

---


**MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMAN  
PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2014

Marjo Vaalgamaa



## VISAMÄKI

## Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Marjo Vaalgamaa	<b>Vuosi</b> 2014
<b>Työn nimi</b>	Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittäminen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimintasuunnitelma muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Toimeksiantajana oli Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut. Palveluliiketoiminnalla tarkoitettiin työelämälle suunnattuja katteellisesti hinnoiteltuja koulutus- ja kehittämispalveluita.

Työn keskeisiksi aihepiireiksi nousivat palveluliiketoiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen ja strateginen suunnittelu. Näistä käsitteistä rakennettiin työn tietoperusta. Liikevaihdon kasvun tavoittelussa hyödynnettiin Ansoffin matriisia. Sen muodostamien strategisten vaihtoehtojen sopivuutta tapaukseen analysoitiin SWOT-menetelmällä. Palveluliiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen löydettiin teorialukea palveluiden tuotteistamisen opeista. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan sekä strategiaprosessin periaatteiden ymmärrys ohjasivat tapaustutkimuksen rakentumista sekä menetelmien valintaa.

Ulkoisesta ympäristöstä tutkittiin kansallista ”Muotoile Suomi” -kehittämishjelmaa sekä muiden korkeakoulujen palveluliiketoimintaa. Asiakatarpeista saatiin tietoa analysoimalla Teollisuusteiden liitto Ornamon Täydennyskoulutuskyselyn aineistoa. Sisäistä ympäristöä tutkittiin opettajien haastatteluilla nykytilanteen ja kehittämispotentiaalin selvittämiseksi. Lisäksi haastateltiin kahta asiakasrajapinnassa toimivaa asiantuntijaa. Näiden selvitysten myötä syntyi vahva käsitys, että muotoilualan ammattilaisille tulisi tarjota palveluita, jotka lisäävät heidän liiketaloudellista osaamistaan ja parantavat yrittäjänä toimimisen edellytyksiä. Muotoiluosaamista voitaisiin viedä myös muille aloille esimerkiksi konseptisuunnittelun muodossa.

Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnalle luotiin asiakasstrategia ja kokonaisuus kuvattiin strategisten bisnesalueiden jaolla. Yksi liiketoiminta-alue kuvattiin yksityiskohtaisemmin. Toimintasuunnitelmassa esitettiin toimenpiteitä sekä liiketoiminnan että palveluiden kehittämiseksi.

**Avainsanat** Muotoiluala, palveluliiketoiminta, strateginen suunnittelu, asiakaslähtöisyys

**Sivut** 54 s. + liitteet 12 s.

VISAMÄKI

Business Management and Entrepreneurship

**Author**

Marjo Vaalgamaa

**Year** 2014**Subject of Master's thesis**

Developing the Service Business of the Degree Programme in Design

## ABSTRACT

The commissioner of the thesis was HAMK University of Applied Sciences. The aim of the thesis was to create a strategy for developing the service business of the Degree Programme in Design. The service business consists of educational services and developing services aimed at working life.

The theory applied in the thesis deals with customer-oriented service business and strategic business planning. The Ansoff Matrix was used to find the most promising solution to increase sales. The four growth strategies of the Ansoff Matrix were compared by using the SWOT-analysis. The theory of productization provided a theoretical framework for improving the profitability of the service business. An understanding of the principles of customer-oriented business as well as strategy process were utilized to build a case-study and to choose the most useful methods for this study.

The business environment was analyzed through external and internal factors. The external factors studied were the national developing program for the design field as well as the service business provided by other higher education institutions. Clients' needs became clear when analyzing the material of the research on in-service training provided by The Finnish Association of Designers Ornamo. The internal factors were studied by interviewing teachers. The goal of the interviews was to understand the current service business and to get ideas for developing it. Further information was gained by interviewing two experts that worked close to clients in the design field. The main conclusion of this study was the knowledge that designers need in-service training to improve their business skills and to enhance their entrepreneurial capabilities. Another conclusion was that design thinking is a skill that could be sold to other fields too.

As a result of this thesis, a new customer strategy and a model for the strategic business areas of the renewed service business was created. One of the strategic business areas was described in detail.

**Keywords** Design field, service business, strategic planning, customer-oriented**Pages** 54 p. + appendices 12 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Työn taustat.....	1
1.2.	Kohdeorganisaatio.....	1
1.3.	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja lähestymistapa.....	3
1.4.	Keskeiset käsitteet.....	4
1.5.	Rajaukset.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA MENETELMÄT.....	7
2.1.	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.....	7
2.2.	Koonti menetelmien käytöstä.....	8
2.3.	Kehittämiskohteeseen perehtyminen.....	9
2.4.	Tietoperustan rakentaminen.....	10
2.5.	Kehittämiskohteen strategisten vaihtoehtojen vertailu ja valinta.....	10
2.6.	Kehittämiskohteen asiakasstrategian rakentaminen.....	11
2.7.	Kehittämiskohteen liiketoimintamallin kuvaaminen.....	12
3	TEORIATAUSTA.....	14
3.1.	Strateginen suunnittelu.....	14
3.1.1.	Strategisen toiminnan lähestymistavat.....	14
3.1.2.	Liiketoiminta-alueiden strateginen suunnittelu.....	14
3.1.3.	Strategiaprosessi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä.....	15
3.1.4.	Strategiset vaihtoehdot kasvun tavoitteluun.....	17
3.2.	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta.....	19
3.2.1.	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ydinajatus.....	19
3.2.2.	Asiakkuuksien segmentointi.....	19
3.2.3.	Arvolupaus.....	20
3.2.4.	Asiakkaiden tavoittaminen.....	21
3.2.5.	Asiakassuhteiden hoitaminen.....	21
3.2.6.	Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen.....	22
3.2.7.	Kannattavuuden parantaminen tuotteistamisella.....	23
4	CASE: MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMAN PALVELULIIKETOIMINTA.....	25
4.1.	Ulkoisen ympäristön analysointi.....	25
4.1.1.	Kansallinen muotoiluohjelma.....	25
4.1.2.	Kilpailijoiden toiminta.....	26
4.1.3.	Asiakastarpeet täydennyskoulutuksen osalta.....	27
4.1.4.	Asiantuntijoiden näkemykset palvelutarpeista.....	29
4.1.5.	Johtopäätökset ulkoisen ympäristön signaaleista.....	31
4.2.	Sisäisen ympäristön analysointi.....	32
4.2.1.	Nykytilanne.....	33
4.2.2.	Kehittämispotentiaali.....	34
4.2.3.	Johtopäätökset sisäisestä ympäristöstä.....	35
4.3.	Strategisten vaihtoehtojen vertailu ja valinta.....	36
4.3.1.	Markkinapenetraatiostrategian soveltuvuus.....	36
4.3.2.	Markkinakehitysstrategian soveltuvuus.....	37

4.3.3.	Tuotekehitysstrategian soveltuvuus.....	38
4.3.4.	Diversifioinnin soveltuvuus.....	39
4.3.5.	Kasvustrategian valinta ja toteuttaminen.....	40
4.4.	Tuotekehitysstrategiaa hyödyntävän asiakasstrategian luominen.....	40
4.4.1.	Asiakkuuksien segmentointi.....	40
4.4.2.	Segmenttien luonnehdinta .....	41
4.4.3.	Palvelutarjooman rakentaminen .....	42
4.5.	Toimintasuunnitelma.....	47
4.5.1.	Bisnesalueiden kehittäminen .....	47
4.5.2.	Koulutuspalveluiden liiketoimintamalli .....	47
5	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN ARVIOINTI.....	48
5.1.	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	48
5.2.	Menetelmien toimivuus.....	49
5.3.	Tulosten yleistettävyys ja luotettavuus .....	49
5.4.	Kehittämisprosessista oppiminen .....	50
	LÄHTEET .....	52

Liite 1	Opettajien teemahaastattelujen runko
Liite 2	Kooste opettajien haastatteluilla kerätyistä tiedoista ( <i>salainen</i> )
Liite 3	Ornamon kysely, avoimen kysymyksen vastausten purku ( <i>salainen</i> )
Liite 4	Yhden liiketoiminta-alueen kuvaus Business Model Canvasilla ( <i>salainen</i> )

## 1 JOHDANTO

### 1.1. Työn taustat

Opinnäytetyön aiheena oli Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittäminen. Palveluliiketoiminnalla tarkoitettiin tässä tapauksessa työelämälle suunnattuja katteellisesti hinnoiteltuja koulutus- ja kehittämispalveluita. Työelämäyhteistyötä koordinoi HAMKissa Työelämän lähipalvelut.

Työn toimeksiannosta sovittiin elokuussa 2012. Ammattikorkeakouluilla oli silloin suuria muutospaineita, sillä valtionhallinnon taholta oli ilmoitettu toimintamenojen yli 10 % leikkauksista sekä suunniteltu hallinnollisia muutoksia (Mielityinen 2012). Lisäksi ammattikorkeakoulujen oli määrä hakea toimilupiaan uudelleen syksyllä 2013, jolloin lupien myöntämisessä käytettäisiin kriteereinä erityisesti koulustarvetta, mutta myös toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta (OKM 2012). Kyseessä oli laajamittainen ammattikorkeakoulu-uudistus, johon jokaisen ammattikorkeakoulun oli suhtauduttava vakavasti. Opinnäytetyön toivottiin antavan vastauksia tämän yhden koulutusohjelman osalta, miten palveluliiketoiminta saataisiin aiempaa kannattavammaksi ja tuomaan tarvittua lisärahoitusta sekä aluevaikuttavuutta.

Opinnäytetyön kanssa samaan ajankohtaan ajoittui myös kansallisen muotoiluohjelman ”Muotoile Suomi” uudistaminen, jota työ- ja elinkeinoministeriö oli valmistellut yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa. Ohjelmassa muotoilua käsiteltiin osaamisena, mikä oli perinteistä laajempi tarkastelutapa. Näin tarkasteltuna muotoilulla nähtiin suuri merkitys niin liiketoiminnan, julkisen sektorin kuin koko yhteiskunnankin kilpailukyvyne edistäjänä. (TEM 2013, Muotoile Suomi, 6–7.) Huomioimalla nämä kansalliset linjaukset opinnäytetyöllä voitiin nähdä osuutta myös Suomen taouden tukemiseen.

### 1.2. Kohdeorganisaatio

#### Hämeen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulua (HAMK) hallinnoi Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä (HAKKY). Sen jäsenkuntia ovat Forssa, Hattula, Hämeenlinna, Riihimäki, Tammela ja Valkeakoski. HAMKilla on yksi tai useampi toimipiste kaikkien näiden kuuden kunnan alueella. (HAMK 2013, Tietoa HAMKista.)

HAMK tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta kuu-  
della eri alalla. HAMKin yhteydessä toimii ammatillinen opettajakorkeakoulu (AOKK) ja HAMKin rinnalla samassa kuntayhtymässä Hämeen ammatti-instituutti (HAMI). Ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen lisäksi HAMK järjestää ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja,

aikuisten ammatillisia näyttötutkintoja, avoimen ammattikorkeakoulun opintoja sekä täydennyskoulutusta. Opiskelijamäärä on näissä kaikissa opilaitoksissa ja koulutusmuodoissa yhteensä noin 8000. (HAMK 2013, Tietoa HAMKista.)

HAMK toimii myös vahvana aluekehittäjänä. HAMKin strategisena tavoitteena on nivoa työelämälähtöinen koulutus sekä tutkimus- ja kehittämistyö saumattomaksi kokonaisuudeksi. HAMK hyödyntää myös strategisten kumppaniensa, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun sekä kansainvälisten kumppaniensa, osaamista elinkeinoelämän kehittämisessä. (Puusaari 2013, 5.)

### Muotoilun koulutusohjelma

Muotoilun koulutusohjelma on osa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT (koulutus- ja tutkimus) -keskusta, johon kuuluvat myös liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja International Business koulutusohjelmat. KT-keskuksen vahvuuksia ovat muun muassa monialaisuus, edelläkävijän asema verkko-opetuksessa ja verkkotyöskentelyssä, liiketoiminta- ja yrittäjyysosaaminen sekä kansainvälisyys. (HAMK, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksen tavoitesopimus 2013–2016, 3–6.)

Muotoilun koulutusohjelmasta valmistuu muotoilijoita (AMK). Koulutuksen keskeisiä sisältöalueita ovat asiakas- ja käyttäjälähtöinen suunnittelu-prosessi, materiaalien ja valmistusmenetelmien tuntemus, liiketaloudellinen näkökulma, tieto- ja viestintätekniikka sekä projektiosaaminen. Opiskelijat valitsevat jo opintoihin hakeutuessaan yhden kolmesta pääaineesta, joita ovat vaatetusmuotoilu, jalkine- ja keramiikkamuotoilu. Tekstiilimuotoilun suuntautumisvaihtoehtoon on otettu viimeinen opiskelijaryhmä syksyllä 2012. (HAMK 2013, Muotoilun tutkintokoulutuksen esittely.)

HAMKin muotoilualan koulutus on osa Fredrika Wetterhoffin perintöä, jonka juuret juontavat vuonna 1885 perustettuun tyttöjen työkouluun. Nykyisessäkin koulutuksessa painotetaan tekemällä oppimista tiiviissä työelämäyhteistyössä. (HAMK 2013, Muotoilun tutkintokoulutuksen esittely & Fredrika Wetterhoff Säätiö 2013.)

### Työelämän lähipalvelut

Ammattikorkeakouluilla on lakisääteinen velvollisuus tehdä yhteistyötä toimintaympäristönsä kanssa. Työelämäyhteistyö tulee liittää ammattikorkeakoulun perustehtäviin, joita ovat koulutus, tutkimus- ja kehittämistyö. (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 1:4–5 §).

HAMKin uudessa toimintamallissa työelämäyhteistyötä koordinoi Työelämän lähipalvelut. Yhteistyön muotoja ovat muun muassa opintojaksot, joissa opetus on nivottu tiiviisti työelämän tarpeisiin. Opiskelijat toteuttavat tilaustyön opettaja ohjauksessa ja saavat siitä vastineeksi opintopistei-

tä. Opettajan tai muun asiantuntijan toteuttamat palvelut ovat luonteeltaan maksullista palvelutoimintaa tai hanketoimintaa. Maksullinen palvelutoiminta käsittää täydennyskoulutuksen, tuotteistetut koulutuspalvelut, kehittämisspalvelut sekä tuotteistetut asiantuntijapalvelut. Ne hinnoitellaan aina katteellisesti. (Hanka, tapaaminen 30.9.2013.)

HAMK Strategiassa 2020 luvataan huomioida HAMK:n toiminta-alueen seutukuntien kehittämislinjaukset ja lisätä tutkimusyksikköjen toimintaa ja rahoitusta. HAMK:n sisäisiä kehittämiskohteita ovat koulutus, digitalisointi, aluevaikuttavuus ja työelämälähtöinen tutkimus, työelämän lähipalvelut, kansainvälistyminen, henkilöstö ja johtaminen sekä talous ja tilat. (HAMK Strategia 2020, 2–4.)

### 1.3. Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja lähestymistapa

Opinnäytetyön toimeksiantona oli tuottaa toimintasuunnitelma muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittämiseen asiakaslähtöisellä ja taloudellisesti kannattavalla tavalla (Hanka & Niemelä, tapaaminen 28.1.2013). Toimeksianto oli luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämissyö, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisuja työelämässä tunnistettuihin ongelmiin systemaattisen tiedonhaun ja monipuolisten kehittämistyön menetelmien avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17–19). Opinnäytetyön kokonaistavoitteeksi otettiin strategisen kehittämisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan periaatteiden ymmärtäminen.

Tutkimuskysymykset:

- Miten muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaan saadaan lisää kasvua ja kannattavuutta?
- Millä markkinoilla halutaan toimia?
- Mitä palveluita kannattaa lähteä kehittämään ja tarjoamaan?

Työelämälähtöisessä tutkimuksellisessa kehittämissyössä yleisimpiä lähestymistapoja ovat toimintatutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus. Myös tieteellisen tutkimuksen käyttämä tapaustutkimus voi soveltua hyvin lähestymistavaksi. Vähiten perinteinen, mutta kaikkein kehityshakuisin lähestymistapa on innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistehtävän määritelmästä riippuu, mikä on sopivin lähestymistapa. Lähestymistavoissa on myös päällekkäisyyksiä ja niitä voidaan valita kaksikin. (Ojasalo ym. 2009, 25–37.)

Tavoitteiden pohjalta tämän opinnäytetyön lähestymistavoiksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus ja tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella syvennytään tiettyyn kohteeseen, joka tässä työssä oli muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminta. Konstruktiiivisella tutkimuksella tuotetaan Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) mukaan käytäntöä palveleva tuotos, suunnitelma tai malli, joka tässä työssä oli toimintasuunnitelma palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Kehittämismahdollisuuksia päätettiin tutkia strategisella tasolla, jotta uudistamista voitaisiin tehdä voimallisemmin ja objektiivisemmin. Toinen keskeinen näkökulma oli kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisesti, jolloin palveluille olisi aitoa tarvetta ja kysyntää.



### 1.4. Keskeiset käsitteet

#### Muotoiluala

Muotoilualalla suunnitellaan tuotteita ja palveluita julkisen sektorin ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Muotoiluala käsittää teollisen muotoilun, graafisen muotoilun, kaluste- ja sisustussuunnittelun, vaate- ja tekstiilimuotoilun sekä taideteollisen muotoilun. (TEM 2013, Ammattinetti.) Suomen toimialajaottelussa muotoiluala sisältyy luoviin aloihin (KTM 2007, 20). Muotoilukäsitettä on uudistettu ja laajennettu muun muassa vuonna 2013 julkaistussa kansallisessa muotoiluohjelmassa. Muotoiluosaaminen nähdään nyt kykynä muotoilla ja hyödyntää muotoilua niin liiketoiminnassa, julkisella sektorilla kuin koko yhteiskunnassa. (TEM 2013, Muotoile Suomi, 6–7.)

#### Työelämäpalvelut

Työelämäpalveluilla käsitetään tässä työssä korkeakoulujen elinkeinoelämälle ja julkiselle sektorille tarjoamia palveluita kuten opiskelijoiden toteuttamia projekteja sekä täydennyskoulutusta. Osa palveluista on maksullista toimintaa ja osa maksutonta. Maksuton toiminta on kytketty aina opiskelijoille syntyviin opintosuorituksiin. (Hanka, tapaaminen 30.9.2013.)

#### Palveluliiketoiminta

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes määrittelee palveluliiketoiminnan liiketoiminnaksi, jossa palvelu muodostaa arvonaluonnin perustan (Tekes 2010, 9). Hämeen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminta on määritelty kaupallisin periaattein tehtäväksi palvelutoiminnaksi, jossa hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista esimerkiksi testaus-, konsultointi- tai koulutuspalveluissa (HAMK 2012, Maksullisen palvelutoiminnan ohje, 4).

#### Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu liittyy ennakkointiin, visiointiin ja erilaisten vaihtoehtojen pohdintaan. Strategisen suunnittelun ja uudelleen organisoitumisen avulla pyritään varautumaan tulevaisuuden uhkiin ja haasteisiin. (OPH 2013.) Strategisen suunnittelun osa-alueita ovat toimintaympäristön ymmärtäminen, tavoitetilan määrittely, strategian luominen, toimenpiteiden suunnittelu ja toteutuksessa vaadittavien työkalujen ja mittareiden valinta. (Sitra & ProAgria Keskusten Liitto 2012, 67).

Strateginen suunnittelu on jaettavissa kahteen pääluokkaan: liiketoiminnan kehittämiseen ja kyvykkyyksien kehittämiseen. Yrityksen menestyminen edellyttää molempien hallintaa. (Tuominen 2010, 9.) Liiketoimintastrategiassa määritellään, keitä ovat asiakkaat, mitä tarpeita ja odotuksia heillä on, miten odotuksiin vastataan ja mitä palveluita tarjotaan. Kyvykkyyks-

strategiassa keskitytään siihen, että asiat tehdään oikealla tavalla. Kyvykkyyksillä käsitetään sekä toimialaan liittyvät erityiset kyvykkyyden, toisinsanoen teknologiat, että toimialasta riippumattomat kyvykkyydet, toisinsanoen taidot. (Tuominen 2010, 60–63.)

### Strateginen bisnesalue

Strateginen bisnesalue (SBA) voidaan määritellä seuraavasti: ”SBA on bisneksen perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Sille luodaan ja sillä ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla menestytään”. Strategisesta bisnesalueesta voidaan puhua myös termeillä strateginen liiketoiminta-alue, bisnesalue, liiketoiminta-alue, bisnessegmentti tai liiketoimintasegmentti. (Kamensky 2008, 96–97.)

### Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallilla kuvataan yrityksen jokainen yksittäinen liiketoiminta. Jokaisella liiketoiminnalla on oma systeeminsä ja se koostuu eri elementeistä. Liiketoimintamalli sisältää muun muassa kuvauksen ansaintalogiikasta. (Ala-Mutka 2008, 124–128.)

### Asiakslähtöisyys

Ala-Mutka ja Tavela (2004, 16) määrittelevät asiakslähtöisyyden olevan asiakkaista ja markkinoista lähtevää kokonaisvaltaista organisaation toiminnan ohjausta. Arantolan ja Simosen (2009, 3) mukaan aito asiakslähtöisyys on asiakkaan kuuntelemista ja hänen tarpeidensa ymmärtämistä. Yritysasiakkaan kohdalla se on asiakkaan liiketoiminnan ja siihen liittyvien haasteiden ymmärtämistä.

### Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit, joiden kanssa toimitaan. Jokaisen segmentin osalta mietitään, mitä palveluita ja tuotteita asiakkaille tarjotaan ja millä keinoin. Asiakasstrategian suunnittelun tulee perustua hyvään asiakas- ja markkinatuntemukseen. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 23–24.)

### Palvelujen tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakioimista. Tuotteistamiseen liittyvistä toimita käytetään myös termejä systematisointi ja konseptointi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.) Sitran ja ProAgria Keskusten liiton (2012, 67) työkirjan sanastossa selvitetään tuotteistamisen tarkoittavan palvelujen nimeämistä ja tarkkaa sisällön määrittelyä.

