

Kurssikeskuspalveluiden kehittäminen ja profilointi - osa seurakuntatulevaisuutta



Viita, Milla

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

KURSSIKESKUSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN JA
PROFILOINTI – OSA SEURAKUNTATULEVAISUUTTA

Milla Viita
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Milla Viita

Kurssikeskuspalveluiden profilointi ja kehittäminen – osa seurakuntatulevaisuutta

Vuosi

2009

Sivumäärä 105

Asiakaslähtöisyyden korostuminen on keskeinen tulevaisuuden muutosvoima palveluissa. Asiakkuuksien hallinnalla ja vahvalla palvelukonseptilla saavutetaan kilpailuetua kiristyvässä markkinatilanteessa. Tulevaisuuden merkittäviä liiketoimintaosaamisia ovat asiakkaan prosessien ja niiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen, selkeä tuote- ja palvelutarjonnan strateginen asemointi sekä kyky lanseerata uusia palveluita ja tuotteita nopeasti ja tehokkaasti. Edellytyksenä tämän toteutumiseksi on tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa liiketoiminnan eri vaiheissa ja osa-alueilla.

Asiakaslähtöisyyden korostuminen kilpailutekijänä merkitsee myös sitä, että yritysten on kyettävä luomaan nykyistä paremmin kysyntää uusille palveluille. Tämä edellyttää panostuksia tutkimus- ja kehittämistoimintaan, jotta pystytään ennakoimaan palveluihin kohdistuvan kulutuksen muutossuuntia. Tulevaisuudessa osaamisvaatimukset kasvavat kaikissa palvelutyön tehtävissä.

Vantaan seurakuntayhtymän kurssikeskuspalveluissa on tiedostettu yhteiskunnan muutokset ja elinkeinoelämän suunnat sekä toimintaympäristön vaikutukset. Uusi aika koskee myös seurakunnallista työtä, jonka tukipalveluina kurssikeskuspalvelut toimivat. Seurakuntien työmuotojen toiminnot ovat monipuolistuneet, asiakkaiden intressit muuttuneet ja palvelujen kehittäminen kohti tulevaisuuden asiakastarpeita on käynnissä. Kurssikeskuspalveluiden kehittäminen selkeän palvelukonseptin avulla ja profiloituminen nykyaikaiseksi palveluntarjoajaksi antavat mahdollisuuden löytää kurssikeskuksille oikeat asiakassegmentit ja uuden innovatiivisen toimintakulttuurin.

Tässä opinnäytetyössä kurssikeskuspalveluiden kehittämistyön suunnitelma sisältää toimintaympäristön muutoksien huomioimisen, palvelutarjoaman kehittämisen asiakasyhteistyön, palvelumuotoilun ja palvelujen tuotteistamisen avulla, uuden sähköisen varausjärjestelmän sekä välineitä tulevaisuuden ennakointiin ja strategiatyöhön.

Kurssikeskuksia tarkasteltiin tapaustutkimuksen menetelmällä. Tutkimusprosessi oli kolmivaiheinen ja se sisälsi dokumenttianalyysin, kurssikeskusten sisäisten asiakkaiden asiakaskyselyn sekä osallistuvan havainnoinnin kurssikeskusten työyhteisöissä. Aineiston pohjalta on analysoitu kurssikeskuspalveluiden kehittämistarvetta ja -suuntaa. Kurssikeskuspalveluiden profiilia voidaan vahvistaa halluttuun suuntaan viestimällä selkeästä palvelukonseptista ja toimimalla systemaattisesti strategisten päämäärien eteen.

Opinnäytetyön tuloksena on kurssikeskuspalveluiden kehittämissuunnitelma. Kurssikeskusten uusi palvelukonsepti selkeyttää sekä asiakkaille että henkilökunnalle palvelutarjoaman ydinpalvelun eli kokous- ja koulutuspalvelut ja asiakastarpeisiin vastaavat lisäpalvelumoduulit. Palvelukonseptin sisältö soveltuu sisäisten asiakastarpeiden lisäksi entistä paremmin ulkoisten asiakkaiden houkuttelemiseksi. Sähköinen varausjärjestelmä tukee uuden palvelukonseptin toimivuutta.

Kehittämistyön teemoja voidaan hyödyntää laajasti palvelualan yrityksissä. Erityisenä hyödyn saajana, oman organisaation ja muiden kurssikeskusten lisäksi, ovat kuitenkin voittoa tavoittelemattoman kolmannen sektorin toimijat.

Palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, tuotteistaminen, profilointi, palvelutuote, skenaariotyöskentely, strategia, kurssikeskuspalvelut

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Taustaa	5
	1.2 Kehittämistehtävä	6
	1.3 Aiheen rajaus	8
	1.4 Keskeiset käsitteet	9
	1.5 Raportin rakenne	10
2	PALVELUYHTEISKUNNAN TUNNUSMERKKEJÄ	12
	2.1 Palvelujen ominaisuuksia	12
	2.2 Palvelualan kehitys.....	14
	2.3 Palvelumuotoilu osana palvelujen kehittämistä.....	16
	2.3.1 Palvelumuotoilun prosessi.....	16
	2.3.2 Palvelumuotoilun ratkaisuja.....	19
	2.4 Kuluttajuus on muuttunut.....	20
	2.5 Strategialähtöisyys organisaation kehittämisessä.....	23
	2.5.1 Innovatiivisuus	23
	2.5.2 Palvelujen tuotteistaminen	26
	2.5.3 Palvelujen profilointi	28
3	OPINNÄYTETYÖPROSESSIN KUVAUS	29
	3.1 Tapaustutkimus	29
	3.2 Käytettyjen menetelmien kuvaus	30
	3.2.1 Dokumenttianalyysi	31
	3.2.2 Asiakaskysely	32
	3.2.3 Osallistuva havainnointi.....	33
	3.2.4 Palvelukehittämisprosessi kehittämistehtävässä	34
	3.3 Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu	35
4	KURSSIKESKUSTEN KEHITTÄMISEN NÄKYMIÄ.....	36
	4.1 Toimintaympäristön analyysi Vantaan seurakuntien kurssikeskuspalveluissa	39
	4.1.1 Toimintaympäristön luonteen arviointi	40
	4.1.2 Toimintaympäristöön vaikuttavien muuttujien arviointi.....	41
	4.2 Organisaation kilpailuaseman tunnistaminen.....	43
	4.3 Mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen.....	44
	4.4 Talous	47
	4.5 Kurssikeskusten henkilökunta ja käyttöpäivät.....	50

4.6	Kurssikeskuspalveluiden asiakkuussuhteet	54
4.7	Kurssikeskusten palveluprosessit.....	55
4.8	Asiakaskysely kehittämistyön taustalla	56
5	TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU JA STRATEGIAN KEHITTÄMINEN.....	59
5.1	Tulevaisuuden tutkimus osana kehittämistyötä.....	60
5.2	Skenaariotyöskentely	62
5.3	Tulevaisuuden tutkimuksen lähtökohdat kurssikeskuspalveluissa	65
5.4	Tulevaisuustaulukko työvälineenä toimintaympäristössä	67
5.5	Tulevaisuuden kehityssuuntia tulevaisuusbarometrissa.....	68
5.6	Kurssikeskusten toiminnalliset skenaariot	71
5.7	Strategisen valinnan toteuttaminen.....	72
5.8	Hankauskohdat ja strategiset ansat.....	78
5.9	Johtajuuden merkitys onnistuneessa strategiassa.....	79
6	PALVELUKONSEPTIN MALLI.....	82
6.1	Palvelukonseptin sisältö	82
6.2	Periaatteet ja toimenpiteet.....	84
6.3	Sähköinen varausjärjestelmä osana palvelujen kehittämistä	88
6.3.1	Kehittämiskohteet palvelukonseptissa ja varausjärjestelmässä.....	89
6.3.2	Varausjärjestelmän tavoite ja tuotokset.....	90
6.3.3	Varausjärjestelmän toiminta	91
6.3.4	Varausjärjestelmän Service blueprint	92
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	94
7.1	Tulosten merkitys	96
7.2	Kehittämistyön arviointi.....	97
	LÄHTEET	100
	SÄHKÖISET LÄHTEET	103
	MUUT LÄHTEET	104
	LIITTEET	106

1 JOHDANTO

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tarkoitus palvelujen kehittämistyölle organisaatiossa. Luvussa tarkennetaan myös aiheen rajaus ja työssä käytettävät keskeiset käsitteet.

1.1 Taustaa

Elämme ja toimimme palveluyhteiskunnassa, joka on jatkuvassa muutoksessa. Kehitystä vauhdittavat globaalin talouden muutokset, kuten palvelumarkkinoiden avautuminen, yritysten kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen, teknologia sekä kysynnän kasvu tulotason noustessa ja palvelukulttuurin kehittyessä. Yhteiskunnan kehitys näkyy myös seurakuntaorganisaatiossa: seurakunnallinen työ ja sen eri osat elävät uudessa ajassa. Asiakkaiden intressit ovat vuosien varrella muuttuneet ja organisaatiossa on tunnistettu tarve mukautua nykyiseen palvelu-, tieto- ja innovaatioyhteiskuntaan.

Vantaan seurakuntayhtymä organisaationa haluaa vastata yhteiskunnan haasteisiin; elinkeinoelämän kehityssuunnat halutaan huomioida koko yhtymätason strategiassa. Seurakuntatyön luonne muuttuu, vaikka perusajatus pysyy samana. Seurakuntayhtymän strategiassa 2006–2013 on otettu huomioon yhteiskunnalliset muutokset ja asiakaslähtöisyys ja sen avulla työyhteisöjä ohjataan kehittymään aina organisaation pienimpiä tasoja myöten. Vantaan seurakuntien kurssikeskuspalvelut ovat osa kehittyvää organisaatiota ja yksikkönä valmis rationalisoimaan palveluprosessejaan asiakaslähtöisesti. Profiloitunut kurssikeskuspalvelut ovat myös toiminnan elinehto.

Vantaan seurakuntayhtymällä on omistuksessaan Holman kurssikeskus Klaukkalassa ja Kuntokallio Helsingin Karhusaareissa sekä miehittämätön Tontunniemen leirikeskus Asikkalassa. Kurssikeskuspalvelut tuottavat monipuolisia ravitsemis-, majoitus- ja koulutuspalveluja sekä tarjoavat kokoontumis- ja koulutustiloja Vantaan seurakunnille kurssi- ja leiritoimintaa varten. Lisäpalveluina kurssikeskukset tarjoavat harrastus- ja virkistyspalveluja sekä juhla- ja pitopalvelua. Kurssikeskuspalveluja myydään myös ulkopuolisille asiakkaille eli yrityksille, yhteisöille ja yksityisille henkilöille.

Tämä kehittämistehtävä perustuu tarpeeseen muuttaa kurssikeskuspalveluiden perinteistä toimintamallia uudistuvaan ja selkeämpään suuntaan. Muutospaineet johtuvat siitä, että seurakuntien kurssikeskuspalvelut ovat olleet perinteisellä tavalla toimivia lei-

ripalveluja yli parinkymmenen vuoden ajan. Viime vuosien ajan yhteiskunta ja seurakuntatyö ovat kuitenkin muuttuneet erityyppisiksi kuin kiivaimpina leiritoiminnan aikoina. Nykypäivänä leirien suosio on vähentynyt ja seurakuntien työmuotojen toiminta monipuolistunut sekä asiakkaiden intressit muuttuneet. Tästä syystä palveluja kannattaa kehittää ja suunnata asiakaslähtöisesti uudelleen. Sisäisten asiakasryhmien vähennyttyä kannattaa pyrkiä aktiiviseen asiakasyhteistyöhön sisäisten ryhmien kanssa sekä lisäksi profiloida kokous- ja koulutuspalveluja ulkoisille asiakkaille. Hyvän suunnittelun kautta voidaan vaikuttaa palvelutarjooman uudistumiseen ja sitä kautta tuottavuuteen. Palvelujen profilointi ja palvelujen tuotteistaminen korostuvat entisestään, kun kilpailu kovenee teknologian kehittymisen ja innovaatioiden myötä.

Kurssikeskuspalveluiden kannalta uudet kehityssuunnat koskevat myös tuottavuuden ja laadun parantamista kurssikeskuksien prosesseissa. Kilpailuedun kehittäminen lähtee asiakaskunnan tuntemuksesta sekä asiakas- ja käyttäjälähtöisestä ajattelutavasta. Taloudellinen ajattelutapa perustuu järkevään liiketoimintaan, joka hyödyntää osaamista ja taloudellisesti mahdollisia innovaatioita asiakasnäkökulmasta. Kurssikeskusten täytyy kehittää toimintaansa tarvittavaan suuntaan, ei joka suuntaan. Aikaisemmin toiminnan monialaisuutta on pidetty hyvänä periaatteena, mutta tulevaisuudessa on hyvä muistaa liiketoiminnassa tarvittava kriittisyys.

Tulevaisuudessa kurssikeskusten kannattaa hyvän strategisen suunnittelun avulla keskittyä asiakasvirtojen tuntemukseen, kilpailukyvyn parantamiseen, talouden hallintaan ja yhteiskunnallisiin muutoksiin vastaamiseen. Kurssikeskuspalvelut ovat muutosten edessä, joissa palvelukonseptia on pyrkimyksenä uudistaa sekä asiakaspalveluprosesseja parantaa esimerkiksi palvelujen tuotteistamisella, teknologiaa hyväksi käyttäen, uudella varausjärjestelmällä ja asiakasyhteistyöllä. Muutosten edessä ongelmia aiheuttavat etenkin kustannukset ja mahdollinen muutosvastarinta. Niidenkin voittamiseen tarvitaan strategista osaamista.

1.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on kurssikeskuspalveluiden profilointi ja palvelukonseptin kehittäminen. Kehittämistyössä vahvistetaan kurssikeskusten toiminnallisia suuntaviivoja ja luodaan asiakaslähtöisten palvelutuotteiden yhteiset pelisäännöt. Tavoitteiden pohjalla ovat organisaation strategia, visio, muutostarve ja analyysit.

Aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä kurssikeskusten toiminnallisia skenaarioita ja toiminnan taloudellisia edellytyksiä tulee pohtia yhteiskunnan ja seurakuntatyön luonteen muuttuessa. Tässä vaiheessa tulevaisuuden suunnittelua kannattaa tuoda seurakuntatyön sektorille myös liiketoiminnallinen näkökulma. Toiminnan taloudellista kannattavuutta voidaan edelleen terävöittää, sillä kurssikeskusten tulisi pyrkiä jatkuvuuden kannalta mahdollisimman mielekkääseen ja tuottavaan toimintaan ja jopa hankkia mahdollisia myyntivoittoja. Palveluja kehittämällä tähdätään asiakkaiden tarpeita vastaaviin palvelutuotteisiin, joita on vaivatonta hankkia ja ostaa. Palvelujentarjoajan näkökulmasta tuotteistettuja palveluja ja houkuttelevia palvelupaketteja on helppoa myydä.

Palvelujen profilointi kurssikeskuksissa perustuu kurssikeskusten näkemykseen siitä, että sisäisten asiakkaiden kurssikeskuspalvelut tulisi hoitaa keskitetysti oman seurakuntayhtymän kurssikeskuksissa ja siihen, että asiakkaiden, yhtymän ja kurssikeskusten yhteistyö korostuu tulevaisuudessa (Vantaan seurakuntayhtymä 2006). Tämän lisäksi tulisi profiloitua vahvemmin myös ulkoisten asiakkaiden tarpeita vastaaviksi kurssikeskuksiksi, jotta kurssikeskusten käyttöastetta voitaisiin nostaa. Kurssikeskusten olisi tarjottava asiakkailleen ajanmukaiset puitteet ja kehittyvät palvelut. Yhtenä palvelujen kehittämiskohteena tässä opinnäytetyössä on nostettu esiin kurssikeskusten sähköinen varausjärjestelmä, jonka tarve on nostettu esiin kurssikeskusten asiakkaiden ja henkilöstön keskuudessa.

Kurssikeskuspalveluiden tulevaisuus on vaikuttanut epävarmalta, sillä kurssikeskuksien käyttö seurakuntien leiritarpeeseen on vähentynyt ja kustannukset nousseet. Kurssikeskuksilla on kuitenkin mahdollisuus itse vaikuttaa toimintansa suuntaan palveluja uudistamalla ja suuntautumalla aktiiviseksi palveluntuottajaksi. Jatkossa onkin tärkeää pyrkiä ennakoimaan paremmin tulevaisuutta, jotta palvelujen kehittäminen tapahtuu perustellusti. Tulevaisuuden tutkimus ja ennakointi antavat merkkejä yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista, joiden mukaan voidaan valmistaa erilaisia toiminnallisia skenaarioita sekä niihin sopiva liiketoimintastrategia.

Tässä kehittämistyössä luodaan kurssikeskusten tulevaisuuden palvelukonsepti. Konseptimalli on kuvaus tulevasta palvelutarjonnasta ja sen sisältämistä moduuleista. Konkreettisen mallin avulla voidaan muodostaa sekä kurssikeskusten henkilökunnalle että asiakkaille yhtenäinen kuva kurssikeskuspalveluista. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyttää myös muiden seurakuntayhtymien tai yksittäisten seurakuntien kurssi- ja lei-

rikeskustoiminnan kehittämistä. Yhteiskunnallisten ja seurakuntien toiminnallisten muutoksien vaikutukset ovat valtakunnallisia, joten moni kurssikeskus on samanlaisten ongelmien edessä. Myös voittoa tavoittelemattoman sektorin muut toimijat ja organisaatiot voivat hyödyntää työssä esiteltyjä palvelujen kehittämisen keinoja.

Opinnäytetyössä on pyritty tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään kurssikeskuspalvelujen kehittämistarvetta arvioimalla kurssikeskusten toimintaympäristöä, asiakastarpeita sekä palvelujen kehittämismahdollisuuksia. Työssä on kartoitettu kurssikeskusten suhdetta ympäristöönsä sekä tulevaisuuden näkymiä ja työvälineitä tutkimalla palvelujen kehittämiseen liittyvää aineistoa, havainnoimalla kurssikeskusten suunnittelupalaveria, toimintakulttuuria ja prosesseja sekä asiakashaastatteluin.

1.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön kohteena on kahden kurssikeskuksen muodostama selkeä palvelukonaisuus. Palvelujen kehittämisen edellytyksenä on yhteistyö asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Kurssikeskuspalvelujen tavoitteena on profiloitua niin, että palveluja suunnataan sisäisen seurakuntakäytön lisäksi ulkoisten asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Kurssikeskuspalveluiden kehittäminen tehdään palvelujen profiloimisen, tuotteistamisen ja voimavarojen uudelleensuuntaamisen avulla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kurssikeskusten palvelutarjoomasta muodostetaan selkeä malli, jonka mukaan kurssikeskusten strategiaa ja toimintakulttuuria uudistetaan.

Palvelukonseptin yhteydessä esitellään sähköisen varausjärjestelmän toteutussuunnitelma, joka toimii opinnäytetyössä esimerkin omaisesti tuoden esiin teknologian hyötyjä palvelujen kehittämistyössä. Uudessa sähköisessä varausjärjestelmässä yhdistyvät tulevaisuuden palvelukonseptin palvelut ja teknologiaratkaisut sekä asiakaslähtöiset näkökulmat. Varausjärjestelmän toimivuutta kuvataan blueprintin avulla. Varausjärjestelmän kehittämistarve on noussut kurssikeskusten havainnointiaineiston perusteella.

Tässä kehittämistyössä keskitytään kurssikeskusten palvelukonseptin selkeyttämiseen ja uudistamiseen. Kehittämistyö koskee organisaation muiltakin osa-alueilta, kuten strategiatyötä, ja vaatii tavoitteiden mukaista uudistumista. Työssä on kuitenkin rajattu ulkopuolelle varsinainen strategian uudistaminen, prosessien kuvaus, henkilökunnan kouluttaminen, markkinointisuunnitelma sekä toiminnan laadun ja taloudellisuuden mittarit.

Opinnäytetyössä analysoidaan kurssikeskusten toimintaympäristöä, kuten elinkeinoelämässä tapahtuvia muutossuuntia ja niiden vaikutuksia toimintaympäristöön, Vantaan alueen sekä seurakuntien kehityssuuntia ja niiden vaikutuksia, organisaation kilpailuasemaa ja kurssikeskusten asiakassegmenttejä sekä organisaation mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista. Lisäksi kartoitetaan kurssikeskusten taloudellista tilannetta, käyttöastetta, henkilöstöä ja sisäisten asiakkaiden tarpeita.

Teoreettisena viitekehyksenä kehittämistyölle selvitetään palveluliiketoiminnan kehitystä yleisesti. Palvelujen tuottavuuden kannalta käsitellään kykyä luoda uusia tuotteita ja palvelukonsepteja sekä monistettavia ja houkuttelevia palveluja. Kuluttajuuden muuttumisen huomioiva liiketoiminta kehittää palvelujaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilussa yhdistyvät kurssikeskuspalveluiden kehittämisessä tarvittavat elementit, kuten innovatiivisuus ja asiakasyhteistyö. Kurssikeskuksiin on haluttu luoda palvelumalli, joka vastaa kysyntään ja tulevaisuuden haasteisiin. Kehittämistehtävässä esitellään myös työvälineitä tulevaisuuden ennakointiin.

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet ovat tuotteistaminen, profilointi, palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palveluinnovaatio, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja skenaario. Käsitteitä voidaan määrittellä eri tavoin, riippuen teorian kirjoittajasta. Tässä yhteydessä olen pyrkinyt avaamaan käsitteet mahdollisimman ytimekkäästi.

Tuotteistaminen on asiakaslähtöistä palvelun määrittelyä, suunnittelua, kuvaamista, konkretisointia, tuotantovalmiuden luomista ja markkinoille saattamista niin, että tuotteelle asetetut asiakashyöty- ja tulostavoitteet toteutuvat (Parantainen 2007, 106-107).

Profilointi on yrityksen joidenkin identiteetin osien tietoista esille tuomista ja korostamista. Yritys antaa profiloinnin avulla haluamansa kuvan toiminnastaan. Profilointi tarkoittaa myös niitä strategioita, menetelmiä ja toimenpiteitä, joiden avulla toivottu yrityskuva pyritään saavuttamaan. (Poikolainen, Andelmin, Casagrande, Hiltunen, Klippi, Markkanen, Mäkijärvi & Rissanen 1994, 27.)

Palvelujen kehittäminen tähtää kilpailukykyiseen, kannattavaan ja innovatiiviseen liiketoimintaan. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia.

Suunnittelu ja kehittäminen ovat sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 3.)

Palvelukonseptilla tarkoitetaan yksinkertaistettua visiota siitä, mitä yritys tekee ja mitä se haluaa tarjota. Konsepti on visio palvelutapahtuman lopputuotoksesta. On välttämätöntä, että yrityksen työntekijät ymmärtävät vision ja toimivat sen mukaisesti. (Kandampully 2007, 131-160.)

Palveluinnovaatio on palvelutuotteeseen tai palveluprosessiin liittyvä uudistus, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja näin parantaa innovaation tuottaneen palveluyrityksen kilpailuasemaa toimialalla. (Helsinki University of Technology Innovation Management Institute 2007.)

Palvelumuotoilu tuo palvelujen kehittämisen tueksi suunnittelun ja muotoilualan monialaista ja poikkitieteellistä asiantuntemusta. Tiivistetysti palvelumuotoilu auttaa tuottamaan ideoita, ratkaisemaan ongelmia ja luomaan toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Se tarjoaa merkittäviä erikoistumismahdollisuuksia, suuntaviivoja ja strategioita. Se generoi ideoita, tuottaa ratkaisuja ja luo konsepteja asiakaspalvelun rajapinnassa. (Moritz 2005, 40.)

Yhteiskehittäminen on monen tuottajan valmistama tuote- ja palvelukokonaisuus, jossa on mukana erityisiä komponentteja. Nämä vaativat toimijoiden ja asiakkaiden yhteen liittämistä palvelujen suunnittelu- ja ongelmanratkaisutilanteissa. (Engeström 2004, 81.)

Skenaario tarkoittaa hypoteettista tapahtumaketjua, joka on muodostettu olettamuksista tulevaisuudessa tapahtuvista asioista ja päätöksenteon kannalta tärkeistä vaiheista. Skenaario on luonnos tulevaisuuden tilasta. (Meristö 1991, 40.)

1.5 Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus sekä taustat palvelujen kehittämistyölle organisaatiossa. Luvussa tarkennetaan myös aiheen rajausta ja työssä käytettävien keskeisten käsitteiden merkitykset.

Raportin toisessa luvussa esitetään tiivis katsaus palveluliiketoiminnan teorioita, joita

voidaan hyödyntää kurssikeskuspalvelujen kehittämisessä. Palveluyhteiskunnan kehitys ja palvelumuotoilu tuovat näkökulmia palvelujen tarkasteluun asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilun ratkaisut ja tuotteistamisen edut kulkevat rinnakkain kuluttajuuden muuttumisen sekä organisaatiokulttuurin kehittämistarpeen kanssa. Yhteiskehittelyyn avulla voidaan etsiä ratkaisuja asiakastarpeisiin, joita kurssikeskuksissa tulee ottaa huomioon.

Opinnäytetyön prosessikuvaus käydään läpi raportin kolmannessa osiossa. Opinnäytetyön tutkimuksellisuus toteutuu, kun toimintaympäristöstä ja havainnointiaineistosta nousevien näkökulmien avulla luodaan kurssikeskuksiin uudenlainen palvelukonseptimalli. Kehittämistyön vaiheet kuvataan aikajanalla.

Kehittämistyön taustan selvittämiseksi raportin neljännessä luvussa käydään läpi kurssikeskuspalveluiden nykytila-analyysia, josta selviää lähtökohtatilanteen kuvaus; toimintaympäristön piirteet, taloudellinen tilanne ja kurssikeskuksiin kohdistuvat perustellut kehittää toimintaa epävarmuudesta laadukkaaseen ja suunnitelmalliseen liiketoimintaan. Siinä huomioidaan asiakkuuksien hallinta, asianmukaiset tilat ja välineet, kartoitetut asiakastarpeisiin vastaavat palvelut ja palveluprosessit.

Tulevaisuuteen suhtautumista pohditaan raportin viidennessä osassa etsien kurssikeskuksen tulevaisuuden ennakoituihin soveltuvia malleja ja kehittämistyövälineitä. Tulevaisuustyöskentelyyn liittyy äärimmäisten skenaarioiden hahmottamista ja erilaisten käännteentekevien tapahtumien toteutumismahdollisuuksien arvioimista. Luvussa pohditaan myös vaihtoehtoisia skenaarioita kurssikeskusten tulevaisuuteen ja palvelujen kehittämiseen liittyen. Strateginen johtaminen ja virheiden ymmärtäminen ovat osa palvelujen kehittämistyötä. Raportissa esitetyt skenaariot on muodostettu olemassa olevista arvioista tulevista toiminnan suuntavaihtoehdoista. Jokainen skenaario on mahdollinen ja ne tulee ottaa huomioon strategiassa.

Tulevaisuuden palvelukonseptin malli esitellään raportin kuudennessa luvussa. Konkreettinen kuvaus kurssikeskusten palvelutuotetarjoomasta on hyvä lähtökohta tulevaisuuden tuotekehitystyölle, jota tehdään yhdessä asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Luvussa käydään läpi myös kurssikeskusten uuden sähköisen varausjärjestelmän kehittämistä ja sen tuomia mahdollisuuksia tärkeänä osana palvelujen kehittämistyötä. Varausjärjestelmän olisi hyvä olla osa ajanmukaisesti toimivaa palveluliiketoimintaa. Varausjärjestelmä toimii asiakkaalle kurssikeskusten näyteikkunana, antaa kuvan pal-

velujen laadusta ja helpottaa eri moduuleista koostuvan palvelupaketin varaamista. Sisäiset hyödyt voidaan nähdä myynti- ja varausprosessin tehostamisena, palvelutuotteiden tarjottimena ja prosessisuunnittelun lähtökohtana.

Lopuksi pohditaan työn onnistumista tekijän ja Vantaan seurakuntayhtymän näkökulmasta sekä työn merkitystä yleisesti. Työn hyödynnettävyyttä voidaan peilata erityisesti muihin voittoa tavoittelemattomalla sektorilla toimiviin organisaatioihin. Seurakuntayhtymällä on myös mahdollisuus antaa asiakkailleen lisäarvoa vastuullisilla toimintatavoillaan ja pehmeillä arvoilla. Kurssikeskukset haluavat olla osa kehittyvää kirkkoa.

2 PALVELUYHTEISKUNNAN TUNNUSMERKKEJÄ

2.1 Palvelujen ominaisuuksia

Grönroos (2001, 100-102) kuvaa palvelujen olevan prosesseja, jotka koetaan subjektiivisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita eli palvelutapaamisia, joiden perusteella muodostuu asiakkaalle kuva palvelun laadusta. Vuorovaikutushetkiä kuvataan myös totuuden hetkiksi. Koettu palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen eli lopputuloslaatuun ja toiminnalliseen eli prosessilaatuun. Tekninen laatu vastaa siihen mitä asiakas saa vuorovaikutussuhteessaan yritykseen. Toiminnallinen laatu vastaa miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi asiakas kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Toisaalta asiakkaat muodostavat kuvan palvelukonseptista ja sen laadusta usein kuulopuheiden eikä niinkään kokemustensa perusteella (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 122).

Palveluja määritellään usealla tavalla. Palvelut erottuvat perinteisestä tuotantotaloudesta, koska (Moritz 2005, 28):

- 1) Palvelut eivät ole käsin kosketeltavia.
- 2) Palvelut eivät ole erillisiä muusta kuluttamisesta.
- 3) Palveluja ei voi varastoida tai säilyttää.
- 4) Palveluja ei voi omistaa.
- 5) Palvelut ovat moninaisia kokemuksia.
- 6) Palvelujen laatua on vaikea mitata.

Palvelujen määrittelemineen tuotteisiin verrattuna voi olla monimutkaista, sillä palveluilla ei ole mitään fyysistä muotoa. Haaste jatkossa onkin löytää palvelukonsepteja, jotka ovat määriteltyjä ja kuvaavia ja näin luovat palvelulle selitettävän arvon. Palvelun kokemuksen ja laadun mittaaminen on vaikeaa ja asettaa yrityksille haasteita. Voidaan todeta, että kuluttaja ei enää ostakaan tuotetta, vaan sen mitä kyseinen tuote edustaa. Palvelu koostuu yleensä useista komponenteista – kokemuksesta, tuotteesta ja palvelun osista. (Moritz 2005, 29.)

Lovelock & Gummesson (2004, 20) kyseenalaistavat edellä mainitut palvelujen ominaispiirteet liian suppeina kuvaamaan palvelujen ominaisuuksia ja mahdollisuuksia. Jo 80-luvulla esitetyn ja Moritzinkin (2005, 28) esittelemän määritelmän mukaan palvelut eroavat radikaalisti tuotteista, koska ne ovat aineettomia, heterogeenisiä, erottelemattomia tuottamisen ja kuluttamisen suhteen sekä katoavaisia. Tästä syystä palvelujen vertailua keskenään on pidetty lähes mahdottomana. Lovelock & Gummesson (2004, 37) ehdottavatkin, että palvelujen määritelmää voisi uudistaa ja palveluja sekä niiden mahdollisuuksia tulisi tutkia aiempaa enemmän. Tämä mahdollistaisi paremmin palvelujen uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen ja tuotteistamisen. Uusia palvelujen muotoja voisivat olla esimerkiksi tuotteisiin sisältyvät palvelunosat ja niiden vuokraaminen tai leasing-sopimuksien tekeminen. (Lovelock & Gummesson 2004, 37.)

Myös Vargo & Lusch (2004, 324) tuovat esiin näkökannan palvelumarkkinoinnista, jonka tulisi uudistua samalla, kun palvelut kehittyvät. Neljä myyttiä palvelujen aineettomuudesta, heterogeenisyydestä, erottamattomuudesta ja katoavuudesta eivät enää päde kaikkiin palveluihin. Palvelujen tuotteistaminen on konkretisoitunut palveluja entisestään; palveluja voidaan esimerkiksi kuljettaa ja toimittaa asiakkaalle, kuten tuotteita. Tämä tulisi ottaa huomioon ja erottaa palvelumarkkinointi totutusta teollisuuden tuotemarkkinoinnista. Palvelujen markkinoinnissa kannattaisi käyttää hyväksi palvelujen uusia ominaisuuksia, kuten ympäristöystävällisyyttä, jotka lisäävät niiden arvoa kuluttajien silmissä. (Vargo & Lusch 2004, 333-334.)

Palvelujen laatuun vaikutetaan pyrkimällä ymmärtämään kuluttajaa ja muodostamalla palveluprosessit mahdollisimman asiakaslähtöisiksi. Asiakas- ja kuluttajälähtöisyys on tärkeää kaikissa palveluissa. Menestyvä palveluliiketoiminta ei ole mahdollista ilman kuluttajien tarpeiden ja toiveiden huomioonottamista. Asiakaskeskeisiä toimintatapoja pyritään yleensä myös suunnitelmallisesti kehittämään. Palvelusektorilla asiakaspalveluprosessien kehittäminen korostuu erityisesti, sillä palvelualan elinvoimaisuus perus-

tuu muutokseen reagoimiseen. (FinnSight 2015, 17.)

Grönroos (1990, 281-283) muistuttaa, että palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva ja vakiintunut kulttuuri, joka edistää ja korostaa hyvän asiakaspalvelun merkitystä. Organisaatioon kannattaa kehittää palvelustrategia, jonka toteuttamiseen tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen tukea. Palvelukeskeisyys kohentaa selvästi asiakkaan kokeman laadun toiminnallista ulottuvuutta sekä tukee myös teknistä laatua. Palvelukeskeisyyden vaikutus prosessina etenee palvelukeskeisyydestä palvelun laatuun ja kannattavuuteen sekä kilpailukykyyn. (Grönroos 1990, 281-283.)

2.2 Palvelualan kehitys

Palvelualojen nousu ja arvostus asiakkaiden silmissä perustuu moniin yhteiskunnan rakenteissa ja arvoissa tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi vapaa-ajan arvostus ja lisääntyminen johtavat kasvavaan liiketoimintaan uusien vapaa-ajan tuotteiden ja palvelujen tuotteistamisessa. Yhä merkittävämmäksi asiakasryhmäksi nousevat ikääntyneet, jotka ovat valmiita käyttämään rahaa vapaa-aikaan ja harrastuksiin. Muutokseen vaikuttavat kansalaisten vaurastuminen, eliniän jatkuva piteneminen ja terveydentilan kohentuminen. Arvo- ja asennemuutokset lisäävät myös ikääntyneiden kulutushalua. Myönteinen kehitys avaa erinomaiset mahdollisuudet tuotteille ja palveluille, jotka vastaavat vapaa-ajanviettotarpeisiin. Lisäksi terveyttä korostavien ja hyvinvointia lisäävien tuotteiden ja palvelujen markkinoille on avautumassa suuret mahdollisuudet. Palvelun ja teknologian yhdistävien innovaatioiden kehittäminen nousee keskeiseksi kilpailuvaltiksi palvelualalla. (FinnSight 2015 Paneelien raportit, 72.)

Palvelujen merkitys nykyisessä jälkiteollisessa yhteiskunnassa on suuri. Palvelut työllistävät Suomessa noin kolme neljäsosaa työvoimasta. (FinnSight 2015 Paneelien raportit, 67.) Palvelujen kehittämistyössä on huomioitava myös keskeisesti uuden teknologian hyödyntäminen. Palvelut digitalisoituvat edelleen ja informaatioteknologian mahdollisuuksia ei ole vielä läheskään täysimääräisesti hyödynnetty palveluilla. Kehitys tulee jatkumaan ja uusia sovelluksia kehitetään. (FinnSight 2015 Paneelien raportit, 72.)

Kuluttajien valintojen syntymekanismeista ja taustoista halutaan entistä parempaa ymmärrystä hankkimalla lisää tietoa ja ymmärrystä ihmisten arjen uudelleen organisoinnista, kuten ajan- ja rahankäytöstä, kulutuksesta ja vapaa-ajasta sekä erityisesti

näiden keskinäisestä dynamiikasta. Palvelusektorilla innovaatiokäsite saakin uuden merkityksen. Palvelualan käytäntöjen uudistajina kuluttajat ja tuottajat ovat lähes samassa asemassa. Kuluttajien arjen ja toiveiden ymmärtämisen kautta löydetään palvelu-uudistuksia varsin arkisista käytännöistä ja unelmista. Innovaatioiden myötä syntyy yhä uusia toimintoja, jotka edellyttävät taas uusia tuottajia ja kuluttajia, samoin kuin osaamista ja osaamisen kehittämistä. (FinnSight 2015, 17.)

Viime vuosina on puhuttu paljon tuoteinnovatiivisuudesta, mutta palvelusektorille innovatiivisuus ei niinkään ole yltänyt – siitä huolimatta, että palveluala on valtavassa taloudellisessa kasvussa (Moritz 2005, 22). Teollisuusaikakauden loppuminen on tunnustettu jo jonkin aikaa sitten ja palvelualan kehittyminen on jatkunut pitkään. Moritzin (2005, 23) mukaan on olemassa neljä pääpiirrettä, jotka johtavat kohti palvelujen kasvua:

- Palvelualat ovat taloudellisesti kiihtyvässä kasvussa.
- Perinteiset tuotemarkkinat on tyydytetty.
- Teknologia luo palveluita.
- Ihmisillä on yksilöllisiä tarpeita.

