

ASIAKASYMMÄRRYS KOULUTUSPALVELUN KÄYTTÖARVONA

KeKo Kehittävä Koulutusohjelma

Marja-Sinikka Tuhkanen-Mattila

Opinnäytetyö

Helmikuu 2014

Ylempi AMK-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Marja-Sinikka Tuhkanen-Mattila:
Asiakasymmärrys koulutuspalvelun käyttöarvona
KeKo Kehittävä Koulutusohjelma
Opinnäytetyö 113 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Helmikuu 2014

Arkinen asiakasymmärrys koulutuspalvelun käyttöarvona (Kehittävä Koulutus yhteistyössä yritysten kanssa, KeKo) -kehittämistehtävässä tarkastellaan, analysoidaan ja kuvataan koulutusalaalla toimivan yrityksen palveluliiketoimintaa. Tavoitteena on lisätä yrityksen asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys sisältää käsitykset asiakaskokemuksesta ja arvoprosesseista, asiakaskannattavuudesta sekä asiakkaan osallistumisesta ja osallistamisesta. Tutkimuksen yhteydessä asiakkailta kerättiin palvelun kehitysideoita sekä koulutusprosessista tehtiin kuvaus Blueprint -kaaviomallin avulla. Työn tuloksia, näkemyksiä ja kehittämisideoita tullaan hyödyntämään palvelujen tuotteistamisessa, koulutuspalvelupolkuja ja koulutusohjelmia uudistettaessa.

Tämä työ on laadullinen tutkimus. Tiedonhankintamenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja ja kyselyä. Haastattelujen taustalla on holistinen ihmiskäsitys, jossa ihminen ymmärretään yhteiskunnallisena, kulttuurisena ja sosiaalisena olentona, mutta siten, että elämäntilanteen kokonaisuus on aina yksilöllinen. Tutkimushenkilöitä on yhteensä 36, joista insinöörejä tai diplomi-insinöörejä 32. Koulutusyrityksen henkilökuntaa ja asiakasyritysten työntekijöitä on myös haastateltu. Tutkimusaineisto on eräänlaisia todistuksia siitä, miten asiat ovat todellisuudessa. Aineisto on yhtä moniulotteista kuin elämä itse. Asiakkaan on annettu puhua omassa asiassa asiantuntijana. Aineiston sisältöanalyysi perustuu seuraaviin teemoihin: palvelun arvo ja hyöty, asiakasymmärrys, palvelujen yhteistuottaminen käytännössä. Aineistoa on peilattu myötäillen Morris Holbrook'n näkemykseen arvon kokemuksellisesta luonteesta sekä Maslowin tarvehierarkiaan.

Asiakasymmärrys ja kattava asiakastieto ovat palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi silloin, kun yrityksellä on selkeä näkemys siitä, millaisen ja minkä laatutasoisen asiakasymmärryksen avulla palveluliiketoimintaa voi aidosti kehittää. Asiakastietoa on kerättävä, tallennettava, jalostettava ja jaettava. Asiakaskeskeisen työn on oltava suunnitelmallista ja lähellä arjen palvelutoimintaa. Työssäoppimisella ja verkostoitumisella on merkittävä rooli KeKo -koulutuksessa. Työssäoppimapaikan löytyminen ja työtehtävissä onnistuminen ovat kriittisiä koulutuspolkuun liittyviä vaiheita. Haasteena on työhön perehdyttäminen ja ohjaus yrityksessä. Yritys voi luoda arvoa yhteistyössä koulutettavan kanssa ja näin hyötyä valmennusprojektista. Koulutuksen valintatilanteessa koulutuksen järjestäjän tulee olla tarkkana. Heterogeeninen ryhmä ei tue vertaisoppimista. Sujuva yhteistyö ja viestintä kaikkien koulutushankkeen osapuolten (tilaaja, tuottaja, koulutettavat, yhteistyöyritykset) välillä ja koulutettavan mahdollisuus vaikuttaa opetuksen sisältöön ovat myös koulutuspolun kriittisiä piirteitä. Sosiaalisen median hyödyntäminen on luonteva osa koulutuspalvelua. Asiantuntijaluentoja arvostetaan erityisesti ja lähiopetusta toivotaan lisää. Mielenkiintoinen havainto on se, että valmennettavien arvostuksissa on melkoisesti yksilöllisiä eroja, kun kyseessä on tietty valmennettavien kohderyhmä – toisin kuin oletetaan olevan.

Asiasanat: asiakasymmärrys, aikuiskoulutus, täydennyskoulutus, asiakaskokemus, arvoprosessi, asiakaslupaus, asiakaskannattavuus, palvelutarjoama, työssäoppiminen, osallistaminen, tarvehierarkia, verkostoituminen, sosiaalinen media, yhteisömedia

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
 Master of Business Administration
 Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Marja-Sinikka Tuhkanen-Mattila:

Understanding of customers as usevalue in the development of services

FEC program (Further Educated with Companies program)

Thesis 113 pages, appendices 2 pages

February 2014

Casual client understanding of the education service and value in use (FEC - Further Educated with Companies program) -thesis, the author examines, analyzes and describes the company, which operates in the field of education and training services business. The purpose of the thesis is to increase the company's customer understanding. The understanding of the client includes the understanding of customer experience and the value of processes, customer profitability, and customer participation and inclusion. The subjects also reported the service development of ideas during the interviews and questionnaires. The description of the training process was carried out using Blueprint –diagram model. The results, views and ideas for improvement will be utilized in merchandising services, training services and training paths to reform.

The work is a qualitative study. Data collection methods are interviews and questionnaires. The interviews are based on human perception: a holistic concept of man, man as a social, cultural, and social being, but so that the overall shape of the life situation is always unique. Subjects were a total of 36 trainee customers mainly engineers and university graduate engineers. The company's staff and customer companies' supervisors have also been interviewed. The research is a kind of certificates of how things are in reality. The material is diverse as life itself. The customer has been given to speak in his own case as an expert. The content analysis is based on the following themes: service, value and benefits of customer insight, service co-production in practice. The data is mirrored Morris Holbrook's views of the experiential nature of value and Maslow's hierarchy of needs.

The understanding of the customer and abundant customer information is the real development of a resource if company has a clear vision of what kind and what quality level of customer understanding by means of a service business can truly develop. Customer information has to be collected, recorded, processed and distributed. The work must be planned and be a part of everyday practice. Company focus is that customer needs come closer to the service. The Work Learning and Networking has a significant role in the FEC -training sessions. Finding a suitable job and professional success is critical for the educational path. The challenge is the work orientation and support and guidance that the company offers. Co-operating with the trainee, the company can create real value and benefit from the project. The choice in education is a challenge as well. Heterogeneous group does not support peer learning. Smooth cooperation and communication between all the parties (subscriber, producer, trainees, partner companies) as well as the opportunity to influence the content of education, are also critical features of the educational path. Use of social media is a natural part of the education service today. Expert Lectures are valued in particular, and it is hoped more classroom training. An interesting observation is that the customer valuations have quite a lot of individual differences contrary to what is assumed to be.

Keywords: customer insight, adult education, continuing education, customer experience, the value of the process, the customer promise, customer profitability, service offering, work-based learning, inclusion, hierarchy of needs, networking

ALKUSANAT

"En koskaan opeta oppilaitani. Yritän vain luoda heille olosuhteet, joissa he voivat oppia", totesi aikanaan Albert Einstein. Tämän kehittämistehtävän aiheena on asiakasymmärrys ammatillisessa lisä-, täydennys- ja muuntokoulutuspalvelussa. Nykykäsityksen mukaan koulutuspalvelujen tuottajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda monipuolinen oppimisympäristö, jossa opiskelu tapahtuu luontevasti, joustavasti ja tehokkaasti. Toinen tärkeä tehtävä on se, että koulutuksen aikana oppija voi kehittää omia oppimisvalmiuksiaan ja edetä opinnoissaan yksilöllisen ohjelman ja tavoitteiden mukaisesti. Kolmanneksi opimme elämää – emme koulua varten.

"Ihmisen kietoutuneisuus maailmaansa osoittaa, että elämäntilanne ei ole ihmisen ulkopuolella, vaan se on yksi tapa toteutua ihmisenä, olla ihminen. Situationaalisuus tarkoittaa holistisessa ihmiskäsityksessä ihmisen olemassaoloa suhteina elämäntilanteeseen 'tilannesidonnaisuutta'. Näin holistinen ihmiskäsitys ymmärtää ihmisen yhteiskunnallisena, kulttuurisena ja sosiaalisena olentona, mutta siten, että elämäntilanteen kokonaisuus on aina yksilöllinen.", filosofoi Juha Perttula. Holistinen ihmiskäsitys on myös tämän kehittämistehtävän taustalla.

Kiitän Primetieto Oy:stä Tapio Rusasta ja Timo Mäkitaloa siitä, että olen voinut tehdä tämän työn heidän toimeksiannostaan ja paneutua syvällisesti aikuiskoulutusasiakkaan maailmaan. Valmennusohjelmiin osallistuneet jatkokoulutettavat, insinöörit ovat olleet erinomaisia haastateltavia ja aktiivisia tiedonantajia. Kehittämistehtävään olen saanut tietoa ja uusia ajatuksia TAMK/Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelman luennoitsijoilta mm. KTT Anne-Mari Järvelin; palveluliiketoimintamallit, KTM Pietro Albanese; palvelujen suunnittelu, ja KTT Mika Boedeker; kehittämistyön menetelmät. Opiskeluaikana opiskelu- ja ammattikollegoiden sekä kaikkien aiheesta kiinnostuneiden henkilöiden kanssa käydyt keskustelut ovat selkeyttäneet ja rikastaneet omia käsityksiäni ja näkemyksiäni tutkimustehtävästä, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kiitos teille. Toivon, että raportin lukijat löytävät aiheesta uutta ja jotain sellaista, mitä he voivat soveltaa käytäntöön omassa toimintaympäristöissään, omassa arjessaan.

Lopuksi haluan erityisesti kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa KTT Mauri Grönroosia työhöni liittyvästä rakentavasta palautteesta ja kehittämisideoista sekä kaikesta siitä tuesta, jota olen tällä oppimismatkallani saanut.

1	JOHDANTO.....	6
2	KOULUTUSPALVELUYRITYS JA SEN TOIMINTA	9
	2.1 Yrityksen toimiala	9
	2.2 Yrityksen palvelutarjoama.....	12
3	PALVELU JA SEN TUNNUSPIIRTEET	22
	3.1 Palvelun ominaispiirteet ja Primetieto Oy:n palvelukonsepti	22
	3.2 Palvelujen luokittelu ja Primetieto Oy:n palvelun luonne	26
4	ASIAKKUUDEN ARVO	29
	4.1 Asiakkaan kokema arvo.....	29
	4.2 Asiakkaan rooli palvelujen arvon määräytymisessä.....	31
	4.3 Asiakaskokemus yksittäisten tulkintojen summa	34
5	ASIAKASYMMÄRRYS	36
	5.1 Asiakasymmärrys tietoa asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista	36
	5.2 Palvelujen tuotteistaminen asiakasläheisesti – haaste vai mahdollisuus	37
	5.3 Asiakaskannattavuus.....	41
	5.4 Osallisuus ja osallistaminen.....	43
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA KEHITTÄMISPROSESSI	47
	6.1 Palvelutoiminnan kehittämisen menetelmiä	47
	6.2 Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät ja tutkijan rooli	49
	6.3 Aineiston keruu ja tiedonantajat	51
	6.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistoanalyysi	55
	6.5 Aineiston luotettavuus ja yleistettävyyys	56
7	TULOKSIA JA POHDINTAA	60
	7.1 Palvelun arvo ja hyöty	60
	7.2 Asiakasymmärrys ja asiakastieto	73
	7.3 Palvelujen yhteistuottaminen ja käytännön kehittämisideoita.....	82
	7.3.1 Kyvykkyydet yhdessä luovat arvoa.....	82
	7.3.2 Koulutusohjelman liikkumavara hyötynä.....	83
	7.3.3 Yhteisöllinen media – lisäarvoa yhteistoimintaan.....	85
	7.3.4 Osallistuminen aktivoi ja sitouttaa	91
	7.3.5 Koulutusprosessi Blueprint kaaviona	94
8	KOONTI TULOKSISTA JA LOPPUSANAT	101
9	LÄHTEET JA LIITTEET	109

1 JOHDANTO

Viime vuosina on keskusteltu erityisesti palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteydessä aika ajoittain vilkkaastikin asiakasymmärrys -käsitteestä ja arvoa tuottavasta asioinnista. Nämä palvelun ulottuvuudet ovat jotain enemmän kuin pelkästään asiakaslähtöisyys. Lisäksi on eräs käsite, joka askarruttaa ja jota näkee kirjatun joidenkin organisaatioiden arvoihin, nimittäin asiakasläheisyys. Tässä työssä tarkastellaan koulutuspalveluja tuottavan yrityksen, Primetieto Oy:n palveluliiketoimintaa ja asiakasymmärrystä sekä teorian että erityisesti yrityksen arkitoiminnan näkökulmista. Kehitystyössä on keskeistä tuoda esiin itse asiakkaan eli täydennyskoulutuksessa olevan aikuisopiskelijan mielipiteitä ja näkemyksiä asiakkuuden arvosta ja koulutuksen hyödyistä sekä tarkastella ammatillisen täydennyskoulutusprosessin osallistavuutta.

ASIAKASYMMÄRRYS KOULUTUSPALVELUN KÄYTTÖARVONA -kehittämistehtäväraportti on Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelmaan liittyvä opinnäytetyö. Kehittämistehtävän tavoitteena on tarkastella kriittisesti, analysoida ja kuvata nykyistä koulutusosalalla toimivan Primetieto Oy:n palveluliiketoimintaa. Toisena tavoitteena on lisätä Primetieto Oy:n asiakasymmärrystä – ymmärrystä asiakkaista ja asiakkuudesta. Tässä tarkastelussa yhtenä näkökulmana on selvittää sitä, mitä arvoa ja hyötyä koulutuspalvelukokemus tuottaa valmennettaville. Kehitystehtävän tuloksia, näkemyksiä ja kehittämisideoita hyödynnetään Primetieto Oy:n toiminnassa muuan muassa siten, että päivitettyjen näkemysten ja syvällisemmän asiakasymmärryksen pohjalta kehitetään koulutuspalveluliiketoimintaa, tuotteistetaan palveluja, uudistetaan nykyisiä koulutuspalvelupolkuja ja koulutusohjelmia.

Kehitystehtäväraportin pääluvut ovat: 1. JOHDANTO, 2. KOULUTUSPALVELUYRITYS JA TOIMINTA, 3. PALVELU JA TUNNUSPIIRTEET, 4. ASIAKKUUDEN ARVO, 5. ASIAKASYMMÄRRYS, 6. TUTKIMUSMENETELMÄ JA KEHITTÄMISPROSESSI, 7. TULOKSIA JA POHDINTAA, 8. KOONTI TULOKSISTA JA LOPPU-SANAT. Raportti sisältää myös tiivistelmät, alkusanat, lähdeluettelon ja liitteet.

Kehittämistehtävän tausta-ajatuksena on saada käsitys siitä, mitä arvoa ja hyötyä koulutettava-asiakkaat ajattelevat saavansa koulutuspalvelusta ja – prosessista. Toisaalta yrityksen näkökulmasta tehtävänä on ymmärtää asiakkaan tilannetta ja tarpeita paremmin. Tutkimuksella pyritään selvittämään ja syventämään asiakasymmärrystä siten, että

mennään asiakkaan ie koulutettavan/valmennettavan maailmaan ja tarkastellaan palvelutoimintaa sieltä käsin – ei katsella palvelua palvelun tuottajan tai tilaajan näkökulmista tai tyydytä tarkastelemaan vain koulutuspalautteita, jotka saadaan valmennettava-asiakkailta standardikyselylomakkeella jokaisen koulutusprojektin puolivälissä ja lopussa ie OPAL-palaute¹.

Jos Primetieto Oy:n palveluilla on valmennettava-asiakkaan arjen kokonaisuudessa jokin merkittävä tai jonkinlainen rooli, niin tuo rooli nousee tämän kehitystehtävän yhteydessä tehtävien haastattelujen ja kyselyjen kautta esille. Palvelukonseptihan voi olla myös sellainen, että se ei saavuta aidosti asiakasta. Näin ollen asiakkaan näkökulmasta katsottuna palveluilla ei ole merkitystä ja/tai arvoa asiakkaalle tai palveluilla on vähäinen merkitys. Tässä tutkimuksessa kysytään asiakkailta, joilla on omakohtaista kokemusta tietyistä palvelukokonaisuuksista ja KeKo -koulutusmallista (Kehittävä Koulutus), että mitä arvoa valmennuksella heille on – minkälainen heidän asiakaskokemus on. Lisäksi Primetieto Oy:n palvelutuotannosta vastaavat henkilöt pohtivat asiakasymmärrystä ja käytännön koulutusprosessia tuoden näin oman näkemyksensä asiasta tähän kehitystehtävään.

Asiakaskohderyhmän näkemyksiä ja mielipiteitä kysytään haastattelemalla tutkimukseen valittua asiakaskohderyhmää ja yrityksen henkilökuntaa. Miksi haastattelu on valittu aineiston hankintamenetelmäksi? Haastattelussa voidaan toistaa kysymys, esittää se siten, että haastateltava sen ymmärtää. Haastattelujen tavoitteena on saada monipuolista tietoa aiheesta.

Haastattelu on keskustelu, jolla on tietty teema, mutta haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että ilmapiiri on leppoisa ja sekä haastateltava että haastatteliija hyötyvät käytetystä ajasta ja tapahtumasta. Kun haastatellaan henkilöitä tutkimukseen liittyen, heiltä voidaan kysyä myös lisäinfoa jostain sellaisesta, joka ei välttämättä tule tutkimusraporttiin. Esimerkiksi voidaan selvittää toimiiko palvelukonsepti, mikä siinä on hyvää ja mikä ei toimi tai vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Niin ikään asiakkaat voivat kertoa palveluprosessiin liittyviä kehittämisideoita. Kehittämisideoita kartoitetaan lisäksi avoimia kysymyksiä sisältävän kyselyn avulla. Tämä tieto on arvokasta tietoa palveluliiketoiminnan kehittäjille eli tässä tapauksessa Primetieto Oy:n koulutus-suunnittelijoille ja yrityksen johdolle.

¹ OPAL-järjestelmä on tarkoitettu tuottamaan koulutuksen palautteesta tietoa koulutuksen hankkijoille (ELY/TE) ja koulutuksen järjestäjille (koulutuspalvelutuottajille).

Alla on muutamia kysymyksiä, jotka johdattelevat lukijan ajatukset Primetieto Oy:n toimintaympäristöön, asiakkuuksiin, asiakkaan eri rooleihin koulutuspalveluprosessin eri vaiheiden aikana. Kaikkiin näihin kysymyksiin ei tässä kehitystehtävässä saada vastauksia eikä suoraan vastata, mutta niihin viitataan raportin tekstissä, teoriaosuudessa sekä erityisesti tuloksia ja pohdintaa sisältävissä luvuissa. Kehittämistehtävän tiedonantajiksi on ensisijaisesti rajattu koulutusprojekteihin osallistuvat henkilöt eli kouluttavat (opiskelijat, valmennettavat) sekä yrityksen henkilöstöä.

- 1. Kuka on missäkin projektin vaiheessa asiakas? Asiakkaita ovat tilaaja, valmennettavat, yritykset. Tilaja tilaa koulutuspalvelun tuottajalta Primetieto Oy:ltä tuotteen (=täydennyskoulutusprojekti), josta tehdään sopimus. Kolmikantayhteistyö projektin aikana perustuu tuottajan, valmennettavan ja yhteistyöyrityksen (=valmennettavan työssäoppimispaikka) väliseen sopimukseen.*
- 2. Mikä on koulutuspalvelun tilaajan asiakkuus suhteessa valmennettavaan?*
- 3. Mitä arvoa koulutusprojekti tuo asiakkaille ja sidosryhmille?*
- 4. Millä tavalla valmennettava-asiakkaan toimia voidaan tukea ja valintoja helpottaa?*
- 5. Mikä osuus palveluprosessista voidaan osoittaa valmennettava-asiakkaan itsepalveluksi?*
- 6. Mitä lisäarvoa, hyötyä em. itsepalvelu toisi valmennettava-asiakkaalle ja toisaalta Primetieto Oy:lle ja sidosryhmille?*
- 7. Onko valmennettava-asiakkaan osallistamisesta haittaa valmennettava-asiakkaalle ja/tai koulutuspalvelun tuottajalle ja sen toiminnalle ja/tai sidosryhmille mm. palvelun tilaajalle?*
- 8. Miten tilaaja suhtautuu uuteen palvelumalliin tarjouskilpailuvaiheessa?*
- 9. Mitä uutta resurssointia, panostuksia, uhrauksia ja keneltä itsepalveluus vaatisi ja mitä riskejä ao. toiminnan käytännöllistämiseen liittyy?*
- 10. Mitkä ovat palvelupolun ns. totuuden hetket ja mitä uusia haasteita tulee palvelun tuottajan ja asiakkaan välisiin vuorovaikutustilanteisiin?*

2 KOULUTUSPALVELUYRITYS JA SEN TOIMINTA

Tehtävän case-yritykseksi on valikoitunut tarkoituksella ja muuten vaan kiinnostavana kehittämiskohteena koulutusosalalla toimiva mikroyritys ja sen arkitoiminta. Suomessa oli vuonna 2013 tilastokeskuksen mukaan 319 014 pk-sektorin yritystä, joista mikroyrityksiä (1-9 henkilöä työllistäviä) on 303 931 kpl eli 94,3 prosenttia kaikista yrityksistä. Suuria, yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä on 621 eli 0,2 prosenttia kaikista yrityksistä. Suuryritykset työllistävät 35,6 prosenttia koko henkilöstöstä ja tuottavat 47,3 prosenttia liikevaihdosta². Yrityksiä on eniten kaupan toimialalla, seuraavaksi eniten rakentamisessa ja kolmanneksi eniten ammatillisessa, tieteellisessä ja teknisessä toiminnassa. Seuraavina tulevat teollisuus sekä kuljetus ja varastointi. Henkilöstöltään ja liikevaihdoltaan merkittävimmät toimialat vuonna 2013 olivat teollisuus, kauppa, rakentaminen sekä kuljetus ja varastointi.

Palvelukonseptien kehittäminen on keskittynyt yleensä suuriin yrityksiin, mutta yhtä lailla pientenkin yritysten pitäisi mallintaa ja kehittää palvelutoimintaansa. Koulutuspalveluja tuottava Primetieto Oy on toiminut koulutusosalalla vuodesta 1994. Yhteistyökumppaneita ja asiakkaita ovat eri aloilla toimivat organisaatiot. Vuosien saatossa asiakkaana on ollut myös niin yksityisellä kuin julkisella puolella toimivia pieniä ja suuria yrityksiä ja organisaatioita. Primetieto Oy:n toiminta on keskittynyt Kaakkois-Suomen, Hämeen, Länsi-Suomen ja Etelä-Suomen alueille. Yrityksen kotipaikka on Helsinki, jossa sijaitsee myös yrityksen hallintoyksikkö.

2.1 Yrityksen toimiala

Primetieto Oy toimii koulutuspalvelujen tuottajana ja on erikoistunut KeKo/FEC – koulutuksiin (Kehittävä Koulutus/Further Educated with Companies), jotka toteutetaan yhteistyössä erikokoisten organisaatioiden kanssa. Pk-yritysten kehittämis-/perehdytyskoulutushankkeiden tavoitteena on yhdistää pk-yritysten kehittämistarpeet sekä erityiskoulutettujen valmennettavien osaaminen. Koulutusyhteistyö mahdollistaa julkisen tahon tuen, mikä tekee uuden henkilön rekrytoinnin yritykselle kustannusedulliseksi ja madaltaa merkittävästi rekrytointikynnystä. Yrityksellä on mahdollisuus pestata lisä-

² Tilastokeskus, yritys- ja toimipaikkarekisteri. Päivitetty 20.12.2013. Viitattu 16.1.2014
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

koulutettu henkilö esimerkiksi koodinoimaan yrityksen kehittämishanketta, joka voi liittyä viennin, kansainvälistymisen, markkinoinnin tai yleisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja T&K toimintaan. Vajaan vuoden kestävien ohjelmien tavoitteena on antaa koulutettaville käytännönläheinen käsitys yritysten toiminnasta ja antaa työkaluja/-menetelmiä tulokselliseen työskentelyyn yrityksissä sekä valmiudet yrityksen kehittämiseen. Valmennusohjelmien sisältö vaihtelee eri teemojen mukaan. Valmennusohjelmia ovat esimerkiksi CAD-osaajakoulutus, Energia-asiantuntijakoulutus, Projekti-johtamisen koulutus, Työnjohtajakoulutus, Taloushallinnon ammattitutkintoon valmistava koulutus, Myynnin ja markkinoinnin kehittämiskoulutus. Koulutusohjelmiin sisältyy aina työssäoppimista (4 - 7 kk), jonka aikana valmistettava oppii työssä erilaisissa työtehtävissä, toteuttaa yrityksessä kehittämishankkeen ja/tai tekee tutkintoon kuuluvat osaamisen näytöt, osallistuu alan pätevyystentteihin. Koulutuksista hyötyvät niin valmistettavat kuin yritykset lisääntyneen osaamispääoman muodossa.

Primetieto Oy toimii verkosto-organisaation toimintaa myötäillen. Yrityksen kantahenkilöstöön kuuluu 8 henkilöä ja koulutusprojekteja toteuttamassa on projektikohtaisesti vaihteleva määrä asiantuntijoita, yhteensä 60 – 75. Primetieto Oy:n omaan ydintoimintaan kuuluu oman asiantuntijaverkoston hallinnointi ja tiivis yhteistyö koulutuspalvelujen tilaajien kanssa. Alihankintaverkostossa olevat eri palvelujen tuottajat ovat erikoistuneet tiettyyn liiketoimintaan eli oman ydinosaamisensa ympärille rakennettuun toimintaan ja tarjoavat näitä palveluja Primetieto Oy:lle. Verkosto-organisaatorakennetta käytetään yhteyksissä, missä useampi organisaatio on yhteistyössä ja palvelutuotteina ovat eripituiset ja sisältöiset projektit sekä kehittämishankkeet. Primetiedon verkosto-organisaatorakenne on joustava ja auttaa mm. projektien resurssien hallintaa.

Erityisesti koulutustoimialaa ajatellen verkosto-organisaatio sisältää toisaalta haasteen kehittää toimintaprosesseja ja toisaalta rakentaa koko koulutuspalvelutoiminta uudenlaiseksi. Toiminnan on pohjauduttava asiakasläheiseen ajatteluun. Perinteinen koulu niin kuin monet muutkin julkisen sektorin organisaatiot ja niiden kanssa yhteistyössä toimivat yritykset eli palvelun tuottajat ovat olleet enemmän tai vähemmän perusrakenteeltaan funktionaalisia ja hierarkkisia. Verkostomainen toimintatapa puolestaan edellyttää organisaatiolta joustavuutta, tiivistä yhteydenpitoa verkostokumppaneihin, sisäistä yrittäjyyttä ja palvelua sekä yhteistä tahtotilaa kehittää koulutuspalveluja niitä tarvitsevien tarpeet, toiveet ja tavoitteet huomioiden. Asiakasta ja asiakkuutta on ymmärrettävä.

Verkostoitumisen idea tuotannossa ja palveluissa perustuu peräkkäisen toiminnan muuttamiseen rinnakkaiseksi, joka mahdollistaa säästöjä toimitusajoissa ja joustavuudessa. Aikasäästö perustuu kehittyneeseen ajatteluun, laatutoimintaan, verkostokumppanuuteen (erikoistuminen ja asiantuntijuus) ja reaaliaikaiseen informaation kulkuun. Keskitymällä omaan ydinosaamiseen kukin yritys voi parantaa kilpailukykyään. Ydinosaamiseen kuulumattomat tarpeet tyydytetään verkostoitumalla ja toimintaa hajauttamalla maantieteellisesti ja toiminnallisesti. Hajautettu ja verkostoitunut järjestelmä ja sen kehittäminen edellyttää tietojen reaaliaikaista siirtoa eri toimintojen välillä. Verkoston kokemusoppiminen (projektioppiminen) edellyttää luottamuksellisuutta ja pitkän aikavälin sitoutumista verkostoon. (Ollus et al. 1998).

Primetieto Oy on kehittänyt toimintaansa vastaamaan toimintaympäristön haasteita ja se on itsessään kehittynyt mm. koulutuspalvelujen tilaajan asettamien vaatimusten takia. Onko kehitys ollut oikeasuuntaista ja onko palveluliiketoiminta kannattavaa? Tilaajana ja sidosryhmässä on julkisen sektorin toimijoita, joten alati uudistuvia säädöksiä ja määräyksiä tulee noudattaa. Lisäksi alan kilpailutilanne edellyttää jatkuvaa tuotekehitystä sekä heikkojen ja vahvojen muutosignaalien havainnointia ja huomioimista.

Primetieto Oy:n asiantuntijaverkosto on muotoutunut siten, että tietyt verkostoon kuuluvat yritykset ovat mukana jo siinä vaiheessa, kun Primetieto Oy tekee koulutuspalvelutarjouksia tilaajalle. Tämä edellyttää yhteistyökumppaneilta luottamuksellisuutta ja sitoutumista palveluprosessiin. Tarjouskilpailut käydään yleensä puolivuositain ja resurssointi mm. asiantuntijakouluttajakiinnitykset tehdään koulutuksiin käsi kädessä koulutussuunnittelun kanssa. Koulutushanke toteutetaan puolen tai jopa vuoden kuluttua tarjouskilpailusta. Tarjouksista, jotka sisältävät yksityiskohtaisen koulutussuunnitelman resurssointineen noin yksi kolmasosa johtaa tilaukseen.

Primetieto Oy:n omistajat ovat miettineet sitä, miten yrityksen palveluliiketoimintaa pitäisi jatkokehittää. Kehittämisen kohteiksi voidaan nähdä esimerkiksi seuraavaa:

- asiakastytyväisyyden parantaminen
- palvelun laatuvaihtelun vähentäminen
- palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- palvelun kannattavuuden parantaminen
- palvelutarjoaman lisääminen eli kasvu
- yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen

Primetieto Oy:n keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi em. luettelosta nousee palvelun kannattavuuden parantaminen palvelupolkua uudistamalla ja laadusta tinkimättä. Tavoitteena on osallistaa entistä enemmän valmennettava-asiakasta palveluprossessiin ja syventää asiakasymmärrystä.

2.2 Yrityksen palvelutarjoama

Primetieto Oy:n parasta palveluosaamista ovat ammatillinen lisä-, täydennys- ja muuntokouluttaminen sekä henkilöstön rekrytointipalvelut. Yritys tarjoaa työnantajille monenlaisia rekrypalveluja uuden henkilön hankkimisesta Outplacement –palveluun asti. Vahvinta osaamista on rekrytointi suorahaun tai koulutuksen kautta. Koulutusyhteistyö tapahtuu useimmiten yhteistyössä paikallisten yritysten ja ELY-keskusten ja/tai TE-toimistojen kanssa. Primetieto Oy:llä on pitkäaikaiset ja hyvät yhteistyösuhteet ELY-keskuksiin mm. Etelä-Suomessa ja Länsi-Suomessa sekä Pirkanmaalla. (Mäkitalo & Rusanen 2013).

Rekrytointi koulutuksen tuella

Rekrytointi työvoimakoulutuksen kautta tarjoaa työnantajalle monia etuja. Molemmille koulutuksille yhteiset elementit ovat: Primetieto Oy:n tuki yritykselle uuden henkilön valinnassa, valmennettavan tietopääomaa päivittävä lähiopetus ja osaamistaitoa kehittävät työssäoppimisjaksot. Hakuvaihe on työnantajalle helppo: Primetieto Oy selvittää alueen työnhakijoista potentiaaliset ehdokkaat ja esittelee yrityksestä kiinnostuneimmat ja tehtävään sopivimmat hakijat työnantajan arvioitavaksi ja valintapäätöstä varten.

- Koulutukseen kuuluvassa lähiopetuksessa (1 - 3 kk) yrityksen valitsema henkilö päivittää osaamisensa aihealueen eli koulutusteeman tuoreimmilla tiedoilla
- Koulutukseen sisältyvän yritystyöjakson (3 - 7 kk) aikana henkilö perehtyy tulevaan työhönsä ja työympäristöönsä sekä osoittaa oman osaamisensa ja oppimisvalmiutensa konkreettisesti työnantajalle

Primetieto Oy:n koulutuksen kautta tapahtuvan rekrytoinnin edut työnantajalle ovat:

- Rekrytointiin liittyvät riskit ovat hyvin hallinnassa; päätös henkilön ottamisesta työsuhteeseen tapahtuu vasta koulutuksen päättyessä keskimäärin 8 kk siitä, kun henkilö on haastateltu.
- Rekrytointi koulutuksen kautta on edullista; yrityksen julkinen tuki koulutustyyppistä riippuen on noin 70 % kustannuksista.

1. Työvoimakoulutus työnhakijan ja yrityksen yhteistyöalusta

KeKo ja muut työvoimakoulutukset käynnistyvät yleensä syksyllä ja keväällä. Koulutuksesta tiedotetaan koulutuspaikkakunnan työnhakijoille monenlaisia viestintäkanavia käyttäen. Koulutuksista ilmoitetaan myös työvoimahallinnon koulutussivuilla. Haku- ja valintavaiheessa Primetieto Oy selvittää alueen koulutuksesta kiinnostuneet yritykset/yhteisöt ja hakijat sekä organisoivat valinnat yhdessä työ- ja elinkeinotoimiston kanssa. Työvoimakoulutus on yritykselle hyvä väline valmentaa osaava tekijä taloon. Työnhakijalle Primetieto Oy:n koulutus tarjoaa yrityskontakteja, päivityksen tietoon, taitoon ja osaamiseen, tukea elämänhallintaan sekä mahdollisuuden uuteen työpolkuun.

2. Hae ja kehitä henkilöstöä KeKo/FEC -koulutuksella palvelu

Työnantaja voi koulutuksen avulla hakea henkilöä avoimeen tehtäväänsä tai kehittämishanketta käynnistämään. Tässä yhteistyömallissa työnantaja saa kouluttaorganisaation ja työhallinnon tuen henkilöhakuun ja rekrytointiin. Koulutusyhteistyötä tuetaan julkisin varoin. Koulutuksen tuki madaltaa rekrytointikynnystä, kun sopiva henkilö on löytynyt avoimena olevaan tehtävään.

Tavanomaisin rekrytoiva kehittämiskoulutus on KeKo/FEC-koulutus. Primetieto Oy järjestää koulutuksia alueellisen Elinkeino, Liikenne ja Ympäristökeskuksen (ELY-keskus), työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto) toimeksiannosta. Työhallinto päättää koulutuksen teemasta ELY-keskuksen alueen elinkeinoelämän ja työnhakijoiden koulutustarpeiden perusteella. Sitten se julkistaa tarjouskilpailun, valitsee koulutuksen järjestäjän tarjousten perusteella ja tekee koulutusopimuksen ao. koulutuspalvelun tuottajan kanssa. Koulutuksia koskeva tarjouskilpailu käydään syksyllä ja hankintaa täydentävä kierros keväällä. Muitakin alueellisia tarjous-/tilauskäytäntöjä voi olla.

Tietyn KeKo-koulutuksen tuottaja eli kouluttajaorganisaatio ja työhallinto tilaajan edustajana tiedottavat alkavista koulutuksista alueen työnantajia ja työnhakijoita. Primetieto Oy tiedottaa sähköisesti KeKo/FEC-koulutuksista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi koulutusinfotilaisuuksia järjestetään jokaisella koulutuspaikkakunnalla. Alueen erikokoiset yritykset toimivat projekteissa koulutuskumppaneina ns. isäntäyrityksinä. Koulutusprosessin kesto on 5 - 9 kuukautta. Yrityksen valitsemalle opiskelijalle koulutuskokonaisuus sisältää koulutusteeaman mukaisen lähiopetuksen ja eripituisia työkaksoja, jolloin opiskelija tekee kehittämistehtävää yrityksessä. Teemasta riippuen lähiopetusta ohjelmassa on 30 - 60 päivää.

Työjaksot yrityksessä voivat kestää keskimäärin 7 kuukautta. Tavoitteena on, että valmennettavan osaaminen laajenee ja syvenee. Hän perehtyy huolellisesti yrityksen työtehtävään ja pääsee kehittämishankkeelle asetettuihin tavoitteisiin. Yksi koulutusprojektin tärkeimmistä tavoitteista on se, että yritys löytää sopivan henkilön yrityksen erilaisiin työtehtäviin. Koulutushankkeiden vaikuttaavuutta voidaan mitata eri tavoin. Eräs mittari on se, että keskimäärin kahdeksan kymmenestä yrityksestä jatkaa yhteistyötä valmennettavan kanssa koulutuksen päättymisen jälkeen ja rekrytoi koulutettavan.

3. Rekrytointikoulutuspalvelu

Rekrytoija kohtaa seuraavia haasteita pestatessaan uusia työntekijöitä organisaatioon: henkilöhauun toteutustapa, sopivan henkilön löytäminen, aloittavan henkilön todellisen osaamisen varmistaminen, uuteen organisaatioon ja tehtävään perehdyttäminen. Rekrytointikoulutus on hyvä ja kustannustehokas ratkaisu kaikkiin edellä mainittuihin haasteisiin. Rekrytointikoulutus tarkoittaa käytännössä 1) henkilöhakua alueen työnhakijoista, 2) valitun henkilön täsmäkouluttamista, 3) perehdyttämistä yrityksen tehtävään koulutusajalla.

Rekrytointikoulutus käynnistetään yrityksen, kouluttajan ja työhallinnon yhteistyönä. Rekrytointikoulutukseen on mahdollista saada julkista tukea 70 % kustannuksista. Primetieto Oy on erilaisten koulutuspalvelujen pitkäaikaisena tuottajana ja työhallinnon yhteistyökumppanina erikoistunut ao koulutuksen kouluttaja ja voi tarvittaessa hoitaa kaikki rekrytointikoulutuksen järjestelyt.

- Isommat yritykset yksin: rekrytointikoulutuksen järjestelyt ovat yksinkertaisia, kun yhdessä yrityksessä käynnistetään uutta toimintaa tai yksikköä ja tarvitaan useita uusia saman alan osaajia yhtä aikaa. Henkilöhaku toteutetaan ja tarvittava koulutus annetaan koulutettavalle ryhmälle kustannustehokkaasti.
- Pienyritykset ryhmässä: pienemmissä ja keskisuurissa yrityksissä rekrytoidaan tavallisesti 1-2 henkilöä samaan aikaan. Tällöin yrityskohtainen rekrytointikoulutus ei kustannussyistä ole mahdollista. Ratkaisu tässä tilanteessa on se, että Primetieto Oy selvittää alueella rekrytoivista yrityksistä ne, joilla on samantyyppisiä henkilöstötarpeita. Henkilöhaku ja koulutus suunnitellaan mukaan tulevien yritysten mukaisesti ja koulutus toteutetaan siten, että jokainen koulutettava opiskelee ryhmässä, mutta henkilökohtaisen opetussuunnitelman (HOPS) mukaisesti.

Rekrytointikoulutuksen sisältö ja prosessi lyhyesti

- Primetieto Oy hoitaa sovittaessa rekrytointikoulutukseen liittyvät esijärjestelyt: neuvottelut työhallinnon kanssa, koulutusohjelman sisällön sopimisen, toteutuksen yksittäisen yrityksen tai kootun yritysryhmän kanssa
- Primetieto Oy hoitaa henkilöhakuprosessin: tiedottaa suoramarkkinoinnin keinoin alueen työnhakijoille avoimista tehtävistä ja koulutuksesta; esittelee hakijoille yrityksen/organisaation tehtävän ja selvittää tehtävästä kiinnostuneet henkilöt hakijarekisteristä; esittelee rekrytoijalle sopivat hakijat ja sopii haastattelut niiden henkilöiden kanssa, joista rekrytoija on kiinnostunut.
- Rekrytoija valitsee sopivat henkilöt jatkohaastatteluun tai suoraan tehtävään
- Riskitön valintaprosessi - jos rekrytoija ei valitse haastatelluista ketään, ei koulutuksen tuottaja veloita toimeksiannosta mitään.
- Rekrytointikoulutuksen kesto on yleensä 5 kuukautta, joka sisältää Primetieto Oy:n järjestämää lähiopetusta 5 - 7 viikkoa. Opetus on työnantajan kanssa suunniteltua täsmäkoulutusta tai valmiin ohjelman mukaista koulutusta yritys-tehtävään valituille koulutettaville; yrityksen uusille työntekijöille.
- Koulutettava harjoittelee yrityksen määrittelemässä tehtävässä 3 – 4 kuukautta. Tänä aikana koulutettava perehtyy yrityksen toimintakulttuuriin ja työtapoihin sekä osoittaa oppimisvalmiutensa ja sen miten hän menestyy työtehtävissään.

Rekrytointikoulutuksen edut: rekrytointikoulutus tekee henkilöhaun helpoksi, vähentää rekrytointiin normaalisti sisältyviä riskejä ja alentaa rekrytoinnin ja perehdytyksen kustannukset kolmasosaan tavanomaisista kustannuksista.

- Helppo ja selkeä. Primetieto Oy voi hoitaa koko rekrytoinnin ja koulutuksen prosessin sopimuksen mukaisesti, yritys puolestaan ilmoittaa tarpeensa ja päätöksensä Primetieto Oy:lle.
- Riskitön. Primetieto Oy ei laskuta toimeksiannosta, jos yritys ei valitse ketään esitellyistä henkilöistä tai kukaan yrityksen osoittamista henkilöistä ei aloita koulutuksessa.
- Edullinen. Primetieto Oy hakee käynnistettävälle koulutukselle Työ- ja elinkeinohallinnolta julkisen tuen. Tuki on merkittävä osuus rekrytointikoulutuksen kustannuksista. Julkisen tuen vuoksi mukaan lähtevän yrityksen kustannukset jäävät alhaisiksi. Kustannus on enintään kolmasosa tavanomaisella tavalla haettavan uuden toimihenkilön rekrytointi- ja palkkakustannuksista.

