



**MYYNTEKANAVAT JA TUOTANTO-
PROSESSIT TAMPEREEN AMMAT-
TIKORKEAKOULUN KOULUTUS-
VIENNISSÄ**

Case: 21st Century Educators

Sami Lehto

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012
Yrittäjyyden
koulutusohjelma
Proakatemia

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden koulutusohjelma
Proakatemia

SAMI LEHTO

Tuotantoprosessit ja myyntikanavat Tampereen ammattikorkeakoulun koulutusviennissä

Case: 21st Century Educators

Opinnäytetyö 57 sivua, josta liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2012

Tein opinnäytetyöni Tampereen ammattikorkeakoululle tukemaan koulutusviennin kehitystä tulevien vuosien aikana 21st Century Educators – koulutusohjelman näkökulmasta.

21st Century Educators on Tampereen ammattikorkeakoulussa kehitetty virtuaalisessa oppimisympäristössä toimiva pedagoginen opettajakoulutusohjelma. Koulutus on suhteellisen uusi, sillä sille on ehditty tekemään vasta yksi toteutus Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa. Opinnäytetyössäni selvitin 21st Century Educators – koulutusohjelmalle mahdollisia tuotantoprosesseja ja myyntikanavia tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida koulutusohjelman nykytilannetta, tunnistaa sen tuotantoon ja myyntiin liittyviä ongelmakohtia sekä esittää kehitysideoita tulevaisuuden tarpeisiin.

Lähdin ratkomaan haastetta aluksi haastattelemalla koulutusohjelman kehittämisestä vastaavaa henkilökuntaa sekä Tampereen ammattikorkeakoulun asiakkuusjohtajaa. Uusia näkökulmia hain haastattelemalla opetusministeriön asettaman koulutusvientiklusterin Future Learning Finlandin toiminnanjohtajaa sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun koulutusviennin asiantuntijaa. Lisäksi perehdyin saatavilla oleviin koulutusvientiin liittyviin raportteihin ja aineistoihin.

Teoreettisena viitekehyksenä työssä toimii Business Model Canvas, jonka avulla havainnollistan 21st Century Educators – koulutusohjelman nykytilaa sekä johtopäätöksissä ratkaisuni toimeksiantoon. Lisäksi pohdin SWOT – analyysin avulla eri myyntikanavien vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön lopputuloksena esitän 21st Century Educators – koulutusohjelmalle uuden liiketoimintamallin sekä kolme mahdollista viitekehystä toteuttaa uutta liiketoimintamallia.

Asiasanat: koulutusvienti, tuotantoprosessi, myyntikanava, liiketoimintamalli, Business Model Canvas

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Entrepreneurship programme
Proacademy

SAMI LEHTO:

Channels of Sales and Production Processes in Education Exports of Tampere University of Applied Sciences
A Case Study of 21st Century Educators

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 2 pages
November 2012

I made my thesis for Tampere University of Applied Sciences (TAMK) to support the development of education exports in the near future. My approach was to use 21st Century Educators, a teacher training programme which has been created for export, as a case study for this thesis.

21st Century Educators is a pedagogical training programme for teachers, which takes place in a virtual learning environment. The training programme is a relatively new one, because it has been organised only once - in the United Arab Emirates. In my thesis I studied possible production processes and channels of sales for the programme in the future. My goal was to document the current situation of the programme, and to identify available production processes and channels of sales for the future by discovering the challenges of the present.

I started my work by interviewing personnel who are responsible for developing the programme, and also the customer relations director of TAMK. After that, I searched for new points of view by interviewing the operations manager of an education export cluster called Future Learning Finland, and an expert in education export from Jyväskylä University of Applied Sciences. Furthermore, I studied available documents and reports on the subject of export of education.

The theoretical framework for the thesis is the Business Model Canvas, created by Osterwalder and Pigneur, which I use to illustrate the present state of the 21st Century Educators training programme, together with my personal view of its future. In addition, I used SWOT analysis to analyse the strengths, weaknesses, opportunities and threats of different channels of sales which I discovered.

The outcome of my thesis is a new business model for 21st Century Educators and three new possible approaches for executing the new business model.

Key words: production process, channels of sales, education export, Business Model Canvas

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustat.....	6
1.2	Tavoitteet ja haasteet	6
2	KOULUTUSVIENTI MERKITTÄVÄKSI SUOMALAISEKSI VIENTITUOTTEEKSI	8
2.1	Mitä koulutusvientä on?	8
2.2	Ketkä voivat tarjota koulutusvientipalveluja	8
2.3	Miksi koulutusviennin kehittäminen on tärkeää.....	9
2.3.1	Nykyinen rahoitusmalli.....	9
2.3.2	Rahoitusmalli tulevaisuudessa	10
2.3.3	Muut perusteet.....	11
3	MENETELMÄT	12
3.1	Business Model Canvas	12
3.1.1	Asiakassegmentit (Customer Segments, CS).....	13
3.1.2	Kanavat (Channels, CH)	13
3.1.3	Asiakassuhteet (Customer Relationships, CR).....	14
3.1.4	Arvolupaukset (Value Propositions, VP).....	16
3.1.5	Avainresurssit (Key Resources, KR)	17
3.1.6	Avaintoiminnot (Key Activities, KA).....	18
3.1.7	Avainkumppanit (Key Partnerships, KP).....	18
3.1.8	Kulurakenne (Cost Structure, C\$).....	19
3.1.9	Kassavirrat (Revenue Streams)	19
3.2	SWOT - analyysi	20
3.2.1	Mahdollisuudet ja uhat.....	20
3.2.2	Vahvuudet ja heikkoudet.....	21
3.3	Teemahaastattelu	21
3.4	Haastattelujen tavoitteet.....	22
3.5	Haastateltavien valinta	23
4	CASE: 21st CENTURY EDUCATORS	25
4.1	Koulutusohjelman sisältö.....	25
4.2	Tuotantoprosessin kuvaus.....	27
4.2.1	Palautteet.....	27
4.2.2	Myyntikanavat tällä hetkellä.....	27
4.2.3	Tavoitteet.....	27
4.3	Business Model Canvas	27
4.3.1	Asiakassegmentit.....	28

4.3.2	Kanavat	28
4.3.3	Asiakassuhteet.....	28
4.3.4	Arvolupaukset:	29
4.3.5	Avainresurssit.....	29
4.3.6	Avaintoiminnot	29
4.3.7	Avainkumppanit.....	30
4.3.8	Kulurakenne	30
4.3.9	Kassavirrat:	30
4.4	SWOT analyysi nykytilasta	30
5	MYYNTIKANAVAT	31
5.1	Future Learning Finland	31
5.2	Muu klusteritoiminta.....	32
5.3	Muu yritystoiminta	33
5.4	Myynti osana Tampereen ammattikorkeakoulun muuta toimintaa	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6.1	Liiketoimintamallin kehittäminen.....	37
6.1.1	Asiakassegmentit.....	38
6.1.2	Kanavat	38
6.1.3	Arvolupaukset	38
6.1.4	Asiakassuhteet.....	38
6.1.5	Avainresurssit.....	38
6.1.6	Avaintoiminnot	38
6.1.7	Avainkumppanit.....	38
6.1.8	Kassavirrat.....	38
6.1.9	Kulurakenne	38
6.2	Liiketoimintamallien tuotantovaihtoehdot.....	38
6.2.1	Vaihtoehto 1:.....	38
6.2.2	Vaihtoehto 2	38
6.2.3	Vaihtoehto 3	38
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	41
	Liite 1. 21st Century Educators koulutusohjelman liiketoimintamalli tulevaisuudessa havainnollistettuna Business Model Canvasin avulla. Liite on salattu.	41
	Liite 2. Haastattelujen teemat.	42

1 JOHDANTO

1.1 Taustat

Koulutusviennin kehittäminen on nostettu Suomessa uudeksi viennin painopisteeksi. Valtioneuvosto päätti keväällä 2009 käynnistää hankkeen suomalaisen koulutusviennin edistämiseksi ja yritysklusterin synnyttämiseksi alalle. Opetusministeri Henna Virkkunen asetti työryhmän tukemaan hankkeen toteutusta ja valmistelemaan strategian koulutusviennin kehittämiseksi.

Uudessa koulutusvientistrategiassa tunnustetaan korkeakoulujen avainasema viennin edistämässä. Koulutusvientiin panostetaan, ja tullaan panostamaan lähivuosina valtiovallan puolesta. Samalla korkeakoulut ovat jatkuvan muutospaineen alla. Korkeakoulut yhtiöityvät ja niiden rahoitus siirtyy kunnilta valtiolle. Rahoitusperusteet tarkastetaan ja ne muutetaan vastaamaan paremmin nykyajan haasteita. Kilpailu rahoituksesta muuttuu jatkuvasti kovemmaksi. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita ammattikorkeakoulujen rakenteelliset uudistukset yhdistymisten, opintolinjojen lakkautusten sekä rahoituksen leikkaamisen muodossa.

1.2 Tavoitteet ja haasteet

Opinnäytetyössäni pureudun koulutusviennin konkreettisiin haasteisiin tarkastelemalla Tampereen ammattikorkeakoulun virtuaalisessa oppimisympäristössä tapahtuvan 21st Century Educators – koulutusohjelman tuotantoprosessia ja myyntikanavia. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa 21st Century Educators – palvelun tuotantoon sekä myyntiin liittyviä haasteita ja pohtia millä keinoin niitä voidaan ratkaista.

Opinnäytetyöstä on salattu luvut, jotka liittyvät 21st Century Educators – palvelun tuotantoprosessiin sekä SWOT – analyysiin sen nykytilasta. Lisäksi työn johtopäätökset, jossa käsitellään 21st Century Educators – koulutusohjelman tulevaisuuden liiketoimintamallia sekä mahdollisia toimintaympäristöjä on salattu.

Koulutusvienti ja case olivat minulle aiemmin tuntemattomia kokonaisuuksia, mutta työn aikana pääsin syventymään aiheeseen ja muodostamaan alasta eheän kokonaiskuvan, jonka perusteella olen päässyt ratkaisemaan asetettuja tavoitteita tehokkaasti. Lisäksi suurena apuna työn tekemisessä on ollut oma kokemus yrittämisestä, myynnistä sekä konseptien kehittämisestä reilun kahden vuoden ajalta.

Lukemalla tämän työn, pääset kurkistamaan kuinka ammattikorkeakouluihin synnytetään tulevaisuudessa uudenlaisia liiketoiminta-alueita. Muutosten tekeminen on väistämätöntä – mutta muutos luo mahdollisuuden uuden syntymiselle. Suomen tunnettuus maailmalla koulutuksen edelläkävijämaana kasvaa koulutusvientiin tehtävien panostusten myötä ja alan kehittyminen tulee luomaan työpaikkoja osaaville tekijöille.

2 KOULUTUSVIENTI MERKITTÄVÄKSI SUOMALAISEKSI VIENTI-TUOTTEEKSI

Jotta voimme sukeltaa syvälle Tampereen ammattikorkeakoulun koulutusviennin kehittämiseen, on aluksi tärkeää ymmärtää mitä koulutusviennillä tarkoitetaan, ketkä sitä voivat tarjota, sekä miten Suomessa panostetaan koulutusvientiin.

