

Asiantuntijapalvelujen
tuotteistamisen prosessi
Case: Yrityslabra



Granström, Sini

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen prosessi Case: Yrityslabra

Sini Granström
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Sini Granström

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen prosessi
Case: Yrityslabra

Vuosi 2009

Sivumäärä 76

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa Lohjan Laurean Yrityslabralle sen palveluprosessin kuvaus ja palvelujen tuotteistaminen. Työn tarkoituksen oli kuvata sekä sisäinen- että ulkoinen palveluprosessi, jonka avulla Lohjan Laurean työelämälähtöiset kehittämishankkeet voitaisiin entistä tehokkaammin koordinoita opiskelijoille toteutettaviksi.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin prosesseista, asiantuntijapalveluista ja niiden tuotteistamisesta sekä asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista. Teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaaleina käytettiin alan tietokirjallisuutta sekä internetistä saatavilla olevia lähteitä. Hankkeen päälähteinä käytettiin Kai Laamasen ja Jouko Hannuksen prosesseja käsitteleviä teoksia, Jorma Sipilän ja Cristian Grönroosin asiantuntijapalveluja ja niiden tuotteistamista käsitteleviä teoksia sekä Ala-Mutkan ja Talvelan asiakaslähtöistä liiketoimintamallia käsittelevää teosta. Ennen työn aloittamista vierailtiin myös Laurean muissa vastaavissa oppimisympäristöissä tutustumassa niiden toimintaan. Näin saatiin kokonaisvaltainen käsitys muista Laurean oppimisympäristöistä, joissa työelämälähtöisiä kehittämishankkeita koordinoidaan.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin odotusten mukaisesti. Yrityslabran sisäinen ja ulkoinen palveluprosessi kuvattiin sekä kirjallisesti että graafisesti esitettynä. Tämä opinnäytetyö toimii arvokkaana työkaluna Yrityslabran toimintaa kehitettäessä. Palveluprosessi tarkoin määrittelee, kuinka projektit ja hankkeet vastaanotetaan ja toteutetaan Lohjan Laureassa. Toimintaprosessi kuvaa kunkin projektiin tai hankkeeseen osallistuvan henkilön liittymisen prosessiin. Palveluprosessin kuvaus sekä liitteenä oleva toimintaprosessin kuvaus toimivat selkeänä toimintaohjeena Lohjan Laurean henkilökunnalle. Toimintaa on helpompi heti alusta alkaen suunnitella ja kehittää, kun sen palveluprosessi on mallinnettu ja dokumentoitu.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheeksi esitetään kaikkien Laurean oppimisympäristöjen prosessien kuvaamista osana Yrityslabran palveluprosessia.

Asiasanat: prosessi, palvelu, asiakaslähtöinen liiketoiminta.

Laurea Lohja

Business Administration Programme

Sini Granström

Process of expert services standardisation

Case: Yrityslabra

Year	2009	Pages	76
------	------	-------	----

The purpose of this research and development project was to produce a description of service processes and service productisation for Lohjan Laurea Yrityslabra. The aim of this thesis was to describe both internal and external service processes. Development projects can be coordinated more efficiently for students when processes are described.

The theoretical frame of the thesis was based on literature and internet sources of processes, services, standardisation and customer relationship management. Main sources are process books by Kai Laamanen and Jouko Hannus, expert services books by Jorma Sipilä and Cristian Grönroos and customer relationship book by Alamutka & Talvela. Before this thesis was started, Laurea's other R&D environments were visited and thus comprehensive understanding of Laurea's other learning environments was formed.

The targets set for this thesis were achieved according to expectations. The internal and external processes were described both literally and graphically. This thesis is a valuable tool in developing Yrityslabra's functions. Service process describes how projects are carried out in Laurea Lohja. Operational process describes how members of the project are connected to the process. Description of the service process and the attached operational process function as a guide for personnel of Laurea Lohja. It is easier to plan and develop the functions when service processes are well modelled and documented.

Description of service processes in Laurea's other learning environments is suggested as a further area of study and an expansion to this thesis.

Key words: process, service, customer relationship management

SISÄLLYS

a

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	6
1.3	Opinnäytetyön muoto ja rakenne.....	6
2	Kohdeyritys	7
2.1	Organisaatio	8
2.2	Alueyksiköt.....	8
2.3	Tutkimus- ja kehittämistoiminta.....	9
2.3.1	Laurean tutkimus- ja kehittämissympäristöt	9
2.3.1.1	Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipiste	9
2.3.1.2	Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipiste	10
2.3.1.3	Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipiste	10
2.3.1.4	Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen toimipiste	10
2.3.1.5	Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipiste.....	11
2.3.2	Learning by Developing	17
3	Teoreettinen viitekehys	18
3.1	Keskeiset käsitteet	18
3.2	Prosessi.....	20
3.2.1	Prosessien kehittyminen	21
3.2.2	Prosessien kehittämisen vaiheet	23
3.2.2.1	Avainprosessien tunnistaminen.....	23
3.2.2.2	Prosessin kuvaaminen.....	24
3.2.2.3	Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi	26
3.2.2.4	Prosessien parantaminen.....	27
3.3	Palvelu.....	28
3.3.1	Asiantuntijapalvelut	29
3.3.2	Palveluprosessi.....	30
3.4	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.....	31
3.4.1	Tuotteistamisen suunnittelu	34
3.4.2	Tuotteistamisen vaiheet	37
3.4.3	Hinnoittelu	38
3.4.4	Markkinointi	41
3.4.5	Seuranta ja mittaaminen	42
3.4.6	Mihin tuotteistaminen voi kaatua?	44
3.5	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	45
3.5.1	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö.....	45
3.5.2	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt	46
3.5.3	Asiakashallinta	47

3.5.3.1	Asiakkuuksien hallinta	48
3.5.3.2	Asiakkuuden arvo	48
4	Kehittämishankkeen kuvaus	49
4.1	Yrityslabran palvelutarjoama	49
4.2	Palveluprosessi	50
4.2.1	Hankkeiden ja projektien vastaanottamisen prosessi	50
4.2.2	Hankkeisiin ja projekteihin valittavien opiskelijoiden prosessi	53
4.2.3	Hankkeiden ja projektien toteuttamisen prosessi	54
4.3	Hinnoittelu ja laskutus	56
5	Johtopäätökset	56
5.1	Hankkeen arviointi	57
5.2	Oma arviointi	58
	LÄHTEET	60
	KUVAT	64
	TAULUKOT	65
	LIITTEET	67

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Laurea-ammattikorkeakoulussa on 20 erilaista tutkimus- ja kehittämissympäristöä. Tutkimus- ja kehittämissympäristöjen tarkoituksena on tarjota opiskelijoille mahdollisuus työskennellä yhteistyössä Laurean yhteistyökumppaneiden kanssa erilaisissa työelämän hankkeissa. Lohjan Laurean toimipisteessä tällaista tutkimus- ja kehittämissympäristöä ei ole aiemmin ollut. Syyskuussa 2008 Lohjan Laurea sai oppimisympäristön, kun Yrityslabra aloitti syyskuussa toimintansa.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni on tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tarkoituksena on tuottaa Lohjan Laurean Yrityslabralle sen palveluprosessin kuvaus ja palvelujen tuotteistaminen. Koska Yrityslabran toiminta on vasta alkamassa, on palveluprosessien kuvaaminen ja palvelujen tuotteistaminen tärkeää.

Tavoitteena on määritellä ja tuotteistaa Yrityslabran tarjoamat palvelut sekä kuvata Yrityslabran sisäinen ja ulkoinen palveluprosessi. Prosessin kuvaaminen alkaa asiakkaan yhteydenotosta aina asiakastytyväisyyden mittaamiseen saakka. Työn toteutusta varten olen vierailut Laurean Hyvinkään, Keravan, Leppävaaran ja Otaniemen yksiköiden tutkimus- ja kehittämissympäristöissä sekä haastatellut toimipisteiden henkilökuntaa. Itse olen työskennellyt Yrityslabran hankekoordinaattorina syyskuusta 2008 lähtien.

1.3 Opinnäytetyön muoto ja rakenne

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyöraportti jakaantuu kahteen pääkokonaisuuteen: teoreettiseen viitekehykseen sekä toiminnalliseen kehittämissankkeeseen. Opinnäytetyön rakenteen pohjana olen käyttänyt Lohjan Laurean opinnäytetyön ohjetta. Teoreettisen viitekehyksen olen koontanut käyttäen lähdemateriaalina alan kirjallisuutta ja internet-lähteitä.

Opinnäytetyö pitää sisällään kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä rajattu työn aihe. Toisessa luvussa esitellään kohdeyritys. Kolmannessa luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään Lohjan Laurean Yrityslabra. Viidennessä luvussa esitellään Yrityslabran palveluprosessin tuotteistamisen vaiheet ja kuudennessa eli viimeisessä luvussa esitellään työn johtopäätökset.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee prosessia, palvelua, asiakaslähtöistä liiketoimintamallia sekä palvelujen markkinoinnin kilpailutekijöitä palvelun palveluprosessin suunnittelussa.

Aiheen opinnäytetyölleni sain kesäkuussa 2008 ja työn aloitin syyskuussa 2008.

2 Kohdeyritys

Laurea on ammattikorkeakoulu, joka toteuttaa työelämäläheistä koulutusta, aluekehitystoimintaa ja t&k-toimintaa Learning by Developing toimintamallilla. Laurea on kooltaan Suomen neljänneksi suurin ammattikorkeakoulu ja sen palveluksessa on noin 500 työntekijää. Opiskelijoita Laurealla on yhteensä noin 8000. Opiskelijoista noin 1200 opiskelee aikuistoteutuksessa ja noin 6800 on nuorisototeutuksessa. Laurean seitsemän toimipistettä sijaitsevat Uudellamaalla ja Itä-Uudellamaalla. (Laurea 2008a.)

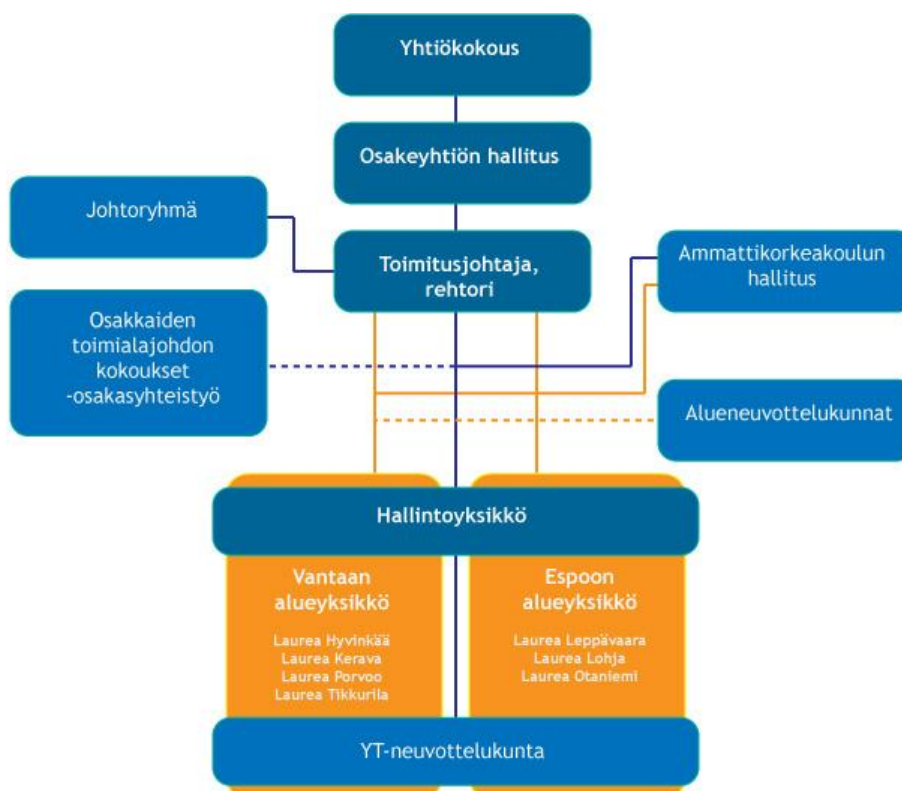
Laurealla on tarjolla sekä nuorten että aikuisten AMK-tutkintoon johtavia koulutusohjelmia, sekä näiden lisäksi tarjotaan ylempään AMK-tutkintoon johtavia koulutusohjelmia. Nuorten koulutusohjelmat toteutetaan päiväopintoina ja aikuisten opinnot on suunniteltu suoritettavaksi monimuoto-opetuksena työn ohessa. Ylemmät ammattikorkeakouluopinnot on tarkoitettu syventäviksi opinnoiksi aikuisille, joilla on jo vankka kokemus työelämästä. Laureassa on tarjolla 15 erilaista koulutusohjelmaa lukuvuonna 2008-2009. (Laurea 2008b.)

Laurea on tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Laureassa osaamisen kehittäminen perustuu eri osaamisalueilla tutkittuun tietoon. Laurean pedagoginen innovaatio on Learning by Developing (LbD) -toimintamalli. Siinä lähtökohtana on työelämään kuuluva käytäntöä edistävä kehittämishanke. Parhaimmillaan hankkeessa tuotetaan uutta osaamistietoa yhdessä työelämän edustajien kanssa. Tämä kuitenkin edellyttää opettajien sekä opettajien ja työelämän edustajien yhteistyötä. (Laurea 2008c.)

Laurea edistää toiminta-alueensa kansainvälistymistä kansainvälisillä verkostoillaan, T&K-toiminnallaan sekä huippuasiantuntijoillaan. Laurean tahtotila on olla vuonna 2010 täysivaltainen ja kansainvälinen, innovaatiotoiminnan ammattikorkeakoulu. Laurealle keskeisiä arvoja ovat luotettavuus, opiskelija- ja asiakaskeskeisyys, sosiaalinen vastuullisuus, innovatiivisuus sekä yhteisöllisyys, avoimuus ja yhdessä tekeminen. (Laurea 2008d.)

2.1 Organisaatio

Kuvassa 1 on esitelty Laurean organisaatio. Laurean johtamisesta ja hallinnosta vastaavat toimielimet ovat yhtiökokous, Laurea-ammattikorkeakoulun hallitus, Laurea-ammattikorkeakoulu Oy sekä toimitusjohtaja (Laurea 2008e).



Kuva 1: Laurean organisaatio (Laurea 2009f)

2.2 Alueyksiköt

Laurea-ammattikorkeakoulun rehtorina toimii Pentti Rauhala. Laurea on jaettu kahteen eri alueyksikköön. Laurean Espoon alueyksikkö koostuu Leppävaaran, Otaniemen ja Lohjan toimipisteistä ja aluerehtorina toimii Jaakko Tarkkanen. Laurean Vantaan alueyksikkö koostuu Tikkurilan, Hyvinkään, Keravan ja Porvoon toimipisteistä. Vantaan alueyksikön rehtori on Jouni Koski. (Laurea 2008g.)

2.3 Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Laurean tutkimus- ja kehittämistoiminta on yhteistyötä työelämän kanssa. Kehittämisen ja ongelmatilanteet ovat oppimisen ja kehittämisen kohteena. Laurea toimii yhteistyössä muiden korkeakoulujen, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa innovaatioiden kehittäjänä. Laurea edistää innovaatiotoiminnan aikaansaamista sekä innovaatioiden ja osaamisen kaupallistamista. Muun muassa yli 200 uutta yritystä on lähtenyt liikkeelle Laurean sosiaali- ja terveysalan yrityshautomosta. (Laurea 2008h.)

2.3.1 Laurean tutkimus- ja kehittämissympäristöt

Laureassa toimii tällä hetkellä 20 t&k-ympäristöä, jotka tarjoavat yrityksille erilaisia palveluja ja yhteistyömahdollisuuksia. Nämä ovat eri osaamisalueisiin suuntautuneita tutkimus- ja kehittämissympäristöjä. Ajatuksena on synnyttää uutta osaamista tiiviissä yhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. (Laurea 2008i.)

Tutkimus ja kehittämissympäristöissä hyödynnetään verkostoja sekä ollaan tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Opiskelijat hankkivat tiedot ja taidot aidoissa toimintatehtävissä, näin oppiminen on kokonaisvaltaista. Opiskelijat saavat näin myös arvokasta kokemusta aidoista työelämän hankkeista. (Fränti 2005, 16-17.) Tutkimus- ja kehittämissympäristöjä on kaikissa Laurean toimipisteissä Järvenpään toimipistettä lukuun ottamatta.

Seuraavana esittelen lyhyesti Laurean tutkimus- ja kehittämissympäristöt toimipistekohtaisesti. Liitteessä 7 tutkimus- ja kehittämissympäristöt on esitelty laajemmin.

2.3.1.1 Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipiste

Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä, BBAARI sekä hoitotyön ja ohjauksen kehittämiskeskus. BBAARIN tavoitteena on edistää alueen yritysten tunnettuutta ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös edistää opiskelijoiden opintoja ja sijoittumista työelämään lähialueella. (Laurea 2008j.) Julkinen-yksityinen Kumppanuuskeskus on monialainen toiminta- ja kehittämissympäristö. Kumppanuuskeskuksessa työskentelee vuosittain 4 - 6 lehtoria, kaksi yliopettajaa sekä projektityöntekijöitä sekä 10-20 harjoittelijaa. Noin 300 opiskelijaa suorittaa vuosittain 5-10 opintopistettä/opiskelija LbD-hankkeissa. (Laurea 2008k.)

2.3.1.2 Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipiste

Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä Velo ja DIILI. Velon osaamista on erityisesti julkisten ja yksityisten palveluiden erikoisosaaminen sekä sen soveltaminen palveluiden ja palveluprosessien kehittämiseen. (Laurea 2008l.) DIILI on Keravan Laureassa toimiva digitaalisen median ja liiketoimintaosaamisen innovaatiokeskus. DIILI mahdollistaa työelämälähtöisten hankkeiden ja projektien toteutuksen Keravan Laurean opiskelijoille sekä liiketalouden että tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. (Laurea 2009m.)

2.3.1.3 Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipiste

Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteessä toimii yhdeksän oppimisympäristöä. BarLaurea on palvelujen kehittämiskeskus, jossa vuosittain 250 opiskelijaa suorittaa eri hankkeissa yhteensä 1600 opintopistettä. Henkilöstöä on seitsemän, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö ja viisi lehtoria. (Laurea 2008n.) LaureaSID labs koostuu kahdeksasta tutkimus & kehitysympäristöstä, jotka ovat suuntautuneet erilaisiin osaamisalueisiin. Labroissa koordinoidaan työharjoittelupaikkoja, opinnäytetyöaiheita sekä erilaisia hankkeita ja projekteja, joiden toteutuksessa opiskelijat voivat kartuttaa opintopisteitä. (Laurea 2009o.)

2.3.1.4 Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen toimipiste

Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen toimipisteessä toimii kolme oppimisympäristöä. Well Life Center on hyvinvointiosaamisen kehitysympäristö. Kumppaniorganisaatiot ovat tiiviisti mukana WLC:n kehittämisessä. (Well Life Center 2008a.) ActivityLab on toimintakyvyn mittaus- ja testauslaboratorio. Siellä voidaan mitata yksilön toimintakykyä, liikkumista sekä kyvykkyyttä. (Well Life Center 2008b.) LabLife on prosessien tunnistamis- ja mallinnuslaboratorio, joka tarjoaa tilat prosessien suunnitteluun ja mallinnukseen, perehdyttämiseen, simuloimiseen sekä nauhoitettujen työskentely ja koulutustilaisuuksien järjestämiseen. (Well Life Center 2008c.)

2.3.1.5 Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipiste

Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä.

Terveystori

Terveystori on Lohjan Laurean oppimisympäristö, missä työskentelevät sairaanhoitajaopiskelijat valmistuneen sairaanhoitajan ohjauksessa. Terveystorin tavoitteena on edistää ihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä ehkäistä sairauksia. (Lohjanlaurea 2009.)

Yrityslabra

Yrityslabra on Lohjan Laurean uudenlainen oppimisympäristö, jonka tarkoituksena on mahdollistaa opiskelijoiden työelämälähtöinen oppiminen sekä entisestään vahvistaa Lohjan Laurean ja alueen yritysten välistä yhteistyötä. Lohjan Laureassa toteutetaan suuri määrä työelämälähtöisiä kehittämishankkeita, joiden koordinointi on tähän asti ollut ammattikorkeakoulun lehtoreilla. Hankkeiden koordinointi haluttiin kuitenkin keskittää, joten vuonna 2008 päätettiin siirtää kaikki hankkeet yhden katon alle. Näin Lohjan Laureaan perustettiin Yrityslabra. Hankkeiden lisäksi Yrityslabra koordinoi alueen yrityksiltä toimeksiantona tulevia opinnäytetyöaiheita, yritysten opiskelijoille tarjolla olevia työharjoittelupaikkoja sekä mahdollisia kesätyöpaikkoja. Keskittämisen johdosta opiskelijoiden on entistä helpompi saada tietoonsa tarjolla olevat hankkeet, opinnäytetyöaiheet sekä harjoittelupaikat. Tämä helpottaa myös alueen yrityksiä, kun on selkeästi yksi henkilö johon he voivat olla yhteydessä.

Yrityslabran myötä Lohjan Laurean opiskelijat pääsevät entistä konkreettisemmin mukaan alueen yritysten kehittämistyöhön. Tämä antaa opiskelijoille arvokkaita tietoja ja taitoja ennen työelämään siirtymistä, sekä toisaalta tuo ammattikorkeakoulun opettajille tärkeää ajankohtaista tietoa liike-elämästä. Näin myös opettajat saavat uutta sisältöä opetukseensa. Alueen yrityksille Yrityslabra mahdollistaa opiskelija-avun liiketoiminnan kehittämiseen edullisin kustannuksin. Itse olen aikuisopiskelijana Lohjan Laureassa ja olen kiinnittänyt huomiota miten opiskelijat ovat kiinnostuneita siitä, kuinka heidän koulussa oppimiaan asioita toteutetaan käytännön työelämässä. Opiskelijat ovat kertoneet, että on mielekkäämpää tehdä oppimistehtävää, jossa on mukana oikea työelämäkumppani eikä niin sanotusti kuvitteellinen kohdeyritys.

