



Jamkin palvelutoiminnan selvitys 2022

Palvelutoiminnan nykytila

Tiina Martelius-Louniala

”Palvelutoiminnalla on keskeinen merkitys osana Jamkin uuden sukupolven korkeakoulun vaikuttavuuden rakentamista”
Jamkin strateginen kehittämisohjelma 2021–2024

ISBN 978-951-830-663-7 (PDF)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu	Postiosoite/Address	Puhelin/Tel.	Faksi/Fax	Internet	Y-tunnus
JAMK University of Applied Sciences	PL 207	0207438100	(014) 4499694	www.jamk.fi	1006550-2
	FI-40101 Jyväskylä	+358 20 743 8100	+358 14 4499694		
	FINLAND				

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
1.1	Selvityksen tarkoitus ja tavoite	3
1.2	Selvityksen rajaus ja rakenne	4
2	Nykytila jamkilaisten sanoin	6
2.1	Johdon näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta	7
2.2	Päälliköiden näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta	11
2.3	Operatiivisten toimijoiden näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta	26
3	Kysynnän näkökulma	33
4	Palvelutoiminta yhdeksässä ammattikorkeakoulussa	43
4.1	Palvelutoiminnan organisoituminen sekä kehittäminen	44
4.2	Palvelutoiminta osana ammattikorkeakoulun arkea	51
4.3	Palvelutoiminnan resurssointi	54
	Alihankinta osana palvelutoiminnan resurssointia	58
4.4	Myyntiorientaatio ja hinnoittelu osana palvelutoimintaa	60
4.5	Kumppanuusajattelu osana palvelutoimintaa	67
5	Pohdinta	70
6	Päätäntö	78
Lähteet	79	
Liitteet	80	

1 Johdanto

Jyväskylän ammattikorkeakoulun (myöhemmin Jamk) tavoitteena on kasvaa ja vahvistua omassa toimintaympäristössään. Edellä mainitun tavoitteen kulmakivinä ovat arvot (vastuu, luottamus, luovuus) ja luotettavana aluevaikuttajana, vetovoimaisena korkeakouluna sekä haluttuna kehittäjäkumppanina toimiminen. Jamkin ja Opetus- ja kulttuuriministeriön (myöhemmin OKM) keskinäisestä sopimuksesta ilmenee, että Jamk tulee kasvattamaan palveluliiketoimintaa sekä koulutusvientä tulevaisuudessa (Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2021–2024. Sopimusraportointi 2021).

Tällä hetkellä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kasvun arvellaan tulevaisuudessa tulevan muualta kuin OKM:n perusrahoituksesta, jolloin sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyön (myöhemmin TKI) että palvelutoiminnan merkitykset tulevat kasva-maan. Kuitenkin siten, että kasvun taustalla ei ole ainoastaan euromääräinen liike-vaihdon nousu vaan päämäärä on laajempi seuraten ammattikorkeakoululain neljännen pykälän ([Ammattikorkeakoululaki 932/2014-FINLEX®](#)) ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n johtosäännön 2021 asettamia tehtäviä sekä aluevaikuttavuusvelvoitetta:

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.

Jamkin strategiassa (Jamkin strategia 2020–2030) tuodaan esiin tavoite huolehtia palvelutoiminnasta koulutuksen ja TKI-toiminnan rinnalla, samalla turvaten perusrahoituksen vakaa kehitys. Erikseen mainitaan, että Jamk tavoittelee maltillista talouden kasvua ulkoisella rahoituksella OKM-rahoituksen rinnalla. Määrällinen Jamkin strategian mukainen kasvutavoite on nostaa ulkoisen rahoituksen osuus 30–35 % vuoteen 2030 mennessä.

Jamkin strategiaan sisältyy Uuden sukupolven korkeakoulun rakentaminen, minkä yhtenä tavoitteena on uudenlaisen työelämää kehittävän palvelukulttuurin saavuttaminen. Tähän liittyen Jamk on vuodesta 2019 toteuttanut Luovuutta. Kumppanuutta. -valmennusta tavoitteenaan palvelukulttuurin muutoksen toteuttaminen Trainers'House Oy:n yhteistyön tuella.

Jamkin strategisen kehittämisen ohjelmalla 2021–2024 (Jamkin strategia 2020–2030) tuetaan Uuden sukupolven korkeakoulun -toimintamallin toteutumista. Keskeisiin kehittämistavoitteisiin vastataan strategisella kehittämisohjelmalla, jonka yksi teema on toimivat työelämäyhteydet. Kehittämisohjelmassa kerrotaan palveluliiketoiminnan keskeisestä merkityksestä osana uuden sukupolven korkeakoulun vaikuttavuuden rakentamista.

Kehittämishojelman 2021–2024 kohdassa 5.3. Toimivat työelämäyhteydet todetaan, että Jamk toimii tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, joita se kuulee säännöllisesti. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämisen tavoitteena on kehittää vahvempia kumppanuuksia ja monimuotoisempia verkostoja työelämän kanssa.

Vuonna 2021 Jamkin palvelutoiminnan liikevaihto oli 5.141.219 €, joka on neljänneksi suurin kaikkien ammattikorkeakoulujen joukossa. Kolme suurinta oli Hämeen ammattikorkeakoulu 11,5 M€, Tampereen ammattikorkeakoulu 11,4M€ ja Metropolia 6,7M€. Samasta tietolähteestä selviää, että 2021 tilikauden voitto/tappio vertailussa Jamk oli toiseksi suurin 243.731 €:lla, Oulun ammattikorkeakoulu oli tilaston ensimmäinen 336.246 €:lla ja kolmantena oli Hämeen ammattikorkeakoulu, jonka tilikauden voitto oli 138.833 €. (Vipunen – opetushallituksen tilastopalvelu: Ammatti-korkeakoulujen taloustietoja. KOTA-tiedonkeruu. Ladattu 10.5.2022).

1.1 Selvityksen tarkoitus ja tavoite

Tämän selvityksen tarkoituksena on tuottaa tietoa Jamkin B to B-palvelutoiminnan nykytilasta johtoryhmän työskentelyn tueksi sekä mahdollisten kehittämiskohteiden löytämiseksi.

Jamkissa suoritettujen haastattelujen tavoitteena oli selventää sisäistä näkemystä, narratiiveja hyödyntämällä, palvelutoiminnan nykytilasta, jonka pohjalta luotiin mahdollisimman tarkka kuvaus tilanteesta.

Selvitys toteutettiin haastattelu- ja keskustelu- keväällä 2022 aikana. Haastateltuja henkilöitä oli kaikkiaan 33 (n = 33), joista johdon edustajia oli kaikkiaan 6, päälliköitä 14 ja palvelutoiminnan operatiivisen tason toimijoita yhteensä 13. Haastattelut suoritettiin työpäivän aikana, joko TEAMS-palaverina tai läsnäollessa. Kestoltaan ne olivat 8 minuutista runsaaseen tuntiin. Pääsääntöisesti haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti, pl. kolmea haastattelua, jossa paikalla oli samaan aikaan kaksi henkilöä. Kullekin haastatellulle luvattiin anonymiteetti.

Toimeksiannossa toivottiin nykytilakartoituksen lisäksi Jamkin palveluliiketoiminnan kehittämis- ja kasvumahdollisuuksien raportointia. Yksiköiden johtoryhmille lähetettiin 14.2.2022 sähköpostiviesti, jossa toivottiin johtajien sekä päälliköiden näkemyksiä ja tavoitteita kunkin yksikön/tulosalueen osalta palvelutoiminnan tilanteesta viiden vuoden kuluttua sekä näkemys siitä, mitä toimenpiteitä valitut kärjet edellyttävät tulosalueilta ja tiimeiltä. Vastausaikaa annettiin 14.3.2022 saakka. Jamkin johtoryhmässä 7.3.2022 todettiin kuitenkin, että ko. näkemyksiä on haasteellista antaa ennen nykytilan selvitystä. Tästä syystä kehittämis- ja kasvumahdollisuuksien raportointi jää siltä osin vajaaksi, ja pohdinta perustuu ainoastaan raportin laatijan haastatteluissa saamiin tietoihin.

Lisäksi toimeksiannossa toivottiin palvelutoiminnan kysynnän ja siihen liittyvän Jamkin potentiaalisen kartoittamista, kiinnittäen erityistä huomiota Jyväskylän sekä Keski-Suomen talousalueen ulkopuolisiin mahdollisuuksiin. Tähän liittyen helmi-maaliskuun 2022 aikana

haastateltiin suurten valtakunnallisesti toimivien yritysten toimitus- tai aluejohtajia. Haastateltuja oli yhteensä kaksitoista (n = 12). Haastattelut toteutettiin joko etäyhteyksin tai läsnä ollen ja niiden kesto vaihteli noin 30 minuutista 75 minuuttiin. Kullekin haastatellulle luvattiin anonymiteetti. Tavoitteena on tarjota johdolle paremmat arviointimahdollisuudet, kun tarkastellaan Jamkin potentiaalia vastata alueelliseen/valtakunnalliseen kysyntään.

Osana palvelutoiminnan nykytilaselvitystä toteutettiin myös suppea vertailuanalyysi yhdeksän (n = 9) ammattikorkeakoulun palvelu-/liiketoiminnasta vastaavan johtajan/päällikön sekä palvelutoiminnassa työskentelevän henkilöstön haastattelujen perusteella. Haastateltavat, joita oli yhteensä kolmetoista (n = 13), olivat Centrian, Humakin, Kaakkois-Suomen, Karelian, Lapin, Metropolian, Savonian, Seinäjoen ja Turun ammattikorkeakouluista. Tarkoituksena oli verrata Jamkin sekä edellä mainittujen ammattikorkeakoulujen organisoitumista sekä toimintamallia toisiinsa. Vertailuanalyysin tavoitteena oli saada jäsentyneempi kuva palvelutoiminnan nykytilasta suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Haastattelujen kesto vaihteli noin 30 minuutista 45 minuuttiin.

Näin ollen selvitykseen osallistui yhteensä 58 haastateltua (n = 58).

1.2 Selvityksen rajaus ja rakenne

Keskeistä tässä selvityksessä on Jamkin palvelutoiminnan nykytilan kuvaus johdon, päälliköiden ja operatiivisessa palvelutoiminnassa työskentelevien näkökulmasta. Lähtökohtana toimivat yksilöiden kertomukset ja kokemukset. Selvityksessä tarkastellaan ja tulkitaan edellä mainittuja narratiiveja suhteessa Jamkin ja OKM:n väliseen sopimukseen, strategiaan, hallituksen, ylimmän johdon ja yksiköiden asettamiin tavoitteisiin.

Sisäisen nykytilakuvauksen rinnalla tarkastellaan palvelutoiminnan kysyntää sekä Jamkin potentiaalia vastata kysyntään yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien edustajien haastattelujen avulla. Lisäksi nykytilan tarkastelua syvennetään Jamkin ja yhdeksän ammattikorkeakoulun välisen vertailuanalyysin avulla.

Narratiivien pohjalta tekemäni tulkinnat ja niistä syntyvä pohdinta pyrkii ilmentämään selvityksen alla olevan Jamkin palvelutoiminnan nykytilaa mahdollisimman tarkasti sitä johtavien ja operatiivista työtä tekevien henkilöiden kertomana.

Selvityksen keskeisiä tekijöitä:

- johdon näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta,
- päällikön näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta,
- operatiivisten toimijoiden näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta,
- kysynnän näkökulma sekä
- vertailuanalyysi palvelutoiminnasta ammattikorkeakoulujen kesken.

Teoreettisena tausta-ajatuksena on, että kerrottujen tarinoiden ja kielen¹ avulla saavutetaan yksittäisestä näkemyksestä yleinen syy-seuraussuhteita seuraamalla. Näin yksittäisten kertomusten ja näkemysten kautta etsimällä syntyy kuva kokonaisuudesta, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yleistyksiä. Ajatuksena on, että kerrotut näkemykset kuvaavat Jamkin palvelutoiminnan keskeisiä piirteitä ja nykytilaa. (Tienari & Meriläinen, 2021.)

Selvityksessä on kuusi päälukua. Ensimmäisessä käydään lyhyesti läpi selvityksen tarkoitus ja tavoite sekä rajaus ja rakenne. Toisessa tarkastellaan Jamkin palvelutoiminnan nykytilaa jamkilaisten omin sanoin. Kolmannessa pääluvussa esitän kysynnän näkökulman sidosryhmien edustajien haastattelujen pohjalta. Sen jälkeen neljännessä pääluvussa kuvaan palvelutoiminnan arkea yhdeksässä ammattikorkeakoulussa. Viidennessä pääluvussa pohdin palvelutoiminnan nykytilaa selvityksen pohjalta, vertailen ammattikorkeakoulujen palvelutoiminnan nykytilaa sekä nostan esiin selvityksen aikana syntyneitä huomioita. Pääluvussa kuusi on päätäntö.

¹ Elämismaailma on moniulotteinen, ja ihminen ilmaisee sitä kielensä avulla. Kieli on väline, jonka avulla ihminen pyrkii ilmaiseemaan näitä omia kokemuksiaan (Satulehto, 1992, 79).

2 Nykytila jamkilaisten sanoin

Useat haastatellut kuvaavat Jamkin palvelutoimintaa aktiiviseksi, mutta haasteita siitä löytää jokainen. Useat katsovat sitä vahvasti operatiivisen toiminnan kautta, toisaalta erilaiset järjestelmiin liittyvät haasteet sekä resurssointi puhuttavat kaikkia haastateltuja. Selvää yhtenäistä kuvaa kokonaisuudesta ei vaikuttaisi olevan kenelläkään.

”Hajautettu malli, jossa kaikki tekevät kaikkea, ei toimi. Ammattimainen työskentely edellyttää keskittämistä. Myös resurssointi vaatii tätä – eikä kaikki edes osaa tai halua tai viitsi olla mukana palvelutoiminnassa. Pääsee helpommalla. Toisaalta – seuraava ongelma, joka on moraalinen, on se, että pitäisikö se [kieltäytyminen työnantajan osoittamasta työstä] sitten sallia muutamille? Mutta miksi?”

”Myynnin välineitä tarvitaan. CRM meillä on, mutta sen lisäarvo pitäisi ymmärtää paremmin. Nyt se vielä puuttuu usealta. Eikä kaikki edes käytä sitä, vaikka lisenssi käytössä olisikin. Siellä tiedot eivät ole ajantasaisia, niin ei sitä edes uskalleta käyttää – tai viitsitä. Se ei anna mitään.”

”Volyymin vaihtelu myynnissä on ongelma, silloin ei osata resurssoida. Siksi siitä on ollut helpompi jättäytyä pois ja hoitaa vain perustehtävää.”

Keskusteluissa tuli esiin usean eri tason kysymyksiä; ylitason arvomaailmaan ja moraalisiin liittyviä sekä arjen käytäntöihin ja resurssointiin liittyviä.

Yhteisiä haasteita löytyi useita. Eräs niistä oli useassa keskustelussa esiin noussut sopimusjuridiikka.

”Sopimusjuridiikka on aivan lapsen kengissä. Siihen tarvitaan apua kiireesti. Eihän me nyt voida jatkaa näin.”

Lisäksi haastatellut toivat esiin luonteeltaan ja laajuudeltaan erilaisia tuen tarpeita. Tukea kerrottiin tarvittavan esimerkiksi CRM:n käytössä, asiakasymmärryksessä, tuotteistuksessa, asiakkuuksien hoidossa, uusien asiakkaiden etsimisessä, liidien vastaanottamiskyvyssä, luottamuksessa [asiakkaalle annettuihin lupauksiin vastaaminen] sekä itse myynnissä.

”Myös asiakkuuksien hoitoon kaivataan meillä apua. Meillä ei tiedetä, kuinka uusia asiakkaita haettaisiin - tai edes mistä.”

Kannattavuus, katelaskenta ja tarjousten tekemisen osaaminen herätti myös erittäin paljon keskustelua. Edellä mainittu oli esillä erityisesti johdon ja päällikötason keskusteluissa.

”Kannattavuus ja kate pitää ymmärtää. Miksi talossa edes on katteetonta myyntiä?”

Strategia on yrityksen näkemys tahtotilasta ja toimenpiteistä, joilla se katsoo menestyvänsä parhaiten toimintaympäristössään. Samalla se on muutossuunnitelma, vaikka lopulta päätöksenä olisikin toimia kuten aikaisemminkin. Siinä valitaan asioita, joita edistetään ja niitä, joihin ei tulla käyttämään resurssia. (Hackselius-Fonsén 2017.) Merkilläpantavaa on, että haastatelluista noin 80 % totesi, että palvelutoiminnalta puuttuu koko taloa koskeva yhtenäinen strateginen näkemys. Vaikka Jamkissa on toteutettu palvelutoimintaa jo usean vuoden ajan ja se mainitaan niin Jamkin ja OKM:n välisessä sopimuksessa, Jamkin strategiassa sekä strategisissa kehittämissuunnitelmissa, on kaikkien näkökulmien edustajilla sama huoli; yhtenäinen näkemys puuttuu.

”Jamkiin tarvitaan palvelutoimintaan kokonaisvaltainen - koko taloa koskeva - strateginen näkemys. Nyt se puuttuu. Kyllä yksiköt voivat autonomisia olla, mutta tuon kattonäkömyksen alla. Yhteinen ja yhtenevä puhe puuttuu. Meillä oli joskus liiketoimintajohtaja, mutta ei tuota yhtenäisyyttä silloinkaan kyllä oikein tainnut olla.”

”Asioita koitetaan viedä eteenpäin omasta näkökulmasta ja unohdetaan Jamkin näkökulma. Ollaan aktiivisia sanoin, mutta oikeaa todellista dataa siitä ei ole. Me ei hallita asiakkuuksia eikä toimia systemaattisesti [kontaktien, liidien, tarjouksien raportointi CRM:ään] vaan kontaktoidaan samoja asiakkaita toinen toisensa perään. Useat pitävät omia exejejä, joissa yritysten, ihmisten tietoja ja tarjouksia, säilyttelee niitä sitten omilla koneillaan tai mapeissaan, ja se on kaikkia tietosuojasääntöjen vastaista. CRM:ssä on noin 3300 yritystä, joilla kaikilla on vanhoja päivittämättömiä tietoja, joil-la kukaan ei tee mitään. Keski-Suomen alueella on reilut 30 000 yritystä, eli me leiki-tään vain noin 10 % kanssa.”

”Saataisinko tätä jotenkin kirkastettua? Jotain asioita keskitettyä ja automatisoitua. Nyt on repaleista. Vähän mennään jokaisessa yksikössä omaan suuntaan. Ei ole yhtenäistä linjaa. Liian sekava tapa on nyt.”

2.1 Johdon näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta

Yksiköiden johtajien haastatteluissa esiin nousi useita samankaltaisia kysymyksiä sekä yhteneviä näkemyksiä, mutta myös erilaiset toimintatavat sekä lähtökohdat värivät keskustelua. Yhteenvetona on mahdollista todeta, että yksikönjohtajat toivovat nykyisen mallin säilyvän siten, että yksiköt säilyttäisivät tämänhetkisen autonomiansa palvelutoiminnassa. Tähän kuuluu itsenäiset toimintatavat, jolloin kullakin yksiköllä säilyvät omat prosessit, niiden suunnitteleminen, edelleen kehittäminen sekä toteutus.

Jokaisella johtajalla on vahva käsitys palvelutoiminnan tarpeesta ja sen asemasta Jamkin strategiassa, mutta edellä mainitusta huolimatta, jokainen vaikuttaa kaipaavan yhteistä, kokonaisvaltaista strategista näkemystä sekä palvelutoiminnan prosessien selkiinnyttämistä.

”Me tarvitaan kokonaisvaltaista strategista näkemystä ja tavoitteiden luomista. Kylähän niitä varmaan aikaisemminkin on koitettu tehdä. Olihan meillä joskus liiketoimintajohtaja, eikös ollutkin? - - Mutta ei silloin kyllä tähän asiaan tainnut selkeyttä tulla.”

Palvelutoiminnan sekä toimintaympäristön arvaamattomuus ja ennakoimattomuus OKM-rahoitteiseen koulutustoimintaan nähden kuuluu johtajien puheessa, kun he arvioivat yksikkönsä tulevaisuutta ja tavoitteita palvelutoimintaan liittyen.

”Mun näkökulmasta tää menee näin. Ensimmäiseksi, volyymin vaihtelu palvelutoiminnassa on haaste. Kuinka sitä arvioidaan? Kuinka arvioidaan siis resurssit. Siitä on ollut jatkuvasti haastetta. Eihän täällä kukaan istu ja odottele töitä, ja sitten, jos niitä tulee äkkiä, niin kuka sinne lähtee?”

Palvelutiimin asema ja tehtävä Jamkissa näyttäytyy kaikille epäselvänä. Myös tiimin positio suhteessa jatkuvan oppimisen tiimiin vaikuttaa keskeneräiseltä ja kirkastamattomalta.

”Miksi kukaan ottaisi osaa palvelutiimiin? Pitäisikö se jopa lopettaa? Jatkuvan oppimisen, täydennyskoulutuksen ja palvelutoiminnan välillä on vain veteen piirretty viiva. Vai onko siinä jopa päällekkäisyyttä? Mikä sen lisäarvo on? Vai lopetetaanko se kokonaan? Nyt siihen tuli kyllä vähän uutta kulmaa, kun tuli tuo verkkopalvelu-uudistus ja verkkokauppa -asia. Ne on puhuttaneet paljon.”

”Palvelutiimin toiminta edellyttäisi kirkastuksen. Minä olen ollut mukana vain yhdessä, kahdessa kokouksessa. Mielestäni se etsii edelleen paikkaansa. Olen kuullut, että N.N olisi toivonut palvelutiimin ja koulutustiimin yhdistymistä. Vai meneekö puurot ja vellit sekaisin?”

”Palvelutiimin input on jäänyt kyllä todella ohueksi. Se on vain paikka, johon raportoidaan. Siellä istuu vuoron perään joku tulosalueen päälliköstä. Vähän pakollinen paha, tai siis yksi pakollisista tehtävistä.”

”Muistelen, että jo jokunen vuosi sitten keskusteltiin Elo, vai mikä silloin se nimi olikaan, ja palvelutiimin yhdistämisestä. Olisiko siihen tarvetta? Onko ne kuitenkin vähän liian kaukana toisistaan, mutta tekee vähän päällekkäisiä asioita. Aikaisemmin katsottiin vain taaksepäin, tai sellaista palautetta siitä silloin annettiin. Nyt se vaikuttaa hakevan edelleen rooliaan. Jotenkin siinä on turhautumista näkyvillä.”

”Toinen mikä on pohdituttanut, on tuo jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen sekä palvelutoiminnan yhtymäkohdat. Onko niiden välissä veteen piirretty viiva? Vai onko siellä päällekkäisyyttä? Näitä pitäisi kyllä tosisaan selkeyttää ja selventää. Kaikille. Koko porukalle.”

Henkilöstön kustannuslaskentaan ja tarjousten tekemiseen liittyvä osaaminen pohditutti kaikkia. Linja oli hyvin yhtenäinen, sillä jokainen johtajista mietti, että miksi katteetonta myyntiä on ja miten se saadaan kitkettyä pois. Mihin katteettomuus todellisuudessa perustuu ja kuinka kauan sellaisen tekemiseen annetaan mahdollisuus, missä on raja?

”Tarjouksia ei saisi tehdä kuka vaan. Ymmärrys kokonaisuudesta sekä taloudesta tulee tarjouksen tekijällä olla. Meillä pitäisi olla tiedossa ne volyymituotteet, jotka tekevät myynnistämme suurimman osan – mutta niitä ei ole tiedossa. Koko talossa. Tai näin ainakin uskon. Usein on niin, että 20 % tuotteista tekee 80 % myynnistä. Mutta ne pitäisi kyllä tunnistaa. Silloin vasta päästään siihen, että kannattaako näitä 80 % tuotteista edes tehdä tai ylläpitää, kun ne kuitenkin tekee myynnistä vain 20 %”

”Mielestäni se, että kaikki tekee kaikkia ei ole hyvä malli. Olen keskitetyn kannalla. Hajautettu malli tässä tarjousmaailmassa ei toimi. Pitää olla keskitetty malli, että tarjouksia tekee ne, jotka siitä asiasta ymmärtää. Muuten ei tule mitään. Kaikki ei vaan osaa sitä.”

”Tuo katteettomuus puhuttaa kyllä ja ihmetyttää mua kovasti. Toisaalta mielessä on ollut, että onko yleiskustannukset ihan kohdallaan? Pelataanko me itsemme niillä pois markkinoilta. Mutta kannattavuus, plus kate on iso asia ja kyllä tarjouksia tekevien on se ymmärrettävä.”

Se, kuinka palvelutoiminnan tavoitteita asetetaan tai niihin päästään, ei ole tällä hetkellä täysin selvillä. Myös yksikkökohtaisia eroja vaikuttaisi olevan.

”Tarkkaa vuosittaista käsitystä siitä, millainen meidän palvelumyyntimme per vuosi on, ei ole. Tässä on se haaste, että me ennustetaan vain suuruusluokka, johon vuosi sitten päättyy. Ei mitenkään katsota sitä, että miten eri kuukaudet tai asiat saattavat siihen vaikuttaa. Se on haaste.”

Suurta vaihtelua on myös siinä, asetetaanko tavoitteet [euro ja kappalemääräiset] koskemaan yksittäistä tulosaluetta tai jopa tiimiä.

”Näkemykseni mukaan kaikille tiimeille ei aseteta myynnin tavoitteita. Pyyntöjä on kyllä tullut, että saisiko edes yksi tiimi euromääräiset tavoitteet. Mutta sitä on katsottava vielä joryssä.”

Asiakasvastuuta, joka tarkoittaa yhtenäistä ”jamkilaista tapaa” hoitaa asiakkaita, ei yksikönjohtajien mukaan ole. Tulkintani mukaan johtajat kokevat, että se vaatisi vahvempaa yhtenäistä linjaa, johtamispuhetta ja kulttuurin muutosta kouluorganisaatiosta kohti palveluorganisaatiota. Tämä ei tarkoittane sitä, että Jamkissa ei olisi missään asiakaspalveluhenkistä otetta, vaan sitä, että linja on hajanainen – ero tulosalueiden ja toimijoiden välillä on suuri.

Asiakkuuden hallintajärjestelmä Dynamicsin hyöty, toimivuus, käytettävyyys ja osaaminen keskusteluttaa johtajia paljon. Jokainen haastatelluista totesi, että mikäli järjestelmä ei tuota käyttäjälleen lisäarvoa, se jää työnantajan toiveista ja pyynnöistä huolimatta käyttämättä. Tätä kuvailtiin muun muassa näin:

”Ja viimeisenä eli kolmantena on CRM. Sen pitäisi olla sujuva. Nyt se ei oo. Ehkä siinä on sitä, kun sitä ei käytetä koko ajan, niin sitä ei oikein myöskään osata. Sen käyttö pitää saada tarkoituksenmukaiseksi, jotta siihen syntyy lisäarvoa. Se lisäarvo tarvitaan, että kukaan on halukas sitä edes käyttämään. Tietojen, asiakastietojen tulee olla siellä oikein ja jokin selkeä syy, miksi sinne mennään. Sen puoleen tuo keskittäminen on tärkeä juttu, että käyttäjät osaa sitä helposti käyttää. Jos siellä käydään vain joskus, niin jokainen ihmettelee, että mitä täällä pitikään tehdä ja mihin mitään syöttää. Niin, lisäarvoa pitää kyllä saada tähän.”

Sen merkitys ymmärretään ja johtajat ovat sitä mieltä, että suurin osa jamkilaisista myös näkee CRM:n käytön tärkeänä. Johtamisen tukena ja apuvälineenä hyödyt tunnustetaan hyvin. Mutta haasteita on ollut.

”CRM:n käyttö...sinne on viety tarjouksia, jos asiakas on jotain sattunut kysymään. Ei sitä oikein tosissaan käytetä. Kaikki eivät edes suostu. XX:t kyllä käyttävät. Ne kirjaa toteutuneet jutut, eli kirjaa laskut sinne. N.N. tietää siitä enemmän.”

”Eli meillä on CRM-vastaava. Kyllä CRM:ssä pitäisi kaikki [tarjoukset] näkyä. Siinäkin keskitetty malli toimii parhaiten. Kyllä, CRM:ää käytetään ja me katsotaan sitä kyllä joryssä.”

”CRM puhuttaa nyt paljon. Passiiviset on saatava sieltä pois, kun sen hintakin nousi niin paljon. Mutta kyllä CRM on käytössä ja sitä kyllä osataan käyttää. Tai siis ainakin ne, jotka sen parissa kaiken aikaa työskentelevät. Myös siihen on satsattu, sillä jokainen joka tuntee, ettei osaa käyttää sitä, meiltä on löytynyt ihan vierihoitoa M.M:n toimesta. Jep, passiiviset pois CRM:stä. Meillä sitä onkin jo tehty.”

Johtajat pohtivat Dynamicsin käyttöä myös omasta ja päälliköiden näkökulmasta. Lähes jokainen myöntää, että myös oma aktiivisuus CRM:n käytössä vaatii tehostamista.

”Enemmän sitä varmasti pitäisi kaikkien käyttää. Niin minun kuin päälliköidenkin.”

”Osa päälliköistäkin käyttää, mutta toiset enemmän kuin toiset. Taitaa olla koko talossa sama suunta.”

Jamk-tasoisien koulutuksen yksikönjohtajat näkevät koko taloa koskevan koulutuksen hyvänä ja tarpeellisena. Trainers`House -valmennus on koettu osittain hyvänä johdon näkökulmasta, mutta kaikissa vastauksissa ilmeni, että koulutus on henkilöstön mielestä koettu osin mitäänsanomattomaksi.

”Me kaivattaisiin enemmän ylhäältä tullutta koulutusta. Vähän tuohon tapaan mitä tuo TH-valmennus nyt on ollut. Toisaalta siitä ei ole kyllä oikein tykätty. Tai siis muutamat ovat, mutta se on ehkä jotenkin toteutettu väärin ...meille...ehkä se on enemmän suunnattu jo palveluorganisaatiolle, joka tekee enemmän myyntiä. Toisaalta iso toive on, että se tehostaisi paremmin koko toimintaa.”

”TH-valmennus tai koulutus...siitä ei ole oikein nähty hyötyä syntyvän. Se on kuin saippua. Kommentit ovat olleet sen suuntaisia, että siitä on ollut kaikkien vaikea saada kiinni. Sitä pitäisi kyllä jotenkin hyödyntää, mutta miten?”

Tulkintani mukaan yhtenäistä linjaa ei keskusteluissa tule esiin siitä, miten ko. valmennuksessa olleita henkilöstön jäseniä aiotaan jatkossa hyödyntää palvelutoiminnan tukena, kehitystyössä tai tehostamisessa. Esiin ei myöskään nouse, onko valmennuksessa käyneille asetettu erillisiä tavoitteita tai tulevaisuuden tehtäviä valmennuksessa opittuun nähden.

2.2 Päälliköiden näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta

Haastattelussa oli kaikkiaan neljätoista (n=14) päällikköä, joista osa työskentelee hallinnossa. Haastatteluissa tuli esiin sekä onnistumisia että kehittämiskohtia. Jälkimmäiset sisälsivät usein myös näkemyksen toimenpiteistä, jotka edistäisivät toimintaa. Lisäksi raportoitiin eritasoisista huolista, joiden yhdistävä tekijä oli se, ettei niihin tarjottu kehittämisehdotuksia vaan niiden ratkaiseminen nähtiin edellyttävän johdon päätöstä ja suunnan näyttämistä.

Palvelutoiminta nähtiin lähes kaikissa haastatteluissa erittäin tärkeänä asiana, muuta-maa yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta.

”No, yhdellä lauseellahan sen voi sanoa. Palvelutoiminta on erittäin tärkeää. Niin kotimainen kuin kansainvälinen. Meillä on nämä kaksi eri puolta. Kumpaankin on keskityttävä. - - Viime vuodesta selvittiin asiallisesti, mutta nyt täytyy pohtia tuota kasvattamista. Miten siihen pystytään, kun on muutkin tavoitteet olemassa. Kv-puolella haetaan isompia kauppoja ja riskien vähentämistä. Nyt on tietenkin ollut korona ja tämä sota, joten epävarmuus kasvaa sillä puolella. Onhan tässä riskiä myös täällä kotimaassakin.”

”Palvelut on meillä isossa roolissa. Tosi isossa. Palvelutoimintaan XX tuo noin X €. Me koitetaan pitää se aika stabiilina. Nousuajatuksia on, että se olisi jatkossa noin XX, just sillain stabiilisti...ettei tarvitse koko ajan hakea.. Mutta ei me pystytä suurentamaan volyyymiä, tuotantokyvykyys on sillä tasolla.”

”Palvelutoiminta on osa meitä.”

”Palvelutoiminta ei ole meillä fokusalue. Se ei ole suunnitelmallista eikä ole sovittuna, että kuka kontaktoi asiakkaita. Tietoisesti ollaan menty maltillisesti. Ei me myöskään markkinoida mitään, koska ei olla nähty tätä tärkeänä eli tämä ei ole ollut fokuksessa, kuten sanoin. Liikevaihto on ollut vuosittain ehkä jotain 100.000€, ja asiakkaat ovat löytyneet ihan vain omien verkostojen kautta. Jos me jotain myydään niin se on usein koulutusta, ei siis mitään konsultointia. - - Meillä koetaan tai siis on koettu, että meillä ei ole tarvetta suunnitelmalliselle myynnille. Jos sellainen tarve tulisi eteen, niin sitten pitäisi pysähtyä miettimään sitä tarkemmin. Niin ja valtuuttaa sekä vastuuttaa sitten ihmiset.”

Huolimatta palvelutoiminnan tärkeyden ymmärtämisestä, useat raportoivat, ettei asiakkaiden kanssa tehdä riittävästi töitä. Pälliköt kokivat, että yritysten kanssa tulisi tehdä enemmän, tehostaa toimintaa ja vahvistaa kumppanuuksia. Merkillepantavaa oli, että yksi päälliköistä raportoi jopa alisuoriutumisen palvelutoiminnassa.

”... ja totuushan on siis se, että kyllä me alisuoriudutaan. Ihan, joo, alisuoriudutaan. Eli suoraan sanottuna ei tehdä sitä mitä pitäisi. Meiltä puuttuu täysin kyky nähdä asiakkaita. Niitä mahdollisuuksia. Se meiltä puuttuu ja siinä me tarvitaan apua ja kiireesti.”

”Jatkossa yrityskentän kanssa olisi tehtävä systemaattisen kumppanuuden tehostamista, lisäämistä ja ennen kaikkea jo olemassa olevien vakauttamista, jotta ne olisi pitkäikäisiä.”

”Ja meidän pitäisi hankkia enemmän kumppanuuksia, sillä yritysten kanssa erilaista tekemistä tarvitaan. Kumppanuuksista, näitä mitä meillä jo on, pitäisi päästä eteenpäin, eli pitäisi päästä vain keskustelukumppanuuksista eteenpäin. Ei siis...myytävän ei pitäisi olla pelkästään koulutuksien tai opiskelijaprojektien, opinnäytteiden tarjoamisia. Siinäkin on merkittävä huomio.”

Palvelutoiminnan organisoituminen puhutti lähes kaikkia päälliköitä. Muutamat halusivat säilyttää organisoinnin sellaisena kuin se nyt on. Syy ennalleen jättämiseen oli selvä:

”Me halutaan pitää toiminta yksikössä. Aikaisemmin se oli hallinnossa ja ei se kyllä toiminut. Piti ottaa nimiä sieltä ja täältä ja kysyä kaikenlaiseen aina lupia. Asiat etenivät hitaasti, jos edes etenivät.”

Kuitenkin useimmat kokivat, että palvelutoiminta eroaa liikaa eri yksiköissä ja tulosalueilla. Toisistaan eroavan toimintatavan arveltiin vaikuttavan palvelun laatuun sekä toiminnan yhtenäisyyteen.

”Vähän turhan erilaista tämä toimintana on per yksikkö. Jotenkin tuntuu, että niiden johtaminen on kussakin yksikössä niin erilaista, ettei tästä koskaan saada tällä tavalla syntymään yhtenäistä. Eikö laatuakin edellyttäisi enemmän yhtenäistä tapaa toimia?”

”No, sehän on aivan liian erilainen. Se on joka yksikössä ihan liikaa erilainen. Yhteys eri yksiköiden palvelutoiminnan kesken toisi yhtenevyyttä koko toimintaan ennen kaikkea ulospäin, jos yksikkökohtaisuutta karsittaisiin. Nyt sitä vain johdetaan jostain, ja toteutetaan toisaalla. Yhtenäistä tapaa, suuntaa ja ymmärrystä ei synny tällä tavalla.”

