

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutuspalvelun tuotteistaminen

Veijo Malinen

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö
Kunnossapito
Insinööri(YAMK)

KEMI 2011

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on toiminut minulle työstöprosessin ajan eräänlaisena säästölippaana, johon koulutusalan työkokemus ja alalta saatu opastus muuntui näkyväksi menetelmäksi. Hankkeen aikana huomasin yllätyksekseni, kuinka suurten määrä tietoa ja menetelmiä tulemmekaan käyttäneeksi ilman, että edes huomaamme sitä.

Opinnäytetyön käytännön testaus on tehty kajaanilaisessa koulutus- ja konsultointiyrityksessä, KoulutusAvain Oy:ssä, minkä johdosta kiitokset toimitusjohtaja Olavi Haatajalle sekä koko organisaation henkilökunnalle. Oli varmasti haastavaa luoda yrityksen toimintaan uusia koulutustuotteita joiden rahoitus, oppilashankinta ja oppilastyöpäivät poikkeavat totutusta. Lämmin kiitos teille kaikille ohjauksesta, opastuksesta ja ennen kaikkea hyvistä hermoista - ilman onnistunutta yhteistyötä olisi moni asia jäänyt puolitiehen!

Lämpimät kiitokset myös Jaakolle ja Päiville oppaana ja ohjaajana toimimisesta!

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan yksikkö	
Koulutusohjelma	Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä	Veijo Malinen
Opinnäytetyön nimi	Koulutuspalvelun tuotteistaminen
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	15.8.2011
sivumäärä	91 + 123 liitesivua
Opinnäytetyön ohjaaja	DI Jaakko Etto
Yritys	KoulutusAvain Oy
Yrityksen yhteyshenkilö/valvoja	Olavi Haataja, PsM, toimitusjohtaja

Opinnäytetyö liittyy Kajaanissa toimivan koulutus- ja konsulttialan yrityksen, KoulutusAvain Oy:n teknisen alan koulutuspalveluiden tuotteistamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli määrittää koulutuspalvelun tuotteistamiseen liittyvät keskeiset kriteerit sekä nopea ja kustannustehokas tapa laatia ja monistaa koulutustuote. Työn tavoitteena oli myös tutkia asiantuntija- ja tuotepalveluiden suunnitteluun ja tuotteistamiseen liittyviä tekijöitä sekä määrittää niiden avulla koulutuspalvelujen tuotteistamisprosessi aikuiskoulutukseen.

Tutkimuksessa haettiin tuotteistamisen ratkaisumalleja käyttämällä alan kirjallisuutta ja internetiä sekä sisällyttämällä työhön case-tyyppisiä koulutuspalveluun liittyviä tuotekehityshankkeita. Opinnäytetyön yhteydessä on KoulutusAvain Oy:lle tuotettu yritysten itse rahoittamia koulutuspalveluja ja yritystukirahoituksella myytyjä koulutustuotteita. Lisäksi on tarjottu lukuisia työvoimapolitiittisia aikuiskoulutuksia Kainuun ELY-keskuksen alueella.

Tutkimusmenetelminä olivat työkokemukseen pohjautuva empiirinen tutkimus, tarvittavan teorian hankinta, menetelmien vertaileminen sekä saatujen tulosten siirtäminen käytäntöön.

Opinnäytetyön aikana tuotetut koulutuspalvelut hyödynnetään Kainuussa toimivien pienten ja keskisuurten yritysten koulutuksissa sekä KoulutusAvain Oy:n ja/tai Veijo Malisen mahdollisesti itse tuottamien koulutustuotteiden kehittämisessä. Opinnäytetyöstä saadut kokemukset ovat hyödynnettävissä KoulutusAvain Oy:n ja/tai Veijo Malisen yhteistyökumppaneiden aikuisille suunnatuissa ammattia päivittävien, ammattia täydentävien sekä tutkintoon johtavien koulutusten tuotekehityksessä.

Asiasanat: Aikuiskoulutus, yrityskoulutus, koulutuspalvelut, tuotteistaminen, asiakaslähtöisyys ja joustavuus.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Technology Competence Management
Name	Veijo Malinen
Title	Commercialisation of Training Services
Type of the study	Master's thesis (Master of Engineering)
Date	15 August 2011
Pages	91 + 123 Appendix pages
Instructor of the thesis	Jaakko Etto, MSc
Company	KoulutusAvain Oy
Contact person/Supervisor	Olavi Haataja, CEO, Master of Science (Psychology)

This study discusses the commercialisation process of technical educational services in KoulutusAvain Oy, a training and consulting company, based in Kajaani. The aim of this study was to find the fundamental elements of commercialising an educational service, and to describe a fast and cost-effective method to develop and reproduce such a service. A secondary goal of the study was to explore factors that are detectable in the process of planning and commercialisation of expert or product-based services and, on the basis of these discoveries, to define the process of commercialising training services for adult education needs.

In the study, various approaches to commercialisation were examined by studying literature and internet materials of the field, and also in the light of case-studies on training services R&D projects. In the course of the study, a set of training courses were carried out for KoulutusAvain Oy, whereupon some of them were paid by the customer companies themselves, whereas business subsidies were available for funding others. In addition, a number of training courses were organised as labour market measures within the administrative region of the Kainuu Centre for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centre).

The study represents an empirical research on the practical experience of commercialising training services, while it also involved studying theoretical materials, comparison of various commercialisation methods and application of the newly acquired results to practice.

The experience of training services commercialisation, gained in this study will be put to use in future training courses, addressed to small and medium-sized companies, and also in further development of training services, produced by KoulutusAvain Oy and/or by the author of this study. Furthermore, the results of the study may be implemented in further research and development of adult training services, aimed at updating or enhancing professional skills, or serving as a part of an educational degree.

Keywords: Adult education, corporate training, education services, commercialisation, customer orientation, flexibility.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	I
TIIVISTELMÄ.....	II
ABSTRACT.....	III
SISÄLLYSLUETTELO	IV
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET.....	VI
1. JOHDANTO	1
1.1. Työn lähtökohta, tavoitteet ja rajaukset	1
1.2. Tutkimusongelma.....	2
1.3. Yritysesittely: KoulutusAvain Oy	2
2. KOULUTUSPALVELUTUOTE	4
2.1. Koulutuspalvelu	7
2.1.1. Aikuiskoulutuksen kansalliset tavoitteet.....	8
2.1.2. Väestörakenne Suomessa	10
2.1.3. Opiskelijan perusopetuksen huomioiminen	13
2.1.4. Alueellisten eroavaisuuksien huomioiminen	16
2.2. Palvelutuote.....	19
2.2.1. Palvelutoiminnan tuotteistaminen.....	22
2.2.2. Palvelun tuotteistamisen hyötyjä.....	25
2.3. Palvelutuotteen tuotekehitys	26
2.3.1. The fuzzy front end	26
2.3.2. New Product Development	28
2.3.3. Front End Of Innovation	29
2.3.4. Concurrent Engineerig	30
2.3.5. Fift-generation innovation progress	32
2.3.6. Aineettoman palvelutuotteen innovaatioprosessin 3D-malli	33
3. KOULUTUSPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	35
3.1. Visio, missio ja strategia	35
3.2. Koulutussuunnittelu	39
3.2.1. Koulutussuunnitteluun kohdistuva lainsäädäntö.....	39
3.2.2. Valmistava koulutus.....	42
3.2.3. Ammattia täydentävä koulutus.....	44
3.3. Asiantuntijapalvelut	45
3.4. Koulutuspalvelutuotteen tuotekehitysprosessi	46
4. MODULAARISUUS	51
4.1. Modulointi.....	52
4.2. Monistaminen.....	56
4.3. Koulutuspalveluun liittyvä standardointi	57
4.4. Koulutuspalvelun prosessinkuvaus	58
5. HINNOITTELU	63
5.1. Hinnoittelumenetelmät.....	63
5.2. Hintastrategiat	67
5.2.1. Hinta-laatustrategia	67
5.2.2. Hyökkäysstrategiat	69
5.3. Hinnoitteluloukut	70

6.	MARKKINOINTI.....	73
6.1.	Asiakaspalvelu	73
6.2.	Suhdemarkkinointi	75
7.	SUOJAUS	78
8.	ESIMERKKIKOULUTUKSET	80
8.1.	Case 1: Rakennusalan perustutkinto verkko-opetuksena	80
8.2.	Case 2: Tiedottava märkätilakoulutus	81
8.3.	Case 3: Tulisijat ja hormistot Kainuussa – seminaari	82
9.	YHTEENVETO	83
10.	Lähdeluettelo	85
11.	LIITELUETTELO.....	90

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

Aihekokonaisuus	Useammasta moduulista koostuva, tiettyyn aihepiiriin rakentuva koulutustuote (esimerkiksi työturvallisuus, johon voi sisältyä useita korttikoulutuksia).
Differointi	Koulutuspalvelutuotteen erilaistaminen.
Make/buy	Make/buy – prosessoinnin tausta-ajatus on määrittää koulutuspalvelun tuottamisessa ne moduulit, joiden tuottaminen on järkevää tehdä itse ja niihin, jotka kannattaa siirtää ostopalveluihin.
Modulointi	Modulointi on tässä yhteydessä koulutuspalvelutuotteen määrittämistä itsenäisiin toimintakokonaisuuksiin, joille on määritelty selkeä opintokokonaisuus ja standardoidut rajapinnat.
Moduuliverkko/ Moduuligridi	Käytössä olevista moduuleista laadittu koulutustuotepalvelutarjotin, josta kouluttaja, koulutuksen suunnittelija tai opiskelija itse konkretisoi asiakaslähtöisesti suunnitellun koulutuksen. Moduuliverkko ajatellaan kaksiulotteiseksi ja moduuligridi vastaavasti kolmiulotteiseksi koulutuspalvelutarjottimeksi.
Opintokokonaisuus	Minimissään voi olla yhden moduulin sisältämän opintosuorituksen täysimääräinen sisältö (esimerkiksi korttikoulutus) tai useista moduuleista rakentuva tutkinnon osa tai aihekokonaisuus.
Patero – periaate	Koulutustuotteet luokitellaan 80/20 – säännön mukaisesti esimerkiksi tuottavuuden perusteella.
Standardointi	Tässä yhteydessä standardoinnilla tarkoitetaan moduulin sisällön sekä rajapintojen yhdenmukaistamista siinä laajuudessa, että moduuliverkko voidaan toteuttaa.
Toimitusketju	Palveluhallinta – ja tuotekokonaisuus toimijalta loppuasiakkaalle (opiskelijalle) saakka.

1. JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään Kainuussa päätoimipaikkaa pitävälle koulutus- ja konsultointialan organisaatiolle, KoulutusAvain Oy:lle sekä Veijo Malisen omaan käyttöön. Opinnäytetyön aikana suunniteltujen ja toteutettujen koulutusten omistusoikeus on KoulutusAvain Oy:llä kuluvan vuoden loppuun, 31.12.2011 saakka.

Lähtökohtana opinnäytetyölle oli KoulutusAvain Oy:n tarve laajentaa koulutus- ja konsultointipalvelutuotetta teknisen alan aikuis- ja yrityskoulutuksiin (ammattillinen aikuiskoulutus). Tavoitteeksi asetettiin rakennusalan tutkintotavoitteisten koulutusten edellytysten luominen, Kainuun ELY -keskuksen koulutustarjouskilpailuun osallistuminen sekä toimivan koulutuspalvelutuotekonseptin kehittäminen.

1.1. Työn lähtökohta, tavoitteet ja rajaukset

Aloittaessani työt KoulutusAvain Oy:ssä tekniikan alalla, ei yrityksellä ollut aktivoituneena yhtään tutkintotavoitteista koulutusta eikä yrityksellä myöskään ollut voimassa olevaa näyttöjen järjestämissopimusta millekään koulutusosalalle. Osittain tästä syystä on tähän hankkeeseen liitetty joiltakin rajapinnoilta Rakennusalan perustutkinnon (Case 1) suunnitteluun ja tuotteistamiseen liittyvien tekijöiden tarkastelu sillä tutkintotavoitteisten koulutustuotteiden kohdalla keskeisiä ovat lain- ja asetusten mukaisuus, virallisten järjestämislupien saaminen, asiantuntevan ja arvoketjun muodostumisen mahdollistava henkilöstön ja yhteistyöyritysten löytäminen sekä tietysti opetussisällön luominen minimissään sellaiseksi että koulutus voidaan toteuttaa. Lisäarvoa saadaan, mikäli koulutuksen tuotteistaminen toteutetaan niin, että samaa tuotetta voidaan myydä myös ulkopuolisille tarvitsijoille räätälöitynä palveluna.

Loput käytännön esimerkit (Case 2 ja 3) on otettu mukaan osittain koulutuspalvelutuotteen kehittämisen kuvaamiseksi, osittain tuotekehityksen tuottamien jatkotoimien esittämiseksi sekä tietysti oppilaspalautteen saamiseksi osaksi lopputuotteen onnistumisen arviointia.

Opinnäytetyö on rajattu käytännön koulutuspalvelutuotesuunnittelua ja aikuisille suunnattujen koulutusten käynnistämistä palvelevaksi. Tavoitteena on tuottaa jatkohankkeita projektin aikana luoduille koulutuspalvelutuotteille, nostaa esille joitakin oppilastaustojen erityispiirteitä sekä kirjaamaan käytännöstä esiin nouseva käytänne kaavioksi tai menettelyohjeeksi tuleville koulutuspalveluhankkeille.

1.2. Tutkimusongelma

Tutkimusongelma oli nostaa esille ja kirjata näkyväksi keskeiset lähtökohdat ja käytännössä tehdyt asiat sekä menetelmät, joilla yrityksille suunnattu aikuiskoulutuspalvelu muuttuu kilpailukykyiseksi, asiakkaita kiinnostavaksi ja tuottavaksi koulutuspalvelutuotteeksi.

1.3. Yritysesittely: KoulutusAvain Oy

Koulutusavain Oy on 1990-luvun alussa perustettu organisaatioiden- ja henkilöstönkehittämispalveluja, tutkimus- ja kehittämispalveluja, työhyvinvointi- ja psykologipalveluja sekä rekrytointipalveluja ja esimiesvalmennusta tuottava organisaatio. Yrityksen päätoimipaikka on Kajaanissa ja sivutoimipaikka Oulussa. Se on hallinnoinut ja toteuttanut muun muassa Työministeriön TYKES - rahoitteisia isoja hankkeita sekä toiminut alihankkijana EU-projekteissa ja kouluttanut projektitoimijoita./23/

KoulutusAvain Oy:n palveluksessa on tällä hetkellä kirjoilla noin kaksikymmentä eri alan ammattilaista hankkeiden määrän ja laajuuden mukaisesti. Uutena liiketoiminta-alueena organisaatiossa on syksyllä 2009 käynnistynyt tasa-arvokoulutus ja -konsultointipalvelut (Gender Equality and Development), jonka asiantuntijoilla on pitkä ja laaja-alainen kokemus projektityöstä sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla, projektisyklin eri vaiheista (Project Cycle Management – osaaminen), kumppanuuksien rakentamisesta ja kehittämisestä sekä verkostoyhteistyöstä. /25/

Yrityksellä on sertifioitua ISO 9001:2008 (laadunvarmistusstandardi), ISO 14001:2004 (ympäristönhallintastandardi) ja OHSAS 18001:2007 (työ-, terveys- ja turvallisuusvaatimukset) – laatu- ja turvallisuusjärjestelmät. KoulutusAvain Oy:n on Solitidet Finland Dun & Bradstreet Finland Oy luokitellut parhaaseen AAA® -luottoluokkaan, johon kuuluu ainoastaan 4.1 % kaikista suomalaisyrityksistä. /24/

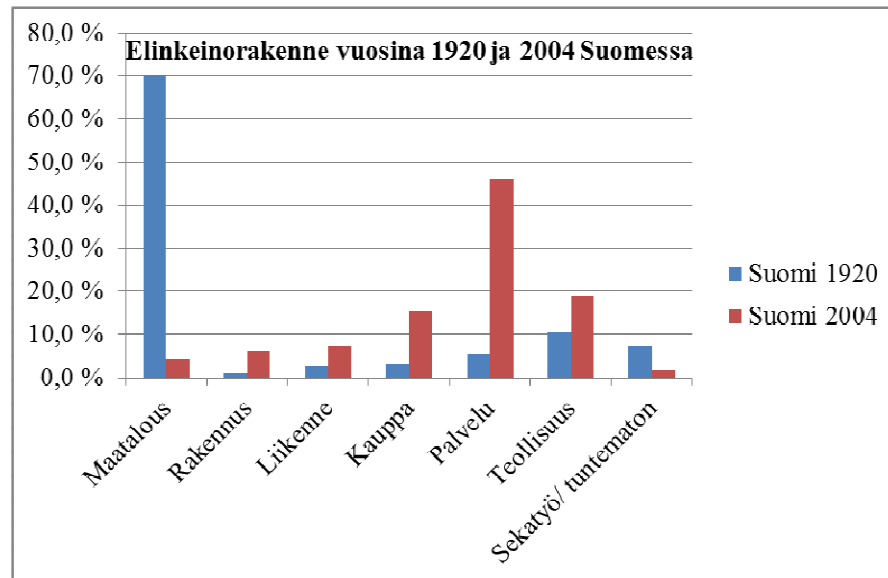
2. KOULUTUSPALVELUTUOTE

Käsitteen koulutuspalvelutuote takaa löytyy ajatus, jossa perinteiseen koulutus- ja opettamistyöhön on sisällytetty palveluun liitettäviä elementtejä siinä määrin, että voidaan muodostaa myytävä tuote. Teollistuvassa yhteiskunnassa työhön ja arkielämiseen päivittäin käytettävän tiedon tarpeen kasvaminen sekä pakollisen oppivelvollisuuden yleistyminen /32/ on ollut voimakasta 1900-luvun alusta alkaen. Muutos johti vielä nykyisinkin käytössä olevaan valtiojohtoiseen, lakien, asetusten ja määräysten standardoimaan koulutusjärjestelmään. Alkujaan ammatin oppimiseen tai perustaitojen hallintaan kehittynyt harjaantumismenetelmä onkin nykyisin merkittävin kansallinen voimavara, johon pyritään investoimaan voimakkaasti /6/.

Nykyinen yhteiskuntamme elää murroskautta, joka alkoi jo 1900-luvun alussa, kun muutos agrariiyhteiskunnasta teollistuneeseen yhteiskuntaan käynnistyi. Sotakorvauksien maksamiseen luotu tehokas tuotanto, suurten ikäluokkien tulo työmarkkinoille, globaali markkina-alue ja kaupunkien teknologian edistyneisyys toivat ihmismassat kaupunkeihin ja maaseudun autioituminen alkoi. Käytettävissä olevan tiedon laaja hyväksikäyttö sekä toimivan tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen muun muassa kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi muunsivat aineellisia hyödykkeitä tuottavan teollisen yhteiskunnan niin kutsutuksi tietoyhteiskunnaksi /52/. Tietoyhteiskunnan kehittyminen kääntyi voimistamaan ja tukemaan aineettomia hyödykkeitä tuottavaa palvelualaa jopa siinä määrin, että nykyisin katsotaan suurimman osan työtätekevistä saavan toimeentulonsa palvelualalta /3/.

Katsottaessa kuvan 1 graafista esitystä voidaan todeta suorastaan hämmästyttävä elinkeinorakenteen muutosprosessi ja ihmisen sopeutumiskyky. Kun vielä muistetaan noiden kahden vuosilukujen välillä voimissaan ollutta teollistumisen jaksoa, niin voidaan päätellä suuren joukon tehdassaleista ansionsa hankkineiden ihmisten siirtyneen jollekin muulle alalle. Fyysisten bulkkituotteiden ja komponenttien valmistaminen on siirtynyt alueille, joiden palkkataso on Suomen tasoa selvästi alhaisempi. Vielä muutama vuosikymmen sitten muodostimme Suomen bruttokansantuoteen /56/ fyysisillä hyödykkeillä, kunnes yrityksemme hävisivät kilpailun monikansallisille yrityksille etenkin niillä tuotteilla joiden, tuo-

tantomäärät ja markkina-alueet olivat suuria. Sen sijaan tuotteet, joiden valmistusmäärät olivat pieniä, sisälsivät suojattua innovatiivisuutta tai olivat kytkettyjä riittävästi kansallisessa tasossa tuotettavaan palveluun, eivät monikansallisia yrityksiä kiinnostaneet.



Kuva 1. Elinkeinorakenne Suomessa v. 1920 ja v. 2004. /55/

Tuotteisiin sidotut palvelut saattavat olla tärkeimpiä syitä siihen, miksi elinkeinorakenne muuttui fyysisten tavaroiden tuottamisesta palvelujen tuottamiseen. Huomattiin, että palvelutuotetta oli helpompi pitää kansallisen markkina-alueen sisällä ja mahdollisesti syntyvä kilpailu palvelujen tuottajien kesken oli selkeästi maan sisäisten toimijoiden välistä, jolloin myös kilpailevat yritykset olivat tuotantovolyymiltään lähellä toisiaan. Lisäksi tietotekniikan linkittyminen eri alojen keskeisiin toimintoihin loi yrityksille ostotarpeen tietyn tyyppisille palveluille, joihin sen ei itse kannattanut sijoittaa omaa osaamistaan. Toteutettiin Make/buy - prosessointia tehokkuuden parantamiseksi. Tämän myös ulkoistamiseksi kutsutun toimenpiteen /50/ yhteydessä monien eri ammattialojen työntekijöistä tuli palvelun tarjoajia. Esimerkiksi rakennuksilla aikaisemmin pääasiassa palkollisena laatoitustyötä tehnyt kirvesmies muuttuikin laatoituspalvelua tuottavaksi yrittäjäksi tai kunnossapitoa suorittanut laitospöytä siirtyi kunnossapitopalvelua tarjoavan yrityksen palvelutyöntekijäksi. Vaikka itse perinteisen elinkeinon harjoittamiseen liittyvä työsuoritus ei muuttunut, toi palvelutoiminnan mukaantuleminen useita uusia huomioitavia lisätöitä ja näkökohtia työn sisältöön /4/.

Näyttäisi kuitenkin siltä, että pelkkä palvelun tarjoaminen työsuorituksen lisänä ei sinällään riitä. Yhä enenevässä määrin palvelua tarjoavan alan ammattilaisen odotetaan pystyvän tuottamaan sellaisia menetelmiä ja välineitä, jotka automaattisesti korjaa tai joilla palvelun tarvitsija voi omatoimisesti ratkaista syntyneen ongelmatilanteen - mihin kellonaikaan ja missä päin maailmaa tahansa. Hyvin pitkälle yhdenmukaistunut konekanta ja niissä käytettävät ohjelmistot, kansallisesti harmonisoidut yleisstandardit sekä ihmisten parantunut kielten osaaminen /51/ onkin luonut pohjan tilanteelle, jossa tietoyhteiskunnan rakentama globaalitietoverkko on viemässä myös palvelutoimintoja maan rajojen ulkopuolelle. Suurten tuotantokoneistojen huoltopalvelut, tietotekniikan ylläpito ja useat nimenomaan palvelutuotteet ovat alkaneet kiinnostaa suuria, globaalisti toimivia yrityksiä. Nykyisin puhutaan GSN:stä (Global Service Network) eli maailman laajuudesta palveluverkosta, jonka laajuudesta kertoo paljon se, että esimerkiksi Googlella löytyy edellämainitulla hakusanalla 0,5 sekunnissa 255 000 000 hakutulosta. Emme ole enää yksin.



Kuva 2. Globaali sosiaalinen media /14/

Edellä kuvattu näkyy muun muassa palvelutuotteiden kehityksenä, jossa erilaisten automaattisten käännöspalveluiden, symboliikan ja formaattisesti standardoitujen sivusto-

jen avulla globaalipalvelun tarjoaja tarjoaa sähköisessä muodossa teknologiaa, jolla voi palvella itse itseään. Monikansallinen palvelualan tuotetarjonta näkyikin erilaisten itsepalvelutuotteiden kehittymisenä /21/ sekä ylikansallisen sosiaalisen median kehittymisenä /14/, jonka keskeisimpiä tuotteita on esitetty kuvassa 2.

Sosiaalinen media, nettikaupat ja kansainväliset pankkikortit ovat luoneet pohjan palvelutuotteen lisäksi myös fyysisen hyödykkeen tarjoamiselle ja myymiselle hyvinkin kapealle markkinasegmentille. Hyödykkeen valmistajalle tämä avaa pienilläkin markkinaosuuksilla suuret asiakasmäärät mutta toisaalta asettaa vaatimuksia tuotteen modulaarisudelle, liitettävyydelle ja yhteensopivuudelle kansallisten standardien ja muiden yritysten tuottamien oheistuotteiden kanssa. Kansainvälistynyt tuotteiden tarjoaminen lisää kansallista ja kansainvälistä tarvetta lisätä valvontaa ja lain säädäntöä paremmin yksityistä ihmistä suojelevaksi, esimerkkinä Kuluttajansuojalaki 21.1.1978/38 tai Laki rajat ylittävstä kieltomenettelystä 21.12.2000/1189 /9/.

Tarkasteltaessa koulutuspalvelutuotetta sen osatekijöiden kehittymisen näkökulmista, huomaamme käsittelevämme pakettia, johon liitetään ensinnäkin kolmen eri osatekijän lainsäädäntöä, jotka kohdentuvat koulutusalan, palvelun tuottamisen ja lisäksi vielä luotuun tuotteeseen kohdistuviin tekijöihin. Ymmärrämme hyvän koulutuspalvelun olevan moduulirakenteinen ja formaattisesti standardoitu kokonaisuus, joka on markkinoitavissa sekä kansallisesti että kansainvälisesti sähköistä tiedonsiirtoa hyödyntäen, kunhan huomioidaan kansalliset ja kansainväliset lait ja asetukset. Koulutuspalvelun tuotteistamisen lähtökohtana on muistaa, että se on merkittävin työväline työssä käyvälle henkilölle tai yritykselle, jolla yhteiskunnassa tapahtuvia tuotannollisia ja teknologisia uudistuksia voidaan kattavan tehokkaasti asia- ja asiakaskeskeisesti ohjata ja suorittaa.

2.1. Koulutuspalvelu

Perinteisen koulutuksen muuttaminen koulutuspalveluksi aiheuttaa muutamia keskeisiä vaikutuksia opetustyöhön. Perinteinen koulumaailma, jossa opettajalla oli keskeinen ase-

ma ja yleensä kiistämätön auktoriteetti, muuttuu sellaisen palvelun tarjoajaksi, jolta asiakas, siis perinteisessä koulussa oppilas, olisi kiinnostunut ja valmis ostamaan palvelun. Tästä syystä koulutuspalvelun suunnittelussa on tärkeää ensinnäkin tiedostaa, mitkä ovat Suomen kansalliset, eri alueille asetetut tavoitteet. Mitä asioita korostetaan opetus- ja kulttuuri- tai työ- ja elinkeinoministeriöiden teettämässä kansallisten aikuiskoulutusten kehittämisselityksissä, keitä ovat potentiaaliset koulutukseen osallistujat - siis asiakkaat tai mikä on tulevien opiskelijoiden tai kohderyhmän perusopetustausta ja mitä alueellisia tekijöitä on huomioitava ja arvoja korostettava, että koulutus koetaan laadukkaaksi tuotteeksi?

2.1.1. Aikuiskoulutuksen kansalliset tavoitteet

Aikuisväestölle tarjottavien koulutuspalvelutuotteiden tulevia haasteita ovat innovaatio- toiminnan lisääntyminen ja työelämän vaatimusten nopea muuttuminen. Näistä seuraavat osaamisvaatimusten kasvaminen, työtehtävien ja niiden sisällön vaihtuvuuden lisääntyminen sekä toimenkuvan muutokset tuovat koulutuksen tarjoajalle etenkin yrityskoulutuspalveluissa henkilökohtaistamisen, laadun ja tehokkuuden merkityksen selkeästi esille. /34/

Taulukosta 1 on näkyvissä Opetushallituksen opiskelijatavoitteet 2007–2012. Pelkästään ammatilliseen aikuiskoulutukseen on varattu liki 150 000 opiskelijapaikkaa. Lisäksi todennäköisesti ainakin alueellisena koulutuspalvelutuotteena hieman lisävolyymiä opiskelijapaikkamääriin olisi mahdollisuus saada erikostumisopinnoista ja ehkä vapaan sivistystyön opiskelijapaikoista. Taulukossa 2 on eritelty prosentuaalisesti koulutusala-kohtaiset opiskelijapaikkamäärät. Taulukossa on nähtävissä selkeä painotus tekniikan ja liikenteen sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalle. Hyvin todennäköisesti sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala tulevat kasvamaan (johtuen suurten ikäkuokkien ikääntymisestä), samoin kuin ympäristöala.

