

Tuula Pirinen

**Liiketoiminnan ohje Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymässä**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Tradenomi  
Syksy 2013

Koulutusala Liiketalous	Koulutusohjelma Tradenomi
Tekijä(t) Tuula Pirinen	
Työn nimi Liiketoiminnan ohje Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymässä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä
Aika Syksy 2013	Sivumäärä ja liitteet 33 s. + liitteet 3 s.
<p>Suomen korkeakouluilla on paljon käyttämätöntä asiantuntijaosaamista jota pitäisi pystyä tarjoamaan yrityksille, organisaatioille ja henkilöasiakkaille helpommin ja joustavammin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoiminnan ohje Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän henkilökunnalle. Työn kohteena oli myös liiketoiminnan (entinen maksullinen palvelutoiminta) kehittäminen. Työssä selvitettiin liiketoiminnan nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia.</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin työn liiketoiminnan ohjeen kannalta tärkeitä aiheita: palvelua, sen määritelmää, tuotteistamista sekä hinnoittelua. Lisäksi tarkasteltiin Savonia ammattikorkeakoulun kuntayhtymää, ammattikorkeakoulun rahoitusmuutosta ja toiminnallista opinnäytetyötä. Opinnäytetyön empiirisen osan muodostivat teemahaastattelut, joita järjestettiin kahdelle koulutus- ja kehittämispäällikölle, yhdelle tutkimuspäällikölle sekä kolmelle taloussihteerille. Teemahaastattelun perusteella selvitettiin liiketoiminnan nykytilaa, liiketoiminnan prosessia ja liiketoimintaa taloudenohjauksen näkökulmasta sekä liiketoiminnan kehittämisehdotuksia.</p> <p>Opinnäytetyön raportissa kuvataan opinnäytetyön suunnittelun ja toteutuksen vaiheita.</p> <p>Työn tuloksena syntyi liiketoiminnan ohje, jota Savonian henkilökunta voi hyödyntää liiketoiminnassaan. Ohjetta vielä muokataan ja päivitetään mm. uuden johtamisen palvelumallin näkökulmasta.</p> <p>Haastatteluaineiston ja omien havaintojen perusteella laaditut kehittämisehdotukset liiketoiminnan kehittämiseksi voivat toimia jatkotyöskentelyn pohjana.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mielekäs ja opettavainen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Ammattikorkeakoulun liiketoiminta, palvelu, tuotteistus, hinnoittelu
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani university of applied sciences	Degree Programme Business Administration
Author(s) Tuula Pirinen	
Title Business guide for the Savonia University of Applied Science	
Optional Professional Studies	Commissioned by Raija Jormakka
Date Autumn 2013	Total Number of Pages and Appendices 33 p. + appendices 3 p.
<p>Finnish polytechnic and universities have plenty of unused expertise to offer for businesses, organizations and private customers more easily and flexibly.</p> <p>This thesis objective was to create business guide for the Savonia University of Applied Science personnel. Another objective was to improve business (former paid business services). Thesis clarifies current state of business and areas of improvement.</p> <p>Thesis was functional. Theory part handles business guide's main areas: services, definition, productization and pricing. The Savonia University of Applied Science, polytechnic funding and functional thesis were also reviewed. Thesis empirical part consists of interviews, which were held for the two education- and development managers, a research manager and three financial secretaries. Based on the theme interviews clarification current state of business, business process and business from the view of financial guidance and also business improvement plans.</p> <p>Thesis report describes thesis planning and implementation phases.</p> <p>As a result of thesis, business guide was formed, which personnel of the Savonia University of Applied Science can use utilize in their business. Guide will be modified further to include new management service model from the service point of view.</p> <p>Improvement and development plans based on the interview data and own observations could be used as base for further work.</p> <p>Thesis process was challenging, meaningful and educational.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business of University of Applied Science, service, productization, pricing
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Opinnäytetyöprosessini oli kovin omaan tyyliini kovin nopea ja säpäkkä. Kiitän tämän opinnäytetyöni tekemisessä auttaneita Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän Riitta Rissasta ja Merja Laituri-Korhosta sekä opinnäytetyöni ohjaajaa Raija Jormakkaa.

Haluan lisäksi kiittää kaikkia haastattelemani henkilöitä, joiden osallistumisesta oli suuri apu opinnäytetyössäni.

Toivon että työni on merkityksellinen ja että se olisi hyödyksi Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymälle.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN KUNTAYHTYMÄ	5
2.1 Ammattikorkeakoulun perustehtävä	5
2.2 Savonian tehtävä	5
2.3 Savonian painoalat	6
2.4 Rahoitusmallin muutos	7
3 MITÄ PALVELU ON?	12
3.1 Palvelun tuotteistaminen	14
3.2 Palvelun hinnoittelu	16
4 LIIKETOIMINNAN OHJE	22
4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	22
4.2 Opinnäytetyöprosessi	22
4.2.1 Haastattelujen tulokset	24
4.3 Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän liiketoiminnan ohje	26
5 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS	28
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	29
6.1.1 Liiketoiminta	29
6.1.2 Liiketoiminnan ohje	30
7 LÄHTEET	32

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Savoniassa toteutetaan liiketoimintaa. Liiketoiminta on sitä toimintaa, joka ei kuulu ammattikorkeakoulujen julkiseen perustehtävään. Liiketoimintaa ovat liiketaloudellisin periaattein myydyt hyödykkeet kuten erilaiset mittaus- ja laboratoriopalvelut, tilaustutkimukset, joiden tuloksiin jää oikeus Savonian ulkopuoliselle taholle, sekä täydennys- ja tilauskoulutukset.

Suomen ammattikorkeakoulut ovat muutoksen kynnyksellä. Opetus- ja kulttuuriministeriön uusi, vuonna 2014 voimaan tuleva rahoitusmalli kannustaa entistä tuloksekkaampaan ja tehokkaampaan toimintaan. Ammattikorkeakoulujen perusrahoitus määräytyy jatkossa pääasiassa suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessin laadun ja tehokkuuden perusteella.

Tämä muutos tuo muutoksia myös Savonian liiketoiminnan toteuttamiseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyy liiketoiminnan ohje sekä taloudenohjauksen näkökulmasta Excel-hinnoittelupohjat. Tuloksena syntyvä liiketoiminnan ohje ei ole lopullinen versio, vaan työtä joudutaan jatkamaan Savonialla vielä. Aikatauluni tiukkuuden vuoksi ohjeesta jää puuttumaan joitakin osia, esimerkiksi taloushallinnon uudet kirjausohjeet sekä uusi johtamisjärjestelmä ja palvelumalli, jotka selviävät vasta tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisäksi koota kehittämisehdotuksia selkeämmistä ja yhtenäisemmistä toimintatavoista. Tällä hetkellä Savonian eri alat, Hyvinvointiala, Liiketoiminta- ja kulttuuriala sekä Teknologia- ja ympäristöala, toimivat omien, erilaisten tapojen mukaan. Yhtenäiset toimintatavat selkeyttäisivät toimintaa sekä parantaisivat toiminnan tehokkuutta.

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, koska muutosta käsitellään ammattikorkeakouluissa juuri nyt.

## 2 SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN KUNTAYHTYMÄ

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla on yhteensä 25 ammattikorkeakoulua, joista kunnallisia ammattikorkeakouluja on 3, kuntayhtymän omistamia ammattikorkeakouluja on 7 ja yksityisiä ammattikorkeakouluja on 15. Savonia-ammattikorkeakoulu on kuntayhtymä.

### 2.1 Ammattikorkeakoulun perustehtävä

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (Laki ammattikorkeakoulusta 9.5.2003/351.)

### 2.2 Savonian tehtävä

Savonia edistää oman toiminta-alueensa ja Itä-Suomen työ-, elinkeino- ja kulttuurielämän sekä yksilöiden osaamista, vuorovaikutusta ja kansainvälistymistä. Työelämäläheinen Savonia profiloituu opetusta tukevaa TK-toimintaa painottavana sekä kasvuyrittäjyyttä ja innovointia edistävänä korkeakouluna, jossa opiskelijat ja henkilöstö ovat ammattikorkeakouluyhteisön aktiivisia kehittäjiä. Kansainvälistyvä TK-toiminta on vaikuttavaa ja Savonia pyrkii painoaloiltaan vastaamaan myös globaaleihin haasteisiin. (Savonian Strategia 2013 – 2016.)

Savonia toimii strategisessa ISAT-kumppanuudessa Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Ammattikorkeakoulut kehittävät Itä-Suomen hyvinvointia, sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä yhteistyössä alueen kaupunki- ja innovaatiokeskittymien kanssa. Savonia tekee alueellaan strategista yhteistyötä myös Itä-Suomen yliopiston kanssa. Savonia jatkaa ja syventää sopimusperusteista yhteistyötä alueen ammatillisen toisen asteen oppilaitosten kanssa. (Savonian Strategia 2013 – 2016.)