Muutamit päälliköt pohtivatkin, miten toimintaa olisi mahdollista yhtenäistää. He näkivät yli yksikkörajojen menevän operatiivisen työskentelyn auttavan, mutta edellyttävän resurssointiin sekä kustannusten jakamiseen selkiinnyttämistä Jamk -tasoisesti. Sitä kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Miten sitä yhtenäisyyttä sitten saataisiin enemmän, on ehkä se, että operatiivisella tasolla toteutettaisiin juttuja yhdessä. Mutta kustannusten jakamiseen liittyvät kysymykset pitäisi ratkaista Jamkin johdossa.”

Haastateltujen päälliköiden käsitys palvelutoiminnan keskittämisestä sisältää ajatuksen nykytilanteen jättämisestä ennalleen neljään yksikköön, mutta samalla se saa heidät pohtimaan toisistaan eriävien palvelutoiminnan prosessien laatueroja Jamkista ulospäin. Yksikkökohtaisia eroja operatiivisessa toiminnassa on erityisesti siinä, kuka tekee ja mitä, millä nimikkeillä toimijat ovat, kuinka monta henkilöä yksikössä on palvelutoiminnassa resurssoituna tai kuinka moni tekee tarjouksia. Päälliköt vertailevat myös hajautettua (=”kaikki myy”, kaikki ovat palvelutoiminnassa mukana), matriisissa olevaa sekä keskitettyä mallia keskenään.

”Keskitetty malli on hyvä, kyllä paljon parempi. Siis sellainen keskitetty matriisimalli. Mutta kyllä sekin malli tarvitsee tukiorganisaation. Muuten yhdet lopulta tekevät yhdellä tavalla ja toiset toisella. Ja tietenkin spesiaalia myyvät ne, jotka on eturintamassa. Tukipalvelut nimi on halventava...parempi saattaisi olla sitten joku palvelutoiminnan tiimi. Kaikki kulkee käsi kädessä, keskitettyyn malliin liittyy kustannustehokkuus ja laatu. Koska siellä osataan tämä työ. Tiedetään mitä tehdään. Tarjousten tekeminen on osattava – mutta osaako kaikki? Tulosalueilla ei voi olla kuka tahansa tarjouksia tekemässä. Talouteen on oltava tiukka ote ja katteen näkökulma on oltava vahva.”

”Mä näen sen [matriisissa toimimisen] TKI:n näkökulmasta parempana. Uskoisin, että se voisi olla lopulta toimivampi malli.”

”Minä kannatan ehdottomasti keskitettyä mallia, jossa tuki on koko ajan rinnalla. Siitä meillä ollut tarvis. Keskustelua on käyty siitä, että osaavatko kaikki tehdä tarjouksia. Mun mielestä kaikkien ei tarvitse tehdä tarjouksia vaan spesiaalia myyvät osaavat kyllä tarjousten tekemisen.”

”Keskitetty malli on parempi kuin hajautettu – toisaalta keskusjohtoisuutta ei Jamkissa kyllä kaivata yhtään enempää. Toki tukea, apua ja ohjausta tarvitaan, jotta näyttään yhtenäisenä, mutta byrokratiaa ei vain liikaa.”

Mutta merkillepantavaa on, etteivät kaikki päälliköt kannata keskitettyä mallia. Toisaalta liian hajautettuun malliin kohdistettiin myös kritiikkiä. Matriisimallissa toimimista pohdittiin ja päälliköt mainitsevat sen johtajien tapaan miettiessään mahdollista uutta tapaa toimia.

”Keskitetty malli on ok, tiettyyn rajaan asti...johonkin asti, mutta siten se ei kyllä motivoi mukaan muita [opettajia ja asiantuntijoita]. Nyt kaikki lilluu ilmassa ihan liikaa. Enemmän tarvittaisiin samaa työtä tekeviä yhteen. Olisiko tää sittenkin parempi matriisissa? Mukana oleminen edellyttää yhteistyötä, joka innostaa ja saa oppimaan uutta.”

”Nyt on liian hajautettu malli. Hajautetussa mallissa on mielestäni liikaa haasteita, mutta toisaalta saataisiinko siten isompi joukko mukaan? Mielestäni asiantuntijat pitää ottaa tiiviisti mukaan jo tarjouksen tekemiseen. Jo heti alku metreiltä. Pitäisikö meillä Jamkissa sittenkin olla matriisimallissa tämä?”

Huolimatta siitä, että muutamat päälliköt tunnustivat yksikönjohtajan tai kollegapäälliköiden toivovan palvelutoiminnan organisoitumisen säilyvän ennallaan, he pohtivat, miten jokin toinen malli uudistaisi toimintaa.

”No, tuosta Jamkin palvelutoiminnan mallista. Tiedän olevani tässä vähän poikkiteloin...Kyllä keskitetyssä mallissa on omat haittansakin toisaalta, niin on siinä toisessakin. Niin kuin nyt nähdään. Jopa keskinäistä kilpailua on. Eli on tietyt edut, mutta liian keskitetyssä on omat haittansa, tietty. On tehtävä sellainen harkittu matriisimalli. Pitäisi saada sellainen malli, joka olisi joustava. Eli liian laajassa on aina haasteensa ja sitten tässä toisessakin, piiperryksessä on, eli löydetäänkö se kultainen keskitie? Mikä sopii johonkin toisaalle, se ei sitten ehkä sovi tänne meille. Mutta ei me voida ihan yksinkään jäädä. Harkiten, jonkinlainen tuki tässä kyllä tarvitaan talon tasolta. Nyt ei ole siis hyvä. Tukeahan me siis tarvitaan.”

”Tämänhetkinen malli ei ole hyvä. Pitäisi toimia toisin. Puheella aiheutetaan liikaa juopia. Aina pitäisi ajatella, miten puhutaan eikä aiheuteta samalla kiistoja. Nyt tämä malli, joka on voimassa, ei toimi. Ja samalla pitää ajatella, ettei synny puheella aiheutettuja juopia, eli jokainen miettii, miten puhutaan toisille. Niillä aiheutetaan vaan ihan turhaa niitä juopia.”

Keskusteluissa ilmenee, että hallinnon päälliköiden ja tulosalueiden päälliköiden näkemyksissä palvelutoimintaan liittyen on jonkin verran eroa, mikä tulkintani mukaan johtuu tarkastelukulmasta ja tavoitteiden lähtökohdista.

”Ensinnäkin mieleen tulee se, että ketkä tekevät tarjouksia, ja ennen kaikkea se, että keiden tulisi niitä edes tehdä? Kaikkienko? Osataanko niitä tehdä ja ymmärretäänkö katelaskentaa oikeasti. Se ei nyt näy meidän suuntaan selkeänä.- - Nyt tänne minun suuntaani näyttäytyy tilanne sellaisena, ettei yksiköissä osata katelaskentaa. Kaikilla ei ole ymmärrystä siitä, että mitä se on ja kuinka se tehdään.”

”Tästä omasta näkökulmasta katsottuna, minua on pohdituttanut se, että miten yksiköissä ja tulosalueilla seurataan laskutusta. Ja vielä se, että kuka seuraa? Katsovatko päälliköt aidosti tulosalueensa perään, sillä tässä on niin monta asiaa, jotka edellyttävät jatkuvaa seuraamista. Miten ne sitten seuraa tarjouksia ja laskutusta? Vai kuka niitä seuraa? Sillä tuo katteellinen myynti näyttäytyy kyllä vähän ongelmallisena.”

”Nyt olisi tarkoitus tehostaa johtajien CRM käyttöä. Tärkeää on, että CRM olisi vahvemmin johtamisen välineenä, niin johtajilla kuin päälliköillä. Toiveena onkin, että sieltä otetaan käyttöön asioita yksitellen. Nyt esimerkiksi toiveena on, että johtajat alkaisivat seuraamaan tarjouksien kehittymistä CRM:ssä. Kun seurataan, se lisää myös automaattisesti sen käyttöä.”

”...huomioiko kaikki oikeasti, että mikä on omakustannushinta? Jamkissa olisi erotettava liiketoiminta muusta toiminnasta. Samoin kuin hankkeissa. Koko prosessin selkiinnyttäminen olisi tarpeen. Tätä on jauhettu jo usean vuoden ajan. Toisin sano-en...nykytilan kehittäminen ja tässä eteenpäin pääseminen edellyttäisi koko työkuulttuurin muuttamista. Koko prosessi pitäisi tarkastella alusta loppuun ja selkeyttää. Tehtävänkuvien ja vastuiden selkeyttäminen olisi ihan ensimmäinen asia. Ja kokonaisuuden johtaminen. Nyt sitä ei kyllä näy. Yksi tekee yhtä ja toinen toista. Laatupäällikönkin kanssa tästä käyty keskusteluja useaa otteeseen. Eli johtaminen ei näy, ja ihan varmaan se näkyy kyllä omalla tavallaan talosta ulospäin.”

Päälliköt kokivat, että useat palvelutoimintaan liittyvät prosessit vaativat kehittämistä, mutta tulosalueilla koettiin olevan kovin vähän aikaa ja resursseja kohdistettavaksi tähän.

”Useat prosessit vaatii kehittämistä, asiakkuuksien hoitotavan uudistamista ja kehittämistä. Asiakkuuksien hoitotavan uudistaminen tarvitaan kiireesti. Sitä pitää lähteä kehittämään, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Uuden mallin avulla tulee h-kea laadukkuutta koko palvelutoimintaan.”

Myös prosessien ja toimintatapojen selkiinnyttämistä sekä läpikäyntiä kaivattiin useamman haastatellun vastauksissa. Tämän hetkisiä toimintatapoja kuvailtiin jopa vaivalloisiksi.

”Palvelutoiminnan kehittämistä ja tavoitteiden asettamiseen toivoisi selkeyttä. Joko tehdään tai sitten ei tehdä ollenkaan. Ei vatkata välissä sinne ja tänne. Näiden pitää tehdä ja näiden ei. Noille asetetaan tavoitteet ja noille ei.”

”Palvelutoiminnassa on aivan liian epäselvät sisäiset prosessit. Pitäisi ihan pilotoida ja kokeilla erilaisia malleja. Ei meillä ole selkeät prosessit. Kaikki on jotenkin niin vaivalloista.”

Usealla haastatellulla oli huoli asiakkaiden systemaattisesta, ammattimaisesta hoitamisesta sekä palvelutoiminnan resurssoinnista. Pälliköt kokivat, että mikäli palvelutoimintaa halutaan ylläpitää ja sille asetetaan tavoitteita, siihen tulee investoida ja resurssoida nykyistä enemmän.

”Mun näkemyksen mukaan me tarvitaan asiakasymmärryksen osaamista. Sitä täällä ei ole. Eli kouluttautumiseen tulee resurssoida. Ja budjetointiin liittyen on sanottava, että palvelumyynnille tarvitaan rivejä, eli niihin kustannuksiin mitä siltä puolelta syntyy. Ei voi vain ajatella, että tehdään otona tai kustannukset vain upotetaan jonnekin. Tähän pitää investoida ja resurssoida. Esimerkiksi markkinoinnille tarvitaan oma rivi.”

”Mutta se on tosiaan totta, että me mennään ihan limiiteillä. Infraa olisi kehitettävä, me ei vaan pystytä ottaen enempiä asiakkaita tai tää touhu sakkaa.”

”Mutta tässä lopussa on pakko sanoa, että tukea me tarvitaan. Monissa asioissa. Uusia näkemyksiä ja apua. Resurssipula on valtava.”

”Resurssikysymys tämä on. Jos pitäisi tehdä lisää tulosta ja tavoitteita vaan nostetaan, pitäisi palkata yksi uusi henkilö toteuttamaan tätä. Miten me muuten siihen saadaan ketään irrotettua?”

Pälliköt pohtivat myös palvelutoiminnan, asiakasymmärryksen ja myynnin osaamisen tasoa.

”Mutta keskeistä täällä meillä on kyllä tuo asiakasymmärrys ja ennen kaikkea se asiakkaiden tunnistaminen. Sitä me ei oikein osata. Meillä oli tässä yks hyvä case yhden xx:n kanssa ja siitä - se on siis toi NN.N – niin yhtäkkiä kun asia tuli esiin niiden kanssa, me tajuttiin, että hyvänen aika. Näitähän on muitakin. Eli tällaista ymmärrystä ja asiakkaiden löytämistä, näkemistä tarkoitan. Tähän me tarvitaa apua, että opittais näkemään....Näitä on varmasti myös muita.”

Eriyisesti myynnillisyyteen ja palveluorientaatioon toivottiin löytyvän apua ”oikeanlaisista”, palvelutoiminnasta innostuneista henkilöistä. Toki päälliköt jäivät pohtimaan, että mistä sellaisia löytyy.

”Myyntillisyyttä ei ole kaikilla. Kaikki ei sitä osaa. Meillä oli sellainen tyyppi, joka osasi tämän humpan. Sellainen, joka oli markkinointi- ja myyntiorientoitunut. Mutta se lähti pois. Mistä saadaan seuraava? Nyt me tarvittaisiin hyvä tyyppi, joka olisi myyntiorientoitunut.”

”Meillä on henkilöitä, jotka on orientoituneet siihen toimintaan. Ne vain on parempia siinä palvelutoiminnassa. Meillä on oltava justinsa oikeat ihmiset siinä työssä. Ja siinä kokonaisuudessa pitää olla oikeat ihmiset oikeissa paikoissa. Ja ihan ammattimainen tiiminvetäjä, joka osaa hoitaa sen homman. Nyt meidän yksikössä ei kyllä ole näin.”

Muutamit haastateltavat arvelivat resurssien vähäisyyden tai puuttumisen olevan syy siihen, että opettajasopimuksessa olevat asiantuntijat eivät ota Jamkin palveluita esiin käydessään yrityksissä esimerkiksi ohjaamassa opiskelijaa.

”Yrityksissä saatetaan käydä vain kerran. Esimerkiksi opiskelijaa ohjaamassa, mutta tätä markkinointia ja myyntiä ei ole opettajalle resurssoituna. Ja se sitten aiheuttaa sen, ettei yrityksiä oikeasti kierretä, kun ketään ei oikein resurssoida myöskään tähän työhön. Niitä ei kierretä systemaattisesti. Markkinointia tehdään vain henkilötasolla ja jos tähän haluttaisiin oikea muutos, se vaatiikin sitten järeämpiä toimia. Eli jos halutaan lisää, niin markkinoinnin pitää olla järeämpää, ja koko muutoksen pitää olla järeämpää.”

Päälliköiden haastatteluissa tuli esiin samankaltaisia huolia ja kysymyksiä kuin johtajillakin. Käsitykseni mukaan eroa vaikutti kuitenkin olevan päälliköiden ja yksikönjohtajien välillä tavoitteiden asettamisen haasteellisuudessa sekä niiden saavuttamisen vaikeudessa. Päälliköiden huoli vaikutti olevan suurempi.

”...eli kyllähän se niin on, että tuki tälle on pitkään puuttunut. Nyt sitä sitten on lähdetty kehittämään omin voimin. Tässä pyritään keskitettyyn malliin. Onko Jamkissa sitten koskaan ihan yhtenäistä linjaa ja tapaa tai tuleeko sitä palvelutoimintaan. Ei kai. Tällä mennään.”

”Kaikkihan me se tiedetään, että tällä suoraan sanottuna rahoitetaan yksikön kasvua ja me tarvitaan katteellista myyntiä. Siitä syystä me halutaan pitää kaikki toiminta omissa näpeissä. Jos se on hallinnossa, ei se toimi.”

”Tavoitteet on kovat. Ja edellyttää resurssointia ja työtä paljon. Kuitenkin kannustimet puuttuvat. Miten niihin koviin tavoitteisiin ylletään, kun joka suunnalta kiskotaan.”

”Haaste tässä on se, että miten palveluja keskitetään, kun kuitenkin on tulosalueiden kustannuspaikat. Vai poistuisiko ne? Ja mitä tehdään jatkossa kumppanuussopimuksille. Minne ne jatkossa kuuluu? Samaan paikkaan vai sen mukaan kuka sen on tehnyt? Paljon tässä on selkiinnyttämistä.”

Resurssointikeskusteluun liitettiin toive työaikasuunnittelun tueksi hankittavasta järjestelmästä. Koulutuksen, TKI-työn ja palvelutoiminnan yhteensovittamisen haasteiden arveltiin helpottuvan, mikäli suunnittelu sekä toteutus pystyttäisiin kiinnittämään paremmin toisiinsa siihen tarkoitettun järjestelmän avulla.

”Sitten on se, että me tarvitaan työkalu työajan suunnitelmiin. Sellainen, joka auttaa siinä, että saadaan resurssoitua oikein. Suunnitelmien on keskusteltava toteuman kanssa.”

”Ennen näitä ajettiin ristiin. TKI, opetus, palvelutoiminta, mutta ei se toimi arkkitehtuurisesti. Kaikki ei voi tehdä kaikkea. Eikä niitä resursseja pystytä edes seuraamaan saatikka mitään suunnittelemaan sillä tavalla. Arkkitehtuuri ja tää koko infra on saatava kuntoon – ihan uusiksi. Toimintaympäristö on muuttunut niin paljon, ettei me pärjätä enää Exceleillä, ei tätä kokonaisuutta voi enää sillai pyörittää. Siihen tarvitaan järjestelmä.”

Palvelutoiminnan katteellisuus puhutti päälliköitä samoin kuin johtoakin. Asiaa tarkasteltiin useasta näkökulmasta mukaan lukien aluevaikuttavuus. Kaikki kommentit sisälsivät kuitenkin saman viestin: katteetonta palvelumyyntiä ei saa olla.

”Mitä Jamk haluaa jatkossa palvelutoiminnaltaan? Onko se sitä, että sen avulla pyritään tekemään aluevaikuttavuutta? Mutta katteettomana sitä ei saisi kyllä tehdä. Silti meillä on useita palvelutoimintoja, jotka näkyy PowerPI:ssä miinusmerkkisenä. Kannattaisiko jonkun käydä keskustelu päälliköiden kanssa sen avulla ja kysyä, että miksi ne on pakkasella?”

Useat näkivät, että katelaskentaa ei osata ja he kokivat tämän isoksi ongelmaksi. Moni totesi keskitetyn mallin, jossa asiansa osaavat henkilöt toteuttavat tarjousten tekemisen, auttavan tässä ongelmassa. Lopullinen vastaus tai vaihtoehto se ei päälliköiden mukaan kuitenkaan ole. Kaikkien tulisi pystyä ajattelemaan taloustietoisemmin ja ymmärtää katteen merkitys palvelutoiminnan osana.

”Katetietoisuus on huonolla tolalla. Kaikkien olisi osattava olla taloustietoisempia, ymmärtää mistä kate syntyy ja mitkä asiat vaikuttavat katteeseen. Taloustietoisempia olisi oltava.”

”Me tarvitaan katteellista myyntiä, sen on oltava koko ajan katteellista. Ja laadukkuutta tulee hakea, että viivan alle oikeasti jää jotain ja voidaan katteellista myyntiä tehdä.”

”Kiireesti olis saatava katelaskentaan keinoja...katetietoisuus ei ole Jamkissa kunnossa. Se on kyllä niin.”

”No, ensimmäisenä mieleen tulee tietenkin kannattavuus. Meillä on kamalan monta vuotta tehty palvelutoimintaa ja se on vuosi toisensa jälkeen ollut kannattamatonta. Mieleen tulee vain se, että koska tähän toimintaa ei ole luvallista käyttää OKM:n rahaa, niin mistä se miinus on sitten katettu?”

” Täällä pohditaan liikaa rahaa vai tekniset tulokset, talous kulkee aivan liikaa sivujuonteena. Siinä sitten näkyy se, ettei sitä taloutta ymmärretä täällä ollenkaan.”

”Talouteen oltava koko ajan tiukka ote ja katteen näkökulma pitää olla esillä koko ajan.”

Palvelutoiminnan hinnoittelu näyttäytyi myös muutamille päälliköille haasteellisena ja he tunnustivatkin, ettei se ollut omalla osaamisalueella.

”Palvelutoiminnan hinnoittelusta en tajua yhtikäs mitään. En tajua sitä yhtään. Pakko myöntää.”

Asiakkuudenohjausjärjestelmä Dynamicsin käyttö ja käyttämättömyys puhututti kaikkia päälliköitä. Tulkintani mukaan kaikille päälliköille CRM:n käyttö tai käyttämättömyys näyttäytyi tarjouskannan puutteellisuutena sekä mahdottomuutena seurata sen avulla kokonaistarjoustilannetta. Palvelutoiminnan johtamisesta ei tässä tilanteessa ollut mahdollista käydä keskustelua, koska päälliköillä ei ollut käsitystä kokonaisuudesta eikä tietoa ollut saatavissa asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Myös hallinnon päälliköt kaipasivat näkymää asiakkuuksien hoitamiseen sekä tarjoustilanteeseen, mutta koska kaikkia tarjouksia tai asiakastapaamisia ei viedä Dynamicsiin, hallinnosta oli käytännössä mahdotonta seurata kokonaistilannetta.

”CRM:n käyttö on puutteellista. Sinne ei viedä tietoja. Eli asiakkaiden tapaamiset ei näy. Toki ne laittavat laskut sen kautta, mutta tarjouskanta on puutteellinen. Missä tahansa muualla liike-elämässä hallinnolla on näkymä tarjoustilanteeseen, mutta ei täällä. Ollaan hankittu kallis järjestelmä, mutta sitä ei vain käytetä. Ihan pimennossa mennään.”

”CRM on kyllä mysteeri. Itse en ole sitä käyttänyt juuri ollenkaan. Käyttääkö sitten sitä palvelumyynnin väki enemmän ja silloin sen käyttö varmaan helpotuu. Kaikkien pitäisi käyttää, kai...mutta käyttääkö kaikki?”

Vastausten perusteella on mahdollista todeta, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on Jamkissa villiä ja vapaata. Osa haastatelluista päälliköistä oli sitä mieltä, että kaikki tekeminen [aktiviteetit ja liidit] tulee viedä CRM:ään ja osa puolestaan käytti sitä sattumanvaraisesti tai ei nähnyt sen käyttämistä mahdollisena lainkaan. Syitä jälkimmäiseen oli useita. Kiire, hyötyjen näkemisen puute, Dynamicsin käyttö-liittymän vaikeaselkoisuus ja sisällön mahdolliset virheet olivat syistä suurimmat.

” CRM on järjestelmänä hankala, kankea, turha ja liian hieno.”

”CRM:n käyttäjien määrää voisi nykyisestä laskea. Monella on kallis lisenssi aivan turhaan. Jopa päälliköillä, kun sitä ei käytetä siihen mihin pitäisi. Sitä ei nähdä toimivana, se on liian vieras, kun siellä tulee käytyä vain joskus. Kaikkeen ei vaan ennätä. Mutta koko CRM:n tehostaminen edellyttää sen integrointia sähköpostiin, Out-lookiin. Että, jos sinulla on tapaaminen henkilön X kanssa ja viet sen sähköpostiisi, niin se tieto siirtyisi sieltä sitten suoraan CRM:ään. Käytön pitää olla helppoa, jotta se antaa tunteen hyödyllisyydestä. Muutenkin niiden tietojen oikeellisuus tulee varmistaa...eli integraatio siten, että yritysten tiedot ovat oikein eikä sun tarvitse käydä vielä erikseen internetissä tarkistamassa, että onkohan se puhelinnumero tämä vai joko se on vaihtunut...tai onko tää siellä enää toimitusjohtajana.”

Päälliköt raportoivat, että asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttäminen edellyttää järjestelmään integraation, joka päivittää asiakastiedot oikeaksi ja tarjoaa henkilöstölle syyn käyttää palvelua työnsä tukena. Lisäksi haastatellut totesivat, että mikäli kalliin järjestelmän päivitystä ei hoideta Jamkin toimesta, päälliköiden on mahdotonta vaatia henkilöstöltä järjestelmän käyttöä aktiivisena arjen työkaluna ja toiminnan tehostajana. Tätä kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Tää edellyttää CRM:n kehittäminen sellaiseksi, että siitä olisi ihan oikeasti kaikille hyötyä. Mikäli sitä ei käytetä ja tiedot ovat siellä perseellä, niin eihän kenelläkään ole edes syytä mennä sinne sitä käyttämään. Hyöty siitä pitää näkyä käyttäjille. Toisaalta me ei kaivata enää yhden yhtä uutta järjestelmään, jota pitää itse päivittää.”

Mikäli tiedot asiakkuudenhallintajärjestelmässä eivät ole luotettavia, toimijat eivät käytä hankittua järjestelmää eikä se näin ollen tue toimintaa, kuten sen olisi mahdollista tehdä. Vastauksista on myös tulkittavissa pettymystä sekä väsymistä uusiin hankittuihin järjestelmiin, jotka eivät todellisuudessa tue arjen työskentelyä.

”Ajan ja rahan hukkaan laittamista tää nyt on. Itse tarvitsen vuosittain esimerkiksi X:lle raportointiin tiedon siitä, että kuinka monen yrityksen kanssa me ollaan

toimittu ja asioita vuoden aikana tehty...joka kerta joudun soittelemaan yksiköt läpi, sillä CRM:stä se tieto ei tule, koska ei ole varmaa, että yritysten määrä pitää siellä paikkaansa.”

Tulkintani mukaan Trainers´Housen valmennus näyttäytyi päälliköiden kommenttien pohjalta hyvin samankaltaisessa valossa kuin Dynamics. Sitä pidettiin ”aikansa lapsena” ja Jamkin palveluja tarjoavan asiantuntijaorganisaatioon jopa sopimattomana. Siihen liittyvässä keskustelussa oli tulkittavissa tyytymättömyyden, väsymisen ja epäselvyyden sävy.

”TH-valmennus on aivan liian raakile. Sen pitäisi olla merkittävästi kohdennetumpi. Miksi meille muuten ostettiin Porche kun olisi riittänyt Warburg? Henkilöstön mielestä TH-valmennus on aivan liian haastava.”

”Tämä luovuutta, kumppanuutta Trainers´Housen valmennus ja CRM:n käyttö olisi pitänyt Jamkin tasolla linkittää tiiviimmin toisiinsa. Luovuutta kumppanuutta – on jäänyt pinnalliseksi. Valmennuksen käyneet eivät ymmärrä yhtäläisyyttä. Eikä valmennus ole palautteen mukaan todellisuudessa valmentanut palvelutoimintaan tai oikeaan myyntiin.”

Kaksi, lähes jokaisen päällikön esiin nostamaa asiaa, oli hallinnon veloittama kustannus ja yksiköiden välinen, hallinnon asettama euroraja yhteisessä palvelutoteutuksessa. Hallinnon kustannusta pidettiin liian suurena ja sen pelättiin olevan syytä jopa menetettyihin kaappoihin. Jokainen haastatelluista päälliköstä oli sitä mieltä, että tarjouksien menettämiseen eli ”hinnalla häviämiseen” vaikuttaa Jamkin liian kalliit si-säiset hallinnon kustannukset.

”Hallinnon kustannus on nyt nostettu aivan liian suureksi.”

”Kustannusrakenteet ovat meillä ihan liian kalliit.”

”Joskus on tullut mieleen, että onko palvelutoiminnan kustannus vain hallinnon vuokrien vyöryttämisen kohde?”

”Hallintoyksikön kustannus on kyllä aika kallis. Mitä sillä saadaan, on hyvä myös miettiä?”

”Onko meidän tarkoitus tehdä kauppaa vai kustantaa hallinnon maksuja? Vaikka vuokria? Mitä tää on? Eikä hallinnon pitäisi olla tässä jutussa jotenkin mukana eikä vai ”saamamiehenä”? Ja miten me muka voidaan vyöryttää tuolta asiakkaalta, pieneltä yrittäjältä, näitä meidän kustannuksia? Jos halutaan oikeesti jotain myydä, niin eihän se nyt näin voi mennä...vai haluaako hallinto torpata, ettei me saada tarjouksia läpi? Tää on ihan....tuli vain mieleen.”

Tällä hetkellä hallinnon toiveesta yksiköiden yhteisissä palvelutarjoamissa on 20.000 € raja, samoin kuin TKI-hankkeissa. Vasta, kun hinta nousee yli 20.000 € kumpaankin yksikköön/tulosalueelle perustetaan projektinumerot ja tuotot sekä kustannukset kohdistuvat työaikakirjausten mukaan niihin. Näin enintään 20.000 € myynti ei näy toisen yksikön/tulosalueen myynnissä, huolimatta siitä, että palvelua olisi toteutettu yhdessä tai toisen tulosalueen asiantuntijan työ olisi ollut tarjouksessa referensseiltään merkittävä tekijä. Edellä mainittu koettiin kaikkien päälliköiden näkökulmasta epäoikeudenmukaiseksi. 20.000 € summa koettiin liian suureksi, ja sen arveltiin ohjaavan toimintaa pois yhteisistä toteutuksista. Eurorajaa toivottiin pienennettävän, jolloin 5.000 € nähtiin parempana vaihtoehtona. Muutamat olivat sitä mieltä, että kyseinen eurorajaus tulisi palvelutoiminnasta poistaa kokonaan.

”Yksiköiden välinen 20.000 € raja on korkea. Raja voisi olla vaikka 5.000 €, jos sellaista tarvii olla ollenkaan. Miks se edes on? Tässä on iso ero TKI-toimintaan, jossa tuo 20.000 € on ihan ok. Ja onhan se samalla myös kannustin päällikölle ja koko sakille. Jos myynnit ei näy omissa tilastoissa, ei niitä myöskään tehdä mielellään. Ohjaa muuhun suoraan.”

”Ja sitten tää hallinnonkustannus. Ei enää 20.000 € jakoa. Ollenkaan. Ei ollenkaan. Samalla tavalla kuin siinä meidän ”Xx” -kuvio silloin, niin kuin muistat, tuntien mukaan siinä meni tuotot ja kustannukset. Sillain samalla tavalla pitäisi aina olla. Muuten syntyy vääjäämättä juopia tulosalueiden välille ja yksiköiden. Ja ihan oikeesti riitaa.”

Myyntien kannustimet, ja erityisesti niiden puuttuminen, puhuttivat päälliköitä jokaisessa yksikössä. Useat olivat käyneet keskusteluja palvelutoimintaa toteuttavien henkilöiden kanssa. Päälliköiden mukaan keskustelut eivät poikenneet eri työehtosopimuksessa olevien kanssa vaan kaikilla ajatuksena oli kannustimet palvelutoiminnan tehostamiseksi. Useat olivat päälliköiden kertoman mukaan kiinnostuneita kuulemaan, olisiko Jamk tulevaisuudessa tarjoamassa kannustinta palvelutoiminnan tehostamiseen ja paljonko se olisi opettajasopimuksessa oleville henkilöstön jäsenille. Merkillepantavaa oli, ettei htp-sopimuksessa olevat olleet lähestyneet päälliköitä samalla huolella.

”Kuten sanottua, myynti on motivaatio laji. Millä ihmisiä motivoidaan? Ei millään. Jotain tähän pitäisi kehittää. Ja pian.”

”Kannustimista on puhuttu pitkään. Ja jotain jossain vaiheessa kaikei koitettiin kehittääkin. Mutta mitään ei ole siitä kuulunut. Se on huono juttu. Kyllä henkilöstö on se merkille pannu. Erityisesti opettajat.”

”Miten tähän kannustetaan? Ei tämä lähde liikkeelle, jos toiminta on otona. Ei henkilökohtaisia kannustimia, resurssointia, tiimikohtaista palkitsemista tai mitään. Näkyykö viivan alla? Tai TASissa? Päällikkö muistaa kiittää, jos muistaa ja ennättää. Kahvit joskus?”

Suoranaisia pyyntöjä toiminnan, prosessien ja työkalujen kehittämiseksi tuli useita. Sopimusjuridiikka ja siihen tarvittava tuki nostettiin päälliköiden toimesta esiin eri puolilta Jamkia.

”No, ensimmäisenä pitää sanoa, että sopimusjuridiikka on se, mitä me tarvitaan. Se puuttuu täysin. Huutava pula osaamisesta on. Meillä ei itsellä sitä osaamista ole, joten sen pitäisi kyllä hoitua Jamkin puolelta.”

”Sopimukset on täällä meillä kaikki itse tehtyjä. Eli sopimusjuridiikka puuttuu täysin. Se pitäisi saada kuntoon ihan ensimmäisenä. Aina, kun me tehdään X:n kanssa juttuja, ne sanoo, että nää paperit menee niiden lakimiehille katsottavaksi ja niiden lakimiehet katsoo sitten tän. Vaan ei meillä. Täällä istuu tytöt ja pojat keskenään pöydässä ja pohtii, että oliskos tää vaikka hyvä näin tai näin... vai pitäiskö olla näin. Ei tällain. Mitä, jos kosahtaa? Tää on tärkeä asia, joka tulee vastaan aina sopimuksissa, tehdään niitä sitten kotimaassa tai kansainvälisesti. Tää pitää saada ihan heti kuntoon.”

Verkkokauppaan liittyvät toiveet nousivat esiin pääsääntöisesti vain yhdestä yksiköstä. Ajatus verkkokaupasta sisälsi kaksi puolta: ostamisen nykyaikaisuuden sekä helppouden. Toisaalta osa koki, ettei verkkokauppa ole ratkaisu asiantuntijuuden myymiseen, sillä Jamkista tarjottavia tuotteita pitää aina räätälöidä. Lisäksi muutamat kommentoivat, että verkkokauppa ohjaa liiaksi toimijoita vain ”istumaan ja odottamaan” asiakkaiden aktiivista otetta ostaa koulutustuotteita.

”Ja verkkokauppa...se pitää saada kuntoon. Ei meiltä muuten asiakkaat tiedä mitä ostaa.”

”Verkkosivu-uudistus on puhuttanut nyt jonkin verran. Me kyllä toivottaisiin, että sinne tulisi tiimien palvelutuotesivusto. Sellainen, että asiakas pääsee katsomaan mitä kaikkea meiltä tarjotaan. Ja sitten siitä olisi suoraan yhteys verkkokauppaan, missä pääsisi sitten ostamaan.”

”Verkkosivu-uudistus toivottavasti tuo meille hyvän verkkokaupan, johon tiimin palvelutuotteet saadaan näkyviin. Nyt ne on ties missä. Tai ei ne näy kenellekään. Tietääkö edes oma väki mitä ne on?”

Palvelutiimin näkymättömyys ja rooli keskustelutti päälliköitä samaan tapaan kuin johtajiakin.

”Palvelutiimin toiminta ei näy millään tavalla yksikköön tai tulosalueelle. Sen pitäisi näkyä kyllä jotenkin positiivisena asiana. Ja koko ajan pitäisi muistaa, että palvelutoimintaa on muullakin kuin vain jatkuvassa oppimisessa. Siksi jatkuvanoppimisen tai koulutuksen tiimin – mikä sen nimi nyt on? – ei pitäisi kyllä liittyä mitenkään palvelutiimin toimintaan. Tai kyllähän ne voisivat joskus vaikka

pitää palaveria keskenään, jotta täydennyskoulutus ja nämä yhtymäkohdat tunnistettaisiin ja tieto vaihtuisi.”

”Olen kyllä kuullut, että joku on sanonut jotain jatkuvan oppimisen tiimin ja palvelutiimin yhdistämisestä jotain, mutta miksi? Ne on prosesseiltaan ja dynamiikaltaan ihan erilaiset. Ehkä tarvittaisiin niiden väliin vielä sellainen keskinäisen ymmärryksen foorumi.”

Muutama haastatelluista ei muistanut palvelutiimiä eikä sen toiminta ollut heille selvillä. Tulkintani mukaan nämä olivat kuitenkin vain murto-osa päälliköistä, mutta vastaukset kuvasivat kuitenkin palvelutiimin tämänhetkistä merkitystä tulosalueen päällikön työssä. Lisäksi merkillepantavaa on, että yhdessä yksikössä päällikkö kutsui erästä yksikön uutta tiimiä samalla nimellä, joten sekaannus saattoi juontaa juurensa myös sieltä. Tämä ohjaa kuitenkin pohtimaan nimikkeiden, tiimien nimien sekä toiminnan selkiinnyttämisen tarvetta, jotta vastaavilta sekaannuksilta vältytään.

”Palvelutiimi tai sen toiminta ei kyllä näy meille mitenkään. Mulle ei ole oikein selvillä, mitä ne tekee edes. Ja keitä siellä edes on.”

