



Tampereen ammattikorkeakoulun liike- talouden yksikön rekrytointipalvelun tuotteistaminen

Jenni Viinanen

Opinnäytetyö
toukokuu 2014
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

JENNI VIINANEN

Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön rekrytointipalvelun tuotteistaminen.

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistamalla kehittää palveluvalikoima TAMK:n liiketalouden alalle suunniteltuun opiskelijoiden rekrytointipalveluun. Tuotteistaminen on organisaation sisäisiin ja asiakkaalle näkyviin prosesseihin kohdistettua palvelun määrittelyä, systematisointia ja osittaista vakiointia. Opinnäytetyö on osa opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektia. Tarkoitus oli myös selvittää yleisesti julkisen sektorin elinkeinotoimintaa Suomessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa opiskelijoiden työllistymistä alueen työelämään ja toisaalta luoda palvelu, joka edesauttaa TAMK:n ja elinkeinoelämän välistä toimintaa. Tavoite oli tiivistää yrityselämän ja TAMK:n välistä rajapintaa siten, että se luo yhä paremman edellytyksen aktiiviselle ja tuottoisalle yhteistyölle.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämishanke, joka koostuu kahdesta eri osasta: ensimmäinen osa selvittää tuotteistamista palveluiden kehittämisen välineenä ja julkisen sektorin elinkeinotoimintaan Suomessa. Tämä toimii teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyön toiselle osalle, jossa tuotteistetaan opiskelijoiden rekrytointipalvelu.

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin aikaan konkreettinen rekrytointipalvelu neljällä eri palveluvaihtoehdolla sekä vakioituja toimintamalleja palveluprosessiin. Lisäksi siinä hahmoteltiin palvelun konkretisointia. Opinnäytetyöhön kerättyä tietoa niin palveluiden kehittämisestä tuotteistamalla kuin julkisen sektorin toiminnasta elinkeinonharjoittajana hyödynnetään opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektissa, joka pilotoidaan syksyllä 2014 TAMK:n liiketalouden yksikössä. Tällöin saadaan konkreettisia tuloksia tuotteistamisen onnistumisesta.

Asiasanat: palvelun tuotteistaminen, palvelu, julkinen sektori, rekrytointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

JENNI VIINANEN:

Productising the Recruitment Service for the Degree Programme in Business Administration at Tampere University of Applied Sciences.

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 2 pages
May 2014

This thesis focuses on the productisation of a new recruitment service for Tampere University of Applied Sciences (TAMK). Productising means defining, standardising and systemising both the organisation's internal processes and the processes visible to customers. This thesis is part of a students' recruitment service project which will be piloted during autumn 2014, when the actual recruitment service for students will be launched in TAMK's Degree Programme in Business Administration.

The aim of this thesis was to improve the employment rate of TAMK students as well as to activate the interface between TAMK and the corporate sector in a way which facilitates effective and productive cooperation.

The thesis was an operational development project that consists of two parts: the first part is about the theoretical aspects of productisation as a tool to develop services. The second objective for this theoretical part was to gather information about the public sector's business activity in Finland. All of this information serves as the theoretical framework for the second part of the thesis, in which a range of student recruitment services is productised.

The outcomes of this thesis were four different recruitment service options as well as a standardised service process. These outcomes will be adopted into use later on in the students' recruitment project and the usefulness of this development project will be evaluated as part of the evaluation process of the students' recruitment service project as a whole.

Key words: productisation, service, public sector, recruitment

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Tarkoitus, tavoite ja rajaukset.....	7
1.3	Tutkimustyyppi ja tiedonhankintamenetelmät.....	8
1.4	Opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projekti.....	9
2	Tuotteistaminen palveluiden kehittämisen välineenä.....	10
2.1	Palveluyhteiskunta.....	10
2.2	Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen.....	10
2.3	Tuotteistaminen.....	11
2.4	Tuotteistamisprosessi.....	12
2.4.1	Palvelutarjooman arviointi.....	12
2.4.2	Palvelun määrittely.....	12
2.4.3	Palvelun vakioiminen.....	13
2.4.4	Palvelun konkretisointi.....	15
2.4.5	Palvelun hinnoittelu.....	15
2.4.6	Palvelun seuranta ja mittaaminen.....	17
3	Julkinen sektori elinkeinonharjoittajana Suomessa.....	18
3.1	Lainsäädökset koskien julkisen sektorin elinkeinotoimintaa.....	19
3.2	TAMK julkisen sektorin elinkeinonharjoittajana.....	21
4	Rekrytointipalvelun tuotteistaminen.....	24
4.1	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	24
4.2	Projektin lähtötilanne.....	25
4.2.1	Asiakashyöty.....	26
4.2.2	Organisaation strategiaan soveltuminen.....	27
4.2.3	Kilpailija-analyysi.....	28
4.2.4	Tulevaisuuden markkinanäkymät.....	28
4.3	Palvelutarjooman määrittely.....	29
4.3.1	Taustatutkimus.....	29
4.3.2	Palvelutarjooma.....	31
4.4	Palveluprosessin kuvaaminen.....	32
4.5	Palvelutarjooman vakioiminen.....	34
4.6	Palvelun konkretisointi.....	34
4.7	Palvelun hinnoittelu.....	36
4.8	Seuranta ja mittaaminen.....	36
5	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	40
6	LIITTEET.....	43
6.1	Liite 1. Esimerkki 1 markkinointimateriaalista.....	43

6.2 Liite 2. Esimerkki 2 markkinointimateriaalista.	44
--	----

1 JOHDANTO

Tänä päivänä rahoitusmallit julkisella sektorilla ovat murroksessa. Finanssikriisin aiheuttaman taantumana myötä kehittyneiden maiden kuten Suomen julkisen talouden rahoituslajit ovat kasvaneet voimakkaasti. Syvä taantuma on alentanut valtioiden tuloja ja lisännyt menoja. Lisäksi Suomi on suurten ikäluokkien siirtyessä eläkeikään Euroopan nopeimmin ikääntyvä maa. Väestön ikärakenteen muutos vaatii valtiolta yhä enemmän sopeuttamis- ja uudistustoimenpiteitä, jotta Suomen pitkän aikavälin rahoitusasema säilyy vakaana.

Suomessa yksi esimerkki näistä sopeuttamistoimenpiteistä julkisella sektorilla on ammattikorkeakoulu-uudistus. Valtioneuvoston 21.11.2013 antamalla asetuksella uudistettiin ammattikorkeakoulujen rahoitusmallia kohti tuloksellisempaa ja tehokkaampaa ammattikorkeakoulutoimintaa. Yksi uudistuksen tarkoituksista on kannustaa ammattikorkeakouluja profiloitumaan aluetta palvelevaan tutkimus- ja kehitysohjelmaan. Aluevaikeuksiin ja työelämäyhteistyöhön vaikuttavat tekijät huomioidaan uudessa rahoitusmallissa muun muassa suoritettujen tutkintojen, valmistuneiden työllisten ja ulkopuolisen tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksen kautta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013.)

Näiden uudistusten myötä ammattikorkeakouluille siirretään yhä enemmän vastuuta itsenäiseen, tulokselliseen toimintaan. Osa ulkoisesta rahoituksesta on sidottu koululaitoksen kykyyn täydentää rahoitusta omalla toiminnallaan. Tampereen ammattikorkeakoulussa jokaisella koulutusohjelmalla on vastuu kerätä osa vuotuisesta rahoituksesta itsenäisesti esimerkiksi maksullisilla koulutuksilla ja opiskelijoiden tuottamilla maksullisilla yritys-elämän projekteilla. Valtion tasolta tulleet paineet tuloskeskeisempään toimintaan ovat pakottaneet ammattikorkeakoulut jatkuvaan kehityksen tilaan, jossa kouluilla on velvoite ja vapaus kehittää toimintaansa niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti.

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön lähtökohta oli Tampereen ammattikorkeakoulun (jäljempänä TAMK) liiketalouden koulutusohjelmassa havaittu ansaintamahdollisuus opiskelijoiden rekrytoinnissa työelämään. Palvelua ei haluta ulkoistaa rekrytointiyritykselle, vaan tar-

koituksena on luoda koulutusohjelman sisäinen prosessi opiskelijoiden yrityselämään rekrytoinnille. Koulutuslakeskeinen rekrytointi mahdollistaa läheisemmän kontaktin opiskelijoihin ja koulun sisäisen tiedon hyväksikäytön rekrytointiprosessissa. Tällä pyritään tiivistämään TAMKin ja alueellisen yrityselämän välistä toimintaa sekä kehittämään uusia käytännön toimintamalleja, jotka palvelisivat alueen elinkeinoelämää. Sisäinen rekrytointiprosessi pilotoidaan liiketalouden yksikössä, mutta tarkoitus on laajentaa palvelu sovelletusti myös TAMKin muihin koulutusyksiköihin.

Toinen lähtökohta opinnäytetyölle oli TAMKin liiketalouden koulutusohjelman henkilökunnan havaitsema tarve selkeälle toimintakäytännölle opiskelijoiden rekrytointitilanteissa. Henkilökunnan jäsenillä on vahva sidos yrityselämään ja monesti yhteydenotot rekrytointitilanteissa tulevat henkilökunnan yhteyshenkilöiden kautta. Tällöin henkilökunnan näkökulmasta on ensisijaisen tärkeää, että toimintamalli on standardoitu ja rekrytointi saadaan toteutettua yrityksen tarpeen tyydyttämiseksi. Näin yhteydet yritysmaailmaan pysyvät tuottoisina jatkossakin. Henkilökunnalle ei kuitenkaan ole resursoitu työtunteja rekrytointiin, joten toimintamalli ei saa olla aikaa vievä heidän kannaltaan. Henkilökunta oli vahvasti mukana projektin käynnistysvaiheessa syksyllä 2013, kun tiimiytymispäivänä kerätystä palautteesta selvisi henkilökunnan tarve rekrytoinnin selkeyttämiselle. Kehitysideaa pohdittiin ja se asetettiin marraskuussa 2013 liiketalouden uuden tiedotusharjoittelijan eli minun toimeksiannokseni. Tehtävänä oli kehittää rekrytointijärjestelmä, joka selkiyttää henkilökunnalle opiskelijoiden rekrytointia ja luo sisäisen polun prosessille.

1.2 Tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda uusi rekrytointipalvelu ja tuotteistamalla kehittää palveluvalikoima TAMKin liiketalouden alalle suunniteltuun opiskelijoiden rekrytointipalveluun. Tarkoitus on myös selvittää yleisesti julkisen sektorin elinkeinotoimintaa Suomessa ja yksityiskohtaisemmin tutkia TAMKin asemaa koulutuslaitoksena elinkeinotoiminnassa. Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta: ensimmäinen osa selvittää tuotteistamista palveluiden kehittämisen välineenä ja julkisen sektorin elinkeinotoimintaan Suomessa. Tämä toimii teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyön toiselle osalle, jossa tuotteistetaan opiskelijoiden rekrytointipalvelu.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa opiskelijoiden työllistymistä alueen työelämään ja toisaalta luoda palvelu, joka edesauttaa TAMKin ja elinkeinoelämän välistä toimintaa. Tavoite on tiivistää yritys-elämän ja TAMKin välistä rajapintaa siten, että se luo yhä paremman edellytyksen aktiiviselle ja tuottoisalle yhteistyölle. Palvelulla pyritään myös tuomaan koululle taloudellista itsenäisyyttä ja lisäarvoa.

Vaikka opinnäytetyö on osa opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektia, se on rajattu käsittelemään julkisen sektorin rekrytointipalvelun kehitystyötä ja tuotteistamista palvelun kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö on siis itsenäinen kokonaisuus.

1.3 Tutkimustyyppi ja tiedonhankintamenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, tarkemmin määriteltynä kehitysprojekti. Sen selkein toiminnallisen työn rajaava tekijä, työn konkreettinen lopputuotos, on tuotteistettu palvelutarjooma. Projektiluontoiselle opinnäytetyölle tyypillisesti opinnäytetyön tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi ainutlaatuisuus projektina, ajallinen ja aihepiirin rajaus, selkeä tavoite ja kehittämissuunnitelmana sen lopputuotos on uusi asia – tässä tapauksessa tuotteistamalla kehitetty rekrytointipalvelu. Kuten kehittämistyötyypeille opinnäytteille on ominaista, tämäkin opinnäytetyö muodostuu selkeästi kahdesta osasta: kehitettävästä asiasta eli rekrytointipalvelusta sekä tuotetta taustoittavasta kirjallisesta raportointiosasta eli tässä tapauksessa teoreettisesta viitekehystä, joka koostuu tuotteistamisen ja julkisen sektorin elinkeinonharjoittamisen tutkimisesta. (Hakala 2004, 28.) Rekrytointipalvelun kehittämishanke etenee lineaarisesti tavoitteiden määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen ja prosessin päättämiseen ja lopuksi arviointiin.