Perinteisesti palvelualoja on aikaisemmin pidetty innovaatiomielessä toissijaisena talouden osa-alueena ja teollisuuden tuottamien innovaatioiden käyttäjinä tai teollisuuden jäljittelijöinä. Palvelujen keskeinen osuus länsimaissa on kuitenkin herättänyt kiinnostuksen palvelualojen kehittymistä ja uudistumista kohtaan. (Helsinki University of Technology Innovation Management Institute 2007.) Hyviä esimerkkejä palvelualalta nousseista innovaatioista ovat varsinkin Internetin välityksellä toimivat palveluntarjoajat, kuten Facebook, YouTube ja pakuovelle.com.

Eryteisesti teknologian kehittyminen on osaltaan luonut uusia palveluja. Palvelujen syntymiseen vaikuttavat uuden tekniikan tuomat mahdollisuudet tuottaa palveluja. Palvelujen ostamisen apuna voidaan käyttää Internetiä, välineinä matkapuhelimia, tietotekniikkaa ja langattomuutta, joka mahdollistaa uudenlaisen liikkumisen ja poistaa fyysiset esteet. Teknologian kehitys on suuri mahdollisuus, mutta monille yrityksille myös haaste. (Moritz 2005, 26.)

Kurssikeskusten osalta tulisi ottaa huomioon palveluyhteiskunnan muutokset ja vastata niihin kehittämällä palvelujaan asiakasyhteistyön ja teknologian tuomien ratkaisujen

avulla. Asiakaskunnan ja kuluttajuuden muutokset koskettavat seurakuntaorganisaatiota vahvasti, kun on kyse inhimillisestä työstä, kuten asiakkaiden auttamisesta ja arjen helpottamisesta. (Ks. kurssikeskusten kehittämisen näkymiä s. 36.)

2.3 Palvelumuotoilu osana palvelujen kehittämistä

Palvelumuotoilu yhdistää eri aloja, tuo asiantuntijoita yhteen ja luo uusia käytäntöjä ja perspektiiviä palvelualalle. Muotoilusta on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Palvelujen muotoilua ja sen merkitystä yhteiskunnassa sekä yritysmaailmassa voidaan ymmärtää perehtymällä ympärillä tapahtuviin muutoksiin sekä seuraamalla taloudessa, teollisuudessa ja palvelualalla asiakkaiden tiedostamattomiakin tarpeita. (Moritz 2005, 19.) Tutkittaessa ja suunniteltaessa palvelujen muotoilua metodeina hyödynnetään esimerkiksi asiantuntijoiden haastatteluja, kirjallisuutta, mallien ja prosessien kartoitusta, työvälineiden analysointia sekä workshop-työskentelyä (Moritz 2005, 15).

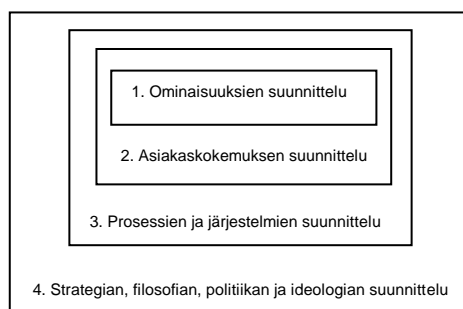
Palvelumuotoilun pioneeri Bill Hollins on todennut, että yksi suurimmista haasteista on saada palvelujentuottajat ymmärtämään heidän olevan osa muotoilua ja saada heidät parantamaan sitä entisestään. Palvelujen muotoilussa tarvitaan innovatiivisuutta, halua kehittyä ja ratkaista ongelmia. Uusien näkökulmien tuominen palvelualalle mullistaa maailmaa asiakkaiden, investoijien ja kokonaisten instituutioiden silmissä. Näiden tahojen täytyy myös ymmärtää palvelumuotoilua. (Moritz 2005, 14.)

Palvelua muotoiltaessa palvelu voidaan pilkkoa osiin ja peilata niitä asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Asiakkaalle palvelu on kuitenkin kokonaisuus. Palvelu voidaankin visioida asiakkaan, työntekijöiden ja suunnittelijoiden yhteisenä kokonaisuutena. Palvelumuotoilussa yhdistyy näiden kolmen tahon näkökannat. Tällöin voidaan luoda palvelukonsepti, joka ymmärtää organisaation, työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmat. Näin pienenee kuilu odotusten ja toteutuvan palvelun välillä. Kuilu syntyy silloin, kun organisaation strategiaan perustuvat toimet ja asiakkaan tarpeet eivät kohtaa. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 124.)

2.3.1 Palvelumuotoilun prosessi

Suunnittelu koostuu erilaisista tasoista (Kuvio 1). Strategian, filosofian ja ideologian suunnittelun sisältä löytyvät prosessien ja järjestelmien suunnittelu, asiakaskokemus-

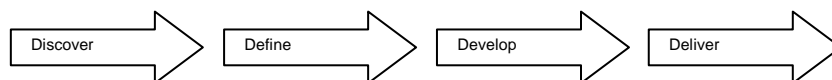
ten suunnittelu ja palvelun ominaisuuksien suunnittelu. Erilaiset suunnittelualueet ovat tulossa mukaan palveluihin ja alojen rajat ovat sulamassa. Aikaisemmin suunnittelulla pyrittiin saamaan asiat näyttämään hyvältä, nyt suunnittelulla haetaan mahdollisimman hyvää käyttäjärjestelmäkokonaisuutta. (Moritz 2005, 33.)



Kuvio 1. Suunnittelun tasot (Moritz 2005, 33).

Organisaatiossa tulee olla yhteinen näkemys palvelukonseptista ennen palvelumuotoilun aloittamista. Palvelukonseptia ohjaamassa käytetään palvelumuotoilun suunnittelmaprosessia ja näin mahdollistetaan strategian ja palvelumuotoilun yhdenmukaisuus. Samalla tulee myös mitata palvelumuotoilun taloudelliset vaikutukset. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 125.)

Palvelumuotoilun prosessi kulkee neljän kohdan läpi (Kuvio 2). Havaitse ja löydä, määrittele, kehitä sekä toimita ovat prosessin päävaiheet. Prosessin avulla ymmärretään asiakasta, organisaatiota ja markkinoita, kehitetään ideoita sekä saatetaan ideat toteutettaviksi ratkaisuksi. (Moritz 2005, 39.)



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessin 4D=discover, define, develop, deliver (Moritz 2005, 39).

Koivisto (2007, 43) toteaa palvelujen suunnittelun malleja tarkasteltaessa (Kuvio 3) löydettävän kehittämisprosessin päävaiheet: ideointi ja ideoiden karsinta, projektin käynnistys, palvelukonseptin suunnittelu, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöönotto ja testaus sekä palvelun lanseeraus. Tässä opinnäytetyössä on tehty suunnitelma prosessin päävaiheiden mukaisesti palvelumallin laadintaan asti. Suunnitelman ulkopuolelle on rajattu palvelun käyttöönotto, testaus ja lanseeraus. Palvelujen suunnittelumalleista sopivimpana kurssikeskuspalveluiden kehittämisprosessiin sopii Kinnusen malli.

Gummeson (1993)	Ideointi	Palvelukonseptin suunnittelu	Markkina-analyysi	Palvelumalli	Markkinoinnin suunnittelu	Palvelun tuotannon organisointi	Muut toimenpiteet, jotka tärkeitä palvelun käyttöön otolle
Edvardsson & Wilhelmson (1994)	Ideointivaihe		Projektin käynnistys		Kehittämistyön vaihe		Käyttöönotto
Edvardsson et al. (2000)	Ideointi		Projektiryhmän perustaminen ja resurssien hallinta		Palvelukonseptin suunnittelu		Palvelun käyttöönotto ja markkinointi
Scheuing & Johnson (1989)	Palvelujen kehittämisen tavoitteiden ja strategian määrittäminen		Ideointi ja ideoiden karsinta	Palvelukonseptin kehittäminen ja testaaminen	Palvelumallin kehittäminen ja testaus	Palvelun testaus ja koemarkkinointi	Palvelun lanseeraus
Kinnunen (2003)	Palvelujen ideointi	Palveluidean määrittäminen	Palvelun tuotantokonseptin laadinta		Palvelumallin laadinta	Palvelun käyttöönottosuunnitelma	Palvelun lanseeraus

Kuvio 3. Palvelujen suunnittelumalleja (Koivisto 2007, 43).

Koivisto (2007, 71-72) selventää, että palvelukehitysprosessin keskeisimpiä asioita ovat käyttäjälähtöisyys ja interaktiivisuus. Lisäksi korostetaan liiketoiminnan, markkinoiden ja teknologian ymmärrystä. Palvelumuotoiluprosessissa tärkeää on myös palveluideoiden ja konseptien testaaminen aina suunnittelun alusta asti. Tarvittaessa prosessin vaiheisiin voidaan aina palata. (Koivisto 2007, 71-72.) Palvelujen suunnittelun keskeisenä tavoitteena on, että palvelut tuottavat asiakkailleen todellista hyötyä, vastaavat laadultaan asiakkaan odotuksia ja yrityksen omaa tavoitetasoa sekä sopivat palvelun tuottajan yrityskuvaan (Kinnunen 2003, 145).

Palvelumallin laadintaa kuvataan Koiviston (2007, 46) mukaan blueprint -kaavion avulla. Yksityiskohtainen tuotantokaavio määrittelee tarkasti palvelumallin, jossa lähtökohdiana on asiakkaan kulkema reitti ja asiakkaan tekemät päätökset. Asiakkaan päätöspolusta päätellään toimenpiteet, joita yrityksen tulee tehdä palvelun tuottamiseksi. Service blueprintissa kuvataan sekä asiakkaalle näkyvät toiminnot että asiakkaalle näkyvässä olevat prosessit. (Koivisto 2007, 46.) Kurssikeskuksissa blueprintia voidaan hyödyntää seuraavana askeleena yrityksen prosessikuvauksista, jotka avaavat yrityksen sisäistä näkökulmaa kehittämisen välineenä. Tässä raportissa esitellään myöhemmin blueprint kurssikeskusten sähköisen varausjärjestelmän toiminnasta.

Kinnunen (2003, 145-147) esittää mallia, jossa palvelun suunnittelu alkaa ideoinnista tai mahdollisesti jo muulla tavoin syntyneestä hyvästä ideasta. Palvelun tuotetuotanto-

konseptien laatimisen tavoitteena on luoda ideoista sellaisia kuvauksia, että uusien ideoiden testaaminen on mahdollista. Palvelun tuotantokonseptien testaamisen avulla voidaan valita jatkokehittelyyn lupaavimmat konseptit, joista ryhdytään laatimaan yksityiskohtaisempia palvelumalleja. (Kinnunen 2003, 145-147.)

2.3.2 Palvelumuotoilun ratkaisuja

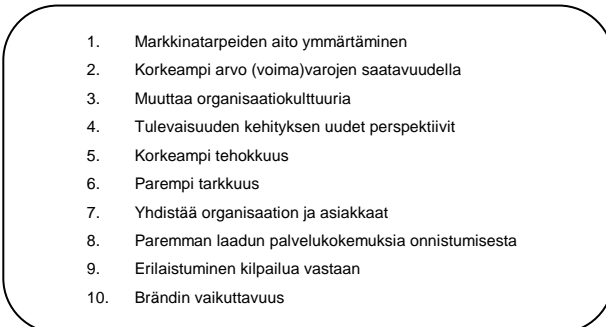
Moritzin (2005, 39) mukaan nykyään tuote- ja palvelusuunnittelu sekä niihin liittyvä muotoilu ovat yhä monimutkaisempia. Pääperiaate suunnittelijan näkökulmasta on kuitenkin edelleen sama – suunnittelija ajattelee kokonaisuutta loppukäyttäjän näkökulmasta – tuotteen tulee olla käytännöllinen ja haluttu sekä samaan aikaan valmistajan kannalta tuotantotehokas. Palvelumuotoilun näkökulmasta lopputuotteen kokonaisuus sisältää kaiken palvelukokemuksesta ja suunnitteluprosessista aina yritysstrategian tarjoamaan arvomaailmaan asti. (Moritz 2005, 39.)

Palvelumuotoilu edustaa suunnittelukentälle tuotua uutta monialaista ja poikkitieteellistä asiantuntemusta. Tiivistetysti palvelumuotoilu auttaa paljastamaan mahdollisuudet, tuottamaan ideoita, ratkaisemaan ongelmia ja luomaan toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Se tarjoaa merkittäviä erikoistumismahdollisuuksia, suuntaviivoja ja strategioita. Se generoi ideoita, tuottaa ratkaisuja ja luo konsepteja. Se käyttää ja testaa prototyyppejä ja prosessikarttoja mahdollistaa uusia ratkaisuja asiakaspalvelun rajapinnassa. (Moritz 2005, 40.)

Asiakkaat haluavat vaihtoehtoja ja palveluja, jotka räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yritysten tulee kehittää yhä selkeämmin palvelumuodot eri asiakassegmenteille. Näin palvelua valitessaan asiakas voi etukäteen hahmottaa, mitä on ostamassa ja saa näin ollen haluamansa palvelukokemuksen. Palvelua käytettäessä asiakkaan odotusten tulee kohdata todellisuus. On siis tärkeää, että asiakkaat hahmottavat ja ymmärtävät palveluprosessin kokonaisuudessaan. (Edvarsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2000, 99.)

Moritzin (2005, 57) mukaan palvelumuotoilun hyödyiksi voidaan määritellä useita tekijöitä (Kuvio 4). Kun aikaisemmin asiakkaat arvioivat ostamansa laadun jälkikäteen, voivat he nykyään osallistua laatuvaatimusten toteuttamiseen jo ostopäätöstä tehdessään. Parempaa laatutasoa voidaan puolestaan toteuttaa jo olemassa olevilla resursseilla, kun ne pystytään kohdentamaan oikeisiin asioihin. Palvelumuotoilun ohessa

muuttuu koko organisaatiokulttuuri eri tekijöitä yhdistävään ja aktiivisesti toimivaan muotoon. (Moritz 2005, 57.)

- 
1. Markkinatarpeiden aito ymmärtäminen
 2. Korkeampi arvo (voima)varojen saatavuudella
 3. Muuttaa organisaatiokulttuuria
 4. Tulevaisuuden kehityksen uudet perspektiivit
 5. Korkeampi tehokkuus
 6. Parempi tarkkuus
 7. Yhdistää organisaation ja asiakkaat
 8. Paremman laadun palvelukokemuksia onnistumisesta
 9. Erilaistuminen kilpailua vastaan
 10. Brändin vaikuttavuus

Kuvio 4. Palvelumuotoilun hyödyt (Moritz 2005, 57).

Organisaatiokulttuurin palvelukeskeisyys näkyy asiantuntijatahojen sitoutumisena palvelutyöhön ja sitä kautta asiakkaan saamana parempana palvelukokemuksena. Kun aikaisemmin asiakasrajapinnassa ovat useimmiten toimineet vähiten koulutetut ja suorittavaa työtä tekevät henkilöt, voidaan nyt ajatella kaikkien työntekijätasojen kohtelevan asiakasta ja hänen yksilöllisiä tarpeitaan uuden organisaatiomallin mukaisesti. (Moritz 2005, 57.) Asiakaslähtöisyyttä parannetaan seuraamalla toimintaympäristöä. Ympäristön seurannan tulisi sisältää ainakin asiakkaiden, hankkijoiden, kilpailijoiden, viranomaisten ja median tutkimisen. Strategian arvioinnin ja ympäristön seurannan avulla saadaan tietoja jotka vaikuttavat yrityksen uusiin strategisiin päätöksiin. (Kinnunen, 2004, 35.)

2.4 Kuluttajuus on muuttunut

Asiakassuhteesta asiakkaalle tuottamat hyödyt on jaettu kolmeen luokkaan, jotka ovat varmuus, sosiaaliset hyödyt sekä erityiskohtelu. Varmuus kattaa sen, että asiakas uskoo ja luottaa palveluntarjoajaan. Sosiaaliset hyödyt ovat sitä, että organisaation työntekijät tuntevat asiakkaan ja asiakas heidät ja välit ovat hyvät. Erityiskohtelulla tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee hänellä olevan muita tärkeämpi asema. (Grönroos 2002, 70.)

Lecklin (2002, 111-115) täsmentää, että asiakassuhteiden hoitamiseksi organisaation on tunnettava asiakkaansa. Yhteistyö asiakkaiden kanssa tuotekehityksen ja yhteisten suunnittelukokousten puitteissa on perusteltua. Tuotekehityksessä asiakkaan näkökulma on usein erittäin arvokas, sillä harvoin oma henkilökunta pystyy asettumaan ai-

don asiakkaan asemaan. Sama pätee yhteisiin suunnittelukokouksiin. Ne antavat mahdollisuuden asiakkaalle kertoa omista hankkeistaan ja suunnitelmistaan ja organisaatiolle mahdollisuuden kertoa omistaan. Moritzin mukaan (2005, 34) palvelujen suunnittelualan uusiin rooleihin kuuluu co-desing, jossa suunnittelun osana korostuu asiakasyhteistyö. Co-desingilla tarkoitetaan suunnittelun yhteiskehittelyä. Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelujen suunnittelutyöhön mahdollistaa käytännössä sen, että voimme jokainen vaikuttaa haluamiimme palvelukokonaisuuksiin ja toimia niiden suunnittelijoina yhdessä alan ammattilaisten kanssa. (Moritz 2005, 34.)

Jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja uskollisina, asiakassuhteen hyvinvoinnista ja kehittämisestä tulisi huolehtia myös akuutin kaupankäyntivaiheen ulkopuolella. Asiakkaan arvo tulisi ymmärtää myös sen jälkeen, kun asiakas on maksanut laskun. Pyrkimyksenä on asiakassuhteen syventäminen, joten suunnitellut tapaamiset asiakkaan kanssa helpottavat yhteydenpitoa. Johdon osallistuminen asiakastapaamisiin välittää asiakkaille, että heitä arvostetaan ja pidetään tärkeinä. (Lecklin 2002, 113.)

Kuluttajakäyttäytyminen on pääpiirteissään muuttunut sosiaalisten suhteiden merkityksestä yhä enemmän yksilöllisyyteen. Kuluttajien tutkiminen on haastavaa, sillä useinhan ihmiset kertovat arvoistaan ja haluistaan muuta kuin miten he todellisuudessa toimivat. Postmoderni kuluttaminen on noussut kuluttajatutkimuksen keskeiseksi teemaksi jo 90-luvulla. Kulutusikäyttäytyminen taas on inhimillisen käyttäytymisen alalaji ja kulttuurilla on pääosa postmodernissa kulutuksessa - kuluttaminen ilmentää ja sen avulla luodaan elämäntyytlejä, minuutta. Hedonistinen kulutus ja yksilöllisyys todella korostuvat tämän päivän kuluttamisessa, kun kuluttaminen ei tapahdu tarpeen vuoksi vaan esimerkiksi nautinnon ja onnen tuottamiseksi tai arvovalintojen perusteella. (Timonen 2005, 2.)

Postmoderni kuluttaminen näyttää matkailu- ja ravitsemisalalla kiinnostavilla tavoilla. Kuluttajuus on muuttunut, se on paitsi muuttanut muotoaan, myös saanut uusia muotoja. Tämä mahdollistaa elinkeinon monille suuntauksille, mutta myös pakottaa vastaamaan ajan tarpeisiin. Turismissa tapahtuneet muutokset heijastelevat koko yhteiskunnan muutoksia. Yhteiskunnalliset ja sosiaaliset muutokset mahdollistavat toimialan jatkuvan kasvun, kun hyödynnetään ihmisten käyttäytyminen, asenteet, varallisuus ja jopa yhteiskunnan asettamat paineet matkustaa. (Timonen 2005, 21-22.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen Internet-sivuilla (14.5.2007) kerrotaan kuluttamisen huo-

mioimisesta hallitusohjelmassa. Kansalaisten arkielämän hyvinvoinnin edistämiseksi ja politiikkatoimenpiteiden keskiöön tarvitaan monialaista tutkimusta sekä hajallaan olevien ohjelmasisältöjen kokoamista toimivaksi ohjelmalliseksi kokonaisuudeksi. Erityisinä haasteina hallituskaudella nousevat:

- Kuluttajien hyvinvoinnin, kulutusedellytysten ja perusturvan edistäminen sekä talous- ja velkariskien ennaltaehkäisy
- Palvelujen saatavuuden turvaaminen palvelurakenneuudistusta sekä julkista ja kaupallista palveluverkostoa kehitettäessä
- Kuluttajien taloustaitojen, asiakkuustaitojen ja oman osaamisen edistäminen markkinoilla ja omassa taloudessa
- Kestävän elinympäristön ja kestävien toimintatapojen edistäminen tuotannossa ja kulutuksessa (asuminen, energiankäyttö, liikkuminen, vapaa-aika)
- Kuluttajien tietoyhteiskuntavalmiuksien edistäminen
- Kuluttajanäkökulman esille tuomista sekä julkisia sosiaalisia innovaatioita että kaupallista innovaatiotoimintaa tuettaessa
- Kuluttajien hyvinvointia mittaavan seurantainstrumentin, barometrin aikaansaaminen

Kuluttajuudesta on saatavilla paljon tutkimustietoa ja yrityksiä hyödyttävää ajankohtaista tietoa kuluttajien käyttäytymisestä. Esimerkiksi kuluttajatutkimuskeskuksessa tuotettavan tutkimustiedon avulla voidaan edistää kuluttajien ja kotitalouksien hyvinvointia ja vaikutusmahdollisuuksia, vahvistaa kuluttajien ja elinkeinoelämän yhteistyötä sekä edistää käyttäjälähtöisen teknologian käyttöönottoa ja kilpailukykyä vahvistavaa kehitystä. Kuluttamiseen liittyvä tutkimustieto noussee jatkossa yhdeksi tärkeäksi yritysten työvälineeksi uusien palvelujen suunnittelussa. Toisaalta yritykset voivat ohjata asiakkaita haluamaan tuotteita tai palveluja myös niiden muodostamien mielikuvien tai muiden arvo-ominaisuuksien perusteella. (Kuluttajatutkimuskeskus 2007.)

Kurssikeskuksissa voidaan jatkossa hyödyntää kuluttajuudesta saatavaa tietoa ja huomioida kuluttajuuteen vaikuttavat suuntaukset, kun palveluja edelleen kehitetään. Kuluttajiin voitaisiin myös pyrkiä vaikuttamaan enemmän esimerkiksi viestimällä organisaation arvoista ja toimintavoista sekä uudistuvista ja sähköisistä palveluista. Kurssikeskuspalvelujen hyötyinä voidaan nähdä toimiminen osana hyvää tekevää seurakuntaorganisaatiota sekä esimerkiksi ympäristöystävällisyys ja vastuullinen liiketoiminta, jota kuluttajat haluavat tukea. Yhteiskehittelyn avulla voidaan etsiä uusia asiakaslähti-

siä palveluratkaisuja.

2.5 Strategialähtöisyys organisaation kehittämisessä

Palvelumuotoilu on myös keino parantaa organisaatiokulttuuria, yhdistää yritystoiminnan eri osaamisalueita ja luoda tuotteista sekä palveluista yhtenäinen, kiinnostava ja kaupallisesti menestyvä kokonaisuus. Yritysten brändien tuotteet ja palvelut pyrkivät erottautumaan toisistaan ja vakuuttamaan käyttäjät erinomaisuudestaan. Kilpailussa voidaan tarjota luovuuteen perustuvaa ammattitaitoa, joka lisää tuotteen laadukkuutta. (Moritz 2005, 58-65.) Kurssikeskuksissa palvelujen kehittämistyön ja palvelumuotoilun tulisi toimia sopusoinnussa organisaatiokulttuurin kanssa. Toisin sanoen yrityskulttuurin tulee myös kehittyä ja mahdollistaa osaltaan innovatiivinen ympäristö palvelujen kehittämiseksi.

Yrityskulttuuri määrittelee yrityksen yleisiä arvoja ja normeja. Kulttuuri ilmentää arvoja ja aatteita, joita yrityksen työntekijät pitävät yllä. Arvot kuvaavat, kuinka yritys toimii liikeyrityksenä, esimerkiksi kuinka se kohtelee työntekijöitään tai kuinka yritys hoitaa asiakassuhteitaan. Normit ovat päivittäisten käytännönläheisten asioiden hoitamiseen kohdistuvia toimintatapoja, kuten kuinka yhteydenotot asiakkaisiin hoidetaan ja kuinka ylläpidetään suhteita yrityksen sidosryhmiin (Edvarsson ym. 2000, 64). Vantaan seurakuntayhtymän arvot ovat oikeudenmukaisuus, luovuus, hengellisyys ja yhteisöllisyys (Vantaan seurakunnat 2006, 4).

2.5.1 Innovatiivisuus

Organisaation strategian kehittämisessä tulee ottaa huomioon yrityksen strategian innovaatio-suuntautuneisuus sekä se, miten strategia ohjaa käytännön uudistumisyrityksiä ja kuinka käytännöstä syntyvät uudistumistarpeet muuttavat strategiaa jatkossa. Lisäksi organisaation tulee miettiä, millä keinoilla se pyrkii synnyttämään ja ylläpitämään uudistumiskykyään; miten esimerkiksi yrityksen resurssi- ja organisaatorakenne ja johtamistapa on tähän pyrkimykseen linkitetty. (Helsinki University of Technology Innovation Management Institute 2007.)

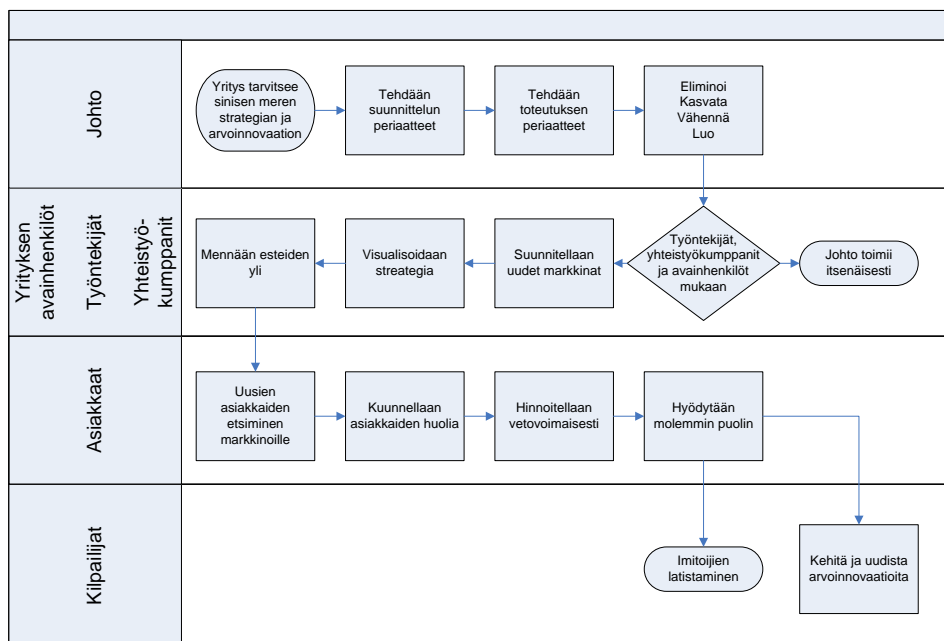
Palveluinnovaatio sisältää jonkin toistettavissa tai monistettavissa olevan elementin. Tämä elementti voi olla palvelutuote tai -prosessi, mutta se voi myös olla jokin näihin liittyvä osatekijä. Palveluinnovaatio voi kohdistua palvelun lopputulokseen, palvelupro-

sessin läpivientiin, palveluyrityksen organisaatioon tai markkinoihin. Palveluinnovaatio voi kohdistua myös eritasoisiin asioihin. Kysymys voi olla yksittäisen palvelun parantamisesta, useita palveluja yhdistävästä kokonaisratkaisusta tai palveluyrityksen liiketoiminnan uudelleensuuntaamisesta. (Helsinki University of Technology Innovation Management Institute 2007.) Palveluinnovaation tuotteistaminen toisi kaivattua energisyyttä ja kilpailukykyä kurssikeskuspalveluihin.

Edvarssonin ym (2000, 81) mukaan yrityksen on ensin päätettävä innovaatiostrategia, jonka lähtökohtana on kehittää juuri yritykselle sopivia uusia ideoita ja toimintatapoja. Samalla ratkaistaan, miten tullaan etenemään tuotekehitystyössä. Tähän liittyen on mietittävä ideoiden lähteet (uusi tekniikka, kilpailijat, työntekijät, asiakkaat), ideoiden kehittämisen tekniikka ja ideapää tökset.

Jatkuvan innovatiivisuuden strategiasta on tullut välttämättömyys, kun kilpailu on kiristynyt ja innovaatiotoiminnalle tarjoutuu jatkuvasti uusia mahdollisuuksia esimerkiksi teknologian kehittyminen myötä. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on lähtökohta, joka mahdollistaa nykyisen palvelutarjonnan raamien laajentamisen, enää ei kilpailla vain ennestään tunnetuista ratkaisuista. Asiakkaan tarpeiden analysointi tarjoaa ideoita palvelujen yhdistämiseen yli toimialarajojen ja auttaa löytämään uusia palvelumahdollisuuksia. Se voi myös olla peruste tuottaa palveluja uudella tavalla ja hinnoitella niitä uudelleen. (Helsinki University of Technology Innovation Management Institute 2007.)

Organisaation olisi hyvä luoda innovatiivinen ns. sinisen meren strategia, joka saa aikaan elinvoimaiset markkinat. Työvälineinä toimivat arvoinnovaatiot, vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen, fokus yli totuttujen rajapintojen, selkeät arviointimenetelmät, riskien minimointi, esteiden ylittäminen sekä kokonaisvaltainen strategian toteutus yhteistyössä työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa. Esteiden ylittäminen työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden olisi ymmärrettävä, että uuden strategian käyttöönotto on välttämätöntä ja heillä on suuri vastuu sen toteuttamisesta. (Kim & Mauborgne 2005, 148.) Löydän sinisen meren strategian toteuttamisesta aikajanalla kulkevia osa-alueita, jotka huolellisesti huomioimalla voidaan sisällyttää organisaatiostrategian perustaan ja jälleen siirtyä vaihe vaiheelta eteenpäin toteutuksessa (Kuvio 5).



Kuvio 5. Organisaatiostrategian vuokaavio (mukaillen Kim & Mauborgne 2005, 148).

Parantainen (2007, 68-79) ohjaa yrityksiä kehittämään strategiaansa hyvin samansuuntaisesti kuin sinisen meren strategia. Kilpailuetua voidaan kohentaa muutamalla yksinkertaisella keinolla: lannista imitoijat innovatiivisilla keksinnöillä, anna törkeä lupaus palvelusta ja sommittele palveluusi kiehtova tarina. Tämän jälkeen palvelutuote hinnoitellaan kannattavasti, mutta kuluja pienentämällä se pystytään myymään edullisesti. Palvelupaketti kiteytetään markkinointikelpoiseksi. Palvelua voidaan monistaa kuten tuotetta ja ”räätälöidä räätälöimättä”. Räätälöinti koetaan usein lisäarvoksi, joka onnistuu tuotteistetun palvelun kohdalla niin, että palvelukokonaisuutta voidaan rakentaa tiettyistä moduuleista. Palvelukokonaisuutta voidaan edelleen kehittää ketterin menetelmin ja johtaa toimivan formaatin eli prosessien kautta. (Parantainen 2007, 38-93.)

Yrityskulttuuri, jonka yrityksen työntekijät kokevat, välittyy asiakkaille. Yrityksen toimintakulttuuri on sama kuin yrityksen asiakaspalvelukulttuuri. Panostukset yrityskulttuurin selkiyttämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin välittyvät suoraan palvelukulttuurin toimintastrategiaan ja asiakastyytyvyyteen. Palveluiden kehittämisessä yrityksen asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen on avainasemassa. (Edvarsson ym. 2000, 65).

Organisaation vuorovaikutuksen kannalta tärkeä asia avoimen kommunikointikulttuurin ja hyvän johtamisen ohella ovat asenteet. Positiivinen ajattelu on rajoittamatonta ajattelua, negatiivinen ajattelu rajoittunutta ja rajoittamattoman ihmisen mahdollisuudet ovat paljon suuremmat hänen työskennellessään sen hyväksi, minkä voi muuttaa (Pir-

nes 2000, 170). Asenteet ovat pitkän oppimisprosessin tulosta. Myös myönteisyyden löytäminen on oppimisen tulosta ja vanhasta poisoppiminen tekee prosessista varsin hitaan. Asenteet seulovat jatkuvasti tietoa ja vieläpä muokkaavat läpi menevääkin tietoa, joka olisi strategiaprosessissa hyvä sisäistää. (Hokkanen, Skyttä & Stömberg 1996, 21-22.)

Yhtenäisen palveluprosessin luomisessa selvitetään yrityksen ydinprosessit eli mistä yritys elää, mitä se tekee paremmin kuin kilpailijansa, mistä se on tunnettu ja miksi asiakkaat käyttävät sen palveluita. Tämän jälkeen on sitoutettava muut ydinprosesseja tukevat toiminnot yhteiseksi palvelutoimintaprosessiksi. Yhtenäisen toiminnan luomisessa vaaditaan vahvaa yrityskulttuurin omaavaa yritystä ja työntekijöiden sitouttamista prosesseihin. (Edvarsson ym. 2000, 67.)

2.5.2 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelu- ja arvoinnovaatioiden hyödyntäminen ja palvelujen tuotteistaminen muodostavat kilpailuetua. Parantainen (2007, 37) korostaa, että tuotteistamisen tavoite on kasvattaa palvelun katetta. Tuotteistamisen avulla lisätään tuottoja ja pienennetään kuluja yhtä aikaa. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Ostamisen helpottaminen onnistuu erottamalla kilpailijoista, paketoimalla kokonaisuuksia ja poistamalla riskin tunne. Tuotteistaminen on käsite, jolle ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Tässä kehittämistyössä tuotteistaminen tarkoittaa kuitenkin sitä työtä, jossa kartoitetaan kurssikeskusten markkinatilannetta ja jonka tuloksena asiantuntemus ja osaaminen jalostuvat myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 37.)

Tuotteistaminen on vaikeaa, mikäli yrityksellä ei ole selkeää liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategiaa. Strateginen suunnittelu ja tuotteistus kulkevatkin käsi kädessä. Yrityksen strategiasta riippuu mitkä tuotteet tuotteistetaan, mihin asteen ne tuotteistetaan ja missä aikataulussa. Tuotteistamisen suunnittelemiseksi yritys tarvitsee konkreettista ja systemaattista tietoa markkinoista, kilpailijoista ja omasta osaamisesta, mikä vaatii tarvittavien analyysivälineiden kehittämistä. (Sipilä 1999, 110-111.)

Tuotteistamisen vaarana on, että myyjä keskittyy myymään tuotteistettua palvelua pa-

neutumatta asiakkaan tarpeisiin. Tuotokeskeisyyden vaara on suurin juuri perustuotteistuksen jälkeen, jolloin kehittäjä saattaa ihastua tuotteeseensa ja pyrkii osoittamaan sen soveltuvuuden asiakkaalle väkisin. Tuotteistettu palvelu on myös helpommin kilpailijoiden kopioitavissa. Vaikka tuotteistetun palvelun muodon, menetelmät ja sisällönkin voi kopioida, on kehittäjällä kuitenkin osaamisessa ja asianhallinnassa etumatkaa. (Sipilä 1999, 118-119.)

Culminatum Ltd Oy:n järjestämässä palvelujen tuotteistamis- eli PATU-projektin päätösseminaarissa 25.1.2008 Innopolissa esitettiin, mitä hyötyä palvelun tuotteistamisesta on täysin erilaisissa tilanteissa ja eri markkinoilla toimiville liike-elämän palveluyrityksille. Yrityspuheenvuoroissa kuultiin, miten palvelun tuotteistaminen auttoi mm. palvelujen konkretisoinnissa, asiakashyötyjen kirkastamisessa, erottautumisessa, palvelutuotannon tehostamisessa ja organisaation toiminnan muutoksessa.

Sami Häggman Interno Oy:stä kertoi tilaisuudessa palvelujen tuotteistamisen olevan pitkä prosessi ja vaativan jatkuvaa kehittämistä. Tuotteistamattomuuden oireiksi hän nimesi seuraavia merkkejä, joita jokainen yritys voi toiminnassaan tunnistaa ja tuotteistamisen avulla parantaa: palveluja kehitetään ja myydään ilman fokusta, yritys ei erotu kilpailijoistaan, jokainen myyjä kertoo palveluista eri tavalla, markkinointia ei hyödynnetä, jokaisen asiakkaan tarpeisiin tehdään uniikki ratkaisu, asiakkaalle ei sanota ei, asiakas ei ymmärrä mitä ollaan myymässä tai mitä on ostanut, palvelut myydään pieninä yksittäisinä projekteina, asiakkaan kanssa neuvotellaan hinnoista ja alennuksista, samoja asioita tehdään useaan kertaan ja päällekkäin, sopimusten tekemiseen ja hallintointiin menee paljon aikaa, myynti ja toimitus eivät tiedä mitä toinen tekee ja kannattavuus ja kasvu laahaavat, vaikka tehdään täysillä.

Palvelujen tuotteistamisen päätösseminaarissa tuotteistamisen hyödyiksi Häggman kirkasti erityisesti yrityksen ulkoisia ja sisäisiä hyötyjä. Koska tunnistan kurssikeskuspalveluiden osalta monia tuotteistamattomuuden oireita, uskon tuotteistamisen avulla saavutettavan myös selkeitä hyötyjä:

Ulkoiset hyödyt

- yrityksen asema selkiintyy
- ymmärtäminen, vertailu ja ostaminen helpottuvat
- toimintamallit paranevat; laatu, osaaminen, tehokkuus ja suunnitelmallisuus

Sisäiset hyödyt

- strategia kirkastuu
- myynti ja kommunikointi helpottuvat
- toimintamallit yhtenäistyvät
- hinnoitteluvapaus
- jatkokehitys systematisoituu

Palvelujen kehittäjän tai tuotteistajan ei tarvitse olla hankkinut varsinaista tuotekehittäjän koulutusta. Usein palvelujen kehittämisteoriat tunnistavat asiakkaan, mutta uppoutuvat prosessisuunnittelun syövereihin. Prosessi on tärkeä osa palvelun tuottamista, mutta se ei tee palvelusta vielä myyntikelpoista. Prosessien lisäksi tuotteistajan tulisi pohtia, miten palvelu tulisi asemoida, nimetä, markkinoida, hinnoitella, paketoita, konkretisoida, jaella ja monistaa. (Parantainen 2007, 9.)