”Palvelutiimi näyttäytyy järjestäytymättömältä. Siihen pitäis tehdä selkeät, selkeämmät roolit. Ja jotenkin selkiinnyttää vielä niitä rajapintoja muiden tiimien kanssa. Ne pitäisi saada kuntoon, mahdollisimman pian. Tää sekavuus pitäisi saada pois.”

Merkillepantavaa päälliköiden kanssa käydyissä keskusteluissa oli, että TKI-palvelutoiminta herätti useassa valtavan määrän kysymyksiä.

”Mikä on TKI-palvelutoimintaa? Me ollaan pari vuotta jo koitettu kysyä, että mitä se on. Siihen ei vaan tule oikein vastausta. Eikö hallinnossakaan tiedetä?”

TKI-palvelutoiminta on arvonlisäverollista palvelua, ja OKM:n vastinrahalla tukemaa. Se vaikutti olevan palvelua, jota jokainen päällikkö olisi haastattelujen perusteella halukas ja valmis kehittämään. Päälliköt olivat erityisen innostuneita ajatuksesta, että heille mahdollistuisi tuotteistaa tutkimukseen perustuvia palveluita, joita tarjottaisiin asiakkaille. He mainitsivat useasta eri tuotteesta, joita oli valmisteltu osana päättynyttä hanketta. Kuitenkin merkillepantavaa oli, että useat päälliköt myönsivät, aiemmin haastateltujen johtajien tapaan, että TKI-palvelutoiminta ei ole heille täysin selvää ja etteivät he tiedä tarkalleen, mikä kaikki siihen sisältyy. Edellä mainittuun liittyen TKI-palvelutoiminnan arveltiin edellyttävän pikaista kirkastamista ja selkiinnyttämistä, sillä päälliköt sekä hallinnossa että yksiköissä kokivat, etteivät toimijat tällä hetkellä tiedä, mikä on TKI-palvelutoimintaa.

”TKI-palvelutoiminta on sitten ihan oma juttunsa. Tunnistetaanko me edes mitä se on? Luulenpa että emme. Myös sitä pitäisi kirkastaa ja selkiinnyttää toimijoille.”

Muutammat päälliköt arvelivat, että Jamkissa haluttaisiin eriyttää TKI-palvelutoiminta ja B to B -palvelutoiminta toisistaan. Edellä mainitusta huolimatta useimmat kokivat niiden olevan erottamattomia ja lähes kaikki pohtivat, että mikä olisi syy tähän ja-koon.

”Olen jotenkin ymmärtänyt, että tätä TKI-palvelutoimintaa varjellaan ja koitetaan jotenkin piilottaa tai sellaiselta se ainakin vaikuttaa...jotenkin sitä ei ole avattu meille...en tiedä...miksi ihmeessä?”

”Miksi se [TKI-palvelutoiminta] ei voisi olla osa B to B -palvelua? Se on sitä myyntiä, mitä me kaikki haluttais kasvattaa ja saada lisää. Vastinrahallista, kun on... Kommentit, että se pitää ajatella TKI:nä...juu...kyllä. Mutta kun siitä laskutetaan alvillisena, niin miksi sitä ei saisi ajatella osana palvelutoimintaa? Eikö se olisi meidän kaikkien etu, että ymmärrys kasvaisi ja TKI-palvelutoimintaa saataisiin lisää?”

”Me ollaan kysymästä päästyä kysytty, että täsmentäkää meille mitä TKI-palvelutoiminta on. Meille näyttäytyy, et muut amkit etenee sen kanssa – juttelin tuossa juuri erään kanssa X:sta – ei niillä tää ole tällä tavalla. Ne päinvastoin koittaa, että mahdollisimman monet niitten palvelut yrityksille olisi TKI-palvelua...mutta täällä meillä tää halutaan jotenkin...No, en tiedä. Kummalliselta tuntuu kuitenkin.”

Myös laboratoriotoimintaan liittyvien palvelujen jatkokehittämiseen perustuvat keskustelut tukivat TKI-palvelutoiminnan vahvistamisen edellytyksiä.

”Sitten tietenkin on tää TKI-palvelutoiminta. Se on alv-verollista, mutta meidän näkökulmasta erinomaista. Eikö niin? Noh. Meillähän sitä on, mutta pitäis käytännössä olla enemmän.”

Jokainen haastatelluista päälliköistä esitti lopuksi toiveen, että TKI-palvelutoimintaa selkiinnytetäisiin, systematisoitaisiin sekä ”tuotaisiin lähemmäs toimijoita”, jotta toiminnan ohjaaminen toivottuun suuntaan helpottuisi nykyisestä.

Jamkin kumppanuusmalli ja sen jatkokehittäminen nousi esiin päälliköiden kanssa käydyssä keskustelussa.

”Siltä osin, kun tuo kumppanuusmalli koskettaa opettajia ja heidän työtään, niin tämä malli on ollut hyvä. Se on toiminut. Meillä siitä on tykätty. Ja asiakkaat kanssa.”

Myös eri tasoiset kumppanuudet, strategiset ja toiminnalliset, kirvoittivat keskustelua. Muutammat päälliköt kokivat, että yksikkötasoisissa kumppanuuksissa asiakkuuden omistajuus on

yksikönjohtajalla, mutta tästä huolimatta he jäivät pohtimaan, että jääkö kumppanuus näissä liian usein vain keskustelun tasolle.

”Suurimmat ja tärkeimmät...niiden on oltava Jamkin tasoisia kumppanuuksia, ja merkitys pitää olla sitten sen kaltainen. Yksikkö tasossa strategiset kumppanuudet ovat sellaisia, että yksikönjohtajat vetävät niitä. Toisaalta niissä helposti tapahtuu vain juttelua, ei siis mitään oikein muuta.”

Kilpailun vääristäminen nousi esiin muutamassa haastattelussa. Päälliköt pohtivat Jamkin sekä muiden ammattikorkeakoulujen hinnoittelulla vääristettävien hintoja sekä toteutettavan palvelutoimintaa hyödyntämällä hankkeita ja niiden julkista rahoitusta. Lisäksi keskustelua syntyi toteutuksista, joissa päällikkö arveli Jamkin henkilöstön hyötyvän omassa yrityksessään palvelutoiminnassa tai hankkeissa kehitetyistä tuotteista.

”Vääristetäänkö me kilpailua? Mun on pakko sanoa, että kyllä. Jos asiaa ajatellaan aluekehitystyönä. Hankkeilla jo tavallaan vääristetään. Hankkeissa hyödynnetyistä kehittämisestä luodaan tuotteita ja sitten hankkeen jälkeen myydään sitä rahalla. Oon sitä jo miettinyt useaan kertaan. Miten on mahdollista, että konsultti toimii julkisen rahoituksen hankkeessa ja myy sitten niitä samoja tuotteita kovalla rahalla toisaalla.”

”Ja sitäkin olen pohtinut, että jonkun mielestä saattaa tulla jossain vaiheessa esiin, että tää ei oo oikein. Meillä on kehittämishankkeita samalla alalla kuin meidän asiantuntijalla on oma yritys. - - Kyllä näistä riskejä, siis mainehaittaa saattaa syntyä.”

2.3 Operatiivisten toimijoiden näkökulma palvelutoiminnan nykytilasta

Operatiivista palvelutoimintaa toteuttavia henkilöitä haastateltiin yhteensä 13 (n=13). Toimintatavat sekä nimikkeet vaihtelevat yksiköittäin. Huolimatta eroista kaikki haastatellut raportoivat käyttävänsä työajastaan vähintään noin 80 % palvelutoimintaan.

Merkillepantavaa on, että yksiköiden palvelutoimintaan liittyvistä eroavaisuuksista huolimatta, yhteisiä näkemyksiä, huolia ja kehittämiskohteita tuli esiin useita. Kuitenkin muutamissa kommentteissa kyseenalaistettiin koko palvelutoimintaa ja pohditettiin, että mikä on tulokulma koko palvelutoimintaan.

”Eikä täällä ole ollut sellaista keskustelua oikein missään kohtaan, että mikä on raja, milloin hypitään konsulttifirmojen varpaille. Eli keskustelua, jossa kirkastetaan tulokulma palvelutoimintaan. Jos mietitään, että miksi esimerkiksi johtamisen tarjouksia halutaan lisätä aggressiivisesti...Raakakonsultaatio on riski. Miksi me mentäisiin tarjoamaan sitä? Nyt se näyttäytyy kyllä vähän...tehtäisiin meidän

spesifejä asiantuntija-osaamisiin liittyviä tarjouksia eikä tehtäisi verorahoilla kilpailua alueella.”

Useimmat haastateltavat edellyttivät palvelutoiminnan vahvempaa näkymistä osana strategiaa, selkeämpää koko Jamkin tasoisia linjauksia tavoitteista sekä yhtenäistä asiakkuuksien johtamista.

”Jos strategiassa lukee, että palvelutoiminnassa on ”maltillinen linja”, niin pitäisköhän sille tehdä jotain? Tuo ei sanana ole linjassa tavoitteidemme kanssa?”

”Nyt ei kukaan johda myyntiä. Eikä asiakkuuksien hoitamista johda myöskään kukaan.”

”Sitten on vielä muuten yksi tärkeä asia. Miten tästä palvelutoiminnasta puhutaan. Onko viesti yhtenäinen? Kyllä tämän tulisi strategiassa näkyä. Jos siellä lukee, niin kuin nytkin, että Jamkissa on maltillinen linja, niin mitä se kertoo tekijöille? Pitäisikö sitä sanoitusta muuttaa? Nyt se ei ole linjassa tavoitteiden kanssa.”

”Palvelutoiminta on sekavaa ja syntyy vaikutelma, ettei tiedetä minne ollaan menossa.”

”Yhdessä yksikössä tehdään näin ja toisessa tällä tavalla. Selkiinnyttävä tätä on. Ja yhtenäistettävä ihan Jamkin tasolta, kaikkia asioita.”

Lähes kaikki haastateltavat toivoivat asioiden selkiinnyttämistä sekä toimintatapojen yhdenmukaistamista. He toivat esiin, että kehittämiskohteita ja selventämistarpeita on heiltä kysytty aikaisemminkin, mutta merkittäviä muutoksia tai kehittymistä asioissa ei ole näkynyt. Yksi haastatelluista kuvasi asiaa näin:

”Ja yks asia mikä tässä on pohdituttanut, on se, että siirtyykö palaute oikeasti johtamiseen? Mikä merkitys tällä on, mitä sääkin nyt tässä teet?”

Jamkin näkyminen aluekehittäjän roolissa puhutti myös paljon. Operatiivista palvelutoimintaa tekevät raportoivat, että Jamk näkyy aivan liian vähän ja viestittää palveluistaan myös ”varovaisesti”.

”Minkä takia meiltä ei oikeasti viestitä vahvemmin kaikesta tästä mitä me voitaisiin tehdä ja mitä me nyt jo tehdään? Miksi me ei näytä? Vaikka asiakkaat sanoo, ettei ne tiedä mitä me tehdään, ja meillä tiedetään se, niin miksi mitään ei tehdä sitten sille?”

”Meidän pitää markkinoida näitä tuotteitamme enemmän. Kyllä meillä näitä XX tuotteita on markkinoitu, mutta vain meidän itsemme toimesta. Saisiko tähän jotain Jamkin tukea? Ei näitä markkinointeja voi tehdä vasemmalla kädellä.”

”Me tarvitaan enemmän tuotteita. Vaikka tuotteistus tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa on vaikeaa, niin ei se nyt mahdotonta ole. Me tarvitaan niitä. Ja ne on referenssejä, tarinat näkyviin. Siten, että ihmiset oppii tunnistamaan - talon ulkopuolella, mutta myös sisällä - mitä meiltä on mahdollista saada. Ja mitä me on jo tehty.”

Katteellisuuden sekä hinnoitteluun liittyvät asiat olivat esillä kaikissa keskustelussa. Näkemykset osaamisen tasosta erosivat jonkin verran toisistaan.

”Syväosaamista kustannusten laskentaan tarvitaan. Kaikki eivät sitä osaa.”

”Asiantuntija ei voi hinnoitella itseään. Silloin mennään metsään. Me ollaan keskusteltu aikoinaan asia [miten hinnoittelu tehdään ja kenen toimesta] ”auki”. Ei näitä hinnoitteluja voida lähteä käytävillä lehtoreiden kanssa läpi.”

”Kyllä me tätä työtä tekevät tiedetään, miten kate lasketaan, mutta kuka tahansa tätä ei voi tehdä. Ja keskustelua jatkettava johdon kanssa siitä, että kuka tekee tarjouksia. Prosessia on nyt muutettava. Tukea siihen tarvitaan.”

Tulkintani mukaan yksi suurimmista huolista oli resurssipula. Vajetta vaikutti olevan sekä henkilöistä että rahoituksesta, mikä koettiin esteeksi tulevaisuuden suunnittelussa ja uusien tuotteiden kehittämisessä.

”Koska OKM -rahaa ei saa käyttää uuden suunnitteluun, niin mistä se sitten tehdään? Jos toimintaa halutaan ja tavoitteita asetetaan, niin me tarvitaan enemmän henkilöitä tähän mukaan ja tietenkin enemmän aikaa asiakastapaamisiin.”

”Silloin, kun tehty työ ja laskutus menevät samalle vuodelle, niin pystytään jotain kehittämään ja suunnittelemaan uutta. Mutta vuoden vaihteessa on vaikeaa. Joka vuosi me lähdetään nolasta liikkeelle.”

”Meitä on nyt kuus henkilöä, mutta meillä on muutakin työtä. Joten väen vähyyttä on.”

Myös prosesseissa, toimintatavoissa ja palveluiden tarjonnassa nähtiin puutteita.

”Jamkin myynnin toteutus on aivan liian pirstaloitunut. Mennään ihan liikaa prosessien taakse. Ristiin myyntiä tapahtuu, kun ei huolehdi CRM:stä. Se pitäisi

saada loppumaan. Aktiivisesti ei tehdä myyntiä. Tarjousten vastaanottaminen ei ole myyntiä.”

”Asioita koitetaan palvelumyynnissä ja sen kehittämisessä viedä liikaa eteenpäin omasta näkökulmasta. Nyt kyllä pitäisi hoitaa asioita Jamkin näkökulmasta.”

Toisaalta yhteistyön nähtiin toimivan operatiivisella ja substanssitasolla. Etäännyttäessä siitä tulosalue- tai yksikkötasolle, toisin sanoen rahan ja tuottojen jakamisen kontekstiin, syntyi välittömästi haasteita.

”Kyllä yhteistyö substanssitasolla toimii. Ei siinä mietitä kuin vain sitä, että miten homma saadaan toimiin. Mutta rahan jakaminen hankaloittaa yhteistyötä paljon. Toisaalta me kaikkihan tehdään Jamkin töitä ja Jamkin asiakkaita palvellaan. Mutta silti...”

”Miten sitä myyntiä tehdään, jos takaraivossa on vain omat tuotot. Kyllä vaikeuksia tulee, kun ruvetaan käymään keskustelua, että miten rahat jaetaan. Mihinkin kohdistuu tuotot ja kulut.”

Koettiin, että liiallinen byrokratia ja kiire ovat syitä, miksi asiakkaisiin ei olla aktiivisesti ja jatkuvasti yhteydessä. Muutamat ottivat kantaa myös osaamattomuuteen ja pelkoon tarttua puhelimeen. Useat haastateltavat kritisivat, ettei henkilöstö ole orientoitunut myyntiin eikä sitä tehdä mielellään.

”Aktiivista myyntiä ei Jamkissa ole. Nämä eivät ole tulleet sellaisiin hommiin alku-jaan, joten nyt ne ei ole orientoituneet myyntiin. Kysyntää ei osata luoda. Sitä vain odotellaan, että sattuu se asiakas kysymään meiltä, että onko tätä tai tätä. Joo, on. Mutta mitäs sitten? Ehkä tehdään se yks keikka ja huokaistaan sen jälkeen helpotuksesta, että nyt ei tarvitse enää tänä vuonna ryhtyä mihinkään, kun voidaan raportoida, että on oltu mukana palvelutoiminnassa. Ja voidaan vielä raportoida TVA-lisäänkin, että tehty on, kun asiakas pyysi.”

”Kyllä pitäisi tehdä enemmän. CRM:ssä on kyllä ollut liidejä, mutta ei sitä aktiivisesti käytetä, vaikka tarjouksien tekemiseen. Ne tehdään edelleen vanhalla systeemillä.”

”Miksi kaikkia veloitetaan tekemään myyntiä?”

”Joo, myyntiä pitäisi tehdä enemmän. Pitäisi olla esitteitä ja semmoisia. Ei me itse pystytä, osata niitä tehdä, eikä ennätetäkään.”

”Kylmäsoitot on kauhistus monelle. Ei niitä osata tehdä. Ja ei halua. TH-valmennuksessa niihin on patistettu. Harva on oikeasti tehnyt sitä.”

”Asiantuntijaorganisaatiosta on vähän uhkarohkeaa lähteä kylmäsoittoa tekemään. Mitä jos ei osakaan? Mitä pitää sanoa? Mitä jos...liikaa kynnyksiä. Ollaan epämukavuusalueella. Ymmärretään kyllä, ettei niitä [uusia asiakkaita] saada, jos ei mitään tehdä, mutta tarviiko juuri mun? Eikö toi toinen voisi...”

CRM ja sen käyttö aiheutti huolia usealla haastatellulla päälliköiden tapaan. Vain muutamat raportoivat, että asiakkuudenhallintajärjestelmä on systemaattisessa käytössä ja henkilöstö osaa sitä käyttää. Muutamat myönsivät, ettei CRM:ää käytetä tarjousten tekemiseen lainkaan.

”Jos tarjous ei muutu tilaukseksi, niin se ei näy missään. Sitten, jos tilaus tulee, niin se viedään kyllä CRM:ään, sillä sieltä kautta on sitten laskutus. Siltä osin sitä käytetään.”

Dynamicsiin liittyen huolta aiheutti erityisesti siellä olevien tietojen ajantasaisuus ja paikkansa pitävyys. Usealta taholta toivottiin integraatiota järjestelmään, joka päivittäisi säännöllisesti CRM:n tiedot. Useat haastateltavat arvelivat, että yksi syy miksi CRM:ää ei tällä hetkellä hyödynnetä, siinä mittakaavassa mitä pitäisi, johtuu siitä, ettei järjestelmässä oleviin yritystietoihin luoteta vaan tietoja tulee haeskella muista lähteistä. Tietojen ajantasaisuus nähtiin tärkeimmäksi syyksi käyttää Dynamicsia ja hyödyntää sitä omassa työssä.

”CRM on täynnä vanhentunutta tietoa. Siellä on 3300 yritystä, joiden kaikkien tiedoissa on jo vanhentunutta tietoa. Sitä tietoa tulee yrityksistä päivittäin – tietoa, jota me tarvitaan. Nyt sitä ei ole siellä. Eihän meistä kukaan ennätät sitä sinne viemään. Au-tomaattisesti sen sinne tulla pitää. Tarvitaan integraatio. Se on nykypäivää.”

”Eihän sitä voi käyttää, kun ne tiedot on siellä ihan päin peetä. Me ei hallita näitä asiakkuuksia, kun ne on tuolla tavalla. Me kontaktoidaan samoja yrityksiä ja yritykset tuskastuu siihen. Jos talon sisällä tehtäisiin systemaattisesti, kontaktit ja tarjoukset ja niin edelleen ja tieto olisi CRM:ssä. Nämä on asioita, jotka pitää johdosta linjata eikä siitä linjasta sitten lipsuta.”

”Kaikkien pitää ymmärtää, että sitä [CRM:ää] ei käytetä, jos sen tuomia hyötyjä ei nähdä. Tai niitä ei ole, jos tiedot siellä ei ole oikein.”

”On kyllä kaikkia tietosuojasääntöjen vastaista, ettei CRM:ää käytetä, mutta ihmisillä on samaan aikaan omia exceleitä, joissa on yrittäjien yhteystietoja, yrityksiä tietoja, tarjouksia...”

”CRM:n tekniset parannukset ovat olleet liian pistemäisiä. Ja se on jotenkin kankea koko järjestelmä.”

Muutammat raportoivat, että asiakkaisiin ollaan paljon yhteydessä, mutta yhtä aikaa jäätiin pohtimaan, että pitääkö se paikkansa ja ovatko samat asiantuntijat yhteydessä liaksi vain tuttuihin asiakkaisiin.

”Mennäänkö liikaa uskomuksen taakse, että kyllä me ollaan [koko Jamkista] paljon asiakkaisiin yhteydessä. Vuoden mittaan satoihin. Mutta onko se oikeasti näin. Dataa ei löydy. CRM ei sitä kerro. Toisin sanoen, ajatellaanko näin vain, mutta totuus on toinen?”

Myös isoa kustannuspaikkamäärää kritisoitiin. Tämän koettiin aiheuttavan sisäistä byrokratiaa, lisää työtä ja jopa ristiriitoja henkilöiden välillä.

”Tällä hetkellä on aivan liikaa kustannuspaikkoja. Ne ovat talouden suunnittelun ja toiminnan seurannan kannalta iso probleema. Tämä on asia, joka pitäisi johdon linjata ja ymmärtää millainen sisäinen himmeli me ollaan omaksi kiusaksemme tänne rakennettu.”

”Kustannuspaikkarakenne on kaaottinen. Valtava määrä kustannuspaikkoja aiheuttaa haittaa. Olenpa minä törmännyt ihan kertakaikkisiin riitoihin. Päälliköt, kun pitävät omien kustannuspaikkojensa puolta ja silloin unohtuu Jamkin kokonaisuus. Eikä tule kauppaa. Menee lapsi pesuveden mukana.”

Palvelutoimintaan liittyvä Jamk-tasoinen kehittäminen on operatiivista työtä tekevien raportoinnin mukaan jäänyt suppeaksi.

”Myynnin koulutusta pitäisi saada lisää. Kyllähän tässä oli puhetta, että lähdetäisiin sellaista tekemään, vaikka talonsisäisin voimin. Esimerkiksi me, jotka ollaan käyty Trainer’sHousen -valmennus. Minäkin siihen jo lupaudun lähtemään.”

Haastatteluissa toivottiin selkeämpiä rooleja, työtä kuvaavia nimikkeitä, kannustimia sekä joidenkin tehtävien keskittämistä. Myös prosessien eri vaiheisiin liittyvän tarkastuslistan arveltiin parantavan laatua ja muokkaavan toimintaa Jamkissa samankaltaisempaan suuntaan. Liian suuret erot koettiin haasteellisiksi, erityisesti jos tehtiin yhteistyötä toisen yksikön kanssa.

Yksi operatiivista palvelutoimintaa toteuttavien toive oli, että heidät otettaisiin tiiviimmin mukaan kunakin vuonna jo budjetointivaiheeseen, jotta myös heillä säilyisi ymmärrys kokonaisuudesta ja mahdollistuisi kertoa oma näkemyksensä tavoitteista sekä tulevasta vuodesta.

”Tiiviimmin meidät pitäisi ottaa mukaan jo budjetointivaiheeseen ja kvartaalokokouksiin. Mutta nyt on todettava, että ihan toimiva taulukko budjetoinnista puuttuu, ja kaikki on laskettava käsin.”

”Tavoitteellisuutta ja asioiden priorisointia me toivottaisiin lisää. Se on iso toive.”

”Budjetointi on liiaksi toivotaan, toivotaan. Yksi sanoo yhtä ja toinen toista. Sitten on vielä johdon toiveet. Nyt me mennään sillä, että katsotaan peruutuspeiliin ja heitetään jokin arvio siihen päälle, paljonko seuraavan vuonna saataisiin lisää.”

Operatiivista palvelutoimintaa toteuttavat esittivät myös toiveita Jamk-tasoisien resurssoinnin, koulutuksen sekä arvostuksen näkökulmasta. Koettiin, että tukea tarvitaan jo strategiasta lähtien.

”Kyllä strategiassa pitää olla linjaus, jos tätä halutaan tehtävän. Yläkäsitteet tai sanakäänteet pitää olla sellaiset, että kaikille tulee selväksi mitä johto tahtoo tämän asian suhteen ja mitä toimenpiteitä se sitten tarkoittaa. Rekrytointeja? Lisää taloudellisia panoksia toiminnan edistämiseen? Ei me pystytä vastaamaan tarpeeseen, tai ainakaan kasvattamaan sitä, jos tähän ei satsata, kasvun edellyttämissä puitteissa.”

”Nyt TKI:n koulutuksen ja palveluliiketoiminnan kesken on liikaa tuntien puljaamista. Kilpailutukset ovat lisääntyneet ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan. No, jos vastataan, niin tarvitaan sitten ihmiset ne työt tekemään.”

Osa haastatelluista muistutti, että asiakastyössä pitää olla etulinjassa vastaamassa asiakkaiden kysymyksiin ja palvelutarpeisiin, jolloin operatiivista palvelutoimintaa toteuttavilla pitäisi olla nykyistä parempi kokonaiskäsitelmä Jamkin palvelutoiminnasta ja sen yhteisistä tavoitteista. Näkemykseni mukaan huoli kokonaiskuvan puuttumisesta nostettiin kuitenkin esiin ainoastaan tilanteessa, missä perusteltiin syitä, miksi yrityksiä ei kierretä ja tavata säännöllisesti. Lisäksi kokonaisnäköyksen rajallisuudesta ja suoranaisestä puutteesta mainittiin tapauksissa, joissa ne koettiin syyksi jättää toisen yksikön osaaminen mainitsematta tai markkinoimatta asiakkaalle. Tulkintani mukaan asiaa tarkasteltiin liian putkimaisesti ja kapeasti, tehden kokonaiskuvan puutteesta este palvelutoiminnalle sekä Jamkin palvelutoiminnan kokonaisvaltaiselle markkinoinnille.

3 Kysynnän näkökulma

Jamkin sidosryhmien edustajia haastateltiin osana selvitystä. Tavoitteena oli kartoittaa Jamkin osaamisen ja painopisteiden suunnassa olevan kysynnän nykytilaa. Lisäksi edellä mainitun tarkoituksena oli mahdollistaa tarkempi arviointi Jamkin potentiaalis-tavastata kysyntään sekä Keski-Suomen alueella että sen ulkopuolella. Tämä niin sanottu kysynnän ja odotusten hallinta vaatii sidosryhmien odotusten selvittämistä sekä niiden analysointia. Odotusten selvittämisen tulokset on näin ollen mahdollista viedä osaksi strategista päätöksentekoa eli sitä, miten odotuksiin suhtaudutaan ja miten niihin lopulta vastaan. (Juholin 2022.)

Kaikkiaan haastateltiin 12 alue-/toimitusjohtajaa (n=12), jotka työskentelevät isoissa kansallisissa yrityksissä tai edustavat muuta valtakunnallista toimijaa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 75 minuuttia.

Yhteydenotot toteutettiin puhelimitse tai sähköpostitse. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin etukäteen, että haastattelu toteutetaan Jamkin palvelutoiminnan nykytila selvitykseen sekä kehittämiseen liittyen. Tapaamiset olivat TEAMSissa tai läsnäollessa joko sidosryhmän edustajan toimistossa/työpaikalla tai Rajakadun kampuksella.

Eriyisen merkillepantavaa oli, että haastatelluista kolme halusi välittömästi keskustelun päätteeksi vahvistaa kumppanuutta Jamkin kanssa.

”Kyllä me haluttaisiin vahvistaa kumppanuutta teidän kanssanne. Me tarvitaan lisää työntekijöitä, myös eri kulttuurisilla taustoilla. Mutta sitten iso juttu on se, että kuinka me niitä valmennetaan. Meidän on valmennettava uudet, mutta nämä, jotka sitä työtä tekee, ei osaa sitä. Ei ne ole siihen työhön tulleet. Ja sit ne stressaantuu, väsy ja joutuu sairaslomalle. Kuinka ne nyt uusia ohjaa ja valmentaa? Kuinka perehdytetään, siitä lyhyitä kursseja – niitä me tarvitaan. Onko se sitten täydennyskoulutusta vai muuntokoulutusta? Te osaatte tämän jutun. Ja onko siihen vielä jotain rahoitustakin saatavilla. Meillä on valtakunnallisena toimijana paljon koulutettavia.”

”Voitaisiinko rakentaa muuten tiiviimpi yhteistyö? Se sisältäisi työssä oppimista, tilathan meillä täällä on ja puitteet. Tätä keskustelua haluaisin teidän suuntaanne jatkaa ja vahvistaa.”

”Jatkuvasti pohdituttaa, että kuinka saadaan [työntekijöitä] lisää? Ja voitaisiinko tehdä teidän kanssanne jotain ”akatemia”-mallia? Vahvistettaisiin kumppanuutta ja alettaisiin rakentamaan yhteistä polkua, sillä me tarvitaan lisää harjoittelijoita ja työntekijöitä. Kipeesti.”

Haastatellut olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä Jamkin kanssa toteutettavaan yhteistyöhön ja sitä kuvattiin näin:

”Jamk on iso toimija ja meillä ainakin on tosi myönteinen käsitys. Hankemäärä on suuri, mutta todettava on, että yrittäjät eivät tiedä miten niihin voisi päästä mukaan ja saavuttaa yritykselleen hyötyä niiden avulla.”

”Hyviä harjoittelijoita me ollaan teiltä saatu. Ja kuusi on rekrytoitu suoraan harjoittelun päätyttyä.”

”Teidän kanssanne on ollut aina kiva ja hyvä tehdä asioita. Luottamus teihin on vahva ja se kyllä näkyy alueellakin.”

Edellä mainittuun löytyi myös muutama poikkeus, jota yksi haastatelluista kuvasi ”laatupoikkeama” -sanalla kertoessaan, että harjoitteluun ja työhön otettujen opiskelijoiden ”laadussa” oli viimeisen vuoden aikana tapahtunut selkeää heikkenemistä. Hän pohtikin, että saattaisiko koronalla olla jokin syy tähän, miksi ero aikaisempiin vuosiin oli niin merkittävä.

”Mutta se pitää kyllä tässä samalla sanoa, että me ollaan saatu teiltä pääsääntöisesti hyviä opiskelijoita ja ollaan niitä otettu meille töihin, mutta nyt on taso syystä tai toisesta laskenut. Olisiko syynä korona-aika vai jotain ahdistusta...mutta kuitenkin merkittävä ero on edellisiin vuosiin.”

Toisen kohdalla palvelun laatuun oli vaikuttanut Jamkin asiantuntijan lupaus olla yhteydessä myöhemmin ja yhteydenottoa ei ollut koskaan kuulunut. Asiakas oli kääntynyt lopulta asiassa sekä Seinäjoen että Savonian ammattikorkeakoulujen puoleen, joista hän oli saanut tarvitsemansa avun.

Huolimatta siitä, että suurin osa haastatelluista koki Jamkin palvelujen olleen hyvällä tasolla, he kuitenkin totesivat, että yhteistyössä on jatkossakin kehitettävää ja parannettavaa. Palvelutarpeen, eli kysynnän, arveltiin kasvavan tulevaisuudessa ja alueellinen sekä valtakunnallinen osaajapula sekä -vaje puhutti haastateltuja paljon.

Osalle haastatelluista oli epäselvää, kenen puoleen tulisi kääntyä omien kysymysten ja haasteiden kanssa. Eräs haastatelluista pohti kenelle kysymykset tulisi kohdistaa ja miten nopeasti apua olisi saatavissa. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Silloin, kun N.N. oli vielä siellä töissä, niin tiesi kenelle soittaa ja kysyä apua. Mutta nyt, kun hän on jo lähtenyt pois, ei tiedä kenen puoleen kääntyä.”

Lähes kaikki haastatelluista ymmärsivät Jamkin halun kehittää palvelutoimintaansa edelleen ja he kehottivat toimimaan asian eteenpäin viemisessä rohkeasti sekä tavoitteellisesti. Jamkin

palvelutoimintaa tuotteena ja aluekehittämisen mallina kehuttiin. Eräs haastatelluista kannusti seuraavasti:

”Sulla on kyllä hyvä tuote tässä. Itse asiassa erinomainen. Jotain muuta mitä yliopistolla. Tunnen ihan henkilökohtaisesti muutamankin yliopiston rehtorin ja eihän niillä ole mitään tällaista. Tiedän, ettei heillä ole halua tai edes mahdollisuutta olla niin lähellä yrityksiä kuin te pystytte olemaan. Ja ne puhuu tutkimuksen kieltä. Teillä on hyvä tuote. Että ne lähestyis tällä tavalla yrityksiä. Niillä on tiedekunnat ja niissä professorit, jotka sanoo, että ei me tehdä, me tutkitaan ja se on sitten siinä. Vaan te ootte kyllä huomattavasti lähempänä yrityksiä. Mutta tuokaa vaan esille vahvemmin, että te ette ole pelkästään opinahjo. Kertokaa yrityksille suoraan noista labroista, referens-sicasesta ja painoaloista. Ihan upeaa kuultavaa.”

Jokainen haastateltu raportoi työntekijäpulasta. Erityisesti heitä huoletti se, että ongelma suureni siirryttäessä pois isoimpien kaupunkien läheisyydestä. Erityistä huolta herätti Keski-Suomen reuna-alueet, mutta myös pääkaupunkiseudulla mainittiin ole-van haasteita.

”Meillä on käytännössä rekryhaku auki koko ajan. Tarvitaan täsmäosaajia, mutta mistään ei tunnu niitä löytyvän. Joihinkin juttuihin voi ottaa ”hyvän tyyppin”, jolle asia opetetaan sitten täällä. Mutta ei tähän XX tehtävään.”

”Meidän ala on ihan katastrofin keskellä. Kymmenen...viistoistatuhatta osaajaa on kadonnut...minne ne restonomit ovat joutuneet, missä ne on? Tilanne on katastrofaalinen. Kuinka kv-opiskelijoita saataisiin integroitumaan, vaikka tänne meidän alueelle?”

”Tällä hetkellä yritykset tarvitseva myyntiin ja IT-puolelle liittyviä osaamisia. Ei pelkästään uusia ihmisiä, vaan osaamista jo töissä oleville. Tämä on nykytila, mutta en usko tämän muuttuvan vaan päinvastoin, tää kasvaa tästä vielä.”

”Esimiehet kaipaavat koulutusta kanssa. Ja täällä olemassa olevat. Nuoret tarvitsee saada jotenkin pidettyä, etteivät lähde pääkaupunkiseudulle. Tarjotkaa vaan, sisällöltään houkuttelevia koulutuksia. Niitä tarvitaan...digitalisaatio vaatii niin paljon, esimiestenkin pitää osata somen käyttö, vastuullisuus, kv-kuviot. Ei siis pelkästään tutkintoon johtavaa. Vaan täsmää...”

”Historiallisesti on totuttu siihen, että työntekijöitä on. Eli työttömänä on henkilöitä, jotka haluavat tehdä töitä ja, joilla on potentiaalia ottaa töitä vastaan. Silloin työmarkkinoilla oli innokkaita nuoria tulokkaita. Oli mistä valita. Nyt se on muuttunut. Vaikuttaa siltä, että kun nuori valmistuu opinahjosta, ei ole tarve mennä töihin. Maa-ilmaan on tullut itsensä toteuttamisen eetos.”

Nuorten, erityisesti vastavalmistuneiden opiskelijoiden kiinnittyminen työelämään ja yhteen työnantajaan puhutti jokaista haastateltua.

”Eriytyinen työvoimapula meillä on tuolla xx:n puolella. Sinne on työaikojen vuoksi vaikea saada sakkia. Ja olihan meillä juuri x-haku. Hakemuksia tuli muutamia, mutta ei ketään uusia. Minä olin niin toivonut, että olisi tullut nyt edes pari uutta...vaan ei. Meille on erityinen vaikea paikka tuo pääkaupunkiseutu. Siellä väki vaihtuu merkittävästi enemmän kuin muualla. Koska siellä tietenkin on vaihtoehtoja mihin tarttua. Ja nuoret ovat tänä päivänä liikkuvampia kuin aikaisemmin. Ja sitten niitä ei näytä niin rasittavan, vaikka olisi vähän aikaa työttömänä, kunhan saa tehdä juuri sitä työtä mitä sillä hetkellä mieli tekee. Olla vapaa kaikesta.”

Lisäksi kaikki listasivat erityisiä osaamisia, joista heillä oli pula, ilman että asiaa olisi heiltä erikseen tiedusteltu. Pääsääntöisesti jokaisen listauksen jälkeen haastatellut esittivät toiveen, että heihin oltaisiin yhteydessä Jankista ja ongelmaa lähdetäisiin ratkomaan yhdessä. Tätä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Meillä on iso osaamisvaje useassa asiassa: Digitalisaaton myötä, kaikessa mikä liittyy digiin. Markkinointi, some, vastuullisuus, kansainvälisyys, lista on pitkä.”