Yrityslabran tavoitteet ja palvelut

Yrityslabran tavoitteena on Laurean opiskelijoiden ja alueen yritysten kanssa yhdessä kehittää alueen yritystoimintaa. Yrityksen voivat hyödyntää Laurean opiskelijoita kehittäessään yritys-toimintaansa ja opiskelijat pääsevät kartoittamaan taitojaan oikeissa työelämäprojekteissa. Prosessissa on kiinteästi mukana oppimisprosessi, jossa opiskelijat ja alueen yritykset oppivat yhdessä tehden.

Yrityslabra tarjoaa Länsi-Uudenmaan alueen yrityksille kaikenlaisia liiketoiminnan kehittämi- seen tähtäviä palveluja. Esimerkkinä tarjottavista palveluista ovat

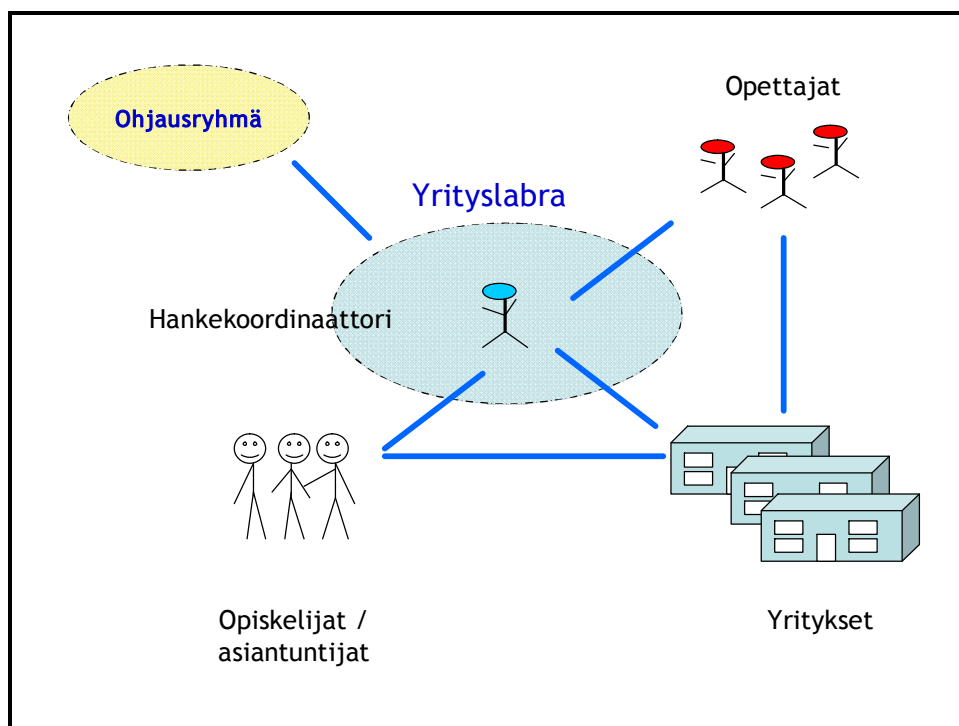
- erilaiset t&k-palvelut räätälöitynä yritysten tarpeiden mukaan
- pk-yritysten kehittämiseen liittyvät pienimuotoiset toimeksiannot esimerkiksi markki- natutkimukset, asiakastytyväisyystutkimukset ja tuote- /palvelukehityksen pohjatyö
- kotimaisten tai ulkomaisten tapahtumien suunnittelu ja järjestäminen
- sosiaali- ja terveystieteiden työelämälähtöiset kehittämistehtävät.

Yrityslabran asiakkaat jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäisiä asiakkaita ovat am- mattikorkeakoulun opiskelijat, lehtorit sekä muu henkilökunta. Ulkoisia asiakkaita ovat alu- een pk-yritykset sekä erilaiset ulkoiset sidosryhmät.

Yrityslabran organisaatio

Tässä luvussa esittelen Yrityslabran organisaation ja kuinka kaikki organisaation osapuolet liittyvät Yrityslabran toimintaan.

Yrityslabran organisaation muodostavat ohjausryhmä, Lohjan Laurean opettajat hankekoor- dinaattori, Lohjan Laurean opiskelijat sekä Länsi-Uudellamaalla toimivat yritykset. Yritysla- bran ohjausryhmään kuuluvat paikallisyksikön johtaja Riitta Pesonen, lehtori Heikki Ruuska- nen ja lehtori Tuija Marstio. Ohjausryhmän tehtävänä on päättää Yrityslabran resursseista sekä toiminnan suunnittelu ja seuranta yhdessä hankekoordinaattorin kanssa. Kuvassa 2 on piirretty Yrityslabran organisaatio.



Kuva 2: Yrityslabran organisaatio (Marstio 2008)

Yrityslabran henkilökunnan toimenkuvat

Yrityslabran henkilökuntaan kuuluvat hankekoordinaattori, hankkeen ja projektin ohjaava opettaja, Yrityslabran toiminnasta vastaava lehtori sekä työvälineitä opettava lehtori. Alla esittelen kunkin henkilökuntaan kuuluvan henkilön toimenkuvat Yrityslabran toiminnassa.

Hankekoordinaattori

Hankekoordinaattori vastaanottaa toimeksiannon yritykseltä ja neuvottelee toimeksiannon ehdoista. Hän myös toimii yhteyshenkilönä toimeksiantajan, opiskelijoiden sekä opettajan välillä ja seuraa toimeksiantojen toteutusta. Lisäksi hankekoordinaattori tukee ja ohjaa opiskelijoita hankkeiden ja projektien toteutuksessa motivoiden ja innostaen opiskelijoita. Hankkeen alussa ja lopussa hankekoordinaattori kutsuu hankkeen toteutukseen osallistuvat hankkeen aloituspalaveriin ja päätöspalaveriin. Hankkeen tai projektin päätyttyä hankekoordinaattori lähettää toimeksiantajayritykselle asiakastytyväisyyskyselyn. Hankekoordinaattori vastaa Yrityslabran sisäisestä markkinoinnista Laureassa sekä ulkoisesta markkinoinnista yrityksille ja sidosryhmille. Lukuvuoden lopussa hankekoordinaattori tekee Yrityslabran toiminnasta kerto-

van toimintakertomuksen. Hankekoordinaattori toimii Yrityslabrassa mahdollisesti työskentelevän työharjoittelijan lähiesimiehenä harjoittelijan toimenkuvasta riippuen. Lisäksi hankekoordinaattori toimii sähköisen työpöydän yhdyshenkilönä Laureasta.

Ohjaava opettaja

Ohjaava opettaja perehtyy toimeksiantajan taustoihin ja tarpeisiin yhdessä projektiin osallistuvien opiskelijoiden kanssa sekä tapaa toimeksiantajan yhdessä opiskelijoiden ja hankekoordinaattorin kanssa. Tapaamisen jälkeen ohjaava opettaja kommentoi ja hyväksyy hankesuunnitelman. Ohjaavan opettajan tehtävänä on ohjata opiskelijoita työelämähankkeen toteutuksessa. Lopuksi ohjaava opettaja arvioi hankkeen tulokset yhdessä opiskelijoiden kanssa ja antaa opiskelijoille hankkeen toteutuksesta suoritettavat opintopisteet.

Yrityslabran toiminnasta vastaava lehtori

Yrityslabran toiminnasta vastaava lehtori vastaa toiminnasta yhdessä hankekoordinaattorin kanssa. Hän vastaa Yrityslabran toiminnan suunnittelusta ja markkinoinnista sekä toiminnan kehittämisestä ja partneruushteista. Yrityslabran toiminnasta vastaava lehtori toimii hankekoordinaattorin lähiesimiehenä ja Yrityslabran ohjausryhmän sihteerinä.

Työvälineiden opettaja

Työvälineiden opettaja ohjaa opiskelijoita ja työharjoittelijoita työvälineiden käytössä. Hän toimii myös tarvittaessa projektin ohjaavana opettajana. Työvälineiden opettaja osallistuu Yrityslabran markkinoinnin suunnitteluun ja toimii työharjoittelijan lähiesimiehenä harjoittelijan toimenkuvasta riippuen.

Yrityslabran tilat

Hankkeiden ja projektien keskittämisen lisäksi haluttiin tarjota hankkeissa työskenteleville opiskelijoille asianmukaiset ja rauhalliset työskentelytilat työelämäprojektien toteuttamiseen. Kesällä 2008 Yrityslabralle remontoitiin tilat ennen opetuskäytössä olleesta tilasta. Aloitimme Yrityslabran sisustuksen suunnittelun syyskuussa. Ajatuksena tilaa suunniteltaessa oli se, että tilasta halutaan valoisa, raikkailla väreillä sisustettu tila rauhalliseen työskentelyyn

niin että se soveltuu samalla myös tarvittaessa ryhmätyöskentelyyn. Maalasimme yhden seinän punaisella ja oranssilla värillä tuomaan muuten valkoiseen tilaan lämpöä ja eloa.

Toiminnan alussa Yrityslabran tilat kalustettiin vanhoilla luokkahuoneen kalusteilla ja sinne sijoitettiin viisi kappaletta tietokoneita hankkeissa työskentelevien opiskelijoiden käyttöön. Tämän lisäksi opiskelijoiden käytössä oli neuvottelupöytä ja sohvanurkkaus ryhmätyöskentelytilanteita varten. Näin saatiin järjestettyä tilat mahdollisesti jopa kolmen ryhmän ryhmätyöskentelylle samanaikaisesti. Joulukuussa Yrityslabraan tilattiin uudet kalusteet. Tilassa on tällä hetkellä viisi työpistettä, joissa on kiinteä tietokone opiskelijoiden käytössä. Tämän lisäksi on yksi työpiste, jossa opiskelija voi halutessaan työskennellä omalla kannettavalla tietokoneellaan sekä yksi työpiste työharjoittelijaa varten. Samalla tilattiin kahdeksan hengen neuvottelupöytä tuoleineen sekä kulmasohva. Väreinä sisustuksessa ovat punainen, oranssi sekä limen vihreä. Kuvassa 3 näkyy Yrityslabran remontoitunut tilat.



Kuva 3: Yrityslabran tilat.

Yrityslabran markkinointi

Yrityslabralle on tärkeää panostaa sekä sisäiseen että ulkoiseen markkinointiin. Markkinoinnin tavoitteena on, että alueella toimivat yritykset, yrittäjiä palvelevat organisaatiot sekä julkinen sektori tiedostavat Yrityslabran olemassaolon ja löytävät helposti kuvauksen Yrityslabran toiminnasta sekä tarvittavat yhteystiedot. Yrityslabran markkinoinnissa käytettävät markkinointikanavat ovat henkilökohtainen myyntityö, Laurean sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen väylät, Yrityslabran www-sivujen linkki sellaisilla sivustoilla, joita alueen pk-yrittäjät lukevat, artikkelit alueen lehdissä sekä Lohjan Yrittäjäjärjestön antama tuki markkinoinnissa.

Sisäinen markkinointi

Yrityslabran sisäiset avajaiset järjestettiin marraskuussa 2008. Avajaisiin kutsuttiin koko Lohjan Laurean henkilökunta sekä opiskelijat. Avajaisissa opiskelijoilla ja henkilökunnalla oli mahdollisuus tutustua Yrityslabran tiloihin sekä syksyn 2008 aikana aloitettuihin projekteihin. Avajaiset vietettiin niin sanotulla avoimien ovien menetelmällä, näin jokaisella oli mahdollisuus tutustumiseen hänelle parhaiten sopimalla aikataululla. Sisäinen markkinointi on erittäin merkittävä osa Yrityslabran markkinointia ja sitä tullaan jatkamaan kevään 2009 aikana.

Ulkoinen markkinointi

Lokakuussa 2008 lähetettiin mainoskirje kaikille Lohjan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille. Kirjeitä lähetettiin yhteensä 630 kappaletta. Kirjeessä kerrottiin, mikä on Yrityslabra ja mitä palveluja se tarjoaa alueen yrityksille. Markkinointi sai positiivisen vastaanoton alueen yrityksissä ja kirjeen perusteella tuli useita yhteydenottoja Yrityslabraan. Lisäksi syksyllä 2008 alueen lehdistä oli useita kirjoituksia Yrityslabrasta, joissa kerrottiin toiminnan aloituksesta sekä tarjolla olevista palveluista.

Tammikuussa 2009 Yrityslabrassa järjestettiin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille kohdistetut avajaiset. Kutsu avajaisiin lähetettiin kaikille Lohjan Yrittäjien jäsenyrityksille ja kutsuja lähti yhteensä noin 630 kappaletta. Avajaiset järjestettiin brunssitilaisuutena klo 7 -11 välillä. Avajaisissa Laurean vararehtori Jaakko Tarkkanen ja Lohjan Yrittäjät ry:n puheenjohtaja Juhani Hyry allekirjoittivat Lohjan Laurean ja Lohjan Yrittäjät ry:n välisen kumppanuussopimuksen. Paikalla oli useita alueen yrittäjiä sekä paikallisen sanomalehden toimittaja.

Toukokuussa 2009 Lohjan Yrittäjien jäsenyrityksille lähetetään uutiskirje, jossa kerrotaan Yrityslabran viimeisimmät kuulumiset sekä mainitaan millaisia projekteja syksyllä 2009 voidaan opintojaksoissa toteuttaa. Näin yritetään saada opiskelijoille juuri näillä opintojaksoilla saatavaa osaamista kartoittavia hankkeita opiskelijoiden toteutettavaksi.

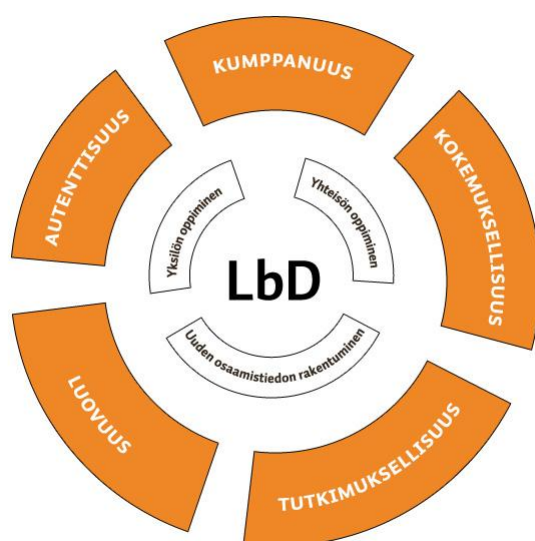
Lohjan Yrittäjät ry kertoo omilla www-sivuillaan Yrityslabran tarjoamista palveluista. Samoin Yrittäjän Navigaattorissa on mainos Yrityslabrasta. Näin alueen yritykset voivat ottaa yhteyttä Yrityslabraan yhteistyön merkeissä.

2.3.2 Learning by Developing

Learning by Developing eli tutkiva oppiminen kehittämishankkeissa on Laurean pedagoginen toimintamalli. Laureassa pyritään siihen, että opetus etenee yhdessä työelämän kanssa ja tämä tarkoittaaakin työelämässä oppimista. Oppimistehtävissä, projekteissa ja hankkeissa opiskelijat pääsevät hakemaan ratkaisuja aitoihin työelämän ongelmiin. LbD antaa opiskelijoille vaihtoehdoisen tavan suorittaa opintojaan. Opiskelijan oma panos, motivaatio ja vastuunotto opinnoistaan ovat tärkeitä oppimisen onnistumisessa. (Fränti 2005, 15-16.)

Learning by Developing hakee vastausta sellaiseen ongelmaan, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan uuden tiedon luomista. Työelämän hankkeissa opiskelija voi kohdistaa oppimansa sekä hallita oppimisprosessiaan. Hankkeissa sekä opettajat että opiskelijat ja työelämä osallistuvat kukin oppimiseen. Opiskelijan kanssa käydään arviointikeskusteluja ja hän saa opettajilta ohjausta hankkeiden aikana. Tutkimus ja kehittämissympäristöissä hyödynnetään verkostoja sekä ollaan tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Opiskelijat hankkivat tiedot ja taidot aidoissa toimintatehtävissä, näin oppiminen on kokonaisvaltaista. Opiskelijat saavat näin myös arvokasta kokemusta aidoista työelämän hankkeista. (Fränti 2005, 53-55.)

Fräntin (2002) mukaan ”Learning by Developing merkitsee autenttisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja kohtaamiseen perustuvaa uutta luovaa oppimista.” Kuvassa 4 on LbD-pyörä.



Kuva 4: LbD-pyörä (Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, 2008)

3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä esittelen opinnäytetyössäni esiintyvät keskeiset käsitteet. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään ensin prosesseihin yleisellä tasolla ja tämän jälkeen prosessien kehittämiseen ja mallintamiseen. Teoreettinen viitekehys muodostuu kokonaisuudessaan prosesseista, prosessien mallintamisesta, palvelun määrittämisestä, asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta sekä palveluiden markkinointikeinoista ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin merkityksestä palveluprosesseihin. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä vain siinä laajuudessaan kuin se palvelee kehittämishanketta. Lähdeaineistona olen käyttänyt alan kirjallisuutta sekä internet-lähteitä.

3.1 Keskeiset käsitteet

Prosessi

Prosessiksi voidaan kutsua lähestulkoon mitä tahansa toimintaa. Laamanen määrittelee prosessin seuraavasti joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. (Laamanen 2002, 19-20.) Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen ja prosessilla voi olla sekä sisäinen että ulkoinen asiakas (Hannus 2004, 104).

Palvelu

Palvelulle ei tiettävästi ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Palvelu käsitteenä on laaja ja sanalla palvelu onkin useita eri merkityksiä. Yksi määritelmä on, että palveluja voidaan ostaa ja myydä, mutta niitä ei voida kokea konkreettisesti. Palvelut eivät ole konkreettisia, vaan erilaisia toimintoja ja prosesseja. Tämän lisäksi palveluilla on vielä kaksi muutakin peruspiirrettä: palvelut eivät ole asioita vaan prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan osallistuessa palvelun tuotantoprosessiin ainakin osittain. (Grönroos 2003, 77-81.) Lämsä ja Uusitalo (2002, 16-19) määrittelevät palvelun ainutkertaiseksi tapahtumaksi, jonka tuottamiseen osallistuu useita eri ihmisiä. Palvelu katoaa heti kuluttamisen jälkeen ja näin sitä ei voi palauttaa, varastoida tai myydä.

Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut ovat asiantuntijaorganisaation asiakkailleen tuottamia ja markkinoimia palveluja. Asiantuntijapalveluissa pyritään tarjoamaan yksilön omaavaa tietopääomaa asiakkaille niin, että ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia, mikä tarkoittaa sitä että niitä on vaikea esitellä ja myydä. (Lehtinen 2005, 11.)

Sipilän (1999, 26) mukaan asiantuntijatyön keskeisiä piirteitä ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Asiantuntijapalveluja tarvitaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen sekä mahdollisesti silloin, kun kehitetään jotain kokonaan uutta.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Sipilän (1999, 12) mukaan asiantuntijapalvelun tuotteistus on tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, edelleen kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Voi olla eriasteista tuotteistusta ja se voi myös edetä vaiheittain yrityksessä. Yritys voi kehittää sisäisiä toimintamenetelmiään sekä asiakastilanteisiin voidaan kehittää erilaisia apuvälineitä ja menetelmiä nopeuttamaan ja tehostamaan palvelua.

Tuotteistettu palvelu on kokonaisuus, jota voidaan myydä usealle eri asiakkaalle. Tuotteistamisessa pyritään muokkaamaan palvelua, jotta asiakashyödyt maksimoituisivat ja sitä kautta myös yrityksen tulostavoitteet saavutettaisiin. Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta, koska työt pystytään yrityksessä jakamaan tehokkaasti systemaattisten toimintaprosessien ansiosta. Tuotteistaminen perustuu yrityksen strategioihin. Markkinointinäkökulma otetaan tuotteistamisessa huomioon, koska tuotteistaminen liittyy markkinoinnin suunnitteluun. Ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia, räätälöinti, standardointi, tuotteistamiseen vaiheet ja tasot, brändäys ja hinta-laatusuhde ovat asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-32.)

Asiakslähtöinen liiketoiminta

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat asiakasstrategia, liiketoimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja teknologia, strategian seuranta ja ohjaus sekä asiakas- ja markkinointituntemus. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen edellyttää vahvaa johtamista, yrityksen voimavarojen suuntaamista sekä toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Sen rakentaminen antaa kuitenkin yritykselle

todellista kilpailuetua markkinoilla. Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa strategiseen tehokkuuteen ja operatiiviseen tehokkuuteen. (Alamutka & Talvela 2004, 22-27.)

3.2 Prosessi

Termiä prosessi voidaan käyttää useassa eri yhteydessä. Prosessiksi voidaan kutsua lähestulkoon mitä tahansa toimintaa. Laamanen määrittelee prosessin seuraavasti: ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (2002, 19-20.) Prosessi ei siis ole vain joukko toimintaa vaan se on myös resursseja. Kokonaisuudessaan prosessit määrittyvät toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta joihin liittyy myös suorituskyky.

Laamanen (2003, 20) mukaan mistä tahansa muutoksesta tai kehityksestä voidaan käyttää sanaa prosessi samoin kuin mitä tahansa toimintaa voidaan nimittää prosessiksi. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen ja prosessin asiakas voi olla ulkoinen asiakas tai sisäinen asiakas (Hannus 2004, 104).

Erona projektiin voidaan pitää prosessin jatkuvuutta ja toistuvuutta. Projektit ovat usein kertaluontoisia, mutta usein voidaan kokea että projektin ja prosessin välinen raja on hyvin häilyväinen. Joiden määritelmien mukaan toistuvaa projektia voidaan pitää prosessina. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Räikkönen 1995, 9.)