2.1 Mitä koulutusvientä on?

Maailman kauppajärjestö WTO jaottelee koulutuksen viiteen eri luokkaan. Näitä luokkia ovat 1. peruskoulutus, 2. toisen asteen koulutus, 3. korkeakoulutus, 4. aikuiskoulutus sekä 5. muut palvelut (2012). Perinteisesti koulutusviennin on ajateltu tarkoittavan ensimmäistä neljää luokkaa, mutta huomiotta ovat jääneet muut palvelut kuten konsultointi, vaihto-ohjelmat ja erilaiset teknologiset ratkaisut. Tämä johtuu siitä, että termi ”koulutusvientä” viittaa perinteisten koulutusmuotojen vientiin, eikä niinkään koulutusosaimisen vientiin, joka olisi osuvampi ilmaus. Suomen koulutusvientistrategiassa käytetään kuitenkin ilmausta ”koulutusvientä”, sillä se on lyhyempi ja iskevämpi sekä se vastaa myös englanninkielistä ilmausta ”education export” (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja... 2010, 7).

Sana vientä viittaa ulkomaille vietävään tavaraan tai palveluun, mutta vienniksi luetaan myös omistussuhteen vaihtuminen, vaikka palvelu tai tuote ei liiku fyysisesti ulkomaille (Tilastokeskus 2012). Näin ollen siis esimerkiksi myös Suomessa järjestettävät koulutukset, jotka maksaa ulkomainen toimija, lasketaan koulutusvienniksi.

2.2 Ketkä voivat tarjota koulutusvientipalveluja

Suomessa koulutusta voivat tarjota yksityiset ja julkiset toimijat, mutta tutkintoon johtavaa koulutusta voivat tarjota kuitenkin vain koulutusta järjestävät ja rahoitusta saavat toimijat, kuten korkeakoulut. Korkeakoulut voivat tarjota myös koulutusta, joka ei johda tutkintoon. Yritysten järjestämät koulutukset johtavat sertifikaatteihin, joiden arvostus

muodostuu työmarkkinoilla (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja... 2010, 7). Korkeakoulut voivat tarjota kuitenkin tutkintoon johtavaa maksullista koulutusta vain, jos tutkinnon maksaa kotimainen tai ulkomainen yhteisö ja opiskelijat tulevat Euroopan talousalueen ulkopuolelta. Perinteisesti vahvoissa koulutusviennin maissa, kuten Australiassa ja Yhdysvalloissa merkittävä osuus tutkintoon johtavien koulutusten tuotoista tulee yksittäisten opiskelijoiden maksamista lukukausimaksuista (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja... 2010, 7-11).

2.3 Miksi koulutusviennin kehittäminen on tärkeää

Koulutusviennin edistäminen osa Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmaa (2011 Valtioneuvoston kanslia) sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön kansainvälistymisstrategiaa vuosille 2009 - 2015 (Opetusministeriön julkaisuja 2009:21). Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös julkistanut strategian koulutusviennin edistämiseksi (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja... 2010:11)

Aika koulutusvientiin investoinnille on otollinen, sillä useissa koulutustaan kehittäväissä maissa kotimainen tarjonta ei täytä kysyntää. Lisäksi Suomessa valtiiovallan toimesta on tehty ensimmäisiä kehitystoimia koulutusviennin edistämiseen mm. vientiklusteri "Future Learning Finland" -toiminnan aloittamisella (Niitamo 2012).

2.3.1 Nykyinen rahoitusmalli

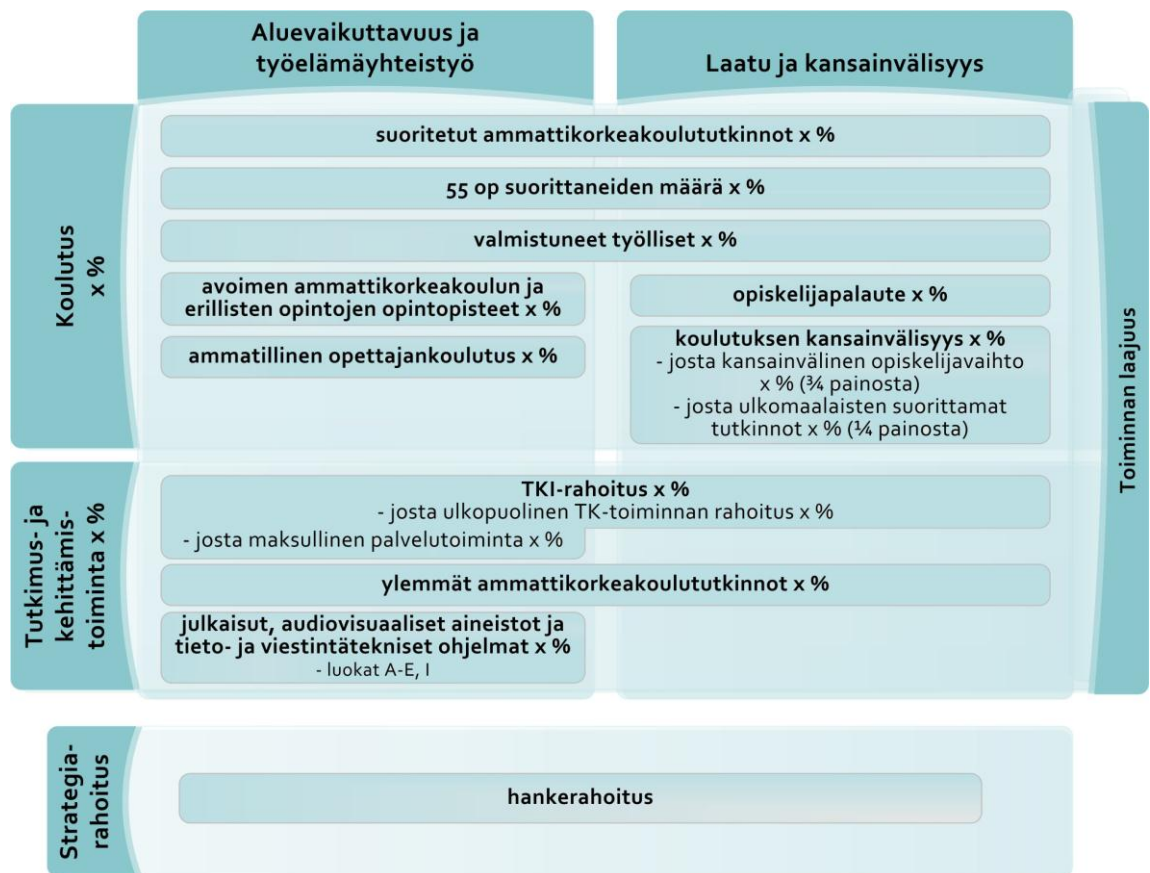
Tällä hetkellä ammattikorkeakoulujen perusrahoitus määräytyy opiskelijamäärien edellisen vuoden opiskelijamäärien sekä tutkintonsa suorittaneiden opiskelijoiden kahden vuoden keskiarvon perusteella. Opiskelijamäärien painoarvo rahoituksen saannissa on 70 % ja valmistuneissa opiskelijoissa 30 %. (Korkeakoulut 2011 – yliopistot... 2011,, 25).

Lisäksi ammattikorkeakoulujen on mahdollista saada valtiolta hankerahoitusta vuosittain yhteensä noin 20 miljoonaa euroa. Kukin ammattikorkeakoulu voi hakea rahoitusta korkeintaan neljällä hakemuksella (Korkeakoulut 2011 – yliopistot... 2011, 25).

Korkeakouluille jaetaan vuosittain myös tuloksellisuusrahoitusta yhteensä 3 miljoonaa euroa, joka jaetaan korkeakouluittain tavoitteiden ja tunnuslukujen perusteella sekä laatuksikköarvioinnissa menestyneille yksiköille (Korkeakoulut 2011 – yliopistot... 2011, 25).

2.3.2 Rahoitusmalli tulevaisuudessa

Ammattikorkeakoulujen uudistuksen yhteydessä myös ammattikorkeakoulujen rahoitusperusteet tullaan arvioimaan uudestaan. Opetus- ja Kulttuuriministeriö valmistelee yhteistyössä ammattikorkeakoulujen johdon kanssa esitystä uudesta rahoitusmallista. (KUVIO 1)



KUVIO 1: AMK-rahoitusmalliehdotus 2014 (Lehikoinen, Valmistautuminen korkeakoulujen ja... 2012, 25)

Uusi rahoitusmalli ottaa huomioon huomattavasti laajemmin ammattikorkeakoulujen toimintaa verrattuna nykyiseen malliin. Tulevassa mallissa perusrahoitus muodostuu useista koulutukseen liittyvistä mittareista, hankerahoituksesta sekä tutkimus ja kehittämistoiminnasta. Tutkimus ja kehittämistoiminnassa maksulliselle palvelutoiminnalle

määritellään oma osuus ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta. Mitä enemmän ammattikorkeakoulu onnistuu hankkimaan tuottoa maksullisesta palvelutoiminnasta, sitä enemmän myös valtio tukee ammattikorkeakoulua (Ala-Uotila 2012).

Hallitus esittää ulkopuolisen TKI-toiminnan rahoitusosuudeksi 4 % ja maksullisen palvelutoiminnan osuudeksi 4 % osuutta. (Hallituksen esitys eduskunnalle... 2012, 18) Tampereen ammattikorkeakoulun valtion rahoituksen osuus vuonna 2012 on noin 66 miljoonaa euroa (Opetushallitus 2010), joten 2014 TKI-toiminnasta saatava rahoitus tarkoittaisi reilun 5 miljoonan euron summaa valtionrahoitusosuudesta. Tampereen ammattikorkeakoulu sai esimerkiksi yhteiskuntatieteiden, liiketalouden sekä hallinnon alan vuonna 2012 sisään tulleista ja valmistuneista opiskelijoista yhteensä n. 6 miljoonaa euroa valtion rahoitusta. (Opetushallitus 2010).