### 2.3 Savonian painoalat

Korkeakoulukohtainen profiloituminen ja painoalavalinnat mahdollistavat laadun kehittämisen kohdennetusti. Samalla ne edistävät yhteistyötä korkeakoulujen ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa. Painoaloja ovat (Savonian Strategia 2013 – 2016):

- Alkutuotanto ja elintarvikkeet
- Integroitu tuotekehitys
- Energia, ympäristö ja turvallisuus
  - Uusiutuvat energiaratkaisut (ISAT-painoala)
- Hyvinvointituotteet ja –palvelut
- Väljästi asutun alueen ikäosaaminen (ISAT-painoala)
- Venäjä-osaaminen (ISAT-painoala)

Savonian ja Itä-Suomen yliopiston painoalat täydentävät toisiaan. Savonia profiloi koulutuksensa vahvasti työelämäläheiseksi. Korkeakouluopetusta ja sen uudistumista tukee Savonian tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI). Savonialla ja Itä-Suomen yliopistolla on toisiaan täydentävät tehtävä ja profiili, mikä osaltaan vahvistaa korkeakoulujen aluevaikutavuutta. Lisäksi Savonia jatkaa ja syventää sopimus pohjaista yhteistyötä alueen ammatillisen toisen asteen oppilaitosten, erityisesti Savon koulutuskuntayhtymän ja Ylä-Savon koulutuskuntayhtymän, kanssa. (Savonian Strategia 2013 – 2016.)

Koulutus sekä tutkimus- ja kehitystoiminta fokuoituvat valituille painoaloille. Ne kuvastavat Savonian työelämäläheisen oppimisen ja TKI-toiminnan välistä yhteyttä. Savonia pyrkii painoaloillaan vastaamaan myös globaaleihin haasteisiin, sekä uudistamaan osaamista soveltavan tutkimus- ja kehittämistiedon avulla. Osa painoaloista toteutetaan ISAT-yhteistyönä (väljästi asutun alueen ikäosaaminen, uusiutuvat energiaratkaisut ja Venäjä-osaaminen). (Savonian Strategia 2013 – 2016.)



Savonian toiminta-ajatus:

Savoniasta lähtee maakuntaan ja maailmalle monipuolisia osaajia yhteiskunnan eri tehtäviin. Savonian asiantuntija- ja käyttäjälähtöisellä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla lisätään tuottavuutta ja synnytetään uutta osaamista. (Savonian Strategia 2013 – 2016.)

Savonian visio: Savonia luo tulevaisuutta ja osaamista – verkostoituneena ja vastuullisesti (Savonian Strategia 2013 – 2016).

Ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet ja arvot (Savonian Strategia 2013 – 2016):

Savonian toiminta on eettistä ja se ilmentyy valituissa arvoissa.

”Tämä vaatii paljon, mutta antaa vielä enemmän.”

- Yhteisöllisyys yksilöllisyyttä kunnioittaen

Meiltä valmistuu yhteistyötaitoisia, yksilöllisiä tulevaisuuden osaajia ja kehittäjiä. Henkilöstömme ja opiskelijoiden yhteisöllinen toiminta perustuu keskinäiseen luottamukseen ja aitoon vuoropuheluun.

- Vastuullinen tuloksellisuus

Vastuullisina toimimme tuloksellisesti. Meillä on aito halu kehittää toimintaamme ja työ- ja elinkeinoelämää sekä kannustaa itseämme kohti erinomaisia suorituksia niin koulutuksessa kuin tutkimus- ja kehittämistyössäkin.

Tavoitteellinen yhteistyö

- Yhteistyömme ei tunne rajoja kansallisuuksien, yksilöiden, organisaatioiden tai henkilöryhmien välillä. Savonialaiset muodostavat yhteisöllisen koulutus- ja kehittämisverkoston yhteistyötä tukien.

## 2.4 Rahoitusmallin muutos

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen (Opetus- ja kulttuuriministeriö a.)

- osaajien kouluttaja
- alueellisen kilpailukyvyn rakentaja
- työelämän uudistaja
- innovaatioiden kehittäjä.

Uudistusprosessin tavoitteena on luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset tällaiselle ammattikorkeakoululle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö a.)

Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa (Opetus- ja kulttuuriministeriö a.)

- Vahvistetaan ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä.
- Ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta uudistetaan vuoden 2014 alusta vauhdittamaan ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista.
- Rahoitus uudistetaan tukemaan nykyistä paremmin koulutuksen tavoitteita, kuten opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamista.
- Ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistetaan vuoden 2014 alusta. Uusien toimilupien myöntämisessä korostuvat koulutustarpeen lisäksi toiminnan laatuun, vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät näkökohdat. Nykyistä toimipisteverkkoa kootaan riittävän laajoiksi, laadukkaiksi ja innovatiivisiksi osaamisympäristöiksi.
- Vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirretään kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. Valtionosuusjärjestelmän kokonaisuudistuksen aikataulussa arvioidaan, miten ammattikorkeakoulujen rahoituksen siirto kunnilta valtiolle sekä oikeushenkilöaseman muuttaminen toteutetaan.

Ammattikorkeakoulu-uudistus toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa ammattikorkeakouluja koskevaan lainsäädäntöön tehdään muutoksia, joilla vauhditetaan

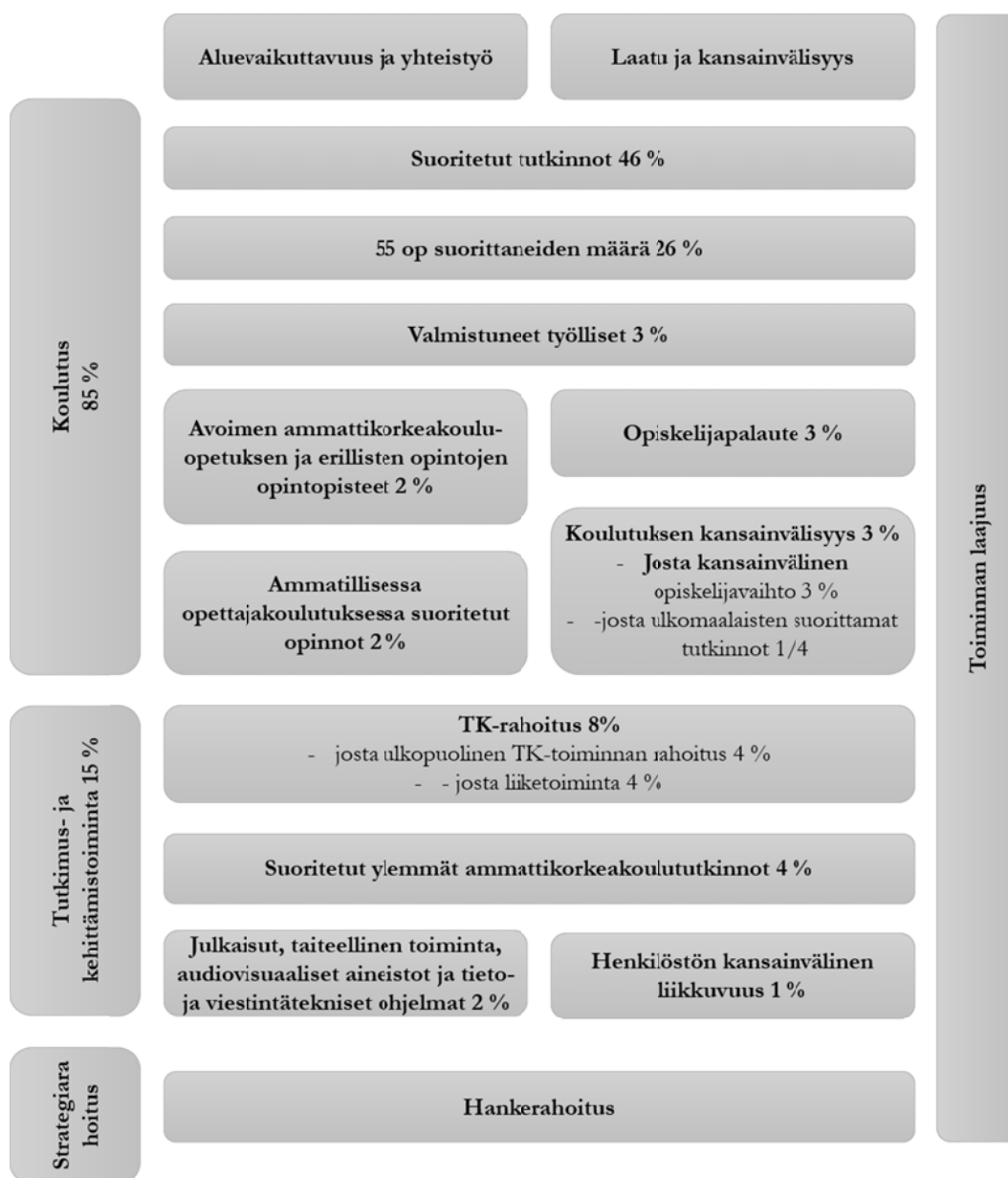
ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista sekä toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Uudistuksen toisessa vaiheessa on tarkoitus siirtää vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta kokonaan valtiolle ja tehdä ammattikorkeakouluista itsenäisiä oikeushenkilöitä. Toinen vaihe toteutetaan samassa aikataulussa kuin valtiosuusjärjestelmän kokonaisuudistus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö a.)

Kuviosta 1 ilmenee koulutuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan prosenttiosuudet rahoituksesta. Koulutuksen perusteella ehdotetaan jaettavaksi 85 % laskennallisesta rahoituksesta. Rahoituksen perusteina olevat indikaattorit lasketaan 3-vuoden keskiarvolla. Koulutusosiossa mallin perusteella jaettava rahoitus määritetään seuraavien toiminnan laatua, aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä sekä kansainvälisyyttä kuvaavien tekijöiden perusteella (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.):

- Ammattikorkeakoulussa suoritettavat ammattikorkeakouluopinnot
- Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä
- Ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työllisten määrä 3 %
- Avoimen ammattikorkeakouluopetuksen ja erillisten opintojen suoritettavat opinnot 2 %
- Ammatillisessa opettajakoulutuksessa suoritettavat opinnot 2 %
- Opiskelijapalaute 3 %
- Ammattikorkeakoulusta lähtevät ja ammattikorkeakouluun saapuva kansainvälinen opiskelijavaihto (vähintään 2 kk mittaiset vaihdot, amk-tutkintojen opiskelijat) ja ulkomaalaisten ammattikorkeakouluissa suorittamat tutkinnot 3 %. Tästä kansainvälinen opiskelijavaihto  $\frac{3}{4}$  ja ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot  $\frac{1}{4}$ .

