



**TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**LIIKETALOUS**

**OPINNÄYTETYÖ**

**KOULUTUSPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN**  
Case: Innoline Oy

**Hanna Hietala**

Liiketalouden koulutusohjelma  
toukokuu Vuosi 2007  
Työn ohjaaja: Pietro Albanese

**TAMPERE 2007**



**TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS**

---

<b>Tekijä:</b>	Hanna Hietala
<b>Koulutusohjelma:</b>	Liiketalous
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Koulutuspalvelujen tuotteistaminen Case: Innoline Oy
<b>Title in English:</b>	Making products from education service Case: Innoline Oy
<b>Työn valmistus- kuukausi ja - vuosi:</b>	Toukokuu 2007
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pietro Albanese

**Sivumäärä: 43**

---

## **TIIVISTELMÄ**

Sain opinnäytetyöni aiheen tehtävänantona lahtelaiselta Innoline Oy:ltä. Tehtäväni on tutkia asiantuntijapalveluiden ja erityisesti koulutuspalveluiden tuotteistamista, sekä toteuttaa löytämäni tiedon pohjalta ohjeistus, jonka avulla Innoline Oy voi tuotteistaa koulutuspalvelunsa. Esimerkkinä tuotteistan heidän SMART Board -käyttöönotto-opastuksensa.

Tutkiessani aihetta tutustuin tuotteistamista ja asiantuntijapalveluita koskevaan kirjallisuuteen, sekä haastattelin muutamia kouluttajia ja konsultteja. Internetistä käytin tietolähteenä hakiessani mahdollisimman tuoretta tietoa aiheesta.

Työni alussa käsittelen teoriassa asiantuntijapalvelujen tuotteistamista, mitä seikkoja on syytä ottaa huomioon ja kuinka pitkälle asiantuntijapalveluita on ensinnäkään järkevää tuotteistaa. Pohdin myös sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen merkityksiä juuri koulutuspalveluiden ollessa kyseessä. Teoriapohdinnan pohjalta luon kaavion, jonka mukaisesti tuotteistan SMART Board -käyttöönotto-opastuksen.

Sain rakennettua selkeän ja helposti seurattavan tuotteistusprosessikaavion. Se sisältää neuvoja niin kohderyhmävalintaan, tuotteistuksen asteeseen kuin markkinointimateriaalinkin tuottamiseen, sekä muita tuotteistamisessa huomioon otettavia olennaisia seikkoja. Kaavion pohjalta on helppo lähteä tuotteistamaan koulutuspalvelua ja jättää kaavion loppupäästä osia pois, jos tuotteistaminen koetaan vain yrityksen sisäiseksi työkaluksi.

---

**Avainsanat:** tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, koulutuspalvelu, tuotteistusprosessi

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>4</b>
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	4
1.2 Toimeksiantaja .....	4
1.3 Työn rajaukset ja rakenne .....	5
<b>2 Kuinka asiantuntijapalvelu tuotteistetaan</b> .....	<b>6</b>
2.1 Palvelun käsite .....	6
2.1.1 Asiakkaan näkemys palvelusta.....	7
2.1.2 Ydinpalvelu ja tukipalvelu .....	7
2.1.3 Uudet palvelut ja palvelujen uudistaminen .....	8
2.2 Tuotteistaminen.....	9
2.2.1 Tuotteistuksen tasot .....	10
2.2.2 Dokumentointi.....	12
2.3 Asiantuntijapalvelu tuotteena .....	12
2.3.1 Kilpailutekijät.....	13
2.3.3 Tuotannon tasaisuus .....	15
2.4 Tuotteistamisen syyt ja hyödyt .....	16
2.5 Tuotteistusprosessi .....	17
2.5.1 Ongelmasta idea .....	17
2.5.2 Määrittelyt.....	17
2.5.3 Tuotteistusprosessikuvaus .....	18
<b>3 SMART Board -koulutuksen tuotteistaminen</b> .....	<b>20</b>
3.1 Mikä on SMART Board? .....	20
3.2 Tuotteistusprosessi .....	22
3.2.1 Kohderyhmä .....	22
3.2.2 Ydinpalvelu.....	24
3.2.3 Tukipalvelut .....	26
3.2.5 Palveluprosessi .....	28
3.2.6 Konkretisointikeinot .....	30
3.2.7 Hinnoittelu ja laatu .....	30
3.2.8 Markkinointimateriaali.....	33
3.3 Koulutuspalvelun edelleen kehittäminen .....	35
<b>4 Pohdinta</b> .....	<b>37</b>
4.1 Työn yhteenveto.....	37
4.2 Tulosten arviointi .....	37
<b>Lähteet</b> .....	<b>39</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>41</b>
Liite 1 Aronet Ratkaisut Kuopion Teknologikeskus Teknia Oy.....	41
Liite 2 Aronet Ratkaisut Finpro .....	41

