

Varhaiskasvatusalan koulutuspalveluyrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Niko Nyman

Tämän opinnäytetyön liitteet 1 ja 5 ovat salaisia,
eikä niitä ole mukana tässä julkisessa versiossa.

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2020



Tekijä Nyman Niko	
Koulutusohjelma Liiketalouden tradenomi	
Opinnäytetyön nimi Varhaiskasvatusalan koulutuspalveluyrityksen liiketoiminnan kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 7
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä koulutuspalveluita varhaiskasvatusalalle tuottavan pienyrityksen, Hannelandian, nykyiseen liiketoimintaan ja koulutuspalvelutarjontaan, tunnistaa ajankohtaiset liiketoiminnan kehittämisen kohteet sekä suunnitella ja toteuttaa tarvittavat kehitystoimenpiteet projektien avulla. Tavoitteena oli lisäksi tukea toimeksiantajayritystä palvelujen myynnissä kehittämällä sen koulutuspalveluita ja palvelumuotoilua ammattimaisempaan suuntaan.</p> <p>Ajankohtaiset ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta olennaiset sekä ajallisesti ja taloudellisesti mahdolliset kehityskohteet, selvitettiin nykytilakartoituksen avulla. Tiedonkeruu toteutettiin haastattelemalla yrittäjää nykytila-analyysia varten ja lisäksi viisi kertaa kevään 2020 aikana sekä perehtymällä yrityksen liiketoimintaa käsitteleviin dokumentteihin. Työssä hyödynnettiin myös opinnäytetyön tekijän omakohtaisia tietoja ja kokemusta yrityksen työntekijänä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esiin neljä kehityskohdetta: 1) koulutusprojektin palvelumuotoilu, 2) uuden täydennyskoulutuksen tuotteistaminen, 3) tavaramerkin rekisteröinti ja 4) päivitetyn Business Model Canvasin laatiminen. Työn tietoperusta jakautuu näiden kehityskohteiden mukaan neljään osaan: palvelumuotoiluun, jonka perustana käytetään Service Blue Print -palvelumallia; palvelujen tuotteistamisen teoriaan; tavaramerkin rekisteröintiin liittyvään tietoperustaan ja Business Model Canvas -malliin.</p> <p>Portfolio-opinnäytetyö toteutettiin vetoketjuperiaatteella: kunkin kehitysprojektin tietoperusta ja sen pohjalta tehdyt ratkaisut esitetään peräkkäin. Työn tietoperustana olivat erityisesti Service Blue Print -palvelumalli ja palvelujen tuotteistamisen teoria.</p> <p>Kehitysprojektit toteutettiin vuosien 2018–2020 aikana. Opinnäytetyö valmistui suunnitelman mukaisesti toukokuussa 2020.</p> <p>Toimeksiantaja oli tyytyväinen liiketoiminnan osa-alueiden kehittämistyöhön ja saamiinsa hyötyihin, joista keskeisimpinä hyötyinä nousivat esille laadukkaammin suunnitellut ja toteutetut koulutuskokonaisuudet asiakkaille; tavaramerkkien rekisteröinnillä saadut yksinoikeudet tavaramerkkien käyttöön sekä päivitetty Business Model Canvas. Lisäksi toimeksiantaja piti erittäin hyödyllisenä tulevaisuuteen tähtääviä liiketoiminnan kehitysehdotuksia. Kokonaisuudessaan kehitysprojektit toivat toimeksiantajan mukaan liiketoimintaan ammattimaisuutta.</p>	
Asiasanat Kehittämisprojektit, palvelumuotoilu, tavaramerkit ja tuotteistus.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Työn rakenne ja rajaus	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
2	Toimialan ja toimintaympäristön kuvaus	5
2.1	Toimialan yleinen esittely	5
2.1.1	Toimialan koko	6
2.1.2	Toimialan yritykset	7
2.2	Toimintaympäristön PESTEL-analyysi	9
2.2.1	Poliittiset tekijät	9
2.2.2	Taloudelliset tekijät	11
2.2.3	Sosiaaliset tekijät	12
2.2.4	Teknologiset tekijät	13
2.2.5	Ympäristölliset tekijät	14
2.2.6	Juridiset tekijät	15
3	Liiketoiminnan kehityskohteet	16
3.1	Kehityskohteiden valinta	16
3.2	Palvelumuotoilu	17
3.2.1	Palvelumuotoiluprosessi	19
3.2.2	Service Blueprint -malli	21
3.2.3	Koulutusprosessin toteutus asiakkaalle	22
3.2.4	Asiakkaan ja toimeksiantajan hyödyt projektista	26
3.3	Uuden täydennyskoulutuskurssin tuotteistaminen	27
3.3.1	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	27
3.3.2	Tuotteistusprosessi ja sen hyödyt	28
3.3.3	Palvelustrategian vaihtoehdot	31
3.3.4	Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu	32
3.3.5	Pilotointi	33
3.3.6	Toimeksiantajan pilottikurssin toteuttaminen	35
3.4	Tavaramerkin rekisteröinti	40
3.4.1	Yksinoikeus tavaramerkkiin	41
3.4.2	Tavaramerkin kuvaus	42
3.4.3	Tavaramerkkien luokitus	44
3.4.4	Toimeksiantajan tavaramerkkien rekisteröinti	44
3.5	Päivitetty Business Model Canvas	46
4	Yhteenveto kehittämisprojektista	48
4.1	Jatkokehityskohteet toimeksiantajalle	48

4.2	Kehittämisprosessin kuvaus.....	49
4.3	Kehittämiprojektin hyödyt toimeksiantajalle	51
5	Pohdinta.....	54
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	54
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	55
	Lähteet	56
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Koulutuskokonaisuuden Service Blueprint -malli.....	64
	Liite 2. Pilottikurssin mainos	65
	Liite 3. Pilottikurssin palautelomake.....	66
	Liite 4. Tavaramerkin rekisteröintitodistus.....	68
	Liite 5. Toimeksiantajan päivitetty Business Model Canvas	70
	Liite 6. Kehittämiprojektin Gantt-aikataulu.....	71
	Liite 7. Toimeksiantajan haastattelukysymykset 26.4.2020	72

1 Johdanto

Koronavirusepidemia on muokannut yllättäen, nopeasti ja merkittävästi yritysten toimintaympäristöjä. Tässä uudessa ja yhä muuttuvassa kilpailu- ja markkinatilanteessa yritysten on mietittävä olemassaoloaan ja tulevaisuuttaan. Riippumatta yrityksen koosta on liiketoimintaan vaikuttavien osa-alueiden tunnistaminen yrittäjien yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Kukin yritys lähtee kehittämistyössä liikkeelle omista lähtökohdistaan, ja ajankohtaisesta tilanteesta. Muuttuvassa tilanteessa kehitystyö on haastavaa, ja vahvimilla ovat yrittäjät, jotka ovat kehittäneet liiketoimintaansa jatkuvasti. Kevään 2020 muutoksessa menestyvät yritykset näyttävät hyödyntävän monipuolisia, vaihtoehtoisia työtapoja palveluiden tuottamiseen esimerkiksi modernien digitaalisten työkalujen avulla.

Liiketoimintaosaamisella ja sen jatkuvalla kehittämisellä on Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan korostunut rooli yrityksen menestyksessä. Liiketoimintaosaamisen ydintä on kyky ymmärtää liiketoimintaan vaikuttavia asioita, ja niiden välisiä yhteyksiä, sekä yrittäjän oman toiminnan vaikutusta niihin. Vahvan liiketoimintaosaaminen avulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet uusien toimintamallien tavoitteelliseen kehittämiseen. Osa liiketoimintaosaamisesta on innovaatio-osaaminen, jota voidaan hyödyntää myös palveluosaamisessa. Uusien ideoiden ja työtapojen markkinoille tuominen on osoitus konkreettisesta innovaatiotoiminnasta. (Viitala & Jylhä 2013, 12–14.)

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä koulutuspalveluita varhaiskasvatusalalle tuottavan pienyrityksen, Hannelandian, liiketoimintaan, tunnistaa ajankohtaiset liiketoiminnan kehittämisen kohteet sekä suunnitella ja toteuttaa tarvittavat kehitystoimenpiteet projektien avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen valittuja liiketoiminnan osa-alueita niin, että yritys hyötyisi tehdystä kehitystyöstä mahdollistaen sen tulevaisuuden kasvustrategian. Työ vastasi yrityksen tunnistamaan tarpeeseen: kasvuun tähtäävä strategia vaatii oikeiden resurssien käyttöä ja yritysbrändin rakentamista.

Tässä opinnäytetyössä Hannelandian nykyistä liiketoimintaa ja sen kehittämistä tarkasteltiin ja kehitettiin valittujen kehitysprojektien kautta. Lisäksi opinnäytetyössä arvioitiin yrityksen toimintojen ajantasaisuutta ja tuotiin esille tulevaisuuden kasvun mahdollistavia kehityskohteita. Tavoitteena oli, että kohdeyritys hyötyy tehdyistä projekteista heti, ja tulevaisuuteen tähtäävistä liiketoiminnan kehitysehdotuksista lähivuosien aikana. Tavoitteena oli lisäksi tukea toimeksiantajayritystä palvelujen myynnissä kehittämällä sen koulutuspalveluita ja palvelumuotoilua.

Opinnäytetyön keskeisimmiksi kysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

- 1) Mitä toimeksiantajan liiketoiminnan osa-alueita tulisi kehittää?
- 2) Miten valittuja osa-alueita kehitetään?
- 3) Mitä hyötyä valittujen osa-alueiden kehittämällä saavutetaan?

Työhön liittyvistä oppimistavoitteista minulle tärkein oli saada kokemusta oppimani soveltamisesta työelämään ja käytäntöön. Erityisesti toivoin kokemusta tietoperustaan pohjautuvasta lähestymistavasta: halusin syventää tietojani työn kannalta oleellisista teorioista ja rakensin kehitysprojektit vahvasti tietoperustaan pohjautuen.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Toteutin portfolio-opinnäytetyön vetoketjuperiaatteella. Näin jokainen asiakasprojekti käsitellään omana alalukunaan, jossa esitellään aiheeseen liittyvä tietoperusta ja sen pohjalta tehdyt ratkaisut asiakasprojekteissa.

Ajankohtaiset ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta olennaiset sekä ajallisesti ja taloudellisesti mahdolliset kehityskohteet, selvitettiin nykytilakartoituksen avulla.

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esiin neljä kehityskohdetta: asiakkaalle toteutettavan koulutusprojektin palvelumuotoilu, uuden täydennyskoulutuksen suunnittelu ja pilotointi, tavaramerkkien rekisteröinti ja Business Model Canvasin laatiminen. Työn tietoperusta jakautuu näiden kehityskohteiden mukaan neljään osaan: palvelumuotoiluun, jonka perustana käytetään Service Blue Print -palvelumallia; palvelujen tuotteistamisen teoriaan; tavaramerkin rekisteröintiin liittyvään tietoperustaan ja Business Model Canvas -malliin.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla sisältäen toimeksiantajan esittelyn ja jatkuen toimialan esittelyllä ja toimintaympäristön PESTEL-analyysillä. Seuraavaksi esitellään valitut liiketoiminnan kehityskohteet, joita avataan tarkemmin omissa alaluvuissaan. Lopuksi tuodaan esille opinnäytetyön aikana havaitut tulevaisuuden kehityskohteet, jotka yrittäjän tulisi ottaa huomioon liiketoiminnan kasvaessa. Kehittämisprosessi kuvataan toimeksiantajan näkökulmasta, painottaen toimeksiantajan saamaa hyötyä opinnäytetyöhön valittujen kehityskohteiden toteuttamisesta. Työn lopussa arvioin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

Opinnäytetyössä esitettyjen kuvioiden sisältö on alkuperäinen. Jos kuvioiden visuaalista ilmettä on muokattu, niiden yhteydessä on tästä maininta. Opinnäytetyössä esitetyt liitteet ovat julkisia, paitsi liitteet numero yksi ja viisi ovat salassa pidettäviä.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Hannelandia on yritys, joka toimii koulutusalailla tuottaen palveluita pääasiassa varhaiskasvatusalalle. Tällä hetkellä yritysmuotona on yksityinen elinkeinoharjoittaja. Yrityksen tavoitteena on edistää suomalaista varhaiskasvatusta sekä paikallisesti kehittää varhaiskasvatussyksiköiden toimintakulttuuria. (Nyman 15.3.2020.)

Hannelandian juuret ovat syvällä sen perustajan Hanne Nymanin koulutustaustassa ja työkokemuksessa varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen parissa. Nyman on toiminut päätoimisesti kasvatus- ja opetusalailla vuodesta 2001 Hannelandian perustamiseen elokuuhun 2016 asti. Tätä ennen Nyman toimi pitkään Ensi- ja turvakotien liiton perhekuntoutuskursseilla lastenohjaajana vuosina 1997–2000. (Hannelandia 2020). Perhekuntoutuskursseihin asiakkaat olivat lastensuojelun asiakkaita ja kursseilla Nyman oppi, miten luodaan ja kannatellaan yhteyttä haastavassa elämäntilanteessa elävän lapsen ja vanhemman sekä työntekijän välillä. (Nyman 15.3.2020.)

Alalla tapahtuneet muutokset ja niistä juontuva pedagogiikan kehittämisen tarve ovat luoneet luonnollisen tarpeen yrityksen ydinosaamiselle. Yrityksen koulutustarjonta koostuu varhaiskasvatuksen perusteiden mukaisesta pedagogiikasta, pedagogiikan johtamisesta, leikkipedagogiikasta, tarinallisesta leikistä, poikkitaiteellisesta taidekasvatuksesta, Orff-pedagogiikasta sekä tieto- ja viestintäteknologiasta ja arvioinnista. Toteuttamismuodosta keskustellaan tilaajan kanssa. Koulutuksen toteuttamisen muotoja voivat olla muun muassa luento, työpaja, useamman kerran prosessikoulutus sekä esimerkiksi viikonloppukurssi tai pidemmän ajan, esimerkiksi viikon läsnäolo paikan päällä varhaiskasvatussyksikössä. Luentojen lisäksi koulutuksissa voidaan soveltaa leikkiä, Orff-pedagogiikkaa, tarinoita, musiikkia, rytmikkaa, ilmaisua ja draamaa sekä tieto- ja viestintäteknologiaa. (Nyman 15.3.2020.)

Hannelandia tekee yhteistyötä useiden eri alojen ammattilaisten ja asiantuntijoiden kanssa, ja jokaisella heillä on oma osaamisalueensa. Koulutukset voi toteuttaa siis yksi tai useampi henkilö tilanteen ja tarpeen mukaan. Yrityksen toimintatapaan kuuluu, että ennen koulutusta kouluttaja on yhteydessä tilaajaan tarvekartoituksen merkeissä ja keskustelee koulutuksen kohdentamisesta tarvittaviin sisältöihin. Koska varhaiskasvatuksessa jokainen yksikkö on erilainen ja kehittämisen lähtökohdat ovat myös erilaiset, kaikille ei voi tarjota samaa koulutusta samalla tavalla toteutettuna. (Nyman 15.3.2020.)

Yritys tuottaa myös päiväkotien, josta käytetään myös ilmaisua toimintayksikkö, tilamuutoksia oppimis- ja leikkiympäristöjen suhteen. Tilamuotoilulla pyritään saamaan tiloista

toimivia ja leikkiin kutsuvia sekä inspiroivia. Oppimisympäristön kehittäminen on varhaiskasvatuksen keskeisiä työtehtäviä ja sen merkitys nostetaan esille myös valtakunnallisissa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa sekä varhaiskasvatuslaissa. (Nyman 15.3.2020.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa mainitaan muun muassa oppimisympäristöjen monipuolisuus sekä erilaisen toiminnan mahdollistaminen ja ohjaaminen muun muassa leikkiin, tutkimiseen, taiteelliseen ilmaisuun ja kokemiseen (Opetushallitus 2018a, 32).

Hannelandian teema oppimisympäristön kehittämisessä on ”Leikki astuu ulos laatikosta”, jolla pyritään mallintamaan oppimisympäristön muutosta konkreettisesti. Tilamuotoilu on tällä hetkellä Hannelandian kasvava tuote, jota kohtaan on ollut suurta kiinnostusta. Yritys onkin tehnyt yhteistyötä kuntien kanssa muun muassa Opetushallituksen rahoittamissa hankkeissa, esimerkiksi Innovatiivisten oppimisympäristöjen kehittämishankkeessa. Vuosina 2017–2020 yhteistyökumppaneina on ollut esimerkiksi useita kuntia kehittämässä varhaiskasvatuksen toimintaa opetushallituksen rahoittamien hankkeiden kautta. (Nyman 15.3.2020.)

Hannelandian koulutustoiminnalla on selkeä missio ja tavoite. Hannelandian koulutustoiminnan tavoitteena on antaa lasten kanssa toimiville työntekijöille mallia ja opastusta siitä, miten rakennetaan yhdessä pedagogiikan palapeliä työyhteisössä, mitä leikillä tarkoitetaan käsitteenä ja miten sitä voidaan hyödyntää pedagogisena toimintamallina, miten leikkiä työkuultuurissa johdetaan tai miten leikki ja taide nivoutuvat toiminnassa yhteen. Koulutustoiminnalla levitetään leikin värikästä sanomaa ja rakennetaan vuorovaikutteista siltää lapsen ja aikuisen välille. (Nyman 15.3.2020.) Laitinen (2017) toteaa Nymanin uskovan myös siihen, että leikkiä voi kehittää työtapana varhaiskasvatuksessa monella tavalla, esimerkiksi leikkiä voi olla vaikka koko päivä (Laitinen 2017). Tulevaisuudessa koulutus tullaan kääntämään englannin- ja ruotsinkielelle, jolloin siitä voidaan saada Suomen kasvatukseen ja koulutusareenalle myös kansainvälinen vientituote (Nyman 15.3.2020).

2 Toimialan ja toimintaympäristön kuvaus

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toimialaa jolle Hannelandia tarjoaa koulutuspalveluita. Varhaiskasvatuspalveluiden toimiala on laaja käsittäen palveluntuottajat julkiselta sektorilta, yksityiseltä sektorilta ja lisäksi kolmannen alan järjestöt, eli seurakunnat ja säätiöt. Luvussa avataan tarkemmin miten palveluntuottajat ovat jakaantuneet määrällisesti ja mitkä yksityisistä yrityksistä ovat saavuttaneet suurimman markkinaosuuden Suomessa. Luvussa esitellään osa alan koulutuspalveluita tuottavista toimijoista Suomessa ja minkälaista sisältöä ne tuottavat alalle. PESTEL-analyysin avulla kuvataan alan toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat toimialaan nyt ja tulevaisuudessa.

2.1 Toimialan yleinen esittely

Varhaiskasvatuslaissa on säädetty lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen. Tämä tarkoittaa päiväkodissa tai perhepäivähoidossa toteutettavaa varhaiskasvatusta. Kunnissa on velvollisuus tuottaa sellaisia varhaiskasvatuspalveluita, joille todetaan olevan tarvetta. Lapsen oikeuden lisäksi varhaiskasvatus on myös yhteiskunnallinen palvelu, joka mahdollistaa vanhempien osallistumisen opiskeluun tai työssäkäyntiin. Yhteistyössä huoltajien kanssa varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on ehkäistä syrjäytymistä ja edistää lasten tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta. Varhaiskasvatus vahvistaa lasten aktiivista toimijuutta sekä osallisuuden kokemusta yhteiskunnan jäsenenä. (Opetushallitus 2018a, 14.)

Noudattaen varhaiskasvatussuunnitelman perusteita ja varhaiskasvatuslakia voidaan toimialalla toteuttaa myös erityiseen katsomukseen tai vaihtoehtoiseen pedagogiikkaan pohjautuvaa varhaiskasvatusta. Tällainen varhaiskasvatuspalvelu voi pohjautua esimerkiksi Freinet-, Montessori- tai Steiner-pedagogiikkaan tai Reggio Emilia -pedagogiikkaan. Toiminta voi olla palvelun tarjoajalla omaleimaista, mutta sen tulee noudattaa valtakunnallisia varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Vanhempien on tärkeää tiedostaa, että käyttäessään vaihtoehtopedagogiikkaa toteuttavia varhaiskasvatuspalveluita, ovat he varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan itse vastuussa varhaiskasvatukselle asetettujen tavoitteiden noudattamisen seuraamisesta. (Opetushallitus 2018a, 60.)

Varhaiskasvatus on nykyään osa elinikäistä oppimisen polkua ja näin ollen varhaiskasvatuksessa lapsella on oikeus monipuoliseen toimintaan. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan toiminnan tulee olla tavoitteellista opetuksen, kasvatuksen ja hoidon osalta. Tavoitteellisuutta tukemassa on jokaiselle lapselle tehtävä oma varhaiskasvatussuunnitelma. Lapselle tehtävä yksilöllinen varhaiskasvatussuunnitelma on salassa pidet-

tävä asiakirja ja sen toteutumista on arvioitava vähintään kerran vuodessa tai aina, kun sille nähdään tarvetta. (Opetushallitus 2018a, 9–11.)

2.1.1 Toimialan koko

Varhaiskasvatuksen toimialan ja potentiaalisen asiakasmäärän kokoa arvioitaessa tulee huomioida julkisen- ja yksityisen sektorin toimipaikkojen määrä. Varhaiskasvatuksen markkinat raportin (Lith 2019, 16) mukaan vuonna 2018 Suomessa oli 3 167 julkisyhteisön tuottamaa lasten päivähoitopalvelun toimipaikkaa. Toimipaikat työllistivät yhteensä 51 102 henkilöä. Suurimpina työllistäjinä olivat toimipaikat joissa työskenteli 20–49 henkilöä, ne työllistivät 30 828 henkilöä 1 036 toimipaikassa. Toimipaikoista 32,7 prosenttia työllisti 20–49 henkilöä ja niiden osuus varhaiskasvatusalan työllisyydestä oli jopa 59,3 prosenttia (taulukko 1). (Tilastokeskus 2018, teoksessa Lith, 2019, 16.)

Taulukko 1. Kunnalliset lasten päivähoiton toimipaikat henkilöstön kokoluokittain kesällä 2018 (mukailten Tilastokeskus 2018, teoksessa Lith 2019, 16)

Henkilöstön kokoluokka	Toimipaikat, lukumäärä	Työntekijöiden lukumäärä	Osuus toimi- paikoista %	Osuus työnteki- jöistä %
Alle 3	358	213	11,3	0,4
3–4	251	888	7,9	1,7
5 –9	485	3 377	15,3	6,6
10–19	816	11 624	25,8	22,7
20–49	1 036	30 282	32,7	59,3
Vähintään 50	65	4 718	2,1	9,2
Ei tietoa	156	0	4,9	0,0
Yhteensä	3 167	51 102	100,0	100,0

Toimialan yksityisiä yrityksiä ja toimipaikkoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että vuosina 2007–2017 yritysten määrä on kääntynyt laskuun vuoden 2014 jälkeen, mutta toimipaikkojen määrä on jatkanut tasaista kasvua jo vuodesta 2007 asti. Vuonna 2017 yritysten lukumäärä oli 426 ja toimipaikkojen lukumäärä oli 816 (kuvio 1). (Tilastokeskus 2018, teoksessa Lith, 2019, 17–18.)

Lisäksi Suomessa varhaiskasvatuksen palveluja tuottaa kolmannen alan järjestöt, kuten seurakunnat, säätiöt ym. joilla oli 233 toimipaikkaa vuonna 2017, joissa työskenteli noin 1 630 henkilöä. Järjestöjen ja yksityisten toimijoiden toimipaikkojen lukumäärä vuonna 2017 oli noin 1 050, joissa työskenteli arviolta 7 270 henkilöä. Järjestöjen ja yksityiset toimijoiden arvioitu liikevaihto vuonna 2017 oli 410 miljoonaa euroa. (Lith 2019, 20–21.)



Kuvio 1. Varhaiskasvatusalan (Nace 88911) yritysten lukumäärä Suomessa 2007–2017, (mukaillen Tilastokeskus 2018, teoksessa Lith 2019, 18)

2.1.2 Toimialan yritykset

Yksityisellä sektorilla alaa hallitsee kolme suurinta varhaiskasvatuksen palveluntarjoajaa (Yle 2017). Yksityisistä suurin Touhula Varhaiskasvatus Oy työllistää lähes 3 000 henkilöä yrityksen 180 yksikössä (Touhula Varhaiskasvatus Oy 2020). Yrityksen liikevaihto tilikaudella 2018/12 oli 68,1 miljoonaa euroa ja tulos 1,9 miljoonaa euroa (Finder 2020a). Toiseksi suurin Pilke päiväkodit Oy työllistää noin 1 900 alan ammattilaista yrityksen 141 yksikössä (Pilke päiväkodit Oy 2020). Yrityksen liikevaihto tilikaudella 2018/12 oli 31,6 miljoonaa euroa ja tulos 0,64 miljoonaa euroa (Finder 2020b). Kolmantena Norlandia Päiväkodit Oy työllistää yli 750 henkilöä 80 yksikössä (Norlandia Päiväkodit Oy 2020). Yrityksen liikevaihto tilikaudella 2017/12 oli 11,5 miljoonaa euroa ja tulos 0,43 miljoonaa euroa (Finder 2020c).

Nyman (1.3.2020) kertoo, että alan koulutuspalveluita tarjoavien toimijoiden kenttä on sirpaloitunut ja etenkin yksityisten yritysten kokoluokka on pieni. Nymanin mukaan tällä hetkellä on noin viitisentoista aktiivista toimijaa julkisen ja yksityisen sektori piirissä, sekä useita pienempiä koulutuspalveluita tarjoavia henkilöitä oman työn ohessa. (Nyman 1.3.2020.) Nymanin listaamia toimijoita esitellään seuraavissa kappaleissa.

Koko maan kattavia koulutuspalveluita, valvontaa, suunnittelua ja ohjausta varhaiskasvatusalalla järjestää aluehallintoviraston maantieteellisesti hajautetut toimipisteet (Aluehallintovirasto 2020a). Globex Oy järjestää Varhaiskasvattaja-tapahtumia joissa koulutautuu yli 4 500 varhaiskasvatuksen ammattilaista vuosittain (Globex Oy 2020). Reunamo Education Research Oy on varhaiskasvatuksen asiantuntijayritys, joka tarjoaa esimerkiksi Kehittävän Palautteen arviointi- ja kehittämismenetelmiä varhaiskasvatuspalveluita tuottaville toimijoille (Reunamo Education Research Oy 2020).

Evankelis-luterilaisten seurakunnista muodostettu järjestö Nuori kirkko ry järjestää Suomessa täydennyskoulutuksia varhaiskasvatusalalla työskenteleville (Nuori kirkko ry 2020). Pedatieto Oy tarjoaa alalle esimerkiksi useita erilaisia koulutuskokonaisuuksia, teemaluentoja ja alustuksia vanhempainiltoihin (Pedatieto Oy 2020). Kide Science Oy tarjoaa pedagogista koulutusta, jonka perusta pohjautuu mielikuvitukselliseen tiedeympäristöön (Kide Science Oy 2020). Piia Roos Oy tarjoaa varhaiskasvatusalalle erilaisia koulutuksia, konsultaatiota ja arviointeja (Piia Roos Oy 2020). Ilona IT kouluttaa vuosittain noin 3 000 varhaiskasvatuksen henkilöstön edustajaa tai opettajaa virtuaalisesti, lähiopetuksena tai monimuotoisesti siitä miten teknologia tukee oppimista ja opettajien pedagogiikkaa. Yrityksellä on myös laite- ja ohjelmistomyyntiä asiakkaille. (Ilona IT 2020.)