Sipilän (2003, 488) mukaan palvelujen tuotteistaminen on välttämätöntä. Taloudellisten ja laadullisten paineiden paras yhteensovittamisen keino on tuotteistaminen. Kaikki kulluttajapalvelut ja erityisesti kaikki julkiset palvelut tulee tuotteistaa. Yritysten välisissä palveluissa ja asiantuntijapalveluissa toimintaprosesseja on kehitettävä ja palveluja niin ikään tuotteistettava. Vähitellen päästään tuotteistamisen toiseen vaiheeseen, jossa standardiosista, valmiista moduuleista ja asiakaskohtaisesti räätälöityvistä osista rakennetaan entistä asiakaslähtöisempiä ja kustannustehokkaampia palveluja. (Sipilä 2003, 488.)

2.5.3 Palvelujen profilointi

Palvelujen profilointi on yhteisön tavoitteellista ja johdonmukaista työtä, jonka tavoitteena on luoda tai vahvistaa yhteisön itselleen määrittelemää tavoiteprofiilia tai tavoitemielikuvaa. Profiili onkin yhtä kuin organisaation tavoitekuva, jonka se on itselleen asettanut oman identiteettinsä pohjalta. Palvelujen profiloinnin tavoitteena on viestiä tätä tavoitekuvaa yrityksen sidosryhmille. Profilointi eroaa ulkoisesta markkinoinnista ja tiedottamisesta siten, että se ei ole kampanjamaista, vaan jatkuvaa. Sen tavoitteena ei ole myynnin välitön lisääminen tai työyhteisön tapahtumista tiedottaminen, vaan mielikuviin vaikuttaminen pitkällä tähtäyksellä. (Termikirjasto 2003.)

Profilointia varten yrityksen on mietittävä identiteetistään juuri ne ominaisuudet, joita

korostamalla rakennetaan parhaiten positiivista yrityskuvaa. Verratessa yritystä ihmiseen, profiili merkitsee yritykselle samaa mitä ihmiselle käytös ja ulkonäkö. Profiili on siis yrityskuvan synnyssä toiminnan aluetta. Profilointi tarkoittaa myös niitä strategioita, menetelmiä ja toimenpiteitä, joiden avulla toivottu yrityskuva pyritään saavuttamaan. (Poikolainen ym. 1994, 27.)

Profiloinnissa rakennetaan työyhteisön haluamia mielikuvakytkentöjä kohderyhmien taajuntaan pitkäjänteisesti. Kyse ei ole siten vain yhteisökuvamainonnasta, vaan myös työyhteisön viestinnän kivijalan määrittämisestä. (Termikirjasto 2003.) Poikolaisen ym (1994, 27) mukaan profiili on siis yrityksen itsestään lähettämä kuva, eli tavoite miltä se haluaisi näyttää ulospäin. Profilointi on nimenomaan joidenkin tiettyjen identiteetin osien tietoista esille tuomista ja korostamista. Kurssikeskuspalveluiden profiilia voidaan vahvistaa haluttuun suuntaan viestimällä nykyaikaisesta palvelutarjonnasta ja toimimalla systemaattisesti strategisten päämäärien eteen.

3 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyöprosessin tutkimuksellisuutta, vaiheita ja aikataulua. Opinnäytetyö on tehty tapaustutkimusmenetelmällä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja.

3.1 Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus (case study). Tutkimuskohteeksi on valittu Vantaan seurakuntien kurssikeskukset. Tapausta pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja tai tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan myös tapaukseen liittyviä prosesseja, kuten kurssikeskusten kohdalla nykyistä toimintatapaa ja strategiaproessia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tapaustutkimus on usein alku toiminnalle, sillä sen lähtökohta on usein toiminnallinen ja sen tuloksia voidaan myös soveltaa käytännössä. Tapaustutkimuksen tuotokset muodostavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimus sallii yleistykset. (Metsämuuronen 2006, 211.)

Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja, sitä ei voida pitää ainoastaan aineistonkeräämisen tekniikkana. Tapaustutkimuksen tekeminen ei siis rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Kuten tapaustutkimukselle on tyypillistä, tässäkin työssä opinnäytetyön aihe on peräisin työelämästä. Tapaustutkimuksiksi voidaan lukea monet projektit ja kehittämis- tai arviointitutkimukset. Tapaustutkimus onkin kirjava käsite, eikä sitä voida yksiselitteisesti pelkistää nimittämään vain tiettyjä tutkimuksia. Kaikkien laadullisten tutkimusten voidaan tavallaan ajatella olevan tapaustutkimuksia – tutkitaanhan niissä tiettyjä tapauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksen kohdalla on erityisesti pohdittu edustavuutta ja tulosten yleistämistä. Vaikka tapaustutkimuksessa voidaankin käyttää niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisiakin menetelmiä, tutkimuksen arvioinnissa painottuvat yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan täysin yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa. Yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sen pohjalta ei voida esittää yleistyksiä. Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.2 Käytettyjen menetelmien kuvaus

Kehittämistehtävä oli kolmivaiheinen (Kuvio 6) ja se sisälsi tutkimusosan eli dokumenttianalyysin, asiakaskyselyn kurssikeskusten sisäisille asiakkaille sekä osallistuvan havainnoinnin. Aineiston perusteella on tehty suunnitelma palvelujen kehittämisestä. Kehittämistehtävän lopputuotoksena on syntynyt kurssikeskusten palvelukonseptimalli.



Kuvio 6. Kehittämistehtävän vaiheet.

Tapaustutkimuksessa tulee huomioida, että objektiivisuus ei ole mahdollista tutkimuksellisuuden perinteisessä mielessä. Tämä johtuu siitä, että tutkija ja tutkittava ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkija, tapauksesta kerätyt tiedot ja tehdyt havainnot kietoutuvat toisiinsa, joten tuloksia ei voida suoraan yleistää. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää, kun huomioidaan niiden olevan ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152.)

Tapaustutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan arvioida menetelmien läpinäkyvyyden perusteella sekä tunnustamalla tutkijan lähtökohtien ja esioletusten olemassaolo. Luotettavuuden kannalta on tärkeää myös tutkijan esittämien perustelujen vakuuttavuus. (Hirsjärvi ym 2003, 214.)

3.2.1 Dokumenttianalyysi

Tiedonhankinnassa on lähdetty erilaisten palveluyhteiskunnan muutoksia, tulevaisuuden tutkimusta, strategisen johtamisen ja palvelujen kehittämistä koskevien raporttien sekä muun kirjallisuuden analysoinnista. Perustana on siis laaja dokumenttianalyysi, jonka runko on sovitettu kurssikeskuspalvelujen uudistumistarpeeseen.

Keskeinen analyttinen tavoite tapaustutkimuksessa on tutkia aineistoa/tapausta ainutkertaisuudessaan ja konteksti huomioon ottaen. Organisaation tilaan liittyvä sisäinen materiaali on koostunut esimerkiksi Vantaan seurakuntien strategiasta 2006-2013, SWOT-analyysistä, kurssikeskusten tulevaisuustyöryhmän loppuraportista, talousker- tomuksista, henkilöstöstrategiasta ja kurssikeskusten käyttötilastoista.

Dokumenteiksi voidaan lukea kuuluviksi kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu

tai kuvattu materiaali, jopa esineistö. Lähteet voidaan jakaa kahteen ryhmään, alkuperäis- ja toisen käden lähteisiin. Alkuperäislähde on peräisin henkilöltä tai taholta, joka lähteen on jollain tapaa tuottanut ja toisen käden lähde toistaa alkuperäistä lähdettä. Alkuperäislähteestä voidaan helpommin todeta autenttisuus, mutta toisen käden lähteiden kanssa täytyy lähdekritiikin kanssa olla tarkkana. Tieto on voinut kulkea hyvinkin monen välikäden kautta. (Hirsjärvi ym 2003, 154-155.)

Aineiston tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on myös aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym 2003, 211.) Tutkimastani aineistosta olen systemaattisesti etsinyt soveltuvia malleja ja työvälineitä kurssikeskuspalvelujen kehittämiseen. Aineistosta nostamani teoria ja kehittämiseen soveltuvat mallit olen valinnut sen perusteella, kuinka hyvin ne soveltuvat kurssikeskusten kehittämistyöhön.

Opinnäytetyöhön liittyy monta näkökulmaa (palveluyhteiskunnan ja toimintaympäristön muutokset, kurssikeskuspalveluiden profilointi, palvelutarjooma ja varausjärjestelmä sekä tulevaisuuden suunnittelu ja strategian kehittäminen), joita kehittämistarve koskee. Nykytilanteen kartoituksesta nousevat tarpeet kehittyä muun yhteiskunnan mukana. Teoreettisen viitekehyksen palvelumuotoilu ja palvelujen tuotteistaminen systemaattisin menetelmin, kuten asiakasyhteistyöllä ja uuden varausjärjestelmän myötä sekä tulevaisuuden ennakointi toimivat uuden palvelukonseptimallin perustana.

Dokumenttianalyysi luo katsauksen kaikkiin näihin teemoihin ja niiden taustoihin. Opinnäytetyössä käytetty aineisto on koostunut kirjallisuuden ja organisaation lähdeaineiston lisäksi kurssikeskuspalveluiden työyhteisöjen kirjallisesta materiaalista eli kokousmuistioista, asiakaspalautteista ja suunnittelutyön dokumenteista. Aineistosta on etsitty ratkaisumalleja palvelujen kehittämiseen ja listattu kehittämiskohteita sekä määritelty näiden perusteella palvelujen kehittämistarve uudelleenlaiseksi palvelukonseptiksi.

3.2.2 Asiakaskysely

Kehittämistyötä varten olen tutkinut myös syksyllä 2006 toteutetun asiakaskyselyn tuloksia. Asiakaskyselyn toteutti vuoden 2006 ajan toiminut kurssikeskusten tulevaisuus-työryhmä, jonka jäsenenä toimin. Kyselyllä haluttiin kartoittaa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä kurssikeskuspalveluihin sekä kurssikeskuksiin kohdistuvia sisäisiä kehittämistarpeita. Kysely toteutettiin lähettämällä kysymykset sähköpostitse kaikkiin seit-

semään seurakuntaan ja yhtymän yhteisille työmuodoille. Vastauksia tuli sähköpostitse neljästä seurakunnasta sekä yhteisiltä työmuodoilta. Asiakaskyselyn toteutus ja tulokset kuvataan edempänä tässä raportissa.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan ymmärtää sisäisten asiakkaiden näkemyksiä kurssikeskuksista sekä kartoittaa kurssikeskusten kehittämistarpeita seurakuntien sisäiseen asiakaskäyttöön. Analyysi tehtiin poimimalla avoimista vastauksista asiakkaiden palveluihin ja tiloihin kohdistuvat toiveet sekä listaamalla ne aiheittain. Vastaukset koskevat nimenomaan sisäisten asiakkaiden toiminnallisia tarpeita ja kurssikeskusten tarjoamia puitteita toteuttaa niitä. Kyselyn tulokset on otettu huomioon yhtenä osana kurssikeskuspalvelujen kehittämistyötä. Jatkossa tuotteistettavien palvelujen suuntaus on sisäisten asiakkuuksien hallinnan lisäksi myös ulkoisten asiakkaiden tarpeissa.

3.2.3 Osallistuva havainnointi

Anttila (1996, 218-224) kuvaa, että havainnointitilanteessa tutkija on läsnä tavallaan kahdessa persoonassa: toisaalta osallistujana, toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuen tilanteesta tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Täysin ulkopuolinen tutkija ei voi olla, sillä hänen läsnäolonsa on kuitenkin kaikkien tiedossa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen sisälle yksityiskohtiin. (Anttila 1996, 218-224.)

Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion johonkin asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennako-oletukset suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatio-taso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 102-103.) Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdotontakin. Muuten havaintomäärä on rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdotonta. (Anttila 1996, 218-224.)

Työskennellessäni kurssikeskuspalveluissa olen havainnoinut sekä työyhteisön arkipäiväisiä ongelmia, asiakasrajapintaa että organisaation muutospainetta. Organisaatiossa ja kurssikeskuksissa on muutaman vuoden ajan keskusteltu tiiviisti yhteiskunnan muutoksista sekä niiden vaikutuksista toimintaan ja tarjottaviin palveluihin. Muutostarpeet ovat tulleet esiin useissa työyhteisön ja organisaation kokouksissa. Muutostarpeita on myös kirjattu kokouksien muistioihin ja pöytäkirjoihin. Lisäksi olen havainnoinut

kurssikeskuksissa saatuja asiakaspalautteita. Osallistuva havainnointi onkin tapahtunut toimimalla mukana kurssikeskusten työyhteisöissä, osallistumalla kurssikeskusten tiimipalavereihin, kurssikeskustoimikunnan kokouksiin, organisaation päälliköiden työpalavereihin ja suunnittelukokouksiin sekä kartoittamalla kokousten muistioihin kirjattuja kehittämistarpeita. Asiakaspalautetta on kerätty säännöllisesti jokaisen asiakasryhmän kohdalla ja saadut asiakaspalautelomakkeet on käsittelyn jälkeen arkistoitu. Opinnäytetyö on osaltaan syntynyt näiden havaintojen pohjalta.

Kurssikeskusten tarve uudistua ja kehittää palvelujaan pohjautuu havaintoihin muuttuvasta toimintaympäristöstä, tutkijan näkemyksistä kehittää liiketoimintaa ja organisaation sisäisiin signaaleihin, kuten suunnittelupalavereissa esiin tulleisiin kehittämistarpeisiin, taloudelliseen tilanteeseen, työntekijöiden keskusteluihin ja kurssikeskusten tulevaisuuden epävarmuustekijöihin. Työssäni kurssikeskusten pääemäntänä ja toiminnanjohtajan viransijaisena olen saanut myös palvelujen kehittämiseen liittyvää kirjallista ja suoraa palautetta asiakkailta. Tämän pohjalta on pohdittu kurssikeskusten mahdollisuuksia kehittyä elinkeinoelämän suuntauksien mukaisesti sekä etsitty ratkaisuja asiakaslähtöiseen, taloudelliseen ja innovatiiviseen liiketoimintaan.

3.2.4 Palvelukehittämisprosessi kehittämistehtävässä

Tässä opinnäytetyössä esitetty kurssikeskuspalveluiden kehittämissuunnitelma ja palvelukonseptimalli ovat syntyneet prosessimaisesti. Palvelujen kehittäminen etenee vaiheittain: ideointi ja ideoiden karsinta tapaustutkimuksen pohjalta, projektin käynnistys työyhteisössä, palvelukonseptin suunnittelu ja palvelumallin laadinta. Palvelukehittämisprosessin kannalta tärkeä vaihe tulee olemaan jatkossa palveluideoiden ja konseptien testaaminen sekä palvelun lanseeraus. Tarvittaessa prosessin vaiheisiin voidaan palata.

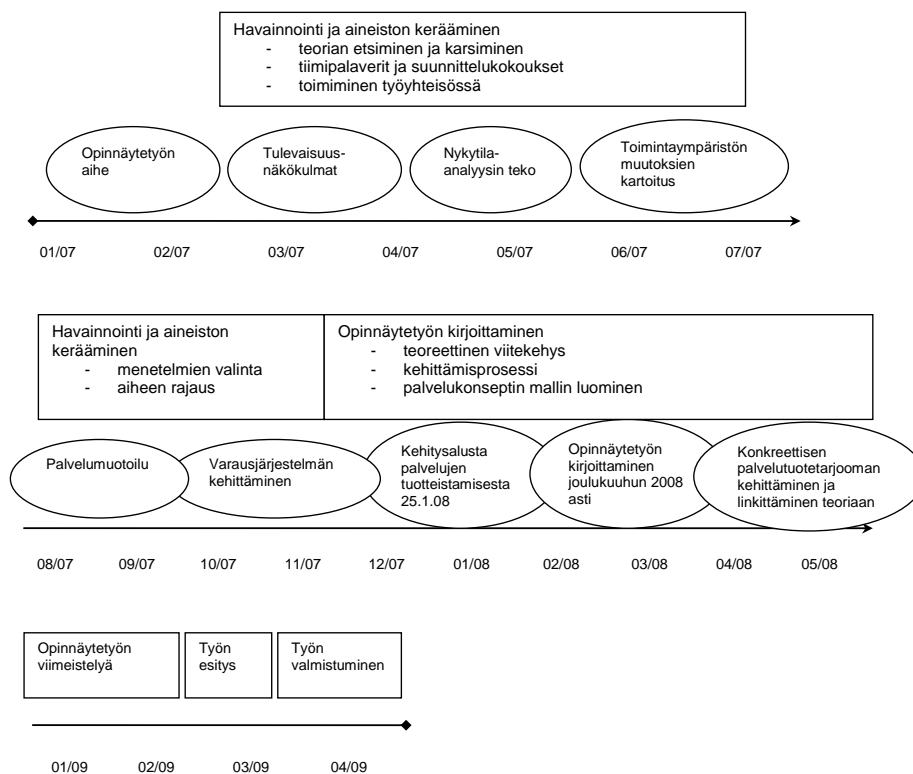
Strategian, filosofian ja ideologian suunnittelun sisältä löytyvät prosessien ja järjestelmien suunnittelu, asiakaskokemusten suunnittelu ja palvelun ominaisuuksien suunnittelu. Nämä suunnittelun osa-alueet on otettu huomioon kehittämissuunnitelmaa laatiessa niin, että organisaation strategian uudistuminen on osa kehittämistyötä, palvelukonseptin ja sähköisen varausjärjestelmän on tarkoitus toimia selkeänä palvelutarjoomana asiakkaille ja palvelutuotteiden kehittäminen tulevat vastaamaan innovatiivisesti tuleviin asiakastarpeisiin.

Kurssikeskuksissa palvelujen kehittämissuunnitelma on muodostunut niin, että tapaus- tutkimuksessa on hyödynnetty monipuolista aineistoa, kuten palvelujen kehittämiseen liittyvää teoriaa, elinkeinoelämän suuntia, tulevaisuuden tutkimuksen mahdollisuuksia, asiakkailta tulleita palvelujen kehittämistoiveita sekä havainnoinnin perusteella nousseita kehittämisideoita ja -tarpeita. Aineiston pohjalta on määritelty kurssikeskusten tulevat kehittämissuunnat eli uusi palvelukonsepti ja strategiset painopisteet. Yhtenä esimerkialueena on käsitelty sähköisen varausjärjestelmän suunnittelua kurssikeskuspalveluihin. Lisäksi kurssikeskusten kehittämissuunnitelmassa on jatkossa tarkoitus hyödyntää palvelumuotoilua, erityisesti asiakasyhteistyön muodossa.

3.3 Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

Olen työstänyt opinnäytetyötä noin kahden vuoden ajan (Kuvio 7). Aikataulu on ollut työtilanteeseeni sopiva, pitkä prosessi, joka on kypsynyt ajan kuluessa. Kehittämissuunnitelmaa olen voinut matkan varrella tarkistaa ja tavoitteita kirkastaa. Opinnäytetyöhön liitetyt teemat ovat löytyneet opinnäytetyön aiheen muotoutumisen jälkeen, noin vuoden aikana. Teoriatiedon etsimisen ja työstämisen sekä kurssikeskusten havainnoinnin ohella alkoi opinnäytetyön kirjoittamisvaihe.

Opinnäytetyön vaiheet 07-09



Kuvio 7. Opinnäytetyön etenemisvaiheet.

Palvelujen kehittämistyö on kokonaisuus, johon liittyvät kaikki toiminnot organisaatiossa. Opinnäytetyön rajaaminen palvelukonseptin uudistamiseen tuntui luonnolliselta, sillä kurssikeskuspalveluiden yhteisen päämäärän hahmottamisen jälkeen voidaan jatkaa muiden organisaation osa-alueiden kehittämistä uusien palvelutuotteiden tekemisen rinnalla.

Opinnäytetyössä olen tehnyt töitä kehittämissuunnitelman ja kurssikeskusten konkreettisen palvelutarjooman kuvauksen eteen, jotta palvelujen kehittämistyö voisi jatkua systemaattisesti tämän työvälineen avulla. Työyhteisössä olen puhunut kurssikeskuspalveluiden kehittämissuunnitelmasta ja saanut kannustusta tekemälläni työlle. Johdolle olen esitellyt opinnäytetyötä laajemmin syksyllä 2008, jolloin sain hyvää palautetta kehittämistyön edistämisestä.

4 KURSSIKESKUSTEN KEHITTÄMISEN NÄKYMIÄ

Tässä luvussa tarkastellaan Vantaan seurakuntien ja kurssikeskusten organisaatiota ja toimintaympäristöä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Toiminnan kehittämisen kannalta on esitelty kurssikeskusten taloudellinen tilanne, henkilöstön määrä, käyttöpäivät, asiakassuhteet ja asiakaskyselyn tulokset. Luvussa tarkastellaan myös kurssikeskusten nykyisiä palveluprosesseja.

Vantaan seurakuntayhtymä koostuu seitsemästä Vantaan seurakunnasta (Hakunila, Hämeenkylä, Korso, Rekola, Tikkurila, Vantaankoski ja Vanda svenska församling) ja yhtymän virastosta (yhteistyöjohtaja, yhteinen hallinto ja yhteiset tehtävät). Seurakuntien korkein päättävä elin on yhteinen kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuusto taas valitsee yhteisen kirkkoneuvoston, joka on seurakuntien yhteinen valmistelu-, toimeenpano- ja hallintoelin.

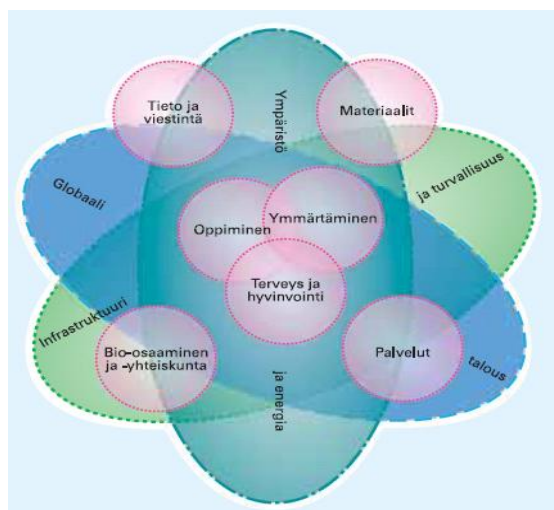
Vantaan seurakuntayhtymän viraston tehtävänä on hoitaa johtosäännön mukaisesti seurakuntien yhteisiä asioita vastaamalla päätäntäelinten valmistelu-, esittely- ja toimeenpanotehtävistä. Yhtymän viraston yhteiset tehtävät jakautuvat yhteisen seurakuntatyön palveluihin, organisaatioviestintään ja seurakuntalehti Vantaan Lauriin. Yhteinen hallinto koostuu talous-, henkilöstö- ja yleishallintopalveluista, laki- ja asiantuntijapalveluista, tietohallinto- ja keskusrekisteripalveluista, rakennus-, hautausmaa- ja kiinteistöhoitopalveluista, maankäytön ja tilanhallinnan palveluista sekä kurssikeskuspalve-

luista (Kuvio 8).



Kuvio 8. Vantaan seurakuntayhtymän organisaatiokaavio (Vantaan seurakunnat 2008).

Toimintaympäristön muutoksia arvioitaessa voidaan tarkastella elinkeinoelämän suuntauksia yhteiskunnassa. FinnSight 2015 –artikkeli (2006, 53) esittää tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymiä selkeyttävästi oheisen kuvion avulla (Kuvio 9). Seuraavaksi käyn läpi näkemyksiäni tutkijana osaamisen yhtymäkohtien, kuten oppimisen, tiedon, teknologian, palvelujen ja hyvinvoinnin, merkityksistä kurssikeskuspalveluissa. Ne toimivat suunnannäyttäjinä kurssikeskusten palvelujen kehittämistyössä.



Kuvio 9. Osaamisen yhtymäkohtia yhteiskunnassa (FinnSight 2015, 53).

Vantaan seurakuntayhtymän tulevaisuuden näkymät organisaationa riippuvat pitkälti kyvystä ennakoida osaamisalueiden tarpeita ja toimintaa. Osaava työvoima menestystekijänä luo mahdollisuuden toteuttaa perusajatusta ajan tarpeiden mukaisesti.

Uuden tiedon ja viestinnän rinnalla ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuvat. Seurakuntayhtymä haluaa huolehtia ihmisten jaksamisesta kiireen ja tietotulvan keskellä. Palvelualoilla voidaan hyödyntää inhimillisen teknologian tuotteita ja työyhteisöissä kannustaa luovuuteen, hyvään vuorovaikutukseen ja keinoihin, joilla ymmärtämistä voitaisiin lisätä. Kurssikeskuksissa voidaan tarjota tasa-arvoista palvelua, joka perustuu hyvään vuorovaikutukseen. Henkilöstölle taataan toimiva työterveyshuolto ja luodaan tarpeeksi keskustelufoorumeja, joissa huolehditaan luovuuden, tutkimuksen, kehittämisen, osaamisen, tiedon ja ymmärryksen toimivuudesta suhteessa töiden organisointiin. Voimavaroja tulisi vahvistaa ennakoinnilla ja siihen liittyvällä hyvällä rekrytoinnilla. Osaavaa työvoimaa kannattaa motivoida kurssikeskusten tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta.

Yhteiskunnan nousevan ikärakenteen huomioiminen näkyy paitsi yhtymän henkilöstöpalveluissa myös asiakaskunnan muutoksiin reagoimisena. Hyvinvoinnin korostaminen näkyy yhtymän arvoissa, jotka liittyvät läheisesti ihmisistä välittämiseen. Globalisaation tuomien laajentuneiden haasteiden ja mahdollisuuksien keskellä seurakuntatyö on kuitenkin aina lähellä ihmisiä ja heitä varten. Resurssit eri tavoin kasvavassa ja muuttuvassa yhteiskunnassa tulisi hyödyntää järkevästi tarpeisiin vastaten.

Kurssikeskustoiminnassa korostuu palvelujen tarjoamisen ohella myös toimiminen kirkon näyteikkunana, yhteiskunnallinen hyväntekeväisyys, monikulttuurisuus ja erityisesti sisäisten asiakkaiden kohdalla yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys on myös yksi seurakuntayhtymän arvoista. Mokka ja Neuvonen (2006, 65-75) ovat tutkineet yhteisöllisyyttä sekä mitkä tekijät luovat hyvinvointia ja mistä se rakentuu yhteiskunnassamme:

- Vertaisuudelle on kysyntää.
- Järjestöt ja epäviralliset yhteisöt kukoistavat.
- Ihmiset kuluttajina ovat vaativia ja aktiivisia.
- Yhteisöllisen tuotannon voima muuttaa ihmiskäsitystä.
- Osallisuus on syrjäytymisen yhteiskunnallinen vastavoima.
- Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuutta voidaan parantaa osallistamalla.

Kurssikeskusten arvomaailman perustuminen ihmisläheisyyteen ja avuntarjoamiseen voidaan nähdä lisäarvona toiminnalle. Pehmeät arvot ja inhimillisyys sekä edullinen hintataso halutaan tuoda esiin, kun kurssikeskuspalveluja verrataan kilpailijoiden palvelutarjontaan. Kurssikeskusten puitteet eivät ole yhtä prameat kuin kongressihotel-

leissa, mutta toiminnassa sitoudutaan aitoon palveluhaluun ja esimerkiksi ympäristöarvoihin. Kurssikeskuksissa tulevien sukupolvien ja elinympäristön kunnioittaminen tulee esiin sitoutumisena kestäväen kehityksen periaatteisiin. Ekologisuus ja Kirkon ympäristödiplomi ohjaavat kurssikeskusten toimintoja ympäristöystävällisiin ja vastuullisiin ratkaisuihin, kuten materiaalien kierrättämiseen ja energian säästämiseen.

Kurssikeskukset voivat osaltaan tarjota asiakkaille myös hyvinvointipalveluja. Toimintaan liittyvissä arvoissa on huomioitu hyvinvointi ja terveys. Tulevaisuuden hyvinvointiasiakkaina nähdään erityisesti lapset ja nuoret sekä ikääntyneet, mutta myös työkäiset esimerkiksi retriittitoiminnan, työssä jaksamisen ja tyky-toiminnan osalta. Oikeastaan kurssikeskukset tarjoavat kaikille asiakkailleen hyvinvointipalveluja koettujen elämysten, monipuolisen ruoan, kauniin luonnonympäristön ja toimivien tilojen kautta.

Kurssikeskuspalveluissa teknologian hyödyntäminen halutaan osaksi normaalia toimintaa. Toiminnot asiakasvarauksien, tilauksien, asiakasrekisterien, tilastotietojen, turvallisuusohjeiden, työvuorosuunnittelun ja reseptiikan osilta ovat lähitulevaisuuden tavoitteita. Sähköinen asiakasvarausjärjestelmä helpottaisi varausten ja laskutuksen ylläpitämistä sekä integroisi asiakkaat varaustilanteen näkemiseen ja helppoihin yhteydenottoihin.

4.1 Toimintaympäristön analyysi Vantaan seurakuntien kurssikeskuspalveluissa

Vantaan seurakuntayhtymän kurssikeskusten toimintaympäristöä on pohdittu lähtien liikkeelle seurakuntien kurssi- ja leirikeskusten haasteista, tarpeista ja strategisista linjauksista. Analyysissä on pyritty erityisesti huomiomaan yhteiskunnallinen tilanne, kurssikeskusten käyttäjä- eli asiakasnäkökulma, toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus sekä osaltaan myös kiinteistöihin kohdistuvat tarpeet.

Kurssikeskusten tulevaisuutta ovat varjostaneet erilaiset uhkakuvat, kuten tilojen huono kunto ja niiden osittainen soveltumattomuus asiakkaiden tarpeisiin sekä epätaloudellinen ja vanha toimintakulttuuri. Kurssikeskusten toimintaympäristön kartoittamisella olen halunnut tuoda esiin kurssikeskusten todellisen tilanteen sekä toimintaan ja tiloihin kohdistuvia parannusehdotuksia, jotta jatkossa toimintaa voitaisiin kehittää suunnitelmallisesti.

Toimintaympäristöä arvioidessa seurakuntayhtymän kaltaisen organisaation vertailu

muihin organisaatioihin tai mahdollisiin kilpailijoihin on erityisen haastavaa, sillä seurakunnilla ei ole tarkoituksenaan tehdä liiketaloudellista voittoa vaan toteuttaa kirkon perustehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. Kurssikeskusten tilanne on haastava ja kehittyminen tulee olemaan välttämätöntä toiminnan järkevän jatkumisen kannalta. Toimintaympäristön analyysin avulla kartoitetaan myös kehittämistavoitteita ja palveluratkaisuja kurssikeskustoimintaan. Yhteistyön merkitys kurssikeskusten ja seurakuntien välillä on edelleen merkittävässä asemassa toimintaa kehittäessä. Kurssikeskustoimintaa pidetään tärkeänä osana seurakunnallista työtä ja ulkoisten asiakkaiden myötä tuleva liiketoiminnallinen ulottuvuus tuo mahdollisuuksia taloudelliseen ja vakaaseen toimintaan.

4.1.1 Toimintaympäristön luonteen arviointi

Seurakuntien toimialaa ei ehkä suoraviivaisesti pidetä palvelualana, vaikka sitä se mitä suurimmassa määrin pyrkii olemaan – asiakkaita varten. Organisaation perustehtävänä on, että Vantaan seurakunnat rohkaisevat yhteisen kristillisen uskon pohjalta vantaalaisia uskomaan ja luottamaan Jumalaan elämän ylläpitäjänä ja pelastajana. Vantaan seurakunnat luovat pohjaa ihmisarvoiselle elämälle myös osallistumalla eettiseen keskusteluun ja vaikuttamalla yhteiskunnan rakenteisiin ja toimintaan Vantaalla. Ne huolehtivat osaltaan myös historiallisesti arvokkaan elinympäristön ja luonnon monimuotoisuuden säilymisestä ja kantavat vastuuta kristillisen uskon ja lähimmäisenrakkauden toteutumisesta yli kansallisten ja alueellisten rajojen. (Vantaan seurakunnat 2006, 3.)

Seurakunnat haluavat kohdata vantaalaiset heidän omassa elämässään ja olla heidän kanssaan luontevassa vuorovaikutuksessa, asettamatta ihmisille kelpoisuusehtoja. Vantaan seurakunnat välittävät apua ja toivoa myös niille, joiden on vaikeaa selvitä arjen haasteista omin voimin. Seurakuntien olemus ei kuitenkaan rajoitu organisoituun toimintaan ja konkreettisiin palveluihin. Vähintään yhtä tärkeää on seurakuntalaisten kiinnittyminen kristillisiin arvoihin, uskoon ja lähimmäisenrakkauteen sekä näihin perustuva seurakuntien näkyvästä toiminnasta riippumaton arkielämä. (Vantaan seurakunnat 2006, 3.)

Kurssikeskuspalveluiden näkökulmasta toimintaympäristön luonnetta voidaan kiteytetynä kuvailla niin, että kurssikeskusten toiminta on sesonkiluontoista ja toiminta on asiakaslähtöistä, jolla vastataan asiakkaiden ja tilanteiden tuomiin tarpeisiin. Työkulttuuri on vanhahtavaa, tilat ja työvälineet eivät ole täysin ajanmukaisia ja toimintaa lei-

maa epäjohtonmukaisuus. Toimintaa on lähdetty kehittämään määrätietoisesti kohti tulevaisuuden tarpeita ja on ymmärretty muutoksen välttämättömyys. Kurssikeskusten tulevaisuutta leimaa kuitenkin epävarmuus. Kurssikeskuksilla on olemassa kysyntää, mutta toiminnan järkevöittäminen ja ohjaaminen edellyttävät uutta toimintatapaa ja -kulttuuria. Kurssikeskuspalvelut palvelevat ensisijaisesti sisäistä asiakkuutta, mutta kurssikeskusten palveluprofiilia kehitetään vahvistamaan myös ulkoista asiakkuutta. Tavoitteena on vahvistaa kurssikeskusten asiakassuhteita, kohdentaa asiakasvirtoja ja uudistaa palvelukonseptia.

4.1.2 Toimintaympäristöön vaikuttavien muuttujien arviointi

Vantaan seurakuntien strategia (2006, 4-6) kuvailee yhteiskunnassa yleisesti havaittavia realiteetteja ja näkymiä niin, että yksilökeskeiset ja taloudelliset arvot ovat korostuneet, ja ns. elämiskulttuuri muuttaa ihmisten suhdetta yleisiin elämänarvoihin, yhteiskuntaan ja uskontoon. Ihmiset pitävät lähimpiä ihmissuhteitaan hyvin tärkeinä. Silti perherakenteet monimutkaistuvat ja yksin asuvien määrä kasvaa. Avioliittopohjaisia ydinperheitä on yhä vähemmän, ja keskimääräinen perhekokoo on yhä pienempi. Perheiden hyvinvointia nakertaa myös lasten ja nuorten keskuudessa yleistyvä syrjäytyminen ja yhä nuorempien altistuminen päihteille, väkivallalle ja muille vaaroille. (Vantaan seurakunnat 2006, 4-6.)

Evankelis-luterilaisen kirkon asema Suomessa on yhä vahva, mutta etenkin pääkaupunkiseudulla kirkon jäsenyysaste on selvästi laskussa. Samanaikaisesti monikulttuurisuus lisääntyy ja kansainväliset kontaktit tuovat ihmisten ulottuville aiempaa useampia ja eksoottisuudessaan osin ehkä houkutteleviakin uskonnollisia vaihtoehtoja. Seurakuntien jäsenmäärän aleneminen sekä yhteisöverotuksen muutokset ja hautatointa koskevat uudistukset voivat aiheuttaa epävakautta seurakuntien talouteen. Niiden merkitys vaihtelee paikkakunnittain. Suomen taloudellinen tila ja siinä tapahtuvat muutokset tulee huomioida myös seurakuntien strategiassa. (Vantaan seurakunnat 2006, 4-6.)

Yhteiskunnan suomalaisille tarjoama perusturva ei ole niin kattava, että kirkko voisi suunnata voimansa pelkästään hartaus- ja jumalanpalveluselämän kehittämiseen sekä sielunhoidolliseen ja kasvatukselliseen työhön. Syrjäytyneiden auttaminen on kirkolle jatkossakin merkittävä diakoninen ja hengellinen haaste. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lisää eläkeikäisille suunnattujen tapahtumien, toimitusten ja muiden pal-

velujen kysyntää. (Vantaan seurakunnat 2006, 4-6.)

Vantaata koskevinä erityispiirteinä ja tarkennuksina on hyvä ottaa huomioon Vantaan kaupungin kasvu. Vantaalla oli vuoden 2005 alussa noin 185 400 asukasta, ja kaupungin kasvu jatkuu. Ennusteiden mukaan syntyvyys ja muuttoliike tuovat Vantaalle noin 2000 asukasta lisää vuodessa. Muuttoliike merkitsee Vantaalla paitsi maaltamuuttoa, myös kaupungin ja pääkaupunkiseudun sisäisiä muuttoa. Muuttajat ovat useimmiten 18–40-vuotiaita ja heidän alle kouluikäisiä lapsiaan. Muuttoihin liittyvä riski seurakuntayhteyden murtumisesta koskee siis suurelta osin samaa nuorten aikuisten ikäryhmää, jossa myös kirkosta eroaminen on suhteellisen yleistä. (Vantaan seurakunnat 2006, 5.)

