



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Koulutusmyynnin tuotteistamisprojekti Opettajankoulutuslaitoksella: palvelun hallinnollisten prosessien kehittäminen ja palvelun hinnoittelu

---

Kaipainen, Riitta

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

Koulutusmyynnin tuotteistamisprojekti Opettajankoulutuslaitoksella: palvelun hallinnollisten prosessien kehittäminen ja palvelun hinnoittelu

Riitta Kaipainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Riitta Kaipainen

**Koulutusmyynnin tuotteistamisprojekti Opettajankoulutuslaitoksella: palvelun hallinnollisten prosessien kehittäminen ja palvelun hinnoittelu**

Vuosi 2014 Sivumäärä 48

---

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin koulutusmyyntipalvelun kehittämistä. Tämä opinnäytetyö tehtiin kehittämishankkeena Helsingin yliopiston Opettajankoulutuslaitokselle, jossa käynnistettiin koulutusmyynnin tuotteistamisprojekti vuoden 2013 keväällä. Projektin ensimmäinen vaihe toteutettiin tässä opinnäytetyössä ja sen tavoitteena oli koulutusmyyntipalvelun hallinnollisten prosessien kehittäminen ja palvelun hinnoittelu.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä tutkimuksellista kehittämistä sisältäen sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Lähtökohtana käytettiin teorian tietoa palvelun tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta ja palvelun hinnoittelusta. Kehittämistyön empiirinen osuus keskittyi tuotteistamisprosessin käynnistysvaiheen prosessien tunnistamiseen ja koulutusmyyntipalvelun hallinnollisten prosessien kuvaamiseen sekä asiantuntijapalvelun hinnoitteluun.

Tämä opinnäytetyö oli perusta pitkän aikajänteen tuotteistamisprosessille, joka tulee etenevään vaiheittain varsinaisiksi palvelukokonaisuuksiksi. Tuotteistamistyö perustui projektiryhmän työskentelyyn, joka käytti hyväkseen tutkimuksen teoriaosuutta. Työ eteni vaiheittain projektiryhmän arvioitua ajoittain saatuja tuloksia. Tuotteistamisprojektin ensimmäinen vaihe ja siten myös tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osa valmistui syksyllä 2013. Kehittämistyön tuloksina syntyivät koulutusmyyntiprojektien hallinnoimisen vaiheittainen kuvaus ja siitä johdettu prosessikaavio. Lisäksi syntyi hinnoittelulaskuri palvelun hinnoittelun yhdenmu-kaistamiseksi.

Asiasanat: tuotteistaminen, palvelumuotoilu, palvelun hinnoittelu, koulutusmyynti, koulutusvienti

Riitta Kaipainen

**Developing Productization in Selling Education in the Department of Teacher Education:  
Developing of Administration processes of Service and Prizing of Service**

Year	2014	Pages	48
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis deals with developing a selling education service. This thesis was made as a development case for the University of Helsinki's Department of Teacher Education, where a productization project started in the spring of 2013. This thesis describes the first phase of the project. The purpose of the study is to develop the administration processes of selling education service as well as prizing the education service.

The study is based on research-development method and includes a theoretical background and an empirical section. The theory section discusses the productization of service, service design and prizing of service. The empirical part focuses on the development of the processes in administration and prizing.

This thesis is a basis for a long-term productization development work which will continue developing from one phase to another to incorporate all the service products. The productization work is based on the work of the project group that took advantage of the theoretical section of the current thesis. The work proceeded in stages and the project group evaluated the achieved results from time to time. The first phase, which was also the empirical part of this productization project, finished in the autumn of 2013. As results of the project a process description and counter for prizing were developed.

Keywords: productization, service design, service prizing, selling of education, education export

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite sekä rajaukset.....	7
3	Koulutusvienti ja kansainvälisyys.....	8
	3.1 Koulutusvienti Helsingin yliopistossa .....	10
	3.2 Opettajankoulutuslaitos .....	11
	3.3 Kysyntä ja tarve koulutusviennille .....	13
4	Tuotteistaminen.....	14
	4.1 Tuoteajattelu .....	15
	4.2 Tuotestrategia .....	17
	4.3 Palvelumuotoilu .....	19
	4.3.1 Palvelumuotoilun käsitteet .....	21
	4.3.2 Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut .....	22
	4.4 Asiantuntijapalvelun hinnoittelu .....	24
	4.5 Hinnoittelun rakenne .....	26
5	Kehittämisprojekti.....	26
	5.1 Lähtötilanne.....	27
	5.2 Työn toteutus .....	28
	5.2.1 Kehittämisprojektin taustatyö .....	29
	5.2.2 Kehittämisprojektin käynnistäminen .....	30
	5.2.3 Palveluprosessin suunnittelu .....	31
	5.2.4 Tuotteistustyön väliarviointi .....	32
	5.2.5 Hinnoittelu .....	33
	5.2.6 Tuotteistustyön ensimmäisen vaiheen valmistuminen.....	35
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	35
	6.1 Tuotteistamisprojektin jatkuminen.....	37
	6.2 Itsearviointi .....	39
	Lähteet .....	40
	Kuvat .....	43
	Taulukot .....	44
	Liitteet.....	45

## 1 Johdanto

Suomalaisella koulutusviennillä on kysyntää ja erityisesti kysyntä on kohdistunut korkeakoulutukseen, joka on maailman nopeimmin kasvavia sektoreita. Valtiovarainministeriö on tehnyt periaatepäätöksen koulutusviennin tukemisesta, ja sen tavoitteena on suomalaisen koulutusviennin lisääminen merkittäväksi vientituotteeksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2013a). Osa yliopistoista ja ammattikorkeakouluista on perustanut yhteistyöyrityksiä koulutusmyyntipalveluita varten. Koulutusvientä voidaan toteuttaa sekä tutkintoon johtavana koulutuksena että täydennyskoulutuksena.

OECD:n ja Unescon tietojen mukaan noin 4,1 miljoonaa korkeakouluopiskelijaa opiskeli tutkintoon johtavassa koulutuksessa oman maansa ulkopuolella vuonna 2011. Näistä yli puolet tuli Aasian maista, erityisesti Kiinasta, Intiasta ja Koreasta. Tämä osoittaa, että koulutusviennin vahvistaminen edellyttää alan toimijoilta panostusta koulutustuotteiden kehittämiseen ja viennin edistämiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2013a.)

Yliopistolain 9 §:ssä määrätään yliopiston järjestämästä tilauskoulutuksesta seuraavasti: ”Yliopisto voi järjestää opiskelijaryhmälle korkeakoulututkintoon johtavaa opetusta niin, että koulutuksen tilaa ja rahoittaa Suomen valtio, toinen valtio, kansainvälinen järjestö, suomalainen tai ulkomainen julkisyhteisö, säätiö tai yksityinen yhteisö (*tilauskoulutus*). Tilauskoulutusta ei voida järjestää Euroopan talousalueeseen kuuluvien valtioiden kansalaisille eikä niille, jotka Euroopan unionin ja sen jäsenvaltioiden muun sopimuspuolen kanssa tekemän sopimuksen mukaan rinnastetaan Euroopan unionin kansalaisiin, eikä edellä mainittujen perheenjäsenille. — Tilauskoulutuksena annettavan opetuksen on liityttävä sellaiseen perus- tai jatkokoulutukseen, jossa yliopistolla on tutkinnonanto-oikeus. Tilauskoulutuksen järjestäminen ei saa heikentää yliopiston antamaa perus- tai jatkokoulutusta. Yliopiston on perittävä tilauskoulutuksen järjestämisestä vähintään siitä aiheutuvat kustannukset kattava maksu.” (Yliopistolaki 2009.)

Koulutusvienti voittoa tuottavana artikkelina yliopistojen toiminnassa on ollut mahdollista vasta lyhyen aikaa, kun yliopistot irtautuivat valtiokonsernista ja niiden oikeusasema muuttui valtion tilivirastosta itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiöiksi. Tutkittua tietoa korkeakoulujen koulutusviennistä ei näyttäisi olevan kovinkaan paljoa tai sitä on vaikea löytää. Sen tiedon valossa, joka on ollut saatavilla ja oman ammatillisen kokemukseni perusteella, näyttää siltä, että korkeakoulujen suurimmat esteet tilauskoulutusten järjestämiselle ovat resurssoinnissa ja palvelun tuotteistamisen osaamisessa. Yksi syy tähän näyttäisi olevan, että koulutusvientä ei useinkaan ole otettu strategiseksi painopisteeksi (Cimo 2010). Esteeksi on myös tuotu esille sopivien tukimuotojen puute, liiketoiminnan osaamisen puute sekä vähäinen

yhteistyö vientitoimijoiden kanssa sekä tutkintoon johtavasta koulutuksesta perittäviin maksuihin liittyvät rajoitukset (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a).

Omassa työyhteisössäni esiin noussut ongelma koulutusvientipalveluiden hallinnoimisessa ja hinnoittelussa sekä oma kiinnostukseni tuotteistamiseen ja palvelumuotoiluun olivat lähtökoh- ta tälle opinnäytetyölle ja sen myötä Opettajankoulutuslaitoksella käynnistettiin koulutus- myynnin tuotteistamisprojekti. Liiketoiminnan tuominen osaksi perinteistä toimintakulttuuria, tässä tapauksessa julkisin varoin toteutettavaa opetusta, on osoittautunut haastavaksi. Jotta liiketoimintaa pystytään toteuttamaan ja hinnoittelemaan, täytyy pystyä määrittelemään palvelu ja sen toteuttamiseksi vaadittavat prosessit. Palvelun tuotteistaminen on pitkä pro- sessi, johon osallistuvat yrityksen johdon lisäksi myös työntekijät ja asiakkaat. Palvelun tuot- teistamisesta ja asiantuntijapalvelun hinnoittelusta on saatavilla kohtuullisen paljon kirjalli- suutta, ja niiden pohjalle rakentuu tämän kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.

## 2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite sekä rajaukset

Opettajankoulutuslaitoksella koulutusviennin tuotteistamisprojektin ensimmäiset ja keskeiset tavoitteet olivat

- koulutusmyyntipalvelun hallinnollisten prosessien kehittäminen ja
- palvelun hinnoittelu.

Tavoitteena oli kartoittaa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet ja kartoi- tuksen pohjalta luoda selkeä toimintatapamalli (prosessikuvaus) koulutusmyyntiprojektien hallinnoimiseksi sekä luoda hinnoittelumalli, jota hyväksikäyttäen voidaan hinnoitella helposti sekä valmiit tuotepaketit että räätälöidyt koulutuspalvelut.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena ja se sisältää toiminnallisen osuuden ja opin- näytetyöraportin. Toiminnallisessa osuudessa kehittämistyö konkretisoitui hanketta varten perustetun projektiryhmän työhön sekä työn edistymisen myötä syntyneisiin dokumentteihin, joita ovat työryhmän muistiot, toimintatapamalli, toiminnan prosessikuvaus ja hinnoittelulas- kuri. Teoreettisena viitekehysenä toimi tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun ja liiketoimin- nan hinnoitteluun liittyvät teoriat.

Jo varsin varhaisessa vaiheessa todettiin tuotteistamisen olevan pitkä ja vaativa prosessi. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön empiirinen osuus keskittyykin tuotteistamisprosessin käynnistysvaiheen prosessien tunnistamiseen ja koulutusmyyntipalvelun hallinnollisten prosessien kuvaamiseen sekä asiantuntijapalvelun hinnoitteluun. Vaikka kehittämistyö Opettajankoulutuslaitoksella käsittääkin yleisesti ottaen koko koulutusmyynnin, tässä opinnäytetyössä näkökulmana on koulutusvientituotteiden tuotteistaminen.

Tuotekokonaisuuksien eli varsinaisten tuotepakettien sisällön suunnittelu, kehittämistyön onnistumisen seuranta ja mittaaminen sekä valmiiden tuotteiden markkinointi jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta myöhempää kehittämistä varten.

### 3 Koulutusvienti ja kansainvälisyys

Tässä luvussa käsitellään koulutusviennin nykytilaa ja kansainvälisyyden merkitystä koulutusviennissä yleisesti Suomessa ja Helsingin yliopistossa. Monilla mailla, kuten Hollannilla, Ruotsilla, Saksalla, Tanskalla, Britannialla ja Uudella-Seelannilla on omat koulutuksen kansainvälistymistavoitteensa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a).

Korkeakoulutuksen kansainvälistymisestä on tullut maailmanlaajuinen ilmiö. Kansainvälistyminen on keino, jolla korkeakoulutusta voidaan kehittää yhdenmukaisesti koulutuksellisen, sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurillisen kehityksen kanssa. Yhdysvallat, Irlanti ja Iso-Britannia ovat aktiivisia toimijoita ulkomaisilla kampuksilla, etenkin Iso-Britanniassa on yhteistyöohjelmia Kinassa, Malesiassa ja Intiassa. Tärkein hyöty tästä kehitystyöstä on, että se tarjoaa valmiin ympäristön henkilöstölle ja opiskelijoille oppia yhdessä, se tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden saavuttaa kansainvälistä akateemista kokemusta, joka auttaa urakehityksessä, ja se kasvattaa yliopiston mainetta toimijana koulutusmarkkinoilla ja vahvistaa maiden välisiä suhteita ja ymmärrystä. (Margine & Gibbs 2009, 82-99.)