4. Rekrytointipalvelut

Jos asiakasyrityksellä on tarve rekrytoida uusi henkilö suoraan ilman lisä-, täydennys-, tai muuntokoulutusohjelmaa, niin käytössä ovat Primetieto Oy:n rekrytointipalvelut. Valittavana on esimerkiksi seuraavia palveluja tarpeen mukaan: a. henkilöhaku omasta CV-pankista, b. suorahaku, c. haku CV-tietokannoista, d. uudelleensijoittaminen eli Outplacement-palvelu

Seuraavassa on lyhyt kuvaus Primetieto Oy:n rekrytointipalvelumuodoista. Primetieto Oy tarjoaa asiantuntevaa apua kaikissa rekrytoinnin vaiheissa ja hoitaa hakuprosessin työläimmät vaiheet. Työnantajan eli asiakasyrityksen tehtävä on tehdä valintaan vaikuttavat päätökset.

a. Nopea ja tehokas CV-pankki

Primetieto Oy:llä on oma CV-pankki verkkopalvelun kautta suoraan ilmoittautuneista työnhakijoista ja työpaikan vaihtajista. Sen lisäksi Primetieto Oy:llä on käytettävissään eri yhteistyökumppanien CV-rekisterit. Asiakasyrityksen avainhenkilön etsintä käynnistetään yleensä näistä rekistereistä. Tämä on myös asiakasyritykselle nopein ja edullisin rekrytointitapa.

b. Kustannustehokas suorahaku

Primetieto Oy:n yksi palveluista on kustannustehokas suorahaku. Yritys etsii räätälöidysti tehtäväkuvaukseen sopivat henkilöt, ottaa heihin yhteyttä ja selvittää heidän sopivuutensa ja kiinnostuksensa asiakasyrityksen kuvaamaan tehtävään.

c. Haku eri rekisterien kautta

Jos omasta CV-pankista ei löydy oikeaa henkilöä, haku erilaisten julkisten CV-tietokantojen kautta on perinteinen ja hyvä keino tavoittaa oikeat hakijat. Käytössä on tehtävästä ja toimialasta riippuen painettu ja/tai verkkomedia ja monikanavahaku.

Primetieto Oy tarjoaa asiakkailleen kolme kustannustehokasta palvelupakettia (suppea, perus, laaja), joista rekrytoija voi valita omaan ajankäyttöön ja tarpeeseensa sopivan vaihtoehdon. Alla on esimerkkinä kuvaus suppeasta ja laajasta palvelupaketista:

Suppea haku: suppea palvelupaketti sisältää rekrytoinnin valmistelun välttämättömät perusasiat sekä paljon aikaan vaativat työvaiheet kuten hakemusten käsittelyn, lisätietokyselyihin vastaamisen ja haastateltavien esivalinnan. Suppea paketti sopii oma-toimiselle rekrytoijalle, joka haluaa ulkoistaa rekrytointiprosessin aikaa vaativat osat, mutta haluaa hoitaa lopullisen henkilövalinnan haastatteluineen itse.

Suppea paketti, sisältö:

- Aloituspalaveri (pääkaupunkiseudulla)
- Tehtäväsisällön määrittely saadun informaation pohjalta
- Hakuprofiilin määrittely saadun informaation pohjalta
- Haun kohderyhmän määrittely
- Mediavalinta (suositus)
- Hakuilmoituksen tekstisuunnittelu
- Verkkomediaa käytettäessä hakuilmoituksen julkaisu
- Hakijoiden lisätietokyselyihin vastaaminen
- Hakemusten vastaanotto ja käsittely
- Hakemusten arviointi ja priorisointi
- Lisätietojen hankkiminen hakijoilta
- Esitys haastateltavista henkilöistä
- Ilmoitukset hakijoille

Erikseen sovittavat lisäpalvelut: hakuilmoituksen visuaalinen suunnittelu painettua ja/tai sähköistä mediaa varten työn laajuuden perusteella, käännöstyöt, henkilöarviot, psykologiset testit ja tulokset

Laaja haku: laaja kokonaispaketti sisältää kaikki onnistuneen rekrytoinnin kannalta tärkeät työvaiheet tehtäväsisällön määrittämisestä henkilökohtaisen työskentelytyylin testaukseen asti. Kokonaispaketti sopii rekrytoijalle, joka haluaa ulkoistaa koko rekrytointiprosessin alusta loppuun ja haluaa tehdä vain valinnan kahden parhaan valmiiksi testatun hakijan välillä. Julkinen haku, kokonaispaketin sisältö:

- Aloituspalaveri
- Tehtäväsisällön ja hakuprofiilin määrittely: esimies ja kollegahaastattelujen avulla (2 kpl)
- Haun kohderyhmän määrittely
- Mediavalinta (suositus)
- Hakuilmoituksen tekstisuunnittelu
- Verkkomediaa käytettäessä hakuilmoituksen julkaisu

- Hakijoiden lisätietokyselyihin vastaaminen
- Hakemusten vastaanotto ja käsittely
- Hakemusten arviointi ja priorisointi
- Lisätietojen hankkiminen hakijoilta
- Esihaastattelujen valinta
- Esihaastattelujen sisällön suunnittelu
- Esihaastattelut (4 kpl á 45 min.)
- Henkilökohtaisen työskentelytyylin testaus (2 kpl)
- Raportointi ja rekrytointisuositus
- Ilmoitukset hakijoille

Erikseen sovittavat lisäpalvelut: hakuilmoituksen visuaalinen suunnittelu painettua ja/tai sähköistä mediaa varten työn laajuuden perusteella, käännöstyöt, henkilöarviot, psykologiset testit ja tulokset

d) Uudelleensijoittaminen eli Outplacement-palvelu

Outplacement-palvelu auttaa yrityksiä liiketoiminnan muutostilanteissa. Yrityksissä on tilanteita, joissa tehdään henkilöstön uudelleenjärjestelyjä mm. henkilöstöä joudutaan vähentämään ja on tarkennettava työntekijöiden toimenkuvia. Uudelleensijoittumispalvelu tukee ja valmentaa muutostilanteessa olevaa työntekijää ja organisaatiota muutoksiin. Yt-neuvottelut lomautuksineen ja irtisanomineen ovat haastavia tilanteita sekä esimiehille että alaisille.

Asiantuntijakouluttajat valmentavat irtisanottuja henkilöitä uuden työpaikan löytämisessä ja oman jatkouran suunnittelussa. Outplacement-/uudelleensijoittumispalvelulla työnantaja tukee lähtevää henkilöä. Outplacement -palvelussa ohjataan työn päättymisen kohtaavat henkilöt yli haasteellisen tilanteen ja lisätään heidän valmiuksiaan uudelleensuuntautumiseen ja tehokkaaseen työnhakuun. Lähtevällä työntekijällä on mahdollisuus käydä kokeneen valmentajan kanssa läpi muutostilanne ja saada vertaistukea ryhmässä. Valmentaja kartoittaa yhdessä henkilön kanssa hänen osaamisen, saavutukset ja tavoitteet. Tilanteen haltuunotosta henkilökohtaisella tasolla edetään työnhakuun ja henkilön monipuoliseen tukemiseen siinä.

Tukea tarvitsee myös henkilöstö, joka tekee töitä yrityksessä yt-neuvottelujen aikana ja päättymisen jälkeen. Outplacement -palveluun kuuluu johtajien, esimiesten ja henkilöstöasioita hoitavien henkilöiden ohjaaminen siten, että he osaavat hoitaa irtisanomis-

keskustelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteena on parantaa esimiesten valmiuksia viedä läpi organisaatiota koskevia muutosprosesseja ja lähiesimiesten valmiuksia johtaa omia alaisiaan. Outplacement -palvelu sisältää valmennuksen siihen, miten organisaatiossa tulee käsitellä ja johtaa muutosta ja miten muutostilanteessa katseet saadaan suuntautumaan eteenpäin.

Esimerkki Primetieto Oy:n KeKo koulutuspalvelutuotteesta:

Energia-asiiantuntijakoulutus, jonka kesto on 8 - 9 kk ja koulutettavakohderyhmänä ovat insinöörit (DI, Amk), muut korkeakoulututkinnon suorittaneet. Koulutuksessa on 16 aloituspaikkaa. Koulutus toteutetaan monimuotokoulutuksena: lähiopetusta 50 % ja työssäoppimista asiakasyrityksen määrittelemässä tehtävässä 50 %. Energia-asiiantuntijakoulutuksessa osallistuja saa valmiuksia ylemmän tason energiatodistuksen laatijan tehtävään sekä täsmävalmennusta Energiatodistuksen laatijan FISE-pätevyys-tenttiin. Koulutukseen osallistuja päättää valtakunnalliseen pätevyys-tenttiin osallistumisesta, ajankohdasta ja kustannuksista itse.

Rakennuksen energiatodistuksesta annetun lain (50/2013) 12 §:n 2 momentissa tarkoitettujen energiatodistuksen laatimistehtävän vaativuustasot ovat perustaso ja ylempi taso³. Vaativuustasoltaan ylemmän tason energiatodistuksen laatijalla on oltava rakennus-, talotekniikka- tai energiatekniikka-alan ylempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto taikka aikaisempi rakennusinsinöörin, rakennusarkkitehdin tai lvi-, kone- tai sähköinsinöörin tutkinto. Tutkinnon korvaavaksi työkokemukseksi hyväksytään vähintään vuoden työkokemus rakennusten energiatehokkuuden laskennasta dynaamisella laskentamenetelmällä, jos hakijalla on vaativuustasoltaan perustason energiatodistuksen laatijan pätevyys.

Todistuksen laatijan tulee olla lisäksi perehtynyt energiatodistuksen laadintaan ja energiatodistusta koskeviin säädöksiin, mikä osoitetaan pätevyyden toteajan, FISE Oy:n sihteerijärjestön Suomen LVI-liitto, SuLVI ry:n järjestämässä tai vastaavassa arviointilautakunnan hyväksymässä kokeessa.

Energia-asiiantuntijakoulutuksen ohjelma pääpiirteittäin:

- Orientaatio ja ohjaus, opintojaksot 1 - 2: Aloituspäivä: motivaatio, sisältö, opiskelumenetelmät, HOPS:n laatiminen, Moodlen ja verkkoFoorumin käyttöönotto

³ <http://www.fise.fi/> Viitattu 26.9.2013

- Johdanto energiatalouteen 1 - 2: Ilmastonmuutos, ympäristö ja kestävä kehitys, Energian lähteet, käyttö ja tulevaisuus
- Rakennusten LVI-järjestelmät 1 - 3: Rakennusten lämmitysjärjestelmät, Lämmin käyttövesi, Ilmanvaihto/ilmastointijärjestelmät
- Esimiesvalmiudet 1 - 4: Työelämän vuorovaikutustaidot, Tiimin johtaminen, Henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen, Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko
- Kuntokartoitus 1 – 2: Osakehuoneiston/omakotitalon kuntotarkastus, Kiinteistön kuntoarvio
- Kiinteistöalan toimintaympäristö 1 – 3: Kiinteistöalan lainsäädäntö ja toimijat, kiinteistöalan yleiset sopimukset, Hallinto ja päätöksenteko: asunto-osakeyhtiö, vuokratalo, liikekiinteistö, Energiakustannukset ja energian säästö
- Energia-alan tuote- ja palvelukehitys 1 – 3: Tuote- ja palvelukehitysprojekti, tuotestus, suojaus, sopimukset, immateriaalioikeudet, mallit, tuotemerkit, patentointi
- Tiedonkäsittely Ms Office: Word, Powerpoint, Excel 1, Excel 2
- Rakennusten LVI-järjestelmät 4 – 6: Lämmityksen ja ilmanvaihdon/ilmastoinnin säätö, Lämmön talteenotto, jäähdytys, Kiinteistövierailu ao teeman kohteessa, verkko-opiskelu
- Projektinhallinta 1 – 4: Energiansäästöprojekti, tavoitteet ja projektisuunnitelma, Johto ja valvonta, viranomaisluvut, Hankkeen kustannukset, energian säästö, selvitykset, Suunnittelun ja urakoiden kilpailuttaminen ja harmaan talouden riskit, Messukäynti (rakentaja-, alihankinta-, sähköalan messut, sisäilmaseminaari yms.)
- Energiatodistus 1 – 2: Energiatodistuksen sisältö, Uusin D5-laskentamalli
- Rakennusfysiikka ja energiansäästö 1 – 3: Ala- ja yläpohja, Ulkoseinät, Ovet ja ikkunat
- Sähköinen talotekniikka 1 – 3: Sähkönjakelun valinta ja tariffit, turvallisuus ja sähkösuunnitelmat, Hissit, tietoliikenne, valvontajärjestelmät, tv-, video- ja äänijärjestelmät, Kiinteistövierailu ao teeman kohteessa, verkko-opiskelu
- Kiinteistöautomaatio ja kaukovalvonta 1 – 2: Järjestelmän hankinta, laitteet, verkot, hoito ja huolto, Toiminnot, yleisimmät häiriöt, niiden syyt ja korjaus
- Energiatodistus 3: Kertaus ja kysymyspäivä, lisäksi verkko-opiskelua
- Asiakaspalvelu ja myynti 1- 3: Erilaiset asiakastarpeet ja tilanteet, Asiakkaan kuuntelu ja analysointi, Myyntiosaaminen ja myyntitekniikat
- Kustannuslaskenta ja kannattavuus 1 – 3: Kirjanpito ja tilinpäätös, Sisäinen laskenta, kustannuslaskenta, Toimintolaskenta

- Yrittäjyys 1-2: Liikeidea, toimintasuunnitelma, Yrityksen perustaminen ja rahoitus
- Päätöspäivä: tulokset, palautekeskustelu, päättöpalaute

Energia-asiantuntijakoulutuksen kautta yritykset voivat hakea henkilöitä hyvinkin erilaisiin koulutuksen teemaan sopiviin tehtäviin. Jotta yritysten tarpeet voidaan ottaa mahdollisimman hyvin huomioon jo henkilöiden hakuvaiheessa, toivotaan, että yritykset kertovat henkilötarpeistaan hyvissä ajoin. Yritys valitsee oman koulutettavansa koulutuksen aloituspäivään mennessä. Koulutuksen tilaaja ja osarahoittaja ELY/TE – keskus vahvistaa ehdotetut henkilövalinnat.

Koulutettavan toimenkuva räätälöidään yrityksen tarpeen ja henkilön osaamisen pohjalta. Valmennukseen osallistujalle laaditaan perehdytys- ja työssäoppimisuunnitelma ja hän laatii KeKo projekti-/hankesuunnitelman. Koulutettava on yrityksen työnjohdon alainen, mutta ei ole työsuhteessa yritykseen. Koulutuksen aikana valmennettava perehtyy yrityksen toimintaan, tekee kehittämishankkeeseen liittyvät selvitys- ja raportointityöt sekä muut tehtävät. Lisäksi yritys saa hyvän käsityksen uuden henkilön osaamisesta ja soveltuvuudesta yrityksen toimintakultuuriin ja hänelle suunniteltuun jatkotehtävään.

Asiakasyritys maksaa koulutuksen osallistumismaksun per koulutettava (toinen osarahoittaja). Yrityksellä on oltava koulutettavalle koulutuksen teemaan soveltuva tehtävä. Yritys ohjaa koulutettavaa työjaksoilla ie. vastaa työssäoppimisen ohjauksesta opiskelijan henkilökohtaisen oppimissuunnitelman mukaisesti. Yrityksen talouden on oltava normaalissa kunnossa mm. yrityksen selvitystilavaihe, yt-menettely voivat olla este koulutusyhteistyölle. Yritys maksaa osallistumismaksun vain, jos koulutusyhteistyö alkaa. Jos yritys ei valitse haastatelluista ehdokkaista ketään Primetieto Oy ei laskuta tästä henkilön hakuvaiheesta ja valinnoissa mukanaolosta potentiaalista asiakasyritystä. (Mäkitalo & Rusanen 2013).

3 PALVELU JA SEN TUNNUSPIIRTEET

3.1 Palvelun ominaispiirteet ja Primetieto Oy:n palvelukonsepti

Mitä palvelu on? Cristian Grönroosin (2000 a, 46, 2009, 77) mukaan palvelun käsitettä on pyritty määrittelemään lukuisalla eri tavalla, mutta täysin aukotonta määritelmää ei vielä ole löydetty. Joitakin määritelmiä: ”*Palvelu on jotakin, jota voi ostaa ja myydä, muttei pudottaa varpailleen.*” toteaa Gummesson (emt. 77).

”*Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia.*” (Zeithaml & Bitner 1996, 5.) ”*Palvelut ovat toimintojen ketjuja, jotka muodostavat prosessin, ja jotka tuottavat palvelun loppukäyttäjälle arvoa.*” (Saffer 2007, 175.).

Palvelu on käsitteenä monimutkainen ilmiö, sillä se voidaan eri yhteyksissä ymmärtää monella eri tavalla. Palvelulla voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palveluun tuotteena (Suutari 2005, 7).

”*Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.*” (Kotler 1988, 477.)

Grönroos (2009, 77) on – omien sanojensa mukaan vastahakoisesti – päätenyt määritelmään, että ”*Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.*”

Tässä kehittämistehtävässä on Primetieto Oy:n palveluliiketoiminnan tarkastelun punaisena lankana käytetty erityisesti tuota viimeksi mainittua Christian Grönroosin määritelmää. Primetieto Oy tuottaa valmennusprojekteja, jotka muodostuvat erilaisista toimintaprosesseista. Valmennukset tarkoituksena on ratkaista osin valmennettavan ja osin asiakasyrityksen ongelmia, vastata heidän haasteisiinsa. Tärkeää tässä työssä on yhteistyö, kumppanuus ja joustava vuorovaikutus eri toimijoiden välillä.

Vertaamalla palveluja tavaroihin löydetään useimmille palveluille yhteisesti tunnistettavia piirteitä. Näitä ominaispiirteitä ovat:

1. Palvelut ovat aineettomia

Fyysiset hyödykkeet ovat usein oleellinen osa palvelua. Tästä huolimatta palvelut itsessään ovat aineettomia ja abstrakteja. Asiakas ei voi nähdä, maistaa, koskettaa tai haistaa palvelua itsessään. **Palvelujen aineettomuudesta johtuu, ettei palveluja ei voi tavaroiden tapaan suojata kilpailijoiden kopioinnilta patentein.** (Grönroos 2000 b, 81, Lämsä & Uusitalo 2002, 17, Saffer 2007, 177.)

2. Palveluja ei voi varastoida

Palvelujen aineettomuudesta seuraa se, ettei palveluja voi varastoida, säilyttää, myydä edelleen tai palauttaa. Jos palvelua ei käytetä tietyssä hetkenä ja tietyssä paikassa, sen hyöty menetetään sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä saattamaan palvelujen kysyntä ja tarjonta vastaamaan toisiaan. **Vaikka palveluja ei voikaan varastoida, voi asiakkaita silti pyrkiä pitämään varastossa.** (Grönroos 2000 b, 82, Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

3. Palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu

Luonteenomaista palveluille on se, että niitä pikemminkin käytetään kuin omistetaan. **Asiakkaat maksavat vastaan ottamastaan arvosta – ei asioiden omistamisesta.** (Grönroos 2000 b, 83.)

4. Palvelut ovat prosesseja

Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja, jotka koostuvat toimenpiteistä tai toimenpiteiden sarjoista, joilla pyritään löytämään asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen ratkaisu. Palvelun tuotantoprosessiin liittyy vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. **Asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa.** (Grönroos 2000 b, 81, 86.) Palvelujen prosessimaiseen luonteeseen liittyy erottamattomasti ajallinen perspektiivi. Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu **ajassa.** (Saffer 2007, 176.)

5. Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti

Palvelut ovat eläviä tuotteita, sillä ne tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2000 b, 27, 81-82, 86; Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

6. *Palvelut ovat heterogeenisiä*

Palvelujen heterogeenisuus tarkoittaa sitä, että jokainen palvelu on aina ainutkertainen, vaikkakin kyseessä on sama palvelutuote. Tämä johtuu siitä, että palvelun tuotantoprosessiin osallistuu yleensä useita ihmisiä. Palveluntarjoajan henkilökunnan lisäksi asiakas itse on mukana luomassa palvelua – unohtamatta muita asiakkaita. **Tietyn asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu, koska ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja luonteenpiirteet vaikuttavat palvelun tuotantoon. Asiakkailla on myös erilaisia tarpeita, toiveita ja odotuksia tuotettavalle palvelulle.** Jos palvelu tuotetaan laitteen välityksellä, on palvelu tässäkin tapauksessa heterogeeninen, sillä asiakkailla on erilaiset valmiudet suoriutua ja ymmärtää laitteiden käyttöä. Palveluiden heterogeenisuudesta johtuu se, että palveluja on vaikea standardisoida, koska yksittäisen palvelun laatu vaihtelee. (Grönroos 2000 b, 83-84; Lämsä & Uusitalo 2002, 18; Mager 2004, 31).

Kun pelitään edellä kuvattuja palvelujen ominaispiirteitä Primetieto Oy:n toimintaan, niin voidaan todeta, että koulutuspalvelujakaan ei voi varastoida tavaroiden tapaan. Verkko-oppimisympäristössä monistetaan joitakin kursseja. Tuota toimintaa voisi sanoa tietynlaiseksi varastoimiseksi, vaikka jokainen kurssi ja opintojakso räätälöidään ja päivitetään kohderyhmän mukaan. Mitä kilpailijoiden kopiointiin tulee niin lähes kaikki on kopioitavissa – jopa tarjouskilpailuvaiheessa tarjous yksityiskohtineen – viimeistään seuraavalla tarjouskierroksella.

Palvelujen kysyntä ja tarjonta vaihtelevat melkoisesti, joten siinä on haastetta palvelualalla toimivalle yrittäjälle. Tällä erityisellä koulutusosalalla ei ole yleensä vuosi- tai kausisopimuksia käytössä. Ainut mahdollisuus saada omaan tuotantoon sama koulutusprojekti tai hanke uudelleen on se, että koulutuksen järjestäjänä Primetieto Oy eli palvelun tuottaja huolehtii siitä, että tilaajan asettamat laatuksiteerit täyttyvät ja lisäksi, että tilaajalla on korvamerkittyä rahaa tilata sisällöltään vastaava tai jopa täysin identtinen projekti seuraavana vuonna. Tässä puhutaan ns optiohankinnasta. Haasteena palvelupaketin monistamisessa on myös se, että asiakkaita ei voi pitää varastossa. Valmennettavien profiileista ja kouluttautumistarpeista ei ole etukäteen juurikaan tietoa. Jokaisen koulutusprojektin kohderyhmä uudistuu joka kierroksella. Haasteena tässä palvelutuotannossa on edelleen se, että koulutukseen hakuajan ja projektin varsinaisen kickoff -tilaisuuden välinen aika voi olla puolisen vuotta, joten monen potentiaalisen valmennettavan tilanne muuttuu tuona aikana. Hakuaikoja pidennetään ja koulutuksen aloitus siirtyy. Optiohankinta on ELY-keskus/TE-toimistokohtaista.

Joitakin yhteistyöyrityksiä eli asiakasyrityksiä voisi luonnehtia ns. varastoasiakkaiksi. Käytännössä nämä yritykset ovat Primetieto Oy:n ”kanta-asiakkaita”. Varsinaisesti ei voi puhua kanta-asiakkuudesta vaan vakioasiakkuudesta, sillä ”vanhojen” ja uusien yritysten saamat palvelut ovat tasavertaiset ja -etuiset. Asiakasymmärryksen näkökulmasta olisi myös Primetieto Oy:ssä puhuttava kanta-asiakkuudesta. Perinteisesti b-to-c kanta-asiakasohjelmien avulla elinkeinonharjoittajat keräävät tietoja asiakkaiden kulutustottumuksista ja ostokäyttäytymisestä ja tavoitteena on sitouttaa asiakas pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Primetiedon vakioasiakkaat ovat b-to-b asiakkaita.

Edellä oletettiin, että *Palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu. Asiakkaat maksavat vastaan ottamastaan arvosta – ei asioiden omistamisesta.* On totta, että Primetieto Oy:n valmennettavat ja yhteistyöyritykset maksavat siitä arvosta, jonka he projektin aikana saavat. Valmennettava ei omista koulutusta tai yritys valmennettavaa. Tieto-, taito- ja osaamis pääomaa he molemmat (sekä koulutettava että yritys) saavat vastineeksi osallistumismaksuista ja muista satsauksista mm. opiskelua ajasta lähiopetuksessa ja etäopiskelussa, työssäoppimisen ohjaukseen käytetystä ajasta, palkasta, työvälinehankinnoista ja muusta resurssoinnista.

Palvelun toiminnalle ominaista on, että asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. ”Vaihdanta tarkoittaa kahden osapuolen välistä transaktiota, jossa kukin osapuoli luopuu jostakin arvokkaasta vastaanottaakseen jotakin vielä arvokkaampaa” (Kotler 1991). Vaihdataan liittyy siis hyödyn käsite. Vaihdataan tapahtuu, koska molemmat osapuolet odottavat hyötyvänsä siitä. Molemminpuolinen hyöty toteutuu, kun kumpikin osapuoli arvostaa vaihdossa saamaansa enemmän, kuin sitä mistä vaihdannassa joutuu luopumaan. Arvo on siis keskeisin vaihdantaa määrittävä käsite.

Tuo hyöty ja koulutusprojektin kautta tuleva arvo on totisinta totta Primetieto Oy:n toiminnassa ja näkyy parhaimmillaan arjessa mm. siten, että projektin avulla valmennettava on saanut työssäoppimis-/työpaikan, jossa hän voi toteuttaa ja kehittää itseään. Valmennettavalla on jotain osaamista, jota hän vie yritykseen. Yritys perehdyttää henkilön työhön ja ohjaa hänen työssäoppimistaan. Yrityksellä on tarve saada tiettyyn tehtävään osaaja, joka löytyy valmennusprojektin kautta ja tuella. Puhutaan win – win tilanteesta, jossa molemmat osapuolet voittavat. Primetieto Oy koulutuspalvelun tuottajana ja ELY eli Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus koulutuspalvelun tilaajana mahdollistavat käytännössä tuon lisäarvon sekä valmennettavalle että asiakasyritykselle.

Primetieto Oy:n palvelutuotteet ovat pääosin koulutusprojekteja ja rekrytointiin liittyviä hankkeita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelut ovat aikaan sidottuja. Näin ollen palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu ajassa. Palvelut ovat eläviä tuotteita, sillä ne tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Primetieto Oy:n henkilökunnan lisäksi palvelutuottajaverkosto ja asiakas itse ovat mukana luomassa palvelua. Valmennusryhmässä on 12 – 26 kpl valmennettava + yritys -paria, joten jokainen ryhmä on ainutlaatuinen ja ainutkertainen.

Asiakkaiden väliset sosiaaliset suhteet ja luonteenpiirteet vaikuttavat palvelun tuotantoon ja palveluprosessiin itsessään. Asiakkailla, niin valmennettavilla kuin yrityksilläkin, on myös hyvin erilaisia tarpeita, toiveita ja odotuksia tuotettavalle palvelulle. Palvelutarjoaman tulisi olla monimuotoinen, heterogeeninen, mutta samalla sen tulisi olla vakioitu, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Palvelujen tuotteistamisessa tarvitaan entistä enemmän asiakasymmärrystä. Kyse on myös Primetieto Oy:n suhtautumisesta valmennettaviin ja valmennettavien suhtautumisesta koulutuspalvelutuotteeseen - jopa koko konseptiin palvelun tilaaja mukaan lukien. Halutaanko asiakas nähdä passiivisena palvelujen kuluttajana vai aktiivisena prosessiin osallistuvana kumppanina, jolle tarjotaan tietyn palvelutuotteen sijaan konkreettista hyötyä työpolkuun ja laajemmin tarkasteltuna lisarvoa elämänhallintaan.

3.2 Palvelujen luokittelu ja Primetieto Oy:n palvelun luonne

Palvelusektori sisältää laajalti erilaisia liiketoimialoja. The Organisation for Economic Co-operation and Development jaottelee palvelut neljään ryhmään: 1. tuottajapalveluihin, 2. kauppaan ja logistiikkaan, 3. henkilökohtaisiin palveluihin ja 4. hyvinvointipalveluihin. Liike-elämän palveluja ovat palvelut, joita myydään lähinnä toisille yrityksille. Ne ovat usein tietointensiivisiä ja ulkoistettuja tukipalveluja, jotka voitaisiin periaatteessa tuottaa myös jokaisen yrityksen sisällä esimerkiksi tietotekniikan, muotoilu- ja insinööritoimistojen palvelut. (Suutari 2005, 8 - 9, Koivisto 2007, 32).

Henkilökohtaisten palvelujen ryhmään kuuluvat mm. matkailu-, majoitus- ja ravitsemispalvelut, kotitalouspalvelut sekä elämys- ja kulttuuripalvelut. Näille palveluille on tyypillistä suora vuorovaikutus kuluttajan ja palveluntarjoajan välillä, mistä johtuu niiden työvoimavaltaisuus ja työvoimakustannusten verrattain suuri osuus. (emt.)

Kaupan ja logistiikan palveluissa ovat keskeisessä roolissa jakelupalvelut eli tuotteiden, tiedon ja ihmisten kuljettaminen ja siirtäminen. Tämä ryhmä koostuu tukku- ja vähittäiskaupan palveluista, kuljetuspalveluista ja telekommunikaatiopalveluista. Kaupan ja logistiikan asiakkaita ovat sekä kuluttajat että muut yritykset. (Suutari 2005, 9.)

Hyvinvointipalveluita ovat, esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudet sekä **koulutuspalvelut**. Hyvinvointipalvelut suunnataan ensisijaisesti kotitalouksille. Ne tuottaa perinteisesti julkinen sektori ja voittoa tuottamaton kolmannen sektorin toimija. Palveluilla on epämarkkinallinen luonne. Hyvinvointipalvelut ovat erittäin työvoimavaltaisia ja inhimillinen vuorovaikutus on niissä keskeistä. (emt.)

Palvelujen luokittelu asiakassuhteen luonteen mukaan

Asiakassuhteen luonteen perusteella palvelut voidaan jakaa jatkuvasti tarjottaviin palveluihin ja ajoittaisiin palveluihin. Jos asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on säännöllistä vuorovaikutusta tai asiakkuudet ovat pitkäkestoisia, puhutaan jatkuvasti tarjottavista palveluista. Palveluja ovat mm. pankkipalvelut, vartiointipalvelut, teleliikennepalvelut ja konsulttipalvelut. Ajoittain käytettyjä palveluja, kuten matkailu- ja hotellipalveluja tai laitteiden korjauspalveluja asiakas tarvitsee vain harvoin. (Grönroos 2000 b, 85.)

Palvelujen luokittelu high-touch ja high-tech palveluihin

Yksi peruste jaotella palvelut on tarkastella, miten palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu. Palvelut voidaan jakaa **inhimillisyyttä** korostaviin (engl. high-touch) ja **tekniikkaa** korostaviin (engl. high-tech) palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut perustuvat inhimilliseen läsnäoloon ja paikallisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelu on helpommin yksilöitävissä kulloisenkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tekniikkaa korostavat palvelut pohjautuvat automatisoituihin järjestelmiin, kuten tietotekniikkaan ja laitteisiin. Tekniikkaa korostavissa palveluissa asiakkaan itsepalvelun osuus korostuu, mutta toisaalta palvelun tuotannon paikka- ja aikasidonnaisuus häviää tai vähenee. Tekniikka-pohjaiset palvelut ovat helpommin standardisoitavissa kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut. (Grönroos 2000 b, 84, Suutari 2005, 8.)

Palvelujen luokittelu standardi- ja erikoispalveluihin

Lehtinen (1986, 25) luokittelee palvelut standardi- ja erikoispalveluihin. Palvelu voi olla joko kaikille samanlaisena tarjoava standardipalvelu tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity erikoispalvelu. Esimerkiksi pikaruokaravintolan palvelu on pitkälti standardi-

soitu, kun taas arkkitehdin tarjoama suunnittelupalvelu räätälöidään kulloisenkin asiakkaan tarpeen mukaan.

Ensinnäkin **Primetieto Oy:n palvelukonsepti** sisältää henkilökohtaisia palveluja, missä palvelut yksilöidään kulloisenkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Toisaalta koulutusprojekteissa on aina mukana verkko-oppimisalusta PrimeMoodle ja **valmennettavat hyödyntävät** enemmän tai vähemmän **tekniikkaa** ja järjestelmiä. Lisäksi valmennettavat tuottavat itse osan palvelustaan tässä portaalissa verkkoon; julkaisee ja jakaa verkko-alustalla tuotoksiaan sekä osallistuu kouluttajien ja tutoreiden ohjaamiin verkko-keskusteluihin. Palvelua voi hyödyntää milloin vain ja missä vain – paikka ja aikasidonaisuus eivät ole tässä oppimisympäristössä merkittävässä roolissa oppimisessa.

Toiseksi **koulutuspalvelut luokitellaan hyvinvointipalveluihin** ja kyse on Primetieto Oy:n kohdalla valmennettavan valtautumisesta, tieto-, taito ja osaamispääoman kartuttamisesta, ammattitaidon kehittämisestä. Oppiminen on enemmän kuin tiedon tuottamista, joten kyse on inhimillisen pääoman kehittämisestä ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksista. On kyse aikuisista ihmisistä ja niiden tavoitteellisesta oppimisesta jonkin organisaation kuten yrityksen järjestämien ohjaavien toimintojen avulla ja joka on koulutusjärjestelmän normaalimuotoisen opetuksen ulkopuolella. Pohjonen (2005, 48) toteaa, että ammattitaidon käsite muodostuu vahvasti valmiuksista ja kyvyistä toimia ammatillisesti eri tilanteissa ja erilaisissa työtehtävissä. Taidosta on tullut yksilöiden ominaisuuksia, joka ei ole pysyvää vaan dynaamista. Ammattitaito muuttuukin siis työtehtävien, toimintaympäristön ja työpaikan vaatimusten sekä yksilön kehittymisen ja henkisen tilan mukaan. **Ammattitaito ei siis ole erillisten taitojen kokoelma tai summa, vaan se on kyky yhdistää ammattiin kuuluvien taidot ja tiedot tarkoituksenmukaiseen kokonaisuuteen.**

Kolmantena näkökulmana tähän palvelujen luokitteluun voisi tuoda Primetieto Oy:n verkostot ja lähinnä eri aloilla toimivat ja erikokoiset yritykset ja muut organisaatiot. Primetieto Oy toimii yhteistyössä yritysten kanssa eli tuottaa yrityksille palveluja, joilla helpotetaan yrityksen rekrytointiprosesseja. Primetieto Oy:n palvelut voidaan luokitella liike-elämän palveluiksi. Joissakin tapauksissa kyse on tukipalveluista esim. rekrytointiprosessin hoito ja joissakin tapauksissa kyse on asiantuntijapalvelusta esim. yritysmentorointi. Primetieto Oy tekee yritysten toimeksiannosta pitkäkestoisia konsultointitehtäviä. **Palvelu räätälöidään asiakaslähtöisesti** vai pitäisikö ajan hengen mukaisesti sanoa, että **palvelu tuotetaan aina hyvin asiakasläheisesti.**

4 ASIAKKUUDEN ARVO

4.1 Asiakkaan kokema arvo

Asiakaslähtöisyys on yksi palveluliiketoiminnan – voisiko sanoa – arvoista. Tässä arvoajattelussa korostuu asiakasymmärryksen pohdinta. Mitä arvoa ja hyötyä asiakas kokee saavansa osallistuessaan Primetieto Oy:n tuottamaan koulutukseen? Asiakasymmärrysteemaan tarttuminen on Primetieto Oy:ssä tärkeää, sillä koulutuspalvelujen tuottaminen ei ole enää vain vanhojen palvelujen monistamista vaan jotain uutta on kehitettävä kiristyneessä kilpailutilanteessa. Palvelupakettien tilausraamia eli ao. FEC -projekteihin (Further Educated with Companies) korvamerkittyä hankintarahaa on leikattu kolmanneksella vuonna 2012. Näyttää siltä, että hankintamääräraha ei tulevina vuosina lisääny ja perusteena on julkisen sektorin menojen säästöt. Työllistymisen tukeminen ja sitä kautta kansantalouden elvyttäminen voivat tuoda ELY -keskuksiin lisärahoitusta lisä-, täydennys- ja muuntokoulutukseen. Joka tapauksessa Primetieto Oy:n, koulutuspalvelujen tuottajan on virtaviivaistettava palvelupolkujaan, kehitettävä toimintaansa eli keskityttävä palvelutuotantoon, joka on liiketaloudellisesti kannattavaa eli tuotettava laadukkaita palveluja pienemmillä kustannuksilla.

Asiakkuuden arvon ymmärtämiseen liittyy läheisesti käsitys siitä, mitä asiakkuus oman yrityksen toiminnassa oikein on, mitä tarpeita asiakkailla on. Arantola & Simola (2009, 8) kirjoittavat, että ”edistyneimmät palveluyritykset ovat rakentaneet toimintansa tueksi kokonaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteistä syntyvän asiakasinformaation, jalostavat siitä asiakastiedon ja jakavat sen päätöksentekijöiden käyttöön.” Palveluliiketoimintaa harjoittava yritys voi luoda peruskäsityksen asiakkuuksistaan, olla mukana asiakkaan liiketoiminnassa ja lähestyä asiakasymmärrystä muutamasta eri tulokulmasta.

Tässä ajatusmallissa on seuraavat ulottuvuudet:

1. asiakkuuden arvo toimii kehittämisen lähtökohtana
2. asiakkaan tilanteen ymmärtäminen
3. asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen
4. arvoketjun ymmärtäminen ja ymmärrys asiakkaan asiakkaasta
5. asiakassegmentointi mallintaa asiakaskannan rakenteen

Asiakasymmärrysmallissa keskeistä on asiakassegmentointi eli asiakaskanta jaetaan ryhmiin. Yritys pyrkii löytämään sellaisia asiakassegmenttejä, joiden kanssa tuotetaan arvoa eri tavoin. Näin asiakaskanta voidaan luokitella segmenteiksi uudella ja innovatiivisella tavalla. Segmenttiymmärryksen tarkoituksena on monistaa yrityksen ratkaisuja ja palveluita niin, että ristiin myyntiä voidaan lisätä ja näin parantaa yrityksen mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Ymmärtämällä asiakkaan haasteita voidaan kohdistetusti määritellä, mihin niistä tartutaan ja millä ratkaisulla (Arantola & Simola 2009, 15 - 21).

Asiakasymmärryksen merkitystä korostavat myös Hellman & Värilä (2009) kirjassaan ”Arvokas asiakas”. He nostavat esille erityisesti johtamistiedon kehityssuuntana siirtymisen tuotekeskeisestä ajatusmallista asiakaskeskeiseen ajatusmalliin, koska markkina-tilanne on muuttumassa. **Ajatusmallissa asiakkaasta tulee arvon tuottaja ja arvon lähde ja liiketoiminnan tulosta arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden kehittymisen perusteella.**

Palveluliiketoiminnassa palvelun tuottajan on ymmärrettävä – ei ainoastaan sitä, ketkä ja minkälaisia asiakkaita yrityksellä on vaan myös sitä, **miten palvelujen kuluttaja-asiakas kokee arvon.**

Holbrook (1999) on arvon määritelmänsä pohjalta luonut kuluttaja-arvon typologian, joka pyrkii kuvaamaan erilaisia kuluttaja- arvon tyyppisiä. Typologiassa kuluttaja-arvon tyypit määrittyvät kolmen eri arvon ulottuvuuden perusteella (Luukkonen 2012, 23, Kuusela & Rintamäki 2002, 22)

- ulkoinen – sisäinen arvo
- yksilölähtöinen – muu -lähtöinen arvo
- aktiivinen – reaktiivinen arvo

Arvon ulkoinen/sisäinen ulottuvuus viittaa kuluttajan motivaation lähteeseen. **Ulkoinen arvo** viittaa tilanteeseen, jossa kulutuskokemus toimii välineenä jonkin muun tavoitteen saavuttamiseen; kuluttamisella on välinearvo. **Sisäinen arvo** sen sijaan viittaa tilanteeseen, jossa jokin kulutuskokemus on jo päämäärä itsessään, jolloin kuluttamista arvostetaan sen itsensä takia, eikä sillä sinänsä tavoitella mitään muuta päämäärää.

Arvo on yksilölähtöistä, kun yksilö arvottaa tietyn tuotteen tai kuluttamisen yksilön itsensä, hänen oman suhtautumisensa sekä yksilöön itseensä suuntautuvan hyveellisen vaikutuksen takia. **Muu -lähtöisellä** arvolla sen sijaan tarkoitetaan, että tuotteen tai

kuluttamisen arvo liittyy muihin ihmisiin, heidän suhtautumiseensa sekä muihin suuntautuvaan hyveelliseen vaikutukseen.

Arvon luonne voi myös olla joko aktiivinen tai reaktiivinen. **Arvo on aktiivista**, kun se pitää sisällään jonkin kohteen fyysisen tai psyykkisen manipuloinnin. Tällöin on kyse **tilanteesta, jossa kuluttaja, osana kulutuskokemusta, tekee itse** jotakin joko tuotteelle tai tuotteen kanssa. Esimerkkinä kohteen fyysisestä manipuloinnista on autolla ajaminen, kun taas psyykkisestä manipuloinnista on kyse esimerkiksi sanaristikon ratkomisessa. **Kuluttaja -arvo on reaktiivista**, kun kyse on kuluttajan reagoimisesta johonkin kohteeseen, toisin sanoen tällöin tuote vaikuttaa kuluttajaan eikä toisinpäin. Esimerkkinä reaktiivisesta kuluttaja-arvosta on taidemaalauksen ihastelu. Tässä yhteydessä on aikuisopiskelijana ja -opettajana kiusaus esittää lukijalle pohdittavaksi kysymys: ”Tuottaako perinteinen luento-opetus reaktiivista arvoa kuulijalleen?”