Merkittävä tuleva aikuiskoulutusta tarvitseva ryhmä on jostain syystä perusopetuksen jälkeen jatko-opintopaikkaa vaille jääneet henkilöt. Suomen virallisen tilaston mukaan ryhmän henkilömäärä kasvaa vuosittainen, ollen esimerkiksi 2009 yli 5500 henkilöä. /57/

Taulukko 1. Aikuiskoulutuksen aloittajatavoitteet ajalle 2007–2012 /34/

Koulutus	Opiskelijatavoite	YHT.
Lukio		
Lukio-opinnot ja aineopinnot	27500	27 500
Ammatillinen aikuiskoulutus		
Näyttötutkintona suoritettava ammatillinen perustutkintoon valmistava koulutus	17 000	149 000
Ammattitutkintoon valmistava koulutus	25 000	
Erikoisammattitutkintoon valmistava koulutus	10 000	
Näyttötutkintoon valmistava yhteensä	52 000	
Muu ammatillinen lisäkoulutus	45 000	
Ammattikorkeakoulu		
Perustutkinnot ja ylemmät amk-tutkinnot	7800	27 800
Erikoistumisopinnot	5 000	
Avoin ammattikorkeakouluopetus	15 000	
Yliopisto		
Perustutkinnot ja tutkijakoulutus	7500	218 200
Täydennyskoulutus	110 000	
Erikoistumisopinnot	5 700	
Avoin yliopisto	95 000	
Vapaa sivistystyö		
Vapaa sivistystyö	1 200 000	1 200 000

Tulevaisuuden voimavaraksi tähtäävän aikuiskoulutuksen tavoitteena on luoda työikäiselle väestölle hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen työssään, parantaa ammatinvaihdon edellytyksiä, nostaa aikuisväestön koulutus- ja osaamistasoa sekä turvata ikääntyvän aikuisväestön sivistyksellisiä tarpeita. /34/

Tulevaisuudessa erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset ja julkisorganisaatiot tulevat tarvitsemaan kehittämispalveluita ensisijaisesti työelämässä toimiville. Koulutuspalvelu tulee toteuttaa mahdollisimman pitkälle työn ohessa suoritettavana, osaamisen kehittämismahdollisuuksia parantavana tuotteena, jossa laadun parantamisen ohella on pystyttävä lisäämään koulutus- ja kehittämispalveluiden saatavuutta, järjestämisen tehokkuutta ja tuottavuutta. /34/

Taulukko 2. Arvio tutkintoon johtavan aikuiskoulutuksen koulutusaloittaisesta jakautumisesta 2007–2012 /34/

Arvio ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutusaloittaisesta jakautumisesta	
Koulutusala	%
Humanistinen ja kasvatusala	5 %
Kulttuuriala	5 %
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	20 %
Luonnontieteiden ala	5 %
Tekniikan ja liikenteen ala	35 %
Luonnonvara- ja ympäristöala	5 %
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	15 %
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	10 %
Yhteensä	100 %

Taulukon 2 esittämän koulutusaloittaisten opiskelijapaikkojen arvio perustuu työssäolevien kouluttamattomien henkilöiden määrään ammattiryhmittäin vuonna 2004 sekä vuosien 2000 ja 2004 välillä ammattia vaihtaneisiin, työllisiin henkilöihin ja ennakoituun aikuisväestölle avautuvien työpaikkojen määrään ammattiryhmittäin kaudella 2005–2020. /34/

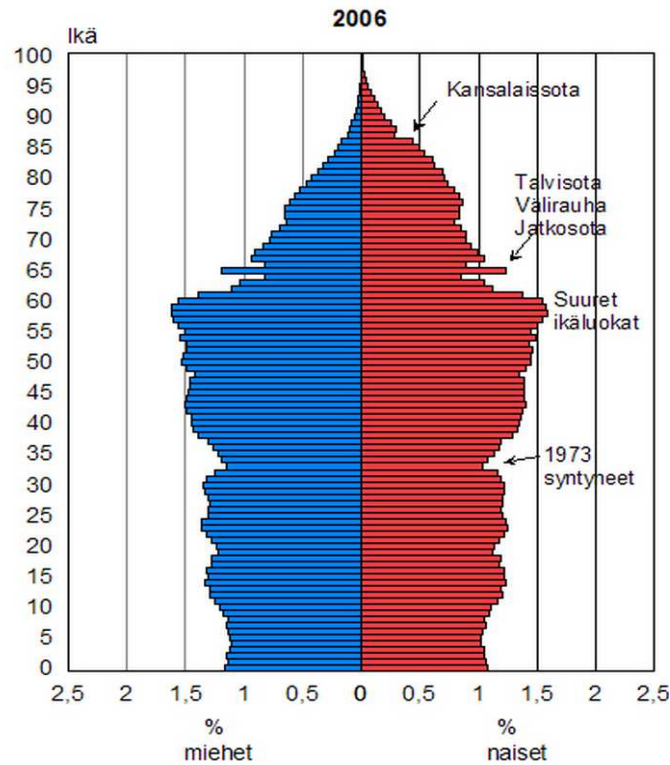
2.1.2. Väestörakenne Suomessa

Koulutuspalvelujen tuotteistamisen peruslähtökohtia on myös ymmärtää viitekehys, johon tuotamme palveluja. Ehkä helpointa on lähteä liikkeelle väestörakenteesta, jossa Suomessa näkyy voimakkaasti niin kutsutun suurten ikäluokkien vaikutus /54/. Parhaiten asiaan sisäistää, kun katsoo kuvassa 3 esitettyä vuoden 2006 tilastokeskuksen laatimaa väestörakennekaaviota. Siitä on havaittavissa, että vuoteen 2015 mennessä työvoimastamme lähes puolet siirtyy eläkkeelle tai muusta syystä työvoiman ulkopuolelle, poistuman ollessa voimakkainta suoritustason ammateissa. /35/ Eläkkeelle siirtyvien tilalle täytyy kouluttaa sekä työnjatkajat että henkilöt, joka huolehtivat eläkkeelle siirtyvien hyvinvoinnista.

Toisaalta on muistettava, että eläkkeisiin varattu raha taisei kadota tai ainakin pienentyä edellisen laman aikana, minkä johdosta julkisuudessa on ollut paljon eläkeiän nostamiseen liittyvää poliittista keskustelua. Tämä tarkoittaa vuorostaan, että tulevaisuudessa pitää myös suunnitella koulutuspalvelutuotteita, joilla päivitetään pitkä työkokemus ja valtava

hiljainen tieto työuran jatkamiseen sekä toisaalta uusien, alalle tulevien kouluttamiseen.

/27/



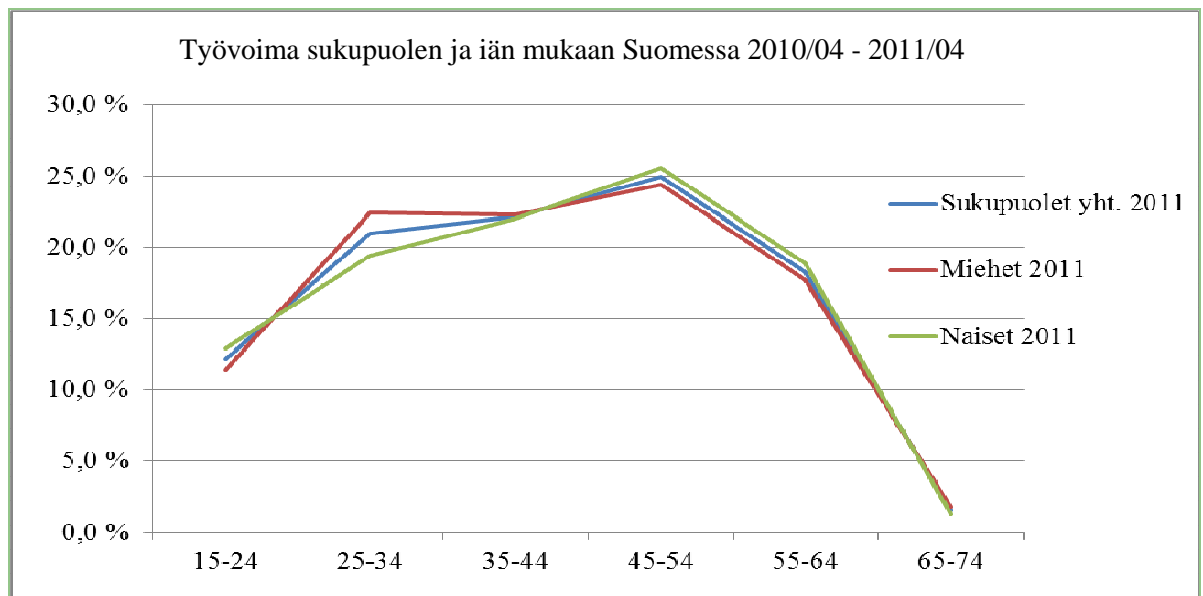
Kuva 3. Väestön ikärakenne Suomessa v. 2006 /54/

Toinen kuvasta 3 havaittava kansallinen piirre on ikäryhmien tasainen koko. Aikuisille suunnatussa koulutustuotteessa tämä tarkoittaa, että samassa koulutuksessa oppilaiden ikä liikkuu 18 ja 60 ikävuoden välillä, joten nuorimman ja vanhimman osallistujan ikäero saattaa olla jopa 40 vuotta. Pelkästään työkokemuksen tuomat tieto-taito -tasoerot sekä työ-kulttuurissa tapahtuneet muutokset luovat suunnattomia eroja ryhmien sisälle. Kun lisäksi muistetaan, miten suuret muutokset ovat tapahtuneet perusopetuksen sisällössä, opetustavassa ja ihmiskäsityksessä viimeisen 40 vuoden ajalla, on opetustavan, -materiaalin ja oppilaanohjauksen oltava helposti muunneltavissa oppilas- ja oppilasryhmäkohtaisesti.

Kolmas huomioitava piirre koulutuksen tuotteistamisessa on miesten ja naisten yhteneväinen määrä kussakin ikäryhmässä. Pientä eroa on havaittavissa kuvan 4 kaaviossa ikävuosissa 30–34 sekä 45–54. Väkirikkailla alueilla, jossa koulutuspalvelua voidaan tarjota

useille aloille samanaikaisesti, erottuu helposti naisten ja miesten koulutukset perinteisen rooliin mukaisesti.

Sellaisilla alueilla, jotka ovat harvaan asuttuja ja joiden väestötiheys on alhainen, ei samankaltainen eriytyminen ole enää koulutuspalvelun hinnan rakentumisen näkökulmasta kannattavaa sillä ryhmä koko jää usein liian pieneksi. Lisäksi ryhmän osallistujamateriaali valikoituu hyvinkin heterogeeniseksi ja opiskelukustannukset voivat nousta etäisyyden johdosta huomattavan korkeaksi. Tästä johtuen esimerkiksi aikuisille suunnatuissa koulutuksissa tulisi pyrkiä laajenevissa määrin ylittämään sukupuoleen liittyvät haku- ja valintakriteerit. /27/ Perinteisen työsuorituksen muututtua enenevässä määrin työpalveluksi on muun muassa naisten kiinnostus lisääntynyt myös aikaisemmin selkeästi miesvaltaisille aloille ja päinvastoin.



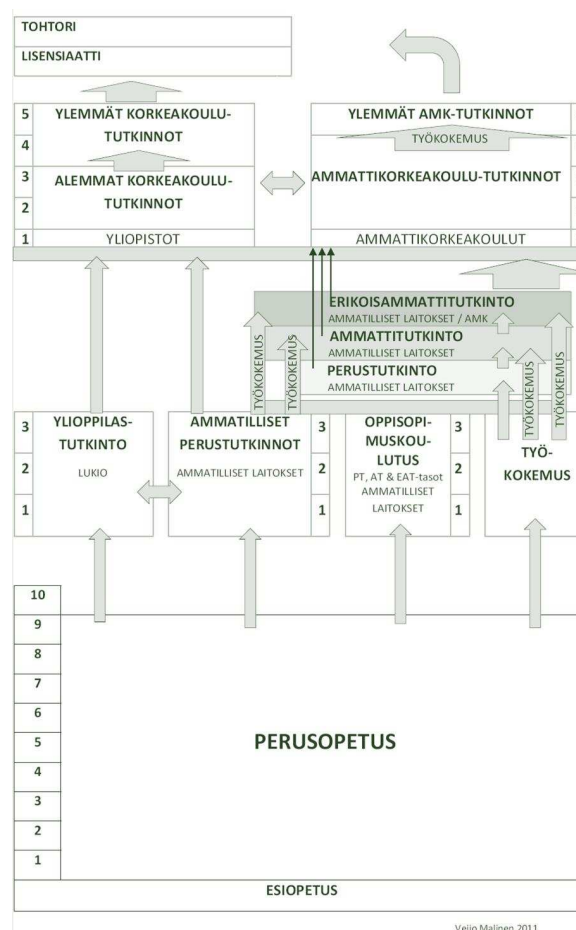
Kuva 4. Työvoima sukupuolen ja iän mukaan 2010 - 2011 /54/

Koulutussuunnittelun ja koulutuspalvelun tuotteistamisen näkökulmasta miesten ja naisten valitseminen samaan ryhmään voi olla koulutuksen tilojen osalta vaikeasti toteuttavissa (esimerkiksi WC- ja suihkutilat) mutta toisaalta sekaryhmä tuo koulutuksen aikana uusia näkökulmia opetussisällön käsittelyyn sekä monipuolistaa usein perinteisesti tekniikanalalla maskuliinisesti esitettyä opiskelumateriaalia. /46/ Etenkin koulutuksen jälkeiseen työ-

elämään siirtymiseen sekaryhmän kattavampi näkemysten kirjo antaa lisäarvoa ennen kaikkea asiakaspalvelun laajanäköisyyteen ja työsuorituksen laatuun. /27/

2.1.3. Opiskelijan perusopetuksen huomioiminen

Suomen koulutusjärjestelmä on rakennettu alla olevan, Opetushallituksen laatiman kuvassa 5 esitetyn kaavoin mukaiseksi. Peruskokonaisuuden siinä muodostaa oppivelvollisuuteen sisältyvä, lailla vahvistettu perusopetus /10/, jonka kesto on yhdeksän vuotta. Lain puitteissa on mahdollista suorittaa oppivelvollisuus muullakin tavalla, kuin käymällä asuinpaikkakunnan järjestämää koulua sillä perusopetuksen oppimäärän mukaiset tiedot ja taidot voi hankkia myös opiskelemalla kotona, koska erillistä koulupakkoa ei ole. Oppivelvollisuuden sisällön on luonnollisesti oltava sama suorittamistavasta riippumatta. /33/



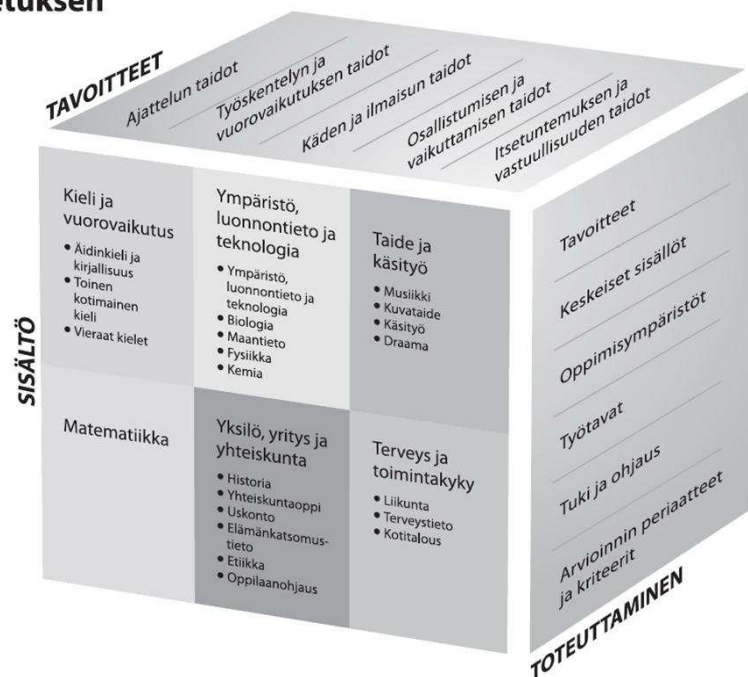
Veijo Malinen 2011

Kuva 5. Suomen koulutusjärjestelmä /33/

Harmittavan usein yrityksille tai aikuisille suunnattujen koulutusten suunnittelussa unohdetaan se tosiasia, että monen koulutukseen tulevan opiskelijan aikaisemmat ja jopa ainoat kokemukset opiskelusta saattavat olla perus- tai sitä edeltävästä kansakoulusta /44/. Siksi olisikin hyvä ymmärtää, miten silloisen oppilaan on odotettu opiskelevan, mitkä asiat oli sisällytetty peruskoulutuksen tavoitteisiin ja mitä oppilaan odotettiin osaavan, kun oppivelvollisuus oli suoritettu sekä muistella omia kokemuksiaan perusopetuksen opetuskuultuurista ja -käytännöistä.

Ennen peruskoulua toimineen, kansakoulun käyneiden ja sieltä kansalaiskouluun siirtyneiden oppilaiden - siis nykyisten vähintään 50 vuotta täyttäneiden aikuisopiskelijoiden tavoitteet sisälsivät yleissivistäviä aineita mutta pääpaino oli ammattiin tähtäävillä käytännön kursseilla, joita suunniteltiin kullakin paikkakunnalla alueen työelämän tarpeita varten /61/. Asiasta saa hyvän perustietouden n. 10 minuutin pituisesta pikakurssista YLE videoarkiston nettisivustolta /60/. Vaihtoehtoisesti kansakoulun jälkeen oppikouluun pyrkineiden ja sinne päässeiden tavoitteena oli tiedollisen opetuksen saamisen lisäksi kokonaisvaltainen kasvattaminen sivistyneiksi, hillityiksi ja itseään korostamattomiksi ihmisiksi /28/.

Perusopetuksen rakenne



Kuva 6. Peruskoulun perusopetuksen rakenne /31/

Yllä oleva kuvan 6 esittämä kuutio puolestaan kuvaa nykyisen perusopetuksen sisältöä, toteuttamista ja tavoitteita vuoteen 2020 saakka. Tässä on siis perusta niiden aikuisopiskelijoiden koulutussuunniteluun, jotka tarvitsevat aikuiskoulutuspalvelua tulevaisuudessa.

Keskeiseksi nykyajan peruskoulutuksessa nouseekin ajatus muuttuvasta tulevaisuuden maailmasta, jossa tärkeää on määrittää, minkälaista osaamista tullaan tarvitsemaan, jotta voisi yksilönä, työntekijänä ja Euroopan kansalaisena selviytyä elämässä eteen tulevista haasteista mahdollisimman hyvin /31/.

Tarvittavien kompetenssien määrittämiseksi on Suomi aktiivisesti mukana kansainvälisissä hankkeissa eri maiden koulujärjestelmän kehittämisen ja opetussuunnitelmien uudistamisen yhteydessä, muun muassa DeSeCo –projekti (Definition and Selection of Competencies), jossa päädyttiin kolmen alla olevan osaamisalueiden ja niiden oppimisen jälkeisen reflektoinnin korostamiseen:

- *Työn välineiden hallinta* liittyy kykyyn ja taitoon käyttää ja soveltaa erilaisia työn välineitä, kuten kieltä, symboleita, informaatiota, teknologiaa, eri tieteenalojen käsitteitä ja menetelmiä jne. vuorovaikutteisesti ympäristönsä kanssa.
- *Erilaisuuden hyväksyminen ja yhteistyötaidot*, joilla tarkoitetaan yksilön kykyä liittyä ryhmiin, hyväksyä erilaisuutta ja kykyä toimia erilaisuutta sisältävissä ryhmissä.
- *Vastuullisuus omassa elämässä* sisältää ajatuksen ihmisen vastuullisuudesta omasta elämästään, kykyä ymmärtää itseään ja tunnistaa rajansa suhteessa toisiin sekä kykyä toimia vuorovaikutussuhteessa sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön. /31/

Oman lisän koulutuspalvelun suunnitteluun tuo vieraskielisten ja maahanmuuttaneiden opiskelijoiden lisääntyminen oppilasryhmissä /58/. Opetushallituksen tuottamassa tilastoinnissa, taulukko 3, voidaan todeta vieraskielisten opiskelijoiden osuuden kasvaneen pelkästään oppisopimuskoulutuksen ja tutkintotavoitteisten koulutusten osalta yhteensä noin tuhat henkilöä vuodessa.

Vuoden 2008 vieraskielisistä perustutkinnon suorittaneista oppilaista 2664 suoritti tutkinnon näyttötutkintona /19/. Tämä tarkoittaa, että koulutuspalvelun suunnittelussa on huomioitava heidän osaltaan on myös kielen ymmärtämiseen liittyvät asiat, kulttuuri- ja uskonnolliset tekijät, ilmastolliset ja maantieteelliset tekijät (esimerkiksi roudan merkitys rakentamisessa tai kondensaatioveden jäätyminen talvella) sekä lakien ja asetusten tuomat erityispiirteet jotka näkyvät koulutuksessa yllätyksellisinä poissaoloina (esimerkiksi passin uusiminen, jonka maahanmuuttaja voi joutua tekemään Tukholmassa). /19/ ja /40/

Taulukko 3. Vieraskieliset opiskelijat ammatillisessa koulutuksessa /22/ ja /19/

Vieraskieliset opiskelijat ammatillisessa koulutuksessa vuosina 2005 - 2007	2005	2006	2007	2008
Ammatillinen perustutkinto	6446	7078	7352	7975
Ammatti- ja erikoisammattitutkinto	1827	2130	2383	2829
Oppisopimuskoulutus	1129	1393	1861	2501
Yhteensä	9402	10601	11596	13305

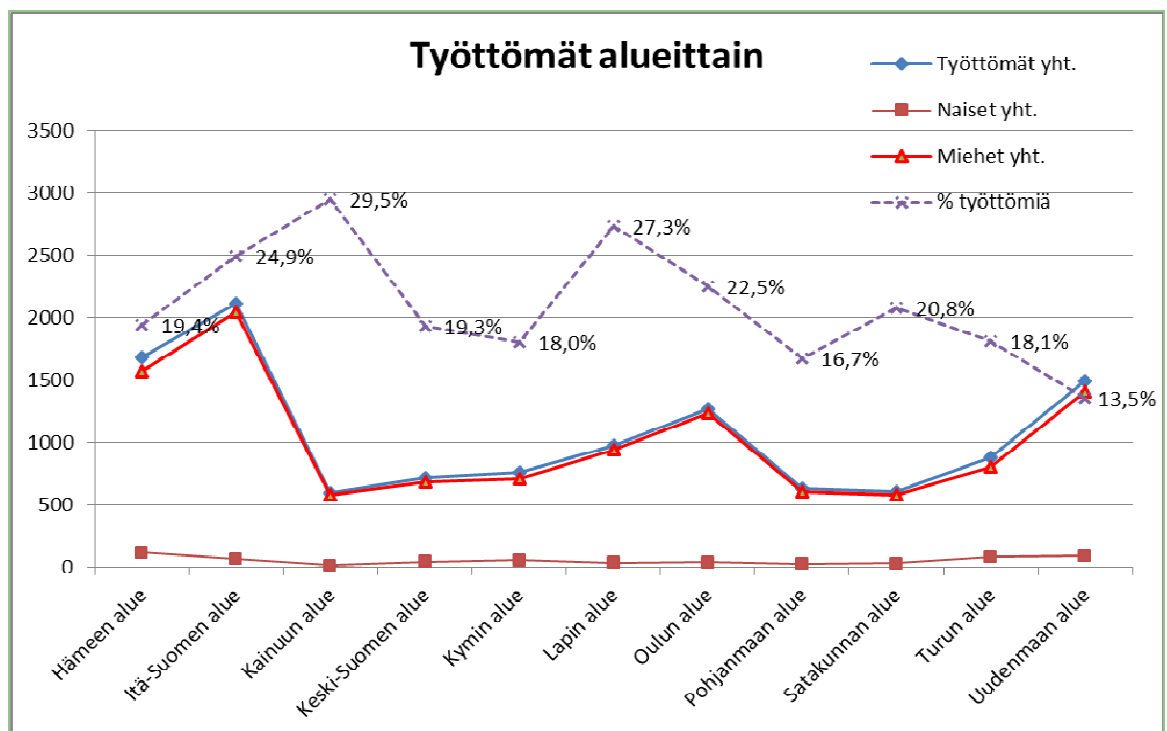
Erittäin tärkeää koulutuspalvelun toteutuksessa on huomioida myös maahanmuuttajien saama kohtelu omassa maassaan. Huomattavan monen maahanmuuttajan taustalta voi löytyä pahoinpitelyä tai kidutusta, joka sitten tuo käyttäytymiseen piirteitä, joita täällä Suomessa emme ole tottuneet tulkitsemaan ja käsittelemään oikealla tavalla. /18/ ja /27/

2.1.4. Alueellisten eroavaisuuksien huomioiminen

Aikuisille suunnatun koulutuksen keskeiset tavoitteet ovat työvoiman saatavuuden ja työllisyyden turvaaminen, aikuisväestön osaamis- ja sivistystarpeisiin vastaaminen sekä sosiaalisen koheesion ja tasa-arvon edistäminen. /35/ Tavoitteisiin pääsemiseksi on koulutuspalvelun tuottamisessa tärkeää huomioida alueelliset eroavaisuudet, sillä vaikka koulutuksen sisältö ja tavoite pysyvät samana, voi koulutuspalvelua ostavan yrityksen arvomaailma, työelämän muutokset, väestön ikärakenne ja koulutustasoerot, tieto- ja viestintätekniiikan vaikutukset sekä alueellinen kehitys poiketa toisistaan huomattavasti.

Aikuiskoulutusneuvoston julkaisussa 16/1999 arvioidaan aikuiskoulutukseen vaikuttavia muutoksia, muun muassa alueellisten erojen ja alueellisen eriarvoisuuden kasvamista Suomessa. Taloudellisen kehittymisen vaikutuksesta syntyy voimakas sisäinen muuttoliike taantuvilta alueilta kasvukeskuksiin, kohdistuen voimakkaimmin pääasiassa pääkaupunki-seudulle ja muutamaan muuhun vahvaan kasvukeskukseen, joita ovat Tampere, Turku ja Oulu. /1/

Kuvassa 7 on Rakennusliiton vuodelle 2011 antamat tiedot toimialoittaisista työttömyydestä alueittain esitettynä. Yhtenäistä kaikille alueille on, että vaikka miesten ja naisten lukumäärä on likimain sama (ks. Kuva 3. Väestön ikärakenne Suomessa v. 2006 /54/), on naisten työttömyys alueesta riippumatta huomattavasti miesten työttömyyttä matalampaa. Hyvin todennäköisesti taustalla vaikuttaa naisten ryhtyminen yrittäjäksi tai työllistyminen eri toimialojen palvelualan työtehtäviin /27/, joissa kausiluontoinen työttömyys ei vaikuta ja palvelun tarve pysyy aika tavalla vakiona suhdanteista riippumatta, esimerkiksi hoiva-alan työt. /62/

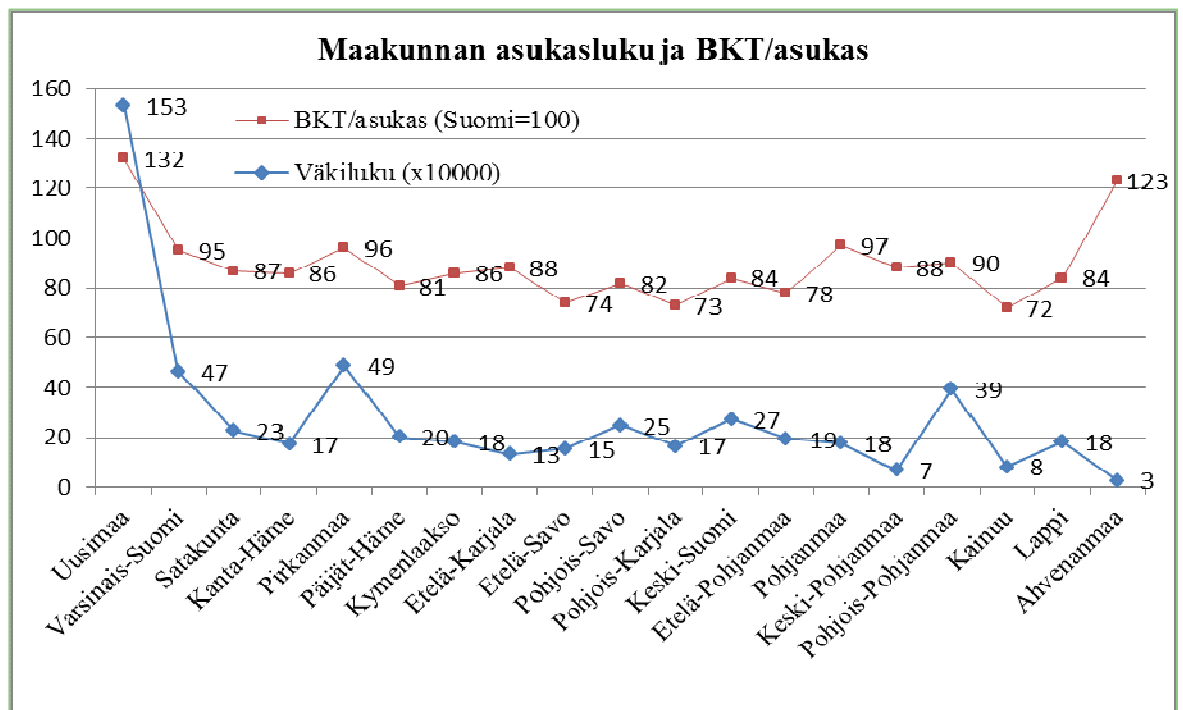


Kuva 7. Työttömiensä määrä alueittain /41/

Kuvasta 7 huomaa helposti myös alueet, joissa väestöpako on ollut voimakasta. Tilastossa työttömien pienet henkilömäärät näkyvät samalla hälyttävän suurena työttömyyttä kuvaavina prosenttilukuina, kuten esimerkiksi Kainuun tai Lapin alueella. Koulutuspalvelun näkökulmasta se kertoo pienestä potentiaalisesta asiakasmäärästä mutta toisaalta alueella tarvittavasta suuresta muutoskoulutustarpeesta. Harmittavasti aikuiskoulutuksen näkökulmasta koulutusmarkkinat ovat väestömäärän ja alueiden kokoeroista syntyvien alueellisten erojen vuoksi toimivia ainoastaan väkirikkaalla eteläisellä ja lounaisella alueella, sen sijaan Suomen itä- ja pohjoisalueet ponnistelevat tarjotakseen edes lakisääteisen koulutuksen.

/35/

Alueelliset erot näkyvät selkeimmin, kun verrataan kasvukeskuksien ja muuttotappio alueiden olosuhteita. Muuttotappioalueilla ongelmana on yleensä väestön ikääntyminen, harvasta asutuksesta johtuvat pitkät kulkumatkat, julkisen liikenteen puuttuminen, yritysten kapea-alaisuus ja alueelle tyypillinen toimialakohtainen työttömyys, joka voi näkyä kausityöttömyytenä.