Varhaiskasvatuksen Tietopalvelu tarjoaa kirjamyynnin ohella useita erilaisia koulutuksia varhaiskasvattajille monien eri kouluttajien avulla (Varhaiskasvatuksen Tietopalvelu 2020). Asiantuntijaosuuskunta Edu-O-Matic tarjoaa koulutuksia seitsemän kouluttajan voimin pedagogiikkaan, oppimisympäristöihin, johtajuuteen ja arviointiin (Asiantuntijaosuuskunta Edu-O-Matic 2020). Suomen Latu ry kouluttaa ohjaajia varhaiskasvatusalalle esimerkiksi hiihtoon, retkeilyyn sekä luonnossa ja metsässä toimimiseen (Suomen Latu ry 2020). JaSeSoi ry tarjoaa Suomessa Orff-pedagogiikan avulla monipuolisia koulutuksia alan ammattilaisille, jotka käyttävät musiikkia ja rytmiiikkaa omassa työssään (JaSeSoi ry 2020).

Lisäksi koulutusta järjestetään Nymanin (1.3.2020) mukaan avoimen yliopisto-opintojen kautta, sekä yksittäisten yliopistojen tutkijoiden luentoina. Näitä luentoja toteuttaa esimerkiksi Helsingin yliopiston kasvatustieteen professori ja aivotutkija Minna Huotilainen (Nyman 1.3.2020). Minna Huotilainen on valittu vuoden koulutusvaikuttajaksi vuonna 2019 (Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020). Lisäksi luentoja järjestää Nina Sajaniemi joka toimii varhaiskasvatuksen professorina Itä-Suomen yliopistossa ja Arto O. Salonen joka on apulaisprofessori Itä-Suomen yliopistossa (Nyman 1.3.2020).

2.2 Toimintaympäristön PESTEL-analyysi

Tässä alaluvussa kuvataan varhaiskasvatusalan toimintaympäristöä käyttämällä siihen tarkoitettua PESTEL-työkalua. PESTEL-analyysillä huomioidaan ja analysoidaan Johnson ym. (2018) mukaan ulkoisten ympäristötekijöiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Analyysissä kuvataan makroympäristöä, jossa ympäristötekijät jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen. PESTEL-lyhenne tulee käsitteistä: poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiaaliset (social), teknologiset (technological) ja ympäristölliset (environmental) ja juridiset (legal) tekijät. Näihin tekijöihin yritys ei voi itse vaikuttaa omilla valituilla strategioillaan. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwing & Regner 2018, 27.)

PESTEL-analyysin avulla yritys pystyy huomioimaan tärkeimmät vaikuttajat omissa toimintaympäristössään ja varautumaan tulevaisuuden muutoksiin. Ennusteissa voidaan käyttää kolmea eri mallia, jotka perustuvat vaihtelevaan varmuusasteeseen. Ensimmäisenä voidaan käyttää mallia, jossa käytetään vain yhtä arvoa muutosten ennustamiseen. Toisena, kun on vähemmän varmuutta tulevasta, voidaan käyttää laajemman alueen ennustamista, jossa huomioidaan todennäköisyys millä ennusteet ovat mahdollisia ja todennäköisiä. Kolmantena, kun on vieläkin vähemmän varmuutta tulevasta, voidaan käyttää vaihtoehtoisten futuurien ennustamista, jossa huomioidaan poliittisen päätöksenteon mahdolliset vaikutukset useiden eri vaihtoehtojen kautta. (Johnson ym. 2018, 37–38.)

2.2.1 Poliittiset tekijät

PESTEL-analyysin ensimmäisenä osa-alueena on poliittiset tekijät, jotka vaikuttavat varhaiskasvatusalaan. Kunnilla on kuntalain (410/2015) 2 luvun 8 § mukainen tehtävä ja järjestämisvastuu koulutus- ja päiväkotipalveluista joko itse, yhteistyössä toisen kunnan kanssa tai hankkia vaadittavat palvelut ulkopuoliselta palveluntuottajalta. (Kuntalaki 410/2015.) Hallituksen esityksessä HE 34/2019 vp eduskunnalle ehdotetaan subjektiivisen kokoaikaisen varhaiskasvatuksen oikeuden palauttamista. Lain on tarkoitus tulla voimaan 1.8.2020. (Eduskunta 2019a, 1.) Lain muutoksesta aiheutuvat kulut valtio korvaa kunnille täysimääräisesti (Eduskunta 2019a, 13). Vaikka kuntien lisäkulut korvataan valtion toimesta, tarkoittaa se monissa kunnissa lisähenkilöstön palkkaamista lisääntyneen työmäärän johdosta. Kouvolan kunnan varhaiskasvatuspäällikkö on todennut, että he joutuvat mahdollisesti palkkaamaan yli kymmenen henkilöä lisää subjektiivisen kokoaikaisen varhaiskasvatuksen oikeuden palauttamisen myötä. (Yle 2019.)

Yritysten, osuuskuntien ja yhteisöjen tuloveroprosenttiin vaikuttaa oikeudellinen muoto, joka on valittu yritykselle tai yhteisölle. Itsenäisesti verovelvollisille, kuten osakeyhtiöille ja osuuskunnille vuoden 2020 tuloveroprosentti on 20. (Vero 2020a.) Suomen yritysveropro-

sentti on ollut samalla 20 prosentin tasolla jo vuodesta 2014 asti. Vertailtaessa yritysveroprosenttia muiden EU-maiden kanssa, voidaan todeta Suomen yritysveron 20 prosentin tason olevan matalampi kuin EU28-maiden aritmeettinen keskiarvo, sen ollessa 21,32 prosenttia vuonna 2019. (Veronmaksajat 2019.) Vuoden 2020 verolainsäädännön mukaan liikkeen- tai ammatinharjoittajalle lasketaan 5 prosentin yrittäjävähennys elinkeinotoiminnan tuloista. Vähennysosuus lasketaan vain yrityksen voitoista ja lisäksi vähennys lasketaan ennen yritystulon jakamista ansiotuloihin ja pääomatuloihin. (Vero 2020b.)

Yritystukien määrä vuoden 2017 valtion talousarviossa oli työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2017 selvityksen mukaan noin 4,0 miljardia euroa, josta suorat tuet olivat 1,1 miljardia euroa ja verotuet noin 2,9 miljardia euroa. Tuen määrän arvioidaan pysyvän vastaavana vuonna 2019. Laskelmassa ei ole huomioitu alennettuja arvonlisäveromuotoja noin 3 miljardin euron edestä, Euroopan unionin tukia noin 100 miljoonan euron edestä ja noin 1 miljardin euron tukia maatalouspolitiikan ulkopuolisille tuille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 6.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2018 julkaisussaan Uudistuva työ ja yrittäjyys – visiosta toteutukseen ehdotetaan vuosille 2018–2028 toimenpideohjelmaa yrittäjyyden edistämiseksi. Julkaisu sisältää 45 ehdotusta joiden päämääränä on yrittäjyyspolitiikan vaikutavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 13.) Strateginen toimenpideohjelma ulottuu aina vuoteen 2028 asti ylittäen hallituskaudet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 141). Toimenpideohjelman tavoite on työllisyysasteen nosto 78 prosenttiin strategiakauden loppuun mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, 41).

Kevään 2020 koronavirusepidemian johdosta Suomen hallitus linjasi varhaiskasvatuksen toimintayksiköt aukkipidettäväksi, jotta kriittisillä aloilla työskentelevät vanhemmat saavat lapset hoitoon. Valtioneuvoston suositus oli, että lapsia hoidetaan kotona mahdollisuuksien mukaan. Hallitus rajoitti samalla julkiset kokoontumiset maksimissaan kymmeneen henkilöön. (Valtioneuvosto 2020a.) Julkisia kokoontumisrajoituksia ei sovelleta varhaiskasvatuksessa, koska sitä ei pidetä julkisena kokoontumisena. (Aluehallintovirasto 2020b). Hallitus päätti purkaa kaikki rajoitteet varhaiskasvatuksen osalta 14.5.2020, jolloin päättyi myös suositus siitä että lapsia hoidettaisiin kotona. (Valtioneuvosto 2020b). Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen ohjeena opetuksen ja varhaiskasvatuksen järjestäjille on ettei kouluun tai varhaiskasvatukseen saa tulla sairaana, riskiryhmään kuuluvien huomiointi, tarpeettomien fyysisten kontaktien välttäminen, käsi- ja yskimishygieneiasta huolehtiminen ja tehostuneiden siivousohjeiden noudattaminen. (Valtioneuvosto 2020c.)

2.2.2 Taloudelliset tekijät

Toisen PESTEL-analyysin osa-alueen muodostavat taloudelliset tekijät, jotka vaikuttavat yritysten liiketoimintaan. Näitä ovat esimerkiksi korkotasot, valuuttakurssit ja vallitseva suhdannetilanne. Tutkiessa toimintaympäristöä täytyy ottaa huomioon toimialan suhdanneherkkyys. Taloustilanne Suomessa on hallituksen vuoden 2020 talousarvioesityksen (Eduskunta 2019b) mukaan myönteinen johtuen kotimaisen kysynnän kasvusta. Vuoden 2019 bruttokansantuotteen on ennustettu kasvavan 1,5 prosenttia. Työllisyysasteen on ennakoitu nousevan 73,4 prosenttiin vuoden 2021 aikana, ja lisäksi työllisten määrän on ennakoitu kasvavan. Vuodelle 2020 on talouskasvun arvioitu hidastuvan 1,0 prosenttiin. Julkisten investointien on arvioitu kasvavan huomattavasti suuntautuen suurilta osilta rakentamiseen. (Eduskunta 2019b, 14.) Kokoaikaisen varhaiskasvatuksen subjektiivisen oikeuden palauttamiseen hallituksen talousarvioesityksessä on ehdotettu 13,8 miljoonan euron lisärahoitusta. Lisäksi vuodelle 2020 ehdotetaan 85 miljoonan euron rahoitusta varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen laatu- ja tasa-ohjelmiin. (Eduskunta 2019b, 11.)

Hallituksen vuoden 2020 talousarvioesityksessä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalasta todetaan, että yhteiskunnan toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat muutokset väestörakenteessa ja eriarvoistumiskehitys vaikuttavat hallinnonalan toimintoihin ja tavoitteiden asetteluun sekä muokkaavat nopeasti yhteiskuntaamme. Kotimaisten ja kansainvälisten vertailujen tulokset osoittavat, että Suomen taso osaamisyhteiskuntana on huonontunut. Suomen tiede jää jälkeen kilpailijamaista, osaamistaso nuorilla on laskenut, ja pysähtynyt koulutustaso kertoo omaa kieltään tämän hetken tilanteesta. Hyvinvointi lasten ja nuorten osalta ei ole kehittynyt positiivisesti. Hallinnonalan tehtävänä on kehittää yhteiskuntaamme sivistysperustaa ja luoda mahdollisuudet vahvistaen osaamista, luovuutta sekä osallisuutta yhteiskunnassamme. Suomen koulutusjärjestelmän tason nostaminen laadultaan ja vaikuttavuudeltaan paremmaksi vaatii uusia avoimia toimintamalleja sekä toimintaympäristön kehittämisen seuraamista että miten siihen voisi vaikuttaa kotimaassa ja kansainvälisesti. (Eduskunta 2019b, 347–348.)

Kaikkiaan kunnille on budjetoitu 729,9 miljoonaa euroa varhaiskasvatuksen ja yleissivistävän koulutuksen käyttökustannuksiin (Valtiovarainministeriö 2019). Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen henkilöstölle tarjotaan valtion rahoitusta 12 miljoonaa euroa vuodelle 2020 osaamisen kehittämiseen. Koulutusten tavoitteena on kehittää henkilökunnan ammatillista osaamista tasa-arvoisin mahdollisuuksin. Vuosille 2020–2023 pääteemoina on muun muassa johtaminen, tasa-arvo, yhdenvertaisuus, osallisuuden edistäminen ja arvioinnin vahvistaminen. (Opetushallitus 2020.) Nymanin (1.3.2020) mukaan hankkeiden

kautta toteutetut koulutukset lisäävät merkittävästi yksityisen sektorin palveluiden kysyntää. (Nyman 1.3.2020.)

Nymanin (15.5.2020) mukaan koronavirusepidemian johdosta kaikki kevään 2020 vahvistetut koulutukset siirtyivät syksylle 2020 (Nyman 15.5.2020). Toimintaympäristön taloudellisen tilanteen muuttuessa radikaalisti, yritysten on mahdollista hakea taloudellista tukea. Yksinyrittäjän haettavissa on suora rahallinen 2000 euron tuki yrityksen kotikunnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset myöntävät koronarahoitusavustusta yrityksille joissa työskentelee enintään viisi henkilöä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2020). Yritykset joissa työskentelee 6–250 henkilöä voivat hakea avustusta Business Finlandin ja Finnveran kautta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

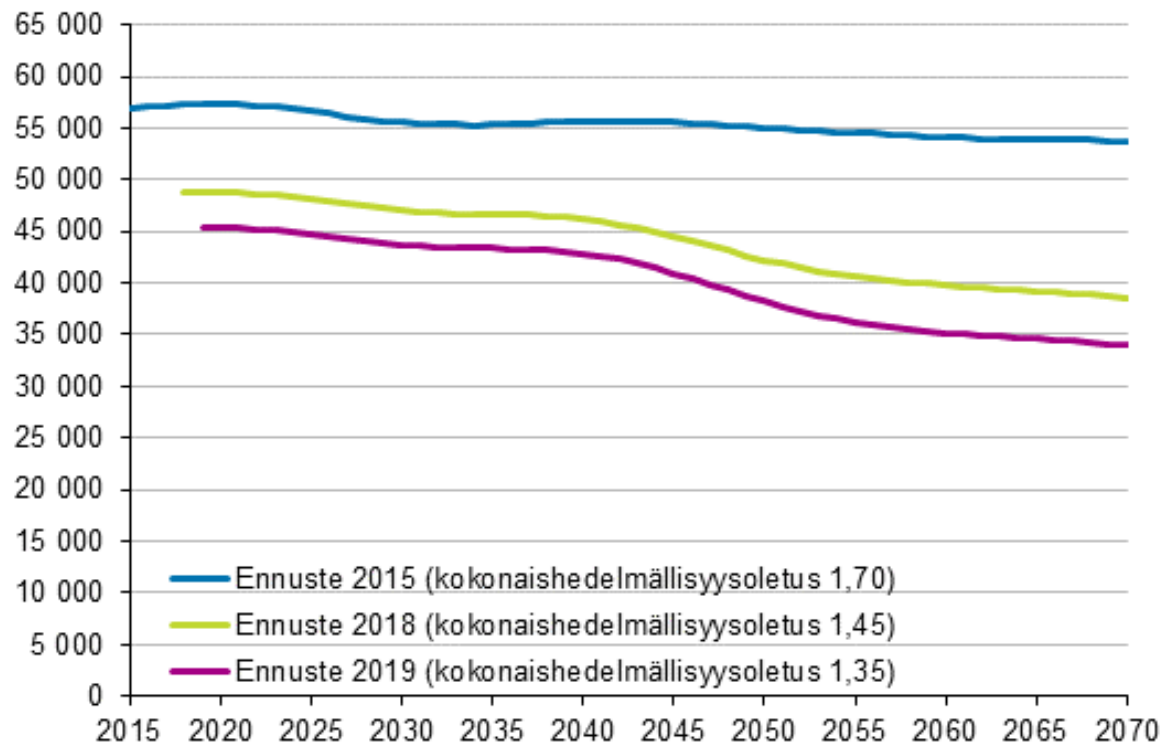
2.2.3 Sosiaaliset tekijät

Kolmantena osa-alueena PESTEL-analyysia on sosiaaliset tekijät. Niihin liittyviä asioita ovat esimerkiksi väestön ikärakenne, koulutustaso, ajatusmallit, erilaiset kuluttajatrendit sekä se miten väestörakenne muuttuu tulevaisuudessa (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 42).

Jokinen ja Nieminen (2019) esittävät opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa ”Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040” vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia varhaiskasvatuksen kehityksessä aina vuoteen 2040 asti. Polarisaation kasvu aiheuttaa sen, että varhaiskasvatuspalvelut keskitetään suurimpiin kasvukeskuksiin, jolloin häviäjänä ovat pienet paikkakunnat. Laatueroit lisääntyvät varhaiskasvatuksessa, koska hyvätuloisilla perheillä on mahdollisuus valita alueelta parhaat palveluntarjoajat, ja ne joilla on pienemmät tulot joutuvat tyytymään siihen mitä on tarjolla. Nykyisin harvinaiset työnantajan tarjoamat varhaiskasvatuspalvelut tulevat kasvamaan, mutta sen myötä myös eriytyminen tulee lisääntymään. (Jokinen & Nieminen 2019, 27–28.)

Väestörakenteet muutokset vaikuttavat oleellisesti varhaiskasvatusalaan. Tilastokeskuksen (2019) väestökehityksen ennusteen mukaan syntyvyyden lasku vaikuttaa tulevaisuuden väestön kehitykseen. Tilastokeskuksen väestöennusteessa todetaan, että vaikka syntyvyys olisi samalla tasolla, niin syntyneiden määrän ennakoitaan laskevan huomattavasti. Kuviossa 2 esitetään vuosien 2015, 2018 ja 2019 laadittujen ennusteiden mukaista syntyneiden määrää vuoteen 2070 asti huomioiden eri vuosien kokonaishedelmällisyysoletusluku (kuvio 2). Vuoden 2019 ennusteen mukaan syntyvyys laskee vuonna 2020 syntyvän 45 000 lapsen tasolta vuoteen 2070 mennessä alle 35 000 syntyvän lapsen tasolle.

(Tilastokeskus 2019.) Kuvion kokonaishedelmällisysoletusluku ilmaisee lasten syntymän määrän keskimäärin yhtä naista kohden, jos kukaan naisista ei kuolisi ennen hedelmällisen iän päättymistä (Väestöliitto 2020).



Kuvio 2. Syntyneiden ennustettu määrä vuosina 2015, 2018 ja 2019 laadituissa ennusteissa (Tilastokeskus 2019)

2.2.4 Teknologiset tekijät

PESTEL-analyysin neljäntenä osa-alueena on teknologiset tekijät. Ne tuovat kehityksensä uusia vaihtoehtoja sekä oman että asiakkaiden toiminnan kehittämiseen. Sähköiset alustapalvelut lisäävät kehittyessään mahdollisuuksia uudistaa asiakasjärjestelmien kehittämistä siten, että omat sekä asiakkaan tietojärjestelmät pystytään kytkemään samaan järjestelmään. (Puusa ym. 2012, 44.)

Rousku ym. (2017) raportissaan Pilkahduksia tulevaisuuteen - digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet tuovat esille tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödyntäen digitalisaatiota ja robotiikkaa. Oppimisen digitalisaatio mallissa jossa oppisisältö on sijoitettu tallenteseen, on malli missä opiskelijat näkevät heti miten taidot kehittyvät, ja myös virheistä tulee välitön palaute. Toimintamallissa on käänteinen opetusmalli, eli opiskelijaa perehdytetään opintomateriaaliin videoluentojen, simulaatioiden, yhteisten oppimispelien kautta ja virtuaalisen maailman avulla. Hyötyinä mallissa on oppimisen kustannusten lasku ja opiskelijat oppivat mahdollisesti myös sellaista taitoa mitä opettajat eivät kykene opettamaan. Toi-

mintamalli vaatisi ison muutoksen totutusta mallista. Kaikki julkisilla varoilla tuotettu sekä kirjallinen että videomuotoinen oppimateriaali tulisi tuoda jokaisen saataville. Tarvittavat harjoitusmateriaalit tulisi myös tuottaa digitaalisiksi soveltamalla simulointia, oppimispelejä ja keinoälyä. (Rousku ym. 2017, 39–40.)

Varhaiskasvatusalalle myös käyttöön otetuista tablettitietokoneista Koivula ja Mustola (2017) toteavat, että nuoret ovatkin aikuisia taitavampia käyttämään uusia digitaalisia ratkaisuja. Työssään aikuiset osaavat kyllä kertoa mitä he ovat laitteillaan tehneet yhdessä lapsien kanssa ja sen tuomat edut työkäytännöissä. Sen sijaan aikuisilla on heikko ymmärrys siitä, että mitä pedagogista hyötyä laitteiden käyttämisestä on ollut, tai se jopa puuttui kokonaan. (Koivula & Mustola 2017, 44–45.) Lehtikangas ja Mulari kertovat vielä tilanteesta jossa päiväkodissa on sallittuja ja ei sallittuja digitaalisia leikkejä. Lapsilta oli päiväkodissa kielletty NinjaGo-leikit vaikka lapset itse olisivat halunneet viettää aikaa juuri näiden leikkien parissa. Leikit olisivat olleet tärkeitä lapsille, mutta ne eivät sopineet opettajien asettamiin tavoitteisiin. (Lehtikangas & Mulari 2016, 35–36.)

Teknologian kehitys on haaste ikääntyvien työurille, kun uusia tietoteknisiä ratkaisuja ja laitteita on otettu käyttöön työpaikoilla. Hyvin toimeentulevat koulutetut päällikkötason tehtäviä hoitavat työntekijät ovat lisäkoulutautuneet työuran aikana, mutta haasteellisimmassa asemassa ovat vähäisesti koulutetut ja matalammalla tasolla työskentelevä henkilöstö. Työnantajien tulisivat kiinnittää huomiota tietoteknisten asioiden lisäkoulutuksiin, jotta työnteosta tulee tuottavampaa, ja ongelmatilanteet saadaan ratkaistua nopeammin ja sujuvammin. Taidot hallitsevan työntekijän on myös helpompi ottaa lisää vastuuta organisaatiossa ja mahdollisesti jopa hakeutua uuteen työpaikkaan. (Mäkinen, Saikkonen, Muthonen & Sihvonen 2017, 177–178.)

2.2.5 Ympäristölliset tekijät

Viidentenä osa-alueena PESTEL-analyysia on ympäristölliset tekijät. Kestävä toiminta ja vastuullisuuden huomioiminen on säädetty lailla. Varhaiskasvatuslain (13.7.2018/540) 3 luvun 8 § mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on, ”kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestäväan toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen”. (Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540.) Opetushallituksen laatimassa varhaiskasvatussuunnitelmassa todetaan, että tehtävänä on tasa-arvon, yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Tehtävänä on myös huoltajien tukeminen kasvatuksessa ja tehdä mahdolliseksi työhön ja opiskeluun osallistuminen. (Opetushallitus 2018a, 14.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa todetaan, että varhaiskasvatuk-

seen on sisällytettävä ympäristökasvatusta jolla vahvistetaan lapsien suhdetta luontoon ja ohjataan lapsia kohden kestäviä elämäntapoja (Opetushallitus 2018a, 46).

2.2.6 Juridiset tekijät

PESTEL-analyysin kuudentena osa-alueena on juridiset tekijät. Ne tuovat alan toimijoille useita lailla määrättyjä velvoitteita varhaiskasvatuksen järjestämiseen, jotka myös koulutuspalveluita tarjoavien yritysten tulee huomioida. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2020) mukaan keskeisimmät lait ja asetukset, jotka vaikuttavat varhaiskasvatuspalvelujen järjestämiseen on varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540, valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018, opetus- ja kulttuuriministeriön asetus varhaiskasvatuksen yksityisen palveluntuottajan ilmoitusmenettelystä 772/2018, perusopetuslaki 21.8.1998/628, asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986, lastensuojelulaki 13.4.2007/417, laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504, valtioneuvoston asetus 27.7.2001/688. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Opetushallituksen (2018a) mukaan tulee huomioida muista lainsäädännöistä ja kansainvälisistä sopimuksista tulevat velvoitteet, joita Suomi sitoutuu noudattamaan. Näihin velvoitteisiin lukeutuu muun muassa yhdenvertaisuuslaki 1325/201, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, Euroopan ihmisoikeussopimus 1990, YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista 1989, YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 2007, YK:n julistus alkuperäiskansojen oikeuksista 2007, Kestävän kehityksen tavoitteet – Agenda 2030. Lisäksi vielä tulee huomioida YK:n yleiskokous 2015, sosiaalihuoltolaki 1301/2014, laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977, vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista annettu laki 380/198 ja terveydenhuoltolaki 1326/2010. (Opetushallitus 2018a, 15.)

Varhaiskasvatuslain (540/2018) 5 luvun 21 § määrää lakiin perustuvat varhaiskasvatussuunnitelmat, joita tulee noudattaa valtakunnallisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018 on 1.1.2019 voimaan tullut päivitetty kansallinen normi, jota tulee noudattaa tuottaessaan varhaiskasvatuksen palveluita. Toimijoiden on laadittava ja otettava käyttöön paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat elokuusta 2019 alkaen. (Opetushallitus 2018b.)

Alan yksityisten toimijoiden myydessä palveluita ja tuotteita julkisen sektorin toimijoille, laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) 4 luvun 25 § sääntelee, että julkisten hankintojen ostajan on järjestettävä tarjouskilpailu hankintalain mukaisesti, jos tavara- tai palveluhankintojen arvo ylittää raja-arvoksi määritellyn 60 000 euroa (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016).

3 Liiketoiminnan kehityskohteet

Tässä luvussa esitellään valittuja liiketoiminnan kehityskohteita ja niiden toteuttamista esimerkkiprojektien avulla. Portfolio-opinnäytetyö toteutetaan vetoketjuperiaatteella. Näin jokainen kehitysprojektin osa-alue käsitellään omalla alalukunaan, jossa esitellään vuoron perään aiheeseen liittyvä tietoperusta ja sen pohjalta tehdyt ratkaisut asiakasprojekteissa. Kehityskohteiden hyödyt toimeksiantajalle ja asiakkaille perustuvat toimeksiantajan haastattelussa antamiin tietoihin.

3.1 Kehityskohteiden valinta

Kehityskohteiksi toimeksiantajalle valittiin ajankohtaiset ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta olennaiset sekä ajallisesti ja taloudellisesti mahdolliset kehityskohteet, ja opinnäytetyöprosessin aikatauluun sopivana. Kahteen kehityskohteesta saatiin mukaan asiakkaat, jolloin kehittämistyöhön saatiin mukaan aitoa yhteistyötä. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään saatua asiakaspalautetta palveluiden jatkokehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajan haastattelun ja nykytilakartoituksen perusteella kehityskohteiksi valikoituivat seuraavat neljä osa-aluetta:

- 1) Palvelumuotoilu
- 2) Tuotteistaminen
- 3) Tavaramerkkien rekisteröinti
- 4) Business Model Canvasin päivittäminen

Palvelumuotoilun avulla koulutusprosessia suunniteltiin yhdessä projektiin osallistuvan kunnan varhaiskasvatuspalveluja tuottavan henkilöstön kanssa, käyttämällä siinä avuksi työkaluna Service Blueprint -mallia. Tuotteistamista hyödynnettiin varhaiskasvatusalan henkilöstön täydennyskoulutuskurssin pilotin toteuttamisessa viikonloppukurssina Parkanossa 30.8.–1.9.2019.