Vaikka Holbrookin (1999) mukaan ulottuvuudet ovat luonteeltaan jatkuvia, niiden käsitteleminen dikotoomisina eli kahtiajakautuneina helpottaa luokittelua ja eri arvotyyppien erojen ja samankaltaisuuksien ymmärtämistä. (Luukkonen 2012, 24 - 25, Kuusela & Rintamäki 2002, 23 – 28).

Yhdistelemällä näitä kolmea ulottuvuutta keskenään voidaan tunnistaa kahdeksan erilaista kuluttaja -arvon tyyppiä: tehokkuus, erinomaisuus, status, kunnioitus (esteem), leikki, estetiikka, etiikka, henkisyys.

		Ulkoinen	Sisäinen
Yksilölähtöinen	Aktiivinen	TEHOKKUUS	LEIKKI
	Reaktiivinen	ERINOMAISUUS	ESTETIIKKA
Muu -lähtöinen	Aktiivinen	STATUS	ETIIKKA
	Reaktiivinen	KUNNIOITUS	HENKISYYS

Taulukko1. Kuluttaja-arvon typologia (Holbrook 1999)

4.2 Asiakkaan rooli palvelujen arvon määräytymisessä

Asiakas määrittää tuotteen tai palvelun arvon. **Asiakkaan kokema arvo on käyttöarvoa, joka syntyy palvelussa vuorovaikutuksen tuloksena. Arvo ei ole palvelussa**

itsessään, vaan niissä vaikutuksissa, joita se saa aikaan asiakkaan liiketoiminnassa tai elämässä. Asiakkaan tarpeiden ja pyrkimysten ymmärtäminen onkin tärkeä lähtökohta arvolupauksen määrittelylle ja palvelukehitykselle. Koska asiakas tuntee parhaiten omat tarpeensa ja toimintamallinsa, palveluita tulee kehittää yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Christian Grönroos (2009, 80) toteaa, että palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja – usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Prosessin tarkoituksena on löytää asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Palvelussa korostuu myös se, että asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. **Asiakas on palvelun kanssatuottaja.**

Kun asiakas ja yritys soveltavat tietojaan ja taitojaan tuotteen tuottamisen ja kuluttamisen yhteydessä, heidän käyttämistään inhimillisistä resursseista muodostuu ainutlaatuinen yhdistelmä, joka toimii pohjana arvon syntymiselle. Tällöin näkökulmana on **jatkuva arvon yhteisluonnin prosessi**, jossa tuotteen tuottamista ja kuluttamista ei voida täysin erottaa toisistaan, ja käyttämällä tuotetta asiakas jatkaa markkinointia, kuluttamista ja arvon luontia. **Arvo** ei tällöin sisälly tuotteeseen ja siirry sen mukana yritykseltä asiakkaalle, vaan se **syntyy aina tilannesidonnaisesti yrityksen ja asiakkaan käyttämien inhimillisten resurssien yhdistelmän pohjalta asiakkaan määrittelemänä käyttöarvona** tämän kuluttaessa tuotetta (Vargo & Lusch 2004, 7 - 11; Vargo & Lusch 2008, 8 – 9).

Arvon yhteisluominen voidaan määritellä asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, sanoo Grönroos (2008, 299). Härmälä (2009, 20) viittaa edelliseen kirjoittajaan ja sanoo: Käyttäessään yrityksen tarjoamia resursseja yhdessä muiden resurssien ja kyvykkyyksien kanssa, asiakkaat luovat arvoa itselleen (**asiakasnäkökulma**). Luodessaan vuorovaikutteisia kontakteja asiakkaiden kanssa heidän käyttäessään tuotteita ja palveluita, yritys kehittää mahdollisuuksia luoda arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakkaille (**yritysnäkökulma**).

Kuitenkin asiakas on aina itse vastuussa arvon toteutumisesta kulutuksen tai käytön kautta (Gummesson 2008, 324). **Yrityksen rooli arvonluonnissa on vain esittää arvolupauksia, jotka asiakkaat toteuttavat halutessaan käytön kautta.** Näin ollen

asiakkaan rooli on olla arvon yhteisluoja samalla, kun palveluntarjoaja avustaa asiakasta arvon luomisessa (Heinonen & Strandvik 2009, 34).

Arvon yhteistuottaminen on arvon yhteisluomisen alisteinen komponentti. **Arvon yhteistuottamisen käsitteellä tarkoitetaan sitä käyttövaihetta edeltävää tuotantovaihetta, jossa asiakas ottaa osaa tuotteen tai palvelun luontiin.** Se käsittää ajatuksen asiakkaan osallistumisesta itse tuotteen ydintarjoomaan, ja se voi tulla esille esimerkiksi yhteisen suunnittelun kautta (Lusch & Vargo 2006, 284).

Arvon yhteisluominen ja -tuottaminen ovat toisilleen rinnasteisia, ja niiden erottaminen on joissain tilanteissa vaikeaa, jopa mahdotonta. Ei ole olemassa arvon yhteistuottamista ilman arvon yhteisluomista. Toisin sanoen, kun puhutaan arvon yhteisluomisesta, katetaan sillä myös arvon yhteistuottaminen (Etgar 2008, 97). Jotkut tutkijat käyttävät arvon yhteistuottamista ja palvelun yhteistuottamista synonyymeinä (Ordanini & Pasini 2008).

Kuten edellä todettiin, yrityksen rooli arvonluonnissa on vain esittää arvolupauksia, jotka asiakkaat halutessaan toteuttavat käytön kautta. Arvo syntyy tuotteen käytöstä (value-in-use) asiakkaan omassa kulutusprosessissaan ja se on tulos onnistuneesta panosresurssien käytöstä, jotka joskus välittyvät tuotosresurssien kautta (Vargo & Lusch 2004, 7).

Palvelukeskeinen näkemys vaihdannasta esittää, että tieto ja kyvykkyydet ovat kaikkialla läsnä olevaa ja kaikkien osanottajien tuottamaa, koska arvo toteutuu käyttöarvon kautta. Kun arvon luomista tarkastellaan palvelujärjestelmän näkökulmasta, jossa mukana ovat resurssit kuten ihmiset, teknologia ja informaatio, niin erot tuottajan ja kuluttajan välillä häviävät ja kaikki osanottajat edistävät arvon luomista itselleen ja muille (Vargo et al. 2008, 149).

Härmälä (2009, 15) toteaa omassa tutkielmassaan edelleen, että käsitteistä arvon yhteistuottaminen ja arvon yhteisluominen ollaan teoreettikkojen piirissä eri mieltä ja niitä ei saisi käyttää synonyymeina. Molemmat termit ovat säilyneet kirjallisuudessa eri käsitteinä, vaikka näiden kahden termin välille ei aina osata tehdä selkeää eroa. Kun puhutaan arvon yhteisluomisesta, on samalla kyseessä myös arvon yhteistuottaminen.

Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman palvelun

ja/tai tuotetarjooman. Asiakasymmärryksessä on kyse ihmisen toiminnan ymmärtämisestä ja ihmisten arvomaailman melko syvällisestä tarkastelusta. Arkitoimintaa kar-toittamalla voi parhaassa tapauksessa tunnistaa asiakkaiden arvoja ja motiiveja. Lisäksi havainnointi auttaa näkemään uusia käyttö- ja ratkaisutilanteita, mikä puolestaan mahdollistaa uudet ideat ja niiden tuotteistamisen palvelupaketiksi.

4.3 Asiakaskokemus yksittäisten tulkintojen summa

Englanninkielinen termi *customer experience* yleistyi liiketoimintakielessä 2000-luvun alussa. Aihealueen pioneerit ovat vuonna 1999 julkaistun *Experience Economy* -kirjan kirjoittajat B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore. Heidän mukaansa: ”*Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.*” Määritelmästä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen **asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat.** Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. **Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.** (Löytänä & Korteso, 2011) ⁴.

Asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat:

- *Toiminnan taso* (myös hygieniataso): palvelun kyky vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessin sujuvuus, palvelun käytettävyys ja sujuvuus jne. Se on vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen.
- *Tunnetaso*: tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Kokemuksia palvelun miellyttävyydestä, helppoudesta, kiinnostavuudesta. Palvelun tunnelmaa ja sen kyky koskettaa aisteja.
- *Merkitystaso*: palvelun vastaavuus asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin (kulttuurillisia koodeja, unelmia jne)

Asiakaskokemuksen johtaminen (*customer experience management* eli CEM) maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. CEM on CRM-ajattelun (*customer relationship management* eli asiakassuhteiden johtaminen) seuraaja, mutta sillä on CRM:ää laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkail-

⁴ Löytänä J & Korteso K. (2011). ASIAKASKOKEMUS – palvelubusineksestä kokemusbusinekseen ja keskustelut www.asiakaskokemus.fi

leen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja.

Asiakaskokemuksen johtaminen ja hyödyt (Löytänä & Korteso, 2011):

- Vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen.
- Lisää asiakastyytyväisyyttä.
- Kasvattaa suosittelijoiden määrää.
- Lisää mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyyntiin asiakkaille.
- Pidentää asiakkuuden elinkaarta.
- Vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta.
- Kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää.
- Kohottaa brändin arvoa.
- Sitouttaa henkilöstöä.
- Vähentää asiakaspoistumaa.
- Vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää.
- Pienentää (uus) asiakashankinnan kustannuksia.

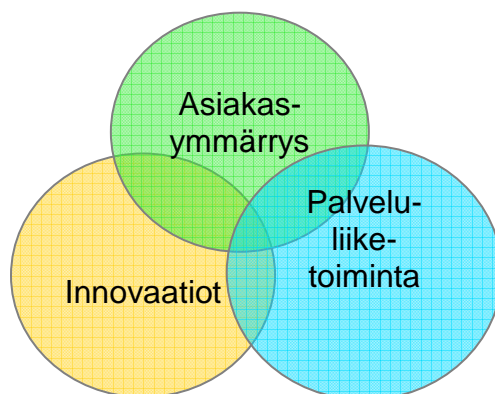
Primetieto Oy:n tavoite on kehittää koulutuspalvelutuotantoa siten, että asiakkaat (koulutettavat, valmennettavat) sitoutuvat paremmin koulutusprosessiin, osallistuvat aktiivisesti lähiopetukseen, ovat mukana yhteistyössä koko koulutuksen ajan sekä suosittelevat koulutusta sekä tuttavilleen että potentiaalisille yhteistyöyrityksille (koulutettavan isäntäyritys/työssäoppimispaikka). Koulutettavat hakeutuvat koulutukseen hyvin erilaisin taustoin ja osaamispääomin. Joillakin koulutettavilla koulutus on kakkosvaihtoehto työpolulla ja sitoutuminen sen mukaista. Toisaalta monet koulutettavat ovat huomanneet, että KeKo (FEC) koulutus on loistava tapa päivittää tietojaan ja työssäoppimispaikan kautta se myös mahdollistaa pääsyn uusiin mielenkiintoisiin ja haasteellisiin työtehtäviin.

Edellä mainittuja Löytämä & Korteson kirjaamia asiakaskokemuksen hyötyjä on tässä kehittämistehtävässä selvitetty kyselyjen ja haastattelujen avulla. Cad3D -osaaja ja Energia-asiiantuntijakoulutettavat vastaavat esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mitä KeKo -koulutuskokonaisuus sinulle merkitsee? Mitä arvoa koulutuksella sinulle on? Mitä arvoa koulutuksella on näkemyksesi mukaan muille? Kenelle ja mitä arvoa?

5 ASIAKASYMMÄRRYS

5.1 Asiakasymmärrys tietoa asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Yrityksillä on usein määritelty tapa johtaa palvelukehitysprosesseja. Erilaiset hankkeet kulkevat tässä hankesuppilossa tai projekti-kartassa eteenpäin sovittujen päätöspisteiden kautta. Kehitysprosessi alkaa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminta-alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Jo tässä vaiheessa tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palvelu-idealle olemassa markkina, vai aiommeko luoda kokonaan uuden markkinan. Löytyykö asiakas, jonka kanssa kehittämistä voidaan tehdä? (Arantola & Simonen, 2009).



Kuvio 1. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen rajapinnat (Arantola Heli & Simonen Kimmo 2009, Tekesin katsaus 256/2009)

Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi voi olla seuraavanlainen (emt. 2009, 29):

1. Ensin on **kartoitettava** asiakasymmärryksen **lähtötilanne**: selvitettävä olemassa oleva asiakastieto, keräystavat, lähteet ja käyttötavat. Samalla kartoitetaan yrityksen nykyiset panostukset asiakasymmärrykseen.
2. Toisessa vaiheessa **määritellään tavoitteet** asiakasymmärrykselle; miten se hyödyttäisi yritystä ideaalitulanteessa, ketkä sitä voisivat hyödyntää ja kuinka. On ymmärrettävä yrityksen nykyisiä ja tulevia tietotarpeita, jotta voidaan erottaa eri funktioiden, toimintojen (myynti, markkinointi, palvelutuotanto jne.) kannalta olennainen tieto.

3. Asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi kolmannessa vaiheessa on **luotava toimintamallit ja prosessit** asiakasymmärrystavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin etsitään kustannustehokkaita ja määriteltyjä käyttötarkoituksia tukevia menetelmiä eri lähteistä hankitun tiedon käsittelyyn, varastointiin, jalostamiseen ja levittämiseen. Viime kädessä asiakastiedosta saatavat hyödyt syntyvät, kun tietoa hyödynnetään jalostetussa muodossa. Tavoitteena tulee olla, että asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen yhteinen asia ja kaikilla funktioilla on oma tärkeä roolinsa asiakasymmärryksen keruussa ja käytössä.
4. Neljännessä vaiheessa asiakasymmärryksen kokonaisuuden **toteutus** on käynnissä ja **vaikuttavuutta seurataan. Prosesseja ja toimintatapoja** voidaan vielä **optimoida** saatujen kokemusten perusteella.

5.2 Palvelujen tuotteistaminen asiakasläheisesti – haaste vai mahdollisuus

Palveluliiketoiminnan kehittäjän haaste on usein liian laajaksi kehittynyt palvelukirjo. Palvelukirjo syntyy, kun tärkeimmille asiakkuuksille kehitetään asiakaskohtaisia palveluja. Yritysassiakkuuksissa palvelullaan asiakasta jo myyntivaiheessa. Lisäksi palvelutoimituksen aikana saattaa tapahtua asiakaskohtaista räätälöintiä tai tarjotaan erityisen korkea asiakaspalvelutaso – ylipalvelu. Näitä ei mielletä erillisiksi palveluiksi, vaan ne ovat usein erottamaton osa varsinaisen palvelun toteuttamista. Koska palveluja ei eritellä, ei niitä myöskään hinnoitella ja asiakkaille annetaan paljon maksutonta palvelua (Arantola & Simonen, 2009).

Yksi ratkaisu palvelukirjodilemmaan on muodostaa läheisiä kumppanuuksia valittujen asiakkaiden kanssa. **Kumppanuudelta vaadittavan avoimuuden ja yhteisen vision kautta on pystytty yhdessä innovoimaan arvontuotantoa.** Oikeiden kumppanien valinta vaatii ymmärrystä asiakaskannan rakenteesta ja asiakaskannattavuudesta.

- Minkälaisista palveluista erilaiset asiakkaat ovat kiinnostuneita ja minkälaisille asiakkaille voidaan kustannustehokkaasti tarjota näitä palveluja?
- Minkälaiset asiakkaat ovat meille kannattavia?

Toisaalta on totta, että palvelun laatu syntyy siten, että saavutetaan ja ylitetään asiakkaiden odotukset. Asiakasymmärrykseen kuuluu tietämys siitä, mitä asiakkaat todellisuudessa odottavat.

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ajoissa ja jopa itse palvelutoiminnan tulisi olla proaktiivista, ennakoivaa ja asiakkaan näkökulmasta positiivisella tavalla yllätyksellistä.

Primetieto Oy:ssä koulutuspalvelun räätälöinti tapahtuu henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) avulla. Valmennettava valitsee koulutusohjelmasta ne lähiopetusjaksot, jotka tukevat tai lisäävät hänen tietoa, taitoa ja osaamistaan. Jos koulutettava ei osallistu teoriaopetukseen niin hän on näinä päivinä työssäoppimispaikassa ja tekee työnantajan kanssa sovittua työtehtävää. Työssäoppimisen suunnitelma, dokumentoituine toimenkuvineen ja tavoitteineen, ja yrityksen eli työssäoppimispaikan henkilöstökoulutussuunnitelma ovat osa HOPS:ia. Koulutuksen järjestäjän Primetieto Oy:n palvelukonseptiin kuuluu tutor-palvelut, jotka ovat osa koulutustilausta, palvelusopimusta, ja joista osan koulutuspalvelun tilaaja maksaa. Tutorin tehtävänä on mm. tukea valmennettavaa ja yhteistyöyritystä siinä, että valmennettavan HOPS toteutuu suunnitelman mukaisesti ja koulutuksen tavoitteet täyttyvät kolmikantasopimuksen mukaisesti. Koulutusasiakas ja työssäoppimisen ohjaaja asiakasyrityksestä tekevät yhdessä tutorin kanssa suunnitelmaan ja toteutusohjelmaan tarvittavia muutoksia koulutuksen aikana.

Primetieto Oy:n toiminnassa on omat haasteensa. Vaikka yrityksen kantahenkilökuntaan kuuluu alle kymmenen henkilöä, niin jokaisella työntekijällä on hieman erilainen, persoonallinen näkemys siitä, miten kutakin asiakasta palvellaan ja mikä on hyvää palvelua. Palveluprosessia on tarkasteltu erityisesti ulkoisen asiakkaan näkökulmasta, mutta sisäinen asiakkuus ei ole ollut varsinaisesti keskustelujen teemana. Yrityksen viestintää haluttiin kehittää asiakkailta ja alihankkijoilta saatujen ideoiden pohjalta. Organisaation viestintä ajanmukaistettiin vuonna 2012. Sosiaalinen media (SoMe) markkinointikanavana tulee osaksi ulkoista viestintää askel askeleelta. Lyhyesti voidaan todeta, että eri projektien asiakaskohderyhmä on tavallaan samanlainen, mutta kuitenkin aina erilainen, joten yrityksen viestintätoimet kohdennetaan kunkin projektin prosessin eri vaiheissa valittuun asiakaskohderyhmään käytössä olevan markkinointi-/viestintäsuunnitelman mukaisesti.

Sisäisen asiakkuuden kehittämisen lisäksi Primetieto Oy:ssä on tarvetta selvittää mitä valmennettava-asiakkaat palveluprosessin eri vaiheessa Primetieto Oy:ltä odottavat. Päälinja on jokseenkin selvä: valmennettava odottaa, että hänelle järjestetään hänen kehittymistään tukeva työssäoppimispaikka, ja että näin hän ylipäättään pääsee Primetieto Oy:n järjestämään ammatilliseen KeKo -lisäkoulutukseen, ja että koulutuksen päätyttyä hänellä on mahdollisuus jatkaa yhteistyöyrityksessä mielenkiintoisessa ja

haasteellisessa työtehtävässä. Mutta mitä valmennettava-asiakas voisi itse tehdä, että hän varmistaisi paikkansa koulutuksessa ja että hän pääsisi työpolullaan eteenpäin. Miten hän voisi osallistua tiiviimmin koulutusprosessiin ja mikä on hänen sitoutumisen aste ennen koulutuksen alkamista – siinä vaiheessa kun yhteistyöyritystä, työssä-oppimispaikkaa, sopivaa työtehtävää, kehittämishanketta haetaan? Mitä arvoa ja hyötyä valmennettava näkee koulutuksen hänelle antavan? Näihin kysymyksiin kiteytyy tämän kehittämistehtävän asiakasymmärryspohdinta.

Arvon yhteistuottamisen haaste ei ole helppo ratkaista Primetieto Oy:ssä käytännön tasolla. Lusch & Vargo tarjoavat ratkaisuksi palvelun käyttövaihetta edeltävää tuotantovaihetta. Tämä käsittäisi ajatuksen asiakkaan osallistumisesta itse tuotteen ydintarjoamaan, ja se voi tulla esille esimerkiksi yhteisen suunnittelun kautta. Oletus on, että jos asiakas kokee, että tuosta etukäteen organisoidusta tuotantovaiheen osallistumisesta ja osallistamisesta koituu hänelle itselleen hyötyä ie. uutta arvoa niin hän tulee sitoutumaan palvelun käyttövaiheen prosessiin eli itse koulutukseen syvällisemmin.

Primetieto Oy:n uusittua palvelupolkua on suunniteltu rakennettavan siten, että ennen varsinaisen koulutuksen alkua edeltävään vaiheeseen tullaan kiinnittämään erityistä huomiota ja kohdentamaan potentiaaliseen valmennettava-asiakkaaseen erityisiä aktivoivia toimia. Totuus on, että jokainen vaihe vaatii resurssointia – myös tämä varsinaista koulutusvaihetta edellyttävä toiminta (Mäkitalo & Rusanen 2013). Kuka tämän uuden palveluprosessiin tulevan lisäyksen maksaa on sitten pohdinnan ja neuvottelujen paikka koulutuspalvelun tilaajan (ELY) kanssa. Valmennettavien isäntäyritykset eli yhteistyöyritykset, joissa työssäoppiminen tapahtuu osallistuvat jo nyt koulutusohjelman suunnitteluun, joten heidän osallistamisensa ei tulene olemaan kynnyksymys. Nämä yhteistyöyritykset ovat ns. innovaatioasiakkaita, jotka ovat valmiita kehittämään ja kokeilemaan KeKo-palvelukonseptia yhdessä Primetieto Oy:n kanssa.

Gummersson (1995) on kuvannut, että laadukas asiakaspalvelu muodostuu asiakkaan ennako-odotuksista, joihin vaikuttavat yrityksen markkinointiviestintä, yrityskuva, suusanallinen viestintä ja asiakkaan omat tarpeet. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat myös koettu laatu; yrityskuva, miten kaikki palvelussa toimii ja mitä asiakas lopulta kokee tai näkee.

Koettuun kokonaislaatuun liitetään usein myös seuraavia vahvoja sanoja: luotettavuus, pätevyys, reagointialttius, saavutettavuus, uskottavuus, asiakkaan ymmärtäminen, tur-

vallisuus, kohteliaisuus, palveluympäristö, vaihtoehtoisuus, käytettävyys ja henkilökohtaisuus (Kirsi Mikkola⁵)

Kun miettii Primetieto Oy:n palveluprosessia eli nykyistä palvelupolkua ja sitä, miten hyvin konsepti tunnetaan yleensä, niin on todettava, että tuotetarjooma ei ole yritysasiakkaille kovin tuttu. Jos yritys on vuosien varrella törmännyt KeKo tai FEC –projektiin (further educated with companies -project) niin tuo lyhenne saattaa pahimmillaan sisältää negatiivisen latauksen. Syy lienee siinä, että kaikenlaisia palveluja nimeetään FEC-projekteiksi vaikka projektien prosessit ja tavoitteet ovat aivan eri maailmasta. Valmennettava-asiakkaat puolestaan tuntevat valmennuskonseptin jollain tasolla. He kokevat haasteeksi sen, että valmennusohjelmaan pääsy vaatii yhteistyöyrityksen ja teemaan sopivan tehtävän ja/tai työssäoppimispaikan osoittaman kehittämishankkeen.

Asiakkaiden kanssa tapahtuva palvelujen kehittäminen on tapa luoda uutta lähellä asiakasta. Palveluliiketoiminnan kehittämiseen osallistuu pääasiassa kahdenlaisia asiakkaita: strategiset asiakkaat ja innovaatioasiakkaat. Strategisten asiakkaiden kanssa pilotoidaan useimmiten suuria asiakaskohtaisia ratkaisuja. Koska palvelukokonaisuus on laaja, on asiakas mukana kokonaisuuden rakentamisessa. (Arantola & Simonen, 2009, 27)

Primetieto Oy:ssä laajemmat ja yritysten erityistilanteisiin tarkoitetut palvelukokonaisuudet suunnitellaan ja toteutetaan räätälöidysti tilaajan ja suurempien asiakasyritysten kanssa. Kun puhutaan valmennettava-asiakkaan kehittämishankkeesta KeKo-koulutusohjelman tavoitteisiin liittyen ja työssäoppimisesta yrityksen työtehtävissä niin silloin kyse on enemmänkin innovaatioasiakkuudesta.

Innovaatioasiakkaat (”lead customers”) ovat yrityksiä, jotka ovat valmiita kehittämään ja kokeilemaan uusia palveluja yhdessä yrityksen kanssa (emt. 27). Heidän kauttaan saadaan erittäin arvokasta tietoa asiakkaiden arvostuksista. Innovaatioasiakkaat pitää erikseen tunnistaa. Tärkeitä innovaatioasiakkaan tunnusmerkkejä ovat edelläkävijyys, avoimuus kumppanuudelle, halukkuus innovoida uutta, riskinottokyky ja molemminpuolinen luottamus. Primetieto Oy:n innovaatioasiakkaita ovat työssäoppimispaikkoja tarjoavat yritykset ja yhteisöt. Kehittämishankkeet ja rekrytointi ovat mahdollisuuksia, mutta niihin liittyy myös riskejä.

⁵ <http://matkailumarkkinointi.blogspot.fi/2010/09/laatua-asiakaspalveluun-verkossa.html#.USYVh5HI9yB>

Primetieto Oy:ssä käytetään asiakkuudenhallintajärjestelmää. Kaikki työntekijät eivät käytä sitä, koska se on käytettävyydeltään epäkypä. Järjestelmä on tarkoitettu ”nuppeja ja nippeleit” markkinoivaan yritykseen ja sitä on muokattu koulutuspalveluja tuottavan yrityksen tarpeisiin. Toisaalta tuote kuin tuote ja asiakas kuin asiakas: myyntiprosessi on lähtökohtaisesti samankaltainen. Primetieto Oy:n tuote on koulutusprojektit ja asiakkaita ovat yritykset ja valmennettavat. Valmennettavien asiakasrekisteri on oma erillinen rekisteri syystä siitä, että sitä koskevat tiukemmat tietosuojamääräykset. Tämä valmennettavien asiakkuudenhallintajärjestelmä palvelee tarkoitustaan ja sen käyttöliittymä sekä tekniikka ovat ”ihmisystävällistä” ja toiminta loogista. Yritysassiakkaiden ja osittain valmennettavien tiedot kulkevat käsi kädessä koulutusprosessin tarjousvaiheessa ja yhteistyöneuvotteluvaiheessa. Muitakin hallintoon liittyviä tapahtumia hoidetaan varsinaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla.

Palvelujen tuotteistamisen yhtenä haasteena on tarkastella Primetieto Oy:n palveluprosessia niin palvelun tuottajan kuin asiakkaiden (valmennettavat, yritykset) näkökulmista unohtamatta tilaajaa, joka edustaa julkista sektoria ja projektien rahoittajatahoja. Palvelun tuottajan eli Primetieto Oy:n tehtävä on esittää ja kuvata kaavioin ja sanoin palveluprosessi siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät palveluprosessin samalla tavalla. Mitä projektisuunnitelma sisältää ja mitä kirjoitetut sisällöt tarkoittavat käytännön toimintoina. Mitä peruspalvelupaketti sisältää, mitä tukipalveluja siihen kuuluu ja mikä on sen hinta. Mitä maksullisia lisäpalveluja on mahdollisuus saada jne.

5.3 Asiakaskannattavuus

Kun puhutaan palveluliiketoiminnasta niin lopulta kaiken takana on eurot: kuka maksaa, mitä maksaa, mistä maksaa ja mitä kokonaisyötyä tai arvoa asiakas saa palvelusta.

Yrityksen kannattaa tutkia, miten kannattamattomille asiakkuuksille tarjottavat palvelut on rakennettu, mitkä osat palvelukokemuksesta tai palvelutasosta ovat asiakkaille kriittisiä ja mistä asiakas meille oikeasti maksaa. Tällä analyysillä ja pohdinnalla on vaikutusta sekä palvelun hinnoitteluun että palveluominaisuuksiin. Palveluja voidaan suunnata niille asiakkaille, joiden kannattavuus kestää korkeamman palvelutason. Kääntäen: palveluja suuntaamalla voidaan kohentaa yrityksen kannattavuutta. (Arantola & Simonen, 2009, 8 - 9)

Asiakkaan kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi seuraavista näkökulmista:

- Asiakassuhde on kannattamaton, koska asiakkaalle annetaan tuotteen lisäksi palveluja, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle, mutta tuottavat kuitenkin kustannuksia palvelun tarjoavalle yritykselle. Tällaisessa tilanteessa on tarpeen tarkistaa palvelun tuottama kokonaishyöty sekä asiakkaalle että omalle yritykselle ja optimoida palvelurakenne.
- Arvo asiakkaalle perustuu yrityksen tiettyyn kyvykkyyteen, esimerkiksi kykyyn toimittaa tuote, palvelu juuri oikealla hetkellä. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta on syytä tarkistaa, mitä asiakkaalle itse asiassa myydään, toimitushetkeä vai toimitusaikaa.
- Arvo asiakkaalle liittyy hyvään asiakaspalveluun, jota ei kuitenkaan mielletä palveluksi, eikä sille siksi määritellä hintaa. Tällaisessa tilanteessa on tarpeen tehdä palvelut ja niiden kustannukset näkyviksi asiakkaalle ja hinnoitella palvelut tämän mukaisesti.

Primetieto Oy on toiminut koulutusalaalla lähes kaksikymmentä vuotta ja erikoistunut heti yrityksen alkutaipaleella tiettyyn koulutuspalvelutuotteeseen. Voidaan todeta, että vaikka palvelutuotetta ei tunneta vielä kovin laajasti, niin ajan saatossa yritys on osoittanut, että sen palvelukonseptiin voidaan luottaa ja, että toimintaympäristöä kehitetään jatkuvasti toimintaympäristön muutoshaasteita vastaavaksi mm. HOPS eli opintojen henkilökohtaistaminen, verkko-oppimisympäristön tarjoaminen asiakkaille, asiakashallintajärjestelmän hankkiminen. Uusia kehittämishaasteita tulee jatkuvasti mm. sosiaalinen media (SoMe), verkkoansioluettelojärjestelmä CV-Netti⁶, OPAL⁷ ja ARVI⁸ –arviointijärjestelmä yms.

Primetieto Oy:ssä palvellaan asiakkaita niin valmennettavia, yritysasiakkaita ja palvelun tilaajia mahdollisimman hyvin. Viime vuosina palvelun tasovaatimukset ovat tilaajan puolelta nousseet ja edelleen lisäpalvelutarpeita on tullut vaivihkaa mukaan tarjouspyyntöihin, mutta alan kiristynyt kilpailu on pitänyt koulutuspäivän hinnan lähes samalla tasolla vuosia. Tämä tarkoittaa palvelun tuottajan näkökulmasta sitä, että palvelutoiminta ei ole niin kannattavaa liiketoimintaa kuin sen pitäisi olla. Toiminta voisi olla kannattavampaa, jos Primetieto Oy:n osallistaisi valmennettavia tuottamaan itse osan projektin esivaiheen ja jälkivaiheen palvelusta. Asiakas osallistetaan ie sitoutetaan

⁶ CV-netti toimii tietopankkina sekä kohtaamispaikkana työnhakijoille ja työnantajille.

⁷ OPAL on Työ- ja elinkeinoministeriön OpiskelijaPALautejärjestelmä

⁸ ARVI on aktiivisen sosiaalisen työllistämisen asiakasARVIointijärjestelmä, ja palvelulaatua ohjaava toimintajärjestelmä

luomaan arvoa itselleen ja hyödyntämään koulutusprosessin tarjoamat mahdollisuudet täysmääräisesti. Tällä positiivisella mutta haasteellisella toimenpiteellä voidaan koulutuksen kustannusrakennetta muuttaa siten, että resurssit kohdennetaan sinne mikä on palvelutoiminnan varsinaista ydintoimintaa. Valmennusohjelmat voisivat olla näin myös laadultaan ja vaikuttavuudeltaan entistä kilpailukykyisempiä.

Toinen palvelukonseptin kustannusrakenteeseenkin liittyvä haaste on aika ja projektien prosessivaiheiden ajoitus. Tarjouskilpailu projekteista käydään puoli vuotta ennen toteutusta. Tarjousvaiheessa tilaajalle tulee esittää erittäin yksityiskohtainen tarjous, joka on lähes 'kiveen kirjoitettu' sisällön suhteen ja resurssointi on (kouluttajat, koulutuspaikkavaraukset yms.) myös sidottu kalenteripäiviin. Vain osa tarjouksista johtaa jatkoneuvotteluihin ja tilauksiin. Tarjouksien tekemiseen ja ennakoivaan resurssointiin kohdentuu kustannuksia, joista yrittäjä vastaa. Joillakin aloilla toimitaan toisin.

5.4 Osallisuus ja osallistaminen

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta, toteavat Toikko & Rantanen (2009, 89). Miksi sitten tarvitaan myös osallistamista? Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistamisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Projektikirjallisuudessa tuloksellisuuden ehtona pidetään tärkeimpien sidosryhmien vetämistä mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelun alussa (Silverberg 2000,4, Pelin 1999, 85). Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen.

Osallistaminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita, toteavat Toikko & Rantanen (2009, 90). He jatkavat: osallistamisen käsite on tietyssä mielessä paradoksaalinen. Toisaalta käsite korostaa toimijoiden subjektiivista (**henkilö osallistuu johonkin**), mutta toisaalta siihen liittyy tietty ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi (**joku osallistaa henkilöö**). Toimijoita ohjataan, opastetaan tai jopa ”pakotetaan” osallistumaan. Lisäksi osallistamisen käsite saattaa pitää sisällään ajatuksen, jossa innostaja yllyttää toimijoita harkitsemattomaan toimintaan (Bäcklund & Kanninen, 1999).

Ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta itse osallistavan toiminnan oletetaan kuitenkin etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Tässä mielessä osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisen ja

osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. **Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä.** (Toikko & Rantanen 2009, 90).

Primetieto Oy:ssä on mieltävä sitä, miten valmennettava ”itse-osallistetaan”. Yrityksen nykyinen toimintamalli ei sitoudu riittävästi kohdeasiakasta eli valmennettavaa koulutuspalveluprosessiin. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on kehittää koulutusprosessin eri vaiheita: edeltävää toimintaa, valmennuksen toteutusvaiheen eli palvelun käyttövaiheen toimintaa, ja myös kulutuksen jälkivaiheen toimintaa. Primetieto Oy:ssä tehdään laadukasta työtä. Yrityksessä panostetaan prosessissa erityisesti edeltävään toimintaan, mutta onko tuosta työstä osa säilytettävissä valmennettava itsensä kokonaan tai ainakin osittain tehtäviksi tavoitteena aktivoida ja sitouttaa asiakas tiiviimmin koulutusprosessiin. Ennen varsinaista valmennusohjelman alkua tehtävään työhön eli yhteistyöyrittäjien ja kehityshankkeiden etsimiseen yrityksen henkilöstö osallistuu merkittävällä työpanoksella ja lisäksi joitakin tähän vaiheeseen liittyviä palveluja ostetaan alihankkijoilta. Tämä kaikki on työtä, joka ei kuulu varsinaisesti koulutussopimukseen ja siitä saataviin tuottoihin. On totta, että jokaisella koulutettavalla tulee olla yhteistyöyrittäjä ja työssäoppimisen aikana tehtävä hanke ennen kuin valmennettava hyväksyy koulutukseen.

Kerrataan mitä osallistaminen on? Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Tätä määritelmää soveltaen Primetieto Oy:ssä tarjotaan valmennettaville mahdollisuuksia, mutta tarttuvatko he tilaisuuteen eli osallistuvatko he itse palvelun tuottamiseen? Onko ja haluaako valmennettava-asiakas olla palvelun kanssatuottaja ja miten? Miten puolestaan kouluttajat eli palveluverkostossa toimivat alihankkijat = kouluttajat ottavat käyttöön esimerkiksi Primetieto Oy:n verkko-oppimisalustan ja miten he hyödyntävät sosiaalisen median mahdollisuuksia koulutuksessaan?

Aikaisemmin tässä raportissa on myös todettu, että ”*käyttäessään yrityksen tarjoamia resursseja yhdessä muiden resurssien ja kyvykkyyksien kanssa, asiakkaat luovat arvoa itselleen* (Grönroos). Edelleen on sanottu, että ”*yrityksen rooli arvonluonnissa on vain esittää arvolupauksia, jotka asiakkaat toteuttavat halutessaan käytön kautta. Näin ollen asiakkaan rooli on olla arvon yhteisluoja samalla, kun palveluntarjoaja avustaa asiakasta arvon luomisessa* (vrt. Heinonen & Strandvik).

Primetieto Oy:n henkilöstön mukaan tietyssä vaiheessa ennen koulutusprojektin varsinaista toteutusvaihetta, valmennettavalla olisi erinomainen tilaisuus kantaa kortensa kekoon ja osallistua yrityskontaktointiin yms etukäteen tehtävään yhteistyöyrityksen etsimiseen liittyään työhön. Joitakin kokeiluja käytännön osallistamisen suuntaan on tehty. Jos potentiaalisten valmennettavien ryhmä (= koulutukseen hakeneet) on esimerkiksi 160 henkilöä, niin tuosta joukosta maksimissaan 20 henkilöä tarttuu mahdollisuuteen ja aktivoituu toimimaan itse. Tulos eli noin 12,5 % on vähäinen. Mistä tuo prosentti kertoo? Siitäkö, että Primetieto Oy ei ole onnistunut markkinoimaan itseosallistamisen ajatusta valmennettaville? Valmennettavat ajattelevat, että palvelun tuottaja tekee kaiken heidän puolestaan; hakee heille sopivan ja hyvän työssäoppimipaikan? Vai onko kyse siitä, että potentiaaliset valmennettavat eivät sitoudu lähtökohtaisesti FEC-ohjelmiin ja mahdollisuuden luoda arvoa itselleen i.e. kehittää kyvykkyyttään vaan ajattelevat ohjelmien olevan toissijainen osa työpolkua ja kehittymismahdollisuus? Vai onko Primetieto Oy:ssä arvolupaus jotain sellaista, jolla ei ole vastavuutta käytännön tasolla?

Asiakkaan osallistamisprosessiin liittyy asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen on enemmän kuin asiakaspalvelun erinomaisuuden toteaminen. Kuten edellä todettiin ”*Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.*” Tämän ymmärtäminen on tärkeää Primetieto Oy:ssä, kun tavoitteena on valmennettavan itseosallistaminen koulutusprosessiin. Erityisesti FEC-ohjelmien valmennettava-asiakkaiden kokemusmielikuvat ja tunteet ovat Primetieto Oy:n palveluprosessissa keskiössä. Valmennettavien asiakaskokemusta on kuvattava palvelupolkuun ja asiakaskokemuksen johtamiseen on keskiyttävä.

Primetieto Oy voi hyötyä lisääntyneestä asiakaskokemusymmärryksestä siten, että asiakkaat sitoutuvat paremmin koulutusohjelmiin, asiakastyytyväisyys lisääntyy, valmennettavien itsensä antamien kehitysideoiden määrä kasvaa, Primetieto Oy:n tunnettuus ja imago kohenevat, negatiivisen palautteen määrä vähenee, rerusointi kohdentuu paremmin oikeisiin asioihin, positiivinen puskaradioviestintä lisääntyy, kun valmennettavat kertovat hyvästä koulutuskokemuksesta ja yritykset onnistuneesta kehittämisprojektista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Asiakkaat ovat erilaisia, mutta he ovat usein hyvin samankaltaisissa tilanteissa. Myös yrityksillä on tunnistettuja tilanteita, jotka toistuvat samankaltaisina toimialasta tai jopa yrityskoosta riippumatta. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen eri tasoilla voi luoda

pohjan palvelutarjooman kehittämiseksi ja ryhmittelylle tavalla, joka sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan. (Kaario et al. 2003).

Asiakkaan tilanteiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään ketkä ovat päätöksentekijöitä ja mitkä asiat vaikuttavat päätöksiin:

- **Henkilökohtaiset tilanteet.** Myös yritysten välisessä liiketoiminnassa vastapuolena on aina ihminen, jolla on työelämän lisäksi yksityinen elämä. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tulee tunnistaa. Voidaan tukea sekä asiakkaan työroolia että henkilökohtaisia motiiveja.
- **Toiminnon tilanteet.** Henkilö toimii aina myös osaston tai toiminnon tilanteissa. Tilanteet voivat liittyä esimerkiksi organisaation muutoksiin tai uusien liiketoimien kehittämiseen. Tämänkaltaiset murrostilanteet ovat mahdollisuuksia arvon luomiseen. Yhä harvemmin yritykset ja niiden toiminnot pysyvät pitkään staattisessa tilassa.
- **Yrityksen tilanteet.** Yrityksen tilanteen muutokset luovat jopa murroksen yritykseen. Esimerkiksi yritysfuusion yhteydessä asiakastieto pitää yhdistää ja sen perusteella luoda käsitys yhteisestä uudesta asiakaskannasta.
- **Toimialan tilanteet.** Toimialan tilanne muodostaa perinteisesti sen ekosysteemin, jossa yritys elää. Arvoverkkojen rakentuessa yhä monimutkaisemmiksi ja markkinoiden uudelleenmäärittelyjen yleistyessä tulee aihealueeseen liittyviä mahdollisuuksia esiintymään entistä enemmän.
- **Yhteiskunnan tilanteet.** Yhteiskunnan tasolla on tärkeää tunnistaa megatrendejä ja esimerkiksi niiden synnyttämiä epäjatkuvuuskohtia. Alasta riippuen myös esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvien asioiden lobbauksen ja ennakkoinnin merkitys korostuu.