Kuva 8. Maakuntien asukasluvut ja BKT/asukas /53/

Alueiden varallisuuseroja ja taloudellista kasvua voidaan todentaa eri menetelmillä. Taloudellisella kasvulla ymmärretään yleensä talouden kokonaistuotannon määrän lisääntymistä, jota mitataan bruttokansantuotteen (BKT) avulla pitkällä aikavälillä. Kansantalouden BKT:n reaalin kasvu ei kuitenkaan kerro kaikkea toteutuneesta taloudellisesta kasvusta (muun muassa kansalaisten välisestä tulojakoerosta) vaan keskeistä on ihmisten elintason vaihtelun kuvaaminen. Elintasovertailuja tehtäessä otetaan huomioon myös väestönkasvun vaikutus, jolloin kasvu mitataan myös BKT:n kasvuna asukasta kohden käyttämällä BKT/asukas - lukuja. BKT-mittareilla on havaittu selvä yhteys BKT/asukas-lukujen, väestön koulutustason, odotettavissa olevan eliniän, alhaisen lapsikuolleisuuden ja monien muiden elintasomittareiden kanssa. /48/

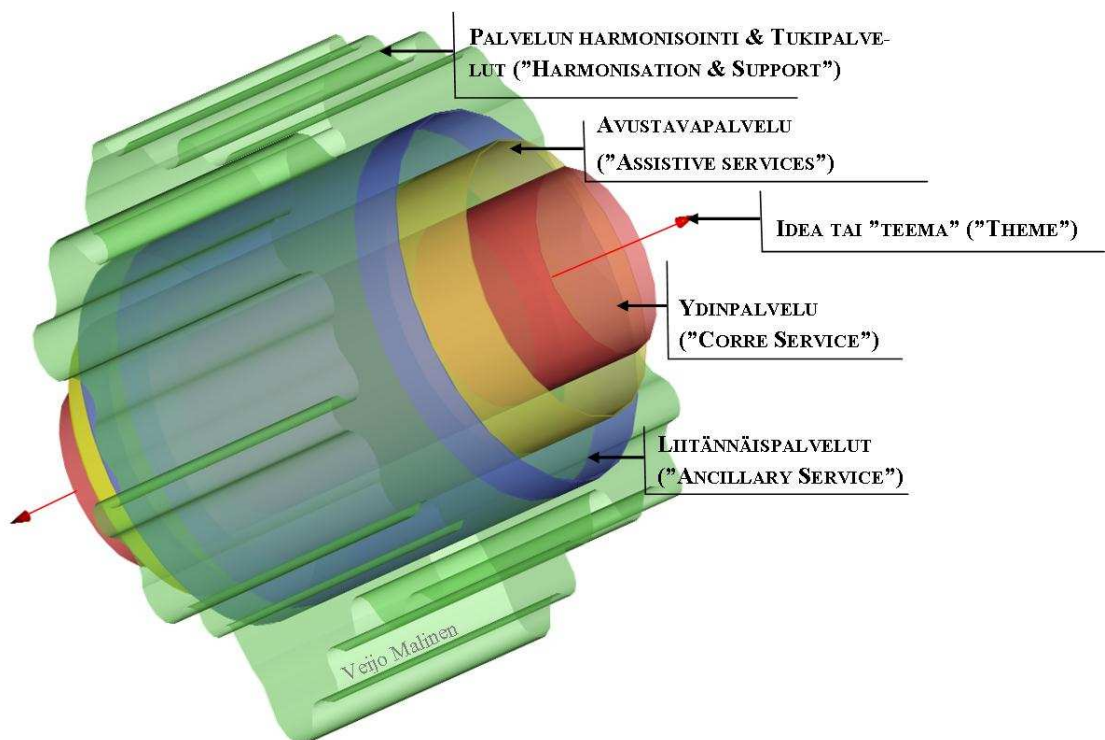
Kuvassa 8 näkyy Suomen maakuntien asukasluku yhdistettynä BKT/asukas-lukuun. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Ahvenanmaa, Etelä-Karjala tai Pohjanmaa), seuraa BKT/asukas – kuvaaja asukasmäärän kuvaajaa korrelaation ollessa lukuarvo 0,64. Pienimmät BKT/asukas -luvut löytyvät Kainuusta (72), Pohjois-Karjalasta (73) ja Etelä-Savosta (74).

2.2. Palvelutuote

Lukuisissa lähteissä ja palvelutuotteen esittelyssä korostetaan, että palvelutuotteen voi ostaa tai myydä mutta palvelua ei voi ”pudottaa varpaalle”. Se on totta mutta toisaalta hyvin suunnatulla palvelutuotteella edellä mainittu ”varpaalle putoaminen” voidaan kokonaan estää tai mikäli vahinko on jo tapahtunut, niin sen aiheuttamat vauriot voidaan korjata. Siis vaikka palvelutuote ei sinällään olisi konkreettinen tuote tai esine, voidaan suoraan sen avulla tai palvelutuotteen tuomalla lisäarvolla saavuttaa konkreettisia asioita. Palvelutuotteelle on ominaista prosessinomaisuus sekä sen sitoutuminen aikaan ja paikkaan, jossa samanaikaisesti kohtaavat sekä palvelun tuottaja että palvelun vastaanottaja, joka käyttäessään palvelua osallistuu samalla palveluprosessin tuottamiseen (ilman käyttäjää ei olisi tuotetta) /15/.

Ehkä keskeisin asia, jonka tuotteistaminen lisää perinteiseen palveluideaan, on palvelun yhdenmukaistaminen tehokkuuden ja taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi sekä palvelun kuvaaminen ja siihen liittyvien ulkoisten rajapintojen alueella toimivien vaikuttajien harmonisointi palvelutuotteen käyttöä tukevaksi /27/. Palvelutuotteen aineettomuudesta ja uniikista vuorovaikutuksellisuudesta johtuen sitä on mahdotonta tehdä varastoon tai koekäyttää /43/. Palvelutuotetta on myös vaikea jälleenmyydä ja se on useimmiten erittäin henkilösidonnainen /4/.

Kuvassa 9 on kuvattu palvelutuotteen perusrakenne, jossa kaikkein sisimpänä - ”punaisena lankana”, on tuotteen teema (idea). Teeman ympärille on rakennettu palvelutuotteen keskeisin osa, ydinpalvelu, jonka ympärillä ovat avustava-, liitännäis- ja tukipalvelut. /15/



Kuva 9. Palvelutuote

Ydinpalvelun välittömään läheisyyteen sijoittuu avustavapalvelu, jonka ensisijainen tehtävä on mahdollistaa ydinpalvelun käyttäminen. Koulutuspalvelutuotteessa ydinpalvelu voi olla tarkasti rajattu substanssiosaaminen, esimerkiksi siveltävien vedeneristysaineiden märkätila-asentajan koulutus (Case 2). Koulutuksen saamiseksi alkuun, on avustavapalve-

lu laatinut opiskelijarekisterin, varannut koulutustilan ja opiskelumateriaalin sekä hoitaa laskutuksen sekä muut keskeiset toiminnot, joita ilman ydinpalvelua olisi mahdotonta suorittaa. /49/ Ydinpalvelun ja avustavan palvelun ympärille sijoittuvat niin kutsutut liitännäispalvelut, joilla täydennetään tai luodaan lisäarvoa ydinpalveluun. Märkätila-asentajan koulutuspalvelutuotteessa liitännäispalvelu voi olla sertifikaatin hakemisen avustamista tai tutkinnon osan hakemista, jolla myös saadaan lisäarvoa koulutuspalvelutuotteeseen. /27/

Uloimpana ja siksi palvelutuotteen toimintaympäristölle näkyvimpänä pintana toimivat tukipalvelut, joilla ydinpalvelun käyttäminen tehdään asiakkaalle miellyttäväksi. Esimerkkikoulutuksessa tukipalvelu voisi olla näyttöympäristöjen etsiminen yrityksen käyttöön tai lisämateriaalia vedeneristysaiheesta yrityksen markkinointiin.

Etenkin koulutuspalvelutuote tarvitsee tukipalveluun tietoisesti tehtävän harmonisointityön. Tällä tuodaan koulutuksen tavoitteet asiakasyrityksen rajapinnassa olevien toimijoiden tietoon ja pyritään mahdollisuuksien mukaan yhdenmukaistamaan kontaktipinnassa toimivien tahojen koulutuspalveluun liittyviä tavoitteita tai ainakin koulutukselle keskeisiä osatavoitteita. Märkätila-asentajan esimerkkikoulutuksessa koulutuspalvelun harmonisoiminen voi olla koulutuksen hyväksytysti suorittaneen henkilön työnsällössä tapahtuvan analysoivamman otteen lisääntymisen selittäminen sekä asiakasyrityksen organisaatiolle, kuin muillekin kontaktipinnassa toimiville tahoille. /27/

Palvelutuote on siis sisällön laajuudesta riippumaton kokonaisuus, jonka sisältö on standardoitu mahdollisten lakien ja asetusten asettamien vaatimuksien mukaisesti. Se sisältää käyttöympäristöön siirrettynä harmonisoidun rajapinnan ja tukipalvelut. Siihen on myös sisällytetty vähintään minimitason avustavat palvelut ja se omaa kestoltaan ja liitettävyydeltään modulaarisen rakenteen edellytykset.

2.2.1. Palvelutoiminnan tuotteistaminen

Palvelutoiminnan tuotteistamista mietittäessä on hyvä mieltää, että palvelun lähtökohtana on toiminut käsityöammattin harjoittaminen ja siihen liittyvän tieto-aidon hallitseminen. Teknologian kehittymisen myötä tapahtunut tuotekehitys on hämärtänyt palvelun ja fyysisen tuotteen rajapintaa ja usein niitä onkin vaikea erottaa toisistaan tai saada kiinnostavaksi palvelutuotteeksi ilman niiden muodostamaa kokonaisuutta. Palvelu ja tavara korvaavat tai täydentävät toisiaan siten, että tavaran sisään asennetaan palveluja tai osa palveluista materialisoidaan tuotteeseen /4/.

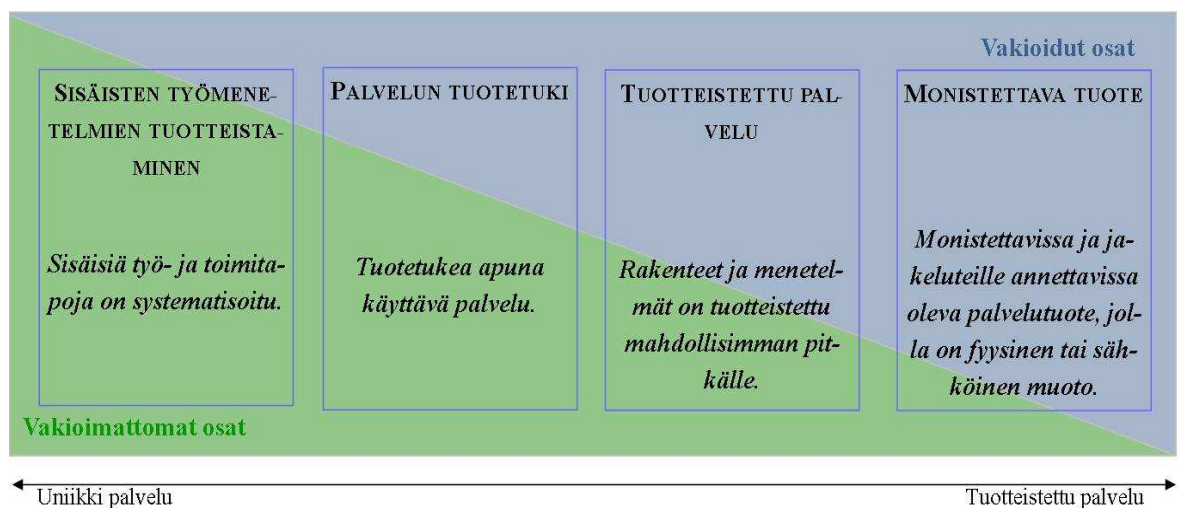
Esimerkkinä palvelun ja tavaran rajan hämärtymiselle käy mikä tahansa nykyaikaista teknologiaa hyödyntävä palvelu tai laite. Uuden laitteen ostajalle ei enää tarjota erillistä käyttökoulutuspalvelua vaan laitteeseen asennettu itseopiskeluohjelma opastaa käyttäjää reaaliaikaisesti ongelmatilanteiden syntyessä tai koulutuspalvelutuotteessa opiskelijalle luovutetaan kannettava ATK-laite, jonka välityksellä opetusmateriaali, suoritettut tehtävät tai opetus välitetään.

Koska palvelua on liki mahdotonta varastoida tai tehdä ennakkoon kuten tuotetta, on palvelutuotteen suorittajan voitava säädellä tarjontaansa tai pyrittävä hallitsemaan paremmin asiakkaiden palvelutarpeita. Joitakin tällaisia palvelutuotteeseen liittyviä säätelymenetelmiä ovat:

1. Hintojen vaihtelu ajan ja kohderyhmän mukaan.
2. Varausjärjestelmän tehostaminen palvelutuotetta tukevaksi (minimi ryhmäkoko tai peruutuspaikkojen täyttäminen varapaikoilta).
3. Tarjotaan vaihtoehtoisia palvelutuotteita, joissa vaikutetaan palvelun ajankohtaan tai palvelun pituuteen).
4. Kehitetään uusia palvelutuotteita asiakkailta saadun informaation mukaisesti.
5. Mikäli palvelutuote on kausiluontoisesti aktivoituva, käytetään palvelutuotteen tuottamisessa kiireapulaisia, osa-aikatyöntekijöitä tai yhteistyöyrityksiä.
6. Palvelutuotteen kysynnän jakaminen saman alan yhteistyöyritysten sisältämän palveluvolyymien kesken.

7. Varaudutaan palvelun kysynnän lisääntymiseen investoimalla palvelun tarjontakapasiteetin kasvattamiseen.
8. Laaditaan järjestelmä, jolla palvelutuotteen avustava- tai tukipalvelu voidaan automatisoida tai tehdä soveltuvilta osiltaan ennakkoon. /4/
9. Lisätään palvelutuotteen ostajan omaa osallistumista tai itsepalvelua, esimerkiksi koulutuspalvelutuotteissa itseopiskelumateriaali, etä-päivät tai työssäoppiminen. /3/
10. Palvelutuote moduloidaan perusyksikkökokonaisuuksiksi, jolloin osa myytävistä palveluista voidaan hankkia ostopalveluina (Make/buy -prosesointi).
11. Hyödynnetään palvelun modulointia yhdistämällä sellaisia palvelukokonaisuuksia, jotka eivät sisällä yrityskohtaisia tietoja, esimerkiksi koulutuspalvelussa korttikoulutustuotteet tai yleisopinnot. /27/

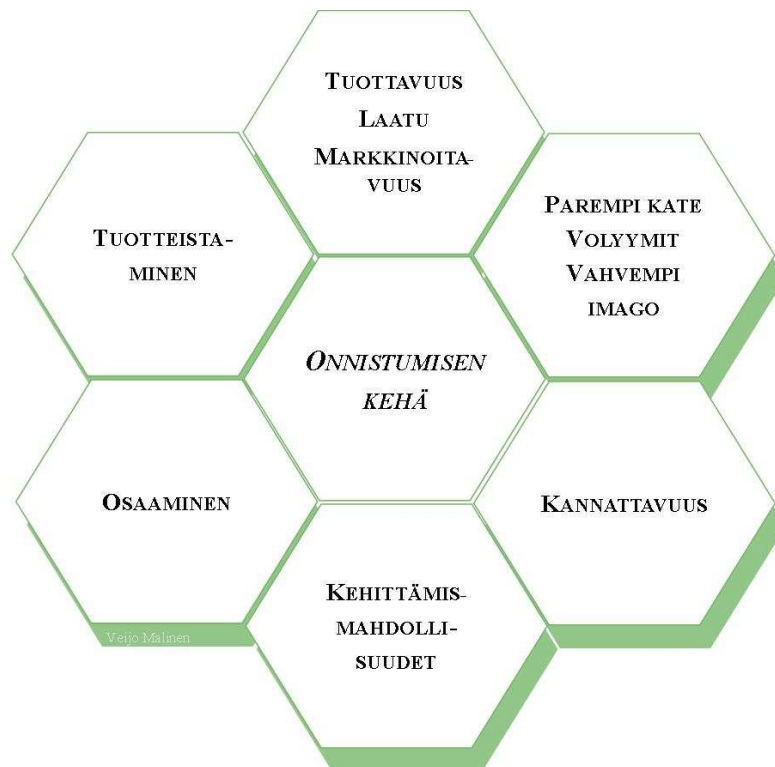
Olipa palvelutuotteen myyntivolyymien hallintaan käytetty menetelmä mikä tahansa, on sillä yleensä vaikutus palvelua ostavan asiakkaan saamaan holistiseen laatukokemukseen, joka käsittää teknillisen ja toiminnallisen laadun, kuin myös palvelua ostavan imagokäsitykseen tuotteesta. /5/



Kuva 10. Palvelun tuotteistaminen /49/ ja /42/

Kuvassa 10 on havainnollistettu palvelun tuotteistamisen muuntuminen asiakaskohtaisesti räätälöidystä, uniikista palvelutuotteesta standardoiduksi modulaarisesti tuotteistetuksi

palvelutuotteeksi . Palvelutuotteen tuotteistaminen on saavutettu, kun se on suojattavissa, sen käyttö ja hallintaoikeus voidaan myydä tai se on monistettavissa oleva fyysinen tai sähköinen tuote. Tuotteistus on palvelun tarjontayrityksen tuotekehitysstrategian toteuttamista, jonka tavoitteena on eriasteisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen ja asiakkaille tarjoaminen.



Kuva 11. Onnistumisen kehä /42/

Onnistuneeseen tuotteistamiseen sisältyviä tekijöitä on esitetty kuvassa 11. Tuotteistamisen lähtökohtana on ohjata palveluorganisaatiossa huomio tuotteisiin ja asiakkaisiin sekä kasvattaa yrittäjämäistä ajatustapaa sillä tuottavuus tuo katteen ja kannattavuuden, josta saadaan varat tuotekehitykseen ja parempaan osaamiseen. /42/

2.2.2. Palvelun tuotteistamisen hyötyjä

Palvelun tuotteistaminen on kaiken kokoisille yrityksille tärkeää. Tuotteistamisella ei pelkästään luoda omaa särmää lukuisista kilpailevista palvelutuotteista erottuaksemme vaan se tuo organisaatiolle muitakin etuja ja kilpailuvaltteja. Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Tutkimusraportti 168:n /2/ ja Jorma Sipilän 1996 /42/ näkemyksiä linjaten luo palvelun tuotteistaminen yritykseen selkeitä voimavaroja.

1. Tuoteajattelu tuo yrityksen kehittämiseen ammattilaisuutta, koska tuotteistaminen pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan vaihtoehtoisia toimintaprosesseja palvelutoiminnan tehostamiseksi ja samalla työvaiheet selkiintyvät ja rationaalistuvat. Kun työntekijöiden näkemykset ja työmenetelmät yhdenmukaistuvat kasvattaen laadun kehittymistä, helpottaa korostunut ammattilaisuus yritystä määrittämään ydinosaamisensa, joten tiettyjen peruspalveluiden tai osakokonaisuuksien hankinta ostopalveluna ulkopuoliselta organisaatiolta helpottuu.

2. Johtaminen tehostuu, kehitystyö helpottuu, kannattavuus paranee ja yrityksen arvo kasvaa. Palveluyrityksen osaaminen on riippuvainen pitkälti työntekijöiden osaamisesta, jonka siirtyminen organisaation makro-osaamiseksi vähentää yksittäisten asiantuntijoiden poislähdöstä aiheutuvia riskejä ja tappioita. Samalla kun yhteinen asiantuntemus siirtyy osaksi yrityksen tasetta, myös uusien työntekijöiden kouluttaminen ja rekrytointi helpottuu. Yrityksen kehittämismahdollisuudet rutinoituvat, kun suunniteltujen palvelutuotteiden työtehtävät ja niiden sisällöt on selkeästi määritetty sekä palvelutuotteiden omistusoikeuksien hallintaan liittyviin kriteereihin on kiinnitetty riittävän ajoissa huomiota.

3. Hyvin tuotteistetun palvelun kate paranee, kun sen ei tarvitse perustua perinteisesti käytettyyn tuntilaskutukseen vaan voidaan käyttää kiintohinnoittelua. Se selkeyttää kustannusten sekä kannattavuuden analysointia ja palvelutuotetta on helpompi verrata muiden yritysten tarjoamiin vastaaviin palveluihin.

4. Markkinoitavuus tehostuu ja myyminen helpottuu, koska palvelutuotteen hinta ja hinnan muodostus on esitettävissä asiakkaan ymmärtämällä tavalla. Toisaalta myös myyjän kan-

nalta selkeästi määritelty ja hinnoiteltu palvelu on helpompi myydä. Samalla kun yrityksen imago ja tunnistettavuus saadaan paremmaksi, on palvelutuote muutettavissa merkkituotteeksi, joka toisaalta helpottaa markkinointityötä ja tekee samalla kilpailijoiden myyntityön vaikeammaksi. Usein asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan merkkituotteesta enemmän.

5. Tuotekehitykseen saadaan tehokkuutta, laatua ja toiminnan pitkäjänteisyys paranee sillä palvelujen tuotekehitys fokusoi liiketoimintaa, joten tuotepalvelua ja yritystä voidaan kehittää järjestelmällisemmin. Tuotekehitys- ja markkinointivastuuta voidaan jakaa organisaatiossa laajemmalle sisäisen työnjaon selkiytymisen myötä ja samalla palvelutuotteen lopputulos onnistuu varmemmin sillä eri versioina toteutetut aikaisemmat palvelutuotteet luovat mahdollisuuden hyvään laatuun.

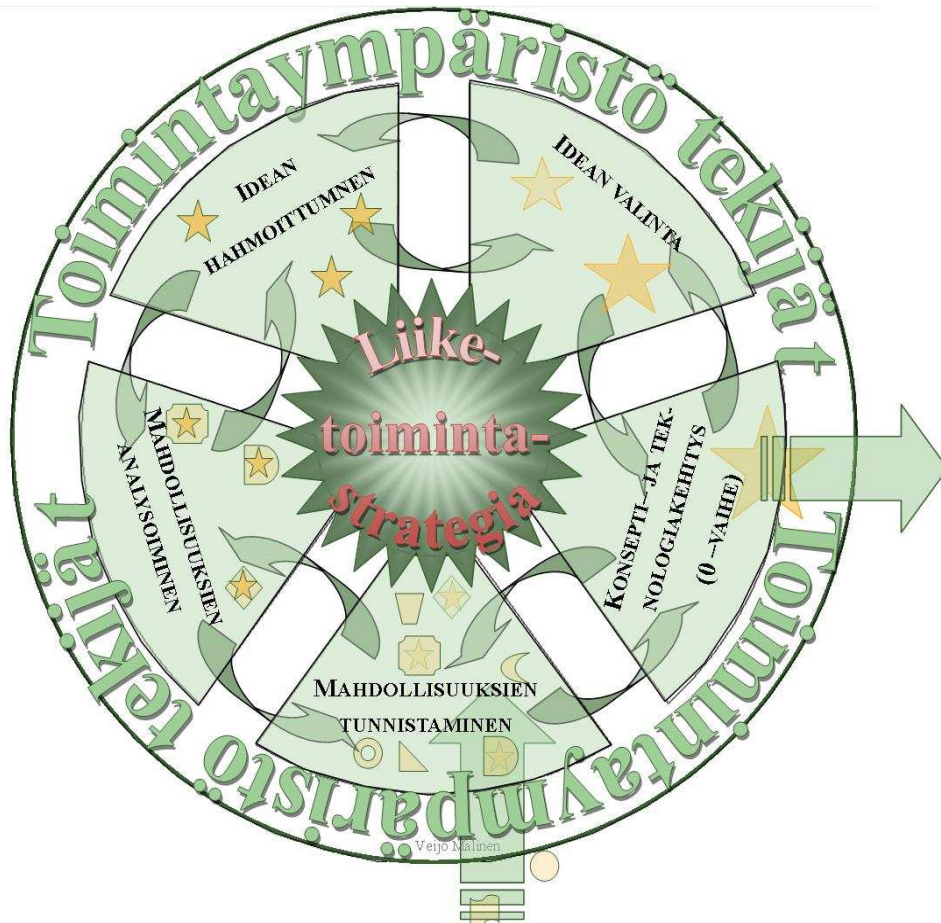
2.3. Palvelutuotteen tuotekehitys

Palvelutuotteeseen liittyvän hektisyyden ja muunneltavuuden vaikutuksesta vain harvalla tuotekehitysmenetelmällä päästään riittävään nopeuteen ja kustannustehokkuuteen. Lisäksi toiminnan aikana toimintaympäristöstä esiin nousevat mahdollisuudet tulisi huomata ja jalostaa ideoiksi, joista tuotekehityksen avulla luodaan markkinoitava lopputuote. Luke mattomista tuotekehityksen malleista löytyy varmasti sopiva jokaiseen palvelutuotetta tekevään yritykseen. Usein paras lopputulos saavutetaan yhdistelemällä eri tekniikoita ja hiomalla yksityiskohdat liiketoimintastrategiaa tukeviksi malleiksi. Kun tuotteena on aineeton palvelu, etenkin koulutuspalvelutuote, on mielekkäiden mahdollisuuksien huomaa minen ensiarvoisen tärkeää. Käytettävissä olevista malleista on tässä opinnäytetyössä rajauduttu sellaisiin kombinaatioihin, joissa ideointi ja niiden jatkojalostus tuottaa pienellä organisaatioresursseilla maksimaalisen tuloksen.

2.3.1. The fuzzy front end

Ehkä mielenkiintoisimman näkemyksen innovatiiviseen tuotekehityksen mahdollisuuksien ja ideoiden työstämiseen tuo kuvan 12 esittämä malli, jota nimitetään hauskesti suomentu-

vaksi ”*sumuinen etupää*”, ”the fuzzy front end” (FFE). Nimen herättämä uteliaisuus muuntui kiinnostukseksi kun lopulta löytyi lähdemateriaalia, jossa kirjoittajaksi oli merkitty Dr. Peter A. Koen. Hänet saattoi linkittää nimen perusteella Howen teknologia instituutin apulaisprofessoriksi (<http://howe.stevens.edu/>).



Kuva 12. "Sumuinen etupää" /13/, piirros V. Malinen

Kuva 12 on kuvaus FFE:n toiminnasta. Se on sikäli hämäävä, että siinä esitetään toiminnot kaksiulotteisessa muodossa, jossa lisäksi ”vaiheet” ovat siististi jakautuneet kehän sisälle tasaisesti jakautuen viiteen osioon. Tietoisesti tehty vääristymä johtuu pääasiassa kuvan selvytyteen liittyvien tekijöiden huomioimisesta sillä innovatiiviset 3D-kirjat antavat vielä odottaa itseään. Jos kuvaus muutettaisiin lähemmäksi käytäntöä, olisi se ensinnäkin pallon muotoinen, jossa ”vaiheet” näkyisivät toistensa lomitse siirtyvinä ”sumupilvinä tai tiloina”, joiden läpi mennessään mahdollisuudet joko kuihtuvat tai rikastuvat jatkokehittäväksi

tuoteideaksi. On tärkeää ymmärtää, että vaikka ”vaiheiden” järjestyksellä ei periaatteessa ole merkitystä, on jokainen prosessin läpäissyt mahdollisuus muuntunut potentiaaliseksi ideaksi ja siten kelpuutettu jatkokehitykseen /13/.

Perusajatus on, että eritavoin todennetut ”mahdollisuudet” tunnistetaan kun niihin törmätään. Tunnistetut mahdollisuudet ”analysoidaan” tai pelkistetään sellaiseen muotoon, että niistä voidaan tunnistaa mahdollisuuden sisin olemus - siis idea. Joissain tapauksissa saattaa idean taustalla olla useita ”mahdollisuuksia”, joita on yhdistetty yhden perusidean saamiseksi. Mahdollista on myös, että prosessin edetessä voidaan myös eri kehitysasteilla olevia mahdollisuuksia ja ideoita yhdistää toisiinsa.

Seuraavassa vaiheessa idea ”hahmotetaan”, jolla tarkoitetaan idean kaupallisen arvon ja hyödyntämisen tavan määrittämistä. Hyödynnettäviksi todetut ideat nousevat oikeastaan automaattisesti ”valinta” vaiheeseen sillä niiden sisältämä kaupallinen arvo olisi tyhmää jättää odottamaan. Valinta - vaiheesta siis kerätään parhaat ideat, jotka siirtyvät ”konsepti- ja teknologiakehitys” vaiheesta suoraan uusien tuotteiden kehitysprosessin jatkojalostukseen, jonka 0-vaihe eli suunnittelu (Kuva 13. Yleinen tuotekehitysprosessi, NPD /59/) katsotaan olevan suuressa määrin yhteneväinen ”konsepti- ja teknologiavaiheen” kanssa /13/.

2.3.2. New Product Development

Aineettoman palvelutuotteen tuotekehityksessä käytetään paljon aineellisten hyödykkeiden tuotekehityksessä käytettyjä menetelmiä. Yleinen tuotekehitysprosessi (New Product Development, NPD) kuvassa 13 on Ulrich ja Eppignerin mallintama kuusivaiheinen kaavio, jota on käytetty fyysisen tavaran tuotekehityksen lisäksi myös palvelualan tuotekehityksessä.

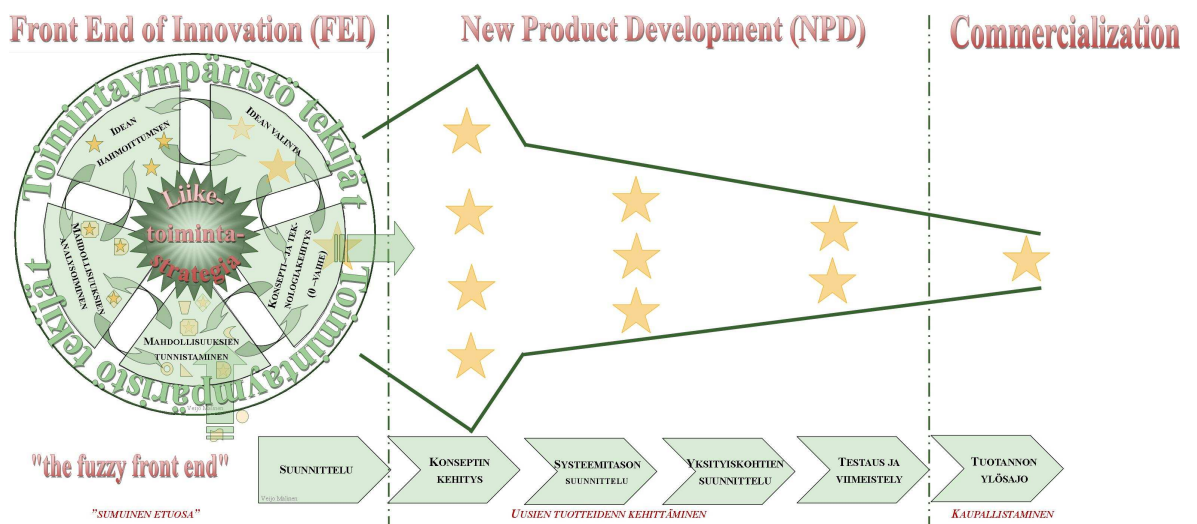


Kuva 13. Yleinen tuotekehitysprosessi, NPD /59/

Yleinen tuotekehitysprosessi on looginen malli, joka toimii etenkin niille palvelutuotteille, jotka on yhdistetty fyysiseen tuotteeseen ja joita on pakollista testata ennakkoon, esimerkiksi navigointijärjestelmä tai opetuksessa käytettävä verkko-opetusmateriaali. Tärkeätä on kuitenkin muistaa, että vaiheiden sisällä voi tapahtua suurtakin tiedon kiertoa mutta tiedon liikkuminen eri vaiheiden välillä voi olla hyvin hidasta tai sitä ei ole ollenkaan. Tästä syystä puhtaasti palvelutuotteisiin tarkoitettuna tuotekehitysmallina NPD ei omaa riittävää joustavuutta.