Helsinki–Vantaan lentoasema vaikuttaa myönteisesti Vantaan liike-elämään ja yleiseen tunnettuuteen, mutta seurakunnille se on myös haaste. Suuronnettomuuden tai terrorismin uhka vaatii seurakunniltakin hyvää kriisivalmiutta. Kriisin ei tarvitse tapahtua edes Suomessa: riittää, että siihen osalliset matkustavat lentoaseman kautta. (Vantaan seurakunnat 2006, 5.)

Vantaalla on suhteellisen paljon lapsiperheitä. Vanhusväestön osuus on kuitenkin kasvussa. Vantaalla on paljon ulkomaalaistaustaisia, ja heidän määränsä odotetaan yhä kasvavan. Kulttuurien, kielten ja uskontojen kokonaiskirjo siis lisääntyy. Vantaa on hyvä asuinpaikka ja asemapaikka yrityksille. Kaupungin omaa taloutta varjostavat silti lähivuosina vakavat taloushuolet. Vaikka Vantaan asukkaista suuri osa kuuluu hyvin toimeentulevien pääkaupunkiseutulaisten joukkoon, hyvinvointi ei jakaudu kaupungissa tasaisesti. Myös huono-osaisia ja syrjäytyneitä on monilla kaupungin alueilla paljon. (Vantaan seurakunnat 2006, 5.)

Tärkeimpiä Vantaan seurakuntien omaan toimintaan ja organisaation liittyviä taustatekijöitä voidaan pitää sitä, että noin 75 % vantaalaisista on evankelis-luterilaisen kirkon jäseniä, mutta jäsenten osuus väestöstä uhkaa vähentyä jopa 0,5 prosenttiyksikköä vuodessa. Kaupungin kasvu on kuitenkin toistaiseksi turvannut seurakuntien kokonaisjäsenmäärän lievän kasvun. (Vantaan seurakunnat 2006, 6.) Jatkossa seurakuntien jäsenmäärän odotetaan alenevan, sillä kirkosta eroamiset ovat lisääntyneet huomattavasti.

Viime vuosien runsaat investoinnit, käyttömenojen kasvu sekä verotulojen heilahtelut

ovat tuoneet Vantaan seurakuntien talouteen epävarmuutta. Suurta verotulojen reaali-kasvua ei voitane odottaa, ja jos seurakuntien jäsenyysaste alkaa aleta nykyistä nopeammin, uhkakuvana on jopa verotulojen kääntyminen laskuun. Paluu vakaampaan taloudelliseen tilanteeseen vaatii harkittuja säästötoimia mahdollisimman nopeasti. Lisätuloja voidaan saada esimerkiksi seurakuntayhtymän omistamien maa-alueiden kaa-voittamisesta tai omaisuutta myymällä. (Vantaan seurakunnat 2006, 6.)

Yli kolmannes (jopa 35–40 %) Vantaan seurakuntien vakituisista työntekijöistä jää eläkkeelle lähimmän kymmenen vuoden kuluessa. Seurakuntien työntekijät ovat yleensä työhönsä hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta väkeä. Työssä jaksaminen ja kehittyminen vaativat työntekijöiltä kuitenkin jatkuvaa ponnistelua ja opiskelua, jossa on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota oman erityisammattitaidon ohella työelämän ihmissuhdetaitoihin, kielitaitoon, kulttuurien tuntemukseen sekä nykyaikaisten tieto- ja viestintätekniisten työvälineiden hallintaan. (Vantaan seurakunnat 2006, 6.)

Vantaan kaupungin tilasto- ja tutkimusyksikön laatimassa väestöennusteessa (2005, 8) arvioidaan Vantaan väestön kasvavan noin 195 000 asukkaaseen vuonna 2010, noin 216 000 asukkaaseen vuonna 2020 ja noin 232 000 asukkaaseen vuonna 2030. Kasvun arvioidaan olevan ennustekaudella hieman aiemmin oletettua hitaampaa.

Joulukuun 2008 tilanteen mukaan Vantaan seurakuntien jäsenmäärä oli 139 213. Kirkkoon oli liittynyt 497 vantaalaista ja siitä oli eronnut 2 014 vantaalaista. Vuoden 2007 vastaavat luvut 31.12.2007 olivat: jäsenmäärä 139 636, kirkkoon liittyi 515, kirkosta erosi 1 466 vantaalaista. (Intra Vantaan seurakuntien työntekijöille 29.12.2008.)

4.2 Organisaation kilpailuaseman tunnistaminen

Seurakuntayhtymä organisaationa on mielenkiintoinen tarkasteltava, sillä organisaatio ei tunnusta suoranaisia kilpailijoita toiminnalleen. Vastaavien seurakuntaorganisaatioiden kanssa pyritään tekemään yhteistyötä ja edistämään yhteisiä tavoitteita. Kilpailijaorganisaatioina voidaan kuitenkin nähdä toisia uskonnollisia liikkeitä, mutta tosiasiaa myös muiden uskontoyhteisöjen kanssa pyritään hyvään yhteistyöhön. Kurssikeskusten osalta kilpailuasetelmaa voidaan tunnistaa laajemminkin, kun ajatellaan kurssikeskuksen tarjoamia palveluja ja toimintaa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Alan kilpailu- ja vertailuanalyysi kurssikeskusten toimintaympäristössä.

KILPAILIJA TAI VERTAILUKOHDE	MISSÄ HYVÄ/ KILPAILUKYKYINEN, MIKSI ASIAKKAAT OSTAVAT TAI OVAT TYYTYVÄISIÄ	KILPAILIJAN TAI VERTAILUKOHTTEEN OLETETTU KEHITYS + 3 VUOTTA
Läheiset kokous- ja koulutuskeskukset Pääkaupunkiseudulla sijaitsevat leiri- ja kurssikeskukset	- Hinta-laatusuhde korkea - Hyvät verkostot ja sidosryhmät - Nykyaikaiset tilat ja välineet	- Nykyajan hermolla pysyminen ja jatkuva kehittyminen ja kilpailu - Uudet tuotteet ja palvelut
Seurakuntien omat tilat	- Keskeinen ja helppo sijainti, halpa hinta	- Pysyvyys
Hotellit	- Korkea taso - Vakiintunut asiakaskunta - Kansainväliset markkinat	- Kansainvälisyys - Jatkuva kehitys ja huippuosaaminen - Kehittyvät palvelut

Suomen taloudellisen taantuman vaikutuksien arviointi kurssikeskuksiin tai kilpailijoihin on vielä vaikeaa. Jos esimerkiksi yritykset säästävät kokous- ja koulutusmenoissaan, se saattaa toimialallamme näkyä asiakasmäärien vähenemisenä. Kurssikeskusten hintataso on kuitenkin moniin kilpailijoihin verrattuna edullinen. Tästä syystä näkisin, että asiakkaiden saaminen kurssikeskuksiin saattaa olla pelättyä helpompaa. Siksi on tärkeää olla myös aktiivinen ja kehittyvä palveluntarjoaja.

4.3 Mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen

Vantaan seurakuntien ja sen kurssikeskuspalveluiden yleisinä vahvuuksina voidaan pitää sitä, että kirkon sanoma on kestävä ja perinne luja. Seurakunnilla on selkeä ja laajalti hyväksytty tehtävä kristillisten arvojen ja elämänkatsomuksen esillä pitäjänä ja julistajana. Lisäksi seurakunnat tunnetaan luotettavana organisaationa ja yhteistyökumppanina. Myös Vantaan seurakuntayhtymän koko organisaationa on riittävä, ja sillä on toimiva hallintokoneisto. (Vantaan seurakunnat 2004, 3.)

Toiminnan näkökulmasta vahvuuksina voidaan nähdä, että kristillinen kasvatustyö muodostaa seurakunnille vahvan jalansijan ja kosketuspinnan seurakuntalaisiin. Monet yksittäiset toimintamuodot ja palvelut ovat hyvin tunnettuja ja arvostettuja, esimerkiksi rippikoulu- ja lapsityö. Seurakuntayhtymän toimitilat ovat enimmäkseen suhteellisen hyvät ja riittävät. Myös muut työvälineet, esimerkiksi viestintävälineet, ovat pääosin hyvät ja nykyaikaiset. Sijainti pääkaupunkiseudulla tarjoaa hyvät mahdollisuudet yhteistyöverkostojen rakentamiseen. Henkilöstön ammatillinen osaamis pohja on hyvä ja se on työhönsä vahvasti sitoutunut. (Vantaan seurakunnat 2004, 3.)

Talouden näkökulmasta vahvuuksia ovat suhteellisen hyvä taloudellinen kokonaistilanne ja hyvä omavaraisuus. Pitkäaikaisia velkoja ei ole. Talouden näkökulmasta heikko-

uksia ovat talouden notkahdusvaihe, mikä ilmenee mm. vuosikatteen riittämättömyytenä. Tämä pakottaa säästöihin, jotka rajoittavat tilapäisesti toiminnan kehittämistä. Luonnollisesti myös kirkon jäsenmäärän aleneminen vaikuttaa seurakuntien talouden kehittymiseen. (Vantaan seurakunnat 2004, 3-4.)

Vantaan seurakuntien ja sen kurssikeskuspalveluiden yleisinä heikkouksina voidaan pitää sitä, että organisaation sisäisessä suunnittelussa on eräin osin puutteita eikä projektiluonteista työskentelyä osata riittävästi. Puutteita ja ongelmia ilmenee paikoin myös johtamiskulttuurissa ja esimiestyöskentelyssä. Myös työmuotojen ja seurakuntien välisessä yhteistyössä sekä yhtymän ja seurakuntien työnjaossa on ajoittain turhaa kitkaa, joka voi ilmetä esimerkiksi keskinäisenä kilpailuna määrärahoja jaettaessa. Toimintaympäristön, omien tarpeiden ja olojen muutoksiin reagoidaan hitaasti. (Vantaan seurakunnat 2004, 4.)

Toiminnan näkökulmasta heikkouksiksi voidaan määritellä luokitella se, että henkilöstön jaksaminen ei ole kaikilta osin riittävä. Työkuormat eivät välttämättä jakaudu oikeudenmukaisesti. Lisäksi toiminnan kannalta on oleellista, että joitakin kohderyhmiä, kuten nuoria aikuisia, ei ole tavoitettu kunnolla eikä saatu aktiivisesti mukaan seurakunnan toimintaan. Tämä ei ole vain vantaalainen ilmiö, vaan ongelma on yleinen laajemminkin kirkossa. (Vantaan seurakunnat 2004, 4.)

Näköpiirissä olevia uusia mahdollisuuksia Vantaan seurakunnille ja sen kurssikeskuspalveluille avaavat esimerkiksi Vantaan kaupungin kasvu sekä se, että yleinen rituaalien merkityksen ja arvostuksen kasvu lähentää ihmisiä seurakuntiin ja niillä pitäisi olla kyky vastata tähän haasteeseen esimerkiksi jumalanpalvelusten ja kirkollisten toimitusten muodossa. Lisäksi henkilökunnan osaaminen erityispiirteineen voidaan hyödyntää nykyistä paremminkin. (Vantaan seurakunnat 2004, 4-5.)

Uusia toiminnallisia mahdollisuuksia tarjoavat tiedotusvälineiden ja uusien viestimien luova ja sopivasti painotettu käyttö, joka lisää mahdollisuuksia ihmisten tavoittamiseen. Näin voidaan alentaa kirkon kynnystä monille sellaisillekin kohderyhmille, joiden kohtaaminen perinteisin keinoin on osoittautunut vaikeaksi. Toimintakulttuuria voidaan kehittää esimerkiksi jalkautumisella, vapaaehtoistoiminnalla ja verkostoitumalla. Seurakuntien pienryhmät voivat täydentää palkattua työntekijäjoukkoa etenkin sellaisessa toiminnassa, jossa on kyse ihmisten kohtaamisesta henkilökohtaisella tasolla. Palvelu- ja tuotteistamalla voidaan selkeyttää ihmisten kuvaa seurakunnan toiminnasta. Palve-

luisäلتöjä voidaan myös uudistaa ja mukauttaa eri kohderyhmien erityistarpeisiin sopivammiksi. (Vantaan seurakunnat 2004, 5.)

Uusia taloudellisia mahdollisuuksia avaavat talouden suunnittelu ja sen mahdollisuuksien tutkiminen ennakkoluulottomasti. Vaihtoehtoisia ratkaisuja löytyisi esimerkiksi toimitilojen hankinnassa (omistus- vai vuokratilat) ja työn organisoinnissa (oma työ vai ulkoistettu palvelu). Lisäksi seurakuntien omistamien maa-alueiden kaavoitusratkaisut vahvistavat tulo- ja rahoitus pohjaa. Talouden pitäminen tasapainossa helpottuu, jos investointien painopiste siirtyy uudisrakentamisesta ylläpidon ja korjausrakentamisen suuntaan. (Vantaan seurakunnat 2004, 5.)

Yleisiä uhkakuvia, jotka toteutuessaan voivat vaikeuttaa tai jopa estää Vantaan seurakuntien ja sen kurssikeskuspalveluiden kehittymistä haluttuun suuntaan, ovat mahdollinen suomalaisten jatkuva maallistuminen, josta seuraa myös yleinen arvotyhjiö, joka etäännyttää ihmisiä kirkosta. Tämän myötä seurakuntien jäsenmäärä voi vähetä, vaikka kaupungin väkiluku kasvaisikin, joka puolestaan heikentää seurakuntien toimintakykyä. Suomalaisten kiinnostus muita uskontoja kohtaan saattaa kasvaa kristinuskon kustannuksella. Myös uskonnollisuuden kokeminen tyystin yksilöllisenä asiana vieraannuttaa ihmisiä seurakunnasta sekä kirkon sanomasta ja perinteestä. Liiallinen tai vääränlainen mukautuminen ajan henkeen vesittää seurakuntien oman työn näyn. Tämän myötä toimintakulttuuri ja julkisuuskuva voivat rapautua ja perustehtävän hoitaminen vaarantua. Toisaalta liiallinen vanhoihin tapoihin tai toimintamalleihin jämähtäminen estää organisaation ja toiminnan uudistumisen. Myös kirkon ja muun julkishallinnon suhteen tai tehtäväjaon hämärtäminen voi johtaa tilanteisiin, joissa seurakunnille lankeaa vastuita, jotka niille eivät varsinaisesti kuulu. (Vantaan seurakunnat 2004, 5.)

Toimintaan liittyviä uhkakuvia ovat työntekijöiden ylikuormittuminen, rekrytoinnin vaikeutuminen eläköitymisen myötä ja kirkon asema kilpailukykyisenä työnantajana. Myös muuttoliike aiheuttaa henkistä kodittomuutta ja irrallisuuden tunnetta. Vaikka Vantaa pysynee muuttovoittokuntana, eivät uudet asukkaat välttämättä osaa asettua luontevasti uuden seurakunnan yhteyteen. Tässä on seurakunnille yhtäältä iso ihmisten tavoittamisen haaste ja toisaalta vaara, että (aktiivisten) jäsenten määrä vähenee. (Vantaan seurakunnat 2004, 5.)

Talouteen liittyviä uhkakuvia ovat seurakuntien jäsenmäärän kasvaminen kaupungin

väkilukua hitaammin tai kääntyminen pysyvästi laskuun. Verotulopohjan heikentyminen tai muuttuminen pysyvästi epävakaaaksi olisi vaikeasti korvattavissa muilla tuloilla. Yleinen taloudellinen tilanteen epävarmuus tai epäsuotuisa kehitys vaikuttaa myös seurakuntatalouteen, seurakuntien omista toimista riippumatta. Investointien kasautuminen aiheuttaa taloustilanteessa notkahduksia ja epävakautta. Myös kiinteiden kulujen osuus kokonaiskuluista saattaa kasvaa (esim. lisääntyvän kiinteistöjen ylläpitotarpeen tai epäonnistuneiden organisaatorakenteiden myötä), jolloin toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle jää entistä vähemmän liikkumavaraa. (Vantaan seurakunnat 2004, 6.)

Analyysin perusteella Vantaan seurakuntien asema ja sen kurssikeskusten toiminnan edellytykset ovat tällä hetkellä yleisesti ottaen suhteellisen hyvät. Seurakuntien ja koko kirkon kyky palvella ihmisiä heidän tarpeidensa ja odotustensa sekä toimintaympäristön muutosten vaatimalla tavalla - ilman että samalla tingitään kirkon perinteisistä vahvuuksista - vaikuttaa ratkaisevasti seurakuntien elinvoimaan ja myös jäsenmäärän kehittymiseen (Vantaan seurakunnat 2004, 6).

Mikään uhkakuvista ei viittaa siihen, että ylipääsemättömiä ongelmia olisi odotettavissa ainakaan lähitulevaisuudessa. Seurakuntien toiminta ja sanoma tavoittavat jo nyt esimerkiksi lapsi- ja rippikoulutyön sekä kirkollisten toimitusten avulla valtaosan väestöstä. Jatkossa toiminnan kannalta keskeisimpiä kysymyksiä ovat mm. toimintamuotojen ja palvelujen kehittäminen yhä enemmän sellaisiksi, että ne vastaavat seurakuntalaisten todellisiin ja mahdollisesti muuttuviin tarpeisiin, viestinnässä onnistuminen, henkilökunnan jaksamisen turvaaminen ja ylikuormituksen välttäminen sekä rekrytoinnissa onnistuminen. (Vantaan seurakunnat 2004, 6.)

4.4 Talous

Kurssikeskusten toiminta perustuu siihen, että sisäisille asiakkaille voidaan tarjota edullisia, heidän toimintojaan tukevia kurssikeskuspalveluja. Ulkoisille asiakkaille tuotteet hinnoitellaan niin, että kulut katetaan ja saavutetaan myyntivoittoa. Suunnitelmallinen ja taloudellinen toiminta toteutetaan sitoutuen kestävän kehityksen periaatteisiin. Kurssikeskuspalveluiden tekemä toimintatappio subventoidaan seurakuntayhtymän toimesta ja näin palveluja voidaan tarjota sisäisille asiakasryhmille tappiollisesti.

Taloudellisesti toimiminen on nykypäivänä yhä haastavampaa, kun asiakastarpeet ovat muuttuneet ja toiminta sekä tilojen asiakaslähtöisyys vaativat paljon investointeja.

Henkilöstökulut kasvavat jatkuvasti ja paineet tuotteiden ja palveluiden uudelleen hinnoittelulle ovat kovat. Tulevaisuudessa järkevän ja tehokkaan rekrytoinnin sekä varausjärjestelmän tulisi säästää henkilöstöresursseja, kun varaukset eivät enää sido työtunteja yhtä paljon kuin aikaisemmin, kun varauksia on tehty puhelimitse tai sähköpostitse ja kirjattu manuaalisesti. Rekrytoinnin avulla voidaan kohdentaa henkilöstöä tarpeiden mukaan ja ymmärtää joustavan työvoimankäyttö osana tehokkuutta.

Kurssikeskuspalvelujen hinnoittelu perustuu asiakkaan käyttämien palvelujen aiheuttamiin kustannuksiin. Toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden jatkuva arviointi ja edelleen kehittäminen on tärkeää. Tällä hetkellä kurssikeskusten taloudesta voidaan todeta, että toiminnan kehittäminen viimeisen muutaman vuoden aikana on tehnyt taloudellisesti hyvää ja suunta on parempaan päin. Kurssikeskusten toimintaan on otettu mukaan liiketaloudellisia näkökulmia ja myös strategiaa on päivitetty taloudellisesti kannattavampaan suuntaan.

Vantaan seurakuntayhtymän taloutta seurataan kokonaisuutena, jonka yksi osa on kurssikeskuspalvelut. Kansantalouden perusongelma, joka vaikuttaa myös seurakuntayhtymän talouteen, on tällä hetkellä se, että julkisen talouden menopohja kasvaa nopeammin kuin tulopohja. Tähän vaikuttaa voimakkaimmin ikärakenteen muutos, esimerkiksi vuosina 2002–2010 vähenee 33–56 -vuotiaiden määrä 175 000 henkilöllä ja 57–64 -vuotiaiden määrä kasvaa 171 000 henkilöllä. (Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodeksi 2006 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2006–2008.)

Vantaan seurakuntayhtymän talous on vuosien varrella kehittynyt myönteisesti. Menot ovat pysyneet budjetoiduissa määrissä ja tuloarviot ovat hieman ylittyneet. Vuoden 2003 verotulojen pienenemisen jälkeen talouden tasapainottamiseksi on laadittu suunnitelma, jossa käyttötalouden menojen kasvu on rajattu noin yhteen prosenttiin. Seurakunnilla on ollut käytettävissään edellisten vuosien ylijäämiä, joiden avulla taloutta on voitu tasapainottaa. Talouden tasapainottamisen ongelmaksi muodostuu henkilöstömenojen kehitys, joka on yleistä menokehitystä suurempi. Tästä seuraa muiden toimintamenojen väheneminen. (Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodeksi 2006 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2006–2008.)

Seurakuntayhtymän käyttötalousosa muodostuu yleishallinnon, seurakuntatyön, yhteisen seurakuntatyön, hautaustoimen ja kiinteistötoimen pääluokista. Käyttötalouden määrärahat merkitään talousarvioon tehtäväalueittain. Kurssikeskusten talouden net-

tokehys on tähän mennessä ollut tiukka. Talous on kuitenkin pysynyt tasapainossa. Kurssikeskusten myynti on viime vuosina toteutunut euromääräisesti kohtuullisen hyvin ja kulurakenne on pysynyt hallinnassa. Henkilöstön rekrytointia on tehty harkiten ja työvoiman vuokraamista on hyödynnetty entistä aktiivisemmin. (Vantaan seurakuntayhtymän puolivuotisraportti 01-06/2007.)

Käyttötalouden eli seurakuntatoiminnan tulot muodostuvat korvauksista valtiolta, kuten Kelan korvaukset työterveydenhuollon menoista, seurakuntien maksutuotoista, joita ovat virastotulot, rippikoulu- ja muut leirimaksut, päiväkerhomaksut ja ulkopuolisten käyttäjien maksut seurakuntatilojen käytöstä, vuokratuotot ja hautaus-toimen tuotot. Käyttötalouden menot muodostuvat pääluokkiin jaotelluista määrärahoista. Kurssikeskusten käyttötalousmenot ovat noin 500 000 euroa vuodessa ja myyntituloja saadaan noin 600 000 euroa vuodessa, mutta henkilöstökulut ovat vastaavasti noin 660 000 euroa vuositasolla (Taulukko 2).

Taulukko 2. Kurssikeskusten käyttötalouslukuja.

1000 euroa	TP 2007	TA 2008	TAE 2009
Kurssikeskukset, tulot	592	575	601
Kurssikeskukset, menot	-1089	-1154	-1 184
Kurssikeskukset, netto	-497	-579	-583

Kurssikeskusten budjetti on talouden suunnittelun ja toiminnan ohjauksen väline. Suurin hallittava ja haasteellisin osa budjetista ovat henkilöstökulut. Hankintalain mukaisesti kurssikeskusten tarvikehankinnat on kilpailutettu (esim. elintarvikkeet, pesuaineet ja erilaiset palveluhankinnat mm. sähkömies, putkimies ja suurimmat yksittäiset kaluste-hankinnat tehdään tarjousten perusteella). Hankintojen lähtökohtana toimivat aina kestävän kehityksen periaatteet. Vuosittain kurssikeskukset tekevät toiminta- ja taloussuunnitelman, puolivuotisraportin ja toimintakertomuksen. Talouden seuranta tehdään toteumavertailujen, ABC-ajojen ja muiden raporttien pohjalta.

Talouden kannalta hieman synkistä tunnelmista huolimatta tulevaisuuteen täytyy katsoa valoisasti ja luottavasti. Loppujen lopuksi voimme itse vaikuttaa paljon siihen, miltä tulevaisuus kurssikeskuspalveluissa osana seurakuntatoimintaa näyttää. Niukentuneista resursseista huolimatta.

4.5 Kurssikeskusten henkilökunta ja käyttöpäivät

Kurssikeskuspalveluiden henkilökunnan esimiehenä toimii kurssikeskuspalveluiden toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajan lisäksi kurssikeskuksissa työskentelee vakituises- sa työsuhteessa pääemäntä, kolme emäntää, kaksi kurssikeskuisäntää, neljä apu- emäntää, kolme keittäjää, kolme kurssikeskusapulaista ja kaksi erityisammattimiestä (Taulukko 3). Molempien kurssikeskusten sisällä toimii keittiö-, siivous- ja kiinteistön- hoitotiimit. Työntekijät voivat kuulua useampaan tiimiin, esimerkiksi keittiö- ja siivous- tiimiin. Koko henkilökunnalla on vastuu asiakaspalvelusta. Lisätyövoimana kurssikes- kuksissa voidaan käyttää kausityöntekijöitä ja siviilipalvelusmiehiä.

Taulukko 3. Kurssikeskusten henkilökunta 2008.

Holman henkilökunta	Kuntokallion henkilökunta
Kurssikeskusten toiminnanjohtaja (Holma ja Kuntokal- lio: johtaminen, suunnittelu, kehittäminen)	Kurssikeskusten toiminnanjohtaja (Holma ja Kuntokal- lio: johtaminen, suunnittelu, kehittäminen)
Kurssikeskusten pääemäntä (Holma ja Kuntokallio: keittiötiimin vetäjä, asiakaspalvelu, myynti, kehittäminen)	Kurssikeskusten pääemäntä (Holma ja Kuntokallio: keittiötiimin vetäjä, asiakaspalvelu, myynti, kehittäminen)
Kurssikeskusapulainen (Holma ja Kuntokallio: varaus- ten vastaanotto, asiakaspalvelu, laskutus)	Kurssikeskusapulainen (Holma ja Kuntokallio: varaus- ten vastaanotto, asiakaspalvelu, laskutus)
Emäntä (keittiön esimies, ruoanvalmistus, tarjoilu)	Emäntä (keittiön esimies, ruoanvalmistus, tarjoilu)
Apuemäntä (vastaa siivouksesta, avustavat keittiötyöt)	Emäntä (siivoustyön esimies, tilojen somistus, keittiötyöt)
Apuemäntä (keittiö- ja siivoustyö, osa-aikainen)	Apuemäntä (keittiö- ja siivoustyö, osa-aikainen)
Keittäjä (ruoanvalmistus- ja tarjoiluprosessit)	Apuemäntä (keittiö- ja siivoustyö)
Keittäjä (ruoanvalmistus- ja tarjoiluprosessit)	Keittäjä (ruoanvalmistus- ja tarjoiluprosessit)
Kurssikeskusapulainen (avustavat keittiö- ja siivous- työt, osa-aikainen)	Kurssikeskusapulainen (avustavat keittiö- ja siivous- työt)
Kurssikeskuisäntä (vastuu Holman kiinteistöistä)	Kurssikeskuisäntä (vastuu Kuntokallion kiinteistöistä)
Erytisammattimies (kiinteistön kunnossapitotyöt)	Erytisammattimies ("talkkari")
Siviilipalvelusmies (keittiö-, siivous- ja kiinteistötyöt)	Siviilipalvelusmies (keittiö-, siivous- ja kiinteistötyöt)

Kurssikeskusten käyttöastetta ja asiakasmääriä seurataan käyttöpäiviä laskemalla ja ti- lastoimalla. Käyttöpäivämittari on käytössä valtakunnallisesti myös muissa Kirkon Paikkojen kurssi- ja leirikeskuksissa. Käyttöpäivät muodostuvat laskemalla yhteen kurssikeskusten kyseisen päivän leirivuorokaudet eli montako majoittujaa tiloissa on ol- lut ja kaikki päivän kävijät. Lisäksi tilastoidaan myytyjen aterioiden määrät, pitopalvelu- asiakkaat sekä tilastokeskukseen ilmoitettavat myyntitulot ja huoneiden käyttöasteet.

Kurssikeskusten käyttöpäivät (Taulukko 4) ovat kehittyneet edellisinä vuosina siten, et- tä muutaman vuoden käyttöpäivien laskun jälkeen asiakasmäärät ovat noin 30 000

käyttöpäivää vuodessa. Tavoiteltava käyttöpäivämäärä on vähintään 40 000. Käyttöpäivien laskuun johtaneita syitä ovat olleet Holman majoitusrakennus Toukolan käytön lopettaminen sekä asiakasryhmien ryhmäkokojen pieneneminen, asiakkaiden intressien ja käytössä olevien resurssien, kuten ohjaajien määrän ja määrärahojen, muutokset.

Taulukko 4. Kurssikeskusten käyttöpäivät 2000-2008.

Käyttöpäivät 2000-2008			
	Holma	Kuntokallio	Yhteensä
2000	21109	14347	35456
2001	21639	16307	37946
2002	21299	15626	40189
2003	20568	20946	41514
2004	19765	24066	43831
2005	15427	20577	36004
2006	14917	18249	33166
2007	16057	18600	34657
2008	14360	16283	30643

Erilaisia tilaisuuksia kurssikeskuksissa on järjestetty vuosina 2003-2008 keskimäärin 731 kappaletta vuodessa (Taulukko 5).

Taulukko 5. Kurssikeskusten tilaisuuksien määrät 2003-2008.

Tilaisuudet	Holma	Kuntokallio	Yhteensä
2003	321	339	660
2004	453	352	805
2005	277	388	665
2006	271	568	839
2007	257	484	741
2008	208	472	680

Kurssikeskusten sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden osuus on viime vuosien ajan pysynyt Holmassa suhteessa 70/30 ja Kuntokalliolla suhteessa 40/60 (Taulukko 6). Holman kurssikeskus palvelee nykyisellään pääsääntöisesti sisäistä eli omaa käyttöä myynnin kattaessa noin 40 % toiminnan kuluista. Kuntokallion ulkoinen käyttö on runsaampaa ja sen myynnillä katetaan noin 64 % toiminnan kuluista.

Taulukko 6. Kurssikeskusten sisäiset ja ulkoiset asiakkaat 08/2008.

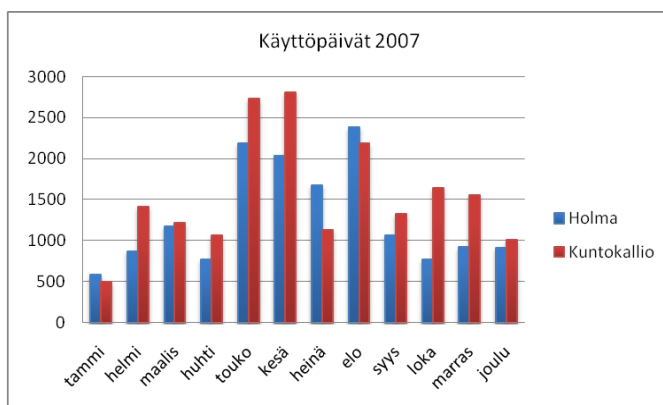
Holma		Kuntokallio	
sisäiset	ulkoiset	sisäiset	ulkoiset

tammikuu	312	255	77	897
helmikuu	657	114	386	662
maaliskuu	385	136	542	599
huhtikuu	501	201	513	905
toukokuu	1045	910	609	1051
kesäkuu	1796	1089	1102	458
heinäkuu	1526	205	645	844
elokuu	1372	359	884	974
yhteensä	7594	3269	4758	6390
prosentteina	69,91 %	30,09 %	42,68 %	57,32 %

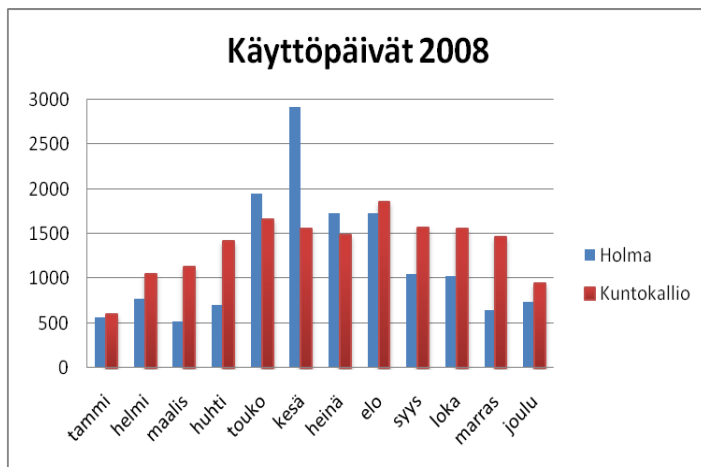
Kurssikeskusten leirikapasiteetti on kesäaikana kymmenen viikkoa (kesäkuun alusta-elokuun puoliväliin) ja talviaikana kaksi viikkoa (hiihtolomaviikko ja joulun ja loppiaisvälinen aika) eli 12 viikkoa vuodessa. Holman kaksi taloa ja Kuntokallion kolme majoi-
tustaloa tarjoavat puitteet vuodessa 48 leirin järjestämiseen (kolmen vuoden aikana 144 leiriviikkoa). Kurssikeskusten tämän hetkiselällä kapasiteetilla laskettuna ja kolmen vuoden leirien lukumäärän keskiarvolla (64 rippileiriä vuodessa) Holmassa ja Kuntokalliossa pystyttäisiin järjestämään leiritoiminnasta maksimissaan 75 % seurakunnan rippileireistä (48 leiriä 64 leiristä).

Omia kurssikeskuksia käytetään kaikki työmuodot huomioiden melko hyvin. Lähinnä rippikoulutyö, nuorisotyö ja varhaisnuorisotyö ostavat leiripalveluja muualta. Tärkeää olisi saada kesäaika jaettua niin, että kurssikeskuksiin ei tulisi tyhjiä viikkoja. Leirien tasanempi jakautuminen suhteessa seurakunnan kokoon ja etenkin leiritoiminnan tehostaminen heinäkuussa ovat kurssikeskusten ja seurakunnan tekemän yhteistyön haasteena. Tulevaisuudessa leirien lukumäärä tulee pysymään samana, joten tarve leiripaikoille on olemassa. Käyttöpäivätaulukoista (Taulukot 7 ja 8) kesän sisäisten asiakkaiden sesonkiaika näkyy selvästi.

Taulukko 7. Kurssikeskusten käyttöpäivät 2007.

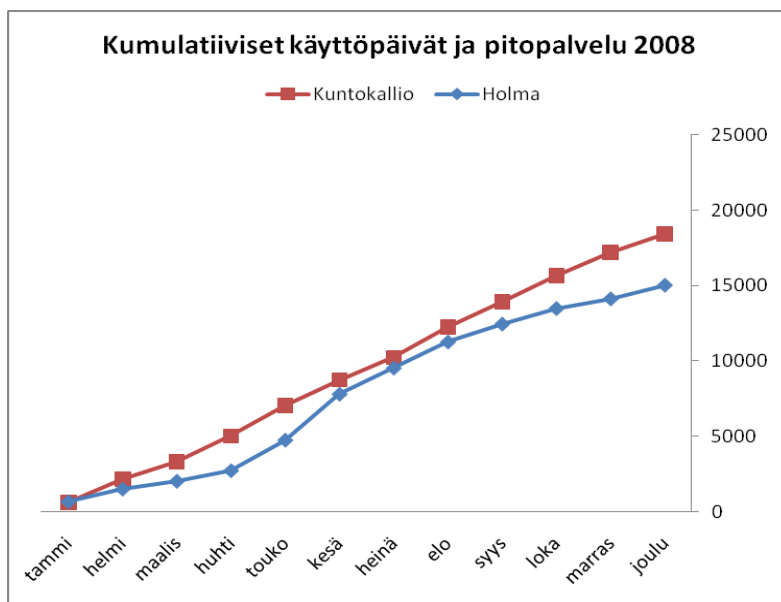


Taulukko 8. Kurssikeskusten käyttöpäivät 2008.



Kurssikeskusten käyttöpäivien lisääminen hiljaisille kuukausille on haaste, johon tulee aktiivisesti etsiä ratkaisuja. Yhtenä lisäpalveluna kurssikeskukset ovat kehittäneet pitopalvelutoimintaa sekä ulkoisille asiakkaille että eri puolille seurakuntayhtymän toimipisteitä. Pitopalvelutoiminnalla on saavutettu jo merkittävää lisämyyntiä (Taulukko 9). Käyttöpäivien lisäksi vuonna 2007 palveltiin yhteensä 3936 ja vuonna 2008 yhteensä 2861 pitopalveluasiakasta.

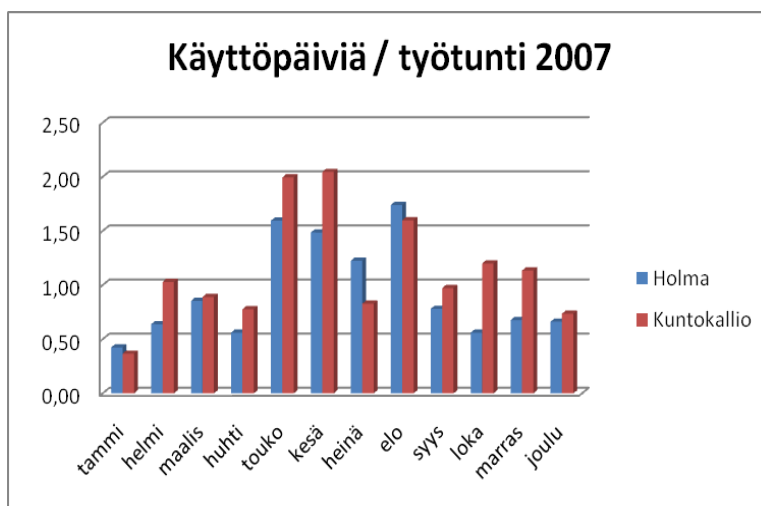
Taulukko 9. Kumulatiiviset käyttöpäivät ja pitopalveluasiakkaat 2008.