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Lähdetään miettimään millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Näiden selvityksen jälkeen suunnitellaan prosessi, joka pitää sisällään toimenpiteet ja resurssit (input), joilla saadaan aikaan asiakkaan haluamat tuotteet ja palvelut. Mikäli prosessien jäsentämisessä onnistutaan oikein, on siitä seuraavanlaisia hyötyjä:

- hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa, asiakas kokee saavansa hyvää palvelua
- organisaatiossa toimivat ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa sekä miten lisäarvoa tuotetaan
- toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin.

(Laamanen 2002, 21-22.)

Liiketoimintaprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkejä liiketoimintaprosesseista ovat uuden tuotteen kehittäminen, tarjouksen laatiminen, markkinointisuunnitelman tekeminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen ja hallinta.

Hannuksen mukaan (1994, 41) liiketoimintaprosesseille on ominaista, että prosessilla on joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Prosessit ovat yleisesti ottaen riippumattomia organisaatorakenteista ja niiden suorituskykyä tulee arvioida aina sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Hannus (1994, 41) jakaa prosessit ydinprosesseihin sekä aliprosesseihin.

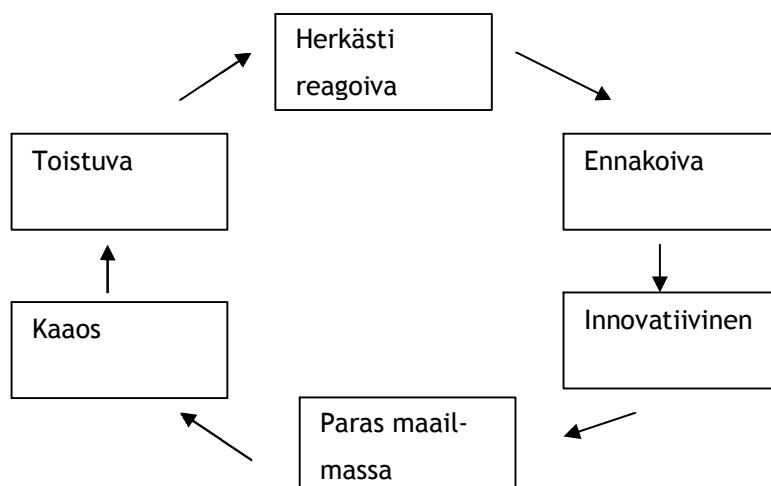
Toimintaprosessit ovat ryhmä loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä. Toimintaprosesseja voidaan tarkastella kolmella tasolla joita ovat ydinprosessit, prosessit ja aliprosessit. (Hannus 1994, 47.) Myös Laamanen ja Tinnilä (2002, 61-63) jakavat prosessit ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Mikäli laaja prosessi on tarpeellista jakaa pienempiin prosessikokonaisuuksiin, nimitetään niitä heidän mukaansa osaprosesseiksi tai aliprosesseiksi. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja joiden toiminnan tukiprosessit mahdollistavat. (Jyu 2007a.) Harmon (2003, 78) jakaa prosessit ydinprosesseihin, jotka sisältävät yrityksen kriittisen osaamisen sekä tuottavat ja toimittavat tuotteen tai palvelun toimitettavaksi asiakkaalle sekä täydentäviin prosesseihin jotka helpottavat ydinprosessien toimintaa.

Toimintaprosessissa joukko tehtäviä tuottaa asiakkaalle hyötyä. Hannus (1994, 47.) käyttää kirjassaan myös termiä ”liipaisin”, joka laukaisee tehtävien suorituksen. Tuotos on asiakkaan saama konkreettinen hyöty. Tästä esimerkkinä asiakkaalta saatu yhteydenotto laukaisee tarjousprosessin yrityksessä. Toimintaprosessien resursseja ovat henkilöstön lisäksi esimerkiksi rahoitus, koneet, laitteet ja tilat.

Fyysisiä tuotteita valmistavan organisaation prosessi on huomattavasti helpompi hahmottaa kuin palveluja tuottavan organisaation prosessi. Palveluja tarjoavan organisaation prosessiin vaikuttavat vahvasti asiakkaiden omat mielipiteet. Näin ollen prosessi ei välttämättä etenekään suunniteltujen vaiheiden mukaisesti vaan muutoksia saattavat tuoda asiakkaiden mielipiteet. (Laamanen 2003, 20-21.) Asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen palveluprosesseissa saattaa jopa käydä niin, että vaiheet tapahtuvat epämääräisessä järjestyksessä tai saattavat jäädä kokonaan tapahtumatta.

3.2.1 Prosessien kehittyminen

Prosesseissa on kysymys ymmärtää organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta. Laamanen (2003, 44) jakaa organisaation prosessien kehittymisen vaiheet seuraavalla tavalla:



Kuva 5: Prosessien kehittymisen vaiheet organisaatiossa (Laamanen 2003, 44)

Kuva 5 kertoo kuinka ensimmäisessä kaos vaiheessa toiminta on kaaosmaista. Organisaatiossa ei ole yhteisiä pelisääntöjä siitä, kuinka asioita tehdään. Koska kaaottinen ympäristö mahdollistaa työntekijöiden erilaisen toiminnan, saattaa se joidenkin mielestä olla joustavaa. Tämä toimintamalli ei ole kuitenkaan hyväksi organisaatiota ajatellen. (Laamanen 2003, 44.)

Seuraavassa vaiheessa tunnistetaan toistuvat toimintamallit. Toistuvia toimintamalleja varten luodaan toimintamalleja ja kuvataan prosesseja. Tässä vaiheessa usein kuvataan prosesseja joiden mukaan osa henkilöstöstä toimii ja vaatii muitakin toimimaan. Usein yritykset myös jäävät tähän vaiheeseen ja uskovat että tämä riittää. (Laamanen 2003, 44 - 45.)

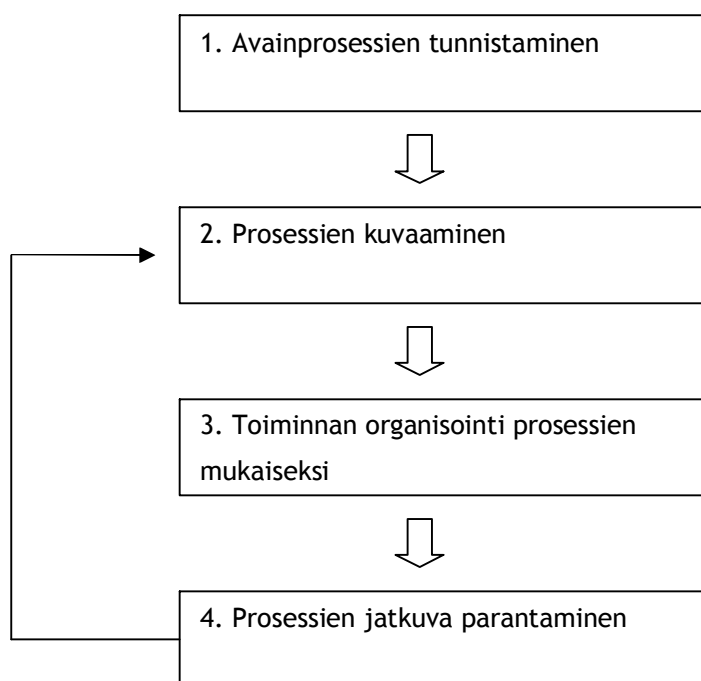
Kolmannessa eli herkän reagoinnin vaiheessa organisaatio alkaa mitata prosessien suorituskykyä. Mittaamisen avulla voidaan ennakoida asioita ja pystytään hyvissä ajoin reagoimaan tilanteeseen (Laamanen 2003, 45.)

Ennakoivassa vaiheessa organisaatio oppii käyttämään hyväkseen prosesseista saatua tietoa. Informaatiota käytetään hyväksi organisaation päätöksenteossa. (Laamanen 2003, 46.)

Viimeisessä Laamasen (2003) esittämässä vaiheessa organisaatio avautuu ulospäin. Tätä vaihetta kutsutaan innovatiivisuusvaiheeksi. Organisaatio tarkastelee toimintaympäristöään ja tunnistaa mahdollisuuksiaan. (Laamanen 2003, 46.)

3.2.2 Prosessien kehittämisen vaiheet

Kuvassa 6 on esitetty kuinka Laamanen (2002, 50) jakaa prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet seuraavanlaisiin osiin: avainprosessin tunnistaminen, prosessin kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi sekä prosessien jatkuva parantaminen. Samalla tavoin ovat tehneet Jussi Moisio ja Ossi Ritola (2005a.)



Kuva 6: Prosessin toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2002, 50)

3.2.2.1 Avainprosessien tunnistaminen

Ensimmäisessä eli prosessien tunnistamisen vaiheessa on tärkeää prosessien rajaaminen. On määriteltävä mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Myös prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat tulee määritellä. Asiakassuuntautumista edistää kuitenkin vahvimmin periaate siitä, että prosessi ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Rajaukseen liittyvä periaate on myös, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. (Laamanen 2002, 52-54.) Avainprosessien tunnistamiseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa ja tehdä erityisen huolella sillä avainprosessit tuottavat lisäarvon asiakkaille. (Entersol 2009a).

Burltonin (2001, 250-251) mukaan tulee miettiä, mitkä ovat palvelun tuottamisen kannalta yrityksen kaikkein tärkeimmät prosessit. Tehtävät ja vastuut tulee määrittellä tarkasti ja miettiä millaisia tietoja ja taitoja yritys tarvitsee. Näiden tarkastelujen kautta määritellään organisaation osaamisen taso ja mahdollisen lisäkoulutuksen ja uusien rekrytointien tarve.

3.2.2.2 Prosessin kuvaaminen

Prosessin kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät. Näitä ovat resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, tuotos, ympäristökuvaus sekä prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Kuvauksen ohella käytetään myös ilmaisua prosessin määrittely. (Laamanen 2003, 63.)

Prosessien kuvaamisen myötä organisaation muutosten hallinta paranee, henkilöstön koulutus-tarpeet tulevat esille, henkilöiden valtuudet ja vastuut määrittyvät, voidaan asettaa prosesseille tavoitteet ja mittarit sekä uusien työvaiheiden käyttöönotto- ja uusien työntekijöiden perehdytys helpottuvat. (Entersol 2009b.) Toiminnan kuvaaminen auttaa organisaatiota näkemään miten toiminta syntyy, kuinka se tuottaa asiakkaalle arvoa sekä mitä kaikkea se vaatii toteutuakseen (Blåfield 1996, 33).

Fyysisiä tuotteita valmistavan yrityksen prosesseja on huomattavasti helpompi kuvata kuin palveluja tarjoavan yrityksen. Fyysisiä tuotteita tarjoavan yrityksen prosessit voidaan kuvata peräkkäisinä toimintoina, kun taas palveluyrityksen palveluprosesseissa täytyy ottaa huomioon asiakkaiden käyttäytyminen. (Laamanen 2003, 20-21.) Prosessien kuvausten tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja näistä syntyviä tuloksia. Hyvä prosessin kuvaus auttaa tunnistamaan myös prosessin kriittiset vaiheet.

Laamasen (2003, 76) mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuus sekä oma rooli ja edistää ihmisten yhteistyötä. Tämän lisäksi prosessikuvauksen tulee olla lyhyt ja sovitun rungon mukainen, ymmärrettävä ja looginen sekä termistöltään ja käsitteistöltään yhteneväinen.

Laamasen (2003, 78) mukaan sopiva prosessin kuvauksen pituus on maksimissaan neljä sivua. Hänen mukaansa prosessikuvauksen tarkoituksena on nostaa esille kriittisiä asioita ja mikäli kuvaus on liian pitkä käy niin, että ihmiset eivät jaksakaan lukea liian pitkiä prosessikuvauksia.

Prosessikaavioon on tärkeää kuvata prosessin roolit ja toiminta. Nähdessään roolin prosessissa henkilöt voivat paremmin sijoittaa itsensä prosessiin. Prosessikaaviossa on tärkeää mainita

asiakas. Roolit kannattaa sijoittaa kaavion vasempaan laitaan ja toiminta eli tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Prosessikaaviossa tehtävien symbolina käytetään neliön mallia ja tiedonkulun symbolina tavallista nuolta. Asiakkaan toiminta kannattaa korostaa erilaisella symbolilla, esimerkiksi soikiolla. Tämän enempiä erilaisia symboleja ei sen sijaa suositella käytettäväksi. (Laamanen 2003, 79-81.)

Prosessikuvauksella esitetään, mikä käynnistää prosessin ja miten prosessi etenee vaihe vaiheelta. Tämän lisäksi esitetään keitä ovat prosessin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Lisäksi se esittää prosessin kannalta kriittiset asiat sekä kuinka vastuut prosessissa on jaettu. Näiden asioiden lisäksi prosessikuvauksessa tulee näkyä mitä resursseja tarvitaan, miten prosessia ohjataan, valvotaan ja mitataan sekä miten tieto välittyy ja tallentuu. (Qualitas-fennica 2009a.)

Prosessi voidaan kuvata karkealta tasolta aina hyvinkin yksityiskohtaisiin tehtäviin saakka. Sillä, kuinka tarkasti toiminta tulee prosessikaaviossa kuvata, ei ole olemassa erityistä sääntöä vaan tarkkuusaste riippuu usein käyttäjän tarpeesta (Qualitas-fennica 2005b.) Prosessi tulee kuitenkin kuvata sen verran tarkasti, että sen toimintalogiikka käy lukijalle selväksi. Jotta prosessikaavio on ymmärrettävä, ei tule laittaa kaikki prosessiin liittyviä tehtäviä yhteen prosessikaavioon. Lukija pystyy hahmottamaan vain noin 15-20 toimintoa. On parempi tehdä niin, että ensin toiminto kuvataan karkeammalla tasolla ja vasta sitten mennään seuraavassa kaaviossa yksityiskohtaisempaan kuvaukseen. (Laamanen 2003, 81.)

Prosessikaaviossa esitetään graafisesti prosessin toiminnot, tietovirrat sekä henkilöt ja heidän roolit. Vuokaaviossa kuvataan ainoastaan toiminnot ja tiedot prosessista. Prosesseja voidaan kuvata eri tarkoituksia varten. Kuvauksesta riippuu mihin kuvausta käytetään. Prosessi johtaminen vaatii kuvauksen, jossa on kuvattuna prosessin pääkohdat ja logiikka. Tämän lisäksi voidaan tehdä yksityiskohtaisempia kuvauksia prosesseista. (Laamanen 2003, 63-64.)

On olemassa useita erilaisia prosessin kuvaamisen tekniikoita. Yleisimpiä ovat kuitenkin toimintokaavio, vuokaavio ja kalanruotokaavio. Toimintokaavio sopii hyvin prosessien kehittämiseen. Kuvaaminen saattaa olla työlästä, mutta se tuo hyvin esille nykyisen toimintatavan heikkoudet. Vuokaavio taas puolestaan sopii yksityiskohtaisiin työhjeisiin. Prosessin työvaiheita kuvataan, mutta toimintoja ei kohdisteta tietyille resurssille. Kalaruotokaaviota kannattaa käyttää kun halutaan nopeasti yleiskuvaus prosessista, sitä ei kuitenkaan tule käyttää prosessin kehittämisessä. Toisin kuin toimintokaavio, kalanruotokaavio ei tuo esille prosessin heikkouksia. (Joensuun yliopisto 2009a.)

<p>1. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät? • Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat? <p>2. Tavoite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on prosessin päämäärä? (tarkoitus, tehtävä, missio) • Mitkä ovat prosessin menestystekijät? • Miten prosessin suorituskykyä mitataan? <p>3. Syötteet, tuotteet ja palvelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut? • Miten tietoja hallitaan? <p>4. Prosessikaavio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on prosessin karkea vaiheistus?
--

Taulukko 1: Prosessikuvauksen malli (mukaellen Laamanen 2002,78)

3.2.2.3 Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi

Laamasen (2003, 50) mukaan toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi pitää sisällään prosessikuvausten analysointia, viestintää, mittaamista sekä tiimien ja erilaisten verkostojen rakentamista organisaatiossa. Tämän lisäksi se käsittää osaamisen ja työkalujen sekä suorituskyvyn analysointia.

Kvist ym. (1995, 13-15) korostavat organisaation sisäisten yksiköiden saumattomasta yhteistyöstä sekä asiakaskeksyyden toteuttamisen läpi koko organisaation. Prosessijohtamisen avulla voidaan siirtää valtaa ja vastuuta esimiehiltä yhä enemmän sinne missä työ konkreetti-

sesti tehdään ja näin saadaan sisäisen ja ulkoisen asiakkaan merkitystä korostettua koko henkilöstölle.

3.2.2.4 Prosessien parantaminen

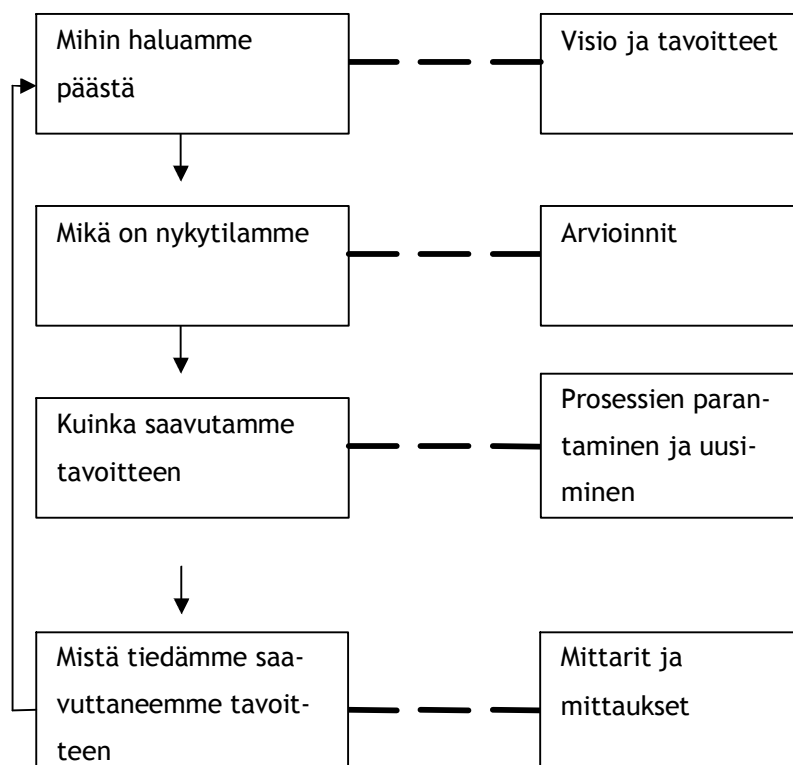
Useimmiten on kaksi syytä, miksi organisaatio saattaa päätyä prosessien kehittämiseen. Ensimmäinen syy saattaa olla uusi tietokonejärjestelmä, jonka vuoksi tehdään prosessien määrittely jotta uusi tietokonejärjestelmä saadaan sovitettua organisaation toimintamalleihin. Toinen syy on se, että tunnistetaan jokin ongelma. Kolmas, joskin harvinaisempi syy on se, että halutaan lähteä tietoisesti parantamaan organisaation suorituskykyä. (Laamanen 2003, 202.)

Organisaatiolla on mahdollisuus lähteä parantamaan suorituskykyä nimeämällä ryhmän, joka tutkii prosesseja ja tekee sen perusteella ehdotuksen prosessien parantamiseksi. Jotta prosessien parantaminen on mahdollista, tulee organisaation asettaa tavoitteet. Laamasen (2003, 203.) mielestä hyvään tavoitteeseen liittyy kolme asiaa:

1. tavoite on esitetty numeroilla
2. tavoitteella on mittayksikkö
3. tavoite on kiinnitetty aikaan

Tavoitteen tulee olla kirjallisessa muodossa, haastava mutta saavutettavissa sekä koko organisaation tulee voida hyväksyä tavoite.

On kolme erilaista tapaa parantaa prosessia: reagoiva parantaminen, ennakoiva parantaminen sekä innovatiivinen parantaminen. Reagoiva parantaminen tarkoittaa, että jotakin ensin tapahtuu, jonka jälkeen joku huomattuaan asian ryhtyy toimenpiteisiin. Ennakoivassa parantamisessa yritetään ennakoida kehityskulkuja ja ryhdytään toimiin ennen kuin muutokset alkavat vaikuttamaan toimintaan. Innovatiivisessa parantamisessa etsitään uusia ratkaisuja. Innovatiivisessa parantamisessa tavoitteet asetetaan yleensä huomattavan paljon normaalia korkeammalle ja näin yritetään saada innovatiivisia keinoja löydetyksi. (Laamanen 2003, 205-206.) Kuvassa 7 on esitettyinä prosessin parantamisen malli.



Kuva 7: Prosessin parantamisen malli (Jyväskylän Yliopisto 2007b)

3.3 Palvelu

Palveluille on aikojen kuluessa esitetty useita eri määritelmiä. Yksiselitteistä määritelmää palvelusta ei ole olemassa. Palvelu käsitteenä on laaja ja sanalla palvelu onkin useita eri merkityksiä. Grönroos (2003, 77) määrittelee palvelun niin, että palveluja voidaan ostaa ja myydä, mutta niitä ei voida kokea konkreettisesti. Palvelut eivät ole konkreettisia vaan erilaisia toimintoja ja prosesseja. Tämän lisäksi palveluilla on vielä kaksi muutakin peruspiirrettä: Palvelut eivät ole asioita vaan prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan osallistuessa palvelun tuotantoprosessiin ainakin osittain. (Grönroos 2003, 78-81.)