2.3.3. Front End Of Innovation

Yhdistettäessä yleinen tuotekehitysprosessi kuvan 14 mukaisesti edellä kuvatun ja esitellyn FFE:n kanssa (Kuva 12. "Sumuinen etupää" /13/, piirros V. Malinen), voisi aineetonta palvelua tuottavalle organisaatiolle kehittyä sellainen tuotekehitysmenetelmä, jossa toimintaympäristöstä kumpuavat mahdollisuudet saadaan nopeasti tuotekehityskelpoisiksi ideoiksi.



Kuva 14. Alkupään idearikastamo /13/, piirros V. Malinen

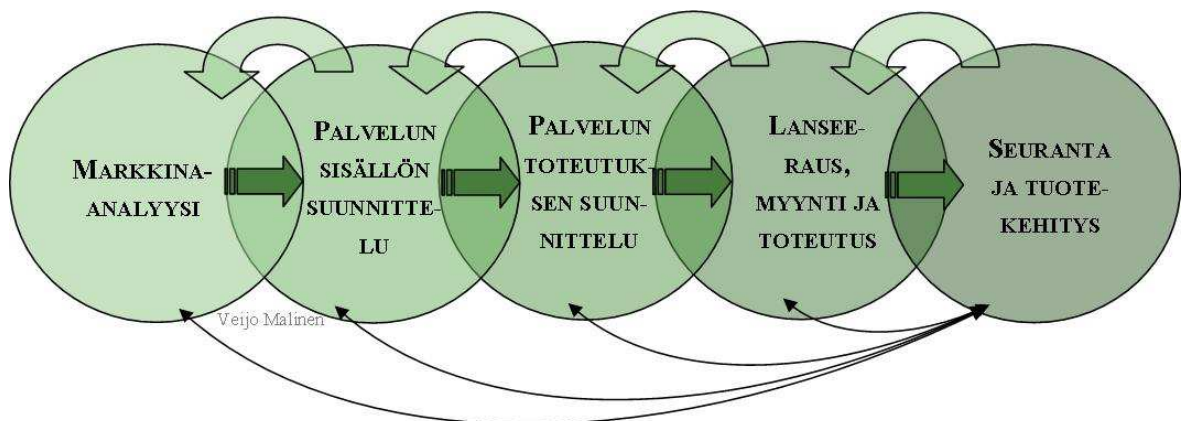
FFE siis sijoittuu tuotekehityksen alkuosaan ja sen tarkoitus on yritykselle avautuvien mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden rikastaminen liiketoimintastrategiaa noudattaviksi ja sitä tukeviksi ideoiksi, joista lopuksi valitaan tuotekehitykseen (New Product De-

velopment, NPD) vain kaikkein potentiaalisimmat vaihtoehdot. Näistä valikoiduista tuotteideoista kehitetään NPD osiossa markkinoille lanseerattava kaupallinen lopputuote.

2.3.4. Concurrent Engineering

Jos tuotekehitykseen halutaan joustavuutta, eräs palveluotteen kehittämiseen soveltuva tuotekehitysvaihtoehto on CE -malli (Concurrent Engineering), jonka tavoitteena on luoda uusia tuotteita tehokkaammin sekä parantaa samalla tuotteiden laatua /15/. CE:n nopeuteen ja laadunparantamiseen liittyvä idea on jokaisen siihen sisältyvän vaiheen samanaikainen suunnittelu.

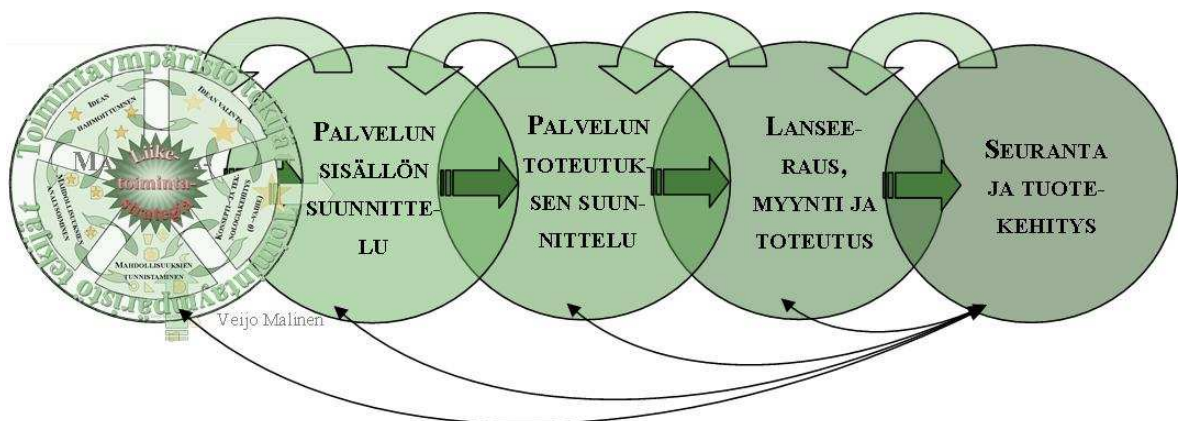
Kuvassa 15 on nähtävissä periaatteellinen kuvaus palvelun tuotekehitysprosessista, jossa jokainen uusi vaihe tuottaa ja välittää samanaikaisesti tietoa sekä seuraavan että edellisen vaiheen mahdollisille korjaustoimenpiteille tai tuleville uusille hankkeille. Prosessin erinomaisuutta vahventaa, kun jokainen vaihe voi toimia joko itsenäisesti tai oppivana järjestelmänä. Näin saadaan kuvion viimeisenä olevasta vaiheesta, seurannasta ja tuotekehityksestä nopeasti suoraa informaatiota uuden tuotteen kehittämiseen. Parhaassa tapauksessa tämä tarkoittaa, että jopa monistettavat, nopean syklin koulutukset ehditään hienosäätämään ennen lanseerausta.



Kuva 15. Samanaikainen suunnittelu (CE). /15/

Uutta palvelutuotetta kehitettäessä on asiakashyödyn määrittäminen tärkeää. Se kannattaa tehdä heti ensimmäisessä, kuvassa 15 näkyvässä markkina-analyysi vaiheessa vaatimusmäärittelyllä, joka jo sinällään luo ominaisuuksien tärkeysjärjestyksen ja samalla näyttää palvelun tuotteistamisprosessiin sisältyvien ominaisuuksien määrän, jolloin myös tuotantokustannukset ovat helpommin ennakoitavissa.

Toisaalta vaatimusmäärittely pienentää kustannuksia tuomalla varhaisemmin esille mahdolliset turhat, poistettavat ominaisuudet sekä tuo tarpeellista tietoa tuotekehitykseen ja siten vahventaa usean vaiheen samanaikaista kehityttämistä. Lisäksi vaatimusten määrittelyllä löydetään ne keskeiset kriteerit, joilla tuotetta voidaan testata sillä hyvin laadittu määrittely tuottaa automaattisesti testauksessa tarvittavat mittarit. /2/



Kuva 16. FFE täydennettynä CE:llä

Todennäköisesti joustavin toimintamalli saadaan, kun yhdistetään FFE ja samanaikainen suunnittelu (CE) kuvan 16 mukaisesti. Itseasiassa pienet yritykset, joilla on kevyt organisaatorakenne ja vähän resursseja käyttävät usein tietämättään tätä prosessimallia sillä tuotekehityskustannukset halutaan minimoida pyrkimällä kehittämään vain kannattavia ideoita. Lisäksi pienen yrityksen työntekijöiden työnkuva on laaja-alaista, tiimi tai osastorajat ylittävää sosiaalista kanssakäymisestä, jossa tiedon siirtyminen on luontevaa, välitöntä ja kokemuksia jakavaa. /27/

2.3.5. Fift-generation innovation progress

Tulevaisuudessa myös aineettoman palvelun alalla tuotekehitys muuntuu auto- ja lentokoneeteollisuuden (Ford ja Boeing) käyttämän, kuvan 17 esittämän ”Viidennen sukupolven innovaatioprosessin” mukaiseksi, jossa palvelun myyjän ja ostajan rajat hämärtyy kokonaisvaltaiseksi palvelutuotealustaksi /7/.

Keskeistä tuollaisessa innovatiivisessa tuotekehitysprosessissa on yrityksen liikeidean ja sen strategian mukaisten palvelukokonaisuuksien hallitseminen niin, että palvelun myyjän tuotekehitystyöhön integroidaan sekä ostaja että uutta käyttöteknologiaa tuottavat yritykset.



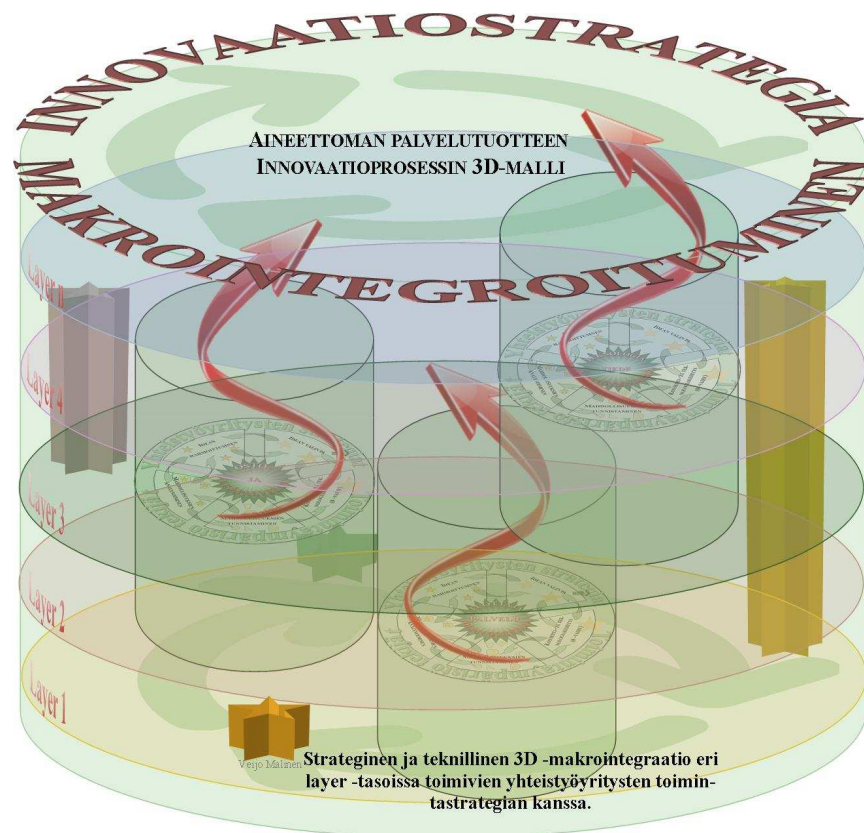
Kuva 17. Tulevaisuuden innovatiivinen tuotekehitysprosessi /7/

Yhteistyöyrityksille sekä innovaatioyhteisöille luodaan mahdollisuus verkostoitua ja tuoda ratkaisuja tuotekehitysympäristöön. Liikesalaisuuksien, henkilötietojen tai muiden salassapidettävien asioiden hallitsemiseksi yhteistyökumppaneille luodaan omat turvaluokitellut aktiivitasot (layerit) tuotekehitys- ja käyttöympäristöön. /27/

2.3.6. Aineettoman palvelutuotteen innovaatioprosessin 3D-malli

Muutettaessa edellinen visio puhtaasti aineettoman palvelutuotteen innovaatioprosessiksi, voisi toimintaympäristö olla kuvan 18 mukainen. Siinä yhteistyöstä sopineet eri toimijat voivat olla sekä palvelun tuottajia, kuluttajia, kuin myös palvelualustan ylläpitäjiä. Tällaisessa toimintaympäristössä keskeistä on yritysten ja toimijoiden linkintäytyminen, yhteinen perustrategia sekä nopea globaliverkkoyhteys.

Linkittäytyminen eri toimijoiden kanssa tapahtuu eri layer – tasoille annettujen oikeuksien tai näkyvyyden kautta. Mallin etuna on, että samalla kun teknologian kehittäjä tuo palvelun tuottajalle uutta teknologiaa markkinoida ja kehittää tuotettaan, voi ostaja omassa layerissään hienosäätää ja harmonisoida palvelun itselleen paremmin sopivaksi ja siten periaatteessa toimia myös palvelun tuottajana.



Kuva 18. Aineettoman palvelutuotteen innovatiivinen tuotekehitysprosessi /27/

Myös ideoiden kehittäminen monipuolistuu sillä esimerkiksi palvelutuottajan tuoteidea voi saada aikaan palvelualustan ylläpitäjälle teknologiainnovaation, joka samalla kehittää ja parantaa alkuperäistä tuotetta. Nuo kaksi toisiaan tukevaa tuotekehitys tapahtumaa voi vuorostaan antaa palvelun ostajalle idean täysin uudesta tuotteesta. Onnistuneimmillaan 3D-innovaatioprosessi toteuttaisi kuvan 11 esittämän onnistumisen kehän makroympäristössä.

3. KOULUTUSPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Koulutuspalvelutuotteen tuotteistamisen lähtökohdalle on ominaista, että koulutuspalvelun tilaaja on usein eri taho kuin tuotteen käyttäjä. Esimerkiksi yrityskoulutuksissa yleensä yrityksen johto tai esimies tilaa usein tarkasti rajatun koulutuspalvelun, jonka osallistujat ovat suoritusasolta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hyvin voimakkaasti tuotteistettu ja kustannustehokkaasti hinnoiteltu, modulaarinen koulutuspaketti harmonisoidaan yrityksen toimintaan ja sovitetaan hyvinkin heterogeeniselle osallistujaryhmälle, jonka sitouttaminen ja motivoiminen koulutukseen on voinut jäädä tekemättä tai sitouttamisessa on valittu kohderyhmälle väärät argumentit. /27/

3.1. Visio, missio ja strategia

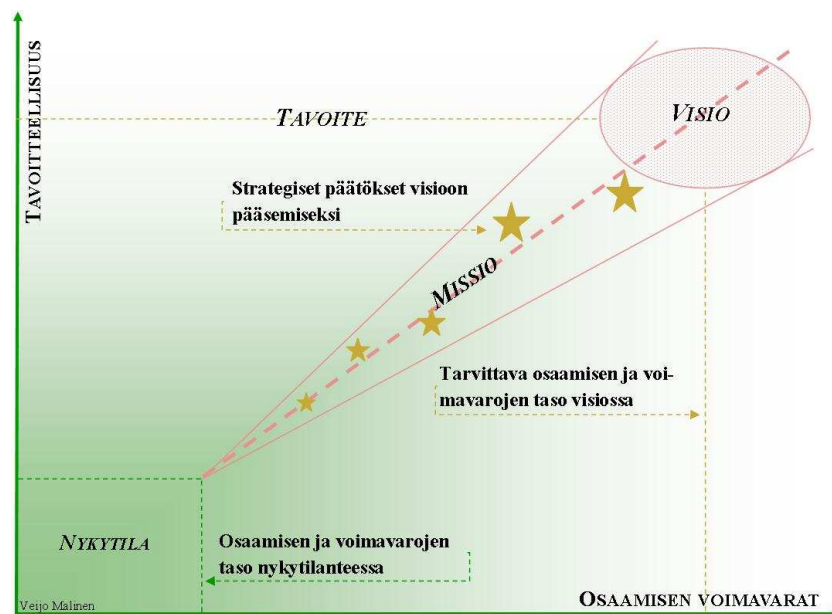
Koulutuksen perinteinen tehtävä on ollut valmistaa kansalaisia tulevaisuuteen, joten koulutuspalvelutuotteen suunnittelijalle olisi oltava lähihistorian ja nykytilanteen tietämisen lisäksi jonkinlainen näkemys ja tietous ydinosaamisensa lisäksi myös koulutettavan alan tulevaisuuden tieto-taito tasosta ja tarpeesta /17/.



Kuva 19. Vision mallinnustapoja

Riippumatta käytettävästä tuotekehitysmallista, on yrityksellä oltava selkeä näkemys tai visio toiminnastaan ja tuotteestaan. Ilman visiota on vaikea, jopa mahdotonta suunnitella tuotetta. Vision laatimiseen voidaan käyttää muutamaa yleisesti tunnettua perusmenetelmää, jotka on esitelty kuvassa 19.

Ensimmäiseksi vasemmalla ylhäällä on kuvattu haavekuva tai toive, joka on saatu tunnepohjaisesti tai käytännöstä tulleista vinkeistä. Toisena (oikea ylhäällä) on analyttinen, tutkimuksella todennettu näkemys, jonka laskentaperusteet on haettu lähihistorian muutoksista ja lähitulevaisuuden ennusteista. Kolmantena (alhaalla vasen) on tilanne, jossa organisaatio ei ole todentanut visiota, joten kenelläkään ei ole selkeää tietoa minne mennään ja työntekijät vain johdatellaan seuraavaan hetkeen kulloisenkin markkinatilanteen johdattelemina. Viimeisenä alhaalla oikealla on kuvattu tilanne, jossa vanha tai ”lainattu” visio on kosmeettisesti hieman muunneltu mutta perusasioiltaan täysin identiteettinen alkuperäisen vision kanssa.



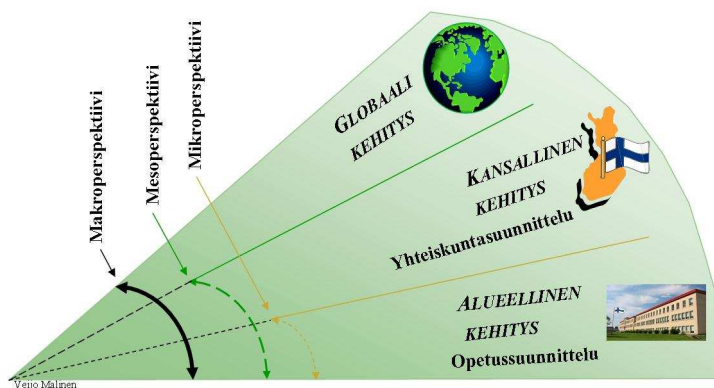
Kuva 20. Visiointi tuotekehityksessä /17/

Vision tehtävänä on auttaa koulutuspalvelua tuottavan organisaation henkilöstöä hahmotamaan minne ollaan pyrkimässä ja minkä päämäärän hyväksi tehdään töitä. Usein visio esitetään iskulauseina, esimerkiksi: ”teknologiajohtaja”, ”toivottu kumppani” tai ”yrityksen asialla”. Esimerkin kaltaisilla yksinkertaisella ja helposti mieleen jäävällä iskulauseella

halutaan luoda mahdollisimman yksiselitteinen mielikuva yrityksen lähitulevaisuudesta ja arvoista, joihin organisaation strategisilla päätöksillä ollaan menossa. Erittäin toivottavaa vision todentumiselle tietysti olisi, että visioon liitetyt arvot toteutuisivat organisaation käytänteissä niin käytännön tekemisissä ja kannanotoissa, kuin henkilöstöpolitiikassakin.

Yleensä koulutuspalvelun tuottajaorganisaatio laatii missioon (ydinosaaminen) sisältyvien, koulutuksen tuottamiseen liittyvien strategisten päätösten tueksi kuvan 20 mukaisen näkemyksen tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja voimavaroista, joita tarvitaan sekä koulutuspalvelun tuottamiseen että sen palvelun sisältöön, josta se välitetty palvelun suorittamisen aikana palvelun käyttäjille. /27/

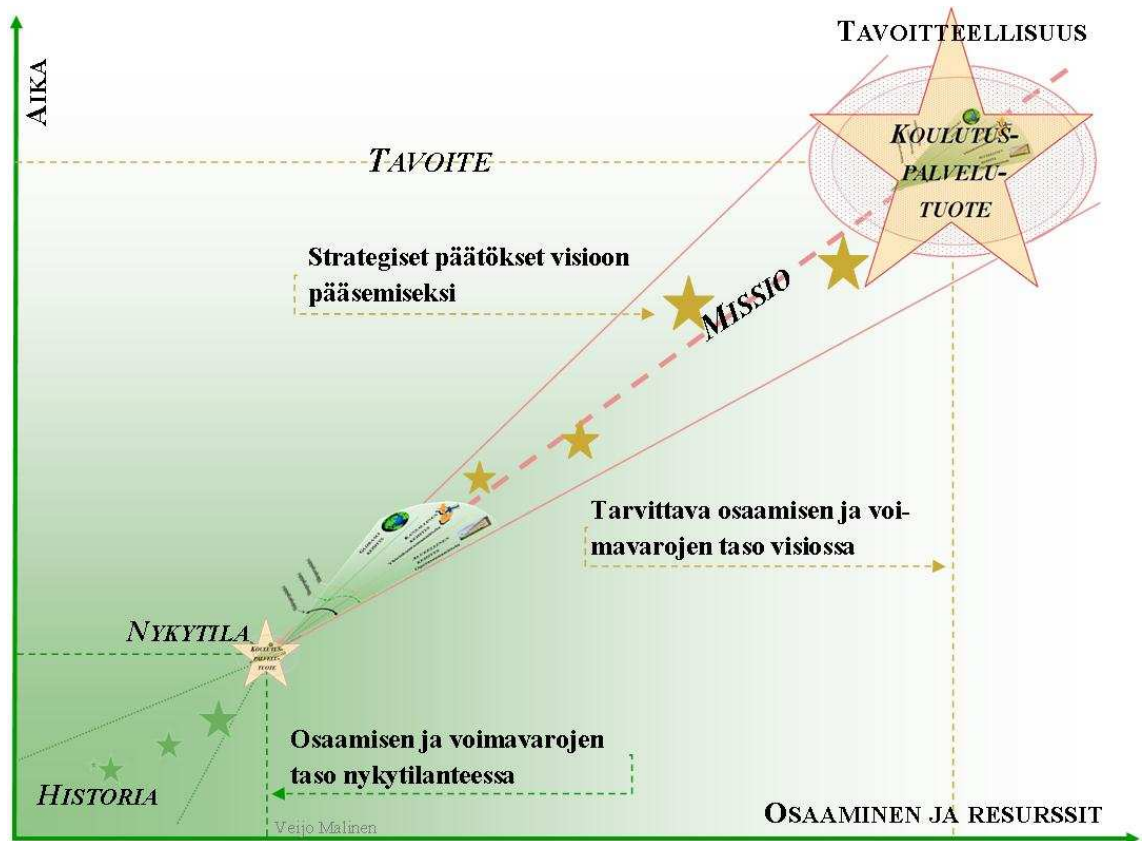
Visioon sisältyvien tekijöiden määrittämiseksi on pyrittävä löytämään keskeiset alueelliset tekijät potentiaalisen koulutuspalvelun käyttäjän historiasta ja tämänhetkisestä tilanteesta (luku 2) sekä peilata niitä kuvan 21 mukaisesti alueellisen, kansallisen ja globaalin kehityksen tuomiin haasteisiin sekä luoda koulutuspalvelulle visio tulevaisuudessa tarvittavasta tieto-taito tasosta. /26/ Jokaiselle koulutuspalvelun tuottajalle on varmaan selvää, että jos koulutuspalvelu tuottaa tieto-taitoa vain tämän hetken kriteereihin, niin tuote on jo vanhentunut. /27/



Kuva 21. Vision sisältöön liittyviä näkökulmia Seppo Helakorven (2001) kuviota mukaellen /17/

Koulutuspalvelun tuotteistamisen kannalta on tärkeää, että palvelua tuottavan organisaation missio strategisine päätöksineen näkyy jokaisessa rakennetussa palvelutuotteessa. Tämä

tarkoittaa, että jokaisen tuotteen voi tunnistaa yrityksen tuotteeksi ulkoiseen rajapintaan liittyvien tunnisteiden avulla sekä koulutuksen sisältöön liittyvän ideologian kautta.



Kuva 22. Koulutuspalvelutuotteen visio

Kuvassa 22 on kuvattu yksittäisen koulutuspalvelutuotteen visio. Tuotteen nykyhetkessä tapahtuvassa suunnittelussa on lähtökohtana luonnollisesti yrityksen mutta myös globaalien, kansallisen sekä alueellisen historian ja poliittisten arvojen sisältämien tekijöiden kokonaisuus. Näistä luodaan missio suunniteltavan koulutustuotteen visiolle, josta myös voidaan saada tuotteen suorittamiseen tarvittavien resurssien ja osaamisen tason määrä sekä määritetään keskeiset strategiset suuntaviivat joilla ratkaistaan palvelun toteutuksen aikana esille nousevat mahdolliset kipupisteet.

3.2. Koulutussuunnittelu

Koulutussuunnittelu lähtee liikkeelle joko tunnistetusta mahdollisuudesta tai ajatuksesta toteuttaa jokin taloudellisesti kannattava, kohderyhmälle lisäarvoa tuottava tavoite. Tavoitteen asettamisen voi tehdä koulutuksen tilaaja mutta usein tavoite löytyy myös elinkeinoelämän tarpeista tai koulutuspalveluyrityksen tuotekehityksen seurauksena.

Koulutussuunnitteluun keskeisesti vaikuttaa lainsäädäntö, sisällön tavoitteet, opintotavoitteen syvyys, laajuus ja koulutuspalvelun laatutaso sekä kohderyhmä, opetusympäristö ja mahdollinen tutkintotavoite. Lisäksi suunnittelussa huomioidaan kustannusmaksimi, osallistujamäärä, koulutuksen aikarajat, mahdollisiin näyttöihin liittyvät tekijät sekä oppilashuollon laajuus työssäoppimisjaksolla.

3.2.1. Koulutussuunnitteluun kohdistuva lainsäädäntö

Koulutuspalvelun suunnittelu eroaa sikäli muista palvelutuotteiden suunnittelusta, että siihen kohdistuu tuotteeseen ja palvelun suorittamiseen liittyvän lainsäädännön lisäksi koulutukseen liitettäviä henkilöön ja henkilökohtaistamiseen sekä itse koulutukseen ja oppilashuoltoon liitettävät lait, asetukset ja määräykset.

Opetushallituksen painamassa näyttötutkinto-oppaassa (Oppaat ja käsikirjat 2011:4), joka on tarkoitettu näyttötutkinnonjärjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön, tuodaan selkeästi esille keskeisimmät koulutuspalveluorganisaatiolle kohdistuvat säädökset, määräykset sekä ohjeet kun kyseessä on tutkinnon osaan tai koko tutkintoon oikeuttava koulutus.

Säädökset muutossäädöksineen

- laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (179/2011) /49/.
- asetus ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (812/1998).
 - ammatillisesta koulutuksesta annetun asetuksen muuttamisesta (1137/2009) /12/.
- laki ammatillisesta koulutuksesta (630/1998).

- asetus ammatillisesta koulutuksesta (811/1998).laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1705/2009).
- valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (1766/2009).
- hallintolaki (434/2003).
- opetusministeriön asetus eräiden oppilailta ja opiskelijoilta perittävien maksujen perusteista (1323/2001).

Muut säädökset

- laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).
- asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999).
- henkilötietolaki (523/1999).
- kielilaki (423/2003).
- yhdenvertaisuuslaki (21/2004).
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986).
- laki opiskeluun liittyvissä työhön rinnastettavissa olosuhteissa syntyneen vamman tai sairauden korvaamisesta (1318/2002).
- yliopistolaki (558/2009, 37 §).
- ammattikorkeakoululaki (351/2003, 20 §).
- opetusministeriön asetus eräiden opintojen tuottamasta kelpoisuudesta ammattikorkeakouluopintoihin (1080/2009).
- opetusministeriön asetus ammatillisista perustutkinnoista (216/2001).
- opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetussa laissa tarkoitetusta tutkintorakenteesta (179/2011).
- asetus koulutuksen arvioinnista (1061/2009) /50/

Määräykset

- tutkinnon perusteet (OPH:n määräykset).
- henkilökohtaistaminen (OPH:n määräys 43/011/2006).

- todistukset näyttötutkinnoista, näyttötutkintoon valmistavasta koulutuksesta, näyttötutkintoon valmistavasta oppisopimuskoulutuksesta sekä erotodistus ja todistus suoritetuista opinnoista (OPH:n määräys 56/011/2009).
- näyttötutkintojen tutkintomaksujen tilittäminen Opetushallitukselle (OPH:n määräys 6/011/2011).
- pysyvästi säilytettävät kunnalliset opetustoimen asiakirjat (Kansallisarkiston määräys 321/43/03).

Ohjeet ja tiedotteet

- näyttötutkintojen järjestämissopimukset (OPH:n ohje 2/440/2006).
- tutkintotoimikuntien asiakirjojen arkistointiohje (OPH:n ohje 4/012/2003).
- näyttötutkintojen järjestämissopimusten uudistaminen tutkintojen järjestäjää koskevissa muutostilanteissa (OPH:n tiedote 40/2009).
- tutkintotoimikuntatyöstä maksettavat palkkiot (OPH:n päätös 1/440/2011).
- näyttötutkintojen järjestämisen laadunvalvonta, vierailukäynnit (OPH:n ohjekirje 2/440/2011).

Lisäksi näyttötutkinto-oppaassa liitteissä 4 ja 5 tuodaan esille:

- Erityistä tukea tarvitsevat henkilöt näyttötutkinnon suorittajina (Näyttötutkinto-opas, Liite 6).
- Maahanmuuttajat näyttötutkinnon suorittajina (Näyttötutkinto-opas, Liite 7).

/30/ ja /11/

Osa edellä luetelluista laista koskee myös ammattia täydentäviä koulutuksia, tällaisia ovat asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (1030/1999) tai henkilötietolaki (523/1999). Yleensä koulutuksen ostaja haluaa ainakin jollakin tasolla toteutettavaksi henkilökohtaistamiseen liittyvän OPH:n määräyksen (43/011/2006). /27/

Tutkinnot muodostuvat kunkin tutkinnon perusteiden mukaisin laajuuksin, sisällöin ja arviointikriteerein, jotka Opetushallitus on hyväksynyt. Tutkintoon tai tutkinnon osaan valmistavaa koulutusta voi antaa mikä tahansa koulutusorganisaatio mutta oleellisesti näyttötutkintoon liittyvää näytön vastaanottamisoikeutta ei ole, kuin kunkin tutkinnon tutkinto-toimikunnan myöntämän näyttöjen järjestämissopimuksen omaavilla organisaatioilla. Mikäli koulutusorganisaatiolla ei ole voimassaolevaa näyttöjen järjestämissopimusta, voi se joko ostaa näyttöjen vastaanottamisen sellaisen omistavalta organisaatiolta tai luovuttaa koulutuksessa näyttöihin liittyvän toiminnan kokonaan järjestämissopimuksen omaavalle organisaatiolle. /27/

Perustutkinto

Kaikki kolme mahdollisuutta, ammatillinen perustutkintokoulutus, oppisopimuskoulutuksena suoritettu perustutkinto tai työkokemuksen aikana suoritettu näyttötutkintoperusteinen perustutkinto ovat nimellislaajuuksiltaan 120 ov ja antavat jatko-opinto-oikeuden ammattikorkeakouluopintoihin /30/. Työllistymisen yhteydessä suoritettava näyttötutkinto on koulutukseen hakeutujalle todennäköisesti ongelmallisin, etenkin työpaikan löytämisessä sillä harva yritys ottaa palkkatöihin alle 18 vuotiaan henkilön.