Kurssikeskuksia voidaan arvioida myös suhteutettuna käyttöpäivät työntekijämäärään ja tehtyihin työtunteihin (Taulukko 10). Vuoden käyttöpäivät on jaettu kurssikeskuksissa tehdyillä työtunneilla, jolloin nähdään kuinka monta käyttöpäivää saadaan tehtyä

työtuntia kohden. Työtuntien tarkka määrittäminen on hankalaa, joten taulukko on suuntaa-antava.

Taulukko 10. Kurssikeskusten käyttöpäivät työtuntia kohti 2007.



4.6 Kurssikeskuspalveluiden asiakkuussuhteet

Grönroos (2001, 66) määrittelee asiakassuhteen syntymiseksi sen, että asiakas kokee palveluntarjoajan ajattelevan samanhenkisesti kuin hän itse. Samanhenkisyys tarkoittaa molemminpuolista sitoutumista. Optimaalisessa asiakassuhteessa sekä organisaatio on hyödyksi asiakkaalle että asiakas on hyödyksi organisaatiolle. Näin ollen yrityksen tulisi ymmärtää asiakkaitaan ja osoittaa ymmärrys jatkuvasti teoissaan.

Kurssikeskusten asiakaskunta (Taulukko 11) valikoituu siten, että vuosittain keväällä järjestettävässä jakokokouksessa jaetaan seuraavan vuoden loma-ajat Vantaan seitsemän eri seurakunnan työmuotojen kesken. Jakokokouksen jälkeen vapaana olevia aikoja myydään vapaasti sekä Vantaan seurakuntien toimintaan eli sisäisille asiakkaille että ulkoisille asiakkaille. Palvelutasoltaan sisäinen ja ulkoinen myynti eivät eroa toisistaan. Sisäisen ja ulkoisen myynnin ero on verotuksellinen. Palvelut ovat tasalaatuisia, mutta niiden tarjoamisessa otetaan asiakkaan erityispiirteet huomioon.

Taulukko 11. Kurssikeskusten asiakasanalyysi.

ASIAKASSEGMENTTI	TARPEET, PALVELUKRITEERIT	TARPEIDEN JA KRITEERIEEN OLETETTU KEHITYS + 3 VUOTTA
Sisäiset asiakkaat; - lapsi- ja nuorisoasiakkaat - aikuisasiakkaat - ikääntyneet	- Leiripalvelut - Ravitsemispalvelut - Kokous- ja koulutuspalvelut - Juhla- ja pitopalvelut	- Leiritoiminta vakiintunut - Kokous- ja juhlapalvelu kasvavat, uudet palvelupaketit - Laadun parantaminen ja palve-

- erityisryhmät		lutason nostaminen
Ulkoiset asiakkaat; - yksityiset - yhteisöt - yritykset	- Ravitsemispalvelut - Kokous- ja koulutuspalvelut - Juhlapalvelut - Vakiovuorot	- Kokous- ja juhlapalvelu kasvavat, uudet palvelupaketit - Laadun parantaminen ja palvelutason nostaminen
Juhla- ja pitopalveluasiakkaat; - yritykset - yksityiset - sisäiset	- Erilaisten tilaisuuksien monipuolinen suunnittelu ja toteuttaminen	- Kurssikeskusten jalkautumista ja hiljaisten aikojen hyödyntäminen

Kurssikeskusten asiakkuuksien hallintaan voidaan myös vaikuttaa palvelutarjoaman kehittämällä. Palvelukonseptissa kannattaa huomioida asiakassegmenttien tulevat palvelutarpeet, palvelutuotteiden houkuttelevuus ja selkeys sekä sitä kautta ostamisen helpottaminen. Palveluntarjoajan näkökulmasta eri asiakassegmenteille on helpompaa kohdentaa ja myydä sopiviksi tuotteistettuja palveluja. Koko kurssikeskusten henkilökunta on tällöin tietoinen palvelukonseptin sisällöstä ja sen tuottamiseen tarvittavien prosessien vaatimista resursseista.

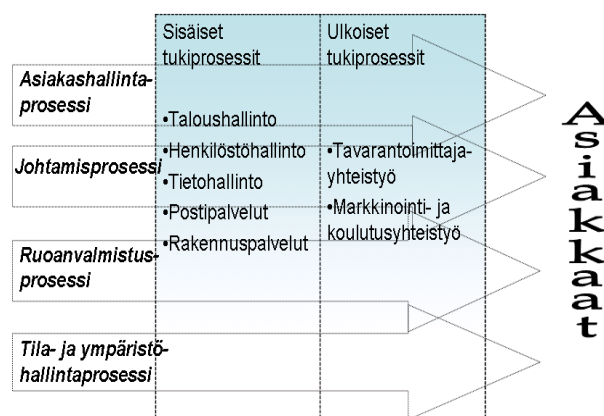
4.7 Kurssikeskusten palveluprosessit

Palveluprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2001, 19). Organisaation eri työmuotojen ja toimintojen prosesseja ohjataan ja johdetaan strategian perusteella. Prosessien tunteminen auttaa ja nopeuttaa liiketoiminnan muutoskykyä. Toimintojen läpinäkyvyys auttaa johtamaan kokonaisuutta ja kokonaisuuden ja vuorovaikutusten ymmärtäminen auttaa toimimaan paremmin. Kokonaisuuden hahmotus auttaa ratkomaan todellisia esteitä ja toiminnan rajoitteita. Lisäksi kokonaisuuden hahmotus ja mittarit auttavat parantamaan liiketoimintaa monesta näkökulmasta. Toimintojen ja niistä muodostuvien prosessien ymmärtäminen auttavat fokuoimaan tiimien koostumuksia, työtä, ohjaamista ja kannustamista. (Moisio 2005, 11.) Yleensä prosesseissa lähdetään mallintamaan nykyistä toimintaa, mutta ongelmana on, että nykyinen toiminta saattaa olla liian heikkoa ja on turhaa alkaa mallintamaan nykytilaa, jolloin vanha malli jää vain turhaan yhä paremmin mieleen. Tällöin täytyy siirtyä suoraan uuteen, haluttuun toimintatapaan ja mallintaa se käyttöön. (Saastamoinen 2005, 12.)

Moisio (2004, 12) kirjoittaa prosessimaisen toiminnan kehittämistarpeiden olevan 1) asiakaslähtöisiä ja yhteistyötä nimenomaan asiakkaiden kanssa, 2) tavoitteiden ohjaamia, jolloin organisaation toiminnan ja osaamisen linjaus perustuu visioon ja strategisiin päämääriin, 3) kokonaisuuden tarkastelua, 4) turhien tekemisten karsimista, 5)

ohjauksen parantamista yhteiseen päämäärään, 6) ymmärryksen lisäämistä, 7) tiedon ja kokemuksen nopeampaa jakamista, 8) toimittajien ja alihankkijoiden selkeämpää kytkemistä kokonaisuuteen ja 9) vaihtelun hallintaa.

Ydinprosessit ovat asiakasta palvelevia prosesseja, joten ne alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessien avulla tuotetaan yrityksessä olevat kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla asiakas saa lisäarvoa. (Lecklin 2002, 144.) Kurssikeskusten ydinprosessit (Kuvio 10) voidaan jakaa asiakashallinta-, johtamis-, tila- ja ympäristönhallinta-, sekä ruoanvalmistusprosesseihin (Olenius 2005, 10).



Kuvio 10. Kurssikeskusten prosessikaavio.

Kurssikeskusten ydinprosessit ovat osaprosessien summa. Tukiprosessit edesauttavat kurssikeskusten toimintaa ja ovat toiminnan kannalta välttämättömiä. Osa tukiprosesseista voidaan lukea myös toiminnan avainprosesseiksi. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, sillä ne tukevat organisaation toimintaa (Lecklin 2002, 144).

Kurssikeskusten prosessikuvaukset tulee päivittää palvelujen kehittämistyön yhteydessä. Prosessien toimivuuden lähtökohtina on, että prosessin kuvaus ja palvelun tuotteistaminen kulkevat käsi kädessä ja että prosessi kestää vaihteluja. Tuotteistettu palvelu sisältää palvelupaketin, jolle on määritelty sisältö, lopputulos ja hinta. Palvelun tuottaminen avataan kuvaamalla palveluprosessi ja toimintakaavio. (Moisio 2006, 1.)

4.8 Asiakaskysely kehittämistyön taustalla

Syksyllä 2006 toteutetun kyselyn avulla haluttiin kartoittaa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä kurssikeskuspalveluihin sekä kurssikeskuksiin kohdistuvia sisäisiä kehittämistarpeita. Kysely toteutettiin lähettämällä kysymykset sähköpostitse kaikkiin seitsemään

seurakuntaan ja yhtymän yhteisille työmuodoille. Vastauksia tuli sähköpostitse neljästä seurakunnasta sekä yhteisiltä työmuodoilta. Näiden perusteella on laadittu alla oleva yhteenveto (Kurssikeskusten tulevaisuustyöryhmä 2006).

Seurakuntien omien käyttäjien näkemyksiä kurssikeskusten toiminnasta ja tulevaisuuden tarpeista kartoitettiin esittämällä seurakuntiin ja yhteisille työmuodoille seuraavat kysymykset:

- kuinka monta leiri- ja kurssikeskusta mielestänne tarvitaan?
- maksimietäisyys Vantaalta?
- majoituskapasiteetti, varustelutaso?
- toivotut palvelut?
- erillisen sakraalitilan tarve?
- huomioitavat erityistarpeet?
- muut toiveet?

Vastauksiin seurakunnat ja yhteisten työmuotojen edustajat ovat koonneet kaikkien seurakuntien ja työmuotojen käyttäjien näkökulmat keskitetysti.

- Leiri- ja kurssikeskusten määrä sekä niiden etäisyys Vantaalta

Vastaajien toive on, että leiripaikkoja olisi ainakin kaksi. Toisen tulisi olla hyvin varusteltu ja monipuolinen, toinen voisi olla nykyisen Tontunniemen tapainen luonnonläheinen leiripaikka, jota voisi käyttää esimerkiksi retriittitoimintaan, johon tuntuu olevan tarvetta. Vastausten perusteella Holman kehittämistä ja sen majoituskapasiteetin lisäämistä toivotaan. Kuntokallion kunto todetaan huonoksi, vaikkakin sen todetaan palvelevan hyvin erilaisissa koulutuspäivissä. Kaikista vastauksista selviää, ettei etäisyys leirikeskuksiin saisi olla yli 100 km. Perusteluina esitetään mm. että vanhukset ja huonokuntoiset eivät jaksakaan bussissa tuntia kauempaa ja ettei viikonlopun leireistä matkoihin saisi kulua kohtuuttomasti aikaa. Lisäksi todetaan, että pitkä matka aiheuttaa kuljetusten osalta lisäkustannuksia.

- Majoituskapasiteetti ja varustelutaso

Yhtenä käyttäjien toiveena on, että esim. Holman majoitustilat olisi mitoitettu 40 hengelle. Mahdollisuus kahden ryhmän yhtäaikaistulle toimimiselle esitettiin myös. Tontunniemen toivotaan säilyvän luonnonläheisenä paikkana. Esimerkiksi psyykkisten nuor-

ten leirien pitopaikkana se on toimiva. Kurssikeskusten tällä hetkellä tarjoamaa majoituskapasiteettia pidetään kaikissa vastauksissa riittämättömänä. Varustelutasosta esitettiin paljon toivomuksia. Nykyisen varustelutason sekä Kuntokalliossa että Holmassa todetaan olevan huono. Huoneisiin toivotaan omat suihkut ja wc:t, ei kerrossänkyjä, ei kynnyksiä vaan luiskia. Huomiota pitäisi kiinnittää myös kalustukseen ja ylipäänsä viihtyvyyteen. Ohjaajille toivotaan omia tiloja. Huoneiden tulisi olla niin suuria, että kokonaiset perheet voisivat majoittua niihin. Toisaalta toivottiin myös yhden hengen huoneita hiljaisuuden retriittejä varten. Tontunniemen kohdalla kiinnitettiin huomiota jäte- ja wc-huoltoon. Kirkkokuusikoiden palautteissa kurssikeskusten tiloihin toivottiin kunnollisia pianoja, jolloin niissä voitaisiin järjestää myös kuoroleirejä.

- **Palvelut**

Käyttäjät toivovat nykyistä parempaa siivousta ja kiinnittävät erityistä huomiota siihen, että leirien välillä tapahtuva wc-tilojen siivous ei nykyisellään ole riittävää. Vammaisryhmien kohdalla saatetaan tarvita myös täysihoitopalveluja. Muonituksen osalta toivotaan monipuolista ja hyvää kotiruokaa, jota tulisi olla riittävästi. Kappalerajoitukset, esimerkiksi yksi piirakka/ henki, ovat käyttäjien mielestä sopimattomia, koska sisäisinä hintoinakin leirikeskusten käytöstä maksetaan paljon. Ruokailurakennus sekä Holmassa että Kuntokalliossa on esim. vammaisille ja vanhuksille liian kaukana majoitustiloista. Myös ruokaloiden koko on liian pieni ja niiden kalustus on lapsia ajatellen riittämätön. Eräässä palautteessa toivottiin vahtimestarin tai isännän vuorokautista paikallaoloa turvallisuussyistä.

- **Sakraalitila**

Käyttäjien toive on, että seurakuntien kurssi- ja leirikeskuksissa olisi oma paikkansa myös spiritualiteetin hoitoa varten. Vähimmäistoiveena esitetään, että luokka- tai muu kokoontumistila olisi helposti muunnettavissa sakraalilaksi, jonka ”varustelaukku” löytyisi paikanpäältä. Kuntokallion kappelin todetaan olevan nykyisellään liian pieni.

Huomioitavat erityistarpeet ja muut toiveet:

- ulos riittävä määrä istumapaikkoja
- katettu tila ulos
- hiljaisuuden retriiteissä henkilökunta ajan tasalle
- hinnoittelu kohdalleen

- riittävästi säilytystiloja
- Holman majoituskapasiteetin kasvattaminen
- toimivat opetus- ja kokoontumistilat
- pihat turvallisiksi myös lapsia ajatellen
- luonnonläheisyys
- ulkopuolisten leiripaikkojen varaaminen ja kilpailuttaminen srk-yhtymän toimesta

Kurssikeskuspalveluissa on tarve ottaa sisäisten asiakkaiden toiveet huomioon palveluja kehitettäessä. Kurssikeskukset ovat kuitenkin olemassa sisäisiä asiakkaita varten ja yhteisymmärrys heidän kanssaan on tärkeää. Kyselyn avoimista vastauksista poimitut teemat puoltavat kurssikeskusten näkemyksiä myös kurssikeskusten tilojen ja puitteiden korjaustarpeesta. Kunnostustöitä on sen perusteella jo runsaasti tehty. Puitteiden hyvä taso vaikuttaa myös ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Näyttäisi siltä, että kurssikeskusten sisäisten asiakkaiden toiveet ovat nykypäivänä yhä lähempänä ulkoisten asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

On hyvä muistaa, että asiakas päättää millaista on hyvä palvelu, jolloin kuuntelu on taitolaji ja pikkuasiat ovat yllättävän tärkeitä (Bell & Zemke 2006, 29). Täydellistä palvelujärjestelmää ei ole olemassakaan ja sen tietävät myös asiakkaat. Itsetyytyväisyyteen ei ole varaa, vaikka järjestelmästä saataisiinkin toimiva. Esimiesten tulee tottua muutoksiin, innovaatioihin, kokeiluihin ja uusiin tarpeisiin. Asiakas ei aina itsekään tiedä tarpeitaan. Piilevien asiakastarpeiden keksimiseksi ja löytämiseksi tulee käyttää jatkuvia tunnustelukeinoja ja ottaa myös riskejä. Asiakaskyselyt, kohderyhmähaastattelut, asiakkaiden vertailuryhmät, asiakaspaneelit, käyttäjäryhmät, työntekijäkyselyt, haamuasiointipalvelut, maksuttomat palvelulinjat ja vertailuanalyysit ovat avaimia piilevien tarpeiden analysointiin. Niitä tulisi tulevaisuudessa käyttää hyväksi. (Bell & Zemke 2006, 100-103.)

5 TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU JA STRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tehdään katsaus tulevaisuuden tutkimukseen ja sen lähtökohtiin kurssikeskusten näkökulmasta. Tulevaisuuden tutkimuksen ajattelumalleja utopian ja dystopian sekä skenaariotyöskentelyn osalta voidaan kurssikeskuksissa hyödyntää osana ennakointia ja palvelujen kehittämistyötä. Myös tässä luvussa tulevaisuuden ennakointin työvälineinä esitetyt tulevaisuustaulukko sekä tulevaisuusbarometreina toimivat menestystekijäkartoitus ja murroskohtien kartoitus ovat käyttökelpoisia suunnannäyttäjiä kurssikeskusten tulevaisuuteen. Luvussa kartoitetaan myös kurssikeskusten toimin-

nallisia skenaarioita, niiden toteuttamissuunnitelmia ja strategian hankauskohtia. Strategian toteuttamisen merkittävässä osassa on hyvä johtajuus.

5.1 Tulevaisuuden tutkimus osana kehittämistyötä

Mannermaan (1991, 16-17) mukaan tulevaisuuden tutkimukselle on esitetty kolme erilaista lähestymistapaa. Deskriptiivisessä lähestymistavassa oletetaan, että tulevaisuuden tapahtumat on ennustettavissa. Menetelmät voivat olla laadullisia ja niiden käyttö vaatii vakaan muuttumattoman ympäristön ja menneisyyden lainalaisuuksien tuntemisen. Tämänkaltaista lähestymistapaa on käytetty esimerkiksi teknologian ennakoimisessa. Ennustettavuutta ei yleensä pidetä varmana, vaan aina on olemassa vain ennusteita, joilla on jokin tuntematon todennäköisyys. Skenaarioparadigma tarkastelee tulevaisuutta laaja-alaisesti. Sen tavoitteena on laatia useita vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita, joita voidaan käyttää nykyhetken päätösten tekoon. Yleensä skenaarioilla pyritään hahmottamaan sekä toivottavia että uhkaavia tapahtumia ja tapahtumaketjuja. Skenaarioita on käytetty laajasti liiketoiminnan suunnittelun tukena. Evoluutionaarinen paradigma tarkastelee tulevaisuutta systemisesti. Sen mukaan inhimillinen toiminta tapahtuu systeemeissä, jotka ovat dynaamisia ja epälineaarisia ja jotka ovat kaukana termodynaamisesta tasapainotilasta. Lähestymistapaa on käytetty mm. yhteiskunnallisen kehityksen ennakoimiseen. (Mannermaa 1991, 16-17.)

Tulevaisuuteen suhtautuminen on yhteiskunnassa muotoutunut ilmiönä pääsääntöisesti kulloisenkin ajan kehityksen mukaisesti. Asenteet tulevaisuuteen ovat olleet maatalousvaltaisessa yhteiskunnassa passiivisia ja tulevaisuus nähtiin menneisyyden syklisenä toistona, teollistuvassa yhteiskunnassa tulevaisuuteen suhtautuminen on muuttunut opportunistiseksi ja muutosten nähtiin tuovan yhteiskuntaan erilaisia laadullisia, suunnittelua ja sopeutumista vaativia piirteitä. Sopeuttava suhtautuminen tulevaisuuteen nähtiin mahdollisuutena ennustaa tulevaisuutta ja sopeuttaa omat toiminnot mahdollisimman hyvin tulevaisuuden ennakkointiin ja tapahtuviin muutoksiin. Toisaalta sopeuttava suhtautuminen ei ota huomioon ennusteiden pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta tulevaisuuteen. Luovan suhtautumistavan tulevaisuus perustuukin näkemykseen tulevaisuudesta useina mahdollisina vaihtoehtoina. Luovassa suhtautumisavassa ei ole päätavoitteena ennustaa tiettyä tulevaisuutta, vaan hahmottaa mahdollisia, uhkaavia ja toivottavia, tulevaisuuden suuntia sekä varautua niihin laadullisesti korkean päätöksenteon avulla. (Mannermaa 1991, 18-19.)

Tulevaisuuden tutkimus lisää ymmärrystä myös nykyhetkestä. Todellisuuden analysointi antaa arvokasta tietoa myös hetkestä, jota juuri nyt eletään ja jota ei välttämättä tarkasteltaisi ilman tulevaisuudentutkimusnäkökulmaa. Tulevaisuuden tutkimus antaa toisaalta ihmiskunnalle mahdollisuudet tuhota oman elämänsä ehtoja, kuten ekosysteemiä, mutta myös seurata aikaamme liittyviä ilmiöitä ja toimia ennaltaehkäisevällä tavalla ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. Yhteiskunnallinen, taloudellinen ja teknologinen kehitys kulkee huimaa vauhtia ja myös kansainvälinen kanssakäyminen sekä ihmisten tulevaisuustietoisuus on lisännyt tarvetta käydä yhteiskunnallista keskustelua tulevaisuuden tavoitteista ja kehityksen suuntaamisesta. (Mannermaa 1991, 20.)

Tulevaisuudentutkimukseen liittyy kiinteästi skenaariotyöskentely, jolloin tulevaisuuden suuntauksista tuotetaan erilaisia skenaarioita eli vaihtoehtoisia kehityskulkuja, myös ei-toivottavia skenaarioita. Ei kuitenkaan sen vuoksi, että niitä voitaisiin toteuttaa, vaan ennakoitavuuden vuoksi. Skenaario on kuvaus yhteiskunnan tai sen osan nykytilasta, yhteiskunnan mahdollisista tai haluttavista tulevaisuudentiloista ja tapahtumaketjusta, joka voi johtaa nykytilasta tulevaisuudentiloihin. Kaikissa skenaariomääritelmässä korostuu nykyhetken ja tulevaisuudentilojen välisten tapahtumaketjujen kuvaaminen. Skenaarioille on tyypillistä myös hypoteettisuus (hypoteettiset tulevaisuuden vaihtoehdot), luonnosmaisuus (tavoitteena löytää kehitystä keskeisesti määrittävät tekijät olennaisista piirteistä ja muutoskohdista) ja holistisuus (laaja-alaisia kuvauksia yhteiskunnan kehitysprosesseista erilaisten arvomuuttujien näkökulmasta). Skenaariot voidaan lisäksi jakaa tutkiviin ja ennakoiviin skenaarioihin. (Mannermaa 1991, 145-155.)

Mannermaa (1991, 160-171) avaa tulevaisuudentutkimukseen liittyviä käsitteitä, jotka on hyvä ymmärtää tutustuessaan tulevaisuudentutkimuksen mahdollisuuksiin. Keskeisimpiä käsitteitä ovat esimerkiksi analogia-ajattelu (historian malli), raideajattelu (historian toistuvuus), utopioiden (ihanteellinen tulevaisuuden tila) ja dystopioiden skenaariointi (kauhutila) sekä katastrofimallit (maailmanlopun ideologia). (Mannermaa 1991, 160-171.)

Kurssikeskusten tulevaisuuden näkymät riippuvat pitkälti kyvystä ennakoida yhteiskunnallisia muutoksia. Esimerkiksi osaava työvoima ja tulevaisuusorientoitunut henkilöstö menestystekijänä luo mahdollisuuden toteuttaa perusajatusta tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Tunnettaessa tulevaisuudentutkimuksen paradigmat, voidaan tarkastella yhteiskunnallista tilannetta, omaa paikkaamme siinä ja pyrkiä toimimaan aiempaa paremmin hahmottamalla tulevia muutoskohtia sekä asennoitumalla tulevaisuuteen posi-

tiivisen kiinnostuneesti.

5.2 Skenaariotyöskentely

Meristö (1991, 2-7) kiteyttää yrityksen skenaariotyöskentelyn peruseriaatteen; nyky-yhteiskunnan muutostahti ja tulevaisuudentutkimus ovat osa ajan mukaisen organisaation ja yrityksen toimintaa. Yrityksen strategia ja sen kehittäminen ei voi perustua tulevaisuuden epävarmalle ennustamiselle vaan tutkittujen skenaarioiden luomiseen ja strategiseen suunnitteluun.

Skenaario voidaan määritellä tulevaisuuden käsikirjoitukseksi, joka kokonaisuudessaan luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot erilaisten oletusten pohjalta ja kuvaa kehityspolut nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentelyllä tarkoitetaan vähintään kahden vaihtoehdoisen skenaarion kehittämistä yrityksen toimintaympäristöstä sekä kuvaukset siitä, mitä yritys voi olla ja mitä yritys haluaa olla näissä ympäristöissä. Skenaariotyöskentelyssä otetaan huomioon myös yrityksen strategian kehittyminen ja muotoutuminen niin, että skenaarioiden tuoma informaatio otetaan huomioon. (Meristö 1991, 40-41.)

Skenaariotyöskentely muuttuu ja elää yrityksen johtamisessa ajan mukana. Nopeasti muuttuva ympäristö edellyttää joustavuutta yrityksen strategioissa erilaisten vaihtoehtojen ja yllätysten varalta, vaikka niistä ei vielä näkyisi merkkejä. Skenaarioiden huomioonottaminen strategioissa on osa tärkeää ja nykyaikaista visionääristä johtamista. Sen avulla yritysjohto voi myös oppia pois pelkästä formaalista ja numerosidonnaisesta tavasta johtaa. Työskentelyn avulla hahmotetaan liiketoimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi Peste-analyysillä kartoitetaan ympäristöön vaikuttavat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset tekijät. (Meristö 1991, 119.)

Skenaariotyöskentely tuottaa informaatiota tulevaisuudesta nimenomaan päätöksentekoa varten. Tulossuuntautuneet skenaariotyöskentelyn käyttäjät näkevät skenaariot irrallisena osana strategista suunnittelua ja skenaariot toimivat syöttötietoina strategisen suunnittelun prosessiin, josta saadaan sittemmin tuloksia. Prosessisuuntautuneet strategiatyöskentelyn käyttäjät pitävät skenaarioita kiinteänä osana strategista johtamista. Tulossuuntautuneessa tavassa työskentelyssä huomioidaan 1) kuvittelu, mikä on mahdollista tulevaisuudessa ja 2) analyysi, mikä on todennäköistä. Prosessisuuntautuneet käyttäjät todella osallistuvat tulevaisuuden tekemiseen 3) osallistumalla eli he va-

litsevat, mikä on haluttavaa ja toteutettavaa prosessissa jonkin tahon arvojen kannalta. (Meristö 1991, 54-55.)

Tarkasteltaessa toimintaskenaariotyöskentelyä, voidaan havaita kehitysnäkökulma, joka lähtee liikkeelle yrityksen strategisesta tehtävästä ja johdon perususkomuksista ja joka erilaisten muutosilmiöiden mukana korostuu skenaariotyöskentelyssä ja strategian muotoutumisessa. Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi on vaiheittainen ja siinä kartoitetaan ympäristön muutosilmiöitä ja niiden vaikutusta perususkomuksiin. Muutos-tekijät, jotka vahvistavat perususkomuksia, antavat yritykselle mahdollisuuksia, kun taas uskomuksia heikentävät muutosilmiöt aiheuttavat uhkakuvia. Tämän pohjalta laaditaan skenaarioita, joista valitaan lopulliseen tarkasteluun 2-4 uskottavaa kehityskulkua. Tämän jälkeen voidaan laatia strategia, josta tulee joustava yllätystenkin varalta. (Meristö 1991, 112-113.)

Skenaariotyöskentelyn onnistumisen perusedellytyksiä ovat (Meristö 1991, 164):

1. Ryhmän koostumus ja sitoutuminen

- vaatii aikaa, on prosessi
- ryhmän heterogeenisuus
- luottamus osallistujien kesken

2. Tietotarpeiden turvaaminen

- kuvitteluun ratkaisu
- jatkuva seuranta jälkeinpäin
- tukiprosessit organisaatiossa esim. säännölliset Peste-seminaarit
- globaalit yhteistyöverkostot

3. Prosessia ei voi delegoida kokonaan asiantuntijoille

- relevanssi bisnekselle
- johdon tuki ja osallistuminen (sisäistäminen)

4. Prosessin vaiheistus ja ohjaus

- kytkentä normaaliin strategiatyöhön, viestintä läpi organisaation
- tekniset ratkaisut voivat vaihdella (sopivuus yrityskulttuuriin tärkeä)
- ohjaajan pidettävä langat käsissään

5. Näkökulma ulkoa sisälle

- verkostot, analogiamallit
- kyseenalaistajat

Täytyy muistaa, että skenaariot eivät ole ennusteita. Strategia tuleekin muodostaa siten, että kaikki skenaariot voivat mahdollisesti toteutua, eikä niin, että joka skenaariolle rakennetaan oma vaihtoehtoinen strategiansa. Skenaariotyöskentely muodostuu, kun strategiseen suunnitteluun lisätään skenaariosuunnittelu, joka keskittyy mahdollisiin muutoksiin yrityksen toimintaympäristössä, kohdistaa huomion kilpailuympäristöön, kehittää joustavuutta, kuvittelee tapahtumia, joista ei ole vielä merkkiäkään, laajentaa saatavilla olevaa tietoa mielen työskentelyllä, tapahtuu jatkuvasti, yhteenveto periodeittain ja on liiketoimintaorientoitunut. (Meristö 1991, 164.)

Kurssikeskuspalveluja pohtiessani näen skenaariotyöskentelyn avaamat mahdollisuudet. Skenaarioita voidaan laatimisen jälkeen käyttää strategian muotoilussa viidellä eri tavalla: 1) valitse todennäköisin skenaario strategian muotoilun pohjaksi, 2) valitse paras skenaario muotoilun pohjaksi, 3) muotoile strategia, joka toimii tyydyttävästi kaikissa skenaarioissa, 4) käytä skenaarioiden sisältämää informaatiota ristiin niin, että strategia on joustava yllättävienkin tapahtumien varalta tai 5) vaikuta omalla toiminnalla niin, että haluttu skenaario toteutuu. (Meristö 1991, 165-166.)

Kurssikeskuspalveluissa voidaan hyödyntää toimintaskenaariotyöskentelyn mallia. Työskentely on parasta toteuttaa ennen varsinaista strategisen suunnittelun kierrosta. Näin laajempi perspektiivi ja uudet mahdollisuudet ovat varsinaista strategiaa laadittaessa käytössä. Prosessin lähtökohta on strategisen tehtävän määrittely. Määrittelyn avulla varmistetaan se, etteivät skenaariot ole vain irrallisia kuvia tulevaisuudesta, jolloin niistä voidaan sanoa, "kiva tietää", mutta niillä ei ole todellista merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Erityisesti perususkomusten kartoittaminen tuo prosessiin tarvittavan sitoutumisen: mihin kukin ilman epäilyä uskoo ja mihin kaikki päätöksenteko varauksetta voi perustua. Sekä strateginen tehtävä että perususkomukset antavat lähtöselvityksen siitä missä ollaan nyt ja minkä varassa nykystrategian mukaan edetään kohti tulevaisuutta. Tämän jälkeen irrottaudutaan nykytilanteesta ja toimialasta ja kartoitetaan toimintaympäristön muutoksia yleisellä tasolla ja toimialan tasolla. (Meristö 1991, 119-120.)

5.3 Tulevaisuuden tutkimuksen lähtökohdat kurssikeskuspalveluissa

Kurssikeskusten kehitys menneisyydestä tähän päivään on muuttunut ympäröivän maailman ja seurakuntien toiminnan mukaisesti. Elinkaari on kuitenkin ollut kohtalaisen tasainen verrattuna esimerkiksi kehitykseen matkailu- ja ravitsemisalalla. Seurakuntien toiminta on leirien ja kurssien ollut kurssikeskusten elinkaaren alkupäässä ollut varsin vilkasta, jolloin rahan käyttö kurssitoimintaan on ollut suurempaa. Sittemmin varojen käyttöä on säännöstelty huomattavan paljon ja toisaalta asiakkaiden vapaa-aika ja intressit ovat jakautuneet monelle muullekin taholle kuin seurakuntatoimintaan.

Mielenkiintoista on myös pohtia kirkon asemaa yhteiskunnassa ja sen vaikutusta myös kurssikeskusten käyttöön. Nykypäivänä pinnalla olevia aiheita ovat edelleen kirkon risitiiritaisuudet naispappeus- ja homoparisuhdeasioissa. Kirkon jäsenmäärä vähenee, verotulot pienenevät ja asiakkaiden vaatimustaso kasvaa. Seurakuntien toiminnan piiristä voidaan lähteä pois jaloilla äänestämällä, aivan kuten mistä tahansa asiakaspalvelusta. Osaltaan tämä on vähentänyt myös kurssikeskusten käyttöastetta.

Kurssikeskuspalvelujen tulevaisuus näyttää tässä vaiheessa epävarmalta, joten valit-
sen tarkastelunäkökulmiksi 15 vuoden päähän sekä utopian että dystopia-ajattelun.
Perinteisen kurssikeskustoiminnan hiljentyessä voidaan ajatella kurssikeskusten mark-
kinointi täysin uusille osa-alueille tai vaihtoehtoisesti luopua yhtymän omistamista kurs-
sikeskuksista kokonaan.

Tulevaisuudentutkimuksen piirissä utopialla on lähellä todellisuutta ja tutkimuksente-
koa oleva merkitys: utopia-ajattelussa nykyhetki nähdään vielä toteutumattomien hyvi-
en mahdollisuuksien lähteenä. Utopia-ajattelulla tarkoitetaan sitä, että tulevaisuudesta
pyritään tietoisesti rakentamaan erilaista ja parempaa kuin mitä nykyisyys on. Arvot
ovat tärkeitä – utopian rakentamisessa tulevaisuudessa vallitseva asiantila on riippu-
vainen siitä, mitä siltä toivomme ja mitä haluamme tapahtuvan. Utopia sisältää myös
joko suoran tai viitteenomaisen kuvauksen siitä, mitä muutoksia nykytilaan pitäisi teh-
dä, jotta utopian kaltainen onnellisempi asiantila saataisiin toteutetuksi. (Mannermaa
1991, 166.)

Kurssikeskusten kehitys utopia-ajattelun periaatteella voisi sisältää nykytilanteesta poi-
keten seuraavanlaisia elementtejä:

- Kurssikeskuksista on kunnostettu tiloiltaan ja puitteiltaan ajanmukainen kokous- ja kongressikeskus sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden käyttöön.
- Tarjottavia palveluita on myös hyvinvointi- sekä ohjelma- ja elämyspalvelut.
- Kurssikeskusten hinnoittelu ja kustannusrakenne vastaavat liiketoiminnan mukaisia tavoitteita.
- Henkilökunta on ammattitaitoista ja koulutettua, joka ymmärtää vaativan palvelualan ominaispiirteet seurakuntatyön ja liikeidean yhdistämisessä.
- Asiakasyhteistyö ja toiminnan kehittäminen on aktiivista ja vahvaa.
- Kurssikeskusten vilkkaimmat leirijat voidaan kilpailuttaa ja jakaa seurakuntayhtymän puolesta keskitetysti, joka takaa tasapuolisuuden leiriaikojen saamisen suhteen.
- Tarvittaessa toinen kurssikeskus voidaan myydä tai vuokrata ulkopuolelle.

Utopian vastakohta on dystopia. Dystopia on jossain kuvitteellisessa ajassa – tulevaisuudentutkimuksessa siis vielä toteutumattomassa mahdollisessa tulevaisuudessa – sijaitseva kuvitteellinen paikka, jossa asiantila on huonommin kuin nykyisyydessä tai siinä ajassa ja paikassa, johon sitä verrataan. Dystopia-ajattelussa tulevaisuudessa sijaitsee tällä hetkellä vallitsevien huonojen asiantilojen jatkumo ja sillä tavalla sen avulla myös ilmaistaan suoraa tai välillistä kritiikkiä nykytilaa tai nyt suunnitteilla olevia päätöksiä kohtaan. Siinä missä utopialla on ihanteellinen kaiku, dystopiaan ei kukaan haluaisi joutua. (Mannermaa 1991, 166.)

- Kurssikeskusten talous ja toiminta romahtavat hallitsemattoman rahankäytön vuoksi.
- Asiakkaat valitsevat muiden kurssikeskusten palveluja, jotka vastaavat paremmin heidän tarpeisiinsa hintojen, tilojen ja välineiden puolesta.
- Asiakkaat jäävät ilman rippileiripaikkoja sesongin ollessa kuumimmillaan kesäkuukausina, kun kurssikeskusten määrä edelleen vähenee.
- Kurssikeskusten henkilökunta joudutaan irtisanomaan.

Seurakuntaympäristö on mielenkiintoinen ja haastava työkenttä. Toisaalta toiminnan kehittämistä vastustetaan sen kustannusten tai erilaisten prioriteettimielipiteiden vuoksi, mutta kuitenkin vanhat kiinteistöt, tilat ja toimintakulttuuri herättävät asiakkaissa vastalauseita. Esimerkiksi palveluiden hinnoittelua ei aina ymmärretä, vaikka kustannukset nousevat jatkuvasti ja kunnostuskohteisiin tarvittaisiin tuloja taloudellisen toiminnan näkökulmasta. Toisaalta taas kirkon asema yhteiskunnassa horjuu. Seurakun-

tien tulisikin jatkossa löytää uusia väyliä tavoittaa ihmisiä - kurssikeskukset voisivat olla yksi oivallinen paikka palvella ja kohdata asiakkaita.