Tavaramerkkien rekisteröinnin yhteydessä tarkasteltiin toimeksiantajan tällä hetkellä tuottamia palveluita ja nostettiin sieltä esiin ne logot tai sanayhdistelmät, joille haettiin ensisijaisesti rekisteröintiä. Viimeisenä toimeksiantajan Business Model Canvas päivitettiin vastaamaan tämän hetken liiketoimintaa. Toimeksiantajalle oli jo tehty Business Model Canvas yrityksen perustamisvaiheessa. Opinnäytetyössäni sitä käsitellään lyhyesti, koska tärkeimpänä tekijänä oli saada lisättyä siihen tulevaisuuden kehityskohteet ja muutokset, jotka olivat tulleet perustamisvaiheessa tehdyn suunnitelman jälkeen. Seuraavaksi näihin kaikkiin neljään osa-alueeseen perehdytään tarkemmin omissa alaluvuissaan.

3.2 Palvelumuotoilu

Tässä alaluvussa kuvataan palvelumuotoilun teoriaa ja miten Blueprint-mallia voidaan hyödyntää palveluprosessin kuvaamisessa. Lisäksi esitetään yhden esimerkin avulla asiakkaalle toteutettu Blueprint-malli ja sen tuomat hyödyt sekä asiakkaalle että toimeksiantajalle. Palvelumuotoilun tarve yhtenä tärkeänä kehittämiskohteenä nousi esiin, koska toimeksiantajan mukaan asiakkaalle toteutettava laajempi koulutuspalvelukonsepti olisi hyvä avata tarkemmin asiakkaalle ja visualisoida tuotettava palvelu Blueprint-mallin avulla. Näin tehden sekä asiakas että toimeksiantaja voivat seurata palveluprosessin etenemistä vaivattomasti, ja molemmat ymmärtävät kuinka laajasta kokonaisuudesta on kyse.

Yritysten kiinnostus palvelumuotoiluun 2000-luvulla ei ole sattumaa. Reason, Lovlie ja Flu (2016, 2–4) nostavat esille kolme trendiä: taloudelliset, sosiaaliset ja digitaaliset ratkaisut, jotka vastaavat siihen miksi palvelumuotoilun ala kasvaa jatkuvasti. Taloudellisina syinä kehittyneissä maissa on se, että palveluiden osuus taloudesta on jopa 70–80 prosenttia ja se kasvaa nopeasti jopa maissa joiden talous perustuu suureen tuotantoon. Moni teollisuuden ala näkee palveluiden olevan paremman katteen liiketoimintaa, verrattuna pelkkien tuotteiden valmistamiseen. Asiakkaiden odotusten kasvu tuo sosiaalisen ulottuvuuden trendeihin, jos aiemmin riitti saman palvelumallin tarjoaminen kaikille, niin nyt yritysten on tiedostettava asiakkaan tarpeet ja odotukset, ja käytettävä palvelun suunnittelussa hyväksytyjä näitä tietoja. Digitaalisuuden kasvu tarkoittaa myös muutosta palveluiden tuottamisessa. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja siihen miten teknologia voidaan inhimillistää ja sovittaa omiin tarpeisiin sopivaksi. (Reason, Lovlie & Flu, 2016, 2–4.)

Palvelumuotoilun avulla yrityksen liiketoiminnassa voidaan kehittää strategista suuntaamista, toimintaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita, yrityksen sisäisiä prosesseja sekä syventää asiakassuhteita nykyisten ja tulevien palveluiden kehittämisessä. Lisäksi sen avulla kytetään havaitsemaan nousevia mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnassa, joiden avulla voidaan luoda uusia lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkaille. Muutokset markkinatilanteessa, lainsäädännöissä ja kuluttajien toimissa tarkoittavat lisääntyviä muospaineita organisaatioissa. Koska palvelumuotoilussa on mukana asiakas, uudet teknologiat ja yrityksen liiketoiminta, niin nämä osapuolet tulee huomioida palvelumuotoiluprosessissa. Liiketoiminnan strategisen kehittämisen huomioiminen toteutuu, kun palvelumuotoilun avulla kerättyä tietoa käytetään yritysten ja organisaatioiden päivitettyjen strategioiden laatimiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää myös yrityksen brändiviestintää kaikissa kanavissa ja kontaktipisteissä asiakkaiden kanssa. (Tuulaniemi 2011, 95–99.)

Asiakkaalle tuotettava palvelupolun kokonaisuus voidaan jakaa ajallisesti eri toimintoihin. Palvelumuotoilun keinoin voidaan suunnitella kokonaisuus toimivammaksi ja laadukkaammaksi asiakkaalle jakamalla yrityksen tuottama palvelun seuraaviin palvelutuokioihin: palveluun tutustumiseen, ennen palvelun alkamisesta, sen aikana ja sen jälkeen. (Reason 2016, 17–18; Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Tuulaniemi (2011) kuvaa palvelumuotoilua prosessina jonka avulla suurempi kokonaisuus pilkotaan pienempiin erikseen käsiteltäviin osatekijöihin, ja yhteenvetona osatekijöiden tulokset liitetään lopulliseen ratkaisuun. Jakamalla kokonaisuuden pienempiin osiin muodostetaan asiakkaalle kontaktipisteet joista palvelu muodostuu. (Tuulaniemi, 2011, 78.) Kontaktipisteet ovat havaittavissa ihmisten aisteilla, ja ne jaetaan neljään ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Näin toimien voidaan huomioida asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelun suunnittelussa, sekä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti unohtamatta loogista ja eheää palvelukokemusta. (Koivisto 2016, 51–53.)

Yrittäjä voi käyttää palvelumuotoilun prosesseja ja työkaluja kehittääkseen oman toiminnan osaamista omassa toimintaympäristössä (Tuulaniemi 2011, 58). Miettinen (2011) Tuulaniemi (2011) ja Reason ym. (2016) nostavat keskiöön asiakkaan palvelumuotoiluprosessin osana, kun suunnitellaan uusia palveluita tai liiketoimintamalleja. Asiakkaan palvelukokemus on aina ainutlaatuinen, ja jokainen asiakas kokee palvelun yksilöllisesti. Palvelumuotoilun avulla pyritään parantamaan asiakkaan kokemusta palveluprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena on vähentää prosessin eri vaiheessa olevia toimintamalleja, jotka voivat häiritä asiakkaan palvelukokemusta. (Miettinen 2011, 29; Tuulaniemi 2011, 27–28; Reason ym. 2016, 11.)

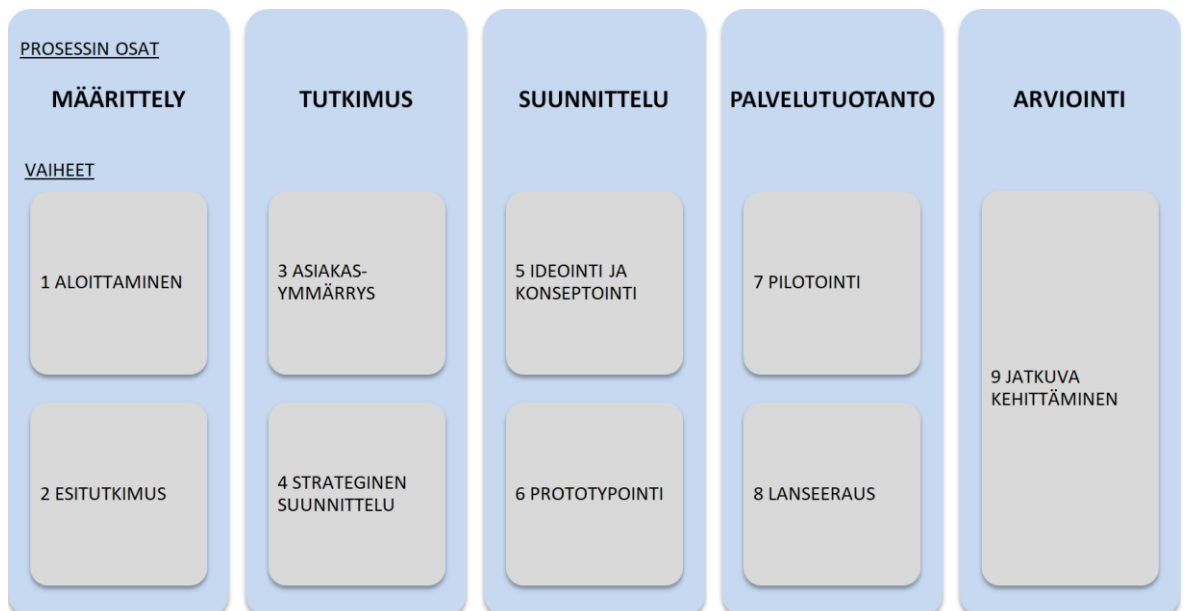
Tavoitteena palvelumuotoilussa on myös kaikkien palveluun osallistuvien tahojen osallistaminen jo siinä vaiheessa kun palvelua suunnitellaan. Oleellinen asia palvelumuotoilussa on ymmärtää miten tuottaa lisäarvo asiakkaalle palvelun avulla. Saavuttaakseen ymmärryksen palveluntuottajan on tutustuttava asiakkaan odotuksiin, tarpeisiin ja kokemuksiin tuotettavasti palvelusta, jotta palveluntuottaja tiedostaa millainen asiakkaan arvonmuodostusprosessi on. (Tuulaniemi 2011, 33; Reason ym. 2016, 70–74.)

Reason ym. (2016) lisäävät, että olemalla tekemisissä asiakkaan kanssa ja ymmärtämällä miten he kokevat palveluprosessin, voimme käsittää miksi asiakkaat toimivat kuten toimivat. Toimintamalli auttaa yrityksiä näkemään eri mahdollisuudet miten asiakkaisiin voisi sitoutua eri tavalla, ja samalla kuitenkin mahdollistaen asiakkaiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen. (Reason ym. 2016, 47–48.)

3.2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessia Tuulaniemi (2011) kuvaa prosessina jossa tapahtumat etenevät johdonmukaisesti toistuvana tapahtumaketjuna ja kun prosessi on kerran kuvattu visuaalisesti, sitä ei tarvitse aina luoda uudestaan. Tämä malli jättää enemmän aikaa luovaan ajatteluun, sen sijaan että voimavaroja käytettäisiin rutiineihin. Uusien tai nykyisten palveluiden kehittäminen on aina yksilöllistä, joten vain ja ainoastaan yhden prosessimallin kuvaaminen ei ole käytännössä toimiva ratkaisu. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen on useita eri vaihtoehtoja, mutta kaikissa niissä on yhteinen sisältö. Miettinen (2011, 33) nostaa esille Magierin palvelumuotoiluprosessin joka sisältää neljä vaihetta ja Curedale (2013, 39) jakaa palvelumuotoiluprosessin kuuteen eri vaiheeseen. Tuulaniemi (2011, 130–131) taasen jakaa palveluprosessin viiteen osaan kuvion 3 mukaisesti (kuvio 3).



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen, Tuulaniemi 2011, 130–131)

Tuulaniemen (2011) mallissa ensimmäisenä määritellään ongelma, tilaajan tavoite sekä lisäksi laaditaan käsitys palvelujen tuottajasta ja sen toimintaympäristöstä. Toisena laajennetaan tietoisuutta tutkimusmetodein, jotta saadaan muodostettua yhteinen tilannekuva kehittämisestä, käytettävissä olevista resursseista ja arvoista sekä samalla täsmennetään strategiset tavoitteet palvelun tuottajan näkökulmasta. Kolmantena tulee suunnittelu jossa tehdään ideointia ja testataan prototyyppi kohderyhmillä, ja määritellään mittarit palvelulle. Neljäntenä tulee palvelutuotanto, jonka avulla testataan tuotetta markkinoilla ja sitä kehitetään asiakkailta saadun palautteen avulla. Lisäksi tässä vaiheessa voidaan täsmentää omaa liiketoimintamallia oikeaan suuntaan. Viidentenä prosessissa on määritelty arviointi,

jonka avulla palveluprosessia kehitetään edelleen asiakkailta saadun palautteen perusteella. (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

Edellä kuvatun palvelumuotoiluprosessin avulla kehitetty palvelu on valmis siirrettäväksi tuotantoon unohtamatta jatkuvaa kehitystyötä (Tuulaniemi 2011, 127–128). Oleellisena osana prosessia ovat kohderyhmän tutkimukset, joiden avulla voidaan siirtyä oletusten ulkopuolelle, ja perustaa suunnitteluprosessi tutkittuun tietoon. Tiedonhankintaa voi tehdä eri muodoissa palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Näin toimien palvelut voidaan suunnitella vastamaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä menestymään markkinoilla. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta ja kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Niiden avulla voidaan kehittää ja tuottaa palveluita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille, ja joista asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2018, 97–98; Tuulaniemi, 2011, 142–144.)

Palvelumuotoiluprosessia suunnitellessa yksi tärkeimmistä asioista on valita oikeat menetelmät ja työkalut omaan prosessiin soveltuvaksi. Tärkeää on mukauttaa prosessi ihmisten, kulttuurin ja tavoitteiden mukaan. Jokainen prosessi vaihtelee organisaation, haasteiden, osallistuvien ihmisten, ideoiden tai ongelmien, budjetin, ajan sekä muiden resurssien mukaan. (Stickdorn ym. 2018, 83.) Palvelumuotoilua kehitetään sitä varten laadittujen työkalujen tai menetelmien avulla kautta. Työkaluina käytetään esimerkiksi ajatuskarttoja ja erilaisia taulukoita kuvaamaan visuaalisesti palveluprosessia. Menetelmiä kuvataan siten miten luomme ja työskentelemme valittujen työkalujen kanssa, esimerkiksi haastatteluissa ja uusien prototyyppien luomisessa. (Stickdorn ym. 2018, 37.) Työkalujen ja metodien määrä on suuri, Curedale (2013) listaa kirjassaan jopa 250 olennaista työkalua ja metodia palvelumuotoiluprosessin avuksi (Curedale 2013).

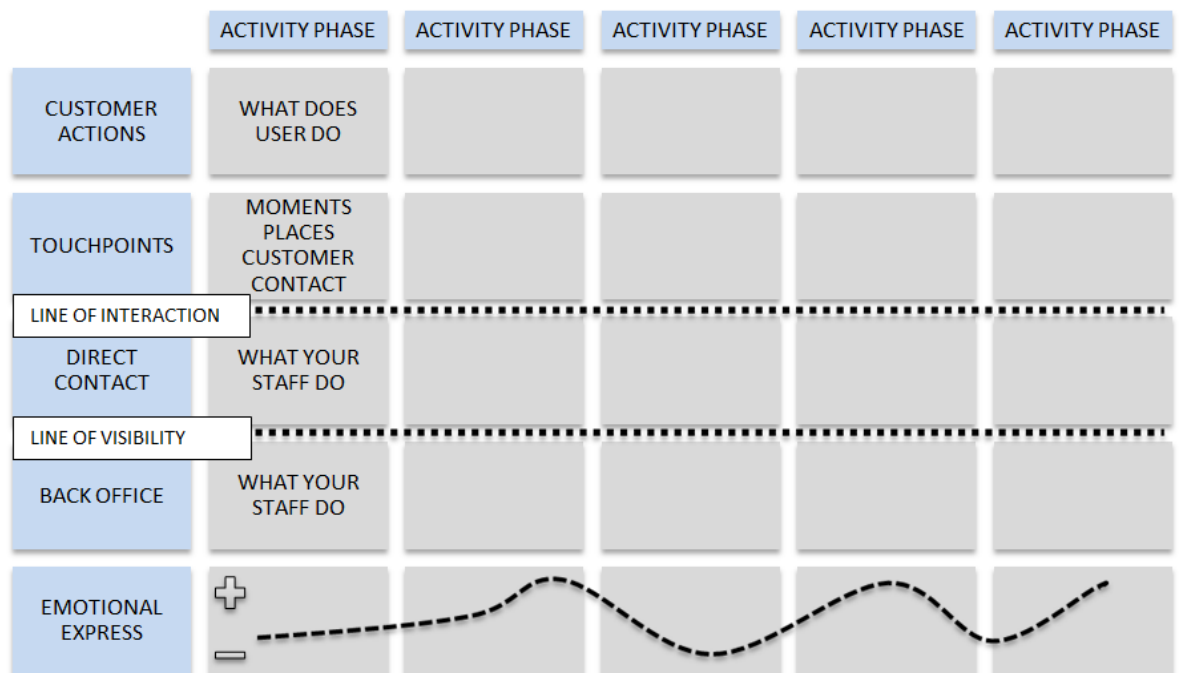
Lukuisista palvelumuotoilun työkaluista kunta-asiakkaalle tuotettavan koulutuskokonaisuuden prosessin suunnittelemisen apuna käytettiin Blueprint-mallia. Lynn Shostackin vuonna 1983 luoman Service Blueprint -työkalun avulla kuvataan asiakkaalle tuotettavaa palvelumallia (Curedale 2013, 95). Mallin avulla määritellään palveluprosessi mitä ollaan tuottamassa ja siinä kuvataan visuaalisesti asiakkaan palvelupolku sekä kontaktipisteet milloin asiakas on yhteydessä palveluntuottajaan. Palvelumallin avulla tuodaan esille myös prosessiin liittyvät eri toimijat ja palvelun tuottamiseen vaadittavat resurssit. Palvelumalli kuvataan aikajärjestyksessä riippuen siitä millaista palvelua ollaan kuvaamassa, aikajänne voi olla minuuttien tarkkuudesta jopa vuosiin. Palvelumallin kuvaamisessa tulee huomioida tarkoituksenmukaisuus, eli palvelu kuvataan riittävän täsmällisesti. Täsmällisyyden määrittäminen taasen vaihtelee alakohtaisesti. Liian tarkasti kuvattu palvelumalli johtaa siihen, että kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu, kun taas liian löyhästi kuva-

tusta palvelumallista jää yksityiskohdat huomioimatta millä olisi vaikutusta ongelman ratkaisuun. (Reason ym. 2016, 166–168; Stickdorn ym. 2018, 54; Tuulaniemi 2011, 210)

3.2.2 Service Blueprint -malli

Blueprint-mallin avulla prosessin toiminnot voidaan eritellä kahteen osatekijään, näkyvään ja näkymättömään riippuen siitä onko asiakas tekemisissä palveluntuottajan kanssa vai ei. Curedalen (2013) Blueprint-malli on jaoteltu viiteen rinnakkaiseen riviin, johon on Tuulaniemen ja Stickdornin malleihin verrattuna lisätty viidenneksi riviksi tunteelliset elementit (kuvio 4). (Curedale 2013, 96.)

Tuulaniemi (2011) ja Stickdorn ym. (2018) jakavat palveluprosessin toiminnot neljään riviin, joiden avulla havainnollistetaan, mikä palveluntuottajista tuottaa palvelua asiakkaalle prosessin eri vaiheissa, ja lisäksi kuvataan mitä taustatyötä on tehtävä, jotta palvelu voidaan tuottaa asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 211; Stickdorn ym. 2018, 55.) Ensimmäisellä rivillä palveluprosessia kuvataan kronologisesti asiakkaan palvelukokemus, jonka palveluntuottaja asiakkaalleen tarjoaa. Toisella rivillä kuvataan palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus. Kolmannella rivillä kuvataan asiakkaalle näkymättömissä olevia toimintoja, kuten kaikki laitteet mitä tarvitaan palvelun tuottamisessa sekä mahdollisen koulutusmateriaalin hankkiminen ja tuottaminen. Neljännellä rivillä kuvataan tukitoiminnot, joiden avulla palvelun tuottaminen mahdollistetaan asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 211–212.)



Kuvio 4. Service Blueprint-malli (mukaillen, Curedale 2013, 96)

Curedale (2016, 71) luettelee, mihin tarkoituksiin Service Blueprint-mallia voidaan käyttää:

- ihmisten ja resurssien tehokkaaseen jakamiseen
- ymmärtääkseen kilpailuasetelmaa
- huonon palvelun tai asiakaskokemuksen esiintuomiseen
- tiedon rakentamiseen ja jakamiseen
- tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden visioimiseen
- tehokkuuden parantamiseen
- paremman asiakaspalvelun rakentamiseen
- palvelukokonaisuuden ymmärtämiseen
- järjestelmien suunnitteluun ja kehittämiseen
- uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja asiakasymmärryksen kehittämiseen.

3.2.3 Koulutusprosessin toteutus asiakkaalle

Koulutusprosessin tavoitteena oli projektin kohteena olevan kunnan varhaiskasvatuspalveluiden tuottamien palveluyksiköiden leikkipedagogiikan ja leikki- ja oppimisympäristön kehittäminen 10 yksikölle prosessikoulutusten ja opetushallituksen rahoittaman hankkeen avulla. Tarve kehittämiselle oli suuri, koska varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistamisen myötä vuonna 2016 toiminnassa alettiin korostaa tavoitteellista pedagogiikkaa sekä leikkiä keskeisimpänä työmuotona. Myös oppimisympäristöihin alettiin kiinnittää uudistuksen jälkeen tarkemmin huomiota. Päämääränä oli vahvistaa varhaiskasvatuksen ammattilaisten ammatillisuutta ja muuttaa kunnan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuria vastaamaan paremmin uudistuneita varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Tavoitteena oli leikin hyödyntäminen oppimisen välineenä, johtajuuden vahvistaminen, henkilöstön pedagogisten valmiuksien vahvistaminen, edesauttaa uuden varhaiskasvatussuunnitelman ideologian työstämistä, käyttöönottoa ja jalkauttamista sekä kehittämistyön kohteena tietotekniikan käyttäminen tutkimisen ja keksimisen apuvälineenä. (Nyman 15.3.2020.)

Hannelandian vuonna 2016 aloittama koulutustoiminta on herättänyt alusta lähtien alalla yleistä mielenkiintoa. Tämä johtui Nymanin (15.3.2020) mukaan siitä, että leikkipedagogiikasta ei Suomessa tuolloin juuri koulutettu yliopiston ulkopuolella, eikä leikkiä vielä nähty itsenäisen oppimisympäristönä tai sen kehittämiseen ei panostettu samalla tavalla kuin nyt. Kunnat joutuivat miettimään leikin kehittämistä työmuotona varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vaatimusten vuoksi. Hannelandian visio leikistä oli ja on kokonaisvaltainen, joka sisälsi niin kokopäiväpedagogiikan ajatuksen kuin oppimisympäristönkin. Omien sanojensa mukaan Nyman haluaa laajentaa leikin käsitettä Suomessa, sillä pedagogisesti leikkiä ei ole ymmärretty oikein eikä sen mahdollisuuksia hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Nyman myös hyödyntää taideintegraatiota osana leikkiä, eikä erottele toisistaan eri leikin lajeja, kuten leikkiä kuvailevissa teksteissä usein tehdään. Nymanille leikki on yläkäsite, joka mahdollistaa varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden kokonaisvaltaisen toteuttamisen eheyttävällä ja lapsilähtöisellä tavalla. (Nyman 15.3.2020.)

Hankkeessa toteutettavan koulutuskokonaisuuden suunnittelun ja toteutuksen kesto ensimmäisestä asiakkaan yhteydenotosta hankkeen päättävään lopputapahtumaan, ja hankkeesta saatavan palautteen analysointiin oli ajallisesti noin 13 kuukautta vuosien 2019 ja 2020 aikana. Lopputapahtuma on siirretty koronavirusepidemian johdosta syksylle 2020. (Nyman 15.3.2020).

Projektin pääasiallisena palvelumuotoilun työkaluna käytettiin mukaillen Curedalen viiteen riviin jaettua Blueprint-mallia (liite 1). Tekstissä mainittu liite 1 on luottamuksellinen. Curedalen (2013) Blueprint-mallin ensimmäisellä rivillä kuvataan asiakkaan polku palvelussa, toisella rivillä kuvataan front-office asiakaspalvelija ja asiakkaalle näkyvä osa palvelusta, kolmannella rivillä mallissa kuvataan asiakkaan henkiset ja fyysiset elementit, neljännellä rivillä kuvataan back-office, eli asiakkaalle näkymätön osa palvelusta ja viidennellä rivillä kuvataan palveluprosessin tuottamiseksi tarvittavat tukitoiminnot sekä suunnittelutyö. (Curedale 2013, 96.) Palvelumallin nuolet kuvaavat vuorovaikutusta ja sen suuntaa asiakkaan ja palveluntuottajan edustajan välillä. Jos front-office rivillä työskentelevä on vuorovaikutuksessa back-officen tai tukitoimintojen henkilöiden kanssa, suunnitelmassa esitetty vuorovaikutus ylittää näkyvyyden rajan. (Stickdorn ym. 2018, 54–56.)

Blueprint-mallin rivillä numero yksi kuvataan asiakkaan polku palvelussa. Rivi sisältää kaikki kontaktipisteet, joissa asiakas on yhteydessä palveluntuottajaan. Rivillä numero yksi kuvataan kronologisessa järjestyksessä muun muassa seuraavat toiminnot:

- yhteydenotto palveluntuottajaan
- palvelutarpeen arviointi
- sopimuksen teko
- henkilöstön kohtaaminen
- tutustuminen oppimisympäristöön
- luennot ja Lumottu linna -työpajat
- kehittämisillat
- hankkeen videokuvauksiin valmistautuminen ja videon kuvaus
- lopputapahtuma.

Blueprint-mallin rivillä numero kaksi kuvataan front-office, asiakkaalle näkyvä osa palvelusta, joissa kuvataan kontaktipisteet, kun palveluntuottaja on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Rivillä numero kaksi kuvataan kronologisessa järjestyksessä muun muassa seuraavat toiminnot:

- lähtötilanteen kartoitus
- sopimuksen teko
- tutustuminen varhaiskasvatusyksiköihin
- keskustelut henkilöstön kanssa
- oppimisympäristön rakentaminen
- luentojen ja Lumottu linna -työpajojen toteutus
- konsultaatio henkilöstölle
- hankevideon kuvaus
- lopputapahtuman järjestäminen.

Blueprint-mallin rivillä numero kolme kuvataan koko koulutuskokonaisuuden fyysiset ja henkiset elementit. Asiakkaan polku palvelussa alkaa jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa palveluntarjoajaan siten, että asiakas tutustuu toimeksiantajan verkkosivuihin, referensseihin ja suosituksiin koulutuksista. On tärkeää, että tämä materiaali on ajan tasalla, sillä se tukee vahvasti asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Rivillä numero kolme kuvataan kronologisessa järjestyksessä muun muassa seuraavat toiminnot:

- asiakkaan ennakkoselvitys palveluntuottajasta
- koulutussuunnitelma ja sopimus
- Facebook-ryhmän perustaminen
- luentomateriaalit
- hankkeen tavoitteiden konkretisoiminen
- ammatillisuuden vahvistaminen
- uudistettu oppimisympäristö
- muuttunut toimintakulttuuri.

Blueprint-mallin rivillä numero neljä kuvataan back-office, eli asiakkaalle näkymätöntä osaa palvelukokonaisuudesta. Rivillä numero neljä kuvataan kronologisessa järjestyksessä muun muassa seuraavat toiminnot:

- perehtyminen asiakkaan organisaatioon
- kuvamateriaalin kokoaminen yksiköistä
- materiaalin hankinta oppimisympäristöä varten
- esimerkki oppimisympäristön rakentaminen
- kehittämisiltojen materiaalin hankinta
- toimintayksiköiden järjestäminen koulutusta varten
- ammatilliset keskustelut johtajien kanssa
- hankevideon käsikirjoitus ja kuvauskohteiden valinta.

