumisen kannalta. Testauksen jälkeen lomakkeen kysymysten järjestys, muotoilu tai kysymysten määrä saattaa kaivata korjailua. (Heikkilä 2005, 61.) Kyselylomakkeen muotoilu aloitettiin jo syksyllä 2011, mutta koska tuotteistamiseen liittyvä viitekehys ja tuotteistamisen aihealueeseen perehtyminen ei ollut vielä valmista, kerittiin kysely toteuttaa vasta elokuussa 2012. Lomaketta myös testattiin toimeksiantajan edustajan kanssa useaan otteeseen.

Ojasalo (2009) muistuttaa, että kyselylomakkeeseen sisällytetään kaikki sel-laiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavutta-miseksi. (Ojasalo ym. 2009, 115.) Siispä tarpeettomat kysymykset karsittiin ja lomakkeeseen jätettiin vain tutkimusongelmaa käsittelevät kysymykset.

Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin aluksi kaksi viikkoa, mutta koska vas-tauksia saatiin vain vähän, päätettiin kohdejoukolle lähettää vielä muistu-tusviesti ja lisäaikaa viikon verran. Lopulta vastauksia saatiin kerättyä yh-teensä 31 kpl.

Kyselytutkimuksesta saatujen tuloksien ja kirjallisuudesta lähtöisin olevan tuot-teistamisen viitekehysten avulla kehitettiin lopulta koulutuspalveluiden tuot-teistamiseen sopiva tuotteistamismalli ja yksittäisen koulutuspalvelun tuotteis-tusprosessikuvaus, joka on tämän opinnäytetyön produkti eli konkreettinen tuotos.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Kyselytulokset niiden analysointi

Kyselyyn vastasi 31 henkilöä, jotka olivat pääosin Tekniikan ja liikenteen alalta (13 kpl). Kyselytutkimuksella saadut vastaukset on esitetty tarkemmin liitteessä 3. Kyselyllä pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmasta muodostettuihin kysymyksiin. Tuotteistamisen nykytilaa pyrittiin selvittämään kysymyksillä:

1. Miten eri koulutusalat näkevät koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyden omalla koulutusallalla ja koko kuntayhtymätasolla ja miten näissä on onnistuttu?
2. Mille tuotteistamistasolle oman koulutusalan ja koko kuntayhtymän koulutuspalvelut on tuotteistettu?
3. Miten oma koulutusala on onnistunut tuotteistamisen eri osa-alueilla ja vaiheissa?

Vastausten mukaan tuotteistamisen tärkeys nähdään organisaatio- ja koulutusallatasoilla lähes samalla tavalla. Eroa nähdään kuitenkin jonkin verran siinä, miten tuotteistamisessa on onnistuttu Savon koulutuskuntayhtymässä verrattuna omaan koulutusalaan. Vastaajat näkevät, että oma koulutusala olisi onnistunut keskimäärin 0,26 pistettä paremmin kuin he arvioivat koko kuntayhtymän onnistuneen. Voidaan kuitenkin ajatella, että koulutuskuntayhtymä on onnistunut tuotteistuksessa todellisuudessa yhtä hyvin kuin mitä alat ovat onnistuneet tai arvioineet. Vastauksissa on positiivista se miten tärkeänä koulutuspalvelujen tuotteistamista pidetään. Tämä luo hyvän pohjan koulutuspalvelujen tuotteistamistyölle jatkossa. Ongelmana pidetään kuitenkin sitä, että tuotteistamisessa onnistumisessa ja sen tärkeydessä havaittiin merkittäviä eroja. Tämä osoittaa suoraan, että jotain olisi tehtävä.

TAULUKKO 7. Tuotteistamisen tärkeys ja siinä onnistuminen.

Kysymys	Keskiarvo (asteikko 1-5)
Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista Savon koulutuskuntayhtymässä?	4,42
Miten Savon koulutuskuntayhtymässä on mielestäsi onnistuttu koulutuspalvelujen tuotteistamisessa?	2,71
Erotus	-1,71
Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista omalla toimialueellasi?	4,35
Miten toimialueesi on mielestäsi onnistunut koulutuspalvelujen tuotteistamisessa?	2,97
Erotus	-1,38

Kysymyksellä 2. haluttiin selvittää millä Sipilän (1998) määrittämällä tuotteistamisen tasolla vastaajat arvioivat olevan oman alan koulutuspalvelut ja millä tasolla he arvioivat olevan koko kuntayhtymän koulutuspalvelut.

Vastaajat arvioivat, että oman koulutusalan tuotteistamisen taso olisi keskimäärin aavistuksen verran paremmalla tasolla kuin koulutuskuntayhtymätasolla. Tämä ilmenee taulukosta 7. Muuten eroa ei merkittävästi ollut. Kysymykseen vastaaminen edellytti, että vastaajilla on tiedossa mitä tuotteistamisen tasot tarkoittavat. Vastauksissa on hieman outoa se, että vastaukset osoittavat kuntayhtymässä ja koulutusaloilla olevan jopa monistettavia tuotteita, vaikka muita alempia tasoja ei ollut saavutettu. Tämä voi johtua osaltaan siitä, että tuotteistamistasojen porrastus ei ollut vastaajien tiedossa. Esim. monistetavat tuotteet tarkoittavat sitä, että koulutuspalvelu voitaisiin lisensoida ja myydä jollekin toiselle koulutuksen järjestäjälle eteenpäin siten, että heillä olisi kaikki tarpeelliset palvelukuvaukset ja palveluprosessit niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Vastaanottava taho voisi alkaa tuottamaan ja tarjoamaan koulutuspalvelua tarkkaan laadittujen ohjeiden, prosessikuvausten, dokumenttien ja muiden konkreettisten materiaalien avulla.

TAULUKKO 8. Tuotteistamisen asteet ja niissä onnistuminen.

Koulutuspalvelujen tuotteistamisaste	Savon koulutusku- tayhtymä (asteikko 1-5)	Oma koulu- tusala (asteikko 1-5)
Sisäiset työmenetelmät tuotteistettuna	2,74	2,71
Palveluilla tuotetuki	2,48	2,65
Tuotteistetut palvelut	2,39	2,68
Monistettavia tuotteita	2,52	2,71

Tuotteistamisen nykytilan selvittämiseksi haluttiin vielä kysyä, miten oma koulutusala on onnistunut tuotteistamisen eri osa-alueilla ja vaiheissa? Kyselyssä esitetyt tuotteistamisen vaiheet ovat Jaakkolan (2007) kehittämiä tuotteistamisessa tarkasteltavia osa-alueita, joita ovat:

- asiakastarpeen arviointi ja määrittely
- palvelun rakenteen, sisällön ja prosessin määrittely
- standardointiasteen määrittely ja palvelun standardointi
- palvelun konkretisoiminen (esitteet, kuvaukset ym.)
- palvelun hinnoittelu
- seuranta ja mittaaminen
- palvelun jatkuva kehittäminen.

TAULUKKO 9. Tuotteistamisen vaiheet ja niissä onnistuminen.

Tuotteistamisen vaiheet	Onnistuminen (asteikko 1-5)
Asiakastarpeen arviointi ja määrittely	2,84
Palvelun rakenteen, sisällön ja prosessin määrittely	3,00
Standardointiasteen määrittely ja palvelun standardointi	2,65
Palvelun konkretisoiminen (esitteet, kuvaukset ym.)	2,61
Palvelun hinnoittelu	2,74
Seuranta ja mittaaminen	2,61
Palvelun jatkuva kehittäminen	2,81

Parhaiten vastaajat arvioivat omien koulutusalojen olevan onnistunut palvelun rakenteiden, sisältöjen ja prosessien määrittelyssä. Tämä kuvastaa todennäköisesti sitä, että koulutuspalvelut ja niiden sisällöt ja koulutussuunnittelu ja prosessit ovat usein varsin standardoituja ja ennalta suunniteltuja. Räätelöitävien koulutuksien osalta tämä voi kuitenkin kuvastaa myös sitä kuinka vankka ammattitaito ja asiantuntemus eri koulutusalojen aikuiskoulutushenkilöstöllä on.

Asiakastarpeiden huomioimisessa, arvioinnissa ja määrittelyssä on onnistuttu myös kohtuullisesti. Kehittämisen varaa nähdään palvelujen konkretisoinnissa. Tällä tarkoitetaan koulutuspalvelujen esitteitä ja kuvauksia. Tämä voi johtua siitä, että jotkut näkevät jääneensä yksin markkinointimateriaalien tuottamisessa ja jotkut arvioivat markkinointiosaston olevan liian etäinen yksikkö autamaan konkretisointityössä. Aikuiskoulutuksen kouluttajat tai suunnittelijat eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia koulutuspalvelun konkretisoijia. Tähän työhön olisi valjastettava sen alan asiantuntijat.

Palvelun seurannassa ja sen mittaamisessa ei myöskään ole onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelun seuranta ja mittaus pitäisi olla organisoidumpaa toimintaa. Koulutuspalveluihin liittyvät opiskelijakyselyt pitäisi olla keskitetyksi kerättynä. Pelkät OPAL-kyselyt eivät riitä tähän, vaan olisi luotava järjestelmällinen ja kaikille koulutusaloille pakollinen yhteinen järjestelmä. Palvelun seuranta ja mittaaminen erilaisilla kyselyillä koulutuksen jälkeen voi olla parhaimmillaan jopa markkinointia tai jonkinlaista ulospäin näkyvää toimintaa imagoa kohottavalla tavalla. Puhumattakaan mikä hyöty keskitetyllä palautteen keräämisellä on koulutuspalvelujen kehittämiselle ja täysin uusien koulutuspalvelujen aikaan saamiseksi.

Vastaajat ovat sitä mieltä, että palvelun jatkuvassa kehittämisessä on onnistuttu kohtuullisesti. Tämä on jatkoa ajatellen erittäin positiivista.

Koska Jaakkolan kehittämät tuotteistamisen vaiheet eivät välttämättä suoraan sovi koulutuspalvelujen käyttämiseksi, haluttiin kyselyyn osallistuneilta kysyä näihin vaiheisiin tarkennusta avoimella kysymyksellä 4. Millaista tuotteistamismallia eri koulutusalat ovat käyttäneet koulutuksia suunnitellessa?

Tähän kysymykseen vastasi viisi vastaajaa, joilta löytyi varsin kehittäviä tarkennuksia ja ajatuksia.

Vastaus 1:

- Ei tietoista toimintamallia käytössä. Intuiivista toimintaa kysynnän mukaan.

Vastaus 2:

- Vuokaavio, Prosessin alkuvaihe, toimintovalinta, päätösvaihe, toimintoprosessin loppu

Vastaus 3:

- Asiakslähtöisyys; Asiakkaan tarpeen määrittely yhdessä asiakkaan kanssa. Prosessin tavoitteiden määrittely. Koulutussisällön määrittely, Asiantuntijoiden sitouttaminen, Henkilökohtaistaminen, Toteutus

Vastaus 4:

- "Optimaaltilanteessa": kontakti asiakkaaseen => 1. neuvottelu, jossa: sovitaan asiakkaan tarpeeseen perustuvia koulutushankkeita ja niihin tarvittaessa osaamiskartoituksia tms. tarkoituksena tarkentaa koulutuksen sisältöjä => koulutusten suunnittelu => tarjous tehtyjen suunnitelmien perusteella => sopimus => koulutuksen toteutus => palautekysely koulutuksen jälkeen => koulutuksen jälkeen esim. ½ vuoden päästä vaikuttavuuskysely osallistujille / yritykselle.

- Useimmiten tilanne ei ole optimaalinen eli prosessi on suoraviivaisempi, jolloin osia em. prosessista jää pois. Tällöin palvelutuotteen vertailu toisiin vaikeutuu.

Vastaus 5:

- Olemme omalla alalla panostaneet tuotteistamiseen ja näemme sen olevan erittäin tärkeää nyt ja tulevaisuudessa

Koska koulutuspalvelujen kehittäminen on jatkuva prosessi ja laajasti käsitettävä asia, haluttiin vastaajilta kysyä myös muuta tuotteistamiseen liittyviä kehittäviä ajatuksia. Kehittämisehdotuksia pyrittiin saamaan avoimella kysymyksellä 5. Millaisia kehittämisehdotuksia henkilökunnalla on koulutuspalvelujen tuotteistamiseen? Kysymykseen vastasi kuusi vastaajaa, joiden ajatuksia seuraavassa:

Vastaus 1:

- Enemmän sovittuja toimintamalleja ja ne pitäisi myös "jalkauttaa" käyttöön. Turha niitä on luoda Intran täytteeksi.

Vastaus 2:

- Savon ammatti- ja aikuisopisto on niin iso laiva, että suorastaan pelkään yhteisiä määrittelyjä tuotteistamiseen, jotka tapaa kaiken luovuuden ja sitoo kädet tiettyjen toimintamallien ja rutiinien suorittamiseen. Standardoidut ohjeet ja lomakkeet näyttävät liian useissa tapauksissa vievän ojasta allikkoon. Se mikä sopii metallipuolelle, ei todellakaan sovellu aina sosiaali- ja terveysalalle ja päinvastoin. Jokaisella alalla pitäisi mielestäni olla oikeus ja velvollisuus omista lähtökohdistaan kehittää tuotteita mukaillen liiketaloudellisia tuotteistamistapoja. Tarvitaan alokohtaista tuotteistamisen suunnittelua ja toteuttamista ja sen hyväksymistä, että prosessi ja tulokset ovat erilaisia eri ammattialoilla. Opettajat tuotteistamaan työtään sopivassa määrin ensinnäkin pilotoiden joidenkin kurssien osalta ja laajentaen muuhunkin käytännön opetustyöhön. Hyvät tuotteet kirjataan ja otetaan opiksi muussakin työskentelyssä. Ei haukata kuitenkaan liian isoa palaa kerralla vaan luotetaan siihen, että opitaan laajemminkin soveltamaan tuotteistamisajattelua muuhunkin työhön.

Vastaus 3:

- Asiakslähtöisen toimintatavan ymmärtäminen ja sen edelleen kehittäminen.

Vastaus 4:

- Alojen välinen yhteistyö on avaintekijä. Voimat olisi pystyttävä yhdistämään, jotta asiakkaalle saataisiin mahdollisimman osuva ja tarpeisiin vastaava tuote/tuotteisto. Markkinoinnin koordinointi on toinen tärkeä asia. Markkinointiyksikkö toimii tällä hetkellä aika irrallaan ruohonjuuritason toiminnasta, mistä seuraa toiminnallisia pulmia esimerkiksi silloin, kun tarvittaisiin nopeaa toimintaa.

Vastaus 5:

- Asiakasprosessit tulisi yhtenäistää kaikille aloille. Aikuskoulutuksen kehittämistiimi on luonut yhden mallin monialakoulutusten tuotteistamisprosessiksi, mutta se on jäänyt ehdotuksien tasolle. Koulutuspalveluiden johtoryhmä ei ole katsonut aiheelliseksi edistää sen käyttöönottoa.