### 1.5. Rajaukset

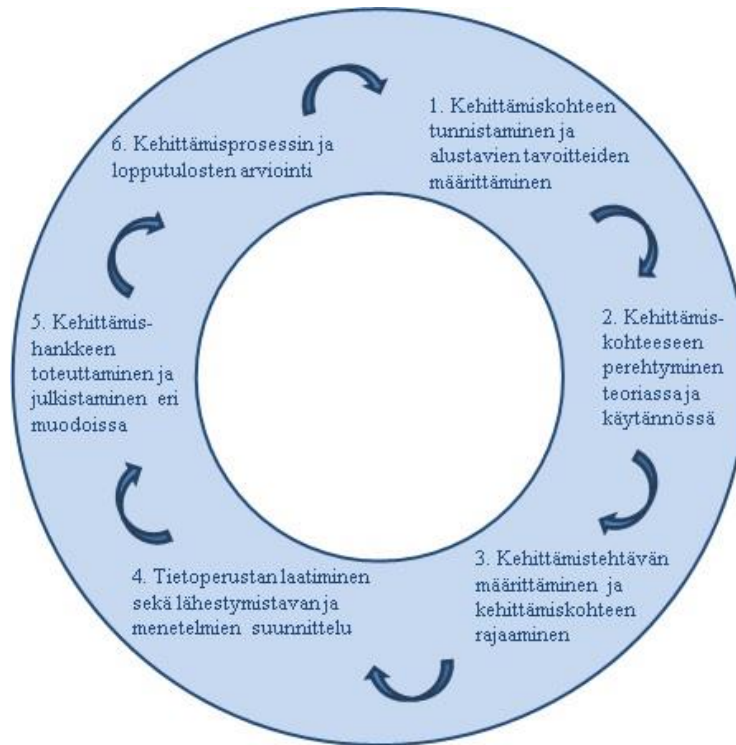
Ensimmäinen työn keskeisistä rajauksia oli keskittyä työelämäpalveluiden kehittämisessä maksulliseen palveluliiketoimintaan. Muotoilun koulutusohjelman nykyiseen työelämäyhteistyöhön perehdyttiin teemahaastatte- luissa laajemminkin, koska katteellisesti hinnoiteltua palveluliiketoimintaa oli hyvin vähän. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä pidettiin kuitenkin keskeisenä kriteerinä, että palvelut on voitava hinnoitella katteellisesti.

Toinen keskeinen raja-  
aus koski strategista suunnittelua. HAMKilla on oma päästrategiansa, joten strategista kehittämistä tehtiin siihen pohjautuen ja vain muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan osalta. Strategi- nen suunnittelu rajattiin koskemaan vain liiketoiminnan kehittämistä eli kyvykkyyksien kehittäminen jätettiin työn ulkopuolelle. Tämä valinta pe- rustui siihen, että kehittämisen oli keskeistä pohjautua asiakastarpeisiin.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI JA MENETELMÄT

### 2.1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Opinnäytetyössä edettiin Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 24–47) esittämän tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallin mukaisesti (kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24)

Prosessimallisissa tutkimuksellisen kehittämistyö lähtee kehittämiskohteen tunnistamisesta. Silloin määritellään alustavat tavoitteet. Tämän jälkeen etsitään tietoa kehittämisen kohteesta. Sekä teoretieto että käytännön tieto ovat molemmat arvokkaita. Teoretieto koostuu pitkälti käsitteistä, jotka auttavat ilmiön hahmottamisessa. Käsitteiden avulla voidaan rakentaa teorioita ja malleja, joiden avulla työ etenee järjestelmällisesti ja viestintä yhteistyötahojen kanssa tulee selkeämmäksi.

Tietoperustan laatimisen jälkeen pystytään määrittelemään kehittämistehtävä tarkemmin ja tekemään kehittämiskohteen rajaamista. Näiden vaiheiden jälkeen tehdään päätös, millä tavalla laajempaa ilmiötä sekä kehittämisen kohdetta lähestytään ja millä menetelmillä. Useimmat menetelmät sopivat lähes kaikkiin lähestymistapoihin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on hyväksi käyttää monipuolisesti eri menetelmiä, jotta saadaan koottua erilaista tietoa ja useita näkökulmia. Menetelmien monipuolisuus ei ole kuitenkaan itseisarvo vaan menetelmien valinnat pitää pystyä perustelemaan.

Kehittämistyö toteutetaan valitulla lähestymistavalla ja tarkoituksen mukaisia menetelmiä käyttäen. Prosessi ei välttämättä etene niin yksioikaisesti kuin prosessimallissa on kuvattu, sillä vaiheet eivät erotu käytännössä näin selvästi toisistaan, ja joskus on tarpeen palata vaiheissa taaksepäin oikean suunnan löytämiseksi. Kehittämistyössä on tärkeää, että erityyppistä tietoa hankitaan koko prosessin ajan ja se dokumentoidaan. Myös omia havaintoja ja syntyneitä ideoita kannattaa kirjata muistiin. Huolellinen dokumentointi auttaa tiedonkäsittelyssä ja päätöksenteossa.

Kehittämistyössä syntynyttä tietoa tulisi jakaa koko prosessin ajan sille yhteisölle, jota se hyödyttää. Kanavana voi käyttää esimerkiksi sisäisiä julkaisuja. Loppuraportissa kuvataan yleensä, mistä kehittämistehtävässä oli kyse, kuinka se toteutettiin ja mitkä olivat keskeiset tulokset ja konkreettiset tuotokset. Kehittämistyön prosessin viimeinen vaihe on arviointi, jossa tarkastellaan muun muassa suunnittelua, tavoitteiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta.

## 2.2. Koonti menetelmien käytöstä

Opinnäytetyössä hyödynnettiin monipuolisesti eri menetelmiä kunkin kehittämistehtävän vaiheen tiedontarpeen mukaan. Menetelmät on kuvattu vaiheittain ja tiedonhaun kohteittain taulukossa 1. Taulukkoon on yhdistetty myös käytännössä toteutunut ajankohta prosessin etenemisen ja kehittämistyön ajallisen riippuvuussuhteen arvioinnin tueksi.

Taulukko 1. Kehittämistyön eri vaiheissa käytetyt menetelmät

Vaihe (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 24)	Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen	Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä	Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämis-kohteen rajaaminen	Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu	Kehittämishankkeen toteuttaminen	Kehittämisprosessin ja lopputulosten julkistaminen ja arviointi
<b>Kohde</b>	Opinnäytetyön toimeksianto	Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminta, kilpailijoiden toiminta, muotoiluala	Toimeksianton tarkistaminen ja täsmennys	Strateginen suunnittelu, asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan kehittäminen, liiketoiminnan mallintaminen	Case muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminta: kasvustrategia, asiakasstrategia, liiketoiminnan mallintaminen	Opinnäytetyöprosessi, toimintasuunnitelma
<b>Menetelmä</b>	Keskustelut	Tiedonhaku internetistä, teema-haastattelut	Keskustelut	Miellekartta, tiedonhaku kirjallisuudesta ja internetistä	Kyselytutkimuksen analysointi, asiantuntija-haastattelut, yhteisö sivusto, SWOT, SBA, BMC	Opinnäytetyöseminaari, lehdistötiedote, arvioinnit
<b>Ajankohta</b>	Elokuu 2012 - joulukuu 2012	Syyskuu 2012 - maaliskuu 2013	Tammikuu & maaliskuu 2013	Tammikuu 2013 - lokakuu 2013	Helmikuu 2013 - joulukuu 2013	Tammikuu 2014

Vaiheet olivat osittain päällekkäisiä, sillä esimerkiksi kehittämishankkeen toteuttamisessa tehtiin samanaikaisesti myös tietoperustan laatimista. Prosessimallin tutkiminen auttoi kuitenkin kokonaisuuden hahmottamisessa ja menetelmien käytön suunnittelussa.

### 2.3. Kehittämiskohteeseen perehtyminen

Opinnäytetyön toimeksiannossa oli jo tunnistettu kehittämistarve ja määritelty alustavat tavoitteet. Ydinajatus oli saada lisää liikevaihtoa ja kannattavuutta muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaan asiakaslähtöisellä kehittämisotteella. Kehittämiskohdetta tutkittiin tutustumalla alaan valtakunnallisella tasolla, tutkimalla muiden muotoilualan korkeakoulutusta tarjoavien oppilaitosten palveluliiketoimintaa sekä perehtymällä HAMK:n tapaukseen.

Kaikissa näissä kolmessa alueessa käytettiin menetelmänä internettiedonhakua. Alan näkymistä löydettiin parhaiten tietoa Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivuilta. Korkeakoulujen työelämäpalvelutarjonnasta löydettiin tietoa kunkin oppilaitoksen kotisivuilta. HAMK:n palvelutarjonnasta saatiin yleiskäsitys kotisivujen avulla, mutta syvällisemmän ymmärryksen tavoittaminen vaati lisätutkimusta.

Työelämäpalvelupäällikkö Sari Hangan ja muotoilun koulutusohjelmajohtaja Mirja Niemelän kanssa käytiin keskustelu, mitä tietoa tarvitaan ja mistä tieto parhaiten löytyisi. Sovittiin, että työhön haastatellaan koulutusohjelmasta niitä opettajia, jotka olivat vastuussa kunkin pääaineen työelämäpalveluista. Niemelä nimesi jokaisesta pääaineesta yhden tai kaksi opettajaa. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastatteluilla sovittiin selvitetävän nykyiset palvelut ja asiakkaat sekä potentiaalisia palveluita ja asiakkaita. (Hanka & Niemelä, tapaaminen 28.1.2013.)

Haastattelumenetelmän etuja ovat, että sillä päästään nopeasti kiinni syvälliseenkin tietoon kehittämisen kohteesta ja voidaan löytää uusia näkökulmia vähän tutkitusta aiheesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan paras tuntemus oli toiminnan pyörittämisestä vastuussa olevilla opettajilla, joten he olivat haastatteluun sopiva kohderyhmä. Haastatteluiden käyttöä tuki myös se näkökulma, että kehittämiseen saatiin mukaan niitä ihmisiä, joiden työtä kehittäminen koski. Tämä oli tarpeellista muun muassa muutosjohtamisen näkökulmasta, sillä ihmiset ovat muutoshankkeen suurin riski, elleivät he anna tukeaan muutokselle (Virtanen, luento 30.11.2012).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa oli ennakkoon laadittu kysymysrunko (liite 1). Kysymysrungosta poikettiin tarvittaessa jouhevan etenemisen eduksi. Haastatteluja ei nauhoitettu, koska se olisi voinut nostaa kynnystä kertoa asioista vapaasti ja rehellisesti. Tiedontarve oli myös sellainen, ettei sanatarkoilla muodoilla ollut merkitystä vaan ymmärryksen lisääntymisellä ja uusien ideoiden syntymisellä. Haastattelujen sisältö litteroitiin ja niistä koostettiin taulukot kokonaistilanteen hahmottamiseksi (liite 2).

### 2.4. Tietoperustan rakentaminen

Tietoperustan rakentamiseksi oli tärkeää hahmottaa keskeiset käsitteet ja niiden muodostama kokonaisuus. Tässä apuna käytettiin miellekarttaa, joka tunnetaan myös nimellä Mind Map. Miellekartta rakennetaan valitsemalla työn kannalta keskeinen asia, joka sijoitetaan paperin keskelle. Sen ympärille rakennetaan karttaa keskeisistä aihealueista. Miellekartan tekemisestä on useita eri variaatioita ja siinä voidaan käyttää sanojen lisäksi myös kuvia, värejä ja symboleja. Miellekartan avulla hahmotetaan aihepiirin kokonaisuus ja käsitteiden välisiä hierarkiasuhteita (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2009, 35).

Tietoperustan rakentamiseksi kerättiin teorialtetta keskeisten käsitteiden ympäriltä eli strategisesta suunnittelusta, asiakaslähtöisyydestä ja liiketoiminnan kehittämisestä kirjallisuuden ja internetin avulla. Lisäksi perehdyttiin liiketoimintamallin kuvaamiseen Osterwalderin ja Pigneurin (2010) Business Model Canvas -työkalun avulla.

Teoriaa sovellettiin käytännönläheisen kehittämistehtävän ongelmanratkaisussa. Kirjallisuuskatsauksesta ja luentomateriaaleista löydettiin mallit muun muassa kasvun tavoitteluun tuote-markkina-kasvumatriisijattelulla, strategiaprosessin ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kytkemisestä yhteen sekä strategisten bisnesalueiden määrittelyyn.

### 2.5. Kehittämiskohteen strategisten vaihtoehtojen vertailu ja valinta

Strategian valinnassa hyödynnettiin paljon käytettyä SWOT-menetelmää hieman sovellettuna. SWOT on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttä-analyysi, jota käytetään muun muassa ongelmien tunnistamiseen ja arviointiin sekä strategian laatimiseen (Mind Tools 2013). Nimi ”SWOT” tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Oma sovellus tehtiin siksi, että SWOT-analyysi kohdistuu perinteisesti yhteen arviointikohteeseen, mutta sovellettuna sillä arvioitiin samaan aikaan kunkin kasvustrategian vahvuuksia ja heikkouksia sekä strategian tuomia mahdollisuuksia ja uhkia palveluliiketoiminnalle (taulukko 2).

Taulukko 2. Sovelletun SWOT-analyysin pohja.

<b>Strategian vahvuudet</b>	<b>Mahdollisuudet palveluliiketoiminnalle</b>
<b>Strategian heikkoudet</b>	<b>Uhat palveluliiketoiminnalle</b>

SWOT-analyysillä saatiin visuaalista informaatiota, missä vaihtoehdossa painottuivat mahdollisuudet ja missä uhat. Asioiden merkityksellisyydessä oli kuitenkin eroavaisuuksia, joten lopulliset päätökset pohjautuivat määrällisen ja visuaalisen tiedon lisäksi sisällön arviointiin.

### 2.6. Kehittämiskohteen asiakasstrategian rakentaminen

Asiakasstrategian rakentaminen aloitettiin segmentoimalla nykyisen palveluliiketoiminnan asiakaskanta. Asiakasymmärrystä hankittiin lisää analysoimalla asiakaskyselytutkimuksen tuloksia sekä haastatteleamalla kahta asiakasrajapinnassa toimivaa asiantuntijaa. Asiakastietoa yritettiin saada myös sosiaalisen median avulla omana kehittämisprojektinaan, mutta se ei tuottanut toivottua tulosta.

Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan asiakaskantaa ei ollut dokumentoitu systemaattisesti eikä segmentoitu liiketoiminnan ohjaukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Asiakaskannan segmentointi tehtiin opettajien haastatteluilla kerätyn aineiston pohjalta. Aineistosta analysoitiin, millaisiin ryhmiin asiakaskanta on jaettavissa, jotta liiketoimintaa voidaan paremmin suunnitella ja ohjata.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi oli tärkeää kuulla myös suoraan asiakkaita. Tähän valittiin menetelmäksi kyselytutkimus, koska sillä on mahdollista hankkia laaja aineisto nopeasti ja tehokkaasti (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2009, 108). Opinnäytetyössä valmisteltiin sähköistä asiakaskyselyä, jolla oli tarkoitus selvittää eri palveluiden kiinnostavuutta sekä asiakkaiden toiveita toteutustavasta. Kysely jäi kuitenkin luonnosvaiheeseen, sillä Teollisuustaitteen liitto Ornamo teetti täydennyskoulutusta käsittelevän kyselyn yli 2000 henkiselle jäsenistölleen maaliskuussa 2013. Kyselyyn vastanneet 192 Ornamon jäsentä edustivat hyvin myös muotoilun koulutusohjelman tärkeintä asiakaskuntaa. Ornamosta saatiin tutkimusaineisto luottamuksellisesti käyttöön ja sen todettiin antavan riittävästi tietoa täydennyskoulutuksen osalta. Kyselyaineistosta saatiin pääasiassa määrällistä dataa, mutta avoimen kysymyksen osalta myös laadullista tietoa, joka vaati tarkempaa analysointia.

Ornamon Täydennyskoulutuskyselystä saatiin tietoa vain koulutuspalveluiden osalta. Asiakastietoa haluttiin saada myös kehittämispalveluiden osalta. Tiedonhankintaan syntyi idea uudenlaisesta toimintamallista, jossa sosiaalisen median avulla kerättäisiin jatkuvasti asiakastietoa keskusteluiden pohjalta. Tätä ideaa testattiin kehittämisprojektiohjelmalla, jossa perustettiin yhteisö sivusto Oxwall-ohjelmalla. Pilotointiryhmään kutsuttiin 46 muotoilualan ammattilaista. Sivustolle rekisteröityi pilotoinnin aikana vain kaksi käyttäjää eikä keskustelua syntynyt toivotulla tavalla, joten menetelmä ei tuottanut uutta tietoa muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

Lisätukea asiakasstrategian rakentamiseen saatiin Teollisuustaitteen liitto Ornamon asiantuntija Asta Bomanin ja Innoparkin Konseptori-hankkeen vetäjän Hillevi Kaarlenkasken haastatteluilla. Molemmat toimivat päivittäin asiakasrajapinnassa, joten heiltä saatiin näkemystä, minkä tyyppisiä koulutus- ja kehittämispalveluita alalla tarvitaan. Haastattelut toteutettiin melko vapaamuotoisina teemahaastatteluina kesäkuussa 2013.



## 2.7. Kehittämiskohteen liiketoimintamallin kuvaaminen

Uudistetun liiketoimintamallin kuvaamisessa käytettiin kahta menetelmää: strategisten bisnesalueiden (SBA) mallintamista sekä Business Model Canvas (BMC) -työkalua.

Mika Kamensky (2008) kertoo SBA-ajattelun olevan peräisin jo 1960-luvulta ja muun muassa Igor Ansoffin hyödyntäneen sitä Kone Oyj:n konsultoinnissa. Kamensky on myös itse määrittänyt tuhansia strategisia bisnesalueita erilaisille ja erikokoisille organisaatioille. Opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää Kamenskyn oppeja.

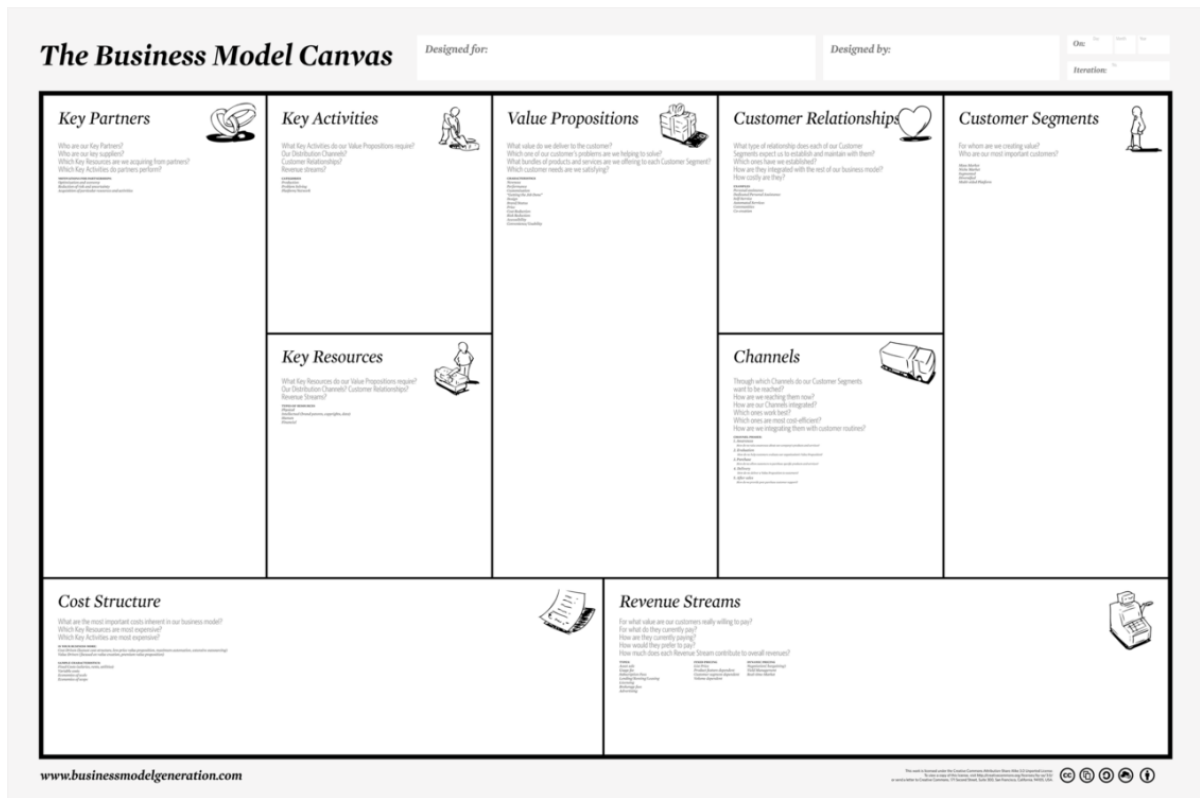
Strategisten liiketoiminta-alueiden määrittäminen voidaan tehdä eri kriteereillä ja eri näkökulmista. Yrityksen menestys nousee usein jostain liikkeelle panevasta voimasta eli draiverista, joten sitä kannattaa käyttää keskeisenä näkökulmana. Monesti SBA:n määrittäminen voi vaatia useamman kriteerin yhdistelmää. Yleisimpiä liiketoiminta-alueiden jaossa käytettäviä kriteerejä ovat tarvelähtöisyys, asiakaslähtöisyys, markkinalähtöisyys, tuotelähtöisyys, teknologialähtöisyys, osaamislähtöisyys, resurssilähtöisyys, verkostolähtöisyys ja kilpailulähtöisyys. (Kamensky 2008, 102–109.) Taulukossa 3 on kuvattu esimerkki asiakaslähtöisestä SBA-jaosta.

Taulukko 3. Esimerkki asiakaslähtöisestä SBA-jaosta (Kamensky 2008, 117)

SBA I	Tuotteet ja palvelut perheille
SBA II	Tuotteet ja palvelut nuorisolle
SBA III	Tuotteet ja palvelut sinkuille
SBA IV	Tuotteet ja palvelut eläkeläisille
SBA V	Yritysmyynti

Kun strategiset bisnesalueet on määritelty, tulee kustakin alueesta tehdä toimialan kuvaus. Tämä antaa käsityksen, missä kilpailulajissa ollaan mukana. Tarkempi kuvaaminen on tarpeen myös siksi, että ihmisillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, mitä alueet käsittävät todellisuudessa. (Kamensky 2008, 109.)