2.3.3 Muut perusteet

Koulutusviennin kehittäminen luo kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja. Toteutettujen vientihankkeiden jälkeen ammattikorkeakoulun vaikuttavuus Suomessa ja ulkomailla kasvaa mikä johtaa yleensä imagon parantumiseen niin koti- kuin ulkomaistenkin toimijoiden silmissä. (Juntunen 2012)

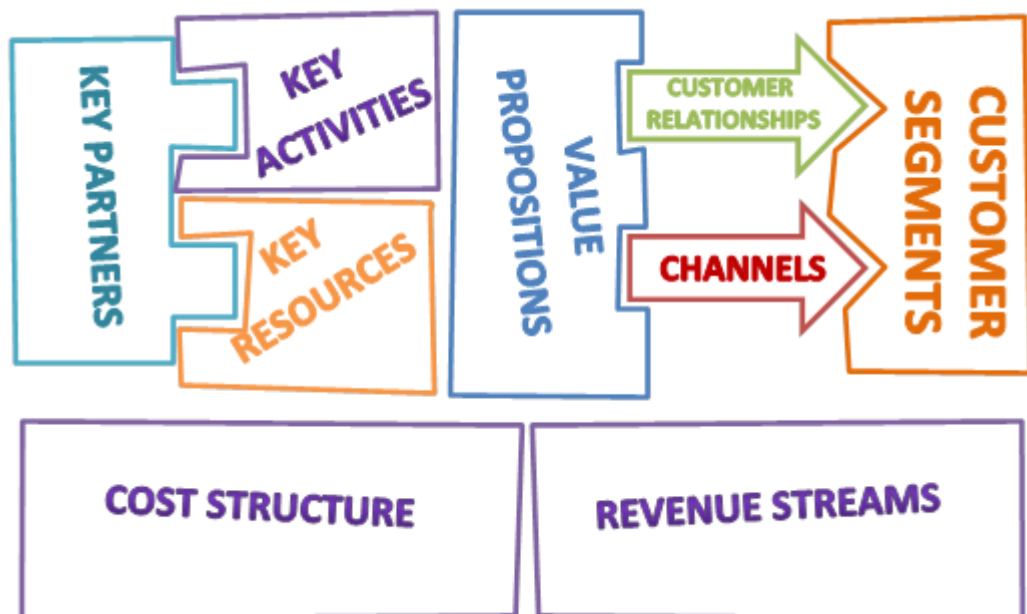
Suomen koulutusvientistrategian linjauksissa todetaan, että suomalaiset korkeakoulut toimivat viennin vetureina. Koulutusvientiin liittyvää lainsäädäntöä tullaan muuttamaan tulevaisuudessa, jolloin korkeakoulujen mahdollisuus osallistua koulutusliiketoimintaan lisääntyy. Lisäksi koulutusvienti lisää korkeakoulujen resursseja. (Kiinnostuksesta kysynnäksi ja... 2011, 17)

3 MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen menetelmät, joita olen käyttänyt opinnäytetyöni kirjoittamiseen. Taustatiedon keräämiseen olen käyttänyt suurilta osin henkilöhaastatteluita, sillä koulutusviennin erilaisista menetelmistä ei tällä hetkellä ole saatavilla juurikaan painettua materiaalia. Tuotanto ja myyntiprosessin kuvaamisessa käytän Business Model Canvas -mallia, sekä SWOT -analyysia.

3.1 Business Model Canvas

Tässä osassa käsittelen Business Model Canvas -työkalua ja sen yhdeksää osaa jotka havainnollistavat kuinka organisaatiot luovat, toimittavat ja tallettavat arvoa. Yksinkertaisuudessaan Business Model Canvas havainnollistaa millainen yrityksen liiketoimintamalli on (KUVIO 2). Uutta liiketoimintamallia kehitettäessä on tärkeää ymmärtää mitä liiketoimintamalli tarkoittaa. Business Model Canvas on yksinkertainen, ymmärrettävä ja riittävän monipuolinen kuvaamaan liiketoiminnan kompleksisuutta sekä yrityksen toimintaa. Mallista voidaan luoda organisaation yhteinen kieli liiketoiminnan hahmottamiseen. Mallin avulla voidaan kehittää liiketoimintaa ja hakea uusia strategisia vaihtoehtoja (Osterwalder & Pigneur 2010, 14).



KUVIO 2: Business Model Canvas ja sen 9 osa-alueetta. Perustuu Osterwalderin & Pigneurin alkuperäiseen malliin (2010).

3.1.1 Asiakassegmentit (Customer Segments, CS)

Ilman tuottavia asiakkaita liiketoimintamalli ei ole kestävällä pohjalla. Asiakassegmentoinnilla määritellään ryhmät, ihmiset tai organisaatiot joita halutaan tavoittaa ja palvella (Osterwalder & Pigneur 2010, 14).

Asiakkaat voidaan jakaa useampiin ryhmiin erilaisten yhdistävien tekijöiden perusteella. Asiakkaiden jakaminen eri segmentteihin on tärkeää, sillä segmentit määrittelevät heidän tarpeensa. On tärkeää tietää kenelle halutaan luoda arvoa ja ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita (Osterwalder & Pigneur 2010, 20). Mikäli segmentit jaetaan asiakassuhteen syvyyden mukaan, satunnaisasiakkaita tai täysin kylmiä kontakteja saa unohtaa tärkeimpien asiakkaiden vuoksi. Jokaiselle segmentille on laadittava yksilölliset markkinointiohjelmat, joiden perusteella suhteita eri asiakassegmentteihin luodaan. (Raatikainen 2008, 25) Yrityksen on kuitenkin päätettävä mitä segmenttejä se haluaa palvella, ja siten rajata muut toimijat ydintoimintansa ulkopuolelle (Parantainen 2007, 19).

Asiakkaita on syytä uusiin segmentteihin, mikäli:

- Heidän tarpeensa vaativat perustellusti mukautetun tarjouksen
 - Heidät tavoitetaan eri kanavien kautta
 - Asiakassuhteen hoito vaatii erilaista suhdetta toimittajan kanssa
 - Heidän kanssaan tehtävä liiketoiminta on tuottavampaa tai vähemmän tuottavaa
 - He ovat kiinnostuneet tuotteesta eri syistä kuin muut
- (Osterwalder A. & Pigneur Y, 2010, 20)

3.1.2 Kanavat (Channels, CH)

Asiakkaat tavoittavat yrityksen kanavien kautta, joita voivat olla esimerkiksi internetsivut, suorat myyntiyhteydenotot tai yhteistyökumppanit. Kanavien kautta asiakkaat voivat ostaa palveluja, saada tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista, saada käsityksen arvolupauksista sekä saada tukea myös ostamispäätöksen jälkeen (Osterwalder & Pigneur 2010, 23). Kuka tahansa organisaation jäsenistä voi joutua antamaan liiketoimintaan liittyviä tietoja esimerkiksi seminaareissa, internetissä tai yhteistyötilanteissa. Siksi on tärkeää että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät mistä toiminnassa on kyse, siksi

jokaiselle työntekijälle täytyy kirkastaa brandi ja tekijät jotka erottavat tuotteen muista markkinoilla olevista tuotteista (Taipale 2007, 28).

Kanavat muodostavat yhdessä viisi vaihetta, jotka on tärkeää tunnistaa:

1. **Tietoisuus**, miten asiakkaan tietoisuutta tuotteista ja palveluista lisätään?
2. **Arvostus**, miten saamme asiakkaat ymmärtämään arvolupauksemme?
3. **Ostaminen**, miten asiakkaiden on mahdollista ostaa tuotteitamme?
4. **Toimitus**, miten toimitamme arvolupauksemme asiakkaalle?
5. **Jälkihoito**, miten tarjoamme oston jälkeistä tukea?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Kaikkia vaiheita ei voi laskea yhden kanavan varaan, vaan on tärkeää ymmärtää miten asiakkaat haluavat tulla tavoitetuksi. Omat kanavat kuten internetsivut ja omat myyntikanavat johtavat yleensä suurempiin tuottoihin kuin yhteistyökumppaneiden kautta avautuvat kanavat. Joskus yhteistyökumppaneiden kautta kuitenkin voi löytää suuremmat markkinat. On tärkeää löytää tasapaino eri kanavien välillä ja yhdistää ne kokonaisuudeksi jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja maksivoivat tuoton (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

3.1.3 Asiakassuhteet (Customer Relationships, CR)

Yrityksen täytyy selkiyttää millaisia suhteita se haluaa ylläpitää eri asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet voivat tähdätä uusien asiakkaiden hankintaan, asiakassuhteiden ylläpitoon tai lisämyyntiin olemassa oleville asiakkaille. Business Model Canvasissa asiakassuhteet - rakennuspalikka kuvaa näitä erilaisia asiakassuhteita (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Asiakassuhteissa myyjä ja asiakas muodostavat heitä molempia hyödyttävän suhteen, joka perustuu molempien motivaatioon halun toimia yhdessä. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen on tärkeää, sillä esimerkiksi tulevaisuuden haasteet ja nykyhetki vaikuttavat asiakkaan toimintaan (Lämsä & Uusitalo 2003, 63 - 64).

Asiakassuhteen hoidon fokusta voi olla tärkeää muuttaa esimerkiksi ylikuumentuneilla markkinoilla uusasiakashankinnasta olemassa olevien asiakkaiden ylläpitoon ja lisä-

myyntiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 28). Bergströmin ja Leppäsen mukaan liiketoiminnassa kannattaa yleisesti keskittyä olemassa olevien asiakkaiden hoitoon, sillä se on edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankinta (2009, 460).

Omia asiakassuhteita kehittäessä on hyvä keskittyä seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia erilaisia suhteita kukin asiakassegmentti meiltä odottaa?
- Mitkä suhteista ovat jo olemassa?
- Paljonko ne maksavat?
- Miten ne on liitetty liiketoimintamalliimme?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 28)

Voimme tunnistaa useita tapoja hoitaa asiakassuhteita. Osterwalderin ja Pigneurin mukaan on tärkeää ymmärtää miten kukin niistä palvelee asiakassegmentin tarpeita yhdessä tai erikseen (2010, 29):

Henkilökohtainen palvelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joka voi tapahtua esimerkiksi paikan päällä, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Asiakas saa henkilökohtaista palvelua ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen.

Sitoutunut asiakaspalvelu sitouttaa yrityksen edustajan hoitamaan tiettyä asiakassuhdetta alusta loppuun. Tämän tyyppin asiakaspalvelu edustaa intiimeintä palvelutyyppiä, ja se vaatiikin kehittyäkseen pidempiä aikajaksoja.

Itsepalvelu ei vaadi yritykseltä suoraa suhdetta asiakkaaseen. Asiakas voi hoitaa kaikki tarvittavat toimenpiteet itse.

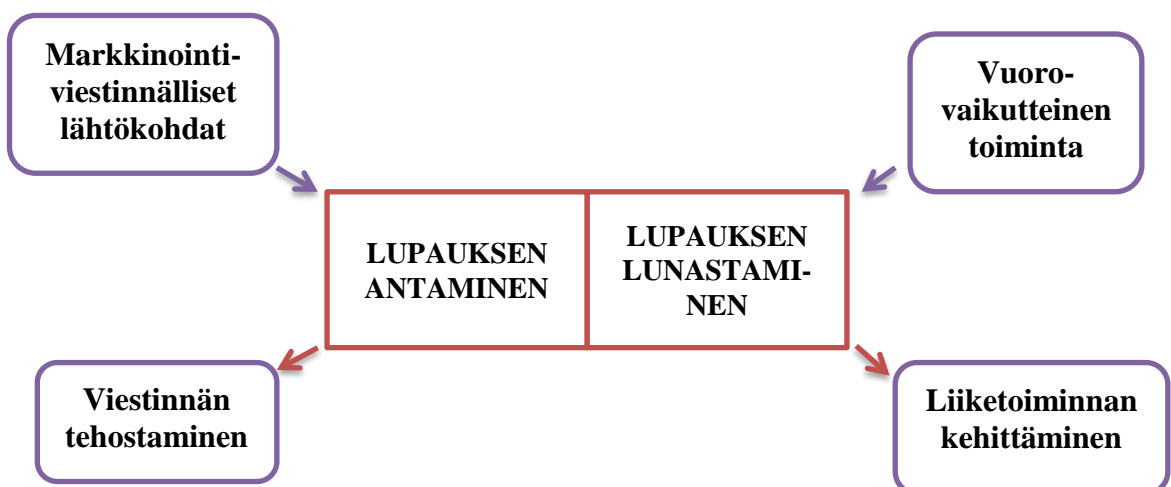
Automatisoitu palvelu on itsepalvelun jalostuneempi muoto, jossa esimerkiksi henkilökohtaisten asiakkaiden online-profiilien kautta voidaan kohdistaa kohdennettuja palveluja asiakkaan tarpeen mukaan. Parhaassa tapauksessa automatisoitu palvelu voi simuloida henkilökohtaista suhdetta yrityksen edustajan kanssa. Simuloidusta henkilökohtaisesta palvelusta esimerkkinä toimii esimerkiksi YouTuben videosuosituksset sekä Amazon.com sivuston kirjasuosituksset.