Valmistavaa, tutkinnon tai tutkinnon osan sisältävää koulutusta on perustutkinnon lisäksi saatavissa ammattitutkinto- ja erikoisammattitutkintotasolla. Kun perustutkintotaso on tarkoitettu alalle tulevalle henkilölle, jolla ei ole alalta aikaisempaa työkokemusta, on ammattitutkinto ja erikoisammattitutkintotaso kohdennettu ennen kaikkea työkokemusta omaavalle henkilölle.

Ammattitutkinto

Ammattitutkintotason koulutuksissa tutkinnon suorittaja tuo esille alalla tarvittavan ammattitaidon. Tutkinnon perusteissa ammattitaitovaatimukset on määritetty siten, että alan peruskoulutuksen tai sitä vastaavat tiedot ja taidot omaava henkilö, pystyy todennäköisesti

suoriutumaan kyseessä olevasta ammattitutkinnosta, kun lisäksi henkilö omaa täydentäviä ja syventäviä opintoja sekä noin kolmen vuoden työkokemuksen. /30/

Erikoisammattitutkinto

Suoritettaessa erikoisammattitutkintoa, tutkinnon suorittaja osoittaa alalla tarvittavien työtehtävien vaativaa hallintaa. Pystyäkseen suorittamaan erikoisammattitutkintotason koko tutkinnon, on alan työkokemusta oltava noin viisi vuotta, alan peruskoulutus tai sitä vastaavat tiedot sekä lisäksi täydentäviä ja syventäviä opintoja. /30/

Valmistavan koulutuksen suunnittelussa keskeiseksi nousee asetettu tavoite, onko se koko tutkinto vai pelkästään tutkinnon osa tai osat. Resursointiin liitettäviä määritteitä ovat koulutuksen pituus, näyttöjen laajuus ja määrä, tutkinnon alalla kausittainen työllisyyden aktivoituminen (etenkin väestöpakoa kokevilla alueilla) sekä vuodenaika ja tutkinnon suorittajien lukumäärä.

Case 1, Rakennusalan perustutkinto on esimerkki valmistavasta koulutuksesta, jossa näyttöjen suorittaminen täytyy rytmittää sekä kausityöllisyyden että myös vuodenaikojen mukaisesti. Talvella näyttöympäristönä toimivat työssäoppimispaikat vähenevät rajusti ja esimerkiksi perustustöihin liittyviä näyttöympäristöjen löytyminen on erittäin harvinaista. Toisaalta on myös tarkoin harkittava, millaisia oppilasmääriä siirtyy samanaikaisesti pieneköiden paikkakuntien työssäoppimisyrityksiin ja miten näyttöjä suorittavat tutkinnon suorittajat vaikuttavat alueen ammattilaisten työllistyvyyteen. Hyvin usein koko tutkintoon sisältyy niin laaja-alainen näyttöjen määrä ja sisältö, että tutkinnon suorittaja pakostakin joutuu tutkinnon osiin sisältyvien näyttöjen suorittamiseksi siirtymään useiden asuinalueellansa toimivien yritysten alaisuuteen työssäoppimisjakson aikana. /27/

3.2.3. Ammattia täydentävä koulutus

Ammattia täydentävän koulutussuunnittelun suunnittelun perusteeksi voidaan asettaa, että sen tulisi olla ammattia päivittävää tai ammattitaitoa lisäävää. Tällainen koulutus voi sisäl-

tää samoja elementtejä, kuin valmistava koulutus, keskeisin eroavaisuus onkin näyttöön liittyvien toimintojen puuttumien. Usein saman aihekokonaisuuksiin valmistava ja ammattia täydentävä koulutus voidaan toteuttaa samanaikaisesti ja samoilla opetusmateriaaleilla teoriaosiltaan mutta näyttöjen osalta koulutus luonnollisesti lyhenee ja toisaalta organisoinnin näkökulmasta helpottuu sillä näyttöön liittyvä aika- ja paikkaresursointi jää pois. Usein yrityskoulutukset ovatkin muun muassa tästä syystä ammattia täydentäviä koulutuksia. /27/

Ammattia täydentäviin koulutuksiin voi niukasta aikaresursoinnista huolimatta sisältyä hyvinkin syvän osaamisen esillenostamista. Esimerkkinä voisi hyvin toimia Talonrakennusalan ammattitutkinnon osatutkinto 29 Märkätilojen vedeneristykset. Pelkästään koulutuksen yhden päivän mittainen teoriaosa toimii VTT:n hyväksymänä päivityskoulutuksena ja mikäli osallistuja haluaa suorittaa kolmipäiväisen koulutuksen jälkeen työnäytön, oikeuttaa se näytön onnistuessa hakemaan VTT:n märkätila-asentajan sertifikaattia. Koulutukseen osallistujan halutessa on koulutusorganisaatiolla oikeus hakea voimassa olevalla sertifikaattitodistuksella Talonrakennusalan tutkintotoimikunnalta edellä mainittu ammattitutkinnon tutkinnonosa, jonka nimellislaajuus on 10 ov. Esimerkkinä ammattia täydentävästä koulutuksesta voidaan pitää Case 2 ja 3, joiden ensisijainen tavoite on tietotason ja tiedon liikkuvuuden lisääminen.

3.3. Asiantuntijapalvelut

Koulutusorganisaatio voi myös suunnitella ja myydä asiantuntijapalveluja, joissa koulutuspalvelutuotteen käyttäjänä voi olla koko koulutuspalvelua ostava yritys. Kokonaisvaltaiset yrityskoulutukset usein sisältävät uusien työntekijöiden palkkaamista helpottavia rekrytointikoulutuksia, työsuhteessa oleville ammattia täydentäviä tai valmistavia koulutuksia, linjat tai tiimiesimiehille työkohteeseen liittyvää työnohjauskoulutusta ja erikoisammattitutkintoja sekä organisaatiojohdolle johtamiseen liittyviä koulutuskokonaisuuksia. Usein koulutuspalvelua ostava yritys on myös koulutusta tuottava osapuoli ja koulutuspalvelua myyvän yrityksen tehtävä onkin käytännöstä kumpuavan tiedon muuttaminen sellaiseksi, että

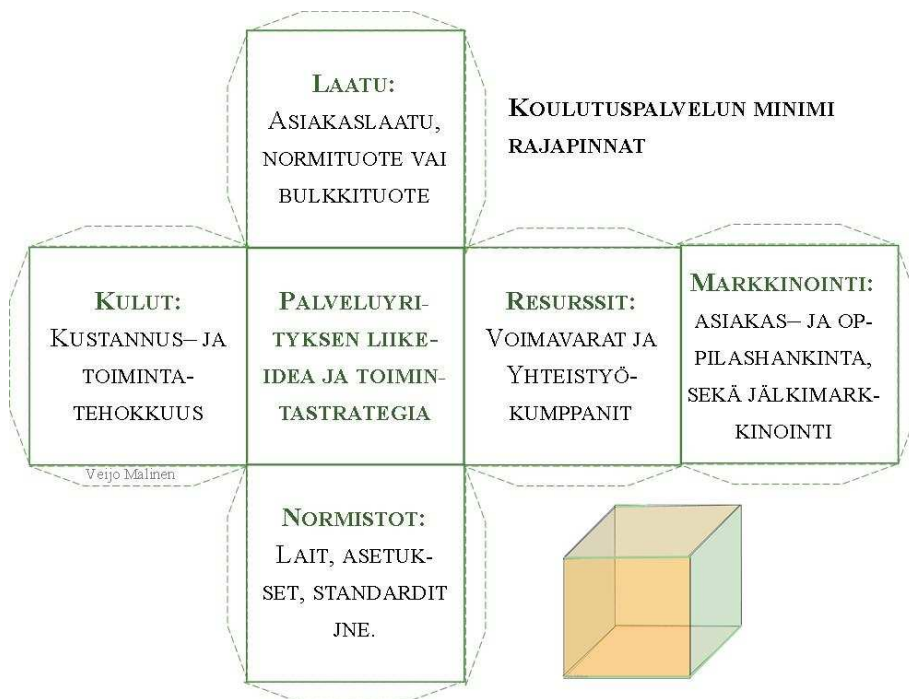
spesifistiedon opiskelu on johdonmukaista, annosteltu sopivan kokoiseksi palasiksi ja että se tukee työssä toteutettavia käytänteitä.

Osa asiantuntijapalveluista voi toteutua myös arvoketjuna koulutuspalvelua tarjoavan organisaation yhteistyöyrityksien tai konsulttien taholta, kun yritys hankkii ostopalveluna toimintoja, jota sen ei itse kannata tuottaa. Tällaiset arvoverkkoa luovat Make/buy - päätökset, joita ovat korttikoulutukset, tietyn kapean spesifisalan osaaminen, koulutustilat tai ruokailun järjestäminen, on luonnollinen osa koulutuspalvelun kustannustehokasta suunnittelua ja tuottamista.

3.4. Koulutuspalvelutuotteen tuotekehitysprosessi

Koulutuspalvelutuotteen tuotekehityksessä on useita eritasoisia kontaktipintoja, jotka vaativat tietyn tyyppistä huomioimista, dokumentointia ja fyysistä tekemistä. Esimerkiksi koulutuspalvelua ostava yritys voi haluta aivan erityyppistä ja eri asioihin painottuvaa dokumentointia koulutuksesta, kuin koulutuspalvelua myyvä yritys tai koulutuspalvelua käyttävä henkilö, opiskelija. Useissa koulutustuotteiden suunnitteluprosesseissa on huomioitava myös mahdolliset tukirahoittajan vaatimukset ja tukeen liittyvät kriteerit. Lisäksi koulutuspalvelutuotteen differointi jo suunnitteluvaiheessa kilpailevista tuotteista erottumiseksi on haasteellista sillä liiaksi erilaistettu palvelutuote voi olla haasteellinen markkinoitava.

Perinteisesti tuotekehitysprosessissa etsitään vastauksia kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten /20/. Koulutustuotteessa on lisäksi järkevää jakaa ”miten” - kysymys vielä kahteen eri osaan - missä ja milloin sillä koulutustuotteessa koulutuspaikan lisäksi ajankohtaisuuden huomioiminen ja koulutusajan synkronominen koulutusalan kausirytmiiin ja koulutuspalvelua myyvän yrityksen mahdolliseen moduuligridiin on merkittävä lisäarvon tuottaja.



Kuva 24. Koulutuspalvelutuotteen minimirajapinnat

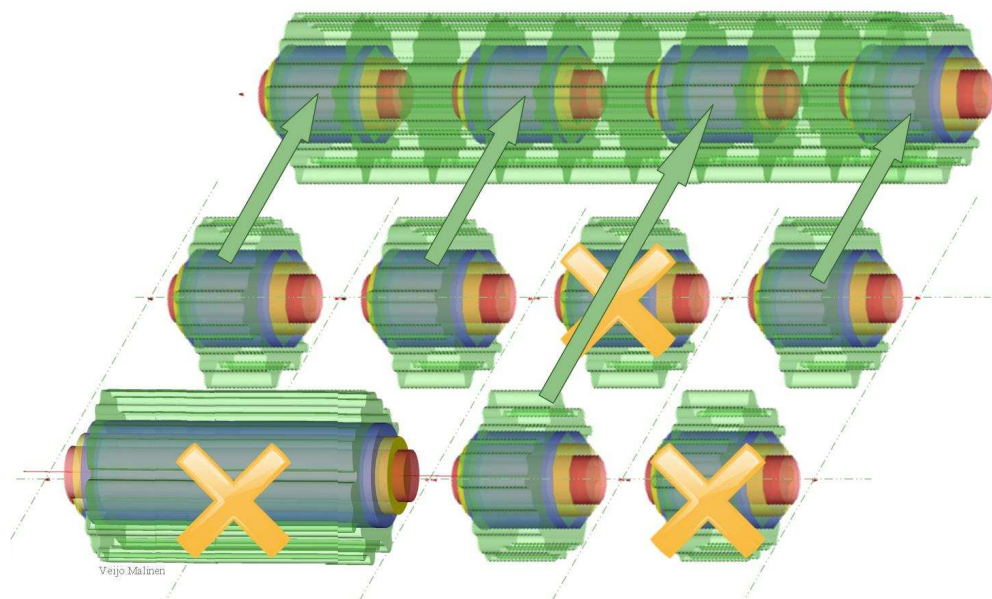
Kuvassa 24 on kuvattu käytännöstä esiin nousevat koulutuspalvelutuotteen minimirajapinnat, jotka tuotesuunnittelussa on huomioitava. Keskeistä tietysti on yrityksen oma liiketoimintastrategia sekä kaiken taustalla oleva liikeidea, josta nousee yrityksen toimintatapa.

Suunniteltavan palvelutuotteen laajuuteen vaikuttavat tietysti käytettävissä olevien resurssien määrä sekä toisaalta palvelutuotteen suorittamisesta aiheutuvat kulut, jotka yleensä kohdistuvat ajanjaksolle, jolloin tuote ei vielä tuota. Keskeisiä ovat myös normistot (lait ja asetukset), joihin suunniteltu palvelutuote olennaisesti liittyy sekä tuotteeseen määritetty laatutaso, jonka huomioiminen kustannuksien muodostumisessa on tärkeää.

Laadussa voidaan helposti erottaa kolme tasoa, helpoin toteutettavissa oleva ”bulkkituote-laatu”, hyvää keskitasoa oleva ”normilaatu” ja huippulaatua edustava ”asiakaslaatu”, jonka toteuttaminen vaatii yleensä hieman enemmän resursseja. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä rajapintana on markkinointi ja asiakashankinta. Ilman maksavia asiakkaita koko tuotesuunnittelu on turhaa ja toisaalta huonosti määritetyt rajapinnat heikentää palvelutuotteen myymistä ja toteuttamista.

Koulutuksen sisältö pyritään suunnittelemaan mahdollisimman modulaarisena palvelutuotteena (ks. Kuva 9. Palvelutuote), jossa asiakaskohtainen laatu voidaan saavuttaa massaräätälöintiä hyödyntämällä normilaadun resursointia ja kustannuksia. /49/ Moduloiduissa palvelutuotteissa niiden sisältö on oltava suunniteltu niin, että yksi moduuli muodostaa selkeän opinto- tai aihekokonaisuuden. Moduulissa on siis oltava sisällytettynä kaikki ne ominaisuudet, normit ja rajapintaharmonisoinnit, joilla se voidaan liittää osaksi isompaa kokonaisuutta tai myydä sellaisenaan valmiina lopputuotena (esimerkiksi korttikoulutukset). /27/

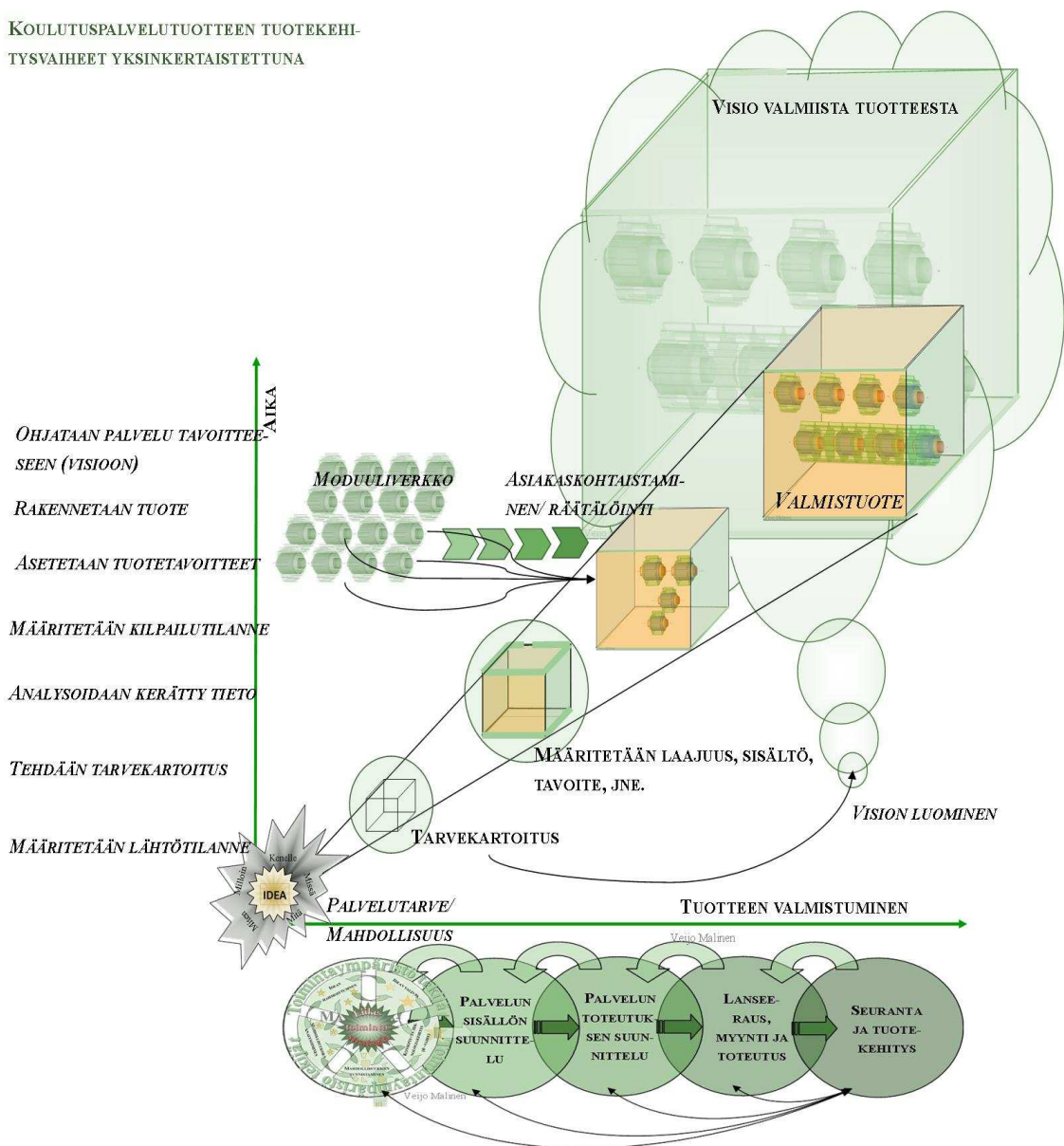
Käytännössä yksinkertaisin modulointiyksikkö on yksi koulutuspäivä, koska se itsessään jo sisältää tiedot ajallisesta kestosta, tarvittavista resursseista ja mahdollisista kustannuksista. Periaatteessa suunnittelussa voidaan käyttää myös ½-moduulin mittaa mutta se vaatii, että moduuliverkkoon tai moduuligridiin on suunniteltu muitakin saman kokoyksikön opintokokonaisuuksia. Yhden moduulin kesto voi siis yksinkertaistettuna olla yhdestä neljään päivään, viiden opintopäivän pituus muodostaa jo opintoviikon ja neljä opintoviikkoa yhden kuukauden joka vastaa siis 20 opintopäivää. Kun koulutussuunnittelua suoritetaan, on aina muistettava harmonisoida koulutuksen opintopäivien määrä kalenterissa oleviin arkipäiviin sillä ”harmittavasti” kalenterissa on keskimäärin 21,5 arkipäivää kuukaudessa.



Kuva 25. Moduuliverkko ja asiakaskohtaistaminen

Kuvassa 25 on periaatteellinen kuvaus moduuliverkosta, jonne valmiiksi suunnitellut ja määrätyn opintokokonaisuuden ja nimellislaajuuden sisältävät moduulit on istutettu vakiomittaan (esimerkiksi 1 op tai 1 ov) laadittuun moduuligridiin. Kuvassa vihreillä nuolilla osoitetut moduulit kytketään toisiinsa, jolloin samalla kun laaditaan asiakaskohtaista sisältöä tuo moduulirakenne esille kaikki ne määrittöt, jotka moduulin dataan tai tietoihin on syötetty. Tuotesuunnittelua tai asiakasräätälöintiä tehtäessä moduloinnista saavutetaan huomattavia etuja asiakaslaadun lisäksi suunnittelun nopeudessa, resurssien varaamisessa tai kustannuslaskennassa.

KOULUTUSPALVELUTUOTTEEN TUOTEKEHITYSVAIHEET YKSINKERTAISTETTUNA



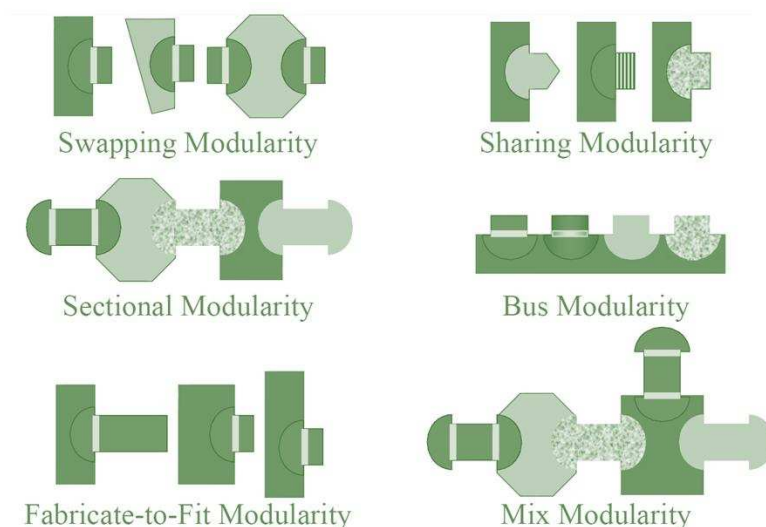
Kuva 26. Koulutuspalvelutuotteen tuotekehitysvaiheet useampaa viitettä mukaellen /2/, /15/ ja /27/

Kuvassa 26 on pyritty kuvaamaan koko koulutuspalvelutuotteen tuotekehitysprosessi. Lähtökohtana on, että palveluyritys on joko huomannut mahdollisuuden palvelutuotteelleen tai asiakas on kertonut palvelun tarpeesta. Vaaka-akselilla on kuvattu tuotteen valmistumisen eri asteet, pystyakselilla sekä aika että tuotteeseen kohdistuva asiakastarpeiden määrittäminen.

Näiden kahden välillä kulkeva vinokuvaaja näyttää tuotesuunnittelun aikana itse tuotteessa tapahtuvat muutokset. Aineettomassa palvelutuotteessa on tärkeää, että suunnittelijalla on heti tarvekartoituksessa tai sen jälkeen visio koulutuksen keskeisistä osista.

4. MODULAARISUUS

Kehitettäessä koulutuspalvelutuotetta kustannustehokkaaksi, massaräätälöinnin mahdollistavaksi menestystuotteeksi, on palvelun rakenteen oltava ainakin jossain määrin oltava modulaarinen tai ainakin modulaarisuuteen liitettävä kokonaisuus, jolloin se todellisuudessa olisi siis isomman koulutuspalvelukokonaisuuden osakokonaisuus. Aineettoman palvelutuotteen tuotekehitykseen modulaarisuus on alettu liittää vasta tämän vuosituhannen vaihteessa mutta fyysisen tuotteen tekemisessä modulaarisuuden arvo on huomattu jo varhain. Kuvassa 27 on prof. H. Haapasalon luennon (2011) diasarjasta kopioitu kuva fyysisen tuotteen modulaarisuuden eri versioista, jossa modulaation vaihtelu keskittyy fyysiselle tuotteelle ominaisesti joko moduulin perusolemuksen, siihen liittyvän tai liitettävän lisäominaisuuden tai näiden muodostamien kombinaatioiden ominaisuuksien variaatioihin.



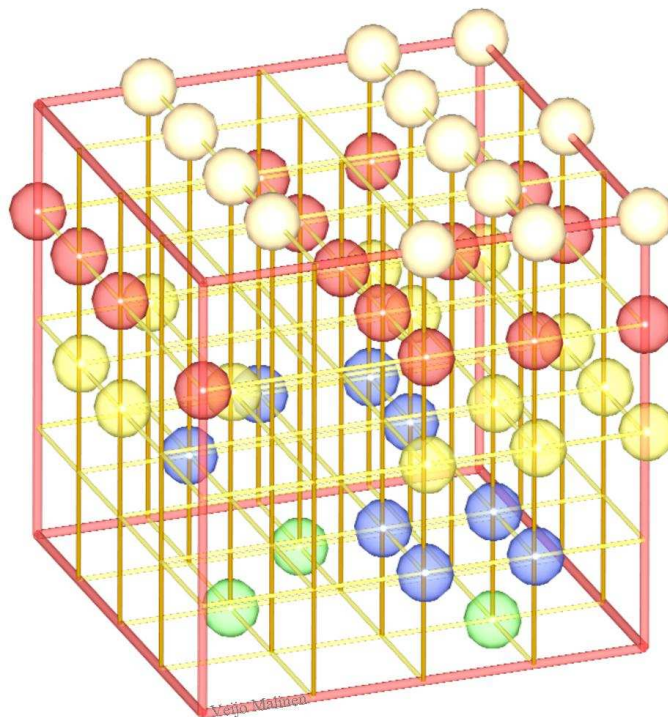
Kuva 27. Tuotteen modulaarisuus /15/

Periaatteessa myös aineettomat palvelutuotteet olisi mahdollista ajatella moduloitaviksi samalla tavalla mutta toisaalta on järkevää huomioida ja hyödyntää koulutuspalvelutuotteen aineeton olemus, jolloin moduuleissa fysiikan lakiin liittyvät kiinnittyvyyteen liittyvät tekijät eivät ole relevantteja. Tärkeimpiä modulaarisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovatkin modulointitaktiikka, monistumahdollisuus ja aihekokonaisuuden standardointi sekä palvelun harmonisoiminen asiakkaalle että toimintaympäristöön.

Modulaarisuuden perusidea on työstää mahdollisimman itsenäisiä opintokokonaisuuksia, joka ovat asiakaskohtaistamisen yhteydessä liitettävissä laajempaan aihekokonaisuuteen. Aihekokonaisuus ”paketoidaan” palvelua myyvän yrityksen asiakasrekisteristä saatavien rajapintatietojen mukaisin määräyksin, vähintään laadun, hinnoittelun, resurssien, normistojen, ostopalvelujen ja markkinoinnin osalta (vrt. Kuva 9 ja Kuva 24).

4.1. Modulointi

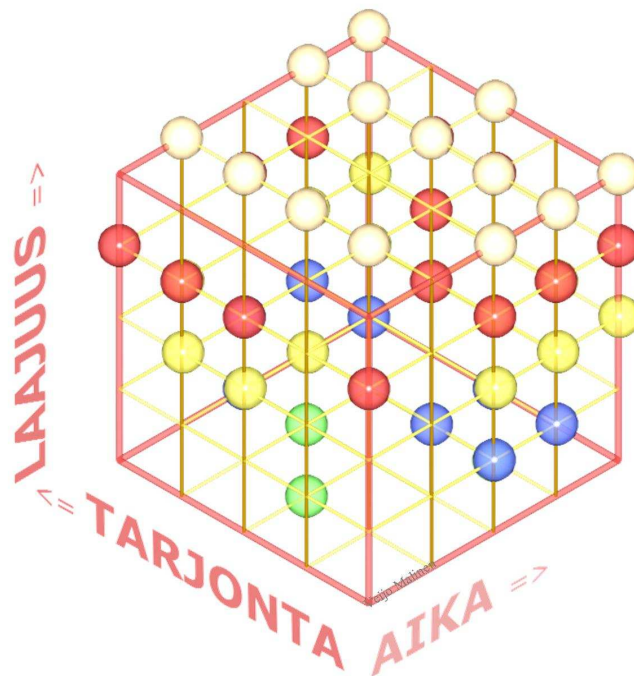
Modulaarisuuteen olennaisesti sisältyy moduulien valmistamiseen ja varastointiin tarvittava alusta, joka voi olla pelkästään kaksiulotteinen moduuliverkko tai sitä kehittyneempi kuvan 28 mukainen monitasoinen moduuligridi, jonka hyödyntäminen antaa huomattavasti paremman käyttökäteen. Kuvassa 28 on kukin moduuligridiin suunniteltu ja varastoitu opintokokonaisuus kuvattu kuvan selvyuden maksimoimiseksi palloilla, joiden väreillä pyritään koodaamaan moduulille annettua griditasoa.



Kuva 28. Monitasoinen moduuligridi

Moduuligridiä voidaan käyttää tiimin sisäisenä opintokokonaisuusvarastona, jossa kullakin työntekijällä on omataso (moduulilayeri), johon hän rakentaa palvelutuotteen pyrkien ensisijaisesti hyödyntämään olemassa olevia moduuleita ja vasta tarvittaessa tuottaa layerilleen mahdollisesti puuttuvat opintokokonaisuudet, jotta myyty aihekokonaisuus vastaisi asiakkaalle luvattua sisältö- ja laatutasoa.

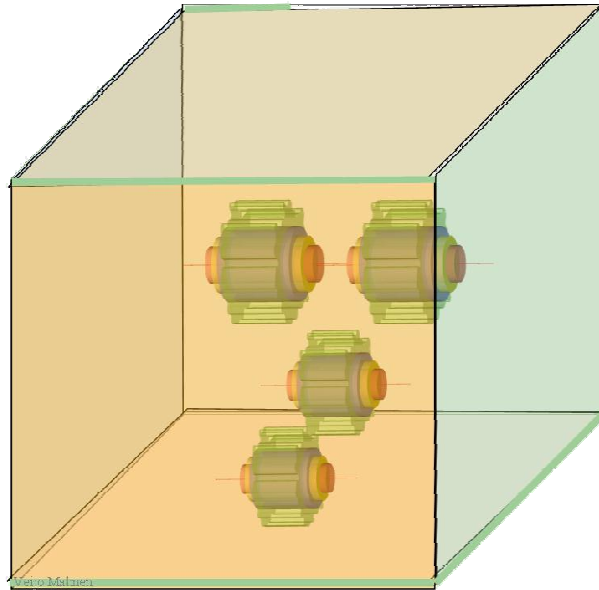
Toinen, tehokkaampi vaihtoehto on käyttää moduuligridiä koko organisaation moduulien suunnittelu ja varastointipohjana. Silloin moduuligridi kannattaa integroida tiimin tai organisaation yhteiseen kalenteriin jostakin käytettävissä olevista akseleista (x, y tai z).