Vaikka Suomen korkeakoulut ovat kansainvälistyneet, on korkeakoulujärjestelmämme edelleen ohuemmin kansainvälistynyt ja verkottunut kuin muiden edistyneiden tiedemaiden järjestelmät. Suuret tiedemaat ja -markkinat houkuttelevat parhaita asiantuntijoita sekä tutkimus- ja innovaatiotoimintaa. Suomen korkeakoulujärjestelmää kohtaan tunnetaan kuitenkin suurta kiinnostusta. Suomen pitäisi menestyäkseen olla mukana kasvumarkkinoilla, joka säilyttää arvoketjun arvokkaimmat osat Suomessa. Sen lisäksi, että korkeakouluilla on tärkeä tehtävä houkuttelevien innovaatioympäristöjen luojina, ne toimivat myös kansainvälisen henkisen ilmapiirin rakentajina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a.)



Valtioneuvoston strategian mukaan tavoitteena on, että Suomi on yksi maailman johtavista koulutukseen ja koulutusjärjestelmän laatuun perustuvista talouksista. Koulutusviennissä Suomen vahvuuksia ovat kilpailukykyinen koulutusjärjestelmä ja hyvä maine PISA-tutkimustulosten ansiosta. Korkeakoulujen suuren vientipotentiaalin ja asiantuntijuuden vuoksi korkeakouluilla on keskeinen rooli koulutusviennissä. Hyvin toteutettuna koulusvienni monipuolistaa tutkintoja tai niiden osia ja lisää osaamista sekä kansainvälistymistä. Olennaisilla toimijoilla on tahtoa kehittää koulutusosaamisesta uusi vientituote. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2012 toimeksiannosta yhteistyössä FCG:n, Haaga-Helian ja EduCluster Finlandin tekemässä selvityksessä on kartoitettu mm. koulutusviennin potentiaalisia markkina-alueita. Tämän selvityksen mukaan ainutlaatuisimpina ja erottuvimpina kansainvälisille markkinoille suunnattavina tuotteina nähdään yleisimmin opettajankoulutusohjelmat. (FCG 2012.)

Valtioneuvosto on vuonna 2010 tehnyt periaatepäätöksen koulusvienniä koskevista strategisista linjauksista: ”Tavoitteena on, että Suomi on yksi maailman johtavista koulutukseen ja koulutusjärjestelmän laatuun perustuvista talouksista, ja että koulutuksen osuus Suomen kokonaisviennistä kasvaa merkittävästi vuoteen 2015 mennessä. Yhteistoiminnan tehostamiseksi alalle rakennetaan yritysklusteri. Yksityisen ja julkisen sektorin tehokkaalle yhteistyölle luodaan toimivat rakenteet. Hallinnonalojen yhteisin toimin edistetään mm. kotimaisen osto-osaamisen kehittämistä, koulutusosaamista osana muiden alojen vientiä, yhteistyön rakentamista ja yhteistarjoomien luomista, markkinatuntemuksen lisäämistä ja markkinoinnin kehittämistä, tuotteistamisen edistämistä, laadunvalvonnan kehittämistä, koulutusalan vientiklustlerin rakentamista sekä korkeakoulujen aktivoimista vientitoimijoiksi.” (Opetusministeriön julkaisut 2010.)

Opettajien ammattijärjestö (OAJ) suhtautuu myönteisesti koulusvienniin, koska se avaa uusia mahdollisuuksia myös opettajille ja tuo lisäarvoa myös kansalliseen toimintaan. Sen mielestä opettajan peruskoulutukseen olisi sisällyttävä kulttuuriosaamista ja kansainvälistymistaitoja. (Nissilä 2013.)

Suomen ylioppilaskuntien liiton (SYL) mielestä korkeakoulujen rooli koulusviennissä tulisi rajata korkeimman opetuksen ja asiantuntijapalvelujen vienniin. SYL:n mielestä oikein toteutettuna koulusviennillä on mahdollista edistää korkeakoulujen kansainvälistymistä sekä saada aiempaa enemmän kokemusta liikkuvuudesta ja kansainvälisen kuulijakunnan opettamisesta. (Suomen Ylioppilaskuntien liitto 2010.)

Suomalainen koulutusosaaminen on kansainvälisesti tunnettua ja koulutusviennin markkinat ovat kasvussa. Liiketoiminnan kehittäminen edellyttää kuitenkin pitkäaikaisia investointeja ja kansainvälisen palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämistä. Koulutusviennin tulisi olla korkeakoulun selkeä strateginen valinta, joka tukee korkeakoulun muita tavoitteita. Koulutusviennin kasvun hidasteena ovat myös lainsäädännölliset esteet, jotka pitäisi voida purkaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a.)

Koulutusviennin tueksi on perustettu Future Learning Finland (FLF) -hanke, joka auttaa jäseniään koulutusvientiliiketoiminnan kehittämisessä. FLF:n ydintehtäviä ovat lupaavimpien markkinoiden ja niiden kysynnän tunnistaminen ja se on määritellyt pääkohdemarkkinoiksi erityisesti Saudi-Arabian, Venäjän ja Kiinan, mutta toiminta suuntautuu myös Kaakkois-Aasiaan. FLF:n mukaan kysyntä kohdistuu erityisesti opetusteknologiaosaamiseen, koulutuksen laadunarviointiin ja standardointiin, opettajien täydennyskoulutukseen sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a.)

### 3.1 Koulutusvientit Helsinkiin yliopistossa

Kansainvälisyyden lisääminen on yksi Helsingin yliopiston strategian keskeisistä teemoista vuosille 2013-2016. Koulutusvientit on yksi strategiaan liittyvä kokonaisuus, joka edistää yliopiston kansainvälistymistä. (Helsingin yliopisto 2014)

Suomalaisella koulutusviennillä on ollut kysyntää jo jonkin aikaa, ja uuden yliopistolain myötä sitä on myös mahdollista tarjota. Kansainvälisillä markkinoilla Helsingin yliopisto kilpailee eneneväkään brittien, amerikkalaisten ja uusiseelantilaisten kanssa, joilla on koulutusvientit pitkä perinteet ja vankkaa osaamista. Suomesta tekee kiinnostavan sen hyvä maine koulutuksen mallimaana. (Mertanen 2011.)

Helsingin yliopistossa aloitettiin kolmevuotinen koulutusvientiprojekti syksyllä 2010 Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian koordinoimana. Projektin tehtäväksi annettiin kehittää yliopiston sisällä vientiosaamista ja siihen liittyvää hallintoa. Lisäksi tehtävänä on ollut luoda yliopiston koulutusviennille ulkoista näkyvyyttä ja tähdätä taloudelliseen kannattavuuteen. (Mertanen 2014.)

Vuoden 2011 alussa Helsingin yliopisto liittyi kansallista koulutusvientit koordinoivan Future Learning Finland'in (FLF) jäseneksi. Yliopiston koulutusvientiprojekti on toiminut aktiivisesti FLF:ssä ja koordinoivut FLF:n yliopistoklusterin toimintaa. Helsingin yliopisto on osallistunut aktiivisesti FLF:n koulutusvientihankkeisiin Saudi-Arabiassa, Algeriassa, Singaporessa, Romaniassa ja Suomessa. Lisäksi on tehty menestyksellistä yhteistyötä EduCluster Finlandin kanssa

kiinalaisten opettajien täydennyskoulutuksessa ja Finnish Consulting Groupin kanssa Saudi-Arabian kouluprojektissa. (Mertanen 2014.)

Helsingin yliopiston koulutusvientiprojektien tärkeimmät kohdemaat ovat olleet Saudi-Arabia, Singapore, Etelä-Korea, Kiina ja Venäjä. Solmitut kaupat ovat liittyneet tietojenkäsittelytieteeseen, lääketieteeseen ympäristöekonomiaan, suomalainen koulumallin vienti toiseen kulttuuriin sekä opettajien ja rehtorien täydennyskoulutukseen. (Mertanen 2014.)

Opettajankoulutuslaitoksella koulutusvientiprojektit ovat suuntautuneet Singaporeen ja Kiinaan käsittäen opettajien täydennyskoulutusta.

### 3.2 Opettajankoulutuslaitos

Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos on Suomen monipuolisin opettajankoulutusta antava yksikkö. Lisäksi laitos toimii kotitaloustieteen ja käsityötieteen ainelaitoksena. Laitoksella koulutetaan opettajia sekä muita kasvatus- ja opetusalan asiantuntijoita suomalaisen yhteiskunnan tehtäviin. Opettajankoulutuslaitos toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Laitos pyrkii profiloimaan opetustaan ja tutkimustaan niin, että ne pystyvät vastaamaan yhteiskunnan kulloisiinkin tarpeisiin. (Opettajankoulutuslaitos 2013.)

Opettajankoulutuslaitoksella voi suorittaa opintoja kuudessa eri koulutusosastossa: aineenopettajan koulutus, erityspedagogiikan koulutus, kotitaloustieteen koulutus, käsityötieteen koulutus, luokanopettajan koulutus ja varhaiskasvatuksen koulutus. Lisäksi laitoksella toimii useita tutkimusryhmiä, joista osa on järjestäytynyt laajemmiksi tutkimusyksiköiksi. (Opettajankoulutuslaitos 2013.)

Henkilöstöä Opettajankoulutuslaitoksella on noin 190, joista opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluu noin 150. (Opettajankoulutuslaitos 2013.) Laitos kuuluu Käyttätymistieteelliseen tiedekuntaan, joka sijaitsee keskustakampuksella.

Helsingin Yliopistossa työskentelee noin 8 400 henkilöä, joista 4 500 kuuluu opetus- ja tutkimushenkilöstöön (Helsingin yliopisto, vuosikertomus 2012). Helsingin yliopisto tarjoaa opetusta noin 300 oppiaineessa ja koulutusohjelmassa. Tutkinto-opiskelijoita on noin 35 000. Tutkinto-opetuksen lisäksi yliopisto tarjoaa aikuiskoulutusta vuosittain noin 60 000 henkilölle. (Helsingin yliopisto lyhyesti 2013.)

Helsingin yliopiston organisaatorakenne on kolmiportainen (taulukko 1). Yliopistotasoon kuuluvat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri ja keskushallinto. Toisen tason muodostavat tiedekunnat ja erilliset laitokset, ja kolmannen tason tiedekuntien ja erillislaitosten alaiset laitokset ja yksiköt. (Helsingin yliopiston organisaatio 2013.)

### Helsingin yliopiston organisaatiokaavio

KANSLERI	YLIOPISTOKOLLEGIO	KESKUSHALLINTO
	HALLITUS	
	REHTÖRI	
		REHTORIN KANSLIA YLIOPISTOPALVELUT

### TIEDEKUNNAT JA LAITOKSET

KESKUSTAKAMPUS	KUMPULAN KAMPUS	VIIKIN KAMPUS	MEILAHDEN KAMPUS
<b>Teologinen tiedekunta</b>	<b>Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta</b>	<b>Bio- ja ympäristötieteellinen tiedekunta</b>	<b>Lääketieteellinen tiedekunta</b>
<b>Oikeustieteellinen tiedekunta</b>	Fysiikan laitos	Biotieteiden laitos	Biolääketieteen laitos
<b>Humanistinen tiedekunta</b>	Geotieteiden ja maantieteen laitos	Ympäristötieteiden laitos	Hammaslääketieteen laitos
Suomen kielen, suomalaisgrilaisten ja pohjoismaisten kielten ja kirjallisuksien laitos	Seismologian instituutti	<b>Farmasian tiedekunta</b>	Kliininen laitos
Nykykielten laitos	Kemian laitos	<b>Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta</b>	Kliinisteoreettinen laitos
Maa- ja metsätalouden tutkimuslaitos	VERIFIN	Elintarvike- ja ympäristötieteiden laitos	Hjelt-instituutti
Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos	Matematiikan ja tilastotieteen laitos	Maataloustieteiden laitos	
Käyttätymistieteellinen tiedekunta	Tietojenkäsittelytieteen laitos	Metsätieteiden laitos	
Opettajankoulutuslaitos		Taloustieteen laitos	
Käyttätymistieteiden laitos		<b>Eläinlääketieteellinen tiedekunta</b>	
Harjoittelukoulut		Yliopistollinen eläinsairaala	
<b>Valtiotieteellinen tiedekunta</b>			
Sosiaalitieteiden laitos			
Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos			
Helsingin taloustieteellinen tutkimuskeskus HECER			
<b>Svenska Social- och kommunalhögskolan</b>			

### ERILLISET LAITOKSET

Aleksanteri-instituutti	Kansalliskirjasto	Suomen molekyyli- ja lääketieteen instituutti FIMM
Avoin yliopisto	Kielikeskus	Tietotekniikan tutkimuslaitos HIIT
Biotekniikan instituutti	Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia	Tietotekniikkakeskus
Fysiikan tutkimuslaitos HIP	Luonnontieteellinen keskusmuseo	Tila- ja kiinteistökeskus
Helsingin yliopiston kirjasto	Neurotieteen tutkimuskeskus	Tutkijakollegium
Helsingin yliopiston koe-eläinkeskus	Ruralia-instituutti	UniSport

Taulukko 1: Mukaeltu taulukko Helsingin yliopiston organisaatiokaaviosta (Helsingin yliopiston organisaatio 2013)

Suomessa Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimii neljätoista yliopistoa. Näistä kaksitoista ovat julkisoikeudellisia laitoksia, kaksi säätiölain mukaisia säätiöitä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013b). Helsingin yliopisto on julkisoikeudellinen laitos ja opiskelijamäärältään Suomen suurin. Julkisoikeudellisille laitoksille on uskottu hallintotehtäviä ja julkista valtaa, ja siten ne muodostavat välillisen valtionhallinnon, joiden toimintaa valvoo valtio (Nettilaki 2013).