”Myyntiin liittyvät asiat on sellaisia, että niitä meillä tarvitaan täällä. Myös niille, jotka ovat jo talossa. Varsinkin vanhempi kaarti kokee edelleen, että tuo myynti -sanakin on jo kamala. Sitä teidän olisi hyvä tarjota tänne meille. Ja varmaan koko toimialalle.”

”ESG-maailmaan liittyvät asiat puhuttavat yrityksiä paljon. Erityisesti meillä. Ja sitten toinen tulevaisuuden juttu on varmasti tietoturvaan liittyvät jutut. It-osaaminen on sellainen, että on sitten toimiala mikä tahansa, niin sitä osaamista yrittäjällä pitää olla.”

Muutamit kaipasivat esimiehille valmiuksia johtaa haasteellisessa ja kuormittavassa tilanteessa sekä apua työhyvinvointiin.

”Myös johtamisen koulutusta tarvitaan, eli kyllä meillä on valmiuksia ostaa esimiesten ja olemassa olevan väen koulutusta. Nytkin, kun ajatellaan mitä tää korona on vaikuttanut niihin, jotka ollaan pystytty pitämään töissä. Se henkilöstö on ihan rikki, kun on pitänyt pienellä poppoolla yrittää. Ja päälliköt, ne, ne vasta rikki on. Ne on hoi-tanut monen muun hommat ja sitten ne on kuunnellut sen mitä lomautetut on asiasta mieltä ja tsempannut niitä muutamia sen valtavan työkuorman alla – jos jotain töitä on ollut. Ja on niiden pitänyt kuunnella aika monta sairaskertomustakin...”

Koska rekrytointeja on jouduttu tekemään huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin, esiin oli noussut huoli esihenkilöiden rekrytointiosaamisesta sekä perehdytysosaamisesta.

”Perehdytys on meillä kyllä haaste. Ihan koko talossa. Paikkakunnasta riippumatta. Meillä ei ole siihen osaamista. Itse sen työprosessin uudistamisessa on haaste. Tämä voisi olla asia, jota voisimme lähteä katsomaan yhdessä, vai onko teillä osaamista siihen?”

”Mutta munkin on pakko todeta, että rekrytointikoulutukselle on tarvetta. Iso tarve. Voisiko teiltä saada sitä? Olisiko teillä siihen osaamista?”

Haastatellut, jotka olivat olleet Jamkin hallinnoimissa TKI- hankkeissa mukana, tiedustelivat niiden aikana syntyneiden tuotoksien muuttamista palvelutuotteeksi ja myymistä yritysten toiminnan kehittämisen tueksi.

”Tarjotkaa nyt ihmeessä meidän alalle sitä teidän XX-hankkeen aikana syntynyttä koulutusta. Sen sisältö on houkutteleva. Ja se on sellainen, että sitä voi tarjota ympäri Suomea.”

Yksi useampaa haastateltua puhuttaneista ongelmista, johon kaivattiin apua, oli esimiesten kyky ja keinot henkilöstön mielenterveyden ongelmien käsittelemiseen ja keinojen löytämiseen niistä selviämiseksi. Huoli oli suuri ja avuksi kysyttiin Jamkin osaamista. Tulkintani mukaan, huolten luetteleminen eri haasteista sisälsivät myös toiveen, että niihin jokaiseen löytyisi apu Jamkista.

”Sitten on tämä mielenterveyden ongelmat ja jaksaminen. Ei tämä korona ole ainakaan helpottanut niitä mitenkään. Siitä tuleekin sitten seuraava haaste. Kuinka päälliköt osaavat sitä käsitellä. Olisiko siihen jotain...miten muut yritykset ovat tämän hoitaneet? Oletteko te toteuttaneet niiden kanssa tämän puolen kehittämistä?”

Myös henkilöstön jaksaminen, mukaan lukien päälliköiden, oli yksi johtajien huolista. Mikäli työntekijät eivät voi hyvin, työmotivaatio katoaa ja uuden oppiminen vähenee, jopa loppuu. Tämä puolestaan tarkoittaa esihenkilöiden osalta uudenlaisen osaamisen hallintaa, joka liittyy henkilöstön työhyvinvointiin. Johtajien mukaan erityisesti kriisiaikana [korona, Ukrainan sota], korostuu henkilöstön kuuntelemisen sekä ohjaamisen merkitys. He kokivat, että työhyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen tarvitaan tulevaisuudessa enemmän myös Jamkin tukea ja apua.

”Jaksaminen työyhteisössä ja mielenterveysongelmat näyttäytyvät sellaisina, että myös niiden johtamiseen, ohjaamiseen tarvittaisiin tukea esihenkilöille. Teillä varmaan olisi siihenkin apua?”

”Maailman tilanne on sellainen, että se aiheuttaa esihenkilöille uudenlaisia huolia. Ensin korona ja pelot siihen liittyen. Nyt sitten sota. Tähän me kyllä tarvittaisiin

apua, sillä ei meidän päälliköt ole tämän alan ammattilaisia. Toisaalta ei meillä ole varaa enää yhteenkään poissaoloon, hommien pitää hoitua, tapahtui tuolla ulkopuolella mitä vain.”

Keinoja osaajapulan ratkaisemiseksi pohti moni sidosryhmän edustaja. Jamkin toivottiin kehittävän uusia tapoja saattaa opiskelijoita ja yrittäjiä lähemmäksi toisiaan opintojen aikana. Kuitenkin muutamat pohtivat myös yrittäjien näkökulmaa osaajapulaan.

”Kyllä yrittäjienkin pitää mennä peilin eteen ja todeta, että kyllä nekin on ollut tosi arkoja. Rohkeammin jokaisen tulisi työllistää myös muita kuin kantasuomalaisia.”

Lisäksi muutamat antoivat ”vinkkejä”, mitä opiskelijoiden tulisi rekrytointivaiheessa osata työnantajalle kertoa. Tätä kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Mistähän tuon osaajapulan kanssa edes aloittasi täällä teollisuudessa. Meillä on ollut useassa kohdassa ja usealla eri osastolla osaajapulaa. Teidän pitäisi niille opiskelijoille jumppauttaa, että siinä vaiheessa, kun ne hakee, niin ne oppisi kertomaan, että mitä uutta sinä pystyt työnantajalle antamaan.”

Haastatellut tunnistivat tulevaisuuteen liittyviä tarpeita, joihin arveltiin tarvittavan ammattikorkeakoulun tukea ja apua. Erityisesti yritysten yhteiskuntavastuussa, hiilijalanjälkilaskennassa, rekrytoinneissa sekä perehdytyksessä kerrottiin olevan haasteita, joiden hallitsemisessa tunnistettiin merkittäviä puutteita ja välittömän avun tarvetta.

”ESG [Ympäristö, yhteiskuntavastuu ja hyvä hallintotapa] on se, mihin yrittäjät tarvitsee tulevaisuudessa paljon apua. Osa ei edes vielä ymmärrä, mitä se tulee tarkoittamaan. Pankit ei luotota yritystä, joka ei kykene liittämään hakemukseen selvitystä ESG:stä. Vakuutusyhtiö ei vakuuta – tai vakuuttaa kalliimmalla. Tai ne menettää mahdollisuutensa alihankintatarjouskilpailuissa, jos tarjouksen liitteeksi ei ole laittaa ESG:stä selvitystä. Isoilla nää asiat on kunnossa. Pk-sektorilla ei. Niillä alkaa oleen kiire.”

”Mitä yritykset tarvitsevat kiireesti, on vastuullisuusosaaminen. Miten hiilijalanjälki oikein lasketaan, miten sitä mitataan ja dokumentoidaan sekä raportoidaan. Iso asia, eikä pk-yrittäjät tiedä mihin pitäisi tarttua. Tähän ne kyllä tarvitsee teitä.”

”Rekrytointiin tarvitaan apua. Sitä ei kyllä osata.”

”Perehdytykseen tarvittaisiin apua. Se pitäisi saada systemaattiseksi ja kaikki ei otsiaan osaa sitä edes tehdä. Olisiko se jotain ohjausosaamista mitä se olisi, jos sitä koulutettaisiin, vaikka meidän väelle?”

Muutama haastateltavista innostui pohtimaan tulevaisuuden uusia työtehtäviä, nimikkeitä ja ammattikorkeakoulun liittymäpintaa niihin. Ajatus sisälsi toiveita sekä tutkintoon johtavan koulutukseen että jatkuvaan oppimiseen liittyen. Lisäksi haastateltava näki kyseisen osaamisen tarpeelliseksi myös omassa työssään jopa siten, että valmiutta olisi opiskella sitä työn ohessa Jamkissa:

”Ja uskon, että tulevaisuudessa on ihan sellaisia nimikkeitäkin kuin ESG -johtaja, ESG-päällikkö...vastuullisuusjohtajiahan on jo isommissa yrityksissä. Mutta se on jotenkin eri asia. Se on isompi asia ymmärtää mitä ESG:n kautta yrityksiltä odotetaan. Mutta se saattaisi olla oikea valtti opiskelijallekin,...niin kuin isolla Veellä...joka ymmärtää näitä asioista. Saattaisi olla helpompi työllistyä...Itseänikin oikeastaan kiinnostaisi lähteä sellaiseen koulutukseen.”

Merkillepantavaa oli, että haastateltavan innostus oli huomattava, kun ”mielessä pyörineeseen” haasteeseen tarjoutui mahdollisuus löytää apua. Useimmat sidosryhmien edustajista toivoivat ja olivat kiinnostuneita koulutuksista, joita oli mahdollista toteuttaa työn ohessa ja mahdollisesti käyttää osana tutkintoon johtavaa koulutusta alemmassa tai ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa. Työnantajat olivat valmiita maksamaan koulutuksen, jonka näkivät tärkeäksi osaksi henkilöstön osaamista ja kannattivat ajatusta, että kyseiseen koulutukseen sisältyisi mahdollisuus opiskelun jatkamisesta tutkintoon asti.

”Voi, että! Lyhyt kurssi...ja siis apu tähän...kuinka sää perehdytät ne [uudet työntekijät] ja uudistat samalla sitä, joka perehdyttää, ettei se opeta ja sano vain niitä juttuja, joista halutaan jo pois. Eli osataanko meillä oikeasti perehdyttää? Vastaus on ei osata...tää on suluissa...Perehdytyksen valmennus...Se on näille ihmisille ihan uusi työ. Ne ei ole tulleet aikoinaan siihen työhön vaan tekemään ihan muuta. Saattaa olla, ettei niillä ole mitään koulutusta siinä taustalla, niin siten ne uupuu...Myös yrittäjä, tai esimiehenä toimiva tarvii koulutusta siihen ohjaukseen siis siihen perehdytykseen. -Vau. Joo, kuinka ohjaat ja valmennat. Pedagogisia opintoja. Nyt sä sen sanoit! Lyhyt kurssi näille meidän esihenkilöille, opintopisteet, jotka voi hyväksilukea. Erinomainen ajatus. Ja tosiaan kyllähän siihen voisi ne tutkintotavoitteet sitoa. Kyllä me halutaan, että meidän esihenkilöt olisivat kouluttautuneita.”

Haastateltavia kiinnosti mahdollisuudet saada tukea toteutettaviin koulutuksiin ja useat olivat yllättyneitä kuultuaan, että Jamkissa on osaamista kyseisen tuen [TE-palveluiden Täsmä- ja Rekry-tuet] hakemiseen sekä aikaisempaa kokemusta vastaaviin tuettuihin palveluihin.

”Siis oikeesti. Te olette tällaisia toteuttaneet? Ja mekin...Voitaisiinko mekin saada tohon jotain tukea? Voitaisiinko edetä tässä yhdessä? Me oltaisiin kyllä heti valmiita.”

Mikäli haastateltava ei itse lähtenyt kuvaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita tai -kysyntää ja hänelle tarjottiin muutamia vaihtoehtoja pohdittavaksi, useimmat innostuivat aiheesta merkittävästi. Tämä ilmeni esimerkiksi näin:

”Jos löytyisi vastuullisuusosaaja, siis erityisesti ESG, niin VAU, isoilla kirjaimilla, se olisi jotain. Sä olet muuten ihan ajan hermolla tässä. Jos te sitä alkaisitte kouluttamaan niin opiskelijoita kuin yrityksiäkin, niin siinä on kyllä tulevaisuuden juttu.”

Useat miettivät, että miten yritysten toiveet ja tarpeet saataisiin nopeammin oppilaitoksen tietoon. Työn opinnollistaminen nähtiin muutamassa keskustelussa vaihtoehtona saada harjoittelija jäämään työntekijäksi valmistumisensa jälkeen. Tätä mahdollisuutta toivottiin myös kehitettävän jatkossa, jotta se palvelisi niin yritystä kuin opiskelijaa. Kaksi sidosryhmän edustajaa kuvailivat asiaa näin:

”Kyllähän mekin tunnustetaan tuo osaajapula. Se on tällä alueella iso. Ja se alkaa näkymään yritysten tuloksessa ja toiminnassa. Ja tähän liittyen tuleekin mieleeni, että kuinka oppilaitosten ja yritysten välille saadaan enemmän yhteistyötä? Kuinka työ opinnollistettaisiin? Saataisiinko vaikka kokeilumielessä käyntiin myös ammattikorkeakoululle sellainen ”oppisopimusmaailma”?”

”Pystyisittekö te opinnollistamaan työn tekemistä? Tarkoitin sellaista oppisopimus-maailmaa...kyllähän minä sen tiedän, ettei korkeakouluilla ole oppisopimuksia, niin kuin toisella asteella, mutta olisiko sitä mahdollista jotenkin kehittää? Se saattaisi olla ratkaisu moneen tilanteeseen.”

Muutamit haastatelluista korostivat yrittäjän lähestymiseen liittyviä hetkiä merkityksellisiksi. Kolme heistä kiteyttivät toiveensa näin:

”Opetelkaa puhumaan toisella tavalla, ei korkeakoulumaisesti...ei opettajamaisesti vaan ihan ”perusyrittäjää”. Yrittäjälle pitäisi pystyä osoittamaan askeleet edetä ja miten siitä yrittäjän maailmasta tulee kirkkaampi. Pitää puhua sen omalla kielellä. Ei korkeakoulun kielellä. Sitä pitää aina varoa.”

”Kertokaa aluksi mitä uutta te pystytte yrittäjälle, työnantajalle, tarjoamaan. Tyyliin: tehkää ensin nämä ja katsotaan sitten myöhemmin mitä lisää. Tässä asiassa me voidaan auttaa näin ja sitten jatketaan tällä tavalla. XX-toimialalla määrätyt osaamiset ja hallitsemiset ovat myyntivaltti. Tietenkin me edellytetään näitä asioita meidän ali-hankkijoilta. Jos ne ei oo kunnossa. Me ei enää hankita niiden tuotteita. Omat ympäristöohjelmamme 2030 on tiukka, joten lipsumiseen ei oo varaa.”

”Voisiko työtä ohjata enemmän yrityksissä? Ja voisiko se opiskelija olla enemmän siellä tai siis lähempänä sitä yrittäjää?”

Yrittäjille suunnattujen palveluiden tulisi haastateltujen mukaan olla ”yrittäjää lähellä” sekä yrittäjän ”kielelle käännettyjä”. Korkeakoulumaisuus tulisi kitkeä pois kaikesta, millä lähestytään yrittäjää. Tätä kuvattiin näin:

”Mutta muistakaa, että kaikki mitä te teette yrittäjien kanssa pitää olla yrittäjän kielelle käännettyä. Tää on aito vaatimus, jota ei voi sivuuttaa. Eivät yritykset hae tradenomia vaan ne hakee työntekijää...vaikka taloussuunnittelijaa. Se on jo taas yrittäjän kieltä.”

Merkillepantavaa oli usean haastatellun huomio liittyen Jamkin sisäiseen käsitykseen omasta tunnettuudestaan. Haastatellut arvelivat Jamkin olettavan liikaa, että alueen yrittäjät tuntevat palvelut ja tietävät, mitä muuta Jamk on kuin vain tutkintokouluttaja.

”Uskomus, että yritykset tietäisivät mitä teiltä tarjotaan, on totaalisen väärä. Ei ne tiedä. Astukaa kuplasta pois ja käykää kertomassa. Se ei riitä, että joku tuntee teiltä jonkun opettajan ja soittaa sille, että nyt tarvitaan ensi kesälle harjoittelijat. Parikymmentä muuta yrittäjää ei tiedä, että voisi soitella ja kysellä harjoittelijoita tai muuta. Vaikka työntekijöidensä valmennusta.”

Kysymyksiä ja keskustelua virisi myös Jamkin kyvystä vastata kysyntään sekä riittävästä resurssoinnista palvelutoiminnan kehittämiseen sekä aluekehittämisen vahvistamiseen. Eräs haastatelluista tiedusteli resurssointia näin:

”Mutta siitä tulee mieleen, että onko Jamkilla resursseja kasvattaa tarttumapintaa näistä yrityksistä? Se ei ole pikkujuttu. Sillä avun tarjoajia on niin paljon enemmän, kuin minkä kanssa te nyt vaikutatte touhuavan.”

Lähes kaikki haastateltavat pysähtyivät pohtimaan aluekehitystä sekä sen merkitystä Keski-Suomelle. Erityisesti tähän liittyen he toivat esiin, että koko Keski-Suomen alueella toimintaa pitäisi yhtenäistää sekä käytännön toimia yhdistää. Nyt toiminta näyttäytyi heidän mukaansa sekavana ja vaikutti painottuvan liaksi muutamille alueille. Merkillepantavaa oli, että useat kokivat Jamkin yhdeksi isoimmista asioiden yhdistäjistä. Myös EduFuturan merkitys mainittiin kahdessa keskustelussa. Erityisesti vastauksissa tuotiin esiin arjen toiminnan ja yhteistyön lisääminen myös muulla tavalla kuin hanketoiminnan keinoin. Myös palvelutoiminta sekä jatkuva keskustelu eri toimijoiden välillä nähtiin tärkeäksi. Yhteistyön lisäämisen kuntien sekä kehitysyritysten kanssa arveltiin auttavan asiassa. Osittain haastatellut kokivat, että asioista on puhuttu, mutta puheiden pitäisi nyt päättyä ja toiminnan tehostua. Tätä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Mutta tämä vaatii todella täsmällistä ja tiivistä yhteistyötä. Sulla pitäis olla 50 henkilöä, joka tekee sitä täsmällisempää yhteistyötä ja jos henkilöitä ei ole, niin kuinka tehdään se tiivis yhteistyö? Se on Jamkiltakin resurssikysymys. Aluekehitystä

ei tehdä ilman ihmisiä. Se on muuten sanahelinää, ja niitä on jo kuunneltu. Nyt haluttaisiin nähdä toimia.”

Haastatelluista vain muutama oli lähiaikoina käynyt Jamkin kampuksilla (pl. korona-ajan rajoitteet). Useimmat totesivat, että vierailuista on paljon aikaa, eikä tiedossa ollut, mitä kaikkea Jamk tekee tai millaisia palveluja tällä hetkellä tarjotaan.

Myös Jamkin erilaiset laboratoriot, oppimisympäristöt sekä Digikeskus kiinnostivat haastateltuja. Useimmat totesivat, etteivät he ole koskaan käyneet edellä mainituissa tiloissa.

”Ja sitten mielellään tulen sinne teille tutustumaan siihen Digikeskukseen. Mä olenkin täällä sanonut, että ennen kuin aletaan rakentaa tänne itse sellaista, niin pitäisi kyllä selvittää, että onko tässä kaupungissa jollain jo tällainen. Voitaisko me vuokrata sitä?...Tuun todella mielellään käymään. Otan täältä vaikka jonkun mukaankin.”

Yhteenvetona sidosryhmien edustajien haastatteluista on sanottava, että he kaikki vaikuttivat positiivisesti yllättyneiltä kuullessaan Jamkin palvelutoiminnasta, referensseistä sekä tavoitteesta kehittää palvelutoimintaa edelleen. Merkillepantavaa oli, että useat haastatelluista myönsivät, etteivät he olleet aiemmin tietoisia Jamkin palvelutoiminnasta tai asiantuntijuuden/palveluiden myymisestä. Vain kolme haastatelluista oli tutustunut aikaisemmin esimerkiksi pääkampuksen laboratorioihin. Kuultuaan, että palveluita tullaan kehittämään edelleen, useimmat lähtivät aidosti pohtimaan, miten he saattaisivat kyetä hyödyntämään niitä ja syventämään kumppanuutta.

”Teillä on kyllä itse asiassa paljon sellaista, jota me saatettaisiin voida hyödyntää, nyt kun oikein ajatellaan. Enpä ole tullut ajatelleeksi aikaisemmin. Ja te saattaisitte olla jopa kustannustehokkaampia kuin jotkut konsultit. Pitääpä pistää tämä mieleeni.”

”Mutta juu, jatketaan juttua siitä, että kuinka kumppanuutta rakennettaisiin lisää. Tää on ollut tosi hyvä palaveri, sillä mä en oo tiennyt tätä kaikkee. Turhan arasti te ootte näistä puhuneet. Mutta nythän me päästään tässä eteenpäin.”

Suoritettujen palvelutoiminnan kysyntään liittyneiden haastattelujen päätteeksi sidosryhmien edustajat tiedustelivat, oliko heidän mahdollista antaa samalla muuta palautetta Jamkiin liittyen. Koska tähän vastattiin myöntävästi, muutamat haastateltavat esittivät toiveita liittyen TKI-hankkeisiin osallistumisesta.

Hyvästä palautteesta sekä kiitoksista huolimatta, sidosryhmien edustajat esittivät toiveita Jamkin suunnalta tuleviin TKI-hankeyhteistyöhön liittyviin yhteydenottoihin. Kommentit, jotka näkemykseni mukaan osoittivat jonkintasoista ”hankeväsymistä”, nousivat osaksi keskustelua vasta haastattelun loppupuolella.

”Kyllähän me on jo paljon tehty yhteistyötä Jamkin kanssa. Niin kuin muidenkin oppilaitosten. Mutta yhtä hankehumppaahan se on ollut jo aika pitkään. Projektipäälliköt soittelevat meille tämän tästä ja kyselevät mukaan, toisistaan tietämättä. Ei me kaikkeen voida lähteä. Kaikkeen ei ennätetä. Nyt ei viime aikoina ole pyydetty rahaa osallistumisesta, mutta silloin, kun sitä pyydettiin, niin tuntui kyllä tympeältä saman päivänkin aikana vastailla, ettei nyt liikene 2.000 € tai 5.000€. Ei edes 500 €.”

”XX:lla on menossa paljon asioita oppilaitosten kanssa. Ja useita hankkeita. Onko kyse ikuisesta kamppailusta, joka kohdistuu voimavaroihin. Me ei revetä kaikkeen, joten jotain pitää jättää vain pois. Mutta ähkyähän tässä välillä on.”

4 Palvelutoiminta yhdeksässä ammattikorkeakoulussa

Tässä kappaleessa tarkastellaan maaliskuussa 2022 toteutettua vertailuanalyysiä yhdeksän (n=9) ammattikorkeakoulun ja Jamkin palvelutoiminnan välillä. Haastateltavat olivat Turun, Metropolian, Humanistisen, Centrian, Savonian, Karelian, Lapin, Kaakkois-Suomen ja Seinäjoen ammattikorkeakouluista. Huolimatta siitä, että ammattikorkeakouluja oli yhteensä yhdeksän, kahdessa tapaamisessa paikalla oli yhtäaikaisesti kaksi henkilöä ja kahdesta ammattikorkeakoulusta haastatteluun osallistui kaksi henkilöä eriaikaisesti. Näin haastateltujen määräksi muodostui kolmetoista (n=13). Tarkoituksena oli verrata Jamkin ja edellä mainittujen ammattikorkeakoulujen palvelutoimintaa toisiinsa sekä käytännön kontribuutiona saavuttaa jäsentyneempi kuva palvelutoiminnan nykytilasta suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin.

Tässä vertailuanalyysissä alkuoletama on, että OKM:n ohjaus, rahoitusmalli sekä ammattikorkeakoululaki ohjaavat ammattikorkeakouluja toimimaan palvelutoiminnassaan samalla tavalla. Analyysiä toteutetaan alkuolettamaa vasten, tarkastellen haastateltavien narratiivien kautta palvelutoiminnan nykytilaa yhdeksässä ammattikorkeakoulussa. Myös tässä analyysissä teoreettisena tausta-ajatuksena on, että yksittäisistä näkemyksistä syntyy yleinen kuva kokonaisuudesta (Satulehto 1992; Tiennari & Me-riläinen 2021). Lopussa pohdintaosuudessa tarkastellaan analyysin esiin nostamia yhtäläisyyksiä ja mahdollisia poikkeamia.

4.1 Palvelutoiminnan organisoituminen sekä kehittäminen

Yhteenvedon keskusteluista on mahdollista sanoa, että palvelutoimintaa toteutetaan tutkintokoulutuksen ja TKI-työn rinnalla jossain määrin toisistaan poikkeavalla tavalla. Kuitenkin niin, että kussakin ammattikorkeakoulussa palvelutoiminta nähdään tärkeäksi osaksi aluevaikuttavuutta ja -kehitystyötä sekä tiivistä yhteistyötä yrityselämän kanssa. Merkillepantavaa on, että kussakin ammattikorkeakoulussa palvelutoimintaa on pyritty kehittämään viimeisen parin vuoden aikana. Useimpiin ammattikorkeakouluihin on rekrytoitu uutta henkilöstöä toiminnan tehostamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös palvelutoiminnan prosesseihin ja johtamiseen on kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi Metropoliasissa on vuoden 2021 lopussa aloittanut työt ja toiminnan kehittämisen myyntijohtaja ja Turussa liiketoimintavastaava.

”Meillä on haluttu satsata tähän liiketoimintaan ja osaamisen myymiseen asiakkaille. Ja aloitin tässä liiketoimintavastaavan tehtävässä loppuvuodesta.”

”Ajatuksena on ollut, että palvelutoiminnalla paikataan mitä OKM:ltä jää saamatta...”

”Kyllähän siihen on satsattu. OKM rahoitus ja aluekehittäjänä oleminen edellyttää tätä juuri.”

”Mutta se tiedetään jo tässä vaiheessa, että resurssit tulee vahvistumaan ja väkeä tullaan kiinnittämään. Tietenkin, kun tähän porukkaan kuuluu TKI-väkeä myös, niin joukossa on paljon määräaikaisia ja me haetaan toimintaan jatkuvuutta sen kasvun rinnalla.”

Palvelutoiminnan organisoitumisessa eri ammattikorkeakouluissa on isoja eroja. Muutamissa toiminta oli vahvasti matriisissa ja sitä kehitetään horisontaalisesti.

”Me siirryttiin 29 vuoden jälkeen tulosityksikkörakenteesta pois. Ihan toisenlaiseen malliin ja poistettiin tuo tulosityksikkörakenne kokonaan, myös tästä palvelutoiminnasta. Pois siiloista. Meillä on nyt X-tasoinen malli eli X-tasoinen TKI- ja palvelutoiminnan malli.”

”Me täällä koetaan, että koska kysyntä on monialaista, niin matriisissa toimiminen on parempi.”

”Meillä on matriisiorganisaatio. Se on koettu parhaaksi ja siten me saadaan järjestymään monilaisia palveluja. Isot asiakkaat toimivat labroissa, tehdään konsultointia, räätälöityjä palveluita. Ja isoja soppareita meillä on ja labroissa tehdään kaksvuorotyötä.”

”Ei tähän perusrahoitusta tule mistään. Eli me tehdään kaikki tässä tällä porukalla. Eli palkat on ansaittava. Noin 20 henkeä meitä on tässä palvelutoiminnan puolella. -- Me on haluttu hakea tällä sitä, että meillä on yhden luukun periaate...asiakkaan ei tarvitse koittaa mieltä, että mistä tai keneltä kysyn. Soittavat meille, niin se on sitten meidän ongelma, miltä painoalalta tai yksiköltä palvelua lähdetään järjestämään.”

Kuitenkin mielipiteet matriisin toimivuudesta vaihteli ammattikorkeakouluittain. Tulkintani mukaan kyse oli siitä, että palvelutoimintaan ei ollut resursoitu riittävästi henkilöstöä eikä toiminta ollut ammattimaisesti järjestäytyntä.

”Me toimitaan matriisimallissa. Tämä on kyllä haastava malli, sillä väki pitää koko ajan etsiä sieltä täältä. Ei ole selvää, mistä tekijä löytyy ja mistä otetaan. Yleensä liike-elämässä, jos tällaisia tavoitteita on, kuin meillä juuri nyt, tämä on hyvin resursoitua. Meillä on jatkuvasti huoli, kuinka saadaan ihmiset tekemään työ.”

Toisissa ammattikorkeakouluissa kaikki B to B-palvelutoiminta toteutettiin omasta palveluyksiköstä käsin tai yritysten kanssa toteutettava palvelutoiminta oli eriytetty palvelutiimien vastuulle. Näissä tapauksissa täydennys- ja avoimen ammattikorkeakoulun koulutusta toteutti toinen tiimi. Tässä mallissa henkilöstöä/palveluresurssia kussakin tiimissä oli 20–25 henkeä.

”Kehitysvaihe meillä on nyt menossa. Tämä on oma yksikkönsä ja liiketoiminta hakee vielä selvästi paikkaansa. Näin liike-elämästä tullessa, se tuntuu kyllä itse asiassa kovin kummalliselta, kuinka alussa tämä onkaan, vaikka erilaista palvelutoimintaan on tehty usean vuoden ajan.”

”Paljon muutoksia on tehty koko viime vuoden ajan. Koko organisointia on muutettu. Meillä on olemassa eri tiimeissä palvelutoiminnan hoitaminen. Täällä meillä työvoimapolitiiset, erkot, tilauskoulutukset, avoin amk, ja myös koulutushankkeet on täällä meillä. Sitten erikseen on asiantuntijalabrat, simulaatiotilat, joita vuokrataan, esimerkiksi 3D -labrat. Erillinen yksikkönsä on sitten X, esimerkiksi missä tehdään yritysten kanssa palvelutoimintaa, kuten konsultointia.”

Merkillepantavaa oli, että yhdessä ammattikorkeakoulussa palvelutoimintaa pyrittiin kuvaamaan ammattimaisin ja myynnillisin termein. Myös toimintaa oli lähdetty organisoimaan siten, että sitä johti palveluyksikkö, jossa työskenteli esihenkilön, liiketoimintavastaavan alaisuudessa 22 palvelutoimintaan kiinnitettyä henkilöstön jäsentä. Tätä mallia kuvattiin näin:

”Me ei leikitä täällä, me tehdään businesta. Siis ihan oikeaa myyntiä eikä mitään sivujuttuja. Mulla on tässä 22 alaista ja niillä voi olla maksimissaan 30 % jotain muuta työtä. Sen enempää ei voi olla. Tää ei pysy muuten kasassa. Mitään kiinteitä

kouluttajia ei ole, nää henkilöt tekee jotain ja sitten loput otetaan kuin matriisissa tuolta aloilta. Satunnaisesti käytetään TKI-väkeä. Meidän labrat vaatii jatkuvaa huolta ja sellaista, kuten toiminnan systematisointia, ja sitä on tehtävä sitten iha koko ajan. Meillä on väkeä kaksivuorotyössä, jotta nää labrat yms. toimii. Ei me voida muuten luottaa ja tarjota asiakkaalle palvelua, jos meillä ei ole tässä niitä ihmisiä. Ja mulla on itsellä oltava ne resurssit tässä, jotta mitään voi tai uskaltaa lähteä tarjomaan. Meillä on noin 400 asiakasprojektia vuodessa, joten ei sitä voi tuolla tasolla pitää, jos ne ihmiset ei ole tässä mulla. Esimiesasemassa on oltava ja kyttävä sanomaan, että mitä tehdään, milloin ja kuinka paljon. Ja tietenkin myös se, että mitä ei tehdä.”

Oli mielenkiintoista huomata, että edellä kuvaamani keskustelu muistutti merkittävästi Jatkissa Teknologiayksikön testaus- ja laboratoriopalveluhenkilöstön kanssa käymääni keskustelua. Tulkintani mukaan, edellisessä on todennäköisesti kyse siitä, että laboratoriotyöskentelyssä yrityksille tuotettu palvelu ei perustu opetushenkilöstön ja/tai opiskelijoiden toteuttamaan satunnaiseen palveluun vaan erityisosaamiseen ja asiantuntijapalveluun, jota tuotetaan tiettyyn tarpeeseen. Myös tuotteet, joita tarjotaan ovat tuotteistettuja, osa jopa akkreditoituja ja asiakkuudet tunnettuja.

Kuten edellä on todettu, tavat organisoitua vaikuttivat olevan osassa ammattikorkeakouluja suuren muutoksen alla. Osa haastatelluista kertoi olevansa tyytyväisiä, koska muutos oli selkiinnyttänyt toimintaa. Tämä näkyi heidän mukaansa esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden parantuneena kokonaisuuden ymmärtämisenä.

”Muuttumassa tässä on paljon. Niin toiminnan suhteen kuin sitten tämän vetämisen suhteen. Meillä ei ole aikaisemmin esimerkiksi ollut jatkuvan oppimisen vetäjää lainkaan. Ja sitten näitä vastuualueita ei oltu aiemmin määritelty. Nyt ne on ja se on kyllä helpottanut tätä toimintaa ja sitä, että kuinka henkilöstökin tätä ymmärtää. Asiakkaista nyt puhumattakaan.”

”Paljon on aikaa kulunut asioiden hahmottamiseen ja strategiaan, jotta suunta saadaan näkyviin. Eli osittain tämä on muotoutumassa vasta. Tämä meidän mallimme on uudenlainen koko ammattikorkeakoulun sisällä. Muualla TKI, täydennyskoulutus ja palvelutoiminta on eriytetty toisistaan. Täällä meillä, nyt me ollaan kaikki samassa [palvelutoimintayksikössä]. Eli vähän katsotaan tätä koko juttua, että miten tää tästä lähtee toimimaan. Ja miten me yhteisönä ollaan ja saadaan asioita etenemään.”

Palvelutoimintaa tukevan ja toimivan organisoitumisen mallista oltiin myös eri mieltä. Huolimatta toteutetuista muutoksista, kaikki toimijat eivät kokeneet sen onnistuneen parhaalla mahdollisella tavalla ja tukevan palvelutoiminnan operatiivista työskentelyä. Vastauksista ilmeni, että haasteita sekavasta mallista aiheutui myös johtamiseen. Lisäksi koettiin, että liian moniulotteinen malli sotkee asiakkaiden ymmärrystä sekä mahdollisuutta hyödyntää palveluita.

”Ei tätä ole saatu selkiinnytettyä. Asiakkaista varmaan sangen hämäävää. Testaus on eri organisaatiossa ja meidän täältä täytyisi tuottaa sisältöä, sillä X:t ovat myös oppimisympäristöjä. Mää olen tässä välissä kuin ennen vanhaan liikennepoliisi. Heilun pamppu kädessä ja osoittelen, että mee sää tonne ja sää sitten tonne. Ja sinä STOP, ei minnekään. Liikennepoliisi. Tää on yks sillisalaatti. - - Mut jos asiakas haluaa meiltä jo-tain, niin ei oo selkeä malli. Sitkeä on oltava, jos jotain haluaa löytää, vaikka vaan meidän sivuilta.”

Haasteita on syntynyt erityisesti usean esihenkilön mallista palvelutoiminnan resurssoinnissa ja näkemyseroista suhteessa tavoitteisiin operatiivisessa toiminnassa.

”Nyt jos tulee asiakkaalta pyyntö, en voi luvata mitään. Ennen pystyin asiakkaalle sanomaan, että mehän tehhään. Nyt tämä on myytävä kaksi kertaa. Ensin asiakkaalle ja sitten täällä sisäisesti. Joskus jopa kolme kertaa. Ensin asiakkaalle, sitten päällikölle ja sitten sille asiantuntijalle. -- Nyt käyn vain houkuttelemassa ja innostamassa. Tää malli ei toimi näin.”

Lisäksi organisaatioiden useat yksiköt, koulutusalat, tulosalueet ja kustannuspaikat aiheuttavat vaikeuksia toiminnan systemaattisuudelle ja selkeydelle, myös niiden johtamiselle.

”Jatkuvaa keskustelu on siitä, mihin tuotot tulee ja mihin nämä kustannukset kirjataan. Kun tulosalueita on paljon ja sitten on vielä näitä aloja, niin kyllä me on saatu tästäkin sekava.”