Rahoitusmallilla pyritään luomaan ammattikorkeakouluille kannusteita laadukkaiden opinto- ja ohjausprosessien järjestämiseksi niin, että opinnot etenevät ja tutkinnot valmistuvat tavoiteajassa. Ammattikorkeakoulujen keskeisiä tehtäviä on tuottaa asiantuntijoita työelämän tarpeisiin. Valmistuvat osaajat ovat myös ammattikorkeakoulun koulutustoiminnan merkittävin tuotos, sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden muoto. Koulutustoiminnan osuus on koko toiminnan volyymista erittäin huomattava. Nämä tekijät puoltavat sitä, että suoritettavat tutkin-

not muodostavat lähes puolet koko rahoitusmallin osuudesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.)



Kuvio 1. Rahoitusmallin muutos vuodesta 2014 alkaen (Opetus- ja kulttuuriministeriö c.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteella ehdotetaan jaettavaksi 15 % laskennallisesta rahoituksesta. Rahoituksen perusteina olevat indikaattorit lasketaan 3-vuoden keskiarvoilla. Tutkimus- ja kehittämistoimintaosiossa mallin perusteena jaettava rahoitus määritetään seuraavien toiminnan laatua, aluevaikuttavuutta ja työelämäyhteistyötä sekä kansainvälisyyttä kuvaavien tekijöiden perusteella (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.):

- TK-rahoitus
  - josta ulkopuolinen TK-toiminnan rahoitus 4 %
  - Josta liiketoiminta 4 %
- Suoritetut ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot 4 %
- Julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniset ohjelmat 2 %
- Henkilökunnan kansainvälinen liikkuvuus 2 %.

TK-rahoituksen kokonaisuuteen sisältyy niin aluevaikuttavuus-, työelämäyhteistyön laatu- kuin kansainvälistymisulottuvuuksiakin. Sekä ulkopuolisen TK-toiminnan rahoitus että liiketoiminta kannustavat ammattikorkeakouluja laadukkaaseen, kansainväliseen kuin alueellisesti ja työelämän kannalta vaikuttavaan toimintaan. TK-toiminta kytkeytyy myös opetuksen laadun kehittämiseen, sillä opetuksen tulee perustua tutkittuun tietoon ja ammattikorkeakouluissa mahdollisimman ajantasaiseen tietoon työelämästä ja sen kehittämiseen erityisesti soveltavaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Vahva TK-toiminta vahvistaa siten ammattikorkeakoulujen oman profiilin mukaista osaamista. Lisäksi rahoitusosuudella tuetaan korkeakoulun toimia ulkoisen rahoituksen hankkimiseksi. TK-toiminnan vahvistamiseksi osuuden on perusteltua olla merkittävä osa koko tutkimus- ja kehittämistoiminnan kokonaisuudesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.)

Strategiarahoitus nähdään tarpeellisena ja sillä katsotaan voitavan tukea rakenteellista kehittämistä, strategiatyötä, ammattikorkeakoulujen profiloitumista, painoaloja, omia valintoja, erilaisia yhteistyöverkostoja, työnjakoa, uudistumista sekä korkeakoulun johdon strategisen johtamisen tukemista. Strategiarahoitus nähdään erityisesti kehittämisen elementtinä eikä sen tulisin kohdentua yksittäisiin hankkeisiin, vaan suurempiin strategisen tason toimenpiteisiin. Rahoitusosuutta ei tule kohdentaa automaattisesti eikä suhteellisesti ammattikorkeakouluille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.)

### 3 MITÄ PALVELU ON?

Rissanen (2005, 8) määrittelee palvelun seuraavasti:

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksen, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.”

Bennett (1996) mukaan palvelu on monitahoinen ilmiö, jonka merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelun käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa sen liittyminen moniin erilaisiin tekijöihin, pääasiassa hintaan ja kuluttajien odotuksiin. Palvelu voidaan käsittää eri tavoin riippuen yksilön sosio-kulttuurisesta taustasta, iästä, elämäntyylistä ja tiedoista. Nämä tekijät yhdessä tuotteen tai palvelun hinnan ja yrityksen maineen kanssa vaikuttavat yksilön käsitykseen palvelun tasosta. (Huovinen 2003, 7.)

Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja. Nämä tapahtumat edellyttävät yleensä, joskaan ei välttämättä aina sitä, että asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutus. Vuorovaikutus on yleensä ihmisten välistä. Monissa palveluissa onnistunut asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiselle. (Ylikoski 1999, 24–25.)

Palvelun keskeisin osa on aineeton. Se tuotetaan ja kulutetaan paljolti samanaikaisesti. Tämä merkitsee silloin myös sitä, että sitä ei voi tehdä varastoon, mutta sen vaikutukset voivat olla erittäin pitkävaikutteisia. (Rissanen, 2005, 19.)

Erilaisille palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palvelujen erityispiirteistä johtuvat liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Palvelua käyttäessään asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Asiakas kertoo, minkälaista palvelua hän haluaa tai tarvitsee ja antaa tietoja itsestään jos palvelun tuottaminen sitä edellyttää. Osallistumalla tällä tavoin palvelun tuottamiseen, asiakas voi varmistaa, että hän saa juuri omiin tarpeisiinsa sopivaa palvelua. Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä, eli vaihte-

levia. Tämä tarkoittaa sitä, että samakin palvelu voi seuraavalla kerralla olla erilainen. Heterogeenisyys ei kuitenkaan välttämättä ole asiakkaalle ongelma. Monissa palveluissa asiakas jopa odottaa, että palvelu on asiakaskohtaista., jolloin palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. (Ylikoski 1999, 25.)

Palvelutuotteesta ja tapahtumasta voidaan koota yhteen muutamia peruspürteitä (Rissanen, 2005, 19):

#### Aineettomuus

- vaikeus kuvata etukäteen täydellisesti
- varastointi mahdotonta vaikka tuottamisen valmiutta voidaankin kehittää pitkälle
- usein sosiaalinen kokemus tai elämys, jonka kaupallinen tai oikeudellinen määrittely on vaikeaa
- perusteltu kustannuslaskenta vaikeaa, samoin hinnoittelu
- palvelun palauttaminen useimmiten mahdotonta
- tuotesuojaus vaikeaa, useimmiten täysin tarpeetontakin

#### Samanaikaisuus

- palvelun tuottaminen tapahtuu usein käyttäjän ja tuottajan yhteisenä, vuorovaikutteisena prosessina, jonka ajallinen kesto vaihtelee muutamasta sekuntista vanhusten palvelutalon vuosikymmeniin.

#### Uudet tuotteet, uudet jakelutiet

- uudet jakelutiet; puhelin, radio, TV, elokuvat, tietokone, Internet jne. Uusien jakeluteiden asiakkaat toteuttavat palvelun käyttämisen usein itsepalveluna

#### Heterogeenisyys ja ainukertainen muuntelu

- elämyksellisyys, ainutkertaisuus ja katoavuus aiheuttavat sen, että kuluttajan suoja tai tuotevastuuta on palvelussa vaikea toteuttaa

- itsepalvelun tuotevastuu?
- kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen?
- laadun valvonta, hinnoittelu ja tuotteistaminen usein ongelmallista erityisesti julkisten palveluiden ryhmässä

Tilaa luovuudelle

- palvelutapahtuma tarjoaa niin sen tuottajalle kuin asiakkaallekin ainutlaatuisen tilaisuuden luovuudelle, tietenkin lain, kohtuuden, hyvän maun ja yhteisymmärryksen rajoissa. Hyvälle palvelulle onkin tyypillistä, että siinä on usein mukana ainutkertainen, luova elementti.

### 3.1 Palvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistus on ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus ei ole vain tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistus on laajasti ymmärrettyä palvelun kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisen perusajatus on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen tuominen markkinoille. Tuotteistuksen tavoitteena on kilpailukykyinen tuote. Tuotekehitysprosessi kerää tietoa, jonka avulla tuote saadaan vastaamaan mahdollisimman tarkasti asiakkaan tarpeita. Epäonnistumisen riski uuden tuotteen tuomisessa markkinoille pienenee, kun se on tarkasti ennakkoon suunniteltu. Tuotteistamisen avulla saadaan realistinen kuva tuotteen hinta/laatusuhteesta. Tuotteen muodostamisessa on huomioitava yksiselitteisyys, vertailukelpoisuus ja asiakaslähtöisyys. Sen muodostamisperusteita ovat palvelun tarkoitus ja kohderyhmä, laajuus, vaatavuus, toteutustapa ja palvelutarve. (Opinnäytetyöpakki 2013.)

Tuotteistaminen on palvelutoiminnan jäsentämistä palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi, joille on määriteltävä sisältö, käyttötarkoitus, laatu ja hinta. Hyvin toteutettu tuotteistus tukee



asiakkaan tarpeiden mukaista palvelua/hoitoa ja joustavuutta palvelujen tuottamisessa. Tuotteiden muodostamisen yhteydessä on tarpeen arvioida tuotteen avulla saatavia hyötyjä asiakkaille ja palvelun tuottajalle sekä määritellä tuotteelle asetettavat laatuvaatimukset. Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samankaltaisena. Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat. (Jaakkola & kumppanit 2009, 3.)