5.4 Tulevaisuustaulukko työvälineenä toimintaympäristössä

Tulevaisuustaulukon (Taulukko 12) rakentaminen vaatii sisällöllistä asiantuntemusta sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä että taloudellisesta toimintaympäristöstä. Kurssikeskuspalvelujen tulevaisuustaulukon laadinta on jaettu seuraaviin vaiheisiin:

1. Tunnistetaan ja rajataan ongelma-alue, joka on Vantaan seurakuntayhtymän ja kurssikeskuspalvelujen toiminta-ajatus ja tavoitetila 2013.
2. Listataan tarkasteltavan yrityksen keskeisimmät muutostekijät tulevaisuudessa. Ne ovat seurakuntaelämä 2013, viestintä 2013, kansallinen yhteistyö 2013, kansainväliset yhteydet 2013, tilat ja työvälineet 2013, talous ja hallinto 2013 sekä henkilöstö ja johtaminen 2013.
3. Kullekin muuttujalle arvioidaan erilaisiin olettamuksiin perustuvia vaihtoehtoja. Niitä on tyypillisesti 3-5. Vaihtoehtojen lukumäärää ei tarvitse kiinnittää etukäteen, vaikka näin usein tehdäänkin.
4. Listataan muuttujien alle heikot signaalit, joita pidetään mahdollisina ja jotka tulee ottaa huomioon merkittävinä ilmiöinä.
5. Listataan taulukon loppuun megatrendit ja niille arvioidut kehityssuunnat, joihin työskentelyssä sitoudutaan.
6. Tulevaisuudenkuvia rakennetaan valitsemalla kullekin muuttujalle yksi arvo ja liittämällä heikot signaalit ja megatrendit mukaan tarkasteluun. Tulevaisuustaulukosta voidaan periaatteessa tunnistaa erittäin suuri joukko tulevaisuudenkuvia. Onkin kyse asiantuntemuksesta, kun tulevaisuustaulukosta tunnistetaan yrityksen tulevaisuuden arvioinnin kannalta keskeisimmät tulevaisuudenkuvat.

Taulukko 12. Tulevaisuustaulukko kurssikeskuspalveluista.

Vaihtoehdot / Muuttujat	A	B	C
Seurakuntaelämä 2013	Seurakunnat kasvavat sekä hengellisesti että jä-	Yhteisinä hankkeina kaupungin, naapurikuntien	Seurakuntien jäsenmäärän aleneminen sekä yhteisö-

	senmäärältään.	seurakuntien ja seudulla vaikuttavien järjestöjen kanssa tehdään asioita, joihin yhden osapuolen voimat eivät muuten riitä.	verotuksen muutokset ja hautatointa koskevat uudistukset aiheuttavat epävakautta.
Viestintä 2013	Viestintä on luonnollinen osa seurakuntien kaikkea toimintaa.	Seurakuntien tiedotustoiminta on avointa, suunnitelmallista ja ajantasaista.	Seurakuntien julkisuuskuva ei perustu todellisuuteen.
Kansallinen yhteistyö 2013	Yhteistyö etenkin pääkaupunkiseudun seurakuntien kesken on vireää.	Suhteet kirkollisiin herätysliikkeisiin ovat hyvät ja seurakunnat hyötyvät yhteistyöstä. Yhteistyö Vantaalla toimivien kristillisten kirkkojen kesken on avointa.	Yhteistyö kärsii turhista muodollisuuksista ja kilpailuasetelmista.
Kansainväliset yhteydet 2013	Vantaan seurakunnat kantavat maailmanlaajuisesti vastuuta vähäosaisista.	Seurakunnat osallistuvat lähetytyöhön ja kansainväliseen diakoniaan monin tavoin.	Kansainvälinen yhteistyö ei ole aktiivista.
Tilat ja työvälineet 2013	Seurakunta- ja hallintotyötä varten on käytettävissä riittävät ja tarkoituksenmukaiset tilat ja varusteet.	Työntekijöillä on tarkoituksenmukaiset ja ajanmukaiset tieto- ja viestintätekniset välineet, jotka parantavat työn tuottavuutta tai alentavat kustannuksia.	Tilat ja työvälineet eivät vastaa nykyajan vaatimuksia.
Talous ja hallinto 2013	Seurakuntayhtymän talous on vakaa ja tasapainoinen.	Taloudelliset realiteetit ovat tiedossa ja ne otetaan huomioon kaiken toiminnan suunnittelussa.	Organisaatorakenteet ja henkilökunnan mitoitus eivät vastaa käytännön tarpeita.
Henkilöstö ja johtaminen 2013	Henkilöstö on ammattitaitoista, työkykyistä ja tehtäviinsä hyvin motivoitunutta.	Organisaatio- ja johtamisrakenteet ovat kitkattomia, ja ne palvelevat sekä toimintaa että työyhteisön sisäistä kehittymistä.	Henkilöstö ja johtamisen tila eivät toimi suhteessa toiminnallisiin tarpeisiin ja talouden realiteetteihin.
Heikot signaalit; esim. hyvinvointipalvelut	Hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa.	Hyvinvointipalveluja tuotetaan yhteiskumppaneiden kanssa.	Hyvinvointipalvelujen kysyntää ei nähdä liiketoimintana.
Megatrendit; esim. teknologian kehittyminen	Teknologian kehitystä käytetään hyväksi jokapäiväisessä työssä.	Teknologian kehitystä seurataan ja hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan.	Teknologian kehittymiseen ja sen tuomiin haasteisiin ei pystytä täysin vastaamaan.

Tulevaisuustaulukon avulla voidaan löytää tienviittoja tulevaisuuden rakentamiseksi. Seurakuntaelämällä on valoisat tulevaisuudenkuvat, kun tiettyihin asioihin voidaan varautua ja valita strategisesti oikeita reittejä. Tulevaisuustaulukko voi toimia skenaarioiden rakentamisen pohjana. Eräs tapa hahmottaa skenaario on ajatella sitä sarjana peräkkäisiä, toisistaan poikkeavia, mutta samalla toisiinsa loogisesti liittyviä tulevaisuudenkuvia. Sarjan ensimmäinen taulukko kuvaa nykytilannetta ja viimeinen sitä tilannetta, johon joko tulevaisuudessa pyritään tai johon tulevaisuustarkastelu muuten päätehtään. Niiden väliin sijoittuvat tulevaisuudenkuvat, jotka vaihe vaiheelta kuvaavat nykytilan muuntumista tulevaisuuden lopputilaksi. Tulevaisuustaulukko siis tavallaan juoksetaan aika-avaruuden läpi nykyhetkestä tiettyyn tulevaisuuden tilanteeseen.

5.5 Tulevaisuuden kehityssuuntia tulevaisuusbarometrissa

Tulevaisuusbarometrin tavoitteena on tuottaa tulevaisuusarvioita ja ennusteita tarkasteltavaksi valituista teemoista yleensä pitkällä 15–25 vuoden aikavälillä. Niissä käytetään yleisesti delfi-menetelmää, jossa asiantuntijoiksi määritelty vastaajajoukko esittää

ja kommentoi tulevaisuusarvioita vähintään kahden kyselykierroksen ajan. Menetelmälle on tyypillistä anonyymit vastaukset ja jatkuva palaute vastaajille kyselykierrosten tuloksista, joita he voivat edelleen kommentoida ja täydentää.

Tuloksina saadaan prosessoitua asiantuntijoiden arviointeihin perustuvaa ennakoitietoa tiettyjen tapahtumien mahdollisista tapahtumisajankohdista ja todennäköisyyksistä, vastaajien tulevaisuusodotuksista ja niiden perusteluista. Tietoa voidaan käyttää esimerkiksi strategisen suunnittelun apuna. Seurakuntayhtymässä voitaisiin suorittaa tulevaisuusbarometritutkimus kurssikeskuspalvelujen tulevaisuudesta. Paneeliin otettaisiin yhtymän johdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kurssikeskusten tulevaisuudesta. Paneelin järjestämiseen, vastausten käsittelyyn ja analysointiin tarvittaisiin todennäköisesti myös asiantuntija-apua.

Delfi-menetelmä vaatii useankin vuoden työn, riippuen reflektoinnin määrästä ja toteutuksen aikataulusta. Asiantuntijaryhmänkin muodostaminen voi viedä aikaa, sillä otannan olisi hyvä olla 20–40 henkilöä. Seurakuntayhtymän tutkijaryhmän lisäksi mukaan on saatava myös ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi muista seurakuntayhtymistä ja liike-elämästä. Näkisin, että asiantuntijapaneelin koko voisi olla 20 henkilöä, sen koskiessa kurssikeskuspalvelujen tulevaisuutta. Suurempi otanta voisi olla, jos delfi koskisi esimerkiksi seurakuntien kehitystä tulevaisuudessa. Toki kurssikeskuspalvelut liittyvät aiheeseen kiinteästi, joten ihanteellista olisikin, jos tulevaisuusbarometrejä voisi järjestää kaksi, ensin seurakuntatulevaisuutta koskevan ja jatkotutkimuksena kurssikeskuspalveluja koskevan työskentelyn.

Kurssikeskusten tulevaisuusbarometrin asiantuntijaryhmä voisi koostua asiantuntijoista, jotka vaikuttaisivat seurakunnallisissa ja liiketoiminnallisissa asiantuntijatehtävissä. Esimerkiksi edustettuja aloja voisivat olla kurssikeskuspalvelut, talous-, henkilöstö- ja yleishallintopalvelut, laki- ja asiantuntijapalvelut, tietohallintopalvelut, rakennus- ja kiinteistönhoitopalvelut, maankäytön ja tilahallinnon palvelut, yhteisen seurakuntatyön palvelut, organisaatioviestintä sekä matkailu- ja ravitsemispalveluala. Esimerkkikysymykset harjoitukseen olen valinnut kurssikeskuksen menestystekijöiden analysoinnista, jota haluaisin tutkia. Kysymyssarjoja voitaisiin toteuttaa useita ja teemoina voisi olla eri aloihin, kuten talouteen, asiakasmääriin, seurakuntatyön ja työvoiman saatavuuteen liittyvät epävarmuustekijät, heikkojen signaalien toteutumisenäkymät, megatrendien vaikutukset tai vaikkapa erilaiset murroskohdan tapahtumat ja niiden ajoittaminen ajanalle.

Kehityksen suuntaa voitaisiin kartoittaa panelisteilta seuraavilla kysymyksillä:

- Kurssikeskuspalvelujen menestystekijät (Taulukko 13):

Taulukko 13. Menestystekijäkartoitus kurssikeskuspalveluissa.

Tapahtuma / ajankohta	2009	2015	2025
Kurssikeskuspalvelut toimivat aktiivisesti osana alueellista, kansallista ja kansainvälistä toimintajärjestelmää.			
Kurssikeskuspalvelut edistävät toiminnallaan yhteisöllisiä toimintatapoja ja yhteisön hyvinvointia.			
Kurssikeskuspalvelut tukevat omalla toiminnallaan yksilöiden omien kykyjen ja taitojen kehittymistä.			
Kaikissa tomissaan kurssikeskukset ottavat huomioon kestäväen kehityksen periaatteen.			
Hyvinvointiyhteiskuntaan liittyvä osaaminen näkyy palvelujen laadussa.			
Teknologia- ja tietoyhteiskuntaan liittyvä osaaminen näkyy palvelun laadussa.			
Palvelu- ja elämysyhteiskuntaan liittyvä osaaminen näkyy palvelun laadussa.			
Toiminnan reflektiivisyys ja elinikäinen oppiminen näkyvät palvelun laadussa.			

Menestystekijöiden merkittävyyttä arvioidaan asteikolla 1-10 (0= täysin merkityksetön, 5= kohtuullisen merkityksellinen ja 10= äärimmäisen merkittävä).

- Kurssikeskuspalvelujen murroskohdat (Taulukko 14):

Taulukko 14. Murroskohtien kartoitus kurssikeskuspalveluissa.

Tapahtuma	Tapahtuu vuonna	Ei tapahdu
Kurssikeskuspalvelut ulkoistetaan.	09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<input type="checkbox"/>

Seuraus:

Tapahtuma	Tapahtuu vuonna	Ei tapahdu
Kurssikeskukset tarjoavat tarkasti profiloituja uusia palveluja.	09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<input type="checkbox"/>

Seuraus:

Tapahtuma	Tapahtuu vuonna	Ei tapahdu
Seurakuntatyön luonnetta ja toimintatapoja muutetaan kutsuvasta ja kokoavasta jalkautuvaksi työksi ja ihmisiä kohdataan siellä, missä he jo ovat ja toimivat.	09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<input type="checkbox"/>

Seuraus:

Tapahtuma	Tapahtuu vuonna	Ei tapahdu
Kurssikeskusten tiloja ja välineitä ei korjata ja ne ovat riittämättömät asiakastarpeisiin nähden.	09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<input type="checkbox"/>

Seuraus:

Tapahtuma	Tapahtuu vuonna	Ei tapahdu
Kirkon jäsenmäärä, talous ja toiminta romahtavat.	09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<input type="checkbox"/>

Seuraus:

Tapahtuman toteutumisaikaa arvioidaan rastittamalla vaihtoehtoista vuosi, jolloin tapahtuman uskotaan toteutuvan tai vaihtoehtoisesti voidaan valita, että tapahtuma ei tule toteutumaan.

Listamani teemat ovat osa kurssikeskusten tulevaisuuden avoimia kysymyksiä, jotka jossain muodossa tulevat vaikuttamaan kurssikeskuspalvelujen kehittymiseen. Tulevaisuusbarometrin delfi-menetelmä antaisi suuntaviivoja siitä, mitä voi tapahtua ja kuinka siihen tulisi suhtautua. Toisen kysymyskierroksen analysointi ja saatavat tarkennukset asiantuntijoiden näkemyksistä olisivat mielenkiintoista tutkittavaa. Huomionarvoista menetelmässä on anonyymiys, jolloin myös vähemmistöön jääneiden asiantuntijoiden argumentit saadaan esille.

Ylipäättään tulevaisuuden tutkimus avaa ovia uuteen maailmaan ja antaa mahdollisuuksia olla oman tiedon kärjessä, kasvaa asiantuntijaksi, saada tietoa ja olla kiinnostunut eri tieteenaloista, antaa kykyä nähdä yhteyksiä nykyisen ja tulevan sekä kansallisen ja kansainvälisen välillä sekä kykyä tarkastella ongelmia myös epätavallisesta näkökulmasta. Siihen mahdollisuuteen kannattaa tarttua.

5.6 Kurssikeskusten toiminnalliset skenaariot

Toiminnallisten skenaarioiden lähtökohtana on arvioida eri strategisia vaihtoehtoja, joil-

la saavuttaa kurssikeskuksille lähitulevaisuudessa tasapainoinen taloudellinen toimeentulo, jotta niiden ylläpito on taloudellisesti järkevää ja palveluprosessit toimivia. Toimintaa lähdetään määrätietoisesti kehittämään uusitun strategian avulla.

- Skenaario I

Holman kurssikeskus säilyy sisäisten asiakkaiden käytössä. Toukolan tilalle rakennetaan nykyaikainen uudisrakennus, johon saadaan rahoitusta maa-alueiden myynnistä tai vuokraamisesta. Kuntokallion tilat peruskorjataan kokous- ja koulutuskäyttöön sopiviksi, niin kokous- kuin koulutustilat, majoitustilat sekä ruokalarakennus. Rahoitus hoi- tuu Tontunniemen rantatontteja myymällä.

- Skenaario II

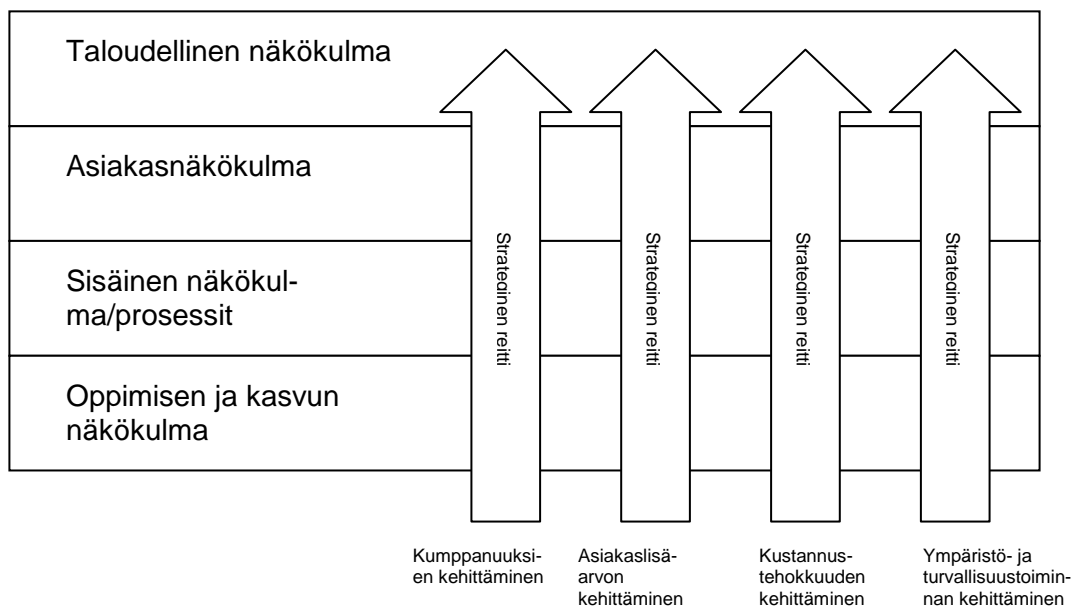
Holman toimintaa ryhdytään kehittämään niin sisäisen kuin ulkoisenkin käytön osalta. Myyntiä ja markkinointia tehostetaan ja tilat kunnostetaan tarpeita vastaaviksi. Kunto- kallio vuokrataan tai myydään ulkopuolelle. Holman korjaus- ja kunnostustyöt rahoite- taan Kuntokalliosta saatavilla myyntituloilla. Osa Kuntokallion henkilökunnasta sijoite- taan Holmaan, osa jää Kuntokallioon uuden työnantajan palvelukseen ja osa henkilö- kunnasta siirtyy ajan myötä eläkkeelle.

- Skenaario III

Holman kurssikeskus myydään ja Kuntokalliota kehitetään palvelemaan monipuolisesti kaikkia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita. Rahoitus hoidetaan toisen kurssi- keskuksen myyntituloilla.

5.7 Strategisen valinnan toteuttaminen

Tuloskortin sovellettu malli (Moisio 2004, 6), jonka avulla arvioidaan skenaarioita, sisäl- tää taloudellisen, asiakkaiden, sisäisen eli prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkö- kulmat. Sovelletun tuloskortin kantavana voimana on toiminnan jatkuva arviointi ja ke- hittäminen. Kurssikeskusten skenaarioita analysoidaan eri näkökulmista sovelletun tu- loskortin mukaisesti (Kuvio 11).



Kuvio 11. Sovellettu tuloskorttimalli skenaarioiden arviointiin. (Moisio 2004, 6.)

Skenaarioiden taustalla vaikuttavat kuhunkin kehittämisvaihtoehtoon valitut toiminnalliset strategiat. Oheisessa mallissa on tavoitteena kasvun ja tuottavuuden parantaminen, joihin pyritään tuloskortin näkökulmien kautta. Sovellettu tuloskortti toimii toteutuksen, viestinnän jalkauttamisen ja seurannan välineenä. Tässä yhteydessä tuloskortin avulla arvioidaan kurssikeskusten toiminnallisten skenaarioita ja strategista suunnittelua.

- Skenaario I - toteutussuunnitelma

Holman kurssikeskus säilyy sisäisten asiakkaiden käytössä. Toukolan tilalle rakennetaan nykyaikainen uudisrakennus, johon saadaan rahoitusta maa-alueiden myynnillä. Holman ulkoista käyttöä tai myynnin kasvua ei lähdetä tavoittelemaan kysynnän puutteen vuoksi. Siitä huolimatta sesonkiaikojen ulkopuolella tiloja pyritään tarjoamaan ulkopuoliseen käyttöön esimerkiksi Nurmijärven kunnalle. Sisäistä käyttöä ohjataan enenevässä määrin Holmaan ja palvelun laatua ja resurssien monikäyttöisyyttä pyritään parantamaan entisestään. Uusia palvelumuotoja myös kehitetään, esimerkiksi eräleiri-alue Holman maille.

Sesonkiaikoina molempien kurssikeskusten käyttöaste pyritään saamaan korkeaksi seurakuntien kanssa tehtävällä tiiviimmällä yhteistyöllä ja leiriviikkojen systemaatti-

semmällä jakamisprosessilla. Kurssikeskusten toiminnan kannalta etuna on seurakuntien tarve käyttää tiloja silloin kun ulkoisen käytön osuus loma-aikoina vähenee, esimerkiksi kesäaikoina ja viikonloppuina. Seitsemän seurakunnan tarve on sesonkiaikoina päällekkäinen, joten silloin molempien kurssikeskusten käyttöaste on korkea.

Kuntokallion kaikki tilat peruskorjataan kokous- ja koulutuskäyttöön sopiviksi. Kuntokalliossa tilojen korjaus tai kaluston uusiminen hoituu osittain käyttötalousmenoista. Toimintaa kehitetään liiketoiminnan periaattein perustuen määrätietoiseen taloudelliseen suunnitteluun sekä katetuottolaskentaan ja olemassa olevaan markkinatilanteeseen. Myyntiä ja markkinointia tehostetaan olemassa olevaa kysyntää hyödyntäen sekä varausjärjestelmää kehitetään. Kuntokallion sijainti meren rannalla, osana pääkaupunkiseutua, tehokas alue ja tilat sekä kokous- ja koulutustilojen kasvava tarve pääkaupunkiseudulla edesauttavat kannattavan liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi Helsingin rajansiirrolla on omat vaikutuksensa Kuntokallion toimintaan ja tulevaisuuteen. Kuntokallion toiminnan kehittämällä vastataan markkinoilla olevaan kysyntään ja elinkeinon elinvoimaisuuden tuomiin tarpeisiin, kuten koulutus- ja hyvinvointipalveluihin. Kurssikeskusten henkilökuntarakenne säilyy muuten ennallaan ja henkilöstöä voimavarana kehitetään, mutta eläkkeelle siirtymisten myötä henkilöstöresursseja arvioidaan uudelleen.

Holman Toukolan purkaminen aloitetaan mahdollisimman pian ja korvaavien välttämättömien tilojen rakentaminen aloitetaan pikimmiten. Uusi lämpökeskus ja tekniset työtilat ovat ensisijaisia kunnostus- sekä rakentamiskohteita.

Strateginen reittivalinta ja tavoitteet skenaariolle I tulisi suunnata niin, että suuntana on taloudellinen kannattavuus ja myynnin kasvu. Tavoitteena tulee olla myös riskienhallinta ja jalansija kasvavilla markkinoilla. Strategian toimivuutta tuetaan kehittyvin palvelutuottein ja prosessein. Lisäksi kurssikeskusten toimivuuden takaavat tehokkaat tilat ja asiakaslähtöisyys.

Kriittiset menestystekijät skenaariolle I ovat tavoitesuuntautunut työyhteisö, toimivat palvelutuotteet, myyntitaitoinen, tyytyväinen ja ammattitaitoinen henkilökunta, tyytyväiset asiakkaat sekä hyvä hinta-laatusuhde.

Fokus skenaariossa kulkee niin, että ensimmäisenä keskitytään kehitykseen, sitä kautta prosessien tehokkuuteen ja henkilöstöön. Siitä hyötyvät asiakkaat ja viimeikä-

dessä vaikutukset näkyvät taloudessa.

Taloudellinen näkökulma skenaarioissa voidaan kiteyttää niin, että investointien osuus on pitkällä aikavälillä suuri, mutta toimintaa voidaan kuitenkin jatkaa ja kehittää aluksi vain välttämättömin investoinnein, jolloin kustannukset eivät nouse kohtuuttomiksi. Rahoitusta voidaan saada maa-alueita myymällä, mutta rahoitusvaihtoehtona on myös pitkäaikainen laina. Osa rahoituksesta hoituu käyttötalousmenoista. Lisäksi toimintaa kehitetään taloudellisemmaksi ja tuottavammaksi. Kustannuksia pyritään järjestelmällisesti kattamaan hinnoittelupolitiikan ja lisämyynnin turvin. Taloudenhallinnassa kannattaa käyttää yhtymän asiantuntijayhteistyötä ja pyrkiä mataliin yksikkökustannuksiin. Jatkossa panostetaan riittäviin myyntivoittoihin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sekä hyödynnetään sesonkiajat ja hiljaisten aikojen lisämyyntimahdollisuudet. Tärkeää on myös onnistuneen myynnin ja markkinoinnin tehostaminen.

Asiakas- ja markkinanäkökulma skenaariossa sisältää pitkäaikaiset, luotettavat asiakassuhteet, hyvän vuorovaikutuksen yhteistyökumppaneiden kanssa, asiakastarpeiden kartoituksen sekä niihin rationaalisesti vastaamisen. Tavoitteena on tyytyväiset, maksuhaluiset ja maksukykyiset asiakkaat sekä erinomainen palvelun ja tuotteiden laatu. Asiakaspalautteen käsittely tulee olla saumatonta, tiedonkulun kaksisuuntaista ja asiakkaiden segmentointi ja ohjaaminen järkeistettyä. Skenaariossa korostuvat positiiviset asiakasasenteet. Asiakkaille Holman toiminta jatkuu tuttuna ja turvallisena kuitenkin palvelumuotoja kehittäen ja Kuntokallio profiloidaan kokous- ja koulutuskäyttöön. Markkinatilanne näyttää skenaarion kannalta hyvältä; sisäiset asiakkaat ovat olemassa, sopimusasiakkaat, kokouspaikkojen tarve pääkaupunkiseudulla ja juhlapalvelu ovat kasvussa.

Sisäisen näkökulman mukaan kurssikeskuksissa hyödynnetään sesonkiajat, aloitetaan kannattava ja terävöitetty markkinointiprosessi, palvelujen tuotteistaminen sekä myyntiprosessin rationalisointi. Palveluprosessit hiotaan huippuunsa ja sisäisten prosessien arviointia ja kehittämistä sekä tiedonkulkua parannetaan. Skenaarion mukaan kehittymistarpeet huomioidaan jatkuvasti sekä luodaan erinomaiset suhteet vakioasiakasryhmien kanssa. Skenaarion toteuttamisen tuloksena saadaan motivoituneet ja innostuneet työntekijät sekä joustavuutta, osaamista ja ratkaisukyvykkyyttä parantuneen toiminnan kokonaisuuden hallinnan ja suunnittelun myötä. Skenaarion tavoitteena on korkealaatuinen palvelu ja toiminta, kapasiteetin tehokas käyttö sekä rajallisiin resursseihin nähden innovatiivinen ja korkeatasoinen työyhteisö. Skenaariossa henkilökun-

nan työpaikat säilyvät, mutta silti tulee muistaa henkilöstöressurssien kriittinen arviointi tulevaisuudessa.

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa vaikuttavat kurssikeskusten halu kehittyä ja kehittää, jatkuvan oppimisen ja uuden tiedon tuottamisen asenne, mahdollisuudet osallistua ja kehittää työyhteisöä ja toimintaa konkreettisesti sekä kurssikeskusten imagon edistäminen. Kurssikeskuksiin tulisi taata riittävät koneet ja laitteet sekä niiden hyödyntäminen että tietotekniikan hyödyntäminen. Skenaariossa koulutusnäkymät ovat hyvät. Näin kehittyminen näkyy toiminnassa niin strategisella tasolla päämäärinä, taktisella tasolla operatiivisina tavoitteina kuin tiimi- ja yksilötasollakin toimenpiteinä.

- Skenaario II - toteutussuunnitelma

Holman toimintaa ryhdytään kehittämään niin sisäisen kuin ulkoisen käytön osalta. Myyntiä ja markkinointia tehostetaan ja tilat kunnostetaan tarpeita vastaaviksi pitkän tähtäimen suunnitelmalla. Ensimmäisen viiden vuoden tähtäimessä Holman kurssikeskuksessa on Toukolan purkaminen, uuden korvaavan lämpökeskuksen ja teknisen työtilan rakentaminen sekä rantasaunojen kunnostus. Siitä seuraavan viiden vuoden aikana tähtäimessä puretun Toukolan tilalle uudiskohteen rakentaminen.

Kuntokallion kiinteistöt ja maa-alueet myydään. Holman korjaus- ja kunnostustyöt sekä uudisrakentaminen rahoitetaan Kuntokalliosta saatavilla myyntituloilla ja/tai maa-alueiden myyntituloilla ja/tai investoinnein. Osa Kuntokallion henkilökunnasta sijoitetaan Holmaan, osa jää Kuntokallioon uuden työnantajan palvelukseen ja osa henkilökunnasta siirtyy ajan myötä eläkkeelle. Investointikustannukset ovat pienet. Tässä vaihtoehdossa tulee myös miettiä kuinka seurakunnat hoitaisivat leiritarpeensa jatkossa.

Strateginen reittivalinta ja tavoitteet tarkoittavat skenaariossa II, että toisesta kurssikeskuksesta luovutaan ja Holmasta kehitetään kaikkia tarpeita vastaava kurssikeskus.

Kriittiset menestystekijät tässä skenaariossa muodostuvat keskitetyistä palveluista, ammattitaitoisesta henkilökunnasta, tehokkaasta myyntiprosessista ja kustannustehokkuudesta.

Fokus kulkee kehityksen kautta prosessien tehokkuuteen ja henkilöstöön ja sitä kautta asiakkaiden saamaan hyötyyn sekä taloudellisiin vaikutuksiin.

Taloudellinen näkökulma skenaariossa tarkoittaa rahoitusta Kuntokallion myynnistä saaduilla tuloilla, myynnin ja markkinoinnin kehittämistä ja taloudellista toimintatapaa. Holman rakennuksiin investoidaan ja niitä kehitetään moderniin suuntaan. Kuntokallion henkilökunnan sijoittaminen tapahtuu organisaation sisällä.

Asiakas- ja markkinanäkökulma muodostuu siitä, että Holma on asiakkaalle tuttu ja turvallinen toimintaympäristö, jossa korostuu hyvä asiakaspalvelu ja sitoutunut asiakasyhteistyö. Holmassa on myös vakiintunut asiakaskunta varsinkin sisäisten asiakkaiden osalta, mutta sesonkiaikoina asiakastarpeet muodostuvat päällekkäisiksi.

Sisäisen näkökulman mukaan toiminta-ajatus pysyy ennallaan, Holman palveluprosesseja kehitetään tarpeita vastaaviksi, toiminta tulee laajenemaan ja vilkastumaan ja prosesseja tulee edelleen tehostaa ja rationalisoida. Henkilöstön uudelleen sijoittaminen kuormittuu Holmaan.

Oppimisen ja kasvun näkökulman mukaan alan seurantaan ja kouluttautumiseen varataan resursseja, tietämyksen ja tiedonkulun lisääminen on tarpeen ja motivointi sekä innovaatioihin kannustaminen on tärkeää. Työkulttuuria tulisi edelleen uudistaa sekä luoda selkeät osaamis- ja kehitystavoitteet.

- Skenaario III - toteutussuunnitelma

Skenaarion III toteutus tapahtuisi vastaavalla tavalla kuin skenaarion II, mutta kurssi-keskus, josta luovutaan, on Holma. Rahoitus Kuntokallion kehittämiseen saadaan Holman myyntituloilla ja henkilöstöjärjestelyt hoituvat erityyppisten siirtojen avulla. Skenaariossa voitaisiin hyödyntää Kuntokallion potentiaali ja sijainti osana Helsinkiä.

Valitun skenaarion strategiseen toteuttamiseen tarvitaan varmasti yksityiskohtaisempi suunnitelma, työntekijöiden osallistaminen prosessiin ja johdon määrätietoinen työskentely muutoksen hyväksi.

5.8 Hankauskohdat ja strategiset ansat

Klassisessa strategisessa suunnittelussa on perinteisesti korostettu vision hahmottamista, päämäärien asettamista, painopisteiden etsintää, mahdollisuuksien ja uhkien analysointia, toimintaympäristön arviointia, suunnittelun ja toteutuksen erottamista sekä strategista johtoa. Klassinen strateginen suunnittelu on rationaalisen suunnitteluajattelun nykypäivän muoto. Sen käytännön muodoissa vaikuttaa vahvasti vanha suunnitteluajattelu. Jos suunnittelu rakentuu vahvan yksikkökohtaisen tulosajattelun varaan eikä kokonaisuudesta huolehdi kukaan, ja jos tulostavoitteisiin suuntautunut rationaalisuus hallitsee yhä edelleen suunnitteluajattelua, vaarana on sisäänpäin kääntyminen, kaikkien kilpailu kaikkia vastaan. Tällöin kommunikaation, hyvien keskusteluyhteyksien merkitys hajautunutta ja jatkuvasti muuttuvaa järjestelmää koossapitävänä voimana korostuu. Samalla strategisen suunnittelun merkitys toiminnan suuntien etsinnässä on korostunut. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että koko julkisen hallinnon suunnitteluajattelu on kehittynyt strategisen suunnittelun suuntaan - eli on pyritty välttämään liiallista kokonaisvaltaisuutta keskittymällä painopistealueisiin ja strategioiden perustaa on etsitty vahvuuksista ja mahdollisuuksista. Lisäksi on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota organisaation suhteuttamiseen toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Strategisessa suunnittelussa on myös yritetty kiinnittää erityistä huomiota toimintaan, strategisten suunnitelmien toteuttamiseen. (Sotarauta 1996, 1-2.)

Klassisen strategian ansa perustuu liialliseen uskoon siitä, että

- suunnittelu ja toteutus voidaan erottaa toisistaan,
- strategisten analyysien laatu takaa myös aiottujen strategioiden laadun,
- aiottujen strategioiden sisällön laatu takaa niiden toteutumisen,
- aiottujen strategioiden taakse on jo suunnitteluvaiheessa mahdollista rakentaa tarvittava sitoutuminen ja että
- on mahdollista erottaa toisistaan strategit, jotka vastaavat strategian laadinnasta, sekä toisaalta strategioita toteuttava operatiivinen taso.

Jos pudotaan klassisen strategian ansaan, ei kiinnitetä riittävästi huomiota tämän päivän laatuun, oppimisen ja kommunikaation asettamiin vaatimuksiin, unohdetaan prosessin laatu ja menneiden kokemusten arviointi sekä niistä oppiminen. Klassisen strategisen suunnittelun tilalle on usein tarjottu lähestymistapaa, joka korostaa prosesseja. Tällöin lähdetään siitä, että kehittäminen lähtee organisaation sisältä, ja että se nousee pääasiassa alhaalta ylös. Jos pudotaan prosessuaalisen strategian ansaan, uskotaan

liikaa vallitsevan järjestelmän hyvyyteen. Tällöin sosiaaliset innovaatiot jäävät helposti prosessien jalkoihin, ja saatetaan sortua näpertelemään yksittäisten asioiden kanssa eikä nähdä kokonaisuuden ja osien välistä suhdetta. Myös tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys unohtuu. Kommunikatiivisessa suunnittelussa taas korostetaan yhteisymmärrystä, eli yhteisymmärryksen löytyminen on rationaalisempaa kuin asetettuun tulostavoitteeseen pyrkiminen. Jos pudotaan puolestaan kommunikatiivisen suunnittelun ansaan, unohdetaan tavoitteellisuus ja prosessin määrätietoinen kuljettaminen haluttuun suuntaan. (Sotarauta 1996, 3-4.)

Muita strategisen johtamisen sudenkuoppia tulee, jos johto suhtautuu muutokseen vastahakoisesti tai ei aseta sitä kyllin tärkeälle sijalle ja työ ei pääse alkuun. Sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen visioon ja se, että kaikki eivät ole muutoksessa mukana, tuottaa takuuvarmasti ongelmia. Strateginen päämäärättömyys puolestaan aiheuttaa sen, että prosessissa ei keskitytä tavoitteeseen ja strategia vesittyy asioiden mennessä eteenpäin, mutta yhteinen suunta puuttuu. Strategia saattaa myös eristyä, jolloin tuloksia saattaa syntyä, mutta viestintä ei ole tehokasta ja strategian edistymisestä ollaan tietämättömiä. Monien muutosten ja päällekkäisten prosessien ohella työyhteisössä saattaa myös iskeä henkinen väsymys ja ilmetä kärsimättömyyttä, kun kaikenlaista tapahtuu, mutta mistään ei tule valmista. Johtajan on tärkeää muistaa tiedottaa, tunnustaa ja palkita edistyksistä, jolloin menestyminen voimistaa strategian suuntaa. (Freedman & Tregoe 2003, 125-129.)

5.9 Johtajuuden merkitys onnistuneessa strategiassa

Strategisen johtamisen tulee osaltaan tukea toiminnan onnistumista. Kurssikeskusten kohdalla strategian kehittäminen on osa muutosta ja uudistumista koko organisaatiossa. Kehittämisstrategiassa oleellisinta on muutoksen ymmärtämisen tärkeys ja kyky tulkita tulevaisuutta sekä toiminnan, tuotteiden ja osaamis pohjan uudistaminen. Heikkojen signaalien tulkitseminen ja ajan kehityksen seuraaminen ovat hyvällä johtajalla verissä.

Strateginen johtaminen kattaa laajemman kokonaisuuden kuin minkä tahansa toiminnon johtaminen. Se on haaste johtajille, joiden vuosien tausta on operatiivisten tehtävien hoito. Johdon on pystyttävä hallitsemaan monimutkaiset, epäselvät tilanteet, joilla on vaikutuksia koko organisaatioon ja johtajan on kyettävä hahmottamaan strategisia kokonaisuuksia kehittääkseen myös itseään strategina. Koska strategiselle johtamiselle

le tyypillistä on monimutkaisuus, täytyy harkinnan ja päätöksenteon perustua vaikeiden asioiden hahmottamiseen. Tärkeä haaste johtajalle on rakentaa organisaatio, joka samanaikaisesti pystyy vastamaan sidosryhmien odotuksiin, toimii tehokkaasti ja pystyy mukautumaan ympäristön muutoksiin. Muutoksen johtaminen on strategisen johtajan erityinen haaste. Ympäristön moninaisuus ja monimutkaisuus on jotenkin puristettava hallittavaan muotoon, yksinkertaistettuun malliin, jolle toiminta perustuu. (Lappeenrantaan teknillinen yliopisto 2007.)