Blueprint-mallin rivillä numero viisi kuvataan toimeksiantajan tukitoiminnot ja päätöksenteko koulutusprosessin aikana. Tälle riville on kuvattu asiakkaalle näkymättämän osan toimintoja mitä tarvitaan koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Rivillä numero viisi kuvataan kronologisessa järjestyksessä muun muassa seuraavat toiminnot:

- palveluntuottajan verkkosivut ja muut julkiset sähköiset kanavat
- koulutusprosessin suunnittelu
- tutustumiskäyntien suunnittelu
- oppimisympäristöiden suunnittelu
- luentojen ja työpajojen suunnittelu
- hankevideon suunnittelu
- materiaalin suunnittelu ja valinnat
- alihankkijoiden koordinointi
- lopputapahtuman suunnittelu
- hankepalautteen analysointi.

Projektin aikana pidettiin henkilöstölle kuusi pedagogiikan kehittämiseen tähdännyttä tapaamista eli pedagogista tiimiä, kolme suomen ja kolme ruotsin kielellä. Syyskuussa sekä varhaiskasvatuksen että esiopetuksen henkilöstölle pidettiin oma kickoff-tapahtuma, jonka tavoitteena oli nostattaa ja vahvistaa yhteistä henkeä kehittämistyöhön. Syyskuussa aloitettiin myös Lumottu linna -nimiset työpajat, joihin osallistui kerrallaan 8–25 henkilöä. Toi-

meksiantaja toteutti linnan konkreettisesti erilliseen tilaan vanhaan koulurakennukseen. Toimeksiantaja sisusti ja muotoili tilan toimintaa kuvaavaksi, sillä tarkoituksena oli mallintaa henkilöstölle millä elämyksellinen oppimisympäristö konkreettisesti voisi visuaalisesti näyttää ja millainen kokonaisvaltainen sekä esteettinen kokemus tila itsessään voisi olla. Tarkoituksena oli luoda malli ”Leikki astuu ulos laatikosta” -ajatukselle. Työpajojen toiminnan tavoitteena oli mallintaa heittäytymisen sekä osallistumisen merkityksellisyyttä aikuisten ja lasten yhteisesti jaetussa ja koetussa leikkikulttuurissa. (Nyman 15.3.2020.)

Lumottu linna -työpajoja järjestettiin 14 kertaa, joiden tavoitteena oli

- tarjota elämyksiä ja liikuttaa tunteita
- mahdollistaa leikin kokeminen niin sanotusti sisältäpäin aikuisten kesken
- mahdollistaa kokemus leikin flow´sta ja tarinan voimasta
- mallittaa improvisoinnin mahdollisuuksia ja tarinan kuljettamista osallisuuden pedagogiikasta käsin
- mallittaa eheytettyä toimintatapaa sekä oppimisen alueiden monipuolista hyödyntämistä leikissä ja leikkimällä.

Elämyksellisillä työpajoilla haluttiin näin vahvistaa työntekijän oman tunnekokemuksen merkitystä, mutta esitellä myös oikeassa lapsiryhmässä toteutettua pedagogista toimintamallia. Tätä teorian ja käytännön yhdistämisen rakentumista käytiin erikseen läpi varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen opettajien kanssa kahdessa pedagogisessa tapaamisessa joulukuussa 2019. Näissä tapaamisissa toimeksiantaja esitteli oman esiopetustyönsä kautta mahdollisuuksia hyödyntää leikkiä työtapana ja osana kokonaisvaltaista ja elämyksellistä pedagogiikkaa. (Nyman 15.3.2020.)

Projektin aikana toimeksiantaja tutustui myös konkreettisesti kunnan varhaiskasvatukseen ja sen toimintayksiköihin. Toimeksiantaja kävi aluksi läpi kunnan etelä- ja pohjoispuolella olleet toimintayksiköt yhdessä kunnan palveluesimiehen kanssa kahden päivän aikana. Kierroksilla selvitettiin kehittämistyön tarpeita ja kohteita, joihin tiloihin toteutettavat konkreettiset muutostyöt erityisesti kohdentuivat. Toimeksiantaja myös kuvasi erikseen jokaisen toimintayksikön tilat. Lisäksi toteutettiin yksikkökohtaiset toimintayksikköpäivät, jolloin toimeksiantaja vietti yhden päivän kussakin yksikössä marraskuun 2019 ja helmikuun 2020 välisenä aikana. Toimintayksikköpäiviä kertyi yhteensä 16. (Nyman 15.3.2020.)

Konsultoinnin ja kehittämis ehdotusten lisäksi toimeksiantaja käynnisti oppimisympäristöjen muutostyöt projektissa mukana olleissa kahdessa toimintayksikössä. Toisessa yksikössä toimeksiantaja toteutti laajamittaisen fyysisten tilojen muutostyön, jossa yhden lapsiryhmän tilat sekä eteinen uudistettiin ja rakennettiin leikkiä sekä oppimista ajatellen kokonaan uudelleen. Tässä projektissa toimeksiantaja teki yhteistyötä MariaL Visualisingin kanssa. Konkreettisten muutostöiden lisäksi toimeksiantaja suunnitteli ja hankki tilojen

muotoiluun tarvittavat materiaalit esimerkiksi verhokankaat, tyynyt, lelut, koristemateriaalit, maalit ym. Aktiivisessa muutostyössä toimeksiantajalla oli kolme toimintayksikköä ja loppujen kanssa työn sisältö oli konsultointia tai kehittämisehdotuksia. (Nyman 15.3.2020.)

Helmikuussa 2020 toimeksiantaja esitteli kehittämistyön ajatuksia, ideoita ja tuloksia ikäryhmittäin kohdennetuissa pedagogisissa illoissa. Illoissa käytiin läpi konkreettiset tilamuotoilun tulokset sekä jokaisen ryhmän tai yksikön omat muutostyöt. Iltaan osallistuva henkilöstö toteutti myös pienryhmittäin omat posteresitykset kehittämistyöstä sekä jakoivat omia kokemuksia projektista. Iltoja toteutettiin yhteensä kolme keväällä 2020. Henkilöstön koulutuksen sekä tilamuotoilun lisäksi toimeksiantaja toteutti myös toimintayksiköiden johtajille suunnatut arkijohtamisen kehittämiseen luodut kaksi kehittämispäivää syksyllä 2019. (Nyman 15.3.2020.)

3.2.4 Asiakkaan ja toimeksiantajan hyödyt projektista

Asiakkaan ja toimeksiantajan hyödyt palvelumuotoilun avulla tehdystä kehitystyöstä koulutuskokonaisuuden suunnittelussa ja toteuttamisessa perustuvat toimeksiantajan 15.3.2020 haastattelussa antamiin tietoihin.

Projektin kohteena olevan kunnan varhaiskasvatus hyötyi toimeksiantajan tekemästä työstä monella eri tapaa. Hannelandian pitkän työkokemuksen ja asiantuntemuksen kautta varhaiskasvatusjohtaja sekä palveluvastaava saivat paljon tietoa suoraan kentältä ja henkilöstöltä, joka ilman hanketta olisi jäänyt saavuttamatta. Varhaiskasvatusjohtaja sai paljon tietoa eri kehittämiskohteista sekä siitä, mihin osa-alueeseen missäkin toimintayksikössä tulisi jatkossa keskittyä. Lisäksi pedagogisia oivalluksia ja ideoita kulkeutui varhaiskasvatusjohtajan ja ohjausryhmän tietoon. Toimeksiantaja kykeni siis toimimaan sekä toiminnan että ympäristöjen arvioijana ja tarvittaessa myös sillanrakentajana varhaiskasvatuksen eri tasoilla toimivien työntekijöiden välillä. (Nyman 15.3.2020.)

Hankkeen aikana henkilöstö sai runsaan koulutuspaketin uuden varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden ideologiasta ja leikin merkityksestä, mikä ei olisi ollut mahdollista ilman hanketta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet konkretisoituivat arjen työhön, eli teoria yhdistyi käytäntöön. Lähijohtajuus leikin, oppimisympäristöjen sekä pedagogiikan näkökulmasta vahvistui ja varhaiskasvatuksen johto sai paljon lisätietoa kentällä tapahtuvista asioista, niin iloista kuin haasteellistakin. (Nyman 15.3.2020.)

Toimeksiantaja hyötyi kokemuksesta, eli miten työtä kehitetään koko organisaation tasolla. Millaisia asioita tulee huomioida, mitä kehittämistyö mahdollistaa ja millaisia rakenteita

se vaatii. Kehittämistyö toi myös näkyväksi varhaiskasvatuksen kirjavan laadun, eli kehittämisessä ei kaikkien kanssa voi lähteä samalta tasolta vaan sieltä, missä työn kehittämisessä juuri tällä hetkellä kunnassa tai toimintayksiköissä ollaan. Toiminnan nostaminen päivähoitosta tavoitteelliseen varhaiskasvatukseen on ollut suuri kehitysaskel koko suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. (Nyman 15.3.2020.)

3.3 Uuden täydennyskoulutuskurssin tuotteistaminen

Tässä alaluvussa kuvataan tarkemmin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaa sisältäen tuotteistusprosessin, palvelustrategian, asiantuntijapalveluiden hinnoittelun sekä pilotoinnin. Viimeisenä esitellään toteutettu pilottikurssi. Kurssin toteutus oli ajankohtaista toimeksiantajalle, koska varhaiskasvatuksen kentällä on tarvetta ja tilaa myös yksityisten palveluntuottajien uusille koulutuksille. Suunniteltu täydennyskoulutus haluttiin tuotteistaa, koska mallin avulla toimintaan saadaan enemmän ammattimaisuutta sekä selkiyttää yrityksen strategiaa asiakaslähtöisesti. Sipilän (1995, 17) mukaan koulutuspalvelut luetaan asiantuntijapalveluihin, missä tuotteistamisen avulla luodaan uusia työmenetelmiä ja työprosesseja sekä erilaisten yksilöllisten rakenteiden luomista kertaluonteisesti tehtävään sisältöön.

3.3.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Sipilän (1995) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen avulla yrityksen asiakkaalle tarjoama palvelu määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan niin, että asiakas hyötyy palvelusta mahdollisimman paljon sekä lisäksi palvelua tuottava yritys saavuttaa asetetut tuottotavoitteet. Sipilä (1995) käyttää tuotteistamisesta myös termiä tuotteistus. Asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen palvelu on tuotteistettu, silloin kun yritys pystyy myymään tuotteistetun palvelun eteenpäin toiselle yritykselle, joko käyttö- tai omistusoikeutena. Tuotteistuksen avulla toteutetaan yrityksen tuote- ja kehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus konkretisoituu silloin kun kehitetystä palvelusta voidaan tarjota asiakkaalle isompia kokonaisuuksia, joko ihan perusmallista tai pitkälle personoituna tuotteena. (Sipilä 1995, 12–13.)

Villanen (2016) täsmentää tuotteistamisen olevan sitä, että tuote tai palvelu on sellaisessa muodossa kun sitä pystyy myymään asiakkaalle vain kerran tai jopa useamminkin. Tuotteistamisen avulla kaikki tuotteen tai palvelun eri osa-alueet on vakioitu ja yhdistetty ymmärrettäväksi laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamalla palvelun yritys vähentää sitä riskiä minkä asiakas yhdistää yrityksen tuottamaan tuotteeseen tai palveluun, sekä samalla tuotteesta tulee ostajalle helpommin lähestyttävä. Villanen nostaa esille myös tärkeänä seikkana hinnoittelussa sen, että jos tuotteesta tavoitellaan korkeampaa hintaa kuin kilpai-

lijalla, tuote tai palvelu tuotteistetaan siten, että niitä ei voi verrata keskenään kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kanssa. (Villanen 2016, 221–223.)

Apunen (2020) kuvaa tuotteistamista siten, että asiakkaan on helppo ostaa tuote tai palvelu, ja ostaessaan tuotteen tai palvelun sille annettu lupaus kertoo selkeästi minkä asiakkaan tarpeen se ratkaisee. Tuotteistamisella parannetaan yrityksen tuottavuutta kun tuotettavat palvelut on vakioitu konseptiksi, tällöin yritykselle jää enemmän aikaa vaativaan kehitystyöhän, sen sijaan että aika käytettäisiin toistettaviin rutiineihin. Lisäksi tuotteistaminen tekee myynnistä helpompaa, ja yritys pystyy testaamaan onko uudelle tuotteelle tai palvelulle kysyntää senhetkisessä markkinatilanteessa. (Apunen 2020, 87.)

3.3.2 Tuotteistusprosessi ja sen hyödyt

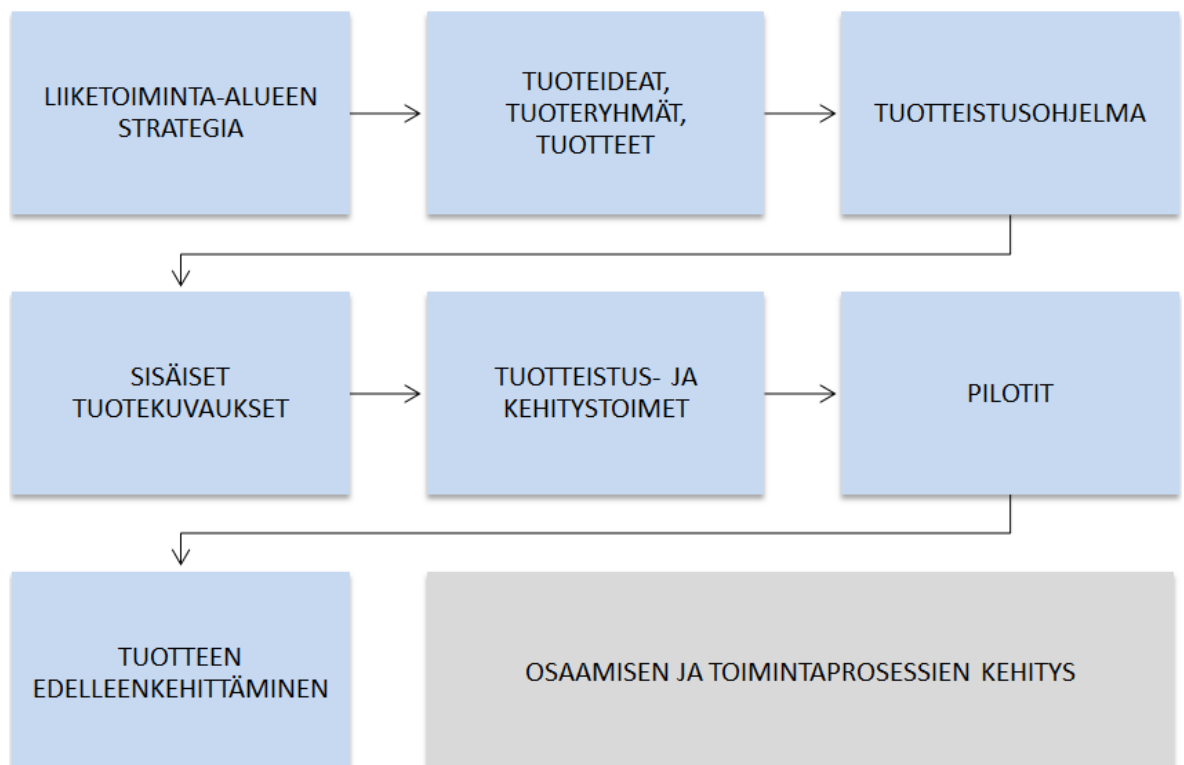
Tuotteistusprosessissa asiantuntijat resursseina ovat tärkeä voimavara uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä. Tuotteistettaessa uutta palvelua se sitoo yrityksen käyttämiä resursseja, mitä ei välttämättä ole tarjolla projektin alkuvaiheessa. Yrityksen asiantuntijat voivat olla kiinni muissa yrityksen projekteissa, jolloin heillä ei ole aikaa sitoutua uuteen projektiin. Uuden tuotteen tuotteistamisessa tuleekin huomioida resurssien riittävyys, koska muuten uuden tuotteen kehittäminen ei etene riittävällä tahdilla tai kehitystyö voi jäädä pelkän hyvän idean asteelle. (Apunen 2020, 42–43.)

Sipilä (1995) toteaaakin, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen vaatii monipuolista luovaa osaamista, kun yrityksessä kehitetään uusia palveluita ja ratkaistaan haastavia ongelmia. Kehittämistyötä tekevillä asiantuntijoilla täytyykin olla laaja yleissivistys, monipuolinen ja pitkä kokemus alalta sekä toimeenpanokykyä. Asiantuntijoihin kohdistuvat vaatimukset ovat niin haastavia, että tuotteistusprosessin läpi vieminen vain yhden asiantuntijan osaamisen avulla ei ole realistista. Tuotteistusprosessiin kannattaa ottaa mukaan muita asiantuntijoita tai perustaa tiimi tuotteistusprosessin ajaksi. (Sipilä 1995, 26–27.)

Apunen (2020, 57–58) tuo esille, että laajan tuotteistusprosessin kehittämisen etenemiseksi kannattaa organisoitua verkostoitumalla yrityksen sisäisten yksiköiden kanssa tai tekemällä yhteistyötä muiden yritysten tai toimijoiden kanssa. Näin toimien nopeutuu tuotteistusprosessin liiketoiminnan aloittaminen ja kasvun mahdollisuus. Kaikki osaaminen ei välttämättä ole oman organisaation sisällä, vaan yritysten kannattaa harkita tiettyjen toimintojen ulkoistamista. Apunen (2020, 78) mukaan myös ulkoistuksen kautta muodostuneen kumppanuusverkoston osaamista täytyy tukea ja kehittää jatkuvasti, samalla tapaa kuin yrityksen omaa organisaatiotakin. (Apunen 2020, 57–58, 78.)

Tuotteistusprosessin eteneminen yrityksen strategiasta aina valmiiseen tuotteeseen lähtee Sipilän (1995) mukaan liikkeelle yritykselle määritellystä liiketoiminta-alueen strategiasta, jatkuen ideoinnilla joista valitaan parhaimmat tuotteistusohjelmaan (kuvio 5). Sisäiset tuotekuvaukset pitävät sisällään kaikki ne prosessit, työmenetelmät sekä tietokannat mitä tarvitaan palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Tämän vaiheen toiminnot eivät yleensä ole näkyvissä asiakkaalle, mutta tarpeen mukaan myynti voi käyttää sisäisten prosessien esitelyä tukemaan asiakkaan ostoprosessia. (Sipilä 1995, 37, 48.)

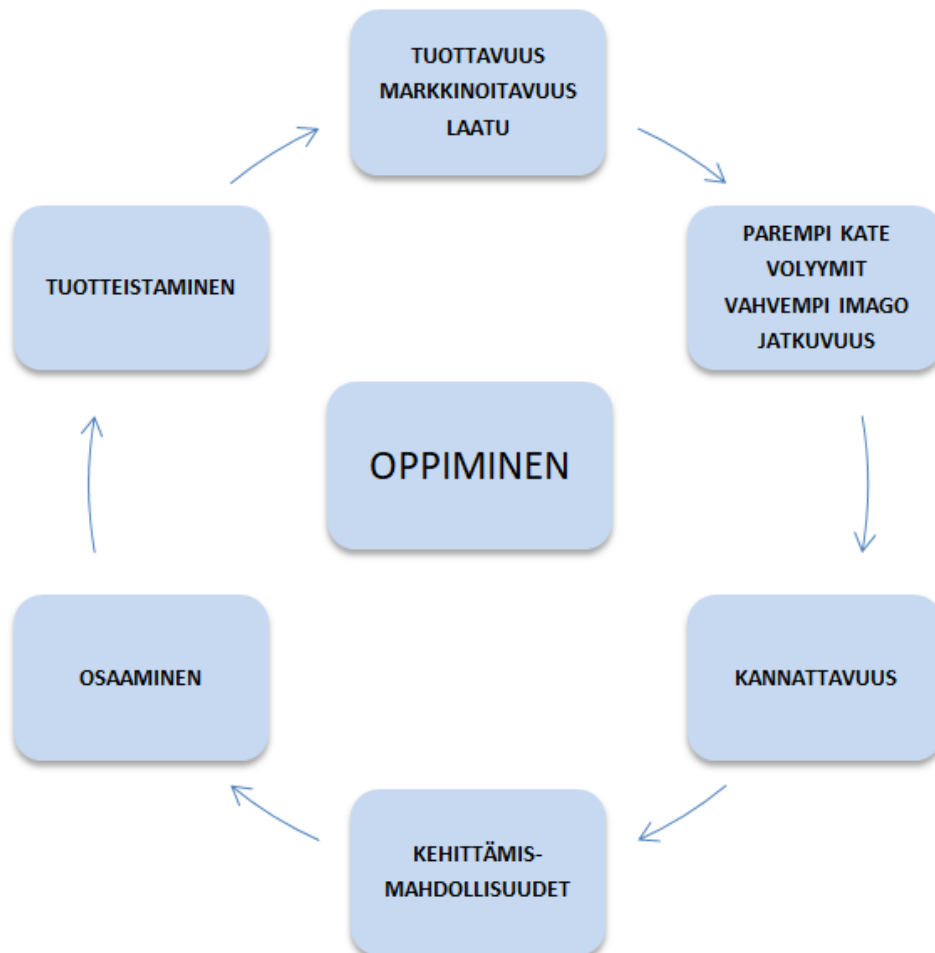
Tuotteistus- ja kehitystoimien jälkeen toteutetaan pilotointi, johon kannattaa sitouttaa mukaan sekä nykyisiä että uusia asiakkaita, jotka tietävät millainen palvelutarjooma yrityksellä on. Pilotin avulla testataan tuotteen toimivuus markkinoilla, minkä jälkeen tuotetta tai palvelua tulee kehittää edelleen asiakkailta saadun palautteen ja omien uusien päivitettyjen ideoiden perusteella. (Apunen 2020, 204–205; Sipilä 1995, 37–38.) Sipilä (1995) kuvaa tuotteistusprosessia kuvion 5 mukaisesti (kuvio 5). (Sipilä 1995, 37.)



Kuvio 5. Tuotteistusprosessi (mukaillen Sipilä 1995, 37)

Sipilä (1995) luettelee useita hyötyjä mitä tuotteistuksella saavutetaan. Tuotteistamisen avulla tuodaan ammattimaisuutta yrityksen toimintaan, jolloin yrityksen strategia asiakkaista ja tarjottavista palveluista terävöityy. Yrityksen kehitystyön tehokkuus kasvaa tuotteistamisen avulla, koska toiminnalle on määritelty selkeä päämäärä jota tarkastellaan säännöllisesti. Myös yrityksen markkinointi tehostuu, koska tuotteistettu palvelu helpottaa

asiakkaan tutustumista palveluun, jolloin ostopäätöksen tekeminen nopeutuu. Palvelun tuottamiskustannuksia voidaan alentaa tuotteistamisen avulla, jolloin palvelua tuottava yritys saa kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Sipilä (1995) kuvaa tuotteistusprosessin hyötyjä asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille onnistumisen kehän avulla (kuvio 6). (Sipilä 1995, 18–23.)



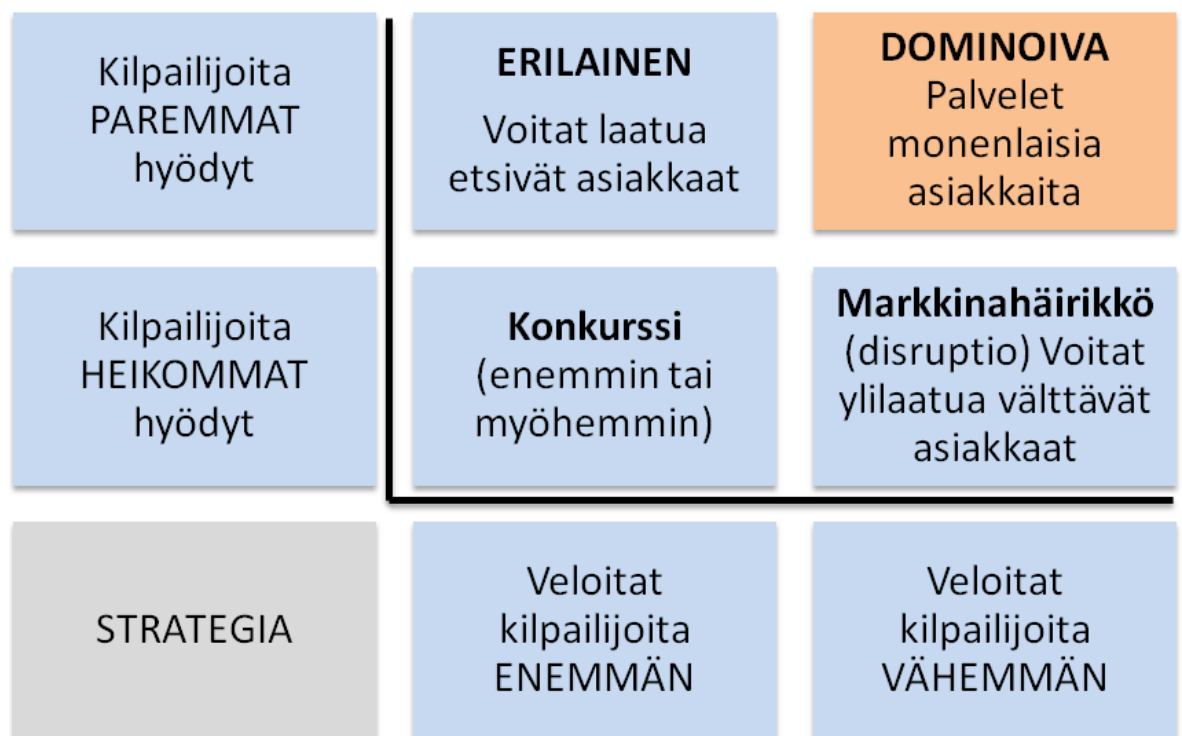
Kuvio 6. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (mukaillen Sipilä 1995, 22)

Sipilän (1995) mukaan tuotteistettu palvelu voidaan myös hinnoitella helpommin verrattuna tuotteistamattomaan palveluun, jolloin siitä voidaan pyytää hintaa mistä muodostuu suurempi tuotekohtainen kate. Tällöin palvelua ostava asiakas tietää saavansa valmiin tuotteen, eikä vasta kehitysvaiheessa olevaa tuotetta. Lisäksi myös yrityksen johtaminen tehostuu, sillä tuotteistamisen avulla yrityksen sisäiset prosessit kehittyvät ammattimaisempaan suuntaan. Yrityksen on helpompi pysytellä ajan tasalla asetetuista tavoitteista ja tuloksista, sekä jakaa vastuuta ja osaamista koko organisaatiolle sen sijaan, että yrityksen toiminta pyörisi vain muutaman avainasiantuntijan osaamisen avulla. Sipilä (1995) nostaa esiin myös sen, että tuotteistamalla yrityksen palveluita kasvaa myös yrityksen varallisuus, imago, tuottavuus ja markkina-arvo. (Sipilä 1995, 18–23.)

Apunen (2020) jakaa yrityksen saamat hyödyt neljään osaan, joiden varaan yrityksen tulee muodostaa asiakkaalle annettava palvelulupaus. Ensimmäisenä tulevat minimistandardit joita yrityksen on noudatettava tarjotessaan palvelua vakuuttavasti asiakkailleen. Toisena on talouteen liittyvä hyöty, eli asiakkaan on pystyttävä vakuuttumaan siitä että ostotapahtuma on kannattava. Kolmantena ovat hyödyt laadusta ja kulttuurista, joiden avulla kuvataan palvelun tarkoituksenmukaisuus asiakkaalle. Neljäntenä hyötynä ovat henkilökohtaiset päämäärät ja tavoitteet, joiden avulla motivoidaan asiakasta investoimaan aikaa ja uskottavuutta yrityksen tuottamaa palvelua kohtaan. (Apunen 2020, 101.)