### 3.3 Kysyntä ja tarve koulutusviennille

Opettajankoulutuslaitoksen tavoitteena on ohjata tutkimustulokset ja osaaminen yhteiskunnan käyttöön uusilla toimintamalleilla. Erityisesti suomalainen opettajankoulutus sekä opetuksen ja oppimisen innovaatiot, kuten elinikäisen oppimisen mallit, opettajankoulutuksen koulutusvienti ja kestävä kehitys edistävä kasvatus, ovat tärkeitä tulevaisuuden tekijöitä kansallisesti ja kansainvälisesti sekä auttavat globaalien haasteiden ratkaisemisessa (Opettajankoulutuslaitos 2012).

Kansainvälisyys ja verkottuminen ovat tärkeä osa opettajankoulutuslaitoksen toimintaa. Opettajankoulutuslaitos on toiminut yhteistyössä Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kanssa liittyen koulutusvientiprojektien järjestämiseen. Palmenia on yksi Helsingin yliopiston erillislaitoksista ja se tarjoaa sekä täydennyskoulutusta että muita koulutus- ja kehittämispalveluita Helsingin yliopiston tieteenaloilta.

Koulutusvienti liiketoiminnallisena palveluna on viime aikoina konkretisoitunut erilaisina tilauskoulutusprojekteina. Yhteydenotot erilaisten täydennyskoulutusten ja myös tutkintoon johdettavien täydennyskoulutusten järjestämiseksi ovat jatkuvasti lisääntyneet.

Sekä Palmenian että Opettajankoulutuslaitoksen strategiassa koulutusvienti on nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi. Palmenian näkemyksen mukaan täydennyskoulutusmarkkinat kehittyvät kilpailullisemmiksi, ja julkisen rahoituksen vähenemisen vuoksi lisätuloja etsitään täydennyskoulutuksesta ja koulutusviennistä (Palmenia 2013).

#### 4 Tuotteistaminen

Työn teoreettisena viitekehyksenä toimi tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun ja liiketoiminnan hinnoitteluun liittyvät teoriat. Niitä tutkimalla pyrittiin löytämään ne keinot, jotka parhaiten tukisivat koulutusmyyntipalvelun tuotteistamista.

Kansainvälinen kiinnostus suomalaista koulutusta kohtaan on vahvaa, mutta siitä huolimatta valmiita tuotteita ei ole, jonka vuoksi tuotteistamista on kehitettävä. Strategian mukaan kansainvälisillä koulutusalan markkinoilla menestyminen edellyttää huolellista tuotteistamista, ja korkeakouluja rohkaistaan olemaan aktiivisia ja ottamaan merkittävä rooli koulutusvientialan toimijoina. Koulutusosaaminen on tulevaisuuden suomalainen vientiklusteri, jossa yritykset voivat tarjota asiakkailleen ratkaisukokonaisuuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Parantaisen (2007, 11) Tuotteistaminen-kirjan mukaan tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Sen mukaan tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tulokseenä asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella on valtavat mahdollisuudet markkinoilla. Parhaimmillaan asiantuntijayritys on pystynyt kehittämään niin ainutlaatuisia palvelutuotteita, että asiakkaan saama hyöty on ylivoimainen ja niistä saatava korvaus sen mukainen. (Sipilä 1998, 33.)

Jos kilpailuetu perustuu vankkaan asiantuntemukseen, se on tuotteistettavissa. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa sitä, että osaaminen on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman, että jokainen asiantuntija joudutaan kouluttamaan erikseen. (Parantainen 2007, 15-16.)

Tuotteistus voi olla vaiheittain etenevää kehittyen asteittain varsinaiseksi tuotteistukseksi. Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan, riippuu asiantuntijapalvelun luonteesta, strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta. (Sipilä 1996, 12-13.)

Tuotteistamisen tärkein edellytys on dokumentointi. Vain siten palvelutuote voi todella monistua. Palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu tulee tallentaa joko kirjallisesti tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa pätevä henkilö voisi sen perusteella ryhtyä palvelun tuottajaksi. (Parantainen 2007, 12.)

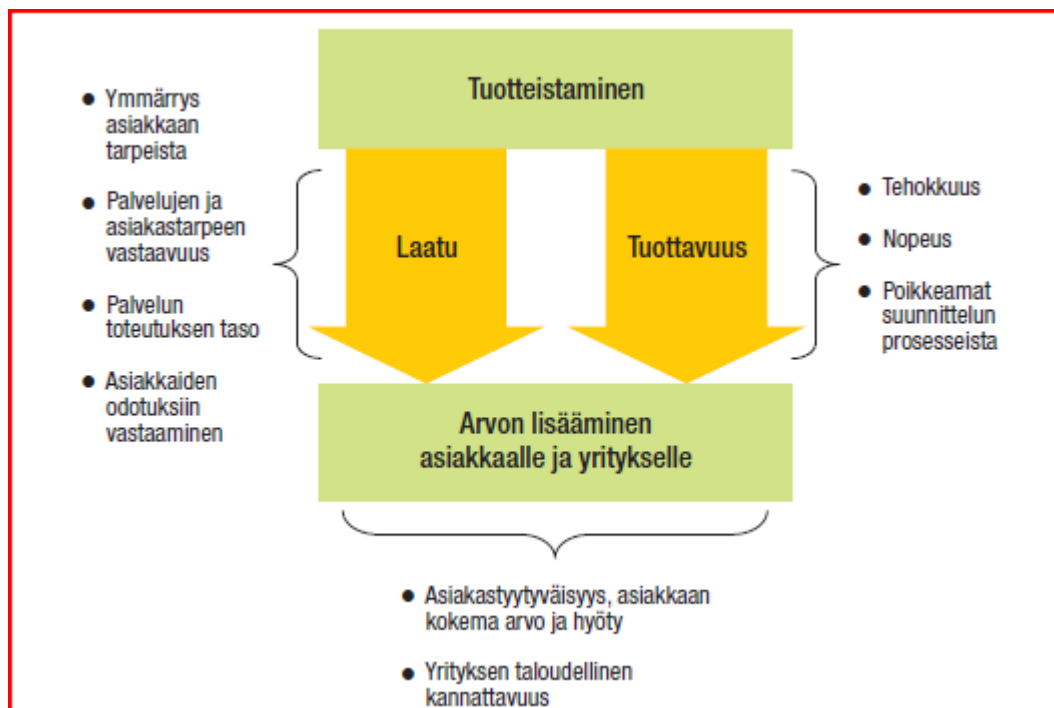
#### 4.1 Tuoteajattelu

Tuoteajattelun tärkeimpiä asioita on selkiinnyttää oma asiakas- ja tuotestrategia, ja sen avulla on mahdollista kehittää toimintaansa juuri siellä, missä normaalin tuotesuunnittelun käsitteistöä on käytetty vähiten. Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä sekä erilaisten puitteiden luomista sisällölle. Esimerkiksi koulutus-tuote voi olla pitkälle tuotteistettu ja silti sen sisältöä pystytään kehittämään koko ajan. (Sipilä 1996, 16-17.)

Palvelutuotteesta tehdään asiakaslähtöinen vaatimusmäärittelyllä, jonka esisijainen tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaiden tarpeet. Vaatimusmäärittely muodostaa kehityshankkeen kivijalan. Se varmistaa, että tulos vastaa asiakkaiden todellista tarvetta, sen perusteella on arvioitavissa kehitysprojektin laajuus (aikataulu ja kustannukset) ja siitä on suoraan johdettavissa palvelutuotteen ominaisuudet sekä ennustettavissa tuotantokustannukset. Vaatimusmäärittelyn valmistuttua useat rinnakkaiset osaprojektit voivat käynnistyä yhtäaikaisesti. Vaatimusmäärittely on myös vaihe, jossa priorisoidaan palvelun ominaisuudet tärkeysjärjestyksessä. Oikein laadittu vaatimusmäärittely tuottaa palvelumittarit luonnostaan, jona vuoksi niitä ei myöhemmin tarvitse keksiä erikseen. (Parantainen 2007, 197-199.)

Tuotteistaminen parantaa kehitystyön tehokkuutta antamalla sille selkeät tavoitteet pakottaen analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. Tuotteistaminen antaa myös mahdollisuuden työnjakoon ja työntekijöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen. Tuotteistaminen parantaa laatua ja tuottavuutta; toiminta systematisoituu, suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatukriteerit täsmentyvät ja asiakkaiden odotukset muodostuvat selkeämmiksi. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, koska asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin, jolloin siihen on helpompi perehtyä ja verrata sitä muihin. (Sipilä 1996, 18-19.)

Palvelun kehittämiseen kuuluu olennaisesti myös toiminnan seuranta ja mittaaminen. Kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet. Tavoitteen tulee liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa (kuva 1). Palvelun laatu ja tuottavuus ovat arvon luomisen edellytyksiä ja siten myös keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 33).



Kuva 1. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33)

Tuotteistus on räätälöinnin edellytys. Hyvä tuotteistustuki vapauttaa aikaa räätälöityjen elementtien tekemiseen. Lähtökohtana tuotteistuksessa on tuotestrategia, jonka perusteella voidaan tehdä tuotekartta. Asiantuntijapalveluissa tuotteistus koskee enemmän palveluprosesseja kuin niiden kautta syntyviä sisältöratkaisuja. Tuotteistus nivoutuu läheisesti laatu- ja toimintajärjestelmien kehittämiseen, joiden tarkoituksena on kuvata yrityksen yhteisiä pelisääntöjä, joilla pyritään laadun perustason nostamiseen ja virheiden eliminointiin. Kaiken viimeistelee asiakkaan kassa työskentelevä asiantuntija. (Sipilä 1998, 33-35).



## 4.2 Tuotestrategia

Asiantuntijayrityksille on ollut ominaista, että niillä ei ole ollut varsinaista tuotekehitystoimintaa, vaan tuotteet ovat kehittyneet asiakastöissä. Tuotekehityksen on pohjaututtava yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategiaan. Tuotteistamisprojektin ensimmäisenä vaiheena kannattaa tarkistaa tuotestrategia, jonka keskeisimpiä osia on päästä yksimielisyyteen tavoitteellisesta tuoteluettelosta. (Sipilä 1996, 33-34.)

Strategiat toteutetaan prosessien kautta. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on prosessi, ja tuotekehityksen tavoitteena on tuoda markkinoille uusia tai parantaa nykyisiä tuotteita tai palveluita. Nykyään myös palveluiden kehittäminen on noussut tärkeäksi. Asiantuntijapalveluiden prosessit räätälöidään usein asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13-23.)

Prosessiajattelussa koetaan, että sillä tuotetaan arvoa asiakkaalle, ja arvo luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Arvonluontiin liittyvä toiminta kannattaa mallintaa. Sitä kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Sen avulla pyritään ymmärtämään, mikä on arvonluonnin näkökulmasta kriittistä toimintaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11.)

Tuotekuvaus on tekninen ja markkinoinnillinen spesifikaatio tuotteesta ja sen kehittämisestä. Siinä kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, hyödyt asiakkaalle, tuotteen sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityksen kustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Asiakkaiden ongelmien ymmärtäminen on palveluyrityksen tuotekehityksen keskeinen lähtökohta. Perustuotekehityksen jälkeen alkaa tuotteen jatkokehittely asiakaspalautteen ja omien ideoiden perusteella. (Sipilä 1996, 35-38.)

Asiantuntijayrityksen tuotteiden suunnittelussa ns. sipulimallin hyödyntäminen on hyödyllinen tapa. Sipulimalli on kerroksittainen kokonaisuus, jossa ytimen muodostaa ydinsaaminen, seuraavan tason osaamisalueet ja tietokannat ja ylimmän tason tuotteet ja niiden versiot. Asiantuntijapalveluissa tuotteet ovat ns. mallituotteita, joista räätälöidään asiakkaalle sopiva versio. Tuotteista voidaan rakentaa myös erilaisia tuote- ja palvelupaketteja ja tuoteryhmiä markkinoinnin ja hallinnon tarpeisiin. (Sipilä 1996, 40-41.)

Ydinosaaminen on työyhteisön inhimillistä osaamista. Osaamisalueet ovat ydinosaamisen avulla synnytettyä kilpailukykyistä osaamista. Sipulimallissa osaamisella tarkoitetaan yrityksen strategista osaamista, joka kilpailee markkinoilla kilpailijoiden osaamisen kanssa, ja osaaminen näkyy markkinoilla tuotteiden muodossa. Osaaminen olisi saatava eräänlaisiin tietokantoihin (esimerkiksi substanssi-, työväline-, asiakas- ja toimialatietokannat), että se olisi organisaation kaikkien jäsenien käytettävissä. Tietokanta voidaan nähdä minä tahansa tietovarantona, joka ei ole vain henkilöiden päässä, vaan on helposti siirrettävissä ja käytettävissä uudelleen, dokumentoidussa ja jatkuvasti kehittyvässä muodossa. (Sipilä 1996, 41-43.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistus on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden tuotteistamista, ei niinkään ydinasiasisällön tuotteistamista. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäisessä tuotteistuksessa varmistetaan, että asioita, jotka on tehty jo kerran, ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina. (Sipilä 1996, 48-49.)