Yhteisöt ovat kasvava arvokas asiakassuhteiden muoto. Yhteisöjen avulla yritykset voivat olla lähemmässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Useat yritykset ylläpitävät online-yhteisöjä, jotka antavat käyttäjille mahdollisuuden ratkaista toistensa ongelmia ja jakaa tietoa. Toimivan vuorovaikutuskanavan kautta myös yrityksiä on helpompaa ymmärtää asiakkaitaan.

Yhdessä tuottaminen on vaihtoehto jota yhä useammat yritykset käyttävät perinteisen tilaaja-tuottaja -mallin sijaan. Ajatuksena on tuottaa palvelun arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi Amazon.com verkkokaupassa asiakkaat kirjoittavat kirja-arvosteluja ja siten tuottavat lisäarvoa palvelulle.

3.1.4 Arvolupaukset (Value Propositions, VP)

Arvolupaus ratkaisee asiakassegmentin ongelman tai täyttää heidän tarpeensa, se on syy miksi asiakkaat vaihtavat yrityksen toiseen ja määrittelee tuotteet ja palvelut jotka tuottavat arvoa asiakasryhmälle. Arvolupaus siis kokonaisuudessaan on kooste hyödyistä jota tarjotaan asiakassegmentille (Osterwalder & Pigneur 2010, 23). Kaikki yrityksen prosessit ja toiminnot vaikuttavat lupauksen lunastamiseen. Kaikkien on osallistuttava lupauksen täyttämiseen, sillä se lisää erottuvan palvelun suomaa kilpailuetua sekä asiakasuskollisuutta (Taipale 2007, 48). Asiakkailta saatavaa palautetta täytyy peilata lupaukseen ja samalla pohtia mitä tekijöitä täytyy korostaa, tai pitäisikö lupausta kehittää (Taipale 2007, 76).



KUVIO 3: Lupauksen antaminen ja lunastaminen, perustuu Taipaleen kirjassa esitettyyn malliin (2007, 29).

Arvolupaukset voivat liittyä määrällisiin seikkoihin, esimerkiksi hintaan ja nopeuteen tai laadullisiin kuten designiin tai asiakaskokemukseen (Osterwalder & Pigneur 2010, 24).

Arvolupausta pohtiessa on hyvä pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mitä arvoa toimitamme asiakkaalle?
- Minkä asiakkaan ongelman ratkaisemisessa autamme?
- Mitä asiakkaan tarpeita tyydytämme?
- Mitä palvelukokonaisuuksia tarjoamme kullekin asiakassegmentille?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 24)

3.1.5 Avainresurssit (Key Resources, KR)

Kaikki liiketoiminnalla on avainresursseja. Avainresurssit ovat liiketoiminnan tärkeimpiä resursseja toimivan liiketoimintamallin kannalta. Avainresurssit tekevät yritykselle mahdolliseksi tarjota arvolupauksen, päästä markkinoille sekä ylläpitää suhteita asiakassegmenttien kanssa. Avainresursseja voi omistaa, vuokrata tai hankkia avainkumppaneilta. Avainresurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, aineettomia tai henkilöstöön liittyviä (Osterwalder & Pigneur 2010, 34).

Avainresursseja pohtiessa on tärkeää keskittyä miettimään mitä resursseja arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat vaativat. Resurssit voidaan jakaa seuraavasti eri kategorioihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 35):

Fyysiset resurssit kattavat esimerkiksi tilat, rakennukset, koneet, ajoneuvot ja jakelukanavat.

Aineettomat resurssit tarkoittavat esimerkiksi brandejä, omistettua tietoa, patenteja, tekijänoikeuksia, kumppanuuksia ja asiakastietokantoja.

Henkilöresurssit ovat tärkeitä jokaiselle yritykselle. Erityisen tärkeitä henkilöresurssit ovat kuitenkin sellaisille liiketoimintamalleille, jotka perustuvat tietotaidolle ja luovuudelle.

Taloudelliset resurssit kertovat millaisia taloudellisia resursseja kuten kassaa tai pääomaa yritykset tarvitsevat esimerkiksi avaintyöntekijöiden palkkaamiseen.

3.1.6 Avaintoiminnot (Key Activities, KA)

Avainaktiviteetit kuvaavat toimintoja jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tehtäviä liiketoimintamallin toimimisen kannalta. Siksi niiden toimivuus onkin yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevan tärkeää. Ilman avaintoimintoja yritys ei pääse markkinoille, se ei voi tehdä arvolupaus, tai saada tuloja. Liiketoimintamallista riippuen avaintoiminnot vaihtelevat (Osterwalder & Pigneur 2010, 36). Esimerkiksi pankeilla avaintoiminnot voivat liittyä palveluun ja palveluiden kehittämiseen, kun taas matkapuhelinvalmistajilla ohjelmistokehitykseen ja tuotantoon.

3.1.7 Avainkumppanit (Key Partnerships, KP)

Avainkumppanit ovat toimittajien ja yhteistyökumppanien verkosto, jotka toimittavat liiketoiminnalle tärkeitä resursseja tai lisäarvoja. Yritykset muodostavat kumppanuuksia monista syistä, kuten tehostakseen liiketoimintamalleja, vähentääkseen riskejä tai saadaakseen käyttöönsä uusia resursseja (Osterwalder & Pigneur 2010, 38).

Osterwalder ja Pigneur ovat jakaneet kumppanuuden motivaatiot mm seuraaviin kahteen kohtaan (2010, 38):

Tehostaminen ja laajentumismahdollisuudet

Perinteisimpiä kumppanuuden syitä ovat tilaaja-tuottaja suhteet, jotka ovat olemassa jotta resursseja ja toimintoja voidaan jakaa. Yrityksen ei ole järkevää tuottaa itse kaikkia tarvitsemiaan resursseja, sillä tilaamalla osia toiminnoista muualta voidaan säästää kustannuksia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39) Esimerkiksi matkapuhelinvalmistaja Nokian ei kannata itse tuottaa kaikkia komponenttejaan, sillä osat voidaan hankkia edullisemmin muualta.

Riskin ja epävarmuuden vähentäminen

Kilpailevat yritykset voivat muodostaa strategisia kumppanuuksia vähentääkseen riskejä. Esimerkiksi maailman johtavat elektroniikkavalmistajat kehittivät yhdessä Blu-ray tekniikan tämän motiivin vuoksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 39). Mikäli laitevalmistajat olisivat lähteneet kilpailemaan keskenään johtavasta laitetekniikasta, se olisi aiheuttanut useiden erilaisten tekniikoiden turhaa keskinäistä kilpailua sekä kuluttajille vaikeuksia yhtenäisen formaatin puuttumisen vuoksi.

3.1.8 Kulurakenne (Cost Structure, C\$)

Kulurakenteesta selviää mitä kuluja arvon tuottamisesta ja välittämisestä, asiakassuhteiden ylläpidosta ja liikevaihdon luomisesta aiheutuu yritykselle. Näiden kulujen laskeminen onnistuu kun avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainkumppanuudet on määritetty. Merkittävintä on, että tulovirrat ylittävät aiheutuvat kustannukset (Osterwalder & Pigneur 2010, 40).

3.1.9 Kassavirrat (Revenue Streams)

Kassavirrat -osa kuvaa kuinka yritys tuottaa voittoa kustakin asiakassegmentistä. Yrityksen täytyy ymmärtää mistä tuotetusta arvosta kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan. Mikäli ymmärretään mitkä arvot kunkin segmentin osalta ovat, yrityksen on mahdollista tuottaa enemmän rahavirtaa kassaan, sillä se mahdollistaa myös erilaiset hinnoittelumallit. Hinnoittelumalleja voivat olla esimerkiksi kiinteät listahinnat, neuvoteltavat hinnat, huutokauppa tai tuotto-, markkina-, ja volyymiriippuvainen hinnoittelu (Osterwalder & Pigneur 2010, 30).

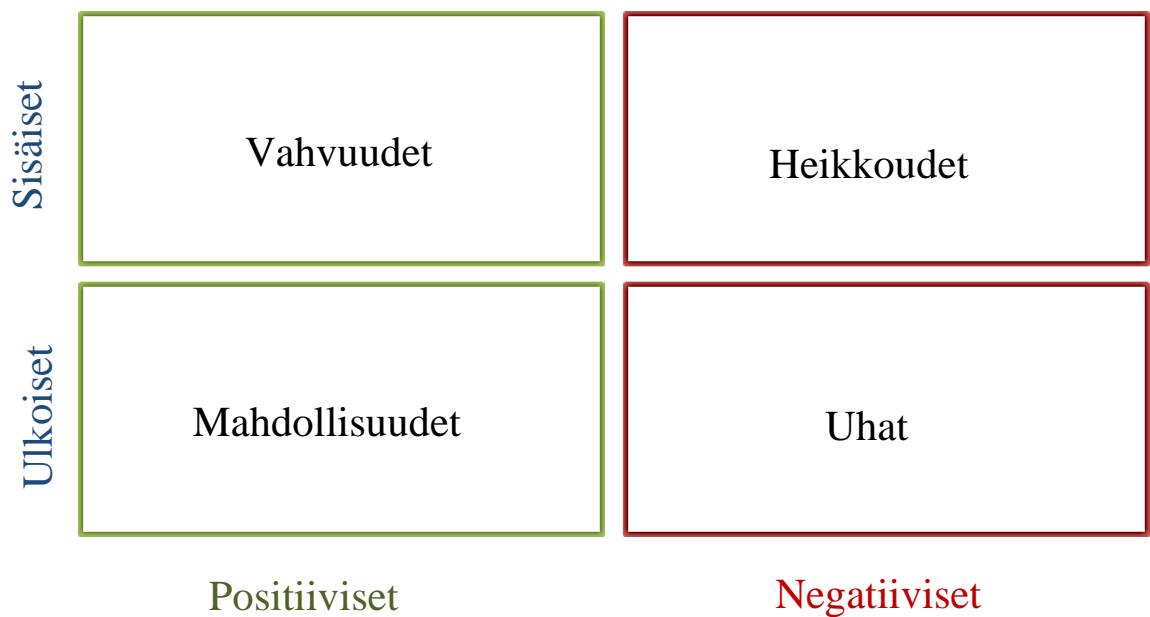
Kassavirtoja mietittäessä on olennaista miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mistä arvosta asiakkaamme ovat todella halukkaita maksamaan
- Mistä he tällä hetkellä maksavat?
- Miten he tällä hetkellä maksavat?
- Miten he haluaisivat maksaa?
- Kuinka paljon kukin kassavirta vaikuttaa kokonaisliikevaihtoon?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 31)

3.2 SWOT - analyysi

SWOT analyysi kuvaa strategisesta tarkastelusta löytyviä kriittisiä vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) sekä uhkia (threats). SWOT analyysi esittää edellä mainitut tekijät selkeästi, joten sen avulla on helppo ymmärtää mihin liiketoiminnassa pitäisi kiinnittää huomiota. Useat perinteiset liiketoiminnan analysointimallit keskittyvät nykyhetkeen eivätkä ota tulevaisuutta huomioon (Kotler, ym. 2008, 135). SWOT analyysin tavoitteena on sovittaa omat vahvuudet tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja estää uhista tulemasta uusia heikkouksia (Kotler & Armstrong 2010, 78).