Uusien palvelujen ja palveluinnovaatioiden kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen, tai tapaan tuottaa palvelu. (Jaakkola & kumppanit 2009, 4.)

Palvelujen kehityshankkeiden perustana on yrityksen palvelutarjoaman määrittäminen: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet? Palvelutarjoamalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Kehitystyötä ohjaamaan voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjoama, johon yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten liiketoimintaa pitäisi uudistaa ja kehittää. (Jaakkola & kumppanit 2009, 7.)

Asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta keskeisessä asemassa ovat resurssit, erityisesti henkilöstöresurssit ja niiden ajankäytön allakointi. Tuotteistamisen avulla kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativimpiin tehtäviin, kun nuoremmat asiantuntijat oppivat ja pystyvät itsenäisesti hoitamaan tuotteistettuja palveluja nopeammin ja paremmin kuin tuotteistamattomia palveluja. Tuotteistaminen parantaa myös tehokkuutta, koska toimintaproses-

sit ovat systematisoitua ja sen vuoksi työt pystytään jakamaan tehokkaasti. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 31.)

Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että niillä ei ole ollut varsinaista omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa. Tuotteet ovat kehittyneet erimerkiksi asiakastoissa, ja onnistuneita ratkaisuja on tarjottu edelleen muille asiakkaille. Organisaatiolla on kuitenkin oltava selkeä käsitys siitä, mitä palvelutuotteita halutaan ja kannattaa tuottaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuotteistaminen ja tuotesuunnittelu käyvät käsi kädessä. Usein prosessin alku on tuotesuunnittelupainotteinen, ja syntyneet palvelutuotteet pyritään myöhemmässä vaiheessa tuotteistamaan. Mutta usein tuotesuunnittelu ja tuotteistaminen menevät ja niiden pitäisikin mennä päällekkäin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuote on se, mitä yritys myy tai mitä asiakas haluaa ostaa. Tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, jota tämä ei itse kykene tai ehdi ratkaisemaan. Menestyvän tuotteen taustalla on oltava siis selkeä tuoteidea eli käsitys siitä mitä tarjotaan ja kenelle. Tutkimusten mukaan niillä tuotteilla, jotka on hyvin suunniteltu ja markkinoitu, on suurempi todennäköisyys menestykseen kuin niillä, joita ei ole suunniteltu riittävästi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuotteistaminen on jatkuva, vaiheittain etenevä prosessi. Tuotteistaminen on parhaillaan kehittämisen- ja kehitymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista. Organisaation strategiasta ja luonteesta riippuu, kuinka laajana se tuotteistamisen toteuttaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

### 3.2 Palvelun hinnoittelu

Hintojen asettamiseen ja hintaneuvotteluihin liittyvät asiat pätevät luonnollisesti useimmiten niin tavaroihin kuin palveluihinkin. Palveluissa on kuitenkin omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat hinnoitteluun (Sipilä 2003, 19.):

- Palvelujen aineettomuus ja esittelemisen vaikeus saa aikaan sen, että asiakkaan on vaikeampi nähdä, mistä hän todella maksaa.
- Palveluiden vertaileminen on vaikeampaa kuin tavaroiden ja siten myös niihin liittyvien hintojen vertailu.

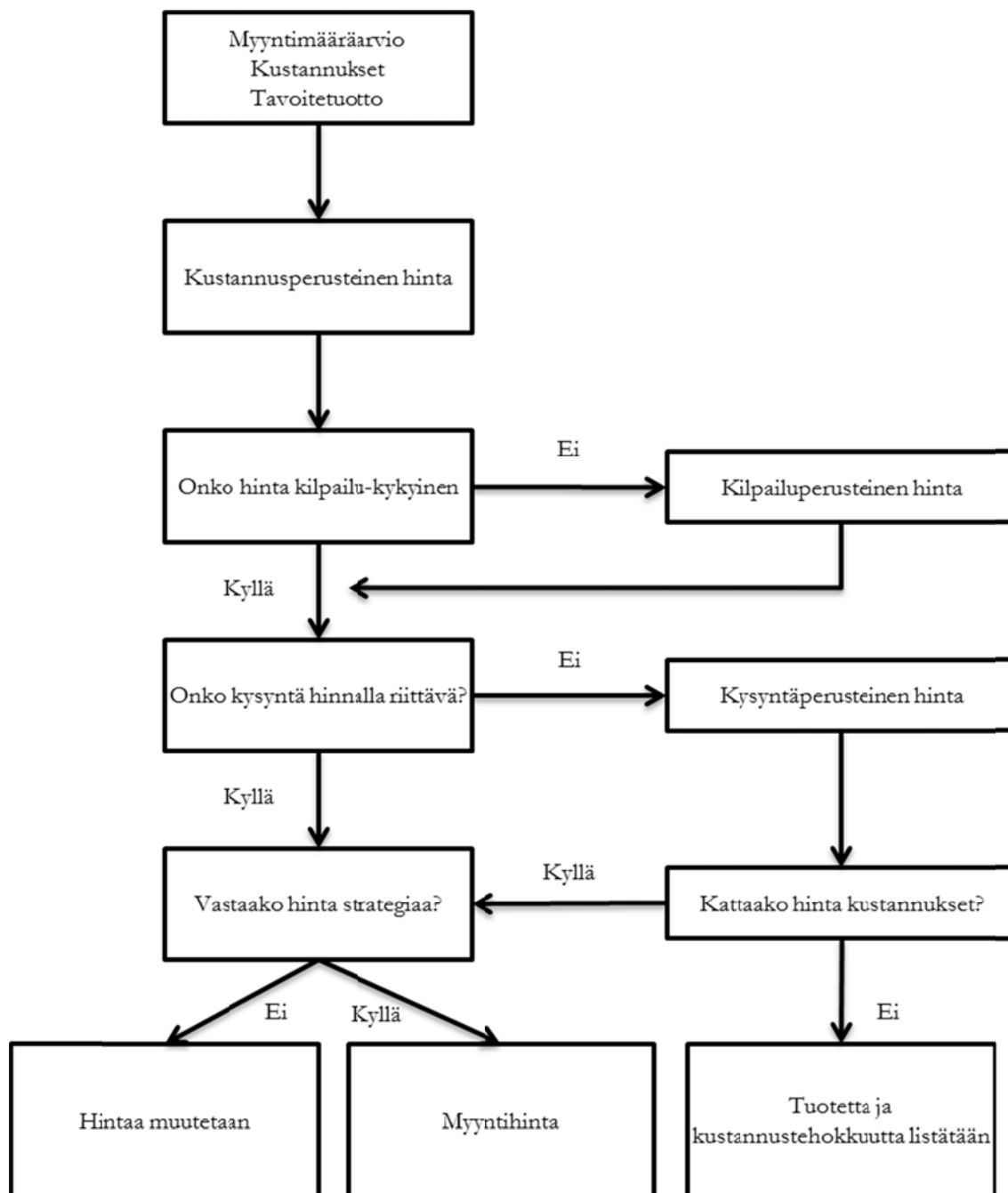
- Palvelu syntyy useimmiten palvelutuottajan ja palvelun asiakkaan työsuoritusten yhteistuloksena, ja oikean hinnan määrittely etukäteen näin syntyvälle tulokselle on vaikeaa. Saman palvelun laatuvaihtelut voivat olla palvelujen tuottajista johtuen hyvin suuret.
- Palvelun aineettomuus ja laatuerot aiheuttavat sen, että palvelun maine ja palveluntuottajayrityksen imago muodostuvat keskeisiksi hinnoitteluperusteiksi.

Asiakas osallistuu itse palvelun tuottamiseen. Esimerkiksi opiskelussa osallistujien oma panos on lopputuloksen kannalta merkittävämpi kuin koulutusta tuottavan organisaation. Asiakkaan oma työn osuus vaihtelee palveluittain ja sitä voidaan säädellä. Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella, haluaako hän kokonaispalvelua vai suorittaako hän jonkun osan itse ja millaista palvelun laatutasoa hän haluaa. (Sipilä 2003, 22–23.)

Hinta on korvaus tuotetusta palvelusta ja se vaikuttaa suoraan palvelutuotteen kannattavuuteen. Hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla kokonaisuutena on keskeinen vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Väärät hinnoittelupäätökset voivat tuhota yrityksen, kun taas yksittäiset oikeat hinnoittelupäätökset voivat tehdä siitä äärimmäisen kannattavan ja vauraan. Hinnan asettamisen taustalla on koko yrityksen toiminta, eli tarkoitus, tavoitteet, liiketoimintastrategia, tuotevalikoima, asiakasvalinnat, työprosessit, henkilöstö ja kustannusrakenteet. (Sipilä 2003, 25.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu jaetaan kolmeen ryhmään. Tavallisin lähestymistapa tuotteiden ja palveluiden hinnan määrittämiseen on kustannusperustainen hinnoittelu, jossa pyritään arvioimaan tuotteen valmistamisesta tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset ja lisätään näiden päälle sopiva marginaali. Kustannusperustaisen hinnoittelun ongelma on siinä, että asiakkaan palvelusta saama arvo ei välttämättä riipu mitenkään suoraviivaisesti sen tuottamisen kustannuksista. Tämä johtaa helposti ylihinnoitteluun tapauksissa, joissa palvelun tuottajan kustannusrakenne on kovin raskas tuotettuun asiakasarvoon nähden ja toisaalta alihinnoitteluun, jos palvelu on hyvin arvokas potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi yksittäisen palvelutapahtuman kustannuksia voi olla vaikeaa arvioida, koska palveluiden kustannusrakenne on yleensä enemmän riippuvainen suorista henkilökustannuksista ja siten vähemmän riippuva palvelun käyttöasteesta. (Apilo, Hytönen, Valokari 2009, 46.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset ovat keskeisessä asemassa. Sen käyttäytyminen vaatii tarkkaa tuotekohtaista kustannuslaskentaa, koska laskennassa tehdyt



virheet heijastuvat välittömästi hintaan ja tuotekannattavuuteen. (Laitinen, 2007, 157.)