”Ja eri yksiköissä nämä asiat on eri tavalla, siis eri käytännöt vallitsee. Se kyllä tekee tästä asiasta entistä haasteellisempaa. Näin sekava tää rakenne ei sais olla. Ja jotenkin hajanainen. Suunnitelmallisempi ja systemaattisempi pitäisi olla. Kun jokainen yksikkö saa tehdä miten tahtoo, niin mitä tästä nyt sitten tulee? Organisoitumisen sijaan sekameteliä.”

Tarve toiminnan selkiinnyttämiselle välittyy useista vastauksista: strateginen puhe palvelutoiminnasta, yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta ja tavoitteista sekä prosessien yhtenäisyys nousevat esiin, jokaisen haastateltavan puheessa.

Koettiin, että palvelutoiminta liitettynä korkeakouluun ja jäykkään työaikaseuranta-malliin sekä pitkiin vapaajaksoihin, saa aikaan erittäin sekavan sekä vaikeasti johdettavan ”himmelin”. Sitä kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Pitäisi tunnistaa koko ajan ne strategisesti tärkeät henkilöt tässä toiminnassa ja tietää kuinka tämä apparaatti toimii. Kaikkien kanssa, kun tää ei vaan toimi. Joko ollaan joustamattomia tai sitten ei vaan ymmärretä tätä kokonaisuutta. Tai edes sitä, että miksi tätä tehdään. Niin pitää tuntee ne, joiden kanssa tätä on mahdollista

viedä eteenpäin sekä talon sisällä että ulkona. Se verkosto pitää tuntea, että tätä himmeliä on mahdollista pyörittää tai johtaa.”

Muutamissa ammattikorkeakouluissa strategiatekstejä on muokattu kahden viimeisen vuoden aikana siihen suuntaan, että palvelutoimintaa oli vahvistettu osana ammattikorkeakoulun tehtävää, aluevaikuttavuutta ja näkyvyyttä. Mikäli nämä strategiset linjaukset ja yhteinen puhe puuttuivat ja palvelutoiminnan tavoitteita oli silti nostettu, kertoivat haastateltavat kokeneensa ristiriitaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Sitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Miten me olemme tähän sanoittaneet strategiassa ja muussa puheessa. Mua hämää tää kamalasti. Jos ei ole yhteistä ymmärrystä, ei saada lisää resurssia, mutta ei saada myöskään kauppaa ja tavoitteita täyteen... --- Eli kaiken pitää lähteä jo sieltä strategiatekstistä, millä tavalla siinä puheessa liiketoiminta näkyy.”

Palvelutoiminnan johtamista tarkasteltiin kriittisesti. Useimmat haastatellut näkivät, ettei linja ollut yhtenäinen ja he arvelivat sen johtuvan toimintaympäristön nopeasta muutoksesta, rahoitusmallista, toiminnan kehittämisen asteesta sekä liiketoiminnan sopimattomuudesta korkeakoulun muuhun toimintaan.

”Koulutuspäälliköt johtavat palvelutoimintaa. He ovat pääministereitä, mutta pitäisi olla kyllä enemmän ulkoministereitä ja diskuteerata ulkona. Mutta ei ne ennätä. Ne on törkeän työllistettyjä. Todellisuudessa niillä ei ole aikaa palvelutoiminnalle. Tää on tietenkin ammattikorkeakoulutasoinen valintakysymys. Sisäisiä töitä pois niiltä, joiden olisi tarkoitus johtaa ulkoista palvelutoimintaa. Tai sitten niiden ulkoministereiden tulee olla toisia henkilöitä.”

”Kehittämisessä tulee olla enemmän liiketoiminnallinen, vaikka ollaankin ammattikorkeakoulu. Siihen pitää saada muutos, sillä esteitä tulee nyt esiin keskusteluissa, resurssointi ensimmäisenä. Keskustelu jää polkemaan paikalleen, ei ehkä joka palaveris-sa tarvitsisi puhua, että miksi tätä yleensäkin tehdään...”

Kukin haastateltava pohti palvelutoiminnan tavoitteiden asetantaa sekä niiden seurantaan. Useammalla vaikutti olevan käsitys, että tavoitteita halutaan nostaa, mutta toiminnan tukeminen ja strateginen johtaminen eivät olleet täysin linjassa keskenään. Huoli oli niin haastatelluilla kuin heidän käsityksensä mukaan yksiköiden / tulosalueiden vetäjillä.

”Meillä on 3 sektoria ja 7 osaamisaluetta ja niissä on koulutuspäälliköt ja TK-päälliköt. Ne on tuskissaan, jos ne ei pysty siihen tavoitteeseen pääsemään, mutta jotenkin sitä selitellään.”

”Mutta sitten on tietenkin se lantin toinen puoli. Johto meitä tarkastelee, että miksi ei ole saavutettu tavoitteita tai mitä ollaan milloinkin tehty ja saavutettu. Kyllähän niitä euroja tuijotetaan aika tarkkaan ja sitten vertaillaan. Suo siellä, vetelä täällä.”

”Jos kustannuspaikka laahaa, se laahaa -keskustelut tyssää jostain syystä johtoryhmässäkin liian herkästi. Siihen ei pysähdytä. Ja sekös minua turhauttaa, turhauttaa kamalasti. Siihen ei oikeasti pysähdytä ja perehdytä.”

”Usein tulee vastaan vain kritiikkiä, mutta kysymyksiä johtajilta ei tule, miksi tavoitteet ei vaikka täyty.”

Tulkintani mukaan haastatelluilla ilmeni epäselvyyttä johdon sitoutumisesta palvelutoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastauksissa pohdittiin kahden eri todellisuuden mahdollisuutta:

”Kyllä minua aina välillä mietityttää, että onko minulla varmasti samat tavoitteet kuin näillä, jotka vastaavat näistä tavoitteista. Eli eletäänkö me samassa todellisuudessa? Vai sanotaanko suoraan, ei tapahdu mitään, jos me ei täältä anneta sinne syötteitä, että tuohon suuntaan voisi ajatella menevänsä, tai että nuo ovat olleet kiinnostuneita.”

Ennakointi palvelutoiminnan johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa, herätti paljon keskustelua. Useimmat haastateltavista kokivat, etteivät he uskalla markkinoida palvelua, koska asiantuntijoiden saamisesta ei ole varmuutta organisaatiomallissa, jossa toimitaan usean esihenkilön alaisena eikä varmuutta vapaasta resurssista ole.

”Ennakointikyky puuttuu tällä hetkellä täysin. Ennen oli eri tavalla natsoja sanoa, että tuo me tehdään ja tuo ja tuo tulee sitä tekemään. Silloin ennen oli niin sanottuja ”päältä pois tunteja” 10:stä jopa 300 tuntiin. Se oli kuin palvelutoiminnan resurssisalkku.”

Ammattikorkeakouluissa, joissa koulutukseen [täydennyskoulutukseen, erikoistumisopintoihin sekä avoimeen ammattikorkeakouluun] liittyvät palvelut oli keskitetty yhdelle laajalle tiimille, joka hoiti prosessin tarjouksesta laskutukseen, haastateltavat kokivat prosessien olevan selkeitä ja niiden toimivan moitteetta.

”Tarjousten tekeminen, koulutusten suunnitteleminen, koulutushenkilöiden yhdistäminen keskenään, resurssointi, ja laskutus. Se on meidän homma.”

Kuitenkin kyseisessä organisaatiomallissa haastetta syntyi tavoitteiden asettamisesta tasaisesti. Huolimatta, että itse palvelut toteutettiin koulutusalojen asiantuntijoiden toimesta, raportoitiin siitä, että koulutusaloilla palvelutoiminnan tavoitteet ja yritysysteistyö koetaan kaukaiseksi.

”Tavoitteita on nostettu ja kasvupaineita koitettu nyt laittaa tuonne koulutusaloille, missä yritysysteistyö on vähäistä, sanoisin, että siellä se on vielä alkutekijöissä.”

Useat haastateltavat toivoivat, että palvelutoimintaan liittyvien tavoitteiden asettamiseen ryhdyttäisiin johdon toimesta vasta toimintaympäristön ja kilpailun tuntevien palvelutoiminnan

johtajien/päälliköiden tai asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Näin välttyttäisiin joko liian matalilta tai tavoittamattomissa olevilta budjeteilta sekä tavoitteilta. Mikäli budjetointi oli toteutettu väärin tai tavoitteisiin ei oltu syystä tai toisesta päästy, useat kokivat, että yksiköiden/tulosalueiden välinen talouden vertailu aiheutti kiusallisia tilanteita.

”Johtoryhmässä puhutaan, että tällaiset olis nyt sitten nämä tavoitteet ja kaikki nyökyttelee. Ja sitten niitä seurailaan pitkin vuotta...me muutettiin tossa organisaatiomuutoksessa myös tilikarttaa ja budjetointialustaa. Ja siinä yhteydessä oli puhe, ettei se haittaa, vaikka joku tulosalue olisikin vähän pakkasella, jos toisella on sitten plussaa. Mutta kyllä vaan se keskustelu lähtee taas, et mihis kustannukset kirjataan.”

Lisäksi esiin tuotiin negatiivissävytteistä keskustelua ”pakkasella olemisesta” silloin, kun pyrittiin toteuttamaan palvelutoimintaa siten, että toiselta tulosalueelta tuli asiantuntija toteuttamaan toisen päällikön tulosalueen myymää palvelua. Useat haastateltavat totesivat, että johtajien ja päälliköiden välinen keskustelu ohjaa toimintaa ja mahdolliset jännitteet ajavat siiloutuneeseen organisoitumiseen. Myös mahdolliset keskinäiset haasteet tai tulosalueiden keskinäinen kilpailu näkyy henkilöstölle, joka ”vetää asiasta omat johtopäätöksensä”, kuten eräs haastatelluista asiaa tulkitsi.

”Mää koitan aina sanoa, että X:n ”iso viiva”, sillä on merkitystä. Mutta, kun niitä sitten seurataan, niin multa kysytään, että miks tää tuottaa miinusta. Ja sitten mä selitän, että ne kustannukset on täällä, mutta ne tuotot on tuolla N.N:n puolella. Ne on siellä sen luvuissa. Ja tää on näin koko ajan. Palvelutoiminta nähdään tärkeänä, mut sitten tää lukujen seuranta on tätä näiden tulosityksiköiden ja tulosalueiden välillä.”

Myös niissä ammattikorkeakouluissa, joissa palvelutoiminta oli vielä uutta ja toiminta vähäistä, pyrittiin haastateltujen mukaan tehostamaan toimintaa vuoden 2022 alusta. Toimintaa kehitettiin erilaisten kehittämishankkeiden, organisatoristen muutosten sekä henkilöstön valmennuksen avulla. Tätä kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Liiketoiminta on ollut meillä hyvin pientä, noin 50 000 €. Eikä tavoitteita ole nostettu tälle vuodelle...--Meillä onkin nyt meneillään ihan uusi liiketoiminnan kehittämisprojekti. Koitetaan sen avulla laittaa perusasioita kuntoon, esimerkiksi sopparit ja tarjoukset. Ja yksi tarkasteltava asia on se, että mikä meillä on liiketoiminnan tekemisen taso. Meille onkin tulossa ulkopuolinen sparraaja, jolla on käsitys liiketoiminnan kehittämisestä yrityksissä.”

Ne ammattikorkeakoulut, joissa palvelutoiminnan organisoitumiseen ei olla vielä tartuttu muun toiminnan kehittämisen rinnalla, saivat haastateltavilta kritiikkiä osakseen:

”Kipuillaan niiden samojen asioiden kanssa vaan kaiken aikaa. Ja kullakin [yksiköllä] on samat murheet. Tämä malli ei toimi tällä tavalla, että nämä kaikki on kuin pieniä omia yrityksiään yhden sisällä. Ei ole hyvä, että on monta yritystä yrityksen sisällä. Jotenkin tätä toimintaa tulisi kehittää ja viedä enemmän matriisin suuntaan. Ja saada ajattelu sellaiseksi, että tätä tehdään saman organisaation sisällä ja tavoitteena on yhteinen onnistuminen, koko talona.”

4.2 Palvelutoiminta osana ammattikorkeakoulun arkea

Palvelutoiminta osana ammattikorkeakoulun arkea tulisi haastateltujen mukaan tuoda lähemmäksi liike-elämän realiteetteja ja aikatauluja. Haasteet ”kahden täysin eri maailman” yhteensovittamisessa tunnistetaan ja tiedostetaan vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin.

”Liike-elämän realiteettien opettelua tämä on usealle täällä. Ja siihen liittyy tietenkin tavoitetila, joka on merkittäväsi tällä hetkellä koreampi kuin mihin me päästään.”

Kaikki haastateltavat näkivät palvelutoiminnan olevan merkittävä osa aluevaikuttavuutta sekä oman korkeakoulun lakisääteistä tehtävää. Lisäksi sen koettiin olevan osa brändin rakentamista. Palvelutoiminta nähtiin myös osana henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä ammattitaidon ylläpitämistä. Useimmat olivat sitä mieltä, että muutamat ”vakiasiantuntijat”, jotka toteuttavat mielellään yritysten toimeksiantoja ovat tyytyväisiä työhönsä:

”Minä olen kokenut, että ihmiset tykkää tehdä meidän [palvelutoimintayksikön toteutuksia yrityksille] juttuja.”

Toisaalta useat haastatelluista totesivat, että palvelutoimintaan liittyvä osaaminen on tietynlaista erityisosaamista, jota ei ole kaikilla. Asiakkaiden luokse ei ollut mahdollista lähettää ketä tahansa, mikä puolestaan rajoitti palvelutoimintaa toteuttavien määrää ja aiheutti samalla resurssointihaasteita. Sitä kuvailtiin näin:

”Kyllähän meillä jokin haju myös talon sisällä pitää olla, että kenet voi lähettää ja minne. Tähtipelaajia? Juu on. Tähtipelaajat on usein tuolta TKI joukoista. No, on opetuksestakin, mutta niitä on ehkä vähän vaikeampi löytää sieltä puolelta. On sielläkin tietynlaisia asiantuntijoita, jotka oikeasti innostuu ja tekee oikealla miellä sitä työtä. Ja on meillä niistä tähtipelaajista lista, ja täytyy sanoa, että on myös ”mustalista”. ”

Palvelutoiminnan vetäjät pohtivat toiminnan kehittämistä myös siitä näkökulmasta, että mitkä ovat oikeat menetelmät tehostaa palvelutoimintaa ja miten sitä kannattaisi ”sanoittaa”.

”Haastavinta tässä on juuri se, miten tasapainoillaan koulutuksen, TKI:n ja liiketoiminnan välillä. Ja kuinka sitä sanoitetaan, siis sitä kasvua. Eurot edellä ei voi mennä, tai saa koulutuksen puolen silmilleen. Sen verran olen oppinut...”

Tulkintani mukaan toiminnan organisointi ja tavoitteiden kasvattaminen edellyttävät haastateltujen mukaan tiukempaa seurantaan sekä prosessien täsmentämistä arjessa. Haastatellut kokivat, että mikäli organisaatiolta puuttuu yhteinen prosessi eikä tavoitteiden täyttymistä seurata, toiminta ei etene suunnitellusti. Myös rakenteiden selkiennyttämistä kaivattiin:

”Aikaisemmin asetettiin palvelutoiminnallekin tavoitteita, siis eri koulutuspäälliköille, mutta todellisuudessa niiden tavoitteiden ei tarvinnut täytyä. Eli ei sitä sitten seurattu oikein kunnolla. Vielä meillä ei ole edes rakennetta koko palvelutoiminnalle. Keneen asiakas ottaisi yhteyttä, tai kuka täällä hoitaisi oikeasti myyntiä.”

Kuitenkin puhuttaessa oman korkeakoulun palvelutoiminnan käytäntöihin liittyvistä asioista puhuttaessa, haastateltavat kokivat lopulta, että käytännön työ on usein muuta kuin juhlapuheissa sanotaan.

”Nää jutut myydään aina kaks kertaa. Ensimmäiselle asiakkaalle ja sitten jos se sattuu sano-maan, että juu tehään tuolla tavalla. Niin sitten me haeskellaan täällä tekijää. Ja valitettavan usein se kosahtaa siihen, että opettaja sanoo etten tee. Eikä meillä päälliköt uskalla niille sanoa, että teetpä. Sillon se kosahtaa juuri asiakkaan päässä.”

”No, jos täälläkin pitää yhden päivän juttu myydä 1350 € niin fakiiri saa olla. Jos ensinnäkin sen X:n saa kiskottua irti sieltä kateederilta, jossa se on ollut 20 vuotta. Se käy työstä, se sieltä pois kiskominen. Ja sit puhut, et miks sen kannattaisi tuollaseen työpajatyypiseen työskentelyyn lähteä mukaan. Pitää perustella ja innostaa, miks sen kannattaisi lähteä ja mitä se siinä oppii ite. Niin siinä sitä temppeja on jo tehtynä moneen suuntaan. Ja jos se sit oikeesti suostuu, niin sää oot fakiiri.”

”Iso työ alkaa aina, kun metsästetään tekijää – tietenkin sen ihmisen osaamisen mukaan. Mutta kyllä tätä pitäisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että ei me voida edes kaikkia metsänpeikkoja tuolta kaivella sinne asiakkaalle. Ne on jätettävä sinne koloonsa.”

Huolimatta siitä, että toiminnan tehostamista sekä kehittämistä on lähdetty toteuttamaan, palvelutoiminnassa mukana olevat kokivat matkaa olevan vielä paljon siihen, että asiat olisivat kunnossa. Yhdeksi merkittäväksi korjattavaksi seikaksi kuvattiin tehtävien eriarvoisuutta ammattikorkeakoulun sisällä. Kaikki haastateltavat kokivat, että johto ja henkilöstö arvostaa

koulutusta sekä tutkimus- ja kehitystoimintaa eri tavoin kuin palvelutoimintaa. Vastauksissa esiin nousivat tehtävien arvostus ja hierarkia sekä työn tekemisen tai resurssoinnin tärkeysjärjestys. Näitä huolia kuvattiin esimerkiksi näin:

”Koko talossa, kyllähän se on monella tavalla priorisointilistalla...on kolmantena. Ja kaksi kauneinta on koulutus ja heti perään TKI. Sehän tarkoittaa monella tavalla myös sitä, ettei resurssia ole tähän.”

”TKI:hin verrattuna tää tai siis TKI koetaan, että se on seksikkäämpää. Meidän olisi tehtävä ihan uusi tapa toimia tässä.”

”Hierarkkisesti näitä meidän toimintoja, kun tarkastellaan, koulutus, tutkinnot on aina etunojassa. Sitä seurataan ja ollaan tärkeitä siihen liittyvissä asioista. Seuraavana on TKI ja julkaisut. Viimeisenä tulee palvelutoiminta ja siitä on koulutuspäälliköillä ole-massa tavoitteet.”

Palvelutoiminnan jääminen hierarkiassa viimeiseksi saa muutamat haastateltavat toivomaan, ettei niin olisi vaan asiat olisivat toisin:

”No, jos tätä palvelutoimintaa ajatellaan niin tutkinnot ja koulutus on kyllä painopiste. Niitä painotetaan. Kaikki jutut laitetaan ensin sinne. Toki olisi kyllä ihana, jos se kääntyisi... edes vähän.”

”Hierarkiassa liiketoiminta tulee viimeisenä, vaikka minä haluaisin sen – tietenkin – tulevan ensimmäisenä. Mutta näin se nyt vain meillä on. Ja näin liike-elämästä tänne tullessa, se tuntuu kyllä todella kummalliselta eikä se oikein vastaa asetettuja tavoitteita.”

Toiminnan siiloutuminen ja korkeat raja-aidat osana monimutkaista palvelutoiminnan organisointimallia sekä yksiköiden ja tulosalueiden autonomiaa mainittiin kuuluvan osaksi ammattikorkeakoulujen arkea.

”Mutta siiloutuminen tästä monijakoisuudesta ja usean johtajan mallista kiistatta syntyy ja se on haasteellista käytännön työtä ja arkea ajatellen.”

Haastateltavat pohtivat myös palvelutoimintatyön arvostamista kussakin työyhteisössä sekä ammattikorkeakoulussa yleensä.

”Silloin moni sanoi, että ”tyhjää tehet, kun tuota koitat nostaa suosta”, mutta silloin olin kyllä into piukeena. Ja olenhan minä jo jotain aikaa saanut. Palvelutoiminnan lii-kevaihto on noussut 700 tuhannesta puoleentoista miljoonaan euroon.”

”Meillähän siis tapahtui organisaatiomuutos ja minäkin hain tätä omaa paikkaani, ...--... Jotenkin koen, että minähän olen vain päiväperhonen, joka liitelle tuolla ja kantaa valoa säkillä sisään...heittää idean, mutta siihen se jää. Narulla työntelen.”

Palvelutoiminnassa johtajina/esihenkilöinä toimivat näkivät haasteita useissa eri asioissa, mukaan lukien nimikkeistö, palkkaus tai työuran kehittyminen. He kuvasivat tätä näin:

”Tällä puolella jopa nimikkeistö puuttuu. Ei ole nimikkeitten tai työn näkövinkkelistä selkeää työuralla etenemismahdollisuuksia. Ja palkkauksessa se näkyy myös.”

”Joskus on ihan käynyt mielessä, kun osaaja pula on siellä valtava, niin alkaako meidän myyntihenkilöiden ja osaava htp-henkilöstö kohta äänestää jaloillaan, kun tää rakenteellinen ero on olemassa eikä siihen näytä ratkaisua löytyvän.”

4.3 Palvelutoiminnan resurssointi

Resurssipula vaikutti olevan palvelutoiminnassa kaikkein merkittävin yhteinen huoli. Koska kyseessä oli asiantuntijuuden myyminen, rinnalla kulki puute myytävästä asiantuntijuudesta ja tarjottavasta osaamisesta. Sitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Me tehdään osaamisen myyntiä asiakkaille ja siinä on kyllä todella haasteita paljon, koska käyttämätöntä resurssia ei ole. Ja silloin, kun me myydään asiantuntijoiden osaamista, eikä käyttämätöntä resurssia ole, niin mitäs me sitten oikeasti myydään?”

”Kuukausi kaupalla mietitään ja mietitään, että kuinka resursseja hoidetaan. Sitten iskee pommi: ”Voi kamala, tuokin hanke ja tuo kauppa menivät läpi...” Jos se ymmärrys, siis yhteisesti ei tästä muutu, eikä tänne saada lisää tekijöitä, lisää ihmisiä...pitäisi ottaa myös tällä puolella riskiä. Eli palkataan ihminen tekemään ne tekemättömät työt, eikä vain mietitä ja kauhistella. Tää resurssi asia sekoittaa tosi paljon tätä. Se tekee tämän touhun huomattavan haastavaksi ja lopulta sekoittaa jopa ihmisten välejä keskenään.”

”Mutta joskus, kun varataan opettajaresurssia, vaikka kuinka pyritäänkin ennakoi-maan ajoissa, koulutuspäälliköt pyrkivät sanomaan jo keväällä, että kertokaa nyt, mitkä ovat ne tulevan vuoden tarpeenne. Eihän me niitä voida enakkoon tietää. Niin, usein jää sitten asiantuntija saamatta. Ja se siitä sitten.”

”Kyllähän se niin on, että strategista linjanvetoa on pitänyt tehdä, että kumpi, TKI vai palvelutoiminta. Ihmiset, kun loppuu. Kyllähän mekin on rekrytoitu, mutta lisää väkeä tarvittaisiin, jos merkittävästi haluttaisiin tuloksia nostaa.”

Se, kuinka paljon työaika suunnittelun haasteellisuus ja monimutkaisuus työllistivät johtoa sekä päälliköitä aiheuttaen samalla lisää kustannuksia, nousi esiin useassa keskustelussa. Tätä kuvailtaessa syypäiksi ongelmiin *nähtiin* organisaatioiden päällekkäisyys, siiloutuneisuus, prosessien sekavuus. Lisäksi useat kritisoivat myös työaika suunnittelun vanhanaikaisuutta sekä joustamattomuutta. Edellä mainittua kuvailtiin esimerkiksi näin:

”Ja sitten tuo resurssointi. Sitkeä on siinäkin oltava, jos jotain asiaa haluaa saada eteenpäin. Kyllä se on realiteetti, että ollaan aika sekavia koko prosessissa. Mieti nyt, kolme päällikköä ja yksi johtaja ja minä istuu ja vatkaa yhden henkilön työaikaa. Mistä sekin nyt on kotoisin. Kauhee homma ja rahaa palaa.”

”TASit on niin joustamattomia, joten ei ne oikein taivu tähän liike-elämän tarpeisiin.”

Resurssointiin liittyi usean haastatellun mielestä myös se, että palvelutoiminta koettiin vaativammaksi työksi kuin esimerkiksi tutkintokoulutuksen opetustyö, kuten edellisestä lainauksesta on mahdollista todeta. Lisäksi he kokivat, ettei henkilöstön resurssointia toteutettu esimerkiksi osaamisen perusteella vaan siten, että kaikkien piti tehdä kaikkea, niin ”pahnan pohjimmaisiksi jäi palvelutoiminta”. Tätä kuvattiin muun muassa näin:

”Resurssia ei vaan ole. Hutiin menee, kun ei oo väkeä. Vaikka onnistuttais tarjouksessa ja tiedetään, että meillä on tähän osaamista, niin talon sisällä myynti ei etene, kun opettajat saavat sanoa, etten tee. Ei oo resurssia. Esimiehet ei uskalla määrätä.”

”Helpoiten saadaan ihmiset tuolta hankepuolelta näihin hommiin. No, se tietenkin tarkoittaa, että projektit laahaa, eikä rahoittajat tykkää. Aika moinen hässäkkä tämä on pyörittää, näinkin pienellä porukalla, millä sitä täällä meilläkin tehdään.”

Kaikki haastatellut raportoivat, että myymiseen liittyvät haasteet syntyvät siitä, että käytännössä asiantuntijaresursseja ei ole. Toisaalta syy resurssointi ongelmiin arveltiin johtuvan kahden toisistaan poikkeavan toiminnan, koulutuksen ja palvelutoiminnan, keskinäisestä ristiriidasta.

”Kun ajatellaan näitä resursseja, niin tämä koulumaailma ei osaa toteuttaa tätä palvelutoimintaa. Ne on liian kaukana toisistaan, ne maailmat. Nämä resurssiongelmat juontavat juurensa siihen. Aina vihonviimeisenä tulee palveluliiketoiminta, joka joutuu taistelemaan resursseista, ja luvalla sanoen, joskus joudutaan taistelemaan verissäpäin.”

”Jos tarvitaan resurssia palvelutoimintaan tai vaikka TKI-työhön, samat TAS kysymykset tulee heti esiin. Palvelutoiminnan aikajänne on niin erilainen kuin koulun puolella. Tämä on asia johon jatkuvasti törmää.”

”Haasteen tässä tekee se, että palvelutoiminnan logiikka on niin eri kuin TKI ja varsinkin koulutuksen. Jatkuva samojen ihmisten resurssointi sinne ja tänne. Ja taistellaan ja taistellaan noista resursseista. Ja koska palvelutoiminta on näistä kolmesta kaikkein haastavin, niin kyllähän sen ymmärtää, että se opettaja menee mieluummin vetään sen tunnin tuonne opiskelijoiden eteen kuin lähtee sinne haasteelliseen paikkaan asiakkaalle, joka maksaa siitä ja on tietenkin tarkka siitä mitä saa. Jos sama palkka on tästä ja tästä toisesta, niin kyllähän sen tietää kumpi silloin valitaan.”

Kuten edellä on jo todettu, haastateltavat kokivat, että palvelutoiminta ja tutkintoon johtava koulutus poikkeavat toisistaan usealla eri tavalla, mikä edellyttää niiden yhteensovittamiselta paljon aikaa ja työtä. Tulkintani mukaan palvelutoiminnan resurssointi ei näin ollen ole ollut systemaattisesti johdettu prosessi vaan päälliköiden välille kitkaa aiheuttanut haaste.

”Niin, tosiaan kun tuo palvelutoiminnan aikajänne on niin toisenlainen tuolla ulkopuolella. Kun yritykseltä tulee kysymys tai pyyntö niin aika nopeasti olisi siihen reagoitava – jos aiotaan reagoida. Ja sitten joudutaan pyörittämään niitä tunteja uudelleen. Onhan siinä haasteita, paljon haasteita. Joskus niistä syntyy myös ihan riitaa.”

Resurssointiin liittyvään keskusteluun liitettiin myös asiakkuuden omistaminen sekä elinkeinoelämän kanssa toimiminen. Käsitteisenä mukaan asiakkuuden omistamiseen sisällytettiin useita toisiinsa kietoutuneita haasteita sekä prosessien selkiintymättömyyttä.

”Keskusteluja käydään siitä, että kuka omistaa asiakkuuden. Me ollaan myyntiüksikkö ja silti me neuvotellaan sisäisesti, että kukahan tämän omistaa tai työn tekis ja millä resurssilla. Resurssointi on todella vaikea. Se on vaikea laji. Erityisesti, kun on nämä käsittämättömät lomajaksot. Huh, huh. Ne ei sitten sovi millään tavalla yhteen elinkeinoelämän kanssa. Ja me käytetään hirveesti aikaa kuinka taiteillaan tämän kanssa, koska ihmisillä on niin paljon muuta.”

Muutamit haastateltavat raportoivat myös resurssipulasta palvelutoiminnan esimiestehtäviä toteuttavilla. Asiaa kuvattiin esimerkiksi näin:

”Hallinnossa meillä on vain yksi palveluliiketoiminnan päällikkö, palvelukoordinaattori ja yritysasiatuntija. Koitetaan saada tähän vahvistusta, sillä näin tää ei kyllä oikein toimi. Jos siis tätä halutaan edistää. Ja sellaisella käsityksellä tässä mennään, että tätä halutaan. Niin OKM:n kuin meidän johdonkin näkemyksen mukaisesti.”

”Pitäisi olla enemmän aikaa mieltä ja keskustella yritysten kanssa. Myös meillä päälliköillä. Eikä palveluliiketoiminnassa työ ei saa olla juoksemista, joko asiakkaan

tai asiantuntijan perässä vuoroin. Aikaa suunnitella ja pohtia, hio sitä tarkettia tai tuotteita. Suunnata ja arvioida. Mutta toista tämä arki nyt on.”

Haastateltavat pohtivat sitä, mitkä seikat voisivat auttaa siihen, ettei asiakasmyynnin jälkeen tarvitsisi tehdä sisäistä myyntiä ja houkuttelua. Vaihtoehtoja on muutamilla ja he kuvaavat niitä näin:

”Toimijajoukon olisi uudistuttava ja tehtävä muutos, joka tulee sisältä päin. Halu toimia asiakkaiden parissa ja vaikka saada sellaista tietoa, jota ei olisi voinut lukemalla viimeisintä tutkimusta saada. Tietoa yritysten arjesta, että voisi sitten vaikka sillä tiedolla elvistellä opiskelijoiden edessä. Ja sellainen ylimmän johdon tuen tulisi päälliköille olla, että me pystymme ja voimme tarvittaessa määrätä.”

”Aikaresurssi on se suurin ongelma tässä työssä. Kyllä meillä on muutamia opettajia, joilla on resurssia jätetty eikä tarvitse päälliköiltä kysellä, eli niillä on itsellä vastuu ja vapaus, mutta niitä ei oo montaa.”

”Kaikkien olisi innostuttava tästä toiminnasta ja ymmärrettävä tätä paremmin. Niiden täytyisi tehdä muutos sekä ajattelussa että toiminnassa. Myös esimiesten. Täällä ei esimiehet uskalla määrätä niitä niihin hommiin. Ei pian näytä hyvältä mittareissa, jos uskaltautuu määräämään ja sanomaan, että hommiin siitä.”

”Kyllä paremmin pitäisi olla esillä ne tähtikonsultit eli parhaat osaajat, parhaat tarjottavat. Heidän pitäisi näkyä myös meidän nettisivuillamme. Referenssit komeasti esillä. Mutta, tätä ei kuulemma saa velvoittaa opettajilta.”

Resurssointiin ja ”kaksinkertaiseen” myyntiin liittyvät haasteet näkyvät asetettujen tavoitteiden saavuttamatta jäämisinä, mikä luonnollisesti herättää huolta esimiehissä.

”Tässä oli juurikin yks tapaus, että asiakas tarjosi 42 000 € ihan kulta lautasella, vaan en saanut sitä myytyä täällä sisällä. Omalle väelle. Kyllä tota kollegaa...siis sitä päällikköäkin harmitti. Sekin koitti sitä asiantuntijoille myydä, vaan ei. Ja sitten me perustellaan asiakkaalle, että miks me ei tehä. Ja luvalla sanottuna, aivan liian usein joudutaan perusteleen. Kasvothan siinä menee. Oon tässä välillä sellainen psykologinen tuki noille koulutusalan päälliköillekin. Nekin turhautuu.”

Useat haastatellut pohtivat, millaiset keinot saattaisivat auttaa jatkuvan resurssoinnin haasteisiin. Pohdittiin keinoja organisoitua siten, että vältetään keskinäinen kilpailu ja ”tulosalueen tuloksen tuijottaminen” yhteistyön sijaan. Useat esihenkilöt vaikuttivat pohtivan suoraan palvelutoimintaan resurssodun htp -henkilöstön, mahdollisesti opettajapätevyyden suorittaneiden, rekrytointia. Lisäksi yliopistojen täydennyskoulutuksen mallia oli pohdittu muutamassa ammattikorkeakoulussa.

”Me tai siis amkit ei olla lähdetty siihen täykkärikoulutuksen puolelle niin kuin yliopistot. Sillähän on kiinnitettyinä ne, joiden tehtävänä on myydä ja tuottaa sitten se koulutus. Voisiko se olla sittenkin fiksumpi malli? Täällä meillä on se, että jos onnistutaan joku kauppa saamaan, niin sit yritetään haeskella hlöä ja alkaa hierominen ja vatkaaminen. Ja koulutuspäälliköt sanoo, et sanokaa keväällä mitä te tarvitsette. Niinpä niin. Mihinkäs se lasipallo tulikaan laitettua...”

Esiin nousee myös TKI-hankkeisiin sisäänkirjoitetut tuotteistamisresurssit sekä tuotoksina syntyneiden tuotteiden käyttömahdollisuudet myöhemmin osana palvelutoimintaa.

”Ja se että aivan liian vähän me hyödynnetään meidän 10 miljoonan euron TKI-salkkua. Joka hakemuksessa pitäisi jo alkuvaiheessa olla sisään kirjoitettuna, että tässä syntyy tällainen ja tällainen myöhemmin sitten myytävä tuote...sitten, kun hanke päättyy, niin se saataisiin meidän tuotelistallemme ja koko ajan ei tarvitsisi kokea, että tuotteita on liian vähän. Tai minulle sanotaan, että meillä ei ole tuotteita, kun ei ole resurssia niitä tuotteistaa...onhan hankkeissa sitä resurssia samaan aikaan, kunhan vain ymmärretään hyödyntää niitä paremmin.”

Resurssointiin ja sen haasteisiin liittyi myös keskustelu alihankkijoista ja alihankinnan käyttämisestä osana ammattikorkeakoulun palvelutoimintaa.

”Me käytetään alihankkijoita. Kyllä. Pakkohan se on, kun tuolta aloita sanotaan, että tällä ja tällä on tassit ihan täynnä. Minkäs teet. Sitten me tehdään konsulttifriman kaverille työsuhde...meillä on oltava aina meille työsuhteessa, niin sitten otetaan se ja tehdään työsuhde ja se lähtee toteuttamaan sen sinne asiakkaaseen.”

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin alihankintaa osana ammattikorkeakoulujen palvelutoiminnan resurssointia.

Alihankinta osana palvelutoiminnan resurssointia

Suurimmassa osassa vertailuanalyyseissä mukana olleista ammattikorkeakouluista käytetään alihankkijoita palvelutoiminnan tukena. Perusteluna alihankkijoiden käyttämiselle on omien asiantuntijoiden resurssointiin liittyvä vaikeudet ja toimitusvarmuus sekä halu päästä asetettuihin tavoitteisiin.

”Meillä on 14 henkilöä tekemässä tässä yksikössä tätä palveluliikehommaa. Osittain saadaan tästä porukasta ne kouluttajat, mutta aloilta on haettava substanssia lisää ja, kun ei saada niin silloin käytetään meidän tuntemia alihankkijoita, osajia, konsultteja. Muuten ei saada kauppaa.”

Koska useat kokivat ammattikorkeakoulun oman henkilöstön resurssoinnin erittäin haasteelliseksi ja jopa riitoja aiheuttavaksi, he perustelivat alihankinnan käyttämistä myös työhyvinvointiin liittyvänä asiana. Jatkuvasti käynnissä olevat resurssointikeskustelut, joissa eri työtehtävät jouduttiin arvottamaan keskenään, haastoi jopa päälliköiden jaksamista.