Toiminnallisen opinnäytetyön vahvuus on, että se yhdistää sopivasti teoriaa ja käytäntöä. Tämän kehityshankkeen läpivientiin tarvittiin taustatutkimusta, kirjallisuudesta haettua tietoa ja muuta aineistoa. Lisäksi tämä kehityshanke sisälsi opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektiryhmän kesken yhdessä pohtimista, aivoriisiä, ideointia ja haastatteluja. Pääasiassa keräsin teoreettisen aineiston alan kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista. Tuotteistamisesta löytyy paljon kirjallisuutta jopa suomeksi ja viitekehys rakennettiin tämän aineiston perusteella. Lisäksi haastattelin hankkeeseen sidonnaisia henkilöitä niin TAMKista kuin yritys-elämästä.

1.4 Opiskelijoiden rekryointipalvelu-projekti

Opiskelijoiden rekryointipalvelu-projekti aloitettiin marraskuussa 2013. Projekti on lähtöisin henkilökunnan tarpeesta ja sen valvojana on toiminut TAMKin liiketalouden koulutuspäällikkö ja samalla esimieheni Milja Valtonen. Muu projektiryhmä koostuu kiinnostuneista ja aiheeseen kytköksissä olevista opettajista Kati Kouhia-Kuusisto, Jyrki Ala-Myllymäki, Marita Tuomala ja Antti Klaavu.

Projektin tarkoituksena on luoda liiketalouden koulutusohjelmalle sisäinen rekryointiprosessi IT-osuuskunta Verstaan luoman datapankin avulla. Opiskelijoiden tietoja hallinnoidaan tässä pankissa ja tietoja seulomalla rekrytoidaan yrityksille heidän rekryointitarpeensa pohjalta soveltuvien opiskelija. Opiskelijalle palveluun liittyminen ja omien tietojensa kirjaaminen datapankkiin on vapaaehtoista. Tämä datapankki tuo rekryointitilanteessa lisäarvoa asiakkaalle hallinnoimalla opiskelijoiden tietoja kootusti ja mahdollistaen rekrytoinnin näiden tietojen pohjalta. Lisää tästä vakioidusta työvälineestä kappaleessa 4.5 Palvelutarjoaman vakioiminen. Yritysten ottaessa yhteyttä kouluun voidaan heidän tarpeidensa pohjalta tarjota selkeä palvelu ja suorittaa seulonta datapankissa etsien parhaiten työnkuvaa vastaava opiskelija. Projektin tavoitteena on parantaa opiskelijoiden työllistymistä ja toisaalta tiivistää TAMKin ja yrityselämän välistä rajapintaa.

Projekti muotoutui talven aikana projektisuunnitelmasta osittaiseen toteutukseen ja selkiytyessään tavoitti Tampereen ammattikorkeakoulun johdon mielenkiinnon. Rekryointipalvelu-projekti on tällä hetkellä TAMKin sisäisen hanke-rahoituksen rahoittama ja hankejohtajana toimii vararehtori Päivi Karttunen. Opiskelijoiden rekryointipalvelu-projekti pilotoidaan liiketalouden yksikössä syksyllä 2014 ja pilotoinnin tulosten pohjalta palvelu laajennetaan muihin koulun koulutusohjelmiin.

2 Tuotteistaminen palveluiden kehittämisen välineenä

2.1 Palveluyhteiskunta

Uusien palveluiden ideointi ja kehittäminen on nykypäivänä tärkeää organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Palveluiden asema kilpailukyvyn edistäjänä tunnustetaan aiempaa selkeämmin ja niiden kehittämiseen panostetaan organisaatioissa yhä enemmän resursseja. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.) Nykypäivän yhteiskunnassa tavaroiden konkreettisella omistamisella ei enää ole niin suurta merkitystä, sillä mielenkiinto keskittyy yhä vahvemmin omistamisesta käyttämiseen eli palveluihin. Esineet eivät enää ole itsetarkoitusta, vaan tärkeämpää on päästä nauttimaan niiden tuomasta arvosta ja hyödystä. Palveluyhteiskunnassa kuluttajalle arvoa tuo helppous, nopeus ja tarpeensa tyydyttäminen – tähän yritykset reagoivat tuottamalla yhä enemmän kiinteän tuotteen sijasta kokemusperäistä palvelua. (Tuulaniemi 2011, 16-18.)

Palveluyhteiskunnassa asiakaskeskeisyys on lähtökohta kaikkien palveluja tuottavien yritysten toiminnalle. On ensisijaisen tärkeää, millaisena asiakas kokee palvelun (Grönroos 2009, 25-27), sillä asiakas on aina osa palvelutapahtumaa. Asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan (Kinnunen 2004, 7), joten palveluiden kehittämisen keskiöön on asetettava asiakas tarpeineen. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota palvelun avulla mahdollisimman tyydyttävä ratkaisu tarpeeseensa, organisaatioiden on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit; mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Nämä todelliset tarpeet ja odotukset tyydytetään organisaation huolellisen kehitystyön lopputuloksena luoduilla, asiakaslähtöisillä palveluilla. (Tuulaniemi 2011, 29.)

2.2 Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen

Organisaatioiden perustehtävä on luoda palvelutarjoomallaan niin merkittävää arvoa asiakkaille, että he ovat valmiita maksamaan siitä. Jos asiakas pystyy palveluilla, tavaroilla tai niiden yhdistelmällä saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30-32.) Tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle koituvaa arvoa ei siis tuoteta liukuhihnoilla eikä palveluyritysten toimistoissa, vaan arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa eli kun asiakas konkreettisesti hyödyntää ostamaansa ratkaisua. Edvardsson, Gustafsson ja Roos (2005, 108) totesivat

palveluiden tutkimista koskevassa tutkimuksessaan, että ”palvelu on pikemminkin näkökulma arvon luomiseen, kuin joukko markkinoille myytäviä tarjoomia”.

Ymmärrys tästä asiakkaan arvonmuodostusprosessista on yksi palveluiden suunnittelun keskeisimmistä asioista. Ymmärtämällä, milloin asiakas palveluprosessissa muodostaa arvoa ja kokee tarpeensa tyydytyksi, organisaatio voi keskittää resurssinsa juuri niihin toimintoihin ja tehokkaasti parantaa palvelukokemusta. Asiakkaalle tuotettu arvo voidaan määritellä yksinkertaisesti vertaamalla asiakkaan tekemiä taloudellisia ja toiminnallisia uhrauksia palvelun asiakkaalle tuottamiin hyötyihin. (Kinnunen 2004, 52) Käytännössä arvo muodostuu organisaation ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa, markkinoinnissa ja viestinnässä. Asiakas siis muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksien ja toteutuneen henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella.

2.3 Tuotteistaminen

Vaikka palvelu on uniikki ja asiakaskohtainen kokemus, on sen osia mahdollista vakioida ja näin tehostaa palvelun tuottamista. Lähtökohtana on, että kukin yksittäinen palvelu koostuu sekä asiakasriippuvaisista, ainutlaatuisista prosesseista että organisaatiokeskeisistä prosesseista. Vaikka palvelua on mahdotonta toteuttaa ilman asiakasta, on organisaation mahdollista vakioida hyväksi ja tuottoisaksi havaittuja prosesseja ja toimintoja palvelukokemuksessa. (Valminen & Toivonen 2008, 3-4) Tätä organisaation sisäisiin ja asiakkaalle näkyviin prosesseihin kohdistettua, uuden tai jo olemassa olevan palvelun määrittelyä, systematisointia ja osittaista vakiointia kutsutaan tuotteistamiseksi. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuotteistamisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Selkeä visio omasta osaamisesta ja resursseista sekä näiden mahdollisimman tehokkaasta kytkemisestä toimialan mahdollisuuksiin on lähtökohta, josta palvelun kehittäminen aloitetaan. (Jaakkola ym. 2009, 5.) Tuotteistaminen ei siis ole irrallinen liiketoiminnan palanen, vaan sen on oltava olennainen osa organisaation liiketoiminnan kehittämistä. Jotta palveluliiketoiminnan kehittäminen olisi menestyksekkästä, tarvitaan osaamista ja tietoa palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Tuotteistamiseen uhrattu aika menee hukkaan, jos yrityksellä ei ole jo ennestään selkeää visiota toiminnassaan ja tarvittavia tietoja lähtökohtana kehitystyölle. (Viestintä Oy Viisikko 2007.)

2.4 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin ja konkretisoinnin avulla. Toiminnan systematisoimisella helpotetaan palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähennetään palvelun tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi tarjottua palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ostoprosessiin tekemällä palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Point Venue 2014.)

2.4.1 Palvelutarjoaman arviointi

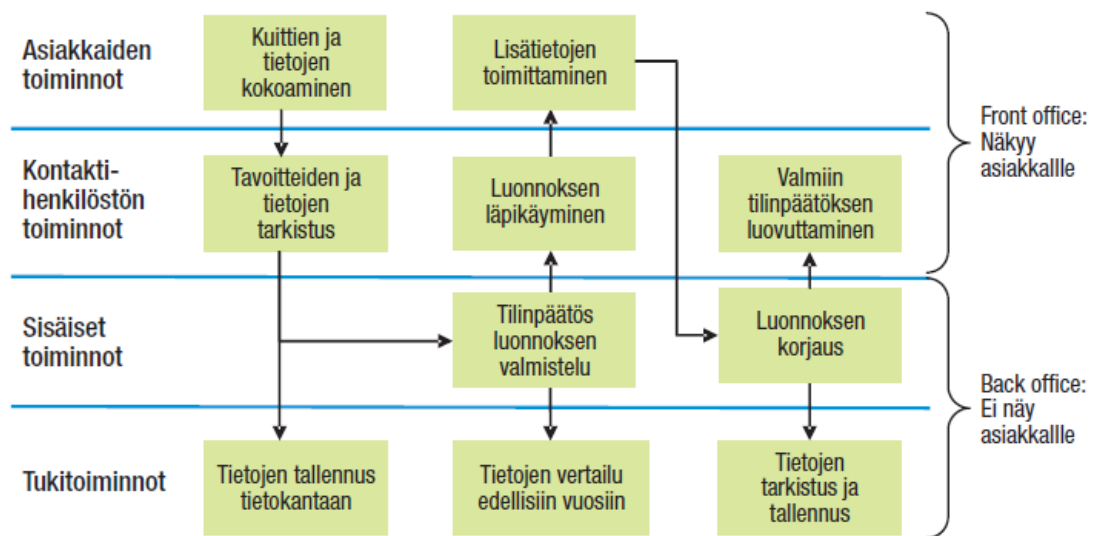
Käytännössä palveluiden suunnittelu aloitetaan nykyisten palveluiden analysoinnilla. Organisaation tulee selvittää, mitä palveluja todella tällä hetkellä tarjotaan ja vastaako palvelutarjoama asiakkaan tarpeita. Myös palveluprosessien laatu ja taso on tärkeä hahmottaa, jotta kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioinnin kautta saadaan käsitys siitä, minkälaisista palveluista ja prosesseista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Analysoinnin tärkein tulos on saada selville, tuottaako yrityksen palvelutarjoama asiakkaalle jotain arvoa ja jos ei, mihin suuntaan ja miten palvelutarjontaa tulee kehittää. Organisaation palvelutarjoamaa kehitetään asiakasnäkökulman lisäksi myös markkinaperusteisesti, sillä on tärkeää havaita markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on sen tiedostanut. Parantainen (2007, 234) viittaa kirjassaan osuvasti Henry Fordin sanontaan ”jos olisin kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat, he olisivat pyytäneet parempia hevosia”. Kaiken kaikkiaan on tärkeää varmistaa, että linkki yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palveluiden ja tavoiteltavien asiakassegmenttien tarpeiden välillä on selvä.

2.4.2 Palvelun määrittely

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas on ensisijaisesti ostamassa. Esimerkiksi autokorjaamon ydintuote on autojen korjaaminen. Lisäpalvelu puolestaan täydentää ydinpalvelua ja on yleensä ydinpalvelun välttämätön osa. Autokorjaamossa tällainen lisäpalvelu on esimerkiksi auton katsastuspalvelu. Tukipalvelu puolestaan ei ole välttämätön ydinpalvelun kannalta, mutta se on hyvä keino erottautua kil-

pailijoista etenkin silloin, kun kilpailijoiden ydinpalvelut ovat hyvin samankaltaisia keskenään. Autokorjaamoesimerkissä tukipalvelu voisi olla esimerkiksi autojen noutaja palautuspalvelu huoltotoimenpiteitä tehtäessä. (Yrjö Koskinen 2014, 18-19.) Ydinpalvelun ja sen lisäksi tarjottujen lisä- ja tukipalveluiden yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi.