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010) Business Model Canvas -työkalu on suunniteltu asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kuvaamiseen. Sen avulla kehittämiseen osallistuvat tahot ymmärtävät liiketoimintamallin samalla tavalla ja puhuvat samoilla termeillä. Kanvaasityökalun avulla liiketoimintamalli pystytään kuvaamaan ytimekkäästi ja sitä voidaan muokata strategisten vaihtoehtojen vertailemiseksi. Business Model Canvas -konseptia on sovellettu ja testattu ympäri maailmaa useissa isoissa yrityksissä kuten IBM, Ericsson ja Deloitte. (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010, 15.) Kuvassa 2 on esitelty Business Model Generation -verkkosivuilla jaettu työpohja kanvaasille.



Kuva 2. Business Model Canvas -pohja (Business Model Generation 2013)

Myös Sitran ja ProAgria keskusten liiton oppaassa ”Kasvunvara - työkaluja parempaan palveluun” (2012, 59) on suositeltu liiketoimintamallilakanan käyttöä. Se on esitelty mallin yhdeksän rakennuselementin suomenne- tuilla termeillä: asiakassegmentit, arvolupaus, asiakkaiden tavoittaminen, asiakassuhteet, kassavirta, kriittiset resurssit, kriittiset tehtävät, avain- kumppanit ja kustannusrakenne. Tämä on myös järjestys, jossa lakana tu- lee täyttää eli liiketoimintamallin rakentaminen aloitetaan asiakasta kos- kevista tekijöistä (Hanka, tapaaminen 30.9.2013).

### 3 TEORIATAUSTA

#### 3.1. Strateginen suunnittelu

Työssä lähdettiin liikkeelle strategiatasolta, jotta kehittäminen olisi kokonaisvaltaista eikä siinä jäätäisi liikaa kiinni nykyiseen. Strategiseen ajatteluun tutustuttiin sekä yleisellä tasolla että liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Erytystä painoarvoa annettiin asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tukevalle strategisoinnille sekä liiketoiminnan kasvua tavoittelevalle strategisoinnille, koska niiden kautta päästiin käsiksi tutkimusongelmiin.

##### 3.1.1. Strategisen toiminnan lähestymistavat

Strategisessa toiminnassa on Ala-Mutkan (2008, 18–27) teorian mukaan kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa. Perinteinen tapa on yrittää luoda valmis visio ja missio, joiden toteuttamissuunnitelma kirjoitetaan strategiseksi. Vaihtoehtoinen tapa on tehdä strategiatyötä vaiheittaisesti ja rakentaa strategiaa kehkeytyvänä prosessina tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä. Yksityiskohtaisen ja tarkasti noudatettavan strategian heikkous on se, että silloin saatetaan sulkea silmät ympäristössä tapahtuvilta muutoksilta ja mahdollisuuksilta. Strategia ei saa kuitenkaan olla liian epämääräinen ja muuttuvakaan, koska se vaikuttaisi kielteisesti henkilöstön turvallisuuden tunteeseen ja ymmärrykseen yhteisistä tavoitteista. Näin ollen strategista toimimista tulisi tehdä näiden ääripäiden välillä.

Ala-Mutkan (2008, 31–33) suosittelema strategisoinnin tapa on luoda linjauksia ja pitkän tähtäimen visio, mutta jättää yksityiskohtat avoimiksi. Tärkeimpiä yksityiskohtia kannattaa tutkia testaamalla ennen kuin niihin sitoudutaan lopullisesti. Näin päätöksenteko on varmempaa ja saatetaan saada suuriakin rahallisia ja ajallisia säästöjä. Tärkeä näkökulma on myös se, että henkilöstön osallistuessa testaustyöhön, se sitoutuu paremmin tuleviin muutoksiin. Tuomisen (2010, 26–27) esittelemän Lean-mallin mukainen ajattelu on hyvin samansuuntaista. Siinäkin suositellaan strategian suunnittelua luovassa prosessissa. Tärkeää on oppia prosessin aikana jatkuvaa strategista ajattelua ja tehdä strategiatyötä laajalla joukolla perinteisen johtajakeskeisyyden sijaan.

##### 3.1.2. Liiketoiminta-alueiden strateginen suunnittelu

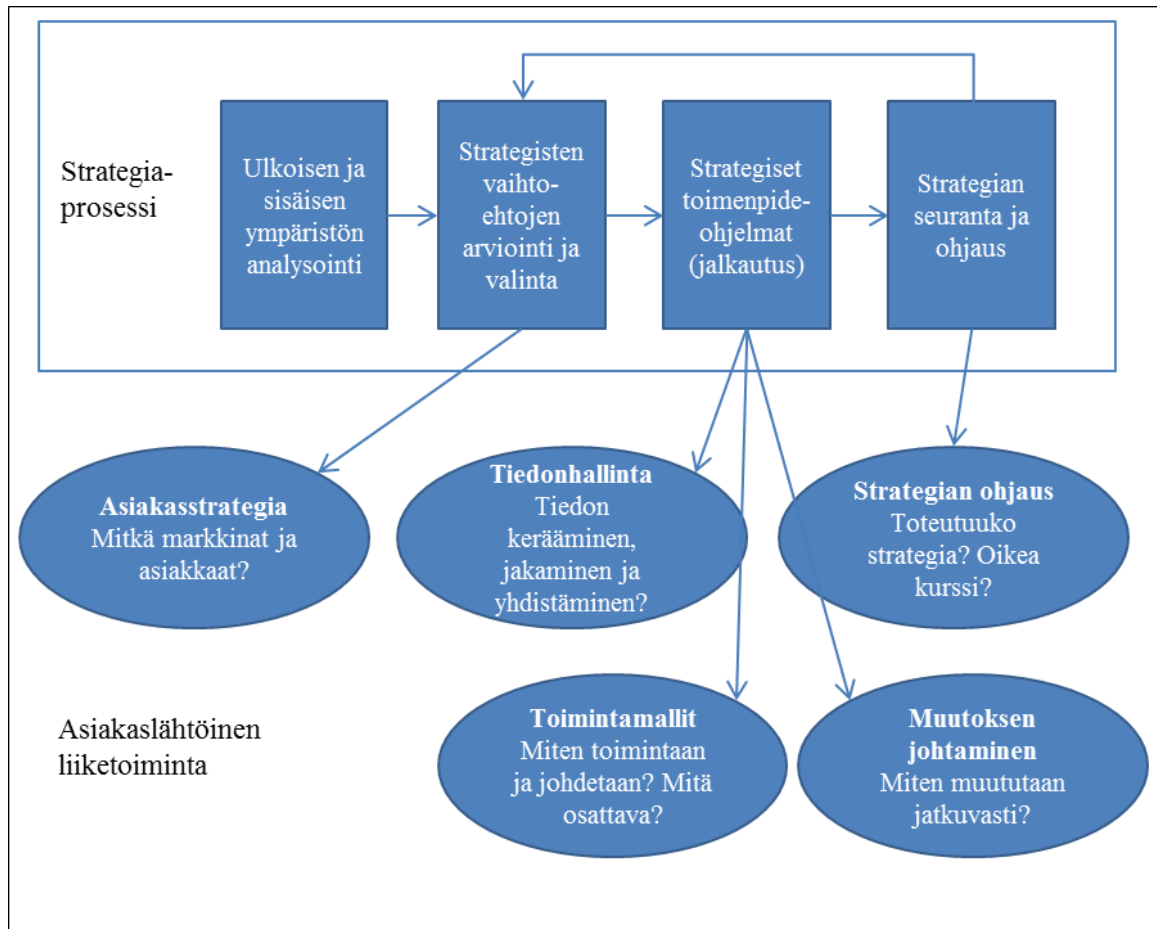
Strategisten bisnesalueiden määrittelyn peruskysymyksiä ovat ”Missä bisneksessä olemme?” tai ”Millä toimialalla olemme?”. Nämä kysymykset voivat vaikuttaa itsestään selviltä, mutta niiden kriittinen tarkastelu eri näkökulmista ja eri tasoilla voi tuoda merkittäviä oivalluksia. Liiketoimintaa on voitu johtaa esimerkiksi tuotantoteknologian näkökulmasta, mutta asiakaslähtöisyyden edistämiseksi jako tulisi tehdä asiakastarpeiden tai asiakasryhmien näkökulmasta. (Kamensky 2008, 96–97.)

Liiketoiminta-alueiden tutkimista ja muodostamista uusilla kriteereillä on syytä tehdä aika ajoin, mielellään vuosittain. Siinä tulee huomioida ympäristön muutoksia PESTE- eli poliittisilla, ekonomisilla, sosiaalisilla, taloudellisilla ja ekologisilla tekijöillä, koska nämä tekijät vaikuttavat toimialojen ja kilpailutilanteen kehittymiseen. Jos SBA-jakoa ei tutkita ja uudisteta, voi yritys pahimmillaan menettää käsityksen, missä bisneksessä se on mukana. Onnistunut SBA-jako auttaa näkemään liiketoiminnan uhat ja mahdollisuudet. (Kamensky 2008, 102–103.)

Poikkimäki ja Koivisto (2006) esittelevät teoriaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien strategisesta innovoinnista. Heidän selvitystensä mukaan perinteiset strategiateoriat lähtevät ajatuksesta, että strategiassa pyritään sopeutumaan ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin kuten muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Strategisen innovointikyvyn mallissa lähtökohtana on ajatus, että yritys pystyy määrittelemään sekä itsensä että ympäristönsä. Ympäristöllä tarkoitetaan tässä mallissa yrityksen mikroympäristöä, jonka muodostavat ne toimijat, joiden kanssa yritys on välittömästi tekemisissä. Näitä ovat muun muassa henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja rahoittajat. Yrityksen on mahdollista vaikuttaa tähän ympäristöön ja erityisesti pitkällä aikavälillä määrittää uudelleen oma liiketoimintansa ja erityisosaamisensa. Silloin myös olennainen ympäristö muuttuu. (Poikkimäki & Koivisto 2006, 15.)

### 3.1.3. Strategiaprosessi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä

Ala-Mutkan ja Tavelan (2004, 43–52) mukaan strategiaprosessissa on yleensä neljä päävaihetta: 1. ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointi, 2. strategisten vaihtoehtojen arviointi, 3. strategiset toimenpideohjelmat eli strategian toteuttaminen sekä 4. strategian seuranta ja ohjaus. Strategiaprosessi ja sen vaiheiden yhteys asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamiseen on havainnollistettu kuvassa 3. Tästä prosessista on jätetty pois yrityksen toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja mission määrittäminen, jotka ovat strategiatyön perustana.



Kuva 3. Strategiaprosessi ja asiakaslähtöinen liiketoimintamallin rakentaminen (Ala-Mutka & Tavela 2004, 44)

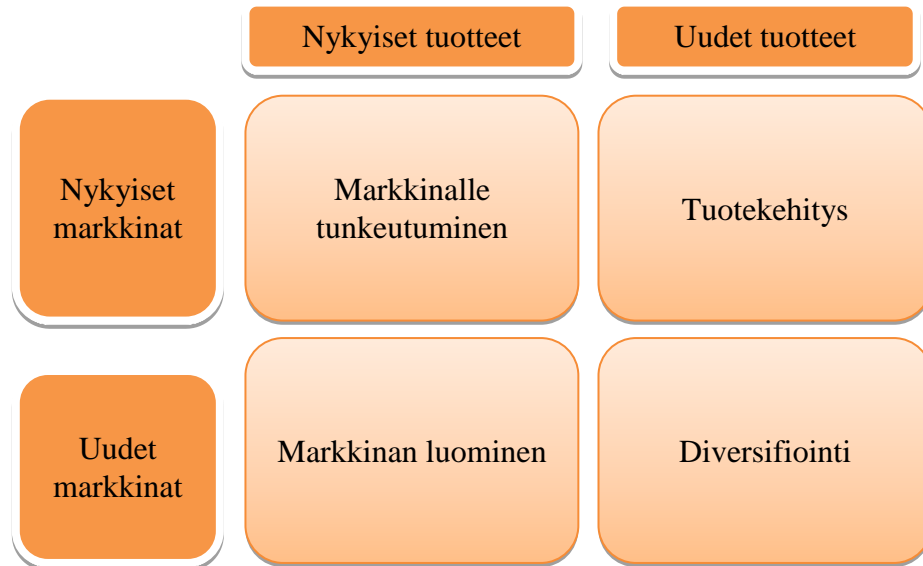
Asiakaslähtöinen liiketoimintamallin rakentaminen lähtee asiakasstrategian rakentamisesta. Siinä keskeinen työvaihe on asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi. Asiakasstrategiassa määritellään, millä markkinoilla toimitaan, mihin asiakasryhmiin keskitytään ja mitä palveluita millekin asiakasryhmälle tarjotaan. Tämä työ on hyödyllisintä tehdä samassa yhteydessä, kun pohditaan strategisia vaihtoehtoja ja tehdään valintoja voimavarojen suuntaamiseksi ja liiketoiminnan ohjaamiseksi.

Strategisten valintojen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa luodaan toimintamalleja kuvaamaan konkreettisesti, miten asiakkaiden kanssa toimitaan, kenen kanssa tehdään yhteistyötä, mitä tuotteita ja palveluita kehitetään ja niin edelleen. Kilpailukyky varmistetaan asiakaslähtöisellä kehittämisotteella, joka perustuu asiakastietoon ja -tuntemukseen. Tästä syystä tiedonhallinta on tärkeä osa strategisia toimenpideohjelmia. Ala-Mutka ja Tavela nostavat esille kolmantena keskeisenä osa-alueena muutosjohtamisen, jolla jatkuva kehittäminen toteutetaan hallitusti.

Viimeisessä vaiheessa strategiaa seurataan ja ohjataan kysymällä, toteutuuko strategia ja onko kurssi oikea. Tästä voidaan palata takaisin strategisten vaihtoehtojen arviointiin ja valintaan eli strategiatyötä tulee tehdä jatkuvana prosessina toiminnan ohjaamiseksi toivottuun suuntaan.

### 3.1.4. Strategiset vaihtoehdot kasvun tavoitteluun

Lehtisen ja Niinimäen (2005) esittelemät asiantuntijaorganisaation myynnin kasvattamisen neljä tapaa ovat markkinapenetraatio, markkinoiden kehittäminen, palvelun kehittäminen ja diversifiointi. H. Igor Ansoff (1965) on kuvannut vastaavan nelijaon kuvan 4 mukaisena matriisina (Mäntyneva, luento 27.3.2013).



Kuva 4. Ansoffin tuote-markkina-kasvumatriisi (Mäntyneva 2013)

**Markkinalle tunkeutumisella eli markkinapenetraatiolla** haetaan nykyisiltä markkinoilta suurempaa osuutta nykyisten palveluiden myynnille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaat pitäisi saada tekemään enemmän ostoja tai pitäisi hankkia uusia asiakkaita. Nykyisten asiakkaiden lisäostoihin hyvä keino on suhdemarkkinointi, joka toimii erityisesti asiantuntija-aloilla. Kilpailuedun ja markkinoiden kasvattamisen tavoittelemisessa auttaa taitava palveluiden tuotteistaminen, koska sillä voidaan nostaa palvelun laatua, helpottaa palvelun markkinointia ja joskus jopa alentaa tuotteen hintaa. Tämä kasvustrategia on riskeiltään vähäisin, mutta se ei välttämättä yksinään riitä, jos nykyisillä markkinoilla alkaa olla nykyisten palveluiden kysyntä täytetty. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25–27.)

**Markkinakehitysstrategia** tarkoittaa nykyisten palveluiden viemistä uusille markkinoille. Se voi olla joko nykyisenlaisten asiakassegmenttien maantieteellistä laajentamista tai uusien asiakassegmenttien tavoittelu esimerkiksi toisilta toimialoilta. Lehtisen ja Niinimäen (2005) kokemuksen mukaan on helpompi laajentaa toimintaa maantieteellisesti, koska kohdesegmentti on aikaisemman kokemuksen avulla tutunoloinen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.)

Markkinakehitysstrategian riskit liittyvät lähinnä yrityksen imagolliseen muutokseen. Nykyiset asiakkaat saattavat hämmentyä, jos yritys profiloi-

tuu palvelemaan myös muita toimialoja ja suuntaamaan markkinointiviestintäänsä niille. Uusille asiakassegmenteille tarjotaan todennäköisesti hie- man erilaisia palveluita ja mahdollisesti myös erilaista hinnoittelua, mikä sek in saattaa ärsyttää nykyistä asiakaskuntaa. Kehittämisessä tulee siten huomioida kokonaisuus myös vanhojen asiakkuuksien osalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26–27.)

**Tuotekehitysstrategialla** tarkoitetaan uusien palveluiden kehittämistä tai vanhojen palveluiden parantamista esimerkiksi tuotteistamalla. Kohde- markkinat pysyvät tässä strategiassa entisellään. Jatkovaa tuotekehitystä tarvitaan siit äkin syystä, että markkinoilla tarpeet muuttuvat ja yrityksen täytyy pysyä kehityksessä mukana. Muuten se voi tulla kilpailijoiden syr- jäyttämäksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26–27.)

Tuotekehitysstrategiassa hyödynnetään usein innovaatiotoimintaa eli uusi- en, kaupallista arvoa tuovien ideoiden kehittelyä. Palveluinnovaatiot ovat uusia palveluita tai uusia tapoja tarjota olemassa olevaa palvelua asiakkail- le. Uusia toimintatapoja voidaan löytää esimerkiksi kehittämällä perinteis- ten palvelukanavien rinnalle sähköisiä palveluita. Uudistuksen tulee tuot- ta asiakkaille niin merkittävää lisäarvoa, että he ovat valmiita maksamaan palveluiden hintoihin sisällytettäviä tuotekehityskustannuksia. (Mäntyneva 2012, 41–43.)

Tuotekehitysstrategian suurimmat riskit ovat, että kehittämisessä epäon- nistutaan tai nykyiset asiakkaat kokevat tehdyt uudistukset huonoina (Leh- tinen & Niinimäki 2005, 26). Myös innovatiivisuuden aste vaikuttaa tuo- tekehityksen riskeihin, sillä inkrementaalien innovaatioiden pienet, asteit- taiset parannukset ovat yleensä vähäriskisiä ja niiden tulokset melko hyvin ennakoitavissa. Radikaalit innovaatiot ovat merkittäviä muutoksia, jotka sisältävät myös suurempia riskejä. Radikaalin innovaation tavoittelu voi olla tarpeen erityisesti siinä tapauksessa, että yrityksellä ei ole vielä vah- vaa markkina-asemaa ja sen kilpailijatkin tekevät jatkuvaa tuotekehitys- työtä. Yrityksen täytyy siten tehdä irtiotto erottuakseen kilpailijoistaan. Radikaalin innovaation onnistuminen mitataan sen kaupallistamisessa, sil- lä kehittelystä on aiheutunut kustannuksia ja toisaalta ei ole täyttä var- muutta, onnistutaanko uudistuksella miellyttämään asiakkaita. (Mänty- neva 2012, 36–41.)

**Diversifioinnissa** etsitään uusia mahdollisuuksia kehittämällä uusia palve- luita uusille markkinoille. Käytännössä tämä tarkoittaa usein liiketoimin- nan laajentamista sellaisille alueille, jotka eivät suoranaisesti liity nykyi- seen toimintaan. Tämä strategia antaa kehittämiseen vapautta, kun ei olla suoraan sidoksissa nykyiseen toimintaan, mutta samalla tähän liittyy suu- rimmat riskit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27.)

### 3.2. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Toinen opinnäytetyön keskeisistä aihealueista on asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Sitä tutkittiin selvittämällä, mistä asiakaslähtöisyydessä on kyse ja miten sitä voi kehittää.

#### 3.2.1. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ydinajatus

Suomessa yritysten liiketoiminnan kehittämisessä on mietitty asiakaslähtöisyyttä jo 1980-luvulta asti. Asiakaslähtöisyyden käytännön määritelmänä oli alkuun asiakastarpeiden täyttäminen. Tästä seurasi joissain tapauksissa liiallista asiakkaiden miellyttämistä, jolloin yrityksen oma kannattavuus laski. 1990-luvulla tunnustettiin, ettei kaikkia asiakastarpeita voida täyttää eikä kaikkia asiakkaita palvella kattavasti, vaan täytyy etsiä tasapainoa asiakkaan edun ja yritykselle syntyvän tuloksen välillä. Tämä johti asiakaskannan tutkimiseen, segmentointiin ja seulontaan, mitä yritykset hyödyntävät nykyisinkin. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Aito asiakaslähtöisyys on sitä, että asiakasta kuunnellaan ja hänen tarpeitaan ymmärretään. Jos kyseessä on yritysasiakas, täytyy ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja siihen liittyviä haasteita. Yritys tarjoaa asiakkaalleen merkittävää arvoa, jos se osaa tarjota ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Parhaimmillaan yritys osaa ratkaista sellaisia asiakkaan ongelmia, joita asiakas ei ole itse osannut edes tunnistaa tai määritellä. Arvon tuottamisessa on usein miten välttämätöntä, että palvelu suunnitellaan ja arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

#### 3.2.2. Asiakkuuksien segmentointi

Yrityksen asiakaskanta muodostuu yksittäisistä asiakkuuksista. Segmentoinnissa on kyse näiden asiakkuuksien ryhmittelystä ja toiminnan organisoimisesta. Yritys voi organisoida esimerkiksi toimialoittain ja silloin myös asiakassegmentoinnin pääkriteerinä käytetään toimialaa. Segmentointikriteerejä ja malleja käytetään yleensä samassakin yrityksessä useita. Niiden avulla palveluyritys jäsentää liiketoimintansa rakennetta ja havaitsee kehittämiskohteita. (Arantola & Simonen 2009, 17–18).