3.3.3 Palvelustrategian vaihtoehdot

Palvelustrategialle on olemassa Apusen (2020) mukaan neljä eri vaihtoehtoa (kuvio 7). Yrityksellä on oltava jotain ainutlaatuista tarjottavaa asiakkaalle, jonka avulla yritykselle syntyy kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin. Tämän ainutkertaisen ja erinomaisen kilpailuedun kautta myötä yritykset saavat asiakkaat valitsemaan juuri heidän tuottaman palvelun, eikä kilpailijoiden tuotetta. Etu voi olla jotain minkä avulla yritys saa työn kustannukset alhaisemmaksi, yrityksen sijaintiin liittyvä etu, osaaminen mitä löytyy vain omasta yrityksestä tai vaikkapa uuteen teknologiseen innovaatioon perustuva etu. Kilpailuedun tulee olla sellainen, että yrityksen asiakas ei voi saada vastaavaa etua toisesta yrityksestä vastaavalla hinnalla kuin oma yritys myy palvelua. (Apunen 2020, 39.)



Kuvio 7. Palvelustrategian neljä vaihtoehtoa (mukaillen Bush 2019, teoksessa Apunen 2020, 39)

Ainutlaatuinen kilpailuetu voi olla myös tuotteelle tai palvelulle luotu mielikuva mitä pidetään arvossa ja vahvistetaan. Yrityksen tuottamalla tuotteella tai palvelulla voi olla oma erityinen luonne ja identiteetti, joiden rakentaminen on kärsivällistä toimintaa. Myynnin kasvua pitää olla valmis odottamaan pitkäänkin. (Ogilvy 1983; Malmelin 2003, teoksessa Villanen 2016, 153.) Mielikuva minkä asiakas muodostaa yrityksen tuottamista palveluista, on asiakkaan muodostama yksilöllinen mielikuva tilannekuvasta, johon voidaan vaikuttaa mainonnan avulla (Rope & Mether 2001, teoksessa Villanen 2016, 153).

3.3.4 Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on Sipilän (1995) mukaan haastavaa, koska palvelun hinnoittelu ei korreloi sen tuottamiseen vaaditun ajan kanssa. Näkemys asiantuntijapalveluiden kalleudesta johtuu usein palvelun tuottamisen aineettomuudesta sekä palvelun tuottamiseen liittyvistä epävarmuuksista ja uhista. Kuitenkin palvelusta saatuun hyötyyn nähden palvelun hinta asiakkaalle on yleensä varsin edullinen. (Sipilä 1995, 32.)

Apusen (2020, 178–180) mukaan hinnoittelussa tuotetta yrityksen täytyy tietää sen tuottama arvo asiakkaalle. Vaarana on alihinnoittelu, jos yritys hinnoittelee tuotteen vain tuotantokustannuksien perusteella. Yrityksen pitäisi hinnoitella tuote sen mukaan kuinka paljon asiakas hyötyisi tuotteestasi. Yrityksen tuleekin selvittää asiakkaan arvokäsitys. Tämä tarkoittaa sitä, että hinnan pitää vastata asiakkaan saamaa hyötyä tuotteesta, sillä ylihinnoittelusta tuotteesta ei tule menestystä. Apunen (2020, 164–165) jatkaa, että tuotteelle määritelty hinta muodostaa asiakkaalle myös kuvan siitä millaista sisältöä, laatua sekä tuloksia palvelulta on lupa odottaa. Asiakas myös vertaa asetettua hintaa vastaaviin kilpailijoiden tuottamiin palveluihin. (Apunen 2020, 164–165, 178–180.)

Hinnoittelumalleiksi asiantuntijapalveluiden hinnoitteluun Apunen (2020), Villanen (2016) ja Sipilä (1995) listaavat useita eri vaihtoehtoja. Silloin kun palvelun sisältö on tarkasti tiedossa, on kiintohinnoittelu mahdollista myös palvelutuotteissa. Kiinteä hinta tekee palvelun ostamisesta asiakkaalle helppoa. Tarjouspohjainen hinnoittelu jossa palveluun kuuluva sisältö, ja tarvittaessa myös tarjouksen ulkopuolelle jäävä sisältö on tarkoin määritelty. Aikaperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta määräytyy siihen käytetyn ajan mukaan. Sen vaarana on se, että asiakas vertaa saatua hintaa kilpailijan asettamaan hintaan tietämättä onko kilpailijan hinta suoraan verrattavissa oman yrityksen tuottamaan palveluun, koska tuotettujen palveluiden sisältö voi olla oleellisesti erilainen. Kustannusperusteinen hinnoittelu pitää sisällään palvelun tuottamiseen tarvittavat kulut sekä sen päälle laskettavan yrityksen katemarginaalin. Kustannuksiin perustuvalla hinnoittelulla voidaan varmistaa, ettei yritykselle synny tappiota. Hyötyperusteisessa hinnoittelumallissa palvelua

tuottavan yrityksen täytyy tietää miten asiakas hyötyy saadusta palvelusta, sekä arvioida asiakkaan hyödyn rahallinen arvo. Hyötyperusteisen mallin avulla palvelua tuottava yritys mahdollistaa liiketoiminnalle paremman tuoton. (Apunen 2020, 163–165; Sipilä 1995, 79–85; mukaillen Parantainen 2010 teoksessa Villanen 2016, 172–174)

Villanen (2016) tuo esille mielikuvien voiman vaikutuksen yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa. Hinnoittelun avulla voidaan vaikuttaa myös yrityksen luomaan yrityskuvaan. On tärkeää ymmärtää hinnoittelun tärkeys jo tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa, koska sillä on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Villanen (2016) suosittelee käyttämään hinnoittelun perusteena aikaa, jotta oikea hintataso tulee määritettyä oikein. Hinnan asettamisen tärkeys heti alussa oikealle tasolle korostuu, koska jo lanseeratun tuotteen hinnan muuttaminen on vaikeaa. (Villanen 2016, 171.)

Apunen (2020) nostaa esille hinnoittelijan tärkeimmäksi työkaluksi ankkurointihinnoittelun. Mallin avulla yrityksen tuottama palvelu hinnoitellaan sen mukaan miten kilpailijat ovat hinnoitelleet omat palvelunsa. Mikäli palvelua tuottavalla yrityksellä on erilaisia hintastrategioita edullisesta kalliiseen, niin yritys voi asemoida oman palvelun hinnan tiettyyn hintakategoriaan, jonka avulla asiakkaalle muodostetaan tietty mielikuva palvelun laadusta. Ankkurointihinnoittelusta hyötyy yrityksen myynti, ja lisäksi asiakas tarvitsee vertailukohdan ennen ostopäätöksen tekemistä. Mikäli tarjolla ei ole vertailuhintaa toisesta yrityksestä, asiakas voi verrata hintaa vaikka siihen, että tekisi työn itse tai jättäisi palvelun ostamatta kokonaan. Asiakas on valmiimpi tekemään ostopäätöksen, jos palvelusta saatavat tuotot tai hyödyt ylittävät siitä maksetun hinnan. Palvelun tulos voidaan myös yhdistää sellaisiin hyötyihin mitä ei voi rahassa mitata, kuten eliniän pidentäminen, sairauksien parantaminen tai riskien vähentäminen. Näiden mittaaminen rahassa on vaikeaa, joten asiakas voi olla valmis maksamaan suuriakin summia palvelusta. (Apunen 2020, 166–169.)

Ankkurointihinnoittelu ei toimi Apusen (2020) mukaan tilanteissa joissa yrityksen kilpailijat tuottavat samaa palvelua samalla sisällöllä. Tällöin palveluiden välinen ero on liian pieni, eikä asiakas ole valmis maksamaan yhtään enempää, kuin sen hinnan, joka on määritelty markkinoilla. (Apunen 2020, 171–172.)

3.3.5 Pilotointi

Pilottiprojekti vastaa Apusen (2020) mukaan tuotantoon tulevaa palvelua, mutta pilottivaiheessa palvelun toimintamalleja voidaan vielä kehittää ja jalostaa paremmin asiakasta palvelevaksi kokonaisuudeksi. Yhdessä asiakkaiden kanssa oikeassa toimintaympäristössä sekä asiakkailta saadun palautteen perusteella palvelua tuottava yritys pystyy korjaa-

maan pilotin kehitysvaiheessa tehdyt virheelliset oletukset tai ratkaisut. (Apunen 2020, 257.) Tuulaniemen (2011) mukaan pilottiprojektit kannattaa viedä jo hyvissä ajoin asiakkaiden testattavaksi, toisin sanoen palvelun ei tarvitse olla loppuun asti mietitty ennen pilotointia. Vaarana on se, että jos pilotti suunnitellaan ja kehitetään aivan täydelliseksi tuotteeksi, niin siihen kuluvan ajan aikana kilpailijat ajavat ohi tai tuotteistettava palvelu jää suunnittelupöydälle sen sijaan, että sitä testattaisiin oikeilla asiakkailla. (Tuulaniemi 2011, 230–232.)

Apusen (2020) mukaan pilottiprojekti kannattaa myydä asiakkaalle vastaavalla tavalla kuin muutkin yrityksen tarjoamat palvelut. Asiakkaalle pitää antaa ja luvata palvelun tuottama hyöty ja takuu, kuten muidenkin palveluiden kohdalla. Palvelulle tulee asettaa asianmukainen hinta, mutta huomioiden että pilotin kannattavuus ei ole samalla tasolla kuin tuotantoon tuleva palvelu. (Apunen 2020, 257–258.)

Villanen (2016, 162) tuo esille myös sen, että asiakas kannattaa sitouttaa pilottiprojektiin painottaen sen hyötyjä myös asiakkaan omassa liiketoiminnassa. Apusen (2020) mukaan pilottiasiakas on ensimmäinen joka pääsee käyttämään palvelua tai sen tuomaa osaamista, jolloin pilotissa mukana oleva saa kilpailuetua verrattuna oman alan kilpailijoihin. Lisäksi asiakkaalla on käytettävissä asiantuntijoiden tiimi, jonka avulla asiakkaan toimintaympäristöä tarkastellaan tarkemmin kuin normaalisti, näin ollen tarkastelun avulla saatua tietoa voidaan käyttää myös asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. (Apunen 2020, 257–259.) Pilottiprojekteja voidaan Tuulaniemen (2011) mukaan toteuttaa esimerkiksi rajatun asiakasryhmän kanssa ennen palvelun julkistamista (Tuulaniemi 2011, 231–232).

Pilotin toteuttamisessa Apunen (2020) painottaa tuotteistamiseen osallistuneiden asiantuntijoiden osallistumista myös pilottiprojektiin. Asiantuntijoista muodostettu tiimi pystyy pilotin aikana ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia tai tarvittaessa hienosäätämään palvelun sisältöä. Yrityksen antama palvelulupaus vaatii tiimin jäsenten sitoutumista projektiin sekä heidän ymmärrystä uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Tiimiin sitoutuneiden asiantuntijoiden oma osaaminen kasvaa projektin aikana ja heidän arvo asiantuntijoina vahvistuu, sekä samalla vahvistaa heidän henkilökohtaista brändiä. (Apunen 2020, 265–266.)

Apunen (2020) toteaa, että vaikka pilottiprojekti ei menestyisi sen hetkessä markkinatilanteessa, se ei tarkoita ettei uusi palvelu olisi tulevaisuuden hittituote. Pilottiprojektin palvelu voi tulla markkinoille liian aikaisin, eivätkä asiakkaat ole vielä valmiita ottamaan palvelua käyttöön, johtuen asiakkaan mahdollisista rajoitteista heidän organisaatiossa, strategiassa tai senhetkisillä käytettävillä teknologisilla ratkaisuilla. (Apunen 2020, 263–264.)

Tuulaniemi (2011, 243) ja Apunen (2020, 309–310) toteavat ettei tuotteen kehittäminen lopu pilottiprojektin jälkeiseen palvelun lanseeraukseen, vaan sen jälkeen jatkuu edelleen palvelun hiominen, kehittäminen sekä mahdollisten pilotin aikana havaittujen ongelmien ratkaiseminen. Apunen (2020, 262) jatkaa, että palautteen kerääminen oikeilta asiakkailta on ensiarvoisen tärkeää, koska saadun palautteen avulla vähennetään muutosvastarintaa sekä omassa että asiakasorganisaatiossa ja säädetään oman palvelun sisältö vastamaan asiakkaiden tarpeita. Lisäksi Apunen (2020) toteaa, että palautteen perusteella palveluntuottaja joutuu miettimään, mitkä kaikki asiakkaiden toivomat muutokset toteutetaan, koska kaikkia toiveita ei voi ottaa huomioon palvelun kasvaessa liian raskaaksi. Palveluiden jatkuvan kehittämisen tehtävänä on varmistaa pilottipalvelun tuottavat liiketoimintamahdollisuudet, ja lisäksi kehittää menestyspalvelusta liiketoimintaa jolla varmistetaan yrityksen tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet. (Apunen 2020, 309–313.)

3.3.6 Toimeksiantajan pilottikurssin toteuttaminen

Pilottikurssin suunnittelun ja toteuttamisen tiedot saatiin toimeksiantajalle tehdyn haastattelun avulla. Kaikki tämän alaluvun tiedot toimeksiantajan pilottikurssin toteuttamisesta perustuvat hänen 4.4.2020 haastattelussa antamiin tietoihin.

Hannelandian pilottikurssi uudelle täydennyskoulutukselle toteutettiin Parkanossa 30.8.–1.9.2019 markkinointinimellä Leikin Voima Special 4 - Varhaiskasvattajan voimaviikonloppu. Hannelandian toteuttama pilotti täydennyskoulutuksesta oli ensimmäinen lajissaan, eikä vastaava ole toimeksiantajan tietojen mukaan toteutettu aiemmin. Tämä johtuu myös siitä, että kurssin sisältö pohjautui varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja sen sisältöön. Hannelandia on ollut kehittämässä uutta lähestymistapaa pedagogiikkaan ja alle kuusivuotiaiden opetukseen, eikä vastaavia koulutuksia ole vielä toteutettu Suomessa. Yrityksellä on myös etulyöntiasema kilpailijoihin nähden, sillä sen yhteistyöverkosto on suuri ja laaja-alainen. Tarjonta on jo lähtökohdiltaan erilainen, joten mahdollisuudet kehittää ja kasvattaa toimintaa ovat hyvät, jopa erinomaiset. (Nyman 4.4.2020.)

Strategisena tavoitteena liiketoiminnassa Hannelandialla on tuottaa ja toteuttaa varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan, leikkipedagogiikkaan ja taideintegraatioon pohjautuvia koulutuspalveluita. Koulutusten kohderyhmänä on kunnan julkinen tai yksityinen varhaiskasvatus tai seurakuntien toteuttama varhaiskasvatustoiminta. Hannelandian Leikin Voima Special -kursseille osallistuvat asiakkaat voivat kuitenkin tulla eri lähtökohdista esimerkiksi mukana voi olla varhaiskasvatuksen henkilöstön lisäksi myös luokanopettajia, musiikinopettajia, muusikkoja tai varhaisiänmusiikkikasvatuksen pedagogeja. Kurssille saavat osallistua kaikki halukkaat ammattitaustasta tai työstä riippumatta. Kohderyhmänä pide-

tään varhaiskasvatusta, mutta työskentely muussa kohderyhmässä ei ole este osallistumiselle. (Nyman 4.4.2020.)

Hannelandian tavoitteena yleisesti on luoda varhaiskasvatukseen toimintamallia, jossa varhaiskasvatuksen toiminnan pedagogiset tavoitteet muodostavat ehyen kokonaisuuden toiminnalle. Hannelandia tarjoaa malleja, jossa vältetään yksittäisten tietojen ja taitojen harjoittelemista ja pyritään luomaan vahva yhteys henkilöstön ja lasten välille. Pedagogisessa toiminnassa hyödynnetään luovan leikkipedagogiikan menetelmiä, taidekasvatusta ja tietoisuutta vuorovaikutuksen sekä oppimisympäristön merkityksestä lasten kasvuille ja kehitykselle sekä yleiselle hyvinvoinnille. (Nyman 4.4.2020.)

Toimeksiantajan mukaan toiminnalla luodaan mahdollisuus tuottaa lapsilähtöistä ja lapsen osallisuuden huomioivaa pedagogiikkaa, jolla on vahva yhteys lapsen kokemusmaailmaan. Hannelandian ajatuksessa pedagogisesta toiminnasta vahvistetaan yhteisöllisyyttä sekä edetään ryhmästä yksilöön ja takaisin. Yhteisessä toiminnassa harjoitellaan lasten kanssa eri asioita tarpeen mukaan. Yhteinen ja eheytetty toimintamalli ratkaisevat henkilöstön kokemaa stressiä arjen sirpaleisuudesta ja kiireestä. Hannelandian edustamassa pedagogiikassa huomioidaan kokonaisvaltaisuus ja lapsentahtisuus arjessa. Henkilöstön kasvava tietoisuus kokopäiväpedagogiikasta, leikistä, oppimisympäristön merkityksestä sekä taideintegraation mahdollisuuksista pedagogisesti tavoitteellisessa toiminnassa on vastaus moniin alalla tällä hetkellä kuormittaviin tekijöihin. (Nyman 4.4.2020.)

Parkanossa toteutetulla pilottikurssilla luotiin toimeksiantajan mukaan yhdessä asiakkaiden kanssa toimintamallia eli taidelähtöistä seikkailua, jossa eri työpajojen eli pysäkkien kautta muodostettiin varhaiskasvatuksen tavoitteellisen eli pedagogisen toiminnan sisältöä. Sisällöntuottamisen kautta haettiin myös vastausta siihen, mitä ja miten opetettavia asioita tulisi varhaiskasvatuksessa lähestyä tai toteuttaa. Osallistamalla kursseille, asiakas voi saada uusia ideoita varhaiskasvatuksen pedagogisen toiminnan toteuttamiseen sekä kokea voimaantumisen tunteita itse tekemällä, kokemalla ja aistimalla koko koulutusprosessin ajan. (Nyman 4.4.2020.)

Koulutus voi muuntaa käsitystä mitä eheytetty toiminta on tai luoda siitä uutta ymmärrystä eli koulutus tuottaa oppimista osallistujille. Koulutus tarjoaa ideoita ja inspiraatiota, sekä valmista että itse sovellettavaa materiaalia työhön. Koulutus täydentää vahvasti työntekijän omaa työkalupakkia sekä luo ymmärrystä siitä miksi ja miten asioita varhaiskasvatuksessa toteutetaan. Oman pedagogisen työn vahvistaminen vaatii paljon oman ajattelun vahvistamista ja haastamista, omien ajatusten peilaamista muiden ajatuksiin, yhteistä keskustelua sekä kaikkien vahvuuksien huomioimista toiminnassa. (Nyman 4.4.2020.)

Pilottikurssin tarkoituksena oli selvittää, voisiko Hannelandian mallilla kasvattaa asiakkaan tietoisuutta ja osaamista taidepainotteisesta toiminnasta sekä leikistä. Pilotilla haettiin myös mallinnusta ohjelman aikatauluttamiseen suhteessa sisältöön, esimerkiksi kuinka paljon tietoa asiakas voi vastaanottaa yhdellä kertaa tai kuinka pitkään yksi työpaja voi kerrallaan kestää. Pilottikurssille osallistui 30 henkilöä sisältäen kouluttajat eri puolilta Suomea, jotka edustivat kasvatus- ja opetusala. (Nyman 4.4.2020.)

Toimeksiantaja on vuodesta 2004 kerännyt kokemusta ja tietoa siitä, miten toimivia ja asiakasta palvelevia kursseja järjestetään kasvatus- ja opetusallalla. Toimeksiantaja on sekä osallistunut että järjestänyt lukuisia kursseja, joista on kerätty vahvaa pääomaa pilottia ajatellen. Huomioiden aiempi kokemus, muiden kokemukset sekä oma pilottikurssi, Hannelandian täydennyskoulutusmallin tuotteistamiseen riittää yksi toteutettu pilotti ja sen aikana ja jälkeen kerätty palaute kurssin toteutuksesta sekä sisällöstä. (Nyman 4.4.2020.)

Yhteistyökumppaneina pilottikurssin järjestämisessä Hannelandia tarvitsee vahvaa musiikillista ja taideintegraatioon perustuvaa osaamista eli soittotaitoisia tiimiläisiä tai kouluttajia. Edellytyksenä kurssin toteuttamiselle on, että yrityksellä on käytettävissä kouluttajia, jotka ovat oman alansa monipuolisia osaajia. Kouluttajien tulee osata oma alueensa ja kouluttaa siitä muita kokonaisvaltaisella ja eheyttävällä tavalla. Kouluttajilta vaaditaan improvisointi- ja heittäytymiskykyä. Lisäksi heidän tulee kyetä vahvaan tiimityöhön ja jakaa osaamistaan muiden kouluttajien tai heidän hyväksi kurssin aikana. Tiimin jäsenyys edellyttää myös tarinankerrontataittoa ja roolissa toimista tarpeen mukaan. Pilotin toteuttamisessa oli mukana viisi alan asiantuntijaa, joiden ammattitaitoa käytettiin suunnittelussa ja toteutuksessa. Pilotin järjestämisessä tarvitaan myös yhteistyökumppani, joka tässä tapauksessa oli Parkanon seurakunta. Seurakunnan yhteyshenkilön kanssa sovittiin pilotin toteutus eli majoitus, ruokailut ja tilojen käyttö viikonlopun aikana. (Nyman 4.4.2020.)

Markkinointikanavina hyödynnettiin Hannelandian omaa verkostoa, joka on ollut aktiivinen yrityksen perustamisesta lähtien. Verkosto koostui alan ammattilaisista ja kollegoista. Tämä on tehnyt markkinoinnista sujuvaa ja helposti toteutettavaa, sillä alan ammattilaiset ovat hyvin tavoitettavissa alan erilaisissa ammattiryhmissä ja eri sosiaalisen median kanavissa. Hannelandiaa seurataan paljon Facebookissa ja Instagramissa, jolloin nämä ovat olleet luontevia paikkoja markkinoinnin toteuttamiselle. Leikin Voima Special -kurseista lähetettiin mainoksia myös tutuille toimintayksiköiden johtajille. Hannelandian kurssien mainokset on toteutettu yhteistyössä taiteen maisteri ja audiovisuaalisen viestinnän osaja Vlada Laukkonen kanssa (liite 2). Hannelandian kuvittaja Henna Ääritalo yrityksestä Tunne Sivellin on piirtänyt mainoksiin kuvat. (Nyman 4.4.2020.)

Pilottikurssin hinnoittelussa hyödynnettiin toimeksiantajan omaa kokemusta eri toimijoiden kursseille osallistumisesta. Hinnoittelumallina oli kiinteä hinta, koska kurssin sisältö oli tiedossa asiakkaille. Lisäksi hinnoittelussa käytettiin ankkurihinnoittelua minkä avulla toimeksiantaja vertasi hintoja eri toimijoiden järjestämiin kursseihin. Pilottikurssin lopullinen hinta muodostui kuitenkin alhaiseksi osallistujamäärän nähden ja tulevaisuutta ajatellen kurssin hintaa täytyy nostaa, jotta kouluttajille voitaisiin maksaa parempaa palkkiota. Pilottiin osallistuneet kouluttajat olivat tietoisia kurssin alhaisesta hintatasosta, jotta kurssista voitaisiin saada kokemusta tulevaisuuden kurssijärjestelyjä ajatellen. Kurssin hinnoittelussa tulee kuitenkin huomioida vaihtoehto missä kurssin osallistujamäärät olisivat suurempia, jolloin yritykselle jäävä tuotto kasvaisi ilman hinnankorotusta. Mikäli osallistujamäärä saadaan kasvamaan, voidaan kurssin hinta pitää samalla tasolla kuin nyt toteutetussa pilottikurssissa. (Nyman 4.4.2020.)

Palautetta kerättiin osallistujilta reaaliajassa kurssin annista ja toteutuksesta. Toimeksiantajan edustajat keskustelivat aktiivisesti tunnelmasta, sisällöstä ja toteutuksesta osallistujien kanssa koko kurssiviikonlopun ajan. Lisäksi jokaiselle osallistujalle jaettiin kurssin alussa oma paperinen, lomakkeen muotoinen matkapäiväkirja, joka toimi myös palautelomakkeena (liite 3). Matkapäiväkirjaan osallistujat taltioivat päällimmäisiä tunnelmia aina jokaisen työpajakokemuksen jälkeen tai itse valitsemallaan ajalla viikonlopun aikana. Tähän toteutukseen päädyttiin siksi, että toimeksiantajan kokemuksen mukaan palautetta on vaikeaa saada kerätyksi jälkikäteen. Toimeksiantaja on järjestänyt aiemmin päivän kestäviä kursseja ja toiminut järjestäjänä myös muille toimijoille useiden vuosien ajan. Paikan päällä reaaliajassa kerätty tieto sisältää usein myös vahvaa tunnelatausta, joten tämä täytyy koulutuksen arvioinnissa ottaa huomioon, eli suodattaa olennainen tieto osallistujan tunnekokemuksesta. (Nyman 4.4.2020.)

Matkapäiväkirjan palautteeksi kurssin järjestäjälle jätti 10 osallistujaa 24:stä. Kurssilaiset olivat tyytyväisiä kurssin sisältöön. Suurin osa palautteesta oli positiivista, kuten esimerkiksi alla olevista kommentteista voidaan todeta. (Nyman 4.4.2020.)

”Jäin miettimään, että olipa ihana, aistikas, kokonaisvaltainen sessio. Valloittavia persoonia niin opettajissa, kuin oppilaissa”

”Innostuin taiteellisesta kokonaisuudesta”

”Odotan jo seuraavaa koulutusta!”

”Oivalsin taas, kuinka suuri merkitys meidän aikuisten innostumisella on lapselle”

”Jännitti joudunko avantoon heitetyksi, mutten”

Lisäksi yksi osallistuja lähetti asiakaspalautetta kurssin jälkeen, alla ote saadun viestin sisällöstä.

”Parkanon kurssi oli kasvatuksellinen elämys, oppimiskokemus vailla vertaa. Seikkailu, johon sitoudutaan ja samalla opitaan erilaisten luovien menetelmien kautta. Tarinallisuus pitää kokonaisuuden koossa.”

Kehitysehdotuksia saatiin kurssille osallistuneilta varsin kattavasti. Osallistujat olivat toimeksiantajan mukaan yksimielisiä siitä, että viikonloppu eli perjantai iltapäivästä kello 17:stä sunnuntai-iltapäivään kello 14:ään asti oli pituudeltaan hyvä aika kurssin toteuttamiselle. Yhteisessä palautekeskustelussa sunnuntaina nousi aikataulutusta ajatellen esille toive, että kurssin opetus voisi alkaa jo perjantaina aamulla. Tällöin kurssipaikalle saavutaisiin torstai-iltana omassa rauhassa. Näin saataisiin lisää aikaa työpajoille, sillä muutoin viikonlopussa jää toteuttamiseen vain yksi kokonainen päivä eli lauantai. Kokonainen viikonloppu perjantaiaamusta sunnuntai iltapäivään koettiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi ja tätä aiotaan kokeilla seuraavalla kerralla. (Nyman 4.4.2020.)