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Koska palvelua tuotettaessa asiakas on aina mukana tuotantoprosessissa, voidaan palveluprosessi jakaa yrityksen sisäisiin prosesseihin eli back office ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaan vuorovaikutusprosessiin eli front office. Palveluprosessin kuvaamisen tavoitteena on saada käsitys kaikista palveluun tarvittavista työvaiheista ja resursseista sekä missä prosessin vaiheissa asiakas on läsnä. Kuvaus voidaan toteuttaa yksinkertaisena prosessikuvauksena tai käyttää yksityiskohtaisempaa blue printing- menetelmää. Menetelmällä ei ole merkitystä, kunhan lopputuloksena palveluprosessi täsmentyy kuvaamalla mahdollisimman tarkasti palvelun sisältö ja toteutustapa. Kuvasta 1 nähdään, kuinka blue printing- menetelmä toimii käytännössä. (Jaakkola ym. 2009, 18.)



Kuva 1. Tilitoimiston palveluprosessi kuvattu blue printing-menetelmällä. (Jaakkola ym. 2009)

2.4.3 Palvelun vakioiminen

Kun palvelupaketti on muodostettu, toteutetaan palvelun kehittämisen varsinainen tuoteistamisosuus. Tämä palvelun vakioiminen on palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettaviksi tai toistettaviksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioidut osat voidaan toistaa asiakkaalta toiselle ja näin toiminta on

tehokkaampaa, tuottoisampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Palvelua kehitettäessä pyritään tehokkuuden varmistamiseksi aina mahdollisimman suureen standardiosaan, mahdollisiin moduuliosiin ja räätälöityyn, asiakaskohtaiseen osaan (Sipilä 1996, 69-70). Palvelun tai palveluprosessin standardiosa on ne kiinteät elementit prosessissa, jotka eivät ole lainaan asiakassidonnaisia. Nämä vakioidut työvälineet, menetelmät tai toimintatavat voivat viestiä asiakkaalle kokemuksesta ja tehostavat palveluprosessia. Joskus vakioituihin osiin voidaan luoda joustavuutta jakamalla ne itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas voi koota haluamansa palvelun. Tämä modulaarinen rakenne on keino massaräätälöidä palvelu; se voidaan rakentaa esimerkiksi peruspakettiin liitetyillä, valinnanvaraisilla lisäosilla tai yhteensopivista moduuleista aina erikseen asiakkaan kanssa koottavalla kokonaisuudella. (Jaakkola ym. 2009, 19–21.) Näin asiakas räätälöi valinnoillaan ostotilanteessa palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa vakioidun palvelun hinnalla (Sipilä, J. 1996, s.69–70).

Täytyy kuitenkin muistaa, että usein asiakkaat arvostavat räätälöityjä palveluja, sillä se koetaan vastaavan paremmin asiakkaan yksilöllistä tarvetta. Koska asiakas lähestyy palvelua aina räätälöidyn osan suunnalta, ne osat palvelusta usein korostuvat asiakkaalle. (Grönroos 2009.) Usein palvelu koostuukin kaikista kolmesta tilanteen ja toimintakentän määrittelemällä suhteella. Olennaista tässä prosessissa on määritellä ja systematisoida palvelua siten, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Palvelun vakioitujen, moduulimaisten osien ja vakioimattomien osien suhde onkin yrityksen strateginen valinta, jolla yritys pyrkii asiakkaan kannalta mahdollisimman edulliseen ratkaisuun. (Jaakkola ym. 2009, 19–21.)

Vakioimiseen käytetään usein jotain teknologista ratkaisua tai systematisoitua menetelmää. Menetelmä voi pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin tai – tapoihin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön tai vakioituihin työvälineisiin. Kun vakioitavissa olevien vaiheiden suorittaminen tehostuu ja nopeutuu, rutiinomaisiin tehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan tehtäviin, jotka todella vaativat räätälöintiä. (Jaakkola ym. 2009, 21-22). Yksi tärkeimmistä keinoista systematisoida toimintaa on sen aktiivinen dokumentointi. Systemaattinen tiedon kuvaaminen muuttaa yrityksen osaamista monistettavaan muotoon (Yrjö Koskinen 2014).

2.4.4 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnilla tarkoitetaan niitä käytännön keinoja, joilla vaikeasti hahmotettava palvelu pyritään saamaan mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle (Sipilä, 1996, 86). Palvelusta viestiminen asiakkaille helpottuu ja yhtenäistyy, kun asiakasrajapinnassa voidaan viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaille erilaisten näkyvien todisteiden avulla. Konkretisoinnin tavoitteena on tehdä palvelusta helposti ymmärrettävä, houkutteleva ja samalla erottautua kilpailijoista. (Valminen 2010, 15.)

Yksi konkretisoinnin keinoista on palvelun brändäys. Brändin tehtävä on yksilöidä palvelu ja erotella se kilpailijoista. Erilaistaessaan palvelujaan brändiä rakentamalla yritykset luovat asiakkaisiin kestäviä suhteita, jotka lopulta konkretisoituvat taloudellisena tuloksena. (Malmelin & Hakala 2007, 27). Yhtenäisen yrityskuvan ja palvelubrändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö viestii yhdenmukaisesti yrityksen palvelutarjoomasta kokonaisuutena sekä yksittäisten palveluiden sisällöstä ja toteuttamisesta. Jotta henkilöstö voi saada kokonaisvaltaisen käsityksen palvelusta ja näin myös viestiä siitä asiantuntevasti, on tärkeää määritellä palvelu selkeästi ja toteuttaa sitä systemaattisesti.

Palvelua voidaan tehdä konkreettisemmaksi myös muodostamalla aineellistavia elementtejä osaksi palvelua. Esite- tai muu tukimateriaali, työnäytteet ja referenssit ovat erimerkkejä näistä elementeistä. Konkreettiset elementit auttavat asiakasta arvioimaan palvelun sisältöä ja laatua ja siten helpottavat palvelun ostamista. Konkretisointi toimii myös apukeinona palveluiden myymiseen, kun asiakkaalle voidaan näyttää ja esitellä jotain käsin kosketeltavaa. (Jaakkola ym. 2009, 27-28.)

2.4.5 Palvelun hinnoittelu

Kun palvelu on määritelty, vakioitu ja konkretisoitu, se tulee hinnoitella. Koska palvelu ei ole kiinteä kokonaisuus vaan asiakaskohtainen kokemus, sen hinnoittelu voi olla hyvinkin haastavaa. (Sipilä 1996.) Verrattuna fyysiseen tuotteeseen palvelun hinnan arviointi on haastavaa, sillä asiakkaan on vaikea arvioida, paljon palvelu tulee lopulta maksamaan ja mitä todellista hyötyä palvelusta saa. Myös kilpailijoihin vertaaminen on vaikeampaa, sillä palvelu on aina ainutkertainen kokemus. (Jaakkola ym. 2009.) Palvelun hinnoittelun lähtökohdat ovat markkinoiden, kilpailutilanteen ja asiakaskunnan mahdol-

lisuuksissa, yrityksen strategisissa päämäärissä ja tavoitteissa sekä fyysisissä, taloudellisissa ja henkisissä resursseissa. Hinnoittelu on yrityksen toiminnassa kuin jäävuoren näkyvä huippu, joten hintojen määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon organisaation koko toiminta aina liiketoimintastrategiasta tuotevalikoimaan, asiakasvalintoihin, työprosesseihin, henkilöstöön ja kustannusrakenteisiin. (Sipilä 2003, 25–28.) Lisäksi hinnoittelussa tulee ottaa huomioon mahdolliset lainsäädännöt ja asetukset, joilla kilpailuneutraliteettia ja markkinoiden vapaata kilpailua valvotaan (Sipilä 2003, 84–85).

Hinnoittelun perustana käytetään perinteisesti laskelmia palvelun tuottamisen kustannuksista. Tämä kustannuslaskenta asettaa hinnalle alarajan, jotta toiminta pysyy tuottavana. Tuotteistaminen on erinomainen tapa eritellä palvelun eri prosessien kustannuksia ja näin ollen helpottaa kustannuslaskentaa. Toinen perusta hinnoittelulle on palvelun markkinatilanteen tarkastelu, sillä hinnan tulee olla kilpailukykyinen verrattuna muihin markkinoilla oleviin palveluihin. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat kysyntä ja menekki, palvelun asiakkaalle tuottama lisäarvo sekä asiakkaiden ennakko-odotukset palvelun hinnan suhteen. Tämä markkinatilanteen määrittämä hinta luo palvelun hinnoittelulle ylärajan. (Jaakkola ym. 2009.)

Yleensä sekä kustannuslaskenta että markkinatilanteen tarkastelu toimivat yhdessä hinnoittelun perustana. Tälle perustalle voidaan määrittää eri hinnoittelumenetelmien avulla palvelun lopullinen hinta. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan, kun taas resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnoittelut perustuvat palvelussa käytettyyn aikaan tai veloitukseen varatusta henkilöstö-, tila- tai laitekapasiteetista. Hyöty- ja arvoperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaisesti ja käyttöoikeusperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus. Käytännössä hinnoittelu perustuu usein hinnoittelumenetelmien yhdistelmään. (Sipilä 1996.)

Palvelun hinta on paitsi yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, myös keskeinen viesti palvelun laadusta. Se on yhtä aikaa niin organisaation tuloksentekijä, kilpailukeino, palvelunohjauksen väline kuin palvelun arvon ja arvostuksen mittari. Hinnoittelutapoja pohtiessa kannattaa palvelun hintaa peilata asiakkaan näkökulman kautta. Asiakkaalle on toisarvoista, paljon palvelu maksaa sen tuottajalle. Sen sijaan asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpailuviin palveluihin. (Jaakkola ym. 2009.)

2.4.6 Palvelun seuranta ja mittaaminen

Jokaisella kehitystyöllä tulee olla selkeästi määritellyt tavoitteet sekä selvät arviointiperusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Palveluiden kehittämisessä tuotteistamisen onnistumista voidaan mitata niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti. Organisaation sisäisesti voidaan palvelun tuotteistamisen onnistumista mitata esimerkiksi palvelun laatuvaihtelun, tuottavuuden ja taloudellisen kannattavuuden kannalta, kun taas asiakkaan näkökulmasta palvelun koetun laadun ja asiakastyytyvyyden mittaaminen heijastavat onnistunutta palvelukokemusta.

Seurannan kohteet ja onnistumisen mittarit määräytyvät organisaation projektille asettamien tavoitteiden mukaan. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyvyyden parantaminen, laadun tasaisuus tuotetussa palvelussa, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen tai taloudellisen kannattavuuden parantaminen.

Erilaisten mittareiden käyttäminen tukee arviointia tuottamalla konkreettista informaatiota. Organisaation kannattaa rakentaa mittaristo tavoitteidensa pohjalta, jotta mittareilla kerättyä oleellista tietoa voidaan käyttää hyväksi kehitystyössä. (Jaakkola ym. 2009.)

3 Julkinen sektori elinkeinonharjoittajana Suomessa

Koulutuslaitokset Suomessa ovat osa julkista sektoria ja ne toimivat elinkeinoelämässä julkisen elinkeinotoiminnan harjoittajina. Koulutuslaitosten toiminta katetaan pääosin verorahoilla ja julkisilla maksuilla, mutta osa julkisten palveluiden tuotannosta tapahtuu myös elinkeinotoiminnan muodossa. Elinkeinotoiminnalla tarkoitetaan tässä säännöllistä ja laajamittaista taloudelliseen tulokseen tähtäävää hyödykkeiden tuottamista ja myyntiä. (Pallari 2007.) Elinkeinonharjoittajana julkisen sektorin edustaja saattaa joutua tilanteeseen, jossa yksityisen sektorin yritykset kokevat julkisen rahoituksen vääristävän kilpailua ja elinkeinotoiminnan olevan eriarvoista.