Kuva 29. Kolmiulotteisen moduuligriden akselit

Kuvassa 29 on x-akselille annettu aikaa kuvaava määrite, esimerkiksi viivavälin laajuus voisi olla opintoviikko ja z-akselille on määritetty kullakin opintoviikolla tarjolla olevien opintokokonaisuuksien kirjo. Viimeisellä, y-akselilla voidaan kuvata joko kuva 29 mukaisesti opintokokonaisuuden eri laajuusversioita (esimerkiksi PT-taso, AT-taso ja EAT-taso) tai vaihtoehtoisesti eri gridilayerit on voitu luoda tiimeittäin ja silloin ne tuovat esille yrityksen eri tiimien tarjoamia moduuleita, jotka näin saadaan integroitua koko yrityksen käyttöön.

Tiimit voivat hallita moduuleiden käyttöä muuttamalla halutut moduulit lukituiksi tai piilottamalla ne kun asiakas- tai oppilasmäärä on maksimitasolla tai mikäli moduuliin on asiakaskohtaisesti määritetty sellaisia laadullisia tai sisällöllisiä ominaisuuksia, jotka estävät moduulin yhteisöllisen käytön.

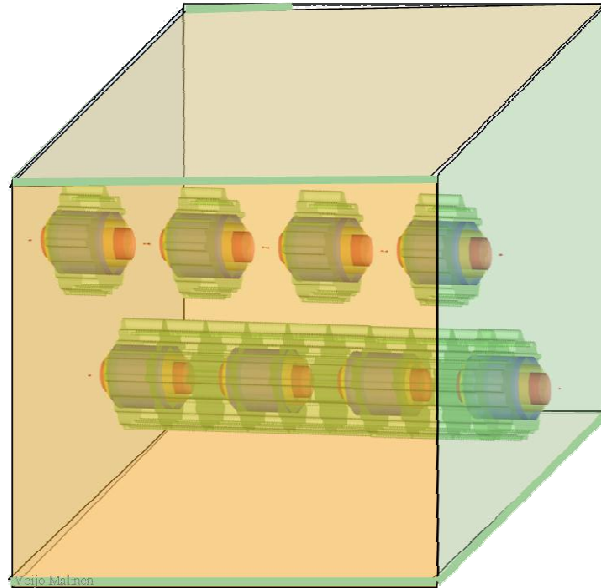


Kuva 30. Itsenäisten moduulien aihekokonaisuus

Varastoidut moduulit voidaan poimia esimerkiksi helposti hallittavalta kaksitasoiselta moduuliverkolta kuvan 30 mukaisina erillisinä ja itsenäisinä opintokokonaisuuksina, joiden sisältämään ominaisuusdataan voi sisältyä tiedot laajuudesta, kustannuksista ja yksikköhinnosta oppilasryhmäkoon perusteisesti. Palvelun aihekokonaisuuden omistaja, siis palvelutyön suorittajan tehtävänä on ”paketoita” moduulit rajapintatiedoilla toimintaympäristöön soveltuvaksi aihekokonaisuudeksi. Hänelle myös jää itsenäisten moduulien harmonisointi ja yhteensovittaminen palvelun suorittamisen aikana.

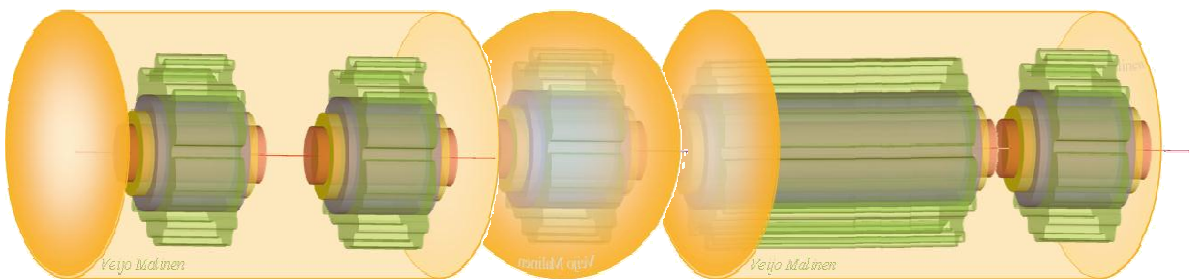
Huomattavasti tehokkaampi ja standardoidumpi tekniikka on suunnitella ja rakentaa suoraan moduuligridiin valmiita aihekokonaisuuksia tai opintokokonaisuuksia, jotka muodostuvat saman teeman tai idean teemaan kuuluvaksi. Aihekokonaisuuden omistajasta riippuen palvelutuotteen voi koota kuvan 31 tavalla suoraan kronologiseen aikajärjestykseen tiiviiksi linjarakenteiseksi kokonaisuudeksi tai asettaa moduulit perättäiseen järjestykseen

muodostaen aihekokonaisuuden, jossa samalla jätetään mahdollisuus palvelun suorittamisen aikana vaihtaa aihekokonaisuuksien paikkaa asiakaskohtaistamisen mukaan.



Kuva 31. Valmiiden aihekokonaisuuksien liittäminen

Joskus saattaa olla joko asiakkaan toivomus tai aihekokonaisuuksien edun mukaista, että koulutuspalvelutuote jaetaan tietoisesti erillisiin, teeman tai idean luomalla sillalla toisiinsa linkittyviksi aihekokonaisuuksiksi.



Kuva 32. Aihekokonaisuuksien yhdistäminen

Kuvan 32 esittämä tilanne voi toteutua joissakin koulutuspalvelutuotteissa, joissa asiakasyrityksen palvelupakettiin sisältyy uusien työntekijöiden rekrytointikoulutuksia, palkkalistoilta olevan suorittavantason työntekijöiden täydennyskoulutus sekä työnjohtajien tiimivastaavakoulutus. Esimerkissä teemanä on henkilöstön lisääminen ja osaamistason

laajentaminen mutta palvelutapahtumien ajankohta tai muu sellainen pakottaa eriyttämään palvelupaketin sisällön. Usein kuvan 32 tilanne myös muodostuu, kun tyytyväinen asiakas ostaa uuden palvelutuotteen aikaisemmin onnistuneen koulutuspalvelun toteutuksen johdosta.

4.2. Monistaminen

Palvelutuotteen monistaminen tai vakioiminen voidaan toteuttaa useammalla eri tasolla ja palvelua voidaan pitää tuotteistettuna muun muassa silloin kun se on monistettavissa. /2/ Perinteisin tapa monistamiselle on hyvän palvelukonseptin siirtäminen kokonaisena ja mahdollisimman alkuperäisen oloisena seuraavalle asiakkaalle tai kohteelle. Yleensä joudutaan tekemään pientä muokkausta logojen ja nimien osalta sekä muiden muassa materiaaleissa olevien päiväyksien ja ajankohtien tarkistusta. Menetelmä toimii hyvin palveluyrityksissä, joissa pieni henkilöstömäärä ja alkuperäisen palvelutuotteen suunnitellut tiimi myös toteuttaa palvelutuotteen ja toimii sen omistaja.

Ongelmana on uusien työntekijöiden perehdyttäminen laajan aihekokonaisuuden osaajaksi ja palvelun käyttöön liittyvien näkökohtien hyödyntäjäksi. Toinen hyvin käytännön läheinen ongelma on tuollaisen massiivisen palvelukonseptin päivittäminen ajankohtaisten tietojen ja näkökulmien sekä mahdollisten lain muutosten osalta. Etenkin koulutuspalvelutuotteen materiaaleissa harmittavan usein vilisee outoja logoja, jopa vuosikymmeniä vanhoja päiväyksiä ja viittauksia lakeihin joita ei enää ole olemassa. Kokenut koulutuspalveluntuottaja osaa sanallisesti oikoa tai kiertää pahimmat karikot mutta vasta alalle tullut työntekijä on yleensä pulassa.

Keskitasoa edustaa erilaisten aihekokonaisuuksien kopioiminen, jossa esimerkiksi koulutuspalvelutuotteissa monistetaan alkukartoitusosio eri koulutusaloille tai yrityskoulutuksissa rekrytointikoulutuksen tieto-taito eri tiimien välille. Usein nämä kapeanaihealueen palvelut päivittyvät jopa yllättävän helposti sillä palvelun rakenne on yleensä kohtalaisen hel-

posti päivittyvä ja päivitettävissä. Myös uuden työntekijän perehdyttäminen koulutuspalvelun käyttöön ottoon on huomattavasti koko palvelukonseptin opettamista helpompaa.

Pienimpänä monistamisen kohteena on yksittäinen moduuli tai opintokokonaisuus. Esimerkiksi yhdestä päivästä muutama opintoviikkoon suunnitellut substanssiosaamisen koulutukset tai ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta ostettavat palvelutuotteet rakennetaan valmiin, hyväksi todetun moduulirungon mukaan. Näiden aihekokonaisuuksien monistamisen yhteydessä päivitetään sekä monistettava että alkuperäinen tuote ajan tasalle.

4.3. Koulutuspalveluun liittyvä standardointi

Palvelutuotteissa globalisoituminen luo painetta kansainvälisesti sitoviin standardeihin sillä kaikkien tarjoajien tuotteet tulisi pystyä sekä käyttämään että myös kilpailuttamaan tasaveroisina tuotteina keskenään. Lisäksi muun muassa tarjotun palvelun ja palveluosien soveltuvuus tulisi olla varmennettu kansalliseen toimintaympäristöön sekä toisaalta palvelun ostajan hallitseman käyttöympäristön soveltuvuus ja yhteensopivuus hankittavalle palvelulle. Esimerkiksi IT-palveluille on Kansainvälinen ISO standardoimisjärjestö luonut tietotekniikan palveluiden hallintaa käsittelevän standardin ISO/IEC 20000 /45/.

Kansainvälisiä standardoituja koulutuspalveluja löytyy jo useille erilaisille tutkinnoille ja ohjelmistoille, esimerkiksi käyttäjien tietoteknisiä taitoja mittaava, kansainvälisesti sertifioitu tutkinto ECDL - Kansainvälinen tietokoneen ajokortti (European Computer Driving Licence) /8/.

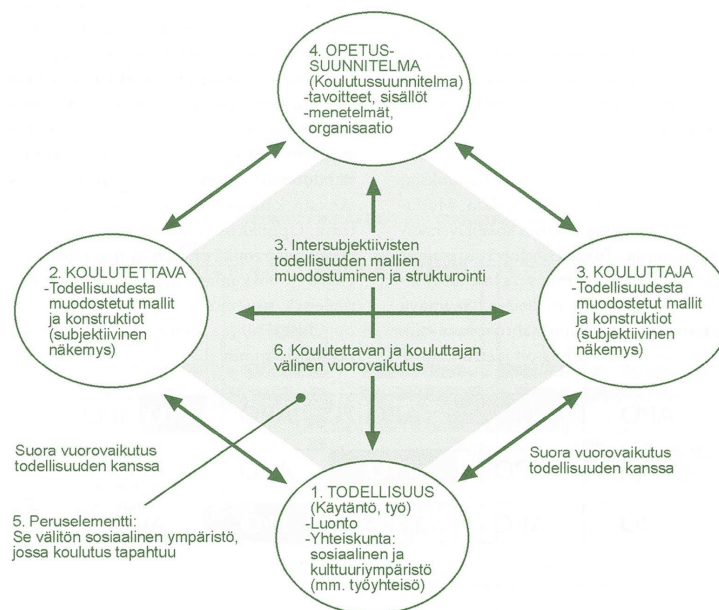
Yrityksille suunnitelluissa koulutuspalvelutuotteissa luodaan standardoinnin avulla sekä aihe- että opintokokonaisuudet sellaisiksi että niillä on ainakin palvelunomistajalle selkeästi näkyvä alku- ja loppupiste, joista on nähtävissä, mistä ja millä aiheella tuote alkaa ja mihin se päättyy. Lisäksi varmistetaan, että moduulien sisältämä tieto-taito – määrä riittää lakien ja asetusten sekä teemaan liittyvän käytännön tehtävien määrittelemään tieto-taito - tasoon.

Koulutuspalvelutuotteessa tämä tarkoittaa sitä, että jokainen itsenäinen moduuli sisältää riittävän lähiopetuksen, mahdolliset kirjalliset näytöt, harjoittelut sekä muut moduulin sisältöön määritellyt toimet, joiden hyväksytysti suorittamisen jälkeen opintokokonaisuuden tai aihekokonaisuuden osa voidaan merkitä suoritetuksi.

Tärkeänä osana koulutuspalvelun standardointiin sisältyy voimassa olevien lakien ja asetusten huomioiminen moduulien suunnittelun aikana sekä aihekokonaisuuden tuottamisen aikana. Esimerkkejä standardien hyödyntämisessä koulutuspalvelussa on muun muassa korttikoulutukset, sertifiointeihin oikeuttavat koulutukset sekä näyttötutkintoperusteiset valmistavat täydennyskoulutukset.

4.4. Koulutuspalvelun prosessikuvaus

Perinteisesti koulutuksen prosessikuvaus on tehty koulutukselle laaditussa opetussuunnitelmassa ja edelleenkin esimerkiksi ammatillisessa perusopetuksessa oppilaitos laatii opetussuunnitelmat opetushallituksen hyväksymien tutkinnon perusteiden mukaisesti /17/. Kuvassa 33 S. Helakorpi (2001) kuvaa toimintaympäristön, todellisuuden, koulutettavien, kouluttajien ja opetussuunnitelman välisiä suhteista ja niiden vaikutusta toisiinsa.




Kuva 33. Opetussuunnitelma koulutusprosessissa /17/

Opetussuunnitelman avulla oppilaitos konkretisoi koko koulutuksen resurssien tarpeen. Samalla se toimii perustana opettajien työnjaolle ja pedagogiselle ohjaukselle ja yhteistyölle sekä luo pohjan koulutuksen ja opetuksen seurantaan ja arviointeihin. Oppilaskohtaiselle, laissa määritetylle henkilökohtaistamiselle oppilaitoskohtainen opetussuunnitelma toimii hyvänä pohjana. /17/

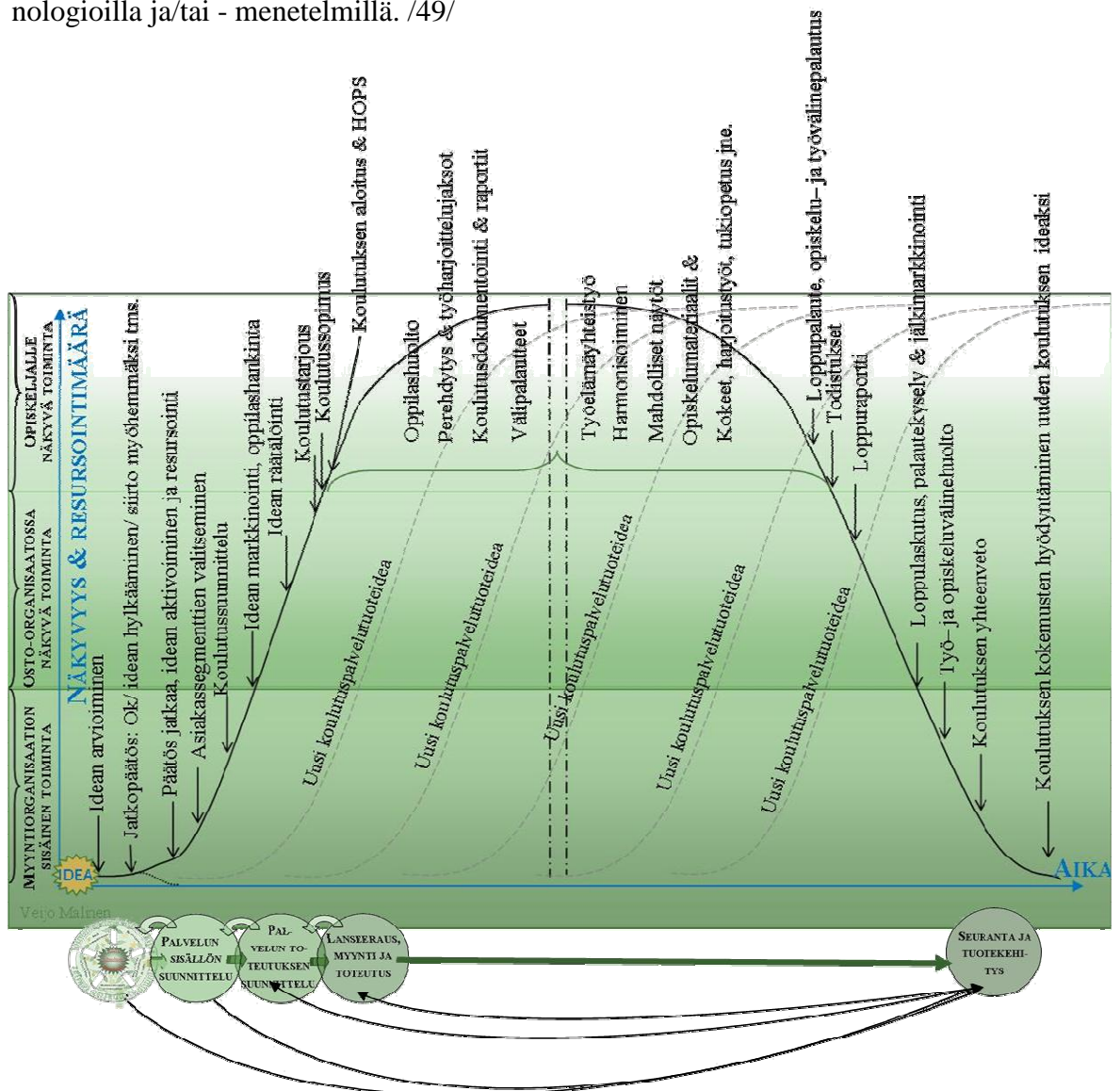
Hyvin usein myös aikuiskoulutus prosessoidaan saman, sinällään toimivan kaavan mukaan sillä koulutukset tuottaa yleensä sama organisaatio ja mahdollisesti jopa sama tiimi, kuin opetussuunnitelmalliset koulutukset. Jonkinlaisen ongelman saattaa tuottaa se, että opetussuunnitelmaperusteiseen tutkintoon voidaan oppilaat valita perusopetuksen jälkeen koulutusalalle tulevista hakeutujista, kun taas aikuisille suunnattu näyttötutkintoperusteinen koulutus on suunniteltava koulutuspalvelutuotteeksi, joka pitää pystyä myymään ja markkinoimaan henkilölle josta voi tulla yhtä aikaa sekä palvelusta maksava laatutietoinen asiakas että palvelusta ammatillista lisäarvoa odottava opiskelija.

Palveluprosessin suunnittelussa sisällön määrittely aloitetaan kuvaamalla palvelun eri toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan selvittää kustannukset tarvittavista aika-, henkilöstö- ja tilaresursseista. Yksinkertaisimmillaan palveluprosessi voidaan esittää kuvan 34 mukaisena yksinkertaisena toimintakaaviona, johon kirjataan kronologisessa järjestyksessä keskeisimmät työvaiheet sekä prosessiin resursoidut voimavarat.

Aika 		VAIHE ₁	VAIHE ₂	VAIHE ₃	VAIHE ₄	VAIHE ₅	VAIHE _n
Vaiheen kesto							
Osallistujat							
Suorituspaikka							
Resurssit							
Kriittiset kohdat							

Kuva 34. Palveluprosessin kuvaaminen /49/

Kun perinteinen koulutus muuttuu palvelutuotteeksi, on suunnitteluprosessissa hyvä arvioida muutamia palvelun peruselementtien ominaisuuksia. Ensinnäkin on hyvä käydä läpi, miltä suunnitteilla oleva palvelu näyttää loppukäyttäjän näkökulmasta sekä määrittää palvelun eri vaiheet, niiden järjestys ja vaiheisiin osallistuvat henkilöt. Toiseksi on mietittävä, mikä on palvelun laatutaso, miten palvelu toimitetaan, voidaanko hyödyntää sähköistä jakelua vai sisältyykö palveluun asiakaskäyntejä, vaatiiko palvelun toteuttaminen asiointia useisiin eri tahoihin (onko loppukäyttäjä sama, kuin maksaja) tai tarvitaanko palvelun suorittamisessa ulkopuolisia ostopalveluja (tilat, ruokailu jne.). Lopuksi on vielä pyrittävä löytämään palvelutuotteen ”heikot lenkit” ja kipupisteet, joihin varaudutaan vaihtoehtoteknologioilla ja/tai - menetelmillä. /49/

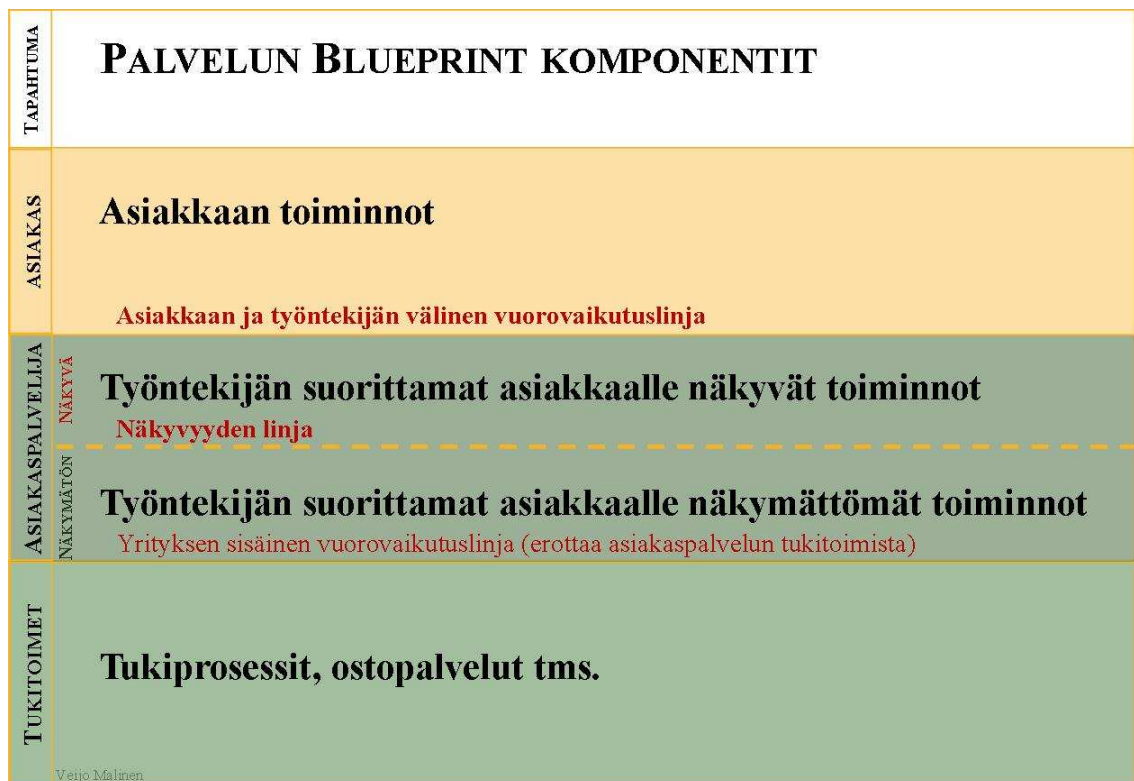


Kuva 35. Koulutuspalvelutuotteen yksinkertainen prosessikaavio

Koulutuspalvelun resursoinnin helpottamiseksi saattaa olla hyvä luoda kuvan 35 mukainen yksinkertainen prosessikaavio, johon määritetään kronologisessa järjestyksessä prosessin vaiheet tai tapahtumakulku sekä arvioidaan eri tapahtumien näkyminen koulutuspalvelun toimintaympäristössä.

Etenkin palvelutuotteen laadun luomisessa on tärkeää huomioida kohderyhmään kohdistuva näkymisen luonne, onko kyseessä asiakirja, sähköinen dokumentti vai henkilökohtainen tapaaminen. Koska aineettomalla palvelutuotteella ei ole muuta fyysistä rajapintaa, kuin palvelun prosessoinnin aikana esitetyt asiakirjat, sähköiset opiskelumateriaalit sekä tietenkin palvelun omistaja, tässä palvelumuodossa siis kouluttaja, on rajapintanäkymiseen suhtauduttava kriittisesti ja laatu-tietoisesti.

Palvelutuotteen prosessin määrittämiseen käytetään myös Blueprint - nimistä prosessin kuvaajaa, jossa tuodaan myös esille asiakaskohtaamisen rajapinnat palvelun aikana.



Kuva 36. Palvelutuotteen Blueprint komponentit /15/

Blueprint prosessin kuvaaja on jaettu neljään horisontaaliseen päälohkoon kuvan 36 mukaisesti. Ylimpänä on tapahtuma tai vaiheistus, joka etenee kronologisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle, kuten aikaisemmissakin prosessin kuvaajissa. Toiseksi ylimpänä on lohko, johon kirjataan asiakkaan toiminnot ja heti sen alapuolella asiakaspalvelijan tekemien toimintojen kirjaamiseen tarkoitettu alue. Alimpana on palvelua myyvän yrityksen asiakkaalle näkymättömät tukitoimet. /15/

Kuva on myös jaettu kolmen vaakaviivaan, joista ylin vaakaviiva osoittaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutusalueen rajan. Katkoviivalla on merkitty rajapinta, jonka alapuoliset toiminnot eivät näy asiakkaalle. Alimpana on asiakaspalvelijan ja organisaation tukitoimet erottava linja. /15/

Blueprint prosessin kuvaajaa on hieman vaikeaa käyttää koulutuspalveluprosessin kuvaajana samalla tavalla, kuin useasti esimerkkinä käytetyssä hotellimajoituspalvelussa. Keskeisimpinä ongelmina on toimintaympäristössä olevien yhteistyötahojen ja henkilöiden määrä, joihin kaikkiin liittyy velvoite henkilökohtaisesta tapaamisesta. Tämä nousee esille sekä organisaation eri tasoilla (opettajat, koulutussihteerit, IT-tuki, jne.) että palvelun suorittajan eli opettajan työhön liittyvinä velvollisuuksina koulutuksen eri vaiheissa (työssäoppimisyri-tysten omistajat, näyttöjen vastaanottajat, työnohjaajat, työnjohtajat, koulutuksen tilaaja, mahdollisten tukirahoitusten myöntäjä jne.).

5. HINNOITTELU

Yritystoiminnan edellytys on löytää tuotteesta maksava asiakas ja syntyvässä liiketoiminnassa liikevaihto pyritään saamaan voittoa tuottavaksi, niin myös palvelualan yrityksissä. Ongelmaksi nouseekin, miten myydä tai hinnoitella tuote, jota ei ole olemassa ennenkuin se toimitetaan asiakkaalle ja silloinkin se rakentuu asiakkaan ympärille palvelun tuottajan edustajan välityksellä hetki hetkeltä ollen todellista vain tuokio kerrallaan. Palvelutuotteiden hinnoittelu tulisikin olla helposti muunneltavissa tuotteen innovatiivisuuden, kilpailutilanteen, suhdanteiden ja asiakasmäärän suhteen /42/.

Laajasti tulkittuna hinta voidaan nähdä onnistuneen hinnoittelustrategian tuottamana tuloksentekijänä tai palvelutuotteen arvostusta mittaavana mittarina sillä asiakas arvioi tuotteen hinta-laatu -suhdetta. Hinnoittelulla voidaan myös suorittaa asiakasohjausta ja se toimii nopeasti vaikuttavana kilpailukeinona. /43/ Osa palvelutuotteista voi olla sellaisia, että hinnoittelua ei voida määrittää etukäteen vaan tuotteen hinta koostuu palvelunaikana asiakkaan käyttämän suoritemäärän mukaan, esimerkiksi taksikyyti tai oikeudelliset palvelut. /4/

5.1. Hinnoittelumenetelmät

Hintoja säätelevät monet palveluyrityksen toimintaympäristössä toimivat instituutiot, lait ja asetukset, verotuskäytännöt, määräykset liittojen ja järjestöjen toimissa sekä tietysti markkinatilanne. /4/

Kuvassa 37 on luokiteltu hinnoittelumenetelmät J.Sipilän (2003) mukaan tuotos- ja resurssiperusteisesti sekä arvo- että käyttöoikeusperusteisesti. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa valmiista tuotoksesta, joka voi olla hieronta tai tukanleikkuu. Resurssiperusteiset hinnat määräytyvät tehdyn työn, syntyneiden kustannuksien tai varattujen resurssien, esimerkiksi varallaolo, mukaan. Arvo- tai hyötyperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelusta syntyneestä hyödystä, esimerkiksi tuottavuuden

noususta tai osakesalkun kasvamisesta. Käyttöoikeushinnoittelussa asiakas maksaa yrityksen tai tuotenimen käyttöoikeudesta, esimerkiksi Kotipizza tai Subway.



Kuva 37. Hinnittelumenetelmät /43/

Palvelutuotteen hinnoittelussa joudutaan usein käyttämään erilaisia hinnoittelutaktiikoita, joilla yritys lanseeraa markkinoille uuden tuotteen tai varmistaa olemassa olevan tuotteen markkina-aseman.

Differentiaalihinnoittelussa eli hintaporrastuksessa palvelutuote hinnoitellaan erihintaiseksi riippuen siitä, kenelle sitä tarjotaan. Perinteisesti hintaporrastusta käyttäviä palvelutuotteita ovat pääsylipuissa lastenliput, varusmiesalennukset jne. /4/ Koulutuspalvelutuotteessa differentiaalihinnoittelu voi tulla esille pitkäaikaisten yritysasiakkaiden kanssa tehtävissä hankkeissa muun muassa kanta-asiakasalennuksena.

Diversionaalihinnoittelussa asetetaan muutamien yrityksen tuottamien palvelutuotteiden hinnat niin alhaisiksi, että ne houkuttelevat asiakkaita joille voidaan samalla myydä myös

normaalihinnoiteltuja palveluja /4/. Koulutuspalvelussa tätä hinnoittelutapaa voidaan käyttää eräänlaisena yritysesittelynä korttikoulutusten ja lähtötasokartoitusten minimikatehinnoittelun avulla, koska halutaan päästä asiakasyrityksen kanssa laajempaan kanssakäymiseen tulevaisuudessa muiden koulutuspalvelutuotteiden kanssa.