Kurssipaikkana oli Parkanossa seurakunnan leirikeskus, ja sen olosuhteita osallistujat pitivät suhteessa hintaan oivallisina. Toimeksiantajan tulkinta asiasta on, että koska varhaiskasvatus on matalapalkka-ala, ei osallistujilla ole varaa sijoittaa kurssiin useita satoja euroja. Mikäli kurssipaikka olisi esimerkiksi hotellitasoa, nousisivat kustannukset liian suuriksi eikä mahdollistaisi osallistumista kaikille halukkaille. Pilottikurssin hinta oli laskettu mahdollisimman alas, mutta jatkossa jos osallistujamäärät ovat vastaavia kuin pilottikursseilla, niin hintaa täytyy nostaa esimerkiksi kouluttajien palkkioita ajatellen. Yleisesti kurssimaksua pidettiin kohtuullisena, vaikka matka Parkanoon oli monille osallistujille pitkä ja tuotti siten paljon matkustamiseen liittyviä kuluja. (Nyman 4.4.2020.)

Palautekeskustelussa sunnuntaina koulutuksen sisältö sai loistavan vastaanoton. Tämä näkyi myös reaaliajassa kerätystä palautteesta. Sisältöön liittyviä muutostoiveita ei ollut lomakkeissa lainkaan; vaan kaikkiin kouluttajiin ja kurssin antiin oltiin lähtökohtaisesti tyytyväisiä. Negatiiviset palautteet ja kehittämis ehdotukset kohdistuivat kurssin aikataulutukseen ja informointiin. Joillekin ei ollut täysin selvää, että kurssi oli käynnissä koko viikonlopun eikä päättynyt esimerkiksi lauantaina silloin, kun päivän viimeinen virallinen työpaja päättyi. Näin ollen muutamat kotoa käsin kurssille osallistuvat kokivat, että he jäivät infor-

maation puuttumisen vuoksi vaille yhteisissä vapaa-ajan toiminnoissa tuotettuja ideoita ja kokemuksia. Tiedottamisen suhteen tämä tulee huomioida seuraavan toteutuksen yhteydessä informoimalla, että olisi toivottavaa jos asiakkailla olisi mahdollisuus osallistua kurssi- ja viikonloppuun yöpymällä paikan päällä ja siten mahdollistaen heidän täysimittaisen osallistumisen kaikkeen ohjelmaan. (Nyman 4.4.2020.)

Jälkitoimina kurssista koottiin kurssimateriaali kaikkien kurssilla opettaneiden kouluttajien toimesta. Kukin kouluttaja kokosi oman osuutensa ja lähetti sen Hannelandialle. Hannelandia kokosi tiedot yhteen ja loi verkkoympäristöön materiaalipankin, joka oli määrääjän osallistuneiden käytössä tai josta he pystyivät tallentamaan materiaalin omiin tiedostoihin. Materiaalipankki oli koottu kurssin etenemistä toteuttaneen aikataulutuksen mukaisesti, jossa työpajoja kutsuttiin nimellä pysäkki. Näin ollen materiaalipankissa oli viisi erilaista pysäkkiä, jotka pitivät sisällään diat prosessin kuvauksesta työpajassa ja muut käytetyt materiaalit kuten nuotit ja musiikit. (Nyman 4.4.2020.)

Kurssi myös dokumentointiin toimeksiantajan mukaan kokonaisuudessaan. Hannelandian oma valokuvaaja otti kurssin aikana kuvia ja videoita sekä opetustilanteista että vapaa-ajasta. Tämän kuvamateriaalin osallistujat saivat valikoiduin osin omaan käyttöönsä. Kuvat toimivat myös muistin tukena ja auttavat osallistujia käyttämään materiaalia vielä pitkän ajan jälkeenkin. Menettely ei toimeksiantajan mukaan ole koulutusten järjestäjille tyydyttävää, mutta Hannelandiassa halutaan varmistaa se, että osallistujat saavat mahdollisimman kattavasti kaiken materiaalin hyödynnetyksi oman pedagogisen toimintansa kehittämisessä. Tällöin pelkän opetusmateriaalin jakaminen ei riitä. (Nyman 4.4.2020.)

Kurssin jälkeen toimeksiantaja on myös pitänyt useimpiin osallistuneisiin henkilöihin yhteyttä ja kuulostellut miten kollegat ovat päässeet hyödyntämään kurssin antian omassa työssään. Yleinen tunnelma on ollut, että kurssin anti koettiin voimaannuttavaksi ja monet ovat tuoneet sen esiin palautteissaan sanoen ”Parkanon voimalla mennään”. Tämä viittaa myös varhaiskasvatusalan moninaisuuteen ja raskauteen, eli yhden viikonlopun annista on ammennettu pitkälle työvuoteen iloa, energiaa, ideoita ja työtapoja. (Nyman 4.4.2020.)

3.4 Tavaramerkin rekisteröinti

Tässä alaluvussa kuvataan mitä hyötyä tavaramerkin rekisteröinnistä on yrityksille, avataan tarkemmin yksinoikeutta käyttää tavaramerkkiä, kerrotaan millaisia tavaramerkkejä voidaan rekisteröidä ja kerrotaan lyhyesti mihin tavaramerkkien luokitus perustuu. Lisäksi kuvataan toimeksiantajalle tehtyjen tavaramerkkien rekisteröinnin toteutus.

Tavaramerkkien rekisteröinnin tärkeys on olennainen osa yrityksen liiketoiminnassa yrityksen kokoluokkaan katsomatta. Hannelandian toiminnassa asiaan kiinnitettiin huomiota tarkemmin tämän opinnäytetyöprosessin yhteydessä. Tarkoituksena on erottautua ja suojata omaa toimintaa kilpailijoiden toiminnalta. Tavaramerkin rekisteröinnin kautta yritys saa yksinoikeuden käyttää tiettyä tavaramerkkiä yrityksen markkinoinnissa, tuotteissa, palveluissa, kaikissa yrityksen käyttämissä dokumenteissa sekä koulutusmateriaaleissa.

Tavaramerkin rekisteröinnillä yritys saa tavaramerkkilain (544/2019) 2 luvun 3 § mukaan yksinoikeuden käyttää tunnusta millä erotetaan tuotteet tai palvelut kilpailijoiden tuottamista vastaavista tuotteista tai palveluista. Haltijalla joka on rekisteröinyt tavaramerkin omaan käyttöön, on oikeus kieltää tavaramerkkilain (544/2019) 2 luvun 6 § perusteella muilta toimijoilta vastaavan tai siihen verrattavissa olevan tavaramerkin käyttö liiketoiminnassaan. (Tavaramerkkilaki 544/2019.) Tavaramerkki on yritykselle aineetonta omaisuutta minkä yritys voi myydä, lahjoittaa tai myöntää käyttöoikeuden lisenssin avulla toiselle toimijalle. Tavaramerkille myönnetään rekisteröinnistä kymmenen vuoden voimassaoloaika, ja sitä voi jatkaa uudistamisten avulla halutessaan ikuisesti. Hakijan tulee myös tiedostaa, että tavaramerkin rekisteröinnin voi menettää jos merkki on käyttämättä viisi vuotta rekisteröinnistä, eikä merkin haltijalla ole esittää asiaan viranomaisen mielestä asiallista perustetta. (Innanen & Jäske 2014, 64, 97; Pihlajarinne 2010, 14; Villanen 2016, 149–151.)

Tavaramerkkilain (544/2019) 2 luvun 4 § mukaisesti elinkeinoharjoittajan käyttämä tavaramerkki voi vakiintua, jos käytetty merkki on yleisesti tunnettu tietyn elinkeinoharjoittajan merkkinä (Tavaramerkkilaki 544/2019). Edellytykset vakiintumisen kautta saatuun yksinoikeuteen tavaramerkin käyttöön ovat korkeat, joten Innanen ja Jäske (2010) eivät suosittele sitä vaihtoehtoa. Sen sijaan heidän suositus on rekisteröidä elinkeinoharjoittajan liiketoiminnassaan käytettävät tavaramerkit, jotta oikeudelliset epävarmuustekijät voidaan minimoida. (Innanen & Jäske 2014, 42.)

3.4.1 Yksinoikeus tavaramerkkiin

Yksinoikeudesta tavaramerkin rajoittamiseen säädetään tavaramerkkilain (544/2019) 2 luvun 7 § mukaan, jolloin toista elinkeinoharjoittajaa ei voi estää käyttämästä merkkiä elinkeinotoiminnassaan hyvän liiketavan mukaisesti (Tavaramerkkilaki 544/2019). Myös Pihlajarinne (2010) ja Pokela (2010) kuvaavat vastaavaa tilannetta tuoden esille sen, että tavaramerkin haltijalla ei ole absoluuttista oikeutta yritykselle rekisteröityyn tavaramerkkiin. Tietyissä liiketoiminnan tilanteissa on sallittua käyttää toisen tavaramerkkiä jotta kilpailevalle tai toimintaa tukevalle elinkeinoharjoittajalle turvataan oman liiketoiminnan harjoittaminen ja kilpailun ylläpitäminen. (Pihlajarinne 2010, 14, 68; Pokela 2010, 48–49.)

Pihlajarinne (2010) kuvailee tilannetta jossa tavaramerkin haltija ei voi kontrolloida tavaramerkin käyttöä hallitsemalla tuotteen toimittamiseen käytettäviä jakelukanavia tai kilpailua jälleenmyyjien kesken. Toisena esimerkkinä Pihlajarinne kuvailee oikeustapausta jossa tietyn automerkin huoltopalveluita tarjoava yritys markkinoi palveluitaan ilmaisemalla automerkin nimen omissa mainoksissaan. Vastaavissa tapauksissa toisen tavaramerkin käyttö on sallittua, koska huoltopalveluita tarjoava yritys pyrkii näin toimien erottamaan ja yksilöimään tarjotun tuotteen vastaavan palvelun kohteena olevista muista tuotteista. (Pihlajarinne 2010, 102–104.)

Innanen ja Jäske (2014) toteavat, että tavaramerkki on syytä erottaa toiminimestä. Toiminimi on elinkeinoharjoittajan yritystoiminnassaan käyttämä virallinen rekisteröity nimi. Kuitenkin myös yrityksen käytössä oleva toiminimi tai aputoiminimi voidaan rekisteröidä tavaramerkiksi. (Innanen & Jäske 2014, 41.)

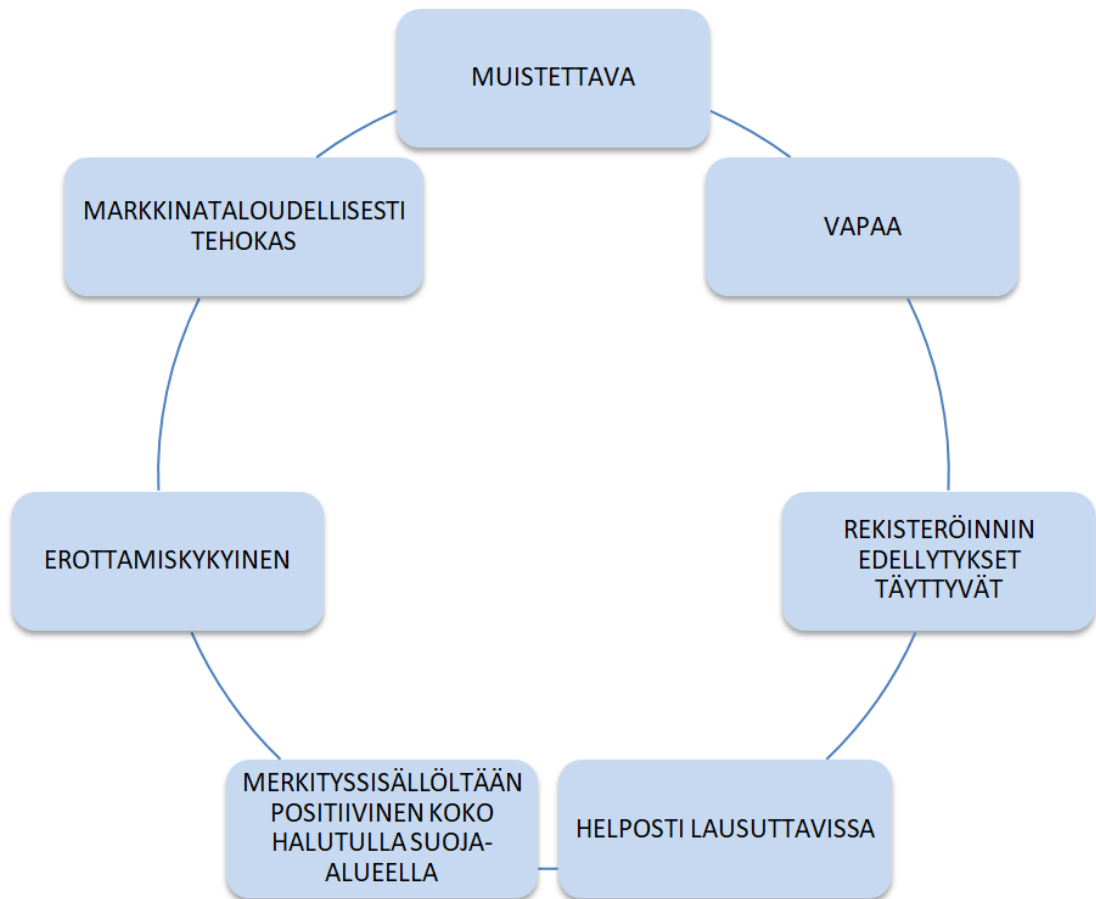
3.4.2 Tavaramerkin kuvaus

Tavaramerkin vaihtoehtoja voidaan Innasen ja Jäskeen (2014), Pihlajarinneen (2010) ja Patentti- ja rekisterihallituksen (2020a) mukaan rekisteröidä useilla eri tavoilla kuten logona, yrityksen nimenä, nimien yhdistelmänä, iskulauseena, pelkkänä sanana, kirjainyhdistelmänä, lyhenteenä, tavarantoiminnon muotona, vaatteiden eri kuoseina sekä pelkästään graafisesti kuvattuna merkinä. Uudentyyppisinä vaihtoehtoina on myös tuoksujen, värien ja äänien tai niiden yhdistelmän rekisteröiminen tavaramerkiksi multimediamerkkinä. Lisäksi voidaan rekisteröidä sijaintimerkki, joka kuvaa tiettyä erityistä tapaa miten tuotemerkki on sijoitettu tai kiinnitetty tuotteeseen. (Innanen & Jäske 2014, 42–43, 72; Pihlajarinne 2014, 66–67; Patentti- ja rekisterihallitus 2020a.) Näitä vaihtoehtoja voidaan Innasen ja Jäskeen (2014) mukaan käyttää tuotteen mielikuvan rakentamisessa myönteisempään suuntaan. Uudentyyppisten tavaramerkkien käyttö edellyttää kuitenkin mittavia investointeja markkinoitiin ja brändin kehittämiseen. (Innanen & Jäske 2014, 68.)

Tenhunen (2010) mukaan voidakseen rekisteröidä ääniä tavaramerkiksi, tulee elinkeinoharjoittajan hakeman äänitavaramerkin vastata samoja vaatimuksia mitä on asetettu muille tavaramerkeille. Tenhunen (2010) jatkaa, että äänitavaramerkki on pystyttävä kuvaamaan graafisesti ja sen avulla on voitava erottaa yhden kauppiaan tuotteet toisen kauppiaan tarjoamasta tuotteesta. Äänen rekisteröinti vaatii enemmän huomiota erottamiskyvyn vaatimuksiin. (Tenhunen 2010, 192–193.)

Hyvän tavaramerkin valitsemiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota Innasen ja Jäskeen (2014) mukaan. Tavaramerkin tulee olla muun muassa erottamiskykyinen, muistet-

tava, vapaa, helposti lausuttava ja täytettävä rekisteröinnille asetetut ehdot (kuvio 8). Tavaramerkin haussa tulee kiinnittää huomioita moniin seikkoihin sekä kotimaan markkinoilla että kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen tulee huomioida kunkin maan erityispiirteet ja kielelliset seikat unohtamatta erilaisten kirjaimistojen tuomaa haastetta. Palveluluokitus tulee myös huomioida jo tavaramerkkien suunnittelun yhteydessä. (Innanen & Jäske 2014, 68–69.)



Kuvio 8. Hyvän tavaramerkin ominaisuudet (mukaiillen Innanen & Jäske 2014, 67)

Vahvimpana tavaramerkkinä Innanen ja Jäske (2014) pitävät pelkkää sanalla kuvattua tavaramerkkiä. Pelkkä sanallisesti kuvattu tavaramerkki antaa suojan abstraktisella tasolla, jolloin ei ole väliä missä muodossa sana kuvataan graafisesti. Sanallinen tavaramerkki voi olla tunnettu sana, hakijan itse keksimä sana sekä henkilön nimestä muodostettu sana. Tavaramerkeistä yleisimmin käytetty muoto onkin sanamerkki, ja sitä suositellaan käytettäväksi ensisijaisena suojamuotona. (Innanen & Jäske 2014, 72–73.)

Tavaramerkin väri tulee huomioida rekisteröintiä haettaessa. Patentti- ja rekisterihallituksen (2020) mukaan 1.5.2019 alkaen merkki saa suojan juuri sen värisenä kuin merkki on esitetty hakemuksessa. Merkkien, jotka on haettu mustavalkoisena ennen 1.5.2019, kat-

sotaan sisältävän merkin rekisteröinnin kaikissa väreissä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2020b.)

Bruun (2010) ja Innanen ja Jäske (2014) kertovat, että tavaramerkin rekisteröinti myönnetään aina aluekohtaisesti. Rekisteröintiä voidaan hakea Suomessa Patentti- ja rekisterihallitukselta, jolloin tavaramerkki saa suojaa vain Suomessa. Kansallisesti tavaramerkkiä voi hakea maakohtaisesti tai tarvittaessa koko Euroopan unionin alueelle, jolloin kattavuus on paljon laajempi. Kansainvälisten tavaramerkkien hakuun vaihtoehtona on Madridin pöytäkirjan mukainen hakemus, jolloin hakijalla tulee olla vireillä rekisteröinti joko Suomessa tai Euroopan unionissa, jonka perusteella hakija voi hakea merkin rekisteröintiä useassa maassa. Kunkin maan rekisteröintiviranomainen käsittelee hakemuksen erikseen tarkistaakseen tavaramerkin rekisteröintikelpoisuuden kohdemaassa. (Bruun 2010, 17–18; Innanen & Jäske 2014, 91–93.)

3.4.3 Tavaramerkkien luokitus

Tavaramerkkien luokitus perustuu yleisimmin kansainväliseen Nizzan sopimukseen jossa tavara- ja palveluluokat on jaettu 45:een eri luokkaan. Luokissa 1–34 on kaikki tavarat ja luokissa 35–45 on kaikki palvelut. Haettaessa tavaramerkkiä hakijan pitää määritellä tuotetta tai palvelua kuvaava tarkka luokkaotsikko. Rekisteröinnin kustannus on suurempi, jos hakemukseen valitaan useita eri luokkia. Hakijan tulee huomioida, että tavaramerkkirekisterissä voi olla käytössä kaksi samanlaista merkkiä mikäli ne on rekisteröity kattamaan eri luokat, ja tuote tai palvelu eroaa kilpailijan tuotteesta, eikä niiden välillä ole markkinoilla ristiriitaisuutta. (Innanen & Jäske 2014, 89–90; Patentti- ja rekisterihallitus 2020c.)

3.4.4 Toimeksiantajan tavaramerkkien rekisteröinti

Toimeksiantajan tavaramerkkien rekisteröimisellä haluttiin turvata yksinoikeus merkkien käyttämiseen Suomen markkinoilla. Rekisteröinti aloitettiin rekisteröimällä yrityksen toiminnan käyttämä *Hannelandia logo* myös tavaramerkiksi kuviomerkinä, jossa on sanallinen osa (kuva 1). Logo rekisteröitiin kuviomerkinä mustavalkoisena ennen 1.5.2019. Ennen 1.5.2019 mustavalkoisena rekisteröidyt tavaramerkit kattavat kaikki värit (Patentti- ja rekisterihallitus 2020b).



Kuva 1. Tavaramerkin tiedot (Patentti- ja rekisterihallitus 2020d)

Luokitus valittiin Patentti- ja rekisterihallituksen (2020e) luokkaotsikkoluettelon mukaisesti vastaamaan yrityksen tämän hetkistä toimintaa. Parhaiten toimintaa kuvaa luokka numero 41 koulutus, ja se kuvataan seuraavasti Patentti- ja rekisterihallituksen luokkaotsikkoluettelossa.

”Luokka 41. Koulutus; koulutuksen järjestäminen; ajanviette; urheilu- ja kulttuuritoiminnot.” (Patentti- ja rekisterihallitus 2020e.)

Hannelandian koulutustarjontaan kuuluu palveluita joissa käytetään nimenä sanayhdistelmää *Leikin Voima*. Sanayhdistelmän muodostumista yrityksen tarjoaman palvelun tuotenimeksi Nyman (2020) kuvaa seuraavasti.

Leikin Voima syntyi tehdessä esiopetustyötä Vantaalla. Olimme kollegojen kanssa pitämässä työpajaa Esi- ja alkuopetuspäivillä Helsingissä keväällä 2015 ja tuolloin ymmärsin, että nyt oli syntymässä uutta ajattelua leikistä ja leikin käyttämisestä opetuksessa. Raapustin sanat Leikin Voima kahvilassa lautasliinaan ja siitä se ajatus alkoi kehkeytyä. (Nyman 4.4.2020.)

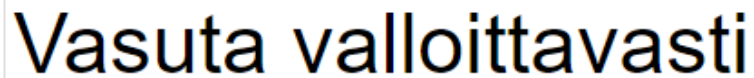
Toimeksiantaja halusi rekisteröidä sanayhdistelmän *Leikin Voima* tavaramerkiksi, koska se kuvastaa leikin kannalta kahta merkityksellistä asiaa, leikkiä itsessään ja sen myötä syntyvää voimaa. Voima ei kuitenkaan itsessään riitä, ellei aikuinen ymmärrä miten voimaa käytetään ja miten se toimii, eli puhutaan pedagogiikasta. Materiaalin koko nimi on Leikin Voimalla leikin virtaan. Eli aikuisen voimaan liittyy lapsen tuottama virta eli energia. Aikuinen säätelee voimallaan virtaa, mutta ilman voimaa ei ole varhaiskasvatuksen arjessa myöskään virtaa. Lapsen leikki on aina aikuisen taskussa. Tavaramerkki materiaalille takaa sen, että ajatus tässä yhteydessä ymmärretään alalla oikein, eikä nimitys ala elää omaa elämäänsä alalla. (Nyman 4.4.2020.)

Kuten Innanen ja Jäske (2014) toteavat, merkin rekisteröinti sanamerkinä antaa suojan merkille, vaikka sitä kuvattaisiin graafisesti useilla eri tavoilla. Sanamerkki on tavaramerkeistä suosituin suojamuoto ja sitä suositellaan käytettävän useimmiten. (Innanen & Jäske 2014, 70–72.) Rekisteröintiä *Leikin Voima* sanayhdistelmälle haettiin sanamerkinä, ja palveluna rekisteröitäväksi luokkaan numero 41, eli samalla tavalla kuin aiemmin haettuun yrityksen käyttämän toiminimen logoon (kuva 2).

A rectangular box with a thin border containing the text "Leikin Voima" in a bold, black, sans-serif font.

Kuva 2. Tavaramerkin tiedot (Patentti- ja rekisterihallitus 2020f)

Kolmantena haettiin rekisteröinti tavaramerkiksi sanamerkille *Vasuta valloittavasti*. Rekisteröintiä haettiin vastaavalla tavalla kuten aiemmin, eli luokkaotsikkoluettelosta palveluiden kohdalta valittiin luokka 41, johon sisältyy koulutus ja koulutusten järjestäminen. Tavaramerkin tyyppiä valittiin sanamerkki, jolloin saatiin jälleen suoja sanayhdistelmän kuvaamisen graafisesti monella eri tavalla (kuva 3).

The image shows the trademark name 'Vasuta valloittavasti' in a bold, black, sans-serif font. The text is centered within a white rectangular box with a thin black border.

Kuva 3. Tavaramerkin tiedot (Patentti- ja rekisterihallitus 2020g)

Toimeksiantajan mukaan sekä leikki että voima vaatii ymmärrystä siitä, miten ne toimivat yhdessä ja erikseen. Tähän tarvitaan pedagogiikkaa ja ymmärrystä varhaiskasvatuksen perusteista sekä leikistä. Tämän vuoksi rekisteröitiin nimitys *Vasuta valloittavasti*. Nimi kuvaa osuvasti varhaiskasvatuksen valloittavaa arkea ja leikkiä työtapana. (Nyman 4.4.2020.)

Patentti- ja rekisterihallitus lähettää onnistuneen rekisteröinnin jälkeen tavaramerkin rekisteröintitodistuksen. *Vasuta valloittavasti* tavaramerkin rekisteröintitodistuksesta ilmenee muun muassa tavaramerkin haltijan tiedot, tavaramerkki, luokkaotsikkoluettelon mukainen luokka, johon tavaramerkki kuuluu sekä tavaramerkin rekisterinumero (liite 4). Patentti- ja rekisterihallitus toteaa rekisteröimistodistuksessaan tavaramerkin olevan voimassa 10 vuotta hakemispäivästä 9.10.2019, jolloin rekisteröinti päättyy 9.10.2029. Rekisteröimispäiväksi rekisteröintitodistukseen on vahvistettu 24.10.2019. Rekisteröintitodistuksessa todetaan myös, että väite rekisteröintiä vastaan on tehtävä kahden kuukauden kuluessa kuuluttamispäivästä, jolloin rekisteröintiä vastaan tehtävän väitteen avulla rekisteröinti voidaan kumota. Tavaramerkki on kuulutettu 31.10.2019, jolloin väiteajan kahden kuukauden periodi tuli täyteen 31.12.2019.

3.5 Päivitetty Business Model Canvas

Tässä alaluvussa käsitellään viimeisenä kehityskohteena Business Model Canvasin päivittämistä vastaamaan yrityksen nykyistä liiketoimintaa. Toimeksiantajalle tehtiin päivitys aiempaan yrityksen perustamisvaiheessa 2016 tehtyyn Business Model Canvasiin. Päivitys oli Nymanin (4.4.2020) mukaan tärkeä tehdä, koska noin neljän toimintavuoden aikana yrityksen toimintaan oli tullut paljon uusia liiketoiminta-alueita ja uusia kumppaneita. Toimeksiantajan mukaan toimintaympäristö on laajentunut huomattavasti verrattuna yrityksen lähtötilanteeseen. (Nyman 4.4.2020.) Raportissa Business Model Canvasia käsitellään

suppeammin kuin muita kehityskohteita, koska prosessi oli tuttu toimeksiantajalle ja kyseessä oli aiempaan versioon tehtävä päivitys.