Elinkeinoelämän yksityisen sektorin edustajat ovat ilmaisseet jo 1990-luvulla huolensa pääosin julkisilla varoilla rahoitettujen koulutuslaitosten kilpailua vääristävästä toiminnasta paikallisilla markkinoilla. Keskeisimmiksi syiksi kilpailun vääristämiselle on pidetty kyseisten koulutuslaitosten alhaista ja kustannuksia vastaamatonta hinnoittelua, jonka tekee mahdolliseksi niiden saama julkinen tuki. Selvitysten ja yleisen keskustelun jälkeen yhtenäisen toimintatavan turvaamiseksi ja kilpailuväärentyminen poistamiseksi opetusministeriö, Suomen Kuntaliitto, Kilpailuvirasto ja Suomen Yrittäjät Ry allekirjoittivat 15.10.1998 yleisen suosituksen opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. (Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta 2003.) Suosituksessa määritellään koululaitoksen velvollisuudeksi hinnoitella tuotteensa liiketaloudellisesti kannattaviksi. Hyödykkeiden hinnoilla tulisi kattaa niiden tuottamisesta aiheutuneet keskimääräiset kokonaiskustannukset ja kohtuullinen tuotto sijoitetulle pääomalle. Kilpailua vääristävää toimintaa ehkäisee suosituksen mukaan parhaiten se, että hinnoitteluun vaikuttavat kustannukset ja niiden jakoperusteet ovat selkeästi ja avoimesti jälkeinpäin todettavissa. Suositus pyrittiin vakiinnuttamaan käytäntöihin ympäri Suomen koulutuslaitoksia ja kesällä 2001 Kilpailuvirasto selvitti kilpailuongelmien kehitystä kansallisesti ja suosituksen ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta. Selvityksessä ilmeni, että oppilaitokset olivat tietoisia suosituksesta ja arvioivat sen periaatteiden soveltuvan omiin toimintaperiaatteisiinsa hyvin.

Yksityisellä sektorilla ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä suosituksen tehoon koulutuslaitosten toiminnassa. Yrityssektorin kokema epätasa-arvo näkyi esimerkiksi Suomen Yrittäjät Ryn jäsenkyselyssä, jonka se toteutti keväällä 2007 koskien julkisen sektorin elin-

keinotoimintaa. Kyselyn johtopäätöksissä todettiin, että julkisen sektorin kilpailuetu perustuu pääasiassa julkisiin tukiin ja yleiseen suojattuun asemaan elinkeinoelämän toimijana. Tämä julkisen sektorin elinkeinotoiminnan luoma kilpailuhaitta näyttäytyy yrityksille pääasiassa tuotteiden ja palveluiden hintamielikuvan hämärtymisenä, kilpailun kiristymisenä ja markkinoille pääsyn vaikeutumisenä. (Pallari 2007.)

Selkeä ristiriita julkisen sektorin toiminnasta ja sen oikeudenmukaisuudesta nostatti keskustelua koko 2000-luvun ajan. Aikaisemmin tehdyssä selvityksessä mainittiin nimittäin myös, että ”varsinkin mikäli taloudellinen kasvu on lähitulevaisuudessa heikkoa ja kulutuskysyntä alkaa heikentyä, opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden tuotannon ja elinkeinotoiminnan välinen potentiaalinen kilpailuasenne saattaa uudelleen kärjistyä.” (Seurantatutkimus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten muiden hyödykkeiden hinnoittelusta 2008.) Talouden kehitys on vuoden 2008 jälkeen selkeästi ajanut koulutuslaitoksia TK-toiminnan aktivointiin ja itsenäisten rahoituskanavien kehittämiseen. Koska julkiset varat vähenevät ja rahoitus supistuu, on koulutuslaitoksille tärkeää kehittää omia maksullisia kanavia ja laajentaa toimintaansa yhä enemmän samoille markkinoille yksityisen sektorin kanssa.

3.1 Lainsäädökset koskien julkisen sektorin elinkeinotoimintaa

Kilpailuneutraliteetin tavoitteeseen oli kiinnitetty huomiota monessa eri yhteydessä myös valtakunnallisella tasolla. Muun muassa vuoden 2012 terveen kilpailun edistämishjelma ja EU 2020- strategia sisälsivät osuuksia kilpailun tasapuolisuuden turvaamisesta julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä. Myös Suomen hallitusohjelmakirjauksissa on otettu kantaa kilpailuneutraliteettiin Suomessa. (Vahtera 2013.) 2000-luvun epäselvässä tilanteessa julkisten ja yksityisten elinkeinonharjoittajien välillä kauppa- ja teollisuusministeriö asetti 25. päivänä lokakuuta 2007 työryhmän, jonka tehtäväksi annettiin selvittää julkisen sektorin harjoittamaan elinkeinotoimintaan mahdollisesti liittyviä kilpailuneutraliteettiongelmia sekä tehdä suosituksia politiikkalinjauksiksi tai säädösmuutoksiksi. Hallituksen ohjelmassa todettiin jo vuoden 1998 suosituksessa ennakoitu muutossuunta; yhteiskunnallisen kehityksen myötä julkinen ja yksityinen elinkeinotoiminta kohtaavat yhä useammin samoilla markkinoilla. Tämän toiminnan harjoittamisen edellytysten ja lähtökohtien erilaisuudesta syntyy väistämättä ongelmia kilpailuneutraliteettiin ja markkinoiden toimivuuteen liittyen. Kilpailuneutraliteetin

puutteet eli kilpailun vääristymät rajoittavat tehokkuushyötyjen realisoitumista ja muodostavat merkittävän markkinoille tulon esteen. Kilpailuneutraliteettiongelmat eivät ole uusi tai vain Suomeen rajoittuva ilmiö. Työryhmä on kerännyt tietoa aiemmista selvi-tyksistä ja muiden, lähinnä Pohjoismaiden tilanteesta sekä kuullut laajasti eri intressi-ryhmien edustajia.

Työryhmän mukaan keskeisin lainsäädännöstä johtuva rakenteellinen ongelma koskee valtion ja kuntien liikelaitosmallien sääntelyä. Työryhmän näkemyksen mukaan nyky-
muotoinen liikelaitosmalli ei sovellu elinkeinotoiminnan harjoittamiseen kilpailluilla markkinoilla. Liikelaitosmallin muuttamista mielekkäämpää olisi käyttää tavanomaisia yksityisoikeudellisia yhteisömuotoja silloin, kun kyse ei ole julkisen sektorin sisäisestä toiminnasta tai vain satunnaisesta ulosmyynnistä. Kilpailutilanteen selkeyttäminen edel-lyttää muutoksia lainsäädäntöön, esimerkiksi kuntalakiin ja valtion liikelaitoksia koske-
vaan lainsäädäntöön, jota ollaan jo parhaillaan muuttamassa. (Julkisen elinkeinotoimin-
nan kilpailuneutraliteetti 2009.)

Työryhmän selvityksen pohjalta hallitus hyväksyi 1.9.2013 lain kilpailulain muuttami-
sesta (595/2013). Kilpailulain 4 a luvun tavoitteena on turvata tasapuoliset kilpai-
lunedellytykset eli kilpailun neutraalisuus julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan vä-
lillä. Kilpailu- ja kuluttajavirastolla on toimivalta puuttua, laissa määrätyn edellytyksin
ja rajoituksin, julkisen sektorin elinkeinotoimintaan tavaroiden tai palveluiden tarjon-
nassa, jos käytetyt menettelyt, kuten esimerkiksi kustannusvastaamaton hinnoittelu tai
toiminnan rakenteet, kuten esimerkiksi elinkeinotoiminta virastomuodossa estävät tai
vääristävät kilpailua markkinoilla. Kilpailulaki ei kiellä julkisyhteisöjä harjoittamasta
taloudellista toimintaa, eikä kilpailemasta yksityisten yritysten kanssa samoilla markki-
noilla. Tavoitteena on saada aikaan neutraalit kilpailuolosuhteet julkisen ja yksityisen
elinkeinotoiminnan välillä. (Julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan tasapuoliset toi-
mintaedellytykset, kilpailuneutraliteetti 2013.) Kilpailulailla annettiin kilpailuvirastolle
oikeus ja mahdollisuus valvoa julkisen sektorin toimintaa Suomessa ja tarvittaessa puut-
tua siihen. Nähtäväksi kuitenkin jää, kuinka paljon tällä voidaan käytännössä vaikuttaa
julkisen sektorin toimintaan, sillä jokaisen julkisen sektorin toimijan perustehtävä on
määrätty laissa. Erilaisten tukitoimintojen ja toiminnan takaamisen estäminen voi olla
kilpailuvirastolle lähes mahdoton paikka puuttua kilpailuun.

Hallitus on toiminnallaan pyrkinyt tasapuolistamaan tilannetta julkisen ja yksityisen elinkeinonharjoittajan välisessä markkinakilpailutilanteessa. Nykypäivän etenkin käytännönläheisissä koululaitoksissa elinkeinoelämän toimintaa harjoitetaan paljon erilaisien käytännönläheisten opiskelijaprojektien ja muiden tarjottujen palveluiden myötä. Yksi koulujen vaatimuksista on edesauttaa alueellista kilpailukykyä eli kouluttaa ammattitaitoista työvoimaa alueen tarpeisiin ja auttaa sitouttamaan tämä osaaminen alueellisesti erilaisiin työtehtäviin. Toisaalta koulutuslaitoksille on siirretty vastuuta rahoituksen hankkimisesta itsenäisesti erilaisten maksullisten toimintojen avulla. On siis selvää, että koululaitoksilla on tulevaisuudessa yhä haasteellisempi tilanne suoriutua oman rahoituksen hankkimisesta ja yhtäaikaaisesti säilyttää aktiiviset ja tuottoisat välit alueen työ- ja elinkeinoelämän kanssa.

3.2 TAMK julkisen sektorin elinkeinonharjoittajana

Ammattikorkeakoulut ovat erityisesti suomalainen keino vastata ammatillisessa työelämässä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Niiden toiminnassa korostuvat aktiiviset ja toimivat yhteydet elinkeinoelämään, yritystoimintaan, yrittäjyyteen ja alueelliseen kehittämiseen. TAMK on Suomen toiseksi suurimpana ammattikorkeakouluna aktiivinen elinkeinoelämän toimija alueellaan ja kehityssuunta on valtakunnallisen linjauksen mukaisesti kohti tiiviimpää rajapintaa yrityselämän kanssa. Juuri tämä elinkeinoelämän ja ammattikorkeakoulujen tiivis rajapinta on yksi esimerkki julkisen ja yksityisen sektorin kohtaamisesta.

TAMKin rehtori Markku Lahtinen mainitsee vuosikatsauksessaan vuonna 2013 voimaan astuneen uuden ammattikorkeakoululain ja vuoden 2012 opetus- ja kulttuuriministeriössä päätettyjen rahoitus- ja koulutusvolyymien supistusten vaikutukset TAMKin toiminnassa – koulutuslinjoja on lakkautettu ja toimintaa kehitetty yhä tulosperusteisemmäksi. Tulospohjaisen rahoitusmallin voimaantumisen lisäksi tutkimus- ja kehitystoiminnassa EU:n rakennerahastokauden päättymisen on osaltaan myös aiheuttanut merkittävän notkahduksen TAMKin rahoitukseen. Hän painottaa katsauksessaan TKI-toiminnan aktivointia, sillä rahoitusmuutosten lisäksi myös ympäristö odottaa hänen mukaansa ammattikorkeakoululta entistä aktiivisempaa roolia TKI-toiminnassa. ”TAMKissa olemme valmiita kohtamaan tulevaisuuden haasteet tekemällä entistä voimakkaammin yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Toivottavasti jatkossa löy-

dämme uusia yhteisiä koulutus- ja TKI-hankkeita, joissa TAMKin opiskelijat ja henkilöstö pääsevät näyttämään parastaan.”, rehtori visioi tulevaisuutta. (Lahtinen 2013.)

TKI-toiminnan korostaminen ja julkisen rahoituksen supistaminen vievät TAMKin vahvasti yritys-elämän rajapintaan, osittain myös elinkeinonharjoittajan roolissa. Ammattikorkeakoulun kannalta on tärkeää pyrkiä ylläpitämään toimivia suhteita työ- ja elinkeinoelämän kanssa, mutta uusi rahoitusmalli ja tiukka taloudellinen tilanne vaativat tuloksia ja osittain siirtymistä kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa samoille markkinoille esimerkiksi myytävillä palveluilla ja maksullisilla opiskelijatöillä. Yhteistyön kehittämisen ja hankkeiden lisäksi TAMK myy itse tuottamia palveluita, opiskelijatöitä ja maksullisia koulutuksia toimien julkisen sektorin elinkeinonharjoittajana. Julkisella rahoituksella toimivan koululaitoksen ja yksityisen sektorin elinkeinonharjoittajan kohdatessa markkinoilla, syntyy usein ristiriitaitilanteita esimerkiksi kustannukset kattavan hinnoittelun kanssa ja kilpailuneutraliteetti vaarantuu.