Vastaus 6:

- Auttaisi jo paljon, että olisi yhteinen formaatti, josta alat lähtisivät kehittämään. Markkinointi voisi hieroa ulkoasut ja näin säästyisi työaikaa. Välillä tuntuu, että jokainen keksii täällä pyörää uudestaan.

Vaikka kyselyyn vastasi vain pieni osa kohderyhmää, voidaan kyselyn tuloksia pitää ainakin suuntaa antavina. Tässä opinnäytetyössä vastauksia ei analysoida tämän enempää, vaan tarkemmat analyysit ja lisäselvitykset voidaan tehdä kuntayhtymän toimesta myöhemmässä vaiheessa tai jatkokehittämishankkeissa. Pääpaino kyselyllä oli saada selvyys kuntayhtymän tuotteistamisen nykytilasta ja tässä myös onnistuttiin kohtuullisesti. Avoimet vastaukset antoivat lisäpotkua työlle, näyttivät oikeaa suuntaa itse tuotteistamismallin kehittämiseksi ja vastasivat osittain tutkimusongelmasta purettuun kysymykseen: millainen tuotteistamismalli voisi toimia koulutuspalveluja tuottaessa?

8.2 Tuotteistusmallin ja tuotteistusprosessikuvauksen kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä kehitetty koulutuspalvelujen tuotteistamismalli ja tuotteistusprosessin vaiheet saatiin aikaiseksi konstruktiiivisella tutkimuksella. Oleellisena osana ratkaisun kehittelyä olivat tutkimukseen liittyvä kyselytutkimus sekä taustalla olevan teoriaosuuden eli viitekehyksen opiskelu ja ymmärtäminen. Myös ammatillisen aikuiskoulutuksen toimintaympäristön tuntemus auttoivat tässä työssä merkittävästi.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erilaisia tuotteistamisteorioita. Näitä ei voida suoraan soveltaa koulutuspalvelujen tuotteistamiseen. Siksi eri kirjallisuudesta esille nousseita tuotteistamisteorioita vertailtiin keskenään ja katsottiin sieltä ne tekijät, jotka olisivat ominaisimpia itse koulutuspalvelujen tuotteistamiselle.

Koulutusorganisaatiossa prosessit ja niiden kuvaukset nähdään tärkeänä laatu-työn toimintana. Esimerkiksi hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle on tyypillistä, että se jäsentää toimintaansa prosesseina (toimintoketjuina). Opetushallituksen (2008, 25.) mukaan Tyypillinen prosessi voi olla esimerkiksi koulutusprosessi, joka voi sisältää ajallisesti toisiinsa liittyviä vaiheita kuten opiskelijarekrytointi – koulutuksen suunnittelu – koulutuksen toteuttaminen – arviointi.

Toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa koulutuksen järjestäjää suuntaamaan huomionsa asiakkaiden kannalta oleelliseen, tehostamaan toimintaansa, selkiyttämään vastuitaan ja ohjaamaan voimavarojaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisiin asioihin. (Opetushallitus 2008, 25.)

Prosessien on mainittu olevan myös keskeinen johtamisen väline, jonka avulla koulutuksen järjestäjä vie käytäntöön strategiset tavoitteensa ja toteuttaa perustehtävänsä. Prosessien johtaminen edellyttää, että prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä ohjaus- ja seurantamekanismit ovat selkeät ja prosesseja kehitetään jatkuvasti. (Opetushallitus 2008, 25.) Tämä luo hyvän pohjan tuotteistusprosessityölle. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaan koulutuksen järjestäjän pitäisi jäsentää prosessejaan tarvittaessa osaprosesseina; tunnistaa ja kuvaa ydinprosesseihin sisältyvät osaprosessit. Koulutuksen ja muun palvelutoiminnan suunnittelun osaprosesseja voivat olla esimerkiksi osaamistarpeiden ennakointi, koulutuspalvelujen suunnittelu, opetussuunnitelman laatiminen, opetusjärjestelyjen suunnittelu, työpaikalla tapahtuvan opiskelun järjestäminen ja henkilökohtaisten opiskelusuunnitelmien (HOPS ja HOJKS) laatiminen. (Opetushallitus 2008, 25.)

8.2.1 Koulutuspalvelujen tuotteistamisen taustatekijöitä

Erilaisille palveluille yhteisiä piirteitä ovat yleensä aineettomuus, prosessinomainisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Koulutuspoliittiset linjaukset, kuten myös koulutuskuntayhtymän strategiakin sen jo määrittää, että koulutuspalveluja tulee suunnitella ja toteuttaa tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon on yleistä varsinkin niiden koulutuspalvelujen kohdalla, jossa tilaajana on esim. organisaatio, yritys tai TE-toimisto. Erilaisissa yhteishankintakoulutuksissa (TE-toimisto ja yritys) tiivis yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää jo koulutuksen saannin tai siinä onnistumisen kannalta. Toisaalta myös yksittäisille opiskelijoille tarjottavissa koulutuksissa voisi olla mahdollista ottaa asiakas mukaan jo itse koulutuspalvelua suunnitellessa tai ideoitaessa. Tämä voisi onnistua esim. sosiaalisen median tai erilaisten kyselyjen avulla.

Koulutuspalvelujen tuotteistamisessa koulutuspalvelun tilaaja voi siis olla eri taho kuin koulutuspalvelun loppukäyttäjä. Esimerkiksi yrityksen johto on tilannut koulutuksen yrityksen tuotantotyöntekijöille. Tämä aiheuttaa usein hankaluuksia siitä ketä pidetään koulutuksen kohderyhmänä, tilaajaa (maksajaa) vai koulutettavaa (opiskelijaa). Tämä puolestaan vaikuttaa siihen miten koulutuspalvelua pitäisi tuotteistaa.

Koulutuspalvelujen tuotteistamiseen ja yleensä koulutuksien järjestämiseen liittyy olennaisena osana myös koulutuksen suunnittelu, joka on otettava huomioon myös tuotteistamisprosessia suunniteltaessa. Tämä on tärkein vaihe itse koulutuspalvelussa.

Koulutuksen suunnittelu

Koulutuksen suunnittelua voidaan verrata esim. rakennuksen perustuksiin. Perustuksien tulee kestää rakennukselle aiheutuma raskaus. Koulutuksen suunnittelua voidaan tehdä usealla eri tavalla. Salakarin (2007, 180.) mukaan koulutuksen suunnittelu sisältää seuraavat toisistaan riippuvat vaiheet ja kohdat:

- koulutustarpeen arviointi
- oppija-analyysi
- oppimistavoitteiden asettaminen
- oppisisältöjen valinta ja jäsenitys
- työtavat ja opetusmenetelmät
- oppimisen ja opetuksen arviointi

(Salakari 2007, 180.)

Koulutuksen tarpeellisuuden arvioi yleensä koulutuksen tilaaja esim. TE-keskus tai yritys tai organisaatio. Oppija-analyysi saatetaan tehdä osittain jo koulutukseen hakuvaiheessa tai siinä vaiheessa, kun koulutusta suunnitellaan yhteistyössä koulutuksen järjestäjän ja yrityksen tai organisaation kanssa. Nämä ovat oikeastaan kaikki koulutuksen osaamisen määrittelyä. Vasta oppimistavoitteiden asettamisesta lähtien voidaan puhua koulutuksen opetuksen suunnittelusta. Opetuksen suunnittelussa on olennaista henkilökohtais-

taminen, jolla on suuri merkitys aikuiskoulutuksessa. Henkilökohtaistamisella tarkoitetaan aikuisopiskelijan yksilöllisten oppimistavoitteiden määrittelyä koulutukselle. Henkilökohtaistaminen on tärkeää, koska aikuisopiskelijoiden lähtö- ja taitotasot vaihtelevat suuresti. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä opetuksen suunnittelun sisältöjä tarkemmin.

8.2.2 Ratkaisun kehittäminen

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, on tuotteistamismallin valinta riippuvainen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Tuotteistamismallin rakentaminen ja sen valinta riippuu paljolti siitä, aloitetaanko tuotteistaminen koko palvelutarjooman määrittämisestä vai yksittäisestä palvelutuotteesta. Tämän opinnäytetyön tuotteistamismallin rakentamisessa on lähdetty siitä ajatuksesta, että oppilaitoksella on jo jonkinlainen tuoteportfoliostrategia siitä mihin suuntaan ja millaisia koulutuspalveluja halutaan tuottaa ja tarjota. Siksi tuotteistaminen voidaan aloittaa sillä, että kehitettävää koulutuspalvelua (uusi tai vanha) verrataan ensin koulutuskuntayhtymän strategiaan ja palvelutarjooman tavoitteisiin.

Toimeksiantajan esittelyssä todettiin, että Savon koulutuskuntayhtymän visiona on olla aktiivinen toimija, kehittäjä ja hyvinvoinnin edistäjä sekä valtakunnallisesti arvostettu huippukouluttaja 2015. Strategiana on puolestaan tuottaa Pohjois-Savoon hyvinvointia tarjoamalla valtakunnallisesti ja kansainvälisesti vetovoimaisia koulutus- ja kehittämispalveluja, jotka perustuvat laajalaiseen vuorovaikutukseen työelämän kanssa ja elinikäiseen oppimiseen.

Tuotteistamismallin valinnassa on tärkeää pohtia myös, valitaanko tuotteistamisprosessin lähestymistavaksi asiakkaan tarpeet vai asiantuntijan osaaminen. Tästä johtuen on syytä miettiä millainen rooli asiakkaalla on koulutuspalveluiden tuotteistamisessa ja voidaanko sitä millä tasolla huomioida koulutuspalveluja suunnitellessa. Oppilaitoksen pitäisi olla osaamisen edelläkävijä, mutta näin ei aina ole. Jotkut yritykset ovat osaamistasoltaan usein pidemmällä kuin mitä oppilaitoksen oma osaaminen on. Tämän vuoksi oppilaitoksien pitäisi huolehtia tarpeeksi riittävästä täydennyskoulutuksesta omalle koulutushenkilökunnalle.

Koulutuspalvelun kohderyhmällä on myös suuri vaikutus tuotteistamismallin valintaan, esim. rakennetaanko koulutuspalvelu esim. työ- ja elinkeinotoimiston tarjouspyynnön perusteella, oppilaitoksen oman osaamisen perusteella vai yritysten ja koulutettavien tarpeisiin perustuen. Näissä tarpeissa asiakkaana voi olla yksittäinen opiskelija tai yritys tai organisaatio. Molemmissa tapauksessa oppilaitoksen osaaminen siirtyy yksilölle itselleen, mutta välillisesti siitä tulee myös yrityksen tai organisaation osaamispääomaa. Koulutuspalvelun dokumentointitarpeestakin saattaa olla erilaisia vaatimuksia eri osapuolilla. Koulutuspalvelun hankkiva yritys saattaa esim. kaivata täysin erilaista dokumentaatiota tai esitettä koulutuksesta kuin mitä koulutuspalvelua käyttävä yksittäinen henkilö eli opiskelija. Koulutuspalveluihin liittyvän moninaisen rahoituksen vuoksi myös rahoittajan vaatimukset ja tukeen liittyvät kriteerit tulee huomioida erityisen tarkkaan.

Myös koulutusalan kulttuuri ja siellä vallitsevat käytännöt vaikuttavat merkittävästi siihen miten koulutuspalveluja tuotteistetaan tai niitä voidaan tuotteistaa.

Yleinen tuotekehitysprosessi etsii vastauksia kysymyksiin: mitä?, kenelle? ja miten?. Koulutuspalvelujen tuotteistamisessa miten?-kysymys voidaan jakaa vielä kahteen lisäkysymykseen: missä? ja milloin?. Lisäksi kysymykset voidaan jakaa vielä ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen eli mitkä prosessit ja toiminnot näkyvät sisäisesti ja mitkä ulkoisesti. Koulutuspalvelujen tuotteistaminen ei onnistu yksin kouluttajalta, vaan tuotteistamisessa on oltava mukana kokonainen tiimi. Siksi yksi kysymys olisi vielä kuka? Tätä varten tuotteistamisen yhteydessä voidaan prosessin kuvaamista helpottaa käyttämällä blueprinting-menetelmää, joka näyttää selkeästi tuotteistamisprosessin aikana tehtävät asiat ja niiden vastuut sekä mahdolliset porttikatselemukset. Blueprinting-menetelmä kertoo myös selkeästi sen mikä näkyy palvelun ulkopuolelle ja mikä vain sisälle (Front Office/Back Office). Blueprinting-menetelmästä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 8.4.4.

Koulutuspalvelun kehittämistä voidaan tehdä eritasoisesti, joko pieninä tai suurina muutoksina. Kohteena voi olla esimerkiksi:

- nykyisen koulutuspalvelun tyylin tai ilmeen muutos
- nykyisen koulutuspalvelun parannus
- palvelutarjooman laajennus, eli lisätään koulutuspalveluiden määrää
- uudenlainen koulutuspalvelu jo olemassa olevaan tarpeeseen
- täysin uusi koulutuspalvelu uuteen tarpeeseen.

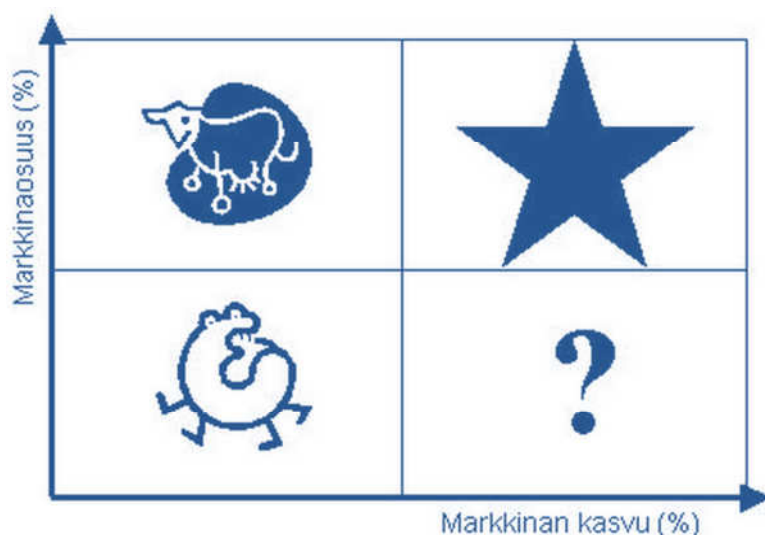
(Mukaeltu Jaakkola ym. 2007, 3.)

Tässä opinnäytetyössä kehitetyssä tuotteistamismallissa ja tuotteistusprosessikuvauksessa ei erotella erikseen sitä, millä yllämainitulla tasolla tuotteistamistyötä tehdään. Mallia ja prosessikuvausta voidaan soveltaa eri koulutusaloilla miten parhaaksi nähdään. Koulutuspalvelujen tuotteistamismallin ja tuotteistusprosessin eri vaiheet on yhdistetty ja koottu kirjallisuudessa esitetyistä tuotteistusteorioista. Pääosa tuotteistusprosessin vaiheista koostuu Jaakkolan (2007) esittämistä tuotteistuksen vaiheista.