Kuvio 2. Kustannusperusteisen hinnan tarkentuminen myyntihinnaksi (Laitinen, 2007, 163)

Kuviossa 2 on esitetty hinnoitteluprosessi, jossa ensimmäinen kustannusperusteinen hinta on ainoastaan lähtökohta lopulliselle hinnalle. Lähtökohtana olevaa hintaa muokataan tarkentuvasti kilpailun ja kysynnän asettamien vaatimusten perusteella. Jos kustannusperusteinen hinta ei ole kilpailukykyinen, sitä on muutettava paremmin yhteensopivaksi kilpailijoiden hintojen kanssa, jolloin saadaan kilpailuperusteinen hinta. Tästäkin huolimatta hinta saattaa olla sellainen, ettei se tuota riittävästi kysyntää, jolloin hintaa joudutaan edelleen muokkaamaan enemmän kysyntäperusteiseksi hinnaksi. Tuloksena saattaa olla hinta, joka ei yrityksen laskelmien perusteella kata tuotteen kustannuksia vaan aiheuttaa tappiota. Tässä tilanteessa tuotetta ja kustannustehokkuutta on kehitettävä tai luovuttava tuotteesta. Jos hinta kattaa kustannukset, sen on myös oltava johdonmukainen yrityksen tuotteelle asettaman strategian kanssa. Jos se ei ole, hintaa on jälleen muutettava, kunnes löydetään tässä tilanteessa paras, tuotteen tavoitteet tyydyttävä ratkaisu. (Laitinen, 2007, 162.)

Toinen hinnoittelun päätapa on perustaa hinta kilpailijoiden vastaavien tuotteiden tai palveluiden hintaan, jolloin tuotteen tai palvelun lopullinen hinta on tätä markkinahintaa korkeampi tai matalampi riippuen sen arvioidusta laadusta verrokkipalveluun verrattuna. Kilpailupohjainen hinnoittelu sopii parhaiten palveluille, joissa molemmat osapuolet tietävät, mitä palveluun tulee sisältyä, ja palvelun hankkimiseen joltakin kolmannelta osapuolelta ei sisälly kovin suuria riskejä. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi hyvin standardoidut palvelut, kuten testaus ja joidenkin laitteiden lakisääteiset määräaikaishuollot. Hyvin yksilöllisille palveluille kilpailu- tai markkinapohjaisen hinnoittelun ongelmana on kuitenkin tarvittavan markkinatiedon puute ja palvelumarkkinoiden ohuus. Asiakaskohtaisille palveluille on tavallisesti hyvin hankala määrittää sopivia kilpailevia palveluita, jos sellaisia ylipäättäen on olemassa, ja siten vertailukelpoisen markkinahinnan määrittäminen palvelulle on myös hankalaa. Lisäksi vaikka tällaisia palveluita olisi olemassakin, niiden hintojen löytäminen saattaa olla ongelmallista. (Apilo & kumppanit 2009, 46–47.)

Kolmas lähestymistapa hinnoitteluun on arvopohjainen hinnoittelu, jossa pyritään määrittämään rahallinen hyöty, jonka asiakas palvelusta saa, ja jakamaan siten yhdessä tuotettu lisäarvo eli asiakashyödyn ja tuottajan kustannusten erotus tuottajan ja asiakkaan kesken. Ongelmana arvopohjaisessa hinnoittelussa on lähinnä palvelun asiakasarvon määrittämisen vaikeus ja saadun arvon osoittaminen asiakkaalle. Arvopohjainen hinnoittelumenetelmä on kuitenkin ainoa lähestymistapa, joka suoraan huomioi sen, että sama palvelu voi olla yhdenlaiselle asiakkaalle huomattavasti arvokkaampi kuin toiselle. Pienin kustannuksin tuotettu palvelu voi

olla asiakkaalle hyvin arvokas, ja siksi asiakas voi olla valmis maksamaan siitä. Arvopohjainen hinnoittelu on siten lupaava lähestymistapa erityisesti pitkälle erikoistuneiden, yksilöllisten palveluiden hinnoitteluun. (Apilo, & kumppanit 2009, 47.)

Seuraavassa tarkastellaan, millaiset tavat ovat yleisiä palvelusuoritteiden hinnoittelussa (Kulmala 2013.)

Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu on tyypillinen erilaisten resurs-sivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettavien tai laadultaan suhteellisen standardoituneiden palvelusuoritteiden hinnoittelussa. Asiakas tietää täsmällisesti kuinka paljon tunti tai päivä kuta-kin palvelua maksaa ja hän voi verrata palveluntarjoajia. Tässä hinnoittelutavassa työn suorit-tamiseen liittyvä tehokkuus/tehottomuusriski on lähes täysin tilaajalla. Hän ei voi ennalta arvata kuinka monta tuntia jokin tietty työ vie, mikäli tästä ei etukäteen sovita. On tyypillistä sopia tässä hinnoittelumallissa jokin työmäärän yläraja, jonka jälkeen asiakkaalta tulee kysyä jatketaanko työtä vaikka se ei olisi vielä valmis. Usein tarjoaja antaa jo työn alkaessa jonkin arvion työn kestosta. Toisaalta asiakas ei voi myöskään vertailla palveluntarjoajien laatueroja, sillä jonkun konsultin päivä voi olla asiakkaalle hyödyllisempi kuin toisen, vaikka näillä olisi sama hinta. (Kulmala 2013.)

Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu on tyypillinen selkeästi määriteltävissä olevien ko-konaisuuksien hinnoittelumenetelmä. Tässä hinnoittelutavassa työn suorittamiseen liittyvä tehokkuus-/tehottomuus riski on täysin palveluntarjoajalla. Tätä hinnoittelutapaa on vaikea soveltaa töihin, joiden alkaessa ei osata määritellä mitä lopputuloksena pitäisi syntyä ja miten toteutumista mitataan. Tähän hinnoittelumuotoon liittyy usein myös aikataulusta sopiminen eli sama urakka voi maksaa enemmän tai vähemmän riippuen siitä, miten nopeasti se halutaan saada valmiiksi. (Kulmala 2013.)

Palvelutasohinnoittelu tarkoittaa sitä, että tilaaja maksaa tietyistä vakiomuotoisesta palvelusta sen mukaan, miten standardoidusti ja/tai korkealaatuisesti palvelua hänelle tuotetaan. Palve-luntarjoaja käyttää tässä hinnoittelua yhtäältä asiakkaiden eri mieltymysten maksimaaliseen hyödyntämiseen ja toisaalta oman tuotannon ohjaamiseen. Tämän hinnoittelumuodon edel-lytyksenä on palvelutason toteuman mittaaminen. (Kulmala 2013.)

Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu perustuu siihen, että asiakas voi koota tuotteen tai pal-velun eri osista, joilla on kullakin eri hinta. Tämän hinnoittelumuodon edellytyksenä on tun-tea täsmällisesti palvelun koostuminen eri osista sekä näiden osien toiminnallinen vaikutus

toisiinsa. Liitännäishinnoittelua käytetään pääsääntöisesti kahdella tavalla: Edullisen perushinnan kautta pyritään saamaan suuri joukko asiakkaita tai edullisten lisäominaisuuksien kautta pyritään lisäämään asiakaskohtaista myyntiä. (Kulmala 2013.)

Saatavuushinnoittelu perustuu siihen, että asiakas maksaa mahdollisuudesta käyttää tarvittaessa jotakin palvelua. hinnoittelutavalla palveluntuottaja voi kohdistaa palveluntarjoamisesta aiheutuvat kustannukset palvelua todella haluavien maksettavaksi ja toisaalta mitoittaa resurssinsa vain sen mukaan, kuinka moni todella aikoo käyttää palvelua. Saatavuushinnoittelu voidaan yhdistää myös palvelutasohinnoitteluun, jolloin asiakas voi päättää paitsi halustaan käyttää palvelua myös palvelun tasosta sitä käytettäessä. Saatavuushinnoittelu voidaan myös kytkeä ns. kanta-asiakkuuteen tai palvelun käyttämisen volyymeihin. (Kulmala 2013.)

Kysyntäperustainen kapasiteettihinnoittelu perustuu siihen, että palveluntarjoaja antaa asiakkaan valita samalle palvelulle eri hinnan riippuen siitä, milloin asiakas haluaa palvelua käyttää. Kapasiteetin käyttämiseen ja vaikeammin kysynnän määrään sopeutettaviin palveluihin soveltuu alennusten antaminen alhaisen kulutuksen aikana, koska jos kapasiteetti mitoitetaan vain alhaisimman kysynnän mukaan, joudutaan korkean kysynnän aikaan myymään ”ei-oota” ja katetta jää saamatta. Tämä hinnoittelutapa on lähellä kysyntäperustaista kapasiteettihinnoittelua, mutta koskee lähinnä hinnanmuutoksia dynaamisissa markkinatilanteissa eikä niinkään hinnan alkuperäistä asettamista. (Kulmala, 2013.)