Ongelmana tuntuu olevan se, että johdon käsillä on strategian toteutukseen soveltuvia malleja ja materiaalia pilvin pimein ja niiden hyödyntäminen mutu-tuntumalla saattaa viedä prosessin ojasta allikkoon. Hyvän strategiaproessin taustalla on selkeä suunnitelma ja kannustava johto. Johdolla on myös suurin merkitys strategisen kulttuurin muodostumisessa. Strategiasuunnittelussa kannattaa jakaa prosessiin osallistuvien roolit ja vastualueet tiimeittäin; strategian muotoilutiimi, strategian toteutustiimi ja projektitukiyksikkö voivat koostua osittain samoista henkilöistä ja tiimit ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Prosessin edetessä tiimit antavat toisilleen asiantuntemusta ja tukea. Johtaminen ja seuranta tulee järjestää asianmukaisesti ja tehokkaasti läsnä olevaksi. Johdon tulee strategian esitaistelijana ja lopullisena tarkistajana olla tietoinen myös potentiaalista ongelmista ja pyrittävä välttämään ne tai minimoimaan niiden vaikutus. (Freedman & Tregoe 2003, 145-148.)

Kurssikeskuspalveluiden johtamistilanne vaikuttaa lähtökohtaisesti hyvältä. Organisaatiojohdolta löytyy tukea, vaikka se onkin melko erillään kurssikeskuksien päivittäisestä toiminnasta. Henkilöstö ja resurssit saadaan strategiatyöskentelyn mukaiseksi hyvällä suunnittelulla ja työllä. Ongelmia saattavat tuottaa ns. haasteellisesti käyttäytyvät työntekijät. Johtajat, jotka kykenevät toimimaan tehokkaasti haasteellisten ihmisten kanssa, ovat myös kommunikoinnin ja valmentavan johtamisen mestareita sekä pystyvät tunnistamaan ja ehkäisemään ongelmakäyttäytymistä, joka haittaa strategiaproessin onnistumista (RDM 2005, 3-4).

Henkilöstöstrategia antaa mahdollisuuden osallistaa henkilökunta yhteisen strategian kehittämiseen. Kirkkoon on muodostunut oma organisaatiokulttuuri, joka pitkälti ohjaa työntekijöiden käytöstä, ajattelutapoja ja arvoja. Kulttuurin yhtenä erityispiirteenä on ollut hyvin individualistinen tapa tehdä työtä. Tiimityön opettelussa sekä yhteisten tavoitteiden ja työarvojen asettelussa riittää seurakunnissa paljon kehittämishaasteita. Työyhteisöjen kehittämistoiminta koskee sekä esimiehiä että alaisia ja siihen kannustetaan

organisaatiossa monin tavoin. (Vantaan seurakunnat 2003, 5-6.)

Strategia on myös yhteistä selviytymistaistelua sekä kilpailuedun luomista ja ylläpitämistä. Strateginen suunnittelu ei korvaa tosiasioita, henkilöstöhallintoa, liiketaloudellista ammattitaitoa, mittaamista tai tiedettä. Se ei vähennä rohkeuden, kokemuksen ja intuition merkitystä johtamisessa. Päinvastoin strategisen suunnittelun systemaattinen organisointi ja tiedon hyväksikäyttö parantavat arviointikykyä, johtamistaitoa ja innovatiivista näkemystä koko työyhteisössä. (Hokkanen, Skyttä & Stömberg 1996, 348.)

Tärkeimpiä tehtäviä johtamisessa on huolehtia siitä, että työntekijäryhmät tietävät perustehtävänsä ja kantavat itse huolta sen kirkastamisesta. Haasteena on saada aikaan kehittämisprosessi, jonka myötä kukin työntekijä ja ryhmä näkevät oman tehtävänsä yhteyden koko yhteisön missioon ja tulevaisuuden näkyyn. Työmotivaatio syntyy työn merkityksestä. Työntekijät haluavat tietää laajasti missä ovat mukana ja mitä päämääriä he ovat työllään toteuttamassa. Tämä merkitsee aktiivista viestintää henkilöstön parissa. Työnteon perusedellytysten tulee olla kunnossa, tavoitteet ihmisten mittaisia, kaikilla tarvittavat työkalut ja taito niiden käyttämiseen. Työyhteisössä pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten ja heidän erilaisten ajatustensa kanssa. Eri työntekijäyhteisöissä ja työntekijäryhmissä vaikuttavat erilaiset kulttuurit ja lisäksi hengelliset painotuserot tuovat työnäkyihin omat vivahteensa. Erilaisuus on voima ja rikkaus. Syvempi käsitys strategiasta syntyy avoimessa vuorovaikutuksessa ja keskinäisestä palautteesta. (Vantaan seurakunnat 2003, 9.)

Seurakuntatyön keskeisiä rasiustekijöitä on todettu olevan epäsäännöllinen työaika sekä liialliset työmääräodotukset käytettävissä oleviin resursseihin. Työtyytymättömyyttä eniten aiheuttavia tekijöitä olivat seurakuntatyön epäselvät tavoitteet, kirkkoherrojen puutteellinen johtamistaito sekä työntekijöiden ja luottamushenkilöiden väliset yhteistoimintaongelmat. Työyhteisöjen johtamisen tärkeyttä ei tarpeeksi tiedosteta, sillä enemmistö kirkkoherroista painottaa työssään enemmän papillisia kuin hallinnollisia ja henkilöstöjohdollisia tehtäviä. Tästä johtuvat pitkälti mm. monen suuren seurakunnan ilmapiiriongelmat. Työntekijät ovat myös tyytymättömiä ylenemismahdollisuuksien puuttumiseen monista kirkon ammateista. Ilmapiiriongelmat vaivasivat erityisesti suuria työyhteisöjä. Parhaiten toimivat pienten ja keskisuurten seurakuntien työyhteisöt. (Salmi 2001.)

6 PALVELUKONSEPTIN MALLI

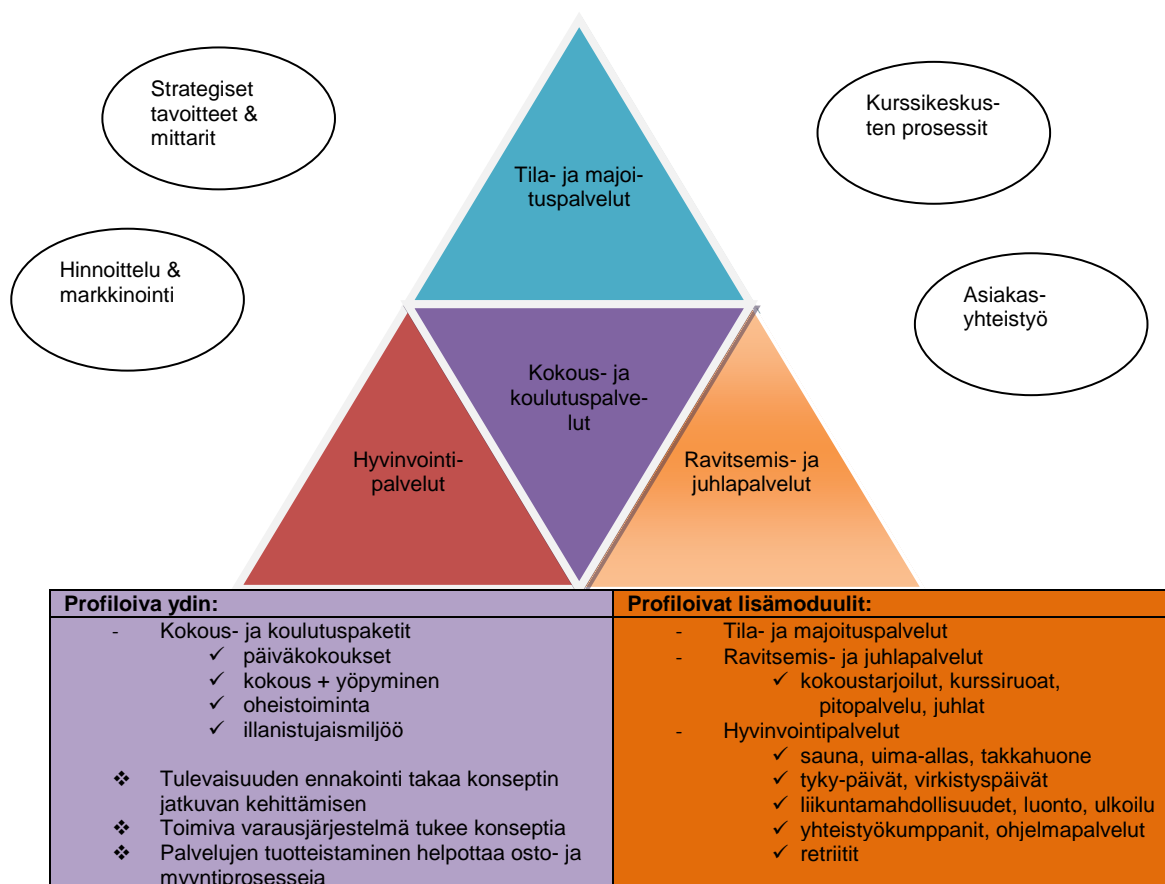
Tässä luvussa esitellään kurssikeskuspalveluiden uusi palvelukonseptimalli. Malli koostuu ydinpalvelusta ja sen lisämoduuleista. Palvelutarjooma perustuu selkeytettyihin palveluosiin, jotka on määritelty nykyaikaisten palvelusuuntausten, kuten hyvinvoinnin, mukaan. Palvelujen hinnoitteluperiaatteet tukevat palvelujen välittämää viestiä sekä osto- ja myyntiprosessien sujuvuutta. Luvussa esitetään myös suunnitelma sähköisen varausjärjestelmän toteutuksesta osana kehittyviä kurssikeskuspalveluja.

6.1 Palvelukonseptin sisältö

Opinnäytetyön lopputuotoksena olen laatinut palvelutarjooman mallin, jonka sisälle on tarkoitus jatkossa kehittää erilaisia moduuleita eli palveluosia, joista asiakas voi löytää haluamansa palvelupaketin. Kehittämistyön perusteella voidaan nyt määrittää kurssikeskuspalveluiden tulevaisuuden tarve ja palveluiden suuntaviivat. Tätä voidaan pitää oleellisena seurakuntatyön leiritoiminnan jatkuvuuden takaajana, palvelutarjonnan ja ihmisten kohtaamisen mahdollistajana sekä henkilökunnan arvostamisena ja työpaikkojen turvaajana.

Tulevaisuuden konseptissa (Kuvio 12) profiloidutaan selkeäksi kokous- ja koulutuspalvelujen tarjoajaksi. Kurssikeskusten ydinpalvelu on kokous- ja koulutuspalvelut, jotka kattavat myös sisäisten asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamisen. Esimerkiksi kesän rippikoulujen voidaan hyvin nähdä olevan osa koulutustoimintaa, vaikka siihen liitetäänkin aina majoitus- ja leiriruokamoduuleja, tilapalveluja ja saunailtoja. Muut palvelut eli lisäosat muodostuvat tila- ja majoituspalveluista, ravitsemis- ja juhlapalveluista sekä hyvinvointipalveluista.

Palveluosa-alueiden sisälle voidaan jatkossa tehdä palvelutuotteita eli moduuleita, joista asiakkaat voivat valita sopivimmat omaan tilaisuuteensa. Palvelutuotteiden hinnoittelu tehdään selkeäksi, jotta tuotepaketin hinta on helposti hahmotettavissa. Tämä helpottaa myös markkinointia. Tulevaisuuden palvelukonseptiin liittyvät myös kurssikeskusten prosessit, määriteltävät tavoitteet ja sopivat mittarit sekä tiivis asiakasyhteistyö. Palvelukonseptin mukaisessa liiketoimintastrategiassa otetaan huomioon myös tulevaisuuden ennakointi ja uudistuminen.



Kuvio 12. Tulevaisuuden palvelukonsepti.

Palvelukonseptimalli on suunnitelma siitä, millaisia palvelutuotteita kurssikeskukset voivat tulevaisuudessa perustellusti tarjota. Muodostettu palvelukokonaisuus perustuu niihin havaintoihin, joita edellä kerrottu opinnäytetyöprosessi on tuonut esiin. Myös perinteiset kurssikeskuspalvelut, kuten majoitus- ja ruokapalvelut, on konseptoitu selkeiksi osiksi.

Ravitsemispalvelujen profiilia on haluttu nostaa jo usean vuoden ajan tarjoamalla arki-ruokaa parempia ateriakokonaisuuksia. Nyt ravitsemispalvelut ovat osa juhlapalvelutoimintoja, jotka luovat ruokapalveluista laadukkaamman mielikuvan. Tila- ja majoituspalvelut ovat oma kokonaisuutensa, joista välittyy niiden laatuun panostaminen. Aiemmin majoitus- ja ruokapalvelut ovat ehkä riidelleet toistensa kanssa siitä, kumpaa osa-aluetta kurssikeskuksissa halutaan toteuttaa parhaiten.

Uusia palveluvaihtoehtoja saadaan selkeistä kokouspaketeista ja innovatiivisista, kurssikeskusasiakkaille suunnatuista hyvinvointipalveluista. Kokoustoiminnan ohessa voidaan tarjota ohjattua toimintaa tai vaikkapa rauhoittumiseen sopivia retriittejä. Toimin-

taympäristön muutokset vievät palvelukulttuuria asiakaslähtöisempään ja yksilöllisempään suuntaan. Palvelukonseptin houkuttelevuus asiakkaan silmissä on aivan toista luokkaa kuin aiemmin. Konsepti kertoo myös kurssikeskusten ammattitaidosta ja osaamisesta sekä ylpeydestä omia tuotteita kohtaan.

Parantaisen (2007, 105-106) oppien mukaisesti yrityksen kannattaa erottaa ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Usein tuotteistaminen tarkoittaa käytännössä vain palvelun paketoitua niin, että siitä tulee toimituskelpoinen. Tuotteistaminen voi kuitenkin olla paljon enemmän. Palvelun kehittäjän kannattaa jalostaa yhden ja saman palveluprosessin ympärille tuotekehityksen keinoin monenlaisia palvelutuotteita. Yllä olevassa kuviossa ydinprosessina toimivat kokous- ja koulutuspalvelut, joihin on mahdollista liittää lisäpalveluja eri moduuleista.

Palvelukonseptin tukena toimii kurssikeskusten vastuullinen tapa toimia. Asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa pehmeistä arvoista, ekologisuudesta ja seurakuntaorganisaation toiminta-ajatuksista. Kehitä kiehtova tarina, keksi palveluille naseva nimi, neuvoo Parantainen (2007, 79).

6.2 Periaatteet ja toimenpiteet

Olen kartoittanut millaisiin toimenpiteisiin opinnäytetyön pohjalta olisi tarve ja mahdollisuus ryhtyä. Kehittämistyön edetessä on tärkeää dokumentoida kaikki tehdyt toimenpiteet, jotta niiden laadukkuus ja toistettavuus tulevat mahdollisiksi. Hyvin tehtyä kehitystyötä voidaan näin hyödyntää jatkossa ja samalla tuotteistaa taas uusia innovatiivisia palveluja. Kehittämistyön tekeminen on nykypäivänä osa niin sanottua normaalia päivätyötä ja vaatii henkilöstöltä joustavuutta, moniosaamista, asiantuntemusta sekä hyvää tilannetajua. Samalla työ motivoi tekijäänsä.

Kurssikeskuspalveluiden strategisia linjauksia ja tavoitteita tulee vahvistaa:

Strateginen kehittäminen tapahtuu esimerkiksi toiminnan ohjaus- ja johtamisprosesseja vahvistamalla. Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on tärkeää muutoksessa, jossa pyritään määrätietoisesti ohjaamaan toimintaa uuden palvelukonseptin mukaiseen suuntaan. Strategisessa kehittämisessä korostetaan innovatiivisuutta. Uusien toimintatapojen luominen ja kehittäminen mahdollistavat tarvittavan uudistumisen.

Profiloinnin ja palvelutarjooman vahvistaminen tapahtuu entistä paremmalla asiakasprosessien hallinnalla. Palveluprosessien vakioiminen ja kuvaaminen auttavat hahmottamaan prosessien kriittiset pisteet ja kehittämään niitä asiakaslähtöisesti. Asiakasvirtojen ohjaus palvelukonseptin toimintaperiaatteiden mukaisesti sekä uusien asiakassuhteiden luominen merkitsevät kurssikeskuspalveluiden toiminnalle jatkuvuutta. Ensiarvoisen tärkeää on asiakas-, sidosryhmä- ja verkostoyhteistyön kehittäminen ja lisääminen sekä asiakastyytyväisyyden systemaattinen mittaaminen. Palvelutuotteiden houkuttelevuus on entistä parempi sekä osto- ja myyntiprosessit ovat vaivattomampia, kun tarjooma on selkeä. Profilointi ja palvelutarjooman vahvistaminen vaativat myös kurssikeskuspalveluiden myynnin ja markkinoinnin tehostamista sekä sisäisen ja ulkoisen viestintäprosessin kehittämistä. Tukena kehittämisessä voidaan hyödyntää teknologiaa ja sähköisiä prosesseja mm. varausjärjestelmässä, asiakashallintajärjestelmässä sekä laskutus- ja jälkimarkkinointiprosesseissa.

Taloudellisuuden ja tehokkuuden parantaminen edellyttävät kurssikeskusten kustannusrakenteen selvittämistä ja tasapainottamista. Toiminnan taloudellisuutta voidaan parantaa tekemällä harkittuja hankintoja, käyttämällä tarvittaessa vuokrapalveluja, säästämällä henkilöstökuluissa sekä kasvattamalla myyntituloja. Resurssien tehokas käyttö ja niiden kohdentaminen oikeisiin asioihin tarkoittaa esimerkiksi työvoiman joustavaa käyttöä, resurssien yhteiskäyttöä organisaation sisällä sekä hallinnon keskittämistä. Palvelujen hinnoitteluperiaatteiden tarkistaminen on myös ajankohtaista. Palvelutuotteiden selkeä hinnoittelu ja hinta-laatusuhdevastaavuus antavat liiketoiminnasta luotettavan ja tehokkaan kuvan. Sisäiset palvelut ovat verrattavissa vastaaviin ulkoisiin palvelutuotteisiin, mutta kattavat raaka-aine- ja tarvikekulut eli noin puolet kokonaiskustannuksista (alv 0 %). Markkinointihenkisyys ja lisämyyntimahdollisuus lähtevät työyhteisön jokaisen jäsenen halusta toimia parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilöstön osaamisen tukeminen tapahtuu jatkossa määrittelemällä henkilöstön kehittämistavoitteet ja suunnittelemalla tavoitteiden toteutumisen seurannan sopivin mittarein. Henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen voi olla rahallista, mutta myös jotakin muuta palkitsevaksi koettavaa. Henkilöstön vahvaa ammatillista osaamista ja monitaitoisuutta kannattaa tukea, sillä kurssikeskusten toiminta vaatii hyvää kokonaisuksien hallintaa. Henkilöstön täsmäkoulutukset ovat ajankohtaisia, jotta muutoksiin pystytään vastaamaan uudistuen ja oppien. Tavoitteena henkilöstöhallinnassa ovat motiivointi ja sitoutuminen toiminnan kehittämiseen. Yksilötasolla panostetaan itsensä johtamiseen ja esimiestyössä muutoksen johtamiseen. Vahva asiakaspalveluosaaminen,

vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot korostuvat entisestään.

Palvelujen tuotteistamisella saatavia hyötyjä on ollut hyvä korostaa jo konseptin suunnitteluvaiheessa. Palvelun tuotteistaminen auttaa mm. palvelujen konkretisoinnissa, asiakashyötyjen kirkastamisessa, erottautumisessa, palvelutuotannon tehostamisessa ja organisaation toiminnan muutoksessa. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan tehostaa hinnoittelua ja edelleen parantaa palvelujen kannattavuutta. Selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä: asiakkaalle voidaan kertoa, mitä hän saa ja mitä se maksaa. Toisaalta asiakas tietää, että muut asiakkaat maksavat palvelusta saman verran. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 32.)

Kurssikeskuksissa hinnoittelu perustuu jo tällä hetkellä osittain palvelupaketteihin, mutta hinnoittelua tulisi edelleen kehittää enemmän erilaisia palvelutuotteita ja kustannuksia vastaaviksi. Kurssikeskusten hinnastot vahvistaa Vantaan seurakuntien yhteinen kirkkoneuvosto, joten hintojen muuttaminen on kovin byrokraattista. Varsinkin kurssikeskuspalvelujen sisäinen hinnasto vaatii suunnitelmallisuutta, sillä seurakuntien asiakkaiden ei ole tarkoituskaan maksaa todellisia kustannuksia tai tuottaa voittoa.

Tuotteistamisen seurausilmiönä hinnoittelussa on myös vertailumahdollisuuksien lisääntyminen ja siten hintakilpailun lisääntyminen erityisesti niissä palveluissa, joita monet palveluntuottajat pystyvät toimittamaan (Sipilä 2003, 488). Kurssikeskukset painivat samassa sarjassa monen muun palveluntuottajan kanssa. Parantainen (2007, 63) kuitenkin muistuttaa että alennuksien antamisesta on äärimmäisen harvoin todellista hyötyä: alennusta annettaessa asiakas ei koskaan voi olla aivan varma saiko varmasti parhaan mahdollisen hinnan, alennusta annettaessa joutuu aina uudelleen aikaa vieviin tinkimistilanteisiin ja alennukset houkuttelevat yritykseen asiakkaita, jotka eivät todennäköisesti tule olemaan kaikkein kannattavimpia. Kannattaa pitää mielessä myös se, että kurssikeskuspalvelujen hinnat ovat kaiken kaikkiaan hyvin kohtuullisia ja tietyille asiakassegmenteille varsin sopivia (Liite 1).

Strategisen johtaminen tulee osaltaan tukea toiminnan onnistumista. Kurssikeskuspalveluissa yhtymän yhteistä strategiaa viedään käytäntöön niiltä osin kuin se on mahdollista työyhteisössä, jossa ei tehdä hengellistä työtä. Tärkeintä on yhteisiin arvoihin sitoutuminen sekä luoda puitteet strategian toteuttamiselle sisäisten asiakkaiden kohdalla. Seurakuntayhtymässä strategian toteuttamiseen on valittu selkeitä tienviittoja, joita

pidetään yhteisinä toimintamalleina strategian toteuttamisessa (Vantaan seurakunnat 2006, 11-14):

- 1) Seurakuntatyön luonnetta ja toimintatapoja muutetaan yhä enemmän kutsuvasta ja kokoavasta jalkautuvaksi työksi, jossa ihmisiä kohdataan siellä, missä he jo ovat ja toimivat.
- 2) Seurakunnan alueelle muuttaviin otetaan aktiivisesti yhteyttä.
- 3) Kirkollisissa toimituksissa kiinnitetään erityistä huomiota vuorovaikutukseen ja palvelun laatuun.
- 4) Hengellisen elämän monimuotoisuudelle annetaan sijaa sekä toiminnassa että ihmisten arkielämässä.
- 5) Ihmisten yhteyttä seurakuntaan vahvistetaan mukauttamalla palveluja ja työtapoja heidän elämäntilanteensa ja elämäntapansa vaatimalla tavalla. Erityisesti etsitään keinoja kohottaa kristillisyyden ja kirkkoon kuulumisen arvostusta opiskelu- ja työikäisten keskuudessa.
- 6) Viestintä on aktiivista, monimuotoista ja vuorovaikutteista. Oikeaa ja olennaista tietoa välitetään oikeaan aikaan, oikeille tahoille ja tarkoituksenmukaisilla välineillä. Palautetta arvostetaan ja käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä. Jokainen tiimi, jokainen työntekijä ja jokainen luottamushenkilö kantaa oman vastuunsa viestinnästä.
- 7) Seurakunnat tekevät yhteistyötä keskenään sekä kaupungin, naapurikunnissa toimivien seurakuntien ja pääkaupunkiseudulla vaikuttavien järjestöjen kanssa.
- 8) Kuntasektorin mahdolliset rakennemuutokset otetaan huomioon.
- 9) Taloudelliset realiteetit otetaan asiallisesti huomioon kaikessa suunnittelussa. Vuosisuunnittelussa huolehditaan siitä, että vuosikate kattaa poistot. Kirkollisveroprosentti pidetään pääkaupunkiseudun seurakuntayhtymien tasolla.
- 10) Investoinneissa noudatetaan tiukkaa tarveharkintaa. Uusien toimitilojen hankinnassa keskitytään sen varmistamiseen, että seurakunnilla on riittävä toiminta- valmius Vantaan nopeimmin kasvavilla alueilla.
- 11) Organisaatorakenteet ja henkilökunta mitoitetaan käytännön tarpeiden mukaisesti. Seurakuntien ja seurakuntayhtymän välistä työnjakoa selkeytetään. Työmenetelmiä ja työyhteisöä kehitetään mm. tiimi- ja projektityön keinoin. Myös yhteistyötä luottamushenkilöiden ja vapaaehtoisten kanssa lisätään. Rekrytoinnissa varaudutaan eläkkeelle siirtyvien suureen määrään. Henkilöstön jaksamisesta ja osaamisesta pidetään huolta.

Seurakuntien organisaatiomalli ja -kulttuuri on perinteisesti ollut melko hierarkkinen ja tarkkoihin ohjesääntöihin perustuva. Siinä on omat hyvät puolensa, mutta se on kuitenkin usein liian kankea silloin, kun organisaation pitäisi kyetä nopeasti sopeutumaan toivottuihin muutoksiin. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2001, 38) on osuvasti todennut, että käskyttämällä voidaan saada ihmiset tekemään, muttei ajattelemaan. Ihmisen on vaikea tehdä työtä, johon hän ei ole itse päässyt vaikuttamaan ja jota hän ei ole itse myöskään silloin sisäistänyt. Niinpä onkin tärkeintä saada henkilöstö mukaan strategiaprosessiin ja kannustaa heitä siinä. Puitteiden eteen on työskennelty määrätietoisesti.

6.3 Sähköinen varausjärjestelmä osana palvelujen kehittämistä

Palvelukonseptiin liittyvä uusi sähköinen varausjärjestelmä on tärkeä edistysaskel, joka on hyvä ottaa samaan aikaan, kun kurssikeskusten palveluja kehitetään. Organisaatiossa on otettu käyttöön sähköinen kalenteriohjelma, jonka avulla toimipisteiden tiloja, resursseja ja työntekijöitä voidaan varata. Myös kurssikeskusten varauskirjojen on sisäisten asiakkaiden ja työntekijöiden puolelta toivottu muuttuvan sähköisiksi. Henkilöstön yleisen mielipiteen perusteella nähdään myös ulkoisille asiakkaille olevan hyötyä edustavasta sähköisestä varausjärjestelmästä. Sähköinen varausjärjestelmä luo asiakkaille kurssikeskusten palvelukokonaisuuksia keskitetysti tarjoavan palveluverkon aikaan ja paikkaan katsomatta. Toteutuessaan uusi varausjärjestelmä parantaa kurssikeskusten elinvoimaisuutta ja houkuttelevuutta. Sähköisten palvelujen kehittyminen luo uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia kurssikeskustoiminnalle ja näin lisää menestymisen mahdollisuuksia jatkossa.

Kehittämistyössä tehdyn havainnoinnin perusteella asiakkaiden ja työntekijöiden kannalta on tärkeää luoda kurssikeskuksiin organisaation tietoteknisen uudistamisellaan mukana edustava ja toimiva sähköinen varausjärjestelmä. Tässä opinnäytetyössä käyn läpi toimivalle varausjärjestelmälle asetettavia vaatimuksia sekä kurssikeskuspalvelujen että asiakkaiden näkökulmasta. Varausjärjestelmän palveluarvo on nykypäivänä suuri, sillä asiakkaat etsivät tietoja palveluista Internetin kautta. Varausjärjestelmä toimii opinnäytetyössä myös esimerkkinä siitä, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Varausjärjestelmäsuunnitelmassa yhdistyvät palvelujen profilointi ja tuotteistaminen, teknologian hyödyntäminen, innovatiivisuus, lisäarvon tuottaminen, ostamisen helpottaminen ja palvelujen kehittäminen.

Vantaan seurakuntayhtymässä toimii uutena järjestelmänä tällä hetkellä kalenteriohjelma, josta voidaan varata henkilö- ja tilaresursseja. Tämän ohjelman muokkaaminen kurssikeskustarpeisiin voisi olla ratkaisu tarvittavaksi varausjärjestelmäksi. Sähköinen ja visuaalisesti edustava varausjärjestelmä loisi asiakkaalle mielikuvan tarjottavista palveluista. Kurssikeskusresursseille suunniteltu kokonaisuus olisi muokattavissa ja noudattaisi palvelumuotoilun periaatteita jatkossa. Verkossa toimiva varausjärjestelmä tulisi olemaan monen asiakkaan ensivaikutelma seurakuntien kurssikeskuspalveluista.

6.3.1 Kehittämiskohteet palvelukonseptissa ja varausjärjestelmässä

Muotoilupanostukset keskittyvät pääasiassa markkinointiin ja myynnin kasvattamiseen. PK-yritykset panostavat erityisesti sähköisen ja painetun markkinointimateriaalin sekä tuotteen ulkoasuun. Myös myyntikanavia – esim. sähköinen kanava, jakelupisteen fyysinen olemus, esillepano liikkeissä – kehitetään muotoilun keinoin. (EK 2007, 2.)

Kurssikeskusten palvelujen kehittämismahdollisuuksiksi olen valinnut asiakkaat, tilat ja välineet, henkilöstön sekä markkinoinnin terävöittämisen (Taulukko 15). Kohteiden kehittämistarpeet ovat nousseet tähän opinnäytetyöhön tehdyn havainnoinnin perusteella. Kehittämiskohteet ovat tulleet esiin henkilöstön ja asiakkaiden kanssa käydyissä neuvotteluissa ja palautteissa sekä esimiespalavereissa. Havaintojen perusteella olen koonnut kurssikeskusten kehittämisosa-alueet taulukkoon ja listannut niihin kohdistuneita ratkaisuehdotuksia. Nämä osa-alueet liittyvät kiinteästi palvelukonseptin kehittämiseen, uuden varausjärjestelmän suunnitteluun sekä henkilökunnan ja asiakkaiden mukaan ottamiseen suunnitteluprosessiin palvelumuotoilun tarjoamin keinoin.

Taulukko 15. Toiminnan kehittämismahdollisuuksia.

<p>Asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asioiden käsittely seurakuntien työntekijöiden kanssa - Luodaan varaussysteemi, jossa asiat eivät henkilöidy ja johon henkilökunta sitoutetaan - Pyritään luomaan sopimuksia esim. Vantaan kaupunki, poliisi, Helsingin srky, eri oppilaitokset - Ydinasiakastilaisuudet ja illat - Keskeiset segmentit: <p><i>Seurakuntien leirit</i> <i>Kokouspalvelut</i> <i>Juhl palvelut</i></p>
<p>Tilat ja välineet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iso sali kokouskäyttöön + ryhmätilat - Majoitustilat: eritasoiset, kolme tasoa → hyvät ja nykyaikaiset majoitustilat → riittävästi ryhmä- ja kokoustiloja → saunatilat → kappelitila → langaton Internet → lista korjauskohteista → huollon ja kunnossapidon tehostaminen

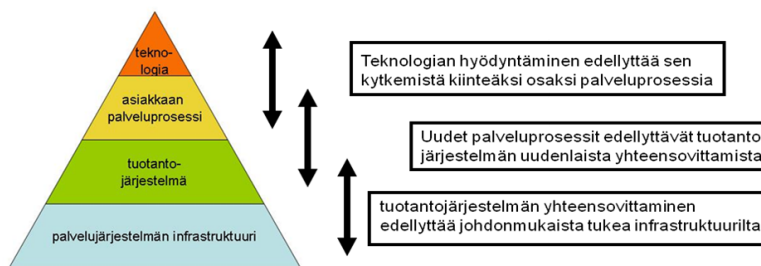
→ järkiperaistaminen käytön suhteen → tilojen säännöllinen vuokraaminen esim. seuroille → piha-alueiden kunnostus → tekniset välineet ja laitteet ajanmukaisiksi
Henkilöstö - Koulutustarpeet arvioidaan toiminnan mukaan: täsmäkoulutuksia (mm. varausjärjestelmä, laatu- järjestelmän luominen tärkeimmissä asiakasprosesseissa) - Viestinnän kehitys - Osaamiskartoitus
Markkinoinnin terävöittäminen - Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus ja kustannuslaskelmien tekeminen - Uudet nettisivut, nettivarausjärjestelmä, selkeät paketit ja hinnastot - Uusi neliväriesite ja järkevä ilmoitusmarkkinointi - Nykyisen varauskäytännön uudelleen organisointi & myyntipalvelu - Ydinasiakastilaisuudet ja asiakasillat - Suoramarkkinointi ja asiakaskirjeet - Asiakaspalaute/ jälkimarkkinointi

Hyvä strategia ja uusi palvelukonsepti eivät saa olla tylsiä tai itsestään selviä, vaan niiden tulisi olla haastavia ja henkilöstöä innostavia. Johdon tulee huolehtia siitä, että strategian keskeiset elementit ovat henkilöstön tiedossa ja strategia on yhdensuuntainen. Tulevaisuuteen suuntautuva ja kannustava strategia palvelukonseptin uudistamiseksi asettaa toiminnalle venymistavoitteita arkirealismiin ylittämiseksi ja pakottaa etsimään uusia innovatiivisia ratkaisuja. (Lecklin 2002, 54-55.) Kartoittamani kehittämisen osa-alueet ovat lähellä käytäntöä, mutta vaativat jatkossa asiakasyhteistyötä, henkilöstön osallistumista ja uusia innovatiivisia ratkaisuja niiden toteuttamiseksi. Esimerkkinä tässä yhteydessä käydään läpi varausjärjestelmän kehittämistä.

6.3.2 Varausjärjestelmän tavoite ja tuotokset

Sähköisen varausjärjestelmän tavoitteena on luoda asiakkaille kurssikeskusten avoimia palvelukokonaisuuksia keskitetysti tarjoava palveluverkko niin, että asiakas löytää tarvitsemansa kokous- ja koulutuspalvelut sekä ravitsemis-, majoitus- ja tilapalvelut helposti yhdestä paikasta. Asiakkaalle tarjotaan kaikki kurssikeskuspalvelut ja selkeästi määritellyt resurssit ensimmäistä kertaa yhden palveluverkon sisältä.

Tavoitteena on rakentaa konseptoiduista palveluvaihtoehtoista muodostuva foorumi, joka luo edellytykset nykyaikaiseen, toimivaan ja visuaalisesti edustavaan asiakkaan ja kurssikeskusten väliseen vuoropuheluun palveluratkaisuista. Sähköisen varauspalvelun luominen edellyttää palvelu- ja toimintaprosessien uudelleenkuvausta. Prosessien ja palvelukonseptin kehittäminen ei myöskään yksinään riitä vaan tarvitaan myös järjestelmännovaatioita, joissa huomioidaan uuden teknologian hyödyntämisen ja palveluprosessien edellytykset kurssikeskusten tuotantojärjestelmälle (Kuvio 13).



Kuvio 13. Uuden palvelukonseptin ja palveluintegraation edellytyksiä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007).

Varausjärjestelmää kehitettäessä avustetaan samalla kurssikeskuksissa tarjottavien palvelujen suunnittelemista ja päätöksentekoa sekä otetaan kantaa siihen, mitä palveluja kurssikeskuksilla vähintään pitäisi olla ja missä määrin niitä tulisi edelleen kehittää. Varausjärjestelmään liittyvien www-sivustojen tuottaminen ja ylläpito hoidetaan kurssikeskuksissa yhteistyössä yhtymän tietohallinnon ja viestinnän kanssa. Myös sähköiset palvelupyynnöt toteutetaan tällä järjestelmällä.

Varausjärjestelmästä hyötyvät ennen kaikkea asiakkaat, vaikka varauksien selkeys auttaa myös kurssikeskuksen resurssien kohdentamista ja erilaisia suunnittelutöitä. Sähköisen varausjärjestelmän tavoitteena ja tuotoksena voidaan pitää varausjärjestelmän pysyviä vaikutuksia: selkeä väylä asiakkaalle löytää ja varata tarvitsemansa palvelut sekä automatisoitu työvaihe kurssikeskuksille jatkaa asiakasvarauksen myyntiä ja suunnittelua. Tällä varausjärjestelmällä on osaltaan tarkoitus turvata kurssikeskusten palvelutuotantokyky muuttuvassa palvelutuotantoympäristössä.

6.3.3 Varausjärjestelmän toiminta

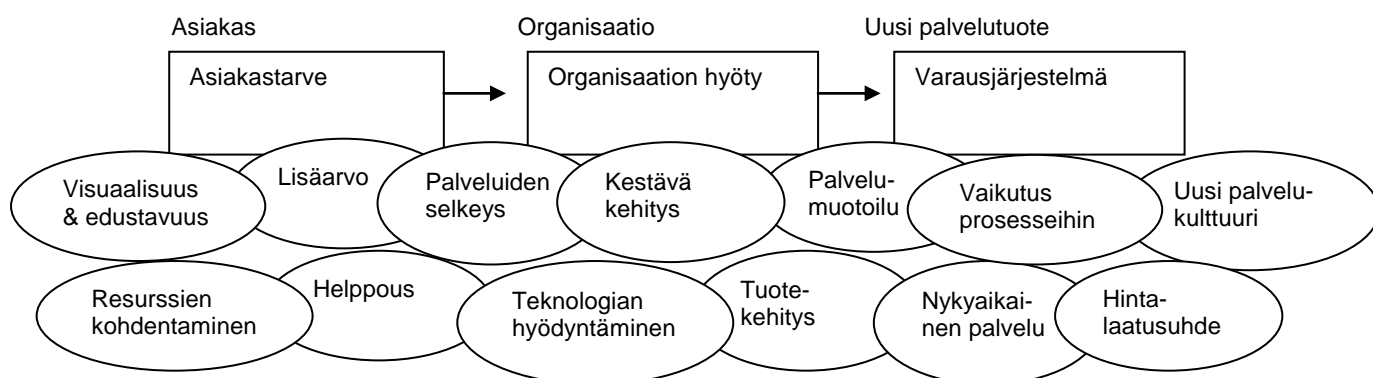
Varausjärjestelmän sisältöä ja toimintaa voidaan kuvata seuraavasti:

Järjestelmästä asiakas näkee resurssit kurssikeskuksittain ja voi varata kokoustilat, majoituksen, täysihoidopaketit, saunatilat, takkahuoneet, uima-allasosaston, liikuntasalin, ateriapalvelut, kokouspaketit, juhlatilat, cateringtilaisuudet, grillikodan, ulkoalueet ja muut palvelut. Lisäksi järjestelmästä voi lähettää yhteydenotto- tai tarjouspyynnön.