8.3 Koulutuspalvelujen tuotteistamismalli

Tuotteistamismallissa on kuvattu ne prosessien päätekijät, jotka tuottavat koulutuspalvelutuotteita oppilaitoksen palvelutarjoomaan ja ne oppilaitoksen osaprosessit, jotka vaikuttavat koulutuspalveluiden tuotteistamiseen. Koulutuspalvelu lähdetään tuotteistamaan, mikäli se kuuluu olennaisena osana oppilaitoksen strategiassa tavoiteltuun palvelutarjoomaan. Koulutuspalvelun tuotteistamisprosessia ohjaa siis aina oppilaitoksen strategia ja se millaisia tuotteita halutaan tarjota tai mitkä tuotteet nähdään kannattavina. Tuotteistamismallissa uusia tuotteita ajatellaan syntyvän strategiassa määriteltyjen visioiden pohjalta. Palvelutarjooman määrittelemisen apuna voidaan käyttää hyväksi esim. Bostonin portfoliomatriisia (kuvio 20), joka auttaa hahmottamaan mm. miten kannattava koulutuspalvelutuote mahdollisesti olisi ja sopisiko se oppilaitoksen tuoteportfolioon eli palvelutarjoomaan. Palvelutarjooman ja yksittäisten palvelujen arviointiin on kehitelty erilaisia työkaluja.

Boston Consulting Groupin kehittämä tuotesalkku- eli portfoliomatriisi, kuvaa neljää erilaista palvelu- tai tuotetyyppiä yrityksen lajitelmassa. (Bergström ym. 2009, 170).



KUVIO 20. Bostonin portfoliomatriisi. (Mukailien Bergström, S. & Leppänen, A. 2009, 170.)

Tässä opinnäytetyössä koulutuspalvelujen tuotteistamismalli on nähty muodostuvan kuvion 21 mukaisesti.



KUVIO 21. Kehitelty koulutuspalvelujen tuotteistamismalli.

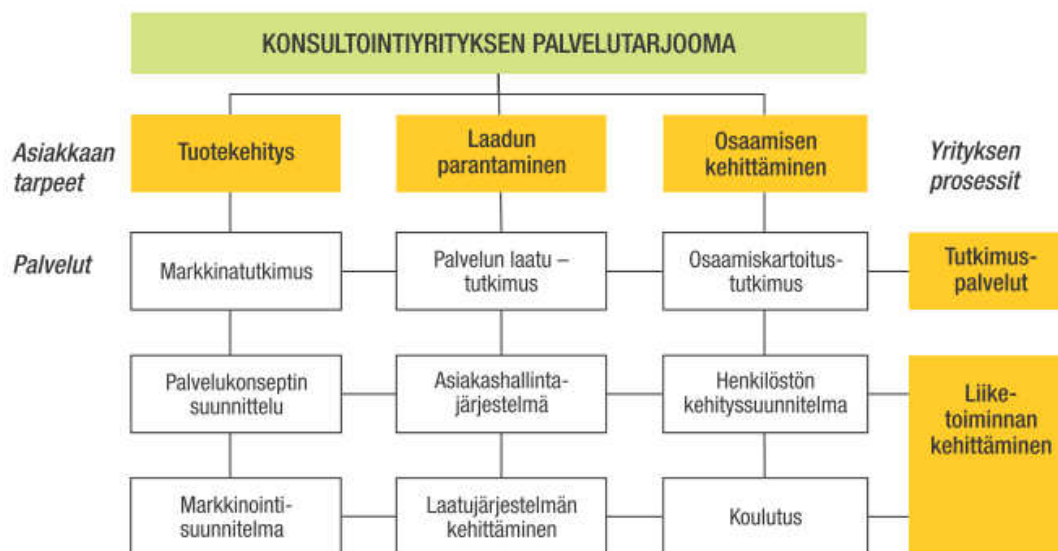
Liiketoimintastrategia

Päällimmäisenä lähtökohtana on oppilaitoksen liiketoimintastrategia. Koulutuspalvelujen liiketoimintastrategiaa ohjaavat hyvin useat eri asiat (kuvion yläpuolella olevat). Oikeastaan kaikki mahdolliset elämän perusasiat ovat ohjaamassa tai osana oppilaitoksen valittua strategiaa. Tämä kuvastaa sitä miten moniulotteista koulutuspalvelujen tuottaminen ts. osaamisen tuottaminen voi ollakaan.

Palvelutarjooma

Seuraavana liiketoimintastrategiaa seuraa aina oppilaitoksen palvelutarjooma ja jonkinlainen visio, joka kuvaa sitä, millaisia koulutuspalveluja halutaan tuottaa, jotta strategiaan linjatut tavoitteet saavutettaisiin. Palvelutarjooma on taas sitä, että sillä pyritään vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin.

Usein on luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille viestinnän ja organisoinnin tueksi. Esimerkiksi konsultointiyritys voi jakaa palvelutarjoomansa tutkimuspalveluihin ja liiketoiminnan kehittämispalveluihin. Palvelujen kehittämisen tueksi on hyödyllistä kuvata palvelutarjoomaa asiakkaan näkökulmasta. Näin voidaan arvioida kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Esimerkiksi konsultointiyrityksen tutkimuspalvelut voivat palvella erilaisia asiakastarpeita (kuvio 22). Palveluista on myös helpompi kertoa asiakkaalle, kun ne on rakennettu asiakashyötyjen eikä yrityksen omien prosessien mukaan (Jaakkola ym. 2007, 7.)



KUVIO 22. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta asiakkaan näkökulmasta (Jaakkola ym. 2007, 7.)

Kun palvelutarjooma on kartoitettu, sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena. Palvelutarjooman arvioinnin tarkoituksena on havaita, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Vertailu strategian mukaiseen tavoitteelliseen palvelutarjoomaan (visioon) antaa suuntaa kehitystyölle.

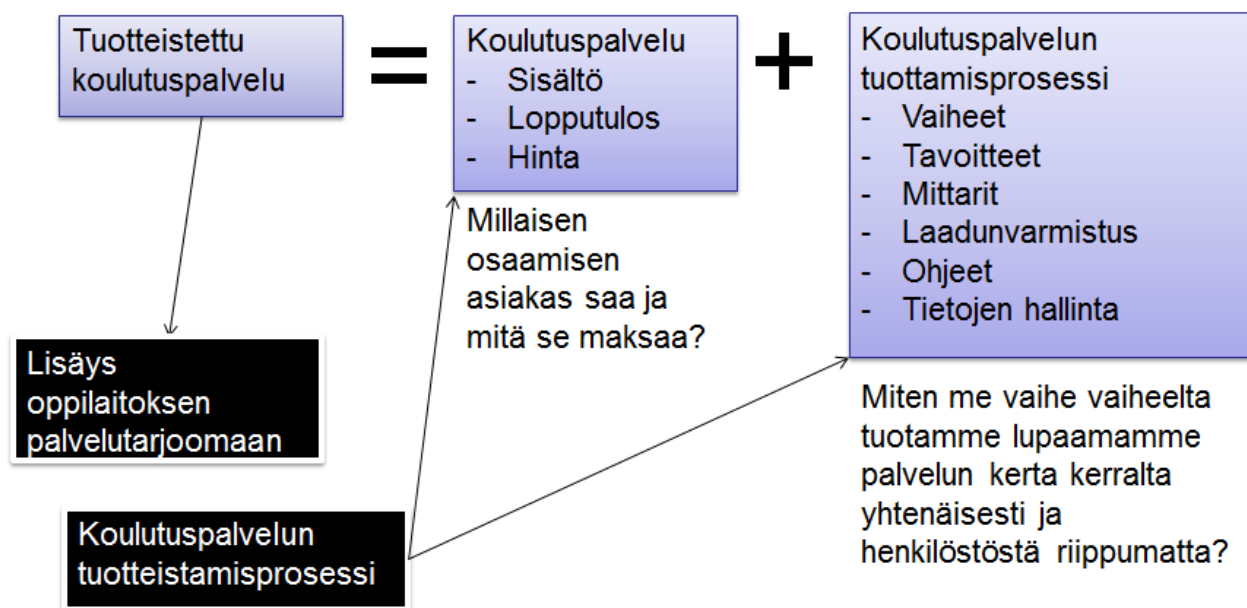
Visio (ns. tavoitetila)

Oppilaitoksen liiketoimintastrategiasta johdetaan erilaisia visioita ja visiot puolestaan johtavat uusiin koulutuspalveluideoihin ja esim. erilaisiin hankkeisiin, joihin halutaan lähteä mukaan. Erilaisista hankkeista ja koulutusideoista voidaan alkaa muodostamaan koulutuspalveluja tarkoin määritetyn tuotteistusprosessin (kuviokuva 24.) kautta. Kuten aiemmin mainittiin, voidaan tavoiteltuja koulutuspalveluita määrittää Bostonin portfoliomatriisin avulla.

Koulutuspalvelujen tuotteistusprosessi

Tuotteistamisen lähtökohtana voivat olla aiemmin Jaakkolan (2007, 3) esittelemät kohdemääritykset esim. kokonaan uudet koulutuspalvelut tai vanhojen

koulutuspalveluiden kehittäminen tai kokonaan uudistaminen. Tuotteistusprosessin jälkeen koulutuspalvelu on tuotteistettu. Koulutuspalvelu on tuotteistettu silloin, kun sille on määritelty sen sisältö, hinta ja lopputulos sekä palvelun tuottamisprosessi (sisäiset ja ulkoiset prosessit) on tarkasti esitetty. Tätä voidaan selventää kuviolla 23.



KUVIO 23. Tuotteistettu koulutuspalvelu.

Kun koulutuspalvelu on tuotteistettu, se voidaan lisätä oppilaitoksen palvelutarjoamaan. Yleensä tämä edellyttää jonkin asteista pilotointia esim. hankkeiden kautta tms. Näiden avulla varmistetaan koulutuspalvelun toimivuus ja samalla sen rakenteet ja sisällöt, prosessit ja kustannukset voidaan tarkentaa.

Markkinointi- ja myyntiprosessit

Tuotteistusprosessin jälkeen tuotteistettua koulutuspalvelua voidaan markkinoida ja myydä normaalien markkinointi- ja myyntiprosessien avulla. Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa näihin prosesseihin muuta kuin, todetaan nii-

den määrittämisessä ja kuvaamisessa olevan parantamisen varaa. Nämä voisivat olla jopa jatkokehittelyn kohteita.

Asiakkuudenhallinta

Tämä on tärkeä koulutuspalveluiden tuottamisen osaprosessi. Asiakkuudenhallintaan ja tueksi on olemassa suuri joukko erilaisia apuvälineitä kuten mm. CRM-asiakkuudenhallintatyökaluja, jotka ovat nykyään selainpohjaisia järjestelmiä. CRM:llä tarkoitetaan asiakassuhteen hallintaa. CRM-käyttöönottolla tarkoitetaan sekä CRM:n prosessien että tietojärjestelmien käyttöönottoa (Oksanen 2010, 23.)

Oksanen (2010, 22) toteaa CRM:n olevan käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan. Se on prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia. Se on myös lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen. Samalla sitä voidaan pitää liiketoiminnan tietojärjestelmänä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. CRM:n avulla voidaan maksimoida asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys (Oksanen 2010, 22.) Koulutuspalvelujen tuottamiseen liittyy useita eri asiakastapahtumia ja siksi näiden hallintaan tulisi olla jokin järjestelmä, jolla asiakkuutta voitaisiin hallita paremmin, että myös kehittää asiakkuuksia erilaisien CRM-järjestelmässä olevien mittareiden avulla.

Kuten koulutuskuntayhtymän esittelyssä on mainittu, asiakkuuden hallinnan kehittäminen on nähty tärkeänä myös toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Tavoitteeksi on mm. asetettu, että saataisiin kehitettyä asiakasvastaavajärjestelmä ja sen yhteyteen juurrutettua toimiva CRM-järjestelmä, jolla asiakkuutta olisi mahdollista järkevästi, täsmällisesti ja mitattavasti hallinnoida. Riskinä voi olla mm. ettei CRM-järjestelmää totuta käyttämään tarpeeksi laajasti, jotta siitä olisi hyötyä. CRM-järjestelmästä on hyötyä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki sitoutuvat käyttämään sitä. Tämä vaatii sitoutumista, ymmärrystä, koulutusta ja hyötyjen esille tuomista konkreettisella tavalla.

Ohjaus- ja neuvontapalvelut

Koulutuspalveluiden tuottamiseen liittyy monia asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Tätä varten oppilaitoksessa tulisi olla jokin vastaanottava taho, josta asiakkaat saavat palvelua yhden luukun –periaatteella.

Savon koulutuskuntayhtymä on viimevuosina kehittänyt ohjaus- ja neuvontapalveluita ja mm. perustamalla aikuiskoulutuksen palvelupisteen, jonka keskeisenä tehtävänä on ottaa vastaan asiakkaita ja ohjata heitä eri ammattialoille. Tavoitteena palvelupisteellä on, että se olisi selkeä ja helposti lähestyttävä matalan kynnyksen paikka niin yrityksille ja organisaatioille kuin myös yksittäisille aikuisopiskelijoille, jotka haluavat tietoa erilaisista aikuisille suunnatuista ammatillisista perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksista. Aikuiskoulutuksen palvelupisteessä työskentelee ammattilaisia mm. koulutuksen rahoituksen, koulutusalatietämyksen kuin myös henkilökohtaistamisen suhteen. Palvelupisteen henkilökunta myös suunnittelee ja kehittää yritysasiakkaiden kanssa räätälöityjä ja monialaisia koulutuspalveluita yhteistyössä eri koulutusalojen kanssa. Palvelupisteessä jokaiselle koulutusprojektille määritellään asiakkuusvastaava, joka hoitaa koulutusprojektin alusta loppuun. Aikuiskoulutuksen palvelupisteessä on myös rahoitusprosessien asiantuntemusta erilaisien koulutuspalveluhankkeiden eteenpäin viemiseksi. Rahoitusprosessit voivat käsitellä esim. erilaisia ESR-hankkeita, hakemuksia, maksatuksia yms.

Koulutuspalvelun tuottaminen (itse koulutustapahtuma)

Markkinointi- ja myyntiprosessien jälkeen seuraa koulutuspalvelun tuottaminen, joka on luonnollisesti tärkein ja olennaisin vaihe ja koko palvelutuotannon lupauksen eli osaamisen lunastusta. Koulutuspalvelun onnistuminen on suoraan verrannollinen siihen, miten hyvin tuotteistusprosessi on onnistunut kuvaamaan koulutuspalvelun sisäiset ja ulkoiset toimintaprosessit.