”Siitä [kuvaus tunteita nostattaneesta resurssointipalaverista] saa ehkä käsityksen tärkeysjärjestyksestä tässä busineksessa. Myöten on annettava, jos meinaa selväjärkisenä pysytellä. Eli kyllä, alihankkijoita käytetään osiin juttuihin.”

Lisäksi ketteryys vastata kysyntään, mainitaan pontimeksi käyttää alihankkijoita:

”Ja tuota ketteryyttä me kyllä haetaan alihankkijoilta lisää. Muuten ei pärjätä. Ulko-puolisia luottokouluttajia ja konsultteja käytetään, hän hoitaa sitten sen. Toimitus-varmuus syntyy siitä yhteistyöstä.”

Alihankkijat tunnetaan hyvin, heidät on kilpailutettu ja yhteistyö on useissa tapauksissa toiminut jo useita vuosia. Alihankkijoiden käyttämisestä sanotaan esimerkiksi näin:

”Ja juu, kyllä me käytetään alihankkijoita. Ilman sopimusalihankkijoita ei selvittäisi. Ne on kilpailutettu, me tunnetaan ne, kun ne kuitenkin liikkuu meidän logon alla. Mutta vielä useammin olisi mennyt kiville, jos meillä ei olisi näitä alihankkijoita apuna. Kysymys on toimitusvarmuudesta.”

”Kaikki tuo [edellä] sanomani, on meillä johtanut siihen, että olemme käyttäneet alihankkijoita. Meidän on pitänyt lähteä tarkastelemaan kenen kanssa tätä tehdään yhdessä. Ei me olisi pärjätty ilman yhteistyökumppaneita. Ei oltais onnistuttu näin, kun nyt ollaan.”

”...me on hiottu tarkettia. Se on tehtävä, jos haluaa pärjätä. Ja tietenkin se, että lähdetään etsimään yhteistyökumppaneita...meidän pitää tietää missä me ollaan hyviä ja mitä meidän pitää ostaa alihankkijalta.”

”Mutta kyllä me alihankkijoita käytetään. Me tunnetaan ja tiedetään heidät ja sitten heitä pyydetään tarpeen tullen auttamaan. Ilman ei pärjättäis, tai siis myytäis ei oota.”

”Alihankkijoita me käytetään kyllä jossain kohtaan, kyllä. Palvelutoiminnan puolella voidaan tarpeen mukaan käyttää. Meillä on muutamia, jotka me tunnetaan hyvin, sil-ä meidän logon allahan ne toimii. Ja niistä pitää pitää hyvin huoli, että ne tunnetaan.”

”Osassa jutuissa me myydään ”ei oota”, kun siihen ei kertakaikkiaan saa ihmistä mistään. Sen vuoksi alihankinta on ollut ainoa keino auttaa asiakasta, ja sehän tässä on viime kädessä se tärkeä asia ja meidän tehtävä.”

Alihankinta nähtiin myös laadun ja osaamisen tarjoamisen takeena. Tunnetut ja tiedetyt erinomaiset kumppanit, haluttiin hyödyntää täydennyskoulutuksen osana.

”Me ei muuten käytetä alihankkijoita, paitsi maksullisessa täydennyskoulutuksessa. Sillä puolella on pakko sanoa, että suurin osa, enemmistö, kouluttajista on ulkopuolelta hyviä, tunnettuja kumppaneita. Pakko sanoa, että paremmat asiantuntijat löytyy talon ulkopuolelta.”

Ne ammattikorkeakoulut, joissa alihankintaa ei vielä käytetä, pohtivat miten asian kanssa tulisi edetä. Eräs haastatelluista mainitsi asiaan liittyen jo käyneensä keskusteluja johdon kanssa asiasta:

”Olen täällä muutaman kerran puhunut, että meidän pitäisi alkaa käyttämään alihankkijoita, sillä olen ymmärtänyt, että X ja Y ainakin käyttää niitä. Tämä takaisi sitä toimitusvarmuutta. Kun asiantuntijoilla on paljon muutakin, niin tämä [palvelutoiminta] tahtoo jäädä aina viimeiseksi eikä tähän sitten löydykään tekijää.”

4.4 Myyntiorientaatio ja hinnoittelu osana palvelutoimintaa

Ammattikorkeakouluilta edellytetään aluevaikuttavuutta, mitä haastateltujen mielestä toteutetaan sekä TKI-työnä että palvelutoimintana. Vastausten mukaan jälkimmäinen oli maksullisuutensa vuoksi haasteellisempi tarjottava alueen yrityksille. Edellä mainittuun liittyen useat toivat esiin myynti- ja asiakkuusosaamisen merkityksen palvelutoiminnan onnistumisessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Kuitenkin usea haastateltu kipuili kokemuksella, ettei henkilöstö ja asiantuntijat olleet myyntihenkisiä.

”Myyntihenkisyyttä ei ole. Passiivisuus paistaa kaikkialta”

”Odotellaan, että kyllä ne asiakkaat löytää meidät.”

”Syy on siinä, et nää ihmiset on tullu ammattikorkeakouluun työhön, niin myynti on kirosana. Sitten kipuillaan sen kanssa...”ei me olla mitään myyjiä” -lauseet on tuttuja. Ja sit västyään. ”

”Myyntihenkisyyttä ei vain kerta kaikkiaan ole. Se on ollut itselleni iso yllätys. Passiivisuus näkyy ja väki ajattelee, että ”löytäkää meidät”. Kun olet tullut

oppilaitokseen työhön, niin myynnillisuus puuttuu siitä koko ajattelusta. Ja sitten kipuillaan, kun sitä vaaditaan.”

Palvelutoiminnan ja myynnin tehostamiseen liittyvät keinot sekä mahdollisuudet pohdituttivat useita. Havaintojeni mukaan myynnin kouluttaminen ja oikeiden henkilöiden kiinnittäminen osaksi palvelutoimintaa nähtiin mieluisampana vaihtoehtona.

”Meillä ei ole myyntihenkilöitä erikseen, ja se on ehkä se mitä pitää kehittää. Ja ajatus koulutuksesta on viime aikoina virinnyt, että kaikille tekisi kyllä hyvää myyntihenkisyyden kasvattaminen.”

Muutamat haastateltavat pysähtyivät pohtimaan myynnin ja asiakaspalvelun koulutustarvetta johtamassaan yksikössä koko palvelutoiminnassa mukana olevan henkilöstön osalta.

”Kaikki ei meillä myy, eikä heitä ole koulutettu. Jos jotain valmennusta on ollut, niin se on kohdistunut yksilöihin, juu liittyy tiettyihin henkilöihin. Ei meidän yksikön väkeä ainakaan ole koulutettu. Täytyypä miettiä muuten tuota. Hyvä kysymys.”

Haastatelluissa tunnistettiin myös eri toimenkuviin ja ammatteihin liittyviä haasteita, jotka tulevat esiin ammattikorkeakoulujen toteuttamassa palvelutoiminnassa.

”Joskus puhuttiin, että kaikki myy. Todellisuus on toinen. Opettajat on kaikkein huonompia myyjiä. Totuus on, ettei ne uskalla sanoa hintaa.”

”Myyntillisyyys ei näy. Porukka odottaa, että minä myyn. Jos sitä koitetaan laittaa asiantuntijalle, niin kyllä sitten jo kuuluu, että ”ai, vai pitää lehtorin tehdä tämäkin, onpas monipuolinen työ minulla”.

”Myyntihenkisyys, jaa-a. Kyllä sitä on tässä meidän tiimissä [koulutuspalveluja tuottava/tarjoava noin 16 hlön ryhmä], kun näiden maksullisten koulutusten läpivieminen on meidän vastuulla. Koulutuksen puolella halutaan seurata enemmänkin kuluja.”

Myyntillisyyteen liitettiin pitkäjänteisen asiakassuhteen rakentaminen ja hoitaminen. Edellä mainitut nähtiin edellytyksenä palvelutoiminnan tehostamiselle, mutta muutamat haastateltavat epäilivät toimintamalliin liittyvien haasteiden estävän myyntitavoitteiden saavuttamisen.

”Ja varsinkin isompien yritysten kanssa pitkät keskustelut ja neuvottelut vie aikaa. Sitä aikaa pitää sitten olla. No, millainen yhtälö tästä saadaan. Palvelutoimintaa johtava henkilö ei ennätä neuvotteluissa istumaan ja asiantuntija ei uskalla sanoa mitä koko touhu maksaa. Paikalla oleva palveluliiketoiminnan päälliköllä ei ole natsoja sanoa hintaa tai päättää resursseista.”

Haastateltavat raportoivat erilaisista markkinointikokeiluista; näkyvyyden rakentamisesta sosiaalisessa mediassa, www-sivuilla, mukaan lukien kumppaneiden sivustot. Myös asiakastilaisuuksia ja messutapahtumia oli toteutettu osana myynnin ja palvelutoiminnan kasvattamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tuotteistamista oli tehty muutamissa ammattikorkeakouluissa ja tuotteistusprosessissa oli käytetty mukana alan ammattilaisia. Tuotteistusta ei kuitenkaan aina koettu ratkaisuksi myynnin tehostamiseen ja sitä kuvailtiin muun muassa näin:

”Jotenkin näen, että innostamisen kautta olisi mentävä eteenpäin. Meillä markkinointipäällikkö esitti, että tuotteistakaa. Eihän se tuotteistaminen ole mitään tuosta noin tekemistä tai..., että ne [tuotteet] lukee sitten www-sivuilla, että täällä nämä Ellun kanat nyt on. Tulkaa ostaan.”

Useista kokeiluista ja toimenpiteistä huolimatta, kukaan ei raportoinut löytäneensä Graalin maljaa vaan haasteita oli tullut vastaan eri tavoin.

”Meidän tulisi tietää paremmin ketkä on meidän tähtikonsultit, parhaat tarjottavat osaajat. No, mehän suunniteltiin, että laitetaan ne näkymään meidän www-sivuille. Nostetaan rinta rottingille ja kerrotaan mitä kaikkea meillä osataan ja tehdään. No, eikös sitten, kyllähän sekin tyssähti. OAJ tuumas, että ei tämä käy. Ei saa vaatia työntekijöiltä sellaista. Joutuvat pian eriarvoiseen asemaan. Jollain, kun voi olla tilanne, ettei ole oikein mitään siellä esittää, eli referenssit on aika pienet. Ei sitten saatu tähtikonsultteja ja -osaajia laittaa näkyviin. Ei, vaikka niistä muutama olisi itse halunnut.”

Muutamit haastatellut kokivat, että palvelutoiminnasta puuttuu systemaattisuus. Tarjoukset tulevat satunnaisesti eri toimijoille, mutta niiden etenemistä prosessissa ei seurata, ”liidit katoaa pöhinään”, kuten eräs haastatelluista totesi.

”Meillä palvelutoiminta on satunnaista, ja tarjouspyynnöt tulee yksittäisille henkilöille. Mikäli se ei siihen henkilöön uppoa, niin ei se kyllä siitä myöskään minnekään etene.”

”Mutta nyt siis sanon, tuo edellinen oli prosessi, mutta todellisuus! Todellisuus on karuakin kamalampaa. Tarjouspyyntö pyörii yksiköiden sähköposteissa toiselta toiselle. Joskus on mennyt jopa kaksi kuukautta. Ja silloinkin...tuijotetaan vain resurssia.”

Uusasiakashankinnasta puhuu vain harva haastatelluista oma-aloitteisesti. Useimmat myöntävät kysyttäessä, että uusasiakashankintaa ei tehdä.

”Mitään markkinointia tai uusasiakashankintaahan me ei tehdä. Yleensä henkilöstölle tulee kysely ja sitten katsotaan se case läpi, että mitä se tarvitsee.”

”Uusasiakashankintaa meillä ei juuri kehitällä.”

Yhteneväisyyttä amkeilla oli palvelutoimintaan liittyvien kauppojen koossa. Suurin osa kertoi, että kaupat ovat hyvin pieniä, mikä aiheuttaa paljon työtä sekä nostaa yksittäisten kauppojen kustannuksia pienentäen näin katetta.

”Meillä kaupat on jo vuosia olleet tosi pieniä. Minä olen jo useasti sanonut, että nyt pitää olla isompia kokonaisuuksia.”

”Raha on pieninä murusina maailmalla, ja minä olen sanonut, että meillä pitää jatkossa olla isompia kauppvoja. Siitä ei katetta synny, kun ilmaiseksi tehdään jotain. Nappikauppaa, jos päivän koulutus ensin räätälöidään ja suunnitellaan, niin katteet on jo palaneet alkumetreillä. Ei ilmainen kesää tee.”

”Ei tämän näin pitäisi toimia, että puoli-ilmaiseksi tehdään jotain. Yhden päivän koulutusten räätälöinti on aivan liian kallista ja tuotot minimaalisia. Tähän olisi saatava muutos kehittämällä tätä toimintaa ammattimaisempaan suuntaan.”

Hinnoittelu, katteellinen toiminta sekä vastuu tuloksesta askarruttaa monia. Erityisesti hinnoitteluprosessi vaikuttaa olevan selkeä vain muutamille toimijoille, mikä oli seurausta markkinan ja toimintaympäristön tuntemisesta. Sitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Liiketalous on niin kilpailtu laji, että sinne ei kannata mennä sohimaan. Katteet jää aivan liian pieneksi ja tarjouskilpailut hävitään. Pitää mennä sinne missä on tarvetta, mitä markkina tarvitsee. Korvat ja silmät pitää olla auki, jos haluaa menestyä ja onnistua. Kyllä täällä toimittava on ihan samalla tavalla kuin tuolla ulkona, tavoitteet on sen kaltaiset. Ja tällä alueella kilpailu on tosi kova.”

Kuitenkin useimpien kommentit viittasivat siihen, että hinnoitteluosaaminen on vielä keskeneräinen useassa ammattikorkeakouluissa.

”Mutta entä sitten se hinnoittelu. Ei meillä ole tietämystä mikä on markkinahinta. Muutama sellainen on laitettu menemään ajatuksella ”messutarjous”, että päästään sitä sitten muokkaamaan, jos on mennyt ihan metsään.”

”Hinnoittelu on oma juttunsa. Kyllähän me kysytään N.N:ltä. Juu, joudutaan kysymään siltä hintoja, sillä on parempi käsitys. Mutta keskimäärin konsulttien listahinnasta noin 30-35% halvemmalla. Eli ei olla halvin. Siinä keskivaiheilla. Mutta tää vaatii osaamis-ta ja niitä hintojen seuraamista. Ja siihen pitäisi olla resurssoituna henkilö.”

Katteet osana hinnoittelua puhutti myös paljon. Useat pohtivat, että katelaskentaa ei aina hinnoittelussa toteuteta. Muutamat jopa pohtivat, ettei todellista hintaa hinnoitella tarjouksen sisälle. Sitä kuvattiin esimerkiksi näin:

”Tottakai me katetta yritetään hinnoitella sinne joukkoon. Mutta tosiasiahan se on, että oikeasti sinne ei lasketa kaikkea. Meillä, ei kai kellään ammattikorkeakoululla, ole ihan tarkkaa toimituskustannuslaskentaa, jossa katsottaisiin kaikki ihan tarkkaan, että mitä kustannuksia syntyy – eli oikeasti sitä ei laske kukaan, mitkä ne todelliset kustannukset on ja paljonko sitä katetta oikeasti jää.”

Lisäksi muutamat kuvasivat katelaskennan olevan aihe, josta ammattikorkeakoulussa ollaan eri mieltä toimijoiden kesken.

”xx:t [asiakkaat] on pienipalkkaisia. Ei niitä voi katetta ottaa. Osa meidän asiantunti-joistakin kokee, ettei meillä pidä tehdä maksullista katteellista palvelutoimintaa ollenkaan.”

Myös hankkeiden kautta tarjottavien ”ilmaisten” palveluiden merkitys ja vaikutus myytävien palveluiden rinnalla tuotiin esiin haasteena.

”Ja sitten on vielä sanottava, että kun hankkeiden kautta tarjotaan ilmaiseksi samoja palveluita, niin onhan se nyt raadollinen totuus, ettei niitä samoja palveluita ole helppoa mennä myymään.”

Useat ovat sitä mieltä, että palvelutoimintaa ei seurata yhtä tarkasti kuin muita mittareita. Lisäksi useat kommentoivat, että heikkoa tulosta tai tavoitteiden saavuttamattomuutta selitellään useilla eri tavoilla.

”Tulosvastuu -orientaatio puuttuu päälliköiltä. Ja toki työntekijöiltäkin.”

Kilpailun vääristäminen ja valtion rahoituksella toteutettavat liiketoimintatoimenpiteet ovat keskusteluttaneet myös muissa ammattikorkeakouluissa Jamkin tapaan.

”Olen sanonut useaan otteeseen, ettei me vääristetä mitään kilpailua. Hallinnolliset kustannukset hipovat pilviä, joten me hävitään kilpailutukset toisensa jälkeen. Me ei rehellisesti sanottuna olla kilpailukykyisiä ollenkaan.”

”Ja sitten se hinnoitteluun liittyvä keskustelu, että vääristetäänkö me muka jotain. No ei vääristetä. Ei todellakaan. Pelkästään hallinnon kustannukset on niin suuret, että me ei olla kilpailukykyisiä. Siinä me ammutaan omaan jalkaan ja hinnoitellaan itsemme pois.”

”Keskustelut siitä, että vääristetäänkö me kilpailua saa lopettaa alkumetreillä. Ei todellakaan vääristetä. Näillä palkoilla! Kun ajatellaan millä hinnalla me näitä myydään ja mitä kaikkea siihen on jo tehty.”

”Ja sitten vielä tuo, että toiset sanovat että tehdäänkö tätä kehitystyötä tai myyntiä OKM -rahoituksella. Kaikille voi sanoa suoraan, että ei veikkonen, ei tehdä. Palvelutoiminnassa ollaan ministeriön erityistarkkailussa. Palvelutoiminta ei voi olla pakkasella, sieltä me ei voida sitä subventoida.”

Kahdessa keskustelussa tuli esiin, että sisäisten keskustelujen lisäksi yritysten kanssa on käyty keskustelua kilpailun vääristämistä. Lisäksi ammattikorkeakoulut ovat olleet asiaan liittyen lehdistönkin hampaissa.

”Konsulttifirmat on valittaneet, että te poljette hintoja. Ja on meillä sisäisestikin sitä keskustelua kuulunut, ettei meidän pitäisi palveluja tuottaa ja liiketoimintaa tehdä. Meillä on lakimies oikein selvittänyt tätä asiaa ja vastauksena oli, että kyllä me tätä palvelutoimintaa saadaan tehdä. Noiden konsulttien kanssa ollaan keskusteltu ja kyllä ne nyt on hiljentyneet.”

”Ja, että vääristetäänkö me kilpailua. No, kyllä ja ei. Oman alueen elinvoimaa on tarkasteltava tarkasti. Nää on kaikki julkisuudessa ihan heti. Eli varovaisiahan meidän pitää olla. Kerran on meidän suunnalla päästy ihan Kauppalehteen asti, kun yrittäjäjärjestö nosti asian esiin.”

Asiakkuuden hallintajärjestelmä (CRM) on palvelutoiminnan tukena vain osassa ammattikorkeakouluja. Siellä missä järjestelmä ei ollut käytössä, kerrottiin asian olleen esillä ja sellaisenaan yksi kehittämisen kohteista.

”Asiakkuuden hallintajärjestelmään meillä ei ole, koska tämä toiminta on vielä aika pientä. Mutta kyllä siitäkin on ollut puhe. Tulee varmaan eteen ensimmäisten eteen-päin vietävien asioiden osalta.”

”Meillä ei ole CRM käytössä. Se olisi kyllä kehitettävä kohta.”

Järjestelmän aktiiviseen käyttöön liittyi eroavaisuuksia. Osassa CRM -järjestelmässä toteutettiin myös henkilöstön resurssointi samalla, kun siellä tehtiin tarjouksen laatiminen. Osalla järjestelmää käytettiin markkinoinnin tukena, mutta sitä ei hyödynnetty opetuksessa tai alumnityössä lainkaan. Kuitenkin merkillepantavaa oli, ettei CRM ollut kaikkien (=koko henkilöstön) käytössä kuin muutamassa ammattikorkeakoulussa.

”CRM meillä on käytössä (XX), ja siellä resursoidaan [tehtävä työ ja tunnit] ja siellä on myynnin putki.”

”CRM:ssä on nämä meidän asiakkuudet. Sihteerit luokittelee ne sinne markkinointia varten. CRM:ää ei käytetä opetuksen puolella millään tavalla, vaikka kyllä pitäisi. Tehdäänhän sielläkin asioita yritysten kanssa.”

”CRM meillä on. Ennen oli excelit käytössä, mutta pilottina otettiin tuo Dynamics. Meitä on koulutettu ja meillä on siinä Digia kumppanina. Koko ajan CRM:n käyttöä on laajennettu, eli se on käytössä niin TKI-kuin opetuksenkin puolella. Ja kaikilla on lisensejä, siis myös muutamilla opettajillakin. CRM:ään on tehty integraatioita ja Hansasata tulee tiedot sinne, jotta siellä on varmasti uusin tieto,”

Näkemykset järjestelmän hyödyntämisestä osana aktiivista palvelutoimintaa erosivat haastateltavien kesken. Lisäksi useat kokivat, ettei asiakkuudenhallintajärjestelmää käytetä siten, kuten sitä pitäisi edes johto- ja päällikkötasolla.

”CRM, Dynamics meillä on käytössä kyllä, mutta harva sitä tuolla aloilla käyttää. Edes päälliköistä tai johtajista. Kokevat liian vaikeaksi tai sitten se ei muuten kiinnosta. Jalkautuminen yrityksiin ei ole oikein niiden laji, se ei oo helppoa.”

”CRM, sama kuin teillä on. Juu, samat on ongelmat. Tiedä sitten, millä se saataisiin kuntoon.”

”TKI-päällikkö osaa sitä käyttää, opetuspuolella ei niin paljon. CRM:n kautta meille syntyy tietoisuus siitä mitä tehdään. Ennakointiin emme vielä sen avulla kykene. Enemmänkin CRM:ää käytetään tietovarastona. Toisaalta mitä se voisi muuta olla? Nyt ollaan jo oikeen hyvässä vaiheessa sen kanssa ja johto vihdoinkin saatu sitoutettua sen käyttöön. Eli voidaan sanoa, että hyvällä mallilla, mutta ongelmatonta tämä ei ole ollut.”

Käytössä olevat järjestelmät saivat pääsääntöisesti kritiikkiä toimivuudestaan ja selkeydestään. Kritiikistä välittyi se, että mikäli haastateltava sekä organisaatio olivat käyttäneet järjestelmää, pystyttiin tarkastelemaan sen toimivuutta myynnin ja palvelu-toiminnan johtamisen sekä operatiivisen toiminnan tukena sekä asiakkuuksien/kumppanuuksien laaja-alaisen hoitamisen kiinteänä osana.

”Eikä se [Dynamics] sovi tähän meidän työhön. Me tarvitaan uusi. Sellainen, joka palvelee paremmin. Dynamicsissä ei voi johtaa myyntiä. Liidiä ei voi laittaa sillä tavalla kuin me haluttais. Me hankittiin Elisalta koulutus, mutta siltikin kaikki sanoo, ettei ne osaa sitä käyttää ja se on yksinkertaisesti kamala. Me on ostettu Almalta sinne pari kolme kertaa vuodessa päivitys, ja se päivittää kaikkien yritysten tiedot. Se on ehdottoman tärkeää, eihän sillä muuten olisi mitään käyttöä.”

Myös järjestelmien kustannuksiin ja niiden kohdistamiseen otettiin kantaa. Useat pohtivat, että miten kohdistamiseen saataisiin selkeyttä, ettei keskustelua järjestelmän hinnasta tarvitsisi käydä vuosittain eikä sen käyttö edellyttäisi erillistä resurssointia, ”riviä TASIin”.

”Vaikeaa sillä tavalla on, että aina näiden uusien järjestelmien, vaikka hyvä olisikin, kanssa on aina se, että kuka niitä käyttää ja, tietenkin, mistä sen käyttöön tai päivittämiseen otetaan resurssit. Kenen pussista rahat? Mutta tosiaan tämä keskustelu resursseista...ensin tarvitaan järjestelmä ja sitten, kun se saadaan, pohditaan, että millä resurssilla näitä kirjataan...kyllähän se pitäisi olla osa jokaisen työnkuva, ettei tarvitse aina joka asiasta tehdä riviä TASIin.”

”TAS on kyllä kankea. CRM:n käyttöön ei ole oikein resursoitu ja se on nyt sitten puhuttanut paljon. Minä sitten oikein vähän tutkinkin sitä asiaa. Siinä alkaa aina se keskustelu, että jos tolla on tähän 10 tuntia ja mulla vain kaks niin miks? Olen ajatellut esittää johtoryhmässä, että siihen resursoitaisiin viidestä tunnista 20 tuntiin. Mutta miten se sitten räätälöidään per henkilö, kun siinä alkaa tää, että mulla on tällain ja tolla tollain. Meidän on käytettävä siihen räätälöintiin aikaa ja siihen liittyvä keskustelu on käytävä johdon kanssa ihan koko talon tasoisesti.”

Eriyisen merkillepantavaa oli, että vain yhdessä ammattikorkeakoulussa koettiin käytössä olevan CRM-järjestelmän olevan hyvä, helpottavan käytännön työtehtäviä ja auttavan palvelutoiminnan johtamista. Järjestelmää käytettiin asiakkuuden sekä myyntityönhallintajärjestelmän lisäksi projektihallinnassa henkilöstön, työaikaseurannan suunnittelussa ja seurannassa.

”Meillä on CRM, XX, käytössä. Se on hyvä. Ilman ei tultais toimeen. Mä oon ite rakentanut sen käytännössä sen toimittajan kanssa ja ihan meidän lähtökohtiin. Sillain se kannattaa tehdä, jos olette vaikka uutta ottamassa. Me tehdään siellä kaikki. Siellä on myynnin putki, työaikaseuranta, resurssien suunnittelu. Niin ja tietenkin kaikki meidän projektit. Ilman sitä mä en johtais tätä kokonaisuutta. Kaikki muuttuu niin nopeesti, joten on oltava tiedossa tää kuvio. Millään excelillä tätä ei pyörittäis.”

4.5 Kumppanuusajattelu osana palvelutoimintaa

Melkein kaikissa yhdeksässä ammattikorkeakoulussa oli käytössä kumppanuusmalli. Yhtäläisyyksiä ja eroja niistä kuitenkin löytyi. Kaikki kumppanuusmallit, erilaista nimistään huolimatta, ovat määräaika- ja aikajäsen. Määräajat vaihtelivat, mutta pääsääntöisesti ne olivat kolmevuotisia. Merkittävimmät erot olivat ns. kynnysrahan eli kumppanuussopimuksen hinnoittelussa. Toisissa ammattikorkeakouluissa kumppanuus- / sopimus- / asiakkuussopimus, oli ilmaista ja toisilla palvelulle oli hintalappu. Kaikki haastateltavat olivat sitä

mieltä, että ilmainen kumppanuus, jonka ylin johto allekirjoittaa, on helpompi toteuttaa ja laatia kuin sellainen, jossa on kynnysraha.

Yhteistä kumppanuussopimuksissa, joissa ei ollut niin sanottua kynnysrahaa, oli se, että niihin sisältyi päällikkötasoinen asiakasvastaava/kumppanuusvastaava, jolla on itsellään alaisia, mikä helpotti haastateltujen mukaan palvelun resurssointia. Lisäksi niitä yhdisti tiivis jatkuva asiakastyö, jonka tavoitteena on myynti. Vastausten mukaan asiakkaita tavataan vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tapaamisten aikana sovitaan palveluista, joilla on hinta. Palvelut voivat olla koulutusta, konsultointia tai projekteihin mukaan lähtemistä (ml. omarahoitusosuus). Tässä mallissa myynnin toteuttaa asiakasvastaavassa oleva koulutusalan päällikkö ja saa tähän työhön ”tulitukea palvelupäälliköltä”. Useimmat haastatelluista mainitsivat, että kumppanuusmallit edellyttävät ennakointikykyä, joka puolestaan vaatisi parempaa resurssointia, jotta palvelu/kumppanuus vastaisi sitä, mitä asiakkaalle on alun alkaen luvattu.

Kumppanuussopimukseen liittyvistä eritasoisista haasteista raportoivat kaikki huolimatta siitä, millainen malli taustalla oli.

”Tää on täällä meillä nyt juuri myllerryksessä. Toisaalta koulutusalojohtajat ovat aika erimielisiä asioista. Ja niin ei ne kyllä tästä hinnoittelustakaan samanmielisiä oo. Toisaalta ne on kuin pieniä yrityksiä yrityksen sisällä ja se ei ole koskaan hyvä. Kilpailevat jostain suorastaan keskenään. Vedä nyt sitten tätä.”

”Ei niiden jatkaminen kovin kovassa ole, kun nää on jo tuttuja. Ja tämä sopimuskumppanuus ei maksa näille mitään, kuvaillaan sitä enemmän rinta rinnan kulkemisena. Ja on meillä näiden kanssa aika paljon hankemassaa, ja labrapalveluja niille tarjotaan tietenkin ja niissä on sitten eurot mukana. Neljä vuotta me on nyt hipelletty tätä mallia ja 99% niistä, joille tämä esitellään, tekee sopimuksen. Mutta ei tuo sopimuskumppanuus näitä haasteita ole ratkaissut. Resurssit on kortilla edelleen.”

Vastausten perusteella on mahdollista todeta, että kumppanuusajattelu on pohdituttanut ja keskusteluttanut johtoa kaikissa ammattikorkeakouluissa. Kuitenkin näyttäisi, että muutamilla on toimivia malleja käytössä, mutta toiset ovat vielä kumppanuustoiminnan kehittämisen alussa.

”Hinnoittelu ja kumppanuusajattelu on meillä vielä auki, mutta sekin on parhaillaan myllerryksessä, ja koulutusjohtajat ja jory siitä käy keskusteluja parhaillaan.”

”Kumppanuusajattelu on vielä täysin lapsen kengissä. Jossain vaiheessa sitä koitettiin kehittää, mutta muiden asioiden jalkoihin se on jäänyt ja siitä ei ole kyllä tehty mitään päätöksiä pitkään aikaan. Kyllä meillä on muutamia kolmen vuoden puitesopimuksia, joilla yritykset lähinnä osoittaa tahtotilan, että ”juu mukana ajatuksessa ollaan”, ja siellä on mainittuna muutaman toimitusajat yms. mutta euroja siinä ei ole mainittuna.”

Osassa ammattikorkeakouluja oli kumppanuudet määritelty toiminnan kautta. Tämänkaltaista toiminnallista kumppanuutta keuhuttiin, sillä sen koettiin selventäneen kumppanuuksajattelua niin sisäisesti kuin ammattikorkeakoulun sidosryhmissäkin.

”Meillä on kolmenlaisia kumppanuuksia. On strategisia kumppanuuksia, avainkumppanuuksia ja toiminnallisia kumppanuuksia. Näitä toiminnallisia on esimerkiksi sellaiset, joihin opiskelija pääsee harjoittelemaan tai tekemään jotain projektipintoja. Strategisia yhteistyökumppaneita on tietenkin kaupunki, yliopisto tai siellä voi olla yrityksiäkin. Avainkumppanuudet on yhteistyötä, koulutusta, TKI:tä konsultointia yrityksissä.”

Muutamien haastateltujen mukaan, kumppanuuksia oli syvennetty myös toisen asteen oppilaitosten sekä yliopiston kanssa. Tämä koettiin toimivaksi malliksi erityisesti opetuksessa, mutta myös palvelutoiminnassa. Lisäksi sen koettiin vahvistavan strategista kumppanuutta sekä luotuja keskinäisiä suhteita.

”Täydentäisin...että me kyllä ohjataan asiakkaita myös toiselle asteelle tai yliopistoon, jos meiltä ei ole oikeanlaista henkilöä tai koulutusta tarjota. Se on sitä oikeanlaista yhteistyötä, että mennään ekosysteemiin työskentelyyn näissä strategisissa kumppanuuksissa.”

Keskusteluissa ilmeni myös toive ammattikorkeakoulujen välisen kumppanuuden tehostamisesta tai verkoston luomisesta osana palvelutoiminnan tehostamista.

”...tarjouksissa usein toivotaan laajempaa asiantuntijuutta, kuin mihin me pystytään niillä kapeilla kärjillä tarttumaan. Ja siitä syystä mukaan olisi hyvä saada ammattikorkeakoulukumppaneita. Katottaisiin yhdessä tuotteita. Mitkä toimenpiteet tekee kukin ja tarkennettaisiin millaisia juttuja voitaisiin oikeasti tehdä ja kehitellä yhdessä. Koska kaikki tiedetään, ettei OKM ainakaan lisää rahoitusta.”

5 Pohdinta

Tämän selvityksen tarkoitus on ollut tarkastella Jamkin palvelutoiminnan nykytilaa, jotta se antaisi johdolle paremman mahdollisuuden tehdä tulkintoja sekä päätöksiä toiminnan ohjaamiseksi. Selvitystä on toteutettu sisäisesti johtoa ja päälliköitä sekä palvelutoiminnan parissa työskentelevää henkilöstöä haastatteleamalla. Lisäksi kysyntään ja kumppanuuksiin liittyen haastateltiin Jamkin sidosryhmien edustajia. Tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka kuva palvelutoiminnan nykytilasta ja siitä, mitä palvelutoiminnalta odotetaan sekä millainen potentiaali Jamkilla organisaationa on vastata tähän kysyntään. Edellä mainittujen haastattelujen lisäksi toteutettiin suppea vertailuanalyysi yhdeksän ammattikorkeakoulun kesken. Sen tarkoituksena oli selventää Jamkin sijoittumista palvelutoiminnan nykytilanteessa muiden ammattikorkeakoulujen joukkoon sekä vertailla toimintamalleja keskenään. Vertailuanalyysin tavoitteena oli saada selkeämpi kuva ammattikorkeakoulujen palvelutoiminnan samankaltaisuuksista sekä eroavaisuuksista.

Toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin pystyy vastaamaan yritys, joka luo itse oman tulevaisuutensa sisäisiin vahvuuksiinsa nojaten, yhdessä kumppaneiden kanssa jatkuvasti oppien ja kehittyen (Välimaa, 2014, 90.) Ammattikorkeakoulujen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät myös Jamkilta uusia toimintatapoja. Tässä tilanteessa ”vanhalla kaavalla” ei voi edetä. Joskus uudet toimintatavat saattavat muotoutua kuin vahingossa, osana arjen työtä, mutta pääsääntöisesti organisaation tavoittelema laajempi muutos vaatii paljon työtä, johdettua toimintaa, yhteisen puheen ja tulevaisuuskuvan rakentamista, kokemusten jakamista ja parhaiden käytänteiden etsimistä. (Anna-Stiina Mäki, 2018.)

Mikäli tavoitteena on kulttuurin muutos ja askeleet kohti toimintatapojen muuttamista, on aluksi hyvä pyrkiä ymmärtämään nykytilaa, niitä asioita, jotka ovat hyvin ja asioita, jotka eivät suju parhaalla mahdollisella tavalla. Joukossa saattaa olla jopa asioita, jotka estävät vaikuttavamman ja tehokkaamman työskentelyn. On kuitenkin tärkeää muistaa, että organisaatiokulttuuri ja sen muuttaminen ei ole yksittäinen projekti vaan se vaatii pitkäjänteisyyttä ja määrätietoisuutta, jossa pikavoittoa ei jaeta (Juuti-lainen 2022). Selvityksen käytännön kontribuutiona oli pyrkiä löytämään palvelutoiminnassa jo olemassa olevia, vahvistettavia toimintatapoja sekä etenemistä ja tavoitteita estäviä seikkoja, jotta Jamkin johdolle syntyy edellytyksiä oikeansuuntaisten palvelutoimintaan liittyvien strategisten päätösten tekemiseen. Suorittamani selvityksen pohjalta ja Jabea (2017) mukaillen on todettava, että mikäli johdolla ei ole näitä tietoja käytettävissä, toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan ei ole mahdollista eikä henkilöstö kykene toimimaan annettujen tavoitteiden mukaisesti. Näkemykseni mukaan ja tästä lähtökohdasta tarkasteltuna Jamkin palvelutoiminnan selvitys puoltaa paikkaansa toiminnan suuntaamisen tukena.