Järjestelmälle asetettuja vaatimuksina on saada varaukset ja resurssit sähköiseksi sekä varauksien jäsenneily selkeys. Järjestelmä vaatii täytettäväksi varaustietojen pakolliset kohdat, jolloin varausten perustiedot ovat ajan tasalla. Järjestelmää varten tarvitaan myös riittävä koulutus käyttäjille. Varausjärjestelmän tulee olla riittävän luotettava sekä visuaalisesti edustava.

Varausjärjestelmän antama lisäarvo nykyiseen verrattuna on se, että asiakkaat näkevät vapaat ajat ja palveluvaihtoehdot, esimiehet voivat hoitaa varauksia eteenpäin siihen varattuna aikana, henkilöstö näkee varauksiin tarvittavat taustaresurssit ja osaa varautua resurssien käyttöön nykyistä paremmin. Järjestelmä lähettää asiakkaalle alustavan kuittauksen tehdystä varauksesta sekä varausvahvistuksen, kun esimies on todentanut varauksen resurssineen.

Järjestelmässä toimivat roolit ovat sisäinen asiakas, ulkoinen asiakas, järjestelmänpitäjäyöntekijä ja järjestelmänpitäjäesimies. Varausjärjestelmän hankinta tapahtuu yhtiön atk-osaston kautta. Järjestelmän kilpailutus ja tarjousten tulkinta ovat avainasemassa projektin onnistumiselle. Varausjärjestelmä kokonaisuutena sisältää monia asiakasta miellyttäviä ja organisaation strategiaan liittyviä osa-alueita (Kuvio 14).

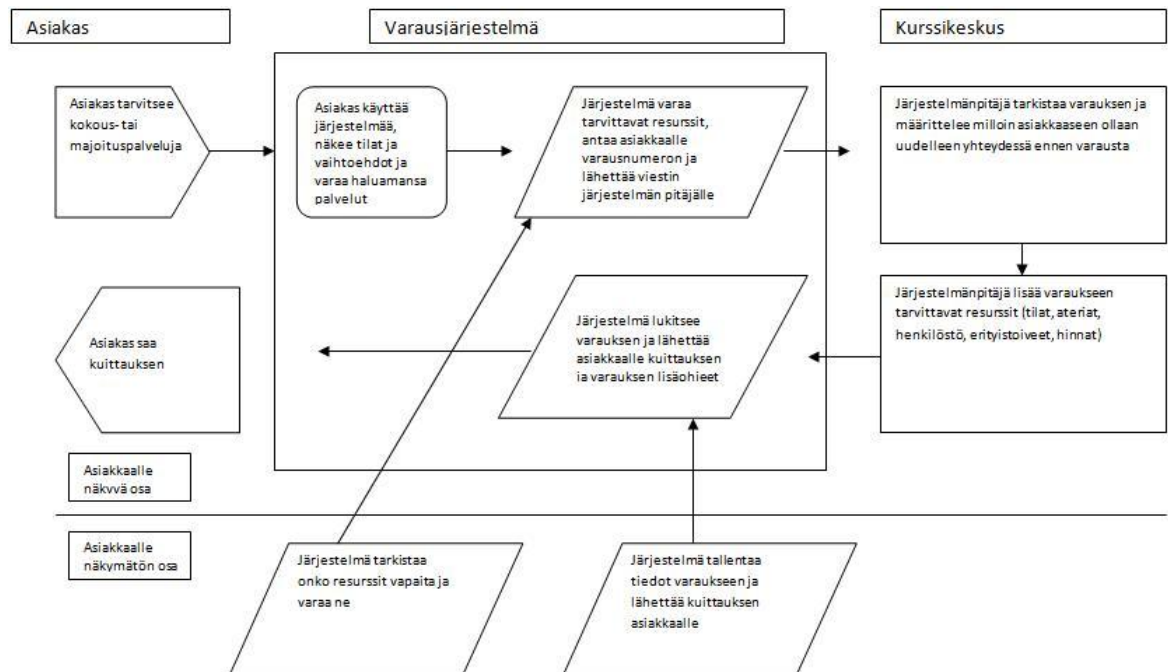


Kuvio 14. Asiakaslähtöisen varausjärjestelmäpalvelun osa-alueita.

6.3.4 Varausjärjestelmän Service blueprint

Kurssikeskuspalveluiden varausjärjestelmää kuvaava blueprint-kaavio (Kuvio 15) alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen esittäen varausjärjestelmän toimintamallin kulkua sekä asiakkaalle näkyvässä osassa että asiakkaalle näkymättömässä osassa prosessia. Varausjärjestelmän kulku on suunniteltu sillä perusteella, kuinka asiakasvarauksen prosessi kulkisi asiakkaan ja kurssikeskushenkilökunnan osalta mahdollisimman hyvin,

järjestelmällisesti ja tekniikkaa hyödyntäen. Tarvittavat toiminnot tapahtuvat osin automaattisesti ja osin kurssikeskushenkilökunnan toimesta. Tämä helpottaisi varauksien vaatimaa työmäärää verrattuna nykyiseen manuaaliseen järjestelmään.



Kuvio 15. Varausjärjestelmän blueprint.

Prosessin toiminnot tapahtuvat sekä asiakkaan että kurssikeskushenkilökunnan toimesta virtuaalimaailmassa eli varausjärjestelmässä. Kurssikeskuksessa tapahtuvia toimintoja ovat erityisesti varauksen tietojen tarkistaminen, asiakaspalveluresurssien varaaminen ja asiakkaalle lähetettävän varausvahvistuksen sisältö. Kurssikeskusten kaikki työntekijät pääsevät myös katsomaan järjestelmään tulevien varauksien tietoja, joka auttaa töiden ennakoinnissa ja suunnittelussa. Blueprint-kaavion sisällä olevista osista voidaan edelleen tehdä prosessikuvauksia, jotka selventävät palveluun liittyviä toimintoja ja auttavat tulevassa kehittämistyössä. Blueprint-kuvaus auttaa hahmottamaan varausjärjestelmän toimintaa ja määrittelemään asiakkaalle tärkeät palvelun osat sekä kehittämistarpeet.

On varsin selkeää, että yhtenä kurssikeskusten kehittämistavoitteena on hyvä olla varausjärjestelmä, joka vastaa nykypäivän asiakastarpeisiin sekä luo uuden toimivuuden kurssikeskustoiminnan prosesseille ja uusille palvelutuotteille.

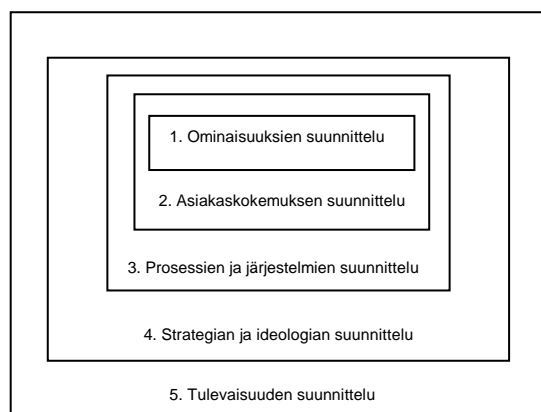
7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn johtopäätöksinä voidaan todeta, että kurssikeskuksissa on suositeltavaa ryhtyä kehittämään palveluja tuotteistamisen ja palvelumuotoilun sekä asiakasyhteistyön keinoin. Niin organisaation suuremmilla linjoilla kuin kurssikeskuksissakin kiinnitetään huomiota elinkeinoelämässä tapahtuviin kehityssuuntiin ja tulevaisuuden ennakkointiin. Organisaation pehmeitä arvoja voidaan hyödyntää osana liiketoimintaa viestimällä niistä asiakkaille.

Opinnäytetyössä kartoitetut toimintaympäristön ja tulevaisuuden näkymät sekä työvälineet niihin vastaamiseen luovat mahdollisuudet toimia kehittyvänä palveluntarjoajana. Työvälineinä toimivat palvelumuotoilun periaatteet, yhteiskehittely, tuotteistaminen, uuden varausjärjestelmän kehittäminen ja tulevaisuuden ennakkoinnin mallit. Kurssikeskuspalvelujen uudelleenprofilointi ja selkeiden palvelutuotteiden hyödyt tulevat todennäköisesti muuttamaan organisaation strategiaa tehokkaampaan, nykyaikaisempaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan.

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan kurssikeskuspalveluiden kehittämissuunnitelma. Palvelujen kehittämissuunnitelma ja palvelukonseptimalli ovat syntyneet palvelukehitysprosessin mukaisesti. Tapaustutkimuksen pohjalta on kartoitettu kehittämistyöhön sopivat ideat, projekti on käynnistynyt työyhteisössä ja palvelujen kehittäminen sekä palvelukonseptin laadinta ovat osa organisaation strategista suunnittelua.

Kurssikeskuspalveluiden kehittämissuunnitelma koostuu tasoista, jotka muodostavat palvelua ja sen taustatekijöitä kuvaavan kokonaisuuden (Kuvio 16). Tulevaisuuden ennakkointi/suunnittelu on otettu lähtökohdaksi, jonka sisältä löytyvät kurssikeskusten strategian ja ideologian suunnittelu sekä prosessien ja järjestelmien suunnittelu, asiakaskokemusten suunnittelu ja palvelun ominaisuuksien suunnittelu. Jatkossa suunnittelutyössä on järkevää huomioida tulevaisuuden suunnat ja asiakastarpeet sekä palveluihin liittyvät osat, kuten ideologia, kokemukset ja palvelun ominaisuudet, jotka yhdessä muodostavat tavoiteltavan käyttöjärjestelmäkokonaisuuden.



Kuvio 16. Suunnittelun tasot kurssikeskuspalveluissa (mukaillen Moritz 2005, 33).

Opinnäytetyön tuotoksena on kurssikeskuspalveluiden profiloitumistavoitteisiin vasta-ten suunnitelma siitä, miten kurssikeskukset voivat palveluun kehittää ja millaisen palvelukonseptin tarjoaja kurssikeskukset haluavat tulevaisuudessa olla. Kurssikeskus-ten kehityssuunta tulee profiloitumaan aktiiviseksi ja kehittyväksi sekä asiakaslähtöi- seksi palveluntarjoajaksi. Kurssikeskusten uusi palvelukonsepti selkeyttää sekä asiak- kaille että henkilökunnalle tarjoaman ydinpalvelun ja nykyaikaisiin tarpeisiin vastaavat palvelumoduulit. Palvelukonseptin rakenne soveltuu sisäisten asiakastarpeiden lisäksi entistä paremmin ulkoisten asiakkaiden houkuttelemiseksi. Sähköinen varausjärjes- telmä tukee uuden palvelukonseptin toimivuutta.

Opinnäytetyössä on löydetty erilaisia ratkaisuvälineitä palvelujen kehittämisen tueksi. Palvelumuotoilu ja yhteiskehittely tukevat palvelujen suunnittelutyötä jatkossa. Tulevai- suuden tutkimus ja ennakointi yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista auttavat ajalli- sesti pitkäjänteisen skenaariotyön sisällyttämistä liiketoimintastrategiaan.

Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelujen kehittämiseen on elementti, jota kehittämis- tehtävässä ja palvelumuotoilussa korostetaan. Yhteiskehittely on mahdollisuus toimia aidosti asiakaslähtöisesti myös kurssikeskuksissa. Tässä opinnäytetyössä yhteiskehit- telymenetelmää ei ole käytetty aiheen rajauksen vuoksi, mutta tulevaisuudessa asia- kasyhteistyötä pidetään olennaisena osana palvelujen kehittämisessä. Yhteiskehitte- lymenetelmän käyttäminen tässä opinnäytetyössä olisi todennäköisesti tuonut jo tuorei- ta ideoita palvelukonseptin sisältöön ja antanut suuntaa uuden konseptin saamasta vastaanotosta.

Organisaatiossa toimii tällä hetkellä kurssikeskustoimikunta, joka koostuu sisäisten asiakkaiden edustajista. Toimikunnan jäseniä on jokaisesta seurakunnasta eri työmuodot huomioon ottaen, yhtymän yhteisistä työmuodoista ja yhtymän rakennuspalveluista sekä kurssikeskuksista. Toimikunta kokoontuu muutaman kuukauden välein keskustelemaan kurssikeskusten ja asiakasryhmien ajankohtaisista asioista sekä palautteesta. Jatkossa toimikunnan roolia voitaisiin laajentaa yhteiskehittelyn suuntaan.

7.1 Tulosten merkitys

Kehittämistehtävän teemoja voidaan hyödyntää laajasti palvelualan yrityksissä, mutta erityisenä hyödyn saajana, oman organisaation lisäksi, näkisin voittoa tavoittelemattoman sektorin toimijat. Opinnäytetyön teemoista nostaisin hyödyllisiksi ja parhaiten yleistettäviksi osiksi erityisesti yhteiskunnan muutoksiin vastaamisen, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen myös ei-voittoa tavoittelevan organisaation palveluille. Seurakunnissa tai esimerkiksi säätiöissä tai järjestötyössä saatetaan painia samankaltaisten ongelmien kanssa kuin kurssikeskuspalveluissa, joissa palveluja ja toimintakulttuuria ei ole kehitetty tarpeeksi.

Vantaan seurakuntien kurssikeskuksissa on toki jo tehty usean vuoden ajan töitä toiminnan tehostamiseksi ja rationalisoimiseksi. Lisäarvoa toiminnalle tuo eettinen ja ekologinen toimintakulttuuri. Tärkeää on tiedostaa, että kehittämistyö on jatkuvaa ja sitä voi tehdä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Vasta viime aikoina kurssikeskukset ovat alkaneet kartoittaa yhteistyömahdollisuuksia Espoon ja Helsingin seurakuntayhtymien kanssa. Sen sijaan Kirkon Paikkojen valtakunnallinen yhteistyö seurakuntien leiri- ja kurssikeskusten kehittämiseksi on ollut antoisaa kokemusten jakamista ja yhteisten koulutuksien järjestämistä jo vuosien ajan. Tätä opinnäytetyötä voisi esitellä myös Kirkon Paikkojen tapaamisessa.

Tuloksista voidaan nostaa esiin myös asia, joka seurakuntien kurssikeskuksissa on aina ollut hankala. Mielestäni myös kurssikeskusten ulkoiset asiakkaat tulisi tunnustaa tärkeäksi osaksi kurssikeskusten toimintaa. Kurssikeskusten ylläpidon kustannukset ja asiakasmäärät herättävät jatkuvasti ristiriitaisia mielipiteitä siitä, kuinka kurssikeskusten pitämisessä on kovat kustannukset, mutta silti seurakuntien työmuodoille tulisi olla omat leiripaikat. Ulkoiset asiakasryhmät tuovat toiminnalle katetta. Asiakassegmenttien ohjaus ja hallinta tulisi ottaa jatkossa paremmin huomioon, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta niin kurssikeskusten käyttöasteen kuin taloudenkin kannalta. Palve-

lujen kehittämisellä voitaisiin näin koskettaa suurempaa joukkoa asiakkaita ja vastavasti myös kannustaa ja motivoida kurssikeskusten henkilökuntaa.

Opinnäytetyön tulosten merkitys tulee todennäköisesti olemaan suuri, sillä kurssikeskusten tulevaisuutta ja toiminnan tasoa pohditaan sekä seurakuntien työmuodoissa että seurakuntien päättäjien tasolla. Kurssikeskusten toiminta- ja taloussuunnitelmaan vuosille 2009-2011 on jo kirjattu tässä opinnäytetyössäkin luotuja tavoitteita toiminnalle (Liite 2).

7.2 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyössä korostuvat palvelujen muotoilu ja tuotteistaminen, joihin löysin runsaasti käyttökelpoista teoriaa ja erityisesti perusteluja tuotteistamisen hyödyistä. Tutustuin myös lukuisiin muihin palvelujen kehittämistapoja esitteleviin lähteisiin näkökulman laajentamiseksi. Perehdyin teemoja käsitteleviin teoksiin ja artikkeleihin kehitystyöni avuksi. Palvelumuotoilu soveltuu hyvin kurssikeskusten kehittämistyöhön sen joustavuuden ja monialaisuuden vuoksi. Palvelukehitysprosessin vaiheisiin voidaan aina kehittämissä edetessä palata ja tavoitteita päivittää. Palvelumuotoilussa on otettu huomioon mielestäni tärkeimmät kehittämistyöhön liittyvät osa-alueet, kuten organisaation strategia ja ideologia, kokonaisvaltainen käyttöjärjestelmän suunnittelu, asiakasyhteistyö ja palvelujen tuotteistaminen.

Pidän palvelumuotoilua toimivana tapana kehittää kurssikeskuspalveluita tulevaisuudessa sen uudistavan ajatusmaailman ja yhteiskehittelytoiminnan vuoksi. Palvelumuotoilussa yhdistyvät kurssikeskusten kehittämiseen tarvittavat elementit ja myös uudet poikkitieteelliset näkökulmat, teknologia ja innovatiivisuus. Kehitystyön rinnalla olisi todella mielenkiintoista tutkia kurssikeskusten tulevaisuuden näkymiä skenaariotyöskentelyn ja tulevaisuusbarometrien avulla. Mielestäni tämä toisi uutta energiaa ja näköaloja sekä asiantuntijayhteistyötä kurssikeskusten kehittyvään toimintaan. Strategian muokkaamisessa tulee kuitenkin muistaa visio, tavoitteellinen liiketoiminta ja niiden linkittyminen seurakunnalliseen työhön. Johtajuuden avulla asioita voidaan mahdollistaa.

Kehittämistehtävän rajaaminen on ollut työn edetessä kaikkein haastavinta, sillä palvelujen kehittämisestä löytyy aineistoa kasapäin. Maailmoja syleilevä tyyli ei kuitenkaan hyödytä loppujen lopuksi oikein ketään. Työn tekijänä olen oppinut eniten sopivista kehittämistavoista omaan organisaatiooni ja valinnut sen tiedon, jonka haluan myös ja-

kaa. Kehittämistyön teemojen avulla uskon jatkossa tapahtuvan palvelujen tuotteistamistyön, tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategiaprosessin etenevän helpommin yhdessä eri tahojen kanssa.

Olen tyytyväinen aiheeseen tekemiini rajauksiin niin teoreettisen viitekehyksen kuin kehittämistyön osaltakin. Halusin valita kehittämistehtäväkseni mahdollisimman ajankohtaisen ja organisaatiota palvelevan kokonaisuuden. Lopputuloksesta sain myös motivaatiota alkavaan varsinaiseen palvelujen kehittämiseen. Kehittämistekniikkaa voidaan toki matkan varrella vielä tarkistaa tarpeiden ja resurssien mukaan.

Olen pyrkinyt tarkastelemaan kokonaisuutta kriittisestikin ja joutunut muuttamaan ja jäsentämään työtä useaan otteeseen. Hioutuminen on ollut pitkä prosessi ja välillä työ on saanut levätäkin. Uudella puhdilla jatkaminen on tehnyt hyvää ja työhön valitut teemat loksahavat nyt toisiinsa pala palalta.

Menetelmävalinnat tulevaan kehittämistyöhön tein sen perusteella, kuinka ajattelin niiden soveltuvan kokonaisuutena organisaation käyttöön. Työn heikkoutena voidaan pitää sitä, että se ei sisällä menetelmien pilotointia tai tuotteistettujen palvelujen testaamista käytännössä. Tunnen kuitenkin kurssikeskusten toimintaympäristön hyvin ja uskon huolellisella suunnittelulla saavutettavan paljon hyvää liiketoimintaa tulevaisuudessa.

Työn vaatima aika ja organisaation tuki sekä henkilöstö-, asiakas- ja taloushallinnollinen asiantuntijayhteistyö olisivat vaatineet parempaa suunnitelmallisuutta. Aikataulu opinnäytetyön valmistumisen osalta on hieman venynyt ja työssä olisi voinut enemmän hyödyntää asiantuntija-apua. Työ on kuitenkin hiljalleen valmistunut ja muotoutunut suunnitelmaksi tulevaisuuden haasteisiin vastaamisesta. Byrokraattinen organisaatio on luonut oman haasteensa työn tekemiselle, mutta strategian kehittäminen on saanut hyvin tilaa ja tukea organisaatiolta.

Opinnäytetyön varrella olen kokenut olevani ajatuksineni välillä yksin. Miten kehittämistyöstä työyhteisössä innostuttaisiin? Vasta työn loppupuolella olen oivaltanut, että kehittämistehtävän jakaminen asianosaisten kanssa olisi pitänyt tapahtua jo paljon aikaisemmin ja olisin voinut kerätä kommentteja näkemyksistäni. Olen ehkä pelännyt turhaan työstä mahdollisesti saamaani kritiikkiä. Toisaalta varsinainen kehitystyö on vasta alussa, joten varmasti useampia ääniä saadaan kuulumaan jatkossa. Jatkotyöskente-

lyn tueksi kannattaa varmasti hankkia konsulttiapua kehittämistyön asiantuntijoilta.

Kun palvelujen kehittämistyö kurssikeskuksissa käynnistyy jatkossa, voidaan tätä opinnäytetyötä arvioida uudelleen. Nähdäkseni palvelutuotteita ja kehittämismenetelmiä tulisi aluksi testata ja pilotoida pienen kohderyhmän avulla, jotta mahdolliset heikoudet prosesseissa saadaan esiin. Tässä kehittämistehtävässä pilotointia ei ole tehty aiheen rajauksen ja aikataulutuksen vuoksi. Opinnäytetyön laaja teoriapohja taas antaa mahdollisuudet käyttää tietoa hyvin kehittämisen tukena ja hankkia sitä tarvittaessa lisää. Toisaalta on tärkeää tunnistaa kehittämisen kannalta relevantit seikat ja poimia niiden tuoma hyöty työhön.

Kehittämistyötä on tarkoitus jatkaa suunnitelman mukaisesti syksyllä 2009. Laajan kehittämistyön tekeminen kannattaa pilkkoa pienempiin osa-alueisiin ja pyrkiä systemaattisesti etenemään ja seuraamaan niiden etenemistä. Henkilökunnan normaalit tehtävät tulevat monipuolistumaan ja laajenemaan kehittämistyöhön osallistumisen myötä, mutta se kuuluu tämän päivän työkuultuuriin. Vuonna 2009 kurssikeskuksiin on valmistu-
massa myös toinen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, joka kohdistuu kurssikeskuspalvelujen laatuun ja sen mittaamiseen tasapainotetun tuloskortin avulla. Jatkotoimena voisi tehdä myös kattavan kurssikeskuspalvelujen markkinointisuunnitelman, esimerkiksi opinnäytetyönä. Myös systemaattisen toiminnan mittariston kehittäminen voisi olla hyvä jatkohanke tälle opinnäytetyölle.

Toteuttamani kehittämistehtävä vastasi suurelta osin odotuksiani, mutta palvelujen kehittämistä koskevan teorian karsiminen ja työn jäsentäminen veivät enemmän aikaa kuin suunnittelin. Tämä koulutusohjelma ja opinnäytetyöprosessi ovat olleet hyvä mahdollisuus lisätä asiantuntijuutta palveluliiketoiminnasta, joka kehittyy jatkuvasti.

LÄHTEET

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Bell, C. R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Sandén, B. 2000. New Service Development and Innovation in the New Economy. Studentlitteratur, Lund.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Freedman, M. & Tregoe, B.B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastoryhtiöt.

Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The Service Concept: the missing link in the service design research? Journal of Operations Management, Vol. 20.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki: Painotalo Miktor.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Kandampully, J. 2007. *Services Management – The New Paradigm in Hospitality*. New Jersey: Prentice Hall.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Kinnunen, R. 2003. *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki: Wsoy.

Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taideteollinen korkeakoulu.

Laamanen, K. 2001. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. 2002. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Jyväskylä: Gummerus.

Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. *Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*. *Journal of Service Research: JSR*; Aug 2004; 7, 1; ABI/INFORM Global.

Mannermaa, M. 1991. *Evolutionaarinen tulevaisuuden tutkimus. Tulevaisuuden tutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua*. *Acta Futura Fennica No 2*. Helsinki: Vapokustannus.

Meristö, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura*. *Acta Futura Fennica 3*. Helsinki: Vapokustannus.

Metsämuuronen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Mokka, R. & Neuvonen, A. 2006. *Yksilön ääni – Hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Moritz, S. 2005. *Service Design – A practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.

Olenius. 2005. Prosessit asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen välineenä. Kehittämishanke.

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

Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Poikolainen, L., Andelmin, M., Casagrande, U., Hiltunen, H., Klippi, Y., Markkanen, T., Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. 1994. Design management – Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.

RDM: The Results-driven Managers Series. 2005. Dealing with Difficult People. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Salmi, P. 2001. Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio, JTO-tutkimuksia sarja 14. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Sotarauta, M. 1996. Suunnittelun ansat ja pehmeä strategia. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Tampereen yliopisto - Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.

Suomen Akatemia ja Tekes. 2006. FinnSight 2015. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät.

Suomen Akatemia ja Tekes. 2006. FinnSight 2015. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. Paneelien raportit.

Timonen, P. 2005. Kuluttajien vapaa-ajan haaveet ja elämysklusteri. Kuluttajatutkimuskeskus – Työselosteita ja esitelmiä 86:2005.

Vargo, S.T. & Lusch, R.F. 2004. The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2007. Muotoilulla menestykseen? - Muotoilun hyödyntäminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2007/Muotoiluselvitys2007Netti.pdf>. 30.12.2008.

Helsinki University of Technology Innovation Management Institute. Kibsinetprojekti. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://li.tekes.fi/.../fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Seminaarit/Palveluyritys_workshop_MT.pdf ->. 5.11.2007.

Intra Vantaan seurakuntien työntekijöille 29.12.2008.

Kuluttajatutkimuskeskuksen internetsivut. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi>>. 14.5.2007.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2007. Strategisen johtamisen haaste. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.lut.fi/kati/courses/johtaminen_ja_organisaatiot/090731000/Tokaluennot.pdf>. 15.4.2007.

Moisio, J. 2004. Palveluprosessien suunnittelu, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.sfs-koulutus.fi/pdf/moisio-prosessien_johtaminen_5.pdf>. 11.4.2007.

Moisio, J. 2004. Syvennä BSC-mittariston soveltamista. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/2408_Artikkeli_488_BSC.pdf>. 29.12.2008.

Moisio, J. 2005. Prosessien kehittämisen haasteita. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.sfs-koulutus.fi/pdf/moisio-palveluprosessit-harj.pdf>>. 11.4.2007.

Moisio, J. 2006. Palvelun ja palveluprosessin hallinnassa tuotteistus on avainasemassa. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://ims.fi/UserFiles/ims/File/Tuotteistus/2603_Dipoli_Tuotteistus_30.pdf>. 29.12.2008.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. . Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. 10.1.2009.

Saastamoinen, I. 2005. Prosessien mallintaminen. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.cs.joensuu.fi/tSoft/dokumentit/tSoft20021113_Prosessien_mallintaminen.ppt>. 14.4.2007.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluinnovaatiohanke 2007. Saatavilla www-muodossa: <URL:www.stm.fi/Resource.phx/ajank/aluehallintopaivat/aluehallintopaivat2007.htx.i1747.ppt ->. 4.11.2007.

Termikirjasto 2003. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/profiili_ja_profiloituminen.html>. 12.1.2009.

Vantaan väestöennuste. Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;2075;6962;22200>. 28.12.2008.

MUUT LÄHTEET

Culminatum Ltd Oy. Palvelujen tuotteistamisprojektin päätösseminaari. Innopoli Espoo. 25.1.2008.

Vantaan seurakuntayhtymä. 2006. Elämän mittainen seurakuntayhteys. Vantaan seurakuntien strategia 2006-2013.

Vantaan seurakuntayhtymä. 2003. Vantaan seurakuntien henkilöstöstrategia.

Vantaan seurakuntayhtymän puolivuotisraportti 01-06/2007.

Vantaan seurakuntayhtymän talousarvio vuodeksi 2006 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosiksi 2006–2008.

Vantaan seurakuntayhtymä. 2006. Kurssikeskusten tulevaisuustyöryhmän loppuraportti.

Vantaan seurakuntien SWOT-analyysi 2004.



KOKOUSPAKETIT	5-12 Henkilöä	12→
Päivän kokouspaketti sis. Aamukahvi, lounas, päiväkahvi, kokoustila, kokousvedet	35 €/hlö	30 €/hlö
Puolen päivän kokouspaketti sis. Kahvi/tee suolaisella ja makealla kahvileivällä, kokoustila, kokousvedet	18 €/hlö	15 €/hlö
Kevennetty kokouspaketti sis. Aamukahvi, keittolounas, päiväkahvi, kokoustila, kokousvedet	30 €/hlö	25 €/hlö
Koko päivän kokouspaketti sis. Aamukahvi, lounas, päiväkahvi, päivällinen, kokoustila, kokousvedet	45 €/hlö	40 €/hlö

TÄYSIHOITO	Aikuiset	12-17-vuotiaat	3-11-vuotiaat
Holma: Jukola, Impivaara	70 €/hlö	55 €/hlö	50 €/hlö
Kuntokallio: Leiritalo	70 €/hlö	55 €/hlö	50 €/hlö
Kuntokallio: Majoitustalo ja Rivitalo	80 €/hlö	60 €/hlö	50 €/hlö

Täysihoidomaksuun sisältyy aamupala, lounas, päiväkahvi, päivällinen, iltapala, liinavaatteet sekä kokoustila. Huoneiden luovutus lähtöpäivänä klo 12.00 mennessä. Alle 3-vuotiaille ateriapalvelut ja täysihoidomaksu veloituksetta maksavan aikuisen mukana.

YÖPYMINEN	Holma Jukola ja Impivaara	Kuntokallio Leiritalo	Kuntokallio Majoitustalo	Kuntokallio Rivitalo
Euroa/hlö	25 €/hlö	25 €/hlö	27 €/hlö	30 €/hlö
Yhden hengen huonelisä	10 €/hlö	10 €/hlö	10 €/hlö	10 €/hlö

Huoneiden luovutus lähtöpäivänä klo 12.00 mennessä. Hintoihin sisältyy liinavaatteet ja pyyheliina. Majoitus 3-12-vuotiailta lapsilta maksavan aikuisen mukana -20 %.



ATERIAT	Aikuiset €/hlö	12-17-vuotiaat €/hlö	3-11-vuotiaat €/hlö
<i>Aamukahvi</i>	5	4	3
<i>Aamupala</i>	8	6	4
<i>Lounas</i>	12	8	6
<i>Päiväkahvi</i>	5	4	3
<i>Päivällinen</i>	9	7	5
<i>Iltapala</i>	8	6	4

Alle 3-vuotiaille ateriapalvelut ja täysihoidtomaksu veloituksetta maksavan aikuisen mukana.

HOLMAN SAUNAT	Tuntiveloitus	KUNTOKALLION SAUNA	Tuntiveloitus
<i>Pieni Rantasauna</i>	<i>50 €/tunti</i>	<i>Sauna ja uima-allas</i>	<i>80 €/tunti</i>
<i>Suuri Rantasauna</i>	<i>60 €/tunti</i>	<i>Takkahuone</i>	<i>Sis. hintaan</i>

MUUT TILAT	MUUT PALVELUT
<i>Liikuntasali 30 €/tunti</i>	<i>Ulkoaluemaksu 200 €/päivä ilman palveluita</i>
<i>Lisäkokoustila 70 €/päivä</i> <i>Pelkkä kokoustila 170 €/päivä</i>	<i>Polkupyörä 10 €/päivä</i>
<i>Holman grillikota 50 €/kaksi tuntia</i>	<i>Eläinhuonelisä 15 €/vrk</i>

PERUUTUSEHDOT:

Varauksen voi peruuttaa kuluitta 15 päivää ennen käyttöajankohtaa. Mikäli varaus peruutetaan 7-14 päivää ennen käyttöajankohtaa, veloitamme kuluja 20 % varauksen kokonaisarvosta. Jos varaus peruutetaan 0-6 päivää ennen käyttöajankohtaa, veloitamme varauksen arvon täysimääräisenä. Veloitamme varauksen henkilömäärän mukaisesti, hyväksymme kuitenkin 10 % ylityksen tai alituksen. Ylityksen veloitamme todellisen henkilömäärän mukaan.

HOLMAN KURSSIKESKUS
Holmantie 10, 01800 KLAUKKALA
P. (09) 830 6630 Fax. (09) 276 1969
www.vantaanseurakunnat.fi/kurssikeskukset

KUNTOKALLION KURSSIKESKUS
Kuntokalliontie 6, 01100 ITÄSALMI
P. (09) 830 6696 Fax. (09) 877 9120
www.vantaanseurakunnat.fi/kurssikeskukset

Kurssikeskuspalvelut TTS 2009-2011

1. Toiminta-ajatus ja yleiskuva tehtävästä

Kurssikeskuspalvelujen toiminta-ajatuksena on tuottaa monipuolisia ravitsemis-, majoitus-, kokous- ja koulutuspalveluja sekä tarjota erilaisia kokoontumistiloja ensisijaisesti Vantaan seurakunnille kurssi-, leiri- ja virkistystoimintaa varten. Lisäpalveluina kurssikeskukset tarjoavat tasokasta juhla- ja pitopalvelua sekä kurssikeskustiloissa että asiakkaan tiloissa. Kurssikeskusten tarjoamia palveluja myydään myös ulkopuolisille asiakkaille, yrityksille, järjestöille ja yksityishenkilöille.

2. Painopisteet suunnittelukaudella 2009

Kurssikeskustoiminnan painopisteinä ovat yhteisen strategian mukainen suunnitelmallinen, taloudellisesti järkevä ja nykyaikainen kurssikeskuspalvelujen tuottaminen. Kurssikeskusten palvelukonseptin tulee vastata nykypäivän asiakastarpeisiin. Kurssikeskustilojen kunnosta huolehditaan, asiakassegmenttien ohjaus tehdään suunnitellusti ja palveluprosesseja kehitetään edelleen. Kustannuksia vastaavaa hinnoittelua toteutetaan asiakaslähtöisten palvelupakettien ja palveluratkaisujen avulla.

Sidosryhmävuoropuhelun ja kurssikeskusviestinnän kehittäminen seurakuntien, yksittäisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää.

3. Muut tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi

Keskeisiä tavoitteita kurssikeskustoiminnassa ovat asiakasvirtojen tuntemus, kilpailukykyyn panostaminen, talouden hallinta ja yhteiskunnallisiin muutoksiin vastaaminen. Kurssikeskuspalvelujen liiketoimintakonseptia tulee kehittää sekä asiakaspalveluprosesseja parantaa esimerkiksi asiakasyhteistyöllä, palvelumuotoilulla, henkilöstön koulutuksella ja uudella sähköisellä varausjärjestelmällä.

Taloudellinen suorituskyky ja hyvinvoinnin tuottaminen, ympäristönsuojelu ja luonnonvarojen kestävä käyttö, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat ja yhteistyö verkostossa ovat teemoja, joihin kurssikeskuspalvelut sitoutuvat ja joita seurataan sopivin mittarein.

4. Henkilöstössä tapahtuvat muutokset

Kurssikeskuksissa varaudutaan tulevaisuudessa eläkkeelle siirtyviin työntekijöihin ja tehdään harkittuja rekrytointeja. Kurssikeskusten henkilöstön jaksamista ja moniosaamista tuetaan erilaisin työyhteisö- ja täydennyskoulutuksin. Henkilöstössä tapahtuvien luonnollisten muutosten kohdalla selvitetään myös mahdollisuuksia palvelujen hankkimiseen ulkopuolelta, erityisesti siivouspalvelun ja tekstiilihuollon sekä kiinteistönhoidon osalta. Henkilöstöasioiden suunnitelmallisuutta ja toteuttamista tukee yhtymän henkilöstöstrategia.

5. Suunnittelukauden kehittämisaalueet

Kurssikeskuspalvelut palvelevat ensisijaisesti sisäistä asiakkuutta, mutta kurssikeskusten palveluprofiilia kehitetään vahvistamaan myös ulkoista asiakkuutta. Tavoitteena on vahvistaa kurssikeskusten asiakassuhteita, kohdentaa asiakasvirtoja, kehittää markkinointia ja uudistaa palvelukonseptia asiakaslähtöisesti.

Kehityssuunnat koskevat tuottavuuden ja laadun parantamista kurssikeskuksien prosesseissa. Kilpailuedun kehittäminen lähtee asiakaskunnan tuntemuksesta sekä asiakas- ja käyttäjälähtöisestä ajattelutavasta. Taloudellinen ajattelutapa perustuu järkevään liiketoimintaan, joka hyödyntää osaamista ja taloudellisesti mahdollisia innovaatioita asiakasnäkökulmasta.

Teknologian hyödyntäminen otetaan osaksi kurssikeskusten toimintatapaa erilaisten sähköisten järjestelmien myötä. Myös ympäristöarvot kulkevat kiinteästi kurssikeskustoiminnan rinnalla.