Kuvio 3: SWOT analyysin nelikenttä. Perustuu Kotlerin ja Armstrongin kirjassa esitettyyn malliin (2010, 77).

3.2.1 Mahdollisuudet ja uhat

Yritysten täytyy tunnistaa suurimmat mahdollisuudet ja uhat jotka yritys voi kohdata. Tarkoituksena on että yritys pystyy valmistautumaan toimintaan vaikuttaviin tekijöihin mahdollisimman hyvin (Kotler, ym. 2008, 135). Mahdollisuudet ovat suotuisia ulkoisia tekijöitä tai trendejä jotka saattavat yrityksen toimintaan. Uhat päinvastoin ovat epäsuo-

tuisia ulkoisia tekijöitä tai trendejä jotka saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Kotler & Armstrong 2010, 77).

3.2.2 Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuuksilla ja heikkouksilla on kaikkein kriittisin merkitys yrityksen menestykselle. Näissä kahdessa kohdassa ei ole tarkoituksena listata kaikkia yrityksen ominaisuuksia, vaan ainoastaan kriittisiä menestyksen tekijöitä. Liian pitkissä listauksissa fokus kaikkein tärkeimmistä asioista katoaa helposti. On tärkeää muistaa että vahvuudet ja heikkoudet eivät ole absoluuttisia, vaan suhteellisia. Esimerkiksi Mercedes on hyvä tekemään luotettavia luksusautoja, joiden arvo säilyy pitkään. USA:n markkinoilla tuosta vahvuudesta ei ollut enää kuitenkaan hyötyä kun Honda ja Toyota esittelivät omat autonsa, jotka sopivat amerikkalaisten makuun. Kuluttajat saivat haluamansalaisia autoja edullisemmin eikä Mercedes pärjännyt enää kilpailussa japanilaisvalmistajia vastaan (Kotler, ym. 2008, 138).

Oikeiden vahvuuksien ymmärtäminen on tärkeää. Eräs tunnettu lentokonevalmistaja mainosti vuosia sen kaupan jälkeisten palvelujen laatua. Vasta kun se joutui toisen yhtiön ostamaksi, se ymmärsi että sen maine oli itse asiassa alan toimijoiden huonoimpia (Kotler, ym. 2008, 138).

Vahvuudet sisältävät ne sisäiset resurssit ja positiiviset tekijät jotka auttavat yritystä palvelemaan asiakkaita ja saavuttamaan tavoitteet. Heikkoudet sisältävät ne sisäiset rajoitteet ja negatiiviset tekijät jotka saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Kotler & Armstrong 2010, 77).

3.3 Teemahaastattelu

Haastattelu menetelmänä on peräisin Aristoteleen ajoista. Platon esitti kuinka dialogin avulla voidaan tuoda asioiden moniselitteisyyttä esiin. On luonnollista keskustella ihmisten kanssa, kun haluaa kerätä heiltä mielipiteitä, uskomuksia, käsityksiä tai tietoa. Haastattelu on siis yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Se on miellyttävä tapa sekä haas-

tattelijalle sekä haastateltaville, sillä molemmat osapuolet tietävät suurin piirtein mitä on odotettavissa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 11).

Haastatteluja voidaan tehdä usealla tavalla ja erilaisista lähtökohdista. Opinnäytetyöhöni olen valinnut teemahaastattelun, sillä se antaa mahdollisuuden lähestyä aihetta suhteellisen vapaasti. Teemahaastattelussa haastattelija voi keskittyä yksityiskohtaisten määriteltyjen kysymysten sijasta olennaisten teemojen tarkasteluun. Menetelmän avulla haastateltavien ääni saadaan paremmin kuuluviin ja heidän henkilökohtaiset kokemuksensa aiheesta tulevat paremmin esille. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat kaikille samat, mutta kysymykset ja kysymysten muoto voi vaihdella haastateltavan henkilön mukaan (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelun runkoa suunniteltaessa laaditaan luettelo tärkeistä teema-alueista. Haastattelutilanteessa teema-alueet ovat haastattelijan muistin tukena ja ne toimivat keskustelua ohjaavina tekijöinä. Teema-alueiden täytyy olla niin väljiä, etteivät ne rajoita haastateltavan kokemuksien moninaisuutta. Haastattelija voi syventää keskustelua kysymyksillä niin syväälle kuin tutkittavan ilmiön kannalta on tarpeellista (Hirsijärvi & Hurme 2008, 67).

3.4 Haastattelujen tavoitteet

Tavoitteenani haastatteluissa oli saada hyvä yleiskuva Suomessa toteutettavassa koulutusviennistä. Erityisesti halusin perehtyä 21st Century Educators – koulutusohjelman tuotantoprosessiin, myyntikanaviin sekä haasteisiin jota palvelun tuottamisessa tällä hetkellä on. Tätä varten valitsin kolme henkilöä Tampereen ammattikorkeakoulusta kertomaan näkemyksiään koulutuksesta.

Toinen tärkeä näkökulma oli selvittää suomalaisen koulutusvientiklusterin Future Learning Finland - koulutusvientiklusterin toimintaa. Halusin selvittää, millaisena yhteistyökumppanina Tampereen ammattikorkeakoulu kokee klusterin ja kuinka TAMK voi luottaa FLF – klusteriin 21st century Finlandin myyntikanavana. Toisaalta klusterin toiminnanjohtajalla on myös kattava kuva suomalaisesta koulutusvientikentästä, joten halusin kuulla häneltä näkemyksiä siitä, miten ammattikorkeakoulujen kannattaisi toteuttaa koulutusvientiä tulevaisuudessa.

Kolmanneksi halusin saada näkemyksiä ulkopuolisesta ammattikorkeakoulusta, jossa koulutusvientiin on panostettu jo pidemmän aikaa. Haastateltavaksi valikoitui lopulta Jyväskylän ammattikorkeakoulun koulutusviennin asiantuntija. Tästä haastattelusta halusin saada selville, mitkä ovat onnistuneen koulutusviennin kannalta kriittisen tärkeitä elementtejä, ja toisaalta haastaa muista haastatteluista saamiani näkemyksiä.

3.5 Haastateltavien valinta

Haastateltavia täytyy hankkia niin paljon, kuin on välttämätöntä jotta tarvittava tieto saadaan kasaan (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58). Tähän opinnäytetyöhön haastateltavat valittiin esillä olevien teemojen mukaan, ja miten niistä on saatavilla painettua tietoa. Esimerkiksi tuotantoprosesseista on olemassa lukuisia kirjoja, joten niitä varten varsinaista haastattelua ei tarvittu. Sen sijaan esimerkiksi koulutusvientiin liittyvistä myyntikanavista tai 21st Century Educators – koulutuspalvelusta ei ollut saatavilla tietoa, joten haastateltavat määriteltiin ns. lumipallo-otantaa käyttäen.

Lumipallo-otannassa haastattelija etsii aluksi muutamia avainhenkilöitä, jotka ovat mukana tutkittavassa toiminnassa. Kun heidät on haastateltu, pyydetään suosituksia seuraavista haastateltavista, jotka saattavat täydentää tietoa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 59). Rajallisen aikaresurssin vuoksi päädyin lopulta viiteen haastateltavaan, jotka toivat esille opinnäytetyössä kriittisen tärkeitä näkökulmia:

Hanna Teräs ja Marko Teräs

Hanna ja Marko Teräs tuntevat parhaiten 21st Century Educators - tuotteen, joka toimii opinnäytetyön näkökulmana. Hanna Teräs on tuottanut palvelun hyvin pitkälti yksin, joten hän oli oikea ihminen kertomaan tarvittavia taustoja koulutusohjelmaan liittyen. Näitä taustatietoja olivat koulutuspalvelun sisältö, käytännön toteutus sekä Business Model Canvasin kuvaus haastatteluhetkellä.

Marko Teräs on tuottanut 21st Century Educators - ohjelman markkinointimateriaalit ja vastaa osin myynnistä, joten häntä oli luonnollista haastatella koulutuspalvelun rakenteeseen ja markkinointiin liittyvissä seikoissa.

Esa-Ala Uotila

Esa Ala-Uotila toimii Tampereen ammattikorkeakoulun asiakkuusjohtajana. Ala-Uotilan haastattelussa haettiin tietoa 21st Century Educators - koulutusohjelman sen hetkisestä myynnistä sekä siitä, millaisia rakenteita Tampereen ammattikorkeakoulu suunnittelee tulevaisuudessa koulutusviennin tarpeisiin. Lisäksi haastattelussa perehdyttiin tarkemmin Tampereen ammattikorkeakoulun haasteisiin koulutusviennin suhteen.

Veli-Pekka Niitamo

Veli-Pekka Niitamo on Future Learning Finland koulutusvientiklusterin toiminnanjohtaja. Klusteritoiminta on yksi keskeisimpiä koulutusviennin muotoja Suomessa tällä hetkellä, joten Niitamo Suomen suurimman koulutusvientiklusterin johtajana oli luonnollinen valinta haastateltavaksi. Niitamon haastattelussa perehdyttiin syvällisemmin Future Learning Finland - klusterin toimintaan ja sen haasteisiin. Niitamo tuntee myös hyvin suomalaisen korkeakoulukentän, joten haastattelussa perehdyttiin osin myös erilaisiin koulutusvientiin liittyviin esimerkkeihin Suomessa.

Timo Juntunen

Timo Juntunen toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillisen opettajakorkeakoulun koulutusviennin asiantuntijana. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös käyttänyt Juntusta asiantuntijana valmistellessaan Suomen koulutusvientistrategiaa. Haastattelussa perehdyttiin tarkemmin siihen millä keinoilla Jyväskylässä edistetään koulutusvientiä ja mitkä ovat onnistuneen koulutusviennin kannalta kriittisen tärkeitä tekijöitä.

4 CASE: 21st CENTURY EDUCATORS

21st Century Educators on Tampereen ammattikorkeakoulussa kehitetty e-ympäristössä tapahtuva 30 opintopisteen (ECTS) pedagoginen sertifikaattiohjelma opettajille ja yrityksille ympäri maailman (Teräs M, 2012).