Seuranta ja mittaaminen

Palvelun lunastukseen voidaan ajatella kuuluvan myös koulutuspalvelun vaikuttavuuden mittaaminen. Tämä tapahtuu seurannalla ja mittaamisella eli erilaisien opiskelija- ja asiakaspalautteiden avulla. Nämä tulisi liittää myös asiak-

kuuden hallintajärjestelmään, jotta lopulta tiedettäisiin, miten koulutuspalvelu on onnistunut. Huolellisen seuranta ja esim. oppimistuloksien tai opiskelijatytyväisyyden mittaaminen kehittää samalla koko oppilaitoksen laatujärjestelmää. Seurannan ja mittaamisen voi käsittää nykyään myös positiiviseksi markkinoinniksi, uusasiakashankinnaksi ja vaikkapa brändin rakentamiseksi. Eri koulutuspalveluiden seuranta ja mittaaminen pitäisi olla yhteydessä yhteen ja samaan seuranta- ja palautejärjestelmään. Yhtenäinen seuranta- ja mittaus työkalu voisi toimia johdon kehitystyökaluna ja sillä voisi ohjata samalla koko oppilaitoksen liiketoimintastrategiaa.

Palvelujen jatkuva kehittäminen

Lopuksi on syytä kehittää koulutuspalvelutuotantoa palvelujen jatkuvalla kehittämisellä esim. palautteiden ja uusien koulutuspalveluideoiden ja uusien hankkeiden avulla. Samalla voidaan tarkastella kriittisesti koko oppilaitoksen liiketoimintastrategiaa ja siitä muodostuvaa palvelutarjoomaa, jolla toiminta-ajatusta toteutetaan. Palvelujen jatkuvan kehittämisen problematiikkaa, haasteita ja menetelmiä on pohdittu tarkemmin tuotteistusprosessikuvauksen

8.4 Koulutuspalvelujen tuotteistusprosessi

Jotta koulutuskuntayhtymä voisi toimia systemaattisesti kohti asetettuja tavoitteita, olisi palveluiden tuottaminen oltava kuvattu prosesseina. Oppilaitoksen toiminnan kehittämisen kannalta erilaiset prosessit ja niiden osaprosessit sekä näiden kuvaamiset ovat erittäin tärkeitä asioita. Kuten aiemmin mainittiin, prosessien tärkeyden on maininnut myös Opetushallituksen laadunhallintasuositus vuonna 2008. Tämä ei tarkoita suoraan sitä, että jokaisella koulutuslalla tulisi toimia samanlaisien prosessikuvausten mukaan.

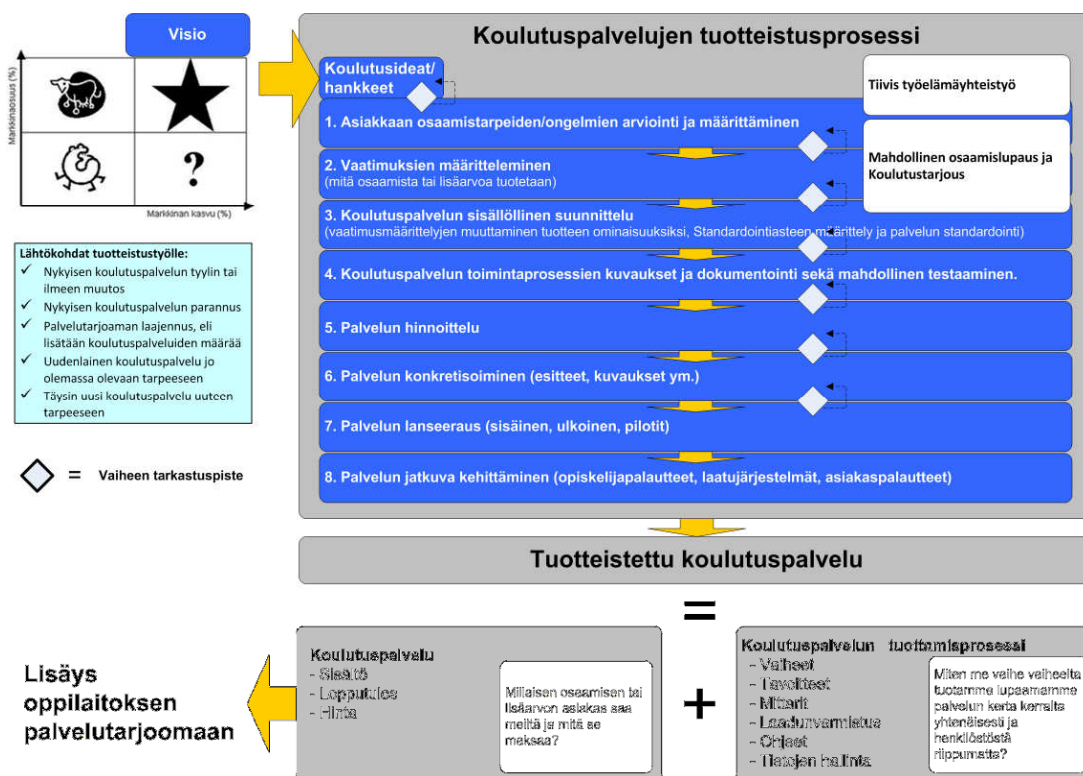
Järkevää olisi noudattaa yhtä palvelujen tuotteistamismallia ja uusien koulutuspalvelujen tuotteistamisien pohjaksi koulutusalat suunnittelisivat omat prosessikuvauksensa tuotteistaa oman alansa koulutuspalveluja. Tässä prosessin määrityksessä koulutusalat voivat käyttää hyväksi tässä opinnäytetyössä suunniteltua koulutuspalvelujen tuotteistusprosessikuvausta.

Tuotteistusprosessikuvaus etenee vaiheittain. Jokaisessa vaiheessa tulisi olla kuvattuna ainakin vaiheen tavoitteet ja vaatimukset, tehtävät ja toimenpiteet, vastuuhenkilö. Jokaisen prosessin vaiheen jälkeen on porttikatselmus (tarkistusvaihe), jotta vaiheen kaikki asiat tulisi perusteellisesti otettua huomioon. Porttikatselmuksessa voi olla esim. joukko kysymyksiä tai tarkistuslista.

Koulutuspalveluja voidaan tuottaa järkevästi vain selkeän prosessin avulla. Koulutuspalveluihin suunnitellun tuotteistusprosessikuvauksen malleina ovat olleet tässä opinnäytetyössä pääasiassa aiemmin esitetyt kirjallisuudesta esiin tuodut tuotteistamismallit (mm. Sipilä, Jaakkola ym, Parantainen, Grönroos, Lehtinen & Niinimäki). Olennaisena mallina toimii myös Salakarin (2007, 180) koulutuksen suunnittelun eri vaiheet ja kohdat. Prosessikuvauksen kehittämisessä auttoi olennaisena osana myös laaja tutustuminen ammatillisen aikuiskoulutuksen toimintaympäristöön. Lisää varmuutta prosessikuvauksen kehittämiseen toi myös toteutettu kyselytutkimus, jolla selvitettiin eri koulutusalojen tapoja tuotteistaa koulutuspalveluja. Prosessikuvauksesta muodostui kahdeksanvaiheinen prosessi, jota parhaiten kuvastaa kuvio 24. Tuotteistusprosessikuvauksen vaiheet ovat:

1. asiakkaan osaamistarpeiden/ongelmien arviointi ja määrittäminen
2. vaatimuksien määrittelemine
3. koulutuspalvelun sisällöllinen suunnittelu (vaatimusmäärittelyjen muuttaminen tuotteen ominaisuuksiksi, standardointiasteen määrittely ja palvelun standardointi)
4. koulutuspalvelun toimintaprosessien kuvaukset ja dokumentointi sekä mahdollinen testaaminen
5. palvelun hinnoittelu
6. palvelun konkretisoiminen (esitteet, kuvaukset ym.)
7. palvelun lanseeraus (sisäinen, ulkoinen, pilotit)
8. palvelun jatkuva kehittäminen (opiskelijapalautteet, laatujärjestelmät, asiakaspalautteet).

Tässä opinnäytetyössä porttikatselmukset jätettiin suunnittelematta työn laajuuden vuoksi ja osittain siksi, että suppeasti määritettyä prosessikuvausta voitaisiin soveltaa eri koulutusaloille sopiviksi.



KUVIO 24. Kehitely koulutuspalvelujen tuotteistusprosessikuvaus.

8.4.1 Asiakkaan osaamistarpeiden/ongelmien arviointi ja määrittäminen

Koulutuspalvelun tarpeen arviointi ja määrittely

Koulutuspalvelun tarve tai -idea tulee suoraan asiakkaalta tai oppilaitoksen oman osaamisen kautta. Tätä voidaan edistää erilaisilla tarvekartoituksilla, jossa asiakastarvetta arvioidaan ja määritellään tarkemmin. Mahdollisesti tämä edellyttää tiiviitä neuvotteluita koulutusta ostavan osapuolen kanssa. Koulutuspalvelun tarvekartoituksen perusteella voidaan seuraavaksi määrittää koulutuspalvelulla saavutettava osaaminen.

8.4.2 Vaatimuksien määrittely

Koulutuspalvelun osaamisen määrittely

Koulutuspalvelun vaatimusmäärittely, jossa määritellään esim. ne asiat mitä osaamista koulutuspalvelulta odotetaan saavutettavan. Osaamisen määrittelyyn voi kuulua olennaisesti myös oppija-analyysi, jotta tiedetään mitä kunkin opiskelijan on saavutettava. Osaamisen määrittelyn jälkeen yrityksellä ja koulutuksen järjestäjällä on jonkinlainen visio siitä, minkä yrityksen ongelman koulutuspalvelu tulee ratkaisemaan tai millaista osaamista se tuo yritykselle. Tämä luo pohjan asiakaslupauksen laadinnalle.

Lupauksen laadinta (+ mahdollinen hinnoittelu)

Tässä kohdassa voidaan määritellä sen minkä asiakkaan ongelman koulutuspalvelu tulee ratkaisemaan tai mitä hyötyä siitä tulee olemaan. Luodaan visio koulutuspalvelusta. Samalla arvioidaan koulutuspalvelun karkea hinta ja vastataan mahdolliseen koulutuspalvelua koskevaan tarjouspyyntöön (esim. työvoimakoulutuksien tarjouspyynnöt). Yleensä vasta tarjouksen hyväksymisen (koulutuksen saannin) jälkeen alkaa itse tarkempi koulutuksen sisältöjen ja toteutuksen suunnittelu. Usein voi olla kuitenkin niin, että tarjous voidaan määritellä vasta tarkempien sisältöjen ja toteutuksen suunnittelun jälkeen. Jotta koulutuspalvelu voitaisiin lisätä oppilaitoksen palvelutarjoomaan, olisi tuoteistusprosessi käytävä kokonaan loppuun.

8.4.3 Koulutuspalvelun sisällöllinen suunnittelu

Tällä tarkoitetaan yleisesti vaatimusmäärittelyjen muuttamista tuotteen ominaisuuksiksi, standardointiasteen määrittelyä ja palvelun standardointia. Koulutuspalvelun sisällöllisessä suunnittelussa määritellään mitä sisältöjä koulutetaan ja valitaan koulutuksen sisällöt. Mikäli kyse on täysin uudesta koulutuspalvelusta, tulee tässä vaiheessa tehdä myös opetuksen suunnittelu (Oppimistavoitteiden asettaminen, oppisisältöjen valinta ja jäsenitys, työtavat ja opetusmenetelmät, oppimisen ja opetuksen arviointi).

Palvelun sisällöllistä suunnittelua helpottavat valmiit yksittäiset opintojaksot tai opintokokonaisuudet. Koulutuspalvelut ovat pääsääntöisesti hyvin moduloitu jo valmiiksi eri tutkintojen osissa. Tätä kannattaakin käyttää hyväksi. Valmiiden opintojaksojen käyttö helpottaa koulutussisältöjen suunnittelua. Kuitenkin vaativia koulutuksia joudutaan räätälöimään, mikäli halutaan asiakaslaatua. Toisaalta asiakas voi saada sen kuvan, että koulutuspalvelu on räätälöity juuri häntä ja hänen yksilöllisiä tarpeitaan varten. Todellisuudessa koulutus on voitu koostaa useista valmiista erilaisista opintojaksoista tai opintokokonaisuuksista. Tämä ei silti tarkoita sitä ettei koulutus vastaisi asiakkaan tarpeita.

Asiakkaan tarve voi olla yritys- tai opiskelijakohtainen. Opiskelijakohtaisen oppimistarpeiden räätälöintiä kutsutaan henkilökohtaistamiseksi. Myös henkilökohtaistamistyötä voidaan helpottaa tuotteistamisella esim. käyttämällä hyväksi modulointia, jossa opiskelijalle valitaan valmiita opintopolkuja opiskeltavaksi. Tämä voidaan mahdollistaa mm. verkko-oppimisalustalla, jossa voi olla esim. tietyn tasoisia opintojaksoja/polkuja.

8.4.4 Koulutuspalvelun toimintaprosessien kuvaukset ja dokumentointi sekä mahdollinen testaaminen.

Koulutuspalvelua voidaan tässä vaiheessa testata ja mahdollisesti jopa pilotoida sisäisesti. Samalla saadaan määriteltyä tarkat toimintaprosessit siitä, miten koulutuspalvelu näkyy sisäisesti ja ulkoisesti ja mitä kukin prosessiin osallistuva taho tekee missäkin vaiheessa. Tärkeätä on kuvata varsinkin asiakkaalle näkyvä prosessi hyvin selvästi. Asiakkaan on tärkeä tietää, mitä hän

tekee missäkin eri koulutuspalvelun vaiheessa ja missä järjestyksessä mikäkin vaihe tapahtuu. Lehtisen & Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijapalvelun sisältöä määriteltäessä voidaan käyttää apuna erilaisia prosessikuvauksia, kuten seuraavassa kappaleessa mainittu blueprinting-menetelmä.

Palvelutkin syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena. Palvelut itse ovat myös prosesseja ja prosessit muodostuvat toisiinsa eri tavoin sidoksissa olevista toimintoketjuista, joiden avulla palvelut tuotetaan. Palveluprosessin kuluessa ja/tai sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.) Asiantuntijapalvelussa korostuu tavallisesti asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin. Työelämälähtöisyys lisää entisestään painetta sille, että palveluprosessissa tulee näkyä myös asiakkaan rooli, osallistumisen tasot ja tehtävät.

Lehtinen & Niinimäki (2005) kokevat, että osallistuminen on kaksitahoista: asiakkaat osallistuvat palvelun ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta he voivat olla merkittävässä asemassa myös varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä entistä paremmaksi. Prosessien kuvaamisen hyöty on siinä, että kuvausten avulla voidaan täsmällisemmin määritellä, ketkä palvelun tuottamiseen osallistuu, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. On myös hyvä huomata, että samaan toimintakaavioon voidaan kirjata myös ne palvelun osat, jotka asiakkaan odotetaan itse tekevän, jolloin kaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.) Koska asiakas joutuu asiantuntijapalvelussa myös itse tekemään jotain, on asiakkaan tehtävät hyvä kuvata ennakkoon mahdollisimman tarkasti. Tämä madaltaa usein merkittävästi ostamisen kynnyistä ja helpottaa myyntityötä.