Diskreetti hinnoittelussa hinta-arvio annetaan tietyllä hinnoitteluvälillä tai hintahaarukalla. Hinnoittelutaktiikka on hyvä, jos kumpikaan osapuoli ei tiedä, millaiseksi palvelutuotteen kokonaisuus muodostuu /4/. Diskreetti hinnoittelu toimii hyvin muiden muassa rakennusalan korjausrakennuskohteissa, jossa samaa käytäntöä on nimetty tuntikehysurakaksi. Siinä kohteen työajalle määritetylle työajalle sovitaan minimi- ja maksimiraja, joiden välinen tila on sovittu urakkahinta. Mikäli raja-arvo ylitetään, urakkahintaa pienennetään tai sovitaan todetuista lisätöistä uusi urakka. Jossain määrin rakennusalan aikuiskoulutuskohdeissa käytetään tätä hinnoittelutekniikkaa pienissä oppilastyönä tehtävissä työharjoittelukohteissa.

Kattohinnoittelussa noudatetaan paljolti samaa taktiikkaa, kuin edellisessä diskreetti hinnoittelussa. Kattohinnoittelu soveltuu myös monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, asiakkaalle kuvataan maksimihinta työstä. Mikäli hinnoiteltu työ sujuu arvioitua nopeammin tai osoittautuu tehtyä suunnitelmaa helpommaksi suorittaa, veloitetaan asiakkaalta maksimihintaa vähemmän. /42/

Takuuhinnoittelussa palvelua ostavalta asiakkaalta peritään sovittu kauppahinta vain, jos hän on tyytyväinen työn tulokseen /4/. Hinnoittelua käytetään, kun lanseerataan markkinoille uutta tuotetta tai kun palvelutuotetta tekevä yritys on vielä uusi ja tuntematon eikä sillä vielä ole referenssikohteita tai suosittavia asiakkaita. Samassa tilanteessa voidaan käyttää myös alennettua eli *loss leader – hinnoittelua*, jota myös sitä voidaan käyttää kun uusi yritys pyrkii markkinoille tai yrittää hankkia uusia asiakkaita /4/.

Korkean hinnan hinnoittelussa yritys hinnoittelee tietoisesti palvelutuotteensa yläkanttiin haluten viestittää palvelun korkeasta laadusta tai yrityksen tuote on ylivoimainen alueen markkinoilla /4/. Joissakin palvelutuotteissa korkeaa hinnoittelua voidaan käyttää myös asiakasvalintaa tukevana toimintona, muun muassa sertifikaatin vaativissa koulutuspalve-

luissa voi koulutuksen korkea hinta olla eräs opiskelijahakeutumiseen ja -motivaatioon vaikuttava kriteeri.

Tarjoukseen perustuva hinnoittelu toimii parhaiten monimutkaisten asiantuntijapalvelujen hinnoittelumallina. Palvelutuotetta tekevän yrityksen tarjouksessa määritetään yksiselitteinen, kiinteä hinta tarjouksessa määritetylle asiakokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusterusteet mahdollisille lisätoille tai -osille. /42/ Tarjouspohjaista hinnoittelua käytetään paljon koulutuspalvelujen hinnoittelussa ja koulutustarjouksissa.

Perinteinen, etenkin asiantuntija- ja konsulttipalvelujen hinnoitteluperuste on ollut *aika- ja kapasiteettiveloitus*, josta pyritään nykyisin irtaantumaan huolimatta taktiikan tuottamasta kohtuullisesta katetuotosta. Kapasiteettihinnoittelussa varattu aika velotetaan, vaikka kapasiteettia ei olisi aktivoitukaan, joten se aktivoi asiakasyritystä tehostamaan omaa toimintaansa. /42/ Usein fyysisen tuotteen hintaan sisällytetty käyttökoulutus tai vuosihuoltomaksu veloitetaan, vaikka palvelua ei olisi käytetty. Samalla tavalla myös koulutuspalvelutuotteessa poissaolevan oppilaan vaikutus ei näy laskutettavassa palvelun hinnassa. Aikahinnoitteluun liittyviä ongelmia käytännössä ovat muun muassa työpäivään sisältyvien laskutettavien työtuntien pieni määrä, joka on merkittävä ongelma sekä ennen palvelua tehtävien valmistelevien töiden kulut, joka yleensä pitää jotenkin liittää työpäivän tuntilaskutukseen.

Success fee -hinnoittelulla tarkoitetaan taktiikkaa, jossa asiakas maksaa asiantuntijalle vasta omien tuottojensa perusteella. Palvelujen tuotteistamisen myötä success fee -hinnoittelu on tullut entistä kiinnostavammaksi palvelualan yrityksille. Etenkin palvelutuotteille jonka katetuloksiin luotetaan, madaltuu palvelutuotteen myyjän ja ostajan välinen yhteistyökynnys sillä ostaja maksaa toimeksiannon vasta toteutuneiden tulosten perusteella. Toisaalta hinnoittelutaktiikka mahdollistaa palvelunmyyjän irrottutumisen aikasidonnaisesta kapasiteettiveloituksesta. /42/

Minimiveloitukset ja pienpakettien hyödyntämistä hinnoittelutaktiikassa voi käyttää, jos palvelutuotteen pienimmät työt ovat vain minuuttien tai muutamien tuntien mittaisia /42/. Eräs tapa päästä minimi- tai pienpakettiveloitukseen on hyödyntää palvelutuotteen modu-

loinnissa esiteltyä 1 oppilastyöpäivän pituutta, jonka saattoi tarvittaessa jakaa kahdeksi puolenpäivän moduuliksi.

5.2. Hintastrategiat

Hintastrategian ja hintataktiikan ero on häviävän pieni ja jonkin yrityksen valitsema taktiikka voi olla strategiaa toiselle. Keskeistä onkin, että strategiaa on se osa hinnoittelusta, joka on liiketoiminnan menestymisen kannalta oleellista. Hinnoittelustrategian tehtävä on luoda kuva vakaasta ja päämäärätietoisesta yrityksestä. /43/ Kun muistetaan, että etenkin aineetonta palvelua tuottavassa yrityksessä itse tuotteeseen ei voida liimata päälle erillistä ”laatuleimaa”, on yrityksen muodostama kuva tuotteesta entistäkin tärkeämpi.

5.2.1. Hinta-laatustrategia

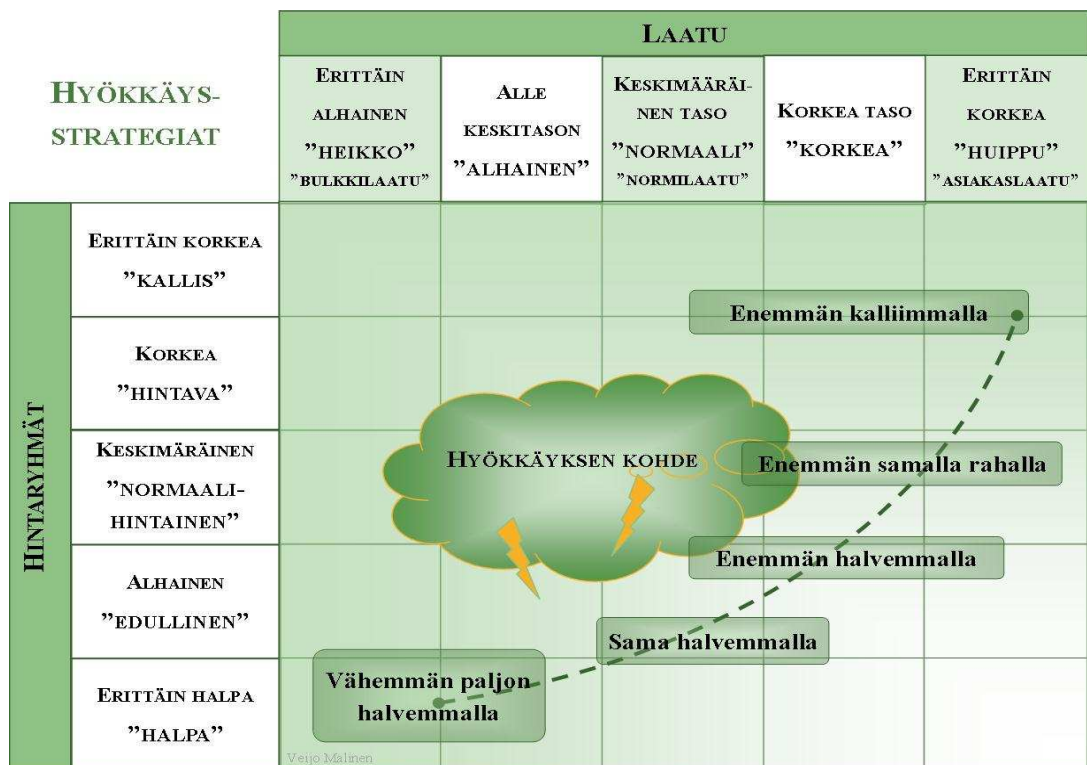
Palvelua tuottava yritys voi tietoisesti ali- tai ylihinnoitella palvelunsa ja se, mikä on palvelun hinta suhteessa sen laatuun ja kilpaileviin vastaaviin tuotteisiin on strateginen hinnoittelu päätös. Kun laatu ja hinta ovat tasapainossa, ne sijoittautuvat kuvan 38 mukaisesti saman tasoluokan tasapainoasteikolle. /43/

Perinteisesti laatuluokituksessa on käytetty kolmea pääluokkaa, jotka luvussa 3.4 Koulutuspalvelutuotteen tuotekehitysprosessi on nimetty niin, että alin laatuluokka on ”*bulkkilaa-
tu*”, keskilaatuluokka on nimetty ”*normilaaduksi*” ja ylin huippuluokka ”*asiakaslaaduksi*”.

Jorma Sipilä nostaa kirjassaan *Palvelujen hinnoittelu* (2003) esille, että etenkin kypsillä/vakiintuneilla markkinoilla on järkevää käyttää myös noiden kolmen pääluokan välissä lisälaatuluokkia, jolloin päästään kuvassa 38 esitettyyn viisiportaiseen jaotteluun. Kuvio tuo hyvin esille hinta-laatustrategian periaatteen. /43/

5.2.2. Hyökkäysstrategiat

Markkinat harvoin pysyvät stabiilina ja kilpailutilanne muuttumattomana. Mikäli niin pääsee käymään, on aika tarkistaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yleensä markkinoille pyritään joko itse luomaan uutta kilpailuasetelmaa tai sitä yrittää kilpaileva yritys. Terveen kilpailun ja hyvän vastustajan korostetaan parantavan sekä yrityksen toimintakulttuuria, että sen tuoterepertuaaria.



Kuva 39. Hyökkäysstrategiat /43/

Olisi erittäin harvinaista, jos markkina-alueelle pyrkivä kilpaileva yritys toisi markkinoille täysin jo siellä olevan tuotteen kopion ilman mitään lisäarvoa. Se olisi sama asia, kuin kaikki myytävät autot markkina-alueella olisivat ominaisuuksiltaan ja ulkonäöltään samanlaisia.

Kuvassa 39 on tuotu esille erilaisia tapoja saada aikaan muutosta markkinatilanteeseen. Harvoin markkinoille tulevan yrityksen kannattaa hyökätä suoraan jo markkinoilla olevien yritysten asiakkaisiin samalla strategialla, kuin kilpailijakin toimii vaan pyrkimyksenä olisi löytää asiakassegmenttejä, jotka tarvitsevat uuden tuotteen tuomaa palveluratkaisua. Yritys

voi keskittyä johonkin asiakassegmenttiin ja palvella sitä erihintaisten palvelujen repertuaarilla tai erikoistua tiettyyn kapeaan tuotealueeseen. /43/

5.3. Hinnoitteluloukut

Hinnoitteluloukut ovat yritystoiminnassa olevalle tuttuja mutta epämiellyttäviä kokemuksia. Muuttuvat toimintatavat, uudet kilpailijat, laajeneva markkina-alue ja kansainvälistyvä asiakaskunta tuo paineita parantaa kilpailukykyä ja usein työväliseksi valitaan hinnoittelustrategian muuttaminen, hinta-laatustrategian muuttamisen tai niiden kombinaatioon tehtävät korjausmuutokset. Seuraavana on Jorma Sipilän kirjasta Palvelujen hinnoittelu (2003) poimittu keskeisimpiä palvelualan yrityksen hinnoitteluloukkuja.

Väärä lanseeraushinta voi vaikuttaa yrityksen imagoon, etenkin jos hinta asetetaan lanseerauksessa liian alas samalla, kun kapasiteetin on mahdollista loppua kesken. Mikäli palvelun hinta on lanseerattu liian korkealle, voi toiminta jäädä liian matalalle asteelle, eikä toiminta lähde kunnolla käyntiin.

Laatu—hinta -kaavan sokaisemana yritys lähtee kehittämään uuden toimintatavan, jossa samanaikaisesti parantaa laatua, lisää toimitusnopeutta ja lisäksi vielä yrittää pienentää kustannuksia.

Hinnan joustamattomuus ja hintamuutosten väärinajoitus nousee esille, kun markkinoiden kehitys voi vaatia hinnan nopeaa muuttamista. Jos palvelun hintaa ei sopeuteta sen elinkaarren mukaan voi olla, että luodaan tietämättään mahdollisuuksia kilpailijoiden markkinoille tuloon, pahimmillaan voidaan menettää koko liikeidea.

Hinnan kommunikointi epäonnistuu, kun yritys korostaa palveluissa aina erilaisia ratkaisuja, menee asiakkaan hinta-laatu-määrä ymmärtämys epävarmaksi. Tilanne voi syntyä, kun yritys räätälöi erilaisilla harmonisoimattomilla versioilla ja valmiista moduuleista monistamalla asiakkaalle ratkaisuja, joilla päästään lähelle asiakkaan tarvetta.

Halpahinnoittelija luulee olevansa ketjun viimeinen, joka tarjoaa halvinta hintaa. Ongelmaksi usein nousee uskottavuus, jos asiakkaat ovat perillä tuotteen ominaisuuksista, he tietävät millaisilla hinnoilla tietyn laatutason työtä voidaan tehdä ja voivat pudottaa tarjouskilpailusta halvimmat tarjoajat.

Välimaaston hinnoittelija jää helposti kuoleman laaksoon ja toiminnaltaan huomaamattomaksi silloin, kun kilpaileva yritys luo profiilia laadukkaampien palvelujen myyjänä tai profiloituu edullisten palvelujen myyjänä.

Umpiohinnoittelija unohtaa kilpailijat tekee hienoja strategioita mutta ei huomioi hinnoittelussaan, että myös kilpailijat kehittyvät koko ajan ja ovat todennäköisesti varautuneet moniin suunniteltuihin vastatoimiin. Harvoin myöskään riittää, että mietitään pelkästään kilpailijoiden reaktioita vaan lisäksi on mietittävä omia toimenpiteitä.

Erikoistunut laatutoimittaja voi ajaa itsensä tilanteeseen, jossa asiakkaat luulevat että vain tietynlaiset työt kiinnostavat ja kapasiteetti on jo täynnä - jopa vuosiksi eteenpäin, vaikka näin ei olisikaan.

Takinkääntäjäksi kutsutaan yritystä, joka ei ole menestynyt hinnalla ja päättää keskittyä laatustrategiaan. Yrityksen menestyksellinen toiminta valitsemallaan strategialla on lopputulos pitkäjänteisestä ja systemaattisesta työstä. Uuteen strategiaan ei voi vain siirtyä vaan siihen on kokonaisvaltaisesti koko yrityksen kasvettava.

'Besserwisser' eli *parhaiten tietävä* on yritys, joka usein toiselta alalta tarkastelee uutta alaa ja uskoo, että valtaa markkinat helposti ja voittaa alueella kauan toimineet yritykset. Kohtalokkainta "Besserwisser" – toiminta on vakiintuneilla markkinoilla, joissa kauan toimineiden yritysten omaava hiljainen tieto toimii niiden näkymättömänä voimavarana.

Kallis lanseeraus tarkoittaa, että uuden tuotteen lanseerausprosessi syö jo elinkaaren alussa monen vuoden tuotot.

Asiakas ei ole vielä valmis maksamaan tilanne syntyy, kun markkinoille lanseerataan täysin uusi palvelu tai esimerkiksi muutetaan maksutonta palvelua maksulliseksi.

Tuotteen hinnoitteluun liittyvät tekijät ovat koulutuspalvelun tuotteistamisessa keskeisimpiä tekijöitä, kun itse tuote on näkymätön ja vain reaaliajassa toimitettava tuote. Hinnoittelustrategialla saadaan koulutuspalvelutuotteelle kattava hinnoittelumalli ja laatuksiteerit, -siis tuote, jota voidaan myydä. Kirjassa *Myynninmurtajat* P. Hakala ja Lalle Michelsson (2009) listaavat tuotteen myymiselle neljä tärkeää tekijää: 1) *Myyjä*, hänen pitää luottamuksen saamiseksi ensin ”myydä itsensä” asiakkaalle. 2) Myyjän pitää pystyä osoittamaan, että myyjän ja tuotteen takana oleva *yritys* on luotettava. 3) Myytävän *tuotteen tai palvelun* on oltava sellainen, jota asiakasyritys tarvitsee. 4) Myyjän kertoma, hinnoittelustrategian mukaisesti määritetty *hinta* tulee olla määritetty niin, että asiakas luottaa sen olevan oikea ja että tuotteen hinta-laatusuhde on kohdallaan. /16/

6. MARKKINOINTI

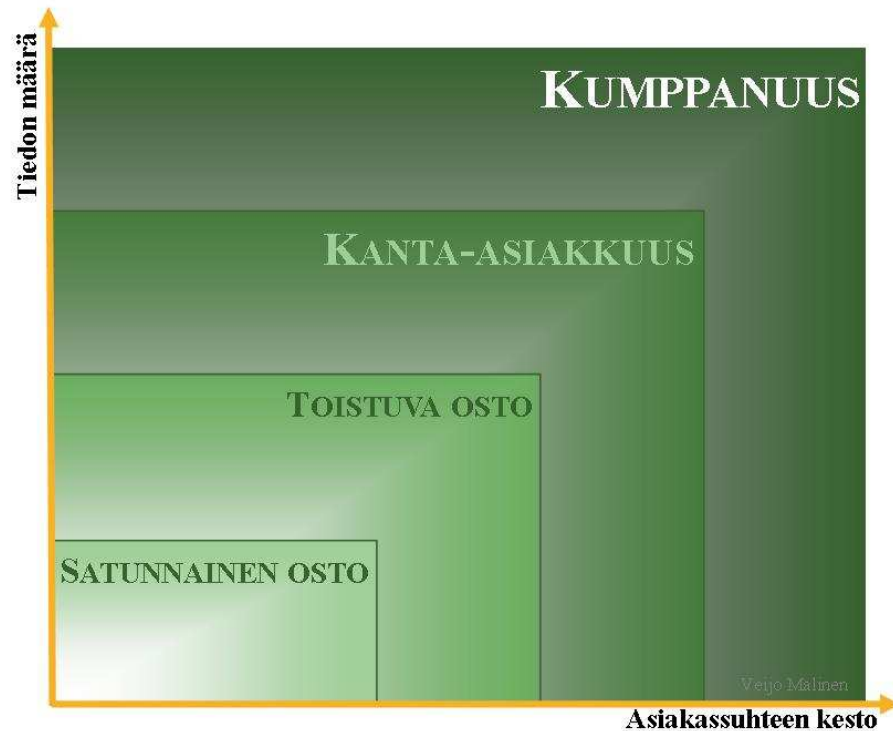
Markkinointi nousi käsitteenä esille teollistumisen kehittymisen yhteydessä 1900 – luvun alussa, kun suurten valmistusmäärien tuotteille piti löytää vastaava määrä ostajia. Yrityksen sisäinen erikoistuminen tavaroiden ja palvelujen myymiseen niiden tuottamisen lisäksi joudutti yritysten markkinointiosastojen ja myyntiverkostojen kehittymistä. Alkuaikana markkinointi oli pääasiassa tuotteen mainontaa, myymistä ja toimittamista. Käytännöstä kehittyi tunnettu, 4P-malli (product, promotion, price & place) /47/.

Tuotannon kasvaessa ja kilpailun kiristyessä yritykset huomasivat, että tuotteen myyminen asiakkaalle oli vähintään yhtä tärkeää, kuin sen tehokas tuottaminen joten markkinointiin alettiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. 1900 -luvun lopulla markkinoinnin kehittämistä määritettiin asiakkaan näkökulmasta, jolloin käyttöön otettiin suhdemarkkinointi. Suhdemarkkinointi ottaa kokonaisvaltaisemman vastuun markkinoista ja jopa tuotteesta. Tuotanto ei enää tuottanutkaan markkinoille kehittämiään tuotteita vaan markkinointi alkoi välittää tuotannolle tietoja asiakkaiden toiveista, joita he asettivat tuotteelle. Aikaisemman neljän tekijän huomioimisen lisäksi nyt otettiin markkinasuunnittelussa mukaan ihmiset, toimintatavat sekä toimintaympäristö. 4P - malliin tehtyä laajennusta kutsutaan sen sisältämän seitsemän osatekijän mukaan 7P- malliksi (product, promotion, price, place, people, process & physical evidence) /47/.

6.1. Asiakaspalvelu

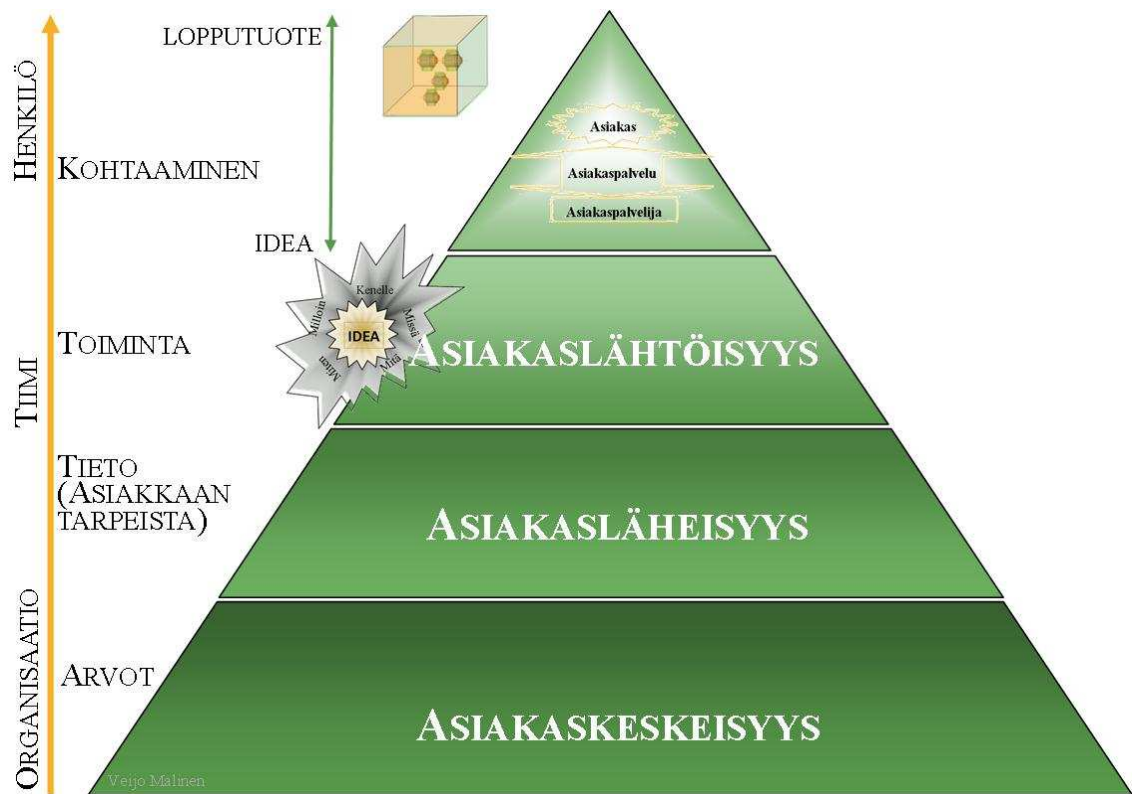
Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalveluntarjoajan välinen kohtaaminen, jossa myyjä tuo persoonansa ja myyntiyrityksen markkinointistrategian mukaisesti esille myymänsä tuotteen tai tuotekonseptin asiakasrajapinnan. Myyjän tehtävänä on luonnollisesti palvella asiakasta niin, että tuotteeseen sisällytetyt ominaisuudet ja arvot nousisivat ostajan tietoisuuteen sekä neuvotteluilla saamaan selville asiakkaan mahdollisesti tarvitsemat lisäpalvelut tai tuotemuunnokset, jolla myytävä tuote saadaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi.

Kuvan 40 mukaisesti asiakaspalvelu ei siis ole pelkästään myymistä tai tuotteen ja hinnan esittelyä vaan enemmänkin se on asiakkaan tarpeiden määrittystä ja niiden ymmärtämistä sekä myytävän tuotteen kehittämistä asiakaslähtöisenä vuorovaikutustapahtumana, jonka tavoitteena on pitkäkestoinen asiakassuhde, kumppanuus /3/.



Kuva 40. Asiakassuhteen kehittyminen /3/

Etenkin aineettoman asiantuntijapalvelun tai koulutuspalvelun tuottajan tulisi kuvan 41 mukaisesti selkeästi määrittää ensinnäkin yrityksen arvot ja strategiat, jotka luovat perustan koko palvelutuotannon toiminnalle ja tuotekehitykselle sekä antaa myyntityössä tarvittavan lupauksen tuotteen ja yrityksen laadusta ja luotettavuudesta. Yhdessä myynti- tai markkinointitiimin kanssa organisaatio määrittää tavoiteltavat asiakassegmentit, tuotteet sekä vision. Tiimien potentiaalisista asiakkaista hankkiman ja ylläpitämän tietorekisterin avulla suunnitellaan myytäviä perustuotekonsepteja, joiden asiakaskohtaistamisen suorittamisen tiimi siirtää valitsemalleen vastuuhenkilölle.



Kuva 41. Asiakaspalvelun rakentuminen H. Aarnikoivun kuviota mukailien /3/

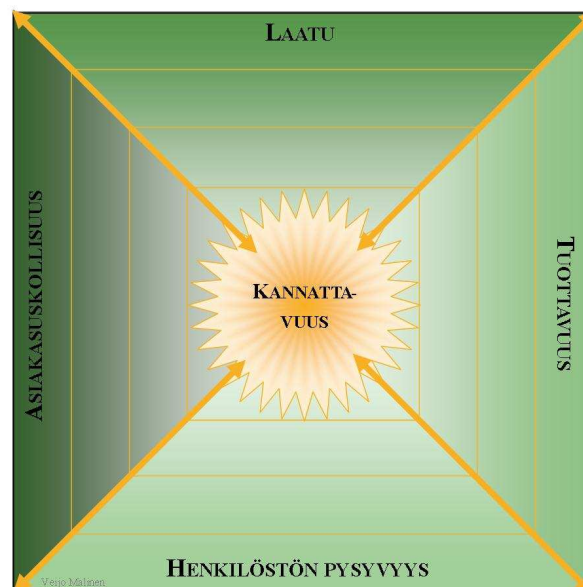
Kuvan 41 mukaisesti organisaation asiakaskeskeisyys muuttuu tiimin ylläpitämäksi asiakasläheisyydeksi ja asiakaslähtöisyydeksi, josta tiimin valitsema kontaktihenkilö asiakkaan kanssa yhteistyönä laatii peruskonseptien runkoon modulaarisen, asiakasräätälöidyn lopputuotteen. Hyvin toteutettuna asiakaspalvelun yhteydessä tapahtuva palvelun kehitysyhteistyö tuo esille uusia tuoteideoita ja kehitystarpeita, jolloin kanta-asiakkuus muuttuu kumppanuudeksi.

6.2. Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on strategiaa, jonka yhteensopivuus yrityksen liikeidean sekä kilpailu-, että hintastrategian kanssa on toteuduttava kaikilla yrityksen tasoilla organisaation johdosta lopputuotetta myyvään asiakaspalvelijaan saakka. Suhdemarkkinoilla pyritään pitkäkestoiisiin asiakaskumppanuuksiin, joihin kansantaloudelliset muutokset vaikuttaisivat mahdollisimman vähän.