4.1 Koulutusohjelman sisältö

Ohjelma kouluttaa opiskelijoista pedagogisesti päteviä opettajia, joilla on vahva ymmärrys 21. vuosisadalla tarvittavista taidoista ja arviointiperusteista. Ohjelman aikana opitaan käyttämään sujuvasti monipuolisia ja innovatiivisia opetusmetodeja ja -teknologiaa (21st Century Educators 2012).

Lisäksi koulutuksessa etsitään uusia keinoja tukea opiskelijoiden sitoutumista ja itseohjautuvaa oppimista. Ohjelman aikana opittua sidotaan välittömästi sen hetken haasteisiin ja käytännön tilanteisiin. Oppimista reflektoidaan ylläpidettävällä blogilla sekä keskustelemalla kurssialustassa kurssitoverien kanssa (Teräs H 2012).

Oppimisen taustana on teorian tiedon ja käytännön tekemisen aktiivinen yhdistäminen. Ohjelman opiskelijat tutustuvat pieneen osaan materiaaleista yhteisesti, mutta pääasiallisesti he voivat hankkia tietoa sellaisista materiaaleista, jotka vastaavat parhaiten heidän haasteitaan tai tarpeitaan. Ohjelma kestää kolme lukukautta ja se koostuu seuraavista lukukauden mittaisista moduuleista (Teräs H 2012):

Opettaminen ja oppiminen 21. vuosisadalla

Ensimmäisessä moduulissa keskitytään pohtimaan miten opettaminen ja oppiminen ovat osa 2000 – luvun tietoyhteiskuntaa ja miten opettaja toimii yhteiskunnan osana. Jaksossa pohditaan mm. miten kunkin opettajan tietokäsitys vaikuttaa opettamiseen. Lisäksi kurssilla syvennytään siihen kuinka opettamisesta tulee proaktiivista, eli kuinka luokkahuoneessa voidaan jo etukäteen valmistautua tulevaisuuden muutoksiin ja ohjata toimintaa oma-aloitteiseksi yhteiskunnassa, jossa tieto muuttuu jatkuvasti. Jakson aikana tutus-

tutaan oppimisen teorioihin ja pohditaan, kuinka niitä sovelletaan käytäntöön (Teräs H 2012).

Jakson muita teemoja ovat:

- Miten ihmiset oppivat
 - Oman opettamisen teorian analysointi
 - Tärkeät 21. vuosisadan taidot ja miten auttaa oppilaita saavuttamaan ne
 - Miten 21. vuosisata vaikuttaa luokkahuoneeseen
 - Autenttinen ja työelämälähtöinen opiskelu
 - Omien opettamismenetelmien tiedostaminen ja analysointi
- (21st Century Educators 2012)

Koulutusteknologia: miksi ja miten?

Moduulin tarkoituksena ei ole suoranaisesti opettaa käyttämään erilaisia teknologioita ratkaisuja, vaan ylipäättään pohtia sosiaalisia teknologioita ja miten ne muuttavat ihmisten käyttäytymistä. Tärkeää on myös löytää pedagogisesti mielekkäät tavat käyttää niitä (Teräs H 2012). Toisen moduulin muita aiheita ovat:

- Etsitään ja kokeillaan uusia työkaluja sekä teknologioita tukemaan oppimista
 - Pedagogiset perusteet onnistuneeseen ja tehokkaaseen e-oppimiseen
 - Online yhteistyön fasilointi erilaisissa ympäristöissä
 - E-oppimisen soveltaminen omassa työssä
 - Opiskelijoiden digitaalisen lukutaidon edistäminen
 - Sosiaalisten teknologioiden käyttö opetuksessa
- (21st Century Educators 2012)

Oppimistulokset ja arvioinnit

Hanna Teräksen mukaan moduulin tarkoituksena on ohjata opettajia muuttamaan koe-kulttuuria yksilö- ja monivalintakokeista yhteisesti tehtäviin kokeisiin. Moduulissa perehdytään myös oppimistulosten määrittelyyn (2012).

Muita keskeisiä teemoja ovat:

- Ajattelun eri tasot ja niiden käyttö arvioinnissa
- Arvioinnin muodostaminen hedelmälliseksi oppimiskokemukseksi
- Vertais- ja itse arvioinnin tehokas käyttö
- 21. vuosisadan taitojen arviointi
- Arviointi ja palaute tukemassa rakentavasti oppimistuloksia
(21st Century Educators 2012)

4.2 Tuotantoprosessin kuvaus

Tässä kappaleessa käsittelen 21st Century Educators – koulutusohjelman tuotantoprosessia. Kappale on salattu.

4.2.1 Palautteet

Tässä kappaleessa käsittelen 21st Century Educators – koulutusohjelmalle osoitettuja palautteita ja miten niihin on reagoitu. Kappale on salattu.

4.2.2 Myyntikanavat tällä hetkellä

Kappaleessa käsitellään 21st Century Educators – koulutusohjelman myyntikanavia tällä hetkellä. Kappale on salattu.

4.2.3 Tavoitteet

Kappaleessa käsitellään 21st Century Educators – koulutusohjelman tulevaisuuden tavoitteita. Kappale on salattu.

4.3 Business Model Canvas

Tässä kappaleessa käsittelen 21st Century Educators verkkokoulutuksen liiketoimintamallia tällä hetkellä, jonka mallinsimme yhdessä Hanna Teräksen kanssa opinnäytetyö-

prosessin aikana (2012). Haastattelun runkona käytin Business Model Canvas - työkalua.

4.3.1 Asiakassegmentit

21st Century Educators - koulutusohjelman määriteltyjä asiakassegmenttejä tällä hetkellä ovat 2. ja 3. asteen oppilaitokset sekä yksittäiset opettajat kansainvälisesti. Koulutus rakennettiin Yhdistyneiden Arabiemiraattien Higher colleges of technologyn, eli yksittäisen korkeakoulun tarpeeseen, mutta toimenpiteitä myös yksittäisten opettajien tavoittamiseksi on jo tehty (Teräs H 2012).

4.3.2 Kanavat

Potentiaalisia asiakkaita tavoitetaan tällä hetkellä verkkosivujen, messujen, konferenssien, sähköpostin, vanhojen asiakkaiden sekä Future Learning Finland koulutusvientiklusterin kautta. Lisäksi vanhoihin asiakkaisiin pidetään yhteyttä Facebook sivuston sekä Google+ palvelun avulla. Näiden kanavien tarkoitus on tarjota koulutuksen suorittaneille yhteisö, jossa jaetaan ja keskustellaan opettamiseen liittyvistä pinnalla olevista uutisista ja teemoista. Olemassa olevista kanavista uusien asiakkaiden tavoittamisessa parhaiten toimivat messut ja seminaarit sekä vanhojen asiakkaiden suosittelut (Teräs H 2012).

4.3.3 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet rakentuivat ensimmäisestä toimeksiannosta neuvoteltaessa hyvin pitkälti sitoutuneeseen henkilökohtaiseen palveluun, jossa asiakasta tavattiin useampia kertoja ja hänen kanssaan oltiin yhteydessä viikoittain sähköisten viestinten kautta. Asiakaskorkeakoulussa tapahtuneiden organisaatiomuutosten takia yhteyshenkilöt kuitenkin vaihtuivat eikä käytössä olevien resurssien puitteissa ole ollut mahdollista luoda uusien asiakkaan edustajien kanssa vastaavanlaisia suhteita. Tällä hetkellä asiakassuhteet rakentuvatkin pitkälti henkilökohtaiseen palveluun erilaisten sähköisten viestintävälineiden

kautta. Yksittäisten opettajien segmenttiä on yritetty tavoittaa tähän mennessä vain yhteistyökorkeakouluille lähetetyllä sähköpostiviestillä (Teräs H 2012).

4.3.4 Arvolupaukset:

Kurssin suorittajat saavat suomalaisen Postgraduate Certificate of Teaching in Higher Education – sertifikaatin (PGCTHE). Koulutuksen järjestäjä lupaa, että koulutukseen osallistuvat opettajat ja kehittyvät paremmiksi työssään omaksumalla uusia pedagogisia taitoja, kehittämällä käytännön ja teorian osaamista sekä perehtymällä uusiin opetusteknologioihin (Teräs H 2012).

4.3.5 Avainresurssit

Keskeiset avainresurssit liittyvät lähinnä henkilöresursseihin. Arvolupauksen lunastamiseksi 21st Century Educators tarvitsee tällä hetkellä ohjelmajohtajaansa, paikallisten fasilitaattoreiden tukijaa, Moodle asiantuntijaa sekä asiakkuuspäällikköä. Meneillään olevan HCT:n koulutuksen onnistuminen edellyttää edellä mainittujen yksilöiden työpanosta. (Teräs H 2012). Erityisesti ohjelmapäällikkö Hanna Teräksen työpanos on lähes korvaamaton koulutuspalvelun tulevaisuuden suhteen (Teräs M 2012).

Henkilöstöresurssien lisäksi muita avainresursseja ovat Tampereen ammattikorkeakoulun koulutusvientibudjetti, virtuaalinen oppimisympäristö Moodle, Blogger blogipalvelu sekä Googlen työkalut Google Drive ja Google+ (Teräs H 2012).

4.3.6 Avaintoiminnot

Verkkokoulutuksen avaintoimintoja ovat koulutuksen tuotekehitys kokonaisuutena sekä toteutuksen aikana sisällön asiakkaan tarpeisiin mukauttaminen. Verkossa tapahtuvan koulutuksen fasilitointi myös yksi tärkeimmistä toiminnoista (Teräs H 2012).

4.3.7 Avainkumppanit

Tällä hetkellä 21st Century Educators - koulutusohjelman ainut avainkumppani on HCT Dubai, sillä se toteuttaa HCT Dubain koulutuksen fasilitoinnin kokonaisuudessaan (Teräs H 2012).

4.3.8 Kulurakenne

Kulurakenne palvelun tuottamisen ja kehittämisen suhteen on tulkinnanvarainen, sillä kuluja peitetään Tampereen ammattikorkeakoulujen eri budjeteista, sen sijaan että kaikki resurssit tulisivat TAMK:n kansainvälisen tutkimus- ja kehittämissyksikön budjetista. Kuluja palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen aiheutuu kuitenkin palkoista sekä satunnaisista matkoista (Teräs H 2012).

4.3.9 Kassavirrat:

Yksittäisille opettajille koulutus hinnoitellaan kiinteällä maksulla. 2. ja 3. asteen oppilaitoksille hinta neuvotellaan palvelun sisällöstä riippuen tapauskohtaisesti. Esimerkiksi HCT:lle tehdyssä toteutuksessa koulutuksesta sovittiin kiinteä hinta, joka maksettiin kolmessa erässä kunkin moduulin alkaessa (Teräs H 2012).

4.4 SWOT analyysi nykytilasta

Tässä osiossa käydään läpi 21st Century Educators – koulutusohjelman vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nykyhetkessä. Kappale on salattu.