Bluerinting-menetelmä

Palveluprosessien suunnittelussa hyvänä apuna toimii ns. blueprinting-menetelmä. Se ilmaisee, kuinka jokainen työ tai toiminto on yhteydessä palveluprosessiin (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.) Siinä määritellään palveluprosessi näkyväksi toiminnaksi kuten esimerkiksi:

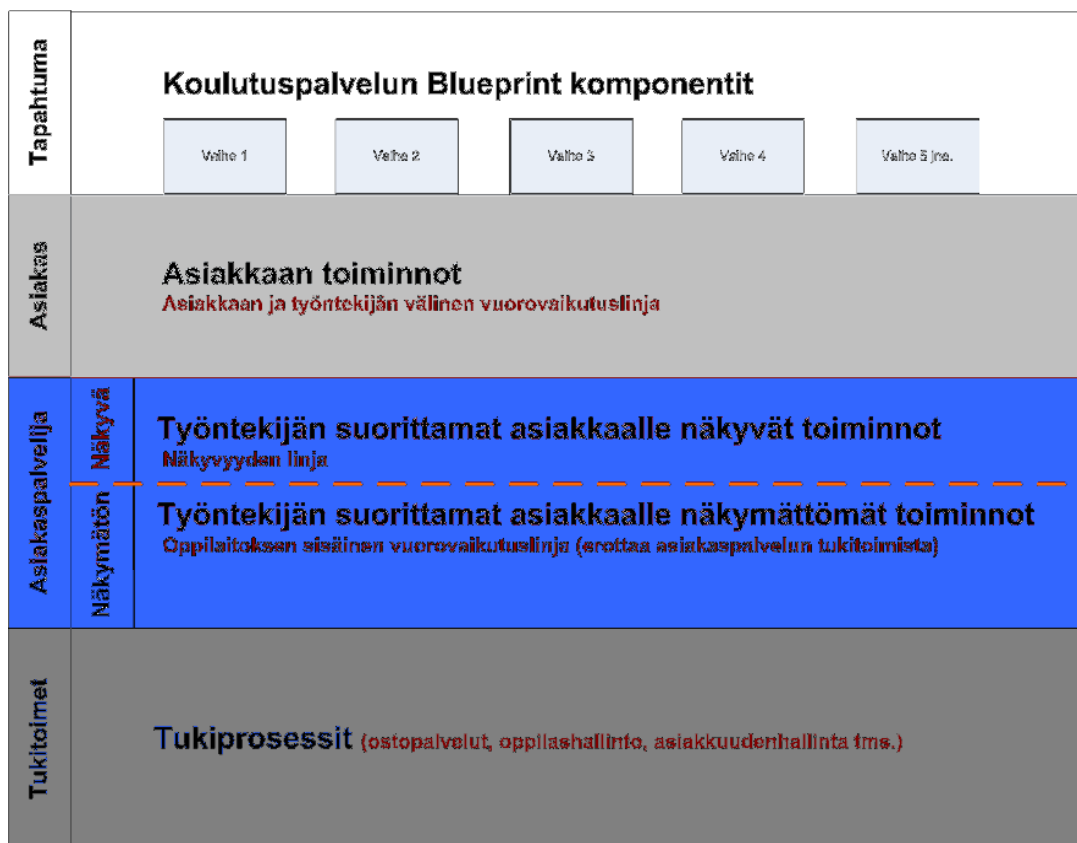
- tunnistetaan ja kuvataan palvelun keskeiset vaiheet

- tunnistetaan kriittiset vaiheet
- keskeisten toimijoiden työjärjestys, vastuuhenkilöt sekä eri vaiheiden kesto
- luodaan esille tiedonkulku
- erotetaan asiakkaan prosessit palveluntarjoajan prosesseista
- tunnistetaan asiakkaan eri roolit.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Blueprinting-menetelmästä löytyy useita esimerkkikuvauksia kuten useissakin tuotteistamista käsittelevässä kirjallisuudessa tai verkkosivuilla mainittu hotelli-palvelun palveluprosessikuvaus. Blueprinting-menetelmän avulla voidaan helposti havaita ongelmia ja kehittämiskohteita palveluprosessin eri osa-alueilla. Ongelmien havaitseminen ja kehittäminen puolestaan tuo yritykselle kustannustehokkuutta ja prosessin toimivuutta.

Blueprinting-menetelmää voidaan käyttää apuna sekä palvelun suunnittelussa että kehitettäessä olemassa olevaa palvelua. Blueprinting-menetelmä osoittaa visuaalisesti palvelun tarjoamisen prosessin, asiakaskontaktit ja varsinaiset toiminnot. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.) Tätä voidaan tietysti soveltaa myös koulutuspalvelujen tuottamiseen. Tässä opinnäytetyössä ei ole erikseen suunniteltu blueprinting-menetelmän kuvausta koulutuspalvelujen tuotteistamiseen, koska jokainen koulutuspalvelu on aina hieman erilainen. Koulutuspalveluja suunnitellessa voidaan kuitenkin käyttää hyväksi kuviossa 25 esitettyä tyhjää blueprinting-menetelmän pohjamallia.



KUVIO 25. Koulutuspalvelun blueprinting-menetelmän kuvaus (Mukaeltu Jaakkola ym. 2007, 16.)

8.4.5 Palvelun hinnoittelu

Normannin (1992, 152) mukaan palvelun hinnoittelua vaikeuttaa aineettomuus. On jo vaikea ymmärtää, mitä tuotepaketti itsessään pitää sisällään, joten mitä aineettomampi palvelu sitä vaikeampi sitä on hinnoitella. Usein palvelun tuottaja ja asiakas näkevät palvelun sisällön erilaisena. (Normann 1992, 152.). Tämä myös osaltaan vaikeuttaa hinnan määrittämistä, kun palvelun arvostus voi olla erilainen. Tuotteistetussa palvelu sisältö ja prosessit ovat usein läpinäkyviä, jolloin asiakkaan hyödytkin tulevat paremmin esille. Vaikka hinnoittelun yhtenä perusteena tulee olla tarkat laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, hinnoittelu ei ole suoraviivaista kaavan soveltamista, vaan se voi olla hyvinkin luovaa. Näin on myös koulutuspalvelujen tuottamisessa.

Koulutuspalvelujen hinnoittelua ohjaa yleisesti ajattelutapa, että oppilaitos ei voi olla samalla tavalla voittoa tavoitteleva yritys kuin perinteinen liiketoiminta. Koulutustoiminnan on siksi hyvin hankala lähteä ”ylihinnoittelemaan” koulutuspalvelujaan. Ammatillisen koulutuksen koulutuspalveluita ei nähdä trendikkäänä muoti-ilmiönä, vaan pikemminkin joskus jopa pakollisena pahana. Toisaalta erilaisilla asiakastarvekohtaisilla räätälöinneillä ja nimenomaan tuotteistuksella trendikkyyttä saadaan kyllä nostetusti ja sitä kautta hintaakin pyydettyä mahdollisesti enemmän.

Koulutuspalvelujen yhteydessä hinnoittelu perustuu yleensä kilpailusuuntatuneeseen ja kustannuspohjaiseen hinnoitteluun.

Palvelun markkinatilanne toimii perustana hinnoittelupäätöksille. Hinnan tulee olla sellainen, että yritys voi saavuttaa taloudelliset ja muut tavoitteensa sekä menestyä kilpailussa muiden palveluiden kanssa. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat palvelun kysyntä ja menekki, palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset palvelun hinnan suhteen. Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, vaikka palveluja ei kustannusperusteisesti hinnoiteltaisikaan. Näin voidaan varmistaa palvelun kannattavuus ja taloudellisuus (Jaakkola ym. 2007, 29.)

Koulutuspalveluja hinnoitellessa on tärkeitä määrittää ensin koulutuspalvelun omakustannusarvo (OKA), jossa määritellään koulutuspalvelun tuottamisen kustannukset. Koulutuspalveluissa laskettavia kustannusmenoeriä on useita. Näistä tärkeimpiä ovat koulutuspalveluun kohdistuvat henkilöstömenot (palkkamenot), tila-, materiaali- ja laitemenot. Koulutuksen hintaan on lisäksi laskettava myös yleiskustannukset. Koulutuspalvelun yleiskustannuksiin nähdään kuuluvan erilaiset koulutuksen tukipalvelut kuten esim. opiskelijahuoltopalvelut. Yleiskustannukset voidaan laskea esim. oppilaitoksessa ennalta määritetyn yleiskustannusprosentin mukaan. Edellä mainituista menoeristä voidaan laskea koulutuspalvelun omakustannusarvo. Omakustannusarvon lisäksi lasketaan vielä koulutusalanalle kohdistuva tavoitekate, joka on voitu määrittellä oman koulutusalan talousarviossa tai yleisellä tasolla koko koulutusorganisaation talousarviossa. Hinta on siis omakustannusarvo lisätynä tavoitekateprosentilla.

Tuotteistaminen helpottaa myös koulutuspalvelun kustannusten määrittämistä. Palveluprosessin kuvaaminen erilaisilla vaihekaavioilla esim. bluprinting-menetelmän avulla auttaa arvioimaan palveluun käytettävää työtä ja muita resursseja.

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei välitä siitä, paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Sen sijaan asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin. Tuotteistaminen on edellytys kannattavalle asiakkaan hyötyyn perustuvalla hinnoittelulla.

Jaakkola (2007) toteaa tuotteistamisen laskevan palvelun ostamiseen liittyvää riskiä, koska palvelun odotetut hyödyt ja hinta voidaan yleensä esittää tarkemmin. Kun palvelun eri moduulit tai lisäpalvelut on hinnoiteltu valmiiksi, tarjousten tekeminen nopeutuu ja hinnoittelun työvaihe jää pois. Tuotteistamisen avulla palvelu voidaan toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, mutta siitä saatava hinta pysyy ennallaan. Näin palvelun tuottamisen tehostuminen lisää palvelun kannattavuutta (Jaakkola ym. 2007, 29.)

Vaikka palvelu pitäisi tuotteistamisoppien mukaan hinnoitella moduleittain ja lisäpalveluittain erikseen, on koulutuspalveluita ollut vaikea tai lähes mahdoton myydä erilaisina moduleina. Näin siitäkin huolimatta, vaikka koulutuspalvelu on usein jaettu valmiiksi erilaisiin moduleihin jo opetussuunnitelmassa. Yleensä opetettava kokonaisuus on jaettu erilaisiin pienempiin moduleihin (esim. opintojaksot tai opintokokonaisuudet) opetuksellisista syistä. Moduleiksi jakamiseen ei siis ole ollut myynnillisiä perusteita, vaan koulutuspalvelu on ostettu ja myyty usein suurempana kokonaisuutena. Toisaalta moduliakohtaista hinnoittelua voisi pohtia oppilaitosorganisaation sisäisesti esim. monialakoulutuksissa, joissa asiakkaalle räätälöidään eri koulutusalojen opintojaksoja esim. kone- ja metallialalta tilityökorttikoulutus ja vaikkapa rakennusosalta työturvallisuuskorttikoulutus. Tämä voisi helpottaa myyntiä ja asiakaskohtaista räätälöintiä.

8.4.6 Palvelun konkretisoiminen

Konkretisoinnilla tarkoitetaan yleisesti niitä keinoja, joilla vaikeasti hahmoteltava palvelu pyritään saamaan mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle, jotta hän olisi myös valmis maksamaan palvelusta asianmukaisen hinnan. Tiivistetyksi kerrottuna sillä tarkoitetaan erilaisten näkyvien todisteiden ja viheiden keräämistä asiantuntijapalvelujen asiakkaan ostopäätöksen tuoksi (Sipilä 1996, 86.) Jaakkolan (2007) mukaan konkretisoinnin tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä (Jaakkola ym. 2007, 26.) Konkretisointi on usein myös tuotteistamisen viimeinen vaihe, jossa aikaisemmin vakioidut menetelmät on tuotu esille konkreettisella tavalla esim. esitteen tai muiden dokumenttien muodossa. Huolellinen dokumentointi on myös konkretisoinnin edellytys.

Kaikkia tuotteistamisen malleja ja prosesseja yhdistää asiakaslähtöinen ajattelu ja osaamisen konkretisointi tuotedokumentteihin. Kun puhutaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta, tulisi puhua asiantuntijuuden konkretisomisesta, jotta se saataisiin mahdollisimman käsin kosketeltavaksi ns. konkreettisen tuotteen kaltaiseksi. Konkretisointi on:

- Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa.
- Konkretisoinnin avulla voidaan viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla.
- Konkretisoinnin tavoitteena on tehdä palvelusta houkutteleva, helposti ymmärrettävä ja samalla erottautua kilpailijoista.

Konkretisoinnin keinoja ja sen kehityskohteita voivat olla Moision (2005b) mukaan: palvelun nimi ja visuaalinen ilme, palveluslogan, esite- ja muu tukimateriaali, referenssit, sovellusesimerkit: kaaviot ja kuviot, patentit, sertifikaatit ja palkinnot, tyytyväisyystakuu. (Moisio 2005b.)

Parantaisen (2007) mukaan konkretisoinnin välineitä ovat myyntiesitys, palveluesite, hinnasto, tuottolaskelma, tarjouspohja, palvelutaso-, jälleenmyyjä- sekä lisenssisopimukset, referenssikuvaukset, myyntikoulutus, kouluttajan

koulutus, ostajan opas, myyjän opas, kilpailijavertailut, työohjeet, tarkistuslistat, dokumenttipohjat, raporttimalli, verkkosivut, tuotelaatikko, lehdistömateriaali, työntekijöiden esittely, argumenttipaketti sekä graafinen ohjeisto. Parantainen (2007, 240-250.) Parantainen korostaa konkreettisen tuotelaatikon merkitystä aineettomassa palvelussa. Tämän tärkeyden ovat huomanneet myös ohjelmistokehittäjät.

Tuotteistamisessa tarvitaan siis melkoisesti erilaisia dokumentteja. Onkin varsin selvää, että tuotteistaminen tehdään yleensä markkinointiosaston kanssa yhteistyössä. Seuraava kuva konkretisoi tyypillisesti tarvittavia tuotteistamistoimenpiteitä ja niiden dokumentointia.



KUVIO 26. Tuotteistuksen työlistaa. Yleisesti tarvittavien dokumenttien ja konkretisoinnin avaruus (Moisio 2005b.)

Edellä kuvatuista konkretisointityön dokumenteista tärkein on tuote-esite, jota voidaan käyttää palvelun esittelemiseen, myyntiin ja markkinointiin. Palvelun tuotteistamisen hyödyt konkretisoituvat tuote-esitteessä tiivistetyssä muodossa.

sa. Tuote-esitteen voi ajatella myös olevan koko tuotteistusprosessin lopputulos palvelun tuottamisprosessikuvauksien lisäksi.

Sipilä (1996) on määritellyt tuote-esitteen rakennemallin kuvion 27 mukaiseksi. Rakennemallia voinee käyttää hyvin myös koulutuspalveluesitteessä.