Jamkin visiossa mainitaan, että Jamk haluaa toimia kilpailukyvyn kehittäjänä, mikä edellyttää määrätietoista toimintaa. Tämä puolestaan vaatii vahvaa ja yhtenäistä johtamista sekä suunnan

näyttämistä. Tämän selvitystyön perusteella on mahdollista todeta, ettei vision mukainen kehitys ole mahdollista ilman yhtenäistä käsitystä, puhetta ja tahtoa.

Strategian mukaan Jamk tavoittelee palvelutoiminnassa maltillista kasvua. Useat haastatellut totesivat, että sana ”maltillinen” ohjaa ajattelua ja toimintaa suuntaan, joka ei ole yhtenevä tavoitteiden asettelun kanssa. Haastateltavien kommentit tukivat ajatusta, että strategiatekstin muotoilua tulisi muuttaa aktiivisempaan ja tehokkaampaan suuntaan, sillä strategia toteutuu vain toimimalla sen mukaisesti².

Tulkintani mukaan strategisen kehittämisohjelman tavoitteet, johdon tahto sekä oheinen selvitys yhdessä nostavat esiin tarpeen kehittää Jamkista positiivinen ja yrittäjämäisesti toimiva organisaatio, jossa operatiivinen palvelutoiminta vahvistaa kumppanuusverkostoja sekä yrityksiä samalla, kun se tukee Jamkin henkilöstön osaamisen kehittymistä. Toteutettujen sisäisten haastattelujen pohjalta on kuitenkin todettava, että nykytilaselvitys toi esiin haastateltujen näkemyksissä huolen yrittäjämäisestä otteesta. Erityisesti päälliköt pohtivat, että onko yrittäjämäisyyttä todella olemassa vai onko se vain puheessa oleva mantra. Tulkintani mukaan huoli on aiheellinen ja vaatisi lisätarkastelua sekä mahdollisesti kohdennettuja toimenpiteitä yrittäjämäisen työtöteen lisäämiseksi.

Kuten raportin alussa todettiin, Jamkin palvelutoiminnan kehittämis- ja kasvumahdollisuuksien raportointi jää selvityksessä vajaaksi, koska yksiköiden johtoryhmien vastauksia/näkemyksiä palvelutoiminnan tulevaisuuteen liittyen ei tässä vaiheessa ollut mahdollista saada. Edellä mainittuun liittyen palvelutoiminnan kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia tarkastellaan siten ainoastaan johtajien, päälliköiden ja operatiivista palvelutoimintaa toteuttavien haastattelujen ja selvityksen toteuttajalle syntyneiden näkemyksien sekä tulkintojen avulla.

Selvityksen pohjalta on mahdollista todeta Jamkin päälliköillä sekä operatiivista palvelutoimintaa toteuttavilla olevan halukkuutta kasvattaa palvelutoimintaa vastaisuudessa. Useat toteavatkin, että kaikkea mitä voitaisiin tai pystyttäisiin tekemään, ei tällä hetkellä tehdä. Jopa alisuoriutuminen mainitaan päälliköiden haastatteluissa. Lisäksi todetaan, että mikäli resurssia, ohjausta ja tukea markkinointiin sekä asiakkuuksien hoitoon ja hallintaan lisättäisiin, mahdollistuisi toiminnan ja prosessien kehittäminen ammattimaisempaan suuntaan. Edellä mainitun uskottiin mahdollistavan vahvempien kumppanuuksien synnyttämisen sekä euromääräisesti suurempien tarjousten läpimenemisen.

Yksikönjohtajien toive säilyttää palvelutoiminta ja sen eri prosessit sellaisena kuin ne tällä hetkellä ovat, ei saanut kannatusta kaikilta päälliköiltä eikä operatiivista palvelutoimintaa toteuttavilta. Ajatuksena oli, että yhtenäinen johtamisen tapa puuttuu ja liiallinen erilaisuus

² Strategian toteuttaminen arjessa on puheen ja toiminnan pitämistä yhdenmukaisena. Teemme niin kuin sanomme, pidämme strategian puheessa, luomme yhteiset käsitteet ja yhteisen strategian. Yhteistä todellisuutta ei rakenneta, mikäli toimintamme ja puheemme eivät ole yhdenmukaisia (Tuomi & Sumkin 2010, 15).

toiminnassa ei takaa laatua Jamkin palvelutoiminnalle. Tulkintani mukaan tähän liittyy yksi systeemiajattelun ja lean-johtamisen olettamista, että mikäli tiivistä vuorovaikutusta ei ole, ei ole myöskään yhteistä päämäärää³. Edellä mainittu vahvistaa olettamaa, että tiettyyn pisteeseen asti erilaisuus on rikkaus, mutta osana toimivaa systeemiä on oltava osa kokonaisuutta, jolloin yhtenäisyyttä rajoittavat juurisyyt on kyettävä kitkemään pois. (Torkkola 2015.)

Palvelutoimintaan liitetään kiinteästi ajatus taloudellisesta hyödystä. Tavoitteet Jamkissa tälle toiminnalle ovat isot, mutta siitä huolimatta katteetonta ja kannattamatonta palvelutoimintaa harjoitetaan. Huoli katelaskennan osaamattomuudesta, tarjousten tekemisen kykenemättömyydestä ja asiakashankinnan/-hallinnan puuttumisesta ja jopa päälliköiden tavasta johtaa tulosalueen palvelutoimintaa oikeaan suuntaan, oli suuri. Se tuli esiin sisäisten haastattelujen näkemyksissä kautta linjan. Useat totesivat, että vaikka Jamkissa on toteutettu palvelutoimintaa vuosien ajan, aikaa käytetään edelleen käytäväkeskusteluihin siitä keiden tulisi tehdä tarjouksia ja kenellä tulisi olla CRM-lisenssi käytössään. Lisäksi osin yllättäen, esitettiin vielä kysymyksiä ja kommentteja kuten, miksi palvelutoimintaa tehdään ammattikorkeakoulussa, kenen tehtävä se organisaatiossa on, miten hinnoittelua tulee toteuttaa ja vääristääkö ammattikorkeakoulun palvelutoiminta kilpailua markkinoilla. Koska edellä mainittuun liittyy tämän selvityksen mukaan edelleen paljon sisäistä epävarmuutta ja haastateltujen olettamus henkilöstön osaamattomuudesta on suuri, tulkintani mukaan huoli on aiheellinen ja edellyttää pikaisia toimenpiteitä.

Edellistä lähellä oli huoli, joka nousi esiin useissa keskusteluissa, tarkasteltaessa myynnin katteellisuutta. Pohdinnan keskiössä oli ajatus, mennäänkö Jamkissa liian helposti olettamien ja jopa fiktiivisten toiveiden ”taakse” tarjousten laatimisessa. Haastatelluilla oli näkemys, että minimaalisen tai katteettoman tuoton hyväksymisessä on kysymys yksittäisistä toiveista ja uskomuksista, joissa palvelun arvellaan tuottavan joskus myöhemmin. Vastausten taustalla vaikuttaisi esiintyvän ristiriita siitä, ettei alas vedetyllä hinnoittelulla saavuteta lopulta mitään ja lopulta vaarana on, että poikkeuksista muodostuu sääntö. Näkemykseni mukaan erään haastatellun muotoilema kysymys oli aiheellinen ja kuvasi tilannetta hyvin: ”Miksi jokainen toimenpide ei ole jo jotain? Mitä me odotamme ja kuinka kauan?”

Muutamit haastateltavat myönsivät myös ääneen hinnoitteluun liittyvän osaamattomuutta, jopa kykenemättömyyttä ymmärtää sitä. Epätietoisuutta esiintyi myös siinä, miten ja kenen toimesta hinnoittelua tulisi toteuttaa. Edellä mainitun pohjalta on pääteltävissä, että Jamkissa tarvitaan tukea ja koulutusta palvelutoiminnan tarjousten hinnoittelussa sekä katelaskennassa.

Haastatteluiden aikana useat päälliköt sekä operatiivista palvelutoimintaa toteuttavat esittivät toiveen yksiköiden palvelutoiminnan tarjouksiin ja toteutuksiin sisällytetyn 20.000 € rajan

³ Systeemiä pitää johtaa, muuten sen osista tulee itsekkäitä, keskenään kilpailevia, itsenäisiä tulosyksiköitä, jotka tuhoavat sen. Mitä enemmän osat ovat riippuvaisia toisistaan, sitä enemmän niiden välillä tarvitaan yhteistyötä, kommunikointia ja kokonaisuuden johtamista. (Torkkola 2015, 96).

poistamisesta. Se, ettei yhdessä toteutettu alle 20.000 € palvelu näy toteutuksen ja kustannusten mukaan jaettuna kustannuspaikoilla, koettiin epäoikeudenmukaiseksi. Lisäksi sen arveltiin aiheuttavan keskinäisiä kiistoja ja vahvistavan siiloutumista. Myös asiakkuuksien omistamiseen liittynyt keskustelu, joka tuli esiin päälliköiden haastatteluissa, sisälsi käsitykseni mukaan ajatuksen yksiköiden ja tulosalueiden välisestä kuilusta sekä siiloutumisesta. Edellä mainittuun vaikutti sisältyvän ajatus, että se [tiimi/tulosalue/yksikkö], joka asiakkuuden omistaa, hoitaa palvelun resurssoinnin, prosessit ja saa myydystä palvelusta rahat. Selvityksessä esiin nousseiden näkemysten mukaan, yksiköiden ja tulosalueiden jopa tiimien sisäänpäin katsova toiminta, ei mahdollista asiakkaiden palvelemista monialaisesti ja laajasti. Tämän selvityksen sekä päätelmäni mukaan hajanainen ja lokeroitunut toiminta estää Jamkin palvelutoiminnan kasvun ja kehittymisen edelleen sekä toimimisen strategisen kehittämisohjelman mukaisesti uuden sukupolven korkeakouluna.

Edellä mainittu nostaa tavoitteiden asettamiseen liittyvän keskustelun keskiöön ja haastaa johdon pohtimaan, voidaanko euromääräisten tavoitteiden asettaminen ja jakaminen jättää yksiköiden tai tulosalueen päälliköiden itsenäisesti päätettäväksi vai tuleeko johdon linjata jotakin Jamkin yhtenäisestä, systemaattisesta tavasta toimia tavoitteiden budjetoinnissa. Jabea (2017) mukaillen totean, että mikäli tavoitteiden antamista ja toiminnan uudelle tasolle nostamisen edellyttämiä toimia pelätään, organisaatio pyrkii pitämään asiat ennallaan ja torjuu uudet ideat (Jabe 2017, 196).

Useat haastatellut totesivat, että hallinnosta tarvitaan apua ja tukea palvelutoiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Trainers' Housen toteuttama valmennus mainittiin useasti, mutta tyytyväisiä siihen olivat vain harvat. Useat kokivat sen vieraaksi ja vain yksittäiset henkilöt mainitsivat valmennuksen tehostaneen ja kehittäneen yksiköiden palvelutoimintaa. Selvityksen pohjalta on mahdollista todeta, ettei yhtenäistä linjaa tai tapaa, miten valmennusta ja sen tuomia oppeja jatkossa aiotaan yksiköissä hyödyntää, tullut esiin.

Toimeksiannon yksi keskeisistä kohdista oli, ennen kaikkea useiden haastateltujen toiveiden pohjalta, selvittää miten palvelutoimintaa kyettäisiin toteuttamaan siten, että se täyttää TKI-palvelutoiminnan määrittelyn. Koska OKM maksaa niin sanotun vastinrahan TKI-palvelutoiminnasta, se on ammattikorkeakoululle kannattavaa ja tästä syystä usean johtajan sekä päällikön mielestä hyvin mielenkiintoista. Kuitenkin kaikkia keskusteluja väritti epävarmuus siitä, mitä TKI-palvelutoiminta tarkalleen ottaen on, kuka päättää mikä on kyseessä olevaa toimintaa ja miten se tulee käytännön työskentelyssä raportoida. Sekä päälliköt että operatiivista palvelutoimintaa toteuttavat henkilöt myönsivät, että asia on heille epäselvä. Lisäksi iso osa haastatelluista epäili, että Jamkissa toimitaan asian suhteen tiukemmin/ eri tavoin kuin muissa ammattikorkeakouluissa, mikä sisälsi huolen siitä, että näin ollen osa TKI-palvelutoiminnasta jää raportoitamatta oikein. Näkemykseni mukaan TKI-palvelutoiminnan selkeyttäminen edellyttää pikaisesti johdon ja TK-päälliköiden toimenpiteitä, sillä toiveita asian täsmentämiseksi sekä selventämiseksi esittivät kaikki haastatellut.

Jatkuva tavoitteiden saavuttamattomuus oli kiinnittänyt useiden haastateltujen huomion ja huoli sen seurauksista vaikutti suurelta. Mielenkiintoinen havainto, joka saattaisi edellyttää jatkotarkastelua, oli edellä mainitun huolen kasvaminen organisaatiossa alaspäin mentäessä. Miksi operatiivista palvelutoimintaa ja asiakaspalvelutyötä tekevillä vaikutti olevan suurempi huoli tavoitteiden saavuttamisesta ja asiakkuuksien hoitamisesta kuin kauempana arjen asiakastyöstä olevilla päälliköillä ja johtajilla?

Kuten edellä on todettu, palvelutoiminnan nostaminen uudelle tasolle edellyttää muutoshalukkuutta ja jatkuvaa uudistumista. Muutoksessa henkilöstö kaipaa tarkkoja ohjeita ja suunnan näyttämistä, mikä puolestaan edellyttää johdolta tahtotilan ilmaisemista, jotta henkilöstö pystyisi toimimaan aktiivisesti palvelutoiminnan nostamiseksi uudelle tasolle. Ilman yhteistä ohjausta ihmisten erilaiset näkemykset ja innostus tuottavat toisistaan poikkeavia toimintoja ja tuloksia, jotka eivät rakenna yhtenäistä organisaatiota (Hackselius-Ponsén 2017, 99). Päätöksillä on aina omat taustansa, jotka ovat olleet ylimmän johdon päätöksenteon kriteereinä. Jotta taustat ja reunaehdot eivät jäisi vellomaan keskusteluihin ja henkilöstö pystyisi keskittymään huolien vattvomisen sijaan käytännön tekemiseen, on hyvä selkeyttää ja viestiä taustoista. (Juutilainen 2022.) Tulkintani mukaan huolenaiheiden kysyminen ja huomioiminen myös Jamkin palvelutoiminnan nykytilaselvityksen osana on tärkeää, jotta vakuutetaan henkilöstö siitä, että vastauksilla on merkitystä osana päätöksentekoprosessia. Nyt Jamkin henkilöstö vaikuttaa olevan palvelutoimintaan liittyen lähtöasemissa, missä osittain suojataan aikaisempaa, mutta toisaalta varaudutaan uuteen. Siten tämän nykytilaselvityksen pohjalta on mahdollista todeta, että palvelutoiminnan kehittämisessä ja suuntaamisessa kaivataan johdolta aikaisempaa selvempää suunnan näyttämistä sekä toiminnan resurssointia. Tulkintani mukaan edellä mainitulla on merkitystä myös luottamuksen rakentamisessa johdon ja henkilöstön välille, sillä muutamat operatiivista palvelutoimintaa toteuttavat pohtivat ääneen, mikä merkitys esimerkiksi tällä selvityksellä/haastattelulla tulee olemaan palvelutoiminnan johtamisessa ja näkökö se koskaan arjen työssä.

Tässä selvityksessä sivuttiin myös Jamkin osaamisen ja painopisteiden suunnassa olevan kysynnän nykytilaa haastatteleamalla sidosryhmien edustajina kahtatoista toimitus-/aluejohtajaa. Tavoitteena oli tarkastelun avulla selvittää millaisia palvelutarpeita ja toiveita suurissa alueellisesti sekä valtakunnallisesti toimivissa yrityksissä on. Sidoryhmien edustajat vaikuttivat erittäin tyytyväisiltä siihen, että heidän näkemystään ja mielipidettään kysyttiin osana Jamkin palvelutoiminnan nykytilan selvitystä. Tulkintani mukaan sidoryhmien näkemysten kysyminen on osa aluevaikuttavuustyötä ja sen tulisi olla säännöllistä. Näin ollen aluevaikuttavuuden vahvistamisen tavoitteena tulisi olla myös sellaisten sidoryhmien sekä asiakkaiden tunnistaminen, joiden kanssa Jamk ei vielä toimi. Tämä helpottaisi systemaattista kysynnän selvittämistä ja mahdollistaisi lähialuetta laajemman tarvekartoituksen. Lisäksi kysynnän jatkuva seuranta ja tarpeiden kartoittaminen johtavat parhaimmillaan organisaation osaamisen oikeansuuntaiseen kehittämiseen sekä parempaan keskinäiseen ymmärrykseen ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. (Juholin 2022.)

Käydyt keskustelut antoivat viitteitä siitä, että Jamkin palveluille ja osaamiselle on tarpeita, mutta tällä hetkellä iso osa keskisuomalaisista yrityksistä ei kuulu Jamkin sidosryhmiin eivätkä ne ole Jamkin asiakkaina (Keski-Suomessa on reilut 30 000 yritystä ja Jamkin CRM:ssä yrityksiä on yhteensä reilut 3000, missä mukana on myös muualla sijaitsevia yrityksiä). Edellä mainittu johtaa tulkintaan, että odotuksia ja kysyntää on laajamittaisesti (pk-sektori mukaan lukien) vaikea selvittää, mikä puolestaan johtaa päätelmään, ettei potentiaalin ja kysynnän kokonaisvaltaista kartoitusta pystytä pienestä asiakasmäärästä johtuen toteuttamaan.

Huolimatta siitä, että tässä selvityksessä näkemyksiä kysyttiin ainoastaan 12 sidosryhmän jäseneltä, pystytään niiden perusteella muodostamaan käsitys Jamkin tämänhetkisestä palvelukysynnästä ja kumppanuuksien laadusta. Haastatellut yritysjohtajat tunnistivat useita palvelutarpeita ja luettelivat toiveita kehittää toimintaansa Jamkin tukemana. Lisäksi he olivat erittäin halukkaita jatkamaan yhteistyötä sekä kehittämään kumppanuutta tulevaisuudessa edelleen Jamkin kanssa. Kuitenkin haastatteluissa korostui myös se, että asiakkuuksien hoitoon on keskityttävä, asiakastyön ja -hallinnan on oltava laadukasta, yrittäjille puhutun kielen oltava kohderyhmälle sopivaa ja ammattimaisessa toiminnassa on oltava riittävästi yritysmaailmaa tuntevaa henkilöstöä. Sidoryhmän edustajat kehottivat Jamkin kertomaan palvelutoiminnastaan näkyvämmiin ja lähestymään yrittäjiä sekä yritysten edustajia useammin. Muutamat sidosryhmien jäsenet toivat esiin toiveen niin sanotun yhden luukun -periaatteen kehittämisestä, jonka avulla he toivoivat Jamkin palveluiden saavutettavuuden helpottuvan ja uskoivat tavoitettavuuden paranevan. Näkemykseni mukaan edellä mainitut tarpeet ja toiveet vaativat strategisia kehittämispäätöksiä, investointeja, systemaattisia ja laadukkaita prosesseja, henkilöstöltä vahvaa palvelutoiminnan osaamista, ymmärtämistä sekä ajan tasalla olevan asiakashallintajärjestelmän aktiivista käyttöä.

Hyvien palautteiden ohessa sidosryhmien edustajien kommentteista tuli esiin Jamkin kannalta kiusallinen tilanne, joka saattaa muuttaa hetkessä asiakkaan/kumppanin ajatuksen negatiiviseen suuntaan. Osa haastatelluista kertoi keskustelun lopussa, että jo useana vuonna Jamkista on heitä lähestyneet monet eri henkilöt esittäen toiveen lähteä mukaan TKI-hankkeeseen sekä maksaa omarahoitusosuutta osallistumisesta. Itse hankkeeseen kysymistä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä asiana, mutta kommentteihin liittyi kritiikkiä siitä, että näitä kysymyksiä esitettiin saman viikon, joskus jopa saman päivän aikana useita. Jopa sen jälkeen, kun yritys oli joko kieltäytynyt tai toisessa tilanteessa lähtenyt mukaan uuteen hankkeeseen. Osa vastanneista koki tilanteen kiusalliseksi ja jopa painostavaksi. Edellä mainittujen palautteiden pohjalta on todettava, että jatkossa yhteydenottajien olisi otettava huomioon asiakaspalvelutoiminnan kokonaisuus sekä suhteiden herkkyyks. Huolimatta siitä, että Jamkissa TKI- ja palvelutoimintaa on pyritty eriyttämään toisistaan, kaikkien toimijoiden tulisi kyetä tunnistamaan palvelutoiminnan rajapinnat ja nähdä hanketoiminta osana asiakaspalvelua. Selvitykseen liittyen on mahdollista todeta, että yritysten kanssa toimiminen on kokonaisvaltaista kumppanuutta, mikä edellyttää eri toimijatahojen työskentelyä yhteistyössä Jamkin sisällä. Lisäksi tulkintani mukaan CRM:n käytön tehostaminen ja sen päivittäminen asiakaskontaktien sekä aktiviteettien yhteydessä, on johdon toimesta edellytettävä osaksi arjen työtä, jotta jatkossa välttyään edellä mainittujen palautteiden kaltaisilta tilanteilta.

Yhteenvedona yhdeksän ammattikorkeakoulun välisestä palvelutoiminnan vertailuanalyysistä on mahdollista todeta, että palveluiden toteutus erosi jossain määrin toisistaan. Se, miten toiminta oli organisoitu ja käytännön toiminnan prosessit laadittu, vaihteli ammattikorkeakouluittain. Edellä mainitusta huolimatta ilmeni, että toimintaan liittyi useita asioita, jotka olivat täysin samalla tavalla jokaisessa ammattikorkeakoulussa. Haastateltujen vastaukset korreloivat keskenään, kun kyse esimerkiksi oli henkilöstön resurssoinnista, vapaajaksojen ja elinkeinoelämän aikataulujen ristiriidasta, katteellisesta myynnistä tai asiakaspalveluosaamisesta. Myös esihenkilöiden näkemykset ja operatiivista palvelutoimintaa toteuttavien kommentit noudattivat hyvin samaa linjaa. Lisäksi kaikki näkivät palvelutoiminnan olevan osa lain edellyttämää aluekehitystyötä, jota tuli toteuttaa koulutuksen ja TKI-työn rinnalla. Nämä havainnot tukivat alkuolettamaa, että OKM:n ohjaus, rahoitusmalli sekä ammattikorkeakoululaki vaikuttavat merkittävästi ammattikorkeakoulujen toimintaympäristöön ja sen myötä ohjaavat niitä toimimaan samalla tavalla.

Merkillepantavaa esimerkiksi oli, että jokaisessa ammattikorkeakoulussa palvelutoimintaa oli lähdetty kehittämään muun toiminnan rinnalla vahvemmin viimeisen kahden vuoden aikana. Useassa oli toteutettu rekrytointeja niin johto- kuin asiantuntijatehtäviin. Lähes kaikissa oli käytössä asiakkuuden hallintajärjestelmä, jonka aktiivinen käyttäminen tai käyttämättä jättäminen tuotti päänvaivaa niin esihenkilöille kuin operatiivista palvelutoimintaa toteuttaville. Erityisiä poikkeamia analyysissä ilmeni vähän, mutta yksi poikkeama haastateltavien joukosta nousi esiin. Eräässä ammattikorkeakoulussa CRM-järjestelmä sai kehuja käytettävyydestään sekä toimivuudestaan, sekä esihenkilöltä että operatiivista työtätekevältä. Kyseisessä ammattikorkeakoulussa järjestelmää käytettiin asiakkuudenhallintajärjestelmän (sisältäen myyntiputken) lisäksi työaikakirjanpidossa ja -seurannassa sekä projektinhallintajärjestelmänä. Tämä takasi käyttäjien mukaan aktiivisen käyttämisen, koska kaikki tärkeä tieto oli samassa järjestelmässä, joten sen käyttämiseltä ei voinut välttyä.

Erityisen mielenkiintoista oli se, että huolimatta siitä, miten ammattikorkeakoulut olivat palvelutoimintansa organisoineet, kaikilla oli haasteita toiminnan sekavuudessa. Jokainen haastatelluista raportoi samankaltaisista tarpeista liittyen toiminnan selkiinnyttämiseen, strategisen puheen vahvistamiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Lisäksi tunnistettiin, että viimeisten vuosien aikana palvelutoiminnan seuranta ja raportointi on sisältänyt tavoitteiden nostamispaineita, mutta strateginen johtaminen ei aina ollut linjassa edellisten kanssa.

Toinen poikkeama oli uusasiakashankintaan liittyvä. Vain kaksi ammattikorkeakoulua raportoi aktiivisesta uusasiakashankinnasta. Selvityksen perusteella tämä oli yllättävää, koska paineita tavoitteiden nostamiseen vaikutti olevan useilla ja toiminnan kasvuhaluus väritti keskusteluja. Tämän selvityksen perusteella totean, että tässä saattaa olla viitteitä edellä mainittuun toiminnan sekavuuteen sekä strategisten linjausten puutteeseen.

Tämän selvityksen mukaan kaikilla ammattikorkeakoululla olisi tarvetta palvelutoimintaan liittyvälle yhteiselle keskustelufoorumille sekä mahdollisesti yhteiselle toiminnan kehittämiseksi.

Useat haastatellut kokivat, että ajatusten vaihto sekä tiedon siirtyminen yhdestä ammattikorkeakoulusta toiseen kehittäisi prosesseja sekä tehostaisi palvelutoimintaa. Tulkintani mukaan tutustuminen yhteistyön lisääntymisen kautta lisäisi luottamusta ja mahdollistaisi yhteisten laajempien palvelukokonaisuuksien kehittämisen/tuotteistamisen ja tarjoamisen valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti.

Selvitys osoittaa, että kumppanuusmallin selkiinnyttämiseen sekä kehittämiseen tulisi jatkossa käyttää aikaa ja resurssia. Jamkilaisten ja sidosryhmien edustajien haastattelujen sekä ammattikorkeakoulujen välisen vertailuanalyysin perusteella on mahdollista todeta, että kumppanuusmalli tarjoaa säännöllisten tapaamisten ja yhteistyön kautta mahdollisuuden herätellä asiakkaan ajatusta tarpeista, markkinoida palveluja ja samaan aikaan tarkastella omia kilpailutekijöitä. Mikäli asiakas tekee päätöksen hankinnasta, pystytään toteutukseen varaamaan oikeat henkilöt [resurssit], jotta asiakaslupauksen täyttäminen Jamkille olisi mahdollista ja asiakas saa palvelusta hyvän kokemuksen. Samalla jatkuvan ja tiiviin keskustelun myötä pystyttäisiin arvioimaan asiakkaan tarvetta suhteessa palvelun onnistumiseen, jo toteutuksen aikana. Tämän selvityksen valossa näyttäisi siltä, että olisi tarpeellista jatkaa erilaisten ja eri tasoisten kumppanuusmallien tarkastelua sekä toteuttaa vaikuttavuuden rakentamisen kannalta tärkeiden asioiden selvittämistä.

6 Päätäntö

Tekemäni selvitys vahvistaa Jamkin strategisen kehittämisen ohjelman tavoitteita uuden sukupolven korkeakoulun vaikuttavuuden rakentamisesta. Esiin nousseiden tarpeiden ja toiveiden äärelle pysähtyminen vakuuttaa henkilöstöä johdon tahtotilasta sekä toiminnan suunnasta.

Selvitys antaa viitteitä siitä, että vastanneilla on vahva tahtotila kehittää Jamkin palvelutoimintaa ammattimaisemmaksi, jotta asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Lisäksi haastatellut kokivat, että palvelutoiminnan tehostaminen ja systemaattinen kehittäminen vahvistaa työelämäyhteyksiä, tiivistää kumppanuussuhteita sekä lisää Jamkin yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vertailuanalyysi ammattikorkeakoulujen kesken tukee myös tätä näkemystä. Sidosryhmille suunnattu tarkastelu vahvisti käsitystä siitä, että Jamk koetaan tärkeäksi kehittäjäkumppaniksi ja tulevaisuudessa kumppanuuksia halutaan vahvistaa entisestään. Merkillepantavaa kuitenkin on, että sidosryhmien edustajien vastauksissa ilmeni toive kehittää Jamkin palvelutoimintaa vahvemmin asiakkaiden näkökulmat ja lähtökohdat huomioon ottaen.

Tämän selvityksen myötä on mahdollista todeta, että palvelutoiminnan parissa työskentelevien näkemykset tukevat johtopäätöstä, jonka mukaan Jamkillä on painopisteiden suunnassa olevaa potentiaalia ja halua vastata kysyntään sekä sidosryhmien edustajien esille nostamiin tarpeisiin.

Kuitenkin huomioon on otettava Jamkin henkilöstön haastatteluissa esille tulleet huolet johdon tahtotilasta, suunnan näkymättömyydestä, prosessien sekavuudesta, koulutustarpeista sekä resurssoinnista. Selvityksessä esiin nousseiden näkemysten valossa totean, että mikäli Jamkin tahtotila on palvelutoiminnan tehostaminen ja sen edelleen kehittäminen, edellyttää tämä palvelutoiminnan vahvempaa näkymistä strategiassa, yhtenäistä johtamispuhetta ja selkeää suunnan näyttämistä.

Lähteet

Ammattikorkeakoululaki; [Ammattikorkeakoululaki 932/2014 - FINLEX®](#)

[Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki:](#) Brand Agency Punda.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Juutilainen, A. 2022. Johda ajattelua, johda työturvallisuutta. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n johtosääntö 2021(JAMK) 25.01.2021

Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030.

Mäki, Anna-Stiina. 2018. Kulttuurin muutos – yksinkertaista hommaa vai mystiikkaa -blogikirjoitus. [Kulttuurin muutos – yksinkertaista hommaa vai mystiikkaa? Psycon](#)

Opetus- ja kulttuuriministerion ja Jyväskylän Ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2021-2024. Sopimusraportointi 2021 / 2021 – 2024, 21.12.202

Satulehto, M. 1995. Elämismaailma tieteiden perustana, Edmund Husserlin tieteen filosofia. Tampereen Yliopisto.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum pro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelu: Ammattikorkeakoulujen taloustietoja. KOTA-tiedonkeruu. Ladattu 10.5.2022. [Excel Web Access - /fi-fi/Raportit/Korkeakoulujen liiketoiminnan liikevaihto - Ammattikorkeakoulu - Korkeakoulu.xlsb \(vipunen.fi\)](#)

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa: Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.

Liitteet

Liite 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021, Ammatillinen opettajakorkeakoulun materiaali

Liite 2. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021, Hyvinvointiyksikön materiaali (PDF)

Liite 3. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021, Liiketoimintayksikön materiaali

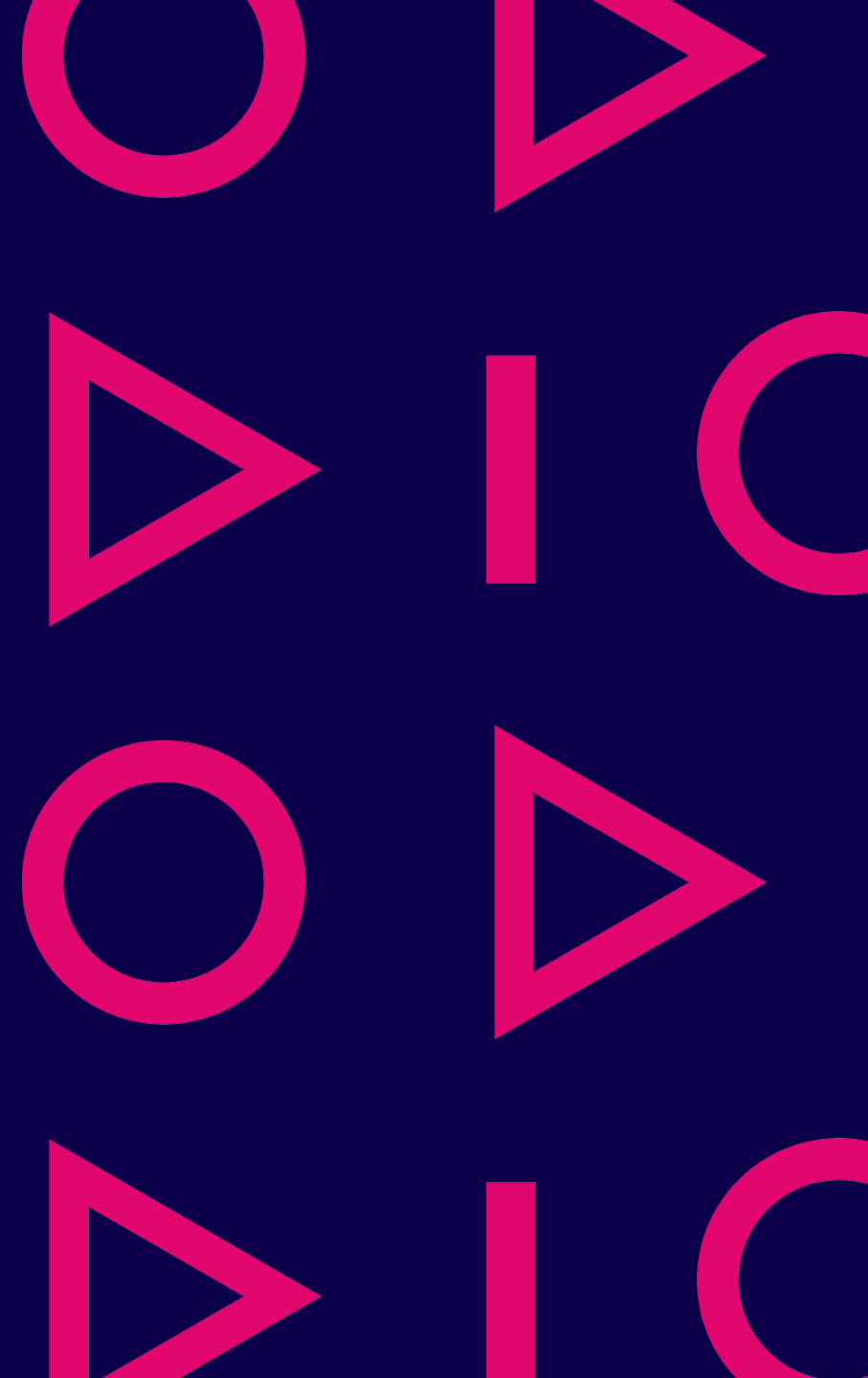
Liite 4. Martelius-Louniala, T. 2022. Sähköpostiviesti Jamkin yksiköiden johtoryhmille, 14.02.2022.

Liite 1: Jyväskylän ammattikorkeakoulun Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021,
Ammatillinen opettajakorkeakoulun materiaali

Kotimainen palvelutoiminta, AOKK

Jari Kalavainen, Maija-Liisa Siitari

10.11.2021



Kotimaisen palvelutoiminnan peruslukuja

- Tiimissä 4 koulutussuunnittelijaa ja 2-3 koulutuskoordinaattoria
- Kuluvana vuonna toteutuksissa 27 opekorkean omaa kouluttajaa (27/41 = 66 %)
- Kouluttajien tas-tunteja varattu 6500 h + erkot 1400 h = yhteensä 7900 h
- Vuosibudjetti 750 000 €

Palvelutoiminnan tiimi

- Jari Kalavainen, päällikkö
- Maija-Liisa Siitari, koulutussuunnittelija, tiiminvetäjä
- Anna Leppäkorpi, koulutussuunnittelija
- Annika Mäkeläinen, koulutussuunnittelija (31.12.2021 saakka)
- Tiia Isohanni-Pynnönen, koulutussuunnittelija
- Minna Demirel, koulutuskoordinaattori
- Eija Hirvi, koulutuskoordinaattori
- Susanna Kanninen, koulutuskoordinaattori 40 % (tutkimusassistentti 60 %)
- Jaana Ahlqvist, palveluvastaava (CRM-pääkäyttäjä)
- Kati Poikonen, markkinointisuunnittelija

Koulutustarjonta

- Täydennyskoulutukset (OPH)
- Erikoistumiskoulutukset
- Tilauskoulutukset
- Avoin ammattikorkeakoulukoulutus
- Työvoimakoulutukset

Sisältöteemat

- Erityinen tuki, moninaisuus ja monikulttuurisuus
- Ohjausosaaminen
- Digitaalinen oppiminen
- Uudistuva ammatillinen koulutus
- Pedagogiset menetelmät ja oppilaitosten hyvinvointi
- Oppilaitosyhteisön johtaminen

Asiakasryhmät

- Ammatilliset oppilaitokset, perusopetus, lukiokoulutus, vapaa sivistystyö (OPH)
- Ammattikorkeakoulut
- Yritykset ja muut organisaatiot (tilauskoulutus)
- Yksittäiset henkilöt (avoin amk ja työvoimakoulutus)

Prosessissa mukana

Päällikkö/-t

Kouluttajat

Markkinointisuunnittelija



Palveluvastaava (CRM)

Koulutussuunnittelija

Koulutuskoordinaattori

10.11.2021

jamk

Liite 2: Jyväskylän ammattikorkeakoulu Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021,
Hyvinvointiyksikön materiaali

JAMK Esihenkilövalmennus
8.12.2021

Satu Hypén, salkkuvastaava, Hyvin koulutusvienti
Pia Piispanen, koulutusvastaava, Hyvin kotimaan liiketoiminta

HYVIN Liiketoiminnan asiakaslupaus



Vastaamme tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeisiin

**Laadukkaasti
Asiantuntevasti
Asiakaslähtöisesti
Ketterästi**

Meet our Team!