5 MYYNTIKANAVAT

Tampereen ammattikorkeakoululla - kuten useimmilla korkeakouluilla Suomessa - on erinomaiset lähtökohdat omien tuotteidensa kansainväliseen markkinointiin valmiiden, hyvin laajojen kansainvälisten verkostojen ansiosta.

Tällä hetkellä Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opettajat voivat käydä vaihdossa yli 300 korkeakoulussa ympäri maailman. Lisäksi Tampereen ammattikorkeakoulun henkilökunta osallistuu kansainvälisiin konferensseihin sekä messuihin (TAMK 2012).

Tässä luvussa käsittelem erilaisia mahdollisia myyntikanavia joita Tampereen ammattikorkeakoulu voi käyttää 21st Century Educators palvelun myymiseen.

5.1 Future Learning Finland

Future Learning Finland on suomalainen vientiklusteri, jonka tarkoituksena on koota yhteen koulutusviennin parissa työskentelevät toimijat (Future Learning Finland 2012). Future Learning Finland on yksi käytäntöön viedyistä toimenpiteistä Suomen koulutusvientistrategiasta. FLF:ssa työskentelee täysipäiväisesti neljä henkilöä ja klusteri pyörii nelivuotisella Opetus- ja Kulttuuriministeriön hankerahoituksella (Niitamo 2012).

Klusteri synnyttää Suomeen yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välille, etsii kansainvälisiä aktiivisia verkostoja sekä kasaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja ulkomaisiin koulutusvientitarpeisiin. Käytännössä Future Learning Finland voi tarjota jäsenilleen verkostoitumismahdollisuuksia, markkinaseurantaa, uusia potentiaalisia asiakkaita, näkyvyyttä ja kansainvälistä markkinointia, tuote- ja palvelukehitystä, sekä rahoitusmahdollisuuksia (Future Learning Finland 2012).

Future Learning Finlandin jäseneksi hyväksytään koulutusalan julkisen ja yksityisen sektorin toimijat joilla on koulutusvientiin soveltuva palvelu, tuote, konsepti, kansainvälistä liiketoimintaa tai aikomus kansainvälistyä sekä halu kasvaa (Future Learning Finland 2012).

FLF perustettiin siis edistämään suomalaista koulutusvientä ja kokoamaan alan yksityisen ja julkisen sektorin toimijoita yhteen. Future Finland Learning -vientiklusterin ulkopuolella sen toimintaa ei ole koettu aivan odotusten mukaiseksi, sillä se ei ole kyennyt kokoamaan toimijoita onnistuneesti yhdeksi rintamaksi:

Future Learning Finland konsortio - - luotiin auttamaan tätä [koulutusviennin kehittämistä] asiaa. Minä ja hyvin moni muukin on sitä mieltä se on sekottanu pakkaa. Siihenkin on tietysti monta syytä ettei voi syyttää vaan heitä että he on hoitanu vähä sekavasti asioita (Teräs M 2012).

FLF:n toiminnanjohtaja Niitamo kommentoi haasteita kertomalla esimerkin klusterin käyttöön saadusta rahoitusinstrumentista:

Rahotusinstrumentti joka sitte – – heti sen [Suomen koulutusvientistrategian] valmistelun jälkeen paljastui, niin niin oli että se on tämmönen pk-yritysten viennin instrumentti tavallaan, eli – – kun vertaa nyt sitä mikä oli se odotusarvo että toteutetaan kansallista hanketta ja sitte siis ihan tämmöstä public-private juttua niin se totuus oli sitten kuitenkin tää että – – siinä pyrittiin – – saamaan ihan vientituotteita pääsääntöisesti pk-yrityksille. Se on se rahotusinstrumentti. Se ei poista sitä että FLF lähti liikkeelle kuitenkin vahvalla public-private asetelmalla. (2012)

Myöskään klusterin julkisen sektorin edustajien toiminta yleensä klusterissa ei ole ollut yhtä ammattimaista kuin yksityisen sektorin toimijoilla. Esimerkkinä Niitamo kertoi seuraavaa:

Kyl niinku se ku se [liidi] lähtee jonneki meidän yhteistyöalustalle ja pannaan kaks meiliä perään niin kyllä ne konsultit sieltä ensin vastaa. Et semmonen niinku ahneus ja responsiivisuus ammattikorkeakouluilta [puuttuu]. Joku JAMK on aika dynaaminen, – – sillain tekee paljon tarjouksia ja muuta. Mutta ei me paljo sen enempää voida tehdä (2012).

Klusterin jatkumisesta nykyisen rahoituksen päättymisen jälkeen ei ole toistaiseksi tietoa (Niitamo 2012), joten sen varaan ei kannata laskea suuria odotuksia koulutusviennin kehittämisen puolesta.

5.2 Muu klusteritoiminta

Suomessa on perustettu paikallisia ja valtakunnallisia vientiklustereita, jotka kokoavat julkisen ja yksityisen sektorin toimijoita yhteen koulutusviennin kehittämisen ja viennin

tarpeisiin. Esimerkkinä Niitamo mainitsee Jyväskylässä toimivan paikallisen EduCluster Finlandin, joka tuottaa erilaisia koulutuspalveluja. (2012). ECF on Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Jyväskylän Yliopiston ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymän omistama klusteri, joka toimii erillisenä yrityksenä (EduCluster Finland 2012).

Klusteritoiminnalle tyypillistä on, että sen toiminnassa yhdistetään julkisen ja yksityisen sektorin osaamista ja resursseja helpottamaan laajentumista ulkomaille. Yksittäisten toimijoiden resurssit – niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla – ovat usein rajalliset; tarjoama-, henkilöstö- tai markkinointiresurssit eivät yksinkertaisesti riitä tekemään suuria kansainvälisiä ponnistuksia (Niitamo, 2012). Klustereiden avulla kaikkien jäsenten resurssit sekä verkostot saadaan yhdistettyä tehokkaaseen käyttöön. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömuoto on ehdottomasti tehokkain tapa tehdä koulutusvientiä (Niitamo 2012).

Tampereen ammattikorkeakoulu suunnittelee parhaillaan paikallisen vientiklusterin perustamista yhteistyössä Tampereen kaupungin, Tampereen yliopiston, sekä Opinpaja Oy:n kanssa. Toiminnan olisi mahdollista alkaa vuonna 2014 (Ala-Uotila 2012).

5.3 Muu yritystoiminta

Veli-Pekka Niitamo kertoo haastattelussa että korkeakoulujen maksullinen liiketoimintaa täytyy pyörittää erillisen yrityksen tai klusterin kautta (2012). Yrityksen kautta on huomattavasti helpompaa saada rahoitusta kansainvälistymiseen esimerkiksi TEKES:iltä (Niitamo 2012). Juntusen näkökulmasta erillinen yhtiön perustamista täytyy pohtia tapauskohtaisesti, sillä koulutuspalvelujen vienti osana korkeakoulun toimintaa voi olla parempi vaihtoehto joissain tapauksissa. Esimerkkinä hän mainitsee, että esimerkiksi useat yliopistot ulkomailla tekevät koulutusvientiä suoraan yliopiston nimissä, silloin myös tuotetut palvelut kiillottavat yliopiston imagoa paremmin kuin erillisen yhtiön kautta (2012).

Korkeakoulujen haasteena koulutusviennin tekijänä on tällä se että, saatavilla olevat rahoitusinstrumentit ovat suunnattu lähinnä yrityksille. Myös FLF:n käyttöön annettu rahoitusinstrumentti ei vastaa korkeakoulujen rahoitustarvetta, vaan se on suunniteltu pikemminkin pk-yritysten viennin kehittämiseen (Niitamo 2012).

Yksi konkreettinen tapa lähteä kehittämään yritystoimintaa ammattikorkeakouluista olisi kannustaa henkilökuntaa yritysten perustamiseen. Usein erilaisten hankkeiden tai muun työn ohella tulee esiin tilanteita, joissa yrityksen perustaminen olisi mahdollista (Niitamo 2012). Ongelmana Niitamon mukaan on kuitenkin se, että henkilökunnalla ei usein ole riittävästi rohkeutta yritystoiminnan aloittamiseen. Suhteellisen varmasta ja hyväpalkkaisesta työstä on vaikea luopua. Ratkaisuksi Niitamo ehdottaa, että opettajille annettaisiin mahdollisuus kahden vuoden sapattivapaaseen, jonka jälkeen opettajalla olisi mahdollisuus halutessaan palata takaisin virkaansa entistä kokeneempana (2012). Tarkoituksena kuitenkin ei ole, että opettaja palaa työhönsä, vaan jatkaa yritystoimintaa menestyksekkäästi. Ammattikorkeakoulu lähtisi tietyin reunaehdoin mukaan perustettavaan yritykseen luovuttamalla pääomaa sen käyttöön ja osallistuisi vähemmistöosakkaana sen hallitustyöskentelyyn (Niitamo 2012).

Olemassa olevien yritysten toimintaan ammattikorkeakoulu voisi liittää esimerkiksi kursseilla tapahtuvia harjoitustöitä, pidempiä harjoittelujaksoja sekä opiskelijoiden lopputöitä. Lisäksi yritykset voisivat tarjota opiskelijoille esimerkiksi harjoittelupaikkoja. Tällaisille ammattikorkeakoulun osin omistamien yritysten varaan olisi mahdollista rakentaa todella paljon erilaisia ammattikorkeakoulun toimintaa tukevia toimintoja (Niitamo 2012).

Esimerkiksi Metropolia ammattikorkeakoulu on tehnyt pitkään tiivistä yhteistyötä Helsingissä toimivan noin 300 työntekijän Process Vision Oy:n kanssa. Yritys on suurin yksityinen Metropolian harjoittelijoiden työllistäjä. Lisäksi Process Vision on työllistänyt useita muuten vaikeasti työllistettävää Metropolian opiskelijaa. (Niitamo 2012). Yhteistyön muotona ovat useat yhteiset hankkeet, joissa Process Vision tarjoaa avainresursseina ohjelmisto-osaamistaan ja Metropolia opiskelijoita sekä muita henkilöstöresursseja. Rahoitusta hankkeisiin tarjoaa esimerkiksi TEKES, jonka tukea Metropolia ammattikorkeakoulun olisi erittäin vaikeata saada yksittäisenä toimijana (Niitamo 2012).

5.4 Myynti osana Tampereen ammattikorkeakoulun muuta toimintaa

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa koulutusvientiä toteutetaan käyttämällä useita kanavia. Yhtenä näistä osa-alueista on palvelujen tuottaminen ja myyminen osana JAMK:in muita toimintoja. Jokaisessa JAMK:in yksikössä toimii koulutusvientiin keskittyneitä henkilöitä. Esimerkiksi ammatillisessa opettajakorkeakoulussa täysipäiväisesti työtä tekee kaksi henkilöä, joiden lisäksi käytettävissä muita pienempiä henkilöresursseja, kuten sihteereitä (Juntunen 2012).