1	2	3		4
Tuotteen kateenvangitsijakuva	Kuva työprosessin vaiheista	Käyttö-tarkoituskuva	Käyttö-sovelluskuva	Resurssit ja yhteyshenkilöt
Tuotenimi Kenelle tarkoitettu Myyntiväittäjä	Tuoteselitys - järjestelmän osat/ vaiheet	Käyttötarkoitukset - esimerkkejä käyttösovelluksista		Tekniset yksityiskohdat
Lyhyt tuote-esittely, mihin tarpeeseen kehitetty	Asiakashyödyt, tuotteen edut	Referenssit - käyttäjiä ja käyttäjien mielipiteitä		Hinta ja toimitusaika
				Yhteystiedot

KUVIO 27. Asiantuntijapalvelun tuote-esitteen rakennemalli (Sipilä 1996, 98.)

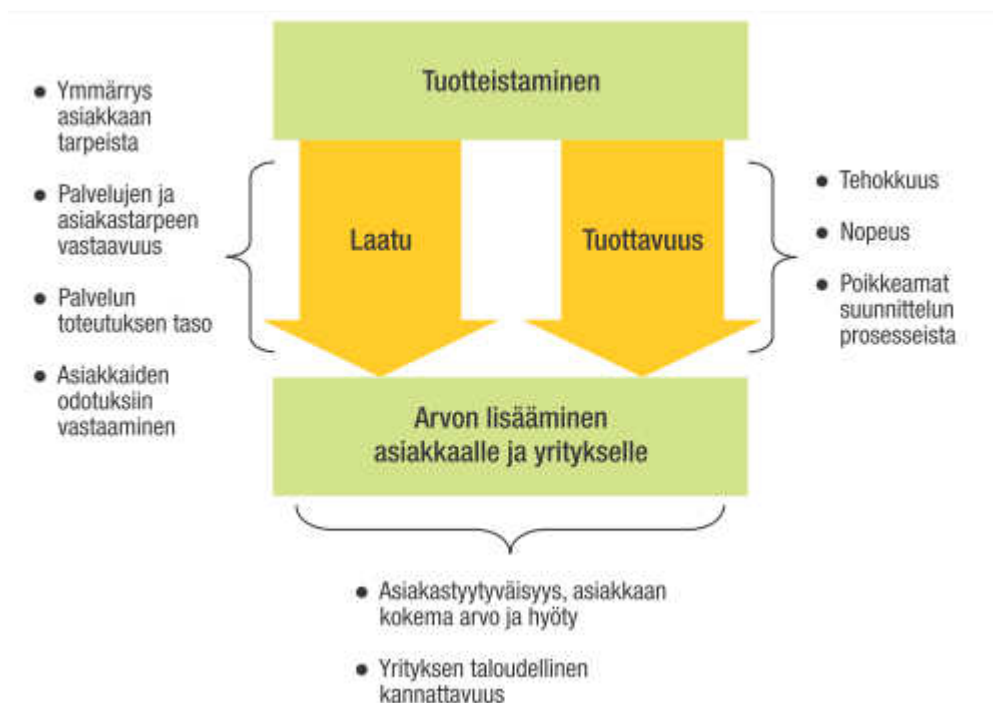
Koulutuspalvelun konkretisointityössä oleellisimpia dokumentteja ovat koulutus- ja opetussuunnitelma, sekä sisäiset ja ulkoiset prosessikuvaukset palvelun tuottamiseksi. Oikeastaan koulutus- ja opetussuunnitelmissa tiivistyy myös monet muut konkretisoinnin kohteet kuten esim. palvelun nimi, palvelulupaus, palvelun sisältö, asiakashyödyt/lopputulos, referenssit, hinnasto.

8.4.7 Palvelun lanseeraus

Jos palvelu on jo tässä vaiheessa valmis, se voidaan lisätä oppilaitoksen palvelutarjoomaan. Palvelua voidaan myös jatkokehittää ja pilotoida tai ainakin testata sisäisesti ennen laajempaa lanseerausta. Usein koulutuspalvelua on pääsääntöisesti pilotoitu, ennen kuin sitä on alettu laajemmalti markkinoida. Koulutuspalvelun pilottivaiheessa yleensä vielä kehitellään tuotetta tai tarkastellaan sen toimivuutta kriittisesti.

8.4.8 Palvelun jatkuva kehittäminen

Palvelun kehittämisen prosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Jokaisella kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee siis liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Selvät arviointiperusteet edesauttavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä työntekijöille (Jaakkola ym. 2007, 32.)



KUVIO 28. Tuotteistamisen tavoitteet ja seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2007, 33.)

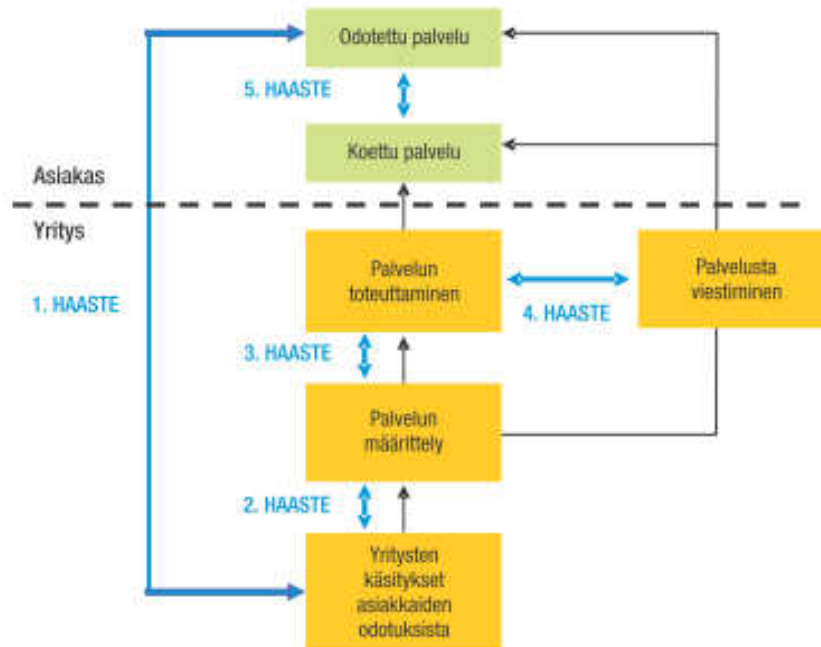
Koulutuspalvelun jatkuvan kehittämisen perustana on opiksi ottaminen siitä, miten koulutuspalvelu on onnistunut asetetuissa tavoitteissa eli pääsääntöisesti osaamisen tuottamisessa ja oppimisessa. Tätä voidaan mitata erilaisilla opiskelija- ja asiakaspalautteilla, jotka kuuluvat olennaisena osana oppilaitoksen laatujärjestelmään. Tässä opinnäytetyössä kuvatussa tuotteistusprosessissa tuotteistustyön lähtökohtana on ajateltu olevan uuden koulutuspalvelun kehittäminen tai ennestään kehitetyn koulutuspalvelun uudistaminen. Uudistyölle voidaan asettaa tavoitteita, joita voivat olla mm.

- asiakastyytyväisyyden parantaminen
- palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen
- palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- palvelun kannattavuuden parantaminen
- kasvun lisääminen
- yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen.

Jatkuvalla seurannalla ja mittaamisella saadaan kehitettyä koulutuspalvelun laatua. Laatu muodostuu odotetun ja koetun laadun erotuksena. Tarkoituksena on, että koettu laatu vastaisi mahdollisimman hyvin odotettua laatua, usein jopa paremminkin. Jaakkolan (2007) mukaan palvelun laadun mahdollisia ongelmakohtia voidaan analysoida mm. seuraavien haastekysymyksien avulla:

1. haaste: Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
2. haaste: Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty niin, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?
3. haaste: Toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaan?
4. haaste: Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?
5. haaste: Vastaavatko asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua?

Edellä mainittujen haasteiden suhteet toisiinsa ja eri rajapintoihin voidaan nähdä kuviossa 29.



KUVIO 29. Palvelun laadun kuilumalli ja haasteet laatutyössä (Jaakkola ym. 2007, 35.)

Haasteet voidaan ajatella olevan laadun kehityksessä seurannan kohteita. Taulukossa 10 on lueteltu ne tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat, joilla voidaan mitata laadunseurannan kohteita (haasteita).

TAULUKKO 10. Esimerkkejä palvelun laadun seurannan kohteista ja tiedonkeruumenetelmistä (Jaakkola ym. 2007, 35.)

Laatuhaaste	Seurannan kohde	Tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat
1	Ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista	Asiakaskyselyt ja -paneelit, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden analysointi, havainnointi, etnografiset menetelmät
2	Palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin	Palvelun pilotointi ja testaaminen, jatkuva asiakaspalautteen kerääminen, asiakaskannan muutokset
3	Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun	Asiakaskohtaamisten dokumentointi, laatuauditoinnit, mystery shopping, havainnointi, palvelun tuottamisen kustannukset
4	Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen	Kyselyt, paneelit tms. palvelun toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle ennen viestinnän suunnittelua; asiakaskyselyt
5	Asiakkaiden kokema laatu	Asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelun menekki, reklamaatioiden määrä

9 POHDINTA

9.1 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Opinnäytetyön aihe oli henkilökohtaisesti hyvin kiinnostava. Aiheesta ja siitä vallinneen kokonaiskäsityksen laajuudesta tuli kuitenkin hyvin haastava ja siksi rajoituksia jouduttiin väistämättä tekemään. Koulutuspalvelujen tuotteistamista on tutkittu erittäin vähän ja tämä asetti myös omat haasteensa. Kuitenkin lopputuloksena on palvelujen tuotteistamismalli ja tuotteistusprosessikuvaus, jonka avulla koulutuspalveluita voidaan tuotteistaa. Mielenkiintoista ja osittain jatkotutkimuksen arvoista on se, ottavatko koulutuksia suunnittelevat henkilöt käyttöön tuotteistusprosessikuvausta vai pidättäytyvätkö he omissa tutuissa tavoissa toimia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tuotua esille myös muiden koulutuksen suunnittelijoiden tapoja tuotteistaa koulutuksia. Tässä onnistuttiin ainakin jollain tasolla ja tuotteistamisoppeja saatiin myös levitettyksi. Toi-

vottavasti tämä oli lähtösystejä laajemmalle tuotteistamistyölle Savon koulutuskuntayhtymässä. Jatkossa toivoisin, että markkinointiosasto tulisi lähemmäksi koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä. Markkinointiosastolla on paljon potentiaalia ja se voisi sujuvasti tukea eri alojen tuotteistustyötä esim. konkretisoimalla kaikkea tuotteistamiseen liittyviä asioita. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vaikkapa sujuvan yhteistyömallin kehittäminen markkinoinnin ja koulutuspalvelujen tuotteistamisen välille. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös kehitetyn mallin toimivuuden testaus tai sen soveltaminen eri ammattialoille tai erilaisiin koulutuksiin. Koulutuspalvelujen tuotteistamisprosessia voisi sitäkin kehittää eteenpäin mm. siten, että siinä kuvaillaan myös eri vaiheiden jälkeen tarkastuspisteet, joissa kuvataan esim. vaiheessa tarkistettavat asiat ja vastuut.

Lisäksi tulisi pohtia koulutuspalvelujen hinnoittelumallin kehittämistä. Yhteinen hinnoittelumalli helpottaisi koulutuksen todellisten kustannusten laskemista. Koulutuspalvelujen hinnoittelua tutkiessa ja haastattelujen tuokiossa tuli ilmi, että Savon koulutuskuntayhtymässä on varsin erilaisia hinnoittelumenetelmiä eri koulutusaloilla. Mitään selkeää hinnoittelumallia ei ole kehitetty tai otettu käyttöön. Lisäksi koulutusaloittaisia yleiskustannuksia ei ole purettu lainkaan, joka usein vääristää koulutusalojen todellisen kannattavuuden seuranta. Esim. jotkut koulutuspalvelut eivät rasita lainkaan esim. opiskelijahuoltoa tai opinto-ohjausta, mutta silti niistäkin maksetaan ennalta määritetyn verran yleiskustannusprosenttiosuuden verran, käytti näitä tukiprosesseja tai ei. Kustannuslaskentaa olisi syytä purkaa enemmän auki siten, että koulutusaloille määritetään omat yleiskustannusprosentit. Tämä tosin saattaa tuoda jotkut tietyt koulutusalat tai koulutuspalvelut kannattamattomaksi. Toisaalta tämä toisi esille realistiset kustannuksia aiheuttavat kehittämiskohteet, niin koulutusaloille kuin koko oppilaitokselle.

Olen tarkastellut opinnäytetyötäni teoreettiselta osuuden, tuloksien ja oman ammatillisen kehittymiseni osalta. Seuraavassa pohdin ko. kohdissa onnistumista.

9.2 Teoreettisen osuuden arviointi

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakaantui tuotteistamista käsittelevästä kirjallisuudesta ja erilaisista tuotteistusteorioista ja koulutuspalvelujen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen taustatekijöistä ja tulevaisuuden ennusteista. Nämä olivat tärkeitä tekijöitä opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Ilman teoreettisen viitekehyksen rakentamista ja toimintaympäristön kuvausta ja siihen tutustumista, tuotteistamismallin kehittäminen ei olisi ollut mahdollista. Tuotteistamiseen liittyvä teoreettinen viitekehystä muotoutui varsin yleismaailmallinen ja siinä ei erikseen eritellä sen olevan sopiva juuri tiettyjen palvelujen tuotteistamiseen. Ammatillisen aikuiskoulutuksen tilasta sain muodostettua melko kattavan aihekokonaisuuden, vaikkakin toimintaympäristön kuvauksesta puuttuu vielä useita ammatilliseen aikuiskoulutukseen kuuluvia seikkoja, mutta mukana on ne tärkeimmät. Toimintaympäristön kuvaus onkin vain juuri niin laaja, että lukija pääsee käsiksi käsiteltävään aiheeseen.

9.3 Kehittämishankkeen tuloksien arviointi

Valittu tutkimusmenetelmä ja siihen valitut lähestymistavat osoittautuivat varsin toimiviksi. Kyselyyn vastasi 31 henkilöä, joka on melko vähän verrattuna siihen määrään (n=141), jolle kysely osoitettiin. Tähän voi olla useita syitä kuten mm. se ettei vastaajat olleet tietoisia tuotteistamisen käsitteestä. Muina syinä epäiltiin olevan kyselytutkimuksien kasvava määrä ja syyslukukauden aloituksen kiireet.

Kyselytutkimus olisi voitu toteuttaa myös esim. teemahaastatteluiden avulla, jolloin olisi mahdollisesti saatu syvällisempää tietoa tuotteistamisen tasosta ja erilaisista toimintamalleista kuntayhtymässämme. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista työn laajuuden vuoksi. Kyselytutkimuksen tuloksia ja koulutuspalvelujen tuotteistamista kuitenkin puitiin läpi yhteisessä koulutuspäällikköjen palaverissa 26.9.2012, jolloin esille nousi myös uusia näkökulmia tuotteistustyöhön.