Koska aihe on herättänyt keskustelua ja se on johtanut jopa lainsäädännön muutokseen (vrt. kappale 3.1), on ensisijaisen tärkeää tehdä selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt elinkeinoelämässä toimimiselle. TAMKissa on monia eri koulutusaloja, jotka osittain rahoittavat itse toimintaansa. TAMKin liiketalouden opettajat Yliopettaja, KTT Mika Boedeker ja Lehtori, KTM, tutkimusalan yrittäjä Tuula Andersson ovat artikkelissaan ”Koulut sotkevat markkinat?” (2014) pohtineet koulun tarjoamien, maksullisten opiskelijatöiden roolia kilpailuilla markkinoilla. Heidän mielestään ensisijaisen tärkeää olisi kehittää yhteistyötoimintaa siten, että kaikki voivat toimia samalla kentällä reilun pelin hengessä. ”Yritykset voivat itse asiakkaina kitkeä epätervettä kilpailua harkitsemalla tarkemmin, mistä palvelun tai tuotteen hankkivat tai mitä siitä maksavat. Tuottajina yritysten kannattaa keskittyä sellaiseen tarjontaan ja laatuun, jota opiskelijat eivät kykene toteuttamaan. Toisaalta selkeä liiketoiminta yhteisillä markkinoilla pitää toteuttaa liiketoiminnan pelisäännöin eivätkä koulut saisi tässä sortua epäterveen kilpailun synnyttämiseen ja ylläpitämiseen.” Opiskelijoiden tuottamien palveluiden rinnalle lisäisin itse myös koulun tuottamat tukipalvelut, joiden ensisijainen tehtävä on tukea koulun toimintaa koulutuslaitoksena ja kouluttaa alueellisia asiantuntijoita työelämään.

Boedeker ja Andersson (2014) ovat sitä mieltä, että tilaa täytyy löytyä myös sellaisille win-win-win -asetelmille, joissa opiskelija, elinkeinoelämä ja koulu hyötyvät. Opiskelija oppii, elinkeinoelämä saa osaavampaa työvoimaa ja koulu voi rakentaa mielekkäitä ja

tehokkaita oppimisympäristöjä ja -tilanteita. Lisäksi koulu voi olla tukemassa sellaisia toimijoita, joilla ei ole resursseja hankkia markkinahintaisia palveluja, ja tätä kautta palauttaa alueelleen yhteiskunnalta saamiaan resursseja. Mielestäni heidän pohdintansa on hyvin ajankohtainen ja koululaitoksen liiketoimintaa pohdittaessa oikea tapa katsoa asioita. Tätä näkökulmaa voi hyvin soveltaa myös rekrytointipalveluun.

Tärkeimpänä tekijänä yhteisillä markkinoilla on siis nähdä tilanne mahdollisuutena ja yhteistyöllä rakentaa rekrytointipalvelusta työ- ja elinkeinoelämää palveleva ammatti-korkeakoulun tukipalvelu. Suurin kysymys on yksityisen sektorin toimijoiden asenne uuteen palveluun, sillä julkisen sektorin tuottamana rekrytointipalvelu on uusi tulokas markkinoille, joten se varmasti herättää huomiota ja mielipiteitä jo alalla toimivissa yrityksissä.

4 Rekrytointipalvelun tuotteistaminen

TAMKiin suunnitellun rekrytointipalvelun tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon palvelun erikoispiirteet julkisen sektorin tukipalveluna. Rekrytointipalvelun tavoite on tehostaa opiskelijoiden työllistymistä ja toisaalta kehittää alueellista yhteistyöverkostoa TAMKin ja muiden alueen toimijoiden välillä. Koska palvelulle löytyy ammattikorkeakoululakiin saakka kytköksiä ja perusteita pohdittaessa ammattikorkeakoulujen tehtävää alueellisesti, on palvelun määrittelyssä, hinnoittelussa ja konkretisoinnissa otettava huomioon julkisen sektorin lakisääteiset velvoitteet ja palvelun todelliset tarkoitusperät.

4.1 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyön aihe selkiytyi tammikuussa 2014, kun havaitsin opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektissa tarpeen tulevan rekrytointipalvelun palveluvalikoiman määrittämiselle. Käsitelimme opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projektin palaverissa 29.1.2014 projektiryhmän kesken palvelutarjoomaa ja ilmaisin muulle projektiryhmälle haluni tutkia aihetta tarkemmin ja tehdä opinnäytetyönä tämän rekrytointi palvelun palvelutarjooman kehityshankkeen. Halusin luoda palvelun mahdollisimman asiantuntevasti ja samalla selvittää teoreettisen viitekehyksen avulla tuotteistamisen eri toimintatapoja ja -malleja. Päätimme muun projektiryhmän kanssa, että keskittyisin palvelutarjooman muodostamiseen ja toteuttaisin opinnäytetyönäni tämän kehitysprosessin. Projektiryhmän vastaava ja samalla oma esimieheni Milja Valtonen hyväksyi ehdotukseni ja aloitin tuotteistamisen tutkimisen ja pohjatyön opinnäytteelleni.

Kartoitin tietoa tuotteistamisesta helmi-maaliskuun 2014 ajan ja muotoilin karkeitä suuntaviivoja itselleni siitä, millainen palvelun tulisi olla. Vertailin eri lähteitä keskenään ja valikoin hyvän teoreettisen pohjan kehityshankeelleni. Kevään aikana järjestin sekä projektiryhmän että esimieheni Milja Valtosen kanssa tapaamisia, missä keskustelimme palveluiden rakenteesta ja esimerkiksi palveluiden hinnoittelusta. Sain siis tukea tästä verkostosta opinnäytetyöprosessiini.

Opiskelijoiden rekrytointipalvelu-projekti hyväksyttiin TAMKin sisäisen hankerahoituksen piiriin perjantaina 14.2.2014 ja samalla opinnäytetyöni siirtyi tämän hankkeen alaisuuteen. Tein projektisuunnitelmaesityksen hankkeen johdolle ja tässä mainitsin opinnäytetyön avulla tuotteistamani palveluvalikoiman rekrytointipalvelulle kevään

2014 aikana. Tätä opinnäytetyötä käytetään siis pohjana syksyllä pilotoitavalle rekrytointipalvelulle.

4.2 Projektin lähtötilanne

Ennen uuden palvelun luomista on hyvä kartoittaa nykyhetken tilanne niin palvelutarjooman, asiakkuuksien, strategian kuin markkinoiden näkökulmasta. Nykyhetkestä saatu informaatio toimii perustana rekrytointipalvelun luomiselle – havaittuja epäkohtia päästään muuttamaan ja hyväksi havaittuja piirteitä toistamaan.

TAMK tarjoaa yleisesti rekrytointitoimiston kautta apua opiskelijoiden rekrytointiin. Väylänä tarjotaan sisäisiä opiskelijoiden sähköpostilistoja ja Jobstep-palvelua, jonne yritys voi jättää työpaikkailmoituksensa esille. Koulutusyksiköillä ei ole tarjota omaa rekrytointipalvelua. Liiketalouden koulutusohjelmassa yritysten yhteydenottojen käsittely on hajanaista ja jää usein vajaaksi yrityksen näkökulmasta. Tällä hetkellä kaikki rekrytointiväylät ovat riippuvaisia opiskelijoiden omasta aktiivisuudesta ja usein ilmoitettuja paikkoja hakee joko liian moni ylittäen rekrytointiresurssit tai ei kukaan. Yhteinäistä toimintatapaa prosessille ei ole, vaan vastuu rekrytoinnista jää yritykselle sekä opiskelijoille.

Yritysten tarpeet rekrytoinnissa kehittyvät vallitsevan taloudellisen tilanteen mukaan. Taantumassa työpaikkoja on niukasti ja yritykset etsivät keinoja säästää, jolloin esimerkiksi harjoittelijoiden käyttö työvoimana nousee ajankohtaiseksi. Kun tulevaisuudessa yritysten talous lähtee nousuun ja työpaikkoja on markkinoilla enemmän, on tekijöistä taas pulaa. TAMKia ajatellen yritysten tarve rekrytoida opiskelijoita on jatkuva, vaikka opiskelijoiden rekrytointihalukkuuden syyt vaihtuisivat. Asiakkaiden eli rekrytoivien yritysten tarve tällä hetkellä on kehittymässä suuntaan, jossa avointa työpaikkaa kohden on monia hakijoita ja rekrytointiprosessi vie paljon resursseja.

Tällä hetkellä TAMK ei ota opiskelijoiden rekrytointiprosessissaan huomioon yrityksiä, joilla ei ole omia resursseja rekrytointiprosessille. Tarve saattaa löytyä, mutta yrityksen on mahdotonta hoitaa itsenäisesti rekrytointiprosessi ja työntekijän valinta, sillä nykyisessä taloudellisessa tilanteessa työmarkkinoilla on pula työpaikoista ja hakijoita on paljon. Toisaalta TAMKin tämänhetkinen rekrytointiprosessi ei tavoittele yritysten yh-

teistyön muuttamista syvemmäksi ja tiiviimmäksi kumppanuudeksi, sillä tarjotut palvelut ovat pinnallisia ja yrityksen näkökulmasta passiivisia.

4.2.1 Asiakashyöty

TAMKiin yhteyttä ottavalle yritykselle opiskelijan rekrytointi on usein panostus tulevaisuuteen - harjoittelijan rekrytoiminen on mahdollisuus saada osaava, uransa alussa oleva opiskelija työyhteisön avuksi. Yritykset ovat kiinnostuneita opiskelijan tuoreesta näkökulmasta ja usein esimerkiksi avoimiin harjoittelupaikkoihin halutaan opiskelija, jolla on potentiaalia mahdollisesti työllistyä yritykseen. Harjoittelun aikana yritys saa hyvän käsityksen opiskelijan osaamisesta ja kyvystä sopeutua työyhteisöön. Organisaation mahdollinen uusi työntekijä tulee perehdytetyksi taloon jo harjoittelun aikana.

Yritysten ensisijainen hyöty on siis rekrytoida yritykseen osaava opiskelija, joka tuo mukanaan uutta tietoa, aktiivista otetta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia työtehtävässä.

Joillekin yrityksille taustalla on myös taloudellinen etu – opiskelijan rekrytointi on yritykselle yleensä taloudellisesti riskittömämpi vaihtoehto, sillä palkkakustannukset ovat alhaisemmat. Ammattikorkeakouluopiskelijan harjoittelu voi olla palkallista tai palkatonta. Tähän vaikuttavat muun muassa opiskelijan opintojen vaihe ja aiempi työkokemus. Suosituksena on, että työnantaja maksaa harjoittelusta palkkaa oman alansa työehtosopimuksen mukaan. Alasta riippuen palkka on yleensä 70–90 % alan vastaavasta palkasta tai alimmasta taulukkopalkasta.

Kolmas hyöty, mitä yritys TAMKin opiskelijaa rekrytoidessaan voi tavoitella, on TKI-toiminnan hyödyntäminen omassa liiketoiminnassaan ja yhteistyön aloittaminen TAMKin kanssa. Yritysten ja korkeakoulujen yhteistyö konkretisoituu usein opiskelijoiden harjoittelussa tai opinnäytteissä. TAMK on vahva vaikuttaja alueellaan ja sillä on merkittävä vaikutus alueellisen osaamis pohjan uudistamisessa sekä alueellisen kilpailukykyvyn vauhdittamisessa ja yritystoiminnan edistämässä. Vahvan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kautta TAMK tuo alueelle lisäarvoa uuden palvelukehityksen, innovaatioiden, tuotekehityksen, keksintöjen ja patenttien kautta synnyttäen myös aitoa uutta kasvuyritystoimintaa. Yrityksillä on usein omia intressejä panostaa tällaiseen aktiiviseen ja innovatiiviseen aluekehittämiseen ja TAMK on alueellisesti yksi merkittävimmistä yhteistyökumppaneista.

4.2.2 Organisaation strategiaan soveltuminen

Ammattikorkeakoulujen lainsäädännössä määrätyt tehtävät ovat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana yhä enemmän opetuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan lisäksi myös vastuuseen yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta. Vuosina 2003 ja 2013 säädetyt ammattikorkeakoululain muutokset vahvistavat entisestään aluekehityksen roolia ammattikorkeakoulujen avaintehtävänä. Ammattikorkeakoulujen aluekehityksessä on kysymys siitä, että maan eri alueille saadaan riittävästi korkeatasoista työvoimaa ja että alueille syntyy kestäviä, itseään vahvistavia ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä uuden tiedon tuottamiseen, levittämiseen ja käyttöön liittyviä prosesseja. Keskeistä on, kuinka ammattikorkeakoulujen koulutus saadaan vastaamaan alueellisiin tarpeisiin. Opiskelijoiden työllistyminen alueen työelämään on parasta aluevaikuttavuutta ja kehitystä ammattikorkeakoululta, joten opiskelijoiden rekrytoinnin kehittäminen ja uusien toimintatapojen luominen on linjassa niin kansallisen kuin alueellisen tavoitteen kanssa. (Helmi & Luoto 2008.)