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Sain opinnäytetyöni aiheen tehtävänantona Lahtelaiselta koulutuspalveluja ja kehityshankkeita tuottavalta yritykseltä, Innoline Oy:ltä. Tarkoitukseni on heidän SMART Board -käyttöönotto-opastustaan esimerkkinä käyttäen, laatia yksinkertainen asiantuntijapalvelujen tuotteistusohjeistus, jonka perusteella he voivat tuottaa myös muut palvelunsa.

Palveluja on vaikea myydä ja markkinoida, koska ne ovat useimmiten jotain abstraktia, tunteita ja kokemuksia herättäviä, enemmän kuin mitään käsin kosketeltavaa. Varsinkin jos kyseessä on asiantuntijapalvelu, jonka lopputulosta tai aikaansaamaa muutosta ei välttämättä huomaa silmällä tai tunne millään muullakaan tavalla. Se voi olla vain hienoinen ajatusmaailman muutos tai ideoiden lisääntyminen. Miten siis saada asiakkaat ymmärtämään, että he ovat oikeasti ostamassa jotain heille tarpeellista?

Tekemällä asiantuntijapalveluista enemmän tuotteen omaisia, tuotteistamalla ne, saadaan niihin ominaisuuksia, jotka helpottavat niin myyntiä, markkinointia kuin itse palvelun tuottamisprosessia. Pohja kun voi olla kaikille sama ja päälle lisätään kullekin asiakkaalle personoidut osat. Minun tavoitteeni on nyt selvittää miten asiantuntijapalvelu tuotteistetaan, jotta prosessista olisi hyötyä niin palvelun tuottajalle kuin sen ostajallekin.

## 1.2 Toimeksiantaja

Innoline Oy (myöhemmin Innoline) on 80-luvulla kommandiittiyhtiöksi perustettu Lahtelainen yritys. Se oli alkujaan noin kymmenen akateemisen henkilön sivubisnes, kunnes vuonna -94 yritysmuoto muutettiin osakeyhtiöksi ja sen toiminnasta jäi vastaamaan 4–5 henkilöä alkuperäisestä kommandiittiyhtiöstä. Nykyään osakkaita on kolme ja yrityksen päätoimialueita ovat erilaiset kehittämishankkeet ja koulutukset, siis asiantuntijapalvelut yrityksille ja yhteisöille.

Innolinessa on huomattu ongelmaksi se, että useisiin koulutuksiin, jotka he toteuttavat, tehdään uudet suunnitelmat ja uudet materiaalit. Sama työprosessi tehdään useimmiten lähes alusta alkaen uusiksi. Kysyntää kuitenkin olisi nykyistä enemmän, myös keskenään samankaltaisille koulutuksille, jolloin voisi soveltaa jo aiemmin haettua tietoa ja suunniteltua pakettia. Näin säästettäisiin myös aikaa ja henkilöstöresursseja.

Yritykseltä löytyy halua uudistaa liiketoimintansa niin että palvelut tuotteistetaan järkeväksi havaitulla tavalla. Tällöin niiden myynti ja markkinointi helpottuvat, ja lisäksi niitä voidaan tuottaa määrällisesti enemmän, kun osa suunnitteluun käytetystä ajasta jää vapaaksi. Aikaa tuotteistuksen tutkimiseen ei kuitenkaan ”omasta talosta” löydy, joten he antoivat pohjatyon minulle tehtäväksi.