Asiakasymmärrys, asiakkaiden tilanteiden ymmärtäminen sekä kattava asiakastieto ovat palveluliiketoiminnan kehittämisen resursseja. Yrityksen pitää tuntea oma palvelutoimintansa läpikotaisin ja tunnistaa kannattava asiakas. Asiakkuuden arvon ymmärtämiseen liittyy käsitys siitä, mitä asiakkuus oman yrityksen toiminnassa oikein on, mitä tarpeita asiakkailta on. Kun asiakkaan tarpeet ja toiveet tunnistetaan (jopa ennustetaan) niin yrityksen palvelutarjonta voidaan kohdistaa yrityksen liiketoiminnan kannalta oikeille asiakasryhmille. Lisäksi palvelun ominaisuudet voidaan suhteuttaa palvelun hinnoitteluun eli suunnata palveluja niille asiakkaille, joiden avulla yrityksen palvelutoiminnasta tulee kustannustehokasta ie. palvelun tuottajan toiminta on liikeloudellisesti kannattavaa.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA KEHITTÄMISPROSESSI

6.1 Palvelutoiminnan kehittämisen menetelmiä

Palveluyrityksen liiketoiminnan kehittämistyössä voidaan käyttää erilaisia kehittämismenetelmiä. Mikä menetelmä on tarkoituksenmukaisin ja sopii tietyn haasteen ratkaisuun on sidoksissa yrityksen tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Primetieto Oy:n kehittämistehtävän tekemiseen parhaiten soveltuvia menetelmiä ovat laadulliset (kvantitatiiviset) menetelmät. Haastattelu, havainnointi ja kyselyt ovat tavanomaisia tapoja tehdä selvityksiä. Primetieto Oy:ssä syytä kartoittaa ensisijaisesti valmennettava-asiakkaan mielipiteitä, toiveita, odotuksia yms eli **antaa asiakkaan puhua omassa asiassaan asiantuntijana**. Primetieto Oy:n henkilöstön näkemyksiä asiakasymmärryksestä ja uudesta palvelupolusta voi kartoittaa yhteisöllisillä ideointimenetelmillä ja haastatteleamalla henkilöstöä. Yrityksen palvelupolkukuvaukseen sopii hyvin Blueprint-menetelmä.

Asiakkaan tilanteiden ymmärtämisessä käytetään esimerkiksi Bikva-arviointimenetelmää. Menetelmä on tanskalaisen Hanne Krogstropin kehittämä parhaiten julkisten palvelujen arviointiin soveltuva malli. Keskeisenä ajatuksena mallissa on saada asiakkaat mukaan palvelujen laadun arviointiin ja luoda sitä kautta yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämisen ja julkisten palvelujen kohdentamisen ja kehittämisen välille. Osallistamalla asiakkaita arviointiprosessiin toivotaan saatavan näkyväksi niitä ongelma-
kenttiä, joista projektipäälliköt, päättäjät etc. eivät ole tietoisia.

Arviointiprosessi lähtee liikkeelle asiakkaiden haastattelusta. Asiakkailla on prosessissa keskeinen rooli ja he määrittelevät arviointikysymykset omien kokemustensa perusteella. Prosessi etenee esittelemällä asiakkaiden antama palaute tärkeille sidosryhmille, jotka arvioivat esiin tulleita ongelmia ja käsittelevät asiakkaiden myönteistä ja kielteistä palautetta. Tavoitteena on pohtia asiakkaiden arvioita ja omaa toimintaa sen perusteella. Kolmantena vaiheena on asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelujen ja palautteiden esittäminen hallintojohdolle. Lopuksi päättäjät käsittelevät tuloksia, jotta saadaan myös heidän arviointinsa palautteen syistä.

Bikva-mallissa ei käytetä etukäteen määriteltyjä arviointikriteerejä vaan se on luonteeltaan responsiivinen, tilanteen mukaan etenevä ja tulkitseva arviointitapa. Arviointi tapahtuu prosessin aikana ja arvioitavat asiat voidaan tulkita eri tavoin sen mukaan, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Esimerkiksi asiakkaan tulkinnat ovat yhtä päteviä kuin muidenkin sidosryhmien. (Toikko & Rantanen, 2009, 69).

Mitkä ovat asioita, joilla helpotetaan asiakkaan toimia ja valintoja? Mitkä ovat toimet, jotka voidaan jättää pois tai hoitaa itsepalveluna? Mitkä ovat potentiaalisia kompastuskiviä? Näihin kysymyksiin Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008) mukaan **Service Blueprint -kaaviomenetelmä** sopii hyvin ja kysymyksiin saadaan vastauksia. Blueprint helpottaa ongelmien ratkaisua ja luovaa ajattelua tunnistamalla mahdolliset ongelma-kohtat ja mahdollisuudet.

Palvelujen tuotteistamisen asiantuntijat Ojasalo & Ojasalo (2008) ja Bitner, Ostrom & Morgan (2008) kirjoittavat: ”**Service Blueprint -kaavio on prosessikuvaus, jossa esitetään visuaalisesti palveluprosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Sen tarkoituksena on selventää, kuinka asiakas kokee palvelun.** Service Blueprint -kaavio kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin. Se näyttää hetket, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun sekä mahdolliset epäonnistumiseen johtavat tekijät.

Etnografisen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä tietoa asiakkaiden käytännöistä eli tavoista toimia eri tilanteissa ja tiloissa. Asiakas ei välttämättä osaa kertoa käytännöstään, joten on sekä puhuttava, katsottava että osallistuttava asiakkaan toimintaan. (Arantola & Simonen, 2009, 23). Tyypillisesti etnografiset menetelmät luovat uutta tietoa esimerkiksi seuraavanlaisista asioista:

- Mitkä ovat tyypillisimmät tavat käyttää palvelua?
- Tukeeko palvelumme näitä käyttötapoja?
- Millaisia ovat asiakkaan polut määrittelyssä tilassa sisällä ja sen ulkopuolella?
- Mitä palveluja näillä poluilla käytetään?

Etnografinen tutkimus on lähellä mystery shoppingia ja käytettävyystudkimusta. Mystery shoppingissa tutkija osallistuu palvelutilanteeseen asiakkaan roolissa ja tekee havaintoja siitä, miten palvelutapahtuma sujuu. Mystery shopping ja käytettävyystudkimus tarkastelevat aina olemassa olevaa tai lähes valmista palvelua. Molemmissa verrataan asiakkaan kokemusta suunniteltuun kokemukseen ja konseptiin ja tarkkail-

laan, toimiiko palvelukonsepti. Etnografinen tutkimus eroaa tästä lähestymistavasta tarkastelemalla asiakkaan maailmaa ja toimintaa asiakkaan lähtökohdista: jos yrityksen palveluilla on tässä kokonaisuudessa rooli, tulee myös tämä rooli esille. Ellei, syntyy kuvaus siitä, miten kaukana palveluyritys vielä on asiakkaasta. Molempia menetelmiä voidaan käyttää palvelukehitysprosessin eri vaiheissa: etnografiaa ideavaiheessa ja käytettyvyytutkimusta juuri ennen palvelupaketin lanseerausta. (emt.).

6.2 Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät ja tutkijan rooli

Tässä kehittämistehtävässä on käytetty mukaellen ja soveltaen BIKVA-menetelmää. Valmennettava-asiakkaita haastatellaan ja pyydetään heitä arvioimaan palvelukonseptin arvoa lähtökohtana heidän omakohtaiset KeKo-koulutuskokemukset. Lisäksi valmennettavilta kysytään koulutukseen liittyviä kehittämisideoita. Menetelmän käytön hyödynä on se, että asiakkaita osallistetaan palvelupolun kehittämiseen ie. tuottamaan parempaa palvelua tuleville asiakaskohderyhmille ja lisäämään Primetieto Oy:n henkilökunnan asiakasymmärrystä. Haastattelujen taustalla on ajatus dialogisesta fenomenologiasta – **haastattelujen avulla pyritään ymmärtämään asiakasta; saamaan tietoa asiakkaan tarpeista ja siitä mitä käsityksiä hänellä on KeKo -palvelukonseptista; mitä arvoa ja hyötyä hän näkee koulutuksella hänelle itselleen olevan.** Erilaiset käsitykset ja mielipiteet ovat alku yhteiselle uudelle ymmärtämiselle, jota ei ole olemassa ilman dialogia vaan joka kehittyy dialogin aikana. Tuomi & Sarajärvi (2009, 79) toteavat: ”*Dialogissa tutkijalla tulee olla kykyä kuunnella, mutta yhtäältä hän voi tehdä keskustelun avauksia, koska ilman kommunikaatiosuhdetta dialogia ei voi syntyä.*”

Dialogissa tutkimuskäytännössä tutkijalla on aina tarkasteltavaan ilmiöön suora ja persoonallinen kontakti, so. elämäkerrallinen yhteys. Tässä dialogi eroaa fenomenologisesta metodista, jossa tutkijalla ei tarvitse itsellään olla kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, eikä hänen välttämättä edellytetä yrittävän ”koskea” tätä kokemusta. Fenomenologisen metodin ja dialogin ero on siis suhteessa tutkijan toiminnan kokemuksellisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 78).

Latomaa (2012, 299) sanoo, että jos kokemuksia on olemassa, niin voimme selvittää tai ottaa selvää, millä tavalla kokemus on ja mitä jokin nimenomainen kokemus on. Jos voimme todeta, että kokemus on olemassa ja voimme selvittää tai ottaa selvää, mitä kokemus on, voimme ilmaista tämän jotenkin. Puhuvina olentoina voimme sanoa kokemuksesta jotakin – ehkä myös kirjoitamme siitä, tai ehkä voimme maalatun tai tanssien

kuvata kokemuksia. On vain mietittävä, miten kokemus ja tämä nimenomainen kokemus on olemassa, miten selvittää, mitä kokemus on ja miten sanoa ja väittää siitä jotta-kin ymmärrettävästi, uskottavasti ja perustellusti.

Perttula (2012, 330 – 333) puolestaan toteaa, että fenomenologisesti inspiroituneessa tai orientoituneessa ajattelussa on keskeistä ymmärtää tutkijan merkitys tutkimusprosessissa. Tutkijan rooli metodina on vuosien saatossa pyritty häivyttämään. Perttulan mukaan empiirisen kokemuksen tutkimuksen ydintä on sen havaitseminen, että **tutkija ja tutkimuksen kohde kuuluvat saman koetun todellisuuden piiriin**. Empiirisen kokemuksen tutkimuksen metodina on tajunnallista merkityksenantoa toisten tajunnalliselle merkityksenannolle antava tutkija.

Usein kuulee arkisissa pohdinnoissa sanottavan, että *”me olemme osa ympäristöämme ja ympäristömme on osa meitä”*. Kehittämistehtävän tutkija ja tämän raportin kirjoittaja (kasvatustieteen maisteri) toimii Primetieto Oy:ssä valmennettavien tutorina ja mentorina, joten voidaan sanoa, että tutkija omassa roolissaan ei vain haastattele tiedonantajia vaan hän on keskusteluun osallistuja ja osallistaja. Tutkijan mielessä haastateltavat ovat tietyn yhteiskunnan jäseniä, kulttuurisidonnaisia ja sosiaalisia olentoja, mutta heidän elämänpolku ja elämäntilanne sekä tulevaisuuden orientaationsa on aina yksilöllinen.

Bikva-malli sopii soveltaen Primetieto Oy:n asiakasymmärtämisen kartoittamiseen, sillä KeKo -projektien tilaaja on julkisen sektorin toimija – viranomainen. Malli soveltuu toiminnan kehittämistyöhön ja arviointiin, koska siinä ei arvioida toimintaa vain yhdestä valmennettavan näkökulmasta vaan arviointiin tulee mukaan Primetieto Oy:n henkilökunnan näkökulma ja myös asiakasyritysten näkökulma välittyy kyselyn tai haastateltujen kautta. Tässä kehittämistehtävässä rajataan varsinaisesti asiakasyritykset tutkimuksen kohderyhmänä tutkimuksen ulkopuolelle. Primetieto Oy:n henkilökuntaa haastatellaan ja palvelupolkua (Blueprint-kaavio) mietitään yhdessä henkilökunnan kanssa.

Primetieto Oy:n valmennettava-asiakkailta ei ole aikaisemmin kysytty minkälainen toimintamalli palvelisi heidän tavoitteitaan parhaiten. Rutiininomaisissa palautekyselyissä koulutettavat ovat kertoneet lähinnä siitä mikä ei toimi, mutta itse koulutusprosessin kehittämiseen liittyviä ideoita ja rakentavaa koulutuspalautetta on tullut niukasta. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 156 – 157) toteavat, että asiakkaiden ei välttämättä ole helppo kertoa odotuksistaan, koska he eivät edes välttämättä ole tietoisia kaikista odotuksistaan ja tarpeistaan.

Asiakkaat osaavat usein paremmin kertoa sen, mitä he eivät saa kuin kuvata täsmällisesti sitä, mitä haluaisivat saada tai tarvitsivat tietyssä tilanteessa.

Primetieto Oy:n toiminnan kehittämisen yhtenä keskeisenä ajatuksena on kysyä valmennettavilta, mitä koulutuspalveluun liittyviä konkreettisia kehittämisideoita heillä on ja myös selvittää, ovatko valmennettavat valmiita tekemään osan koulutusta enemmän ja mitä? Kyse on palvelun yhteistuottamisesta – voisiko sanoa tietyn tyyppisestä itsepalvelusta.

Tutkimushenkilöille tehtävät haastattelut analysoidaan aineistolähtöisesti ja peilataan tiedonantajien käsityksiä tutkimuksen teoriaan. Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi on karkeasti kolmivaiheinen prosessi: 1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sisältöanalyysi voidaan myös muodostaa teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108, 113). Tässä kehittämistehtävässä sisältöanalyysissä on taustalla teorialähtöinen ajattelutapa. Tuloksena syntyy teorian ja tiedonantajien vuoropuhelua raportin muodossa.

Kehittämistehtävän yhtenä konkreettisena tuotoksena tämän tutkimusraportin lisäksi on Primetieto Oy:n palvelupolku, jonka kuvaukseen käytetään Blueprint menetelmää. Service Blueprint -kaavio esittää samanaikaisesti kuvauksen koko palveluketjun eri tahojen toiminnoista ja palveluun liittyvistä asioista. Palvelukokonaisuuden näkeminen kaaviona lisää asiakasymmärrystä siinä mielessä, että asiakkaan ja palvelun tuotantoposessiin osallistuvien roolit näkyvät omina osaprosesseina ja vaiheina kaaviokuvassa. Lisäksi kaavio antaa pohjan palvelupolun jatkokehittämiselle. Service Blueprint -kaavio menetelmällä kuvattua palvelumallia ja tähän raporttiin kirjattuja haastattelutuloksia ja pohdintaa tullaan kohdeyrityksessä käyttämään koulutuspalvelupolkujen uudistamistyössä.

6.3 Aineiston keruu ja tiedonantajat

Yleisin kysymys, joka tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä esitetään, koskee aineiston kokoa: kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. On esitetty arvio, että väistökirjaa alemmista opinnäytteistä (ihmistieteissä) vähemmän kuin yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. ”*Opinnäytteissä ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys*” (Eskola & Suoranta 1996, 39.).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tavoitteena on kuva-
ta jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa, antaa teoreettisesti mielekäs
tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa **tärkeää,
että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mah-
dollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta.** Tässä mielessä tiedonantajan
valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi &
Sarajärvi, 2009, 85 – 86).

Tässä kehittämistehtävässä tiedonantajia ovat olleet valmennettava-asiakkaat ja Prime-
tieto Oy:n henkilökunta mm. toimitusjohtaja Timo Mäkitalo ja hallituksen puheen-
johtaja Tapio Rusanen. Molemmat henkilöt toimivat oman toimen ohessa koulutus-
projektien projektijohtajina, joten heillä on hyvä, jatkuva konkreettinen tuntuma KeKo-
koulutuksiin. Henkilökuntaa on haastateltu suunnittelupalaverien yhteydessä. Lisäksi
heiltä on kysytty myös sähköpostitse mielipiteitä, näkemyksiä ja kehitysideita.

Valmennettava-asiakkaiden kohdalla tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teema-
haastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua sekä avoimiin kysymyksiin perustuvaa
kyselyä. Teemahaastatteluissa on edetty tiettyjen keskeisten ja etukäteen valittujen tee-
mojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Kysymykset perustuvat tutkimuksen
teoreettiseen viitekehykseen eli käytännössä *Asiakasymmärrys ja Asiakkuuden arvo*
teemoihin.

Kysymyssarja muodostuu eri aiheisiin liittyvistä kysymyksistä: haastateltavan tausta-
tiedot, koulutuspalvelun tekninen ja taloudellinen näkökulma, koulutuspalvelun palvelu-
kokonaisuuteen liittyvät tekijät, asiakassuhde koulutettavan ja kouluttajan välillä, arvo-
näkökulma, yhteenveto ja koulutuspalvelun kehittämisideat. Alla esimerkkejä haastat-
telukysymyksistä (kysymyssarja liitteenä):

- *Miten kyseinen KeKo FEC -koulutus liittyy työpolkuusi?*
- *Koulutuksissa on yhteistyöyritys eli organisaatio, jossa työssäoppiminen tapah-
tuu. Olisitko itse valmis hankkimaan yhteistyöyrittäjien ja koulutusteemaan liit-
tyvän tehtävän?*
- *Miten käytännössä toimisit hakiessasi sopivaa työssäoppimispaikkaa ja tehtä-
vää? Mitä tukea tarvitsisit? Milloin haku olisi ajankohtaista?*
- *Mitä koulutuskokonaisuus sinulle merkitsee?*
- *Mitä arvoa koulutuksella sinulle on?*
- *Mitä arvoa koulutuksella on näkemyksesi mukaan muille? Kenelle ja mitä?*

- *Mitkä tekijät ovat tässä koulutuspalvelussa mielestäsi kriittisiä?*
- *Mitä koulutuspalveluun liittyviä kehittämisideoita sinulla on?*
- *Mitä odottaisit KeKo-tyyppiseltä koulutuspalvelulta, jos ei olisi mitään esteitä / rajoituksia ja kaikki olisi toteutettavissa?*

Haastattelujen tavoitteena on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja kehittämis-tehtävän mukaisesti. Haastattelukysymykset on esitty haastateltaville tietyssä järjestyk-sessä. Toisaalta haastateltavat ovat voineet kertoa ao aiheisiin liittyen vapaasti ajatuk-siaan ja tuoda esiin mielipiteitään. Osa tutkimushenkilöistä on vastannut kirjallisesti kyselyyn ja lähettänyt vastaukset tämän kehittämis-tehtävän tekijälle sähköpostitse ja/tai tallentanut ulkoiseen taltioon.

Tutkimushenkilöt kuuluvat CAD-osaaja ja Energia-asiantuntija valmennusryhmiin. Alkuvuonna 2013 aloittaneeseen CAD-osaaja ryhmään kuuluvia haastateltavia on 10 pirkanmaalaista henkilöä. Haastateltaville on kerrottu tutkimuksesta sähköpostitse ja sovittu etukäteen henkilökohtaiset haastatteluajat; kaksi tuntia per tiedonantaja. Haastat-telut on tehty kesällä 2013. Haastateltaville on lähetetty sähköpostitse haastattelun jälkeen kysymykset ja näin heillä on ollut mahdollisuus kommentoida haastattelua ja täydentää, tarkentaa haastatteluvastauksiaan. Haastattelut on litteroitu ja analysoitu. Tiedonkeruuta on täydennetty avoimiin kysymyksiin perustuvalla kyselyllä joulukuussa 2013. Tähän kohderyhmään kuului 17 Energia-asiantuntijakoulutukseen osallistuvaa koulutettavaa. Lisäksi loppusyksyllä 2013 aloittaneesta CAD-osaajaryhmästä kyselyyn vastasi 9 henkilöä tammikuussa 2014. Haastattelut ja kyselyt on luettu, analy-soitu ja tulokset sekä havainnot kirjoitettu tutkimusraporttiin tuloksia ja pohdintaa osaan. Valmennusryhmiin kuuluvia tutkimushenkilöitä tässä tutkimuksessa on ollut yhteensä 36 henkilöä. Tutkimus- ja kehittämis-tehtävän tutkimustuloksia omalta osaltaan on rikastuttanut Primetieto Oy:n henkilöstö ja tiedonantajina ovat toimineet edellisten ryhmien lisäksi myös valmennettavien yhteistyöyrityksissä toimivat työssäoppimisen ohjaajat. Heidän kanssaan on käyty tutorointien yhteydessä vapaamuotoisia keskusteluja liittyen kehittämis-tehtävän teemaan.

CAD -valmennusryhmän (2013) henkilöiden taustatiedot lyhyesti:

Sukupuoli, ikä	Koulutus	Keskeinen työkokemus	Nykyinen työtehtävä
mies, 33	Insinööri AMK, yhdyskuntatekniikka	Talonrakennusalan töitä, kiinteistökatselemukset, tärinämittaukset, työnjohto	Kattokorjausten markkinointi ja asiakastyö, kustannus/tarjouslaskenta
mies, 31	Insinööri AMK, konetekniikka	CNC koneistaja ja ohjelmoija	Metallirakenteiden suunnittelu
mies, 30	Diplomi-insinööri, materiaalitekniikka	Lujuuslaskenta, laborantti	Lujuuslaskija/tuotesuunnittelija
mies, 26	Insinööri AMK, konetekniikka ja tuotantotekniikka	Laitesuunnittelua, mittaustutkimuksia, ohjelmointia	Konesuunnittelija
mies, 31	Insinööri AMK, tietotekniikka, elektroniikka	Ohjelmisto ja laitetestaaja	Testilaitteiden ja tuotteiden (piirikortit) suunnittelija
mies, 42	Radio ja TV mekaanikko	Kielistudioasiantuntija, Radio ja TV -asennuksen asiantuntija, asiakaspalvelutehtävät	Av-asennukset eri hankkeissa ja projektiin koordinaattorin/vastaavan tehtävät
nainen, 34	Insinööri AMK, tietotekniikka, elektroniikka Yrittäjän AT, Parturi-kampaaja	Asiakaspalvelutehtäviä, asentaja, laitekokoontaminen	Konesuunnittelutiimin tehtävät, mallinnus, assistentti
mies, 44	Insinööri, auto- ja kuljetustekniikka	Vauriokorjaamon työnjohtaja, vahinkotarkastajan virkatehtäviä	Työnjohtaja, uuden palvelulinjan suunnittelu ja tuotannon ohjaus
nainen, 30	Insinööri AMK, kemia ja ympäristötekniikka	Biojätetekniikan kehittäminen, tuotekehitys, asiakaspalvelutehtäviä eri organisaatioissa	Ympäristöprojektit, kehittämistä ja kartoituksia, suunnittelua ja mallinnuksia
mies, 51	Insinööri, konetekniikka ja käyttötötekniikka	Konesuunnittelija, tuotannon työnjohtaja, kunnossapitopäällikkö	Työnjohtajana tuotannossa, tuotekehitykseen liittyvää suunnittelua

Cad -ryhmän (2013 – 14) henkilöiden taustatiedot lyhyesti:

Sukupuoli, ikä	Koulutus	Keskeinen työkokemus	Nykyinen työtehtävä
nainen, 35	Bachelor of Science in Architectural Technology	Suunnittelun avustavat tehtävät, CAD-piirtäminen, toimistotehtävät	Suunnittelun avustavat tehtävät, CAD, tietomallinnus
mies, 35	Insinööri, kone- ja tuotantotekniikka, laiteautomaatio	Tuotanto- ja laatuinsinööri.	Tuotanto- ja laatuinsinööri.
nainen, 40	DI Rakennustekniikka	Tutkimustyö, liittyen rakentamisen ennakointiin	Projektipäällikkö (Baltia-hankkeet)
nainen, 27	Sähköinsinööri AMK, Sähköinen talotekniikka	Sähkösuunnittelijajärjestelmä, kirjanpitiäjä, palkanlaskija	Tekninen assistentti
nainen, 28	Insinööri AMK, lentokonetekniikka	Asiakaspalvelu, Huolto/kunnossapito Tekninen dokumentaatio	System support specialist
mies, 30	Automaatiotekniikan insinööri AMK	Elektronikan kokoonpano ja laitehuolto	Sähkösuunnittelutyöt
nainen, 44	Arkkitehti, rakennussuunnittelu	Rakennus- ja miljösuunnittelu	Rakennussuunnittelu ja rakennetun ympäristön suunnittelu
nainen 41	Tekstiiliartenomi, Yrittäjän ammattitutkinto	Tuotesuunnittelija/tekstiili-, tuote, ja graafinen suunnittelu	Tuotesuunnittelija
nainen, 42	Taiteen maisteri (Taideteollinen korkeakoulu/Tuote- ja vaate suunnittelu)	Tuotesuunnittelija, Liiketoimintajohtaja, Suunnittelujohtaja	Tuotepäällikkö (palvelujen tuotteistaminen)

Energia-asiantuntija -valmennusryhmän (2013 – 14) henkilöiden taustatiedot lyhyesti:

Sukupuoli, ikä	Koulutus	Keskeinen työkokemus	Nykyinen työtehtävä
nainen, 33	Insinööri AMK, ympäristötekniikka	Ympäristöinsinööri; viranomaisyhteistyö, kemikaalivalvonta, YVA, auditoinnit, REACH	Ympäristöinsinöörin tehtävät insinööri-toimiston eri projekteissa.
mies, 46	Diplomi-insinööri, Energiatekniikka, Voimalaitos/ydinvoimatekniikka	Latausvalvoja - kehitysinsinööri Projekti/ohjelmapäällikkö	Senior Advisor
nainen, 31	Diplomi-insinööri, biotekniikka	Mikrobiologinen projekti-assistentti, projekti-päällikkö, Laborantti/Tutkija,	Energianeuvoja
mies, 57	Diplomi-insinööri, Energiatekniikka	Laadunvarmistusinsinööri	Tuotekehitysinsinööri
mies, 41	Diplomi-insinööri, teollisuustalous ja Diplomi-insinööri, energiatekniikka	Myynti- ja projektijohtaja sekä myyntipäällikkö ja projektipäällikkö.	Myyntipäällikkö, talosähköistys ja -automaatio sekä energiatodistukset
mies, 57	Insinööri AMK, ICT ja mekatroniikka	Tietojenkäsittely, Energianhankinta, Myyntityö ja asiantuntijapalvelut	ERP-ohjelmistojen myynti, koulutus ja käyttöönotto-ohjaus
mies, 57	Insinööri, prosessitekniikka	Tuotannon ja tuotekehityksen johtaminen	Suunnittelu/tuotekehitys
mies, 54	Insinööri, kone- ja metallitekniikka, Isännöitsijä IAT	Projekti-insinööri, huolto-sopimuslaskenta ja niiden käynnistys. Tekninen asiantuntija.	Energian säästötoimenpiteiden ja mahdollisuuksien tutkiminen ja mittaukset.
mies, 45	Diplomi-insinööri, sähkövoimatekniikka	Osto, myynti	Osto, myynti
nainen, 45	Insinööri AMK, elektroniikka	Tuotanto (teva, teho-elektroniikka), tekninen dokumentointi	Toimistoinsinööri, myynti
mies, 58	Insinööri, tie ja vesirakennus	Suunnittelija, rakennustyön valvoja, projektipäällikkö, asiantuntija ja työpäällikkö	Työpäällikkö
mies, 56	Insinööri AMK, taloudellis-tekninen opintosuunta	Liiketoimintajohtaja.	Tuotelanseeraukset; uusi markkina/maa
mies, 50	Diplomi-insinööri, tietotekniikka	Ohjelmistosuunnittelija	Energia-asiantuntija
mies, 54	Insinööri sähkövoimatekniikka	Auto-, sähkö-, lämpö-, elektroniikka-alojen työkokemusta	Sähkösuunnittelija
mies, 35	Rakennusarkkitehti	3D mallinnus - visualisointi	3D mallinnus - Arkkitehtuurin visualisointi
mies, 27	Insinööri AMK, sähkötekniikka ja sähköinen talotekniikka	Dokumentointi, varaosa-kirjojen tuottaminen, leirikeskusisäntä	Prosessisuunnittelu/cad-kuvat
mies, 26	Insinööri AMK, rakennustekniikka, kiinteistönsuunnittelu	Kiinteistöpalvelut, talotekniikka	Tekninen isännöitsijä

6.4 Tutkimusmenetelmä ja aineistoanalyysi

Tämä kehittämistehtävä on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen metodi-kirjallisuudessa on esitetty havainto, jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa on siirrytty aineiston keruun pohdinnoista aineiston analyysin ongelmiin ja kiinnitetään erityistä huomiota aineiston analyysiin. Toki näin on, mutta miten on käynyt toteamuk-sen, että laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysiä ei

voida erottaa toisistaan? Töttö (2000) näkee, että nykyään laadullista tutkimusotetta ei mielletä ensijaisesti aineiston keruun vaan analyysin kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 68)

Tässä kehittämistehtävässä aineiston sisältöanalyysi on muodostettu teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Aineiston analyysi perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Analyysia ohjaa joku teema tai käsitekartta. Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysiryngön muodostaminen. Analyysiryngö voi olla melko väljä. Sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia eli kategorioita noudattaen induktiivisen sisältöanalyysin periaatteita. **Tällöin aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysiryngöön ja jätetään pois ne, jotka eivät kuulu ryngöön.** Analyysiryngö voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysiryngöön. Tällöin voidaan testata aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 113).

Kehittämistehtävän aineiston analyysit perustuvat **mukaellen ja soveltaen** seuraavia teoreettisia näkemyksiä:

- **Palvelujen arvo ja hyöty:** Holbrook'n (1999) luomaan kuluttaja-arvon typologiaan ulkoinen – sisäinen arvo, yksilölähtöinen – muu -lähtöinen arvo, aktiivinen – reaktiivinen arvo -> valmennettava-asiakkaiden haastattelut, kyselyt
- **Asiakasymmärrys:** Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana -oppaan mukaan (Tekes 2009) kysymyssarjaan/vastauksiin -> henkilökunnan haastattelut ja kommentit
- **Palvelujen yhteistuottaminen käytännössä:** Lusch & Vargo (2007) yrityksen palvelutuotantoa ja asiakashyötyä ohjaavat tekijät -> valmennettava-asiakkaiden haastattelut, kyselyt ja henkilökunnan haastattelut ja kommentit

6.5 Aineiston luotettavuus ja yleistettävyys

Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käytetään. Tai päinvastoin aineiston luonne asettaa rajat käytettävälle teorialle ja metodille. **Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena katsella ja käänellä ilmiötä monelta kantilta ja problematisoida jokaista itsestään selvääkin näkökulmaa. Aineisto on moniulotteista kuin elämä itse.** Sen ilmaisu on rikasta, monitasoista ja kompleksista. Aineistoa ei kerätä tietyissä tilanteissa, vaan aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista. Laadullinen aineisto on pala tutkittavaa

maailmaa. Kaikkine särmineen tuota palaa ei tutkijan pöydälle koskaan saada mahduttua, mutta vähän kooltaan tiivistettynäkin se on avoin monenlaisille tarkasteluille. (Alasuutari 2011, 83 – 89).

Puhe lähdekritiikistä muistuttaa, että kaikkea lukemaan ei pidä uskoa. Ihmisillä vain sekä kykyä että halua valehdella, huijata, unohtaa ja ymmärtää toisiaan väärin. Tutkijan on pystyttävä arvioimaan, onko valittu aineisto käyttökelpoinen tekeillä olevassa työssä vai olisiko joku muu aineisto tai aineistoyhdistelmä hedelmällisempi ongelman ratkaisemisessa. (Markkola 2008, 176).

Kriteerit, joilla lähteiden luotettavuutta arvioidaan, riippuvat lähteistä tai pikemminkin siitä, mistä näkökulmasta lähteen tarjoamaa informaatiota katsellaan. Laadullista aineistoa voidaan tarkastella indikaattoreina tai todistuksina. (Alasuutari 2011, 95).

Kehittämistehtävässä on haastattelemalla esitetty tiedonantajiksi valituille henkilöille kysymyksiä, joihin on etsitty vastauksia. Tässä mielessä **tutkimusaineisto on eräänlaisia todistuksia siitä, miten asia on todellisuudessa**. Voidaan myös ajatella, että nuo valmennettavien mielipiteet koulutuksen hyödyistä ja arvosta, kehittämisideat, koulutuspalveluprosessin parannusehdotukset ja muu heidän henkilökohtainen näkemys sekä myös henkilökunnan käsitykset koulutuspalvelusta ovat olemassa riippumatta siitä, haastateltiinko heitä tähän kehittämistehtävään vai ei. On myös totta, että haastattelulla, kyselyllä ja myös tutkijalla voi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin ja koulutettavien mielipiteisiin. Niin ikään on totta, että Primetieto Oy:n henkilökunta voi nähdä uusin silmin koulutuspalvelutuotannon mahdollisuudet ja haasteet sekä oman arjen toimintansa osallistuessaan tämän kehittämistehtävän tekemiseen ja lukiessaan tätä tutkimusraporttia.

Lukijan ymmärryksen helpottamiseksi kehittämistehtävässä on teorian ja käytännön vuoropuhelua: mitä haastaltevat ovat esittäneet omana totuutenaan jostain asiasta, se on pyritty näkemään myös kehittämistehtävään otetun teorian valossa. Haastaltavat vastaavat haastatteluissa hyvinkin monisanaisesti kysymyksiin, joten kehittämistehtävän tavoite rajaa käsittelemästä koko aineistoa tässä tutkimuksessa. Toisaalta raporttiin on poimittu haastatteluista pidempiä tekstejä, jotta lukija pääsisi paremmin kiinni tutkittavaan ja kehitettävään toimintaympäristöön; koulutusmaailmaan ja voisi myös itse tehdä omia johtopäätöksiä ja tulkintoja eri asioista. Niin ikään teoriaosuuteen on haluttu

kirjoittaa faktaa, johon lukija voi halutessaan yhdistää käytännön eli tutkimushenkilöiden ääntä.

Alasuutari (2011, 243) sanoo, että ”*Jo havaintojen tuottamisen vaiheessa, esimerkitapausten valinnassa ja raakahavaintojen yhdistämisessä, noudatetaan sellaisia periaatteita, että analyysin tulosten voidaan olettaa pätevän muuhunkin kuin vain joihinkin yksittäistapauksiin.*” Esimerkiksi yleistämisiongelman ratkaisun perusta voi levätä sen varassa, että tutkimusaineisto on **edustava otos perusjoukosta**. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee olla mm. koherentti, sisäisesti looginen ja aineiston analyysin pohjalta löydettyjen johtolankojen puhua sen puolesta.

Kehittämistehtävässä haastattelut on tehty henkilöille, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Primetieto Oy:n henkilökuntaan kuuluvista henkilöistä on haastelttu niitä henkilöitä, jotka ovat toimineet koulutuspalvelujen tuottajina ja suunnittelijoina yli viisi vuotta. **Tämän kehitystehtävän tekijällä, haastattelijalla on parinkymmenen vuoden kokemus aikuiskoulutuksesta** ja hän on toiminut koko tuon ajan erilaisissa koulutushankkeissa asiantuntijakouluttajana, koulutussuunnittelijana, projektipäällikkönä, ryhmäohjaajana, mentorina, tutorina. Niin haastateltavilla kuin haastattelijallakin on ymmärrystä ja osaamista organisaatioiden toiminnasta, ryhmien johtamisesta, muutosprosesseista, menetelmäymmärrystä mm. konsultoinnista, ymmärrystä omasta roolista ryhmäprosesseissa, konfliktien käsittelytaitoa sekä itsen johtamistaitoa että ajanhallintataittoa.

Valmennettavahaastateltavien kohderyhmä on valittu seuraavalla tavalla ie. satunnaisotantatyypisesti: koulutusohjelmaan haki 180 henkilöä, hakuhaastatteluihin ja yritys-haastatteluihin heistä osallistui 50, ja lopulta Cad-osaajakoulutuksessa aloitti 12 henkilöä. Toinen Cad-ryhmä muodostui samalla tavalla. Energia-asiantuntija koulutukseen haki 250 henkilöä ja koulutuksen aloitti 17 henkilöä. Molempiin KeKo -koulutuksiin osallistuvilla valmennettavilla on yhteistyöyritys, jossa he suorittavat koulutukseen kuuluvan työssäoppimisen ja tekevät kehitystehtävän. Henkilöitä on haastateltu tähän tutkimukseen heinäkuussa 2013 ja kyselyt on tehty joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Lisäksi tutkimushenkilöt ovat halutessaan voineet antaa lisätietoa tutkijalle sähköpostitse ja/tai keskustella kehittämisteemoista tutor-tapaamisten yhteydessä.

Tutkimustulosta voidaan tarkastella esimerkkinä vastaavista koulutusprosesseista. On huomattava, että tämä tutkimus on erityisesti Primetieto Oy:n toimintaan ja palvelupolkuihin liittyvä kehittämistehtävä, joten tavoitteena ei ole tutkimustulosten yleistäminen kaikkia vastaavia koulutusprojekteja ja tapauksia koskevaksi.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää missä tahansa ammatillisessa lisä-, täydennys ja muuntokoulutuksessa, koska raportissa on pyritty esittämään tulokset ja kaaviot siten, että niitä ei ole sidottu liiaksi mihinkään koulutusteemaan ja substanssiin. Keskeistä työssä on tarkastella koulutusprosessia ja sen vaiheita sekä tuoda julki koulutettavien kokemuksia. Näitä ilmiöitä on katseltu ja käännelty useasta eri näkökulmasta ja palattu raportin eri kohdissa samaankin asiaan hieman eri tulokulmasta. Toivon mukaan raportin aineisto ja kehittämistehtävään liittyvä pohdinta on yhtä moniulotteista kuin elämä itse.

7 TULOKSIA JA POHDINTAA

7.1 Palvelun arvo ja hyöty

Kuluttajan subjektiivisesti kokema arvoa tutkinut Holbrook määrittelee arvon vuorovaikutteiseksi ja suhteelliseksi mieltymyskokemukseksi (interactive relativistic preference experience). Erityisen keskeistä Holbrookin (1999) näkemyksissä on **arvon kokemuksellinen luonne**. (Luukkonen 2012, 25.)

Koettu arvo on Holbrookin mukaan vuorovaikutteista, sillä siihen liittyy selkeä vuorovaikutus subjektin eli kuluttajan sekä objektin eli tuotteen tai palvelun välillä. Kuluttaja siis **arvioi itse tuotteen tai palvelun hänelle tuottamaa arvoa**. Koettu arvo on myös suhteellista, koska tietyn kuluttajan kokema tietyn tuotteen tai palvelun arvo voidaan määritellä verrattuna hänen kokemuksiinsa arvoihin muista tuotteista tai palveluista ja siksi, että koettu arvo vaihtelee yksilöstä toiseen eli on **yksilöllistä** sekä siksi, että koettu arvo on aina sidoksissa tiettyyn tilanteeseen. (Holbrook, 1999, 5 – 9 ja Skogberg, 2001, 12).

Koettu arvo on Holbrookin mukaan myös mieltymys, sillä se liittyy voimakkaasti mm. **yksilön makuun, asenteeseen ja mielipiteeseen**. Lisäksi koettu arvo on kokemus, sillä varsinainen arvo ei pohjautu pelkästään ostettuun tuotteeseen, palveluun tai brandiin, vaan se pohjautuu voimakkaasti koko kulutuskokemukseen. (emt.)

Holbrook on tämän määritelmänsä pohjalta kehitellyt asiakkuuden arvosta luokittelun, joka tyypittelee erilaiset koetut arvot tehokkuudeksi (**käytännöllisyys**), peliksi (**hauskuus**), erinomaisuudeksi (**laatu**), estetiikaksi (kauneus), statukseksi (**menestys**), etiikaksi (**moraali**), kunnioitukseksi (**maine**, englanniksi esteem) ja henkisyydeksi (**usko**).

Tämän kehittämistehtävän kannalta juuri kokemus eli se miten valmennettava on kokenut koulutuspalvelun omalla työ-/kehittymispolullaan, on tärkeää. Koulutuspalvelu on mitä suurimmassa määrin myös vuorovaikutusta, joten tämän vuoksi Holbrookin näkemys sopii soveltaen kehittämistehtävän koulutuspalvelun arvon ja hyödyn tarkasteluun. Typologia on yksityiskohtainen eli hienosäikeinen; ja soveltunee parhaiten sellaisen tutkimukseen ja tarkasteluun, jossa tehdään lomakekyselyjä ja niitä täydennetään syvähaastatteluilla. Tässä kehittämistehtävässä ao typologia antaa viitekehyksen aineiston

karkean tason tarkasteluun ja näin sitä on myös käytetty sekä tiedonhakutilanteessa että aineiston analyysivaiheessa.

Seuraavaksi peilataan edellä kuvattuun Holbrook'n typologiaan Primetieto Oy:n valmennettavien eli koulutuspalveluasiakkaiden haastatteluissa esiintuomia arkikokemuksia.

Tehokkuus (käytännöllisyys) on yksilölähtöinen ulkoinen arvo, joka seurausta aktiivisesta tuotteen tai kulutuskokemuksen hyödyntämisestä kuluttajan tavoittellessa jotakin yksilölähtöistä päämääräänsä. Kuluttaja pyrkii samanaikaisesti sekä maksimoimaan oman mukavuutensa että minimoimaan omien resurssiensa kuten ajan, rahan ja vaivan käytön.