TAMKin strategia 2010-2019 on luotu näiden lakiuudistusten sekä alueellisten tarpeiden pohjalta. Se määrittelee yhdeksi kolmesta kehittämiskohteestaan kumppanuudet ja asiakkuudet. Yksityiskohtaisemmin tarkasteluna TAMK sitoutuu kehittämään muun muassa asiakkaiden toiminnan tukemista ja asiakastarpeisiin vastaamista sekä asiakkuuksissa integroituvan koulutus- sekä tutkimus-, kehitys- että innovaatiotoiminnan edistämistä. Rekrytoivat yritykset ovat yksi osa TAMKin ja yrityselämän rajapintaa, joten suunniteltu rekrytointipalvelu sopii hyvin myös TAMKin strategiseen linjaan.

Myös yhteistyön tuloksena vahvemman korkeakoulualueen luominen ja aktiivinen vaikuttaminen kestävään yhteiskuntakehitykseen ovat TAMKin määrittämiä tulevaisuuden tärkeitä kehittämiskohteita, joista löytyy selkeä yhteys rekrytointipalveluun. Muovamalla TAMKin omat sisäiset prosessit asiakaslähtöisemmiksi ja ottamalla asiakkaan tarpeet huomioon, luodaan tiiviimpi verkosto alueelliselle yhteistyölle. Samalla TAMK antaa kuvan aktiivisena ja innovatiivisena "paremman huomisen" tekijänä, joka suurena instituutiona käyttää hyödyksi mahdollisuuttaan vaikuttaa alueellisesti elinkeinoelämään. (Tampereen ammattikorkeakoulun strategia 2010-2019.)

4.2.3 Kilpailija-analyysi

Suunniteltu rekrytointipalvelu on osittain automatisoitu rekrytointiprosessi, jonka lähin kilpailijasektori on yksityiset rekrytointi- ja henkilöstönvuokrausyritykset. Tampereella on monia kymmeniä toimijoita, jotka erilaisin toimintaperiaattein tarjoavat rekrytointipalvelua. Myös opiskelijat kuuluvat näiden yritysten piiriin. Yksityisen sektorin rekrytointi- ja henkilöstönvuokrausyritykset ovat alansa ammattilaisia ja heidän toimintansa ydintuote ja –tarkoitus on rekrytoida työnhakijoita avoimiin työtehtäviin.

Toinen suuri kilpailijasektori on verkossa toimivat, opiskelijoiden rekrytointiin profiloituneet yritykset. Tällaisia yrityksiä toimii Suomessa muutama, esimerkkeinä jobstep ja Student Work. Nämä yritykset profiloituvat juuri opiskelijoiden työllistymisen edistämiseen ja verkossa toimiminen mahdollistaakin valtakunnallisella laajuudella toimimisen.

Puhuttaessa opiskelijoiden rekrytoinnista työelämään ei voida kuitenkaan täysin verrata edellä mainittuja kilpailijoita ja suunniteltua koulun sisäistä palvelua keskenään, sillä koulun tuottama palvelu ei ole ammattilaisten toteuttama, vaan tukipalvelu ja -työkalu opiskelijoiden rekrytointiin. Siinä missä yksityisen sektorin toimijat tekevät ammattilaisten johdolla ydinpalvelunaan rekrytointia, on TAMKiin suunniteltu palvelu suunniteltu tukemaan opiskelijoiden työllistymistä ja alueellista kehitystä.

4.2.4 Tulevaisuuden markkinanäkymät

Kuten ammattikorkeakoulujen lakiuudistukset ja rahoitusmallien muutokset indikoivat, tämän hetkinen taloudellinen tilanne on finanssikriisin säteilemän valtion talouden alijäämän ja ikärakennemuutoksen takia heikko Suomessa. Tällä hetkellä työpaikkoja on vähemmän kuin työnhakijoita, joka heijastuu myös opiskelijoiden työllistymiseen. Tulevaisuutta on vaikea arvioida, mutta pakollinen harjoittelu ja käytännön läheinen opiskelu TAMKissa yhdistettynä alueelliseen, jatkuvasti kehittyvään ja kasvavaan TK-toimintaan julkisen ja yksityisen sektorin välillä on selkeästi edullinen tilanne opiskelijoiden työllistymisen kannalta. Tulevaisuudessa kehityslinjat vain vahvistuvat ja talouden elpyminen tuo yhä enemmän työpaikkoja, jolloin opiskelijoilla on yhtä paremmat mahdollisuudet työllistyä.

Rekrytointipalvelun tulevaisuus näyttää siis turvatulta – TAMK on suuri ja arvostettu ammattikorkeakoulu Suomessa ja opiskelijoiden pakolliset harjoittelujaksot sekä työllistyminen pitävät palvelun kiireisenä. Yritysyhteistyön kehittyessä yhä monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi, on TAMKilla tulevaisuudessa tarve selkeälle opiskelijoiden rekrytointiprosessille. Tämä tarve voidaan täyttää opiskelijoiden rekrytointipalveluun luodun datapankin tuomalla lisäarvolla yrityksille.

4.3 Palvelutarjooman määrittely

4.3.1 Taustatutkimus

Palvelutarjoomaa rakennettaessa otettiin huomioon asiakkaiden tarpeet niin suurempien yritysten kuin pk-yritysten näkökulmasta. Suurilla yrityksillä on olemassa oma rekrytointikanava, joka mahdollistaa opiskelijoiden rekrytoinnin. Tällöin tarve muodostuu myöhemmässä rekrytoinnin vaiheessa, kun hakijoiden välille ei osata edes haastattelulla muodostaa selkeää järjestystä ja monta kymmentä hakemusta vaikeuttaa rekrytointia. Koulun on mahdollista konsultoida yritystä opiskelijoistaan ja suositusten kautta auttaa yritystä löytämään avoimeen työtehtävään soveltuva opiskelija.

Pk-yritysten tarve puolestaan on itse rekrytointiprosessissa, sillä muutaman henkilön työllistävällä yrityksellä ei ole resursseja rekrytoida opiskelijaa, vaikka tarve löytyisi. Yrityksen on mahdotonta oman liiketoimintansa sivussa käsitellä monta kymmentä hakemusta, haastatella hakijat ja rekrytoida opiskelija itselleen. Tällöin tarjotaan itse rekrytointiprosessin ulkoistamismahdollisuutta, rekrytointipalvelua.

Tutkin näitä tarpeita haastatteleamalla Restel Oyn taloushallinnon osaston rekrytointipäällikköä Petri Kuvaa 13.12.2013. Kysyin häneltä ensin senhetkistä kokemusta TAMKin kanssa ja kuinka rekrytointi on hoidettu. Hänen sanojensa mukaan rekrytointi esimerkiksi kesätöihin, harjoitteluun ja sijaisuuksiin tapahtuu ilmoittamalla TAMKrekryyn halukkuus rekrytoida opiskelija. Tämän jälkeen haku ohjataan Jobstep.fi sivustolle, jonka kautta opiskelijat saavat tietoa haussa olevasta paikasta ja sen työnkuvasta. Saapuvat hakemukset Kuvala käsittelee henkilökohtaisesti ja haastattelee soveltuvimmat työnhakijat.

Haasteena Kuvala näkee tilanteessa valinnan vaikeuden. Jokaista avoimena olevaa paikkaa kohden saattaa tulla monia kymmeniä hakemuksia ja kun työkokemusta alalta ei opiskelijoilla välttämättä ole, on haastavaa valita hakemuksista henkilöitä haastatteluun ja vielä haastavampaa haastattelun perusteella tulkita ja todeta, kuka hakijoista olisi soveltuvin taloushallinnon tehtäviin.

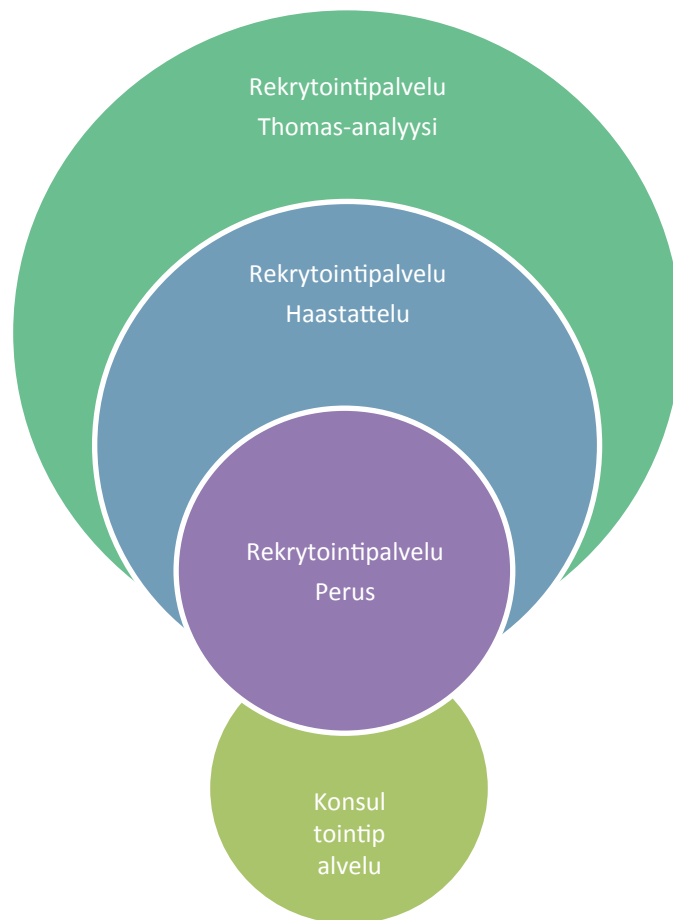
Monimuotoiset ja samalla yksityiskohtaiset tehtävät vaativat opiskelijalta taloushallinnon osaamista kiinnostusta ja valmiutta oppia työn kautta käytännön osaamista. Kuvalan mielestä tämän tyyppisen työn osaajat eivät ole välttämättä parhaimmillaan hakuprosessissa tai haastattelussa ja usein liian suuri painoarvo on haastattelussa itsensä esitelyllä ja kuinka hallitsee stressitilanteessa ja paineen alla toimimisen eikä niinkään, kuka hakijoista on työn kuvaan soveltuvin. On jopa ollut tapauksia, jossa muuten lupaa- van oloinen hakija on ”kipsannut” haastattelutilanteessa eikä kyennyt toimimaan laisinkaan. Kuvala näkee tämän haasteena etenkin, kun hakijoita on kymmeniä ja karsivat tekijät hyvin pieniä vivahteita.

Keskustelimme myös yleisesti liike-elämän tilanteesta rekrytoinnin kannalta ja kuinka yleistettävissä Kuvalan kokemaa ”liikatarjonnan vaikeus” on alalle. Hänen mielestään etenkin taloushallinnon tehtävissä korostuu selkeästi hakijan pohjimmainen kiinnostus aiheeseen, motivaatio ja taito tehdä työtä ennemmin kuin kyky esiintyä edukseen haastattelutilanteessa. Tästä syystä taloushallinnossa rekrytointi varsinkin suurista hakijamassoista on haastavaa, sillä opiskelijoiden CV:t eivät suurissa määrin poikkea työkokemuksen suhteen toisistaan ja yksinkertaisesti rekrytoijilla ei ole käytettävissään työkaluja ja resursseja toteuttaa rekrytointia sille vaadittavalla tasolla.

Seuraavaksi kysyin Kuvalalta hänen näkemystään Restel Oyn palvelutarpeisiin – millainen olisi Restel Oyn kannalta toimivin yhteistyö TAMK:n kanssa ja millaisia palveluja he tarvitsisivat. Kuvalan mukaan yksityiskohtaiselle ja kokonaisvaltaiselle rekrytointiprosessille ei ole tarvetta, sillä hakijoita on kymmenkertaisesti suhteessa vapaisiin työpaikkoihin. Hän kuitenkin on kiinnostunut mahdollisuudesta tarvittaessa pystyä konsultoimaan koulun ja opettajien kanssa rekrytointiprosessissa hakijoiden tarkemmista ominaisuuksista – tällöin myös soveltuvilla hakijoilla, jotka eivät stressitilanteessa suoriudu haastattelusta, olisi mahdollisuus sijoittua työelämään taitavina taloushallinnon osaajina. Tarkemmin hän ei osannut lähteä avaamaan, kuinka tilanne muuttuu muilla liike-elämän osa-alueilla ja muissa yrityksissä. (Kuvala, 2014.)