Ala-Mutkan ja Tavelan (2004) mukaan segmentointiperusteiden tulisi lähteä ensisijaisesti yrityksen strategiasta. Jos esimerkiksi yritys hakee voimakasta kasvua, tulisi sen segmentoida uudet asiakkaat entistä tarkemmin ja pyrkiä lisäämään asiakassegmenttien lukumäärää. Segmentoinnissa käytettyjen kriteerien tulisi olla helposti kerättävissä ja tunnistettavissa, jotta niitä pystytään hyödyntämään yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Ala-Mutka & Tavela 2004, 70–71.)

Yleisen tason segmentointikriteerit, kuten toimiala ja yrityskoko, ovat helppoja havainnoida, mutta ne eivät juuri edistä asiakaslähtöisyyttä. Yrityksen tulisikin löytää yleisten kriteerien lisäksi sellaisia kriteerejä, jotka luokittelevat sen omia asiakkuuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden toimintalogiikka ja palveluiden käyttötapa. Päämääränä on löytää



asiakassegmentit, joiden kanssa luodaan arvoa eri tavoin. Kun asiakassegmenteistä on ymmärretty arvonluonnissa yhdistävät ja erottavat tekijät, se helpottaa segmenttikohtaista asiakasratkaisujen monistamista. (Arantola & Simonen 2009, 18.)

### 3.2.3. Arvolupaus

Arvolupaus kuvaa, mitä palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen ja mistä niiden arvo syntyy. Asiakasarvo voi olla liiketoiminnallista arvoa tai asiakaskokemukseen perustuvaa arvoa. Asiakasarvo vaikuttaa siihen, paljonko asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, kuinka usein hän sitä ostaa ja suosittelee hän sitä muille. (Sitra & ProAgria Keskusten Liitto 2012, 59–67).

Arvoja voivat olla esimerkiksi uutuus, suorituskyky ja -nopeus, räätälöinti, muotoilu, hinta, saavutettavuus, käytettävyys, kustannussäästö, riskin pieneminen tai yksittäisen tehtävän hoidetuksi tuleminen. Uutuusarvolla tyydytetään asiakastarpeita, joita ei ole ennen pystytty tyydyttämään. Tätä arvolupaus on hyödynnetty erityisesti teknologiakeskeisillä aloilla. Suorituskyky ja -nopeus ovat myös tyypillisiä teknologiaan liittyviä arvoja. Asiakas- tai asiakassegmenttikohtainen räätälöinti luo asiakkaalle arvoa ottamalla huomioon yksilölliset tarpeet. Muotoilulla erotutaan kilpailijoista, mutta sen arvon mittaaminen on usein hankalaa. Muotoilun rooli on kuitenkin hyvin keskeistä muun muassa muodin ja elektroniikan aloilla. Hinta on keskeinen arvo silloin, kun tuotteen ja palvelun ominaisuudet ovat samat kuin kilpailijoilla. Sillä voidaan päästä kiinni myös sellaiseen markkinaan, jolla ei ole maksukykyä perinteisesti tuotettuihin tuotteisiin tai palveluihin. Saavutettavuus on myös arvo, jolla voidaan laajentaa asiakaskuntaa taholle, jolla ei ole ennen ollut pääsyä kyseisten palveluiden pariin. Tässä hyödynnetään usein uutta liiketoimintamallia, uutta teknologiaa tai molempia. Käytettävyyden kehittämisellä autetaan asiakasta ja parannetaan asiakaskokemusta. Se on muun muassa Applen iPodien ja iTunesin markkinajohtajuuden avaintekijä. Arvoa asiakkaalle luo myös se, jos tuote tai palvelu auttaa vähentämään kustannuksia tai riskejä. Joskus arvo voi perustua siihenkin, että asiakas saa hoidetuksi tehtävät, jotka ovat välttämättömiä liiketoiminnan pyörittämisessä, mutta eivät ole asiakkaan omaa ydinliiketoimintaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23–25.)

Palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota arvoa asiakkaalle vaan palvelun kautta syntynyt hyöty (Arantola & Simonen 2009, 2). Jos esimerkiksi asiakas osallistuu koulutukseen, ei riitä, että koulutus järjestetään sovittujen raamien mukaisesti ja kohtuullisella hinnalla, vaan asiakkaan tulee saada koulutuksessa sellaista oppia, jota hän pystyy hyödyntämään omien tavoitteidensa saavuttamisessa.

### 3.2.4. Asiakkaiden tavoittaminen

Asiakkaiden tavoittamisella kuvataan, miten asiakkaat saavat tiedon yrityksen palveluista ja miten asiakkaat pääsevät palveluiden äärelle (Sitra & ProAgria Keskusten Liitto 2012, 59). Tästä voidaan käyttää myös termiä palvelukanavastrategia. Palvelukanavia voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskus, myymäläketju, suoramarkkinointi, jälleenmyyntiverkosto tai sähköinen verkkopohjainen palvelu (Ala-Mutka & Tavela 2004, 17.)

Ostrerwalderin ja Pigneurin (2010, 26–27) Business Model Canvas -työkalussa ”channels” -osio käsittää kaikki kosketuspisteet yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakaskontaktoinnin vaiheiden tunnistaminen ja tarkastelu auttavat yritystä päättämään, mitä kanavia sen kannattaa hyödyntää kunkin asiakassegmentin kanssa. Vaiheita on tavallisesti viisi: 1. asiakkaan tietoisuuden lisääntyminen, 2. arvolupauksen arviointi, 3. ostopäätös, 4. palvelun saavuttaminen ja 5. jälkimarkkinointi. Yksi kanava voi riittää koko prosessin läpiviemiseen, mutta usein on mielekästä valita useampia eri kanavia ja muodostaa niistä toisiaan tukeva yhdistelmä. Ala-Mutka ja Tavela (2004, 77) huomauttavat, ettei monikanavaisuus lisää ainoastaan saavutettavuutta vaan se sisältää myös riskejä, ellei asiakashallintaa ole huomioitu kokonaisuudessaan. Jos esimerkiksi asiakkaalle on tarjottu useampia kanavia yhteydenpitoon, on tärkeää saada eri kanavat ja niitä tukevat tietojärjestelmät integroitua yhteen, jottei tule tiedonkulun katkoksia.

### 3.2.5. Asiakassuhteiden hoitaminen

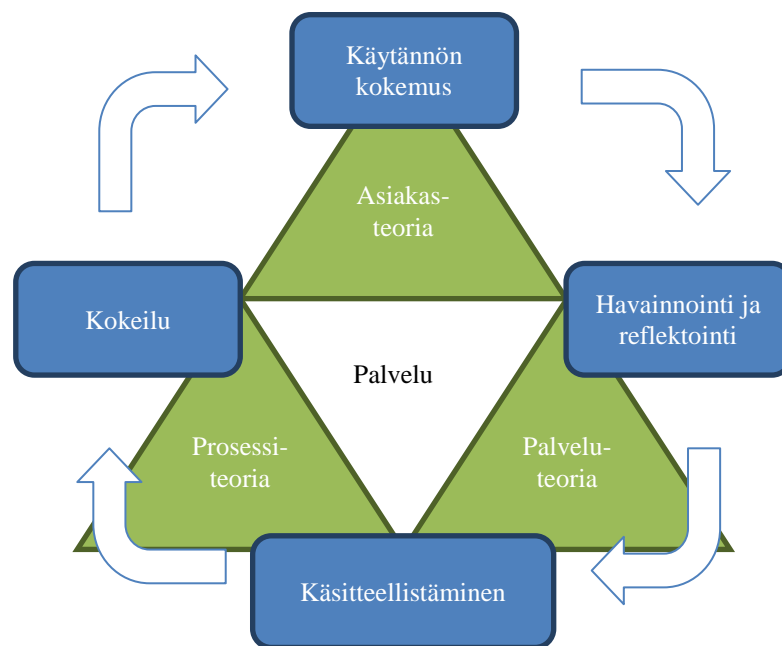
Asiakassuhteita voidaan hoitaa joko henkilökohtaisesti tai automatisoidusti. Jokaiselle asiakassegmentille tulisi määritellä oma hoitosuunnitelma. Henkilökohtaista asiakassuhteiden hoitamista voidaan tehdä esimerkiksi nimeämällä yrityksestä asiakasvastaavana toimiva henkilö, joka hoitaa kaiken yhteydenpidon kyseisen asiakkaan suuntaan. Näin yksilöllistä suhdetoimintaa ylläpidetään yleensä vain avainasiakkaiksi määriteltyjen asiakkaiden kanssa. Henkilökohtaiseksi suhdetoiminnaksi luokitellaan myös muu toiminta, jossa asiakaspalvelija ja asiakas pitävät yhteyttä palveluprosessin aikana ja/tai sen jälkeen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

Automatisoitu asiakassuhteiden hoito tarkoittaa esimerkiksi itsepalveluperiaatteella toimivia palveluita. Ne ovat monesti sähköisiä verkkopalveluita. Niissäkin voidaan huomioida asiakkaan yksilöllisiä tarpeita, joita selvitetään asiakkaan rekisteröitymisen yhteydessä. Esimerkiksi tietyn ikäisille asiakkaille voidaan kohdistaa palveluita, jotka ovat suunnattu kyseiselle ikäryhmälle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.)

### 3.2.6. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen

Mertanen käsittelee asiakaslähtöisyyttä hyvin samaan tapaan kuin Arantola ja Simonen (2009). Palveluita tulisi kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Palveluista viestiminen on huomattu yhdeksi vaativimmista osaamisalueista. Suora kanssakäyminen asiakkaan kanssa mahdollistaa sekä palveluista viestimisen, ohjaamisen sopivimpien palveluiden pariin sekä suoran palautteen saamisen. Kaikki asiakaspalautte pitäisi nähdä arvokkaana tietona riippumatta siitä, onko palaute positiivista vai negatiivista. Asiakastiedon keräämisessä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi asiakasraateja ja asiakkailta kerättäviä kehitysideoita. (Mertanen 2012, 63–64.)

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on keskeistä palvelujen kehittäminen. Yksi malli on Mertanen (2012) palvelujen kehittämisen kehä (kuva 5). Palvelujen kehittämisen taustalla tulee olla riittävästi teoretietoa, jotta palveluita ei muunnella sattumanvaraisesti. Tarvitaan ainakin palvelu-, asiakas- ja prosessiteorian tuntemusta, jotta palvelua osataan kehittää kokonaisvaltaisesti. Palvelujen kehittämisen kehässä on tämän taustan päälle yhdistetty Kolbin (1984) jatkuvan oppimisen kehä. Tämä havainnollistaa sen, ettei palveluita tule kehittää täysin valmiiksi, vaan niitä tulisi kehittää jatkuvasti käytännön kokemuksesta, havainnoinnista, reflektoinnista, käsitteellistämistä ja kokeiluista saatavan uuden tiedon avulla (Mertanen 2012, 60–61.)

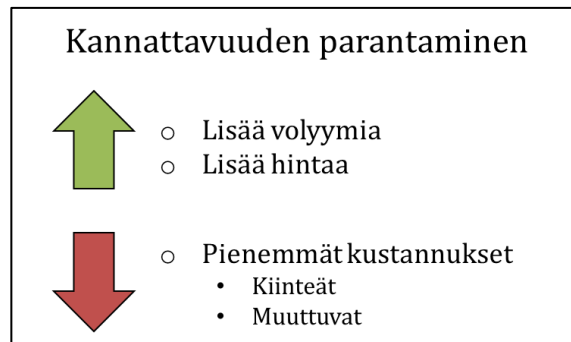


Kuva 5. Palvelujen kehittämisen kehä (Mertanen 2012, 61)

Parantainen (2007, 232–238) varoittaa, ettei asiakastoiveisiin kannata aina reagoida. Asiakaskyselyssä asiakas saattaa toivoa jotain, jolla ei ole kuitenkaan todellista lisäarvoa palveluun eikä asiakas ole valmis maksamaan siitä. Siten tuotekehitys ei voi perustua vain asiakasnäkemyksiin vaan myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivien tulisi tehdä jatkuvaa havainnointia ja tuotekehittäjien tutkia palvelun parannusmahdollisuuksia kriittisesti ja kokeilevasti.

### 3.2.7. Kannattavuuden parantaminen tuotteistamisella

Kannattavuuden parantamiseen on pelkistetyksi kolme vaihtoehtoa: volyymin lisääminen, hintojen nostaminen ja kustannusten alentaminen (kuva 6). Volyymien lisääminen tarkoittaa käytännössä, että myydään enemmän. Hintojen nostaminen parantaa kannattavuutta, jos se pystytään perustelemaan asiakkaille. Kustannusten pienentäminen tarkoittaa palveluliiketoiminnassa pääosin kiinteiden kustannusten leikkaamista palkkakuluja vähentämällä. Käytännössä tämä merkitsee YT-neuvotteluja. (Mäntyneva, luento 24.10.2013.)

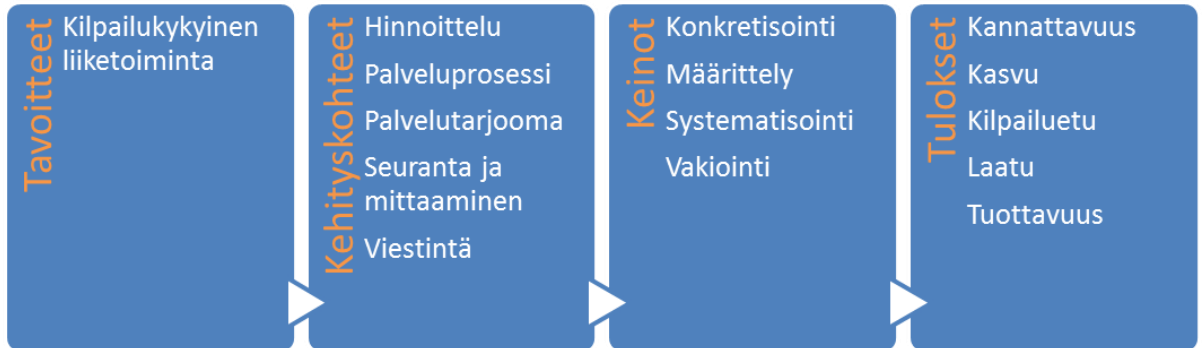


Kuva 6. Kannattavuuden parantaminen (Mäntyneva, luento 24.10.2013)

Palvelujen tuotteistamisella voidaan saavuttaa tulosta kaikissa näissä kehityskohteissa. Tuotteistaminen lisää usein myyntivolyymia, sillä tuotteistaminen tekee palvelutuotteesta konkreettisemmän ja helpommin myytävän. Tuotteistamisen yhteydessä pohditaan, miten ainutlaatuisuus ja arvokkuus saadaan toteutettua ja mistä asiakas on valmis maksamaan. Ainutlaatuiset ja asiakkaalle selvää arvoa tuottavat palvelut pystytään hinnoittelemaan korkeammalle. Tuotteistamisen yhteydessä tutkitaan ja kuvataan palveluprosessi, jolloin myös palvelun kustannusrakenne selviää ja kaikki palvelun tuottamisessa syntyvät kulut tulee huomioida hinnoittelussa. Tuotteistamiseen liittyy myös palveluiden vakiointi, jossa sama ratkaisu monistetaan useammalle asiakkaalle. Tällöin asiakaskohtaiset suunnittelu- ja tuotantokulut pienenevät ja kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009, 19–30.)

Palvelutuotteen vakioinnin astetta tulee harkita tarkkaan. Asiakaslähtöisyyden periaatteiden mukaan asiakkaan tulisi kokea, että ratkaisu on räätälöity juuri hänen tarpeisiinsa. Parantainen (2007, 92) sekä Lehtinen ja Niinimäki (2005, 34) puhuvat tuotteen massaräätälöinnistä, jossa on vakioitu osa palveluelementeistä. Heidän mukaansa asiantuntijapalvelutkin ovat tuotteistettavissa hyödyntämällä muun muassa moduulirakennetta. Moduuleilla tarkoitetaan palvelutuotteen jakamista toiminnallisiin osiin. Myyjän asiantuntemuksella moduuleista kootaan asiakkaan tarpeita parhaiten vastaava ratkaisu (Parantainen 2007, 92).

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 5–6) näkemyksen mukaan tuotteistamisella voidaan parantaa kannattavuuden ohella liiketoiminnan kasvua, kilpailuetua, laatua ja tuottavuutta. Kuva 7 esittää, miten tuotteistamista voidaan hyödyntää koko palveluliiketoiminnan kehittämiseen.



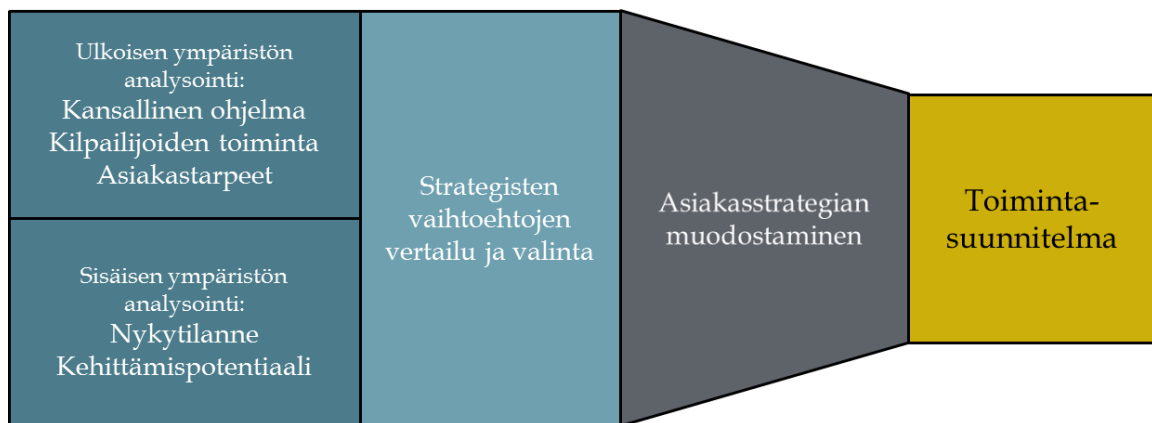
Kuva 7. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6)

Tuotteistaminen on siten erittäin keskeinen palveluliiketoiminnan kehittämisen menetelmä. Sitä tulisi hyödyntää sekä nykyisten palveluiden parantamiseen että uusien palveluideoiden työstämiseen liiketoiminnaksi (Jaakkola ym. 2009, 5).

## 4 CASE: MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMAN PALVELULIIKE-TOIMINTA

Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettiin sekä strategista ajattelua että asiakaslähtöisen liiketoiminnan periaatteita. Systemaattisessa etenemisessä ja näiden näkökulmien yhdistämisessä hyödynnettiin Ala-Mutkan ja Tavelan prosessikuvausta, joka on esitetty työn teoriataustassa luvussa 3.1.3 kuvassa 3.

Opinnäytetyön tapaustutkimuksessa käsitellään strategiaprosessin kolme ensimmäistä kohtaa, jotka ovat ulkoisen ja sisäisen ympäristön analysointi, strategisten vaihtoehtojen vertailu ja strategian jalkautus. Asiakaslähtöisestä liiketoiminnan kehittämisestä käsitellään asiakasstrategian muodostaminen sekä toimintamallin rakentaminen. Tapaustutkimuksen rakentuminen on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Tapaustutkimuksen rakentuminen

### 4.1. Ulkoisen ympäristön analysointi

Ulkoista ympäristöä tutkittiin kolmella eri tasolla. Yleisimmällä tasolla tarkasteltiin, miten alan kehitystä ohjataan valtakunnallisesti. Tässä merkittävin dokumentti oli ministeriöissä valmisteltu kansallinen ”Muotoile Suomi” -muotoiluohjelma. Seuraavalla tasolla tutkittiin, millaisia työelämäpalveluita korkeakoulut tarjoavat muotoilualalla. Syvällisin taso oli tutkia yksittäisiä muotoilualalla toimivia ammatinharjoittajia, jotka edustivat keskeisintä asiakaskuntaa. Kehittämisen tuli pohjautua heidän tarpeisiinsa.

#### 4.1.1. Kansallinen muotoiluohjelma

Työ- ja elinkeinoministeriö on valmistellut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa uudistuksia kansalliseen muotoiluohjelmaan ”Muotoile Suomi”. Ohjelmassa muotoilua käsitellään osaamisena, mikä on perinteistä laajempi tarkastelutapa. Muotoilua voidaan hyödyntää tuottavuuden ja asiakas-

lähtöisyyden parantamiseen sekä erottumiseen kilpailijoista. Näin ollen muotoiluosaaminen parantaa kilpailukykyä niin liiketoiminnassa, julkisella sektorilla kuin koko yhteiskunnan tasolla (TEM 2013, Muotoile Suomi, 6–7).

Kansallisessa muotoiluohjelmassa nostettiin esille koulutukseen liittyviä strategisia toimenpiteitä, joita olivat esimerkiksi muotoilijoiden liiketoimintaosaamisen ja yrittäjäyysvalmiuksien vahvistaminen, julkisen sektorin toimintatapojen ja erityispiirteiden tuntemuksen lisääminen korkeakoulutasoisessa muotoiluopetuksessa sekä muotoiluammattilaisten täydennyskoulutuksen lisääminen (TEM 2013, Muotoile Suomi, 22–28).

Näihin HAMKin kannattaisi miettiä omaa mahdollisuuttaan vastata, jotta toiminta olisi linjassa valtakunnalliseen kehittämiseen. Näihin on tulossa todennäköisesti myös kehittämisrahaa.

### 4.1.2. Kilpailijoiden toiminta

Kilpailijoiksi määriteltiin toiset korkeakoulut, jotka tarjoavat luoville aloille työelämäpalveluita. Kilpailutilannetta selvitettiin käymällä läpi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kotisivuja. Aineistoa katsottiin myös sillä ajatuksella, löytyisikö hyviä ideoita työelämäpalveluiden toteutustapaan ja mitä ovat alan trendit.