Primetieto Oy:n palvelujen kuluttaja-asiakkaalla eli koulutettavalla on itsensä kehittämisen päämäärä, jonka koulutusprojekti konkreettisesti mahdollistaa. Valmennettava lisä- ja täydennyskoulutautuu tai muuntokoulutautuu aivan uusiin työtehtäviin vajaan vuoden aikana. Koulutus on käytännössä ilmaista koulutettavalle. Koulutettavan talous on turvattu opintososiaalisin eduin. Koulutus toteutetaan ennalta vahvistetun koulutussuunnitelman (KOPS) mukaisesti, joten valmennettava osallistuu aktiivisesti lähiovetuspäiviin, tekee opiskelutehtävät sekä tekee työssäoppimissuunnitelman (TOPS) mukaiset työtehtävät työn ohjaajan opastuksessa työssäoppimispaikassaan. Valmennettava-asiakkaat tavoittelevat koulutuksen avulla jotakin henkilökohtaista eli heillä on yksilölähtöinen päämäärä.

” Koulutus on sellaista sisällöltään, jota ei oppilaitoksista saa. Koulutukseen on otettu alan uusin tieto ja myös sellaista asiaa, minkä osaamisesta on pulaa. Tässä piilee koulutuksen arvo, saada sellaista osaamista mitä muilla ei ole ja josta on hyötyä työmarkkinoilla. Voi tosissaan työllistyä tämän koulutuksen avulla.” EA14V3EO

”Pääpointti koulutuksessa on se työpaikka ja ihan vakavassa mielessä... työnantajan tarttee ymmärtää yksiselitteisesti mikä tavoite näillä koulutuksilla on sille yritykselle...” CT13S12ML

”Toivon saavani enemmän mitä sijoitukseni siihen on. Koulutus matkustuskuluineen maksaa itsellenikin tuhansia euroja ja työnantajalleni samoin.” EA14I4TM

”...lyhyesti valmennus liittyy työpolkuuni siten että tämän kautta pääsen kehittämään osaamistani ja myös firmalle voin näyttää sen että niin kun olen työsuhteen arvoinen osaaja ... cad-teema sopii hyvin firman työtehtävään...”CT13F5PV

”... sain infoa koulutuksesta ihan kirjeenä ja kävin netissä katsomassa mitä tämä on ja sitten kävin infotilaisuudessa kuulemassa lisää koulutuksesta... lähdin sillä asenteella että firma on hyvä... mulla oli kauempaa toinen yritys ja tehtävä... yritys oli ennestään tuntematon ja ei kovin kiinnostava... mulle on todellakin merkitystä sillä työssäoppimis-paikalla eli yrityksellä kun on jonkin verran tietoa alan yrityksistä...” CT13F6JS

” Cad-puoli ei niinkään kiinnosta, mutta se asiakasyritys, jossa tehdään elektronisia laitteita. Suhteiden solmiminen ja verkosto, joista on varmasti hyötyä mulle jatkossa.” CT13F7JK

” ... audio ja videoasennus asiakasyrityksessä tukee omaa osaamista ja vanhat asiakkaat ovat myös nykyisiä asiakkaita työssäoppimispaikassa...”CT13F8JM

” tavallaan että saisi lisätietoa alasta, tietotekniikkainsinööri kun on niin siihen lisänä cad osaamista että voi hakea monenlaista työtä.. siinä se ehkä se yhdin työpaikan saanti että saisi työpaikan ja pääsis töihin pitkän äitiysloman ajan jälkeen” CT13F9MK

”...oli haussa työnjohtajakoulutus niin laitoin siihen paperit ja ajattelin että ei se nyt kirvestä kaivoon heitä jos laitan tuohon toisellekin puolelle koulutukseen hakemuksen... katselin netistä infoa ja kävin myös infotilaisuudessa ja siellä oli tosi paljon porukkaa jopa istui käytävällä...” CT13F10MY

” insinööritutkintoon tosi hyvä lisä tämä cadi ja sitten kun mulla on myös artesaanitutkinto niin kiinnostaa silmä - käsi koordinaatiotaidon kehittäminen ja 3d mallinnus on tuttua koulusta... siellä oli yksi kurssi Inventorista ja huomasin pitäväni siitä... meillä oli jonkin verran mekaniikkasuunnittelua niin ajattelin että tää sopisi hyvin täyden-nyksenä...” CT13F11MJ

” nykyään käytetään 3d ja tämän koulutuksen sisältö antaa parhaan pohjan markkinoida itseä silleen että mä osaan myös käyttää cad-ohjelmistoja laajasti” CT13F12ML

Koulutuksesta aiheutuu kustannuksia, joten valmennettavat pohtivat koulutuksen resurssointia mm. koulutusprojektiin liittyviä taloudellisia tekijöitä. Haastatteluissa tuli esille se, että valmennettavat pohtivat koulutuksen kustannuksia sidottuna erityisesti henkilökohtaiseen talouteensa. Laaja-alaisia ja selkeitä käsityksiä siitä, mitä kustannuksia koulutukseen sitoutuu (mikä maksaa), kuka maksaa ja mitä, oli muutamilla vastaajilla. Yllätys on se, että vain harva valmennettava näkee työssäoppimispaikan työnohjaajan ohjausajan/-palkan koulutuksen kuuluvan kustannuksiin.

”Tällä hetkellä hyödyt ovat enemmän sisällöllisiä kuin taloudellisia, mutta toivon, että taloudellista hyötyä tulee tulevaisuudessa. Tottakai koulutuksella on aina joku hinta, ja opiskelu maksaa. Tässä tapauksessa opiskelun hinta on ”kohtuullinen”. CT14H11PL

”Saa kursseja ja koulutusta, joihin ei itsellä kyllä olisi varaa. Tai ainakin tulisi olla tiedossa varma työpaikka jos panostaisin omasta pussista koulutukseen. Pysyn kiinni työelämässä, se on arvo se – taloudellinenkin.” CT14H3MV

”Yritykset saavat kouluttaa itselleen työntekijän murto-osalla siitä rahasta mitä meni työntekijän palkkaamiseen suoraan. Samalla yritys voi katsoa sopiiko työntekijä toimistoon ja kuinka hyvin työntekijä oppii työssä vaadittavat asiat. CT14U5EA

”äkkiseltään tulee mieleen rahasta ne tuet ja se miten työntekijä pärjää ylipäättään koulutuksessa... taloudelliseen konseptiin liittyy tuet ja sidosryhmien panos kuten lähiopetusjärjestelyt” CT13H5PV

”firma maksaa osallistumismaksun... vakuutusmaksut varmaan ja nää koulutuspalvelujen tarjoajien koulutuspäivämaksut... ” CT13H6JS

”en ole hirveästi ajatellut näitä talousjuttuja...kurssit maksaa aika paljon ja on ollut pitkiä eli se kouluttautuminen ja se niiden kouluttajien työ ja kaikki mitä tässä ympärillä on niin niistä uskoisin että se koulutuksen hinta muodostuu... yritys maksaa... mutta siitä ei ole puhuttu; yrityksen sisällä ei ole ollut minkäänlaista puhetta” CT13H9MK

”no joo nyt jos ajattelee että kuinka monta opiskelijaa ryhmässä on ja miten se muodostuu niin siitä se sitten se rahavirta kans tulee että kustannetaan nää koulutustilat ja laitteet, ohjelmat ja kouluttajat... suoraan sidoksissa tilaajaan... ja kyllä se asiakasyritys kanssa osallistuu osaltaan kustannuksiin silleen että ne maksaa osallistumis-maksun ja jos joutuu ostamaan tietokoneohjelmia tai työntekijöiden virkistykseen yleensä satsataan vaikka että onko kahvit yrityksen puolesta ... jos kokenempi työntekijä joutuu avustamaan uutta henkilöä eikä saakaan itse tehtyä yhtä paljon kuin normaalisti niin silloin yritykseltä menee rahaa harjoittejaan mutta tämä pitäisi olla heillä niin ku tiedossa ja pitäis ymmärtää se tilanne ja käsittää se että tämä harjoittelija ei ole tuottava saman tein niin harjoittelija voi viedä vähän toistenkin aikaa... kokeneemman työntekijän aikataulut saattaa kärsiä ja silleen eikä saa tehtyä omia töitä” CT13H11MJ

”mä kuvittelen että mun koulutus maksaa aika tavalla... yksi kurssi on tuhansia euroja riippuen siitä montako päivää koulutus kestää... hyvinkin kolme neljä tonnia per cadi ja sen takia mä tänne hakeuduinkin kun mä tiesin ne hinnat... en mä voisi mitenkään kouluttautua omin kustannuksin... toivonkin että mä saan jokaisesta opintoaiheesta eli kurssista erillisen todistuksen... koulutuksen yhteennivominen maksaa ja sillä on oma hinta ... todennäköisesti tämä on koulutuksen järjestäjälle oma busineksensa koota näit sopivia koulutuspaketteja erilaisiin tarpeisiin koulutuksen tilaajalle ja siitäkin pitää maksaa tekijöille palkat... koulutusbusinesta tämä on.. sikäli asiakasyritys on taloudellinen tekijä koulutuksessa että jos yritys saa sillä osallistumismaksulla ammattiteikijän niin kyllä henkilö tekee taloon sen moninkertaisesti... mutta ei tän pitäisi vaarantaa sitä kokonaistilannetta että yritys teettää työt pois ja ei pidä lupaustaan työpaikan jatkosta... en usko että näissä sellaista tapahtuu mutta kyllä voi olla... talous siinä pyörii... ja tänä päivänä

kynnys hakea uutta työntekijää on korkea ...niin se on korkea niin tässä on kohtuuhalvalla päästään selvyteen siitä, mitä mahdollisen työntekijän osaamisen taso oikein on siis puolen vuoden koeaika melkein... ei sellaista saa muuten kun teetättämällä määräaikaisia... tässä kaveriin pääsee tutustumaan melkosen hyvin harjoitteluaikana... onhan se hyvä idea saada se kynnys mahdollisimman matalaksi... ja valtion talouden kannalta on hyvä että kaveri saadaan tän avulla töihin... se on hyvä investointi valtiolle” CT13H12ML

Erinomaisuus (laatu) viittaa jonkin tuotteen tai kokemuksen reaktiiviseen ulkoiseen arvoon, jonka avulla kuluttaja pyrkii saavuttamaan jonkin yksilölähtöisen päämääränsä. Keskeisin ero tehokkuus- ja erinomaisuusarvon välillä on erinomaisuuden reaktiivisessa luonteessa. Kuluttaja voi siis arvostaa tuotetta tai palvelua, vaikka hän ei aktiivisesti juuri sillä hetkellä hyödyntäisi sitä.

Primetieto Oy:n koulutusohjelmiin osallistuva koulutettava voi arvostaa valmennusohjelmaa vaikka hän ei voisikaan suoraan hyödyntää työssään sen tuomaa sisältöä. Hän osallistuu teoriaopintoihin tavoitteenaan yleissivistyksen syventäminen - ei niinkään ammattiosaamisen ja käytännön osaamisen kehittäminen. Valmennettava voi myös arvostaa hakutilanteessa Primetieto Oy:n asiakaspalvelua; netti-infoa, henkilökohtaista puhelinpalvelua, infotilaisuuksia, ohjelman sisältöä yms.

”...no se on tietysti vaikea räätälöidä yksilöllistä pakettia... eli tällä mennään... yksittäisistä kursseista SolidWorks on hyödyllisin... se mitä siellä tunneilla käytiin on työssä ollut tarpeen... toki tässä asiakasfirmassa autodeskiä käytetään ja ei siellä Tampereella tiedetä siitä mitään... kun mitä tahansa ohjelmaa työkseen käyttää niin silloin siitä saa hyötyä muuten kurssit jää harrastuneisuuden piikkiin... kun näitä kursseja valitaan koulutukseen vaikkapa taloudellisilla perusteilla niin se paketti on aika geneerisen luonteinen - se paketti joka tapauksessa siis...” CT13K5PV

”henkilökohtaisesti tämä koulutus vastaa mun tarpeita...kun mulla on työnhakuun liittyvät asiat kunnossa... näin että korkeasti koulutetut yliopistoihmisillä ei ollu mitään hajua miten tehdään tai työnhakukirje... pitää opettaa miten tehdään hakemus sellainenkin kun ei ole paljon työkokemusta... tässä koulutuksessa piti olla asiakasyritys valmiina joten tähän koulutukseen em. ei oikein sovi... jos paikkaa haetaan koulutuksen aikana niin CV tulee tehdä koulutuksen alkupäässä...toisessa koulutuksessa järjestettiin paikkoja niille joilla ei ollu ...” CT13K7JK

” tää cad meni ohi multa kun mä en tarvii niitä työssäni nyt mutta mielenkiinnosta ... kyllä ihan niitä seurasin ja se sähkösuunnittelupuoli puuttui kokonaan jota myös muut kyseli toivottavasti se tulee tuohon kohdennettuun päivään... ja mä en nyt tiedä sitten kun mun piti aloittaa siinä työnohtajakoulutuksessa... tää meni vähän niin kuin ristiin tää koulutus ja työssäoppiminen mutta kokemusta kuitenkin sitten tästä saa ja tietää tuosta cadistä... siis lähinnä ajetaan takaa tässä työpaikkaa niin sillä ei ole merkitystä missä ohjelmassa on... olisi kyllä ollut hyötyä siitä

työnjohtajakoulutuksesta ja siitä teoriasisällöstä mun tapauksessa mun tehtävääm liittyen ... näitä cadi ohjelmia en käytä töissä... yleissivistystä toki on...” CT13K8JM

”koulutus vastaa minun tarpeita ihan nämä mekaniikkasuunnittelujutut mutta sähköpuolen suunnittelua kun ei juuri ollut niin sitä kaipaisin lisää... kaikki on mielenkiintoisia vaikka niitä ei tarvii kun koskaan ei tiä että milloin tarvii jatkoskin... en ole ollut tämän tyyppisessä tai muussakaan pitkässä lisäkoulutuksessa... olen ollut vain tutkintokoulutuksessa...” CT13K9MK

”mulle ei ole ollut töissä kauheesti hyötyä näistä cadiesta kun se työ on tuotannon esimiestehtäviin liittyvää... mutta muuten olen niistä saanut paljon... yleisesti ottaen pitäisi olla niin että teoriaa ja käytäntöä on samaan aikaan... yksi kouluttaja sanoi, että yrittäkää käyttää cadia silleen että muutama tunti viikossa että taito teillä säilyy ja lähtee siitä kehittyyn... kaveri oli ihan oikeessa... ei mikään atk-ohjelma vaikka exceli jää päähän jos et heti kohta ala sitä töissä käyttää vaikka se ei olisikaan osa päätyötä...” CT13K12ML

Leikki (peli) arvona viittaa kuluttajan sisäiseen aktiivisesti tavoiteltuun päämäärään, joka on itsessään arvokas eli kuluttamista kuluttamisen vuoksi ilman välineellistä päämäärää. Leikki on kulutuskokemus, joka rakentuu hauskanpidon, tunne-elämysten ja fantasioiden tavoittelusta.

Primetieto Oy:n valmennettavat kertovat palautteissa, että ”miten mukavaa meillä on ollut – nytkö tämä valmennusprojekti jo päättyy...”. Asiakkaat kokevat, että ryhmässä on mukava opiskella ja jakaa keskustelufoorumeilla arjen ilot ja surut samassa elämän tilanteessa olevien kanssa.

”... ja iso juttu on se, että päivät ei oo samanlaisia vaan saa toimintaa arkeen... oman alan tehtävää... arki pitää olla sellaista että on toimintaa... ensin tuntui kurjalta se ajatus että olen koulutuksessa syksyyn asti ja en ole varma työllistymisestä... kun piti päättää tammikuussa tästä koulutuksesta... no ajattelin että tämä tuo sisältöä arkeen vaikka mulla on paljon harrastuksia niin siitä huolimatta ihminen tarttee arkeen rytmitystä että on aikataulut ja silleen... on tullu opiskelukavereita... oon oppinut teoriaopinnoissa sitä mitä tarviin myös työssä... lähijaksoista on hyötyä ja ne on kiinnostaneet vaikka niitä oppeja ei tule välttämättä käytettyä mutt ihan kiinnostuksen vuoksi nekin on ollu hyviä kursseja... kiinnostaa näprätä ja nähdä maailmaa eri suunnista...” CT13S6JS

”niin se arkkitehti Revit-kurssin opettaja sanoi että onko täällä ketään arkkitehtia ja kun selvisi että ei ole vaan insinöörejä niin mentiin ohjelman pääkohdat.. ja mitä sitten vaikka kukaan meistä ei ollut arkkitehti niin me opittiin sitä... ei kaverit malttaneet lähteä tauolle kun ne halusivat piirtää sitä taloo ja oli niin kivaa... se opetus tuki niitä muita kursseja kun ne on sukulaisia keskenään... siitä oli julmettu hyöty meille kun se mentiin ja rauhallisesti läpi... solidworks viimeisenä ja meille merkittävin oli jätetty viimeiseksi niin se oli tosi hyvä tässä koko ohjelmassa...”

jatkoa ajatellen toi kurssi olisi voinut olla kuusi päivää kun se nyt oli neljä päivää niin olisi ehditty syvällisemmin käymään läpi sitä ja tekemään harjoituksia... niitä on ollu suhteellisen paljon... kouluttajan netissä voisi olla manuaali ladattavissa... nyt saatiin harjoituskirja, jonka harjoituksia tunneilla tehtiin...” CT13K12ML

”se on ennenkaikkea päästä kehittämään tätä lujuuslaskentaosaamista ja saada työkokemusta... arvoa on paljon sillä että on saanut hyvää työkokemusta ja on oppinut...” CT13S12PV

”työnjohtajakoulutus olisi ollut mulle ihan uutta asiaa niin on vaikea sanoa että mitä arvoa siitä olisi ollut työssä... tottakai työssäoppiminen on ollut nykyisessä tehtävässäkin antoisia... mielestäni teoriaa saisi olla näissä koulutuksissa vähän enemmän... niin ehkä vähän enemmän voisi olla...” CT13S8JM

”kokemusta... tulee työkokemusta ja suunnittelukokemusta ne on siinä varmaan eniten tapetilla ja että töitä hakiessa on näyttää että on käynyt eri cadi-koulutuksia ja että voi laittaa CV:n koulutuksen... osaamis pääoma kasvaa kyllä kans” CT13S9MK

”vaikka tää ei poikisi työpaikkaa niin kyllä se tietynlaista aktiivisuutta osoittaa ja tieto lisääntyy joka tapauksessa... ja sit se kyllä on niin että jos tekee siellä työpaikalla niitä mitä täällä opetellaan ja pääsee tekeen työpaikalla niillä töitä heti niin se on kova juttu sekin... osaaminen karttuu tosi paljon... ehkä se arvo tulee siitä sisällöstä jos pääsee vaikka ohjelmia soveltaan töissä niin se on tärkeitä... kaikissa tapauksissa on koulutuksella arvoa eritoten jos yritys on mukana tositaroituksella eli hakee työntekijöitä” CT13S10MY

”sitä että saan kehittää itseä ja saan työkokemusta harjoittelun muodossa ja saan sitten CV:n lisää meriittejä ja saa lisää osaamista ja tunnetta tähän että minusta on johonkin... kun alkoi muodostua hieman tappiomielialaan niin tämä on luonut uutta uskoa... kokemuksen tuoma tunne on tärkeä ja ylipäätään että pääsen tekemään ja kehittämään sellaista että mikä vie mua uralla eteenpäin... sen koen erittäin hyödylliseksi...” CT13S11MJ

”... mä en yhtään murehdi sitä että en voi työpaikalla käyttää cadi hirveesti... mulla on sellanen nikkarointihalli, jossa voin tehdä kaikenlaista joten asentamista en pidä pahana... mä teen mitä vaan töitä siellä työssäoppimispaikassa... mä saan kaikki teoriaopinnot mitä mä toivoin ja saan harjoitella myös vapaa-aikana caditaitoa.. tieto ja taidon päivitys on tärkeitä työelämässä..” CT13S12ML

Estetiikka (kauneus) arvona viittaa kuluttajan sisäiseen reaktiivisesti tavoittelemaan kokemukseen, joka on itsessään arvokas.

Primetieto Oy:n valmennettavat osallistuvat hyvin erilaisiin tapahtumiin (messut, seminaarit, taidenäyttelyt yms) projektin aikana, joten on mahdollista, että tämä arvo konkretisoituu joidenkin valmennettava-asiakkaiden arjessa. Projektin päättötilaisuudessa voi

olla pianon, viulun soittoa tai laulua, jota valmennettavat esittävät. Koulutuksen aikana merkittävää on koulutuksen joustavat tukipalvelut ja henkilökohtainen ohjaus. Ne ovat kokemuksia, joilla on henkilökohtaista merkitystä.

”kouluttajan toiminta on ollut ihan hyvin järjestettyä... kaksi henkilöä on ollut mukana järjestämässä työpaikkaa... henkilö joka hoiti nykyiseen firmaan asiat ja sitten joku toinen soitteli vielä ja tarjosi toista paikkaa... ilmeisesti sisäisessä tiedottamisessa pitäisi huomioida kenellä on jo itse hankittu paikka ja kenelle voi tarjota... ennen kuin koulutus alkaa pitäisi olla enemmän viestinvaihtoa... tutorpalveluja on ollut riittävästi ... säännölliset palaverit ja määrä on ihan ok... on ihan sopiva” CT13P5PV

”Olen viihtynyt hyvin ryhmässä, ja koulutuspäivät lomitettu sopivasti työssäoppimisjaksojen väliin.” CT14W7MR

”koulutuspalvelun tuottajan viestintä on ollut tavanomaista verkon kautta ja riittävää ja lähiopetustunnit hyviä ja osittain parempia kuin aikaisemmissa koulutuksissa... täällä on enemmän käytäntöä kuin teoriaa... tässä teoria ja työ kohtaavat kun on niitä yrityspäiviä ja teoriaoetus korkeatasoista vaikka en pääse ehkä niitä ikinä hyödyntämään... eikä ole turhaa järjestää näitä koulutuksia jos yrityksellä ei ole tavoitteena valmentaa henkilöä työtehtäviin yrityksiin... koulutukseen liittyvät tutorpalaverit yrityksessä on ok... sovitaan raamit missä mennään ja aikataulut myös ja lopuksi arvioidaan mihin on yhdessä päästy... verkkotiedotteita ja sähköposteja on ollut riittävästi... aina on tullut tiedote ennen seuraavaa lähijaksoa, minkä voi laittaa muistutuksen kalenteriin ... tuo toimii... ja lisäksi henkilökohtaiset tapahtumat huomioidaan ja joustoa löytyy mitä koulutuksen ohjelmaan tulee ja pitää sovittaa työ, lähiopetus ja muu elämä arjessa” CT13P7JK

”on toiminut ihan hyvin ja olen kysellyt asioita ja mitä on puhuttu niin asiat on selvinny esimerkiksi irtisanomisjutusta nopeasti selvisi että näin se menee... ja sitten TE keskuksen kanssa asiointi toimi kanssa... koulutus on ollu ihan ok ei mitään moitittavaa... yksi yhteyshenkilö ja tutor kouluttajan puolelta on ollut aina tavattavissa” CT13P8JM

”kyllä oon ollu ihan tyytyväinen palveluun ja ammattitaitoa ja tietoa löytyy että palvelu on toimiva.... löysin tiedon koulutuksesta netistä ja sitten lähdin mukaan kuvioon ja tein hakemuksen... olen tykännyt tästä ja kun mulla on ollut erikoistilanteita niin niihin oon saanu hyvin vastauksia ja asiat on hoidettu mallikkaasti” CT13P9MK

”mun mielestä tää on tosi hyvä riittävästi tulee tietoa ja tarpeeksi ajoissa ja ei siinä mitään moitittavaa ole... harjoittelupaikkojen suhteen on kivasti aktiivisuutta niin se lähti sitten rullaan tosi ripeästi ja mulla taisi olla vain yksi henkilö joka hoiti mun asiaa... se on hyvä kun hän tietää mitä mun asiaan kuuluu ja missä mennään” CT13P10MY

”...ne tutor-keskustelut on hyvät ja Moodlet sun muut kokemukset” CT13P12ML

Status (menestys, vaikutelmajohtaminen) ilmentää Hobrookin (1999) typologian mukaan muu -lähtöistä ulkoista aktiivista arvoa. Status pyrkii osoittamaan kuluttajan menestystä välineellisesti kuluttamisen avulla.

Primetieto Oy:n asiakkaiden valmennusohjelmassa on teema työelämävalmiudet & hyvä johtaja ja alainen, joten mainitut ulkoiseen habitukseen liittyvät statusasiat tulevat käsiteltyä koulutusprojektin aikana. Koulutuksella on sijaa valmennettavien käsityksissä menestystekijänä: kun valmennettava osallistuu koulutukseen niin hän katsoo koulutuksen tuovan hänelle välineellistä arvoa esimerkiksi työpaikkojen hakemisessa. Joidenkin mielestä henkilökohtainen taloustilanne kohentuu ja sitä kautta elämän kokonaistilanne on paremmin hallittavissa. Eräälle valmennettavalle koulutuskokemus merkitsee oman arvon lisääntymistä ja pätevoitymistä tiettyyn käytännön tehtävään. Joku perustaa oman yrityksen koulutuksen loputtua. Verkostoituminen on merkittävä koulutuksen arvo.

” Koulutus on merkittävä mahdollistaja itselleni, sekä omanarvon lisääjänä että työelämään paluun mahdollistaja. Lisäksi mikäli energiatodistusten kirjoitusoikeus onnistuu, saa merkittävän pätevyyden.” EA14U5MI

”Ennenkaikkea projektijohtamisen osiot ovat henkilökohtaisesti eniten hyödyksi, mutta uskon että tietämyksen laajentaminen ympäristöbiotekniikan puolelta rakennus- ja energiatekniikkaan helpottanee työnhakua jatkossa.” EA14K6NO

”Työnantaja saa kohtuullisen pienin kustannuksin ja riskittömästi asiantuntijan projektitehtävään, ja koulutettava puolestaan onnistuessaan työllistyy yritykseen.” CT14G11PL

”Energiatodistustentti mahdollistaa itselleni uutta liiketoimintaa. Toivon että alan vaihto tätä kautta vahvistaa houkuttelevuuttani työmarkkinoilla. Hieman ironisesti sanottuna toivon, että tämä koulutus hyödyntää minua monin verroin enemmän kuin teollisuustalouden DI opinnot, sillä ne eivät ole minua vielä työllistäneet.” EA14I4TM

”Koulutus antaa minulle uusia mahdollisuuksia hakea töitä, ja saada sisältöä elämäni. Tää ryhmään kuuluminen on tosi hyvä...toisten kautta tulee uusia kontakteja, ja ei tartte yksin vaan yrittää niin ku tässä välillä. Näkee mitä alalla tapahtuu ja keksii mahdollisuuksia...” CT14T5EA

”...että tämän koulutuksen kautta tulee lisää osaamista että saa sitten työsuhteessa tehdä normaaliin työsuhteeseen liittyviä asioita... tämä on se satsaus, jonka ajattelen tämän tuovan...vaihtoehtona koulutukselle no joo koulutuksen työssäoppimisjakso on pitkä viisi kuukautta mutta tässä tuo jakso sijoittuu kesään ja menee syksyyn niin yritykset eivät yleensä kesäkaudella rekrytoi joten koulutuksen sijoittuminen kalenteriin on hyvä vaikka se on pitkä... tietysti jos tehtävä on hyvinkin vaativa niin pidempi koulutus saattaa tuoda sitä pääomaa työtä varten...” CT13I5PV

... muutama satanen lisää kuussa ja sitten saa kokemusta ja kurssien sisällöstä lisää osaamista että saa mainita CV:ssä sekin on jo lisäarvoa että on jonkin verran käyttänyt ja toi se että tulee työkokemusta varsinkin mulla kun sitä on vähän.... yrityksen tarjoama koulutus on arvokasta... koulutukset maksaa aika lailla että jos esimerkiksi tekisi omalla toiminimellä hommia niin ne koulutuskustannukset oli itteiltä pois ne kustannukset kun tarvis jotain osaamista hankkia ja sitä on hankittava” CT1315JS

”kai se on se sitä että yrityksellä on matala, pieni kynnyks työllistää ihminen tämmöten koulutuksen kautta... varmaan lähiopetustunnit... ei varmaan millään nappipalkalla toteuteta... yleensäkin konsultoinnit ei ihan ilmaisiksi lähde... on ollut korkeatasoisia tunteja... yrityksen työnohjaajan aika ja palkka on yksi kustannuserä...” CT1316JS

Kunnioitus (maine, materialismi, omistukset) on Holbrookin (1999) mukaan statuksen reaktiivinen vastine. Tällöin kuluttaja ei niinkään pyri aktiivisesti kuulumaan johonkin tiettyyn ryhmään vaan ainoastaan saamaan positiivista huomiota tuotteen kautta. Kuluttaja saattaa nauttia esimerkiksi kalliiden taide-esineiden omistuksesta, ei siksi että, ne miellyttäisivät kuluttajan esteettistä silmää vaan, koska niiden omistaminen on merkki muille tietystä elintasosta.

Valmennettavat eivät oikeastaan hae positiivista huomiota koulutuspalvelun kautta itsensä muuten kuin valmennukseen kuuluvan työssäoppimisen kautta. Työssäoppimispaikassa halutaan tulla huomioiduksi ja toimia siten, että tulisi hyvän työntekijän maine ja että oppisi oikeasti hoitamaan sovitut työtehtävät.

”omasta mielestä harjoittelupaikka on tärkeä ja sitten että siellä on sellainen henkilö joka haluaa aidosti sinua auttaa ja oikeasti ohjata ja ymmärtää koulutuohjelman ja tavoitteen ja on valmis viemään sinua eteenpäin... vaikka tiedostan että sellaiset paikat on harvassa mutta että ei tulisi ns heitettyä susille tai oletan että yrityksessä on joku joka neuvoo... työpaikalla pitää olla henkilö joka ohjaa ja kestää sen että kysellään... yrityksille pitäisi olla parin kolmen tunnin info että mitä tää opiskelu nyt vaatii ja mikä se ohjelma oikein on... yrityksellekin tukea ja hieman siihen toimintaan että kutsutaan yrityksen edustajat kuulemaan siitä mikä ohjelma on että heille tämä toisi selkeyttä että mihin he ovat ryhtymässä... joillain saattaa olla kyllä kokemusta ja on ollut mukana vastaavanlaisissa mutta heille jotka ei ole olleet niin info olisi paikallaan että se konkreettisesti mitä tässä vaaditaan ja antaa heille työkaluja miten ohjata työssäoppijaa... voisi samalla kirjoittaa ne sopimukset siinä infon yhteydessä eli parin kolmen viikon sisällä koulutuksen aloituksesta... ainakin työssäoppimisen ohjaaja paikalle jos sopimukset allekirjoittaa joku muu yrityksessä...” CT13W12ML

Asiakkaan kokema arvo on käyttöarvoa, joka syntyy palvelussa vuorovaikutuksen tuloksena. Arvo ei ole palvelussa itsessään, vaan niissä vaikutuksissa, joita se saa aikaan asiakkaan liiketoiminnassa tai elämässä. Primetieto Oy:n asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen joukko; valmennettava voi esitellä uutta, sporttista menopeliään, joku alkava yrittäjävalmennettava voi kertoa, että on tehnyt loistavan loma-asuntohankinnan kaukomaailta. Joku voi sanoa menettäneensä kaiken konkurssissa tai avioeron myötä. Valmennettava voi hakea perheelleen ruoka-apua seurakuntadiakonilta ja ihmetellä ääneen, miten saa rahat riittämään asumiskuluihin, lasten vaatteisiin ja harrastuksiin, puhelinkuluihin, bussilippuihin sun muuhun.

”toiveena se että saisi työpaikan ja pääsisi työelämään tekeen oikeeta oman alan työtä ja siitä sitte saada palkkaa työstä” CT13I7MK

”en mä usko että tästä on taloudellisesti muuten hyötyä ja jos tuo työprojekti ei lähde kunnolla vetämään ja palataan lähtöruutuun niin silloin ei talous kohene... kyllä se aika iso summa on monellekin yritykselle siis työssäoppimispaiikkaa tarkoitan, että kun ottavat henkilön miettivät mitä ne oikein saa vastineeksi osallistumismaksua vastaan ja työvehkeet pitää hankkia ja atk:ta ja muuta sellaista... perehdyttäminen on tavanomaista firman toimintaa mutta kyllä siinä sivussa kuluttaa muiden työntekijöiden aikaa siellä kysymyksillä... mutta silleen oppii tekemään ne työt ja tulee se takaisin yritykselle jonkun ajan kuluttua se panos” CT13I8MY

” taloudellinen puoli on myös tärkeä ja koulutuksen ei saisi aiheuttaa opiskelijan pörssiin liian suurta lovea... tää voi olla aika kriittinen.. matkat, ruokailut ja parkkimaksut ja sen sorttiset... ei tartte kovinkaan kaukaa kulkea kun päivään menee kolme-neljäkymppiä...” CT13W10MY

Eettinen (oikeudenmukaisuus, moraal, hyveellisyys) arvo viittaa aktiivisen ja muu-lähtöisen käyttäytymisen tavoitteluun, jossa pyritään tekemään jotakin puhtaasti muiden ihmisten takia. Toiminnan hyveellisyys on itsessään arvokasta. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestössä toimiminen saattaa tuottaa eettistä arvoa. (Holbrook 1999.)

Primetieto Oy:n asiakkaina (lähes jokaisessa ryhmässä) on henkilöitä, jotka ovat tehneet ja tekevät vapaaehtoistyötä. Lisäksi vakioasiakkaina on organisaatioita eli yhteistyökumppaneina on mm. muutama voittoa tavoittelematon järjestö, joka tarjoaa valmennettaville määräaikaisen mielekkään, haasteellisen tehtävän koulutuksen ajaksi eli käytännössä työssäoppimispaiikan. Myös tällä tavoin valmennettavalla on mahdollisuus saada arvokasta työkokemusta, joka on meriitti tämän päivän työmarkkinoilla vaikka vakituista työsopimusta ei laadittaisi koulutuksen lopussa.

”kyllä tämän tyyppisessä koulutuksessa kaikki rakentuu aika pitkälti sen harjoittelupaikan ympärille... minkälainen se yritys on ja miten se työtehtävä sopii koulutuksen teemaan ja ennen kaikkea minkälaista ohjausta siellä yrityksessä saa niin se on niin kun tämän tyyppisessä koulutuksessa se kriittisin tekijä” CT13W5PV

”osallistujalla tarttee olla jo osaamista että saa jotain koulutuksesta ja oikeasti oppii siellä yrityksen töissä... esimerkiksi kouluttajat ei voi tulla kans valmistelematta pitämään tunteja ja jos koneetkaan ei pelaa niin huono asia... nää on niin tiiviitä paketteja nämä lähopetusjaksot että ne tarvii toimia oikeasti... ja sitten siellä yrityksen puolella jos ei ole tarkoitukseen työllistää sitä valmennettavaa niin vähän se on niin kuin mentäis puolivaloilla siinä hommassa... jos vaikka siellä yrityksessä oltaiskin tosissaan ja sieltä ei yksinkertaisesti löydy sopivaa homma niin sekään ei ole kyllä oikein hyvä... ” CT13W10MY

”työllistyminen on ehdoton ykkönen ... totta kai se on se tai se riippuu hakijasta..., jollekin voi olla haastattelut haaste ja on hyvä saada valmennusta työpaikkahaastatteluihin” CT13W7JK

Valmennettavat pohtivat myös sitä, onko koulutuksella muille kuin heille itselleen arvoa ja mitä. Haastateltavia pyydettiin ottamaan kantaa kysymykseen: Onko valmennuksesta, johon he osallistuvat, hyötyä tai arvoa muille, ja kenelle?

”asiakasyritykselle on valtava hyöty kun heidän ei tartte maksaa niitä kalliita cadi-kursseja ja olen kuullut isännältäkin että kun hän oli ostanut cadi paketin taloon työkaluksi niin hänelle on tarjottu yksi päivä koulutusta siihen pakettiin... mä saan tosi paljon opetusta ja firma hyötyy siitä silleen että mä oon siellä töissä eli käytännössä he hyötyy monta tuhatta euroa per ohjelma... oisko heillä tai isoillakaan firmoilla ikinä rahaa satsata noin paljon yhteen henkilöön... ihan sama mitä tietoo opetetaan niin kaverilla on tietopaketti vietävänä firmaan... uskon näin kyseessä aihe kun aihe...” CT13T12ML

”yksilökohtaista toki samansuuntaista eli jos ei muuten pääse työsuhteeseen niin tätä koulutusmallia voi jokainen harkita kohdallansa... tuon tyyppisessä firmassa on hyvin tiedossa erilaiset työkalut joten ne on tuttuja jo siellä paitsi arkkitehtisuunnitteluohjelma siinä kun meille sitä opetettiin” CT13T5PV

”kai siitä voisi olla se työllistämisaikutus noin yleensä eli yhteiskunnalle tavallaan arvoa että yksilö voi saada mahdollisuuksia lisää... kyllä tietenkin yritys voi kouluttaa tällä tavalla ja ottaa henkilön työpaikan sisälle ja siinä näkee sitten onko henkilö oikea siihen tehtävään ja tavallaan pystyy sillalaila katsomaan ja siitä on hyötyä yritykselle... ” CT13T9MK

”no kyllä kai siitä muille jotain arvoa on niille jotka on opiskelijoina ja on kouluttajia ja on yhteistyöyrityksiä... asiakasyrityksille koituu arvoa silleen että tää on riskitön tapa rekrytoida ja satsaas ei oo ihan älyttömiä jos tän kautta saa hyvän tekijän... lähtisin itse mukaan yrittäjänä tällaiseen koulutukseen ja voisin suositella tätä yrityksille koska kun tehdään valintoja niin

taustalla on esivalinta ja valinnat tehdään tosi tarkkaan ... tää on hyvä ja turvallinen tapa rekrytoida henkilö yritykseen” CT13T10MY

”jos nyt olisi optimaalinen yhteistyöyritys niin heille on arvoa se että he voivat kouluttaa uuden ihmisen töihin alusta asti ja heidän tarpeisiin ja heidän tavoitteita kohden... ja siinä saisi kiinnityksen siihen tehtävään hyvin ennen kuin harjoittelu on ohi... mun kohdalla nyt tuo on epävarmaa... työntekijänä voisi pyytää sellaista palkkaa mikä kuuluisi kun on näyttänyt tälle yritykselle mihin pystyy ja mitä osaa... ei olisi palkastakaan mitään depatointia... sitä tekisi itsestään arvokkaamman että on palakan arvoinen” CT13T11MJ

Henkisyys (*usko, ekstaasi, pyhyys*) arvona on eettisen arvon reaktiivinen vastine. Holbrook (1999) esittää, että henkisyiden tai pyhyiden kokeminen ilmenee tunteena, jonka mukaan on olemassa jokin “toinen”, joka on maallisen ja yleisen vastakohta. Hengelliseen kokemukseen liittyy salaperäinen toisen ihailu tai palvonta, jossa raja itsen ja toisen välillä katoaa. Ihailu voidaan tavoittaa myös kulutuksen kautta, jolloin kuluttaja syventyy kulutuskokemukseensa niin täydellisesti, että kadottaa arkiminänsä.

Primetieto Oy:n valmennettavat kertovat oppimiskokemuspalautteissaan, että joskus opinnot tai työtehtävä 'vievät mennessään' eli ajan ja paikan taju katoavat. Tässä voisi ajatella olevan kyse ns flow-kokemuksesta. Flow (myös optimaalinen kokemus ja virtauskokemus) on psykologi Mihály Csíkszentmihályin mukaan tila, jossa ihmisen tietoisuuteen saapuva informaatio on tasapainossa minän tavoitteiden kanssa. Flow-kokemuksen seurauksena minän järjestys on aikaisempaa monimuotoisempi (minän kompleksisuus kasvaa). Flow'ssa psyykinen energia käytetään ainoastaan tavoitteiden saavuttamiseen (Csíkszentmihályi 2005, 68 - 73.) Jotkut valmennettavat näkevät, että koulutusryhmässä saa vertaistukea ja ryhmä toimii välineenä löytää paikkansa ja roolinsa työelämässä.

”... pidetään hyvää huolta meistä ja ilmoitukset tulee ajallaan ja on tunne että on koko ajan sellainen yhteys että koulutuksen järjestäjä on siellä taustalla... tuntee oikeesti saaneensa sellaisen turvaverkon että varsinkin kun on ollut oman alan töistä ulkona niin tunsin itsensä voimattomaksi että ei tästä tule yhtään mitään... kerrankin on sellainen olo että kerrankin minua joku auttaa tässä ammattityöasiassa... että pääsee eteenpäin että jotain mun asia kiinnostaa kun yleensä kuulee voivottelua” CT13P11MJ

” työssäoppimisjaksot pitää olla yhtäjaksoisia että pääsee hommaan kiinni ja flow-tilaan ja osaa itsekin katsoa tavoitteita... toisaalta on kiva käydä lähi-opetuksessa että näkisi muita ja saisi vertaistukea ja oppisi tuntemaan opiskelijakaverit paremmin... se sosiaalinen puoli... ja omissa tilanteissa olisi voinut kysyä kavereilta ratkaisuja ongelmiin mitä siellä töissä tulee että onko heillä jotain vinkkejä vaikka siihen Revittiin että miten joku juttu tehdään...” CT13K11MJ

7.2 Asiakasymmärrys ja asiakastieto

Asiakasymmärrys saattaa tulla liiketoiminnan kehittämisen prosessiin liian myöhään. Ymmärrys asiakkaista, joille palvelua kehitetään, on yleensä liian vähän mukana koko suunnitteluprosessissa, tuotantovaiheesta puhumattakaan. Käytännön vaikutus tästä on, että asiakkaan liiketoimintahyöty voi jäädä arvailujen varaan, jäädään toiminnallisten asiakashyötyjen tasolle. Asiakkaan hyöty pitäisi pystyä pukemaan euroiksi: mitä asiakas maksaa ja mitä asiakas tuo yritykselle. Hyvä olisi, että monipuolinen asiakasymmärrys on mukana prosessissa samalla tavalla kuin kustannus- ja teknologiaymmärrys suunnittelun eri vaiheissa.

Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana -oppaan mukaan (Tekes 2009, 29) lähtötilannetta voidaan tarkastella alla olevien kysymysten avulla. Seuraavat tulokset ovat Primetieto Oy:n henkilökunnan näkemyksiä asiasta:

1. Mitä asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa yrityksessä kerätään?

Primetieto Oy:ssä on käytössä omaan käyttöön räätälöity ja sovitettu asiakastietojärjestelmä, jota hyödynnetään vaihtelevasti. Uudet järjestelmät tuntuvat aluksi vierailta, mutta ajan saatossa niitä voi jo pitää käytännöllisinä työkaluina. Tarjouskilpailuprosesseissa saadaan tietoa kilpailijoiden palvelutarjonnasta ja palvelutuotteista sekä alalla toimivien yritysten/organisaatioiden tavasta toimia.

Markkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan järjestelmän käytön tarkoituksena on parantaa palvelutoiminnan tuottavuutta ja mahdollistaa asiakasdialogin seuranta. Yrityksen asiakastietokantoja ovat yritysasiakas- ja hakijatietokannat. Asiakastiedot viedään yhden tallennuksen periaatteella yhteiseen tietokantaan. Tietojen päivitykset ja muutokset näkyvät kaikille käyttäjille heti oikeanlaisina, sillä käytössä on yksi ja sama tietokanta, jota käyttävät myös etätyöntekijät maakunnissa. Tietojen lajittelu erilaisin kriteerein, päivittäminen, dokumentointi, raportointi yms. ovat oleellinen osa päivittäisiä työrutiineja, joten niihin käytettävää työaikaa tulee tarkkailla. Manuaalisista rutiineista on siirrytty tiedon siirtoihin digitaalisesti ja erilaisia konversioita käytetään tiedon tuonnissa ja viennissä. Kun rutiinit hoituvat muutamalla hiiren klikkauksella niin aikaa jää enemmän henkilökohtaiseen asiakaspalveluun (sähköpostit, puhelut, tapaamiset yms). Kyse on tekniikan hyödyntämisestä, palvelujen joustavuudesta ja vaikuttavuudesta sekä asiakaskohtaamisten arvostamisesta.

Kun valmennusprojekteja markkinoidaan potentiaalisille yrityksille niin alihankkijat keräävät asiakastietoa, joka tallennetaan osittain omaan asiakashallintajärjestelmään. Asiakkaista kerätään ja tallennetaan perustiedot. Asiakastietojen käsittelyn tarkoitus on hoitaa ja kehittää asiakassuhteita.

Asiakasrekisterin tietosisältöön tallennetaan yritysten asiakastiedot kuten nimi, yhteystiedot yhteydenottoa varten, laskutusyhteydet yms. asiakaskohtaiseen profiiliin tallennetaan myös asiakaskontaktointiin liittyvät tiedot sekä asiakaspalautte ja vastaavat tiedot.

Yrityksen käsittelemien henkilötietojen tulee vastata määritellyn käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia tietoja (tarpeellisuusvaatimus). Virheellisten, epätäydellisten ja vanhentuneiden henkilötietojen käyttö ei ole sallittua, ja tästä on myös vastuu rekisterinpitäjällä (virheettömyysvaatimus). (Henkilötietolaki 23/99, 9 §).

Henkilötunnuksen käsittely on kielletty, ellei rekisteröity yksiselitteisesti ole antanut suostumustaan tai käsittelystä ole säädetty laissa. Henkilötunnusta saa kuitenkin käsitellä, jos rekisteröidyn yksiselitteinen yksilöiminen on tärkeää laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi, joita ovat muun muassa rekisteröidyn ja rekisterinpitäjän oikeuksien tai velvollisuuksien toteuttamiseksi sekä tilastointia, historiallista tai tieteellistä tutkimusta varten. Rekisterin pitäjän on huolehdittava, että henkilötunnusta ei merkitä tarpeettomasti henkilörekisterin perusteella tulostettuihin tai laadittuihin asiakirjoihin. (Henkilötietolaki 523/99, 13 §).

Primetieto Oy:ssä noudatetaan edellä mainittuja säädöksiä esimerkiksi rekisterinpitäjänä yritys ei luovuta asiakkaiden henkilötietoja ulkopuolisille paitsi Suomen viranomaistoimien niin edellyttäessä. Tietoja poistetaan henkilön niin esittäessä ja/tai asiakassuhteen loppuessa. Henkilötiedot säilytetään luottamuksellisina. Rekisterinpitäjän ja sen mahdollisten tietotekniikkakumppanien tietoverkko ja laitteisto, missä rekisteri sijaitsee, on suojattu palomuurilla ja muilla tarvittavilla teknisillä toimenpiteillä. Yrityksen asiakaspalvelun henkilöstö vastaa viimeistään kahden arkipäivän kuluessa rekisteriä koskeviin kysymyksiin ja palautteisiin.

2. Missä toiminnoissa tietoa kerätään?

Tietoa kerätään siinä vaiheessa, kun tarjottavia koulutusohjelmia suunnitellaan. Tarjousvaiheessa koulutuksen opetussuunnitelman tulee olla lähes valmis. Koulutusohjelmia

suunnitellaan ja tarjotaan myös suoraan ilman tarjouspyyntövaihetta. Ennakointitietoa ja alueellisia ennakointiverkostoja käytetään suunnittelussa niin paljon kuin mahdollista apuna ja tukena: tulevia koulutus- ja osaamistarpeita tarkistetaan tasaisin väliajoin. Esimerkiksi Pirkanmaalla toimii Pilkahdus verkosto⁹ ja verkkofoorumi. Pirkanmaan ennakointi-portaali on alueellinen tulevaisuutta luotaava sivusto, tulevaisuustiedon kokoamispaikka ja paikka, jossa tulevaisuustiedosta voi käydä keskustelua alan asiantuntijoiden kanssa.

Koulutuspalvelujen markkinnoinnin yhteydessä Primetieto Oy:ssä kerätään infoa siitä, kuinka kiinnostuneita yritysasiakkaat ja erilaiset organisaatiot ovat tarjolla olevista valmennusohjelmista. Tietoa kerättyä potentiaalisille asiakkaille selvitetään, mihin tietoa käytetään ja ketkä tulevat tietoa käyttämään.

Ennen projektin alkua, projektin aikana, projektin toteutumisen jälkeen hallintoon tulee melkoisesti erilaista tietoa asiakkaista. Verkkokeskusteluissa ja kasvokkain tutointipalavereissa tulee myös palautetta, jonka perusteella esimerkiksi tehdään koulutusohjelmiin ja toteutukseen välittömiä tarkennuksia, kehitetään ideoiden pohjalta palvelutoimintaa jne. Koulutusten tilaajalle eli julkiselle viranomaiselle toimitettaviin raportteihin koostetaan monipuolista, relevanttia tietoa asiakkaista.

3. Millä välineillä ja menetelmillä tiedonkeruu tapahtuu

Primetieto Oy käyttää alihankkijoita tiedon hankinnassa. Tiedonkeruu tapahtuu verkossa ja puhelimesta. Yritys ostaa lajiteltua, kohderyhmäkohtaista asiakastietoa kaupallisista rekistereistä. Hakija-asiakkaat rekisteröityvät verkkosivujen kautta asiakkaiksi ja lisäävät hakijatietokantaan itsestään tietoja oman harkintansa mukaan. Samalla he ottavat kantaa siihen missä ja mihin heidän tietojensa saa ja voi käyttää. Koulutuspalvelujen tilaajan kanssa tehdään kiinteää yhteistyötä ja markkinoidaan koulutuksia tietyille kohderyhmälle. Koulutettaville tehdään säännöllisin väliajoin kyselyjä koulutuspalvelun laadusta ja kerätään myös spontaanisti palautetta esimerkiksi jonkun koulutuspäivän yhteydessä. Toiminnan kehittämiseen liittyen haastatellaan aika ajoittain erityisesti ns vakioasiakkaita. Mitkä ovat heidän toiveensa ja tarpeensa? Jonkin verran käytetään tiedonkeruumenetelmänä myös havainnointia. Tutorit osallistuvat lähiopetusjaksoille ja havainnoivat kouluttajien pedagogisia ja didaktisia taitoja, opetusviestintää ja yleisesti vuorovaikusta sekä koulutustilanteiden ilmapiiriä.

⁹ <http://www.pilkahdus.fi/fi/etusivu>. Viitattu 12.12.2013

4. Paljonko eri menetelmien käyttäminen maksaa vuosittain?

Tiedon hankkimisen kustannukset vaihtelevat mm. sen mukaan, montako projektia on meneillään milläkin paikkakunnalla. Jos kyseessä on uusi paikkakunta ja uusi valmennusohjelma niin tämä edellyttää melkoisesti kasvokkain palavereja ja neuvotteluja sekä uuteen toimintaympäristöön ja -kulttuuriin tutustumista. Jokainen hanke eli valmennusohjelma on uniikki, joten jokaisen projektin suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata resursseja sen vaatimalla tavalla. Osa palveluista on tuotteistettu ja osittain monistettavissa, mutta osa tuotetaan aina yksilöllisesti asiakkaan tarpeet lähtökohtana. Räättäloinnissä avainkysymys on lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, ja tämä maksaa.

Primetieto Oy markkinoi valmennus- ja rekrytointipalveluja yrityksille, joten markkinoinnissa seurataan palvelun kokonaismarkkinointikustannuksia. Vakioasiakkaiden kohdalla markkinointisatsaus on taloudellisesti merkittävä, joten näistä asiakkaista pidetään erityistä huolta. On tosin huomatta, että Primetieto Oy:n palvelutoiminta on projektiluonteista niin jokaisen valmennusprojektin markkinointi alkaa ikään kuin tyhjältä pöydältä ie. uusasiakashankinta alkaa. Asiakastieto itsessään tai sen päivittäminen ei tuo yritykselle kassavirtaa. Kassavirta muodostuu palvelukokonaisuudesta, joka pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet kilpailijan vastaavaa palvelua paremmin; joustavammin ja turvallisemmin sekä riskittömästi ja luotettavasti.

5. Kerätäänkö tietoa säännöllisesti vai ainoastaan tarvittaessa?

Jokaisen projektin eri vaiheissa kerätään tietoa säännöllisesti mm. valmennettavat antavat palvelusopimukseen kuuluvan koulutuspalautteen valmennuksen keskivaiheilla ja lopussa. Lisäksi palautetta kerätään tarpeen mukaan (ad hoc). Yritysassiakkailla tehdään aika ajoittain erillisiä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja muita kyselyjä. Kyselytulosten perusteella jalostetaan palvelutuotantoa. Yrityksen henkilöstö kirjaa omat ideat ylös ja jakaa tiedon keskenään suunnittelupalavereissa tai hetimiten idealampun sytyttyä sähköpostitse asianomaisille.

6. Kuka tietoa käyttää ja mihin tietoa käytetään?

Asiakastietoa ja hakijatietoa käyttävät osittain samat ja osittain eri henkilöt. Yrityksen henkilöstö tuntee vanhat ja uudet yritysasiakkaansa. Tavoitteena on tutustua jokaiseen yritykseen siten, että Primetieto Oy:n yhteyshenkilö tietää asiakkaan toimialan, toiminta-ajatuksen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän sekä toimipisteiden sijainnin ja

kuka yrityksen omistaja on ja mitä toimijoita yrityksen sidosryhmäverkostossa on. Primetieto Oy:n markkinointihenkilöt keskittyvät liidien hallintaan, uusasiakashankintaan ja palvelutuotteiden markkinointiin ja myyntiin. Koulutuksen suunnittelijoille on tärkeää tietoa se, miten joku hanke on onnistunut, miten kouluttajat ovat omassa työssään onnistuneet, miten oppimisympäristö tukee tiedon omaksumista, miten asiakasyritykset pärjäävät työssäoppimisen ohjaajina jne.

Uuden koulutusprojektin suunnitteluvaiheessa tarvitaan faktatietoa eilisestä ja ennakkointitietoa tulevasta. Tutorit ja mentorit tarvitsevat asiakasyrityksistä ja niiden toiminnasta hyvinkin yksityiskohtaista tietoa siinä vaiheessa, kun he menevät ensi kertaa yritykseen perehtymään organisaation toimintakulttuuriin. Valmennusten aikana syntyy paljon uutta tietoa ja sitä käyttävät Primetieto Oy, asiakasyritykset, kouluttajat ja koulutettavat sekä koulutusten tilaaja. Tietoa käytetään, kuten edellä jo mainittiin palvelukokonaisuuksien suunnitteluun ja ideointiin, aivan uusien palvelutuotteiden luomiseen ja myös oman työn ja työtapojen arviointiin ja kehittämiseen sekä asiakkaiden segmentointiin. Hakija-asiakkaat soveltuvuutta koulutukseen ja/tai yhteistyöyrityksen tiettyyn työtehtävään arvioidaan tieto-, taito- ja osaamiskriteeristön avulla. Tätä tietoa hyödynnetään silloin, kun henkilöä esitellään yritysasiakkaille ja sovitaan yrityksen kanssa haastatteluista.

7. Mitkä ovat suurimmat arkiset puutteet palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?

Yritysasiakkaista on kerätty ja kerätään tietoa. Tietojen päivityksessä ja esimerkiksi kontaktointikirjauksissa on vielä parannettavaa. Arjen hektisyys saattaa viedä paljon energiaa, joten päivän päätteeksi jotkut tarkennukset ja kirjaukset voivat jäädä henkilöstöltä tekemättä ja huomenna on taas uusi päivä uusine haasteineen.

Valmennettavan asiakkuuden tunnistamisessa voisi olla parannettavaa mm. mitkä ovat heidän käsityksensä sitoutumisesta, osallisuudesta, mahdollisesta kumppanuudesta ja kenen kanssa. Tämän asiakassegmentin osalta olisi Primetieto Oy:n hyvä olla enemmän tietoa, sillä tässä voisi olla mahdollisuus kehittää palveluprosessia itsepalvelujohteiseksi. Koulutettavilta on kysyttävä, mitä tarpeita heillä on ja miten nykyiset palvelut vastaavat näihin tarpeisiin. Valmennettavilta on hyvä kysyä mitä palvelunkehittämisideoita heillä on? Hehän ovat omassa asiassaan asiantuntijoita. Lisäksi palvelujen tilaajan näkemys palvelutuotannon tulevaisuuden näkymistä tulisi selvittää.

Valmennettava-asiakkaan asiakkuudesta saadaan lisätietoa tästä käsillä olevasta tutkimuksesta ja siihen liittyvistä haastatteluista ja kyselyistä.

8. Ketkä ovat asiakastiedon asiantuntijoita?

Asiakastiedon asiantuntijoita ovat Primetieto Oy:ssä vakituiseen henkilökuntaan kuuluvat omistajat ja työntekijät. Lisäksi rajoitetuin oikeuksin asiakastiedon asiantuntijuus voidaan antaa määrääjäksi myös eri projekteissa työskenteleville yhteyspäälliköille.

Asiakasrekisterin käyttöoikeus on rajattu ainoastaan henkilön työtehtävien hoidossa tarpeellisiin tietoihin. Kaikilla asiakasrekisteritietoja käsitteleviä työntekijöillä sekä Primetieto Oy:ssä kouluttajilla on vaitiolovelvollisuus. Asiakasrekisterit on tallennettu suojattuun sähköiseen muotoon. Tietokannat tehdään varmuuskopiot säännöllisesti. Henkilötietolain mukaan sallittuja ovat markkinointi- ja asiakasrekisterien lisäksi väliaikaiset, lyhytaikaiseen ja yksilöityyn markkinointitoimeen liittyvät kampanjarekisterit. Markkinointirekisteri saa sisältää nimen ja yhteystiedon lisäksi tiedot arvosta tai ammatista, iästä, sukupuolesta ja äidinkielestä sekä yhden yksilökohtaisen tunnistetiedon. Yrityshenkilörekisterin pitäminen on sallittua, kun sen sisältämät tiedot ja viestien sisältö liittyvät rekisteröidyn tehtävään ja asemaan organisaatiossa. Markkinointirekisterin rekisteriseloste löytyy yrityksen verkkopalvelusivuilta ja lisätietoja eri rekistereihin liittyen saa asiakaspalvelusta. Lain mukaan henkilörekisterillä tulee olla nimi. Primetieto Oy:ssä rekisteri on nimetty Hakijarekisteriksi. Kaikista henkilörekistereistä on laadittu henkilötietolain (523/99) 10 §:n mukainen rekisteriseloste.

Rekisterin yhteys- ja asiakkuustiedot saadaan asiakassuhteen syntyessä sekä palvelun käytön aikana asiakkaan yritykselle antamista tiedoista. Asiakasrekisteriä käytetään yksinomaan asiakassuhteen ylläpitoon, yhteydenpitoon ja hoitoon. Rekisteriin kirjattuja tietoja ja muita asiakassuhteen aikana syntyneitä asiakkaan antamia tietoja, käytetään palvelujen suunnitteluun ja jatkokehittämiseen. Asiakasrekisteriä käytetään omaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävään markkinointiin (suoraan ja epäsuoraan), markkinatutkimuksiin sekä asiakaskilpailujen kohdentamiseen ja järjestämiseen. Asiakkaat myöntävät luvan tiettyihin tietojensa käyttöön mainituissa tarkoituksissa. Suoramarkkinointikielto lisätään asiakasrekisteriin, kun asiakas tekee siitä erillisen ilmoituksen. Henkilötietolain mukaan, sähköiseen suoramarkkinointiin (sähköposti) pyydetään asiakkailta erillinen suostumus.

Primetieto Oy käyttää markkinoinnissaan myös alhankkijoiden palveluita mm. liidi-palvelua. Liidi muodostuu yrityksen yhteystiedoista, joihin saadaan markkinointilupa. Kontaktoidessaan yrityksiä liidi-kampanjan aikana, alihankkija voi samalla kerätä tietoa tämän potentiaalisen asiakkaan kiinnostuksen kohteista. Liidi-kampanjoiden avulla mahdollinen asiakas tavoitetaan markkinointiprosessin alkuvaiheessa. Liidi-yrityksiin otetaan yhteyttä puhelimitse ja sovitaan palaveri.

Tunnettu tosiasia on, että eri yritykset ja julkisen tahon toimijat myyvät ja luovuttavat asiakasrekisterissä olevia tietoja eri tahoille ja yhteistyökumppaneille markkinointia, asiakaspalvelua ja muuta asiakassuhteen hoitoa varten. Näin ollen näiden asiakasrekistereiden asiantuntijat ja vastuuhenkilöitä ovat yritysasiakastietopalveluja tarjoavat yritykset. Se, mistä ja miten nämä yritykset hankkivat asiakasrekisterinsä ei yleensä ole julkista tietoa. *”Yrityssalaisuutta koskeva suoja kestää niin kauan kuin tieto pidetään salaisuutena eikä se tule yleisesti tunnetuksi. Asiakasrekisteri sisältää usein moninaisia yleisesti tunnettuja tietoja asiakkaista ja myös asiakkaisiin liittyvistä liiketoimista”*, totesi Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Kari Jalas. Primetieto Oy, rekisterinpitäjänä ei luovuta asiakkaiden henkilötietoja ulkopuolisille, paitsi Suomen viranomais-toimien niin edellyttäessä. Asiakastiedot eivät myöskään ole kauppatavaraa.

9. Mitä tietoa tarvittaisiin palveluliiketoiminnan kehittämisen eri vaiheissa?

Asiakkaista kerättyä tietoa voisi Primetieto Oy:ssä yhdistellä uudella tavalla esimerkiksi tekemällä asiakassegmentointia. Kohderyhmäajattelun taustalla on toiminnan parempi vaikuttavuus, paremman tuloksen ja kannattavuuden saavuttaminen. Uutta tietoa ja/tai uudelleen järjestettyä tietoa voidaan käyttää palvelujen tuotteistamisessa ja markkinoinnin kehittämisessä. Kullekin kohderyhmälle eli segmentille on mahdollista markkinoida hieman muunneltuja palveluja tai saman palvelun eri vaihtoehtoja siten, että käytetään erilaisia markkinointikeinoja; erilaiset markkinointikanavat ja myynti-argumentit. Lisäksi asiakassuhteen ja itse koulutuspalvelun onnistunut hoito on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. Jälkihoitovaiheen toimenpiteitä ovat laskuttaminen ja raportointi sovitun mukaisesti ja mahdollisten reklamaatioiden ja palautteen asiallinen käsittely.

Asiakassuhteen jälkihoidolla tarkoitetaan yleisesti asiakassuhteen hoitamista varsinaisen asiakaspalvelutilanteen jälkeen. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on ylläpitää asiakassuhdetta, sitouttaa asiakas yritykseen ja houkutella mahdollisiin lisätilauksiin,

varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja saada asiakaspalautetta oman toiminnan kehittämistä varten. Primetieto Oy:n tapauksessa erittäin tärkeää on tyytyväisten asiakkaiden sekä yritys- että henkilöasiakkaiden referenssit. Kun valmennusohjelmaa ja sen toteuttavaa koulutusyritystä suositellaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, niin tällä arkireferenssillä on merkitystä vaikkapa siinä tilanteessa, kun potentiaaliset kouluttavat ja yhteistyöyritykset rakentavat mielikuvaa koulutuspalvelun tuottajasta.

Primetieto Oy:n tehdään kohdennettua markkinointia mm. hakijarekrytoinnissa tietyn alan insinöörit saavat infoa alkavista koulutuksista. Yritysmarkkinoinnissa niin ikään tietyn alan toimijoille kerrotaan alkavista projekteista. Miksi? Pienille homogeenisille ryhmille on tehokkaampaa tarjota palveluja kuin tehdä markkinointiponnisteluja kaikkien alueella toimivien yritysten suuntaan. Ajatuksena on tarjota oikea palvelu oikealle kohderyhmälle oikeaan aikaan oikealla markkinointikeinolla ja mahdollisimman edullisesti. Oleellista on löytää sopivat markkinoinnin kohderyhmät ja tässä työssä asiakastiedolla ja asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli.

10. Saadaanko asiakastietoa yhteistyöverkostosta?

Primetieto Oy saa asiakastietoa mm tilaajalta sopimuksen mukaisesti kohdennettua tiedottamista varten. Hakija-asiakkaat tavoitetaan nykyään useimmiten sähköpostitse, joten tätä kanavaa käytetään koulutuksista tiedotettaessa. Lisäksi kohderyhmään kuuluvat henkilöt kutsutaan erikseen tiedotustilaisuuteen, jossa Primetieto Oy:n projekti-johtajat, koulutuspalvelun tuottajan edustajat, kertovat alkavista koulutuksista, tavoitteista, ohjelmasta, pääsyvaatimuksista jne. Samassa tilaisuudessa tapahtumaan osallistujilla on mahdollisuus kommentoida infoa antia ja esittää kysymyksiä sekä koulusten tilaajan edustajille että koulutuspalvelun tuottajalle. Tietoa yrityksistä on mahdollisuus saada yhteistyöverkostosta ja mm. päivitetystä tietokannosta alihankkijoilta. Primetieto Oy:n oma asiakkuudenhallintajärjestelmä sisältää myös kattavasti tietoa yhteistyökumppaneista ja tietokantaa päivitetään säännöllisesti.

Kysymys	Vastaus lyhyesti
1. Mitä asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa yrityksessä kerätään?	Asiakastietojärjestelmä käytössä Kilpailutuksen kautta saadaan tietoa kilpailijoista Projektien markkinointivaiheessa yhteistyökumppanit keräävät asiakastietoa (alihankkijat)
2. Missä toiminnoissa tietoa kerätään?	Suunnittelussa, markkinoinnissa, taloushallinnossa, ennen projektin alkua, projektin aikana, projektin toteutumisen jälkeen Nettikeskusteluissa, tutorointi-palavereissa Tilaaajalle toimitettaviin raportteihin koonnetaan relevanttia, sopimuksen mukaista tietoa asiakkaista
3. Millä välineillä ja menetelmillä tiedonkeruu tapahtuu	Kaupalliset rekisterit käytössä ja asiakkaat rekisteröityvät asiakkaiksi verkkosivujen kautta Tehdään yhteistyötä palvelun tilaajan kanssa Kyselyt, palautteet, haastattelut, havainnointi
4. Paljonko eri menetelmien käyttäminen maksaa vuosittain?	Vaihtelee sen mukaan, montako projektia on meneillään milläkin alueella ja onko kyseessä aivan uusi hanke ja uusi toiminto, uusi paikkakunta
5. Kerätäänkö tietoa säännöllisesti vai ainoastaan tarvittaessa?	Asiakkuus- ja yhteystiedot saadaan liideistä, prospekteilta ¹⁰ , asiakassuhteen syntyessä asiakkailta Palautetietoa kerätään valmennettavilta säännöllisesti Yritysiasiakkaille tehdään aika ajoittain mm. erillisiä asiakastytyväisyyskyselyjä Henkilöstö kirjaa omat ideat ylös ja jakaa tiedon keskenään jatkojalostamista varten
6. Kuka tietoa käyttää? Mihin tietoa käytetään?	Yrityksen johto, suunnittelijat, projektipäälliköt sekä kouluttajavalmentajat, asiakkaat ovat tiedon käyttäjiä Tietoa käytetään reflektointiin ja suunnitteluun, ideointiin, palveluprosessin kehittämiseen, asiakasarviointiin ja ryhmittelyyn
7. Mitkä ovat suurimmat arkiset puutteet palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?	Valmennettavan asiakkuutta ei ole syvällisesti kartoitettu sitä, mitkä ovat heidän käsityksensä ja näkemyksensä osallisuudesta, palvelun yhteistuottamisen kumppanuudesta Mitä ideoita valmennettava-asiakkailla on palvelun kehittämiseen?
8. Ketkä ovat asiakastiedon asiantuntijoita?	Yrityksen omistajat ja yhteyspäälliköt, yhteistyökumppanit verkostossa, sidosryhmissä, palvelun tilaajat
9. Mitä tietoa tarvittaisiin palveluliiketoiminnan kehittämisen eri vaiheissa?	Kerättyä tietoa voi yhdistellä uudella tavalla esim. asiakassegmentointi, valmennettavien ryhmittely, jalostaa tietoa erilaisia asiakastarpeita ja palvelun tuotteistamista varten Kohdemarkkinointia varten tarvitaan tietoa palvelukonseptin ja yrityksen tunnettuudesta, imagosta
10. Saadaanko asiakastietoa yhteistyöverkostosta?	Asiakastietoa on saatavilla yhteistyöverkostosta – vaihtelee alueittain

Taulukko 2. Primetieto Oy:n asiakastietoon liittyvien näkemysten yhteenveto.

¹⁰ Suspekti => kohderyhmään kuuluva mahdollinen asiakas, Prospekti => asiakas, johon on yhteys

7.3 Palvelujen yhteistuottaminen ja käytännön kehittämideoita

Tässä kehittämistehtävässä on aikaisemmin esitetty osallistumiseen ja osallisuuteen liittyen muutama kysymys: Mikä merkitys työssäoppimispaikalla eli valmennettavan asiakasyrityksellä on palveluprosessissa ja koulutuspalvelun tuottamisessa? Onko ja haluaako valmennettava eli asiakas olla koulutuspalvelun kanssatuottaja ja miten? Miten puolestaan Primetieto Oy ja sen kouluttajat eli palveluverkostossa toimivat alihankkijat ottavat käyttöön esimerkiksi verkko-oppimisalustat ja sosiaalisen median mahdollisuudet?

7.3.1 Kyvykkyudet yhdessä luovat arvoa

Grönroos (Grönroos 2008, 299) on korostanut kahta asiaa arvon yhteisluomisessa: resurssien yhteiskäyttöä kyvykkyyksien kanssa ja vuorovaikutuksen merkitystä: ”Käyttäessään yrityksen tarjoamia resursseja yhdessä muiden resurssien ja kyvykkyyksien kanssa, asiakkaat luovat arvoa itselleen (asiakasnäkökulma). Luodessaan vuorovaikutteisia kontakteja asiakkaiden kanssa heidän käyttäessään tuotteita ja palveluita, yritys kehittää mahdollisuuksia luoda arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakkaille (yritysnäkökulma)”.

Yritys- ja asiakasnäkökulmat tulevat esille valmennettavahaastateltavien puheissa, kun tarkastellaan sitä, mitä arvoa tai hyötyä koulutuksesta on ja kenelle. Työssäoppimispaikan, yhteistyöyrityksen tahtotilana on, että koulutusprojektin aikana yhteistyössä koulutettavan kanssa luodaan arvoa. Arvonluontiprosessi on käytännössä sitä, että valmennettava tekee työssäoppimispaikassaan tehtäviä, joista laskutetaan yhteistyöyrityksen asiakkaita. Insinöörit tekevät kouluksen työjakoilla oikeita töitä ja ottavat tehtävät haltuun. Työssäoppimisella on merkittävä rooli ja tila valmennusohjelmassa.

”Voin tarjota pitkän työuran kautta hankkimaani kokemusta isäntäyrityksen projektissa (projekti samaa alaa kuin oma työkokemukseni). Uudessa yrityksessä ja työpaikassa omat tietoni päivittyvät monin osin nykyaikaan.” EA14V7PH

”Koulutusohjelmalla on arvoa yritykselle, jossa työskentelen. Tuon sinne uutta osaamista ja päivitettyä tietoa sekä oman kokemukseni työtavoista ja menetelmistä, kun kehitän niiden tuotantoprosessia ja laatua...”. CT14U3MV

”arvoa on ainakin yrityksille... se mille mä olen töissä ja ne voi madaltaa kynnystä kun rekrytoivat poruk-kaa... monille yrityksille on iso pala rekrytoida jos ei ole paljon tekijöitä.... Henkilöstökysymys... arvoa myös koulutuksen järjestäjille eritoten taloudellista jos asiat menee niin kun suunniteltu... lisäksi työllis-tävät yritykset voi elää laatikon sisällä eli saman tiimi on pyörittänyt asioita todella pitkään ja on hyvä että tulee tuoretta näkökulmaa yrityksiin... niin ja me uudet ihmiset kysytään kun ei me tiedetä... sillä on arvoa yritykselle...” CT13T6JS

”isäntäyritykselle on hyötyä kun se saa mun työpanoksen... en sitten muista tiedä... kai se on se että saa fyysisesti näkyvää aikaan kun joku joutuu tekemään sen olisi se sitten mitä tahansa.. Se on hyvä että homma menee eteenpäin koko ajan... kyllä sillä tiedolla ja taidolla on merkitystä kanssa mitä mä vien sinne yritykseen... ainakin mä kuvittelen niin... toisaalta yrityksessä on se puoli että pitää tehdä aina ne hommat niin kun ne on ajatellu... miten tehdään jutut niin siinä on eroja... mitä tehdään niin se on selvä kaikille...” CT13T8JM

... niin yhteistyöyritys saa minusta ammattitaitoisen työntekijän ainakin 6 kuukaudeksi, jatko on minun puolelta auki kun mietin josko jatkan suunnittelua yrittäjänä..tai freelanserina.. sitä oon tehnyt jo ja tiedän mitä se on.... CT14U9HK

”kyllä se niinkun noi kolme peruspilaria on tärkeitä eli yksi - kaikki se koulutus mitä ohjelmassa tarjo-taan ja sitten yhteistyössä kouluttajan kanssa... se työ siellä työpaikalla eli käytännön harjoitukset ja sitten kolmanneksi vielä se että tavoite eli työllistäminen on tähtäimessä... juuri näin että noiden kolmen pilarin päällä tämä koulutus plus yhteistyö ja sen hyöty seisoo...” CT13W12ML

7.3.2 Koulutusohjelman liikkumavara hyötynä

Haastatteluisissa tuli esille, että koulutuspalvelua voisi kehittää esimerkiksi siten, että koulutuksen aikana henkilökohtaiseen oppimisuunnitelmaan tulisi liikkumavaraa jonkin verran sen mukaan mitä työtehtäviä työssäoppimisjaksoilla henkilölle tulee tehtäväksi eli miten työssäoppimisen opiskelusuunnitelma ja tehtäväkuva muotoutuu.

”Se siis ketä ja minkä alan henkilöitä koulutukseen valitaan tulee olla selkeä. Nyt koulutuksessa on hyvin eri alojen henkilöitä ja koulutusohjelma pitää olla sen mukaan aika laaja-alainen eli sisältää vähän jokaiselle jotakin niin tämä ei välttämättä ole kyllä paras mahdollinen.... On hyvä ymmärtää laajasti asioita, mutta toisaalta lähipäiviä pitäisi voida vaihtaa ja valita enemmän. Niin ...sitten vielä semmonen, että ensimmäinen työjakso voisi olla heti alussa niin tulisi jotain käsitystä siitä, mitä yrityksessä tarvitaan ja mitä koulutusohjelmasta on hyvä poimia HOPS:iin. Tällä tavalla opiskelija tietää että mitä häneltä odotetaan, mitä hän saa koulutuksesta ja mitä hänen pitää opiskella muualla joko itse tai esittää yritykselle maksullista kurssia jostain ohjelmasta tai muusta. Toisaalta pitkä työjakso antaa mahdollisuuden toteuttaa joku isompi työ, että se ei jäisi kesken kun pitää lähteä kouluun.” CT14Z8IK

”kuinkahan laaja-alaisesti tässä on ihmisiä mukana... voisiko heiltä tiedustella näistä kursseista esimerkiksi se sähkösuunnittelupuoli sitä moni varmaan kaipais... nyt käydään aika laajasti läpi nää cadit joka puolelta... aika lailla alussa voisi kysyä mikä ihmisiä kiinnostaa tässä... vaihtoehtoja voisi olla ja oman tarpeen voisi kysyä ja muodostaa niistä sitten se mitä tarjotaan... vaihtoehtoja pari tarjolle ja sitten ihan valmennettavan omia tarpeita ja ideoita... ketä nyt on sellaisessa yrityksessä, jossa käytetään jotain erikoista ohjelmaa niin sitä voisi kysellä” CT13X8JM

”no sitä tässä mietin että kun on ollut nyt kesällä aika hiljasta töissä että heinäkuulle voisi lisätä lähiopetusta siis koulutusosiota kun yrityksessä on moni lomalla niin siellä ei ole välttämättä ohjausta niin silloin voisi istua koulutusjaksoilla vaikka apri viikkoa ja sitten voisi jatkaa töissä... tää on tullu itelle mieleen että olisi varmaan hyvä... lähiopetusta voisi kesäkuulta siirtää heinäkuulle... koulutuksen lomajakso voisi olla myös heinäkuussa jos siinä on lomajakso...niin ja se sähkösuunnittelua tietenkin tarttis mutta se riippuu siitä ketä osallistuu koulutukseen. valinnanvara henkilökohtaisessa opiskelu-suunnitelmassa olisi kanssa hyvä että voisi valita niitä kursseja mitkä itelle on tärkeitä niin olisi se parempi... mä olisin varmaan valinnut jotakin ohjelman ulkopuolelta jos sellainen olisi mahdollista... riippuu tietysti työtehtävästä... en kyllä osaa sanoa mikä olisi pakollista ja mikä valinnaista... kai se sähkösuunnittelujakso olisi ollut mullekin hyvä kurssi... toki kaikissa aiheissa tarttee ja voi kehittyä vaikka projektityö voisi olla valinnaisissa... jos puhutaan pakosta niin voi nousta karvat pystyyn... valinnaisista voisi valita mikä on itelle sopivaa eikä tarte ajatella että tää on opittava niin valinnaisesta aineesta saa enemmän irti ja on kiinnostusta... jos ei ota valinnaisia niin sitten on siellä töissä kun siellä kanssa oppii uutta... liikkumavaraa voisi olla tälleen vähän siinä hopsissa” CT13X9MK

”...mutta välttämättä ei saa työhön hirveesti apuja kun kattaus on niin monipuolinen ja töissä voi olla ihan jotain muuta... kai pitäisi olla räätälöidämpää koulutusta ja sitten vielä ne yritykset ja kohderyhmä valittu tarkemmin että ne yrityksetkin kokisi että ne maksaa oikeista asioista eli heille sopivista ohjelmakoulutuksista ja silleen... ja koulutettava saisi lähiopetuksesta eväitä siihen mitä siellä töissä tehdään... tässä koulutuksessa ei osu ihan just jämpästi siellä yrityksissä kaikkien kohdalla tuo kurssin sisältö... no on tärkeää oppia ymmärtämään siellä työpaikalla mitä muut tekee vaikka projekti-ihmiset että mitä ne touhua... jotain ymmärrystä siihen suuntaan eli projektityöopetusta... HOPS..sa voisi lisäksi olla vaikka kielitaitoa kohentavia valinnaisia tunteja...” CT13X10MY

”Koulutus voisi olla rakennettu enemmän eri komponenttikokonaisuuksista, joista voisi HOPSin mukaan poimia itselleen tarpeellisia.” EA14Z13TF

”...siinä oli pari kappalesuunnittelutyökäluä niin olisi oinut olla mahdollisuus valita jompi kumpi että kumpi tukee paremmin sitä työssäoppimista koska noi oli aika lailla samanlaisia... valinnanvara tuo lisäarvoa koulutukseen silloin kun se on kokoinaisuuden kannalta järkevä... niitten kurssien pitää tukea toinen toisiaan niin kuin nyt oli siis toisaalta on hyvä asia että on samankaltaisuutta mutta toisaalta jos on niin samantyyppisiä aiheita niin voisi olla valinnaisena ja tai sen tilalle jotain uppo-outoa aihetta... pientä valinnanvaraa voisi olla...” CT13X11MJ

”... ymmärrän sen että koulutus on suunniteltu ja tilaaja hankkinut sen tietyn sisällön mutta jos koulutuksessa on sellaisia henkilöitä jotka ei tarte jotain vaikka mekaniikkapuolen cadia niin voidaanko ohjelman sisältöä vielä pikkuisen muokata tai jätetään joku kurssi pois ja korvataan se jollain... ymmärrän sen että sisältö ja hinta lyödään 90 prosenttisesti tarjotessa lukkoon mutta pientä joustoa siinä voisi olla... parin päivän sisällä kun koulutus alkaa pitäisi kysellä koulutettavilta mitä valinnaista... minä kyllä olen ollut kinnostunut kaikista aineista ja saanut niistä lisäoppia ja sekin arkkitehtijakso oli hyvä kun siellä opetettiin niin perusteellisesti ja mentiin sitä niin rauhallisesti läpi että kaikki oppi ja kaikista 'tehtiin arkkitehti'... kaikilla ei välttämättä ole laaja-alaista pohjaa niin ei välttämättä tiedä mitä koulutuksen sisällössä olevat aiheet on käytännössä... työpaikalla on joku hahmotelma mikä työtehtävä tulee koulutuksen aikana olemaan mutta ...se toimenkuva sitten muokkaantuu ajan saatossa että mitä tuo kaveri oikein osaa niin sen mukaan työroolia luodaan... työnantajalle paljastuu mitä joku osaa vasta töitä tehdessä ja silleen... tämän koulutuksen jaksotus on sellainen että en muuttaisi siitä yhtään mitään teoriaa ja käytäntöä sopivasti... välillä voi töissä omaksua teoriaa ja kun ollaan teoriassa niin samalla se työnantaja saa haukata happea ja miettiä seuravaa tehtävää... työjaksot on sopivan mittaisia että ehtii jotain siellä tekemään ja että kaveria pystyy yrityksessä hyödyntämään... plus se että jos olisin käyttänyt töissä sitä cadia niin varmalla olisin töissä saanut siitä hyvää kokemusta suunnittelussa...” CT13X12ML

”Joustavampaa ohjelmaa opiskelijan kannalta. Nyt sopimuksen mukaan koulutusohjelmassa on sanottu työpäivien ja lähiopetus päivien määrä. Nuo päivät pitää toteutua. Jos menossa on useampi koulutus-ohjelma niin olisi mukava käydä joitakin mielenkiintoisia kursseja myös toisesta ohjelmasta. Nyt se ei ole mahdollista tai on oikeastaan, mutta työnantajalta pitää kysellä erikseen lupaa ja se ei ole mukavaa. Jos ohjelmassa lukisi vaikka vapaasti valittavia päiviä on viisi ja ne voi itse kohdentaa lähiopetukseen, messuihin, seminaareihin yms. tai olla töissä.” CT14Y8IK

7.3.3 Yhteisöllinen media – lisäarvoa yhteistoimintaan

Sosiaalinen media on vakiintunut ilmaisu, jolla viitataan verkkopalveluihin, kuten Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, Kik, Blogit, Wikit. Kielitoimiston vuonna 2010 suosittelema yhteisöllinen media ei ole juurtunut kielenkäyttöön. Tuttavallinen SoMe sitä vastoin yleistyi vuonna 2011 lehtijutuissa ja muussa mediassa. Kyse on koko yhteiskuntaa koskevasta ilmiöstä, joka vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa monin tavoin kaikkiin ja kaikkialla.

Sosiaalisen median verkkopalveluissa käyttäjät tuottavat sisältöä, esimerkiksi tekstejä, keskusteluita tai videoita. Palvelu sisältää tallennustilan näille sisällöille. Osa palveluista sisältää myös mahdollisuuden ladata sisältöjen varmuuskopion omalle koneelle. Esimerkiksi Facebookissa kaikki tekstit ja kuvat sijaitsevat Facebookin palvelimella. Oman käyttäjäprofiilin sisällön voi kukin varmuuskopioida. Sosiaalisen median työväli-

neistöön kuuluu pienoishjelmia eli vimpaimia (widget, gadget, miniblogit). Osa vimpaimista on itsenäisiä pienoishjelmia, joita voi käyttää tietokoneen työpöydältä. Osa on sovellusten ja palveluiden lisäosilla tai laajennuksia, joilla palveluita voidaan virittää näyttämään esimerkiksi bloggaajan Twitter-viestin blogin sivupalkissa. (Rongas 2013)

Valmennettavia haastateltaessa ja myös henkilökunnan kommentoissa tuli esille yhteisöllisen median käyttö koulutuksessa eli SoMe:n palveluja voisi hyödyntää koulutus-tuotannossa ja koulutusprosessissa enemmän kuin niitä tätä nykyä käytetään.