Itse koulutuspalvelujen tuotteistamiseen kehitetystä palvelujen tuotteistamismallista ja tuotteistusprosessikuvauksesta tuli varsin toimivan oloinen useiden

aikuiskoulutuspalveluiden parissa toimivien mielestä. Tuotteistamismallin ja prosessikuvauksen toimivuuden todellinen testaus kuitenkin jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Eri koulutusalojen ja eri koulutuspalvelujen laajuuteen ja moninaisuuteen vedoten, malli ei voi millään olla kaikkiin koulutuspalveluihin sopiva tapa tuotteistaa. Siksi mallia ja tuotteistusprosessikuvausta voi tai sitä joutuu varmasti soveltamaan koulutusalaakohtaisesti.

9.4 Ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyö kehitti erittäin paljon oppilaitoksen toimintaympäristön kehittämisoaamista, joka on tärkeä tekijä ammatillisen koulutuksen kehittämisessä, niin opettajana kuin opetuksen suunnittelutehtävissä. Ammatillinen aikuiskoulutus oli ennestään tuntematonta ammatillisen koulutuksen nuorisosteen opettajalle. Opinnäytetyön myötä kehittyi siksi myös aikuiskoulutuksen toimintakentän tuntemus hyvin merkittäväällä tavalla. Opinnäytetyö auttoi myös hahmottamaan hyvin koko oppilaitoksen kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön myötä oppilaitoksen koulutuspalvelujen kehittämistoiminta tuli tutuksi ja tästä tulee olemaan varmasti hyötyä tulevaisuudessa niin itse opetustyössä kuin myös opetuksen suunnittelussa ja uusien koulutuspalvelujen kehittämisessä.

LÄHTEET

AKKU-johtoryhmä. 2009. Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus. AKKU-johtoryhmän toimenpide-ehdotukset (toinen väliraportti). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11. Viitattu 27.8.2012.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr11.pdf?lang=fi>.

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.

Cooper, R. G. 2001. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.

Daavitsainen, R. 2012. Savon ammatti- ja aikuisopisto. Savon ammatti- ja aikuisopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut ja niiden kehittämistavoitteet.

Haataja, M. 2011. Asiakkuuksien johtamisen mallin kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymälle, opinnäytetyö, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Joensuu.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. p. Helsinki: Tekes. Viitattu 15.8.2012.

<http://www.tekes.fi> , ohjelmat ja verkostot, Tekesin ohjelmat, Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006 - 2013.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2007. Tuotteistamiskäsikirja. Viitattu 12.8.2012. <http://gallia.kajak.fi/opmateriaalit/yleinen/Tuotteistamiskäsikirja/sisalto.html>.

Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, Vol. 40, No. 3, 301–327.

Kivistö, A. (2003) Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere.

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. 21.8.1998/631. Viitattu 19.8.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980631>.

Leinonen, H. 2010. Sosiaalisen yrityksen palvelu/tuotetuotanto. Workshop 4 22.01.2010, luentokalvot. Viitattu 15.8.2012. http://www.valkky.fi/tiedostot/Tuotteistaminen_tiivistelma220110.pdf.

Moisio, J./Qualitas Fennica 2005. Palveluiden tuotteistaminen taustaa. Viitattu 11.7.2012.

http://www.ims.fi/sites/default/files/Palveluiden_tuotteistaminen_tauataa..pdf.

Moisio, J./Qualitas Fennica 2005. Tuotteista palvelusi - tiedät mitä ostat ja myyt. Viitattu 12.7.2012.

http://www.ims.fi/sites/default/files/Tuotteista_palvelusi_tiedat_mita_myyt_ja_o_stat.pdf.

Nissilä, M. 2011. Tykestä potkua osaamiseen. Opettaja 34/2011.

Ojasalo, J., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistehtävän menetelmät. WSOYpro Oy.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska - Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Opetusministeriön työryhmä. Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteeksi, Suomen koulutusvientistrategia. Viitattu 18.8.2012.

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/liitteet/koulutusvientistrategia.pdf>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016. Kehittämissuunnitelma. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Tasapainoiseen työllisyyskehitykseen 2025, Ehdotus koulutustarjonnan tavoitteiksi vuodelle 2016. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Suomen koulutusjärjestelmä. Viitattu 26.8.2012. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Aikuiskoulutus ja vapaa sivistystyö. Viitattu 27.8.2012.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Aikuiskoulutus, työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus. Viitattu 27.8.2012.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusjaerjestelmae/tyoevoimapolitiittinen_koulutus/?lang=fi.

Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Suositus koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille. Opetushallitus 9/99. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 27.8.2012.

http://www.oph.fi/julkaisut/2008/ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf.

Opetusministeriö 2007. Koulutus ja tutkimus. Kehittämissuunnitelma 2007-2012. Helsinki.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Pölli tästä, 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Talentum.

Poropudas, Olli. 2007. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2007. Artikkeleita. Väestön koulutusrakenteen muutos ja aikuiskoulutuksen haasteet. Viitattu 27.8.2012.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2007/01/poropudas.pdf.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Salakari, H. 2007. Taitojen opetus. Eduskills Consultions.

Sarajärvi, M. 2005, HAMK 2005. Perustietoa tuotteistamisesta. Viitattu 4.7.2012.

http://eosaja.hamk.fi/oppimisaihiot/tuotteistamis_kompetenssit/index.html.

Savon ammatti- ja aikuisopisto. 2011. Toiminta- ja taloussuunnitelma (2011 – 2013).

Savon koulutusyhtymä. 2011. Sisäinen materiaali. Viitattu 12.8.2012.

<http://intra>.

Simula, H. Lehtimäki, T. Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden b2b-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Tekes 2011. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma 2006–2013. Tutkimusprojektijulkaisu 2011.

<http://www.tekes.fi>.

Tilastokeskus. Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan - 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta. Viitattu 18.8.2012.

<http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html>.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelma 2010 – 2013. Väliraportti 13.4.2012. Viitattu

12.8.2012. <http://www.tem.fi/>, Etusivu, Innovaatiot, Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Finn Lectura, Helsinki.

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Aalto University. Innovation Management Institute (IMI) BIT Tutkimuskeskus. Viitattu 13.8.2012. [http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumi/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010\[1\].pdf](http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumi/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010[1].pdf).

Vartiainen, M. 2012. Aikuiskoulutusjohtaja Savon ammatti- ja aikuisopistossa. Tiedonanto 21.8.2012.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Tervehdys teille aikuiskoulutuksen ja työelämäpalveluiden kehittämisessä mukana olevat henkilöt!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa Teknologiaosaamisen johtaminen –koulutusohjelmassa. Teen parhaillaan opintoihini liittyvää kehittämistyötä. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen tuotteistamiseen yhteinen malli, jossa tuotteistamisen eri vaiheet kuvataan prosessimaisesti etenevinä vaiheina. Tavoitteena on, että malli helpottaisi ja yhtenäistäisi eri koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä. Kehittämistyön yhteydessä yhtenä osatavoitteena on levittää sekä jakaa kokemuksia ja käytäntöjä erilaisista tavoista toimia eri koulutuspalvelujen suunnittelutyössä. Tarkoituksena on siis poimia parhaat käytännöt ja tuoda ne esille kaikille koulutuspalvelujen suunnittelutyötä tekeville. Tavoitteena on myös korostaa ja tuoda esille koulutuspalvelujen tuotteistamisen tärkeyttä koulutuksien suunnittelu- ja myyntityössä.

Kehittämistyöhön liittyy kyselytutkimus, jolla pyrin mm. selvittämään koulutuspalvelujen tuotteistamisen nykytilan koulutuskuntayhtymässämme. Kysely on osoitettu kaikille Savon koulutuskuntayhtymän henkilöille, jotka työskentelevät aikuiskoulutuksien suunnittelun ja kehittämisen parissa. Kyselytutkimuksen tuloksia ei julkaista yksityiskohtaisesti. Määrällisen aineiston vastaukset kootaan yhteen ja niistä esitetään keskiarvot ja -hajonnat. Avointen kysymysten vastaukset litteroidaan ja analysoidaan laadullisin menetelmin. Avointen kysymysten vastauksia tullaan käyttämään lähinnä itse tuotteistamismallin ratkaisun kehittämiseen.

Toivon, että vastaatte kyselyyn 31.8.2012 mennessä. Vastaamiseen menee arviolta 2 - 10 minuuttia, riippuen siitä haluatko kirjoittaa kyselyn loppuun kehittäviä kommentteja tuotteistamiseen liittyen. Kyselyn tulokset voivat tuoda menetetyn työajan moninkertaisena takaisin.

Kiitos, että jaksoit vastata!

Kyselyyn tästä linkistä:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDNtcFNnTG4wNW1QTjBUS3RYdnN1Q2c6MQ#gid=0>

Terveisin, Ari-Pekka Raudaskoski ja Jukka Soininen

Ystävällisin terveisin,

A-P

Ari-Pekka Raudaskoski
Opettaja, Ammattistartti
Ammatilliseen peruskoulutukseen ohjaava ja valmistava koulutus

Savon koulutuskuntayhtymä
Savon ammatti- ja aikuisopisto
PL 87 (Presidentinkatu 3)
70100 KUOPIO
gsm 044 785 3132

ari-pekka.raudaskoski@sakky.fi

 älä tulosta tätä sähköpostia mikäli se ei ole täysin tarpeellista - please don't print this e-mail unless you really need to

LIITE 2. Kyselylomake

Kyselytutkimus koulutuspalvelujen tuotteistamisesta

*Pakollinen

Millä koulutusosalalla toimit? *

Valitse alasvetovalikosta

Kulttuuriala

1. Tuotteistamisen tärkeys ja onnistuminen

Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista Savon koulutuskuntayhtymässä? *

1 2 3 4 5

En lainkaan tärkeänä Erittäin tärkeänä

Miten Savon koulutuskuntayhtymässä on mielestäsi onnistuttu koulutuspalvelujen tuotteistamisessa? *

1 2 3 4 5

Heikosti Erinomaisesti

Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista omalla toimialueellasi? *

1 2 3 4 5

En lainkaan tärkeänä Erittäin tärkeänä

Miten toimialueesi on mielestäsi onnistunut koulutuspalvelujen tuotteistamisessa? *

1 2 3 4 5

Heikosti Erinomaisesti

2. Arvioi Savon kouluskuntayhtymän koulutuspalveluiden tuotteistamistasojen valmiusaste?

Tuotteistamisen tasot:

Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisen tasolla palvelun tuotannon sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja systemoidaan. Yrityksen työmenetelmien vakioinnin tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen, kun on systematisoitu ja dokumentoitu prosessit, jotka toistuvat suurelta osin samanlaisina useissa asiakkuuksissa. Toisella tasolla palvelu konkretisoituu, ja se saatetaan paketoitavaan muotoon. Kolmannella tasolla tapahtuu tuotteistamiselle välttämätön menetelmien, prosessien ja apuvälineiden standardisointi, ja tuotteistaminen viedään mahdollisimman pitkälle. Viimeisellä tasolla on syntynyt monistettava tuote, joka on valmis tarjottavaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.)

Arvioi erikseen jokaista tuotteistamistasoa ja siinä onnistumista asteikolla 1-5.

Sisäiset työmenetelmät tuotteistettuna *

(sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palveluilla tuotetuki *

(palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Tuotteistetut palvelut *

(struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Tuotteistamisessa on käytetty hyväksi modulointia)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Monistettavia tuotteita *

(monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

3. Arvioi oman toimialueesi koulutuspalveluiden tuotteistamistasojen valmiusaste?

Arvioi erikseen jokaista tuotteistamistasoa ja siinä onnistumista asteikolla 1-5.

Sisäiset työmenetelmät tuotteistettuna *

(sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palveluilla tuotetuki *

(palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Tuotteistetut palvelut *

(struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Monistettavia tuotteita *

(monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon)

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

4. Koulutuspalvelun tuotteistamisprosessin vaiheet ja niissä onnistuminen (Jaakkola et al. (2007).

Arvioi seuraavassa toimialueesi koulutuspalvelun tuotteistamisprosessin eri vaiheiden tasoa asteikolla 1-5.

Asiakastarpeen arviointi ja määrittely *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun rakenteen, sisällön ja prosessin määrittely *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Standardointiasteen määrittely ja palvelun standardointi *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun konkretisoiminen (esitteet, kuvaukset ym.) *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun hinnoittelu *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Seuranta ja mittaaminen *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun jatkuva kehittäminen *

1 2 3 4 5

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

5. Koulutuspalveluiden kehittäminen (vapaa sana)

Kehitetään yhdessä koulutuspalveluistamme entistä vetovoimaisempia.

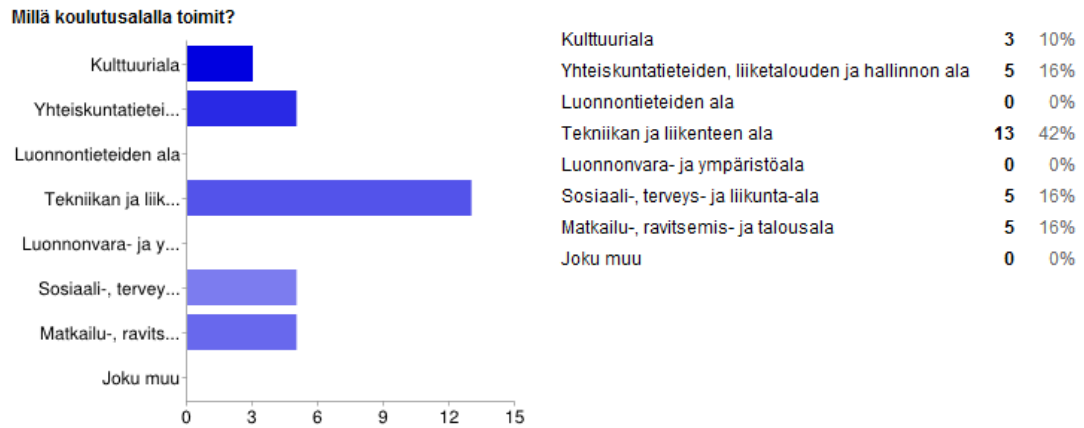
Millaista prosessi- tai toimintamallia olette käyttäneet apuna eri koulutuspalvelujen tuotteistamisessa toimialueellanne? Mitä vaiheita se sisältää?

Voit myös tarkentaa kohtien 3. ja 4. yleisiä tuotteistamisprosessin vaiheita koulutuspalveluihin sopivaksi.

Miten koulutuspalvelujen tuotteistamista pitäisi mielestänne kehittää koko kuntayhtymätasolla? Sana on vapaa

Lähetä

LIITE 3. Kyselyn vastaukset

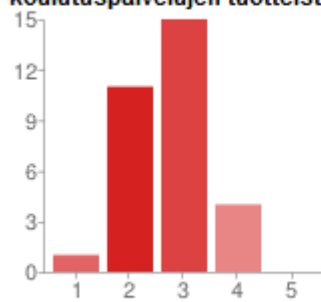


1. Tuotteistamisen tärkeys ja onnistuminen

Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista Savon koulutuskuntayhtymässä?