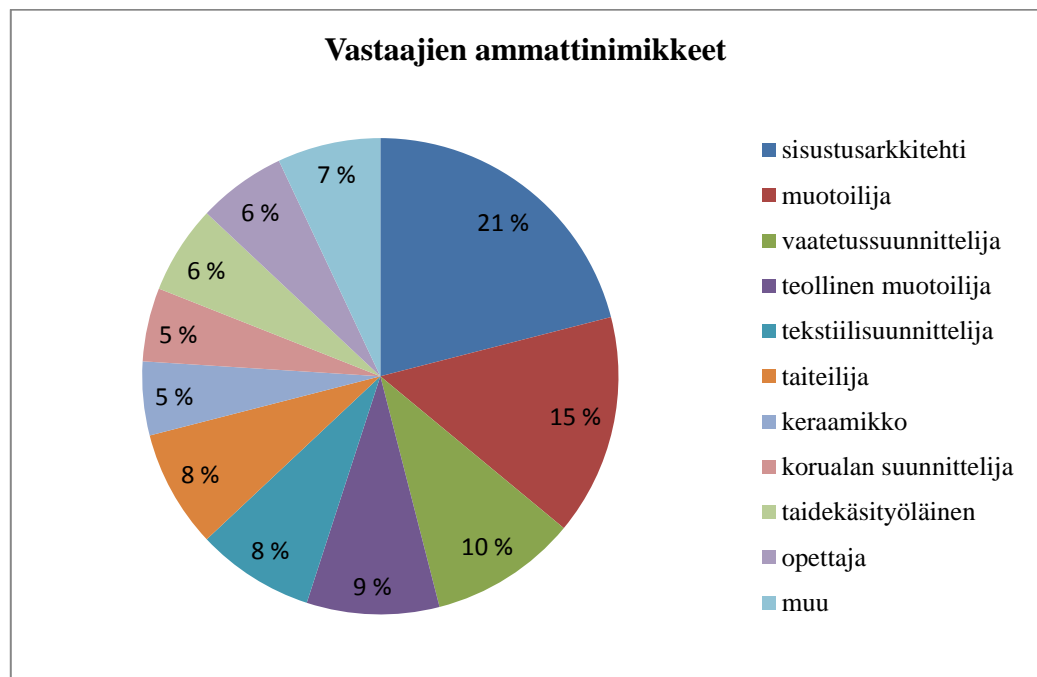
Seuraavat kuusi ammattikorkeakoulua tarjoavat muotoilualan koulutusta: Lahden ammattikorkeakoulu, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Metropolia, Savonia, Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Turun ammattikorkeakoulu. Muotoilua opettavia yliopistoja on kaksi: Aaltoyliopisto ja Lapin yliopisto. Myös muu kulttuurialan koulutustarjonta käytiin läpi, koska HAMKin muotoilun koulutusohjelma saattaisi voida tarjota koulutus- ja kehittämispalveluita hieman laajemmaltakin osaamisalueelta kuin nykyinen valmistusmateriaalien ympärille rakennettu tutkintokoulutus. Esimerkiksi Taideyliopiston (Taideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulun tuore yhdistymä) taidehallinnon koulutus on kohdistettu sellaiselle rajapinnalle, jossa myös HAMKilla olisi osaamista.

Koulutus- ja kehittämispalveluihin päästiin käsiksi enimmäkseen vain ot-sikkotasolla, mutta joiltain oppilaitoksilta löytyi myös pitkälle kehitettyjä toimintamalleja. Erityisesti Kymenlaakson ammattikorkeakoulun Kymi-Design&Business -konsepti teki vaikutuksen ammattimaisuudellaan ja poikkialaisuudellaan. He ovat yhdistäneet kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimialojen työelämäpalvelut yhteen yksikköön, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan kokonaisvaltaisempia palveluita (Pelli, R., Vilén, H., Pekkalin, S., Vainikka, S. & Hämäläinen, A. 2007, 8–9). Myös asiakkuuksien johtaminen on huomioitu tarjoamalla erityyppisiä ja kestoisia yhteistyön muotoja.

### 4.1.3. Asiakstarpeet täydennyskoulutuksen osalta

Opinnäytetyössä valmisteltiin sähköistä kyselytutkimusta muotoilun koulutusohjelman asiakkaille. Se jäi kuitenkin luonnosvaiheeseen, sillä Teollisuusasteen liitto Ornamo toteutti samantyyppisen kyselytutkimuksen jäsenistölleen keväällä 2013. Kyselyaineisto saatiin käyttöön luottamuksellisesti ja siitä tehtiin omat taulukot ja analysoinnit.

Ornamon täydennyskoulutuskyselyn vastasi 192 Ornamon jäsentä. Heistä suurin osa (21 %) oli sisustusarkkitehteja ja muotoilijoita (15 %). Seuraavaksi yleisimpiä ammattinimikkeitä olivat vaatetussuunnittelija (10 %), teollinen muotoilija (9 %), tekstiilisuunnittelija (8 %) ja taiteilija (8 %). Taiteilijaa lukuun ottamatta nämä nimikkeet vastaavat hyvin myös muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan asiakkaiden ammatteja. Niihin lukeutuu lisäksi myös keraamikot, joita oli vastaajissa 5 %. Kaikki kyselyssä esitetyt ammattinimikkeet ja niiden jakautuminen on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Ornamon täydennyskoulutuskyselyyn vastanneiden nimikkeet

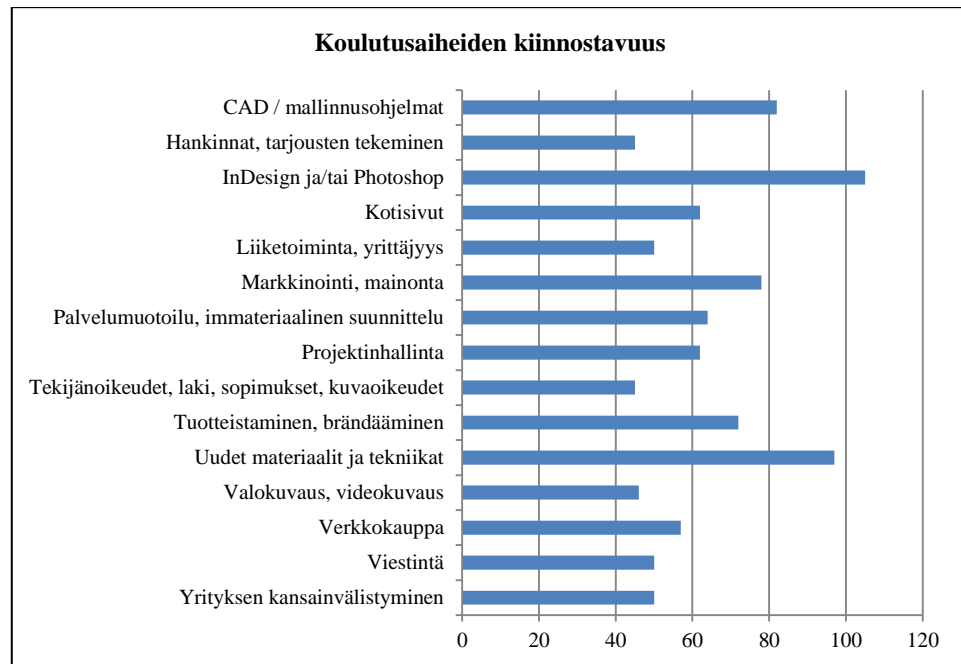
Vastaajista 38 % työskenteli toisen palveluksessa, 38 % yrittäjinä, 10 % freelancereina ja 13 % oli työttöminä. Tämä jakauma on todennäköisesti melko kuvaava alalle, koska alan yritykset ovat pääasiassa mikroyrityksiä. Suurin osa vastaajista asui pääkaupunkiseudulla (60 %) tai muualla Etelä-Suomessa (20 %). Tämä vastaa hyvin käsitystä siitä, mihin osaan Suomea ala on vahvasti keskittynyt (Kaarlenkaski, haastattelu 5.6.2013).

Kyselyyn vastanneista yli puolet (65 %) oli täydentänyt perustutkintoaan lisäkoulutuksella. Jopa 95 % vastanneista oli kiinnostunut täydennyskoulutuksesta varmasti tai ainakin mahdollisesti. Tämä voi johtua osittain siitä, että kyselyyn ovat vastanneet todennäköisesti juuri ne Ornamon jäse-



net, joita täydennyskoulutusaihe kiinnostaa. Kysely oli nimittäin lähetetty koko jäsenistölle, joista vain noin 10 % oli vastannut siihen. Siten ei voida yleistää, että muotoilualan toimijat olisivat erityisen kiinnostuneita täydennyskoulutuksesta.

Kyselyssä selvitettiin aiheita, jotka kiinnostivat tai joiden opiskeluun koettiin tarvetta. Vastauksista poimittiin kuvaan 10 ne, jotka kiinnostivat vähintään neljäsosaa (45 / N185) tähän osioon vastanneista.



Kuva 10. Koulutusaiheiden kiinnostavuus (Ornamon täydennyskoulutuskysely 2013)

Suurinta kiinnostusta oli kuvankäsittelyohjelmien InDesign ja Photoshop koulutukselle, tietokoneavusteisten CAD-mallinnusohjelmien koulutukselle, uusien materiaalien ja tekniikoiden koulutukselle, markkinoinnin ja mainonnan koulutukselle, tuotteistamisen ja brändäämisen koulutukselle, palvelumuotoilun ja immateriaalisen suunnittelun koulutukselle sekä projektinhallinnan koulutukselle. Näistä aiheista oli kiinnostunut vähintään kolmasosa (62 / N185) vastaajista. Koulutusaiheissa oli paljon sellaista, mitä HAMKissa opetetaan tutkintokoulutuksen puolella muotoilun koulutusohjelmassa tai muissa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksen koulutusohjelmissa.

Kyselyssä selvisi myös, että toiveet koulutuksen toteutustavasta jakaantuivat melko tasaisesti vastaajien välillä. 37 % toivoi ilta- tai viikonloppuopetusta, 28 % päiväopetusta ja 35 % etäopiskelua. Vastausvaihtoehdoista tuli valita vain yksi. Siinä ei huomioitu sitä näkökulmaa, että etäopiskelu voi myös olla päivä- tai iltaopiskelua ja arkena tai viikonloppuisin. Etäopiskelun on kenties ajateltu olevan täysin omalla aikataululla tehtävää. Se voi kuitenkin tarkoittaa myös tiettyyn kellonaikaan tapahtuvia verkkoluentoja tai verkkotapaamisia.

Kyselyssä oli myös avoin kysymys, jossa sai kertoa ajatuksiaan täydennyskoulutukseen liittyen. Siellä tarkennettiin kiinnostavia koulutusaiheita, toiveita koulutuksen toteutustavasta, hinnoittelusta, toteutuspaikasta ja laatuvaatimuksista opetuksen suhteen. Myös muutamia muita huomioita, ideoita ja ehdotuksia tuli esille, samoin huonoja koulutuskokemuksia. Muotoilun koulutusohjelman kannalta kiinnostavaa on esimerkiksi se, että kiinnostuneita löytyy sekä yrityksen perustamiseen liittyvälle koulutukselle että oman liiketoiminnan kasvuun liittyvälle koulutukselle.

Avoimessa kysymyksessä oli eniten vastauksia liittyen koulutuksen toteutustapaan. Sitä oli kommentoinut 30 vastaajaa. Suurin osa kommenteista koski toteutusajankohtaa tai kurssin kestoa. Ilta-, viikonloppu- ja päiväopiskelua koskevat kommentit jakaantuivat samassa suhteessa kuin aihetta käsitelleessä monivalintakysymyksessä eli melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Sen sijaan hyvin samansuuntaisia olivat kommentit koulutusten pituudesta, sillä vain paria poikkeusta lukuun ottamatta toiveena oli intensiivisenä lyhytkurssina tehty toteutus. Näiden pituus vaihteli vastauksissa yhdestä päivästä pariin kuukauteen. Yleisin ehdotus oli, että opiskelua olisi yhtenä tai kahtena päivänä viikossa.

Muutama vastaaja toi esille toiveen, että koulutusta järjestettäisiin muualakin kuin pääkaupunkiseudulla. Nykyinen koulutustarjonta on painottunut sinne. Myös etäopintoihin liittyviä toiveita nousi esille. Tämä on HAMKin kannalta hyvä viesti, koska uudessa strategiassakin on päätetty kehittää digitaalisia palveluja muun muassa työelämän hyväksi (HAMK Strategia 2020, 3).

Hintaa koskevat vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Koulutus ei saa maksaa paljoa. Yleisin vastaus oli, että kurssin tulee maksaa alle 500 €. Toiset eivät olleet valmiita maksamaan niinkään paljon. Kolme vastaajaa mainitsi Aalto-yliopiston koulutusten olevan liian kalliita.

Avoimessa kysymyksessä nousi esille myös vaatimus tehokkaasta ja laadukkaasta koulutuksesta. Maksullisessa koulutuksessa rahalle odotetaan selvää vastinetta. Aikuiskoulutuksessa korostuu myös osallistujien oman ajan arvokkuus. Yksi vastaaja toi esille, ettei kouluttajalla tarvitse olla välttämättä opettajan kokemusta, mutta vankka kokemus alan käytännön töistä. Koulutuksen markkinointiin liittyen tuli yksittäisiä toiveita, että sisältö pitäisi tuoda selkeästi ja ytimekkäästi esille ja että työnantajaa varten tarvittaisiin myyntikirje, jossa perusteltaisiin koulutuksen tuomat hyödyt.

#### 4.1.4. Asiantuntijoiden näkemykset palvelutarpeista

Teollisuustaitteen liitto Ornamo on edunvalvontajärjestö, jonka päätehtävänä on edistää muotoilualan työllistymistä ja yrittäjyyttä, toimia mielipidevaikuttajana ja viestijänä sekä tehdä tutkimusta. Asiantuntija Asta Bomanilta kysyttiin näkemystä, millaisia tarpeita muotoilualalla on koulutus- ja kehittämispalveluihin liittyen. Boman nosti esille muotoilijoiden huolestuttavan työllisyystilanteen. Hän toivoi koulutusta ja projekteja työllistymisen tukemiseen. Täydennyskoulutuskyselyn tuloksista käytiin läpi, mi-

hin asiakastarpeisiin Ornamo valmistelee koulutusta. Niitä olivat mainonta ja markkinointi, tuotteistaminen ja brändääminen, julkiset hankinnat sekä julkiset kilpailutukset. Ornamon koulutukset ovat kuitenkin noin kahden tunnin mittaisia ”aamiaiskoulutuksia” jäsenistölle, joten Ornamon koulutukset eivät kilpaile korkeakoulujen täydennyskoulutuksen kanssa. Tarve verkkomuotoisille toteutuksille on huomattu ja se nousi esille myös täydennyskyselytutkimuksessa. Ornamon koulutukset tapahtuvat kuitenkin kasvokkain. Keskustelussa kävi myös ilmi, ettei Ornamossa tunneta hyvin korkeakoulujen koulutustarjontaa ja että yhteistyötä tehtäisiin mielellään nykyistä enemmän. Nykyisin Ornamo tekee yhteistyötä lähinnä Aalto Pron kanssa muun muassa yhteisten kehittämishankkeiden muodossa (Bomanin haastattelu 4.6.2013.)

Hillevi Kaarlenkaski toimii projektipäällikkönä hämeenlinnalaisen Inno-park Oy:n Konseptori-hankkeessa. Hankkeen ideana on luoda uusi toimintamalli, jossa opiskelijat, työttömät ja asiantuntijat muodostavat tiimejä kehittämään uusia tuotteita ja palveluita työelämästä nousseiden ideoiden pohjalta. Osa tuotekehitysprojekteista johtaa työllistymiseen esimerkiksi yrittäjyyden muodossa. Kaarlenkaski työskentelee myös Kehittämiskeskus Oy Hämeen palveluksessa luovien alojen kehittämispäällikkönä ja toimii aktiivisesti Työ- ja elinkeinoministeriön luovien alojen verkostossa. Kaarlenkasken haastattelulla selvitettiin, millaista työtä Konseptori tekee muotoilualan hyväksi ja millaisia palvelutarpeita Kaarlenkaski on havainnut muotoilualalla.

Kaarlenkasken haastattelusta selvisi, että muotoilualan käsite on aika vaikeasti määriteltävä. Esimerkiksi käsi- ja taideteollisuus on rajapinnassa, joka voidaan välillä lukea kuuluvaksi muotoilualaan ja välillä rajata pois. Konseptorin kehitysprojekteihin pyritään muodostamaan monialaisia tiimejä, jolloin näkökulmat ja ideat ovat tuoreempia kuin yhden alan sisällä toimittaessa. Kansallisen muotoiluohjelman tavoitin Kaarlenkaski näki muotoilun myös osaamisena, jota voisi periaatteessa viedä kaikille aloille. Nykyisin muotoilu nähdään kuitenkin lähinnä kustannuksena muilla aloilla. Siinä on vielä paljon tehtävää, että hyödyllisyys ymmärrettäisiin. Joitain hyviä esimerkkejä on kuitenkin jo olemassa kuten veneily, jossa alan kilpailu on muuttunut merkittävästi muotoiluajattelun myötä. Perinteisille aloille muotoilua on erittäin vaikea myydä.

Muotoilualan sisällä tarvittaisiin enemmän liiketaloudellista ajattelua. Muotoilijoiden tulisi miettiä loppukuluttajien näkökulmaa eli mikä myy. Kuitenkin tulisi säilyttää myös omaleimaisuus ja löytää tasapaino näiden näkökulmien välillä. Tähän olisi hyvä saada lisäkoulutusta. Peruskoulutus muotoilun sekä käsi- ja taideteollisuuden saralla on jo korkeatasoista. Tuotekeskeisyyden sijaan muotoilijoiden tulisi hahmottaa nykyistä paremmin koko kokonaisuus sisältäen prosessin ja palvelumuotoilun.

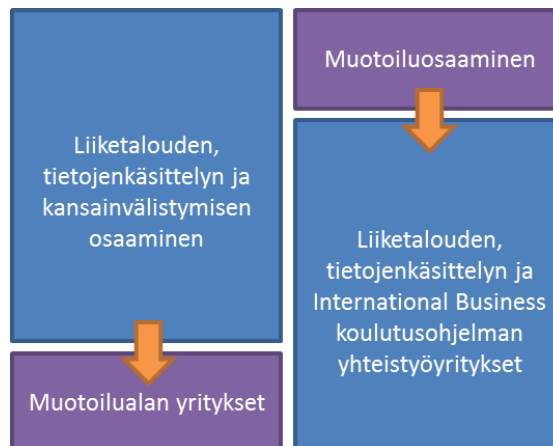
Muotoilua tarvittaisiin ”visuaalisen siivouksen” hengessä kaikkialla ympärillämme. Tästä on hyvä kokemus erään projektin osalta, jossa maisemasuunnittelun ja ohjaustoiminnan opiskelija kiersivät yhdessä tekemässä havaintoja Iittalan Lasimäen ympäristöstä ja ideoivat, miten alueen saisi

siistimmäksi ja toimivammaksi asiakkaille. Vastaavia toteutuksia voisi saada myytyä lisää.

### 4.1.5. Johtopäätökset ulkoisen ympäristön signaaleista

Muotoilun koulutusohjelman kannattaisi miettiä omia mahdollisuuksiaan vastata muotoiluohjelmassa esitettyihin kehittämisalueisiin kuten muotoilijoiden liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyysvalmiuksien vahvistamiseen, jotta toiminta olisi linjassa valtakunnalliseen kehittämiseen. Näihin on tulossa todennäköisesti myös hankerahaa, joka toisi lisärahoitusta ja helpotaisi hinnoittelupaineita. Muotoilua tulisi tarkastella myös laajempaan käsitteeseen, jolloin muotoiluosaamista voisi viedä myös muille aloille ja yksityisen sektorin lisäksi julkiselle puolelle. Näin voisi löytyä sekä uusia markkinoita että uusia palvelutuotteita.

Kilpailijakartoituksen pohjalta nousi ajatus, että muotoilun koulutusohjelman kannattaisi vahvistaa yhteistyötä muiden HAMK:n koulutusohjelmien kanssa voidakseen tarjota kokonaisvaltaisempia palvelukokonaisuuksia asiakkaille. Muotoilun kanssa samaan koulutus- ja tutkimuskeskukseen kuuluvat liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja International Business koulutusohjelmat hallitsevat sellaista osaamista, josta olisi hyötyä myös muotoilualan toimijoille. Asia voidaan kääntää myös niin päin, että näiden koulutusalojen yhteistyöyritykset hyötyisivät muotoiluosaamisesta, joten muotoilun koulutusohjelma voisi löytää sitä kautta uusia markkinoita (kuva 11). Yhteistoimintamallin suunnittelussa kannattaisi ottaa mallia soveltuvin osin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun KymiDesign&Business -mallista.



Kuva 11. Poikkialainen yhteistyö palveluliiketoiminnassa

Ornamon täydennyskoulutuskyselyn pohjalta kannattaisi lähteä kehittämään täydennyskoulutusta muotoilualan ammattilaisten käyttämien tietokoneohjelmien, kuten CAD-suunnitteluohjelmien ja kuvankäsittelyohjelmien, käytöstä. Kurssit suunnattaisiin ohjelmien perusteet tunteville ja ne käsittelevät ohjelmien uusia käyttömahdollisuuksia suunnittelijan työssä. Koulutusta kannattaisi rakentaa myös uusien materiaalien ja tekniikoiden

ympäriä. Koulutukset eivät saisi olla liian yleisluonteisia, joten lasi- ja keramiikka-alalle pitäisi suunnitella omat koulutuksensa ja tekstiili-, vaate- ja jalkinealalle omansa, ja nämäkin kolme tapauskohtaisesti erillisinä. Myynnin edistämiseen liittyvää koulutusta voisi tarjota sekä yrittäjille että toisen palveluksessa oleville. Aiheina muun muassa markkinointi, mainonta, brändäys ja tuotteistaminen.

Koulutukset voisi toteuttaa ainakin pääosin verkko-opintoina, jolloin osallistujilta säästyisi matka- ja majoituskustannuksia. Myös osallistumisen ajankohta pitäisi saada mahdollisimman joustavaksi, jotta toteutustapa palvelisi niin työaikana kuin työn ohessa opiskelevia. Koulutusten hinnoittelussa tulisi pyrkiä jäämään yksittäisen kurssin kohdalla alle 500 euroon per osallistuja. Kouluttajien valinnassa tulisi miettiä, kenellä on kattavin ja ajantasaisin tieto opetettavasta aiheesta, hyvä ymmärrys työelämän tarpeista, osaamista verkkotyöskentelystä sekä joustavuutta huomioida aikuisopiskelijoiden yksilöllisiä tarpeita. Kustannusten vuoksi olisi tarpeen miettiä myös ratkaisuja, joissa kurssien toteuttamiseen osallistuu muitakin kuin lehtoreita. Taulukossa 4 on kuvattu malli, jonka pohjalta rakennetut täydennyskoulutustuotteet palvelisivat muotoilualan asiakaskunnan tarpeita.