Olipa kyseessä mikä tahansa myytäväksi aiottu tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä, hinnoittelulla on myyjän näkökulmasta kaksi yleistä tavoitetta (Kulmala 2013.):

1. Saada tuote myytyä. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen hinta on asiakkaan näkökulmasta houkutteleva eli asiakkaan maksukykyyn ja kilpailijoiden tarjontaan nähden ostohalukkuutta lisäävä tekijä. Pääsääntöisesti tämä tavoite tarkoittaa, että hinta ei saa ostajien mielestä olla liian korkea.
2. Tuottaa myyjälle tuottamisen kustannuksia suurempi rahavirta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen tai palvelun tuottaminen on kannattavaa eikä siitä aiheudu tuottajalle pitkällä aikavälillä taloudellisia tappioita. Pääsääntöisesti tämä tarkoittaa sitä, että hinta ei saa myyjän mielestä olla liian matala.

## 4 LIIKETOIMINNAN OHJE

### 4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämispas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Se voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen kuten messuosaston, konferenssin, kansainvälisen kokouksen järjestäminen tai näyttely riippuen koulutusalaista. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan kirja, kansio, vihko, opas, cd.-rom, portfolio, kotisivu tai johonkin tilaan järjestetty näyttely tai tapahtuma. (Vilka & Airaksinen, 2003, 9.)

### 4.2 Opinnäytetyöprosessi

Sain idean opinnäytetyöhöni työharjoitteluni aikana Savoniassa vararehtori Riitta Rissaselta. Idea liiketoiminnan kehittämisestä ja ohjeen suunnittelusta tuntui sopivalta ja mielenkiintoiselta aiheelta. Aiheen oli tärkeää olla ajankohtainen ja sillä piti olla vankka tarkoitus ja tilaus. Tein opinnäytetyön toiminnallisena opinnäytetyönä.

Prosessi aloitettiin viikolla 44. Keskustelin opinnäytetyön aiheesta Savonian vararehtori Riitta Rissasen ja konsultti Merja Laituri-Korhosen kanssa. Sain heiltä paljon tehtävää, mutta myös hyvää ohjausta opinnäytetyöhöni.

Tein alkuvuikon 45 opinnäytetyösuunnitelmaa ja esittelin sen 8.11. Kajaanissa. Suunnitelma sai positiivisen vastaanoton. Opponoiija Anja Heikura antoi minulle hyviä vinkkejä opinnäytetyöni kehittämiseksi. Ainoaksi haasteeksi kuvattiin opinnäytetyöprosessin lyhytaikaisuutta.

Tiesin jo alun perin että aikatauluni tulisi olemaan todella tiukka. Suunnittelin silloin, että tekisin opinnäytetyöni kuukaudessa. Tämä oli todella kunnianhimoinen tavoite, koska jo vanhoja opinnäytetöitä selatessani huomasin, että opinnäytetyössä oli keskitytty vain yhteen koulutusalaan eikä kaikille ammattikorkeakoulun aloille niin kuin minä suunnittelin. Heillä oli myös kuukausia, jopa vuosia enemmän aikaa toteuttaa opinnäytetyönsä.



Suunnittelin alkuun että kehittämistyö olisi ollut se pääasia ja liiketoiminnan ohjeen tekeminen tuotos joka syntyy kehittämistyön ohella. Kävikin päinvastoin ja ohjeen tekemisestä tuli tärkeämpi. Tällöin päätimme ohjaajani kanssa, että keskityn ohjeen tekemiseen ja teen erikseen ehdotuksia liiketoiminnan kehittämiseksi.

Viikoilla 45 ja 46 haastattelin kahta eri alojen koulutus- ja kehittämispäällikköä, tutkimuspäällikköä sekä kolmea eri alojen talousvastaavaa. Tein haastattelut teemahaastatteluna. Minulla oli runko haastatteluja varten, mutta annoin keskustelun soljuu avoimesti aiheesta toiseen. Esitin tarkentavia kysymyksiä välillä niitä tarvitessani. Koulutus- ja kehittämispäälliköitä sekä tutkimuspäällikköä haastatellessani keskityin liiketoiminnan nykytilan kuvaukseen ja mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Taloussihteerien kanssa keskityin liiketoimintaan taloudenohjauksen näkökulmasta. Olisin toivonut paikoin enemmän aikaa keskustelulle.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei aina ole välttämätöntä myöskään analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä (Vilka & Airaksinen, 2003, 57–58). Tämä huomioon ottaen en opinnäytetyössäni litteroi tekemiäni teemahaastatteluja.

Viikoilla 47 ja 48 tein opinnäytetyön teoriaosuutta. Teoriaosuuden valinta ja rajaus osoittautuivat melko haastaviksi, koska valittavia teorioita olisi ollut paljon. Päätin kuitenkin keskittyä palveluun, sen määrittelyyn sekä tuotteistamiseen ja hinnoitteluun, koska näitä tarvitsin ohjeen tekemiseen. Näillä viikoilla myös hahmottelin tulevaa ohjetta sekä läpikävin liiketoiminnan kehittämisen kohteita.

Viikon 49 aikana keskityin ohjeen, jonka työnimi oli Pikku Myy, kirjoittamiseen ja tämän opinnäytetyöprosessin kuvaukseen. Pikku Myyn tekemistä varten sain vinkkejä eräältä Savonian koulutussuunnittelijoista, jolla oli kokemusta entisen liiketoiminnan (entinen Maksullinen palvelutoiminta) ohjeen tekemisestä. Keskustelussamme kävi ilmi, että koko liiketoiminnan ohje tulisi kirjoittaa uudesta näkökulmasta. Uudessa ohjeessa tulisi avautua paremmin liiketoiminnan rooli Savoniassa. Toimintaympäristön muutos, perusrahoituksen lasku ja liiketoiminnan lisäys tulisi ottaa huomioon uudessa ohjeessa. Ohjeesta tulisi nopeasti selvittää kuinka liiketoimintaa Savoniassa toteutetaan ja siitä tuli tehdä myös yksinkertainen ja helppolukuinen.

Tein ohjetta järjestelmällisesti kohta kohdalta ja se sujui melko vaivattomasti, joskin aikataulu oli todella tiukka. Tukeuduin osin myös vanhaan ohjeeseen, koska kaikki tieto siinä ei ollut vanhentunutta.

En ehtinyt lähettää ohjetta kommentoitavaksi opinnäytetyöprosessin aikana, mutta aion opinnäytetyöni palauttamisen jälkeenkin vielä viedä ohjeen tekemistä eteenpäin. Viikon 49 lopulla tekemäni ohje, jota vielä muokataan ja täydennetään, viedään Santraan, Savonian henkilöstön Intraan, jossa sen on tarkoitus toimia henkilöstön tukena asiantuntijaoppaan tavoin. Opas jaksetaan Intraan jokainen otsake omalle sivulleen, mutta ohje lisätään sinne myös PDF:nä, jos joku henkilöstöstä haluaa tulostaa sen kokonaisuudessaan. Intraan lisätään myös tiivistelmä ohjeesta.

#### 4.2.1 Haastattelujen tulokset

Aloitin haastattelut esittelemällä itseni ja opinnäytetyön tarkoituksen. Käytin koulutus- ja kehittämispäälliköiden ja tutkuspäällikön haastatteluissa samaa pohjaa (LIITE 1) ja taloussihteerin haastattelussa omaansa (LIITE 2).

Koulutus- ja kehittämispäälliköiden ja tutkuspäällikön haastattelussa lähdettiin liikkeelle nykytilan kuvauksesta. Selvitin millaisia tuotteita tai palveluita myydään ja kuinka liiketoimintaa toteutetaan. Selvitin myös ketkä toteuttavat liiketoimintaa siihen osallistuvien opettajien lisäksi. Jokaisella osaamisalueella liiketoimintaa toteuttavat myös osaamisaluejohtajat sekä koulutus- ja kehittämispäälliköt. Selvitin liiketoiminnan suunnittelua ja ennakkointia ja kysyntään vastaamista sekä markkinointia. Tuotteen tai palvelun suunnittelun prosessia kuvattiin aloilla eri tavalla. Opiskelijoiden rooli liiketoiminnassa oli joka alalla melko vähäinen eikä sitä ollut otettu opetussuunnitelmissa huomioon. Haastatteluissa esiin nousseet muutostarpeet olen koonnut kehittämissuhteiksi kohtaan [kehittämiskohteet](#) sivulle numero 32.

Hyvinvointialalla liiketoimintaa on toteutettu erilaisilla koulutuksilla, kuten sairaanhoitajan työvoimapolitiittisilla koulutuksilla, lisä- ja täydennyskoulutuksilla sekä oppisopimuskoulutuksilla ja korkeakoulutettujen oppisopimustyyppisellä täydennyskoulutuksella. EU:n sisäistä koulutusta on järjestetty myös virolaisille lääkäreille ja sairaanhoitajille. Myös asiantuntijapalveluita on myyty muutamille organisaatiolle. Liiketoimintaa Hyvinvointialalla opettajien lisäksi toteuttavat pääasiassa kaksi koulutussuunnittelijaa, koulutussihteerä, sekä Avekki-

kouluttajat (Avekki = Sosiaali- ja terveydenhuollon alan ammattilaisille kehitetty koulutus- ja toimintatapamalli väkivallan ennaltaehkäisyyn ja hallintaan). Suunnittelua toteutetaan kevät- ja syyskaudella vuosisuunnittelun ja työaikasuunnittelun yhteydessä sekä työvoimakilpailutusten yhteydessä. Ennakointia tehdään vuosisuunnittelun budjetin suunnittelun yhteydessä kun suunnitellaan seuraavaa vuotta. Ennakointia tehdään asiakasyritysten, oppisopimustoimiston ja TE-toimiston kanssa. Kysyntään vastataan aina ja yleensä koulutukset järjestetään. Liiketoimintaa markkinoidaan perinteisesti lehdissä, asiantuntijapainoksissa, esitteillä, mutta nykyään myös käytössä on sähköinen uutiskirje sekä Facebook-sivusto. Hyvinvointialan koulutuksensuunnitteluprosessissa 1. tarve tulee työelämästä, 2. koulutussuunnittelija kerää asiantuntijaryhmän/työparin, 3. asiantuntijaryhmä/pari suunnittelee ja rakentaa koulutuksen, 4. tehdään ja toimitetaan tarjous, 5. koulutus toteutetaan, 6. kerätään palautteet ja 7. laskutetaan.