4.3.2 Palvelutarjooma

Opiskelijoiden rekryointipalvelun palvelutarjooma koostuu neljästä eri palvelusta. Ne antavat yritykselle vaihtoehtoja ulkoistaa joko jokin osa rekrytoinnista tai koko rekryointiprosessi koululle. Näin opiskelijoiden rekryointi tehdään helpommaksi vaihtoehdoksi yritykselle. Perus rekryointipalvelu on palvelutarjooman ydintuote, jossa yritykselle rekrytoidaan haluttuun työkuvaan mahdollisimman soveltuva opiskelija. Jos yritys haluaa viedä rekrytoinnin tästä astetta syvemmälle tasolle, on lisäpalveluna valittavissa soveltuvimpien opiskelijoiden haastattelu koulun toimesta tai vielä syvemmin toteuttaa heille Thomas-analyysi ja analysoida rekrytoitavan opiskelijan soveltuvuutta yrityksen tarjoamaan työympäristöön ja työkuvaan. Neljäs tarjottu palvelu on konsultointipalvelu. Se on palvelutarjooman kevyin vaihtoehto, jossa yrityksen rekryointiprosessia pyritään tukemaan mahdollisissa ongelmatilanteissa konsultoiden yritystä opiskelijoista. Palvelussa heille voidaan antaa opettajien ja koulun sisäiseen tietoon perustuen lisätietoa ja suositteluja opiskelijoista. Palvelutarjooma on kuvattu visuaalisesti kuvassa 2.



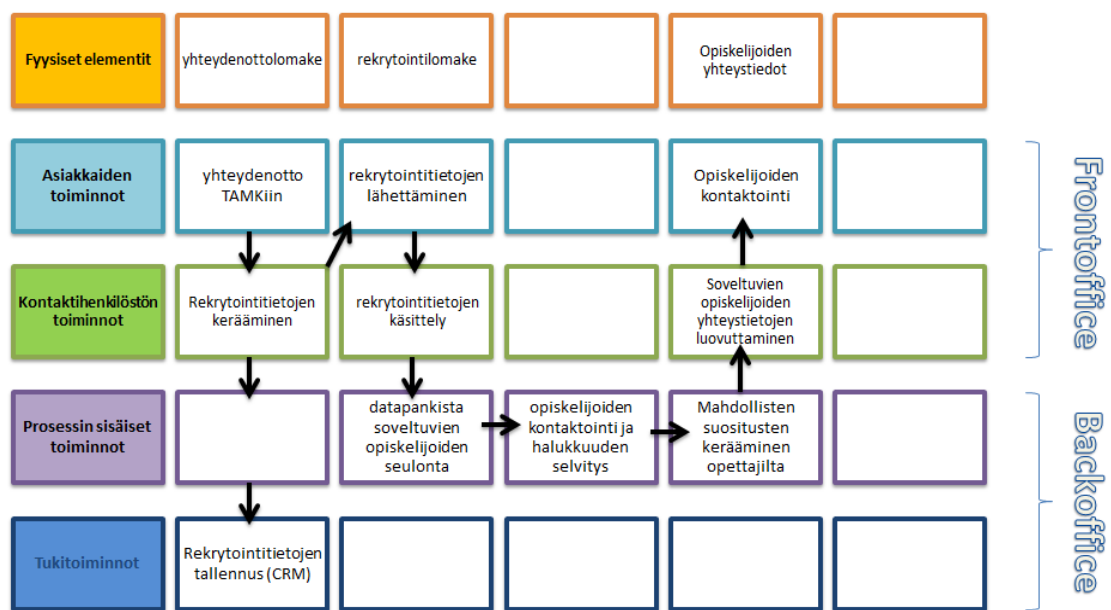
Kuva 1. Palvelutarjooma.

4.4 Palveluprosessin kuvaaminen

Rekryointipalvelun sisällön lisäksi palveluprosessin kuvaaminen on tärkeää. Koska palvelu on TAMK:n koulutusohjelman tukipalvelu, sen tuottaminen ei ole henkilösidonnaista vaan perustuu tarkkaan dokumentoituihin ja selkeästi kuvattuun toimintamenetelmään. Rekryointipalvelun palveluprosessin kuvaamiseen on käytetty apuna blue printing- menetelmää, jossa prosessi on jaettu yrityksen sisäisiin prosesseihin eli back office ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaan vuorovaikutusprosessiin eli front office (kts. teoriakappale 2.4.2. Palvelun määrittely). Rekryointipalvelun palveluprosessi on kuvattu blue printing-menetelmällä kuvassa 3. Palveluprosessin kuvaamisen tavoitteena on

saada käsitys kaikista palveluun tarvittavista työvaiheista ja resursseista sekä missä prosessin vaiheissa asiakas on läsnä.

Prosessi alkaa, kun asiakas ottaa sähköisellä yhteydenottolomakkeella yhteyttä TAMKiin. Tällöin rekrytointivastaava käy läpi yhteydenotossa selvinneen informaation avoimesta paikasta ja lähettää yritykselle tarkentavan rekrytointilomakkeen, jonka kysymyksien avulla selvennetään asiakkaan tarve. Tukitoimintona tallennetaan myös asiakkaan tiedot asiakastietojärjestelmään, josta voidaan myöhemmin katsoa lisätietoja esimerkiksi edellisistä rekrytointitilanteista. Yritykseltä saadut, tarkennetut rekrytointitarpeet syötetään datapankkiin ja niiden avulla seulotaan opiskelijoista listaus, jossa korkeimmalla ovat soveltuvimmat opiskelijat. Kun datapankin tiedot on saatu järjestykseen, ottaa rekrytointivastaava yhteyttä listan kärkinimiin ja selvittää heidän halukkuuttaan ja mahdollisuuksiaan työllistyä haettuun paikkaan. Tässä tilanteessa voidaan myös opiskelijan suostumuksella ja yrityksen toiveesta pyytää opiskelijan määrittämältä koulun henkilökunnan jäseneltä, esimerkiksi omalta valmentajaltaan, suositteleva tähän toimenkuvaan. Tämän jälkeen halukkaiden opiskelijoiden yhteystiedot luovutetaan yritykselle ja palvelu on kokonaisuudessaan suoritettu. Jos asiakkaan kanssa on erikseen sovitto laajemmasta palvelupaketista, jatkuu palveluprosessi opiskelijoiden haastattelulla ja/tai Thomas-analyysin teettämisellä. On myös tärkeää huomioida, että syksyllä toteutettavassa pilotoinnissa palautteen kerääminen yrityksiltä palvelukokemuksen jälkeen on tärkeää, jotta rekrytointipalvelua voidaan kehittää yhä asiakaslähtöisemmäksi.



Kuva 3. Rekrytointipalvelun prosessikuvaus Blue Printing-menetelmällä.

4.5 Palvelutarjoaman vakioiminen

Opiskelijaa rekrytoiva yritys eli palvelun asiakas on läsnä palvelussa etenkin palvelun ensimmäisten vaiheiden aikana. Alussa avoimen työnkuvan määrittelemisen ja haluttujen ominaisuuksien kuvaaminen eli yrityksen tarpeiden kartoittaminen pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi yrityksen kannalta erilaisten vakioitujen lomakkeiden avulla. Myös tarjotut palvelut ovat neljä selkeää moduulia, joiden kautta on helppo määrittellä palvelun tarve. Vakioidut toimintatavat tuovat palvelukokemukseen nopeutta ja jättävät aikaa paneutua palvelun räätälöityyn osaan. Palvelusta iso osa tapahtuu back office eli asiakkaan näkymättömissä, mutta jälleen palvelun loppuvaiheessa yrityksen läsnäolo tuo mukanaan tarpeen vakioida menettelytapoja. Tällöin yritykselle toimitetaan kiinnostuneiden ja soveltuvien opiskelijoiden yhteystiedot standardisoidulla menettelytavalla, joka määrittellään tarkemmin rekrytointipalvelun pilotoinnin aikana syksyllä 2014.

Palveluprosessissa iso, vakioitu työväline on datapankki. Datapankki on IT-osuuskunnan suunnittelema työväline, jota käytetään apuna opiskelijoiden rekrytointitietojen hallintaan ja rekrytointiprosessissa opiskelijoiden soveltuvuuden kartoittamiseen. Halukkaiden opiskelijoiden tiedot ovat pankissa saatavilla ja yrityksen rekrytointitarpeen mukaisesti opiskelijoita voidaan systemaattisesti selata ja järjestää soveltuvuusjärjestykseen. Tämä vakioitu työkalu mahdollistaa rekrytointipalvelun helppouden, nopeuden ja opiskelijoiden tietojen hallinnon rekrytointitarpeisiin. Datapankkia on suunniteltu joulukuusta 2013 lähtien yhteistyössä tieto- ja viestintätekniikan koulutuspäällikön Ari Rantalan kanssa sekä myöhemmin valikoituneen IT-opiskelijan Roope Thomssonin kanssa. Thomsson on datapankki-projektin ja sen luomisen vastuupolitiikka. Datapankin tuottamissopimus TAMKin opiskelijoista koostuvan IT-osuuskunta Verstaan kanssa allekirjoitettiin 25.3.2014. Datapankkia tehdään kevät 2014 ja se otetaan käyttöön syksyn pilotoinnissa 2014.

4.6 Palvelun konkretisointi

Koska TAMK on elinkeinoelämässä jo valmiiksi tunnettu ja vakiintunut toimija, voidaan tätä positiivista imagoa ja mielikuvaa hyödyntää myös uudessa rekrytointipalvelussa. TAMKin imago on osittain monistettavissa palveluun, jolloin myös sen vakuuttavuus, kiinnostavuus ja riskittömyys monistuvat asiakkaan mielikuvissa. Koska palvelu

on asiakaskunnalle uusi, on tärkeää luoda mahdollisimman konkreettinen kuva asiakkaalle näkyvien todisteiden avulla. Vahva linkittyminen TAMK:n toimintaan edesauttaa rekrytointipalvelun vakiintumista yritysten työkaluksi rekrytointiin, sillä TAMK on alueellisesti jo tunnustettu toimija. Olemme keskustelleet etenkin tästä osuudesta projekti-ryhmän palaverissa ja olen saanut hyväksynnän koko ryhmältä ehdotukseeni linkittää palvelu vahvasti osaksi TAMK:n toimintaa.

Yhtenäisen yrityskuvan ja palvelubrändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö viestii yhdenmukaisesti yrityksen palvelutarjoomasta kokonaisuutena sekä yksittäisten palveluiden sisällöstä ja toteuttamisesta. Tämä saadaan aikaiseksi huolellisella palveluprosessin ja palvelutarjooman dokumentoinnilla sekä henkilöstön koulutuksella ja sitouttamisella palvelun tuottamiseen. Laadin syksyllä 2014 opiskelijoiden rekrytointipalvelun pilotointiin kirjalliset ohjeet henkilökunnalle.

Käytännössä TAMK:n brändi ja imago monistetaan rekrytointipalveluun luomalla yhtenäinen yrityskuva ja palvelukokemus asiakkaan näkökulmasta. Asiakasrajapinnan viestintä suunnitellaan TAMK:n ulkoasun mukaiseksi – värimaailma, asemointi, fontit ja muut visuaaliset elementit luodaan mukailen TAMK:n materiaaleja. Asiakkaille viestitään pääasiassa sähköisesti. Tästä syystä on tärkeää linkittää palvelu TAMK:n internet-sivuille. Näin asiakas kokee rekrytointipalvelun olevan osa TAMK:ia. Liitteet 1 ja 2 kuvaavat esimerkeillä, kuinka sähköinen viestintä voitaisiin luoda TAMK:n mallia monistamalla. Kuvissa TAMK:n toimintamallia on mukailtu niin värimaailman, fontin kuin asemoinninkin avulla. TAMK-logo on näyttävä ja mainosteksti on kirjoitettu TAMK:n arvoja mukailen.

Rekrytointipalvelulle on suunnitteilla esittely-flyer, joka voidaan palvelun esittelytilanteessa antaa asiakkaille. Flyeristä selviää, mistä palvelussa on kyse, kuinka se toimii, paljon se maksaa ja mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Tämän lisäksi rekrytointipalvelulle suunnitellaan sähköistä markkinointia ja mahdollisia muita aineellistavia elementtejä, kuten opiskelijoiden yhteystietoja toimitettaessa konkreettinen tuote, joka voidaan antaa asiakasyritykselle. Näin palvelua tehdään konkreettisemmaksi muodostamalla aineellistavia elementtejä osaksi palvelua. (Kts. 2.4.4 Palvelun konkretisointi.)

Olen hahmotellut ja visioinut tulevan syksyn markkinointimateriaalia ja keskustellut asiasta projektiryhmän kanssa 11.3.2014 käydyssä palaverissa. Käytännön markkointisuunnitelman laatiminen ja hyväksyttäminen tapahtuvat kuitenkin vasta elokuussa 2014, kun aloitan palvelun pilotoinnin liiketalouden yksikössä.