Taulukko 4. Asiakastarpeisiin pohjautuva koulutustuotemalli

<b>Koulutustuotemalli</b>	
<b>Sisältö</b>	Ammatin harjoittamista tukevat koulutusaiheet, jotka pureutuvat tarkkoihin aiheisiin syvällisesti ja käytännönläheisesti
<b>Toteutustapa</b>	Intensiivinen lyhytkurssi sisältäen opetusta, ohjausta ja itseopiskelua. Osallistujien saatavilla paikkakunnasta riippumatta ja joustavilla aikatauluilla -> verkkototeutus soveltuvin osin.
<b>Kouluttaja</b>	Vahva asiantuntemus aiheesta
<b>Hinta</b>	Alle 500 € / osallistuja / kurssi
<b>Myynti</b>	Tarkka sisältökuvaus ja palvelulupauksen esille tuonti

Kaikissa selvityksissä nousi esille muotoilijoiden yrittäjäys- ja liiketoimintavalmiuksien kehittämistarve. Vähintään heikoksi signaaliksi voisi määrittellä myös sen, että muotoiluosaamista voisi myydä myös poikkialaisesti. Tämä ajatus vaatii kuitenkin tarkempaa tutkimista niin koulutusohjelman kyvykkyyksien kuin asiakasymmärryksen osalta. Kaarlenkaski varoitti, että perinteisillä aloilla muotoilu nähdään kustannuksena, joten niiden taivottelu kohderyhmäksi vaatisi mittavia markkinointiponnistuksia.

### 4.2. Sisäisen ympäristön analysointi

Sisäisen ympäristön analysointia tehtiin kahdella tavalla. Palvelutarjontaa tutkittiin aluksi HAMKin kotisivuilta ikään kuin asiakkaan silmin. Syvempää ymmärrystä aihepiiriin haettiin koulutusohjelman henkilökunnan haastatteluilla. Sisäistä ympäristöä tutkimalla selvitettiin sekä nykytilanne että näkemyksiä palveluliiketoiminnan kehittämispotentiaalista.

### 4.2.1. Nykytilanne

Nykytilannetta tutkittiin ensin ulkopuolisen silmin HAMKin kotisivuilta. Sieltä löytyi työelämälle suunnatuilta sivuilta taulukkoon 5 kootut palvelut (HAMK 2012).

Taulukko 5. Luovien alojen työelämäpalvelut (HAMK 2012)

<b>Kohderyhmä</b>	<b>Palvelu</b>
Sisustusmyyjät	Sisustusmyyjien täydennyskoulutus
Sisustussuunnittelijat ja -neuvojat, sähkösuunnittelijat ja urakoitsijat	Valaistus sisustamisessa ja rakentamisessa -koulutus
Tekstiili- ja vaatetusalan yritykset	Kangas- ja nahkastudion, neulestudion ja tekstiiliverstaan tuotekehityspalvelut
Yritykset ja yhteisöt	Lasi- ja keramiikkarakentamisen tuotekehitys

Työelämäpalvelupäällikkö Sari Hangan ja muotoilun koulutusohjelmajohtajan Mirja Niemelän kanssa käydyn keskustelun mukaan muotoilulla ei ollut lainkaan täydennyskoulutusmyyntiä vuonna 2012. Ongelmia oli ollut myös muiden työelämäpalveluiden kannattavuuden kanssa. (Hanka & Niemelä, tapaaminen 28.1.2013.)

Tilannetta tutkittiin tarkemmin muotoilun koulutusohjelman opettajien haastatteluilla. Haastateltavia oli seitsemän: Juha Laurikainen, Aija Lundahl, Johanna Pitkänen, Auli Rautiainen, Tarja Saari, Tarjaleena Tuukkainen sekä Jari Vesterinen. Heidät oli valittu sillä perusteella, että he tunsivat parhaiten muotoilun koulutusohjelman työelämäyhteistyön. Useimmat haastateltavista toimivat koulutusohjelmassa pääainevastaavina, ja kaikki pääaineet olivat edustettuina. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina keväällä 2013.

Haastattelujen perusteella työelämäyhteistyötä on tehty määrätietoisesti jo vuosia ja erityisesti tekstiilin pääaineessa hyvin systemaattisesti. Kaikilla pääaineilla on ollut työelämäyhteistyötä, mutta sen määrä ja laatu on vaihdellut pääaineittain. Työelämäpalvelut ovat olleet pääosin opetukseen integroitua toimintaa, josta asiakkaat ovat maksaneet vain materiaalikulut. Vain pienessä osassa toimintaa on palveluille laskettu hinta, joka on sisältänyt opettajien palkkakuluja. Opettajien työaika on rahoitettu koulutuksen määrärahoista, mutta palvelujen tarjoamiseen käytetty todellinen työmäärä ei ole aina vastannut opintojaksoihin osoitettuja resursseja. Siten nykyistä työelämäpalveluista vain pieni osa voidaan lukea taloudellisesti kannattavaksi palveluliiketoiminnaksi.

Opettajat pitivät suurimpana ongelmana palvelujen kannattavalle hinnoittelulle sitä, että muotoilualan yritykset ovat pääasiassa mikroyrityksiä, joiden maksuvalmius on heikko. Lisäksi opettajien palkat ovat niin korkeat, ettei niillä voi tehdä esimerkiksi tuotteiden valmistamista, josta maksetaan alalla paljon vähemmän. Nykyiset palvelut tulisivat siten markkinahintoihin suhteutettuina liian kalliiksi, jos hinnoittelu tehtäisiin HAMKin maksullisen palvelutoiminnan ohjeen mukaisesti. Liiketoiminnan näkökulma on nähty koulutusohjelman johdon taholta toisarvoiseksi, koska työelä-

mäyhteistyö on arvokasta niin opettajien ammattitaidon ylläpitämisen, opiskelijoiden käytännönläheisen oppimisen kuin aluevaikuttavuudenkin näkökulmasta (Niemelä, haastattelu 14.3.2013).

Haastatteluista selvisi suurempi valikoima palveluita ja asiakasryhmiä kuin HAMK:n kotisivuille oli listattu. Nykyiset työelämäpalvelut on koottu pääaineittain liitteeseen 2. Palvelusopimukset olivat syntyneet pääasiassa opettajien henkilökohtaisten suhteiden kautta ja palvelut olivat olleet pääasiassa asiakas- ja tilannekohtaisesti räätälöityjä.

### 4.2.2. Kehittämispotentiaali

Opettajien haastatteluista nousseet palveluideat on koottu kokonaisuudessaan liitteeseen 2. Eniten ideoita tuli muotoilun koulutusohjelmasta valmistuneiden, omaa yritystoimintaa aloittelevien muotoilijoiden tukipalveluista. Näiden palveluiden tarve ja toteutusmahdollisuudet nousivat esille kaikissa pääaineissa. Palveluiden sisällöissä oli hieman eroja, mutta niissä oli myös yhtäläisyyksiä, joten siinä voisi olla pääaineiden välisen yhteiskehittämisen paikka.

Nykyisistä työelämäpalveluista suurin osa on luonteeltaan tuotekehityspalvelua. Se sisältää toimeksiannosta riippuen esimerkiksi tuotteen suunnittelun ja valmistuksen tai esimerkiksi kaavoitusta ja sarjontaa. Toimintaa pyöritetään Kangas- ja nahkastudio, Neulestudio ja Tekstiiliverstas -otsikoiden alla. Kahdessa haastattelussa nousi esille kehittämispotentiaali tarjota tuotekehityspalveluita monialaisille intressiryhmille. Tämän tyyppisestä toiminnasta on ollut kokemusta esimerkiksi kierrätyslasin käyttöominaisuuksia selvittäneessä hankkeessa.

Kehittämispotentiaalia nähtiin myös työpajatoiminnan järjestämisessä toisille oppilaitoksille. Esimerkiksi Koulutuskeskus Tavastiassa annetaan peruskoulutusta jalkineen valmistuksesta, mutta heillä on välineitä vain käsityömäiseen valmistukseen. Heille voisi myydä työpajoina toteutettavaa teollisen valmistuksen koulutusta, jotta myös 2. asteen opiskelijat saisivat kuvaa myös tästä sektorista. Myös toisille ammattikorkeakouluille voisi myydä työpajatyypistä koulutusta, koska kaikilla ei ole omia tiloja ja laitteita esimerkiksi neuleen valmistukseen ja materiaaliominaisuuksien konkreettinen tutkiminen on tärkeää myös suunnittelutyössä. Kustannuksia muodostuisi työpajatoiminnassa myös matkoista ja majoituksesta, joten se olisi tämän toiminnan suurimpia haasteita. Jotain voisi opettaa verkonkin välityksellä.

Myös HAMK:n sisäisessä yhteistyössä nähtiin potentiaalia erityisesti liiketoimintaosaamisen yhdistämisessä muotoiluosaamiseen. Nämä ideat liittyivät kuitenkin lähinnä opiskelijaprojekteihin, joissa opiskelijat oppisivat molempien alojen näkökulmia.

Haastatteluissa nousi esille myös joitain koulutusaiheita, joista voisi pitää yksittäisiä seminaaripäiviä tai miettiä verkkomuotoista toteutusta. Koulutusaiheet olivat hyvin alakohtaisia ja liittyivät pääosin ammattiosaamisen päivittämiseen. Täydennyskoulutuksen kysynnästä ei ollut kuitenkaan

täyttä varmuutta. Se on kenties syy siihen, miksi sitä on nykyisin niin vähän tarjolla.

### 4.2.3. Johtopäätökset sisäisestä ympäristöstä

Asiakkaan silmin tarkasteltuna muotoilun koulutusohjelmalla on hyvin vähän täydennyskoulustarjontaa ja se on rajoittunut sisustamisen aihepiiriin. Nykyisellä täydennyskoulutuksella ei ole ollut juuri kysyntää, joten se osa-alue palveluliiketoimintaa vaatisi uusia palveluideoita. Versta- ja studiotoiminta tarjoaa tuotesuunnittelua, -valmistusta ja -kehitystä, mutta näitä palveluita ei ole tuoteistettu kovin pitkälle. Asiakas ei löydä HAMKIn kotisivuilta tietoa, mitä nämä palvelut tarkemmin ottaen sisältävät, minkä kestoisia ne ovat ja paljonko ne maksavat. Tuoteistamisella voitaisiin parantaa ainakin jossain määrin versta- ja studiotoiminnan kannattavuutta ja helpottaa niiden markkinointia muun muassa HAMKIn kotisivuilla.

Koulutusohjelman henkilökunnan haastatteluilla selvisi tarkemmin palveluiden sisältöjä ja toimintatapoja. Palvelujen kannattavuuden ongelmista saatiin myös käsitystä. Ongelmat liittyivät sekä korkeisiin palkkakustannuksiin että asiakkaiden heikkoon maksuvalmiuteen. Kannattavuusongelmiin ei myöskään ollut kiinnitetty erityistä huomiota, koska yhteistyö muotoilualan yritysten kanssa oli nähty niin tärkeäksi muilla arvoilla mitattuna. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että työelämäyhteistyötä voidaan tehdä jatkossakin moninaisilla toimintamuodoilla, mutta osa toiminnasta olisi saatava selkeästi maksulliseksi palveluliiketoiminnaksi, jossa palvelut on hinnoiteltu katteellisesti. Tätä varten tulisi tutkia, mitkä palveluista ovat niin ainutlaatuisia ja arvokkaita asiakkaille, että niiden hinnoittelua voitaisiin nostaa. Yksi vaihtoehto on keskittyä palveluliiketoiminnassa vain maksukykyisimpiin asiakkaisiin.

Haastatteluilla selvisi useita kehittämismahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen. Nykyiset toimintamallit erosivat jonkin verran aloittain, mutta kehittämisideoissa oli paljon yhtäläisyyksiä. Yksi keskeinen kehittämisen kohde olisi koulutusohjelmajohtajan mukaan toiminnan keskittäminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen (Niemelä, haastattelu 14.3.2013). Tästä näkökulmasta palveluliiketoiminnan uudistamisessakin olisi järkevää keskittyä sellaisten palveluideoiden jatkokehitykseen, joita voidaan tarjota niin tekstiili-, vaatetus- ja jalkinealan kuin myös lasi- ja keramiikka-alan tarpeisiin. Useissa haastatteluissa esille tulleita ja useammalle alalle sovellettavia palveluideoita olivat tukipalvelut omaa yritystoimintaa aloitteleville muotoilijoille, tuotekehityspalvelut muotoilualan yrityksille sekä poikkialaisille intressiryhmille, työpajamuotoinen koulutus oppilaitoksille sekä muotoilualan ammattilaisten täydennyskoulutus seminaaripäivinä tai verkkokursseina.



### 4.3. Strategisten vaihtoehtojen vertailu ja valinta

Työn teoriataustassa on esitelty Ansoffin tuote-markkina-kasvumatriisin neljä strategiaa kasvun tavoitteluun. Tässä osiossa peilataan strategioiden vahvuuksia ja heikkouksia muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tämä analysointimenetelmä on johdettu perinteisestä SWOT-menetelmästä, jossa nelikenttäanalyysi vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista koskee tavallisesti yhtä arviointikohdetta.

#### 4.3.1. Markkinapenetraatiostrategian soveltuvuus

Markkinapenetraatiostrategian keskeinen ajatus on pysytellä kehittämissä nykyisten palveluiden ja asiakasryhmien parissa. Strategian toimivuutta muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaan on tarkasteltu taulukossa 6.

Taulukko 6. Analyysi markkinapenetraatiostrategian soveltuvuudesta tapaukseen

<p><b>Strategian vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hyödynnetään kertynyttä kokemusta</li> <li>○ pienet muutokset hyväksytään helpoimmin niin henkilöstön kuin asiakkaiden taholta</li> <li>○ epäonnistumisen riski on pieni</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pääaineiden välisen yhteiskehittämisen lisääminen</li> <li>○ nykyisten palvelujen vahvempi tuotteistaminen</li> <li>○ asiakkuuksien johtamisen kehittäminen</li> <li>○ asiakaslähtöisyyden lisääminen</li> <li>○ toimintatapojen systematisointi</li> </ul>
<p><b>Strategian heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tiukasti kiinni nykyisessä</li> <li>○ riskinä se, ettei toiminta kehity merkittävästi</li> </ul>	<p><b>Uhat palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tuotteistaminen ei riitä nostamaan asiakkaan kokemaa arvoa riittävästi</li> <li>○ palveluiden hinnan nosto pudottaa kysynnän</li> <li>○ liikevaihtoa ei saada nostettua</li> </ul>

Analyysin perusteella markkinaosuuden kasvattamiseksi tulisi tehdä laadukasta tuotteistamista, pohtia tarkkaan arvo, jota asiakkaalle palvelulla tuotetaan, analysoida asiakassegmenttien kannattavuutta, tehdä sen perusteella asiakkuuksien johtamista sekä systematisoida omia toimintatapoja tehokkuuden parantamiseksi. Markkinapenetraatiolla voidaan kehittää toimintaa melko riskittömästi, koska kehitystyö on hienovaraista. Suurin riski on lähinnä se, ettei nykyisten palveluiden ja asiakassegmenttien parissa saada lisättyä liikevaihtoa ja kannattavuutta merkittävästi.

### 4.3.2. Markkinakehitysstrategian soveltuvuus

Taulukossa 7 on analysoitu markkinakehitysstrategian soveltuvuutta. Strategian keskeinen idea on etsiä uusia markkinoita nykyisille palveluille.

Taulukko 7. Analyysi markkinakehitysstrategian soveltuvuudesta tapaukseen

<b>Strategian vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ nykyisten palvelujen tuottamisesta on kokemusta</li><li>○ suurempi kohderyhmä voi edistää myynnin kasvua</li></ul>	<b>Mahdollisuudet palveluliiketoiminnalle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ maantieteellinen toiminnan laajentaminen voi olla mahdollista verkkotyövälineitä hyödyntämällä</li></ul>
<b>Strategian heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ ei kehitä palveluita</li><li>○ ei lisää myyntiä, jos palveluille ei ole kysyntää</li><li>○ uusien asiakassegmenttien huono tunteminen lisää riskiä</li></ul>	<b>Uhat palveluliiketoiminnalle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ uusien asiakassegmenttien tavoittelu voi pahimmillaan haaskata resursseja ja aiheuttaa hämmennystä nykyisten asiakkaiden silmissä</li><li>○ liikevaihtoa ei saada nostettua</li></ul>

Markkinakehitysstrategiasta ei löydetty suurta potentiaalia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Nykyisille palveluille ei löytynyt opettajien haastatteluissa juurikaan potentiaalisia kohderyhmiä nykyisten markkinoiden ulkopuolelta. Maantieteellinen markkina-alueen laajentaminen ei myöskään sovellu kovin hyvin kehittämispalveluihin, koska välimatka toisi asiakkaalle lisäkustannuksia ja maksuvalmius on alalla heikko. Verkkotyövälineiden hyödyntämisellä saattaisi olla mahdollisuuksia toiminta-alueen laajentamisessa erityisesti täydennyskoulutuspuolella. Sillä puolella on kuitenkin nykyistä tarjontaa niin vähän, että on tarpeellista lähteä tekemään ensin tuoteideointia ja -kehitystä.

4.3.3. Tuotekehitysstrategian soveltuvuus

Tuotekehitysstrategian ydinajatus on kehittää uusia palveluita nykyisille markkinoille. Strategian soveltuvuutta on tutkittu taulukossa 8.

Taulukko 8. Analyysi tuotekehitysstrategian soveltuvuudesta tapaukseen

<p><b>Strategian vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pysytään tutuissa asiakasryhmissä</li> <li>○ palveluita kehitetään aiemman kokemuksen pohjalta</li> <li>○ uuden ideointi voi tuottaa palveluinnovaatioita</li> <li>○ tuotekehittelyllä voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä, kysyntää ja kannattavuutta</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tuotekehityksellä saadaan päivitettyä palvelut vastaamaan nykypäivän asiakastarpeisiin</li> <li>○ palvelumuotoilulla pystytään erottumaan kilpailijoista</li> <li>○ lisätarjonta voi lisätä jo itsellään palveluiden kysyntää</li> <li>○ aivan uusilla palveluilla on uutisarvoa</li> <li>○ ajan hermolla toimiminen parantaa HAMK:n imagoa</li> <li>○ uudet palvelumallit voivat tuoda kustannussäästöjä toiminnan tehostumisen kautta</li> <li>○ HAMKissa on paljon potentiaalia poikkialaiseen yhteistyöhön</li> </ul>
<p><b>Strategian heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tuotekehityksestä aiheutuvat kulut lisäävät painetta hintojen nostoon</li> <li>○ nykyisten markkinoiden maksuvalmius ei välttämättä riitä lisäostoihin tai korkeampiin hintoihin</li> <li>○ uusien palvelutuotteiden ideointi ei vielä takaa niiden kysyntää</li> </ul>	<p><b>Uhat palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hintojen nostaminen laskee myyntiä</li> <li>○ uudet tuotteet eivät kiinnosta odotetusti</li> <li>○ ei huomata uusien markkinoiden potentiaalia</li> <li>○ tuotekehitys vie liian kauan ja kilpailijat ehtivät edelle</li> </ul>

Tuotekehitysstrategia tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia ja kohtuullisen määrän riskejä. Tuotekehitysstrategiassa on paljon yhtäläisyyksiä markkinapenetraatiostrategiaan muun muassa palvelujen tuotteistamisen, asiakaslähtöisen kehittämisoikeuden ja toiminnan systematisoinnin korostumisessa. Tämän strategian etuna markkinapenetraatiostrategiaan verrattuna on se, että palvelutarjontaa uudistetaan voimallisemmin, jolloin kasvupotentiaali on suurempi. Innovaatio toiminnan näkökulmasta tämä toiminta mahdollistaa inkrementaalien innovaatioiden eli pienten parannusten ohella radikaalimmat innovaatiot, jotka voivat tuoda organisaatiolle merkittävää kilpailuetua kustannussäästöinä tai kilpailun perustan muuttajina (Mäntyneva 2012, 36–39).

4.3.4. Diversifioinnin soveltuvuus

Diversifiointistrategia lähtee siitä ajatuksesta, että on löydettävissä uusia, kannattavia liiketoiminta-alueita nykyisestä toiminnasta riippumattomasti. Tämän strategian soveltuvuutta on analysoitu taulukossa 9.

Taulukko 9. Analyysi diversifioinnin soveltuvuudesta tapaukseen

<p><b>Strategian vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ lähestytään asiaa uusin silmin</li> <li>○ voidaan johtaa kehitystä täysin uuteen suuntaan markkinoilta nousseiden signaalien perässä</li> <li>○ mahdollistaa radikaalien innovaatioiden syntymisen</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ voimakas uudistuminen tuo uutisarvoa ja julkisuutta</li> <li>○ löydetään uusia markkinoita, joilla ei ole vielä kilpailua</li> <li>○ voidaan kohdistaa kehitystä maksukykyisille segmenteille</li> <li>○ uudet palvelut voidaan ideoida ja kehittää asiakkaiden kanssa</li> <li>○ löydetään hittituote tai palveluinnovaatio, josta asiakas on valmis maksamaan enemmän</li> <li>○ syntyy liiketoimintainnovaatio</li> </ul>
<p><b>Strategian heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ korkea riski epäonnistua, koska ei ole aiempaa kokemusta palveluiden toteuttamisesta eikä kohderyhmistä</li> <li>○ kehitystyö kuluttaa paljon resursseja</li> <li>○ nykyiset asiakkaat saattavat hämmentyä uudesta profiloitumisesta</li> <li>○ suuri muutos voi aiheuttaa levottomuutta henkilöstössä</li> <li>○ organisaation nykyiset kyvykkydet eivät riitä, vaan joudutaan hankkimaan uusia tekijöitä ja/tai teknologioita</li> </ul>	<p><b>Uhat palveluliiketoiminnalle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ideat tuntuvat teoriassa toimivilta, mutta käytäntö osoittaa toista</li> <li>○ käytetään paljon resursseja kehitykseen, muttei saada kestäviä tuloksia</li> <li>○ organisaation sisäinen vastarinta muutokselle on niin suuri, ettei strategiaa saada jalkautettua</li> <li>○ henkilöstöä saattaa lähteä, koska toiminnan koetaan kehittyvän huonoon suuntaan</li> <li>○ kehittämisresurssit kuluvat uusien kohderyhmien ja tuotteiden kehitykseen, jolloin nykyinen toiminta voi mennä alamäkeä</li> <li>○ pahimmassa tapauksessa menetetään asiakkaita, henkilöstöä ja yrityksen maine</li> </ul>

Tämän strategian mahdollisuuksiksi löydettiin voimakkaan uudistumisen tuoma julkisuusarvo, markkinaraon löytyminen, maksukykyisempien asiakassegmenttien tavoittaminen sekä palvelu- tai liiketoimintainnovaation syntyminen. Tähän strategiaan sisältyy kuitenkin eniten riskejä, koska ei ole aiempaa kokemusta kummastakaan; palveluiden toteuttamisesta eikä asiakassegmenttien ominaispiirteistä ja tarpeista. Kohderyhmien tutkimisella ja palveluiden testauksella voidaan vähentää riskejä, mutta samalla kuluu kehittämisresursseja ja syntyy uusia kustannuksia. Muutosjohtami-

sen näkökulmasta löytyy lisää riskejä, sillä suuret muutokset aiheuttavat levottomuutta ja vastarintaa henkilöstössä (Virtanen, luento 30.11.2012).