”Ohjelmista ja opetuksesta voisi sanoa, että ennakkotehtävät verkossa on hyviä. Joka lähijaksoon pitäisi laittaa verkkoon joku ennakkotehtävä tai luettavaa niin sillä tavalla saa irti lähiopetuksesta enemmän. Korkeakoulussa ei opeteta ohjelmia käytännössä vaan menetelmiä ja teoriaa, joten tämän tyyppinen koulutus on hyvä lisäkoulutus - oppii käytännössä lähiopetuksessa ja työssä käyttämään erilaisia työkaluja”. CT14Z8IK

”...koulutuspaketti on sopiva... enemmänkin voisi olla opetusta näistä ohjelmista ja verkkokursseja... no tämä korreloi ehkä siihen että Revit kurssi oli toukokuussa ja mä olen alkanut käyttämään sitä vasta nyt kaksi kuukautta myöhemmin että haluaisi siitä lisää opetusta vaikka verkkokurssi... kun työn myötä on tullut lisää kysymyksiä... olisi ollut hyvä kun kurssi olisi ollut vasta tulossa... no tälle nyt ei mahda mitään... oli hyvä että oli 4 päivää putkeen opetusta... tiiviskurssi... kun nuo opetuspäivät ja aiheet tukee sitten toisiaan...” CT13K11MJ

”opetusmateriaalina kirja on kiva saada mutta tänä päivänä nettiaineisto on hyvä ja että jaetaan harjoitustöitä Moodlen kautta niin se on ihan ok... jättikokoiselle muistitikulle voi luvan kanssa ottaa mate-riaalia... mä hankin heti tollasen tikun kun tulin koulutukseen voi tehdä harjoituksia kotona ja silleen...” CT13X12ML

Kehittämistehtävän valmennettavahaastateltavat kertoivat, miten he ovat hyödyntäneet käytännössä SoMe –palveluja eli perustaneet oman FB-ryhmän, verkostoituneet ja mikä rooli koulutuspalvelun tuottajalla on ja voisi olla verkkopalvelussa. Kouluttajan tehtävä on rohkaista, tukea ja koordinoita.

”asiakasyritykselle on hyötyä kun he saavat uuden tässä ajassa olevan työntekijän... hakijalle itselleen on hyötyä kun saa töitä... ja no varmaan hakijalle muutenkin kun tapaa uusia ihmisiä... meillä on facebook ryhmä ja pidetään yhteyttä ja se tuo henkistä pääomaa.. Sosiaaliset kontaktit on tärkeitä ja voi heittää juttuja seinälle ja verkostoituu sitä kautta... se vaikuttaa että paljonko on teorialunteja... jos niitä ei ole niin ei tule sosiaalista verkostoitumista... jos istutaan samassa luokahuoneessa niin mahdollisuus on tutustua... toisaalta vinkkaus on hyvä tapa laajentaa verkostoa... jos jossain on mahdollisuus niin siitä voi kertoa muille... verkostoitumisesta on hyötyä ja se on oikeasti arvo nyky maailmassa... linkedin, facebook yms voi vinkata koulutuksessa

oleville... he tekevät itselleen profiilin ja siitä se lähtee... kouluttajan ei tarvitse varsinaisesti tehdä tuota vaan info riittää nykypäivänä... kiva kun on kavereita joille voi vinkata ja suositella jotain tehtävää tai yritystä... on kiva kun on ryhmässä yhtenäisyyden tunne niin silloin ei kilpailla toisten kanssa vaan tuetaan toista... kouluttaja voi antaa vinkkejä ja ohjeita ja huolehtia että perusasiat on kunnossa” CT13T7JK

Sosiaalinen media on saanut ihmiset mukaan tuottamaan tietoa ja palveluja yhdessä. Siihen, että asiakkaat osallistuvat yhä enemmän monien palvelujen yhteistuottamiseen täytyy olla jotain selittäviä tekijöitä. Härmälä (2009, 15) viittaa omassa tutkielmassaan Lusch & Vargo artikkeleihin ja tutkimuksiin yhteistuottamisesta (mm. 2007, 16 - 19) ja toteaa seuraavaa asiakkaan perusteiksi ottaa osaa arvon yhteistuottamiseen.

Primetieto Oy:n palvelutuotantoa ja asiakashyötyä sopii tarkastella näiden tekijöiden avulla.

1. *Asiantuntijuus*; henkilö ottaa todennäköisemmin osaa yhteistuottamiseen, jos hänellä on siihen tarvittavat kyvykkyydet (eli panosresurssit)
2. *Kontrolli*; yhteistuottaminen on yleisempää silloin, kun henkilö haluaa kontrolloida joko palveluprosessia tai palvelun lopputulosta. Esim. henkilö haluaa maksaa laskut netissä, koska hänen ei tarvitse jonottaa palvelua tiettyyn kellonaikaan pankissa.
3. *Aineellinen pääoma*; yhteistuottaminen on todennäköisempää, jos henkilöllä on pääsy siihen vaadittavaan aineelliseen pääomaan kuten esimerkiksi tietokoneisiin ja muihin vaadittaviin päätelaitteisiin (mediatabletit etc).
4. *Riskinotto*; yhteistuottamiseen liittyy fyysisiä, psykologisia ja/tai sosiaalisia riskejä. Kuitenkin yhteistuottamisella pyritään myös riskien vähentämiseen. Esim. henkilö selvittää internetistä jonkun sairauden luonnetta ennen kuin menee lääkäriin. Tässä on kyse sosiaalisen ja psykologisen riskin vähentäminen ja 'kasvojen säilyttäminen'.
5. *Psyykkiset hyödyt*; puhdas nautinto on yksi merkittävä syy ottaa osaa yhteistuottamiseen. Tätä tekijää voidaan nimittää myös kokemuseräiseksi hyödyksi. Esim. uuden taidon (painon soitto, tanssi tms) opetteluun ryhdytään voimakkaasti psyykkisistä hyödyistä johtuen ja hyödyt realisoituvat käytön aikana (value-in-use).
6. *Taloudelliset hyödyt*; koetut taloudelliset hyödyt ovat keskeinen osa yhteistuottamista. Monet ihmiset ottavat osaa arvon yhteistuottamiseen, koska se

tarkoittaa heille hyvää ajankäyttöä eli ajankäytön tehostamista. Myös muita taloudellisia hyötyjä voi syntyä.

Grönroos (2008, 309) toteaa, että kun arvon luomista pidetään markkinoinnin pää-tavoitteena ja asiakasarvoa tarkastellaan käyttöarvon kautta, vuorovaikutuksesta tulee markkinoinnin avainajatus. Keskittyessään vuorovaikutukseen yritys voi laajentaa arvon käsittämään arvon yhteisluomista asiakkaiden kanssa, aikaisemman pyrkimyksen sijaan. Painopiste on asiakaskeskeisessä käyttöarvossa, ja sitä paitsi palveluympäristössä vaihto- arvoa on vaikea mitata. Gummesson (2008a, 150) tunnistaa useita eri toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita, joista asiakkaalta asiakkaalle tapahtuva (c-to-c) vuoro- vaikutus on nousevana vuorovaikutussuhteena erittäin tärkeä. Uudet kommunikaatio- kanavat kuten vuorovaikutteiset pelit, keskusteluryhmät ja blogit leviävät internetissä ja mahdollistavat paremman c-to-c vuorovaikutuksen kuin aiemmin (Gummesson 2008b, 326).

Primetieto Oy:ssä pohditaan miten ja mihin sosiaalisen median (SoMe) menetelmiä ja välineitä voisi käyttää tehokkaammin. Tällä hetkellä Primetieto Oy:n verkosto- organisaatiossa on noin 60 asiantuntijaa, jotka käyttävät yhteisöpalveluja (FaceBook, Twitter, Mikroblogit, Wikit, Chatit etc) omien tarpeiden ja mieltymysten mukaisesti. Nyt Primetieto Oy:ssä on käytössä ovat lähes kaikki yleisesti em. tiedonjakovälineet, koulutusprojektit hallinnoidaan (osittain) ja koulutusaineistot sekä oppimistehtävät julkaistaan yrityksen käyttöön räätälöidyssä PrimeMoodle -verkko-oppimisympäris- tössä. Näiden lisäksi yrityksessä on käytössä muita erilaisia verkkotyökaluja (resurssi- kalenterit, erilaiset asiakastietokannat, sidosryhmien mm. viranomaisten verkkopalvelut, e-laskutus /talous-hallinto, aihekohtaiset verkko-oppimisalustat mm. NetVisor...). Toisaalta nettityövälineet ovat tehokäytössä ja toiset taas ns 'nice to know' tilassa.

Primetieto Oy:n on mahdollista luoda lisäarvoa itselleen ja asiakkailleen sosiaalisessa mediassa esimerkiksi yleisöosallisuuden avulla ja/tai kouluttaa valmennettavia ao kehittämismenetelmän käyttöön. Yleisöosallisuudella (crowdsourcing) tarkoitetaan sitä, että joku ongelmanratkaisua vaativa tapaus esitellään julkisesti ja haetaan siihen ratkai- sua avoimelta, ennalta määrittelemättömältä väkijoukolta (Hintikka 2008, 35). Kyse on siis perinteisestä talkootyöstä. Sosiaalinen media mahdollistaa lähes rajattoman inno- vointivoimavarojen hyödyntämisen. Tämä mahdollisuus tuo tullessaan myös uuden- laisia riskejä verrattuna perinteiseen yrityksen talon sisäiseen tuotekehitystyöhön.

Lisäksi haasteeksi tulee palkitseminen, jonka pitää olla suhteutettu siihen miten paljon joku xyz-henkilö tai yhteisö on nähnyt vaivaa ongelmanratkaisua kehittäessään.

Kun asiakas sitoutetaan vahvasti yrityksen toimintoihin, niin hyvin usein tässä kanta-asiakkuussuhteessa kehitetään yhdessä uutta palvelua tai tuotetta. Sosiaalinen media ei tässä mielessä ole mitään uutta ja ihmeellistä. Yhteinen tekijä on se, että kehitystyötä ja kehittäjäporukkaa kunnioitetaan ja jonkinlainen palkinto työstä tulee jossain muodossa joko hyvänä tuotteena tai muuna lisäarvona kehitystyön tekijöille. Riskinä voidaan katsoa olevan julkisuus ja helppo tapa jakaa tietoa. Toisaalta tämä koskee kaikkia niin tiedon tuottajaa eli innovaattoria kuin muuten vain verkossa hengaajaa. Uusia ideoita ja innovaatioita kehitellään jatkuvasti siellä ja täällä, mutta kuka uskoo ideaan ja lähtee sitä jatkojalostamaan uudeksi kaupalliseksi tuotteeksi tai palvelupaketiksi? Kuka näkee idean tuoman lisäarvon, hyödyn?

"Mitä jos oppiminen olisi hauskaa? Sitä kysimme itseltämme, kun aloimme kehittää tätä uutta konseptia", toteaa Rovio Oy:n markkinointijohtaja Peter Vesterbacka. Rovio on solminut alustavan sopimukseen Kiinaan 123 Education Developmentin kanssa. Rovio tekee yhteistyötä Helsingin yliopiston opettajakoulutuslaitoksen kanssa. Yliopistoyhteistyö varmistaa, että Rovion työ nojaa uusimpaan oppimistutkimukseen ja hyödyntää innovatiivisia koulutusmetodeja. Peter Vesterbacka kertoi Educa 2014 messuilla, että *"tulevaisuuden taitojen oppimisessa digitaalisuus on tärkeää, mutta sillä ei korvata kynää, kirjaa, vuorovaikutusta tai urheilua, vaan oppimisessa on huomioitava erilaiset oppimisen strategiat. Oppiminen on hauskaa silloin, kun oppija rakastaa sitä mitä tekee, ja kun erehtyminen ja virheiden tekeminen on mahdollista ja jopa hauskaa!"* Rovio Oy tulee olemaan mukana myös aikuisille tarkoitettujen oppimisympäristöjen kehittämisessä.

Salmenkivi (2012, 110) toteaa viestinnän, SoMe:n motivaatiotekijöiksi seuraavaa¹¹:

1. **Informaatio:** saada tietoa välittömän ympäristön, yhteiskunnan ja maailman tapahtumista ja olosuhteista ja tyydyttää tiedonjanoa ja uteliaisuutta. 2. **Henkilökohtainen identiteetti:** löytää vahvistusta omille arvoille, löytää käyttäytymismalleja ja samaistua arvostamiinsa ihmisiin. 3. **Sopeutuminen ja sosiaalinen kanssakäyminen:** oivaltaa toisten olosuhteita (sosiaalinen empatia), tuntee yhteyttä muihin, löytää pohjaa keskusteluille ja sosiaaliselle kanssakäymiselle. 4. **Viihde:** kuluttaa aikaa, saada kulttuurinautintoa, paeta ongelmia tai unohtaa ne.

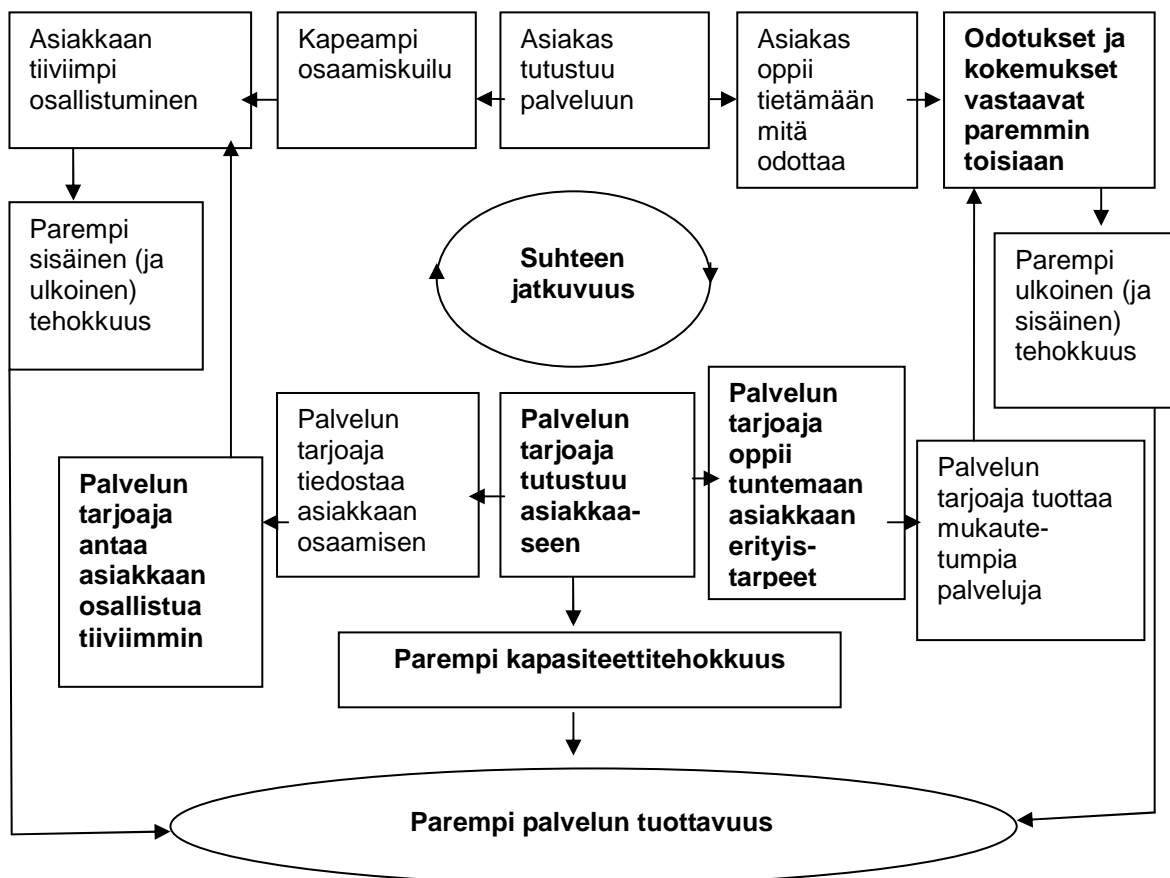
¹¹ McQuail's Mass Communication Theory (Sähköinen Google-kirja). Viitattu 28.1.2014

Mitä?	Mitä hyötyä Primetieto Oy:ssä?
Osaamisen ja tiedon jakaminen	Nopea tiedonsaanti. Virheiden minimoiminen. Päällekkäisen työn vähentäminen. Asiantuntijuuden syveneminen. Osallistaminen ja yhteisöllisyys. Läsnaoleminen.
Ongelmanratkaisu	Tiimissä ongelmien ratkaisuun löytyy uusia näkökulmia + ajattelun virran rajapinnan hyötykäyttö tulee tutuksi
Rekrytointi ja resursointi (sisäinen, ulkoinen)	Henkilöstön nykyhetken osaaminen tunnistaminen ja tunnustaminen. Kumppaneiden ja alihankkijoiden osaamisen tunnistaminen ja dokumentointi (bloggaus)
Tuotekehitys ja ideointi, avoin innovointi	Ideat yhteiseen foorumiin jatkokehitystä varten.
Organisaatiokulttuurin ja yhteistyön edistäminen	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen tuovat arjen työhön lisäarvoa. Oppiva organisaatio kehittyy ja kehittää.
Etäkokoukset, tapaamisista sopiminen	Yhteistyön tiivistäminen edullisemmin kustannuksin, esim. Doodle tai Sumpli palvelut (doodle.com, sumpli.com): aikasyöpöt hallintaan ja työajan kohdennus esim. innovointiin
Raporttien ja suunnitelmien kirjoittaminen	Sisäisen viestinnän tehostaminen. Tavoitteena, että henkilöstö saa tiedon oikea-aikaisesti ja samanaikaisesti (ns unohduksilta vältytään)
Markkinoiden seuraaminen	Tehokkaampi markkinointi. Henkilöstö ja verkostossa toimivat näkevät heikkojakin signaaleja markkinassa: näiden dokumentointi ja yhteinen jakaminen keskustelufoorumilla. Jokaisen henkilön markkinointi ja myyntitaidot kehittyvät samalla.
Asiakkaiden osallistaminen	Asiakas on kumppani, jonka tarpeisiin (tiedostettuihin ja tiedostamattomiin) palvelu perustuu. Suhteiden ylläpitäminen, uusien avauksien löytäminen.
Yhteistyökumppaneiden yhteistyön tiivistäminen	Nopea asiantuntijuuden löytyminen (sijaisuudet yms)
Asiakaspalvelun tehostaminen	Parempi asiakastyytyväisyys ja aito läsnäolo asiakkaan tukena
Asiakkaan opettaminen	Asiakas oppii toimimaan omatoimisesti ja tyytyväinen asiakas markkinoi yrityksen palveluja ja tuotteita. Asiakas on tärkeä kumppani tuotekehityksessä.
Verkostoituminen	Palveluverkosto takaa toiminnan jatkuvuuden ja mahdollistaa palvelujen laatuarvioinnin. Yhdessä on mukava ideoida uutta ja toteuttajia ei tarvitse erikseen etsiä: innostus ja sitoutuminen
Kriisiviestintä	Erikoistilanteita varten tieto on päivitetty ja prosessit harjoiteltavissa yhteisöpalvelun avulla
Henkilöstön hyvinvointi ja johtaminen & Muutosviestintä	Mielipiteet, näkemykset, tieto, kokemus, perustelut näkyviksi yhteiseen foorumiin. Työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit mukaan aitoon vuorovaikutukseen. Johtoryhmä saa helpommin hyväksynnän linjauksilleen ja päätöksilleen
Räätälöidyt sidosryhmäpalvelut	Palveluja voidaan räätälöidä kohderyhmäkohtaisesti: vaikuttavuus ja tehokkuus. Osallisuuden kokemus.
Yrityksen tuottamat sisällöt	Yhteisdokumentointi: (hiljainen) tieto kaikkien käyttöön

Taulukko 3. Taulukossa on esitetty niitä arjen toimintoja, joissa erilaisten sosiaalisen median välineiden monipuolisesta käytöstä olisi hyötyä Primetieto Oy:ssä.

7.3.4 Osallistuminen aktivoi ja sitouttaa

Palvelujen tuottamista voidaan tarkastella asiakkaan ja tuottajan näkökulmista oppimissuhteena. Yksittäisillä asiakkailta ja organisaatioilla on usein jatkuvia suhteita palveluyritysten kanssa. Palvelun tuottavuus riippuu usein suhteen edistymisestä. Suhteet ovat oppimiskokemuksia, joissa molemmat tai kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja oppivat harjoittamaan keskinäistä kanssakäymistään niin, että virheet, epäonnistumiset, laatuongelmat, tietokatkokset ja muut vaikeudet voidaan minimoida. Sekä palveluntarjoaja että asiakas oppivat vähitellen välttämään virheitä ja ongelmia, joista koituu molemmille osapuolille tarpeettomia kustannuksia ja jotka heikentävät koettua palvelun laatua. (Grönroos, 2009, 301)



Kuvio2. Oppimissuhteiden vaikutus palvelujen tuottavuuteen. (Mukaeltu: Ojasalo, K. *Conceptualizing Productivity in Services*, Svenska Handelshögskolan/CERS, 1999,194)

Kun palveluntarjoaja oppii tuntemaan asiakkaan ja hänen osaamisensa paremmin, tämän osallistuminen voi kasvaa. Saadessaan selville asiakkaan erityistarpeet, toiveet ja odotukset palveluntarjoaja voi mukauttaa palvelujaan juuri tälle asiakkaalle sopiviksi. **Näiden prosessien ansiosta palveluntarjoaja pystyy sopeutumaan asiakkaaseen ja ryhtymään toimenpiteisiin, jotka kohentavat sisäistä ja ulkoista tehokkuutta.**

Palvelun tuottavuuden kannalta on tärkeä ymmärtää, että asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia oppimissuhteita, joissa molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. Mitä useammin suhteet katkeavat ja menetettyjen asiakkaiden tilalle on hankittava uusia asiakkaita, sitä heikommaksi palvelujen tuottavuus jää. Asiakkaiden säilyttäminen on palvelujen tuottavuuden kannalta tärkeää, ja palvelujen tuottavuus on oppimiskokemus. (Grönroos, 2009, 302)

”Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä”, todettiin tässä raportissa asiakasyymmärrystä koskevassa luvussa. Kehittämistehtävissä haastateltavilta kysyttiin seuraava kysymys: Koulutus toteutuu, kun koulutettavalla on yhteistyöyritys eli organisaatio, jossa työssäoppiminen tapahtuu. Olisitko itse valmis hankkimaan yhteistyöyrityksen ja koulutusteemaan liittyvän työtehtävän?

Valmennettava-asiakkaat näkivät, että yhteistyö tässä asiakasyrityshaussa on paras tapa toimia. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuspalvelun tuottaja aktivoi omia asiakassuhteitaan ja hakee näistä yrityksistä koulutettaville työssäoppimistehtäviä. Toisaalta osa koulutukseen hakeneista haluaa ehdottomasti itse hakea yrityksen ja keskustella työssäoppimiseen sopivasta tehtävästä yrityksen kanssa. Tällä tavalla koulutettava haluaa tulla tutustua yritykseen ja sitoutua valmennusohjelmaan. Lisäksi hän haluaa varmistua, että kyseessä on yritys, jolla on vakaa aikomus rekrytoida henkilö valmennuksen jälkeen. Työsopimuksen solminen tapahtuu koulutuksen lopussa eli käytännössä noin 8 kuukautta siitä kun valmennus ja perehtyminen yrityksen toimintakulttuuriin on alkanut.

”no tässä koulutuksessa hain tämän yrityksen ja tehtävän käytännössä itse ... olen ollut kaksi kertaa haastattelussa tässä firmassa ja ehdotin tätä koulutuspakettia heille” CT13L5PV

”...tässä oli hyvää se että tuli paljon asiakasyrityksiä sähköpostitse eli yritysytteyshenkilö kysyi voiko lähettää CV:n eteenpäin... jos sun pitää itse hakea asiakasyritys niin sun on oltava aktiivinen ja sopia haastattelut... tässä koulutuksessa sun puolesta tehtiin paljon... en oikein nää kumpaa pidän parempana... molemmissa on hyviä ja huonoja puolia... tässä oli hyvää se, että sen asiakasyrityksen sai varmimmin mun mielestäni... mä en tehnyt juurikaan mitään että mä pääsin sinne nykyiseen yritykseen töihin... mä kyllä hain koko ajan itekin yritystä... ei se yritys tule ittestään... pitää tehdä töitä sen eteen.. tosin ainoa suuri ero on se, että jollei sinulla ole sitä asiakasyritystä niin sut potkitaan pois koulutuksesta ja se vaikuttaa omaan talouteen...no nyky maailma on raakaa” CT13L7JK

”mulla oli itsellä muutama paikka ja hain koko ajan itse paikkoja” CT13L8JM

”olen valmis hakemaan työharjoittelupaikan itse koska sillä lailla pääsee tutuksi yritykseen ja tietää mikä se oikein on ja kumminkin on jo ottanut siitä selvää ja osaa hakea niitä joista on ite kiinnostunu” CT13L9MK

”kyllä varmaan sen pystyy itse hakemaan mutta se on kyllä hyvä että se menee noin että kouluttaja hakee sen yhteistyöyrityksen... mun kohdalla esitin kinnostavia yrityksiä kontaktihenkilölle ja sieltä tärppäsi tämä nykyinen työpaikka ja esimiestehtävä” CT13L10MY

”saattaa olla mun tapauksessa että koulutuksen järjestäjä haki minulle työssäoppimispaikan... mulla on työkokemusta ja hyvä tausta mutta näyttää olevan niin että mun ikää vierastetaan... viiskymppinen... ei ole kysymys siitä että mä en osaa... on ollut hyvä että koulutuksen järjestäjällä on omat verkostot ja tietokannat joista haetaan ja jonne markkinoidaan tämän tyyppistä koulutusta... en olisi osannut itse aavistaakaan että mistä paikka löytyisi ja vielä siinä toivossa että jatkotyöpaikka on siellä” CT13L12ML

Työssäoppimispaikan hakeminen tapahtuu pääsääntöisesti yhteistyössä, sillä näin valmennettava orientoituu ja sitoutuu koulutuksen tavoitteisiin. Haastateltavilta kysyttiin: Miten käytännössä toimit tai toimisit hakiessasi sopivaa työssäoppimispaikkaa ja tehtävää? Edelleen kysyttiin mitä tukea tarvitsisit hakuvaiheessa?

”Kyllä minä olen itse valmis hakemaan työssäoppimispaikan itse. Minä sain tämän harjoittelupaikan siten, että sain ensi tietoa koulutuksesta ja sitten soitin yhdelle entiselle työkaverille ja kysyin, että olisi heidän firmassa tarvetta ja arkkitehdille töitä. Sitten kouluttaja otti sinne yhteyttä ja asia järjestyi mukavasti minun kannalta”. CT14M8IK

”Tarviin tietoa siitä, mihin kustannuksiin yhteistyöyritys sitoutuu solmiessaan sopimuksen ja miten he voivat muokata koulutusta vastaamaan enemmän omia tarpeitaan.” EA14P12MI

”Otin yhteyttä firmaan ja esittelin koulutuspaketin – se oli siinä.” CT13M5PV

”...periaatteessa mä hain itse yhteistyöyrityksen mutta tässä oli plussana se että koulutuksen järjestäjä laajensi sitä tukiverkkoa ja pääsi haastatteluihin moneen yritykseen ja se on ollut tosi vaikea saada harjoittelupaikka ja saada ihmiset kuuntelemaan asiansa... kun niille on soitellut niin kontaktihenkilöt kuulostaa tosi kyllästyneiltä... pitäisi olla tosi myyntimies tai nainen että saisi kaupattua itsensä sinne yritykseen” CT13L11MJ

”Lähinnä tarvitsen henkistä tukea yrityksen löytämiseen ja vinkkejä mihin erilaisiin yrityksiin voisi hakea” CT14O5EA

”minulle tarjottiin yrityskumppanuutta ja en ollut ikinä kuullut yrityksestä vaikka tunnen kyllä alan yrityksiä... oikein ihmettelin mikä tämä oikein on ja sen takia kun meille koulussa – ammattikorkeassa, annettiin yrityslistoja, joita voi kolata läpi kun hakee harjoittelupaikkaa... no tämän firman kohdalla sen kyllä ymmärtää kun se on aika pieni firma vaikka on vanha vientifirma

ja ne ei välttämättä ota sinne harjoitteluun ketään kun se sitoo yrityksen henkilöstöä...”

CT13M6JS

”lähetän hakemuksia ja soittelen perään... sähköpostilla hakemus ja soitto perään aina... se on tehok-kainta” CT13M7JK

”siis varmaan pitäis mennä paikan päälle ja esittäytyä ja esittää tämä koulutuskuvio... kyllä minä sähkö-postin muodossa lähetyin yrityksiä ja koetin löytää sopivia... en tosin soitellut perään mutta sähköpostia sain heiltä...” CT13M8JM

”kun hain tänne sitä yritystä niin kaikki sukulaiset ja tutut ja kaikki mahdolliset henkilöt kyselin onko sopivia yrityksiä joissa voisi käyttää noita cadä ohjelmia ja niistä rupesin sitten ettimään ja muutamahan lähetin viestiä ja soittelin ja sattui löytymään paikka johon sitten pääsin.. tää on tuttavahan kontaktin kautta saatu paikka... löytyi sillai” CT13M9MK

”Tarviin kunnan koulutusesitteen ja koulutuksen järjestäjän yhteyshenkilöltä yksityiskohtaista tietoa siitä, mitä koulutus maksaa ja mitä se sisältää, ai niin ja että mitkä tehtävät sopii koulutusohjelmaan yms. Jos jostain syystä keskeyttää koulutuksen niin mitä siitä seuraa tai jos yritys palkkaa aikalailla alussa nin mistä sitten.” CT14O8IK

7.3.5 Koulutusprosessi Blueprint kaaviona

Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman palvelun. Palvelun blueprinting rakentamiseen kuuluvat seuraavat toimet (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 160 – 163):

- Valitaan kehitettävä palveluprosessi.
- Valitaan palvelun asiakassegmentti.
- Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta.
- Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet.
- Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin.
- Lisätään fyysiset (esim. liput, laskut) osat jokaiseen asiakkaan toimintoon.
Fyysiset osat näkyvät ja asiakas vastaanottaa niitä palveluprosessin eri vaiheissa.

Blueprinting –menetelmän avulla haetaan vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin (Ojasalo et al. 2009):

- Millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta?

- Osallistuuko asiakas merkittävästi palvelun tuottamiseen vai onko vuorovaikutusta asiakkaan kanssa vähän?
- Kuka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, milloin ja kuinka usein?
- Mitkä ovat merkittävät palvelun fyysiset osat asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä tukitoiminnoista ovat tärkeimpiä kriittisten asiakaskontaktikohtien tukemisessa?
- Onko prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja?
- Millä osin prosessin tehokkuutta ja vaikuttavuutta voisi kehittää?

Primetieto Oy:n tuottama nimenomainen KeKo -koulutuspalveluprosessi on vuosien kehittämistyön tulosta. Blueprint kaaviota ao prosessista ei ole aikaisemmin tehty. Tässä kehittämistehtävässä seuraavilla sivuilla oleva kuvaus on ns raakatason kuvaus. Tarkempi enemmän informaatiota sisältävä kuvaus on tarkoitettu Primetieto Oy:n sisäiseen käyttöön.

Toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja ammatilliseen lisä-, täydennys- ja muunto-koulutukseen kohdistuu uusia haasteita. Keskeinen kysymys on asiakkaan eli koulutettavan entistä vahvempi osallistaminen ja sitouttaminen koulutus-/oppimis-prosessiin. Tämä on yksi peruste sille, miksi Primetieto Oy:n koulutusprosessit on hyvä kuvata esimerkiksi Blueprint-kaavion avulla. Kaavio tekee näkyväksi koulutusprosessin eri vaiheet ja kuvaa analysoimalla voi nähdä sen, kuinka suuri osa palvelutuotannosta tapahtuu oikeasti yhdessä asiakkaan kanssa. On totta, että palvelun tuottaja uskoo tuottamansa palvelun olevan asiakkaan toiveiden mukainen ja hyvää palvelua. Bueprint -menetelmän avulla on tarkoitus selvittää asiakkaan ja työntekijöiden toimet sekä näkyvät että näkymättömät ja niin ikään tekniikan välityksellä tehtävät toimet. Nykyään verkkopalvelut ovat arkipäivää ja on tärkeää selvittää se miten ne todellisuudessa vastaavat asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Kyse on aidosta asiakasymmärryksestä – palvelun tuottajan pitää tuntea asiakkaansa ja heidän tarpeensa.

Tämän kehitystehtävän yhtenä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mikä Primetieto Oy:n asiakkuus ja kuka on asiakas ja mitä asiakas todellisuudessa ajattelee koulutus-palveluprosessista, koulutuksen arvosta ja koulutuksen tuomasta hyödystä. Näitä asioita on selvitetty kyselyjen ja haastattelujen avulla ja tuloksia/pohdintaa esitelty tässä raportissa jo toisaalla. Tässä alaluvussa voi hakea vastausta kysymykseen: Onko koulutus-prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja? Haastatteluissa koulutettavilta on kysytty: Mitkä tekijät ovat tässä koulutuspalvelussa mielestäsi kriittisiä? Asiakkaan vastauksista

voi päätellä niitä toimia/konkreettisia asioita, jotka vaativat erityistä huomiota palveluprosessissa ja palvelutoteutuksessa.

”Ennen pitkän koulutuksen aloitusta suoritettava osallistujien yhteinen soveltuvuustestaus, jossa testataan henkilöiden sopivuus kyseiseen ryhmään. En tokikaan tiedä miten se olisi toteutettavissa!” EA14Z13AI

”Yrityksen sitoutuminen (vaikka koulutettavan irtirepiminen suoraan työelämään voisikin tulla kyseeseen, pidän arvokkaana mikäli koulutuksen saa käydä loppuun), oma motivaatio ja määrätietoisuus sekä tavoitekeskeisyys, Primetiedon ja keko-organisaation tuki ja osaaminen”. (EAT13C25MT)

”Riittävä opetusmateriaali ja sen saatavuus. Itse pidän opiskelusta omassa rauhassa, esim. kotona, kun on ensin saanut pohjan luennoilla.”(EAT13C25EL)

”Etäopiskelua varten voisi järjestää tehtäviä, joita tekemällä mieleen jäisi enemmän asioita, kuin vain lukemalla tarjottuja aineistoja. Vois treenata että osais töissä sitten soveltaa niitä teorioita” EA14AA6NO

”Kolme asiaa joita en osaa pistää tärkeysjärjestykseen, ne tarvitaan kaikki: Yrityksen halu kehittyä ja tarve uudelle ammattilaiselle - Hakijan motivaatio - kompetenssi - kyky oppia uutta, Primetiedon kyky toimia dynaamisesti ja tilanne - pelitaju. Hyvä esimerkki oli nykyisen EA14-kurssin deadlinen siirto, sekä omalla kohdallani hyväksyminen kurssille ”etunojassa”. Kaikki nämä yhdessä mahdollistivat oman osallistumiseni”. (EAT13C19MT)

”Isäntäyrityksen todellinen kyky jatkokouluttaa ja työllistää valmennuksen loppuvaiheessa arveluttaa. Koulutus yksin ei anna varsinaista pätevyyttä mihinkään.”(EAT13C19MP)

Kehitystehtävään on valittu KeKo/FEC -koulutusprosessi, joka on tyypillinen Prime-tieto Oy:n palveluprosessi. Asiakassegmenttinä on täydennyskoulutettavien insinöörien muodostama ryhmä. Blueprint -kaavioon on kuvattu 1. asiakkaalle eli koulutettavalle näkyvät palvelun fyysiset osat, 2. asiakkaan suorittama prosessin osa eli varsinainen koulutettavan prosessi, 3. asiakkaalle eli koulutettaville näkyvät kontaktihenkilöiden toimet, 4. Asiakkaan eli koulutettavan osallistamiseen liittyvät toimet, 5. asiakkaalle eli koulutettaville näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet sekä 6. koulutusprosessin liittyvät tukiprosessit mm. tekniikan välityksellä tehtävät tapahtumat.

Kuvauksessa on kolme rajapintaa: vuorovaikutuksen rajapinta, jossa yrityksen henkilöstö ja asiakkaat ovat konkreettisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, näkyvyyden rajapinta jakaa palvelujen näkyvyyden sekä asiakkaalle näkyvään että näkymättömään

osaan, sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta puolestaan jakaa asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet ja tukiprosessin tapahtumiseen omiin tasoihinsa.

Kaaviota luetaan vasemmalta oikealle koulutusprosessin esivaiheen tapahtumista (ELY/TE keskuksen internetsivut, Koulutuspalvelun tuottajan internetsivut, Potentiaalisten koulutettavien eli hakijoiden yhteystietojen koonta, Isäntäyritys kohderyhmän muodostaminen asiakkuudenhallintajärjestelmään...) alkaen koulutuksen loppuun ja jälkivaiheen tapahtumiin (työpajaryhmän kokoontumisten organisointi ja taustamateriaalin työstäminen, koulutettaville kolme kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen tehdyn tilannekyselyn vastauksien peilaus päättöpalautteeseen etc.).

Tässä kehitystehtäväraportissa on julkaistu vain osa Blueprint -kaaviosta toimeksiantajayrityksen toivomuksen mukaan. Kaaviomallissa kolme ensimmäistä sivua muodostavat päällekkäin aseteltuna karkean kuvauksen koulutusprosessin alkuvaiheen toimista. Koulutussuunnitteluun, tarjouskilpailuun, kouluttajarekrytointiin, itse koulutuksen poljentoon tai asiakkuuden jälkihoitoon yms. liittyviä toimia ja vaiheita ei tässä raportissa esitetä.

Kuvio 3. Primetieto Oy:n koulutusprosessin alkuosan Blueprint-kaaviomalliesimerkki.

1	B	C	D	E	F	G
2	KOULUTUSPROSESSI	ELY/TE keskuksen internetsivut				
3		Koulutusilmoitus lehdissä				
4	Asiakkaalle = koulutettavalle näkyvät palvelun fyysiset osat	Koulutuspalvelun tuottajan internetsivut	Alkavan koulutuksen infotilaisuus			Yritysten nettisivut
5		ELY/TE keskuksen suora kirje tai sähköposti asiakkaalle				
6		ELY/TE keskuksen henkilökohtainen ohjaus				
7						
8	Asiakkaan suorittama prosessin osa = koulutettavan prosessi		Koulutettava löytää itselleen sopivan koulutusohjelman	Koulutettava päättää hakeutua koulutukseen	Koulutettava tekee hakemuksen valmennusohjelmaan verkkopalvelussa	Koulutettava selvittää minkälainen potentiaalinen isäntäyritys on
9			Koulutettava pyytää lisäinfoa koulutuksesta puhelimitse		Koulutettava lisää hakemukseen liitetiedostot yms pyydytetyt lisätiedot	Koulutettava kertoo onko hän kiinnostunut isäntäyrityksestä ja tehtävästä
10			Koulutettava pyytää lisäinfoa koulutuksesta sähköpostitse			
11						

12	B	C	D	E	F	G
13	vuorovaikutuksen rajapinta					vuorovaikutuksen rajapinta
14						
15	Asiakkaalle= koulutettaville näkyvät kontaktihenkilöiden toimet		Koulutettavaan otetaan yhteyttä puhelimitse ja kerrotaan koulutusohjelmasta tarkemmin	Koulutettavaa opastetaan hakemuksen tekemisessä	Koulutettava saa viestin, että hakemus on vastaanotettu	Otetaan yhteyttä puhelitse tai sähköpostitse koulutettavaan ja kerrotaan mahdollisesta isäntäyrityksestä ja tehtävästä
16					Koulutettavalta pyydetään lisätietoja koskien hakemusta ja osaamista	Järjestetään haastatteluja yritykseen ja sovitaan niistä koulutettavien kanssa
17						
18						
19	Asiakkaan = koulutettavan osallistaminen		Koulutettavaan otetaan yhteyttä sähköpostitse ja kerrotaan miten hän voi hakea itse valmennusohjelmaan sopivan isäntäyrityksen ja tehtävän		Koulutettavaa pyydetään tekemään lista yrityksistä (yhteystietoineen), joista hän hakee itse työssäoppimispaikkaa	Koulutettava ottaa aktiivisesti yhteyttä kiinnostaviin yrityksiin ja esittelee osaamistaan ja koulutusohjelmaa
20						

Primetieto Oy:lle tehty karkean tason Blueprint-kaavio osoittaa, että valmennettavan kannalta nykyinen palveluprosessi on vuosien saatossa hioutunut toimivaksi ja asiakkaan tarpeita vastaavaksi prosessiksi. Koulutusprojektit sujuvat suunnitelman mukaisesti. Projektit on ositettu, jaettu eri vaiheisiin. Jos valmennuksen aikana esiintyy muuostarpeita tai asiakaspalautteen perusteella pitää ryhtyä toimenpiteisiin, niin näihin tilanteisiin on varauduttu ja prosesseissa on jonkin verran liikkumavaraa (projektityöterminä 'pelivaraa'). Asiakkaiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta siinä määrin, kun sitä tarvitaan koulutuksen eri vaiheissa. Vuorovaikutusta voisi olla enemmän ja erityisesti uusia tapoja ja välineitä voisi käyttää, että viestintä tehostuisi.