Edellisten määrittelyjen lisäksi Lämsä ja Uusitalo (2002, 16-19) määrittelevät palvelun ainutkertaiseksi tapahtumaksi jonka tuottamiseen osallistuu useita eri ihmisiä. Tämä tekee palveluista vaihtelevia. Palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen. Näin ollen sitä ei voi palauttaa, varastoida tai myydä.

Hyvä palvelu on myös erinomainen kilpailukeino yritykselle. Lisäpalveluilla tai hyvällä asiakaspalvelulla voidaan peitota alalla toimivat, samaa palvelua tarjoavat kilpailijat. Hintakilpailu voi olla tehokas keino, mutta siinä yritys menettää sille elintärkeitä tuottoja. Hintakilpailu on loputon ja yritys menettää asiakkaan heti, kun joku kilpailijoista alentaa hintaa alle asiakkaan nykyisen hintatason. (Grönroos 2003, 28.) Esimerkiksi asiakaspalveluun panostamalla yritys houkuttelee itselleen lisää asiakkaita ja saa sitoutettua nykyiset asiakkaat. Tämä korostuu ainakin aloilla, joissa hinnoittelulla ei niinkään syystä tai toisesta voida kilpailla.

Tekesin (2007, 1) raportin mukaan palvelujen liiketoiminnalliset haasteet liittyvät enimmäkseen kysynnän vaihteluun, laadunhallintaan, tehottomuuteen sekä kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tämän vuoksi palvelujen kehittäminen on tärkeää kaikilla toimialoilla toimiville palveluyrityksille.

Palveluja tuottava ja toimittava yritys on aina joko suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. Palvelun käyttäjä ja tuottaja joutuvat aina tekemään jossain määrin yhteistyötä keskenään. Kun palvelun tarjoaja ja tuottaja tekevät yhteistyötä keskenään, syntyy heidän välilleen asiakassuhde. Grönroos (2003) kuvaa palveluntarjoajan ja käyttäjän välisen suhteen muodostumista seuraavasti: ”Suhde on muodostunut, kun asiakas kokee, että hän ja palveluntarjoaja ajattelevat samanhenkisesti”. (Grönroos 2003, 50,66.) Vuorovaikutuksella on suuri osuus suhteen syntymiselle. Vuorovaikutus pitää sisällään osapuolten väliset kohtaamiset sekä tuotteiden, palveluiden ja tietojen vaihdot.

3.3.1 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat asiantuntijaorganisaation asiakkailleen tuottamia ja markkinoimia palveluja. Asiantuntijapalveluissa pyritään tarjoamaan yksilön omaavaa tietopääomaa asiakkaille niin, että ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia, mikä tarkoittaa sitä, että niitä on vaikea esitellä ja myydä. Asiantuntijapalvelut ovat muita palveluja aineettomampia. Ne ovat neuvoja, ohjeita tai ideoita. Ne voivat myös olla prosesseja joista jää lopputulokseksi vaikkapa mainos tai suunnitelma. (Lehtinen 2005, 11.) Koska asiantuntijapalvelut ovat sidottuja yksilön osaamiseen, ovat palvelut hyvin henkilösidonnaisia ja näin ollen niiden ostamiseen saattaa liittyä suurikin riski. Tulee olla tietoinen asiantuntija osaamistasosta. (Vahvaselkä 2004, 41.) Asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö alkaa nykytilanteen analysoinnilla, näin arvioidaan mitä kaikkea tulee tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. Asiantuntijan tulee antaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelu, eikä välttämättä sitä mitä asiakas luulee tarvitsevansa. (Sipilä 1996, 19.)

Yksityiset yritykset ja julkiset organisaatiot tuottavat ja markkinoivat asiantuntijapalveluita. Ostajat käyttävät asiantuntijapalveluja silloin, kun hänellä itsellään ei ole riittävää tietoa tai osaamista ratkaista jotakin ongelmaa tai jos resurssit ovat vähäiset. Myös halukkuus hoitaa palvelu ostopalveluina tai ulkoistus ovat usein asiantuntijapalvelujen käyttämisen perusteena. Asianajotoimistot, konsulttitoimistot, insinööritoimistot, mainos- ja viestintätoimisto sekä erilaiset koulutus- ja tutkimusyrietykset ovat tyypillisiä asiantuntijapalveluja tarjoavia asiantuntijaorganisaatioita. (Vahvaselkä 2004, 41-42.)

Sipilän (1999,26) mukaan asiantuntijatyön keskeisiä piirteitä ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Niitä tarvitaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen sekä kun kehitetään jotain kokonaan uutta. Asiantuntijapalvelujen markkinointi on sekä business-to-business- että kuluttajamarkkinointia. Kuluttajamarkkinointi (b-to-c) keskittyy palvelujen markkinointiin kuluttajalle, eli loppukäyttäjälle. Business-to-business (b-to-b) markkinoinnin kohteena on hankkia palveluja organisaation tarpeeseen. Tunnettuus ja imago sekä tarjottavan palvelun laatu ja hinta vaikuttavat suuresti siihen, millä perusteella asiantuntijapalvelujen tarjoaja valitaan. Ensin kartoitetaan millaista palvelua tarvitaan ja tämän jälkeen tehdään valinta markkinoilla olevista palvelutarjoajista. Palvelutarjoajista valitaan muutama, joiden kanssa käydään neuvotteluja ja selvitetään muun muassa referenssit. Neuvottelujen jälkeen valitaan keneltä pyydetään tarjous. (Vahvaselkä 2004, 42.)

3.3.2 Palveluprosessi

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 40) mukaan asiantuntijapalvelun sisältöä määriteltäessä apuna voidaan käyttää prosessikuvauksia. Yrityksen tarjoamat palvelut syntyvät työprosessin tulokseksi. Sen lisäksi, että määritellään palvelun sisältö, tulee myös määrittellä kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan asiakkaalle. Osa palveluprosessista tapahtuu yrityksen sisällä ja osa asiakasrajapinnassa. Palveluprosessi voidaan jakaa kahteen osaan: yrityksen sisäisiin prosesseihin (back office) ja vuorovaikutusprosessiin asiakkaan kanssa (front office). (Tekes 2007, 15.)

Asiantuntijapalveluissa asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin on yleistä. Asiakkaat osallistuvat palvelun vaatimusten määrittelyyn ja ovat lisäksi mukana palvelun tuottamisessa ja edelleen kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.)

Teknologian käyttö palvelujen tuotannossa ja toimittamisessa on lisääntynyt viime vuosina aiheuttaen sen, että asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen henkilökohtainen kontakti on vähentynyt tai jopa kadonnut kokonaan. Tämä mahdollistaa sen, että palveluyritys voi sijoit-

taa toimipisteitään ympäri Suomea eikä palvelun toimittaminen ole välttämättä paikkaan sidonnaista ja näin muuttaa palveluprosesseja kohti itsepalveluun perustuvaa palveluprosessia. Joidenkin asiakkaiden mielestä se, että asian voi hoitaa paikasta ja ajasta riippumatta antaa heille lisäarvoa. Toiset taas kokee, ettei se korvaa asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. (Lämsä 2002, 126-127.)

Palveluprosessin määrittely aloitetaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti palvelun toteutusvaiheet. Näin saadaan selville ketkä kaikki organisaatiosta osallistuvat palvelun tuottamiseen missäkin vaiheessa. Näin voidaan suunnitella tehokkaammin palvelun tuottamista sekä siihen tarvittavia resursseja. (Tekes 2007, 15.)

Palveluprosessia voidaan kuvata monella eri tavalla, pääasia vain on, että kaikki tarvittavat työvaiheet ja resurssit ymmärretään kuvauksesta. Tekesin (2007, 16) raportin mukaan ainakin seuraavia asioita tulee ottaa huomioon palveluprosessia suunniteltaessa. Työvaiheet sekä missä järjestyksessä ne tulee tehdä, ketkä organisaatiosta osallistuvat työvaiheisiin ja tarvitaanko mahdollisesti muita resursseja, prosessin. Prosessin kriittiset kohdat, missä ja mitä kanavia käyttäen palvelu voidaan toteuttaa asiakkaalle.

3.4 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

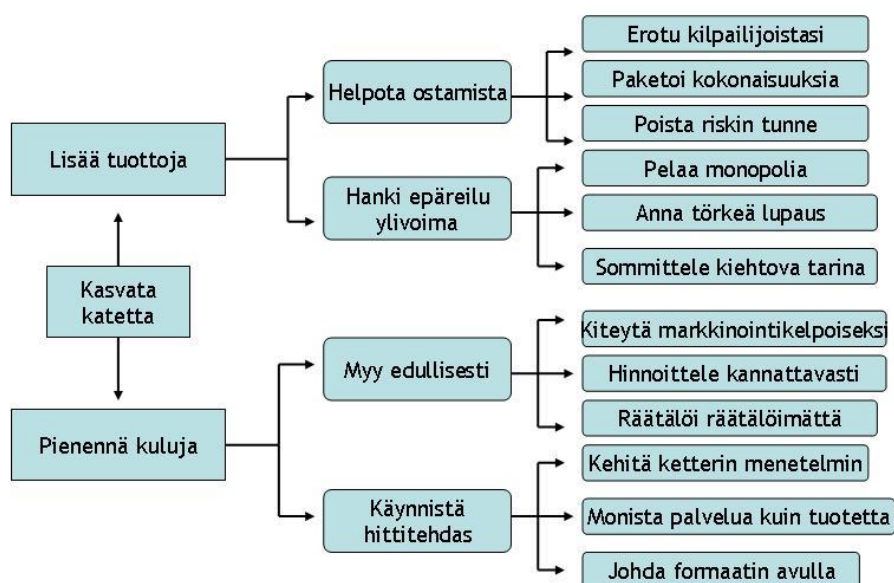
Tuotteistaminen on käsite, jolle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Parantainen (2007, 15) määrittelee tuotteistamisen työksi, jonka seurauksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Palvelua tuotteistettaessa tulee prosessin lisäksi huomioida miten palvelu asemoidaan, nimetään, hinnoitellaan, markkinoidaan, paketoidaan, konkretisoidaan, jaetaan ja ennen kaikkea monistetaan.

Sipilän (1999, 12) mukaan asiantuntijapalvelun tuotteistus on tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, edelleen kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Voi olla eriasteista tuotteistusta ja se voi myös edetä vaiheittain yrityksessä. Yritys voi kehittää sisäisiä toimintamenetelmiään sekä asiakastilanteisiin voidaan kehittää erilaisia apuvälineitä ja menetelmiä nopeuttamaan ja tehostamaan palvelu.

Tekesin (2007, 1) raportissa tuotteistaminen määritellään palvelujen konseptointina ja standardointina jonka tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että asiakkaan palvelusta saama hyöty maksimoituu ja myös palveluyrityksen kannattavuus paranee. Asiakkaalle tuotettava palvelu ja lisäarvo tuotetaan palveluprosessin kautta. Palveluja tuotteistettaessa voidaankin tähdätä joko olemassa olevan palveluprosessin tehostamiseen tai halutaan saada kokonaan uusi palvelukonsepti. (Tekes 2007a.)

Parantaisen mukaan hyvä tuotteistaminen johtaa siihen, että palvelu on helpompi ostaa ja se on ominaisuuksiltaan kilpailijoiden palveluihin nähden ylivoimainen. Näiden ansiosta kate kasvaa. Lisäksi tuotteistettu palvelu on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helppo monistaa. Nämä puolestaan pienentävät myynnin kuluja. (Tuotteistaminen 2009a.)

Alla oleva kuva 8 selventää, kuinka tuotteistaminen parantaa palvelusta saatavaa katetta.



Kuva 8: Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun laatua? (Tuotteistaminen 2009b)

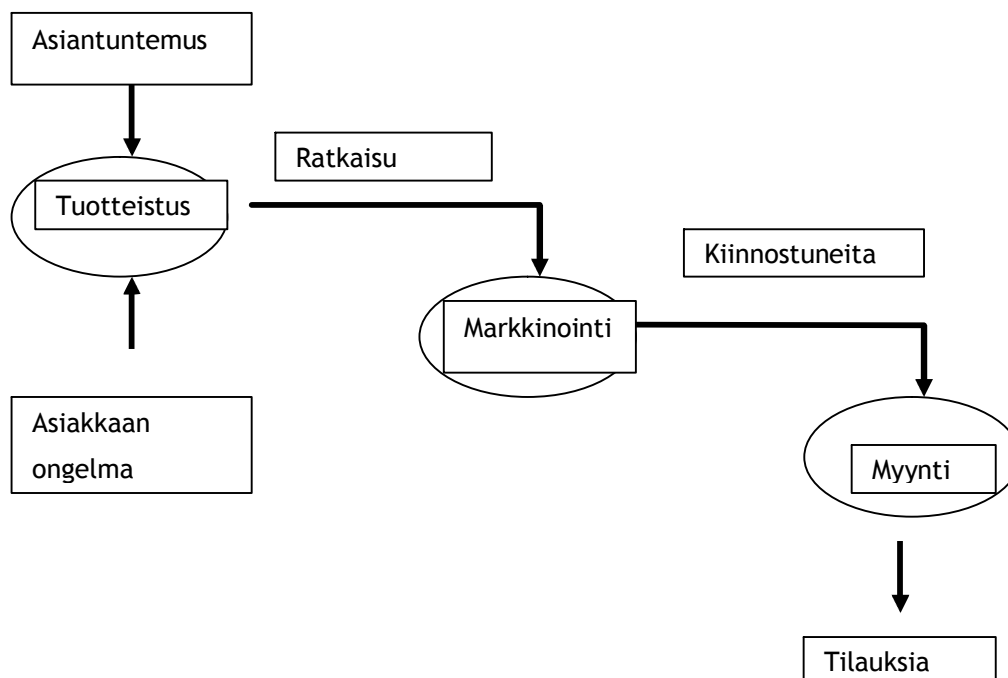
Palvelusektori on viime vuosina kasvanut niin business-to-business kuin kuluttajapalvelujenkin osalta. Tästä huolimatta markkinointiin ja tuotteistamiseen ei ole panostettu osittain johtuen siitä, ettei asiantuntijapalveluja ole tarvinnut eikä saanut markkinoida. Hyvin suoritettua asiantuntijatyötä on pidetty parhaana markkinointikeinona. Tämä sinällään on hyvä asia, mutta ei kuitenkaan yksistään riittävä markkinointikeino. Asiantuntijapalvelualoilla on tavallista, että markkinointiosaamista ei yrityksessä ole ja sen luullaan olevan kustannuksiltaan kalliim-

pana kuin se todellisuudessa on. Näiden asioiden vuoksi harvalla asiantuntijaorganisaatiolla on tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaa. (Lehtinen 2005, 14.)

Asiantuntijapalveluja tarjoavat yritykset tarvitsevat suunnitelmallisuutta markkinointiinsa hallitakseen markkinointiaan edelleen kasvavalla alalla. Kilpailun kiristyessä suunnitelmallisuus on valttia. Asiantuntijapalvelujen markkinointi poikkeaa muiden palvelujen markkinoinnista, johtuen asiantuntijapalvelujen luonteesta. Tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastyytyväisyyden ja yrityksen tuloksen välillä on Lehtisen ja Niinimäen (2005, 14-15.) mukaan selvä yhteys.

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on erotettava olemassa olevien asiakkaiden säilyttämistavoite sekä uusasiakastavoite. Keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat toisistaan. Aiemmin toimitetut palvelut ovat pohjana asiakkaiden säilyttämiselle. Usein uusi projekti markkinoidaan ja myydään jo meneillään olevan projektin aikana. Kaikki asiantuntijatyössä markkinoivat omalta osaltaan pyrkimällä pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin. Tunnettuus ja mahdollinen suosittelu ovat ratkaisevia tekijöitä uusasiakashankinnassa. Jotta työntekijä voi uskottavasti markkinoida ja myydä palveluja on sen uskottava palveluihin. Sisäisellä markkinoinnilla on suuri merkitys myydä palvelu ensin yrityksen henkilökunnalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15-16.)

Koska palvelua on vaikea kuvata, sen asiakkaalle tuottamia hyötyjä saattaa olla mahdoton selkokielellisesti asiakkaalle kertoa. Tämä vaikeuttaa palvelun markkinointia. Parantaisen (2008, 190) mukaan tuotteistaminen kiteyttää palvelusta markkinointi- ja myyntikelpoisen ratkaisun. Kuva 10 on Jari Parantaisen (2008) tekemä tuotteistamisen kaavio.



Kuva 9: Tuotteistamisen kaavio (Parantainen 2008, 190)

3.4.1 Tuotteistamisen suunnittelu

Työ, prosessit ja tehdyt tuotokset kannattaa asiantuntijaorganisaatiossa mallintaa, dokumentoida ja tuotteistaa, jotta ne voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Mikäli näin ei tehdä, joudutaan joka kerta uudelleen aloittamaan niin sanotusti alusta alkaen. Tuotteistamisella konkretisoidaan osaaminen niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Perusajatuksena on, että myyjä itse tietää mitä on myymässä, mutta myös asiakas tietää mitä hän on ostamassa. Yrityksen tulee myös tiedostaa, miten palvelua tuotetaan asiakaslähtöisesti, tasalaatuisesti sekä mahdollisimman tehokkaasti. (Vahvaselkä 2004, 44.) Tuotteistamisella voidaan vähentää esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen liittyviä ongelmia. Tuotteistamisella voidaan siis lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Tekes 2007, 1.)

Tuotteistettu palvelu on kokonaisuus, jota voidaan myydä usealle eri asiakkaalle. Konzeptointi on kuvaus tuotteen muodosta, toiminnoista sekä siitä mitä kaikkea tuotteen tulisi sisältää. Konzeptointiin on usein myös liitetty kuvaus asiakkaista joita tavoitellaan. Tuotteistamisessa pyritään muokkaamaan palvelua, jotta asiakashyödyt maksimoituisivat ja sitä kautta myös yrityksen tulostavoitteet saavutettaisiin. Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta, koska työt pystytään yrityksessä jakamaan tehokkaasti systemaattisten toimintaprosessien ansiosta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-32.) Tuotteistaminen perustuu yrityksen strategiaihin. Markki-

nointinäkökulma otetaan tuotteistamisessa huomioon, koska tuotteistaminen liittyy markkinoinnin suunnitteluun. Usein tuotteistaminen voidaan mieltää osaksi markkinoinnin suunnittelua. Ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia, räätälöinti, standardointi, tuotteistamiseen vaiheet ja tasot, brändäys ja hinta-laatusuhde ovat asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita.

Tuotestrategia ja -suunnittelu

Usein jo olemassa olevat palvelutuotteet tuotteistetaan myöhemmässä vaiheessa. Asiantuntijaorganisaatiolla ei välttämättä ole omaa tuotekehitystoimintaa vaan tuotteet tai palvelut kehitetään asiakastyössä ja tarjotaan sitten onnistuessaan edelleen muille asiakkaille. Yrityksellä tulee kuitenkin olla käsitys siitä mitä tuotteita tai palveluja halutaan ja kannattaa myydä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32-33.)

Palvelutarjonnassa voidaan eritellä kolme eri ulottuvuutta, jotka ovat ydinpalvelu, lisäpalvelut tai mielikuva. Ydinpalvelu on syy palveluorganisaation olemassaoloon. Usein organisaatioilla, jotka ovat keskenään kilpailijoita, on hyvin samanlaiset ydinpalvelut. Tarjoamiensa lisäpalvelujen avulla yrityksen voivat erottua kilpailijoista vaikka ydinpalvelu olisikin hyvin samanlainen. Mielikuvaa rakennetaan brändien, värien ja logojen sekä tunne-elämysten kautta. (Lämsä 2002, 100-103.)

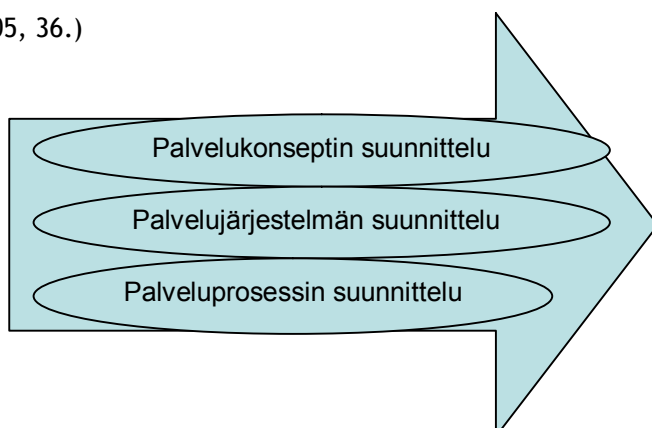
Vahvan palvelubrändin avulla asiakkaan on helpompi hahmottaa palvelua. Koska asiakas ei voi testata tai kokeilla ostamaansa palvelua etukäteen, vähentää vahva ja tunnettu palvelubrändi ostoon liittyvään riskin tunnetta asiakkaassa. (Lämsä 2002, 104-106.) Vahva palvelubrändi rakentuu toimitilojen suunnittelusta, henkilökunnan ulkonäöstä, tarjottavista lisäpalveluista sekä viestinnän sisällöstä ja viestintävälineistä.

Asiakkaille palvelun saavutettavuus on tärkeä asia. Ulkoiseen saavutettavuuteen kuuluvat toimitilojen fyysinen sijainti, paikoitus sekä aukioloajat ja opasteet. Sisäiseen saavutettavuuteen kuuluvat sisääntulo-opasteet sekä palvelualtis henkilökunta ja tavaroiden sijoittelu toimitiloissa. On erilaisia tapoja ja käytänteitä kuikna palvelun saavutettavuus on järjestetty. Asiakkaat voivat käydä henkilökohtaisesti yrityksen tiloissa tai voidaan tehdä niin, että yrityksen edustaja menee asiakkaan luokse. Myös palvelun tuottaminen etäpalveluna puhelimen tai sähköpostin välityksellä voi joissakin tilanteissa olla mahdollista. (Lämsä 2002, 107-108.)