Suhdemarkkinointistrategian toteuttamisessa on joitakin keskeisiä tekijöitä, joiden tulisi olla kunnossa. Peruslähtökohtana on päivittyvä asiakasrekisteri, joka on integroitu koko tiimin käyttöön ollen kaikkien tiimiläisten mutta etenkin asiakaspalvelutyötä tekevien käytävissä. Rekisteriä hyödynnetään asiakkaan kanssa tapahtuvan myyntineuvottelun aikana tuotekonseptin muuttamisessa asiakkaan tarpeita vastaaviksi.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa tiimin ja asiakaspalvelun perusrutiineja. Saaduilla mittaustuloksilla seurataan ja muokataan yrityksen toimintaympäristöstä saamia yri-tystietoja joilla varmennetaan asiakasuskollisuus, seurataan asiakasvaihtuvuutta ja alan kehittymistä. Suoramarkkinointi, jota toteutetaan sopusoinnussa operatiivisen toiminnan ja muiden markkinointitoimenpiteiden kanssa perustuu suhdemarkkinointiajatteluun, asiakas- ja markkinasegmentin tuntemukseen sekä yrityksen sisällä myyntityötä tekevien henkilöiden sitouttamiseen ja motivointiin. /5/



Kuva 42. Suhdemarkkinoinnin kannattavuustekijät /5/

Kuvassa 42 on kuvattu suhdemarkkinoinnin kannattavuustekijät, laatu, asiakasuskollisuus, henkilöstön pysyvyys ja tuottavuus. Kaikki luetellut vaikuttavat kannattavuuden lisäksi toisiinsa, joten mikäli esimerkiksi laatu huononee, vaikuttaa se heti asiakasuskollisuuteen ja tuottavuuteen, jotka vuorostaan vaikuttaa kannattavuuteen. Jos tilannetta ei saada korjattua, on huonolla kannattavuudella suora yhteys henkilöstömäärän päivittämiseen. /5/

Hyvin suunniteltu suhdemarkkinointi tarjoaa monia mahdollisuuksia parantaa palveluyrityksessä välitöntä ja välillistä kannattavuutta. Välittömät kannattavuusvaikutukset liittyvät useimmiten operatiivisten ja markkinoinnista syntyvien kustannusten hallintaan. Myyntineuvottelussa tai asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan tulisikin saada tietää, mitä tietoja ja toimia häneltä odotetaan käytävissä vuorovaikutustilanteessa. Samalla kun tuotteen kehitys- ja suunnittelutyö muuttuu kaksisuuntaiseksi, myös asiakkaan palvelutuotteen odotusarvo vakiintuu ja tuote voidaan toimittaa oikean oikeanhintaisena. /5/

Uudet asiakkaat aiheuttavat aina alkukustannuksia. Pelkästään uuden asiakkaan löytäminen, tilin avaaminen ja oheispalvelujen tarjoaminen aiheuttaa pakostakin kustannuksia. Markkinointi- ja suhdekustannukset alenevatkin samalla, kun painopiste voidaan siirtää olemassa olevien asiakassuhteiden lujittamiseen ja välttää marginaalisia, heikkokatteisia asiakkaita jotka katsovat vain hintaa tai koulutustuotteita jotka noudattavat Pateroperiaatetta (80/20). Tyytyväisten asiakkaiden analysoinneilla sekä heiltä saaduilla referensseillä on helpompi tapa tavoittaa potentiaaliset uudet asiakkaat sekä kohderyhmät ja näin vähentää väärin kohdennettua markkinointia. Tuotekehitys nopeutuu ja kustannukset alenevat, kun asiakas kytketään lähemmäksi palvelua tuottavaa yritystä ja saadaan osallistumaan aktiivisesti palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen, jolloin palvelutarjonta sopeutuu paremmin kysyntää vastaavaksi. /5/

Välilliset kannattavuusvaikutukset voidaan yhdistää pääasiassa asiakasuskollisuuden kasvuun, joka vuorostaan johtaa palvelua myyvän yrityksen työvoiman vaihtuvuuden laskuun ja henkilöstökustannuksien pienenemiseen sillä uuden henkilöstön rekrytointi, kouluttaminen ja perehdyttäminen aiheuttavat huomattavia kustannuksia. Motivoituneella henkilöstöllä tehtyyn tuotteeseen tyytyväiset asiakkaat ostavat yleensä ajan mittaan yhä enemmän, joka saa aikaan vaihtokustannuksia, jolloin hintaa voidaan nostaa asiakasuskollisuutta vaarantamatta, samalla vakioasiakkaat suorittavat osan yrityksen markkinoinnista tehokkaasti myönteisellä viestinnällä. /5/

7. SUOJAUS

Fyysisen tuotteen suojaaminen on kohtalaisen kallis ja työläs prosessi. Usein yrityksissä mietitäänkin, onko idean suojaaminen kaiken vaivan ja sijoitettavan rahan arvoista. Harmittavan usein jopa hyvin tuotetta suojaava patentti tai hieman heikomman suojan antava hyödyllisyysmallisuoja on kuin kutsu tuote-esittelyyn, jossa patentoitua konseptia hieman muuntamalla voi kilpailija tehdä markkinoille oman version huomattavasti pienemmillä tuotekehityskuluilla /29/.

Usein palvelun tuotteistamisen onnistumisen kriteerinä pidetään mahdollisuutta suojata tai myydä palvelutuote. Kuitenkin aineettoman tuotteen suojaaminen on kuin askel tyhjiyteen sillä aineetonta tuotetta on vaikeaa kuvata riittävän persoonalliseksi, muista erottuvaksi, dokumentoiduksi tuotteeksi. Lisäksi immateriaalioikeuksista (IPR -oikeuksista) ei ole yhtenäistä kansainvälistä lainsäädäntöä ja kansallisesti oikeuskäytännöt saattavat erota toisistaan huomattavasti /29/.

Suomessa on käytettävissä muutama immateriaalioikeuksia suojaavia menetelmiä. Tekijänoikeus antaa erikseen säädetyin rajoituksin (jos teos on itsenäinen ja omaperäinen) tekijälle moraalisen ja yksinomaisen oikeuden hyödyntää valmistamaansa teosta taloudellisesti, esimerkkinä voisi olla kirja, tietokoneohjelma, sävellys tai rakennustaidetuote. Teollisuus-oikeuksilla tai patenttisuojoilla ei pystytä aineetonta palvelua suojaamaan sillä niissä suoja-kriteereinä on uutuus, keksinnöllisyys, tekninen tehokkuus. /38/ Mallisuoja voi hyödyntää, mikäli palveluun sisältyy tavaran tai esineen ulkomuodon tai esikuvan suojaamista rekisteröimällä alkuperäinen, luovan työn tuloksena syntynyt malli. /29/

Tavaramerkki voi olla sana tai graafinen kuvio tai niiden yhdistelmä tai iskulause, jolla tuote erottuu muista markkinoilla olevista tuotteista. Tavara- tai tuotemerkki suojataan rekisteröimällä se Patentti- ja rekisterihallituksessa, jolloin hakija saa kansallisen yksinoikeuden merkin käyttämiseen tavaran tai palvelun tunnuksena. Yksinoikeuden omistaja saa käyttää kyseistä tavaramerkkiä elinkeinotoiminnassaan ja hän voi tarvittaessa kieltää muita käyttämästä suojattua merkkiä tai siihen sekoitettavissa olevaa toista merkkiä. /39/

Salassapito- tai luottamuksellisuussopimus on hyödyllinen, kun tarvitaan lyhytaikainen suojaus esimerkiksi tuoteidean myymisen tai yhteistoimintaneuvottelun aikaan saamiseksi.

Immateriaalioikeuden vakuuttaminen on vaikeaa sillä yleensä ne jäävät yrityksen vakuutuksen ulkopuolelle, ellei kyseessä nimenomaisesti ole tarkoin määritetty ja asiakaskohtaisesti räätälöity asiakasvakuutus. /29/

8. ESIMERKKIKOULUTUKSET

Esimerkkikoulutuksina (Case 1-3) ovat opinnäytetyöhön liitetty sellaiset koulutuspalvelutuotteet, joiden lähtökohdaksi on asetettu tuoda perinteiseen koulutuspalveluun selkeää lisäarvoa ja joustavuutta tai luoda uusi poikkialainen koulutuspalvelutuotekonsepti. Koulutuspalvelun tuotteistamisen perustana ovat pitkäkestoiset koulutukset, jotka moduuligriidiin rakennettuna sisältönä voidaan hyödyntää myös muissa koulutuspalvelutuotteissa.

8.1. Case 1: Rakennusalan perustutkinto verkko-opetuksena

Työvoimapoliittinen koulutus, rakennusalan perustutkinto monimuoto-opetuksena verkon välityksellä toteutettuna, oli suunniteltu ja asiakaskohtaistettu erikoisesti Kainuun olosuhteisiin soveltuvaksi koulutustuotteeksi. Peruslähtökohdiksi koulutuksessa oli asetettu kustannustehokkuus, tutkinnon suorittajan perusosaamisen taitojen henkilökohtaistamisen korostaminen ja pitkien välimatkojen huomioiminen opintokustannuksissa sekä tutkinnon suorittajan että koulutusorganisaation näkökulmasta. Lisäksi huomiota on kiinnitetty alueen ikärakenteeseen, kausityöllisyyteen, toimialatyöttömyyteen sekä koulutuksen jälkeisen työllistymisen edellytysten parantamiseen. Koulutuksen tarkempi esittely on tehty liikesalaisuuden piiriin asetetuissa liitteissä (Liitteet 1-7).

Rakennusalan perustutkinto on tutkintotavoitteinen koulutus, jonka sisällön on opetushallitus määrittänyt tutkinnon perusteissa /37/. Koulutusorganisaatio, jonka tavoitteena on tarjota itsenäisesti sekä tutkintoon liittyvää valmistavaa koulutusta että ottaa vastaan tutkintoon olennaisesti kuuluvat tutkinnon osien näytöt, on solmittava voimassa oleva järjestämissopimus kyseisen tutkinnon alan tutkintotoimikunnan kanssa. KoulutusAvain Oy:n näyttötutkintoperusteisen tutkinnon järjestämissuunnitelman hyväksyi Talonrakennusalan tutkintotoimikunta 8319 joulukuussa 2010. KoulutusAvain Oy:n ja Talonrakennusalan järjestämissopimus pitää sisällään rakennusalan kaikki kolme tutkinnon tasoa, perustutkinto-, ammattitutkinto- sekä erikoisammattitutkintotason. /36/

Koko tutkinnon suorittamiseen oikeuttavan koulutuksen tiloihin liittyvät järjestelyt koulutuspaikkakunnilla suunniteltiin hankittavaksi ostopalveluina sillä tavoin saatiin merkittävä kiinteiden kustannusten määrä koulutuksen hinnoittelussa alhaisemmaksi. Myös joiden moduloitujen korttikoulutusten osalta päädyttiin Make/buy - prosessoinnin jälkeen ostopalvelun käyttämiseen.

Monimuoto-opetuksen peruslähtökohtana oli koulutuksen modulaarisointi ja moduuligridin rakentaminen. Lisäksi opetuksessa oli pyrkimyksenä käyttää tarjolla olevia ilmaisia ja/ tai maksullisia oppimisympäristöjä tutkinnon sisältöön sovellettuna ja räätälöitynä sekä hyödyntää olemassa olevia rakennusalan tietoa sisältäviä verkkosivustoja, sähköistä opetusmateriaalia sekä interaktiivista verkon välityksellä toimivaa videoneuvotte- luteknologiaa. Tutkinnon suorittajille oli koulutusorganisaatio valmistautunut hankkimaan kannettavan ATK-laitteen verkkoyhteyksineen, joka oli myös osa opetussuunnitelman toteuttamista.

Näyttöjen vastaanottamiseen liittyvissä järjestelyissä oli suunnitelmat laadittu tutkinnon perusteissa olevien kriteerien mukaisesti ja laajuisesti.

8.2. Case 2: Tiedottava märkätilakoulutus

Tiedottava märkätilakoulutus oli ensimmäisiä Kainuun alueella suunniteltuja ja toteutettuja koulutuspalvelutuotteita, joka soveltui poikkialaisesti märkätilojen kanssa toimiville am- matinharjoittajille, suunnittelijoille, valvojille, kauppiaille tai märkätila-asentajille. Koulu- tuksen laajuus oli ½ moduulia, sisältäen opiskelumateriaalikansion.

KoulutusAvain Oy sai joulukuussa 2010 VTT:ltä oikeuden myöntää tiedottavaan märkäti- lakoulutukseen osallistuvalla, VTT:n märkätila-asentajan sertifikaatin omaavalle henkilölle päivittävän koulutuksen todistuksen (alkuvuodesta 2011 VTT lisäksi myönsi oikeuden jär- jestää märkätila-asentajan henkilösertifikaattiin oikeuttavaa koulutusta). Täysin osallistu- jamaksuperusteinen pilottikoulutus järjestettiin Kuhmossa joulukuussa 2010. Koulutuksen tarkempi esittely on tehty liikesalaisuuden piiriin asetetuissa liitteissä (Liitteet 8 ja 9).

8.3. Case 3: Tulisijat ja hormistot Kainuussa – seminaari

Case 3 toimii esimerkkinä tuotteistetun koulutuksen (Case 2) monistamisesta. Tulisijat ja hormistot Kainuussa – seminaari sai alkusysäyksen erään seminaarin aihepiirin yrityskoulutuksessa, jossa osa luennoitsijoista ja koulutukseen osallistujista harmitteli yhteisen keskusteluareenan puuttumista Kainuun alueella. KoulutusAvain Oy:n tarttui mahdollisuuteen pikaisesti ja viikon sisällä KoulutusAvain Oy pystyi ehdottamaan seminaarin aiheen, sisällön ja laajuuden muutamalle asiaan liittyvälle avainhenkilölle. Kyseessä oli täysin asiakasräätälöity, yhden moduulin mittainen koulutuspalvelu, joka oli suunniteltu mahdollisemman kustannustehokkaaksi, osallistujien omakustanteisesti rahoittamaksi tuotteeksi. Seminaari järjestettiin Kajaanissa huhtikuun lopulla 2011. Koulutuksen tarkempi esittely on tehty liikesalaisuuden piiriin asetetuissa liitteissä (Liitteet 10 ja 11).

9. YHTEENVETO

Koulutus ja elinikäinen oppiminen on tullut osaksi jokapäiväistä elämäämme tässä muuttuvassa ja yhdentyvässä maailmassa. Globaalisti vaikuttavat taloustilanteen vaihtelut luovat epävarmuutta ammatti- tai toimialan työpaikkojen säilyvyyteen ja lisäävät tarvetta jatkuvaan tieto-aidon ylläpitämiseen ja päivittämiseen. Koulutuspalvelun tuottajan onkin pystyttävä vastaamaan palvelun käyttäjän tarpeiden haasteeseen ja pyrittävä tuotteistamaan palvelunsa asiakasta kiinnostavaksi ja räätälöidyksi lopputuotteeksi.

Koulutuspalvelun saattaminen sellaiseen muotoon, jossa asiakaskohtaistaminen ilman laadun menetystä olisi mahdollinen, vaatii hyvää tuntemusta ja taustatutkimusta palvelun tarvitsijan lähihistoriaan, asuinalueeseen, koulutukseen ja toimialaan liittyvissä tekijöissä. Lisäksi väestön ikäryhmittymät, sukupuolijakautuma ja olemassa oleva koulutustarjonta ovat tekijöitä, joiden huomioiminen palvelun detaljeissa tuo palveluun paikallistuntemusta ja kustannustehokkuutta sekä sitä kautta kilpailukykyä ja erottuvuutta kilpailijoista.

Koulutuspalvelun suunnittelussa tuotteistamisen menetelmät ovat osittain samoja, kuin fyysisten tuotteiden suunnittelussakin. Vaikka tuotteistamiseen liittyvät menetelmät ovat toimivia, saadaan suurempi hyöty, mikäli osataan hyödyntää palvelutuotteen aineettomuuteen liittyviä tekijöitä, sen omaleimaista ominaisuutta tulla näkyväksi vasta palvelun aktivoitua sekä palvelutuotteen kehittämisen joustavuutta ja nopeutta jopa tuotteen suorittamisen aikana.

Kustannustehokkuuden, laadun ja asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi on koulutuspalvelutuote järkevää jakaa osakokonaisuuksiksi, moduuleiksi. Moduulit voidaan liittää kaksilotteiseen moduuliverkkoon ilman tarkkaa opintolaajuusmäärittäkin. Käytettäessä tehokkaampaa, kolmeulotteista moduuligridi – järjestelmää, jossa esimerkiksi eri tutkintotason on eriytetty erillisiksi moduulilayereiksi, on yhden moduulin kesto järkevää standardoida koko organisaatiota koskevasti.

Modulaarisen koulutuspalvelutuotteen integroiminen ja käyttäminen kaikilla koulutuspalvelua tuottavan organisaation koulutusaloilla ja tasoilla nostaa esille moduloidun koulutuspalvelun harmonisoimisen ja standardoimisen siinä laajuudessa, että se voidaan liittää kaikkiin sille suunniteltuihin osakokonaisuuksiin itsenäisenä ja toimivana kokonaisuutena. Standardoinnissa tulee huomioida koulutuspalveluun liittyvät lait, asetukset ja määräykset sekä koulutusalaan liittyvät ammatilliset tai eettiset näkökohdat. Tämä sama ominaisuus korostuu myös, kun halutaan monistaa hyväksi koettu koulutustuotekonsepti uudelle alalle tai yritykselle.

Keskeinen tekijä koulutuspalvelun tuotteistamisessa on sen hinnan muodostuminen ja markkinointiin liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Hyvin usein palvelutuotteet laadutaan mielikuvissa hintaperusteisesti ja usein puhutaankin palvelun hinta-laatu suhteesta. Ajatuksena on, että hyvää ei saa halvalla - mutta toisaalta harva ostaa laadukastakaan palvelua, jos se koetaan liian kalliiksi. Palvelutuotteen hinnoitteluloukut syntyvät palvelun ostajan ja myyjän välisten mielikuvien eroista sekä tavasta myydä tuote.

Etenkin aineettomassa palvelutuotteessa korostuu selkeästi henkilöihin liittyvät ominaisuudet ja tavat toimia, sillä ellei lasketa mukaan itsepalvelutuotteita, kohtaa palvelutapahtumassa palvelun ostaja ja palvelunmyyjä tai -suorittaja. Tästä johtuen myös palvelun markkinointi on hyvin pitkälle henkilösidonnaista ja usein kuulee sanottavan, että ensin palvelun tarjoajan pitää ”myydä itsensä” ja vasta sitten onnistuu tuotteen myyminen. Suhdemarkkinoinnissa korostuukin pitkien asiakassuhteiden ylläpitämisen tärkeys, asiakastyytyväisyyden tutkiminen palautteilla tai muilla mittareilla sekä asiakaslaadun tärkeyden ymmärtäminen.

Esimerkkikoulutuksissa (Case 1-3) on käytännössä toteutettu tämän opinnäytetyön teorioita samanaikaisesti täydentäen teorian puutteita ja korjaten toimintamalleja, toimintastrategian kuitenkin pysyessä vakaasti asetetussa visiossa - laadukkaan koulutuspalvelun tuotteistamisessa. Käytännössä koulutuspalvelun tuotteistaminen vaatii useiden eri näkökohtien huomioimisen koulutuksen suunnittelussa mutta ehkä vielä enemmän koko organisaation sitoutumista, ymmärtämistä ja halua päästä asetettuun tavoitteeseen.

10. LÄHDELUETTELO

- /1/ Aikuisneuvoston julkaisu 16/1999, [PDF-dokumentti],
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/aikuiskoulutusneuvosto/julkaisut/liitteet/Nro_16.pdf] 6.6.2011.
- /2/ Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet; Tutkimusraportti – Research Report 168, [PDF-dokumentti], Lappeenrannan teknillinen yliopisto/ Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2005.
[http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf] 5.5.2011.
- /3/. Aarnikoivu, Henrietta, Onnistu asiakaspalvelussa, WSOY, Juva 2005.
- /4/ Alalääkkölä, Leena, Osataanko palvelua markkinoida? Profit WSOY, Porvoo 1993.
- /5/ Blomqvist, Ralf , Dahl, Johan ja Haeger, Tomas, Suhdemarkkinointi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993.
- /6/ Brax, Tuija, Oikeusministeri, 9-ajatusta; Kaiken takana on koulutus, [WWW-dokumentti],
[http://www.tuijabrax.fi/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=8&Itemid=11] 30.5.2011.
- /7/ Dodgson, Mark, Gann, David ja Salter, Ammon, The management of technological innovation, Oxford University Press, New York 2008.
- /8/ ECDL Finland, ECDL - Kansainvälinen tietokoneen ajokortti, [WWW-dokumentti],
[<http://www.ecdl.fi/etusivu>] 7.7.2011.
- /9/ FINLEX, Valtioneuvoston asetus ammatillisesta koulutuksesta annetun asetuksen muuttamisesta, [WWW-dokumentti],
[<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091137>] 28.6.2011.
- /10/ FINLEX, Perusopetuslaki 21.8.1998/62, [WWW-dokumentti],
[<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>] 1.6.2011.
- /11/ FINLEX, Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 179/2011, [WWW-dokumentti],
[<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110179>] 28.6.2011.
- /12/ FINLEX, Laki rajat ylittävästä kieltomenettelystä 21.12.2000/1189, [WWW-dokumentti],
[<http://www.finlex.fi/fi/laki/>] 1.6.2011.
- /13/. Fuzzy Front End, Effective Methods, Tools and Techniques,[PDF-dokumentti],
[http://www.stevens.edu/cce/NEW/PDFs/FuzzyFrontEnd_Old.pdf] 22.6.2011.

- /14/ Google kuvanhaku, cleancutmedia.com, [WWW-dokumentti],
[<http://www.cleancutmedia.com/wp-content/uploads/2009/09/Social-Media-List-Facebook.jpg>] 31.5.2011.
- /15/ Haapasalo, Harri, D.Sc. Tech., M.Sc. Econ, Professor in Industrial Engineering and Management, Luento ja diasarja: Tuotekehitysprosessi ja sen hallinta, Kemi 2011.
- /16/ Hakala, Petteri ja Michelsson, Lalle, Myynninmurtajat, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.
- /17/ Helakorpi, Seppo, Koulutuksen srateginen ja operationaalinen suunnittelu 2001, Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.
- /18/ Huhtala, Annina, Artikkel: Suomenkin neito, Kainuun Sanomat 24.6.2011, s. O10-O11.
- /19/ Jauhola, Laura, Opetushallitus, Tilastokatsaus 2010, Maahanmuuttajat ammatillisessa koulutuksessa, [PDF-dokumentti],
[http://www.oph.fi/download/131054_Maahanmuuttajat_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf] 4.6.2011.
- /20/ Jyväskylän yliopiston tietotekniikan aineenopettajakoulutuksen wiki-tila, Yritysidea ja liikeidea, [WWW-dokumentti],
[<https://webapps.jyu.fi/wiki/pages/viewpage.action?pageId=8653281>] 29.6.2011.
- /21/ Kauppalehti, Artikkel: Oma yritys, Kotisivukone näyttää mainetta, [WWW-dokumentti],
[<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2010/03/31187>] 31.5.2011.
- /22/. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, ChyNetti, Nro 12, [PDF-dokumnetti],
[<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/17994/chynetti12.pdf?sequence=1>] 3.6.2011.
- /23/ KoulutusAvain Oy, Yritys, Tätä teemme, [WWW-dokumentti],
[<http://www.koulutusavain.fi/yritys>] 15.5.2011.
- /24/ KoulutusAvain Oy, Referenssit, [WWW-dokumentti],
[<http://www.koulutusavain.fi/referenssit>] 12.5.2011.
- /25/ KoulutusAvain Oy, Yritys, [WWW-dokumentti],
[<http://www.koulutusavain.fi/yritys>] 15.5.2011.
- /26/ Luukkanen, Olli, OPEPRO, Opettajakoulutustarpeen ennakointi, [WWW-dokumentti],
[http://snor.joensuu.fi/oph/index_ennakointi.htm] 3.6.2011.
Dokumentin tietoja varmistettu puhelinhaastattelulla: Olli Luukkonen, puhelin 0500 652 872, aika 3.6.2011 klo 9:35/ haastattelijana Veijo Malinen.

- /27/ Malinen, Veijo, kokemuseräinen tieto koulutusalan töistä ajalta 2003-2011.
- /28/ Nieminen, Marjo, Suomen Kouluhistoriallinen Seura, Kasvatus & Aika, Koulun ja kodin kasvatuksellinen yhteistyö Oppikoululehden kuvaamana 1950-luvulla, [WWW-dokumentti],
[http://www.kasvatus-ja-aika.fi/site/?lan=1&page_id=302] 1.6.2011.
- /29/ Niinikoski, Marja-Liisa ja Sibelius, Kaisa, Kulttuuribusiness, WSOY, Vantaa 2003.
- /30/ Näyttötutkinto-opas, Oppaat ja käsikirjat 2011:4, [PDF-dokumentti],
[http://www.oph.fi/download/133192_Nayttotutkinto-opas_k.pdf] 28.6.2011.
- /31/ Opetus- ja kulttuuriministeriö, Perusopetus 2020 – yleiset valtakunnalliset tavoitteet ja tuntijako, [PDF-dokumentti], Valtioneuvosto, Yliopistopaino 2010.
[<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/okmtr01.pdf?lang=fi>] 5.5.2011.
- /32/ Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkolehti, Etusivu, Arkisto, [WWW-dokumentti],
[http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2009/0511/koulun_penkille.html] 1.6.2011.
- /33/ Opetushallitus, Koulutus ja tutkinnot, [WWW-dokumentti],
[http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot] 1.6.2011.
- /34/ Opetusministeriö, Koulutus ja tutkimus, Kehittämissuunnitelma 2007-2012, [PDF-dokumentti],
[<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf>] 3.6.2011.
- /35/ Opetusministeriö, Suomen aikuiskoulutuspolitiikan teematutkinta, [PDF-dokumentti],
[http://80.248.162.139/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_337_9_2aikkoul_teematutkinta.pdf?lang=fi] 7.6.2011.
- /36/ OPH, Talonrakennusalan tutkintoimikunta 8319, Voimassa olevat järjestämissopimukset, [PDF-dokumentti],
[http://www.oph.fi/download/133269_8319_Tutkinnon_jarjestajat.pdf] 13.7.2011.
- /37/ OPH, Rakennusalan perustutkinto 2009, MÄÄRÄYS 35/011/2009, [PDF-dokumentti],
[http://www.oph.fi/download/110514_Rakennusalan_perustutkinto_2009.pdf] 13.7.2011.
- /38/ Patentti- ja rekisterihallitus, Patenttilaki, [WWW-dokumentti],
[<http://www.prh.fi/fi/patentit/lainsaadantoa/patenttilaki.html#1p>] 8.7.2011.
- /39/ Patentti- ja rekisterihallitus, Tavaramerkki pähkinänkuoressa, [WWW-dokumentti],
[<http://www.prh.fi/fi/tavamerkit/tavamerkkilyhyesti.html>] 8.7.2011.

- /40/ Penttinen, Sanna, Opetushallitus, Ajankohtaista maahanmuuttajien aikuiskoulutuksesta, [PDF-dokumentti],
[http://www02.oph.fi/asiakkaat/seminaarit/penttinen_190309.pdf] 1.6.2011.
- /41/ Rakennusliitto, 002 RALI Työttömien lehdistötiedote, [PDF-dokumentti],
[<http://www.rakennusliitto.fi/@Bin/4665709/Koko+maan+tilannekatsaus.pdf>]
8.6.2011.
- /42/ Sipilä, Jorma, Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo 1996.
- /43/ Sipilä, Jorma, Palvelujen Hinnoittelu. WS Bookwell Oy, 2003 Porvoo.
- /44/ SITRA, Sitran raportteja 29, Oppimisella osallisuutta -vastauksia työn murrokseen, [PDF-dokumentti],
[<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti29.pdf?download=Lataa+pdf>] 29.5.2011.
- /45/ Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, ISO/IEC 20000 –standardi, [WWW-dokumentti],
[<http://www.sfs.fi/ajankohtaista/tiedotteet/20051221151513.html>] 7.7.2011.
- /46/ Tainio, Liisa ja Teräs, Tiina, OPH Muistio 2011:1, Tasa-arvo ja sukupuoli oppimateriaaleissa, [PDF-dokumentti],
[http://www.oph.fi/download/130443_Tasa-arvo_ja_sukupuoli_oppimateriaaleissa.pdf] 28.6.2011.
- /47/ Taloussanomien, Taloussanakirja, Markkinoinnin 4P, [WWW-dokumentti],
[<http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/markkinoinnin+4P-malli/0>]
3.7.2011.
- /48/ Taloustieto Oy, BKT ja elintaso, [WWW-dokumentti],
[<http://www.taloustieto.fi/lukiotext/8text610.html>] 9.6.2011.
- /49/ TEKES Opas yrityksille, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua; Elina Jaakkola; Markus Orava; Virpi Varjonen, [PDF-dokumentti],
[http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf]
13.6.2011.
- /50/ TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Oy, Liiketoimintapalvelut, Ulkoistaminen, [WWW-dokumentti],
[http://www.tieke.fi/liiketoimintapalvelut/ict_klusteri/ict_klusterin_teemoja/ulkoistaminen/]
1.6.2011.
- /51/ Tilastokeskus, Tilastot, Kielitaito, 1. Vieraita kieliä osaa entistä..., [WWW-dokumentti],
[http://www.stat.fi/til/aku/2006/03/aku_2006_03_2008-06-03_kat_001_fi.html]
1.6.2011.

- /52/ Tilastokeskus, Tietoyhteiskunta, [WWW-dokumentti],
[<http://www.stat.fi/tup/tietoyhteiskunta/index.html>] 10.1.2011.
- /53/ Tilastokeskus, Tilastot, Työvoimatutkimus 2011, huhtikuu, [WWW-dokumentti],
[http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2011/04/tyti_2011_04_2011-05-24_tau_004_fi.html] 3.6.2011.
- /54/ Tilastokeskus, Tuotteet ja palvelut, Väestönkehitys itsenäisessä Suomessa..., [WWW-dokumentti],
[<http://www.stat.fi/tup/suomi90/joulukuu.html>] 3.6.2011.
- /55/ Tilastokeskus, Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan - 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta, [WWW-dokumentti],
[<http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html>] 30.5.2011.
- /56/ Tilastokeskus, Verkkokoulu, Mistä bruttokansantuotteessa (BKT) on kyse..., [WWW-dokumentti],
[<http://www.tilastokeskus.fi/tup/verkkokoulu/data/talt/03/01/index.html>] 31.5.2011.
- /57/ Tilastokeskus; Suomen virallinen tilasto (SVT): Koulutukseen hakeutuminen, Liitetaulukko 1. Peruskoulun 9. luokan päättäneiden välitön sijoittuminen jatko-opintoihin 2005 - 2009 , [WWW-dokumentti],
[http://www.stat.fi/til/khak/2009/khak_2009_2010-12-09_tau_001_fi.html] 15.6.2011.
- /58/ Työministeriö, MoniQ, Koulutusjulkaisu, Tavoittena monikulttuurinen työyhteisö, [PDF-dokumentti],
[http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/05_hankkeet_ja_projektit/21_moniq/monikultt_tyoyhteiso_kouljulk.pdf] 4.6.2011.
- /59/ Ulrich, K. ja Eppinger, S., Product Desing And Development, Irwin McGraw-Hill, U.S.A, 2000.
- /60/ Yle arkisto, Elavaarkisto, [AUDIOVISUAALINEN-dokumentti],
[<http://www.yle.fi/elavaarkisto/?s=s&g=1&ag=78&t=380&a=3106>] 15.6.2011.
- /61/ YLE, Elävä arkisto, Kansalaiskoulu kasvatti suoraan ammattiin, [AUDIOVISUAALINEN-dokumentti],
[<http://www.yle.fi/elavaarkisto/?s=s&g=1&ag=78&t=380&a=3106>] 1.6.2011.
- /62/ Yrittäjänaiset, Tietopankki, [WWW-dokumentti],
[<http://www.yrittajanaiset.fi/index.php?k=4206>] 8.6.2011.

11. LIITELUETTELO

LIITE 1	Case 1: Esite
LIITE 2	Case 1: Koulutussuunnitelma perustelut
LIITE 3	Case 1: Tarjottavat tutkinnon osat
LIITE 4	Case 1: Henkilökohtaistamisasiakirja
LIITE 5	Case 1: Näyttöjenjärjestämissuunnitelma
LIITE 6	Case 1: Työssäoppimissuunnitelma
LIITE 7	Case 1: Koulutussuunnitelma, Rakennusalan PT
LIITE 8	Case 2: Esite
LIITE 9	Case 2: Koulutuksen palautearviointi
LIITE 10	Case 3: Esite
LIITE 11	Case 3: Seminaarin palautearviointi