Business Model Canvasia Osterwald ja Pigneur (2010) kuvaavat työkaluna, jolla kuvataan yhdeksän eri osa-alueen avulla sitä logiikkaa miten yritys tekee tulosta. Mallipohjan yhdeksän eri osa-alueita on: kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, kanavat, asiakasryhmät, kulurakenne ja yrityksen tulovirrat. Nämä yhdeksän osa-alueita kattavat yritysten neljä liiketoiminnan pääaluetta: asiakkaan, tarjoaman, yrityksen infrastruktuurin ja taloudellisen kannattavuuden. (Osterwald & Pigneur 2010, 15–18.) Jokaisen yrityksen liiketoimintamalli on yksilöllinen kohdaten erilaiset haasteet, esteet sekä tärkeät menestystekijät. Organisaatioiden lähtökohtatilanne vaihtelee yritysکوhtaaisesti, muun muassa sen mukaan onko kyseessä esimerkiksi kriisiyritys, kasvuyritys, aloittava yritys tai toimija, joka on tuomassa uusia tuotteita markkinoille. (Osterwald & Pigneur 2010, 244.)

Stickdorn ym. (2018) lisäävät, että liiketoiminnan vaikutusten lisäksi Business Model Canvasin avulla voidaan lisätä myös ymmärrystä eri toimintojen vaikutuksista työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksiin. Lisäksi työkalua voidaan käyttää kilpailijoiden toiminnan analysoimiseen, jonka avulla pystytään hyvin vertaamaan oman yrityksen liiketoimintamallia kilpailijoiden liiketoimintamalleihin. Vertailun avulla voi saada hyvän käsityksen siitä miten oman liiketoiminnan on erotuttava kilpailijoiden liiketoiminnasta. (Stickdorn ym. 2018, 76.)

Toimeksiantajalle laadittiin uusi päivitetty Business Model Canvas vastaamaan tämän hetken liiketoiminnan palveluiden tuottamista (liite 5). Tekstissä mainittu liite 5 on luottamuksellinen. Nymanin (4.4.2020) mukaan yhteistyökumppaniverkosto oli laajentunut huomattavasti verrattuna yrityksen lähtötilanteeseen. Uusien kumppanien avulla toimeksiantaja on pystynyt tarjoamaan uusia palveluita uusille asiakasryhmille. Asiakasryhmiä on tullut huomattavasti lisää ja etenkin kunnalliset toimijat ovat kiinnostuneita pitkäkestoisista kehittämisprojekteista. Tämä on ollut mahdollista lisääntyneiden resurssien myötä, ja se on vaatinut etenkin muiden asiantuntijoiden hyödyntämistä koulutuspalveluiden tarjonnassa. Toimeksiantajan jo olemassa olevia ja uusia digitaalisia markkinointikanavia myös kehitetään aktiivisesti (Nyman 4.4.2020.)

Päivitetty Business Model Canvas auttaa toimeksiantajaa toimimaan muuttuneessa toimintaympäristössä. Sen avulla yrityksen toiminta on kuvattu yhdelle selkeälle dokumentille, jolloin toimeksiantajalla on selkeä kuva kaikista liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä. Business Model Canvas auttaa toimeksiantajaa myös hahmottamaan selkeämmin ne tarpeelliset jatkokehityskohteet joita liiketoimintaan on tarvetta tehdä tulevaisuudessa.

4 Yhteenveto kehittämisprojektista

Tässä luvussa kuvataan koko kehittämisprojektin prosessin vaiheiden eteneminen toimeksiantajan näkökulmasta. Luvussa tuodaan esille myös muut opinnäytetyöprosessin aikana havaitut kehityskohteet, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Lisäksi luvussa arvioidaan valittujen kehityskohteiden onnistumista ja tuodaan esille toimeksiantajan saama kokonaisuhyöty opinnäytetyön aikana tehdystä kehitystyöstä.

4.1 Jatkokehityskohteet toimeksiantajalle

Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajalle saatiin suunniteltua useita jatkokehityskohteita, joihin voisi kiinnittää huomiota jatkossa. Toimeksiantajalle tehdyn nykytila-analyysin yhteydessä todettiin, että kaikkia kehitystoimenpiteitä ei ole mahdollista toteuttaa ajallisesti ja taloudellisesti opinnäytetyön kehittämisprojektin aikana. Kehittämistyön viimeiseksi osaksi jätetty Business Model Canvasin päivitys toi myös uutta näkökulmaa ja suuntaa tulevaisuuden toiminnalle, jota toimeksiantaja voi käyttää tulevaisuudessa hyödyksi.

Toimeksiantajalle tehtiin neljän kohdan suunnitelma tulevaisuuden keskeisimmistä kehityskohteista. Näissä huomioitiin toimeksiantajan tavoitteet ja todennettu kehityksen suunta. Toimeksiantajan asiakasryhmien kasvaminen on johtanut siihen, että viestintä on lisääntynyt määrällisesti sekä laajempien koulutuskokonaisuuksien kysyntä on kasvanut huomattavasti verrattuna aiempiin vuosiin. Lisäksi toimeksiantajan palveluista ollaan kiinnostuneita myös ulkomailla.

Ensimmäisenä kehityskohteena toimeksiantajalle todettiin, että yrityksellä ei ollut vielä käytössä asiakkuudenhallintajärjestelmää. Sellainen helpottaisi päivittäistä toimintaa huomattavasti ja tekisi toimeksiantajan toiminnasta järjestelmällisempää ja toimivampaa. Sen avulla myös asiakaspalvelukokemus paranee, millä on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Asiakkuudenhallintajärjestelmiin on tarjolla ilmaisia versioita, millä toimeksiantajan olisi hyvä aloittaa tämä kehitystyö.

Toisena tärkeänä kehityskohteena tulee toimeksiantajan verkkosivujen päivitys. Käytössä olevat verkkosivut oli tehty yrityksen perustamisvaiheessa ja niitä oli päivitetty vuosien aikana, mutta toimeksiantajan palvelutarjoaman kasvaessa käytössä olevat verkkosivut eivät tuo kasvanutta toimintaa siellä esille. Samassa yhteydessä tulee kiinnittää huomiota verkkosivujen analytiikkaan ja hakukoneoptimointiin, jotta näkyvyyttä saadaan nostettua eri hakukoneissa.

Kolmantena kehityskohteena toimeksiantajalle tulee koulutusviennin kehittämisen aloittaminen. Yritys tarjoaa koulutuspalveluita ja konsultaatiota pääasiassa kuntien, kaupunkien ja yksityisen sektorin varhaiskasvatuspalveluihin. Yrityksen toiminta-alue kattaa tällä hetkellä koko Suomen ja kasvustrategiaan kuuluu myös koulutusvienti ulkomaille. Ensimmäiset kyselyt ovat tulleet jo Ruotsista, joten sitä suuntaa toimeksiantaja pyrkii vahvistamaan ja toteuttamaan lähiaikoina ensimmäiset koulutukset. Toimeksiantajan tuottaman koulutusmateriaalin kääntäminen ruotsin kielelle aloitettiin syksyn 2019 aikana ja ruotsin kielen taitoinen kouluttaja on jo käytettävissä, mikäli siihen on tarvetta. Lisäksi toimeksiantaja tulee osallistumaan kansainvälisille alan messuille vahvistaakseen näkyvyyttä alalla kansainvälisesti.

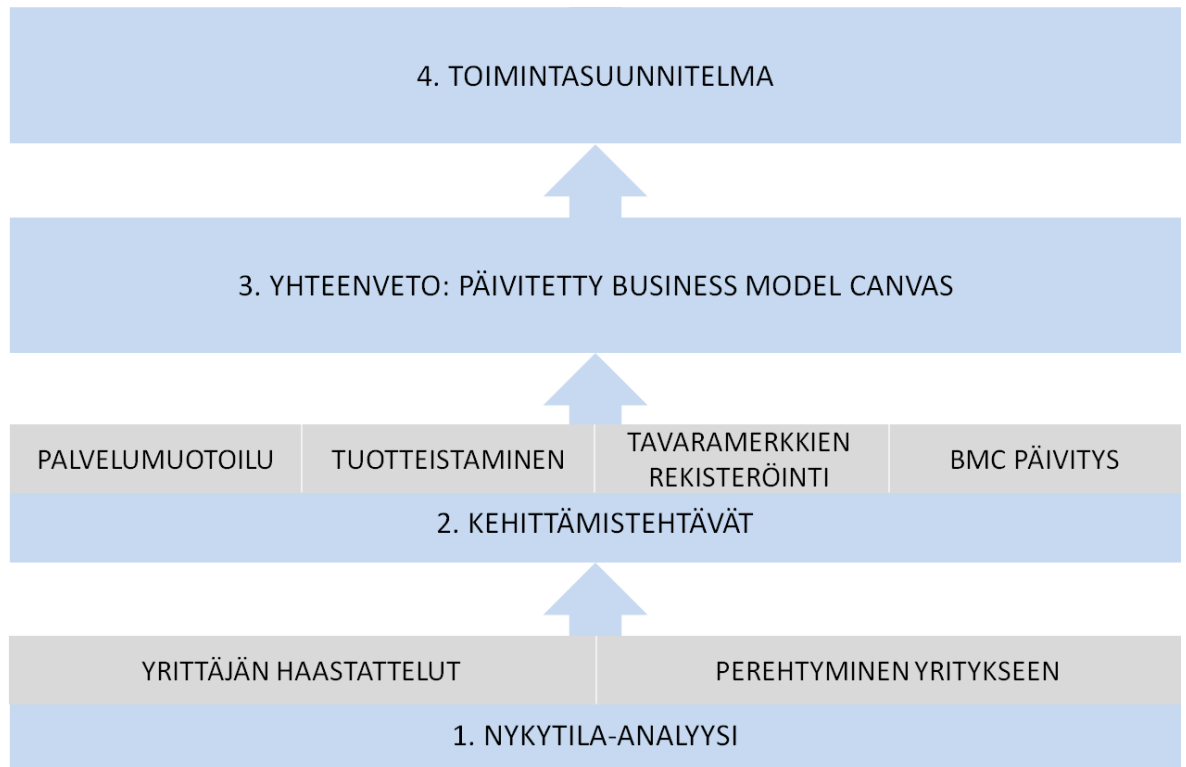
Neljäntenä kehityskohteena tulevat panostukset digitaalisiin kanaviin. Maailmantilanteen muuttuessa verkkokoulutusten kysyntä on lisääntynyt myös toimeksiantajan liiketoiminnassa. Verkkokoulutusten kautta toimeksiantaja pystyy tavoittamaan laajemman asiakaskunnan sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Verkkokoulutukset olisivat hyvä lisä toimeksiantajan palvelutarjoomaan. Verkkokurssin järjestämiseen on tarjolla useita eri alustoja maksuttomista maksullisiin, joten niiden järjestäminen on varsin kustannustehokasta. Tämä kanava voisi tuoda kokonaan uusia asiakkaita toimeksiantajalle, joita on muuten haasteellista tavoittaa. Lisäksi luontevana jatkona digitaalisissa kanavissa olisi podcastien, eli verkossa julkaistavien äänitallenteiden hyödyntäminen markkinoinnissa ja toimeksiantajan tietoisuuden lisäämisessä.

4.2 Kehittämisprosessin kuvaus

Toimeksiantajalle tehdyssä kehittämissuunnitelmassa oli neljä vaihetta (kuvio 9). Prosessi aloitettiin nykytila-analyysillä haastattelemalla yrittäjää ja tutustumalla tarkemmin yrityksen liiketoimintaan ja palveluihin mitä on mahdollista tuottaa. Toisena vaiheena oli nykytila-analyysin ja yrityskartoituksen perusteella valittujen kehityskohteiden suunnittelu ja toteutus. Näihin kehityskohteisiin kuuluivat palvelumuotoilu, tuotteistaminen, tavaramerkkien rekisteröinti ja Business Model Canvasin tarkastelu. Kolmantena vaiheena näiden jälkeen oli aika päivittää yrityksen Business Model Canvas ajantasaiseksi. Viimeisenä eli neljännä vaiheena oli tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiden suunnitteleminen.

Toimeksiantajalle toteutettu kehittämisprojekti toteutui alkuperäisen aikataulun mukaan. Kehitystyö alkoi nykytila-analyysillä ja perehtymällä yrityksen liiketoimintaa käsitteleviin dokumentteihin tammikuussa 2018 ja päättyi viimeisten kehityskohteiden valmistumiseen huhtikuussa 2020. Kehittämisprojektin eri osa-alueiden toteutusten aikataulua kuvataan Gantt-kaavion avulla (liite 6).

Palvelumuotoilua käytettiin kunta-asiakkaalle toteutetun laajan koulutuskokonaisuuden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Pääasiallisena tärkeimpänä työkaluna palvelumuotoilussa käytettiin Service Blueprint-mallia, jonka avulla laajan koulutuskokonaisuuden eri osa-alueet saatiin avattua selkeästi sekä toimeksiantajalle että koulutuskokonaisuuden tilanneelle kunta-asiakkaalle. Molemmat tahot olivat erittäin tyytyväisiä laajan kokonaisuuden visualisointiin, koska se helpotti osapuolia näkemään sen suuren työmäärän, joka vaadittiin kokonaisuuden toteuttamiseksi. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tehtyä Blueprint-mallia päivitettyinä myös muiden vastaavien koulutusten järjestämisessä.



Kuvio 9. Kehittämisen prosessin kuvaus

Uuden täydennyskoulutuskurssin toteuttamisessa hyödynnettiin tuotteistamisen teoriaa ja sen avulla sovellettua tuotteistusprosessia. Prosessikaavion avulla projektin suunnittelu selkiintyi kun toimeksiantajalla oli selvä malli minkä mukaan edetä. Kehittämisessä käytettiin palvelustrategian eri malleja kuvaamaan millainen toimeksiantajan palvelun kilpailuedun tulee olla, jotta asiakkaat osoittavat aitoa kiinnostusta uuteen kurssiin. Eri hinnoittelumallien avulla toimeksiantaja sai selkeän kuvan siitä millaisia vaihtoehtoja yrityksellä on tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun pilottikurssin hinnoittelussa. Kurssin toteuttamiseksi toimeksiantaja verkostoitui alan ammattilaisten kanssa muodostaen tiimin, joka oli vastuussa pilottikurssin suunnittelemisesta ja toteuttamisesta. Tiimin asiantuntijoiden osallistuminen oli koko prosessin onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Yhteistyön avulla

toteutukseen sisältyi laajemman osaamisen hyödyntäminen, joka näkyi suoraan asiakkaiden positiivisessa palautteessa.

Toimeksiantajan toiveesta tavaramerkkien rekisteröinti aloitettiin yrityksen käyttämästä toiminimen logosta, jotta logon käyttöön saadaan varmasti yksinoikeus Suomessa. Sen jälkeen toimeksiantajan haastattelun avulla selvitettiin tärkeimmät myytävät palvelut mitä yritys tarjoaa asiakkailleen, ja niiden perustella saatiin selville seuraavaksi rekisteröivät tavaramerkit. Toimeksiantaja oli käyttänyt Leikin Voima ja Vasuta valloittavasti sanayhdistelmiä palveluiden markkinoinnissa jo jonkun aikaa, mutta ajallisesti ei voitu katsoa että tavaramerkit olisivat vakiintuneet vain toimeksiantajan yksinoikeudella käytettäväksi. Tästä syystä oli aiheellista tehdä molemmille sanayhdistelmille tavaramerkin rekisteröinti Patentti- ja rekisterihallituksen kautta, jolloin toimeksiantajasta tuli kolmen uuden tavaramerkin haltija.

Toimeksiantajan Business Model Canvas päivitettiin vastaamaan tämän hetken liiketoiminnan tilannetta. Aiempi Business Model Canvas oli tehty yrityksen perustamisvaiheessa vuonna 2016, joten vajaan neljän toimintavuoden jälkeen oli aiheellista tarkistaa ja päivittää Business Model Canvas. Päivitetyn Business Model Canvasin avulla toimeksiantaja näkee ajantasaisen tiedon siitä mistä osa-alueista yrityksen liiketoiminta muodostuu. Kuvaamalla liiketoiminnan Business Model Canvasin yhdeksän eri elementin avulla, toimeksiantajan on helpompi miettiä yrityksen strategiaa ja luoda selkeämpi suunta tulevaisuuden liiketoiminnalle.

Nykytila-analyysin, kehittämisprosessin aikana tehdyn kehitystyön sekä havaintojen perusteella toimeksiantajalle tehtiin selkeä toimintasuunnitelma miten liiketoimintaa kannattaa ja voisi kehittää jatkossa. Liiketoimintaan liittyy jatkuva suunnitelmallinen kehittäminen käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Pienyrityksen kannattaa jakaa kehittämistyö aikataulullisesti riittävän pitkälle, jottei kehitystyö kuormita liikaa yrityksen avainhenkilöitä, jolloin myös yrityksen normaali liiketoiminta säilyy tehokkaana ja kannattavana.

4.3 Kehittämisprojektin hyödyt toimeksiantajalle

Kehittämisprojektin hyödyt toimeksiantajalle saatiin toimeksiantajan haastattelun avulla. Ennen haastattelua lähetettiin toimeksiantajan pyynnöstä kysymykset hänelle sähköpostitse etukäteen (liite 7), jotta toimeksiantaja pystyi valmistautumaan haastatteluun ennakkoon. Haastattelun yhteydessä hänelle tehtiin tarkentavia kysymyksiä liittyen haastattelussa esiin nousseihin asioihin. Kaikki tämän alaluvun tiedot toimeksiantajalle tehdyn kehitysprojektin hyödyistä perustuvat hänen 26.4.2020 haastattelussa antamiin tietoihin.

Toimeksiantajan mukaan tämän kehitysprojektin aikana toimeksiantajan kuva yritystoiminnasta muodostui selkeämmäksi kuin aiemmin. Prosessi auttoi jäsentämään tavoitteellista toimintaa ja toi mukanaan oivalluksen, että yrityksellä on selkeä strategia. Projekti itsessään toi myös mahdollisuuksia suunnitella yrityksen toimintaa tulevaisuudessa ja loi tälle työlle uuden suunnan. Toimeksiantajan visio kirkastui ja eri osat toiminnassa löysivät paikkansa. Yleisesti tämän prosessin myötä toimeksiantaja alkoi käsittää, että millaista yritystoimintaa vision mukaisen tavoitteen saavuttamiseksi täytyy tehdä ja millaisia hankintoja tai mahdollisesti ulkopuolista työvoimaa se vaatii. (Nyman 26.4.2020.)

Kehittämistyö kunnissa on tuonut toimeksiantajalle kokemuksen siitä, miten työtä kehitetään koko organisaation tasolla, ja miten palvelumuotoilusta on ollut tukea ymmärryksen rakentumisessa. Blueprint-malli auttoi muun muassa hahmottamaan kokonaisuutta tarkemmin eli millaisia asioita tulee huomioida, mitä kehittämistyö mahdollistaa ja millaisia rakenteita se vaatii. Tämän kehittämisprojektin myötä toimeksiantaja ymmärsi selkeämmin, millaisia palveluita yrityksen on tarjottava, jotta kunnissa päästäisiin varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden vaatimusten mukaisen pedagogiikan toteuttamiseen. (Nyman 26.4.2020.)

Kehittämisprojektin myötä toimeksiantaja ymmärsi myös, miten kehittämistoiminta on jaoteltava osiin ja paljonko aikaa eri osien kehittäminen vaatii. Muutokset oman työn suunnittelussa ja toteuttamisessa vaativat inhimillisyyttä ja ymmärrystä ihmisten erilaisista tavoista reagoida kehittämiseen tai ylipäänsä muutokseen. Näin ollen tässä kehittämisprosessissa toimeksiantaja ymmärsi syvällisemmin oman työnsä vaikutuksen muihin sekä yrityksen roolin osana suurempaa kehittämistyötä. Prosessin myötä avautui myös kuinka suuret toiminnan välilliset vaikutukset ovat olleet yleisesti varhaiskasvatusta ajatellen. Yrityksen sosiaalisen median viestintä on ollut aktiivista, sekä Facebookin että Instagramin kautta on monia kehittämistyön tuloksia jaettu avoimesti inspiraatioksi muille. Tämän myötä yrityksen brändi on vahvistunut ja saanut selkeämmän muodon. (Nyman 26.4.2020.)

Osana brändin rakentamista on ollut toimeksiantajan käytännössä muovailemien iskulauseiden kirjaaminen yrityksen nimiin. Tavaramerkkien rekisteröinti on suunnannut varhaiskasvatuksen alalla kehittämistyötä Hannelandiaan ja nostanut yritystä positiivisesti julkisuudessa esiin. Leikin Voima on esimerkiksi tuottanut yritykselle kannattavaa liiketoimintaa, koska tavaramerkkiin liitetty mielikuva on itsessään ollut vahva. Tavaramerkkinä *Leikin Voima* on jo itsessään tarina ja sellaisenaan valovoimainen markkinoinnissa ja osana yrityksen brändiä. (Nyman 26.4.2020.)

Toimeksiantaja toi esille myös, että kehittämistyö on tuonut näkyväksi myös varhaiskasvatuksen kirjavan laadun ja auttanut oivaltamaan, että kehittämisessä ei voi ohittaa sen eri vaiheita. Kehittämisessä voi lähteä liikkeelle vain sieltä missä konkreettisesti todellisuudessa ollaan. Lähtötaso voi olla hyvin erilainen eri toimintayksiköissä, vaikka kehittämistyön tavoite olisikin kuntatasolla kaikilla sama. Esimerkiksi leikkipedagogiikkaa on ollut kokemuksen mukaan haastavaa kehittää, koska työn rakenteet ja puitteet kehittämistyölle ovat osittain olleet ontuvat. Ilman yhteistä ymmärrystä pedagogiikasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ei Hannelandian edustaman kokemuksellisen leikin kehittäminen ole ollut mahdollista. Tämä on tarkoittanut käytännössä sitä, että kehittämistyön aikana on täytynyt samalla luoda rakenteita sen mahdollistamiseksi. Huomionarvoista on ollut myös, että ilman johtajatasoa omaa kehittämisprosessia ja koulutusta, ei kehittämistyötä yksikkötasolla ole ollut mahdollista viedä eteenpäin. (Nyman 26.4.2020.)

Yleisesti ottaen toimeksiantaja toi esille, että kunnissa järjestettävässä koulutustoiminnassa näkyy selvästi, että varhaiskasvatuksen toiminnan nostaminen päivähoidosta tavoitteelliseen varhaiskasvatukseen on ollut suuri kehitysaskel koko suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vuonna 2016 nostivat leikin henkilöstön keskeiseksi työtavaksi, mutta antoi vain vähän eväitä sen toteuttamiseksi. Hannelandian tavoite yrityksenä on ollut tuottaa näitä eväitä ja laajentaa käsitystä siitä mitä leikki on ja miten leikin olemus ymmärretään. (Nyman 26.4.2020.)

Ymmärryksen rakentamisessa toimeksiantaja on lähtenyt kehittämään täydennyskoulutusmallia, jota pilotoitiin Parkanossa syksyllä 2019. Työnimellä kulkenutta ”Parkanon mallia” on pilottikurssin jälkeen lähdetty rakentamaan tuotteistamisen näkökulmasta osaksi yrityksen koulutuspalveluita. Parkanon mallin etuna toimeksiantaja pitää ainutlaatuisuutta, sillä vastaavaa kokonaisuutta ei alalla ole Suomessa aiemmin toteutettu. Tämän kehittämisprosessin myötä toimeksiantajalle syntyi selkeämpi käsitys siitä, millä tavalla Parkanon mallia voisi hyödyntää eri kunnissa tulevaisuudessa, sillä yrityksen tarjoamat koulutus- ja kehittämispalvelut on luotu tukemaan kuntien varhaiskasvatuksen kehittämistyötä laajamittaisesti. Hannelandia on omassa kehittämistyössä selvittänyt valmiiksi paljon asioita, joihin toimintayksiköissä työskentelevän henkilöstön aika ei välttämättä riitä. Lisäksi toimeksiantajan ajatus kehittämistyöstä kattaa kaiken kehittämistyöhön tarvittavan, eli Hannelandian tiimissä toimii useita eri alan ammattilaisia, joiden ammattitaito mahdollistaa laajempien koulutuskokonaisuuksien toteuttamisen asiakkaille. (Nyman 26.4.2020.)

5 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan miten opinnäytetyöprosessin toteuttaminen onnistui ja miten sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Lisäksi arvioin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan liiketoimintaa valittujen osa-alueiden avulla. Tavoite saavutettiin ja opinnäytetyö oli onnistunut: toimeksiantajan liiketoiminnasta tunnistettiin selkeät kehittämiskohteet, ja valitut kehitysprojektit toteutettiin opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön keskeiseksi käsiteltäviksi teemoiksi löydettiin nykytila-analyysin avulla neljä osa-aluetta, joiden kautta toimeksiantajan liiketoimintaa voitiin kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Palvelumuotoilun avulla kehitettiin ja toteutettiin laaja koulutuskokonaisuus kunta-asiakkaalle hyödyntäen palvelumuotoiluprosessia ja siinä käytettäviä työkaluja. Tuotteistamisen avulla suunniteltiin uusi täydennyskoulutus ja toteutettiin pilottikurssin varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Tavaramerkkien rekisteröinnillä varmistettiin toimeksiantajalle yksinoikeus käyttää tavaramerkkejä Suomessa. Business Model Canvasin päivityksen avulla toimeksiantaja sai ajantasaisen kuvan liiketoiminnan tilasta.

Opinnäytetyössä toimeksiantajalle tehty kehitysprosessi onnistui aikataulullisesti erittäin hyvin alkaen nykytila-analyysillä tammikuussa 2018 ja päättyen huhtikuussa 2020. Koska toteutetun koulutuskokonaisuuden ja pilottikurssin suunnitteluun oli hyvin aikaa, siinä pystyttiin hyödyntämään teoriapohjaa ja erilaisia työkaluja. Toteutuksista tuli toimeksiantajan palautteen perusteella laadukkaat kokonaisuudet. Samanaikaisesti toteutettiin vaiheittain toimeksiantajan tavaramerkkien rekisteröinnit. Viimeisenä kehityskohteista toteutettiin Business Model Canvasin päivittäminen ajantasaiseksi. Päivittäminen jätettiin keväälle 2020, jolloin siihen saatiin mukaan elementtejä, jotka tulivat esille vasta opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi toimeksiantaja piti erittäin hyödyllisenä tulevaisuuteen tähtääviä liiketoiminnan kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi valmistui ennalta laaditun aikataulun mukaisesti toukuussa 2020. Työn aikataulussa etenemiseen vaikutti positiivisesti toimeksiantajan aktiivinen ote sekä valittujen kehityskohteiden toteuttamiseen että opinnäytetyöprosessin tukemiseen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessin toteutus onnistui kiitettävästi. Toimeksiantajan kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja sen myötä saatu palaute kehittämistyöstä oli positiivista.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Tässä alaluvussa arvioin omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyö on ollut mielenkiintoinen projekti, jonka aikana olen sisäistänyt, kuinka monipuolista liiketoimintaosaamista pienyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja pyörittämiseen vaatii. Käsitteenä liiketoiminta on niin laaja, että kaikkiin toimeksiantajan toimintoihin ei voitu paneutua. Yhdessä toimeksiantajan kanssa valitut neljä kehittämiskohdetta muodostivat mielenkiintoisen kokonaisuuden. Etenkin oikeat asiakasprojektit, joissa käytettiin osana palvelumuotoilun ja tuotteistamisen keinoja palvelun tuottamiseksi opettivat paljon.

Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen teorian yhdistäminen käytännön toteuttamiseen oli mielestäni juuri oikea lähestymistapa tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Niiden avulla sain kattavan käsityksen siitä, miten palveluliiketoimintaa kehitetään aina suunnittelusta toteutukseen. Tavaramerkkien rekisteröinnin säädöksiin perehtyminen ja tavaramerkkien rekisteröinnin toteuttaminen toi kattavasti lisää oppia yrityksen aineettoman omaisuuden suojaamisesta. Tavaramerkeillä on suuri merkitys yrityksen brändille – niiden avulla luodaan mielikuvia.

Business Model Canvasin päivittämisen jättäminen viimeiseksi tehtäväksi oli hyvä ratkaisu. Vaikka liiketoimintamallin kuvaaminen visuaalisesti haastoi sekä toimeksiantajaa että tekijää, sen kautta avautui ja selkeytyi pienyrityksen toiminnan ja verkostojen laajuus. Pienyrittäjiltä vaadittava muu osaaminen ydinosaamisen lisäksi on merkittävä, ja siksi menestykseen vaaditaan laajaa kumppanuusverkostoa, jotta yrittäjä voi keskittyä suurimmilta osin ydinliiketoiminnan pyörittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi vaati laajan perehtymisen varhaiskasvatusalaan toimintaympäristön analysoinnilla. Perusteellisen tarkastelun avulla käsitykseni toimialaan kohdistuvista haasteista ja vaatimuksista laajentui, ja ymmärrykseni toimeksiantajan tuottamien palveluiden sisällöstä syveni. Koulutuspalveluita varhaiskasvatusalalle tuottavien toimijoiden on myös huomioitava useat eri lait ja varhaiskasvatuksen perusteet, joihin perehtyminen auttoi toimeksiantajalle tehdyssä kehitystyössä. Kehitysprojektien onnistumiseen vaikutti se, että ne rakennettiin vahvasti tietoperustaan pohjautuen.

Koen, että saavutin oppimistavoitteeni ja onnistuin sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti. Opinnäytetyössä pääsin soveltamaan oppimaani käytännön kautta oikeissa projekteissa. Toimeksiantaja sai todellista hyötyä oman liiketoiminnan kehittämiseen yhteistyön avulla. Haluan kiittää yrittäjä Hanne Nymania hyvästä yhteistyöstä opinnäytetyöprosessin aikana.

Lähteet

Aluehallintovirasto 2020a. Varhaiskasvatus. Luettavissa:

https://www.avi.fi/web/avi/varhaiskasvatus?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14398. Luettu: 1.3.2020.

Aluehallintovirasto 2020b. Koronavirus COVID-19. Luettavissa:

<http://www.avi.fi/web/avi/usein-kysytyt-kysymykset#Koskeeko%20avien%20m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ys%20yleis%C3%B6>. Luettu: 15.5.2020.

Apunen, A. 2020. Haastajasta palveluksi. Alma Talent. Helsinki.

Asiantuntijaosuuskunta Edu-O-Matic 2020. Edu-O-Matic. Luettavissa:

<https://edumatic.fi/>. Luettu: 1.3.2020.

Bruun, N. 2010. Tavaramerkinhaltijan kielto-oikeus ja sen soveltuminen toiminimen käyttöön. Teoksessa Tavaramerkki ja toiminimi – immateriaaliaalioikeudellisia erityiskysymyksiä, Pihlajarinne, T., Pokela, E. & Ruuhonen, K. (toim.). Lakimiesliiton kustannus. s.17–18.

Curedale, R. 2013. Service Design, 250 essential methods. Design Community College Inc. Topanga, USA.

Curedale, R. 2016. Service Blueprints. Design Community College Inc. Topanga, USA.

Eduskunta 2019a. Hallituksen esitys HE 34/2019 vp. Luettavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_34+2019.pdf. Luettu: 16.2.2020.

Eduskunta 2019b. Hallituksen talousarvioesitys 2020. Luettavissa:

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_29+2019.pdf. Luettu: 17.2.2020.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2020. ELY-keskusten rahoitus yrityksille koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/poikkeusrahoitus>. Luettu: 15.5.2020.

Finder 2020a. Touhula Varhaiskasvatus Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Yksityinen+p%C3%A4iv%C3%A4koti/Touhula+Varhaiskasvatus+Oy/Oulu/yhteystiedot/2444025>. Luettu: 1.3.2020.

Finder 2020b. Pilke päiväkodit Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Yksityinen+p%C3%A4iv%C3%A4koti/Pilke+p%C3%A4iv%C3%A4kodit+Oy/Vantaa/yhteystiedot/481676>. Luettu: 1.3.2020.

Finder 2020c. Norlandia Päiväkodit Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Yksityinen+p%C3%A4iv%C3%A4koti/Norlandia+P%C3%A4iv%C3%A4kodit+Oy/Espoo/yhteystiedot/346361>. Luettu: 1.3.2020.

Globex Oy 2020. Tapahtumat. Luettavissa: <https://globex.fi/globexwp/>. Luettu: 1.3.2020.

Hannelandia 2020. Hanne Nyman CV. Luettavissa: <https://www.hannelandia.fi/orff-pedagogiikka/>. Luettu: 15.3.2020.

Ilona IT 2020. Koulutukset. Luettavissa: <https://verkkokauppa.ilonait.fi/pages/koulutukset>. Luettu: 1.3.2020.

Innanen, A. & Jäske, J. 2014. Brändin suoja. Edita Publishing Oy.

JaSeSoi ry 2020. Vapaa musiikkikasvatus. Luettavissa: <http://jasesoi.com/vapaa-musiikkikasvatus/>. Luettu: 1.3.2020.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwing, D. & Regner, P. 2018. Fundamentals of strategy. 4th edition. Pearson Education Limited. United Kingdom.

Jokinen, L. & Nieminen, A. 2019. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuskuvat 2040. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan tulevaisuustyön raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:30. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161799/OKM_2019_30_Varhaiskasvatuksen_tulevaisuuskuvat_2040.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 19.2.2020.

Kide Science Oy 2020. Pedagoginen malli. Luettavissa:

<https://kidescience.com/fi/pedagoginen-malli>. Luettu: 1.3.2020.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu, Miettinen, S. (toim.). Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki. s. 51–53.

Koivula, M. & Mustola, M. 2017. Varhaiskasvatuksen digiloikka ja muuttuva sukupolvijärjestys? Jännitteitä lastentarhanopettajien ja lasten kohtaamisissa digitaalisen teknologian äärellä. *Kasvatus & Aika*, 11(3). Luettavissa:

<https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/68722/30160>. Luettu: 20.2.2020.

Kuntalaki 410/2015.

Laitinen, J. 2017. Leikinvoima-kouluttaja: Leikkiä vaikka koko päivä. *Talentia*. Luettavissa:

<https://www.talentia-lehti.fi/leikinvoima-kouluttaja-leikkia-vaikka-koko-paiva/>. Luettu: 15.3.2020.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Lehtikangas A. & Mulari H. 2016. "Mä en oo kattonut mut mä vaan tiän ne": havainnointi, medialeikit ja eronteot päiväkodissa. Teoksessa *Solmukohtia*, Mulari, H. (toim.). Nuorisotutkimusseura. Helsinki. s. 35–36. Luettavissa:

<https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/solmukohtia.pdf>. Luettu: 21.2.2020.

Lith, P. 2019. Varhaiskasvatuksen markkinat. Helsinki. Luettavissa:

<https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2019/08/hyvinvointialavarhaiskasvatus2019.pdf>. Luettu: 23.2.2020.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa *Palvelumuotoilu*, Miettinen, S. (toim.). Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki. s. 33.

Mäkinen, M., Saikkonen, L., Muhonen, M. & Sihvonen, M. 2017. Päivittämättömät digitaidot jarruttavat ikääntyvien työuraa. Teoksessa *Työelämän tutkimus* 15 (2) – 2017. s. 172–179. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85290/44289>. Luettu: 21.2.2020.

Norlandia Päiväkodit Oy 2020. Tietoa meistä. Luettavissa:
<http://norlandiapaivakodit.fi/Sisalto/Sivu/80220>. Luettu: 1.3.2020.

Nuori kirkko ry 2020. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://nuorikirkko.fi/jarjesto/nuori-kirkko/>.
Luettu: 1.3.2020.

Nyman, H. 1.3.2020. Toimiala. Yrittäjä. Hannelandia. Haastattelu. Vantaa.

Nyman, H. 15.3.2020. Toimeksiantajan esittely ja koulutuskokonaisuuden palvelumuotoilu. Yrittäjä. Hannelandia. Haastattelu. Vantaa.

Nyman, H. 4.4.2020. Tuotteistaminen, pilottikurssi ja Business Model Canvas. Yrittäjä. Hannelandia. Haastattelu. Vantaa.

Nyman, H. 26.4.2020. Kehittämisprojekti. Yrittäjä. Hannelandia. Haastattelu. Vantaa.

Nyman, H. 15.5.2020. Koronavirusepidemian vaikutus liiketoimintaan. Yrittäjä. Hannelandia. Haastattelu. Vantaa.

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ 2020. Musiikki tehostaa oppimista – Aivotutkija Minna Huotilaisesta Vuoden koulutusvaikuttaja 2019. Luettavissa:
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/musiikki-tehostaa-oppimista--aivotutkija-minna-huotilaisesta-vuoden-koulutusvaikuttaja-2019/>. Luettu: 1.3.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö. Luettavissa:
<https://minedu.fi/varhaiskasvatuslait>. Luettu: 22.2.2020.

Opetushallitus 2018a. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Luettavissa:
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf. Luettu: 22.2.2020.

Opetushallitus 2018b. Opetushallitus. Määräys. Luettavissa:
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/maaraysasiakirja_suomi_2018.pdf. Luettu: 23.2.2020.

Opetushallitus 2020. Opetustoimen ja varhaiskasvatuksen henkilöstökoulutus 2020. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/avustukset/opetustoimen-ja-varhaiskasvatuksen-henkilostokoulutus-2020>. Luettu: 18.2.2020.

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

Patentti- ja rekisterihallitus 2020a. Mikä on tavaramerkki? Luettavissa:

<https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkinhakijalle/mikaontavaramerkki.html>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020b. Kuinka esität tavaramerkin hakemuksessa. Luettavissa:

<https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkinhakijalle/rekisteroinninhakeminen/tavaramerkinesityshakemuksessa.html>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020c. Tavaroiden ja palveluiden luokitus. Luettavissa:

<https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkinhakijalle/tavaroidenjapalveluidenluokitus.html>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020d. Tavaramerkin tiedot. Luettavissa:

<https://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku?appNum=T201850396®Num=271995>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020e. Luokkaotsikot. Luettavissa:

<https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkinhakijalle/tavaroidenjapalveluidenluokitus/luokituksenperiaatteetjatieolahteet/luokkaotsikot.html>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020f. Tavaramerkin tiedot. Luettavissa:

<https://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku?appNum=T201850397®Num=272126>. Luettu: 4.4.2020.

Patentti- ja rekisterihallitus 2020g. Tavaramerkin tiedot. Luettavissa:

<https://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku?appNum=T201952309®Num=276017>. Luettu: 4.4.2020.

Pedatieto Oy 2020. Koulutus. Luettavissa: <https://pedatieto.fi/tilauskoulutus>. Luettu:

1.3.2020.

Pihlajarinne, T. 2010. Toisen tavaramerkin sallittu käyttö. Lakimiesliiton kustannus.

Piia Roos Oy 2020. Koulutukset. Luettavissa: <https://piiaroos.fi/koulutukset/>. Luettu:

1.3.2020.

Pilke päiväkodit Oy 2020. Tietoa yrityksestä. Luettavissa:
<https://www.pilkepaivakodit.fi/tietoa-yrityksesta/>. Luettu: 1.3.2020.

Pokela, E. 2010. Tavaramerkinhaltijan kielto-oikeus ja sen soveltuminen toiminimen käyttöön. Teoksessa Tavaramerkki ja toiminimi – immateriaaliaalioikeudellisia erityiskysymyksiä, Pihlajarinne, T., Pokela, E. & Ruuhonen, K. (toim.). Lakimiesliiton kustannus. s.48–49.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum. Helsinki.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. Service design for business. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Reunamo Education Research Oy 2020. Tietoa meistä. Luettavissa:
<https://www.reunamoedu.fi/yritys/tietoa-meista/>. Luettu: 1.3.2020.

Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnell, J. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen – digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet Luettavissa:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 20.2.2020.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. O'Reilly Media Inc. Sebastopol. CA.

Suomen Latu ry 2020. Koulutukset. Luettavissa:
<https://www.suomenlatu.fi/ulkoile/koulutukset.html>. Luettu: 1.3.2020.

Tavaramerkkilaki 544/2019.

Tenhunen, S. 2010. Sounds as trademarks – Conditions and scope of protection. Teoksessa Tavaramerkki ja toiminimi – immateriaaliaalioikeudellisia erityiskysymyksiä, Pihlajarinne, T., Pokela, E. ja Ruuhonen, K. (toim.). Lakimiesliiton kustannus. s.192–193.

Tilastokeskus 2019. Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. Luettavissa: http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html. Luettu: 19.2.2020.

Touhula Varhaiskasvatus Oy 2010. Touhula työnantajana. Luettavissa: <https://touhula.fi/tyopaikat/touhula-tyonantajana/>. Luettu: 1.3.2020.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Virkamiesselvitys yritystuista ja niiden vaikutuksista. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79863/TEMrap_22_2017_verkkojulkaisu.pdf. Luettu: 7.3.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioista toteutukseen. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul_27_2018_Uudistuva_tyo.pdf. Luettu: 16.2.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa. Luettavissa: <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>. Luettu: 15.5.2020.

Valtioneuvosto 2020a. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi. Luettu 15.5.2020.

Valtioneuvosto 2020b. Hallitus päätti varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen rajoitteiden purkamisesta. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-paatti-varhaiskasvatuksen-ja-perusopetuksen-rajoitteiden-purkamisesta. Luettu:15.5.2020.

Valtioneuvosto 2020c. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön ohje opetuksen ja varhaiskasvatuksen järjestäjille koronavirusepidemian aikana. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/22150002/Ohje+koulutuksen+j%C3%A4rjest%C3%A4jille+040520.pdf/>. Luettu: 18.5.2020.

Valtiovarainministeriö 2019. Talousarvioesitys 2020. Luettavissa:
<https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2020&lang=fi&maindoc=/2020/tae/valtiovarainministerionKanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:245:673:697:703>. Luettu: 17.2.2020.

Varhaiskasvatuksen Tietopalvelu 2020. Koulutukset. Luettavissa:
<https://www.varhaiskasvatuksentietopalvelu.fi/koulutukset.html>. Luettu: 1.3.2020.

Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540.

Vero 2020a. Tuloverotus - osakeyhtiö ja osuuskunta. Luettavissa:
<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtio-ja-osuuskunta/>. Luettu: 16.2.2020.

Vero 2020b. Yrittäjävähennys – liikkeen- tai ammatinharjoittaja. Luettavissa:
<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/veroilmoitus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/yrityks%C3%A4j%C3%A4v%C3%A4hennys/>. Luettu: 16.2.2020.

Veronmaksajat 2019. Yhteisöverotus. Luettavissa:
<https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Tuloverot/Yhteisoverotus/#a4f6c6e6>. Luettu: 16.2.2020.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. 6. uud. p. Liiketoimintaosaaminen. Edita Publishing Oy.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Kauppakamari. Helsinki.

Väestöliitto 2020. Syntyneiden määrä. Luettavissa:
http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/syntyvyys/syntyn-eiden-maara/. Luettu: 19.2.2020.

Yle 2017. Yksityiset päiväkodit valtaavat alaa, kaikki eivät riemuitse kehityksestä – "Peruspalvelut tulisi järjestää niiden itsensä vuoksi, ei siksi että tehdään rahaa" Luettavissa:
<https://yle.fi/uutiset/3-9890846>. Luettu: 6.3.2020.

Yle 2019. Kaikki lapset saavat taas oikeuden kokopäiväiseen varhaiskasvatukseen – valtio korvaa kulut kunnille. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11116441>. Luettu: 16.2.2020.

Liitteet

Liite 1. Koulutuskokonaisuuden Service Blueprint -malli



H
Hannelandia
PARKANON
SEURAKUNTA

**Leikin Voima Special 4 - Varhaiskasvattajan
voimaviikonloppu**

**VASUTA VALLOITTAVASTI -
LUOVAILLEN JA TAITEILLEN
LEIKIN VOIMALLA!**

**PEDAGOGIIKKA - OHJAAMINEN - OPPIMISYMPÄRISTÖ -
LUONTO - TAIDE**

KENELLE: Varhaiskasvattajat, kasvatusalalla toimivat
PAIKKA: Poikkeusharjun leirikeskus,
Poikkeusjärventie 221, 39700 Parkano
AIKA: 30.8. - 1.9.2019
HINTA: Opetus ja ohjelma 178€ sis. materiaalin,
ruoka ja majoitus 62€
TIEDUSTELUT JA ILMOITTAUTUMINEN: info@hannelandia.fi
Huom! Ilmoittautuminen on sitova. Kurssin voi peruuttaa kuluitta
hankkimalla itselleen sijaisen.

Vasuta valloittavasti on ensimmäinen Hannelandian tuottama varhaiskasvattajan todellinen voimaviikonloppu. Viikonlopun aikana lähestytään Vasun mukaista työtapaa monipuolisesti. Keskiössä on leikki ja kasvattajan leikillinen, pedagoginen toiminta.

Tule mukaan voimaantumaan, oppimaan, iloitsemaan, ajattelemaan, keskustelemaan ja taiteilemaan. Kurssilta saat ideoita, elämyksiä, materiaalia, opastusta ja voimavaroja rakentaa rohkeampaa pedagogiikkaa.

Liite 3. Pilottikurssin palautelomake



Tervetuloa Repolaisen linjalle

30.8.-1.9.2019

Osasin	<input type="text"/>
Innostuin	<input type="text"/>
Eläydyin	<input type="text"/>
Oivalsin	<input type="text"/>
Odotin	<input type="text"/>
Jännitti	<input type="text"/>
Jäin miettimään	<input type="text"/>

Osasin	<input type="text"/>
Innostuin	<input type="text"/>
Eläydyin	<input type="text"/>
Oivalsin	<input type="text"/>
Odotin	<input type="text"/>
Jännitti	<input type="text"/>
Jäin miettimään	<input type="text"/>

Osasin	
Innostuin	
Eläydyin	
Oivalsin	
Odotin	
Jännitti	
Jäin miettimään	

Osasin	
Innostuin	
Eläydyin	
Oivalsin	
Odotin	
Jännitti	
Jäin miettimään	

Osasin	
Innostuin	
Eläydyin	
Oivalsin	
Odotin	
Jännitti	
Jäin miettimään	

Liite 4. Tavaramerkin rekisteröintitodistus



Nyman, Hanne Maarit, toiminimen Hannelandia haltijana
Vaaralankuja 15 B 4
01230 VANTAA
FI

TAVARAMERKIN REKISTERÖINTITODISTUS

REGISTRERINGSBEVIS FÖR VARUMÄRKE · TRADEMARK REGISTRATION CERTIFICATE

Patentti- ja rekisterihallitus on tavaramerkkilakiin perustuvalla päätöksellään rekisteröinyt tavaramerkin oheisen rekisteriotteen mukaisesti. Rekisteröinti on voimassa kymmenen vuotta ja se voidaan uudistaa. Väite rekisteröintiä vastaan voidaan tehdä kahden kuukauden kuluessa kuuluttamispäivästä. Rekisteröinti voidaan kumota väitteen johdosta.

Patent- och registerstyrelsen har genom sitt beslut som grundar sig på varumärkeslagen registrerat det varumärke som avses i bifogade registerutdrag. Varumärkesregistreringen gäller i tio år. Registreringen kan förnyas. En invändning mot registreringen kan lämnas in inom två månader från kungörelsedagen. Registreringen kan upphävas på grund av invändningen.

The Finnish Patent and Registration Office has by a decision based on the Finnish Trademarks Act registered the trademark disclosed in the accompanying register extract. The registration will remain valid for ten years, and it can be renewed. The registration may be opposed within two months from the publishing day. The opposition may cause the registration to be revoked.

Rekisterinumero, registernummer, registration number: 276017

Väiteaika päättyy, frist för invändningen, opposition period ends: 31.12.2019

Helsinki, Helsingfors 31.10.2019

Elina Hairisto
Lakimies
Jurist
Legal Officer

Tämä asiakirja on koneellisesti allekirjoitettu. · Detta dokument har undertecknats maskinellt. · This document has been electronically signed.

OTE TAVARAMERKKIREKISTERISTÄ

UTDRAG UR VARUMÄRKESREGISTRET

EXTRACT OF THE REGISTER OF TRADEMARKS

Rekisterinumero
Registernummer
Registration number (111) 276017

Rekisteröintipäivä
Registreringsdatum
Date of registration (151) 24.10.2019

Rekisteröinti päättyy
Registreringen upphör
Registration expires (180) 09.10.2029

Hakemusnumero
Ansökningsnummer
Application number (210) T201952309

Hakemispäivä
Ingivandedatum
Filing date (220) 09.10.2019

Haltija - Innehavare - Holder (732)

Nyman, Hanne Maarit, toiminimen Hannelandia haltijana, Vantaa, FI

Tavaramerkki - Varumärke - Trademark (540)

Vasuta valloittavasti

Tavarat/palvelut - Varor/tjänster - Goods/services (511)

Luokka/Klass/Class 41
Koulutus-, ajanviete- ja urheilupalvelut

Luokitus NCL(11):n mukaan - Klassificering enligt NCL(11) - Classified in accordance with NCL(11)

Väiteaika päättyy - Frist för invändningen - Opposition period ends

31.12.2019

Haltijan ilmoittama osoite - Innehavarens adress enligt anmälan - Reported address of the trademark owner:

Vaaralankuja 15 B 4, 01230, VANTAA, FI

Liite 5. Toimeksiantajan päivitetty Business Model Canvas

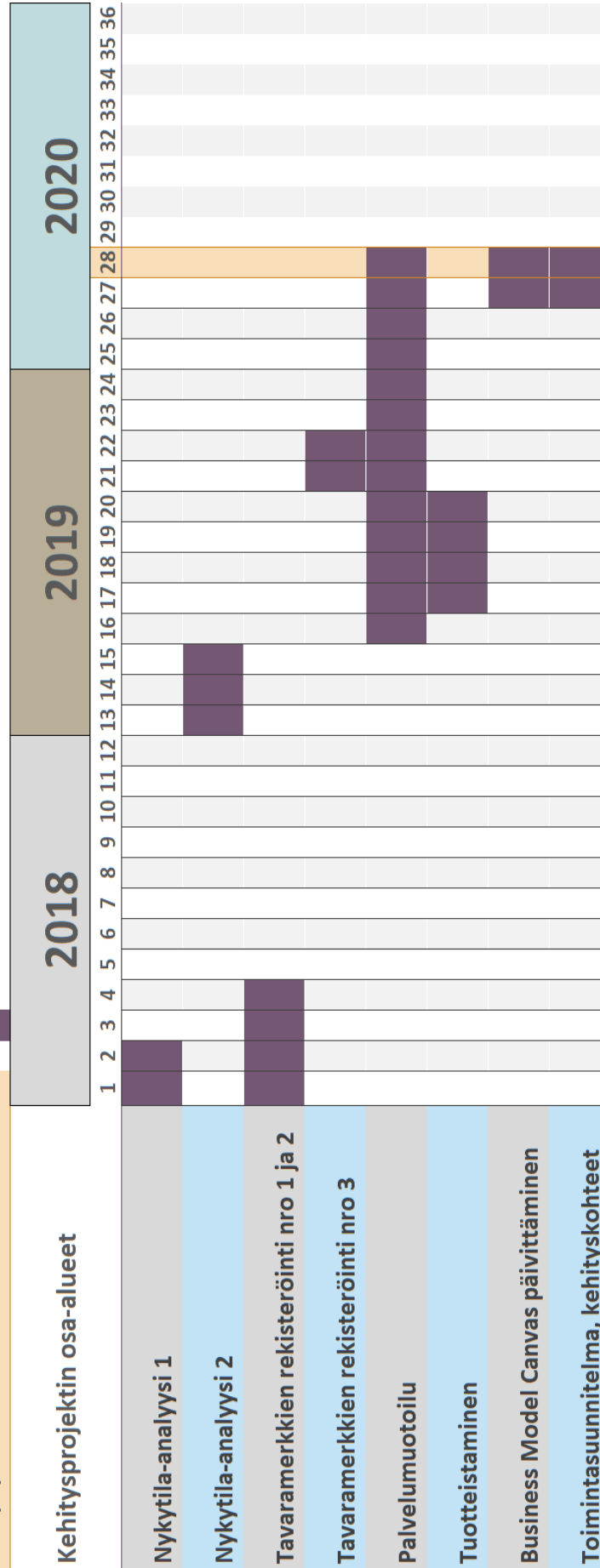
Liite 6. Kehittämiprojektin Gantt-aikataulu

Hannelandian liiketoiminnan kehittäminen 2018 - 2020

Taulukossa näkyy kesto kuukausina sekä aloitus- ja lopetusajankohta

Kehitystyö valmis 30.4.2020 kuukausi nro 28

Valmistunut



Liite 7. Toimeksiantajan haastattelukysymykset 26.4.2020

Niko Nyman

Haastattelu
Hannelandia, Hanne Nyman

1 (1)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

26.4.2020

Varhaiskasvatusalan koulutuspalveluyrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Haastattelukysymykset toimeksiantajalle kehitysprojektin hyödyistä

- 1) Miten kuvailisitte yrityksen saamaa kokonaisvaltaista hyötyä opinnäytetyöprosessin aikaisesta kehitystyöstä?
- 2) Auttoiko palvelumuotoilu havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittämään palveluita, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille?
- 3) Oliko Service Blueprint -mallista hyötyä koulutuskokonaisuuden suunnittelussa ja toteuttamisessa?
- 4) Kun palvelun ytimessä on asiakas, auttoiko tämä koko kehitysprojekti ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden tarpeita, arvoja ja toiminnallisia motiiveja?
- 5) Miten kehitystyö auttoi olemassa olevien palveluiden kehittämisessä?
- 6) Auttoiko palvelumuotoilu tulkitsemaan organisaation määrittelemää brändiviestiä eri jakelukanavissa ja asiakkaiden kokemissa kontaktipisteissä?
- 7) Miten tuotteistamisen prosessi auttoi uuden kurssin suunnittelussa?
- 8) Pystyittekö luomaan tuotteistamisen prosessin aikana sellaisia mielikuvia millä saitte kilpailuetua verrattuna muihin alan toimijoihin?
- 9) Miten onnistuitte selkiyttämään palvelukokonaisuuden vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia palvelevaksi kokonaisuudeksi?
- 10) Kirkastuiko palveluiden käyttötarkoitus tuotteistusprosessin aikana?
- 11) Vähenikö tuotteistamisen avulla tuotteeseen tai palveluun liittyvä asiakkaan riski?
- 12) Oliko eri hinnoittelumalleihin tutustumisella hyötyä pilottikurssin tai tulevan liiketoiminnan palveluiden hinnoittelussa?
- 13) Millaisia vaikutuksia tavaramerkkien rekisteröinnillä oli yrityksen toimintaan, imagoon tai brändiin?
- 14) Mitä hyötyjä Business Model Canvasin päivittämisellä saavutettiin?
- 15) Mitä vaikutuksia tulevaisuuden kehityskohteiden määrittelyllä on liiketoimintaan?