4.7 Palvelun hinnoittelu

Kun rekryointipalvelu on määritelty, vakioitu ja konkretisoitu, se hinnoitellaan. Koska palvelua ei ole aikaisemmin toteutettu eikä sille ole ennakkotapauksia Suomessa, rekryointipalvelun eri palveluiden hinnoittelu on hyvin haastavaa. Palvelun tuottamisesta aiheutuu kustannuksia asiakaspalvelijan työtunneista – datapankki on ostettu maaliskuussa 2014, joten sen käytöstä ei koidu enää ylimääräisiä kustannuksia. Asiakaspalvelijan työtunteja on tällä hetkellä vaikea määrittää, sillä palvelua ei ole vielä koskaan toteutettu, eikä sille siten ole muodostunut pituutta. Rekryointipalvelu pilotoidaan syksyllä 2014 TAMKin liiketalouden koulutusyksikössä. Pilotoinnissa nähdään käytännössä palvelun resurssien kulutus, jonka perusteella voidaan määritellä palvelun tuottamisen kustannukset. Markkinaperusteista hintaa ei voida soveltaa, koska ammattikorkeakoulun tuottamaa rekryointipalvelua ei ole Suomessa. Ammattimaiset rekryointi- ja henkilöstönvuokrausyritykset eivät ole suoria kilpailijoita opiskelijoiden rekryoinnissa, sillä koulun tuottama palvelu ei vastaa ammattimaisuudessaan yksityisen sektorin palveluja.

Syksyn pilotointiin on tarkoitus hankkia kolme yhteistyöyritystä, joille palvelu tarjottaisiin ensimmäisen kerran. Yrityksille tarjotaan palvelu ilmaiseksi laatuhaastattelua vastaan. Haastattelussa yhteistyöyritykset kommentoisivat palvelun toimivuutta ja kehitysehdotuksia. Yhteistyöyrityksiksi pyritään hankkimaan yksi suuren luokan yritys, jolla on jo rekryointiresurssit omasta takaa sekä keskikokoinen, että pieni yritys, joilla ei ole resursseja rekryointiin. Näiden yhteistyöyritysten haastatteluissa palvelun hinta on yksi keskeisistä kysymyksistä. Koska palvelu on uusi, on yritysten kanta hinnoitteluun ratkaiseva tekijä lopullisen hinnoittelun kannalta.

4.8 Seuranta ja mitaaminen

Tuotteistetun opiskelijoiden rekryointipalvelun palvelutarjoonaa ja – prosessia seurataan syksyn 2014 pilotoinnin aikana kuukausittaisilla raporteilla. Raportti sisältää tiedot

kuluneen kuukauden aikana tehdyistä toimenpiteistä projektin osalta, vertailun kuukauden tavoitteiden saavuttamisesta sekä seuraavan kuukauden tavoitteet. Raporttien avulla seurataan projektin kehitystä ja pidetään rekrytointipalvelun hankeryhmä ajan tasalla käytännön toimista.

Näiden raporttien lisäksi tuotetaan joulukuussa loppuraportti, jossa selvitetään tarkemmin pilotoinnin onnistuminen ja kehityskohdat. Pilotoinnissa on ensisijaisen tärkeää kerätä palautetta aktiivisesti yhteistyökumppaneilta ja rekrytointipalvelun asiakkailta. Siksi syksyn rekrytointipalvelun pilotointiin etsitään kolme erikokoista yhteistyöyrittäjä, joille tarjotaan palvelu ilmaiseksi tarkempaa palvelukokemushaastattelua vastaan. Näissä haastatteluissa kerätty tieto ja loppuraportti toimivat pohjana tulevaisuudessa, kun palvelu mahdollisesti laajennetaan muihin koulutusohjelmiin. Raportin tarkoitus on kuvata yksityiskohtaisesti pilotoinnin kulku ja analysoida toimenpiteet, jotta palvelu voidaan laajentaa.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kehitteillä oleva opiskelijoiden rekrytointipalvelu on yksi TAMK:n tarjoamista palveluista, joka kilpailee yksityisen sektorin edustajien kanssa. Rekrytointipalvelu on kuitenkin tukitoiminto TAMK:n toiminnassa koulutuslaitoksena ja sen ensisijainen tehtävä on tehostaa opiskelijoiden työllistymistä. Tukipalveluna se pyrkii rahoittamaan oman toimintansa, mutta tulee sijoittumaan hinnaltaan alle kilpaillun markkinatason. Yksityisen sektorin rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyrityksiltä ei kuitenkaan viedä mitään mahdollisuuksia pois, sillä opiskelijoiden vapaaehtoiseen rekisteröitymiseen perustuva rekrytointipalvelu ei sulje opiskelijoilta pois mahdollisuutta kirjautua myös muihin rekrytointipalveluihin. Myös asiakasyrityksillä on edelleen täysi oikeus kääntyä tarpeensa yksityisen sektorin asiantuntijapalvelun puoleen. TAMK:n opiskelijoiden rekrytoinnissa erottuva tekijä on opiskelijoiden tietopankki, josta voidaan seuloa osaava opiskelija juuri tiettyyn tehtävään. Muutoin toiminta ei ole rekrytoinnin ammattilaisten käsialaa, vaan tukipalvelua pyritään tuottamaan muun toiminnan ohessa, mahdollisimman tehokkaasti.

Alhaisempi hinnoittelu opiskelijoiden rekrytointipalvelulle voidaan siis perustella monella eri tavalla. Ensinnäkin rekrytointipalvelussa päätekijänä eivät ole alan ammattilaisten ammattitaito tai henkilösidonainen prosessi, vaan datapankki. Opiskelijoista kootuista tiedoista voidaan tehokkaasti ja nopeasti seuloa ne opiskelijat, jotka kuhunkin työnkuvaan soveltuisivat parhaiten. Koska suurimman työn hoitaa työkalu, voidaan työtunneista karsia pois kustannuksia. Toisaalta palvelu on koulutuslaitoksen tukipalvelu, jolla se pyrkii edistämään alueen kilpailukykyä sitouttamalla koulutusta ja ammattitaitoa alueellisesti. Näin ollen uusi työvoima saadaan integroitua alueen toimintaan ja se tuottaa alueellista kasvua ja kilpailukykyä. TAMK:n opiskelijoiden rekrytointipalvelu toimii tässä yhteydessä tukitoimintona, joka tehostaa tätä integroitumista.

Tuotteistettu rekrytointipalvelu otetaan käyttöön syksyllä 2014, jolloin tämän opinnäytetyön onnistuminen kehityshankkeena voidaan käytännössä mitata. Määritelty palveluvalikoima on luotu yhteistyössä niin liike-elämän kuin koululaitoksen edustajien kanssa, joten teoriassa sen soveltuvuus tukipalveluksi koululle on pyritty maksimoimaan. Palvelun konkreettiset elementit ja hinnoittelu määritetään myös vasta syksyllä. Opinnäytetyön kehityshankkeessa on kuitenkin tutkittu aiheita teorian kannalta ja muodostettu

mahdollisimman otollinen perusta pilotoinnille. Datapankki on yksi suurimmista lisäarvoista palvelussa ja sitä kehitetään yhteistyössä IT-osuuskunta Verstaan kanssa. Kehitystyö jatkuu aina syksyyn 2014 saakka. Mikäli datapankissa ilmenee puutoksia tai kehityskohteita, voidaan niihin myös puuttua pilotoinnin aikana.

Rekryointipalvelun kehittämishanke onnistui aikataulullisesti suunnitelman mukaisesti. Tavoitteena oli saattaa hanke opinnäytetyön muodossa valmiiksi ennen kesäkuuta 2014. Tästä eteenpäin opinnäytetyötä käytetään pilotoinnin tukimateriaalina syksyllä 2014. Näin ollen rekryointipalvelun palvelutarjooman kehityshanke on kaiken kaikkiaan onnistunut ja luo varman pohjan syksyn pilotoinnille. Myös pohdinta ja selonteko koulutuslaitoksen toiminnasta elinkeinoelämässä tuovat varmuutta syksyn pilotointiin.

LÄHTEET

Appelsiineja vai appelsiineja – tuotteistamalla tulosta. 2014. Point Venue-blogi. Luettu 2.5.2014. <http://pointvenue.com/appelsiineja-vai-appelsiineja-tuotteistamalla-tulosta/>

Ahrnell, B. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi: asiantuntijayrityksen seitsemän avainta menestykseen. 1. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta muutetaan tuloksiin perustuvaksi. 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tiedote. Luettu 2.5.2014. http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/11/amk_ rahoitus.html?lang=fi

Boedeker, M. & Andersson, T. 2014. Koulut sotkevat markkinat? Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. 2014/1. Luettu 16.5.2014. <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1549/1473>

Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. International Journal of Service Industry Management. Luettu 1.5.2014. <http://www.business.otago.ac.nz/marketing/events/OtagoForum2005/Papers/ServicePortraits.pdf>

Euroopan komissio: Suomen julkisen sektorin rahoituspohja romahtaa. 2013. Salkunrakentaja- verkkojulkaisu. Luettu 2.5.2014. <http://www.salkunrakentaja.com/2013/11/euroopan-komissio-suomen-julkisen-sektorin-rahoituspohja-romahtaa/>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Helmi, S. & Luoto, L. 2008. Yhteiskuntavastuu Turun ammattikorkeakoulussa. KeVer-verkkolehti 2008/4.

Hietala, H. Suomen Yrittäjät. 2007. Julkisen sektorin elinkeinotoiminta. Luettu 2.5.2014. <http://www.yrittajat.fi/File/4a84a5c2-c3aa-4a28-9ce9-61b53f9cad53/jselinkeinotoiminta.pdf>

Huhtala, H. & Spolander, M. 2010. Julkisen sektorin rahoituksen haasteet euroalueella. Euro & Talous. 2/2010, s. 27-38. Luettu 1.5.2014. http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ ja_ talous/euro_ ja_ talous_ vanhat/Documents/ET_2_10_ JulkisenSektorinRHE.pdf

Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.

Julkisen elinkeinotoiminnan kilpailuneutraliteetti. 2009. Julkisen elinkeinotoiminnan kilpailuneutraliteettia selvittävä työryhmä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 1.5.2014. https://www.tem.fi/files/22721/TEM_23_2009_kilpailukyky.pdf

Julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan tasapuoliset toimintaedellytykset (kilpailuneutraliteetti). 2013. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Luettu 1.5.2014.
<http://www.kkv.fi/kilpailuneutraliteetti>

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Kouluttaja Yrjö Koskinen. WellProfit. 2014. Koulutus: asiantuntijaratkaisujen myynti, Muistiinpanot. Koulutuspäivä 25.4.2014.

Kuvala, P. Rekrytointipäällikkö Restel Oy. 2013. Haastattelu 13.12.2013. Haastattelija Jenni Viinanen.

Lahtinen, M. 2013. Rehtorin vuosikatsaus 2013. Luettu 11.5.2014.
<http://vuosikatsaus.projects.tamk.fi/2013/fi/>

Laki kilpailulain muutoksesta 9.8.2013/595.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali Brändi. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Pallari, M. Suomen Yrittäjät Ry. 2007. Valtion ja kuntien elinkeinotoiminta on lisääntynyt – läpinäkyvyyttä markkinoilla lisättävä. Luettu 5.5.2014.
http://www.yrittajat.fi/File/c5509145-b5a5-43f5-afce-f6ce08c71a8f/jselinkeinoim_kalvot.pdf

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote kymmenessä päivässä. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seurantatutkimus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. 2008. Kilpailuvirasto. Luettu 2.5.2014. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=aloit-laus/a-2001-41-0634>

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Suositus opiskelijatöiden ja koulutuslaitosten tuottamien muiden hyödykkeiden hinnoittelusta. 2003. Kilpailuvirasto. Luettu 3.5.2014. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=aloit-laus/a-1998-71-0915>

Tampereen ammattikorkeakoulun strategia 2010-2019. 2010.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 1. painos. Helsinki: Talentum Media O

Vahtera, E. 2013. Tasapuolisuuden turvaaminen julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan välillä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 1.5.2014.
http://www.hyotyseminaari.fi/pdf/Eeva_Vahtera.pdf

Valminen, K. & Toivonen, M. 2008. Productisation of services: What, why and how? Budapest: The XVIX International Conference of RESER. Luettu 2.5.2014.
<http://www.imi.hut.fi/publications/info/160/>

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Luettu 5.5.2014.
[http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010\[1\].pdf](http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010[1].pdf)

Viestintä Oy Viisikko. 2007. Tuotteistaminen on järkeä ja tunnetta. Työhallinnon rahoittama hanke rakennerahastokaudella 2000–2006. Helsinki:Työministeriö. Luettu 3.5.2014.
http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/hyvät_kaytannot_esr_hankkeissa/Tuotteistaminen_on_jaerkeae_ja_tunnetta.pdf

6 LIITTEET

6.1 Liite 1. Esimerkki 1 markkinointimateriaalista.



Opiskelijoiden rekrytoinnissa sinua palvelee Tampereen ammattikorkeakoulun REKRYTOINTIPALVELU - löydä sopiva opiskelija tiimiisi! Valitse vieressä olevista vaihtoehdoista tarpeillesi soveltuvin ratkaisu:



6.2 Liite 2. Esimerkki 2 markkinointimateriaalista.