Pertti Malkki
Director



Kare Norvapalo
Head of Department R&D
Global Education Services



Heikki Pusa
Head of Education Export



Johanna Heikkilä
Adjunct Professor (Clinical Caring Science)
PhD, RN
Senior Advisor

Kazakhstan, Uzbekistan



Satu Hypén
MSc (Econ)
Coordinator,
Team Leader,
Portfolio Manager



Hanna Hopia
Adjunct Professor (Nursing
Science)
PhD, RN
Principal Lecturer



Xiang He
MBA
Coordinator

China



Annina Kangas-Niemi
MSc in Medical
Education, RN
Specialist

Japan



Merja Kalima
M.A.
Specialist



Marjo Palovaara
PhD candidate, MSc (Health),
RN
Senior Lecturer, Head
of Degree Programme

China



Armi Hirvonen
MBA
Coordinator

Japan
jamk

Hyvinvointiyksikkö – Kotimaan liiketoiminnan tiimi



Kare Norvapalo,
KTT, D.Sc. (Econ.)
Päällikkö TKI
Head of Department
R&D



Pia Piispanen, THM,
AmO, opo, kätilö, sh,
M.Sc. in Health Sciences
(Health Administration)
R.Midwife, R.N.
Koulutusvastaava,
Tiiminvetäjä,
Asiantuntija / Head of
Domestic Business,
Team Leader



Sanna Peltola, YTM, AmO,
sosiaalityöntekijä
(laillistettu) M.Soc.Sc.,
LMSW
Koulutussuunnittelija /
Education Planner



Paula Klemola, TaM,
M.A.,
Koulutussuunnittelija /
Education Planner



Jonna Reinikainen, TtM,
klö-sh / M.Sc. in Health
Sciences, CNM,
Koulutussuunnittelija /
Education Planner



Hanna Kuivalainen, KK /
B.Ed
Koulutuskoordinaattori/
Education Coordinator

Liikevaihto – Kotimaan liiketoiminta ja koulutusvienti



1 022 448 €

2016



1 092 704 €

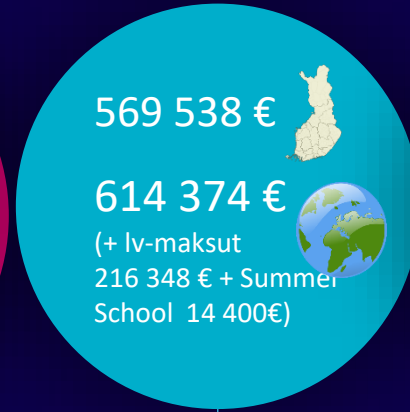
2017



1 079 365 €

2018

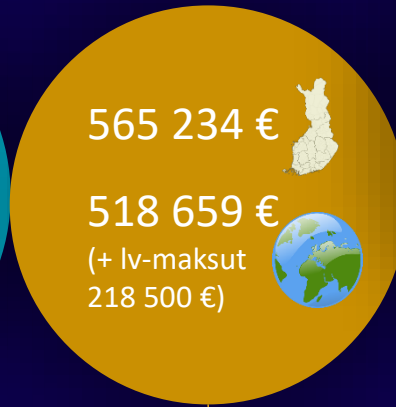
Huom!
Vientitii-
min TKI-
toteuma



1 183 912 €

2019

Huom!
Vientitii-
min TKI-
toteuma



1 083 893€

2020

Huom!
Vientitii-
min TKI-
toteuma

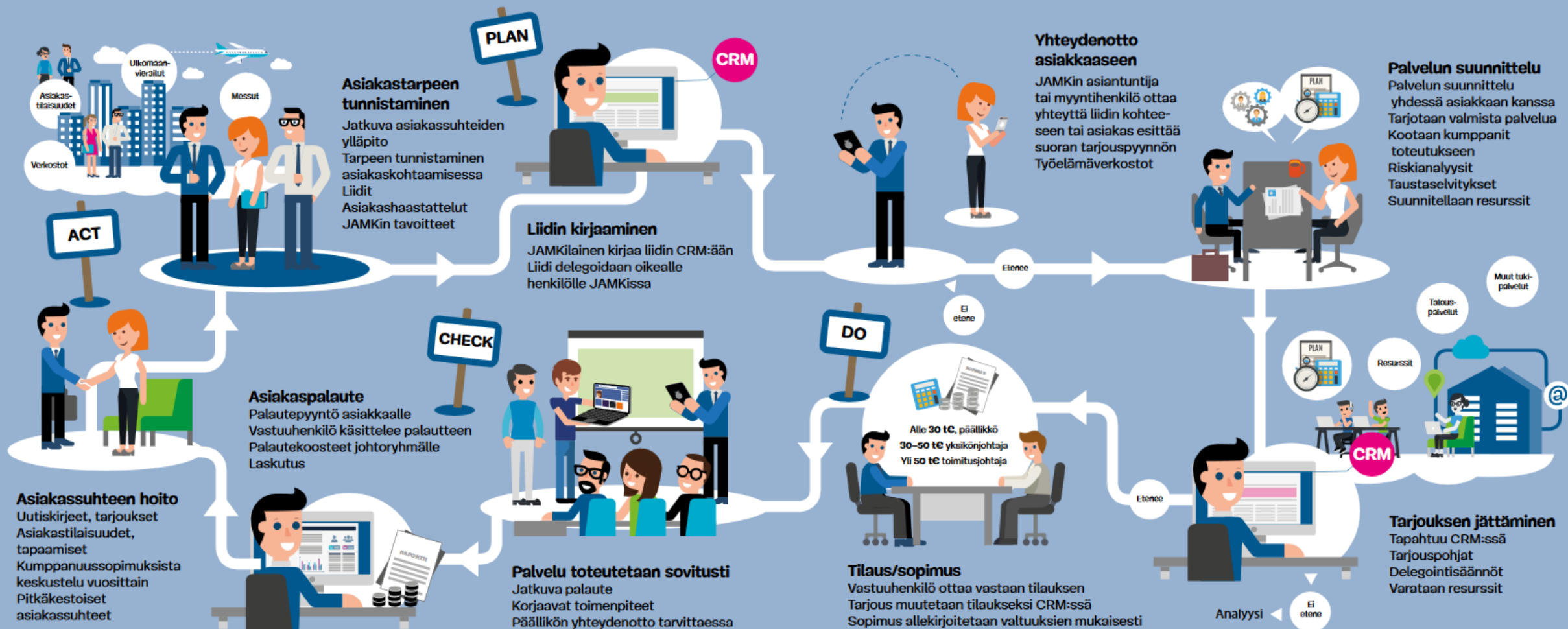


2021: 950 000 €

2022: 1 140 000 €

2021 – 2022

Laatu palveluliiketoiminnassa – asiakkaan kilpailukyyn puolesta



Liiketoiminnan prosessit

Huom!
Kukin "lehti" on
laajemmassa
esityksessä
avattu, roolitettu
ja
vastuutettu

Kotimaan liiketoiminta –

Asiantuntijapalvelujen tuottaminen kotimaisille asiakkaille

Prosessin johtaja: Yksikönjohtaja

Prosessin omistaja: Päälikkö TKI

Kansainväliset koulutuspalvelut –

Asiantuntijapalvelujen tuottaminen kansainvälisille asiakkaille,

Suoraan sopimukseen perustuvat asiakasprojektit

Prosessin johtaja: Vararehtori

Prosessin omistaja: Koulutusvientipäälikkö





Liiketoiminnan organisoituminen - Hyvinvointiyksikkö



- **Viikoittaiset tiimipalaverit + muut säännölliset tapaamiset päälliköiden+ yksikönjohtajan** kanssa
- **Viikoittaiset tiiminvetäjäpalaverit** (liiketoiminta + TKI) päällikön kanssa ajantasaisen tiedon jakamiseksi , toiminnan kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi
- HYVIN eri tulosalueiden **tiiminvetäjien tapaaminen + TKI Klubi goes international**
- Yhteinen **tiimisopimus** vuosittain: sis. mm. tiimin tarkoitus ja tehtävät, toimintasuunnitelma, sekä lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet
- **Keskitetty toiminta yksikössä**
- **Selkeät roolit tiimissä + pop up-tiimin koordinointi ja johtaminen** / tiimin liiketoimintaosaaminen, opintohallinnon osaaminen, pedagoginen osaaminen
- **Asiakkuudet** pääosin tiimin vastuulla ja Maavastaavien merkittävä rooli asiakashankinnassa ja –yhteistyössä
- **Liiketoiminnan katsaukset** tiimikokouksessa, tulosaluekokouksissa ja pyydettyä johdolle niin ikään tiedon jakamiseksi tulosalueella ja yksikössä sekä muihin yksiköihin
- **Selkeä tarjous- ja sopimusprosessi** (vrt. liiketoiminnan toka-prosessi):
Tarjous- ja sopimusasioiden valmistelu tiimissä/ tiimi koordinoi sisällön valmistelun /yhteistyö eri tulosalueiden päälliköiden + kv vientipäällikön kanssa/ delegointisääntö



Liiketoiminnan talousasiat - Hyvinvointiyksikkö



- **Selkeä tarjous- ja sopimusprosessi** (vrt. liiketoiminnan toka-prosessi)
- Tiiminvetäjä/ Koulutusvastaava/ Salkkuvastaava mukana yksikön budjettiprosessissa sekä **tekee seuraavan vuoden liiketoiminnan budjettisuunnittelun ja valmistelee liiketoiminnan JAMKin tulokortin**, ja tekee **säännöllistä talousseurantaa** yhdessä asetettujen tavoitteiden pohjalta sekä raportoi siitä
- **Laskujen** asiallinen tarkastus (kotimaa/koulutuskoordinaattori, vienti/salkkuvastaava) ja **Reportronic**-tuntikirjausten tarkastukset (tiiminvetäjä/koulutusvastaava/salkkuvastaava) tukemassa kulujen ja menojen seurantaa
- **Projektinumerot** liiketoiminnan tarpeisiin; Kotimaan liiketoiminnassa kuusi ja Kv viennissä yksi kustannuspaikka
- PowerBI – **talousseuranta** projekteittain suhteessa budjetoituun (Tiiminvetäjä/Salkkuvastaava/Koulutusvastaava)
- JAMKin **neljännesvuosittaiset tulosenusteet**
- Liiketoiminnan **taloukokoukset JAMKin talouspalveluiden kanssa 2 x vuodessa** / HYVIN liiketoiminnan tiimivetäjät + päälliköt, ja lisäksi **tilinpäätöspalaveri** valmisteluineen

HYVIN liiketoiminnan vahvuudet



- ✓ **Keskitetty tiimimalli** on edistänyt liiketoimintaa tavoitteiden suuntaisesti
- ✓ Liiketoiminnan **kokonaisuuden hallinta ja kokonaiskuvan muodostuminen** Hyvinvointiyksikössä
- ✓ Kaikki tiimin jäsenet saavat keskittyä liiketoimintaan, joka motivoi ja sitouttaa tiimin jäsenet yhteen ja jäsenet toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi
- ✓ **Selkeä toimintaprosessi ja roolitus** sekä **sitoutuminen**, sijaistamiset toimivat
- ✓ On mahdollista saada tukea ja asiantuntemusta eri tiimin tehtävien osa-alueilla. Ei tarvitse hallita koko hommaa esim. talouslaskentaa.
- ✓ **Osaamisen kumuloituminen**
- ✓ **Kotimaan liiketoiminta johtaa prosessia ja koordinoi pop-up tiimejä**, resurssikysymykset KPn ja tutkintovastaavien kanssa. Toiminta onnistunutta ja hyvin koordinoitua.
- ✓ Yhdessä toimiminen vahvuus ja helppous johtuen samasta toiminta-alueesta
- ✓ **Tulostavoitteiden asettaminen ja seuranta tiimissä**, mm. taloustilanne, päämäärätietoista
- ✓ Osaamisen kehittämisen suunnittelu tavoitteiden suhteessa
- ✓ Eri tulosalueiden liiketoiminnan TAS-kirjaukset liiketoiminnan tiimien vastuulla, kokonaisuuden hallinta
- ✓ **"Yhden luukun"- periaate**, näyttäytyy asiakkaalle selkeänä prosessina (koulutusviennissä mm. Maavastaavat)
- ✓ **Toimiva yhteys ja toiminatapa JAMKin hallinnon palvelujen kanssa** + viennin osalta **salkkuvastaavayhteistyö**
- ✓ Liiketoiminnan budjetoinnin ja tilinpäätösten valmistelu "lähellä tiimiä"
- ✓ Liiketoiminnan tiimeillä on viikoittaiset tiimipalaverit, jotka tukevat tiimin toimintaa sekä tilannetietojen päivittämistä jokapäiväisen tilannetiedottamisen lisäksi



- **Riittävä asiantuntija-opettaja – resurssin** varmistaminen liiketoiminnan tarpeisiin
- Korkeakoulun toimintaympäristö ei tue nopeita tarjousprosesseja liiketoiminnan sisällön suunnittelun osalta
- Kotimaan liiketoiminnan useat kustannuspaikat
- Aktiivisuutta osaamisen tuotteistamisessa liiketoiminnaksi/ TKI ja uudet tuotteet
- Aikatauluhaasteet
- **Vaativan työn huomioiminen**
- Ei taloudellista tukea uuden suunnitteluun
- **Luottotappiot ja kuntien huono taloustilanne** kotimaan liiketoiminnassa
- **Globaalit riskit koulutusviennissä**

Kiitos!
Pia ja Satu

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Liite 3: Jyväskylän ammattikorkeakoulu Joke -päällikkövalmennus, 8.12.2021,
Liiketoimintayksikön materiaali

JOKE 8.12.2021

**Täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan
järjestäminen**

Liiketoimintayksikkö

”Liiketoiminnan organisoituminen”

jamk

LIKEN liiketoiminnan tavoiteluvut - Budjetti 2022

Liiketoiminnan tuotot B 2022 (€) sisältää TKI-liiketoiminnan
Hallinnon yk-veloitus 11,8% liiketoiminnan tuotoista

Yksikkö	Kp nro ja nimi	Budjetti 2022			Budjetti 2021			11,8 %
		Kotimaa	Vienti	Yhteensä	Kotimaa	Vienti	Yhteensä	
2 LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ	225 LIKE ALV-LIIKETOIMINTA	50 000		50 000	50 000		50 000	5 900
2 LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ	241 LIIKETALOUS ALV-LIIKETOIMINT	350 000		350 000	250 000		250 000	41 300
2 LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ	251 GBM ALV-LIIKETOIMINTA		300 000	300 000		300 000	300 000	35 400
2 LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ	461 MATKAILU/PALV ALV-LIIKETOIMINT	50 000		50 000	50 000		50 000	5 900
		450 000	300 000	750 000	350 000	300 000	650 000	88 500

Koulutusvienti

- **Koulutusvienti** on vastuutettu GBM tulosalueelle. Muut tulosalueet ”lainaavat” asiantuntijoita koulutusvientiin
- EU/ETA –alueen ulkopuolelta tulevia kouluttavat kaikki koulutuksen tulosalueet

Päätuotteet kotimaan liiketoiminnassa

- Osaamissalkku – kapasiteettikoulutus 2018-2020, 2021- / ELY 200 000 – 300 000 € /vuosi
- TäsmäKoulutus – useita toteutuksia / ELY – suuruusluokka 10 000 euroa / toteutus
- Tilaustutkimukset – TKI-liiketoimintaa: Business Finland, etc. 10 000 - 200 000 euroon
- Yritysten kehittämisprojektit / n. 10 000 euroa / toteutus

Mistä lähdettiin? Myyntitykki myy – asiantuntija odottaa

Valtio
V liikelaitokset

Kunnat
K.liikelaitokset
Sairaanhoitop.

AVIt, ELYt,
välittäjäorganisaatit,
hankkeet

Suuret yritykset

Pk-yritykset
StartUp:it

Säätiöt, seurakunnat,
Yhdistykset - isot,
pienet

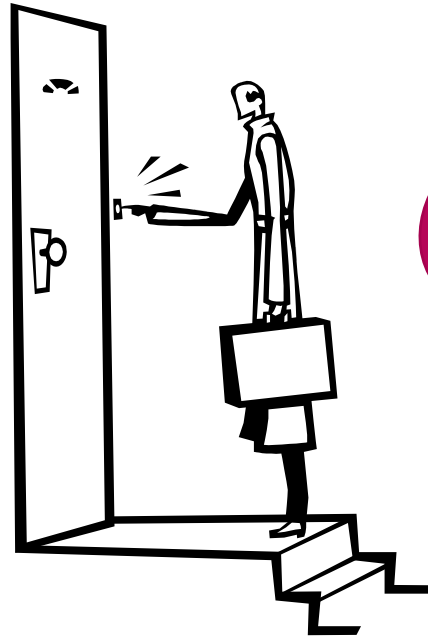
Hylätyt hakijat

Alumnit

Avoin amk

A
S
I
A
K
K
A
A
T

1. Myyjä myy ensin asiakkaalle



2. Sen jälkeen hän myy koulutuspäällikölle/tiiminvetäjälle tarjouksen ja pyytää asiantuntijan nimeä



3. Nimi löytyi ja myyjä myy asiantuntijalle



4. Vain __% prospektoinnista johtaa edes tarjouksen tekemiseen asiakkaalle.

Malli toimisi pitkälle tuotteistettuihin koulutuksiin, palveluihin

Kotimaan liiketoiminnassa haettiin muutosta mm. seuraaviin

- Toimintaa piti organisoida uudelleen:
 - Oto. ei tuo tulosta - Täydennyskoulutus ja palveluliiketoiminta oli vuosia melko pientä
- ***Tuki puuttuu*** asiantuntijalta, joka toimii asiakasrajapinnassa
- Täydennyskoulutus kasvoi 2018 voimakkaasti – **kuka ehtii toimittaa** palvelut ja koulutukset?
- ***”Kaikki tekee kaikkea” vai erikoistujat*** täydennyskoulutukseen ja palvelumyyntiin
 - Kuka vastaa liiketoiminnan kehittämisestä? Työn sirpaleisuus => erikoistuminen palvelumyyntiin?
- ***CRM:n vajaakäyttö*** eli merkinnät jäävät JAMKissa tekemättä asiakaskontakteista
- Tarvitaan **kustannustehokas ja yhteinen tukipalvelu** eri tulosalueille
- ***Asiakasrajapinnoissa vähän yhteistyötä***: TKI-projektit, täydennyskoulutus ja avoimen amkin toiminnot ja asiakkaat erillisiä

LIKE / Kotimaan liiketoiminta

Jatkuva oppiminen, ohjaus- ja koulutus(koordinaatio) - työryhmä

Uudistavan johtamisen asiantuntijayhteisö -työryhmä

LIKE Koulutus ja palvelut -tiimi

JAMK ja
YKSIKÖT

LIKE
tulosalueet
2 - 4

Johtamisen
tiimi

Markkinoin-
-ti ja Sport
Business

Taloushal-
linto ja
juridiikka

Master
Education

Matriisitoiminnot
LIKEssä tai
JAMKissa

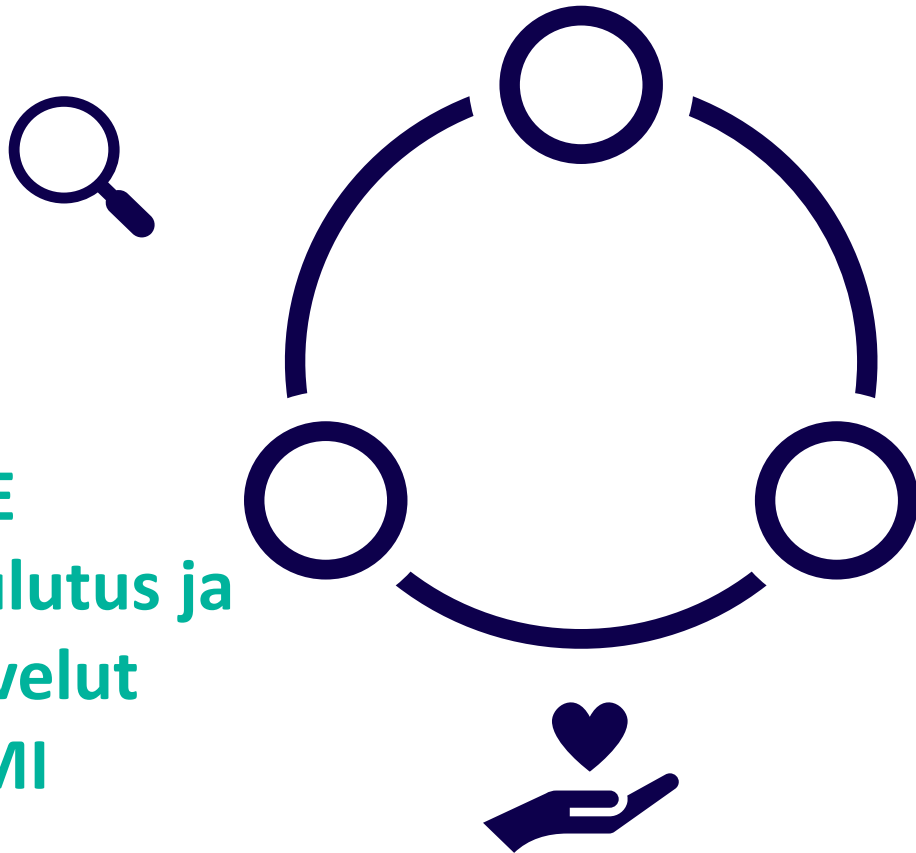
Tiimit:
Koulutus
ja TKI -
prosessit

Tulosalue 1/Liiketalous

jamk

ASIAKAS

” Kevyellä organisoinnilla katteellista liiketoimintaa ”



LIKE
Koulutus ja
palvelut
TIIMI

ASiantuntijat eri
tulosalueilta

jamk

”Koulutus ja palvelut” -tiimin tehtäväkuvaus

Toiminnon johtaminen (tavoitteet, mittarit ja seuranta, resurssit)

Palvelu- ja koulutusmuotoilu

- * Koulutusten konseptointi
- * Tarjoukset, sopimukset
- * CRM

Palvelu- tehtävä

Ulkoiset asiakkuudet

- * Liidien tuottaminen, jalostaminen ja seulominen
- * Kouluttaminen ja valmentaminen täydennyskoulutus
- * ELY/TE-koulutusten OPS:ien tekeminen, vastuukouluttaja, ohjaus, hops

- Viestintä: tiedottaminen → opastus → tuki
- Myynnillisen ajattelun & ymmärryksen kartoittaminen, herättäminen ja ylläpito

Myynnin tuen palvelut

Tarvelähtöisyys; lista koottu asiantuntijoiden palautteen mukaan

- Hinnoitteluapu
- Sopimusohjat
- Konkreettinen apu CRM:n kanssa, esim.:
 - Asiakkaan perustaminen
 - Tarjouksen ottaminen järjestelmästä ja sen viimeistely
 - Laskutukseen lähettäminen
 - Tietosuoja, GDPR
- Tarjottavan palvelun muotoilu yhdessä tukitiimin kanssa
- Yhteydenpito asiakkaaseen
- Markkinointi, asiakaskentän kartoitus

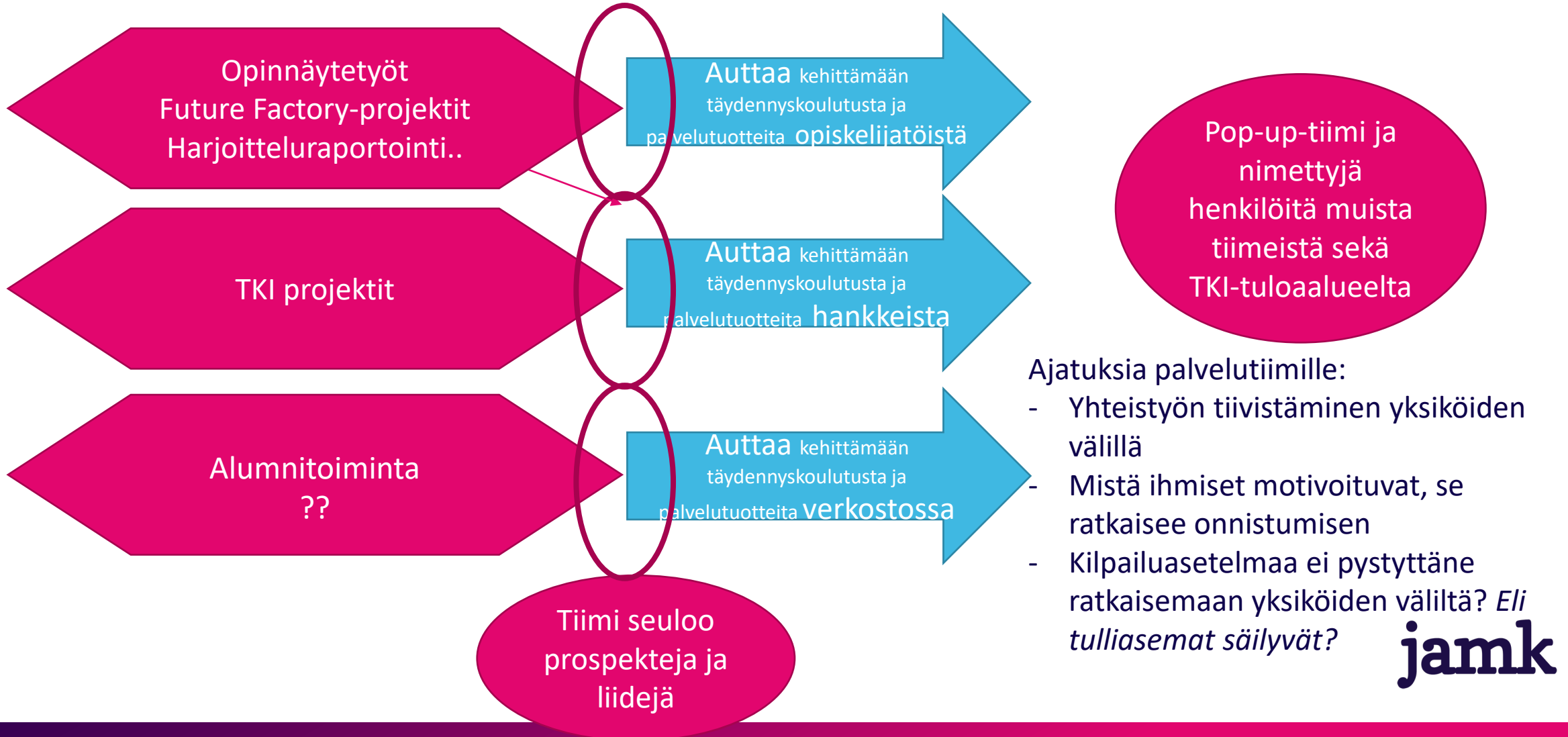
Case: Tasoitetalo Oy

Tavoitteena kasvu

- Tavoite: kasvustrategian kirkastaminen ja operationalisointi
- Toimenpiteet:
 - Sparraus sisäiseen laskentaan, prosessikehitykseen ja johdon laskentatoimeen liittyen
 - Talouskärjen opiskelijat rakensivat simulaatiomallin tuntihinnan laskemiseen
 - Palvelupolkukuvaukset aluejohtajien asiakasrajapinnassa
 - Oppaiden laadinta rekrytointiin ja perehdytykseen
- Palvelun toteuttajina:
 - **Uudistavan johtamisen** asiantuntijayhteisön jäseniä
 - **Talousjohtamisen** kärjen opiskelijoita
- Tulokset:
 - Tuotettiin ymmärrystä päätöksenteon tueksi
 - Jalkautettiin strategia konkreettisiksi teoiksi
 - Liiketoimintaa joitakin kymmeniä tuhansia euroja

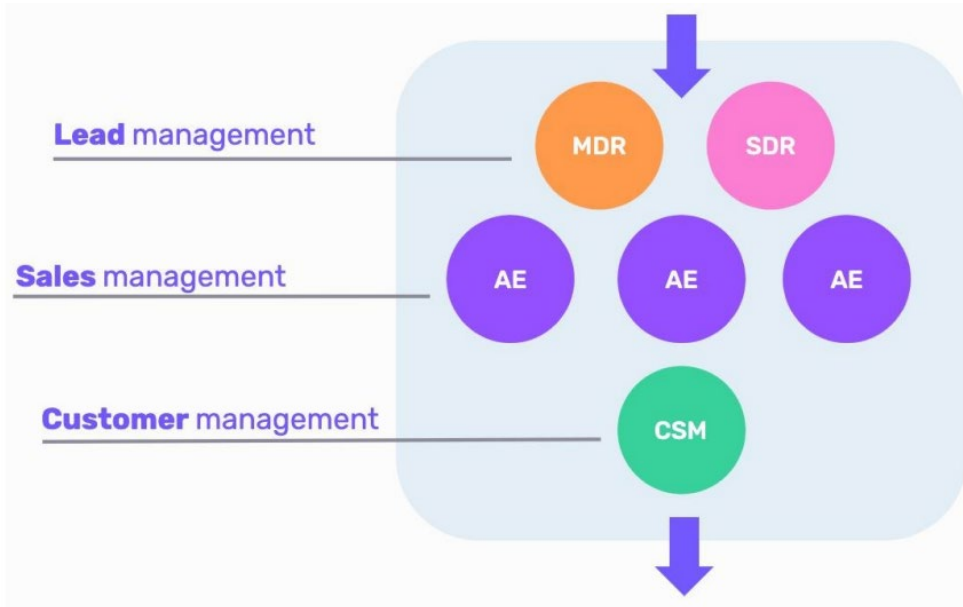
Seuraavat kehitysaskleet: liiketoimintamahdollisuuksien seulonta

"Pullonkaulat" tällä hetkellä

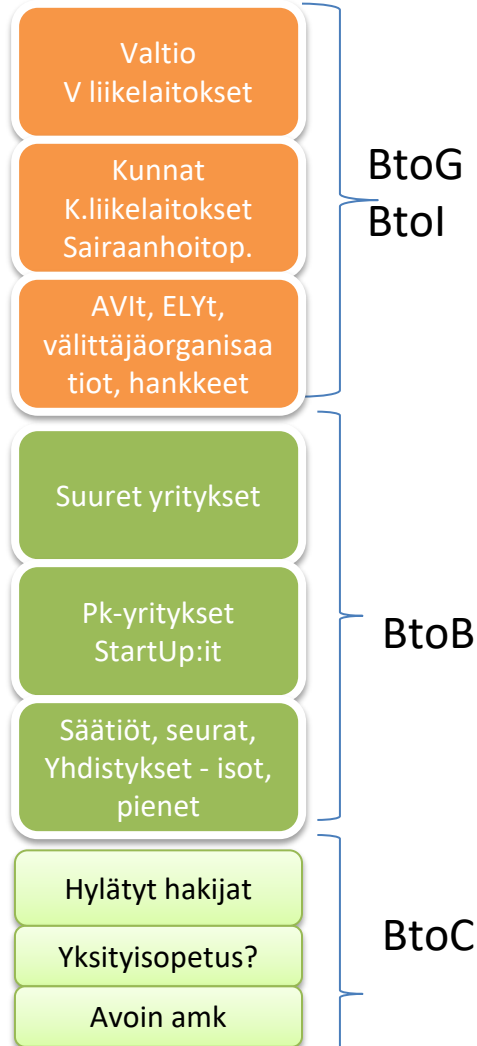


Seuraavaksi

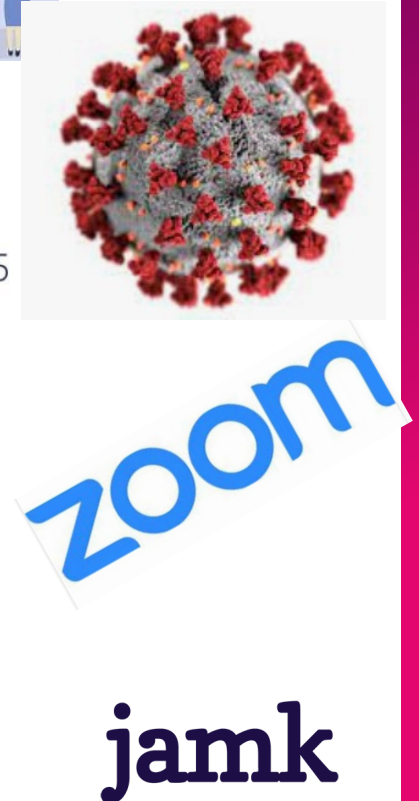
a) tiimin roolit ja myyntikanavat



b) asiakkuudet



c) kontaktiton "virtuaalimyynti" ja Covid



Liite 4: Martelius-Louniala, T. 2022. Sähköpostiviesti Jamkin yksiköiden johtoryhmille, 14.02.2022.

Hei kaikki ja hyvää ystävänpäivää!

Olen nyt tammi/helmikuun ajan tehnyt Jamkin palvelutoimintaan liittyen nykytilankartoitusta käyden keskusteluja teidän usean kanssa. Vielä muutamia keskustelun tulen pitämään tämän kuun aikana. Tämän työn tavoitteena on pyrkiä saamaan Jamkin palvelutoiminta ”seuraavalle tasolle”, mihin liittyen kaipaamme teiltä yksikönjohtajat ja päälliköt vahvaa strategista näkemystä siitä, *missä yksikkönne/tulosalueenne on palvelutoimintaan liittyen viiden vuoden kuluttua.*

Toivoisin, ettei vastaus olisi pitkää ”koukeroista visio-missiokieltä” vaan selkeää fokuoitua näkemystä sekä konkretiaa. Lyhyt yksikön intro (=muutama lause) on ok, mutta nyt kaivataan ennen kaikkea muutamaa riviä per tulosalue, mihin tähdätään ja miksi sekä millaisin stepein sinne aiotaan edetä. Erityisen tärkeää on päällikön näkemys mihin tulosalue aikoo keskittää palvelutoimintaansa → missä TA on hyvä, ellei paras 2027? Pohtikaa erityisesti, kuinka monta näitä kärkiä voi tulosalueella olla, miksi ne valikoituivat, miten ne tukevat paino/nousevia-aloja. Mitä tavoitteille pitää tehdä, että viiden vuoden kuluttua tarjolla on huippupalveluja, tuotteistettuja / vakioituja tuotteita jne? Ketkä silloin ovat asiakkaitanne ja miksi?

Ko. tehtävän tarkoituksena on vahvistaa palvelutoiminnan kokonaisnäkemystä sekä ohjata lopulta itse toimintaa kohden ko. tavoitetta esimerkiksi resurssointiin/rekrytointiin/koulutukseen yms. liittyen.

Tiedostan, ettei tämä ole ihan ”pikku juttu”, ja edellyttää varmasti keskusteluja keskenämme. Tulen mielelläni käymään joryssänne tai vastaan puhelimitse/sähköpostitse, mikäli kaipaatte vielä keskustelua/täsmennystä asiaan liittyen.

Aikatulusta: Odottelen (yksikkökohtaisia tai) tulosaluekohtaisia näkemyksiänne 14.3.22 mennessä sähköpostiini, joten tässä on kuukauden verran aikaa tuotoksen tekemiseen. Kokoan näkemykset yhdeksi kokonaisuudeksi, joka käydään tarkemmin läpi Jamkin joryn sekä palvelutiimin kanssa. Lopullista versiota esitellään teille myös Jokessa sekä toiveestanne erikseen johtoryhmissänne.

Tiina Martelius-Louniala
KTT, Asiakkuuspäällikkö,
Ph.D. (Econ), Key Account Manager
Hallinto, Administration
Mobile +358 40 579 7668
Email:tiina.martelius-louniala@jamk.fi
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences
Rajakatu 35,
FI-40200 Jyväskylä, Finland