Valmennettavat osallistuvat aktiivisesti varsinaiseen koulutusprosessiin eli henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman mukaiseen lähiopetukseen. Lisäksi he osallistuvat työssäoppimiseen ja työssäoppimispaikassa tehtävän kehittämishankkeen toteutukseen. Kun katsotaan osallistumista varsinaiseen valmennusohjelman tuottamiseen, niin siinä asiakkaan rooli on aika ohut tänä päivänä. Poikkeuksiakin on eli valmennettavat hakevat itselleen työssäoppimispaikan ja valmennuksen teemaan liittyvän kehittämishankkeen sekä räätälöivät isäntäyrityksen toiveiden mukaan ja kouluttajan kanssa henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaansa. Toisaalta kouluttaja voisi osallistaa tietyillä toimenpiteillä suunnitelmallisesti valmennettavia osallistumaan enemmän koulutuksen esi-/alku- ja loppuvaiheissa ja mahdollisesti vielä asiakassuhteen jälkihoitovaiheessa.

	B	C	D	E	F	G
21						
22	näkyvyyden rajapinta					näkyvyyden rajapinta
23						
24	Asiakkaalle = koulutettaville näkyvät kontaktihenkilöiden toimet	Potentiaalisten koulutettavien eli hakijoiden yhteystietojen koonta			Hakijan hakemus tarkastetaan	Katsotaan onko hakijoissa koulutettavia, jotka täyttävät isäntäyrityksen hakijaa koskevat vaatimukset
25		Potentiaalisten koulutettavien ryhmittely			Hakijat ryhmitellään koulutuksen, työkokemuksen etc perusteella	Listataan kelpoisuus ja pätevyysvaatimukset täyttävät hakijat
26		Isäntäyritystietokan nan tarkistus			Hakijat pisteytetään ja ryhmitellään	Pisteytetään kelpoisuus ja pätevyysvaatimukset täyttävät hakijat
27		Isäntäyritys kohderyhmän muodostaminen				Potentiaaliisiin isäntäyrityksiin sopivat haastateltavat valitaan
28			Isäntäyrityksiksi ilmoittauneiden yritysten tietojen tarkistus	Isäntä- yrityksiksi ilmoittauneisiin yrityksiin otetaan yhteyttä puhelimitse		Yritykseen lähetetään sopivien henkilöiden CV:t
29			Potentiaalisten isäntäyritysten tietojen käsittely - liidien käsittely	Potentiaaliisiin isäntäyrityksiin otetaan yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla	Kartoitetaan tehtäväkuva ja sen sopivuus koulutusohjelman teemaan ja työosaoppimistavoitteisiin sekä selvitetään /tarkennetaan minkälaista koulutettavaa yritys hakee	Yritys ilmoittaa ketä he haluavat haastatella
30	sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta					sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta
31						
32	Tukiprosessit	Isäntäyritys kohderyhmän muodostaminen asiakkuudenhallintajärjestelmään	Päivityskirjaukset asiakastietokantaan asiakkuudenhallintajärjestelmään		Päivityskirjaukset asiakastietokantaan asiakkuudenhallintajärjestelmään	Päivityskirjaukset asiakastietokantaan asiakkuudenhallintajärjestelmään
33		Isäntäyritys- kohderyhmälle tiedottaminen info nro 1 (palvelun tuottajana alihankkija)				

Primetieto Oy:n KeKo -koulutushankkeet/FEC-hankkeet (Further Educated with Companies) toteutetaan kolmikantayhteistyössä, jossa tilaajana on ELY-keskus/TE -toimisto, koulutuksen järjestäjänä Primetieto Oy ja valmennettavien isäntäyrityksinä eri kokoisia yrityksiä ja organisaatioita. Kehittämisen/perehdytyskoulutushankkeiden tavoitteena on yhdistää yritysten kehittämistarpeet sekä erityiskoulutettujen valmennettavien osaaminen. Blueprint-kaaviosta näkyy kuka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, milloin ja kuinka usein. Koulutuspalvelun kehittämisen kannalta on myös erittäin tärkeää nähdä, kuka on asiakas missäkin prosessin vaiheessa ja mitä tietoa hän tarvitsee ja mitä tietoa häneltä yritys tarvitsee. Nämä toimintaan liittyvät yksityiskohdat ja merkittävät palvelun fyysiset osat sekä tärkeimmät tukitoiminnot ovat kirjatut tarkemmin ns. hienon tason Blueprint-kaavioon (ei julkaistu tässä tutkielmassa).

8 KOONTI TULOXSISTA JA LOPPUSANAT

Tässä kehittämistehtävässä on käsitelty asiakkuuden arvoa ja asiakasymmärrystä laealaisesti syystä siitä, että niin kirjoittajalle itselleen kuin lukijalle syntyisi käsitystä asiakasymmärryksestä Primetieto Oy:n palvelutuotannon käyttöarvona. Asiakasymmärrykseen kuuluu oleellisena osana se, että yritys ymmärtää sen, mitä arvoa ja hyötyä asiakas saa palvelusta ja koko palveluprosessista. Primetieto Oy:ssä koetaan, että asiakasymmärryksen laajeneminen ja syveneminen kehittää palveluliiketoimintaa ja voi omalta osaltaan vaikuttaa myös siihen, että kustannustehokkuus asettuu tavoitellulle tasolle. Asiakastieto- ja asiakasjärjestelmiä kehitetään tarpeen mukaan. Tavoitteena on, että järjestelmien avulla kaikkia asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin ja yrityksessä päällekkäisten toimintojen määrä vähenee ja sekä ulkoinen että sisäinen organisaatioviestintä tehostuu.

Tämän kehitystehtävän tiedonantajina ovat olleet valmennettavat eli yksi yrityksen asiakasryhmistä. Primetieto Oy:n yhteistyöyritykset, koulutettavien työssäoppimispaikat eli isäntäyritykset, alihankkijayritykset ja koulutuspalvelujen tilaajaorganisaatiot ovat myös erittäin tärkeitä asiakasryhmiä. Jatkotutkimuskohteena voisi olla näiden sidosryhmien nykynäkemyksien ja käsityksien selvitys Primetieto Oy:n koulutus-konseptista ja palvelutuotannosta. On tärkeää, että asiakkaalta itseltään kysytään, mitä mieltä hän on palvelusta eikä vain oleteta, että koulutuspalvelutarjooma vastaa asiakkaan tarpeita. Toimintaympäristöt muuttuvat ja muutoksen myötä myös palvelutarpeet. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ajoissa ja itse palvelutoiminnan tulisi olla proaktiivista, ennakoivaa ja asiakkaan näkökulmasta positiivisella tavalla yllätyksellistä. Palvelun tuottaja voi tunnistaa sellaisia asiakkaan tarpeita, joita asiakas ei itse tunnista. Asiakasymmärrystä on mahdollista syventää ja laajentaa: jonain päivänä se voi osoittautua koko koulutuspalvelutuotannon ytimeksi.

Asiakasymmärrys ja kattava asiakastieto on palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi silloin, kun yrityksellä on näkemys siitä, millaisen ja minkä laatutasoisen asiakasymmärryksen avulla palveluliiketoimintaa voi aidosti kehittää. Tärkeää on selvittää, mistä ja miten asiakkaita koskevaa tietoa ja asiakkuushistoriaa voidaan saada. Runsaan asiakastieto (esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden tietokanta) ei sinällään ole ratkaisu vaikkapa yrityksen ja palvelutarjooman tunnettuuden haasteisiin. Tavoitteena

on hyödyntää ymmärrystä käytännössä. Asiakastietoa on kerättävä, tallennettava, jalostettava ja jaettava. Tämän työn on oltava suunnitelmallista. Asiakasymmärryksen oleellinen osa on käsitys asiakaskokemuksesta ja arvoprosesseista, asiakaskannattavuudesta sekä asiakkaan osallistumisesta ja osallistamisesta. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty asiakaskokemuksen ja –arvon tarkasteluun.

Primetieto Oy:n palveluliiketoiminnan kehittämisen yhtenä haasteena on asiakasymmärryksen lisäämisen ohella se, että asiakkaat eivät tunnista entuudestaan palvelukonseptia. Lisäksi valmennettavien ja yritysten käsitykset palvelukonseptista saattavat olla negatiiviset. Miksi? Jotkut koulutuspalvelujen tuottajat ovat hoitaneet vastaavanlaisen koulutuksen huonosti ja tämä 'leima on tullut myös niiden toimijoiden otsaan', jotka toimivat sopimusten mukaisesti ja täyttävät asiakaslupauksensa. Mitä tämän haasteen edessä Primetieto Oy voi tehdä? Kyse on Primetieto Oy:n imagosta ja koko toiminnasta eli siitä mitä koulutuspalveluja ja muita palveluja se tarjoaa ja millä hinnalla sekä missä ulkoisissa puitteissa. Toisaalta palveluihin ja mm koulutukseen sisältyy ihmisten tunteet ja asenteet yritystä kohtaan. Primetieto Oy voi panostaa siihen, että yrityksen maine pysyy kunnossa. Maine heijastelee sidosryhmien ajatuksia yrityksestä. Se sisältää arvioinnit yrityksen taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä toiminnasta. Maine rakentuu prosessimaisesti perustuen sidosryhmien käsitykseen yrityksen toiminnasta ja sen perusteella, millaista tietoa yrityksen toiminnasta välittyy suoraan asiakkaille, mitä eri viestintäkanavien kautta ja muista tietolähteistä mm. asiakkailta. Asiakkaan palvelusta saamat omakohtaiset kokemukset ovat keskiössä.

Koulutusmarkkinoinnissa haaste on oikean kohderyhmän löytäminen. Miksi etsimiseen on panostettava: asiakkaat ovat erilaisia, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä asiakassuhteet ovat erilaisia. Primetieto Oy voi parantaa liiketoiminnan kannattavuutta, kun segmentointi onnistuu ja rajalliset voimavarat voi kohdentaa tarkoituksenmukaisesti. Yrityksen ei yksinkertaisesti kannata markkinoida palveluja kaikille mahdollisille asiakkaille, mitä se ei tällä hetkellä teekään. Asiakaskeskeinen toiminta mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja yrityksen markkinointitoimenpiteiden yhteensovittamisen. Lisänä tässä on se, että yritys oppii tuntemaan paremmin asiakkaansa: asiakasymmärrys lisääntyy ja asiakassuhde voi kehittyä molempien osapuolten toivomaan suuntaan yhteistyössä.

Asiakassuhteen jälkihoito on asiakassuhteen hoitamista asiakaspalvelutilanteen tai projektin jälkeen. Primetieto Oy:ssä hoitotoimenpiteitä ovat mm. projektiyhteenvedot, jälkilaskenta, ja erilaisten palautteiden analysointi sekä työpajatoiminnan järjestäminen

valmennettaville yms. toiminnot. Varsinaisesti jälkimarkkinoinnin yhtenä tarkoituksena on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja saada asiakaspalautetta oman toiminnan kehittämistä varten. Primetieto Oy:n toiminnan kannalta tyytyväisten asiakkaiden sekä yritys- että henkilöasiakkaiden referenssit ovat merkittävässä roolissa. Kun valmennusohjelmaa ja koulutuspalvelun tuottajaa suositellaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, niin tällä on merkitystä siinä tilanteessa, kun yritystä ja sen palvelutuotteita esitellään muita viestintäkanavia käyttäen ja/tai kasvokkain. Lisäksi opiskelijarekrytointi sujuu omalla painollaan ja hakijoina on henkilöitä, jotka sijoittuvat hyvin yhteistyöyrityksiin. Tyytyväinen asiakas on paras ja arvokas myyninedistäjä puskaradiossa.

Keskustelut ovat yhteisöpalvelun, sosiaalisen median ydintä. Verkkopalvelun avulla on tarkoitus saada yhteys asiakkaisiin, pitää heidät asiakkaina ja kysyä asiakkaiden mielipiteitä sekä jakaa heille informaatiota palveluista ja yhteisistä onnistumisista. Miten tämä käytännössä toteutetaan? Primetieto Oy:n on avattava keskusteluja ja pidettävä niitä yllä erilaisin menetelmin. Tehtävää hoitaa niin vakituinen henkilöstö kuin innokkaat asiakkaatkin kuitenkin siten, että vastuu toiminnosta on henkilökunnalla. Keskusteluille on tilausta hyväksi havaitun ja koetun koulutuspalveluprosessin puitteissa ja toisaalta Primetieto Oy:n asiantuntijaverkosto on laaja ja erittäin osaava, joten heidän asiantuntijuudellaan ja tiedollaan on kysyntää.

Sosiaalisessa mediassa luodaan yhteisöjen kiinnostus toimijaa kohtaan, voi puhua jopa brändäämisestä. Pitää olla linjaus siitä, miten suhtaudutaan internetissä käytäviin keskusteluihin ja reagoidaan hyvään tai huonoon viestiin, joka tulee keneltä vaan kommentoijalta. Pitää miettiä miten aktivoidaan työntekijöitä sosiaaliseen mediaan, SoMe:a käyttämään entistä aktiivisemmin (tai ei aktivoida), ja asetetaan reunaehdot. Mutta nämä kaikki ovat strategisia valintoja, siihen ei riitä pelkkä toiminnallinen linjaus. SoMe ei ole itsenäinen saareke, erillinen juttu, vaan se on tiivis osa verkkoviestintää mille tahansa organisaatiolle. Usein yritykset lähtevät sosiaaliseen mediaan seuraamalla kilpailijaa. ”*Somelle viitataan kintaalla ja tehdään nyt näin, kun naapurikin tekee*”, toteaa sosiaalisen median kouluttajana toimiva asiantuntija Oskari Uotinen (2013). Kokonaisvaltaisuuden unohtaminen sosiaalisessa mediassa vie sen tehoa työvälineenä. Uotinen jatkaa ”*sosiaalisen median viestintää pitää olla hoitamassa nimetty henkilö, joka voi pyrkiä myös aktivoimaan organisaation henkilöitä viestimään asiasta omissa verkostoissaan*”.

Tässä kehittämistehtävässä on keskitetty tarkastelemaan ja laajentamaan asiakasymmärrystä yhden asiakkaan eli valmennettavan ja yrityksen henkilökunnan näkökulmista.

Koulutuspalveluasiakkaita ovat tilaaja, valmennettavat ja yhteistyöyrietykset. Tilaaja tilaa koulutuspalvelun tuottajalta, Primetieto Oy:ltä lisä-, täydennys- tai muunto-koulutusprojektin, joka on tarkoitettu tietyille kohderyhmälle. Kolmikantayhteistyö projektin aikana perustuu tuottajan, valmennettavan ja valmennettavan työssä-oppimispaikan väliseen sopimukseen. Koulutuspalvelun tilaajan ELY/TE-keskuksen, asiakkuus suhteessa valmennettavaan on tekninen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tilaaja hyväksyy (tai hylkää) valmennettavan koulutukseen Primetieto Oy:n esityksen mukaan, käytännössä sen jälkeen kun koulutettavalle on järjestynyt työssäoppimispaikka. Valmennettava toimii koulutuksessa niiden säädösten mukaisesti, mitä ao toimintaan liittyy.

Yhteistyöyrietyksen (työssäoppimispaikan) tavoitteena on rekrytoida koulutusprojektin avulla henkilö yritykseen töihin ja/tai toteuttaa yrityksessä joku kehittämishanke. Yritysten hyötyä ja koulutuksen arvoa voidaan tarkastella sen perusteella, miten hyvin em. tavoitteeseen on valmennusprojektin aikana päästy. Tässä tutkimuksessa ei suora- naisesti selvitetty sitä mitä arvoa ja hyötyä yrityksille koulutuksesta on vaan sitä, mitä arvoa ja hyötyä valmennettavat näkevät koulutuksella heille olevan. Haastateltavien kertomuksissa tuli esille se, että yritys kehittää mahdollisuuksiaan luoda arvoa yhteis- työssä koulutettavan kanssa. Mitä paremmin yritys perehdyttää valmennettavan yrityk- sen toimintaympäristöön ja työtehtäviin sekä ohjaa ja tukee valmennettavaa työpaikalla, sitä enemmän yritys hyötyy valmennusprojektista. Koulutettava sanoo, että ”*Osaami- nen karttuu työpaikalla tosi paljon ja että, arvo tulee sisällöstä esimerkiksi kun koulu- tettava pääsee soveltaan ohjelmia töissä. Koulutuksella on arvoa eritoten, jos yritys on mukana tositaroituksella.*” Kun koulutettava tekee yrityksessä tehtäviä, jotka liittyvät suoraan asiakaalta laskutettaviin töihin niin silloin kyse on arvon luomisesta yhdessä yrityksen ja heidän asiakkaidensa kanssa.

Työssäoppimispaikan hankkiminen on haaste koulutuksen järjestäjälle – ja niin se näyttää olevan myös valmennettaville. Koulutukseen hakeutuneet luottavat siihen, että Primetieto Oy:llä on verkosto ja kanavat, joiden avulla yritys saa järjestettyä heille työssäoppimispaikan. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti ajatukseen, että työssä- oppimispaikan hankkiminen olisi lähtökohtaisesti heidän itsensä tehtävä. Käytännössä he kuitenkin toivoivat runsaasti tukea ja toimintaa (työnhakuvalmennusta, viestintää ja neuvottelutaitojen preppausta, projektityöhön valmennusta, kielitaidon kehittämistä yms.) myös koulutuksen järjestäjän puolelta.

Primetieto Oy:n KeKo -koulutusohjelmaa tulee uudistaa siten, että edellä mainitut tukitoimet on mahdollista järjestää käytännössä ja liiketaloudellisesti kannattavasti. Koulutuspolkuun voidaan rakentaa orientoiva osuus, jona aikana koulutukseen esihakuvaiheen kautta valittu henkilö osallistuu em. yleissivistävien aineiden opiskeluun ja hakee itselleen työssäoppimispaikan. Jos hän ei onnistu yhdessä koulutuksen järjestäjän kanssa löytämään itselleen koulutukseen sopivaa yhteistyöyritystä ja tehtävää noin kuukauden kuluessa niin hän ei tule osallistumaan varsinaiseen koulutukseen, mutta on oppinut paljon uutta mahdollisia muita täydennyskoulutuksia silmällä pitäen. Koulutuksessa jatkavat ja koulutusteeman mukaisia ammattiopintoja opiskelevat ne henkilöt, joilla on työssäoppimispaikka ja koulutusteemaan soveltuva toimenkuva ja/tai kehittämishanke.

Primetieto Oy:ssä on mietitty useaan otteeseen sitä, mitä hyötyä valmennettaville on siitä, että he hakevat itse oman työssäoppimispaikan. Vuosien kokemus osoittaa, että sitoutuminen koulutukseen; lähiopetukseen ja työssäoppimiseen on parempaa. Lisäksi koulutuksen tilaaja ELY/TE ja työnantajat arvostavat omatoimisuutta entistä enemmän tänä päivänä. Koulutettavan oma aktiivisuus yhteistyöyrityksen hakutilanteessa luo pohjaa antoisalle yhteistyölle yrityksessä ja johtaa usein vakituiseen työsuhteeseen. Koulutusaika on perehtymistä työtehtävään ja uusien taitojen opiskelua lähiopetusjaksoilla. On huomattava, että valmennettavan osallistaminen työssäoppimispaikan hakuposessiin vaatii resurssointia. Näin ollen on liiketaloudellisesti perusteltua, että aikaisemmin kuvattu koulutuspalvelun esivaiheen toiminta sisällytetään koulutusohjelmakokonaisuuteen. Hyvänä puolena tässä on se, että koulutustilauksesta tulee selkeä, vaiheittainen kokonaisuus ja tuottaja voi keskittyä tuottamaan palveluja, joilla on arvoa ja joista on käytännön hyötyä hakijoille. Lisäksi koulutuksen tuottaja saa myös asianmukaisen korvauksen edellä muotoillusta esivalmennustyöstä. Primetieto Oy:n henkilöstö näkee, että osallistamisesta on todellista hyötyä ELY/TE-keskuksen asiakkaille ja erityisesti KeKo-koulutuksiin hakeutuville.

On selvää, että työssäoppimisella on merkittävä rooli ja tila KeKo-valmennusohjelmissa. Haastateltavilta kysyttiin, että mitkä tekijät ovat koulutuspalvelussa mielestäsi kriittisiä? Selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, että ensiksi työssäoppimispaikan löytyminen ja toiseksi työtehtävissä onnistuminen ovat niitä pullonkauloja tai kriittisiä koulutuspolkuun liittyviä vaiheita. Kriittistä on työhön perehdyttäminen ja ohjaus yrityksessä. Jos työnohjaus onnistuu hyvin, niin kaikki muukin tuntuu sujuvan mukavasti. Valintatilanteeseen liittyen sanottiin, että kohderyhmän ie. ketä ja minkä alan

henkilöitä koulutukseen valitaan, tulee olla selkeä. Erittäin heterogeeninen ryhmä ei ole vertaisoppimista tukeva, joskin muuten mukava. Luotettavuus kaikkien osapuolten välillä, toimiva kolmikantayhteistyö ja mahdollisuus vaikuttaa opetuksen sisältöön mainittiin myös kriittisiksi piirteiksi. Viestinnän, tiedottamisen ja yleensä vuorovaikutukseen liittyvät haasteet nousivat esille muutamassa keskustelussa/kyselyssä. Eräs haastateltava kiteytti ajatuksensa koulutukseen liittyvistä kriittisistä tekijöistä seuraavasti: *”Yrityksen sitoutuminen (vaikka koulutettavan irtirepiminen suoraan työelämään voisikin tulla kyseeseen, pidän arvokkaana sitä, että koulutuksen saa käydä loppuun), oma motivaatio ja määrätietoisuus sekä tavoitekeskeisyys, Primetiedon ja KeKo-organisaation tuki ja osaaminen.”*

Kouluttautuminen on työtä, joka palkitsee aikanaan. Lisä-, täydennys ja muuntokoulutukset ovat ammatillista koulutusta ja tarkoitettu henkilöille, joilla jo on ammattitutkinto. KeKo -koulutettavien kohderyhmän muodostavat ammattikorkeakoulun ja/tai ylemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneet henkilöt, joilla on työkokemusta. Mikä on työn merkitys ja työssä viihtymisen edellytys? Työssä olevan henkilön arkea pönkittävät työsuhteen pysyvyys, palkan riittävyys perustarpeisiin ja ennalta arvaamattomiin menoihin, mahdollisuus toteuttaa itseään ja mahdollisuus ammatillisiin saavutuksiin työn avulla. Lisäksi merkittävässä roolissa työssä ovat työkaverit, asiakkaat ja yleensä työhön ja työympäristöön liittyvät sosiaalisten kontaktien verkosto.

Jokaisella ihmisellä on tarpeita, jotka tulee tyydyttää. Maslow:n mukaan yksilö nousee tarpeiden tasolla ylöspäin sitä mukaa kun alemman tason tarve on tullut tyydytetyksi. Tarpeet ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, ja kun perustarpeet on tyydytetty, siirtyy ihminen hierarkiassa ylöspäin. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Seuraavat tasot muodostuvat turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeista. Ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Jos ihmisellä ei ole rahaa ruokaan ja vuokraan, hän ei ole kovin motivoitunut itsensä kehittämisestä tai luomistyöstä. Työnsä menettänyt henkilö kokee usein tulevaisuutensa uhatuksi ja turvatomaksi ja itsensä arvottomaksi, joten ei riitä, että muut osoittavat hänelle arvostusta ja valavat häneen uskoa paremmasta tulevaisuudesta. Työ vaikuttaa lähtemättömästi ihmisen persoonallisuuteen, asenteisiin, vapaa-aikaan ja perhe-elämään, jopa niiden kohdalla, jotka eivät oikeastaan itse pidä työntekoa merkityksellisenä. Työ on olennaista henkisten voimavarojen käyttöä. Valtaosalle työtä tekevistä on tärkeää, että heidän työpanoksellaan on jotain merkitystä jollekin – *”tee työtä, jolla on tarkoitus”* sloganin mukaisesti.

Kehittämistehtävässä valmennettava-asiakkailta kysyttiin mitä arvoa ja hyötyä he kokevat saavansa koulutuksen myötä. Holbrook on rakentanut asiakkuuden arvosta luokittelun, joka tyypittelee erilaiset koetut arvot tehokkuudeksi, peliksi, erinomaisuudeksi, estetiikaksi, statukseksi, etiikaksi, kunnioitukseksi ja henkisyudeksi. Kun tarkastelee koulutettavien ajatuksia karkeasti asianomaisen luokittelun näkökulmasta ja peilaa koulutettavien kertomaa Maslowin¹² tarvehierarkiaan niin voi todeta, että näillä teoriaraameilla on yhtenäisyytensä.

Suurin huolen aihe valmennettavilla on se, onko heillä mahdollisuus jatkaa valmennuksen jälkeen työssäoppimispaikassa jossain tehtävässä. Koulutettava kokee, että tärkein koulutuksen arvo on saada työpaikka ja päästä tekemään omaa koulutusta ja täydennyskoulutusta vastaavia työtehtäviä ja saada asianmukaista palkkaa työstä. Useimpien mielestä elämän kokonaistilanteeseen ja -hallintaan saa eväitä täydennyskoulutuksesta. Valmennettavat näkevät, että koulutusryhmässä saa vertaistukea ja ryhmä toimii välineenä löytää paikkansa ja roolinsa elämässä. Asiakkaat kokevat, että ryhmässä on mukava opiskella ja jakaa keskustelufoorumeilla arjen ilot ja surut samassa elämäntilanteessa olevien kanssa. Koulutettavat arvostavat koulutusaikaisia joustavia tukipalveluja ja henkilökohtaista, yksilöllistä ohjausta. Nämä ovat kokemuksia, joilla on henkilökohtaista merkitystä. Yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeet ovat keskeisiä arvoja. Työssäoppimispaikassa halutaan tulla huomioiduksi muiden työntekijöiden tapaan. Työssä halutaan toimia siten, että henkilö saavuttaisi hyvän työntekijän maineen, ja että hän oppisi oikeasti hoitamaan sovitut työtehtävät hyvin. Koulutettavat kertovat, että valmennuksen kautta he kokevat saavansa arvostusta ja itsetunto kohenee. Elämäntilanteeseen tulee uutta ”draivia”, intoa ja suuntaa. Hyvään elämäntilanteeseen kuuluu itsensä arvostaminen ja toisaalta realistinen käsitys omista toiveista ja mahdollisuuksista. On hienoa nähdä käytännössä, miten valmennettavat kasvavat valmennuksessa ja miten koulutuksen alun epävarmuus väistyy taka-alalle. Koulutettavat menestyvät työtehtävissä, joista he eivät olisi voineet haaveillakaan vuosi aikaisemmin.

Mielenkiintoinen havainto on se, että henkilöiden arvostuksissa on melkoisesti yksilöllisiä eroja siitäkin huolimatta, että yleisesti ajatellaan koulutukseen hakeutuvien henkilöiden muodostavan sangen homogeenisen joukon. Joku valmennettavista kertoo osallistuvansa teoriaopintoihin tavoitteena yleissivistyksen syventäminen - ei niinkään ammattiosaamisen ja käytännön osaamisen kehittäminen. Joillekin vastaajille huoli arjen toimeentulosta tulevaisuudessa heijastuu voimakkaasti läpi kertoman, toiset taas

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs. Viitattu 26.1.2014

korostavat koulutuksen sisältöä ja merkityksellisyyttä työpolulla. Yhteistä on, että on kivaa opiskella porukassa ja keskustella eri ammattialoilta tulevien kanssa lähiopiskelutunneilla ja myös koulutusajan ulkopuolella sekä verkostoitua.

Edelleen kaikkien haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden kertomuksia lukiessaan voi havaita, että sillä on paljon merkitystä missä vaiheessa koulutuksenprosessia valmennettavilta kysytään, mitä arvoa tai hyötyä he kokevat koulutuksella olevan. Näyttää siltä, että koulutuksen alkuvaiheessa työpaikka on tärkein arvo ja se, että koulutuksen aikana taloudelliseen tilanteeseen tulee pieni kohennus ja se, että koulutus on ilmaista ja opetus hyvää. Kun valmennettavilta kysytään arvosta siinä vaiheessa, kun he ovat jo työssä-oppimispaikoissa erilaisissa työtehtävissä, niin silloin perehtyminen työtehtävään ja työkokemukseen liittyvä hyöty nähdään selkeämmin. Koulutuksen päättymisvaiheessa tehty kysely osoittaa, että koulutettavan näkemys koulutuksen arvosta ja hyödystä on monipuolistunut. Valmennusohjelman substanssilla ja oppimisella on itsessään arvoa valmennettavalle. Koulutettavat sanovat, että tärkeää on saada kehittää itseään ja saada työkokemusta. Arvoa on sillä, että oma osaaminen ja arvo lisääntyvät, ja että on tunne siitä, että pääsee tekemään ja kehittämään sellaista mikä vie työpolulla eteenpäin. Karkeana yhteenvetona voidaan todeta, että koulutuksen alussa koulutus koetaan ikään kuin välineeksi, jonka avulla voidaan saavuttaa joku muu tavoite esimerkiksi uusi työpaikka, lisää rahaa perustarpeisiin, uusi sosiaalinen asema. Koulutuksella on välinearvoa. Koulutuksen päättyessä koulutettava arvostaa koulutusta, koulutusprosessia sen itsensä takia ja sen sisältöä sekä työkokemusta. Koulutuskokemus on jo päämäärä itsessään ja se on mahdollisuus. Eräs diplomi-insinööri kiteyttää: ” *Koulutus on merkittävä mahdollistaja itselleni, sekä omanarvon lisääjänä että työelämään paluun mahdollistaja. Lisäksi mikäli energiatodistusten kirjoitusoikeustentti onnistuu, saan lisäksi merkittävän pätevyyden.* ”

Kehittävässä koulutuksessa (KeKo/FEC) ja erityisesti työssäoppimisjaksoilla, opitaan tai kehitetään sellaista, mitä ei vielä ole, innovoidaan arjessa. Kyse on tuotantotapojen ja toimintatapojen muutoksesta sekä organisaatio että yksilötasolla. Koulutettavan oppimisprosessi on yksilöllinen ja kuuluu ns. lähikehityksen vyöhykkeeseen: se on nykyisten arkitekojen, ajattelun ja mahdollisen tulevaisuuden toiminnan ja ajattelun välinen matka. Se on rajojen ylittämistä, oman erinomaisuuden tunnistamista ja tunnustamista sekä erilaisen ja erilaisuuden hyväksymistä. ” *Tietämisemme on kuin pallo: mitä suuremmaksi sen tilavuus kasvaa, sitä suuremmaksi tulee myös sen tietämättömyyteen ja tuntemattomaan suuntautuva pinta-ala.* ” Mahatma Gandhi.

9 LÄHTEET JA LIITTEET

- Alasuutari P., 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino Osuuskunta.
- Arantola H & Simonen K., 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009,
- Bergum S., 2009. Management of teleworkers - managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-10:2009. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf 15.3.2013
- Bitner M., Ostrom, A. & Morgan F., 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley: EDU
- Bäcklund P. & Kanninen V., 1999. Teorioiden edessä – vai takana? Käytännöllisen ja käsitteellisen lähiökehittämisen haasteet. Teoksessa Vesa Kanninen (toim.). Lähiö ABC. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, raportteja 239. Helsinki: Stakes
- Csikszentmihályi M., 1990. Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu (englanninkielinen alkuteos Flow). Suomentanut Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas, 2005
- Erkkilä M., 2011. Etäjohtamisen nyky menetelmät, tilannekartoitus ja parannus-ehdotukset Tieto Oyj:n projektityössä. Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. Teknologiaosaamisen johtamisen ohjelma. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36659/Erkkila_Mikko.pdf?sequence=1
- Eskola J. & Suoranta J., 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Etgar M., 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 97–108
- Fitzsimmons J. A. & Fitzsimmons M. J., 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Grönroos C., 1982. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo: Suomen ekonomiliitto/ Weilin & Göös
- Grönroos C., 1987. Hyvään palveluun – palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion hallinnon kehittämiskeskus, Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisliitto
- Grönroos C., 2000a. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos C., 2000b. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Englanninkielinen alkuteos Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. John Wiley & Sons Inc. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY
- Grönroos C., 2000c. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY
- Grönroos C., 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review, 20 (4), 298–314.
- Grönroos C., 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3.uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro
- Grönroos C. & Järvinen R., 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari
- Gummesson E., 1987. Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing. Journal of Services Marketing, no. 1
- Gummesson E., 2008a. Quality, service - dominant logic and many - to - many marketing. The TQM Journal, 20 (2), 143 – 153.
- Gummesson E., 2008b. Customer centricity: reality or a wild goose chase? European Business Review, 20 (4), 315 – 330.
- Gummesson E., 2008c. Extending the service - dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 15 – 17.
- Hammarén R., 2011. Wellness-palveluliiketoiminnan laatutekijät. Pro Gradu - tutkielma. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/thesis/pdf/12360/hse_thesis_12360.pdf

- Heinonen K. & Strandvik T., 2009. Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, 20 (1), 33–51.
- Henkilötietolaki 523/99. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. Finlex: Oikeusministeriön oikeudellisen aineiston Internet-palvelu.
- Hellman K. & Värilä S., 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna.
- Hintikka K., 2008. Johdatus osallistumistalouteen – Internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. *Tieke julkaisusarja osa 32*.
- Holbrook M. H., 1999. (ed.) *Consumer Value: A framework for analysis and research*. Routledge
- Humala I., 2007. *Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy
- Härmälä M., 2009. *Arvon tuottaminen sosiaalisen median palveluissa*. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos
- Högnabba S., 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimallin vaikutuksista. *Stakesin raportteja 34/2008*. Helsinki: Stakes
- Innovaatioista hyvinvointia. 2005. Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Tekniikan ja innovaatioiden kehittämiskeskus (Tekes) julkaisusarjan julkaisu. www.tekes.fi/tekes/sisaltolinjaukset2005.html
- Jalas K., 2006. "Elinkeinoelämän ja viranomaisten turvallisuuskumppanuus on Suomelle kilpailuetu" seminaari. EK:n yritysturvallisuuden neuvottelukunta 10.5.2006. Luettu 18.7.2013 <http://www.keskuskauppakamari.fi/content/>
- Järvelin K., Kvist H., Kähäri P. & Räikkönen J., 1992. *Palveluyrityksen laadun johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kaario K. & Pennanen R. & Storbacka K. & Mäkinen H., (ed.) 2003. *Selling Value*. WSOY.
- Kinnunen R., 2003. *Palvelujen suunnittelu*. Vantaa: WSOY
- Kiviniemi L., Koivisto K., Latomaa T., Merilehto M., Sandelin P. & Suorsa T. (toim). 2012. *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus
- Koivisto M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. TaM lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu julkaisuja. Helsinki
- Kotler P., 1991. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice Hall.
- Kotler P., 1988. *Marketing management*. 6th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Kuusela H. & Rintamäki T., 2002. *Arvoa tuottava asiointikokemus*. Tampere: Tampere University Press
- Latomaa T., 2012. Onko kokemuksen (psykologinen) tutkimus tiedettä? – tieteenteoreettinen vai tieteenpsykologinen kysymys. Teoksessa Kiviniemi L., Koivisto K., Latomaa T., Merilehto M., Sandelin P. & Suorsa T. (toim). 2012. *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Sivut 289 - 318
- Lusch R. F., Vargo S. L. & O'Brien M., 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18.
- Luukkonen E., 2012. Koettu arvo sähköisessä asiointiympäristössä, Haastattelututkimus nuorten kuluttajien kokemuksista. Helsinki: Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Lämsä A. & Uusitalo O., 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Löytänä J & Korteso K., 2011. *ASIAKASKOKEMUS – palvelubusineksestä kokemusbusinekseen*. Helsinki: Talentum.
- Mager B., 2004. *Service Design. A Review*. Köln: Prima Print GmbH
- Mankinen R., Rouvinen P. & Ylä-Anttila P., 2002. *Palveluiden tuottavuus - kilpailu ja teknologia muuttavat rakenteita*. Keskusteluaiheita No. 829. ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Helsinki
- Markkola P., 2008. *Lähdekritiikki - niin hiljaista ettei sitä huomaa*. Teoksessa Lempiäinen K., Löytty O. & Kinnunen M. (toim.), *Tutkijan kirja*. Tampere: Vastapaino. Sivut 168 – 176.
- Mäkitalo T & Rusanen T., 2013. *Primetieto Oy:n toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan haastattelut*. Primetieto Oy:n verkkosivut: <http://www.primetieto.fi/>

- Ojasalo J. & Ojasalo K., 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo K, Moilanen T., Ritalahti J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WsoyPro Oy
- Ollus M., Ranta J. & Ylä-Anttila P., (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Taloustieto Oy. Helsinki.
- Ordanini A. & Pasini P., 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26 (5), 289–297.
- Palonen K., 2010. Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla - Case: Air Finland. Opinnäytetyö (ylempi AMK-tutkinto). Laurea ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010060711569>
- Pelin R., 1999. Projektinhallinnan käsikirja. Espoo: Projektijohtaminen Oy
- Perttula J., 2012. Mikä tekee kokemuksen tutkimuksesta fenomenologista? – fenomenologisen ajattelun kehityspolkuja. Teoksessa Kiviniemi L., Koivisto K., Latomaa T., Merilehto M., Sandelin P. & Suorsa T. (toim). 2012. Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Sivut 319 - 336
- Pohjonen P., 2005. Työssä – oppiminen. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Rekola K. & Rekola H., 2005. Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaamiseen. Teknologiateollisuus ry, verkkoversio www.ellibs.fi
- Rongas A. (2013) Mikä ihmeen sosiaalinen media – SoMe. Verkossa: Edu.fi (http://www.edu.fi/materiaaleja_ja_tyotapoja/tvt_opetuksessa/mika_ihmeen_sosiaalinen_media)
- Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders
- Salmenkivi S. & Nyman N., 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Helsinki: Talentum
- Salmenkivi S., 2012. Digitaaliteollisuus – seuraava murros on täällä. Helsinki: Talentum
- Silverberg P., 2000. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Helsinki: ESR. Työministeriö
- Skogberg T., 2001. Kirjakauppa-asiakkaan kokema hyöty ja uhraus: Vertailua perinteisten ja verkkokirjakauppojen välillä. Tampereen yliopisto Pro Gradu –tutkielma. Yrityksen taloustiede - markkinointi (Verkossa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00063.pdf>)
- Soikkanen A., 2012. Toimiva kuva kaaoksesta. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Tampere: Infor Oy
- Suutari M., 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Tapper H. & Åman S., 2005. Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtio-neuvoston julkaisuja 11/2005. Helsinki: Edita Prima Oy
- Toikko T. & Rantanen T., 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi
- Töttö P., 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino
- Uotinen O. (2013). Some on monelle yritykselle vielä "nuorten hömppää" Verkossa: (http://yle.fi/uutiset/some_on_monelle_yritykselle_vielä_nuorten_homppaa/6794572)
- Vargo S. L. & Lusch R. F., 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1– 17. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1– 10.
- Vesterbacka P., Opettajat ilman rajoja. Digitaalisuuden mahdollisuudet oppimisen osana kehityksessä. Helsinki: Educa 2014 messut seminaari 25.1.2014.
- Zeithaml V. & Bitner M., 1996. Services Marketing. The McGraw-Hill Companies Inc.
- Åberg L., 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. ASIAKASYMMÄRRYS PALVELULIIKETOIMINNAN PERUSTANA KYSYMYKSET (Tekes)

Mitä asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa yrityksessä kerätään?

Missä toiminnoissa tietoa kerätään?

Millä välineillä ja menetelmillä tiedonkeruu tapahtuu?

Paljonko eri menetelmien käyttäminen maksaa vuosittain?

Kerätäänkö tietoa säännöllisesti vai ainoastaan tarvittaessa?

Kuka tietoa käyttää? Mihin tietoa käytetään?

Mitkä ovat suurimmat arkiset puutteet palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?

Ketkä ovat asiakastiedon asiantuntijoita?

Saadaanko asiakastietoa yhteistyöverkostosta?

Liite 2. HAASTATTELU-/KYSELYRUNKO

Taustatekijät: etunimi, ikä, sukupuoli, koulutus lyhyesti (viimeisin tutkinto ja suuntautumisala), keskeinen työkokemus, nykyinen työtehtävä

Miten KeKo koulutus liittyy työpolkuusi?

Mitä mielestäsi ovat koulutuspalvelun taloudelliset tekijät? Mitä taloudellista hyötyä koet saavasi käyttämällä ao koulutuspalveluja?

Miten luonnehtisit KeKo -koulutuspalvelupakettia? Vastaako koulutuspalvelu tarpeitasi? Kaipaatko täydennystä ohjelmaan? Onko ohjelmassa jotain liikaa?

Koulutuksissa on yhteistyöyrittäjä eli organisaatio, jossa työssäoppiminen tapahtuu. Olisitko itse valmis hankkimaan yhteistyöyrittäjän ja koulutusteemaan liittyvän tehtävän?

Miten käytännössä toimisit hakiessasi sopivaa työssäoppimispaikkaa ja tehtävää? Mitä tukea tarvitsisit? Milloin haku olisi ajankohtaista?

Miten arvioit nykyisen koulutuspalvelun tuottajan (Primetieto) palveluaktiivisuutta? Mikä asiakassuhteessa on mielestäsi kriittisintä?

Mitä koulutuskokonaisuus sinulle merkitsee? Mitä arvoa koulutuksella sinulle on? Mitä arvoa koulutuksella on näkemyksesi mukaan muille? Kenelle ja mitä?

Mikä HOPS mielestäsi on?

Miten olet kokenut koulutuspalveluprosessin tähän saakka? Mitkä tekijät ovat tässä koulutuspalvelussa mielestäsi kriittisiä?

Mitä odottaisit KeKo-tyyppiseltä koulutuspalvelulta, jos ei olisi mitään esteitä ja kaikki olisi toteutettavissa?

Mitä koulutuspalveluun liittyviä muita kehittämisideoita sinulla on?