Edvardssonin ja Olssonin vuonna 1996 kehittämässä mallissa palvelutuotteiden suunnittelutyötä on kuvattu kolmen käsitteen avulla. Näitä käsitteitä ovat palvelukonsepti, palvelujärjestelmä ja palveluprosessi. Mallissa palvelukonseptilla tarkoitetaan yksityiskohtaista kuvausta

miten asiakkaan toiveet täytetään. Edvardssonin ja Olssonin mukaan palvelukonseptiin kuuluvat idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, päätös kehitystyön jatkamisesta tai sen keskeyttäminen sekä asiakkaan kokeman laadun arviointi. Näiden eri vaiheiden tuloksena syntyy palvelukonsepti, jota verrataan olemassa oleviin palveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35-36.)

Palvelukonseptin suunnittelusta siirrytään palvelujärjestelmän suunnitteluun, jonka keskeiset tehtävät ovat henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen, sopivan fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelu palvelun tuottamiselle sekä muokata organisaatio palvelun tuotantoon sopivaksi. Palveluprosessin suunnittelussa määritellään mitä kaikkea on tehtävä palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Määritellään osallistuvien henkilöiden roolit sekä vastualueet. Kun nämä asiat on saatu määriteltyä, kuvataan palvelu prosessimallina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)



Kuva 10: Palveluprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

Irma Vahvaselkä (2004) on kirjassaan jakanut asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen sisäiseen tuotteistamiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ne liittyvät tiiviisti toisiinsa ja sisäisen tuotteistamisen tuotoksia voidaan hyödyntää ulkoisessa tuotteistamisessa. Tuotteistuksen tulos näkyy ulkoiselle asiakkaalle esimerkiksi mainoksena sekä erilaisina kirjallisina ja suullisina tuote-esittelyinä. Näiden tietojen perusteella asiakkaan on helpompi tehdä mahdollinen ostopäätöksensä. Asiakaslähtöinen toimintatapa ja yrityksen määrittelemät tuote- ja asiakasstrategia ovat tuotteistuksen taustalla olevia tekijöitä. Tuotteistuksella tuotteen palvelukokonaisuus määritellään ja konkretisoidaan. Tuotteistus perustuu yrityksen itselleen määrittämiin ydinosaamisiin ja osaamisalueisiin. (Vahvaselkä 2004, 44-45.)

Tuotteistettavista palveluista laaditaan sisäinen tuotekuvaus, joka sisältää esimerkiksi seuraavat asiat:

- tuotteen nimi
- kohderyhmäasiakkaat
- käyttökohde

- hyödyt asiakkaalle
- toteutusprosessin eri vaiheet, osiot
- ohjeet, menetelmät, apuvälineet
- hinnoittelu, avainosaaja/vastuuhenkilö, asiantuntijayrityksessä preferenssikohteet jne.

(Vahvaselkä 2004, 45-46).

Sisäisessä tuotteistuksessa siis analysoidaan ja mallinnetaan prosessit sekä selvitetään tarkkaan ottaen sisäiset työmenetelmät.

3.4.2 Tuotteistamisen vaiheet

Vahvaselkä (2004, 49-52) on tarkastellut asiantuntijapalvelujen tuotteistamisprosessia 6-vaiheisena prosessina:

Idea/tuoteaihio ja yrityksen liikeidean/palveluidean määrittäminen

Lähtökohtana on yrityksen perustehtävä ja sen pohjalta määritelty yrityksen liike/tai palveluidea. Näiden kautta yritys määrittelee kenelle yritys haluaa tarjota palveluja sekä mitä palveluja se haluaa kyseisille asiakkaille tarjota. Määritellään myös millä tavalla ja millä resursseilla palvelujen tarjonta toteutetaan. Kaiken toiminnan a ja o on kuitenkin asiakaslähtöisyys. Asiakkaiden tarve ja halu määrittelevät sen mitä kannattaa kehittää ja tarjota markkinoilla. Vahvaselkä (2004, 49-52.)

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe pitää sisällään tarvekartoituksen sekä tuotteistamisen suunnittelun ja organisoinnin. Selvitetään markkinat jolla asiantuntijaorganisaatio toimii sekä markkinoilla olevan potentiaalisen asiakaskunnan tarpeet. Kun yritys on kartoittanut markkinat, aloitetaan tuotteistamisen suunnittelu ja organisointi. Valmisteluvaiheessa voidaan analysoida palveluprosesseja, tutustua kirjallisuuteen ja hankkia mahdollisesti tarvittavaa koulutusta. Tuotteistusprosessin läpiviemiseksi kannattaa tehdä aikataulutettu suunnitelma. Tuotteistusprosessissa koko henkilöstön sitoutuminen on äärimmäisen tärkeää. Vahvaselkä (2004, 49-52.)

Tuotteen vakiointi

Tässä vaiheessa yritys voi rakentaa tuoteryhmät ja tuotteet. Kunkin palvelutuotteen kohdalla määritellään tuote ja sen nimi sisältöineen, laatuominaisuudet ja niiden tuomat edut, palvelun tuotantoprosessin määrittely, vaihtoehdot palvelutuotteen jakelulle, palvelun tuottavat ihmiset sekä dokumentointi. Palvelutuotannon prosessit voidaan vakioida mallintamalla prosessit sekä tekemällä menettelyohjeet henkilökunnan käyttöön. Vahvaselkä (2004, 49-52.)

Palvelutuotteen hinnoittelu

Hinnoittelu on yksi keskeinen tuotteistamiseen liittyvä toimenpide ja siihen sisältyy hinnoitteluperusteista päättäminen ja menetelmien määrittäminen. On tärkeää määritellä jo etukäteen mahdolliset annettavat alennukset, laskutusrytmi sekä millainen maksuehto on. Tiukassa kilpailutilanteessa näillä asioilla voidaan voittaa kauppa. Vahvaselkä (2004, 49-52.)

Tuotteesta viestintä asiakkaalle

Tässä vaiheessa määritellään kuinka saadaan tieto tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle. Asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa yritystä kohdentamaan markkinointitoimenpiteet halutulle asiakassegmentille, mikäli yritys on laatinut hyvät kuvaukset. Tärkeää on kuitenkin markkinointiviestinnän avulla saada tieto sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Vahvaselkä (2004, 49-52.)

Seuranta ja jatkokehitys

Tuotteistusprosessi on koko yrityksen yhteinen prosessi. Merkittävä vaihe jatkokehitystä varten on seuranta tuotteistuksen onnistumisesta. (Vahvaselkä 2004, 49-52.)

3.4.3 Hinnoittelu

Palvelua tarjoavan yrityksen hinnoittelu on haastavaa, sillä hinnan avulla voidaan luoda asiakkaille mielikuvia palvelusta sekä palvelua tarjoavasta yrityksestä. Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa palvelun luonne ohjaa hinnoittelua ja tämän vuoksi olisikin hyvä hallita erilaiset

hinnoittelutavat joita yritys voi sitten joustavasti käyttää eri tilanteissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Asiantuntijapalveluja myytäessä myyjä harvoin tekee asiakkaalleen tarjousta myytävästä palvelusta. Tämä johtuu osittain siitä, että tarjouksen tekeminen on vaikeaa ennen kuin projektin myyjä ja ostaja ovat yhdessä sopineet mitä kaikkea projekti pitää sisällään. Toisaalta osa asiantuntijapalveluista on sellaista, että asiantuntija ilmoittaa projektista riippumatta esimerkiksi tuntiveloituksen jonka hän projektin hoidosta laskuttaa asiakkaalta. Saattaa jopa olla niin, että asiakas tarvitsee asiantuntijapalveluja joita kukaan toinen ei tarjoa, tällöin asiakas ostaa tarvitsemansa palvelun siltä asiantuntijalta joka kyseiseen ongelmaan osaa antaa ratkaisun ja avun. (Sipilä 1996, 129-130.)

Asiantuntijan veloittama hinta myymästään palvelusta vaikuttaa usein ostajan päätökseen hänen valitessaan sopivaa asiantuntijaa. Kilpailun kiristyminen tietyillä aloilla on kuitenkin tuonut tullessaan myös tarjouskilpailun asiantuntijapalvelujen myyntiin. Tähän vaikuttaa suuresti se minkä alan asiantuntijapalveluista on kysymys. (Sipilä 1996, 130-132.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 55) mukaan hinnan lisäksi hinta-laatusuhde on tärkeä kriteeri ostopäätöstä tehtäessä.

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa on suuria eroja. Sipilän (1996, 140-141) mukaan hinnoittelussa on erotettavissa viisi eri perusvaihtoehtoa:

- palvelujen tuottamisen erilliskustannukset ja marginaalikapasiteetin käytöstä aiheutuva erilliskustannus
- palvelun omakustannus
- subventoitu hinta
- markkinahinta
- asiakkaan saamaan hyötyyn perustuva hinta.

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu on vaikeaa. Kuinka hinnoitellaan työ joka voi onnistuessaan poikia asiakkaalle suurenkin rahallisen hyödyn tai epäonnistuessaan pahasti aiheuttaa asiakkaalle vakavan taloudellisen tilanteen. Asiantuntijan palvelustaan veloittama hinta on kuitenkin palkka hänen tekemästään työstä joka samalla mahdollistaa uusien palvelujen kehittämisen. Hinta on keino erottua muista markkinoilla toimivista kilpailijoista, sillä asiakkaat odottavat hinnan antavan kuvan palvelun arvosta ja laadusta. (Sipilä 1996, 140-141.)

Parantaisen (2008, 179-180) mukaan palvelun hinta on viesti asiakkaalle palvelun laadusta. Asiakkaat uskovat korkeamman hinnan olevan takuu paremmasta laadusta. Tulee kuitenkin aina muistaa, että hinnoittelun tulee vastata palvelun laatua. Mikäli asiantuntija veloittaa

palvelustaan kilpailijoitaan enemmän, tulee hänen varmistaa tarjoavansa hinnalle aidosti vastinetta.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisprosessin myötä on helpompaa antaa palvelulle listahinta. Hintalistan laatiminen pakottaa asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen tuotteistamaan toimintoja ja palveluja. (Sipilä 1995, 81.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 55) ovat kirjassaan maininneet useiden eri asiantuntijoiden hinnoitteluryhmittelyjä, mutta tähän opinnäytetyöhön olen valinnut ohessa kuvattuna olevan Sipilän (1995, 82) mukaisen hinnoitteluryhmittely.

Aikaveloitus

Yksi asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen perusidea on päästä eroon asiantuntijaorganisaatioiden perinteisestä aikaveloitus tavasta. Vaikka asiantuntijaorganisaatio ei haluaisikaan käyttää aikaveloitusta hinnoittelussaan, on se hyödyllinen veloitustapa kuitenkin esimerkiksi veloitettaessa mahdollisia ennakoimattomia lisätöitä. Kapasiteettiveloitus on aikaveloitus, jossa asiakas maksaa varaamansa kapasiteetin käytti hän palvelua tai ei. Tämä on hyvä vaihtoehto silloin, kun asiakkaan toiminta on ratkaisevassa asemassa. (Sipilä 1995, 82.)

Kattohinnoittelu

Mikäli kyseessä on monimutkaisempi asiantuntijapalvelu, jonka kaikkia mahdollisia projektin aikana enteentulevia kustannuksia ei pystytä etukäteen arvioimaan, voidaan käyttää kattohinnoittelua. Kattohinnoittelussa asiakkaalle kuvataan työn suorittamisesta aiheutuva kokonaishinta, josta voidaan kuitenkin veloittaa vain osa, mikäli työ valmistuu ennakoitua nopeammin tai projektin toteutus on helpompi kuin alun perin oli arvioitu. (Sipilä 1996, 83.)

Success fee -hinnoittelu

Success fee - hinnoittelu tarkoittaa, että asiakas maksaa asiantuntijalle vasta saamiensa tuotteiden perusteella. Tätä kutsutaan menestysperusteiseksi hinnoitteluksi. Saattaa olla esimerkiksi niin, että asiakas ei maksa työstä mitään ellei saavuteta tiettyä ennalta sovittua laatutasoa. Toinen esimerkki on, että asiakas maksaa asiantuntijalle etukäteen jonkin tietyn summan ja loppuosa palkkiosta on sidottuna liikevaihtoon. (Sipilä 1995, 83-84.)

Minimiveloituksen ja pienpaketit

Tuotteistaminen antaa mahdollisuuden rakentaa pieniä palvelukokonaisuuksia ja tehdä niistä kannattavia. Usein on niin, että asiantuntijat kokevat ongelmallisiksi pienet vakioasiakkaiden pyytämät työt joita on hyvin vaikea saada hinnoitelluksi kannattaviksi. (Sipilä 1995, 84-85.)

3.4.4 Markkinointi

Lehtisen (2004, 61-63) mukaan asiantuntijapalvelualalla toimivan yrityksen tulee hallita itse palvelu, organisaatorakenne ja - kulttuuri sekä markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman avulla määritellään keinot, joilla yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet. Markkinointisuunnitelmaa tehdessään yrityksen tulee miettiä tämänhetkistä tilannettaan ja määritellä tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen voidaan saada selvitystä tekemällä sekä yrityksen sisäinen analyysi, että ympäristöanalyysi. Näiden selvitysten jälkeen voidaan tehdä SWOT-analyysi, jossa selvitetään yrityksen uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet.

Yritys voi asettaa tavoitteensa tehtyään sisäisen ja ulkoisen analyysin sekä SWOT-analyysin. Varsinaisten tavoitteiden lisäksi on hyvä asettaa välitavoitteita joiden avulla voidaan seurata yrityksen markkinointitoimintaa jo ennen kuin vaikutukset ovat näkyvissä konkreettisina lukuina. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa viitataan Lehtisen (2004, 102.) mukaan usein 7P - näkemykseen markkinoinnin kilpailukeinona. Tämä pitää sisällään perinteisten tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja markkinointiviestintä (promotion) lisäksi henkilökunta (people), prosessit (process) ja fyysinen ympäristö (physical evidence).

Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun hän reagoi yritystä kohtaan erimerkiksi niin, että syvästi pettyneet reagoivat valittamalla palvelusta, katkaisemalla asiakassuhteen tai levittämällä yrityksestä negatiivista palautetta. Lievästi pettyneet eivät useinkaan oma-toimisesti valita, mutta seuraavalla kerralla ostavat palvelun jostakin muualta. Samoin he tarvittaessa suosittelevat jotakin toista yritystä mikäli heidän mielipidettään kysytään. Odotusten mukaiset kokemukset saaneet asiakkaat eivät poikkeuksia lukuun ottamatta ilmaise tyytyväisyyttään millään lailla. (Rope 2000, 547-548.)

Asiakaspalautteiden käsittelyssä tulisi pyrkiä analyttiseen, systemaattiseen, suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Hyvin hoidetulla asiakaspalautteen käsittelyllä voidaan jopa pelastaa asiakassuhde. Mikäli asiakas tekee asiakaspalautteen, hän usein odottaa saavansa jonkinlaista hyvitystä itselleen. Tällaisia hyvityksiä voivat olla esimerkiksi hinnanalennukset, suorituksen korjaaminen, uusi tuote taikka rahallinen korvaus. (Grönroos & Järvinen 2001, 96-100.)

Taulukossa 2 on listattuna Grönroosin (2001, 100) listaamat edut ja haitat asiakkaille annetuista erilaisista eduista ja hyvityksistä.

Hyvitys	+	-
Hinnanalennus	Asiakas saa välittömän hyödyn-soveltuu, kun uusi-suoritus ei ole mahdollinen	Ei sovi kaikkiin tilanteisiin - asiakkaalle merkittävä palvelu on parempi suorittaa uudelleen
Uusi suoritus	Tarkoitus palauttaa asiakkaan luottamus	Asiakkaan aikaa kuluu - palvelut usein peruuttamattomia
Korjattu suoritus	Asiakas saa sen mitä alunperin halusi	Ei aina riitä asiakkaalle hyvitykseksi menetyksistä - aina mahdollista
Lisähyvitys	Korvaus menetetyistä ajasta tai epäonnistumisesta	Lisähyvityksen hyöty kyseenalainen
Rahamääräinen hyvitys	Asiakas voi monipuolisesti käyttää hyväkseen	Hyvitys voi tuntua pieneltä
Lahjakortti tai alennuskuponki	Kyseessä pieni virhe - uusi korvaava suoritus ei ole mahdollinen tai kannattava	Asiakas ei voi käyttää vapaasti toisissa yrityksissä - asiakkaan saama hyöty viivästyy

Taulukko 2: Asiakkaalle annettavien hyvitysvaihtoehtojen etuja ja haittoja (Grönroos 2001, 100)

Yrityksen kannattaa motivoida ja kouluttaa henkilökuntaansa palveluvirheiden käsittelyssä. Grönroosin (2001, 104-105) mukaan valtaosa asiakaspalautteiden käsittelyvirheistä aiheutuu nimenomaan motivaation ja myönteisen asenteen puutteesta. Edellytys pitkäaikaisille ja jatkuville asiakassuhteille on yhteiset sovitut säännöt asiakaspalautteiden käsittelyssä. Sekä Grönroos (2001, 104-105) että Rope (2000) ovat sitä mieltä, että asiakaspalautteen antaminen tulee tehdä asiakkaalle helpoksi. Esimerkiksi palautelaatikon sekä mahdollisuus antaa sähköisesti asiakaspalautetta yritykselle kertoo siitä, että yritys on kiinnostunut asiakkaidensa antamasta palautteesta. On aina arvokkaampaa saada asiakkaalta palautetta on se sitten positiivista tai negatiivista, kuin se ettei asiakas anna minkäänlaista palautetta yrityksen palvelusta.

3.4.6 Mihin tuotteistaminen voi kaatua?

Tuotteistaminen on mahdotonta jos asiantuntijapalveluja tarjoava yritys uskoo, ettei heidän tarjoamiaan palveluja voi tuotteistaa. On myös vakioitava ja kuvattava palvelu niin, että se tulee myös ulkopuolisten tietoon. Palvelun tuotteistaminen vaatii myös sen, että palvelun tarjoaja tietää kuka tai ketkä ovat heidän asiakkaitaan. Asiakkaat on tunnistettava. Jos asiakkaat jatkuvasti vaihtuvat, myös asiakkaiden tarpeet vaihtuvat. Tällöin ratkaisunkin on jatkuvasti muututtava. (Parantainen 2005, 199-201.)

Parantainen (2005) on kirjassaan Sissimarkkinointi maininnut tuotteistajan seitsemän perisyntiä, joilla hän kuvaa yleisimpiä syitä tuotteistuksen epäonnistumiseen.

1. piilottelet asiantuntemustasi
2. vaihdat kohderyhmää jatkuvasti
3. et usko tuotteistamisen hyötyihin
4. päätät asiakkaasi tarpeesta kysymättä häneltä
5. keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta
6. ratkaiset ongelman, joka ei ole polttava
7. aliarvioit työmäärän ja kehityskulut.

(Parantainen 2005, 201.)

3.5 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Kilpailun kiristyminen ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat saaneet yritykset muuttamaan liiketoimintamalliaan yhä enenevässä määrin asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöinen liiketoiminta perustuu ymmärrykseen asiakkaista ja asiakkaiden tavoista luoda itselleen arvoa. Liiketoimintamallin muuttaminen asiakaslähtöiseksi vaatii usein suurtakin muutosta yrityksessä ja sen henkilökunnan asenteissa. Tämä johtuu siitä, että organisaatio ja sen prosessit, tarjooma ja ansaintamallit tulee muuttaa tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Muutoslaboratorio 2009a.)

Asiakkuudella on oma arvonsa niin myyjälle kuin asiakkaallekin. Jotta yritys pystyy rakentamaan vahvoja ja jatkuvia asiakassuhteita, tulee sen ymmärtää asiakkuuden arvo. Asiakkuuksia johtamalla voidaan joko kehittää nykyisten asiakkuuksien arvoa entisestään tai rakentaa uudet asiakkuudet suoraan sellaisiksi, että ne ovat arvokkaita. Yrityksen kehittäessä asiakkuuden arvoa se kehittää myös omaa kilpailukykyään markkinoilla. (Storbacka 2003, 19.)

3.5.1 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin sisältö

Alamutkan ja Talvelan (2004) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta eri osa-alueesta:

1. asiakasstrategiasta
2. toimintamalleista
3. liiketoimintaprosesseista
4. tiedonhallinnasta ja teknologiasta
5. strategian seurannasta ja ohjauksesta
6. asiakas- ja markkinointituntemuksesta.

(Alamutka & Talvela 2004, 22.)

Yrityksen asiakasstrategian laatiminen etenee vaiheittain. Laadinnan pohjaksi yritys tarvitsee kattavan näkemyksen mikä on yrityksen nykytila. Esimerkkinä nykytilan analysoinnissa huomiioon otettavista asioista ovat yrityksen ympäristön analysointi, käytössä olevat resurssit sekä nykyisten asiakkaiden analysointi. Millaisia yrityksen asiakkaat ovat yrityksen omasta mielestä ja miten heidän tulisi asiakkaat luokitella. (Hellman 2003, 92.) Asiakasstrategiassa määritellään yrityksen asiakashallinnan asiakassegmentit. Asiakassegmentit ovat myynnin ja markki-

noinnin, logistiikan tukena sekä pohjana tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelussa. Asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia, joka tarkoittaa sitä että valitaan kanavat joiden kautta asiakassuhdetta yrityksessä hoidetaan. (Alamutka & Talvela 2004, 23.)

Toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja eli kuvauksia siitä, miten asiakassuhdetta suunnitellaan. Se pitää myös sisällään millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, tavoitteiden asettelun ja seurannan sekä miten asiakas tunnistetaan. (Alamutka & Talvela 2004, 23.)

Myös yrityksen liiketoimintaprosessit liittyvät asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarkastelee yrityksen koko arvoketjua. (Alamutka & Talvela 2004, 23.)