Liiketalous- ja kulttuurialalla on järjestetty esimerkiksi taloushallinnon asiantuntajakoulutusta työvoimakoulutuksena sekä lisä- ja täydennyskoulutuksia. Oppisopimuskoulutuksia eikä ulkomaankoulutuksia heillä ei ole ollut kun taas tutkimus- ja kehittämispalveluita on myyty jonkun verran. Liiketoimintaa tällä osaamisalalla toteuttaa pääasiassa koulutussuunnittelija ja TKI-asiantuntija. Tämän alan liiketoimintasuunnittelua toteutetaan työaikasuunnittelun yhteydessä seuraavalle vuodelle ja työvoimakilpailutusten yhteydessä. Tuotteita ja palveluja myydään lähinnä kysyntäperusteisesti. Ennakointia tapahtuu yleensä vain työvoimapolitiittisissa koulutuksissa. Kysyntään vastataan vaihtelevasti, koska osaksi resurssit ja osaaminen puuttuvat. Liiketoimintaa markkinoidaan osana Savonian kokonaismarkkinointina, nettisivuilla ja suoramarkkinointina. Palvelun tai tuotteen suunnitteluprosessia kuvattiin siten että saadaan yhteydenotto asiakkaalta, seuraavaksi neuvotellaan tarve ja esitetään räätälöity ratkaisu. Tämän jälkeen koulutus toteutetaan ja viimeiseksi asiakasta laskutetaan.

Teknologia- ja ympäristöalalla järjestetään mm. LVI alan suunnittelu ja urakointi - työvoimapolitiittista koulutusta. Muita koulutusmuotoja ei heillä ole järjestetty, mutta he myyvät useita palveluja, kuten materiaalitestausta, pinnoitustestausta, ja prototuotteiden valmistusta. Tällä alalla liiketoimintaa toteuttavat pääasiassa yrityspalvelupäällikkö, projektisihteeri, tutkimuspäällikkö, täydennyskoulutus-päällikkö sekä projekti-insinöörit. Liiketoimintasuunnittelua toteutetaan työaikasuunnittelun yhteydessä. Tuotteita ja palveluja myydään kysyntäperusteisesti. Ennakointia tapahtuu yleensä vain työvoimapolitiittisissa koulutuksissa. Kysyntään vastataan myös vaihtelevasti; tuttujen asiakkaiden kysyntään voidaan vastata helpommin

mutta uusien asiakkaiden kanssa resurssit eivät aina kohtaa. Liiketoimintaa markkinoidaan alihankintamessuilla Tampereella sekä Googlen hakusanakyselyllä. Liiketoiminnan tuotteen tai palvelun suunnitteluprosessi vaihtelee paljon. Yleensä toimitaan tarjouspyyntö/tarjousmenettelyllä.

Taloussihteereitä haastatellessani selvitin Savonian liiketoimintaa taloudenhallinnan näkökulmasta. Selvitin taloudenhallinnan nykytilaa ja se nykyisellään osoittautui toimivaksi. Näin ollen muutostarpeita ei haastatteluissa juuri noussut esiin. Haastatteluja oli vaikea tehdä juuri tässä vaiheessa koska vuoden 2014 alusta Savonian tulee esittää erillisen liiketoiminnan tuloslaskelman virallisen tilinpäätöksen liitetietona. Jotta nämä tiedot saadaan vaivattomasti eriytettyä, edellyttää se tilipuitteistojen ja kustannuspaikkaseurannan uudistamista. Tämä uudistus aloitetaan Savonian taloushallinnossa kun tarkemmat ohjeet Opetus- ja kulttuuriministeriöstä tulevat.

#### 4.3 Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymän liiketoiminnan ohje

Koska liiketoiminnan ohje on tarkoitettu vain Savonian oman henkilöstön käyttöön, on se päätetty pitää salaisena. Ohjetta ei siis lisätä liitteeksi tähän opinnäytetyöhön. Tässä kuitenkin ohjeen rakenne tässä vaiheessa:

##### 1. Liiketoiminnan ohje

###### 1.1. Liiketoiminta

###### 1.1.1. Arvot ja tavoitteet

###### 1.1.2. Perustehtävä vs. liiketoiminta

###### 1.1.3. Liiketoiminnan palvelutuotteet

###### 1.1.3.1. Koulutuspalvelut

###### 1.1.3.2. Tutkimuspalvelut

###### 1.1.3.3. Kehittämispalvelut

###### 1.1.3.4. Testauspalvelu

###### 1.2. Rahoitus

###### 1.2.1. Rahoittajat

### 1.2.2. Uusi rahoitusmalli

## 1.3. Liiketoiminnan prosessi

### 1.3.1. Asiakastarpeen tunnistaminen ja ennakointi

1.3.1.1. Suunnittelu ja ennakointi

1.3.1.2. Markkinointi

1.3.1.3. 6910-palvelumalli

1.3.1.4. Tarjouspyynnöt ja tarjous

1.3.1.5. Kilpailutus

### 1.3.2. Tuotteen tai palvelun suunnittelu

1.3.2.1. Hinnoittelu

1.3.2.2. Opiskelijatöiden hinnoittelu

1.3.2.3. Resurssointi

### 1.3.3. Toteuttaminen

1.3.3.1. Toimeksianto

1.3.3.2. Reportronic

1.3.3.3. Taloushallinto

### 1.3.4. Arviointi ja kehittäminen

1.3.4.1. Arviointi

1.3.4.2. Kehittäminen

1.3.4.3. Reklamaatioiden käsitteleminen

1.3.4.4. Tilastointi

1.3.4.5. Tuotteistaminen

## 1.4. Koulutusmuodot

1.4.1. Työvoimakoulutukset

1.4.2. Oppisopimuskoulutukset

1.4.3. Koulutusvienti

## 5 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyön raportin tunnusomaisia ja uskottavuutta lisääviä piirteitä ovat argumentointi, ammattialan oman erikoiskielen käsitteiden ja termien määrittely, lähteiden käyttö, tiedon varmuuden asteen ilmaiseminen, sanonnan täsmällisyys ja tekstin rakenteen johdonmukaisuus (Vilkkä & Airaksinen 2003, 81.)

Luotettavuutta opinnäytetyössäni lisää se, että haastateltavat olivat oman alansa ammattilaisia ja se että haastattelut olivat teemahaastatteluja, jolloin myös muut kuin kysymysrungossa olevat tärkeät asiat nousivat haastattelussa esiin. Luotettavuutta taas saattaa vähentää se, etteivät kaikki haastattelut olleet riittävän pitkiä.

Lähteiden suhteen on oltava kriittinen. Tunnetun ja asiantuntijaksi tunnustetun tekijän tuore, ajantasainen lähde on yleensä varma valinta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 72). Lähteiden laatu ei ole yhdentekevä asia; mahdollisuuksien mukaan olisi hyvä suosia alkuperäisiä julkaisuja eli ensisijaisia lähteitä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 73). Perinteisten kirjallisten lähteiden, kuten kirjojen ja artikkeleiden, lisäksi lähteet voivat olla vaikkapa haastatteluista, audiovisuaalisia materiaaleja, elektronisten viestimien kautta saatua sähköistä aineistoa tai muita suunnittelu-papereita (Vilkkä & Airaksinen 2003, 76–77).

Luotettavuutta lisää se käytin opinnäytetyössäni nykyaikaisia lähteitä ja noudatin lähdekritiikkiä. En plagioinut lähteistä löytämäni tekstiä enkä ole esittänyt sitä omanani. Opinnäytetyöni lähdeviittaukset ovat Kajaanin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaiset. Pyrin opinnäytetyössäni siihen, että se olisi johdonmukainen, selkeä ja täsmällinen. Kirjoitin opinnäytetyön käyttäen hyvää suomen kieltä sekä Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjetta.

Luotettavuutta tässä työssä saattaa vähentää se, että aikaa opinnäytetyön tekemiseen oli niin vähän. Koska aikaraja tuli vastaan, en ehtinyt saada riittävästi kommentteja opinnäytetyöhöni.

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Jaoin haastatteluista ja havainnoimalla sekä omassa mielessäni nousseet kehittämissuhteet kahteen osaan. Käsittelen liiketoiminnan kehittämistä yleensä sekä liiketoiminnan ohjeistuksen kehittämistä. Osiot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ne täydentävät toisiaan.

### 6.1.1 Liiketoiminta

Savonian tulisi päättää mitä liiketoiminnalta halutaan. Mikä on tavoite? Tavoite on erilainen jos halutaan tehdä tulosta tai jos osaamista ”jaetaan”. Liiketoiminta on mielestäni niin tärkeää Savonialle, että siihen tulee panostaa. Jatkossa jokaiselle osaamisalueelle/toimintayksikölle asetetaan selkeät tulostavoitteet.