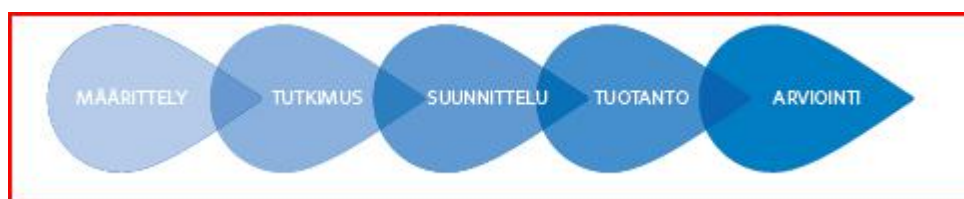
Asiantuntijayrityksenkin täytyy pystyä kuvaamaan palvelunsa ja tuotteensa. Tuotestrategian selkiyttäminen ja tuoteluetteloiden laatiminen on työ, joka esisijaisesti tehdään itseä varten ja vasta toissijaisesti asiakkaalle. Markkinoinnin terminologiassa puhutaan tuotevalikoimasta ja lajitelmista. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan yhden tuoteryhmän vaihtoehtoja ja lajitelmalla erilaisten tuoteryhmien muodostamaa kokonaisuutta. Tuotestrategian laadinnan tuloksena luodaan tuoteluettelo. Tuoteryhmäjako voi perustua osaamisalueisiin, jolloin tuotteet ovat sen osaamisen käyttömuotoja. (Sipilä 1996, 50-60.)

Asiantuntijapalvelun ostamiselle on ominaista, että sen arviointi etukäteen on hyvin vaikeaa. Asiantuntijatuote voidaan nähdä muodostuvan imagon muodostamasta kuoresta ja sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista, joiden tavoitteena on asiakashyödyn tuottaminen. Asiakashyöty on asiantuntijatuotteen ydin. Se on myös oikea perusta suhteuttaa palvelusta maksettava korvaus. (Sipilä 1996, 62.)

### 4.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilun prosessissa palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, joka jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotta niitä voidaan optimoida tavoitteen mukaisiksi. Arvo ja sen muodostuminen ovat palvelumuotoilun syvintä ydintä. Arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisistä asioista. Se määrittää, kuinka yritys erottuu kilpailijoista ja tiivistää sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011, 27-33.)

Palvelumuotoiluprosessi on ongelmanratkaisun periaatteita luovasti noudatteleva prosessi. Se tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja, ja kun ne kuvataan prosessiksi ei tapahtumien ketjua tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. (Tuulaniemi 2011, 126.)



Kuva 2. Yleinen palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127)

Yleinen palvelumuotoiluprosessi (kuva 3), jossa pyritään huomioimaan mahdollisimman kattavasti koko prosessi, on eräs tapa hahmottaa palvelun kehittämismallia. Palvelumuotoilua kuvaaviin malleihin tulevat mukaan myös palveluntuottajaorganisaation käytännön realiteetit, jotka on syytä ottaa huomioon jo prosessin alkuvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 128.)

Seuraavalla sivulla esitettyä prosessikuvausta (kuva 3) voidaan käyttää täydessä mitassaan uutta palvelua suunnitellessa. Olemassa olevaa palvelua kehitettäessä voidaan prosessia käyttää soveltuvin osin. (Tuulaniemi 2011, 129).

Prosessin osat	MÄÄRITTELY		TUTKIMUS		
Vaiheet	1 ALOITTAMINEN	2 ESITUTKIMUS	3 ASIAKASYMMÄRRYS	4 STRATEGINEN SUUNNITTELU	
Suunnittelun painopiste	YMMÄRRYS & MALLINNUS: loppuasiakkaat, markkinat, liiketoiminta, toteutustavat - mahdollisuuksien kartoitus ja palveluiden hahmottaminen				
Vaiheen kuvaus	Organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle - organisaation strategiset tavoitteet - aikataulu - budjetti - kohderyhmät - resurssit	Palvelun tuottavan organisaation nykytila ja tavoitteet  Analyysi toimintaympäristöstä - visio - strategia - markkina- ja kilpailutilanne - toimintaympäristö - liiketoimintamalli - tavoitteet - kohderyhmämäärittelyt - Business case - asiakastutkimushypoteesin rakentaminen	Asiakkaiden tarpeet ja toiveet  Tutkimus määritellyn kohderyhmän arjesta  Palvelua tuottavien henkilöiden tavoitteet ja tarpeet.  Toiveet, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet.	RATKAISUJEN SUUNNITTELU  Palveluntuottajan erottautumistekijöiden ja markkinaposition määrittäminen  Liiketoiminta- ja ansaintamallin suunnittelu	
Vaiheen tavoite	Suunnitteluhaasteen määrittely ja kuvaus	Luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista	Kasvattaa ymmärrystä käyttäjien tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiiveista	Tarkentaa strategiselta kannalta palvelun tuottavan organisaation tavoitteita	
Prosessin osat	SUUNNITTELU		PALVELUTUOTANTO		ARVIOINTI
Vaiheet	5 IDEOINTI JA KONSEPTOINTI	6 RAPORTOINTI	7 PILOTOINTI	8 LANSEERAUS	9 JATKUVA KEHITTÄMINEN
Suunnittelun painopiste	Rajaus ja vaiheittainen kehitys suunnittelu-toteutus-testaus-suunnittelu-syklissä				
Vaiheen kuvaus	PALVELUN TÄSMENTÄMINEN JA TOTEUTUS: Vaiheittainen kehitys				
Vaiheen kuvaus	Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen. Testataan ideoita kohderyhmillä  Yhteiskehittämistä kohderyhmien kanssa  Toimiviksi testattujen ideoiden jatkokehitys  Palvelun mittareiden määritteleminen	Testataan palvelukonseptien elementtejä kohderyhmien kanssa  Palvelunkriittisten osien tunnistaminen  Palvelukanavien määrittely  Kanavastrategiat	Käytännön pilotit markkinoilla.  Esilanseeraus  Beta-versio  Palvelun kehittäminen saadun palautteen mukaan  Liiketoiminta- ja ansaintamallien tarkentaminen	Palvelukuvaus - dokumentointi - henkilökunnan roolitus, vastuut ja tehtävät - Blueprint  Implementointi markkinoille  Palvelun lanseeraus - sisäinen - ulkoinen  Palvelun mittareiden täsmentäminen	Palvelun kehittämisen vaikutuksien mittaaminen ja arviointi - asiakaskokemus - liiketoiminta-arvo  Palvelun kehittäminen saadun palautteen ja tarpeiden mukaan  Palvelun siirtyminen kehitystilasta tuotantotilaan
Vaiheen tavoite	Kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden ohjaamina.	Suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilanteissa	Viedä palvelukonsepti markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi  Palvelukonseptin hiominen saadun palautteen avulla	Vaiheen tavoitteena on antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrys, mitä resursseja palvelun tuottaminen vaatii	Palvelun vakioiminen tuotantotilaan  Jatkuva kehittäminen

Kuva 3. Mukaeltu kuva Tuulaniemen kuvaamasta palvelumuotoiluprosessista (Tuulaniemi 2011, 130-131)

#### 4.3.1 Palvelumuotoilun käsitteet

Palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa painopiste tuotekehitysprosessissa on uusien ideoiden muokkaamisessa. Arvon luominen asiakkaalle ja vuorovaikutusprosessit ovat keskeisiä palvelumuotoilun sääntöjä. Asiakkaan ymmärtäminen on palvelumuotoilun perusta. (Miettinen 2011, 21-22).

Yksi palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä on asiakasymmärrys, joka tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä eli mistä elementeistä palvelun arvo muodostuu asiakkaalle. Arvonmuodostuksen elementtejä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. (Tuulaniemi 2011, 71-72.)

Palvelu tuotteena koostuu joukosta piirteitä, jotka liittyvät palvelun tuotantoprosessiin ja palvelun lopputulokseen. Palvelut ovat ajassa tapahtuvia prosesseja ja asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos. Palvelun lopputulos kuvataan palvelupaketissa, joka määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupaketti voidaan jakaa siis ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin. (Miettinen 2011, 43.)

Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä ydinpalvelun käyttämiseksi. Esimerkiksi lentomatkan avustavia palveluja ovat lähtöselvitys ja turvatarkastus. Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi lisäävät sen arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoihin nähden. (Miettinen 2011, 43-44.)

Hyvin kehitetyssä palvelupaketissa myös lopputuloksen laatu on hyvä. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi sekä asiakkaan näkemys ostajan ja myyjän välisistä vuorovaikutustilanteista ovat olennainen osa tuotetta. Sen vuoksi peruspalvelupaketista muokataan laajennettu palvelutarjooma, johon sisältyvät sekä palveluprosessi että organisaation ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet. (Grönroos 2011, 226-227.)

Palvelupaketti on palvelutarjooma sisältäen myös tuotantoprosessin, joka koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. (Miettinen 2011, 43.)

Palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa asiakkaan kulkemisen ja kokemisen palvelusta aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, jossa asiakkaan kokema palvelu kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan suunnitella ja analysoida. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Koska palvelu on luonteeltaan abstrakti, se täytyy tehdä näkyväksi palvelutodisteilla. Palvelun paketoimista tuotteeksi voidaan kutsua myös kaupallistamiseksi tai tuotteistamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 92.)

#### 4.3.2 Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut

Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteiden syventämiseen sekä uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luoda palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä sekä tunnistaa ne liiketoimintapaikat, jossa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvonmuodostusta. Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaiden tarpeiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 95-97.)

Juha Tuulaniemi kuvaa kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011) palvelumuotoilua liiketoiminnan kaksoisvoitoksi, joka tarkoittaa iloista asiakasta ja tyytyväistä organisaatiota. Hänen mukaansa asiakas haluaa, että ”palvelu on hyödyllinen, käytettävä, johdonmukainen ja haluttava”. Lisäksi, että se on myös ”yksilöllinen, mieleenpainuva, vaivaton, lopputulokseltaan luotettava, enemmän kuin hän itse saisi aikaan sekä jotakin mahdollistava.” Hänen mukaansa yrityksen näkökulmasta palvelun toivottavia ominaisuuksia ovat ”tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus”, ja palvelu on tuloksellinen kun se tuottaa minkä lupaa.” Tuulaniemen mukaan tehokkuus tarkoittaa ”kokonaistaloudellisesti tuotettuja palveluita eli resurssien järkevää käyttöä.” (Tuulaniemi 2011, 101-102.)

Palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Palvelumuotoilun yksi tärkeä tehtävä on antaa välineet ja menetelmät yhteiseen kehittämiseen käyttäjille ja asiantuntijoille eli keinoja itseilmaisuuksiin, välineitä luovaan ongelmanratkaisuun sekä toimintatapoja vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Palvelumuotoilun määrittelemisen ja kuvaamisen yhdenmukaiseksi ja tiettyyn sabluunaan meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista, koska palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja ainutkertaista. Palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Määrittelyvaiheessa määritellään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Tutkimusvaiheessa rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista sekä tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palvelutuotantovaiheessa suunnitellaan palvelun tuottaminen ja konsepti viedään markkinoille. Arviointivaiheessa kehitysprosessin onnistumista arvioidaan, mitataan ja hienosäädetään saatujen kokemusten perusteella (Tuulaniemi 2011, 126-128.)

Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko muotoiluprosessin ajan. Tärkeintä on kuitenkin arvioida omat tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit ja soveltaa ja hyödyntää esitettyä prosessimallia kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli asiakkaan tutkiminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Koska palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit ovat erittäin tärkeitä havaita ja tunnistaa. Asiakastutkimukset palvelumuotoilussa tarkoittavat tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa sellaisesta materiaalista, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnitteluun ja inspiroimiseen. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Hyvin analysoitu ja jäsennetty tieto asiakkaista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja joista voidaan arvioida tuotto-odotus yritykselle ja palvelun potentiaalinen arvo asiakkaille. Käyttäjätiedon keruumenetelmiä ovat valmiit lähteet eli tausta-aineisto, haastattelut ja kyselyt, havainnointi, kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun, itsedokumentointimenetelmät ja verkossa tapahtuva online etnografiat ja -tutkimukset. (Tuulaniemi 2011, 143-146.)

Palvelun tuottamiseen liittyvien ihmisten pitää olla mukana palvelumuotoiluprosessissa, jotta osalliset tietävät mihin lähtötietoihin lopputulos perustuu ja ovat paremmin sitoutuneita tuotettavaan palveluun. Palvelumuotoiluprosessin pitäisi olla yrityksen sisällä läpinäkyvä, jotta työntekijät olisivat tietoisia meneillään olevasta prosessista ja voisivat vaikuttaa ja kommentoida. (Tuulaniemi 2011, 228.)