Markkina- ja asiakastuntemukseen kulminoituu koko yrityksen asiakashallinta. Jotta uusi toimintatapa saadaan otettua käyttöön, se vaatii jäämäkkä johtamista yrityksessä. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaatii jatkuvaa kehittämistä eikä se näin ollen ole koskaan kokonaan valmis. Jatkuva kehityksen tarve johtuu siitä, että asiakkaat, markkinat ja kilpailu markkinoilla muuttuu koko ajan. (Alamutka & Talvela 2004, 24-25.)

3.5.2 Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentaminen edellyttää vahvaa johtamista, yrityksen voimavarojen suuntaamista sekä toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Sen rakentaminen antaa kuitenkin yritykselle todellista kilpailuetua markkinoilla. Asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa strategiseen tehokkuuteen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Operatiivinen tehokkuus jakaantuu lisäksi sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Asiakashallinnan suurin hyöty on strateginen tehokkuus, joka syntyy kun yritys suuntaa voimavaransa oikein. (Alamutka & Talvela 2004, 25-27.)

Strateginen tehokkuus muodostuu, kun yrityksen eri yksiköt ja yksiköiden työntekijät sisäistävät yhtenäisen tavan toimia. Asiakkaiden segmentoinnilla vaikutetaan strategiseen tehokkuuteen. Segmentoinnin tarkoituksena on hahmottaa markkinat ja siellä olevat asiakkaat. Lisäksi segmentointiperusteet kertoo mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa. Strategisen tehokkuuden edellytys on asiakkaiden segmentointi ja tunnistaminen. Näiden avulla yritys pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan palveluja oikeille asiakkaille. (Alamutka & Talvela 2004, 28-30.) Operatiivinen tehokkuus jakaantuu sisäiseen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Toiminnan laadussa on kyse yhtenäisestä tavasta toimia. Tärkeä sisäisen toiminnan

laadun elementti on laadun jatkuvuus. Usein on niin, että asiakastuntemus on vain ja ainoastaan asiakassuhdetta hoitavan henkilön tiedossa. Näin ollen mikäli henkilö lähtee yrityksen palveluksesta menettää yritys arvokasta tietoa asiakkaasta.

3.5.3 Asiakashallinta

Alamutka ja Talvela (2004, 21) määrittelevät kirjassaan asiakashallinnan seuraavalla tavalla: ”Asiakashallinta on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se vaatii markkina- ja asiakaskeskeisen liiketoimintamallin ja asiakaslähtöisen kulttuurin tueksi kohdennettua markkinointia, tehokasta myyntiä ja optimoituja liiketoimintaprosesseja.” (2004, 21.) Heidän mukaansa asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskannattavuutta.

Asiantuntijaorganisaatiossa asiakaslähtöisyydellä yrityksen osaaminen ja asiakkaan tarpeet yritetään saada kohtaamaan toisensa. Myynti on osa asiantuntijaorganisaation asiakkuudenhallintaprosessia sekä tilaus-toimitus - prosessia. Nämä muodostavat ketjun asiakkaiden tarpeista siihen saakka kun tarpeet on tyydytetty. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Storbackan (2003) mukaan asiakaslähtöisyyttä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Saavutettavuus on asiakkaille erittäin tärkeä asia. Se merkitsee, että yritys on jatkuvasti tavoitettavissa ja että asiakkaan on helppo tehdä yrityksen kanssa yhteistyötä. Niillä yrityksillä joilla on paras saavutettavuus asiakasryhmiin saavat kilpailijoihinsa nähden paremman kilpailuedun. (Storbacka 2003, 23.)

Saavutettavuuden jälkeen seuraava asiakkuuslähtöisyyden avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisudessa yritys ja asiakas vaihtavat tietoa ja osaamista. Asiakas on mukana eli osallistuu projektiin sen eri vaiheissa mikä auttaa projektin etenemistä. Vuorovaikutteisuus on edellytys hyvien asiakkuuksien kehittymiseen. (Storbacka 2003, 24.)

Asiakasläheisyyden kolmas tekijä on arvontuotanto. Arvoa on kahdenlaista, välitöntä arvoa ja välillistä arvoa. Välitön arvo määräytyy tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi yritykseltä omista lupauksistaan ja korvauksistaan. Välillinen arvo taas koostuu yrityksen ja asiakkaan yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä. (Storbacka 2003, 25.)

3.5.3.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä asiakkaistaan sekä ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan ja toiveitaan entistä paremmin. Yritys tarvitsee asiakkaita turvatakseen olemassaolonsa myös jatkossa. Asiakkuudenhallinnasta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa nimitystä Customer Relationship Management ja sen yleisesti käytetty lyhenne on CRM. (Mäntyneva 2001, 10-11.) Yrityksen tulee kohdistaa ajatteluun ja toimintaa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteisen tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yritys keskittyy tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet. Asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi yrityksen tulee siirtyä yksisuuntaisesta markkinointiviestinnästä kaksisuuntaiseen dialogiin, jossa asiakkaalla on mahdollisuus kertoa toiveistaan ja tarpeistaan. Asiakkuudenhallinnan tavoitteen on luoda asiakasarvoa, jota asiakas arvostaa.

Asiakaskeskeinen palveluorganisaatio tuntee syvällisesti asiakkaansa ja segmentoi asiakkaat palvellakseen jokaista asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta tämä on mahdollista, tulee palveluorganisaation tuntea omat sekä asiakkaidensa prosessit sekä niiden vuorovaikutuksen toisiinsa. (Qualitas-fennica 2009b.) Palveluorganisaatiolla voi segmentoinnin ryhmitteilyn perusteena olla osto- tai kulutuskäyttäytyminen. Segmentointiin tulee kuitenkin käyttää tarpeeksi aikaa johtuen kilpailun kiristymisestä markkinoilla sekä asiakkaiden asiantuntemus on kasvanut. (Lämsä 2002, 45-47.)

Palveluorganisaation markkinoiden ja asiakkaiden segmentointi on prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään segmentointitekijät ja muodostetaan sen pohjalta ryhmät. Toisessa vaiheessa kuvataan syntyneet segmentit sekä muodostetaan niiden profiilit. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan segmenttien kiinnostavuus. Neljännessä vaiheessa valitaan kohderyhmä tai -ryhmät ja viidennessä vaiheessa varmistetaan kohderyhmien yhteensopivuus ja sopusointuisuus. Sopusointuisuus on keskeinen tekijä sillä palvelutapahtumassa eri asiakkaat saattavat olla yhtä aikaa paikalla, jolloin heitä kaikkia tulisi kohdella samalla lailla. (Lämsä 2002, 48.)

3.5.3.2 Asiakkuuden arvo

Yrityksen asiakkaiden arvo vaihtelee asiakkaittain ja yrityksen asiakkaat ovatkin yritykselle eriarvoisia. Yritys tarkastelee mikä on asiakkuuden arvon nykytila sekä asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Näiden tietojen perusteella yritys voi halutessaan luokitella

asiakkaat eri arvokategorioihin. Jotta asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja tulevaisuudessa voidaan arvioida, tulee löytää asiakkuuksien arviointiin sopivat kriteerit. (Lehtinen 2004, 123.)

Asiakkuuden arvon mittarina voidaan käyttää volyyymia. Tällöin jotkut asiakkaat ovat strategisesti toisia asiakkaita tärkeämpiä. Toisaalta volyymin kasvaessa myös asiakkuuden riski yritykselle kasvaa. Merkittävät volyymin omaavan asiakkaan menetyksestä yrityksen toiminta voi jopa vaarantua tai se voi ainakin joutua suuriin vaikeuksiin. Asiakkuuden kannattavuus perustuu katelaskelmaan. Asiakkuuden kate lasketaan vähentämällä asiakkuustuloista kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Asiakkuuden arvoa tarkastelemalla voidaan kiinteitä kustannuksia joutua allokoimaan asiakkuuteen. Asiakkaan volyyymiin pohjautuva kiinteiden kustannusten allokointi on yleisimpiä menetelmiä. Kun pystytään näkemään asiakkuuteen kohdistuneet kustannukset, saadaan selville asiakkuuden kannattavuus. (Lehtinen 2004, 125-126.)

Joskus asiakkuuteen joudutaan myös investoimaan. Investoinnit tulee kuitenkin voida kuolettaa jollain aikavälillä. Asiakkaan kanssa voidaan esimerkiksi sopia tietyn mittaisesta yhteistyöstä, jonka aikana yritys kuolettaa kyseiseen asiakkuuteen tehdyt investoinnit. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttaa myös asiakkuuden pituus. Usein pidempi asiakkuus on lyhyempää kannattavampi. Asiakkuuden arvoa mitattaessa on tärkeää, että laskelma tehdään kaikille asiakkuuksille samalla tavalla. Asiakkuuden arvo voidaan esittää kolmella eri tavalla: absoluuttisina lukuina, jolloin tiedetään, kuinka paljon asiakkaalta saadaan resursseja, suhteessa asiakkaan tuomaan liikevaihtoon tai tarkastelemalla yksittäisen asiakkaan merkitystä koko asiakaskannan osalta. (Lehtinen 2004, 126-127.) Asiakkaalla saattaa olla myös vahva referenssiarvo. Vaikka yritys ei muuten olisikaan kovin kannattava, voi se olla vahva suosittelija muille asiakkaille. Tämä auttaa uusien asiakkuuksien syntymisessä. Erityisesti business-to-business markkinoinnissa on ymmärretty referenssiasiakkaiden merkitys. Referenssiarvo on sen vuoksi hyvin merkittävä, koska asiakkaat uskovat paremmin toista asiakasta kuin yritystä itseään.

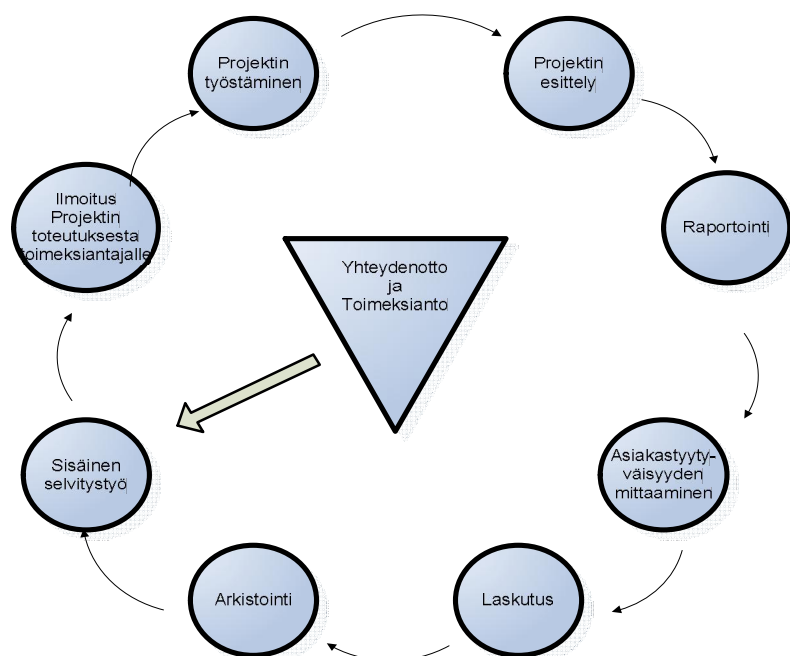
4 Kehittämishankkeen kuvaus

4.1 Yrityslabran palvelutarjoama

Opinnäytetyön tässä osiossa on kuvattuna Lohjan Laurean Yrityslabran palveluprosessi kokonaisuudessaan lähtien asiakkaan tarpeesta päättyen asiakkaan antamaan palautteeseen palvelusta. Yrityslabrassa opiskelijat voivat suorittaa opintojaan erilaisissa projekteissa ja hankkeissa, suorittaa ensimmäisen tai toisen vaiheen työharjoittelun tai tehdä opinnäytetyön.

4.2 Palveluprosessi

Lohjan Laurean Yrityslabran palveluprosessin voi jakaa kahdeksaan vaiheeseen. Nämä vaiheet on esitelty kuvassa 12.



Kuva 12: Yrityslabran palveluprosessi (Granström 2009)

4.2.1 Hankkeiden ja projektien vastaanottamisen prosessi

Yhteydenotto Yrityslabraan

Yrityslabran palveluprosessi alkaa yrityksen ottaessa yhteyttä Yrityslabraan. Yrityksellä on tällöin jokin liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävä projekti, jonka toteuttamiseen yritys tarvitsee tai haluaa ammattikorkeakoulun opiskelijoiden apua. On monta erilaista tapaa, jolla yritys voi ottaa yhteyttä Yrityslabraan keskustellakseen mahdollisesta projektista. Yrityksen edustaja voi lähettää sähköpostia Yrityslabran omaan sähköpostiosoitteeseen yrityslabra@laurea.fi, soittamalla Yrityslabran hankekoordinaattorille tai täyttämällä Lohjan Laurean www-sivuilla yhteydenottopyyntö lomakkeen.

Yrityslabra on myös kaikille avoinna arkisin kello 9-16. Tuolloin yrityksen edustaja voi halutesaan tulla myös paikanpäälle tutustumaan Yrityslabran tiloihin ja keskustelemaan hankekoordinaattorin kanssa mahdollisesta projektista.

Toimeksianto

Toimeksianto syntyy silloin, kun yrityksen edusta tarjoaa Yrityslabralle mahdollisuutta projektin toteutuksesta. Toimeksiannot hankkeista, projekteista tai työharjoittelusta voivat tulla alueen yritykseltä, ammattikorkeakoulun opiskelijalta tai lehtorilta. Suurin osa opiskelijoista on työelämässä mukana jo opiskeluaikanaan, joten yhteistyömahdollisuus voi tulla opiskelijan oman työpaikan kautta. Tämä vaihtoehto on yleisin opiskelijan tekemän opinnäytetyön osalta.

Mikäli yritys ottaa yhteyttä sähköpostitse tai www-sivujen kautta, soittaa hankekoordinaattori yrityksen edustajalle keskustellakseen projektista ja selvittääkseen projektin yksityiskohdat.

Toimeksiannon tulee aina olla kirjallinen. Mikäli yritys ottaa yhteyttä puhelimitse, tulee toimeksiantajan hankekoordinaattorin kanssa käydyn keskustelun pohjalta toimittaa kirjallinen toimeksianto Yrityslabralle joko sähköpostilla tai maapostilla. Toimeksiannossa tulee selkeästi olla mainittuna, minkälaisesta projektista on kysymys.

Koska Yrityslabran toiminnassa on mukana vahvasti opiskelijan oppimisprosessi ja opiskelijat saavat tekemästään työstä opintopisteitä, tulee varmistaa että toimeksianto vastaa tasoltaan näihin vaatimuksiin. Mikäli toimeksiantaja tarjoaa projektia, jossa Yrityslabra ei katso opiskelijan oppimisen karttuvan ei opiskelijalle voida antaa projektin toteutuksesta opintopisteitä. Tällaisissa tapauksissa hankekoordinaattori voi keskustella toimeksiantaja kanssa toisenlaisesta toteutustavasta. Tällainen voi olla opiskelijoille tarjottava lyhytaikainen työ, josta toimeksiantaja maksaa suoraan opiskelijalle tuntiveloituksen mukaan palkkaa toteutetusta työstä.

Hankkeiden vastaanotto Yrityslabrassa

Toimeksiannot vastaanottaa Yrityslabrassa työskentelevä hankekoordinaattori. Yrityksen yhteydenoton yhteydessä hankekoordinaattori keskustelee yrityksen edustajan kanssa hankkeen sisällöstä sekä muista hankkeeseen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi aikataulusta ja työn laajuudesta. Näin hankekoordinaattori saa käsityksen minkä verran hankkeen toteutukseen tarvitaan resursseja ja milloin hanke tulisi toteuttaa. Kirjallisen toimeksiannon jälkeen hankekoordinaattori ottaa hankkeen sisäiseen käsittelyyn.

Projektin sisältö

Projektin sisältö tulee olla tarkkaan määritelty. Projektin tavoitteiden lisäksi työn laajuus ja aikataulu tulee määritellä. Projektin luonteesta riippuen myös opiskelijatyön lisäksi tarvittavan mahdollisen asiantuntijatyön tarve tulee määritellä. Hankekoordinaattori varmistaa yrityksen olevan tietoinen siitä, että hankkeen työstön suorittavat ensisijaisesti toisen tai kolmannen vuoden opiskelijat ohjaavan opettajan ohjauksessa. Myös se tulee mainita, että kaikki opinnäytetyönä toteutettavat projektit ovat verkossa julkaistavia julkisia asiakirjoja ja näin ollen kaikkien nähtävillä.

Sisäinen selvitystyö

Saatuana yritykseltä kirjallisen toimeksiannon, hankekoordinaattori selvittää yhdessä ammatikorkeakoulun lehtoreiden kanssa voidaanko projekti sisällyttää johonkin jo käynnissä tai tulossa olevaan opintojaksoon. Mikäli projekti voidaan sisällyttää opintojaksoon, kyseisen projektin työstöstä vastaavat opintojaksolle osallistuvat opiskelijat. Mikäli sopivaa opintojaksoa ei ole juuri sillä hetkellä tarjolla, selvitetään voidaanko projekti toteuttaa jollakin muulla tavalla. Muita vaihtoehtoja ovat opintojakson ulkopuolella suoritettavat opinnot sekä projektin laajuudesta riippuen mahdollisuus toteutettavaksi opinnäytetyönä.

Mikäli projekti on laajuudeltaan sekä aiheeltaan sopiva opinnäytetyönaiheeksi, laittaa hankekoordinaattori tiedon aiheesta opiskelijoille. Samoin selvitetään voisiko opiskelija suorittaa projektin irrallaan opintojaksoista niin sanottuna vapaavalintaisena suorituksena. Selvitetään myös löytyykö hankkeelle opiskelija/opiskelijat sekä ohjaava opettaja ohjaamaan opinnäytetyötä tai mahdollista projektin toteutusta. Sisäisen selvitystyön jälkeen tehdään saatujen tietojen pohjalta päätös projektin toteuttamisesta. Hankekoordinaattori ilmoittaa heti päätöksestä projektin toimeksiantajalle.

Mikäli projekti toteutetaan vapaavalintaisena suorituksena, hankekoordinaattori ja ohjaava opettaja yhdessä arvioivat projektin laajuuden opintopisteinä. Hankekoordinaattori sopii ensimmäisen yhteisen tapaamisen yrityksen kanssa joko yrityksen tiloihin tai Yrityslabran tiloihin. Mikäli projektia ei voida toteuttaa toimeksiantajan toivomalla aikataululla, hankekoordinaattori ottaa yhteyttä toimeksiantajaan ja selvittää onko projektia mahdollista toteuttaa jonakin myöhäisempänä ajankohtana.

Toimeksiannon jälkeen hankekoordinaattori lisää hankkeen hankerekisteriin. Hankerekisteriin merkitään hankkeen toimeksiantaja, hankkeen nimi, toteutustapa, hankkeeseen osallistuvat

opiskelija sekä ohjaava opettaja. Päivitetty hankerekisteri löytyy Optiman Yrityslabra työtilasta. Hankerekisteri on sekä Word-dokumenttina, että Excel-tiedostona. Tämän lisäksi hankekoordinaattori lisää yrityksen tiedot Laurean Skumppa-kumppanusrekisteriin.

4.2.2 Hankkeisiin ja projekteihin valittavien opiskelijoiden prosessi

Opiskelijoiden rekrytointi hankkeeseen

Hankekoordinaattori ilmoittaa Yrityslabraan tulevista toimeksiannoista Laurean intrassa, sähköpostitse Lohjan Laurean opiskelijoille sekä Yrityslabran ulkopuolella olevalla ilmoitustaululla. Tämän lisäksi lehtorit voivat tarvittaessa rekrytoida omien opintojaksojensa opiskelijoita mukaan avoimena oleviin projekteihin. Yrityslabrassa toteutettaviin projekteihin opiskelijat voivat ilmoittautua ottamalla yhteyttä hankekoordinaattoriin. Mikäli projekti saadaan nivotua opintojaksoon, osallistuvat opintojaksolla opiskelevat opiskelijat automaattisesti projektin toteutukseen.

Mikäli ilmoittautuneita opiskelijoita on enemmän kuin projektin toteutukseen voidaan ottaa, tehdään opiskelijavalinta suoritettujen opintopisteiden perusteella. Ne opiskelijat, joilla on enemmän kyseisen projektin toteuttamiseen edellyttämiä opintojaksoja suoritettuna, ovat valintatilanteessa etusijalla. Ensisijaisesti kaikilla toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijoilla on mahdollisuus työskennellä projekteissa. Myös ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat voivat työskennellä projekteissa, mutta tilanne arvioidaan aina projektikohtaisesti. Aina tulee kuitenkin valintaa tehdessä varmistaa, että opiskelijoilla on projektin toteutukseen edellytettävät tiedot ja taidot opintojen myötä saavutettuna.

Joissakin tapauksissa, koskien lähinnä työharjoittelua, opiskelija voi toimeksiantajan niin halutessa olla yhteydessä suoraan toimeksiantajaan. Näin opiskelija lähettää toimeksiantajalle hakemuksen, sopii haastattelusta sekä mahdollisesta harjoittelun ajanjaksosta. Mikäli opiskelija sopii toimeksiantajan kanssa harjoittelusta, ilmoittaa hän sopimuksestaan Yrityslabraan. Hankekoordinaattori ottaa toimeksiantajaan yhteyttä ja sopii palaverin johon osallistuvat toimeksiantajan lisäksi opiskelija, tutor-opettaja sekä hankekoordinaattori. Palaverin tarkoituksena on tehdä työharjoittelusta projektisuunnitelma, jonka jokainen osapuoli allekirjoittaa.