Yksittäisenä ammattikorkeakouluna tuotteiden myyntiä ei kannata tehdä yksin kokonaisvaltaisesti, vaan on äärimmäisen tärkeää löytää sopivia kumppaneita. Jyväskylän ammatillisen opettajakoulutuksen opettajille suunnattujen palveluiden myyntiin on haettu useita yhteistyökumppaneita, joiden kautta asiakkaiden löytäminen on helpompaa ja joiden kanssa omia palveluja voi tarjota osana laajempia kokonaisuuksia. Tällaisia tärkeitä yhteistyökumppaneita JAMK:lle ovat mm. suomalaisten opettajakorkeakoulujen verkosto sekä Finnish Consulting Group (Juntunen 2012). Finnish Consulting Group on yhdeksästä konsulttiyrityksestä koostuva konserni, jolla on toimintaa useissa maissa. Konsernilla on käytössään yli 14 000 konsultin rekisteri, joita he voivat käyttää erilaisissa projekteissa. FCG tekee toimintaa mm. koulutusviennin saralla, ja sillä on kiinteää toimintaa useissa maissa (Finnish Consulting Group 2012). FCG:n kautta JAMK pääsee lähemmäs laajoja kansainvälisiä verkostoja ja projekteja (Juntunen 2012).

Aktiivinen läsnäolo kohdemaassa on tärkeää. Kauppaa ei tehdä sähköpostin välityksellä, vaan henkilökohtaisilla suhteilla on suuri rooli kansainvälisen liiketoiminnan tekemisessä. Usein haasteita saattaa aiheuttaa myös se, että paikalliset ostavat mieluummin palveluja kotimaastaan, laadusta huolimatta. Siksi myös paikallisten pitkäaikaisten kumppaneiden löytäminen on tärkeää (Juntunen 2012) (Niitamo 2012). Mitä vahvemmin kohdemaahan pystytään etabloitumaan, sitä todennäköisempää kaupan syntyminen on. Juntunen ehdottaakin jopa ammattikorkeakoulun ulkomaisten sivutoimipisteiden perustamista yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa (2012). Muita tärkeitä kanavia on olla esillä kansainvälisillä messuilla ja seminaareissa (Ala-Uotila 2012).

Liiketoiminnan tekeminen osana ammattikorkeakoulun toimintaa asettaa haasteita erityisesti myynnin näkökulmasta (Juntunen 2012). Tampereen ammattikorkeakoulun henkilökunta liikkuu työnsä ohella runsaasti ulkomailta erilaisten opettajavaihtojen ja

yhteistyön merkeissä. Vierailut yhteistyöyliopistoissa olisivat luonnollisia tilaisuuksia tuoda myös TAMK:n palvelutarjoomaa esille (Teräs H 2012). Myynnin tekemiseen ei kuitenkaan tällä hetkellä kannusteta rahallisesti. Useat opettajat ja myös opettajien ammattiliitto kokevat myyntityön tekemisen epämiellyttäväksi. Ammattiliiton näkökulmasta erilaiset myyntiprovisiot asettaisivat opettajia epätasa-arvoiseen asemaan (Ala-Uotila 2012), osa opettajista taas kokee että kaiken koulutuksen tulisi olla ilmaista (Teräs H 2012). Myöskään Tampereen ammattikorkeakoulun myyntihenkilöstöä ei kannusteta myyntiin rahallisesti (Ala-Uotila 2012). Juntunen kommentoi haastattelussa taloudellista palkitsemista seuraavasti:

Tää että ei se musta riitä pelkästään se että saa kehittää itseään vaan kyllä myös se taloudellisen palkitsemisen näkökulmakin pitäisi pyrkiä löytämään. – – Ite oon sitä mieltä että taloudellista palkitsemista pitää pystyä tekemään tavalla tai toisella, että siihen vaan pitäis vaan löytää joku keino. – – Mää en sitä ite ymmärrä että miksi sitä ei voi maksaa pikkusen ylimäärästä jos talokin siitä saa rahaa hyvin lisää. Siihen pitäis löytää joku tapa. (Juntunen 2012)

Juntusen mukaan myös henkilökunta on valmiimpi tekemään töitä yli resursoitujen tuntien tai varsinaisten tehtäväalueiden, mikäli järkeviä kannustinjärjestelmiä pystyttäisiin luomaan (2012).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tampereen ammattikorkeakoululla on erinomainen tilanne verrattuna muun Suomen ammattikorkeakoulukenttään. Ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten kokonaisten koulutuslinjojen lakkauttamiset, ammattikorkeakoulujen yhdistämiset ja rahoitusmallin muutos eivät vaikuta Tampereella niin voimakkaasti kuin muualla Suomessa. Aika on otollinen panostaa resursseja uuden tuottavan toiminnan kehittämiseen. (Niitamo 2012)

Ammattikorkeakoulun näkökulmasta koulutusviennin ja maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen tuo monia uusia ulottuvuuksia joista mielenkiintoisimpana voidaan varmasti pitää taloudellista näkökulmaa. Pitkällä aikavälillä maksullisen palvelutoiminnan täytyy tuottaa siihen sijoitetut rahat takaisin ja olla ammattikorkeakoululle tuottavaa liiketoimintaa. Koulutusvientitoiminnan kehittäminen ei siis ole kulu, vaan sijoitus. Lisäksi maksullinen palvelutoiminta tarjoaa uusia tarttumapintoja esimerkiksi opintokokonaisuuksien suunnittelun kautta opiskelijoiden opintosisältöihin ja opettajien ammatitaidon kehittämiseen. Laadukkaat palvelut ja tyytyväiset asiakkaat kiillottavat korkeakoulun imagoa niin Suomessa kuin ulkomaillakin, joka edesauttaa palvelujen myyntiä edelleen ja lisää ammattikorkeakoulun vetovoimaa myös opiskelupaikkana.

Tässä luvussa esittelen haastattelujen sekä perehtymieni kirjallisten tuotosten pohjalta esille nousseet mahdollisuudet kehittää 21st Century Educators – koulutusohjelman tuotantoprosessia ja myyntikanavia. Lopuksi esittelen kolme kanavaa jonka kautta palvelu on keräämäni tiedon perusteella mahdollista tuottaa. Kanavien toimivuutta pohdin SWOT – analyysin avulla.

6.1 Liiketoimintamallin kehittäminen

Tässä luvussa esittelen Business Model Canvas – työkalun avulla mihin suuntaan 21st Century Educators – koulutusohjelman toiminta-ajatusta tulee tulevaisuudessa kehittää. Koko kappale on salattu.

6.1.1 Asiakassegmentit**6.1.2 Kanavat****6.1.3 Arvolupaukset****6.1.4 Asiakassuhteet****6.1.5 Avainresurssit****6.1.6 Avaintoiminnot****6.1.7 Avainkumppanit****6.1.8 Kassavirrat****6.1.9 Kulurakenne****6.2 Liiketoimintamallien tuotantovaihtoehdot**

Tässä luvussa esitellään kolme erilaista toimintaympäristöä jossa 21st Century Educators – koulutusohjelma voi toimia tulevaisuudessa. Pohdin jokaisen vaihtoehdon soveltuvuutta SWOT – analyysillä. Luku on salattu kokonaisuudessaan

6.2.1 Vaihtoehto 1**6.2.2 Vaihtoehto 2****6.2.3 Vaihtoehto 3**

LÄHTEET

Juntunen, T. Koulutusviennin asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2012. Haastattelu 10.10.2012, Haastattelija Lehto S., Jyväskylä

Ala-Uotila, E. Asiakkuusjohtaja Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012. Haastattelu 1.10.2012, Haastattelija Lehto S. Tampere

Teräs, H. ohjelmapäällikkö, Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012. Haastattelu 26.9.2012, Haastattelija Lehto S. Tampere

Teräs, H. ohjelmapäällikkö, Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012. Haastattelu 24.10.2012, Haastattelija Lehto S. Tampere

Teräs, M. Asiakkuuspäällikkö, Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012. Haastattelu 19.9.2012, Haastattelija Lehto S. Tampere

Niitamo, V-P. toiminnanjohtaja Future Learning Finland, 2012. Haastattelu 8.10.2012, Haastattelija Lehto S. Helsinki

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

Tampereen ammattikorkeakoulun kansainvälinen tutkimus- ja kehitystoiminta, 2012, Luettu 19.8.2012, www.tamk.fi

Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J., 2008, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe. Fifth European edition.

Kotler P., Armstrong G., 2010, Principles of Marketing, Prentice Hall. 13. Global edition.

Opetushallitus, 2010, Tieto ja Rahoitus, Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu 3.10.2012

<http://vos.uta.fi/cgi-bin/tiedot2.cgi?saaja=26301;tnimi=vos/v12/v04yt7s12.lis>

Tampereen ammattikorkeakoulu, 2012, Luettu 28.9.2012, www.tamk.fi

Hirsijärvi S. & Hurme H., 2008, Tutkimushaastattelu, Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Helsinki

EduCluster Finland, 2012. Luettu 20.10.2012. <http://www.educlusterfinland.fi/en/>

Finnish Consulting Group, 2012. Luettu 21.10.2012. <http://www.fcg.fi/international>

Raatikainen, L. Asiakas, tuote ja markkinat. 2008. Edita Publishing Oy.

Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi - Suomen koulutusviennin strategiset linjaukset. Valtioneuvoston periaatepäätös. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:11

WTO, Koulutuspalvelut, 2012. Luettu 1.9.2012,
http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/education_e/education_e.htm

Tilastokeskus, Verkkokoulu, 2012. Luettu 1.9.2012
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/talt/04/09/index.html>

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

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy

Korkeakoulut 2011 - yliopistot ja ammattikorkeakoulut. 2011. Opetus- ja Kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:10

Lehikoinen, A. 2012. Valmistautuminen korkeakoulujen ja tiedelaitosten sopimusneuvotteluihin. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaari 30.3.2012. Opetus- ja Kulttuuriministeriö

Higher Colleges of Technology, 2012. Luettu 2.11.2012
<http://www.hct.ac.ae/about/overview/>

LIITTEET

Liite 1. 21st Century Educators koulutusohjelman liiketoimintamalli tulevaisuudessa havainnollistettuna Business Model Canvasin avulla. Liite on salattu.

Liite 2. Haastattelujen teemat.

Kaikille haastateltaville

1 (2)

Koulutusvienti yleensä

- Rahoituksen muutos
- Miksi koulutusviennin edistäminen on tärkeää?
- Mitkä ovat sen edellytykset?
- Hyödyt?

Tuotteiden myynti

- Miten pitäisi myydä
- Miten myydään tällä hetkellä
- Myyntikanavat
- Kannustus

Case esimerkit

Koulutusviennin SWOT

- Vahvuudet
- Heikkoudet
- Uhat
- Mahdollisuudet

Tuotantoprosessi

- kipupisteet

Lisäksi erikseen:

TAMK henkilökunta

Miten 12st century educators toimii?

- koulutuksen sisältö
 - o tehtävät
 - o rakenne
 - o aineistot
- millaisia ihmisiä siihen osallistuu
- Myynti
- asiakkaat
- Tuotantoprosessi

21st century Educators SWOT

Future Learning Finland

2 (2)

FLF

- Rahoitus
- Palvelut

Koulutusvientimallit ammattikorkeakouluissa
Onnistuneen koulutusviennin elementit

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liiketoimintamallit JAMK:ssa
Haasteet
Henkilöstön kannustaminen
Verkostot