### 4.3.5. Kasvustrategian valinta ja toteuttaminen

Strategiavaihtoehtojen vertailussa tuotekehitysstrategia osoittautui lähes ylivoimaiseksi vaihtoehdoksi muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan tapaukseen. Mahdollisuuksia löytyi erityisen paljon ja uhatkin olisivat hallittavissa, kun ne otettaisiin etukäteen huomioon. Muidenkin strategioiden tarjoamat hyödyt on hyvä pitää mielessä ja hyödyntää mahdollisesti tarkemmin rajatuissa kehittämiskohteissa.

Tuotekehitysstrategiaa lähdetään toteuttamaan siten, että listataan nykyiset palvelut ja opinnäytetyössä esille nousseet potentiaaliset palvelut. Aivan ensimmäiseksi tulee kuitenkin tarkastella markkinaa, koska asiakkuuksia ei ole vielä systemaattisesti segmentoitu. Segmentointi tehdään rinnakkain palvelutarjonnan rakentamisen yhteydessä, koska sekä asiakkuuksien että palveluiden osalta tulee tehdä karsimista resurssien keskittämiseksi tärkeimpiin.

Nykyisistä palveluista otetaan jatkokehitykseen ne palvelut, jotka ovat kannattavimpia ja joille on eniten kysyntää tärkeimmissä asiakasryhmissä. Näiden palveluiden osalta tehdään tuotteistamista, jotta niistä saadaan nykyistä kannattavampia ja helpommin myytäviä.

Uudet palveluideat nostetaan asiakastarpeista ja alan kehitystarpeista. Niitä peilataan HAMKin ja muotoilun koulutusohjelman kyvykkyyksiin toteutettavuuden arvioimiseksi. Asiantuntijapalvelun tulee perustua erikoisosaamiseen, joten sellaisiin palvelutarpeisiin ei pystytä vastaamaan, joihin ei löydy todellista alan huippuosaamista. Toki sitä voidaan jossain määrin hankkia, mutta se vie aikaa ja lisää kustannuksia.

Strategisten bisnesalueiden (SBA) mallintamisella kuvataan uudistetun palveluliiketoiminnan kokonaisuus. Business Model Canvas -työkalun avulla kuvataan, miten uudistettua palveluliiketoimintaa voitaisiin käytännössä toteuttaa. Siinä otetaan kantaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan keskeisiin kysymyksiin kuten asiakasryhmään ja arvolupaukseen.

## 4.4. Tuotekehitysstrategiaa hyödyntävän asiakasstrategian luominen

### 4.4.1. Asiakkuuksien segmentointi

Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminnan asiakkaat ovat pääasiassa pieniä tekstiili-, vaatetus-, neule- ja jalkinealan yrityksiä. Lasi- ja keramiikka-alan asiakkaat ovat pääosin rakentajia ja rakennuttajia. Yksittäisiä tuotekehitysprojekteja toteutetaan myös muilla aloilla toimiville yrityksille ja yhteisöille.

Segmentointi toimialoittain:

- S1) Tekstiilialan yritykset
- S2) Vaatetusalan yritykset
- S3) Jalkinealan yritykset
- S4) Muotoilualaa kouluttavat oppilaitokset
- S5) Rakennusalan yritykset
- S6) Sisustusalan yritykset
- S7) Muiden alojen yritykset ja yhteisöt

Segmentointikriteerinä muotoiluosaamisen tarve:

- S1) Tuotesuunnittelua ja -valmistusta tekevät yritykset (jatkuva tarve)
- S2) Tuotemuotoilua säännöllisesti hyödyntävät yritykset (toistuva tarve)
- S3) Tuotemuotoilua satunnaisesti tarvitsevat yritykset (satunnainen tarve)

Taulukko 10. Asiakkuuksien segmentointi kahden kriteerin yhdistelmällä

Koodi	Toimiala	Muotoiluosaamisen tarve
S1A	Tekstiilialan yritykset	Jatkuva
S1B	Vaatetusalan yritykset	Jatkuva
S1C	Jalkinealan yritykset	Jatkuva
S1D	Lasi- ja keramiikka-alan yritykset	Jatkuva
S2A	Muotoilualaa kouluttavat oppilaitokset	Toistuva
S2B	Rakennusalan yritykset	Toistuva
S2C	Sisustusalan yritykset	Toistuva
S3	Muiden alojen toimijat	Satunnainen

Taulukossa 10 on yhdistetty toimialoittainen segmentointi palvelutarvelähtöiseen segmentointiin. S1-alkuiset segmentit ovat muotoilualan yrityksiä, S2-alkuiset segmentit ovat tuotemuotoilua säännöllisesti hyödyntäviä yrityksiä ja oppilaitoksia, ja S3-segmentti sisältää tuotemuotoilua satunnaisesti tarvitsevia yrityksiä ja julkisia toimijoita.

#### 4.4.2. Segmenttien luonnehdinta

Muotoilualalla toimivilla S1-alkuisilla segmenteillä (taulukko 11) on tarvetta päivittää ja syventää suunnitteluun ja valmistamiseen liittyvää ammattiosaamista. He tarvitsevat myös tukea liiketoiminnan kehittämiseen. Tarpeet liittyvät niin täydennyskoulutukseen kuin yritystoiminnan konkreettisiin tukipalveluihin kuten mahdollisuuden tilata HAMKilta käyttäjä-tutkimus tai tuotekehitysprojekti. Opettajien arvion mukaan vastavalmistuneiden muotoilijoiden yritystoiminnan aloittamisessa olisi suuri tarve vuokrata HAMKilta edullisesti tiloja, laitteita ja suunnitteluohjelmia. Tuotteiden suunnittelussa ja valmistamisessa kaivataan monesti myös neuvontapalveluita. Tämän segmentin tarpeet muotoiluosaamisen hankkimiseen ovat selviä ja jatkuvia, mutta heikoin kohta on maksuvalmius. Yritykset ovat niin pieniä, että niiden tulee vakuuttaa koulutus- ja kehityspal-

veluiden tuottamasta taloudellisesta arvosta liiketoiminnalleen ennen kuin ne uskaltavat investoida niihin. Toki joukossa on varmasti myös itsensä kehittämistä kiinnostuneita yrittäjiä, joille riittää koulutusaiheen kiinnostavuus, mutta silloinkin hinta on todennäköisesti ratkaisevassa roolissa ostopäätöstä tehdessä.

Taulukko 11. S1-alkuiset segmentit

Koodi	Toimiala	Muotoiluosaamisen tarve
S1A	Tekstiilialan yritykset	Jatkuva
S1B	Vaatetusalan yritykset	Jatkuva
S1C	Jalkinealan yritykset	Jatkuva
S1D	Lasi- ja keramiikka-alan yritykset	Jatkuva

S2A-segmentti sisältää muotoilualan koulutusta järjestäviä oppilaitoksia. Ammatillista peruskoulutusta antavien oppilaitosten tarve on tilata työpajatyypistä koulutusta teollisesta valmistuksesta. Muiden korkeakoulujen tarve on tilata työpajatyypistä koulutusta käytännön valmistuksesta, koska kaikilla ei ole siihen omia tiloja ja laitteita. Oppilaitosten tarve on vuosittain toistuva ja tässä on päästy osittain kumppanuussopimuksiin.

S2B-segmentti käsittää rakentajat ja rakennuttajat. Nämä yritykset kaipaavat mahdollisuutta tilata HAMKista tuotekehityspalveluita uusiin rakennuskohteisiin. Tämän segmentin tarpeet kohdistuvat lähes ainoastaan lasi- ja keramiikkaosaamiseen. Tällä segmentillä tarve on toistuva eli syntynyt asiakkuus voi jatkua useampien eri projektien muodossa. Myyntivolyymit tuskin nousevat kuitenkaan kovin korkeiksi, koska pääosa rakennusalan toiminnasta on vakioitua ja nykyiset tilaustyöt ovat olleet lähinnä katteetomasti hinnoiteltuja opiskelijaprojekteja.

S2C-segmentti käsittää sisustusalan yrityksiä kuten sisustussuunnittelu- toimistoja. Opettajien arvion mukaan ne tarvitsevat koulutusta uusista materiaaleista sekä tekstiilien suunnittelu- ja valmistuspalveluita yksittäisissä sisustusprojekteissa. Tämä segmentti on ollut hyvin marginaalinen nykyisessä palveluliiketoiminnassa eikä sen kasvupotentiaalista ole varmuutta, koska tarvetta ei ole kartoitettu suoraan asiakkailta.

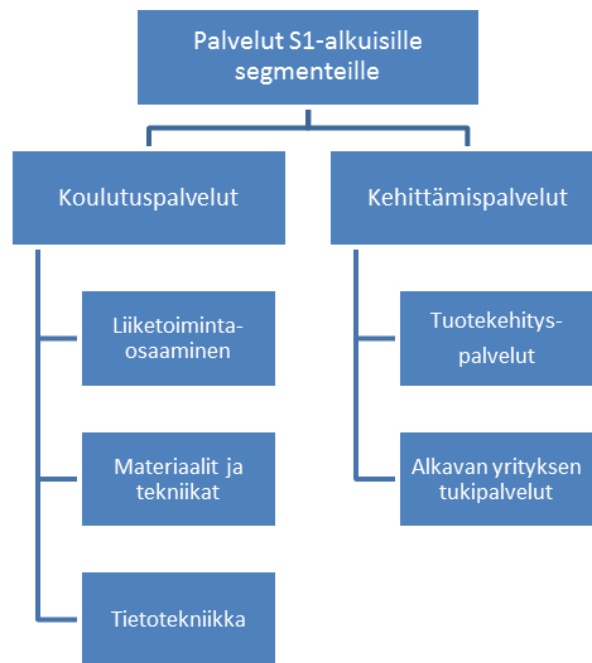
S3-segmentti sisältää hyvin moninaisen joukon toimijoita. Niitä yhdistää satunnainen tarve tilata tuotekehityspalveluita. Tilaukset ovat olleet pääasiassa kertaluonteisia tuotteiden suunnittelu- ja valmistustöitä. Tämä segmentti sisältää kuitenkin myös hyvin maksukykyisiä asiakkaita, joten tällä asiakassegmentillä voisi olla potentiaalia uuden tyyppisten liiketoimintamuotojen kehittämisessä.

### 4.4.3. Palvelutarjooman rakentaminen

Muotoilualalla toimivilla S1-alkuisilla segmenteillä on samantyyppiset tarpeet, joten palvelutarjooman perusrunko tehdään koko ryhmälle saman-

laiseksi. Käytännön toteutussuunnitelmissa tehdään kuitenkin kohdenne-tumpaa suunnittelua silloin, kun yksityiskohdissa kuten opetussisällöissä tarpeet eroavat selvästi. Esimerkiksi uusia materiaaleja käsittelevästä kou-lutuksesta tulee tehdä eri toteutuksia muotoilun eri aloille. Sen sijaan esi-merkiksi liiketoiminnan harjoittamista tukevat koulutukset voivat olla sa-moja toteutuksia koko S1-alkuiselle segmentille.

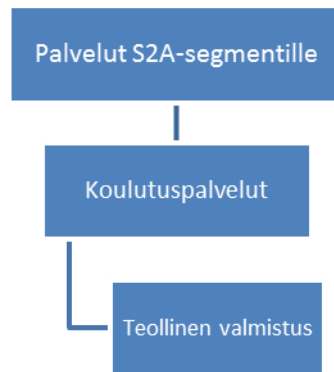
Palvelutarjooma on esitetty kuviossa 1. Palvelutarjooma on kuvattu vasta kokonaisuuksien ja aihepiirien tasolla, sillä tuotekohtainen palvelutarjoo-man rakentaminen vaatii lisätutkimusta siitä, mihin asiakastarpeisiin HAMKista löytyy parhaat valmiudet tuottaa tarjontaa ja onko hinnoittelu tehtävissä siten, että se vastaa asiakkaiden tiukkaan budjettiin, mutta on silti HAMKille kannattavaa. Liiketoimintaosaamisen ja tietotekniikan osalta saattaa olla niin, että paras asiantuntemus opetettaviin aiheisiin löy-tyy liiketalouden, tietojenkäsittelyn tai International Business -koulutusohjelmasta. Silloin bisnes saattaa painottua näiden koulutusoh-jelmien palveluliiketoimintaan. Valmistusmateriaaleihin ja -tekniikoihin liittyvä koulutus on todennäköisesti puhtaimmin muotoilun koulutusoh-jelman omaa toteutusta.



Kuvio 1. Palvelut S1-alkuisille segmenteille

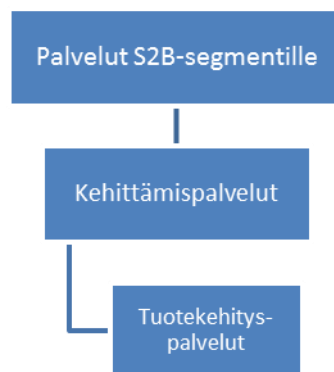
Muotoilualan koulutusta järjestävien oppilaitoksia sisältävän S2A-segmentin tarpeista tiedetään vain käytännön ja teolliseen valmistukseen liittyvän koulutuksen tarve. Palvelutarjonnassa on siten vain yksi palvelu (kuvio 2), joka kuitenkin tarvitsee vahvaa tuotteistamista ja mahdollisuuksia asiakaskohtaiseen räätälöintiin esimerkiksi työpajapäivien lukumäärän suhteen.





Kuvio 2. Palvelut S2A-segmentille

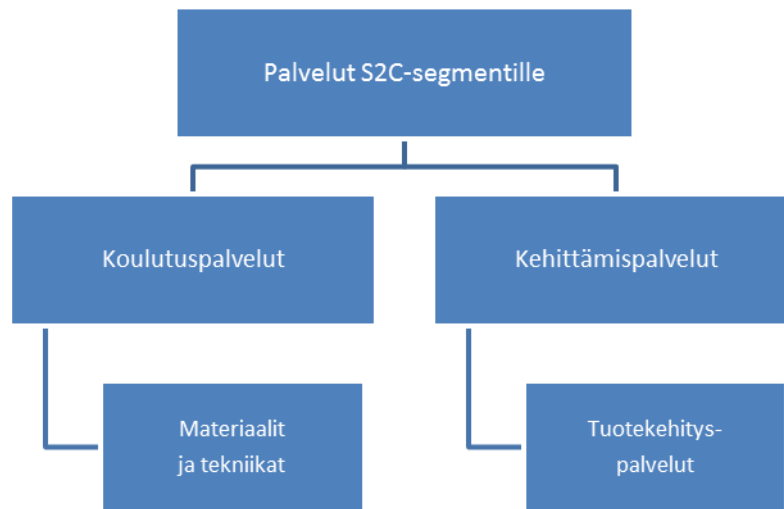
Myös rakentajat ja rakennuttajat käsittävälle S2B-segmentille tarjotaan vain yhtä palvelua, joka on tämän segmentin osalta kehittämispalveluksi luokiteltavaa tuotesuunnittelua ja -valmistusta (kuvio 3). Palvelusta voidaan käyttää vaihtoehtoisesti nimeä tuotekehityspalvelu. Tämän palvelun osalta tulee selvittää, onko se hinnoiteltavissa katteellisesti. Haastatteluista saadun käsityksen perusteella palvelu on toteutettu nykyisin lähinnä opintojaksoihin kytkettyinä opiskelijaprojekteina, joten palvelua ei voida lukea palveluliiketoiminnaksi, ellei se ole hinnoiteltavissa katteellisesti. Tässä tapauksessa myös kyseinen asiakassegmentti poistetaan palveluliiketoiminnan piiristä.



Kuvio 3. Palvelut S2B-segmentille

Sisustusalan yrityksistä koostuvalle S2C-segmentillä on potentiaalista tarvetta sekä koulutus- että kehittämispalveluille. Tälle segmentille suunnattu tarjonta on esitetty kuviossa 4. Tähän segmenttiin tulisi kuitenkin syventyä tarkemmin, jos tarpeesta halutaan varmuutta ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Segmentistä pitäisi selvittää myös, minkä tasoista koulutusta kohderyhmä tarvitsee. Se riippuu muun muassa siitä, mikä on koulutettavien aiempi koulutustausta ja minkä verran he tarvitsevat käytännönläheistä tietoa työssään. Jos koulutus saadaan toteutettua yhdessä tekstiilialan S1A-segmentin tai lasi- ja keramiikka-alan S1D-segmentin tarjonnan kanssa, ovat tuotekehityskustannukset lähinnä markkinoinnillisia. Tarpeen epävarmuus, kohderyhmälle aiemmin tarjotun täydennyskoulutuksen vähäinen myynti sekä lähimarkkinan suhteellisen pieni koko viestivät siitä, ettei

tähän segmenttiin kannata lähteä tekemään mittavia panostuksia. Tämä koskee myös tuotekehityspalveluita. Siten koko segmentin osalta tulisi harkita, aiotaanko se jatkossa pitää hoidettavissa asiakassegmenteissä.

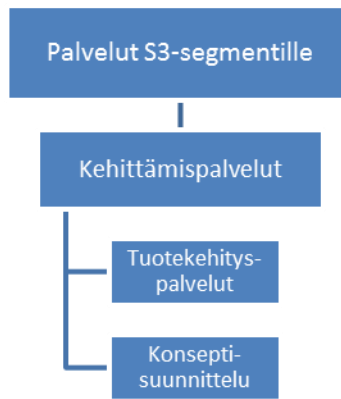


Kuvio 4. Palvelut S2C-segmentille

Sekalaisen joukon yrityksiä ja julkisen alan toimijoita käsittävä S3-segmentti on hyvin epämääräinen. Siten voidaan kyseenalaistaa, onko se varsinainen segmentti. Toiminnan kokonaisuuden tarkastelemiseksi sitä käsitellään yhtenä segmenttinä tässä vaiheessa, koska sen sisältä ei ole tunnistettu merkittäviä alaryhmiä. Muotoilun nykyisessä palveluliiketoiminnassa on kuitenkin paljon yksittäisiä tuotekehitysprojekteja erityisesti tekstiilien suunnitteluun ja valmistamiseen liittyen, joissa asiakkaat eivät tunne valmistusmateriaaleja ja -tekniikoita ja ostavat siten palvelua sekä sen sisältämän asiantuntemuksen että yksilöllisen piensarjatuotannon vuoksi. Nämä palvelut ja toimintatavat vastaavat hyvin HAMK:n palveluliiketoiminnan ydinolemuksen. Toteutus tehdään myös täysin muotoilun koulutusohjelman toimesta, joten siinäkin mielessä tämä on hyvin keskeinen sektori palveluliiketoiminnassa.

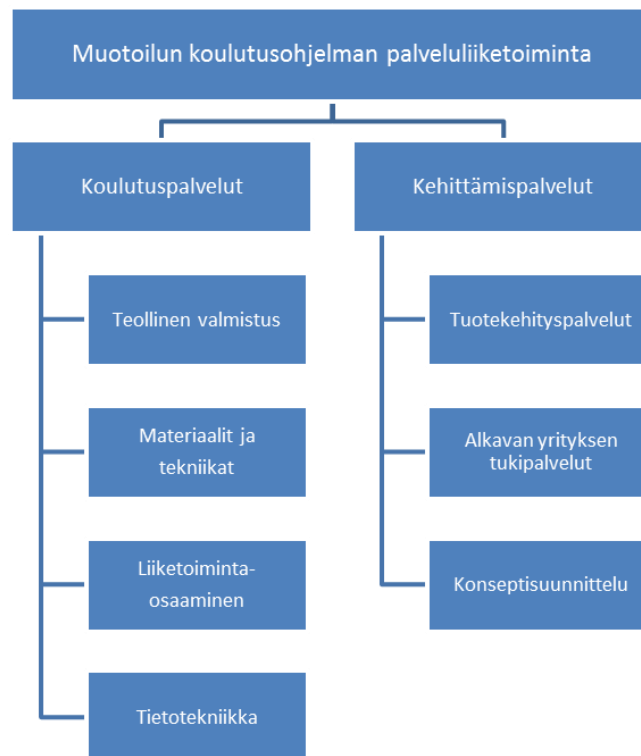
Eri aloilla toimiville yrityksille ja yhteisöille on tarjottu opintojaksojen puitteissa myös konseptisuunnittelua. Opintojakson vastuupettajan Juha Laurikaisen mukaan siinä voisi olla kehittämispotentiaalia myös maksulliseen palveluliiketoimintaan. Tämän tyyppiseen suuntaukseen tuli signaaleja myös Muotoile Suomi -ohjelmasta, joten tämän palvelun kehittämiseen saattaisi löytyä myös hankerahaa. Jos immateriaaliseen muotoiluosaamiseen löytyy HAMKista riittävästi kyvykkyyttä ja se saadaan hyvin tuoteistettua, niin tästä voisi aueta sellaiset markkinat, joilla on muotoilualan yrityskenttää vahvempi maksuvalmius. Tuotekehityskulut voivat tosin olla mittavat, koska segmentti pitäisi pystyä jakamaan pienempiin osiin, asiakasymmärrystä täytyisi saada lisää ja liiketoiminta suunnitella perusasioista alkaen.