Arvioinnilla varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä kilpailukykyä ylläpidetään. Tämä onnistuu, kun palvelun kehittämisen aikana on määritelty tarkoituksenmukai-

set mittarit palvelun arvioimiseksi. Palvelun mittaamisessa on kyse palveluntuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta. Toinen mitattava asia on brändin tunnettuus ja maine. (Tuulaniemi 2011, 239.)

#### 4.4 Asiantuntijapalvelun hinnoittelu

Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on helpompaa kuin tuotteistamattoman. Tuotteistettujen palvelujen hinnoittelussa tulisi pyrkiä eroon aikaveloituksista ja siirtyä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun, jolloin työstä on mahdollista saada korkeampi hinta kuin perinteisillä aikaveloitussmalleilla. Hinnoittelujärjestelmän ja hintatasojen muutosten lähtökohtana on aina kilpailutilanne, toimialan perinteet ja asiakkaiden tottumukset. (Sipilä 1996, 19-21.)

Palvelujen tuotteistaminen on tuonut kielen ja menettelytavat, jota selkiinnyttävät asiantuntijapalvelun hinnoittelua. Hinnoittelulla on keskeinen vaikutus yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja hintataso voi kuvata suoraan myös asiantuntijaorganisaation ja sen asiantuntijoiden arvostusta markkinoilla. (Sipilä 1998, 82-83.)

Hinnoittelussa on erotettava hintataso, joka elää markkinoiden mukaan ja hinnoittelumalli, jonka hallinta on asiantuntijalle pysyvää osaamista. Se mahdollistaa, että asiakkaalle voidaan tarjota kuhunkin tilanteeseen sopiva hinnoittelumalli. Hinta on kaikessa palvelutoiminnassa asiakasohjauksen väline. Hinnoittelulla asiakasta voidaan ohjata suunnittelemaan asiat paremmin, ostamaan kokonaispalveluja, tekemään oman osuutensa hyvin, välttämään turhia kyselyjä, hyödyntämään asiantuntijan asiantuntijatyön tulokset hyvin ja pyrkimään jatkuvaan yhteistyösuhteeseen. (Sipilä 1998, 83.)

Hinta on keskeinen osa palvelun tuotesuunnittelua. Kaikki asiantuntijat tulee kouluttaa ymmärtämään yrityksen hinnoitteluperusteet, jotta he pystyvät tarvittaessa perustelevaan asiakkaille noudatettuja käytäntöjä. Parhaimmillaan hinnoittelumalli ohjaa tekemään hyvää yhteistyötä pitkällä aikavälillä. (Sipilä 1998, 84-85.)



Sipilän (1998, 84-87) mukaan hinnoittelumallia kannattaa testata samalla tavalla kuin yrityksen palkkausjärjestelmää: millaista käyttäytymistä malli palkitsee ja millaista rankaisee. Kirjassa on lueteltu joukko hinnoittelustrategian ja hinnoitteluperiaatteiden laadinnan apukysymyksiä:

- ”Mihin hinnoittelulla pyritään?
- Hinnoitellaanko ensisijaisesti markkina-, hyöty-, kustannus- vai sosiaalisin perustein?
- Mitkä ovat veloitettavia palveluja eli nk. hintakantajia?
- Miten oma hinnoittelu eroaa kilpailijoiden hinnoittelusta?
- Mitä hinnoittelumalleja käytetään?
- Miten eri asiakasryhmien palvelut hinnoitellaan: asiakassegmentit, vakioasiakkaat, kerta-asiakkaat, kuudet asiakkaat, suurasiakkaat, yritykset, yksityishenkilöt?
- Miten referenssi- ja pilottiprojektit hinnoitellaan?
- Miten hinnoitellaan työt, joita ei haluta?
- Miten hinnoitellaan omistus- ja käyttöoikeudet?
- Annettaanko alennuksia tai tingitäänkö - missä tilanteissa ja miten?
- Miten omat kulut veloitetaan, entä nk. läpilaskutuskulut?
- Käytetäänkö laskutusjaksoja ja maksuehtoja kilpailukeinoina - miten?
- Kuinka pitkäksi ajaksi hinnat vahvistetaan?
- Kuka tai ketkä vastaavat hinnoittelusta?
- Miten hinnoittelustrategian muutokset, hinnankorotukset ja -alennukset tehdään?
- Miten hinnoitteluosaamista kehitetään? Miten hinnoitteluperiaatteista tiedotetaan ja koulutetaan sisäisesti?
- Miten asiakkaille tiedotetaan ja kerrotaan hinnoitteluperiaatteista?
- Mitä veloitusperiaatetta noudatetaan sisäisissä palveluissa?”

Yrityksen kannalta on tärkeää, että se voi tarvittaessa joustaa mieluummin hinnoittelumallilla kuin hintatasolla. Erialaisten hinnoittelu- ja veloitusmallien hallinta mahdollistaa nopean tavan tarjota sellaisen korvausmallin, joka tyydyttää sekä palvelun tuottajaa että asiakasta. (Sipilä 1998, 84-87.)

Palvelun hinta on myös yksi keskeinen viesti palvelun laadusta ja se vaikuttaa yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä (Jaakkola ym. 2009, 29-30). Lisäksi on oikeudenmukaista, että opettaja saa työstään kunnollisen korvauksen, koska koulutusviennissä on kysymys opettajien osaamisen hyödyntämisestä (Nissilä 2013.) Selkeä hinnoittelu myös konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä (Jaakkola ym. 2009, 29-30).

#### 4.5 Hinnoittelun rakenne

Hinnoittelu on yksi tärkein yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Yrityksen on hinnoiteltava tuotteensa niin, että toiminta on pitkällä aikavälillä kannattavaa. Tuotteen tai palvelun hinta voidaan määrittää eri lähtökohdista kuten kustannuserusteisesti, katetuottoperusteisesti tai markkinaperusteisesti. Kustannuserusteisessa tavassa lasketaan omat kustannukset ja sen päälle lisätään kate. Katetuottoperusteisessa tavassa yksikkökustannuksiin lisätään kate kiinteitä kustannuksia ja voittoa varten. Markkinaperusteisessa tavassa huomioidaan kysynnän määrä ja kilpailijoiden hinnoittelu. Hinnoittelussa on huomioitava myös tuotteen tai palvelun arvo ostajalle. (Karjalainen 2012.)

Hintaan olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat arvonlisävero, myyntikate, myönnettävät alennukset ja mahdollinen hävikki. Myyntihintaa määritettäessä on lisäksi huomioitava välilliset kustannukset, joita ovat mm. palkat, vuokrat ja markkinointi. (Karjalainen 2012.)

Palveluprosessin kuvaaminen auttaa arvioimaan palveluun käytettävää työtä ja sen tarvitsemia muita resursseja, jolloin palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta. Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan. Alan yleinen hintataso on tärkeää tietää, mutta kysyntäperusteisessa hinnoittelussa palvelusta voidaan laskea sen mukaan, mitä asiakas on valmis maksamaan. (Jaakkola ym. 2009, 29-30.)

### 5 Kehittämisprojekti

Kehittämisprojektin tavoitteena on tuotteistaa Opettajankoulutuslaitoksella täydennyskoulutuksena myytävät opettajankoulutukset. Työn toteuttamisen lähtökohtana käytettiin saatavilla olevaa teoretietoa palvelun tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta ja palvelun hinnoittelusta.

Tämä työ on perusta pitkän aikajänteen tuotteistamisprosessille, jolla pyritään luomaan tarjooma, joka palvelee sekä kansallista että kansainvälistä tilauskoulutusta, ja joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa sekä taloudellista hyötyä että yhteiskunnallista näkyvyyttä Opettajankoulutuslaitokselle.

## 5.1 Lähtötilanne

Opinnäytetyön aihe syntyi työyhteisössäni esiin nousseesta ongelmasta koulutusvientipalveluiden hallinnoimisessa ja hinnoittelussa liittyen siten läheisesti myös omaan työhöni Helsingin yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen taloussuunnittelijana. Työn kuvaani kuuluu sisäisten talousprosessien kehittäminen, ja koulutusmyyntiprojektien osalta totesin meneillään olevien projektien sisäisen hallinnoinnin ja hinnoittelun toteutetun vaihtelevasti ilman yhtenäistä hallintotapaa noudattaen. Sen vuoksi ehdotin tuotteistamisprojektin käynnistämistä osana opinnäytetyötäni tavoitteena luoda uusi toimintatapa, jolla koulutusmyyntiprojektien hallinnolliset prosessit voidaan toteuttaa hallitusti sekä luoda hinnoittelumalli, jonka periaatteita noudattamalla myös hinnoitteluperusteet saadaan yhdenmukaiseksi riippumatta varsinaisesti itse tuotepaketin sisällöstä.

Kenelläkään tuotteistamisprosessiin osallistuneilla ei ollut aikaisempaa kokemusta tuotteistamistyöstä eikä koulutuspalvelun hinnoittelusta, minkä vuoksi työn käynnistäminen oli erityisen haasteellista. Liiketoiminnan ja voiton tavoittelun ajatusmaailma perinteisessä yliopiston toimintaympäristössä oli myös täysin vieras ja lisäsi omalta osaltaan haastetta.

Tuotteistamistyötä varten perustettiin projektiryhmä, jonka tehtävänä on löytää keinot tavoitteen toteuttamiseksi, arvioida koulutusmyyntiprojektien nykytilaa Opettajankoulutuslaitoksella sekä ohjata tuotteistamisprosessia. Projektiryhmän johtajana toimi laitoksen johtaja, sihteerinä taloussuunnittelija (Riitta Kaipainen) ja muina jäseninä laitoksen koulutuspäällikkö, toimistopäällikkö, varhaiskasvatuksen, erityispedagogiikan ja luokanopettajankoulutuksen johtajat sekä laitoksen tilojen käytöstä vastaava varajohtaja. Itse toimin siis projektiryhmän sihteerinä ja tehtävänäni oli organisoida projektin läpivienti sekä työstää projektiryhmän ideointi ja kommentit dokumenteiksi.

Tuotteistamistyön ensimmäisenä tavoitteena oli saada aikaan erityisesti koulutusvientiprojektien hallinnollisten prosessien prosessikuvaus ja koulutusmyyntipalvelun hinnoittelumalli. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin löytämään tuotteistamiseen liittyvän teorian pohjalta sopivat työkalut, joita hyväksikäyttäen päästäisiin tavoitteeseen.

Opettajankoulutuslaitoksella on sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. Monissa koulutusvientiin liittyvissä projekteissa asiakkaana on Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, joka toimii palvelun tilaajana. Siten Palmenian asiakkaat, esimerkiksi kunnat ja kaupungit tai ulkomaiset valtiolliset organisaatiot, ovat palvelun loppukäyttäjiä ja siten välillisiä asiakkaita Opettajankoulutuslaitokseen nähden. On kuitenkin mahdollista, että nämä samat tahot voivat olla myös suoraan asiakkaita Opettajankoulutuslaitokselle riippuen koulutuksen luonteesta. Opettajankoulutuslaitoksella on tähän mennessä toteutettu sekä koulutusvienti- projekteja että kansallisia täydennyskoulutusprojekteja pääosin yhteistyössä Palmenian kanssa.

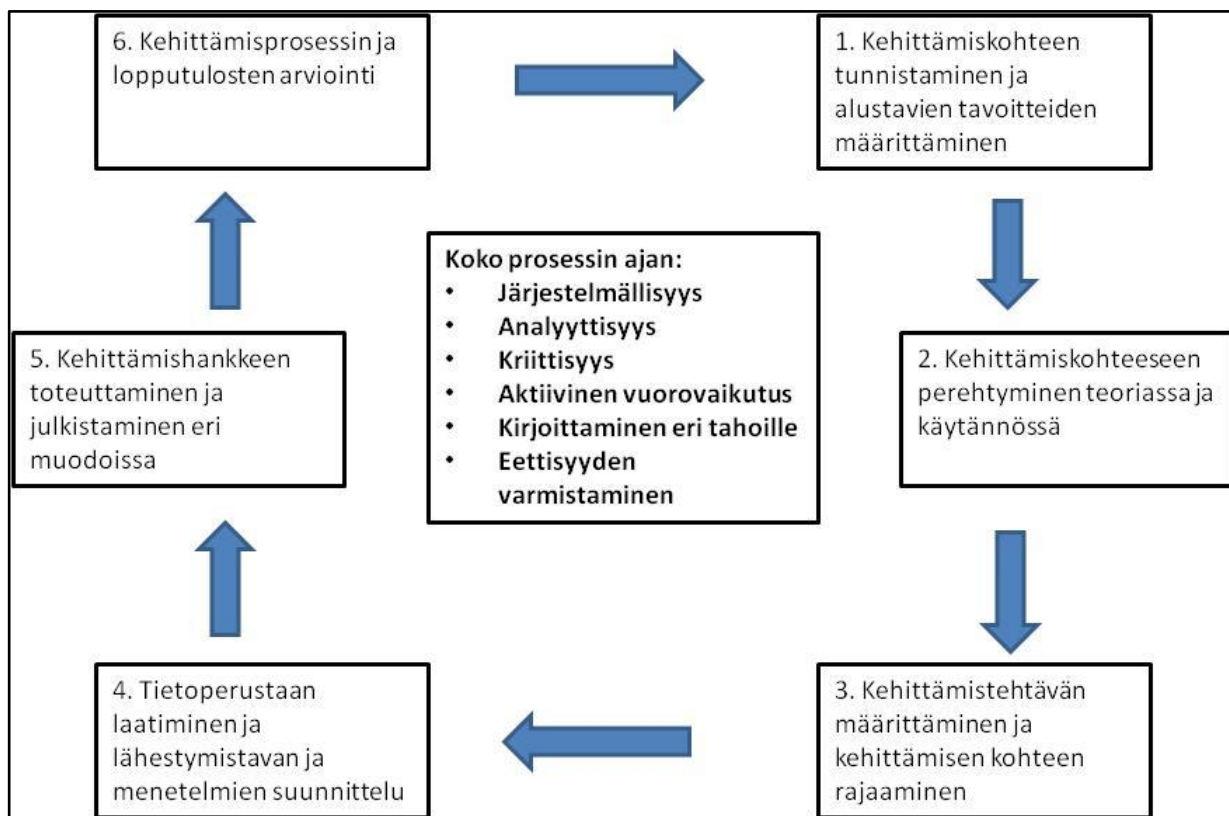
## 5.2 Työn toteutus

Olen valinnut lähestymistavaksi tutkimuksellisen kehittämisen, koska tuotteistamiseen liittyvän teorian lisäksi projekti perustuu paljolti käytännön työhön, kuten projektiryhmän työskentelyyn, haastatteluihin ja kustannuslaskentaan sekä erilaiseen tiedon keruuseen koulutusviennin tilasta Suomen muissa korkeakouluissa.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä keskeistä on pyrkiä ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti tietoa sekä käytännöstä että teoriasta ja käytetään hyväksi erilaisia menetelmiä. Kerättyä tietoa tulee myös arvioida kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä myös aktiivinen vuorovaikutus, raportointi ja esittäminen korostuvat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009.)

Opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka menetelmänä on käytetty havainnointia tekemällä muistiinpanoja palvelun tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun ja palvelun hinnoitteluun liittyvästä kirjallisuudesta, koulutusmyyntiin ja koulutusvientiin liittyvästä kirjallisuudesta ja muusta niihin liittyvästä ajankohtaisesta materiaalista sekä haastattelemalla Opettajankoulutuslaitoksella meneillään olevien koulutusmyyntiprojekteissa työskenteleviä henkilöitä heidän kokemuksistaan. Kirjallisuuden vertailulla on pyritty löytämään ne keinot, jotka parhaiten soveltuisivat oman toimintamallin kehittämiseen.

Alla on kuvaus (kuva 4) kehittämishankkeen toteuttamisen periaatteista, joita noudattamalla myös tätä kehittämisprojektia on pyritty toteuttamaan.



Kuva 4: Mukaeltu kuva, kehittämishankkeen kulku (Ojasalo ym. 2009)

### 5.2.1 Kehittämisprojektin taustatyö

Työn taustaksi tutustuin palvelun tuotteistamisen, palvelumuotoilun ja hinnoittelun teoriaan kirjallisuuden avulla sekä tutkin eri lähteistä tilauskoulutuksen nykytilaa korkeakouluissa sekä koulutusvientiin liittyviä selvityksiä ja tavoitteita niin valtakunnallisella kuin Helsingin yliopiston tasolla. Lisäksi keräsin tietoa siitä, millaisia kokemuksia koulutusmyyntiprojekteista on tähän mennessä saatu Opettajankoulutuslaitoksella haastattelemalla toteutettujen koulutusmyyntiprojektien vastuuhenkilöitä.

Korkeakoulujen koulutusmyynnin tuotteistamisesta sinänsä ei näyttänyt juurikaan olevan saatavilla kovinkaan paljon tutkittua tietoa, tai tietoa siitä, kuinka eri korkeakoulut ovat tuotteistaneet palvelunsa. Muutamia koulutuspalveluita myyvää korkeakoulua lähestyttiin benchmarkkauksen hengessä, mutta yksikään korkeakoulu ei vastannut lähetettyyn kyselyyn.

Sen vuoksi tutustuin myös kahteen opinnäytetyöhön, joissa niin ikään on käsitelty koulutusmyyntiä.

Opinnäytetyössä ”Export of Education. Case Haaga-Helia University of Applied Sciences” Suvi Huovinen on pyrkinyt vastaamaan kysymyksiin: ”Miltä koulutusvientiprosessi näyttää?” ja ”Mitkä ovat sen keskeiset komponentit?”. Opinnäytetyön tuloksena hän on kuvannut koulutusvienti-palvelukonseptin Haaga-Heliassa ja käsitellyt yleisellä tasolla sitä, kuinka koulutusvientiä voidaan toteuttaa korkeakouluissa. (Huovinen 2011.)

Ari-Pekka Raudaskosken opinnäytetyön aihe oli ”Ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen tuotteistaminen”. Työn tavoitteena oli kuvata Savon koulutuskuntayhtymän koulutuspalvelujen tuotteistamismalli ja rakentaa tuotteistusprosessikuvaus helpottamaan ja yhtenäistämään eri koulutuspalvelujen suunnittelu- ja tuotteistustyötä. (Raudaskoski 2012.)

### 5.2.2 Kehittämiprojektin käynnistäminen

Ensimmäistä projektiryhmän kokousta varten tutustuin edellä mainittuihin opinnäytetöihin saadakseni käsityksen siitä, mitä elementtejä muut vastaavanlaista kehitystyötä tehneet ovat pitäneet keskeisinä asioina. Lisäksi tutustuin myös aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Näiden kahden opinnäytetyön ja siihen mennessä lukemani kirjallisuuden pohjalta esittelin muulle projektiryhmälle lyhyesti sen, mitä palvelun tuotteistamistyössä näihin tietolähteisiin pohjautuen tulisi huomioida ja kuinka tuotteistaminen käytännössä etenee.

Konkreettisenä esimerkkinä kirjallisuudesta valitsin Tekesin oppaan ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille” (Jaakkola ym. 2009). Tekesin oppaan valitsin sen vuoksi, että Tekes on kaikille projektiryhmän jäsenille tuttu organisaatio, koska se on yksi yhteistyökumppanimme rahoittajan ominaisuudessa ja edustaa projektiryhmälle näin ollen luotettavaa tahoja tiedon lähteenä. Tein lyhyen referaatin oppaan keskeisestä sisällöstä siltä osin kuin katsoin sen auttavan projektiryhmää tuotteistamisprosessin käynnistämisessä ja ohjaamisessa.

Projektiryhmän ensimmäinen kokous pidettiin 29.4.2013. Kokouksessa määriteltiin palvelumuotoiluprosessin periaatteiden mukaisesti, mitä ongelmaa oltiin ratkaisemassa (ks. Tuulaniemi 2011). Palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä on asiakasymmärrys, joka tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä (Tuulaniemi 2011, 71-72). Sen vuoksi työryhmä asetti ensimmäiseksi tehtäväkseen kartoittaa kokemukset tähänastisista koulutusmyyntiprojekteista, jotta saadaan tietoa mm. palvelun ominaisuuksista, joka on yksi asiakkaan arvonmuodostuksen elementeistä.

Sen lisäksi tavoitteeksi asetettiin koulutusmyyntipalvelun sisäisten prosessien kehittäminen ja koulutusmyynnin hinnoittelumallin suunnittelu. Minä, koulutuspäällikkö ja toimistopäällikkö muodostimme työryhmän, joka ryhtyi suunnittelemaan hallinnollisten prosessien kehittämistä tuotteistamisen teorian malleja hyväksi käyttäen.

### 5.2.3 Palveluprosessin suunnittelu

Prosessin kuvaaminen on osa palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa rakennetaan yhteinen ymmärrys toimintaympäristöstä ja resursseista (Tuulaniemi 2011, 55-56, 126-128). Kesäkuussa 2013 suunnittelupalaverissa, johon minun lisäksi osallistui koulutuspäällikkö ja toimistopäällikkö tehtiin alustava palveluprosessin kuvaus. Konkreettisenä työvälineenä käytettiin hyväksi Tekesin opasta ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille” (Jaakkola ym. 2009).

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja tuki- ja lisäpalveluihin. Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on hyvä tunnistaa, jotta saadaan selville palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. (Jaakkola ym. 2009).

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Osa prosessista on asiakkaalle näkyvää ja osa ei. Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. (Jaakkola ym. 2009).

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Vaiheen kesto					
Osallistujat					
Suorituspaikka					
Tarvittavat resurssit					
Kriittiset kohdat					

Taulukko 2: Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009)

Palvelun kuvaamiseen käytettiin apuna yllä olevaa taulukkomallia (taulukko 2). Syntyneen kuvauksen mukaan (liite 1) koulutusmyyntiprosessi toteutetaan kolmessa päävaiheessa. En-

simmäinen vaihe on valmisteluvaihe, johon kuuluvat tarjouspyynnön saapuminen ja käsittely, resurssien suunnittelu, hinnoittelu, tarjouksen laatiminen ja sopimuksen tekeminen. Toinen vaihe on toteutusvaihe, johon kuuluvat valmistelutyöt, mahdollisten valintojen järjestely ja hakemusten käsittely, koulutuksen toteutus, laskutus ja kulujen seuranta. Kolmas vaihe on seurantavaihe, johon kuuluvat palautteen kerääminen, sen purku ja analysointi. Kaikissa vaiheissa kuvataan vaiheen läpimenoaika, osallistujat, suorituspaikka, tarvittavat resurssit, tehtävät ja mahdolliset kriittiset kohdat.

Suunnittelutyössä valmisteluvaiheen kuvaaminen oli selkeintä, koska käytännössä se toteutetaan hallinto henkilöstön toimesta ja oli siten tutuin alue työstää. Toteutusvaiheessa avoimeksi jäi joiltakin osin läpimenoajat ja tähän vaiheeseen osallistuvat henkilöt. Myös seurantavaiheen läpimenoaika ja osallistujat sekä tarvittavat resurssit jäivät aluksi kuvaamatta. Tässä vaiheessa valmistunut alustava palveluprosessin kuvaus käsiteltiin seuraavassa projektiryhmän kokouksessa.

Projektiryhmän toisen kokouksen jälkeen prosessikuvaukseen tehtiin täydennyksiä ja projektiryhmän kolmannessa kokouksessa sen todettiin nykyiseen kokemukseen pohjautuen olevan käyttökelpoinen. Vaiheittaisesta prosessikuvauksesta tehtiin myöhemmin prosessikaavio (liite 2), joka ohjaa koulutusmyyntiprojektien hallinnointia.

#### 5.2.4 Tuotteistustyön väliarviointi

Projektiryhmä kokoontui toisen kerran kesäkuussa 2013, jossa arvioitiin siihen mennessä saavutetut tulokset. Konkreettisenä tuotoksena oli saatu aikaiseksi koulutusmyyntipalveluprosessin vaiheittainen kuvaus, jota pidettiin hyvänä.

Tässä vaiheessa oli kerätty tietoa käynnissä olevista koulutusmyyntiprojekteista, jonka perusteella pystyttiin kartoittamaan nykyinen asiakaskunta ja tarjottujen koulutuspalveluiden ominaisuudet ja erityispiirteet. Koulutusmyyntiprojektit ja asiakkaat näyttivät olevan hyvin erilaisia. Osa projekteista oli kansallisia sekä liiketaloudellisesti hinnoiteltuja että työvoimapolitiittisia täydennyskoulutusprojekteja ja osa kansainvälisiä koulutusvientiprojekteja.

Koulutusmyyntihankkeiden toteutuksesta vastanneiden johtajien kokemuksista haastatteleamalla saadun tiedon pohjalta ilmeni, että työvoimapolitiittiset koulutukset ovat työläitä toteuttaa ja sopeuttaa laitoksen toimintaan (Laine 2013). Myös niiden hinnoittelu ja koulutuksen toteuttamiseen liittyvä muu hallintotyö koettiin hankalaksi ja työlääksi (Laine 2013). Sitä vastoin kansainväliset koulutusvientiprojektit olivat herättäneet opettajissa osallistumishalua enemmän kuin oli mahdollista tarjota ja niistä saatuja kokemuksia pidettiin arvokkaina (Lipponen 2013). Koulutusvientiprojektit toteutettiin yhteistyössä Palmenian kanssa ja sen osuut-



ta erityisesti käytännön järjestelyiden toteutuksessa pidettiin erittäin tärkeänä (Lipponen 2013).

#### 5.2.5 Hinnoittelu

Työn edetessä pyrittiin saamaan myös tietoa muiden täydennyskoulutusta tarjoavien toimijoiden hinnoittelusta. Tämä osoittautui erityisen haastavaksi, koska useimmilla toimijoilla täydennyskoulutus näytetään toteutettavan asiakkaan tarpeisiin räätälöiden, joten hintatietoja oli saatavilla hyvin vähän, mutta saadun tiedon perusteella pystyttiin kuitenkin jossain määrin hahmottamaan kotimaisen täydennyskoulutuksen hintatasoa.