Resurssienhallintaa tulee järkeistää: kuormitusta pitäisi jotenkin pystyä ennakkoimaan paremmin. Liiketoiminnan tuotteita ja palveluja tulisi pystyä myymään tasaisesti ympäri vuoden, jottei ennakkoon varattuja resursseja jäisi käyttämättä.

Kuka myy Savonian liiketoimintaa? Toimintaanko hajautetusti eri aloilla vai olisiko kenties tarvetta perustaa Savonian oma myyntiyksikkö? Koko Savonian henkilökunta tulee ottaa myyntiin ja markkinointiin mukaan. Henkilöstölle tulisi iskostaa paremmin liiketoiminnan taloudellinen merkitys. Tällöin he automaattisesti olisivat markkinointihenkisempiä ja markkinoisivat Savonian tuotteita ja palveluja myös monialaisesti tehdessään yritys yhteistyötä. Esimerkiksi tyky-päivää voisi markkinoida lähes mille tahansa yritykselle. Tässä auttaisi myyntikoulutuksen järjestäminen henkilöstölle.

Tuotteistamisosaamista tulisi lisätä. Kaikki tuotteet ja palvelut tulisi tuotteistaa ja systematisoida. Tällöin pienikin tuote tai palvelu olisi kuvattu auki ja muutkin kuin tuotteen tai palvelun suunnittelija voisi myydä ja järjestää sitä. Myös asiakkaiden olisi helppo valita tuotteista ja palveluista juuri heille sopivat.

Koulutusväyliä olisi mietittävä vielä lisää. Tällöin pystyttäisi vastaamaan paremmin muutoksiin joita työnantaja tarvitsee työelämän rakenteen muutoksessa. On mietittävä kuinka olla paremmin ja tehokkaammin yhteydessä työnantajiin jolloin Savonialle aukeaisi mahdollisuus

tarjota koulutuksia heille. Tässä henkilöstö tulee ottaa mukaan välittämään tietoa tuotteista ja palveluista.

Markkinointia tulisi tehostaa. Savoniaa tulisi tehdä näkyvämmäksi alueen toimijoille – asiantuntijuutta löytyy myös täältä Savon maalta! Tulisi avoimemmin luottaa omaan osaamiseen ja nostaa omia asiantuntijoita enemmän esiin ja markkinoida heidän osaamistaan. Markkinointi tulisi hoitaa AMK-tasoisesti, jolloin resurssit olisivat tehokkaasti käytössä eikä jokainen osaamisala markkinoisi omia koulutuksia pienesti itse. Markkinointia tulee kohdentaa paremmin ja myös sosiaalinen media tulee ottaa mukaan markkinointiin koko Savoniassa. Vuoden 2013 alkupuolella käyttöönotettu 6910-malli (Savonian palvelupuhelinnumero 044 785 6910) tulisi nostaa esiin ja sitä tulisi markkinoida esim. tehokampanjalla.

Ulkomaan koulutuksiin tulisi panostaa. Jo olemassa olevista koulutuksista ja opetussuunnitelmista voisi tuotteistaa koulutuspaketteja myytäviksi sekä EU:ssa että sen ulkopuolella. Tulisi etsiä tehokkaasti erilaisia verkostoitumismahdollisuuksia ja luotettavia kumppaneita sekä tutustua eri maiden kulttuureihin ja järjestelmiin.

Savonian TKI-hanketoiminnasta syntyneet ideat, tuotteet ja palvelut, ns. hyvät käytänteet, tulisi siirtää tehokkaammin liiketoimintaan.

Opiskelijoita tulisi käyttää enemmän hyödyksi liiketoiminnassa. He voisivat pienemmällä hinnalla toimia avustavina kouluttajina esimerkiksi atk-opetuksessa tai tarjoilijoina Savonian järjestämässä tyky-päivässä ja viininmaistajaisissa. Samoin opiskelijan esimerkiksi harjoittelun aikana tekemä ohje voisi olla maksullista työnantajalle.

### 6.1.2 Liiketoiminnan ohje

Tarjouspyynnöt tulisi aina tehdä kirjallisesti vaikka asioista keskusteltaisiinkin puhelimitse tai kasvotusten. Myös tarjous ja toimeksiantosopimus tehtäisiin aina kirjallisesti. Koko toimeksiannon asiakirjat tulisi koota selkeästi yhteen paikkaan Savonian palvelimelle. Myös mahdollisen toteutumattoman toimeksiannon asiakirjat säilytetään samassa paikassa, jotta edelliset asiakirjat voisivat olla tukena mahdollisessa seuraavassa toimeksiannossa. Kun asiakirjat ovat samassa paikassa, kaikki tuotteita tai palveluita myyvät ja suunnittelevat näkevät mitä yritykseen tai organisaatioon on tarjottu tai myyty.



Ennen tarjouspyyntöön vastaamista täytyy varmistaa että tuote tai palvelu on Savonian ja eri koulutusalojen strategisten linjausten mukainen. Henkilöstön pätevyys täytyy olla tehtävään riittävä. Tarjouspyynnön esittäjän tulee olla luottokelpoinen. Näin estetään mahdollisia perintätoimia laskutusvaiheessa.

Liiketoiminnan hinnoittelussa käytettäisiin koko Savoniassa samaa lomaketta. Ohjetta päivitetään tarvittaessa uusien tuotteiden ja palveluiden myötä. Aloilla voi myös olla omia tarkentavia hinnoittelupohjia, mutta ne olisivat etukäteen suunniteltuja.

Savonian tulisi tehdä linjaus siitä, kuinka paljon suunnittelua voi tuotetta tai palvelua kohden käyttää, koska tuotteiden ja palveluiden hinnasta on suurin osa yleensä henkilöstökustannuksia. Näin olisimme kilpailukykyisempiä muihin toteuttajiin nähden.

Jokaiselle tuotteelle ja palvelulle tai saman osaamisalan samanlaisista pienistä tuotteista tai palveluista kootuille kokonaisuuksille tulisi avata oma koodi Reportroniciin (Savonian projektihallintaohjelmaan), jotta niiden volyymia voitaisiin seurata paremmin. Voitaisiin selvittää esim. todelliset tuotteeseen tai palveluun käytetyt työtunnit sekä kustannukset.

Liiketoiminnan ohjeessa tulee lisäksi huomioida mm. uuden johtamisjärjestelmän ja palvelumallin uudistaminen, Wilman käyttöönotto sekä taloushallinnon uudet kirjausohjeet. Myös liiketoiminnan prosessia tulee miettiä vielä ja läpikäydä rajapinnat muiden prosessien kanssa.

## 7 LÄHTEET

Huovinen, T. Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät. 2003. Jyväskylän yliopisto: Pro Gradu tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13112/G0000318.pdf?sequence=1> (Luettu 1.11.2013)

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki. Tekes.

[http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Kulmala, H. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? VTT.

[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheheart.pdf)

(Luettu 1.11.2013)

Laitinen, E. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum, 2007.

Laki ammattikorkeakoulusta. 9.5.2003/351

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

Opetus- ja kulttuuriministeriö a. 2013. Ammattikorkeakoulua uudistetaan.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/) (Luettu 1.11.2013)

Opetus- ja kulttuuriministeriö b. 2013. Ehdotus ammattikorkeakoulun rahoitusmalliksi vuodesta 2014 alkaen.

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/aineistot/liitteet/amk\\_rahoytismalli.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_rahoytismalli.pdf) (Luettu 27.11.2013)

Opinnäytetyöpakki. 2013. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuotteistaminen.aspx> (Luettu 1.11.2013)

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.

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

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013.

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/rai/palvelujen\\_jarjestaminen\\_tuottaminen/palvelujen\\_tuotteistaminen](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/rai/palvelujen_jarjestaminen_tuottaminen/palvelujen_tuotteistaminen) (Luettu 1.11.2013)

Vilka, H. Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö, Helsinki: Tammi.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

## LIITE 1.

Koulutus- ja kehittämispäälliköiden ja tutkimuspäällikön teemahaastattelun runko:

### 1. Liiketoiminta

#### 1.1. Liiketoiminnan tuotteet ja palvelut

1.1.1. Työvoimakoulutukset

1.1.2. Lisä- ja täydennyskoulutukset

1.1.3. AMK-tutkintojen myynti EU:n ulkopuolelle

1.1.4. Koulutuksen myynti EU:n sisältä saapuville opiskelijaryhmille

1.1.5. Oppisopimuskoulutukset

1.1.6. Koulutusvienti

1.1.7. Korkeakoulutettujen oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus

1.1.8. Työtoiminta

1.1.9. Tutkimuspalvelut

1.1.10. Kehittämispalvelut

1.1.11. Testauspalvelut

1.1.12. Muut palvelut

1.1.13. Muut erikseen myytävät palvelut

#### 1.2. Toimijat

#### 1.3. Vuosisuunnittelu

#### 1.4. Ennakointi

#### 1.5. Kysyntään vastaaminen

- 1.6. Markkinointi
- 1.7. Tuotteen/palvelun suunnittelu
- 1.8. Opiskelijoiden rooli
- 1.9. Hinnoittelupohjat
- 1.10. Reportronicin käyttö MAP-toiminnassa
- 1.11. Uudet opetussuunnitelmat

## LIITE 2.

Taloussihteereiden haastattelun runko:

1. Liiketoiminnan nykytila taloushallinnossa
2. Muutostarpeet liiketoiminnan taloushallinnossa
3. Kehittämissuhteet koskien koko Savonian liiketoimintaa