S3-segmentin nykyinen ja uusi tarjonta on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Palvelut S3-segmentille

Muotoilun koulutusohjelman uudistettu palveluliiketoiminta mallinnettiin myös tuotelähtöisesti eli kuvaamalla palveluiden muodostama kokonaisuus (kuvio 6).



Kuvio 6. Palveluliiketoiminnan SBA-jako

Palveluliiketoiminnan mallinnus ei ulotu kaikilta osin yksittäisten palvelutuotteiden tasolle, koska osa palvelutuotteista rakennetaan vasta opinnäytetyön jälkeisessä tuotekehityksessä. Liiketoimintaosaamisen koulutuskokonaisuus voisi sisältää sellaisia koulutuspalveluita, joissa käsitellään esimerkiksi yrityksen ja tuotteiden brändäystä sekä kansainvälistymistä. Tietotekniikan koulutuskokonaisuuteen voisi kuulua esimerkiksi kuvankäsittelyohjelmien, CAD-mallinnusohjelmien ja 3D-suunnittelun kurseja. Teollisuusteiden liitto Ornamon kyselyä voisi hyödyntää aiheiden valikoinnissa, mutta myös HAMK:n omat kyvykkyydet ja kustannusrakenteet vaikuttavat siihen, mitä palveluita lähdetään tarjoamaan asiakkaille.

### 4.5. Toimintasuunnitelma

#### 4.5.1. Bisnesalueiden kehittäminen

Koulutuspalveluiden bisnesalue uudistetaan kokonaan. Uutta tarjontaa rakennetaan moduuleittain niin, että asiakas voi valita juuri omiin tarpeisiinsa sopivan koulutuskokonaisuuden tai yksittäisen kurssin. Tarjontaa rakennetaan valmistusmateriaalien ja -tekniikoiden ympäriltä eri asiakas-segmenttien käytännöntarpeet huomioiden. Liiketoimintaosaamisen ja tietotekniikan koulutustarjontaa rakennetaan yhteistyössä liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja International Business -koulutusohjelman kanssa. Tuotteistamisen avulla palveluista tehdään mahdollisimman kustannustehokkaita ja helposti myytäviä. Toteutustavassa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan verkkotyövälineitä, koska ne parantavat palveluiden saavutettavuutta ja kustannustehokkuutta.

Toisille oppilaitoksille tarjottavaa teollisen valmistamisen työpajatoimintaa kehitetään edelleen. Kehittäminen tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa. Tavoitteena ovat pitkäaikaiset asiakkuudet ja vuosittain samalla sabluunalla toteutettavat palvelut, jolloin kannattavuus nousee pidemmällä aikavälillä, vaikka alussa vaadittaisiin tuotekehitysresursseja.

Kehittämispalveluiden bisnesalueella tehdään pääasiassa vanhan uudistamista. Siinä keskitytään koulutusohjelman vahvuuksiin ja ydinosaamiseen. Tuotekehityspalveluille tehdään koulutusohjelman sisäisten toimintamallien yhdenmukaistamista ja vahvistetaan tuotteistamista. Alkavan yrittäjän tukipalveluiden kokonaisuutta ideoidaan ja sen kaupallisia mahdollisuuksia tutkitaan. Alkavien yrittäjien maksukyky on todennäköisesti erityisen heikko, joten tämä osa-alue saattaa vaatia rahoituksen painottumista julkiseen hankerahaan. Konseptisuunnittelun opintojaksolla saatuja kokemuksia hyödynnetään palvelun tuotteistamisessa myyntiin. Konseptisuunnittelu voisi sisältää mahdollisesti myös ympäristön siisteyteen ja toimivuuteen kohdistuvia kehittämispalveluita.

#### 4.5.2. Koulutuspalveluiden liiketoimintamalli

Opinnäytetyön puitteissa saatiin eniten ymmärrystä koulutuspalveluiden bisnesalueeseen ja S1-alkuisten asiakassegmenttien tarpeisiin. S1-alkuiset asiakassegmentit ovat muotoilualalla toimivia yrityksiä, joilla on eniten ja jatkuvaa tarvetta muotoilun koulutusohjelman osaamiselle. Siksi opinnäytetyön tuotokseen valittiin tämä liiketoiminta-alue ja se kuvattiin opinnäytetyön tilaajan toiveen mukaisesti Business Model Canvas -pohjalla. Liiketoimintamalli on kuvattu liitteessä 3.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN ARVIOINTI

### 5.1. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyön tutkimukselliselle kehittämistyölle oli asetettu kolme tutkimuskysymystä:

1. Miten muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaan saadaan lisää kasvua ja kannattavuutta?
2. Millä markkinoilla halutaan toimia?
3. Mitä palveluita kannattaa lähteä kehittämään ja tarjoamaan?

Kasvun tavoitteluun löydettiin tukea Ansoffin tuote-markkina-kasvumatriisista. Matriisin neljän kasvustrategian soveltuvuutta tapaukseen tutkittiin SWOT-analyysin avulla ja sieltä pystyttiin erottamaan tuotekehitysstrategia parhaiten soveltuvaksi. Kannattavuutta tarkasteltiin lähemmin omana kohtanaan tutkijayliopettaja Mäntynevan luentomateriaalin pohjalta ja siihen löydettiin keinoja erityisesti tuotteistamisen kautta. Tuotteistaminen on olennainen toimintatapa tuotekehitysstrategian toteuttamisessa, joten nämä kehittämistoimet ovat linjassa keskenään.

Myös kohdemarkkinoiden valintaan otettiin kantaa Ansoffin matriisin avulla. Matriisi kuvasi valintaa, halutaanko toimia nykyisillä markkinoilla vai tavoitella laajempaa ja/tai uutta markkinaa. Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaan perehtymisen opettajien haastattelujen avulla selvitti, että nykyinen toiminta on jo kohdennettu hyvin laajalle kohde-ryhmälle. Asiakaskuntaa ei ollut segmentoitu systemaattisesti ja liiketoiminnan ohjauksen kannalta tarkoituksen mukaisella tavalla, joten opinnäytetyössä tehtiin myös asiakaskunnan segmentointi. Segmentointi auttoi erittelemään sekä asiakkuuksia että liiketoimintoja. Todettiin, että kehittämisessä pysytään nykyisillä markkinoilla, mutta eri liiketoiminta-alueet suunnataan eri segmenteille.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, eli mitä palveluita kannattaa lähteä kehittämään ja tarjoamaan, etsittiin vastauksia perehtymällä nykyiseen tarjontaan ja toimintatapoihin opettajien haastatteluiden avulla, selvittämällä muotoilualan kansallisia kehittämislinjauksia, selvittämällä kilpailijoiden palvelutarjontaa ja toimintamalleja sekä tutkimalla asiakkaiden palvelutarpeita. Lisäksi haastateltiin kahta asiakasrajapinnassa toimivaa asiantuntijaa, joilla uskottiin olevan hyvä tuntuma koulutus- ja kehittämisspalveluiden tarpeesta muotoilualalla. Ansoffin matriisi sekä siitä johdettu SWOT-analyysi antoivat osaltaan suuntaa sille, kannattaako tuotekehityksessä pitäytyä nykyisten palveluiden parantelussa vai tulisiko lähteä kehittämään myös uusia palveluita. Tietoperustan rakentamisen jälkeen pystyttiin arvioimaan, että kasvua kannattaa tavoitella myös uusien palvelutuotteiden kautta. Teollisuustaitteen liitto Ornamon tuore täydennyskoulutuskysely antoi vahvaa näyttöä siitä, mille koulutusaiheille on kysyntää ja miten ne tulisi toteuttaa. Tästä saatiin vastauksia siihen, mitä uudet palvelut voisivat olla. Myös nykyisistä palveluista hahmotettiin kokonaiskuvaa, mitkä palvelut ovat kehityskelpoisimpia. Nykyisen toiminnan yksi ongelma oli ollut koulutusohjelman sisäinen pirstaleisuus, johon opinnäytetyössä tehtiä stra-

tegien bisnesalueiden jako ja mallinnus toi yhteneväisyyttä ja selkeyttä. Tällä arvioitiin olevan vaikutusta myös palveluliiketoiminnan kannattavuuteen niin toimintojen tehostumisen kuin tuotekehityksen keskittämisen kautta.

Voidaan todeta, että opinnäytetyössä vastattiin kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Palvelutarjooman rakentamisessa jäi kuitenkin paljon vielä HAMKin lisäselvitysten vastuulle, sillä yksityiskohtaiset valinnat ja toimenpiteet vaativat tuekseen lisää asiakasymmärrystä erityisesti monialaisen segmentin osalta, HAMKin palveluliiketoimintaa koskevien strategioiden päivittämistä uutta päästrategiaa tukemaan, kustannusrakenteiden selvittämistä kannattavuuden ja menekin arvioimiseksi sekä muotoilun koulutusohjelman ja muiden Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen KT-keskuksen koulutusohjelmien kyvykkyysien peilaamista palveluideoihin.

### 5.2. Menetelmien toimivuus

Opinnäytetyössä käytettiin monia eri kehittämistyön menetelmiä. Osa menetelmistä oli tutkimuksellisempia kuten haastattelut ja kyselytutkimuksen aineiston analysointi ja osa oli käytännönläheisempiä kuten teoriasta löydettyjen mallien soveltaminen käytäntöön, SWOT-analyysin sovellus sekä yritys hankkia asiakastietoa uuden tyyppisellä sosiaalisen median sivustolla.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Lisäksi työn toimeksiantajalle eli HAMKin työelämän lähipalveluille tuotettiin sekä toimintasuunnitelma muotoilun palveluliiketoiminnan kehittämiseen että yhden strategisen bisnesalueen liiketoimintamalli Business Model Canvas -työkalulla kuvattuna. Voidaan todeta, että menetelmiä käytettiin sekä monipuolisesti että tarkoituksen mukaisesti.

### 5.3. Tulosten yleistettävyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä rakennettu teoriatausta soveltuu myös muiden alojen ja muiden organisaatioiden palveluliiketoiminnan kehittämiseen. SWOT-analyysissä listatut Ansoffin matriisin neljän kasvustrategian vahvuudet ja heikkoudet oli johdettu teoriataustasta ja ne ovat myös yleistettävissä. Sen sijaan SWOT-analyysissä listatut uhat ja mahdollisuuden palveluliiketoiminnalle koskivat vain muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaa.

Tietoperustan rakentamisessa syntyneet tulokset ulkoisen ympäristön tekijöistä ovat yleistettävissä laajemminkin muotoilualan työelämäpalveluiden kehittämistoimissa kuten muiden korkeakoulujen palveluliiketoiminnan uudistamisessa. Sen sijaan HAMKin muotoilun koulutusohjelman sisäisestä ympäristöstä saadut tulokset koskevat vain kyseistä tapausta. Myös työn empiirisessä osuudessa tehdyt asiakasstrategian rakentaminen ja toimintasuunnitelman laatiminen ovat hyödynnettävissä sellaisenaan vain kyseiseen tapaukseen. Jo työn lähestymistapaa valitessa oli päätetty, että työllä tavoitellaan konkreettisia lopputuloksia ja juuri tätä tapausta hyödyttäviä tuloksia, joten tuloksia ei edes pyritty saamaan yleispäteviksi.

Tulosten luotettavuutta voidaan arvioida eri näkökulmista. Muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoiminta oli opinnäytetyön tekijälle kaikilta osin vierasta, joten ennakkokäsitykset tai -odotukset eivät päässeet vaikuttamaan tuloksiin. Työn tilaajan eli HAMKin Työelämän lähipalveluiden edustajan ennakkokäsitykset ja -odotukset ohjasivat tavoitteen asettelua ja työmenetelmiä jonkin verran. Myös muotoilun koulutusohjelman johtajaa kuunneltiin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa. Varsinainen tutkiminen tehtiin kuitenkin hyvän tutkimustyön periaatteiden mukaisesti eli objektiivisesti ja perusteltuja menetelmiä käyttäen. Virheitä saattoi tulla lähinnä haastattelujen dokumentoinnissa ja tulkinnessa, sillä haastattelujen sisältöä ohjailtiin melko löyhästi eikä puheenvuoroja litteroitu täysin sanatarkasti. Opinnäytetyön tekijä analysoi haastatteluaineistoa sekä luokittelemalla että tiivistämällä. Haastatteluaineiston merkitys oli lähinnä ymmärrystä lisäävä, joten lopputulokset pystyttiin perustelemaan myös muilla menetelmillä saaduilla tuloksilla. Niihin osioihin, joista ei saatu riittävästi faktatietoa, osoitettiin tarve lisäselvityksille.

### 5.4. Kehittämisprosessista oppiminen

Opinnäytetyön kehittämissuorituksissa syntyi oppimista niin työn tekijälle kuin tilaajaorganisaatiollekin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009) tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli tuki työn rakenteen hahmottamista ja vaiheiden ymmärrystä. Työ rakentui Ala-Mutkan (2008) kehkeytyvän strategiaproessin kaltaisesti eli alussa luotiin suuntaa antava visio, mutta keinot lopputulokseen pääsemiseksi etsittiin työn edetessä. Perinteisessä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä pyritään muodostamaan aluksi vahva teoreettinen viitekehys, mutta tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoriaa hankittiin koko prosessin ajan tiedontarpeen selkeytyessä. Keskeiset teemat kuten strateginen suunnittelu ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta ovat niin tutkittuja, ettei niistä ollut tarpeen luoda uutta teoriaa, vaan löytää käytännön ongelmanratkaisuun keskeisiä näkemyksiä ja työkaluja. Opinnäytetyön tekijän perehtyneisyys näihin aihepiireihin vahvistui prosessin aikana ja teorialla saatiin vakuuttavuutta työssä tehtyihin ratkaisuihin ja päätelmiin.

Tapaustutkimuksen osalta opinnäytetyön tekijä kävi läpi suuren oppimisprosessin. Alkuinnostuksen jälkeen seurasi motivaation notkahdus, kun toimeksiantotapaamisessa työtä ohjattiin eri suuntaan kuin tekijä olisi sitä lähtenyt viemään. Opinnäytetyön tekijän oli löydettävä tässä kohtaa keskeinen viitekehys työlle, mikä osoittautui yllättävän vaikeaksi. Prosessin aikana tapahtui kuitenkin oppimaan oppimista eli kyky itsenäiseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen kasvoi työn edetessä (Avoin AMK 2013, Oppimaan oppiminen). Merkittävin oppiminen tapahtuu tunnetusti vaikeuksien kautta. Siten ongelmien ratkaisu, motivaation uudelleen löytäminen ja prosessin loppuunsaattaminen kasvattivat opinnäytetyön tekijää ammatillisesti.

Työn tilaajaorganisaatio HAMKin Työelämän lähipalvelut sai kehittämissuorituksista tietoa, miten muotoilun koulutusohjelman palveluliiketoimintaa kannattaisi lähteä kehittämään opettajien eli sisäisen näkemyksen mukaan ja millaisia signaaleja ulkoinen ympäristö antaa toiminnan kehittä-

selle. Työssä otettiin myös kantaa palveluliiketoiminnan kasvustrategiaan, jolloin kehittämistä ohjataan suurilla linjoilla eikä reagoida vain yksittäisiin impulsseihin. Tällä vastattiin myös haastatteluissa esille nousseisiin opettajien toiveisiin, että kehittäminen olisi nykyistä pitkäjänteisempää, sekä koulutusohjelmajohtajan toiveeseen, että nykyinen pirstaleinen toiminta saataisiin paremmin yhdeksi toimintakokonaisuudeksi. Kehittämistyön lähestymistapa oli konstrukttiivinen ja sillä ohjattiin palveluliiketoiminnan kokonaisuuden kehittämistä. Tietoperustaan kerätty aineisto tarjoaa sekä muotoilun koulutusohjelmalle että Työelämän lähipalveluille yhteen kootun paketin sirpaleisesta tiedosta, josta osa on ollut hiljaista tietoa.

Opinnäytetyössä löydettiin keinoja käytäntöä palvelevan kehittämissuunnitelman kuvaamiseen, josta ei ollut vielä työn alkuvaiheessa tarkkaa käsitystä. Opinnäytetyön tekijä oppi hyödyntämään strategisten bisnesalueiden mallintamista sekä Business Model Canvas -työkalua. Näillä menetelmillä tulokset saatiin esitettyä havainnollisesti ja kiteytetysti. Menetelmien osaamisesta on varmasti hyötyä myös tulevaisuuden kehittämissuunnitelmissa.



## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Ala-Mutka, J. & Tavela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Ammattikorkeakoululaki. 351/2003. Luettu 13.11.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351#a351-2003>
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256 / 2009.
- Avoin AMK. Oppimaan oppiminen. Luettu 19.12.2013.  
<http://www.avoinamk.fi/oppimistyylijataidot/oppimaanoppimaan.html>
- Business Model Generation. The Business Model Canvas. Luettu 16.10.2013. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- Fredrika Wetterhoff -säätiö. Luettu 13.11.2013.  
<http://www.wetterhoff.fi/historia/tyokoulun-synty>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. 2012. Maksullisen palvelutoiminnan ohje.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. Muotoilun tutkintokoulutuksen esittely kotisivuilla. Luettu 16.4.2013.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Nuorisokoulutus/muotoilu/muotoilun\\_tutkinto\\_paivaopiskeluna](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Nuorisokoulutus/muotoilu/muotoilun_tutkinto_paivaopiskeluna)
- Hämeen ammattikorkeakoulu. HAMK Strategia 2020.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. Tietoa HAMKista. Luettu 9.10.2013.  
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Organisaatiojatoimipaikat>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. Työelämäpalveluiden alakohmainen esittely kotisivuilla. Luettu 12.12.2012.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/luovat\\_alat](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/luovat_alat)
- Hämeen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksen tavoite- ja tulossopimus 2013–2016.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM julkaisuja 10 / 2007.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgrén, A. & Kuitunen, A. (toim.) Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 59–76.

Mielityinen, I. 2012. Ammattikorkeakoulu-uudistus etenee jähmeästi: ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistus siirtyy vuosilla eteenpäin. Aka-valainen 1/2012. Luettu 11.12.2012.  
<http://www.digipaper.fi/akavalainen/84531/index.php?pgnumb=16>

Mind Tools. SWOT-analysis. Luettu 11.10.2013.  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Kauppakamari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. 2013. Tietopalvelut. Luettu 1.11.2013.  
[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ensti/menetelmat/johdanto/ennakointi\\_strateginen\\_suunnittelu\\_ja\\_paatoksenteko](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/johdanto/ennakointi_strateginen_suunnittelu_ja_paatoksenteko)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. AMK-uudistus 2011–2014. Luettu 11.12.2012.  
[http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/index.html](http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. USA: John Wiley & Sons, Inc.

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

Pelli, R., Vilén, H., Pekkalin, S., Vainikka, S. & Hämäläinen, A. 2007. KymiDesign&Business – Toimivat työelämäsuhteet. EU:n rakennerahaston ja Etelä-Suomen Lääninhallituksen rahoittama Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisu.

Poikkimäki, J. & Koivisto, T. 2006. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien strateginen innovointi. VTT Tiedotteita 2355. Espoo: VTT.

Puusaari, P. 2013. Rehtorin katsaus julkaisussa Vastuuta ja vaikuttavuutta - Hämeen ammattikorkeakoulun aluevastuuraportti 2013, 5.

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Helsinki: Tekes.

Teollisuustaitteen liitto Ornamo. 2013. Täydennyskoulutuskyselyn aineisto.

Tuominen, K. 2010. Lean - Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Ammattinetti. Muotoiluala.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/86\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/86_ammattiala)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Muotoile Suomi – Kansallinen muotoiluohjelma. Luettu 8.3.2013.  
<http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=5008>

Sitra & ProAgria Keskusten Liitto. 2012. Kasvunvara – Työkaluja parempaan palveluun. Helsinki: ProAgria Keskusten Liiton julkaisuja 1126.

### HAASTATTELUT, TAPAAMISET JA LUENNOT

Boman, Asta. Asiantuntija. Teollisuustaitteen liitto Ornamo. Haastattelu 4.6.2013.

Hanka, S. Työelämäpalvelukoordinaattori. Hämeen ammattikorkeakoulu. Tapaaminen 30.9.2013.

Hanka, S. & Niemelä, M. Hämeen ammattikorkeakoulu. Tapaaminen 28.1.2013.

Kaarlenkaski, Hillevi. Innopark Oy. Konseptori-hanke. Haastattelu 5.6.2013.

Mäntyneva, M. 2013. Kasvustrategiat ja innovaatiot -opintojakson verkkoluento 27.3.2013. Hämeen ammattikorkeakoulu, Adobe Connect.

Mäntyneva, M. 2013. Myynnin ja markkinoinnin johtaminen - opintojakson verkkoluento 24.10.2013. Hämeen ammattikorkeakoulu, Adobe Connect.

Niemelä, M. Muotoilun koulutusohjelmajohtaja. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 14.3.2013.

Laurikainen, J., Lundahl, A., Pitkänen, J., Rautiainen, A., Saari, T., Tuukkanen, T.-L. & Vesterinen, J. Haastattelut 12.2. -12.3.2013.

Virtanen, S-L. 2012. Työelämän uudistaminen ja toimintakulttuurin muutos -opintojakson luento 30.11.2012. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Opettajien teemahaastattelujen runko

Päivämäärä:

Nimi:

Pääaine:

Millaista työelämäyhteistyötä Muotoilulla on teidän pääaineenne osalta? (yhteistyön muodot)

Ketkä ovat tärkeimmät työelämäkumppanit? (nykyiset sidosryhmät)

Mitä palveluita Muotoilun kannattaisin lähteä kehittämään? (uudet muodot)

Mitkä ovat muotoilualan ajankohtaisimmat trendit? (trendit)

Ketkä voisivat olla asiakkaita Muotoilun koulutus- ja kehittämisspalveluille? (potentiaalliset asiakkaat)