Omaa hinnoittelumalliamme lähdettiin luomaan projektiryhmässä käydyn keskustelun pohjalta, jossa oli mietitty erilaisia hinnoittelumalleja todeten, että hinnan tulee perustua opetukseen käytettävään aikaan ja vaativuuteen. Keskustelussa pohdittiin myös samantapaisia kysymyksiä, joita Sipilä (1998, 84-87) suosittelee käytettäväksi hinnoittelustrategian ja hinnoitteluperiaatteiden laadinnan apukysymyksinä, kuten:

- ”Miten asiakkaille tiedotetaan ja kerrotaan hinnoitteluperiaatteista?
- Mihin hinnoittelulla pyritään?
- Mitkä ovat veloitettavia palveluja eli nk. hintakantajia?
- Mitä hinnoittelumalleja käytetään?
- Mitä veloitusperiaatetta noudatetaan sisäisissä palveluissa?”

Tämän pohjalta päädyttiin tuntihinnoitteluun perustaen sen sekä yliopistonlehtorin että professorin tuntipalkkoihin.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty tekemäni hinnoittelulaskuri, jota hyväksi käyttäen voidaan haarukoida koulutuksen vaativuudesta ja kouluttajasta riippuva hintataso.

valmistelun vaati/opetuksen vaati	kerroin	Tuntihinta		
		lehtori	professori	mix
ei valmistelua	1	40,00	55,00	47,50
vaatii vain vähän valmistelua	2	80,00	110,00	95,00
vaatii jonkin verran valmistelua	3	120,00	165,00	142,50
normaali valmistelu	4	160,00	220,00	190,00
vaativa valmistelu	5	200,00	275,00	237,50
erittäin vaativa valmistelu	6	240,00	330,00	285,00

Laskuri	€	Täytä vihreät kentät
tuntipalkka	80,00	
sivukulut 55 %	44,00	
keskustakampuksen koulutuksen yk-kerroin 114 %	141,36	←
kokonaispalkka/h	265,36	
katevaatimus 10 %	26,54	←
Arvonlisäveroton ulkoinen hinta/h	291,90	
opetustuntien määrä (1 op ~ 11 h)	11,00	←
ryhmän koko	20,00	
hinta €/ryhmä	3 210,86	
hinta €/opiskelija	160,54	

Taulukko 3: Hinnoittelulaskuri

Ylemmän taulukon tuntihinta-sarakkeisiin on määritelty lehtorin ja professorin palkkojen mukaan laskettu tuntihinta sekä näiden yhdistelmä opetustehtävän vaativuuteen perustuvilla kertoimilla. Vaativuuteen eli opetuksen suunnitteluun ja arviointiin perustuvia kertoimia käytetään Opettajankoulutuslaitoksella myös varsinaisen perustoiminnan opetuksen suunnittelussa, joten niiden käyttäminen myös tässä on perusteltua. Alemman Laskuri-taulukon tuntipalkkakenttään syötetään opetustehtävän vaativuutta vastaava tuntihinta joko lehtorin, professorin tai näiden yhdistelmän sarakkeesta riippuen siitä, minkä tasoisesta kouluttajasta on kyse, ja siten saadaan arvonlisäveroton ulkoinen hinta per tunti. Laskuria voi käyttää myös opintopisteen hinnan määrittelyyn per ryhmä tai per opiskelija syöttämällä tarvittavat tiedot opetustuntien määrä ja ryhmän koko -soluihin. Hinnoittelu perustuu omakustannusmalliin, jossa henkilöstömenot muodostavat hinnan perustan. Yleiskustannukset sisältävät tila-, materiaali- ja laitemenot sekä opetuksen tukipalvelut ja muut hallintomenot. Katevaatimus perustuu Helsingin yliopiston omaan ohjeeseen.

Sipilän (1996, 19-21) mukaan tuotteistettujen palvelujen hinnoittelussa tulisi pyrkiä eroon aikaveloituksista ja siirtyä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun. Vaikka yllä kuvattu hinnoittelumalli perustuu työn tuntihinnoitteluun, esitetään asiakkaalle tarjottava koulutuksen hinta kokonaispakettina. Opetuksen valmistelu on asiakkaalle näkymätön tukiprosessi, jolloin asiakkaalle räätälöitävä palvelun kokonaishinta muodostuu yhdestä tai useammasta tuntihinnoitteluun perustuvasta osasta asiakkaan tarpeesta riippuen. Hinnoittelumallilla voidaan ohjata asiakasta (ks. esim. Sipilä 1998) johonkin tiettyyn ryhmäkokoon tai mahdollisesti jatkuvaan yhteistyöhön. Jos asiakas tilaa toistuvasti samanlaisen tuotepaketin, on hintaa mahdollista laskea, koska valmistelun osuus siten vähenee.

#### 5.2.6 Tuotteistustyön ensimmäisen vaiheen valmistuminen

Syksyllä 2013 projektiryhmän kokouksessa todettiin tuotteistuksen ensimmäisen vaiheen valmistuneen. Konkreettisina tuloksina oli syntynyt koulutusmyyntiprojektien hallinnoimisen vaiheittainen kuvaus (liite 1) ja siitä johdettu prosessikaavio (liite 2).

Lisäksi oli ideoitu hinnoittelulaskuri (kuva 7) varsinaisten tuotepakettien hinnoittelun helpottamiseksi ja koulutusmyyntiprojektien hinnoittelun yhdenmukaistamiseksi. Hinnoittelulaskuria pidettiin hyvänä ja hintoja kilpailukelpoisina etenkin ulkomaisiin toimijoihin nähden.

Tuotteistamisen jatkokehityksen kannalta projektiryhmän mielestä Opettajankoulutuslaitoksen koulutusviennin tavoitteet tulisi visioida sisältäen koulutusviennin tavoitteet ja strategian. Strategian tulisi pohjautua tavoitteeseen taloudellisesti tuottavasta toiminnasta. Koulutusvientitoiminnan tulisi olla niin tuottavaa, että sitä varten pystyttäisiin resurssimaan henkilöstöä vastaamaan jatkuvasti kasvavaan kysyntään. Strategian tulisi myös tukea laitoksen tulosta ja vahvistaa sitä.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tarjottavan palvelun konkretisoiminen prosessiksi osoittautui haastavaksi pilottihankkeeksi. Ongelma oli sekä palvelun hinnoittelu että palvelun hallinnollisen toteutuksen suunnittelu ja kuvaaminen, koska palvelun loppukäyttäjien tarpeet ovat hyvin erilaisia. Työhön osallistuneilla henkilöillä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta tuotteistamisesta eikä koulutusmyyntipalvelujen hinnoittelusta, joka omalta osaltaan lisäsi haastetta.

Sipilän (1996, 16-17) mukaan asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä sekä erilaisten puitteiden luomista sisällölle. Juuri tätä työtä on tehty tuotteistamisprojektimme ensimmäisessä vaiheessa. Projektimme etenee vaiheittain kehittyen asteittain varsinaisiksi palvelukokonaisuuksiksi (ks. Sipilä, 1996).

Eri vaiheiden yksityiskohtainen läpikäynti kiinnitti huomiota ongelmakohtiin, joten dokumentoinnin edistytessä toimintatapamallia saatiin kehitettyä toimivampaan suuntaan. Myös kehitysideoita ja muut tämän kehittämisprojektin ulkopuolelle jääneet ideat dokumentoitiin.

Kehittämisprojektin ensimmäisen vaiheen tuloksena Opettajankoulutuslaitokselle luotiin uusi selkeästi etenevä toimintatapa koulutusmyyntipalveluiden hallinnoimiseksi, jossa käytetään hyväksi myös sähköistä projektinhallintajärjestelmää, Prohaa. Projektiryhmän mielestä syntynyt dokumentti palvelun vaiheittaisesta kuvauksesta on hyvä ja sen pohjalta luotiin hallinnon palveluprosessin toimintaa ohjaava prosessikaavio (liite 2). Lisäksi luotiin hinnoittelumalli koulutusmyyntitoiminnalle ja sitä hyväksi käytävä hinnoittelulaskuri (taulukko 3).

Tutkimuksen validius perustuu tutkimustavan valintaan ja siihen, että kehittämistyön tuloksena on pystytty vastaamaan kehittämisprojektin keskeisiin tavoitteisiin ja luomaan uusia toimintatapoja. Työn tuloksena syntynyt toimintatapamalli ja siitä johdettu prosessikuvaus vastaavat osaltaan tavoitteeseen palveluprosessin kehittämisestä. Ne kuvaavat hallinnollisen prosessin ja siihen tarvittavat resurssit ja ohjaavat siten myös prosessin hallintointia. Hinnoittelulaskuri toimii työkaluna ja pohjana koulutusmyyntipalvelun hinnoittelulle ja vastaa niin ikään osaltaan asetettuun tavoitteeseen koulutusmyynnin hinnoittelusta.

Saavutettujen tulosten hyödynnettävyys Opettajankoulutuslaitoksen ulkopuolella konkretisoi-  
tuu ehkä parhaiten hinnoittelulaskurin hyödynnettävyyteen. Hinnoittelumallia voi hyödyntää myös muissa koulutusmyyntipalveluita tuottavissa organisaatioissa muuttamalla palkkataulukon ja laskurin arvot vastaamaan oman organisaation palkkatasoa ja kustannuksia.

Sekä laskuri että hallinnoimisprosessi sopivat sellaisenaan käytettäväksi yliopiston muissakin yksiköissä. Laskuria ei oikeastaan tarvitse edes muokata, ainoastaan päivittää palkkatietojen osalta, joka täytyy tarvittaessa tehdä myös Opettajankoulutuslaitoksella palkkojen muuttuessa.

## 6.1 Tuotteistamisprojektin jatkuminen

Vaikka koulutusvienti on yksi strateginen kehittämiskohde Opettajankoulutuslaitoksella, ei sitä ole pystytty resurssimaan siten, että sillä tällä hetkellä olisi riittävät toimintaedellytykset. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että mahdollisuudet tarjota monipuolista opettajille suunnattua lisäkoulutusta sekä Suomessa että ulkomailla olisivat olemassa, mutta resurssit ovat vielä rajallisia. Tutkimuksen tulos osoittaa myös sen, että yhteistyö erityisesti Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kanssa on toiminnan toteutuksen kannalta erityisen tärkeää.

Opinnäytetyö on antanut hyvän alun koulutusmyyntikonseptin tuotteistamiseksi laitoksellamme. Kehittämiskohtien ensimmäinen vaihe antaa perustan tuotteistamistyön jatkokehitykselle ja työssä esitetty tuotteistamisen, palvelumuotoilun ja palvelun hinnoittelun teoriaosuus tukee myös tätä jatkokehitystyötä. Koulutusvientiprojekteja varten Opettajankoulutuslaitokselle perustettiin pysyvä ohjausryhmä, jonka tehtävänä on jatkaa tuotteistustyötä.

Tuotteistamistyön jatkon tavoitteena on pystyä luomaan pysyvä tarjooma, jota räätälöimällä pystyttäisiin sujuvammin vastaamaan loppukäyttäjien tarpeisiin ja joka olisi myös taloudellisesti tuottava. Sen vuoksi projektiryhmän näkemys koulutusviennin visioinnista ja strategian luomisesta, jotka ovat palvelumuotoiluprosessin keskeisiä elementtejä, olisi ehdottoman tärkeää. Strateginen suunnittelu on ratkaisujen suunnittelua, jossa määritellään markkinaposition ja erottautuminen kilpailijoista sekä liiketoiminta- ja ansaintamallit. (Tuulaniemi 2011, 130-11). Tässä vaiheessa tavoitteena on tarkentaa strategiselta kannalta palvelun tuottavan organisaation tavoitteita (Tuulaniemi 2011, 130-131). Opettajankoulutuslaitoksen koulutusvientistrategiassa tulisi määritellä, minkä laajuisia koulutuspalvelupaketteja tarjoomaa sisältäisi, kokonaisia tutkintoja vai pienempiä täydennyskoulutuksia vai molempia.

Palvelumuotoilun menetelmiin kuuluu olennaisena osana tutkimus asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tiedon kerääminen ja analysointi asiakkaista on jatkokehitystyön kannalta avainasemassa. Loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit tulisi tunnistaa, jotta palvelut voidaan suunnitella vastaamaan käyttäjän tarpeita. Hyvän ja tuottavan palvelukonseptin kehittäminen vaatii perustakseen hyvin analysoidun tiedon asiakkaista. (Tuulaniemi 2011, 130-131).

Arviointi on tärkeä palvelumuotoilun menetelmä, jossa palvelun kehittämisen vaikutuksia ja mittaamista arvioidaan saadun palautteen ja tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 130-131). Sen vuoksi mittareiden laatiminen ja tiedonkeruumenetelmien suunnitteleminen olisi yksi palveluprosessin jatkokehittämisen kannalta olennainen ohjausryhmän tehtävä. Arviointivaiheen

tavoitteena on jatkuva kehittäminen ja palvelun siirtäminen kehitystilasta tuotantotilaan (Tuulaniemi 2011, 130-131).

Kehittämisen kannalta konkreettisia toimenpiteitä olisi myös kumppanuuksien kartoittaminen sekä kotimaassa että ulkomailla. Esimerkiksi Singaporessa on oltu kiinnostuneita Opettajan-koulutuslaitoksen tarjoamasta opettajankoulutuksesta. Benchmarkkauksen mahdollisuutta ainakin kotimaisten toimijoiden kanssa kannattaisi myös selvittää.