4.2.3 Hankkeiden ja projektien toteuttamisen prosessi

Tapaaminen yrityksen edustajan kanssa

Kun projektin toteutukseen osallistuvat opiskelijat on valittu, hankekoordinaattori sopii tapaamisen toimeksiantajan kanssa. Tapaaminen voidaan sopia ensisijaisesti Yrityslabran tiloihin, mutta tarvittaessa myös yrityksen toimitiloihin toimeksiantajan niin halutessa. Mukana tapaamisessa, jota kutsutaan projektin aloituspalaveriksi, ovat toimeksiantajan edustajan lisäksi ohjaava opettaja, hankekoordinaattori sekä toteutukseen osallistuvat opiskelijat. Projektin aloituspalaverin tarkoituksena on käydä läpi kaikkien hankkeen toteutukseen osallistuvien henkilöiden kanssa hankkeen sisältö, tavoitteet, aikataulu, vastuut, kustannukset sekä raportointiaikataulu. Hankekoordinaattori kirjaa tapaamisen aikana sovitut yksityiskohdat projektisuunnitelmaan (LIITE 2), jonka kaikki projektin osapuolet aloituspalaverin päätteeksi allekirjoittavat. Projektisuunnitelmasta jää kaikille osapuolille oma kappale. Näin jokainen projektiin osallistuva henkilö sitoutuu aloituspalaverissa sovittuihin asioihin ja voivat halutessaan myöhemmin tarkastaa sovitut asiat projektisuunnitelmasta.

Yrityslabrassa säilytetään ohjaavan opettajan kappaletta projektisuunnitelmasta. Hankekoordinaattori säilyttää kaikki allekirjoitetut projektisuunnitelmat kansiossa lukitussa kaapissa.

Projektin toteutus

Projektin aloituspalaverin jälkeen opiskelijat aloittavat projektin työstämisen ohjaavan opettajan ohjauksessa. Mikäli projektin toteutukseen osallistuu useampi opiskelija, valitsevat he ryhmästään yhden niin sanotun projektipäällikön. Projektipäällikkö on päävastuussa projektin toteutuksesta ja aikataulusta. Hänellä saattaa myös olla suurempi rooli projektin toteutuksessa. Mikäli näin katsotaan olevan, voi hän saada tarvittaessa hieman muita opiskelijoita enemmän opintopisteitä projektin suorituksesta. Opiskelijat voivat työskennellä Yrityslabran tiloissa arkisin kello 9-16 välisenä aikana. Kahden viikon välein hankekoordinaattori järjestää seurantalaverin, jossa kunkin hankkeen opiskelijat esittelevät hankkeensa muille opiskelijoille. Seurantalaverin tarkoituksena on kartoittaa hankkeen eteneminen sovitussa aikataulussa sekä vertaistuen saanti muiden hankkeiden opiskelijoilta. Mikäli opiskelijat tarvitsevat tukea hankkeen työstämisessä, saavat he sitä muilta opiskelijoilta, hankekoordinaattorilta tai tarvittaessa ohjaavalta opettajalta.

Jokaiselle projektille avataan oma työtila Optimaan. Ohjaava opettaja avaa työtilan ja antaa luku- ja kirjoitusoikeudet kaikille projektissa työskenteleville opiskelijoille sekä hankekoor-

dinaattorille. Muut opiskelijat eivät saa oikeuksia kansioon. Työtilaan tallennetaan kaikki projektin työstämiseen tarvittavat asiakirjat ja tiedot. Opiskelijat voivat käyttää työtilaa myös keskustellakseen projektin toteutuksesta.

Projektin päättäminen

Projektin valmistuttua opiskelijat esittelevät valmiin työn ensin ohjaavalle opettajalle ja hankekoordinaattorille. Mikäli ohjaava opettaja arvioi työn valmiiksi, kutsuu hankekoordinaattori kaikki projektin toteutukseen osallistuneet henkilöt palaveriin. Tätä palaveria kutsutaan projektin lopetuspalaveriksi. Tässä palaverissa opiskelijat esittelevät projektin tuotoksen toimeksiannon antaneelle yritykselle. Esityksen lisäksi opiskelijat toimittavat projektista kirjallisen raportin sekä ohjauksesta vastanneelle opettajalle, että toimeksiannon antaneelle yritykselle. Projektin esittelyn jälkeen projektin katsotaan päättyneen. Projektin hyväksytyin suorituksen jälkeen opiskelijat saavat projektin toteutuksesta ansaitsemansa opintopisteet. Ohjaava opettaja merkitsee opintopisteet WinhaWille-tietokantaan.

Asiakkaan tyytyväisyyden mittaaminen

Jotta Yrityslabra voi jatkuvasti kehittää toimintaansa, tulee sen kerätä asiakkailtaan palautetta projektien onnistuneesta toteutuksesta. Palaute kerätään lähettämällä hankkeen toteutuksen jälkeen toimeksiantaja yritykselle kysely kuinka projekti heidän mielestään onnistui. Kyselyssä selvitetään vastasiko projektin toteutus asiakkaan asettamia tavoitteita. Lisäksi selvitetään asiakkaan saaman palvelun laatu eli oliko yhteydenotto Yrityslabraan helppoa, oliko palvelu ystävällistä ja etenikö projektin aikataulu projektisuunnitelmassa sovitun aikataulun mukaisesti.

Hankekoordinaattori lähettää kyselyn asiakkaalle sähköisessä muodossa viimeistään viikon kuluttua hankkeen lopetuspalaverista. Asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset käydään läpi Yrityslabran ohjausryhmän kokouksissa säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa sekä tarvittaessa useammin. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset esitellään toimipisteen yhteisissä palaverissa kerran lukukaudessa. Projektiin osallistuvat opiskelijat saavat myös sähköpostilla lähetetyn palautteen toteuttamansa projektin kyselyn tuloksista.

4.3 Hinnoittelu ja laskutus

Yrityslabra on oppimisympäristö ja tämän vuoksi Yrityslabra ei varsinaisesti veloita hankkeiden toteutuksesta asiakkailta opiskelijan tekemästä työstä. Asiakkailta veloitetaan kuitenkin viidenkymmenen (50) euron suuruinen niin sanottu hallinnollinen maksu. Mikäli asiakkaalla on tarve sellaiselle asiantuntijatyölle, ettei opiskelijoiden katsota voivan sitä toteuttaa, laskutetaan asiakkaalta työstä erikseen asiakasta. Tällaisia asiantuntijaveloituksella suoritettavia tehtäviä ovat esimerkiksi asiakkaan pyynnöstä tehtävät syvälliset analyysit. Asiakkaan kanssa keskustellaan kuitenkin aina projektin aloituspalaverissa etukäteen hänelle mahdollisesti koituvista kustannuksista. Nämä kustannukset kirjataan projektin aloituspalaverissa projekti-suunnitelmaan. Mikäli kustannuksista päätetään toimeksiantaja kanssa toteutuksen myöhäisemmässä vaiheessa, tehdään sopimuksesta erillinen liite projekti-suunnitelmaan.

Mikäli projektin toteutuksesta katsotaan koituvan opiskelijoille kohtuuttomia kustannuksia, keskustellaan toimeksiantajan kanssa kustannusten korvaamisesta opiskelijalle. Tällaisia kustannuksia voidaan katsoa syntyvän esimerkiksi mahdollisista matkakustannuksista sekä puhelinkustannuksista.

Toimeksiantaja voi halutessaan maksaa opiskelijalle rahallista korvausta projektin suorituksesta. Näin voidaan toimia esimerkiksi opinnäytetyön kohdalla. Toinen vaihtoehto on stipendi, jolloin toimeksiantaja voi työn valmistumisen jälkeen lahjoittaa opinnäytetyöntekijälle haluamansa suuruisen stipendin työn suorittamisesta.

Toimeksiantajalle lähetetään lasku sen jälkeen kun projektin päätöspalaveri on pidetty. Mikäli projektin aikana osapuolet sopivat asiakkaalle projektin suorittamiseksi koituvista lisäkustannuksista, laskutetaan ne asiakkaalta sovitun mukaisesti.

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käyn läpi hankkeelle työn alussa määrittelemäni tavoitteet sekä arvioinnin siitä, kuinka hyvin työn alussa asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Tämän lisäksi kappale sisältää oman oppimisen arvioinnin.

5.1 Hankkeen arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Lohjan Lauren Yrityslabran sisäisen ja ulkoisen palveluprosessin kuvaaminen sekä palvelujen tuotteistaminen. Lohjan Laurean työelämälähtöiset kehittämishankkeet ovat aiemmin ohjautuneet jokaiselle lehtorille suorien kontaktien kautta ja niitä on heidän toimestaan koordinoitu organisaatiossa edelleen joko opintojaksoihin tai opiskelijoille opinnäytetyönä toteutettavaksi. Syyskuusta 2009 lähtien työelämähankkeet on kuitenkin keskitetty Yrityslabraan joka on Lohjan Laurean uusi oppimisympäristö. Näin saadaan keskitettyä kaikki työelämälähtöiset kehittämishankkeet yhteen ja samaan paikkaan. Tämä helpottaa sekä yhteistyökumppaneita sekä ammattikorkeakoulun lehtoreita ja opiskelijoita työelämälähtöisten projektien koordinoinnissa ja toteutuksessa.

Koska toiminta on vasta alkuvaiheessa, oli erittäin hyvä ajankohta kuvata Yrityslabran palveluprosessit sekä tuotteistaa sen Yrityslabran palvelukonseptit. Näin saadaan prosessit kuvattua heti alkuvaiheessa ja niitä voidaan tarvittaessa toiminnan edetessä lähteä edelleen kehittämään. Kuvaamalla palveluprosessi saatiin heti toiminnan alkuvaiheesta lähtien vahva käsitys siitä, miten työelämälähtöiset projektit kokonaisuudessaan toteutetaan Lohjan Laureassa ja mikä on projektien toteutukseen osallistuvien henkilöiden rooli missäkin prosessin vaiheessa.

Työ toteutettiin ensin kuvailemalla teoreettisessa viitekehyksessä prosessien kehittymistä organisaatiossa, niiden tunnistamista sekä kuvaamista. Tässä osiossa tulee hyvin ilmi, kuinka organisaation toiminta helpottuu prosessien myötä ja kaaosmainen toiminta muuttuu systemaattiseksi hallituksi toiminnaksi. Yrityslabran palveluprosessin kuvaus tehtiin teoreettisen lähdeaineiston pohjalta sekä sanallisesti auki kirjoitettuna, että graafisesti esitettynä kaaviomuodossa. Pääprosessi avattiin vielä kolmeen osaprosessiin, jotka kaikki on opinnäytetyön liitteessä graafisesti esitettynä sekä sanallisesti kirjoitettuna raportissa.

Teoreettisen viitekehyksen toinen osa käsitteli asiantuntijapalveluja sekä niiden tuotteistamista. Projektin asiakirjat dokumentoidaan, arkistoidaan ja suunnitellaan sellaisiksi että niitä pystytään mahdollisimman pienin muutoksin hyödyntämään myös muille alueen yrityksille. Näin ei tarvitse niin sanotusti ”keksiä pyörää joka kerta uudelleen”. Nämä asiakirjamallit on Yrityslabrassa tehty ja dokumentoitu.

Teoreettisen viitekehyksen kolmannessa osassa käsiteltiin asiakaslähtöistä liiketoimintaa sekä asiakkuuden hallintaa. Yrityslabran asiakkaat ovat alueen pk-yrityksiä ja tarve Yrityslabran projekteille tulee aina asiakkaalta. Asiakas ottaa yhteyttä ja pyytää apua tarvitsemaansa ongelmaan. Yrityslabran palveluprosessi alkaa siis asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Yrityslabra tähtää pitkäaikaisiin kumppanuuksiin, jolloin samoille yrityksille voitaisiin tehdä useita

eri kehittämishankkeita. Kuvaamani palveluprosessi havainnollistaa hyvin asiakkaan osallistumisen palveluprosessiin. Palveluprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen saamastaan palvelusta. Tämän lisäksi asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen useassa eri palveluprosessin vaiheessa.

Palveluprosessin kuvauksessa teoreettisen kirjallisuuden lisäksi käytin apunani Laurean muiden toimipisteiden oppimisympäristöjen toimintamalleja. Haluan kiittää heitä kaikkia mahdollisuudesta vieraila muissa toimipisteissä ja nähdä kuinka muiden toimipisteiden oppimisympäristöt toimivat. Tarjottavien palvelujen suunnittelua ohjaavat tarjonnassa olevat opintojaksot, sillä mukana kulkee kiinteästi oppimisprosessi. Projektia suunniteltaessa tarkoin mietitään, millaista osaamista projektin toteutukseen osallistuvilla opiskelijoille kertyy. Tämän lisäksi olen saanut apua ammattikorkeakoulun lehtoreilta.

Teoreettinen viitekehys ja lähdemateriaalina käyttämäni teokset tukivat hyvin opinnäytetyön toiminnallista osaa. Kunnon perehtyminen teoreettiseen viitekehykseen antoi hyvät edellytykset palveluprosessien suunnittelulle ja kuvaamiselle sekä palvelujen tuotteistamiselle.

5.2 Oma arviointi

Työlle asettamani tavoitteet, Lohjan Lauren Yrityslabran sisäisen ja ulkoisen palveluprosessin kuvaaminen sekä palvelujen tuotteistaminen tulivat työssä saavutettua odotusten mukaisesti. Sisäinen ja ulkoinen palveluprosessi on kuvattu ja palvelukonseptit tuotteistettu. Opinnäytetyöstäni tuli tarkka kuvaus Yrityslabran sisäisestä ja ulkoisesta palveluprosessista ja toivonkin sen olevan apuna Yrityslabran toimintaa kehittäessämme. Pidän tärkeänä sitä, että työstä on hyötyä erityisesti Yrityslabran henkilökunnalle sekä muulle Lohjan Laurean henkilöstölle. Mielestäni tein työni hyvään aikaan Yrityslabran vasta aloittaessaan toimintaansa. Näin pääsin heti toiminnan alkuvaiheessa miettimään ja suunnittelemaan palveluprosessia. Vierailuni muissa Laurean oppimisympäristöissä auttoivat minua suuresti hahmottamaan kuinka oppimisympäristöt Laureassa toimivat. Tästä mahdollisuudesta haluan kiittää Laurean muiden oppimisympäristöjen yhteyshenkilöitä.

Olen opinnäytetyötä tehdessäni oppinut paljon prosessien suunnittelusta sekä prosessien tärkeydestä organisaatiolle. Lisäksi sain valtavan määrän uutta tietoa asiantuntijapalveluista sekä tuotteistamisesta. Raportin kasaaminen ja kirjoittaminen tuotti minulle ajoittain haasteita, koska työskennellessäni Yrityslabranssa tunsin olevani niin sisällä aiheessa, että asioiden jäsentäminen kirjalliseen muotoon tuntui haastavalta ja osin vaikealtakin.

Sain myös kokemusta tiedonhausta sekä asiatekstin kirjoittamisesta. Olen itse kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja koen saaneeni paljon uutta tietoa sekä kokemuksia tulevaisuutta ajatellen. Haluan erityisesti kiittää yliopettaja Susanna Kivelää sekä lehtori Tuija Marstiota, jotka toimivat opinnäytetyöni ohjaajina.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Burlton, R. 2001. Business Process Management. United States of America: Sams Publishing.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja Asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J. & Lindroos, J.-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy .

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Harmon, P. 2003. Business Process Change. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat: Juva: WS Bookwell Oy.

Kvist, H.-H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit-miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: Tammerpaino Oy.

Laamanen, K. 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona ideasta käytäntöön. Keuruu: Suomen Laatuokeskus.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen, tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: Weilin + Göös.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.

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

Parantainen, J. 2008. Pölli tästä, 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. 2005. & Lehtinen, J.R. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Julkaisut

Fränti, M. & Pirinen, R. Tutkiva oppiminen integratiivisissa oppimisympäristöissä BarLaurea ja REDLabs. Espoo 2005.

Piirainen, A. Ohjaus Learning by Developing -toimintamallissa. Vantaa 2008.

Muut lähteet

Tekes raportti. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua-opas yrityksille. Helsinki 2007.
Marstio, T. 2008. Laurea-ammattikorkeakoulu sisäinen materiaali.

Internet-lähteet

Laurea 2008a. Tietoa Laureasta. Viitattu 21.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/index.jsp

Laurea 2009b. Opiskelu ja hakeminen. Viitattu 4.3.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/01_opiskelu_ja_hakeminen/index.jsp

Laurea 2008c. Esittely. Viitattu 21.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp

Laurea 2008d. Esittely. Viitattu 21.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp

Laurea 2009e. Tietoa Laureasta. Viitattu 4.3.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/index.jsp

Laurea 2009f. Tietoa Laureasta. Viitattu 4.3.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/index.jsp

Laurea 2009g. Tietoa Laureasta. Viitattu 4.3.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/02_Organisaatio/05_Alueyksikot/index.jsp

Laurea 2008h. T&K ja palvelut. Viitattu 21.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/02_tk_ja_palvelut/index.jsp

Laurea 2009i. T&K ja palvelut. Viitattu 4.3.2009.

http://www.laurea.fi/internet/fi/02_tk_ja_palvelut/01_ryhma1/02_Tutkimus_ja_kehittamisymparistot/index.jsp

Laurea 2008j. BBAARI. Viitattu 27.9.2008.

<http://bbaari.laurea.fi/esittely.htm>

Laurea 2008k. T&K ja palvelut. Viitattu 28.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/02_tk_ja_palvelut/01_ryhma1/02_Tutkimus_ja_kehittamisymparistot/hoitojaohjaus.jsp

Laurea 2008l. Velo. Viitattu 4.3.2009.

http://velo.laurea.fi/tutkjakehit/hankkeet/kehitt_hank.html

Laurea 2009m. Velo. Viitattu 4.3.2009.

http://www.velo.fi/tutkjakehit/resurssit/kehittamisymparistot/keravan_alue.html

Laurea 2008n. T&K ja palvelut. Viitattu 28.9.2008.

http://www.laurea.fi/internet/fi/02_tk_ja_palvelut/01_ryhma1/02_Tutkimus_ja_kehittamisymparistot/BarLaurea.jsp

Laureasid 2009o. Opiskelu. Viitattu 4.3.2009

<http://www.laureasid.com/Default.aspx?TabId=83&language=fi-FI>

Well Life Center 2008a. Ajankohtaista. Viitattu 4.10.2008.

<http://www.wlc.fi/etusivu.php>

Well Life Center 2008b. Laboratoriot. Viitattu 4.10.2008.

<http://www.wlc.fi/activitylab.htm>

Well Life Center 2008c. Laboratoriot. Viitattu 4.10.2008

<http://www.wlc.fi/lablife.htm>

Qualitas-fennica 2009a. Prosessien kuvaaminen. Viitattu 23.2.2009.

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4981a3ae1e030.pdf>

Qualitas-fennica 2009b. Asiakaskeskeisen palveluorganisaation hiominen. Viitattu 23.2.2009.

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-49896d497178b.pdf>

Qualitas-fennica 2005a. Prosessien kehittäminen ja muutoksen ohjaus. Viitattu 7.3.2009.

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a358387a8.pdf>

Qualitas-fennica 2005b. Prosessien kuvaaminen. Viitattu 7.3.2009

<http://www.qualitas-fennica.fi/upload/media-4981a3ae1e030.pdf>

Entersol 2009a. Prosessien kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Viitattu 22.2.2009.

<http://www.entersol.fi/artikkelit/prosessien%20kuvaaminen%20kehittamisen%20lahtokohtana.pdf>

Entersol 2009b. Prosessien kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Viitattu 22.2.2009.