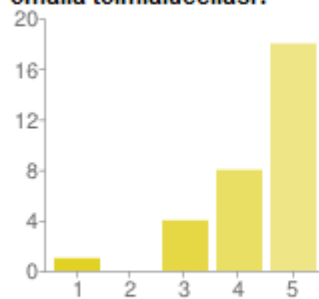
Miten Savon koulutuskuntayhtymässä on mielestäsi onnistuttu koulutuspalvelujen tuotteistamisessa?



1 -Heikosti	1	3%
2	11	35%
3	15	48%
4	4	13%
5 -Erinomaisesti	0	0%

Heikosti Erinomaisesti

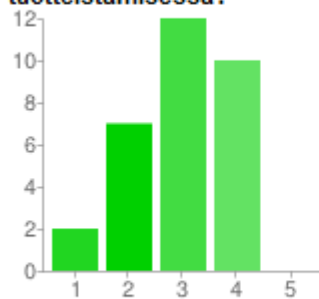
Miten tärkeänä/merkittävänä pidät eri koulutuspalvelujen tuotteistamista omalla toimialueellasi?



1 -En lainkaan tärkeänä	1	3%
2	0	0%
3	4	13%
4	8	26%
5 -Erittäin tärkeänä	18	58%

En lainkaan tärkeänä Erittäin tärkeänä

Miten toimialueesi on mielestäsi onnistunut koulutuspalvelujen tuotteistamisessa?



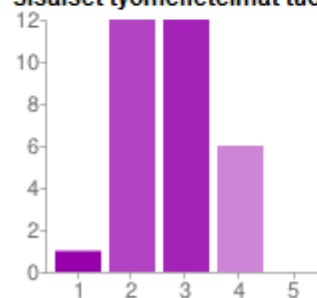
1 -Heikosti	2	6%
2	7	23%
3	12	39%
4	10	32%
5 -Erinomaisesti	0	0%

Heikosti Erinomaisesti

2. Arvioi Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalveluiden tuotteistamistasojen valmiusaste?

Tuotteistamisen tasot: Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisen tasolla palvelun tuotannon sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja systemoidaan. Yrityksen työmenetelmien vakioinnin tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen, kun on systematisoitu ja dokumentoitu prosessit, jotka toistuvat suurelta osin samanlaisina useissa asiakkuuksissa. Toisella tasolla palvelu konkretisoituu, ja se saatetaan paketoitavaan muotoon. Kolmannella tasolla tapahtuu tuotteistamiselle välttämätön menetelmien, prosessien ja apuvälineiden standardisointi, ja tuotteistaminen viedään mahdollisimman pitkälle. Viimeisellä tasolla on syntynyt monistettava tuote, joka on valmis tarjottavaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.) Arvioi erikseen jokaista tuotteistamistasoa ja siinä onnistumista asteikolla 1-5.

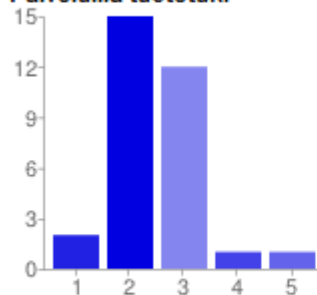
Sisäiset työmenetelmät tuotteistettuna



1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	12	39%
3	12	39%
4	6	19%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	0	0%

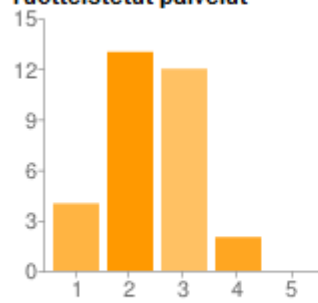
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palveluilla tuotetuki



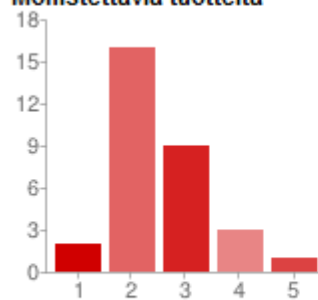
1 -Ei ole onnistuttu	2	6%
2	15	48%
3	12	39%
4	1	3%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Tuotteistettut palvelut

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	4	13%
2	13	42%
3	12	39%
4	2	6%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	0	0%

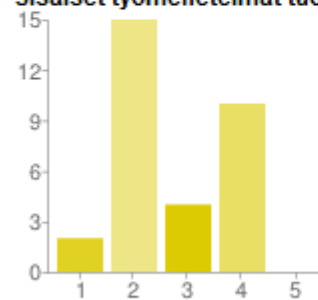
Monistettavia tuotteita

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	2	6%
2	16	52%
3	9	29%
4	3	10%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

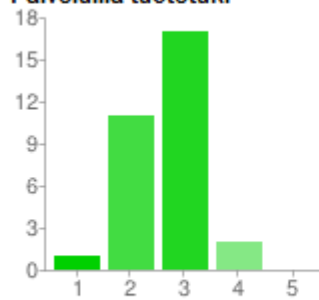
3. Arvioi oman toimialueesi koulutuspalveluiden tuotteistamistasojen valmiusaste?

Arvioi erikseen jokaista tuotteistamistasoa ja siinä onnistumista asteikolla 1-5.

Sisäiset työmenetelmät tuotteistettuna

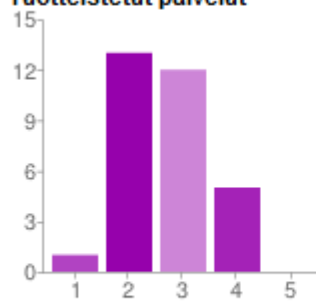
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	2	6%
2	15	48%
3	4	13%
4	10	32%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	0	0%

Palveluilla tuotetuki

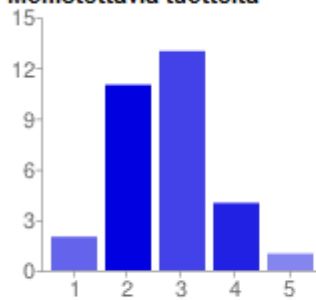
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	11	35%
3	17	55%
4	2	6%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	0	0%

Tuotteistetut palvelut

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	13	42%
3	12	39%
4	5	16%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	0	0%

Monistettavia tuotteita

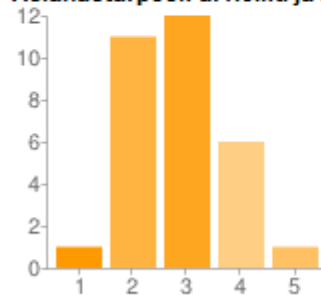
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

1 -Ei ole onnistuttu	2	6%
2	11	35%
3	13	42%
4	4	13%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

4. Koulutuspalvelun tuotteistamisprosessin vaiheet ja niissä onnistuminen (Jaakkola et al. (2007).

Arvioi seuraavassa toimialueesi koulutuspalvelun tuotteistamisprosessin eri vaiheiden tasoa asteikolla 1-5.

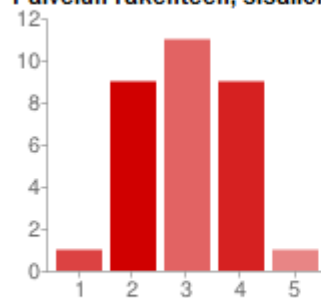
Asiakastarpeen arviointi ja määrittely



1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	11	35%
3	12	39%
4	6	19%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

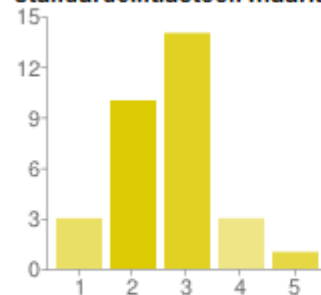
Palvelun rakenteen, sisällön ja prosessin määrittely



1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	9	29%
3	11	35%
4	9	29%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

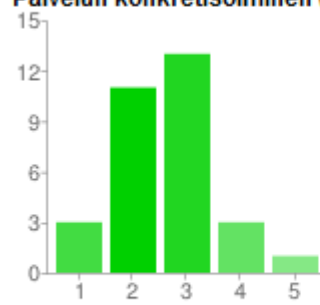
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Standardointiasteen määrittely ja palvelun standardointi



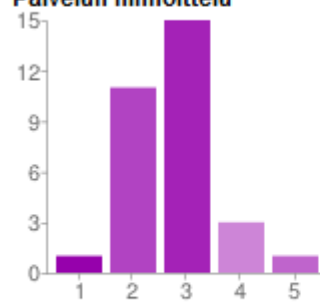
1 -Ei ole onnistuttu	3	10%
2	10	32%
3	14	45%
4	3	10%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun konkretisoiminen (esitteet, kuvaukset ym.)

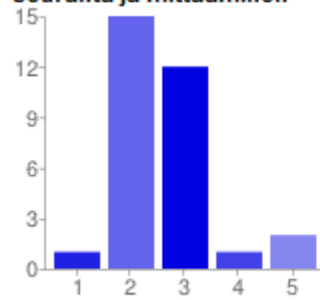
1 -Ei ole onnistuttu	3	10%
2	11	35%
3	13	42%
4	3	10%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun hinnoittelu

1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	11	35%
3	15	48%
4	3	10%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

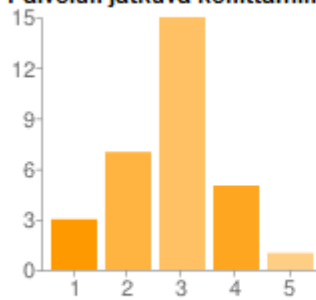
Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Seuranta ja mittaaminen

1 -Ei ole onnistuttu	1	3%
2	15	48%
3	12	39%
4	1	3%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	2	6%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

Palvelun jatkuva kehittäminen



1 -Ei ole onnistuttu	3	10%
2	7	23%
3	15	48%
4	5	16%
5 -Onnistuttu erinomaisesti	1	3%

Ei ole onnistuttu Onnistuttu erinomaisesti

5. Koulutuspalveluiden kehittäminen (vapaa sana)

Kehitetään yhdessä koulutuspalveluistamme entistä vetovoimaisempia.

Millaista prosessi- tai toimintamallia olette käyttäneet apuna eri koulutuspalvelujen tuotteistamisessa toimialueellanne? Mitä vaiheita se sisältää?

Vastaus 1:

- Ei tietoista toimintamallia käytössä. Intuiitivista toimintaa kysynnän mukaan.

Vastaus 2:

- Vuokaavio, Prosessin alkuvaihe, toimintovalinta, päätösvaihe, toimintoprosessin loppu

Vastaus 3:

- Asiakslähtöisyys; Asiakkaan tarpeen määrittely yhdessä asiakkaan kanssa. Prosessin tavoitteiden määrittely. Koulutussisällön määrittely, Asiantuntijoiden sitouttaminen, Henkilökohtaistaminen, Toteutus

Vastaus 4:

- "Optimaalitalanteessa": kontakti asiakkaaseen => 1. neuvottelu, jossa: sovitaan asiakkaan tarpeeseen perustuvia koulutushankkeita ja niihin tarvittaessa osaamiskartoituksia tms. tarkoituksena tarkentaa koulutuksen sisältöjä => koulutusten suunnittelu => tarjous tehtyjen suunnitelmien perusteella => sopimus => koulutuksen toteutus => palautekysely koulutuksen jälkeen => koulutuksen jälkeen esim. ½ vuoden päästä vaikuttavuuskysely osallistujille / yritykselle.

- Useimmiten tilanne ei ole optimaalinen eli prosessi on suoraviivaisempi, jolloin osia em. prosessista jää pois. Tällöin palvelutuotteen vertailu toisiin vaikeutuu.

Vastaus 5:

- Olemme omalla alalla panostaneet tuotteistamiseen ja näemme sen olevan erittäin tärkeää nyt ja tulevaisuudessa

Miten koulutuspalvelujen tuotteistamista pitäisi mielestänne kehittää koko kuntayhtymätasolla? Sana on vapaa

Vastaus 1:

- Enemmän sovittuja toimintamalleja ja ne pitäisi myös "jalkauttaa" käyttöön. Turha niitä on luoda Intran täytteeksi.

Vastaus 2:

- Savon ammatti- ja aikuisopisto on niin iso laiva, että suorastaan pelkään yhteisiä määrittelyjä tuotteistamiseen, jotka tappaa kaiken luovuuden ja sitoo kädet tiettyjen toimintamallien ja rutiinien suorittamiseen. Standardoidut ohjeet ja lomakkeet näyttävät liian useissa tapauksissa vievän ojasta allikkoon. Se mikä sopii metallipuolelle, ei todellakaan sovellu aina sosiaali- ja terveysalalle ja päinvastoin. Jokaisella alalla pitäisi mielestäni olla oikeus ja velvollisuus omista lähtökohdistaan kehittää tuotteita mukaillen liiketaloudellisia tuotteistamistapoja. Tarvitaan alakohtaista tuotteistamisen suunnittelua ja toteuttamista ja sen hyväksymistä, että prosessi ja tulokset ovat erilaisia eri ammattialoilla. Opettajat tuotteistamaan työtään sopivassa määrin ensinnäkin pilotoiden joidenkin kurssien osalta ja laajentaen muuhunkin käytännön opetustyöhön. Hyvät tuotteet kirjataan ja otetaan opiksi muussakin työskentelyssä. Ei haukata kuitenkaan liian isoa palaa kerralla vaan luotetaan siihen, että opitaan laajemminkin soveltamaan tuotteistamisajattelua muuhunkin työhön.

Vastaus 3:

- Asiakaslähtöisen toimintatavan ymmärtäminen ja sen edelleen kehittäminen.

Vastaus 4:

- Alojen välinen yhteistyö on avaintekijä. Voimat olisi pystyttävä yhdistämään, jotta asiakkaalle saataisiin mahdollisimman osuva ja tarpeisiin vastaava tuote/tuotteisto. Markkinoinnin koordinointi on toinen tärkeä asia. Markkinointiyksikkö toimii tällä hetkellä aika irrallaan ruo-

honjuuritason toiminnasta, mistä seuraa toiminnallisia pulmia esimerkiksi silloin, kun tarvittaisiin nopeaa toimintaa.

Vastaus 5:

- Asiakasprosessit tulisi yhtenäistää kaikille aloille. Aikuiskoulutuksen kehittämistiimi on luonut yhden mallin monialakoulutusten tuotteistamisprosessiksi, mutta se on jäänyt ehdotuksien tasolle. Koulutuspalveluiden johtoryhmä ei ole katsonut aiheelliseksi edistää sen käyttöönottoa.

Vastaus 6:

- Auttaisi jo paljon, että olisi yhteinen formaatti, josta alat lähtisivät kehittämään. Markkinointi voisi hieroa ulkoasut ja näin säästyisi työaika. Välillä tuntuu, että jokainen keksii täällä pyörää uudestaan.