Työn tuloksena kehitettyä hinnoittelulaskuria on ehditty suunnitelmielessä testata mahdollisesti tulossa oleviin koulutusmyyntihankkeisiin liittyen ja sen on todettu olevan erittäin toimiva ja vastaavan yleistä markkinatasoa. Laskuri nykyisessä muodossaan on kuitenkin ”prototyyppi”, jonka kehittämistä tulisi jatkaa, jotta sen hyödynnettävyys erilaisiin koulutusprojekteihin olisi mahdollisimman helppoa ja helposti dokumentoitavissa. Myös hinnoittelustrategian kehittämistä kannattaisi jatkaa esimerkiksi Sipilän (1998, 84-87) hinnoittelustrategian ja hinnoitteluperiaatteiden laadinnan apukysymyksien avulla, kuten esimerkiksi:

- ”Miten hinnoittelustrategian muutokset, hinnankorotukset ja -alennukset tehdään?
- Kuka tai ketkä vastaavat hinnoittelusta?
- Kuinka pitkäksi ajaksi hinnat vahvistetaan?
- Miten hinnoitellaan työt, joita ei haluta?
- Miten referenssi- ja pilottiprojektit hinnoitellaan?
- Miten eri asiakasryhmien palvelut hinnoitellaan: asiakassegmentit, vakioasiakkaat, kerta-asiakkaat, kuudet asiakkaat, suurasiakkaat, yritykset, yksityishenkilöt?”

## 6.2 Itsearviointi

Kehittämishankkeen läpivienti osoittautui paljon haasteellisemmaksi projektiksi kuin alussa olisi voinut kuvitella. Vasta tutustuttuani tuotteistamisesta kertovaan kirjallisuuteen käsitin, kuinka pitkäjänteisestä ja vaativasta prosessista siinä on kyse. Myös erilaiset raportit ja artikkelit koulutusviennin nykytilasta ja tulevaisuudesta kirkastivat ajatusta siitä, kuinka alussa tämä työmme vasta onkaan.

Relevanttia tietoa korkeakoulujen koulutusmyynnistä eikä varsinkaan niiden tuotteistamisprojekteista ollut kovin paljoa tarjolla, mutta tuotteistamisen ja hinnoittelun teoriasta löytyi kirjallisuutta kohtuullisen paljon. Tosin monissa niistä viitattiin toisiinsa, joten usein päädyin yhden ja saman kirjan alkulähteelle. Erityisesti Sipilän ja Grönroosin teokset olivat usein viitattuja.

Työn tekemisen myötä karttui osaaminen kehittämistyöstä ja ymmärrys kehittämistyön menetelmistä. Tämä opinnäytetyö auttoi hahmottamaan tuotteistamisen ja liiketoiminnan, mikä on nykyisin tärkeä tekijä myös korkeakoulumaailmassa, osaksi perinteistä opetustoimintaa. Koen, että tämä työ on kehittänyt ammatillista osaamistani opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti.

## Lähteet

### Julkaistut lähteet

### Kirjallisuus

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell.

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

Karjalainen, L. 2012. Liiketalouden matematiikka. 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus.

Margine, F. & Gibbs, P. 2009. Marketing Higher Education. Theory and Practice. Berkshire: Open University Press.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Ojasalo, K., Molanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi - Suomen koulutusviennin strategiset linjaukset. Valtioneuvoston periaatepäätös. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2010:11. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kansainvälisten asiain sihteeristö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013a. Suomi kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Selvitystyöryhmän muistio. Toimenpideohjelma koulutusviennin edellytysten parantamiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2013:9.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto.

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

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Yliopistolaki 24.7.2009/558.



## Sähköiset lähteet

CIMO. 2010. CIMO korkeakoulutuksen kansainvälistäjänä 2010. ISBN: 978-951-805-432-3 (pdf). Toimituskunta: Juha Ketolainen, Marjaana Kopperi, Anni Kallio, Marjut Vehkanen ja Virve Zenker. Luettu 18.9.2013.

[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/21260\\_CIMO\\_korkeakoulutuksen\\_kansainvalistajana\\_2010\\_web.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/21260_CIMO_korkeakoulutuksen_kansainvalistajana_2010_web.pdf)

FCG. 2012. Koulutusvientiselvitys. FCG Finnish Consulting Group - FCG Koulutus ja Konsultointi Oy yhdessä Haaga-Helia Global Education Oy:n ja EduClusterFinland Oy:n kanssa. Luettu 18.9.2013. <http://tredea-fi-bin.directo.fi/@Bin/13a06a552aee58c71c85458b879c0812/1379502423/application/pdf/493187/Koulutusvientiselvitys%20Loppuraportti%20Final%2030%2012%202012.pdf>

Helsingin yliopisto 2013. Helsingin yliopisto lyhyesti. Luettu 18.9.2013. <http://www.helsinki.fi/lyhyesti/opetus/>

Helsingin yliopisto 2013. Helsingin yliopisto lyhyesti. Luettu 18.9.2013. <http://www.helsinki.fi/lyhyesti/opetus/>

Helsingin yliopisto 2012. Vuosikertomus 2012. Luettu 18.9.2013. <http://www.helsinki.fi/vuosikertomus2012/lukuina.html#target2>

Mertanen, O. 2011. Kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla Suomi kilpailee englanninkielisen maailman kanssa. Luettu 1.9.2013 <http://www.helsinki.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/3-2011/7-13-55-09>

Nettilaki 2013. Itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. Luettu 20.10.2013. <http://www.nettilaki.com/a/itsen%C3%A4inen-julkisoikeudellinen-laitos>

Nissilä, M-L. 2013. Uusi vientivaltti? Opettaja 38/2013. Luettu 18.9.2013. <http://www.opettaja.fi/cs/Satellite?c=Page&pagename=OpettajaLehti%2FPage%2Fjuttusivu&cid=1351276519632&juttuID=1355755420802>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013b. Yliopistot ja yhteistyöverkostot. Luettu 20.10.2013. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/yliopistot/>

Opettajankoulutuslaitos. 2013. Tietoa laitoksesta. Luettu 18.9.2013. <http://www.helsinki.fi/okl/laitos/index.html>

Suomen ylioppilaskuntien liitto. 2010. Muistio Valtioneuvoston koulutusvientistrategiasta. Luettu 18.9.2013. <http://www.slideshare.net/SYLFinland/syl-muistio-koulutusviennista>

Valtioneuvosto päätti Suomen koulutusvientistrategiasta. Opetusministeriön julkaisut 2010. Luettu 18.9.2013. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/04/Koulutusvientistrategia.html?lang=fi>

## Julkaisemattomat lähteet

Helsingin yliopisto 2013. Helsingin yliopiston organisaatio. Luettu 18.9.2013. [https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pp\\_list&placeId=HY034254](https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=pp_list&placeId=HY034254)

Helsingin yliopisto. 2014. Kansainvälisyys. Luettu 6.1.2014. [https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=pp\\_list&placeId=HY03420](https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=pp_list&placeId=HY03420)

Huovinen, S. 2011. Export of Education. Case HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Haaga-Helia. Master Thesis.

Lipponen, L. 2013. Koulutuksen johtajan haastattelu 5.6.2013

Laine, A. 2013. AO-LO työkkäkoulutus ja sen teettämä työ. Laineen sähköposti Kaipaiselle 29.4.2013

Mertanen, O. 2014. Koulutusvientiasiaa. Mertasen sähköposti Kaipaiselle, 27.1.2014.

Opettajankoulutuslaitos. 2012. Tavoiteohjelma 2013-2016.

Palmenia. 2013. Tavoiteohjelma. Hyväksytty sopimus 21.2.2013. Luettu 18.9.2013.  
<https://flamma.helsinki.fi/content/res/pri/HY299473>

Raudaskoski, A-P. 2012. Ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen tuotteistamismallin kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

## Kuvat

Kuva 1. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33) .....	16
Kuva 2. Yleinen palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127) .....	19
Kuva 3. Mukaeltu kuva Tuulaniemen kuvaamasta palvelumuotoiluprosessista (Tuulaniemi 2011, 130-131).....	20
Kuva 4: Mukaeltu kuva, kehittämishankkeen kulku (Ojasalo ym. 2009) .....	29

## Taulukot

Taulukko 1: Mukaeltu taulukko Helsingin yliopiston organisaatiokaaviosta (Helsingin yliopiston organisaatio 2013) .....	12
Taulukko 2: Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009) .....	31
Taulukko 3: Hinnoittelulaskuri .....	34

## Liitteet

Liite 1. Koulutusmyyntipalvelun vaiheittainen kuvaus .....	46
Liite 2 Koulutusmyyntipalvelun prosessikuvaus.....	48

## Liite 1. Koulutusmyyntipalvelun vaiheittainen kuvaus

	Valmisteluvaihe					
	Vaihe 1: Tarjouspyyntö saapuu	Vaihe 2: Tarjouspyynnön käsittely	Vaihe 3: Resurssien suunnittelu	Vaihe 4: Hinnoittelu	Vaihe 5: Tarjouksen kirjoittaminen	Vaihe 6: Sopimus
Vaiheen kesto (läpimenoaika)	0-5 päivää	0-5 päivää		1 päivä	0-5 päivää	
Osallistujat	Tarjouksen saaja	Koulutuspäällikkö (tstopäällikkö, taloussuunnittelija)	Johtajan täytyy määritellä, ketkä osallistuvat valmisteluun eli valmisteluryhmän nimeäminen	Taloussuunnittelija ja tarjouksen valmistelija	Valmistelija laitoksen johtaja	OKL:n avainhenkilöt HY:n lakimies Tilaaja
Suorituspaikka	OKL	OKL	OKL	OKL	OKL	OKL
Tarvittavat resurssit	-	-	Valmisteluryhmän työaika	Taloussuunnittelijan työaika	Proha: valmistelija ja laitoksen johtaja	Valmis pohja Valmistelijan työaika
Tehtävät	Tarjouspyynnön toimittaminen koulutuspäällikölle tai tstopäällikölle tai taloussuunnittelijalle	1. Tarvitaanko lisätietoja (selvittämismallisuus) 2. Tiedottaminen johtajalle, tstopäällikölle ja tal.suunnittelijalle Tiedot Prohaan sen jälkeen kommentteille, sitten johtajalle, joka tekee päätöksen jatkamisesta	Keskustelu ja tarjouksen valmistelu	Hinnoittelu	Otetaan käyttöön määrämuotoinen formaatti (A4 + liitteet) Laitoksen johtajan allekirjoitus	1. Sopimuksen laatiminen 2. Sopimuksen tarkistuttaminen 3. Sopimuksen allekirjoittaminen
Kriittiset kohdat	Tarjouspyynnön saaja hoitaa asiaa itse Varautuminen: riittävä tiedotus toimintatavoista					Sopimuksen allekirjoitus riittävän ajoissa ennen koulutuksen aloittamista

	Toteutusvaihe				
	Vaihe 7: Valmistelutyöt	Vaihe 8: Valintojen järjestelyt (vain tutkintoon johtavissa koulutuksissa)	Vaihe 9: Hakemusten käsittely (vain tutkintoon johtavissa koulutuksissa)	Vaihe 10: Koulutuksen toteutus	Vaihe 11: Laskutus ja kulujen seuranta
Vaiheen kesto (läpimenoaika)				Sopimuksen mukaan	1-3 päivää
Osallistujat	Koulutuspäällikkö Opetushenkilöstö Amanuenssi	Koulutuspäällikkö Opetushenkilöstö Amanuenssi	Koulutuspäällikkö Opetushenkilöstö Amanuenssi	Amanuenssi Opetushenkilöstö	taloussihteeri, tal.suunnittelija
Suorituspaikka	OKL	TKD OKL	OKL	Sopimuksen mukaan	OKL
Tarvittavat resurssit	Opetushenkilöstön työaika Amanuenssin työaika	Opetushenkilöstön työaika Amanuenssin työaika	Opetushenkilöstön työaika Amanuenssin työaika	Tilat Opetushenkilöstön työaika sopimuksen mukaan Amanuenssin työaika	Taloussihteerin ja taloussuunnittelijan työaika
Tehtävät	Opetushenkilöstön rekrytointi (keskustelu koul.johtajan kanssa) Opintomateriaalin valmistelu Tilavaraukset Muut järjestelytehtävät	Opetushenkilöstön rekrytointi (keskustelu koul.johtajan kanssa) Opintomateriaalin valmistelu Tilavaraukset Muut järjestelytehtävät	Opetushenkilöstön rekrytointi (keskustelu koul.johtajan kanssa) Opintomateriaalin valmistelu Tilavaraukset Muut järjestelytehtävät	Sopimuksen mukaan	Kustannusten seuranta ja raportointi Laskutus
Kriittiset kohdat					

	Seuranta	
	Vaihe 12: Palauteen kerääminen	Vaihe 13: Palauteen purku ja analysointi
Vaiheen kesto (läpimenoaika)		
Osallistujat	Koulutuspäällikkö Asiakkaat	Koulutuspäällikkö
Suorituspaikka	OKL	OKL
Tarvittavat resurssit	Koulutuspäällikön työaika Palautelomake	Koulutuspäällikön työaika
Tehtävät	Kyselyn toteutus	Kyselyn analyysi

Liite 2 Koulutusmyyntipalvelun prosessikuvaus