<http://www.entersol.fi/artikkelit/prosessien%20kuvaaminen%20kehittamisen%20lahtokohtana.pdf>

Tuotteistaminen 2009a. Tuotteistamisen idea. Viitattu 8.2.2009.
<http://www.tuotteistaminen.fi/tuotteistaminen-idea.htm>

Tuotteistaminen 2009b. Tuotteistamisen idea. Viitattu 8.2.2009.
<http://www.tuotteistaminen.fi/tuotteistaminen-idea.htm>

Muutoslaboratorio 2009a. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia. Viitattu 8.2.2009.
http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

Tekes 2007a. Palvelujen tuotteistaminen. Viitattu 8.3.2009.
<http://www.tekes.fi/hakuajat/teemahaku/palvelut.html>

Jyväskylän Yliopisto 2007a. Prosessien mallintaminen. Viitattu 18.3.2009.
https://www.jyu.fi/hallinto/laatu/ohjaus/laatutyonarkisto/Kataja070315.ppt#256,1,Prosessien_mallintaminen

Joensuun Yliopisto 2009a. Prosessien mallintaminen. Viitattu 23.2.2009.
http://cs.joensuu.fi/tSoft/dokumentit/tSoft20021113_Prosessien_mallintaminen.pps#277,31,Syy-seurausanalyysin_edut_ja_puutteet

Jyväskylän Yliopisto. Prosessien mallintaminen. Viitattu 1.2.2009.
http://www.jyu.fi/hallinto/suunnittelu/laatutyo/tilaisuuksia/QPR_koulutus04102007kataja.pdf

Lohjan Laurea 2009. Terveystori. Viitattu 25.9.2009.
<http://www.lohjanlaurea.fi/7>

Kuvat

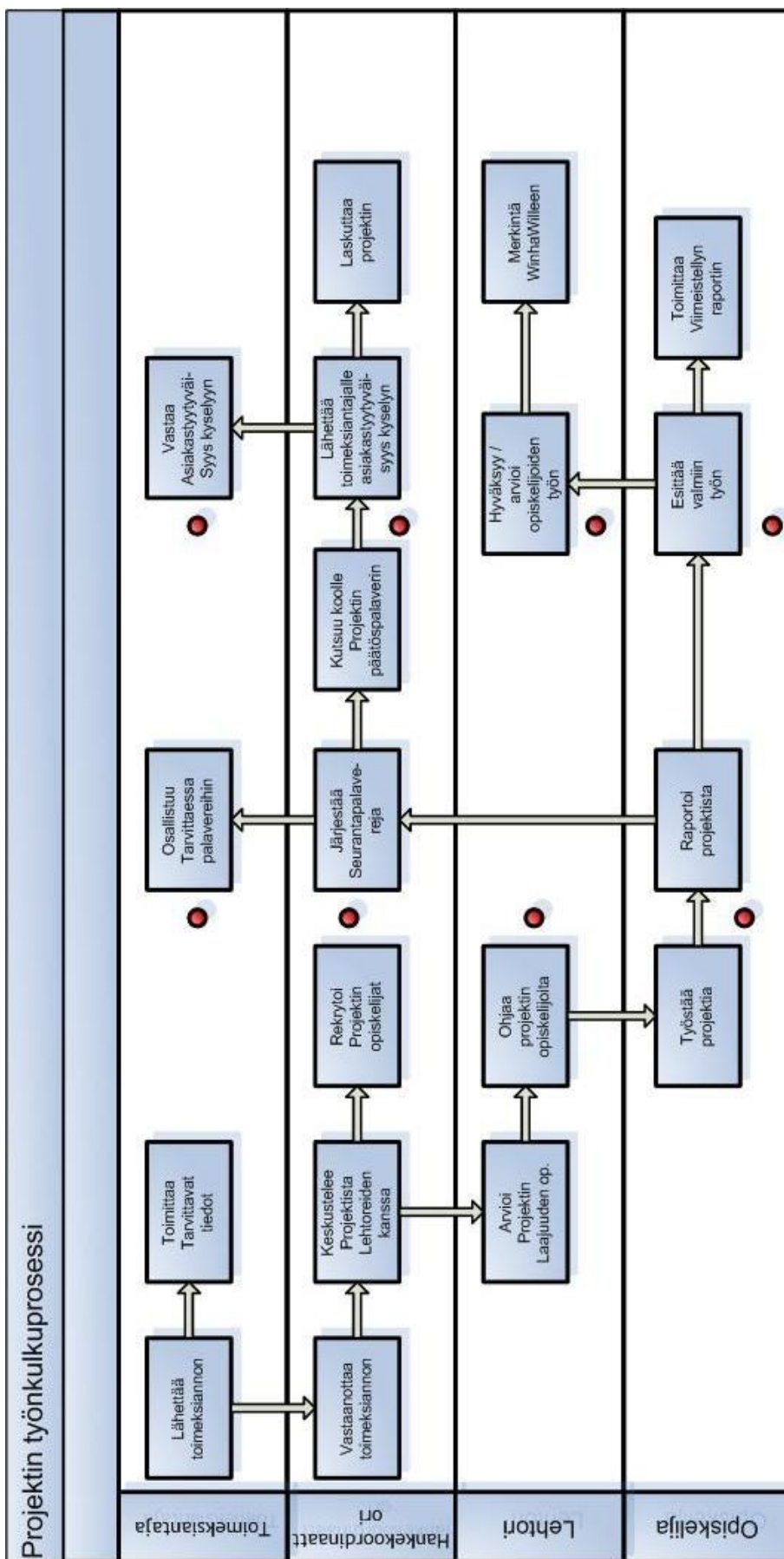
Kuva 1: Laurean organisaatio (Laurea 2009f)	8
Kuva 2: Yrityslabran organisaatio (Marstio 2008)	13
Kuva 3: Yrityslabran tilat.	15
Kuva 4: LbD-pyörä (Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, 2008).....	17
Kuva 5: Prosessien kehittymisen vaiheet organisaatiossa (Laamanen 2003, 44).....	22
Kuva 6: Prosessin toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2002, 50)	23
Kuva 7: Prosessin parantamisen malli (Jyväskylän Yliopisto 2007b)	28
Kuva 8: Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun laatua? (Tuotteistaminen 2009b).....	32
Kuva 9: Tuotteistamisen kaavio (Parantainen 2008, 190)	34
Kuva 10: Palveluprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 36).....	36
Kuva 11: Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessi (Lehtinen & Niinimäki, 2005,15).....	42
Kuva 12: Yrityslabran palveluprosessi (Granström 2009)	50

Taulukot

Taulukko 1: Prosessikuvauksen malli (mukaellen Laamanen 2002,78)	26
Taulukko 2: Asiakkaalle annettavien hyvitysvaihtoehtojen etuja ja haittoja (Grönroos, C. 2001, 100).....	43

Liitteet

Liite 1. Projektin työkulkuprosessi	67
Liite 2. Projektisuunnitelma	68
Liite 3. Palveluprosessi.....	69
Liite 4. Hankkeiden ja projektien vastaanottamisen ja valinnan prosessi.....	70
Liite 5. Hankkeisiin ja projekteihin valittavien opiskelijoiden prosessi.....	71
Liite 6. Hankkeiden ja projektien toteuttamisen prosessi.....	72
Liite 7. Laurean toimipisteiden oppimisympäristöt	73



● Projektin aloitus ja päätöspalaveri

PROJEKTISUUNNITELMA

1. Asiakasyritys / Projektin nimi
2. Projekti aihe / tavoitteet
3. Projektioorganisaatio
4. Projektin aikataulu ja vastuut
5. Projektin budjetti
6. Projektin raportointi
7. Projektin onnistuneen toteutuksen kompensointi opintopisteinä / työharjoitteluna / opinnäytetyönä

Lohjalla xx.xx.xxxx,

Laurea Lohja

Toimeksiantajayritys

Projektiin osallistuvat opiskelijat

PALVELUPROSESSI

TAVOITTEET
Palveluprosessin tavoitteena on keskitetysti toteuttaa Lohjan Laurean työelämälähtöiset hankkeet ja projektit. Tavoitteena on yhdessä työelämän edustajien kanssa suorittaa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tähtäviä toimeksiantoja.
OSAPROSESSIT
1. Hankkeiden ja projektien vastaanottamisen ja valinnan prosessi 2. Hankkeisiin ja projekteihin valittavien opiskelijoiden prosessi (sisäinen markkinointi) 3. Hankkeiden ja projektien toteuttamisen prosessi
TUOTOKSET
<ul style="list-style-type: none">- Työelämälähtöisten projektien sisällyttäminen kaikkiin opintojaksoihin- Käytännön caset ja opinnäytetyöaiheet- Opiskelijoiden työelämävalmiudet vahvistuvat- Lohjan Laurean ja alueen yritysten välinen yhteistyö tiivistyy entisestään
ONNISTUMISEN / VAIKUTTAVUUDEN KRITTEERIT
<ul style="list-style-type: none">- Työelämälähtöisten projektien sisällyttäminen opintojaksoihin- Tunnettuus- Opiskelijoiden rekrytointi

HANKKEIDEN JA PROJEKTtien VASTAANOTTAMISEN JA VALINNAN PROSESSI

TAVOITTEET	
<p>Hankkeiden ja projektien vastaanottamisen ja valinnan prosessin tavoitteena on vastuuhenkilöiden kanssa yhteistyössä keskustella hankkeen tai projektin laajuudesta ja vaatimustasosta. Tavoitteena on saada ja vastaanottaa ainoastaan hankkeita ja projekteja joiden toteutuksessa toteutuu opiskelijoiden oppimisprosessi.</p>	
TOIMINNOT	VASTUUT / TOIMIJAT
1. Toimeksiantajien yhteydenottojen vastaanottaminen 2. Keskustelu toimeksiannoista Lohjan Laurean lehtoreiden kanssa. 3. Hankkeen vaatavuustason ja laajuuden määrittelemine 4. Päätös toimeksiannon suorittamisesta 5. Ilmoitus päätöksestä toimeksiantajalle	1. Hankekoordinaattori 2. Hankekoordinaattori ja Lohjan Laurean lehtorit 3. Hankekoordinaattori sekä projektin ohjaava lehtori 4. Hankekoordinaattori sekä ohjaava lehtori 5. Hankekoordinaattori
MITTARIT / ARVIOINTI	
- Hankkeissa ja projekteissa suoritettavien opintopisteiden määrä	
SEURANTA / KEHITTÄMINEN	
- Suunnataan markkinointia kohdistetusti seuraavan lukukauden opintojaksojen mukaisesti	
OHJAAVAT DOKUMENTIT JA TIETOJÄRJESTELMÄT	
<ul style="list-style-type: none"> - Optima - Intra - Lohjan Laurean internet sivut 	

HANKKEISIIN JA PROJEKTEIHIN VALITTAVIEN OPISKELIJOIDEN PROSESSI (SISÄINEN MARKKINOINTI)

TAVOITTEET	
<p>Hankkeisiin ja projekteihin valittavien opiskelijoiden prosessin tavoitteena on hankkia projektin toteutukseen tarvittava määrä toisen tai kolmannen vuosikurssin opiskelijoita. Tavoitteena on lisäksi saada kaikki opintojaksolle ilmoittautuneet opiskelijat toteuttamaan projektia. Mikäli projekti suoritetaan irrallaan opintojaksosta, tavoitteena on valita projektin toteutuksen kannalta parhaat opiskelijat toteutukseen.</p>	
TOIMINNOT	VASTUUT / TOIMIJAT
<p>1. Keskustelu hankkeesta tai projektista opintojaksosta vastaavan lehtorin kanssa.</p> <p>2. Mikäli kyseessä opinnäytetyö, selvitetään työn ohjaava lehtori</p> <p>3. Ilmoitus opintojakson ulkopuolella suoritettavasta projektista opiskelijoille</p> <p>4. Opiskelijoiden hakemusten vastaanottaminen</p> <p>5. Hakemusten käsittely mahdollisen ohjaavan lehtorin kanssa</p> <p>6. Opiskelijavalinta</p> <p>7. Ilmoitus opiskelijoille valinnasta</p>	<p>6. Hankekoordinaattori ja opintojaksosta vastaava lehtori</p> <p>7. Hankekoordinaattori</p> <p>8. Hankekoordinaattori</p> <p>9. Hankekoordinaattori</p> <p>10. Hankekoordinaattori ja ohjaava lehtori</p> <p>11. Hankekoordinaattori ja ohjaava lehtori</p> <p>12. Hankekoordinaattori</p>
MITTARIT / ARVIOINTI	
<p>- Opiskelijoiden suorittamat opintopisteet</p>	
SEURANTA / KEHITTÄMINEN	
<p>- Pyritään sisällyttämään kaikki projektit opintojaksoihin</p>	
OHJAAVAT DOKUMENTIT JA TIETOJÄRJESTELMÄT	
<p>- Optima</p> <p>- WinhaWille</p>	

HANKKEIDEN JA PROJEKTtien TOTEUTTAMISEN PROSESSI

TAVOITTEET	
Hankkeiden ja projektien toteuttamisen prosessin tavoitteena on hankkeen tai projektin onnistunut toteutus toimeksiantajalle. Lisäksi tavoitteena on opiskelijoiden osaamisen kartuttaminen ennalta suunnitellun mukaisesti.	
TOIMINNOT	VASTUUT / TOIMIJAT
1. Hankkeen tai projektin aloituspala- verin järjestäminen	13. Hankekoordinaattori
2. Projektisuunnitelman laatiminen	14. Hankekoordinaattori, ohjaava lehtori, opiskelijat sekä toimeksiantaja
3. Hankkeen tai projektin työstäminen	15. Opiskelijat sekä ohjaava opettaja
4. Hankkeen tai projektin statuspalave- ri järjestäminen	16. Hankekoordinaattori
5. Valmiin toteutuksen esittely toimek- siantajalle sekä raportointi	17. Hankekoordinaattori, ohjaava lehtori sekä opiskelijat
6. Hankkeen tai projektin päättäminen	18. Ohjaava lehtori sekä toimeksiantaja
7. Laskutus	19. Hankekoordinaattori
8. Asiakkaan tyytyväisyyden mittaami- nen	20. Hankekoordinaattori
MITTARIT / ARVIOINTI	
<ul style="list-style-type: none"> - Hankkeiden ja projektien määrä - Hankkeissa ja projekteissa suoritettavien opintopisteiden määrä - Toimeksiantajien palautteet projektien suorituksista 	
SEURANTA / KEHITTÄMINEN	
<ul style="list-style-type: none"> - Palautteiden analysointi 	
OHJAAVAT DOKUMENTIT JA TIETOJÄRJESTELMÄT	
<ul style="list-style-type: none"> - Optima - WinhaWille - Hankerekisteri - Projektisuunnitelma 	

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN HYVINKÄÄN TOIMIPISTE

Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä, joita kuvataan seuraavassa.

BBAARI

BBAARI on Laurean opiskelijoiden ja Hyvinkään yritysten kohtauspaikka. BBAARIN tavoitteen on edistää alueen yritysten tunnettuutta ja varmistaa osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös edistää opiskelijoiden opintoja ja sijoittumista työelämään lähialueella. Yritysten ja Laurean välisellä yhteistyöllä tuotetaan uutta osaamista opiskelijoille sekä alueen yrityksille. BBAARin kautta yritykset voivat hankkia yritykseensä opinnäyte-työntekijöitä, työharjoittelijoita tai työntekijöitä. (Laurea 2008j.)

BBAARIN projektissa ensimmäisessä vaiheessa opiskelijoiden osaaminen on tuotteistettu käytännön työtehtäviksi. BBAARI on myös luonut internet-sivuston informaatio- ja yhteydenotto-kanavaksi. Internet-sivuilla yritykset saavat ajankohtaista tietoa BBAARin toiminnasta sekä löytävät yhteystiedot tarvittaessa vaivattomasti ja helposti. Projekti jatkuu tiedottamisella ja yhteistyömallin edelleen kehittämällä. Tuotteistamista ja Internet-sivuja kehitetään tarpeen mukaan käyttökokemusten ja saatujen palautteiden avulla. (Laurea 2008k.)

BBAARilla on yhteistyökumppaneina projektissa Hyvinkään-Riihimäen Talousalueen Aluekeskus, Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari, Hyvinkään Yrittäjät ry, EKES-Yrityspalvelut ja RHL-Data Oy/Hyrinet. Tavoitteena on saada käyttöön sähköinen työnantajien- ja opiskelijoiden CV-pankki. (Laurea 2008l.)

Hoitotyön ja ohjauksen kehittämiskeskus

Julkinen-yksityinen Kumppanuuskeskus on monialainen toiminta- ja kehittämisympäristö. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan toimintaan kuuluvat vastuullinen ja asiakaslähtöinen hoiva- ja hoitopalvelu sekä asiantuntija- ja kehittäjätoiminta. Liiketalouden osaamista ovat prosessien mallintaminen ja kustannuslaskenta, yritystoiminnan kehittäminen, julkisten palveluiden tuottamismallien uudistaminen, sekä hoiva- ja hoitoalojen oikeudellinen osaaminen. (Laurea 2008m.)

Kumppanuuskeskuksessa työskentelee vuosittain 4 - 6 lehtoria, kaksi yliopettajaa sekä projektityöntekijöitä sekä 10-20 harjoittelijaa. Noin 300 opiskelijaa suorittaa vuosittain 5-10 opintopistettä/opiskelija LbD-hankkeissa. Keskus järjestää opettajaopiskelijoiden opetus- ja ohjau-

harjoittelua, projektityöntekijöiden harjoittelua sekä ryhmäohjausharjoittelua. Yritystoimintaa kehitetään kumppanuusverkostossa. Kumppanuuskeskuksen yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Applnno Lab, DIILI, Arjenpaja sekä Terveystenhuollon yhteisöt ja tutkimuslaitokset, Hyvinkään korkeakouluverkosto ja kansainväliset kumppanit. (Laurea 2008n.)

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN KERAVAN TOIMIPISTE

Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä, joita kuvataan seuraavassa.

Velo

Velo osaamista on erityisesti julkisten ja yksityisten palveluiden erikoisosaaminen sekä sen soveltaminen palveluiden ja palveluprosessien kehittämiseen (Laurea 2008o).

DIILI

DIILI on Keravan Laureassa toimiva digitaalisen median ja liiketoimintaosaamisen innovaatiokeskus. DIILI mahdollistaa työelämälähtöisten hankkeiden ja projektien toteutuksen Keravan Laurean opiskelijoille sekä liiketalouden että tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. (Laurea 2009p.)

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN LEPPÄVAARAN TOIMIPISTE

Laurea-ammattikorkeakoulun Leppävaaran toimipisteessä toimii yhdeksän oppimisympäristöä, joita kuvataan seuraavassa.

BarLaurea

BarLaurea on palvelujen kehittämiskeskus Laurea Leppävaarassa. BarLaurean palveluja ovat ateria-, kahvila-, kokous-, tapahtuma- ja juhlapalvelut Laurealle ja ulkoisille asiakkaille. BarLaurea toteuttaa vuosittain yhteensä noin 200 tilaisuutta. Henkilöstöä on seitsemän, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö ja viisi lehtoria. (Laurea 2008q.)

Vuosittain 250 opiskelijaa suorittaa eri hankkeissa yhteensä 1600 opintopistettä. Näiden lisäksi on erillishankkeita ja kansainvälisiä harjoittelijoita. Yhteistyökumppaneina BarLaurealla on REDLabs, Tietoliikennelaboratorio ja Ohjelmistolaboratorio, Laurea, MeiraNova, HK-ruokatalo, ChipsFood, Ateriamestarit, FinnCatering, Heinon Tukku, Findus, Electrolux, Farmao, Lind-

ström, VM-Data, Suomen keittiömestarit sekä Pohjoismaiden Ministerineuvosto. (Laurea 2008r.)

LaureaSID Labs

LaureaSID labs koostuu kahdeksasta tutkimus & kehitysympäristöstä, jotka ovat suuntautuneet erilaisiin osaamisalueisiin. Labroissa koordinoidaan työharjoittelupaikkoja, opinnäytetyöaiheita sekä erilaisia hankkeita ja projekteja joiden toteutuksessa opiskelijat voivat kartuttaa opintopisteitä.

- ***SIDLabs Business*** markkinointi, palveluliiketoiminta ja yhteiskuntavastuu.
- ***SIDLab accounting*** talouden ohjaus.
- ***SIDLab Networks*** WEB2 ja verkkoteknologia sekä jaettu laskenta ja sisätilapaikannus.
- ***SIDLab Red*** osaamisalueena Laurean ja IT-palveluiden kehittäminen, innovatiiviset ohjelmistoratkaisut, turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta.
- ***SIDLab Neon*** tietojärjestelmät, tiedon louhinta, avoimen lähdekoodin ohjelmistot, Oracle Academy ja Sun Academic Initiative for Java.
- ***SIDLab Security***
- ***SIDLab International***
- ***SIDLab Bar Laurea*** Palveluliiketoiminnan ja palvelujärjestelmien tutkimus- ja kehittämishankkeet, vaihtoehtoiset tuotantotavat, järjestelmätestaukset, perehdyttämis- ja koulutusmateriaalit, markkinointimateriaalit sekä reseptiikan kehittäminen (Laurea 2009s.)

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN OTANIEMIN TOIMIPISTE

Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen toimipisteessä toimii kolme oppimisympäristöä, joita kuvataan seuraavassa.

Well Life Center

Well Life Center on hyvinvointiosaamisen kehitysympäristö. Tarjoamalla kumppanuutta sekä tutkimus ja kehityspalveluja se pyrkii tuomaan yhteistyökumppaneilleen lisäarvoa. ”Well Life Centerin perusarvo on ihmisen hyvä”. (Well Life Center 2008a.) Kumppaniorganisaatiot ovat tiiviisti mukana WLC:n kehittämisessä. Verkostoitumisen ja toimivan kehitysympäristön kautta yhteistyökumppanit toimivat yhdessä ihmisten hyväksi ihmisen hyvinvointia edistäen.

ActivityLab

ActivityLab on toimintakyvyn mittaus- ja testauslaboratorio. Siellä voidaan mitata yksilön toimintakykyä, liikkumista sekä kyvykkyyttä. ActivityLabissa on liikunta- ja kuntosali ja mittaustila. (Well Life Center 2008b.)

LabLife

LabLife on prosessien tunnistamis- ja mallinnuslaboratorio joka tarjoaa tilat prosessien suunnitteluun ja mallinnukseen, perehdyttämiseen, simuloimiseen sekä nauhoitettujen työskentelely ja koulutustilaisuuksien järjestämiseen. Lähtökohtana LabLifen toiminnassa on prosessien mallintaminen yhdessä eri sidosryhmien kanssa. (Well Life Center 2008c.)

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN LOHJAN TOIMIPISTE

Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan toimipisteessä toimii kaksi oppimisympäristöä, joita kuvataan seuraavassa.

Terveystori

Terveystori on Lohjan Laurean oppimisympäristö, missä työskentelevät sairaanhoitajaopiskelijat valmistuneen sairaanhoitajan ohjauksessa. Terveystorin tavoitteena on edistää ihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä ehkäistä sairauksia. (Lohjanlaurea 2009.)

Yrityslabra

Yrityslabra on Lohjan Laurean uudenlainen oppimisympäristö, jonka tarkoituksena on mahdollistaa opiskelijoiden työelämälähtöinen oppiminen sekä entisestään vahvistaa Lohjan Laurean ja alueen yritysten välistä yhteistyötä. Lohjan Laureassa toteutetaan suuri määrä työelämälähtöisiä kehittämishankkeita, joiden koordinointi on tähän asti ollut ammattikorkeakoulun lehtoreilla. Hankkeiden koordinointi haluttiin kuitenkin keskittää, joten vuonna 2008 päätettiin siirtää kaikki hankkeet yhden katon alle ja Lohjan Laureaan perustettiin Yrityslabra. Hankkeiden lisäksi Yrityslabra koordinoi alueen yrityksiltä toimeksiantona tulevia opinnäytetyöaiheita, yritysten opiskelijoille tarjolla olevia työharjoittelupaikkoja sekä mahdollisia kesätyöpaikkoja. Keskittämisen johdosta opiskelijoiden on entistä helpompi saada tietoonsa tarjolla olevat hankkeet, opinnäytetyöaiheet sekä harjoittelupaikat. Myös yritysten on helpompi olla yhteydessä, kun on selkeästi yksi henkilö johon he voivat olla yhteydessä.