### 1.3 Työn rajaukset ja rakenne

Pyrin työssäni selvittämään mitkä kaikki seikat asiantuntijapalveluja tuotteistettaessa on otettava huomioon. Pohdin kuinka pitkälle koulutuspalvelua on järkevää tuotteistaa, ja miten tuotteistaminen viestitään asiakkaalle, vai viestitäänkö ollenkaan. Selvitän myös miten tuotteistamista voidaan käyttää myynnissä ja markkinoinnissa hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla vai kannattaako sitä hyödyntää ollenkaan sillä saralla.

Näiden selvitysten pohjalta laadin asiantuntijapalvelujen tuotteistusohjelman, joka toimii myös oppaana tai runkona, jota apuna käyttäen voi tuotteistaa asiantuntijapalveluja. Toki on otettava huomioon sellainen seikka, että tutkin asioita Innolinen kannalta katsoen, joten jokaisen, joka tästä työstäni apuja hakee, on syytä miettiä kuinka pitkälle niitä voi soveltaa omaan palveluunsa. Lisäksi sovellan laatimaani tuotteistusohjelmaa case palveluun, eli Innolinen SMART Board -käyttöönottopastukseen, tuotteistamalla sen parhaaksi katsomallani tavalla.

Työni sisältää ensin teoriaosuuden asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta, jonka olen koonnut kirjatietoa keräämällä ja Innolinen kouluttajia haastattelemalla. Teoriatiedon pohjalta rakennan tuotteistusohjelman tai -kaavion, jonka mukaisesti sitten lopuksi tuotteistan myös esimerkkikoulutuksen.

## 2 Kuinka asiantuntijapalvelu tuotteistetaan

### 2.1 Palvelun käsite

Asiantuntijapalvelua on yleensä vaikea kuvata, koska se on jostain abstraktia, aineetonta aikaansaannosta. Se on vain lupaus että joku aikoo tehdä jotakin, ja oikeastaan sitä ei ole vielä edes olemassa kun ostopäätös tehdään (Beckwith 1999:13). Sen lopputulos voi olla näkyvä, esimerkiksi kampaajalla käynnin jälkeen voit huomata palvelutapahtuman lopputuloksen, tai se voi olla näkymätön. Esimerkiksi koulutuksen jälkeen, et välttämättä heti huomaa mielessäsi heränneitä ajatuksia tai avartunutta katsantokantaasi. Palvelua ei myöskään voi varastoida, ja kuljettaminenkin vaatii palvelun tuottajan kuljettamista (Sipilä 1996:24).

Palvelun vaikeasta kuvailemisesta johtuen on sen aikaansaamia hyötyjä myös vaikea kertoa ymmärrettävästi ja mahdollisimman yksinkertaisesti. Ennen kuin nämä seikat kuitenkin on selvillä, on palvelua lähes mahdoton lähteä myymään tai markkinoimaan. Usein näkeekin että palvelun hyötykartoitus on jätetty tekemättä, tai sen esittäminen koetaan vaikeaselkoiseksi ja palvelua yritetään myydä esimerkiksi sen toteutusympäristön avuin. Tällöin esitteissä kuvataan esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöä mahdollisimman positiivisesta kulmasta, jotta asiakkaalle muodostuisi mielikuva että tuolla se palvelu tapahtuu. (Kinnunen 2004: 127.)

Äänet, tuoksut ja yleisesti ottaen kaikki aistihavainnot ovat osa palvelutapahtumaa. Jos tuotantoympäristö on luotaantyöntävä, ei asiakas halua palveluakaan, olisi se sitten kuinka ammattitaitoista tahansa. Ympäristö myös vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, niin asiakaspalvelijan kuin asiakkaidenkin, ja keskinäinen kanssakäyminen taas luo tunnelman, joka osaltaan vaikuttaa kokonaiskuvaan, joka kullekin muodostuu (Kinnunen 2004:85). Asiakaspalvelijat myös luovat yrityksen maineen ja usein yritys mielletään jopa henkilöksi sen työntekijöiden kautta. Se saa ihmillisiä piirteitä, siitä tulee läheinen, siellä viihdytään ja sen asiakkaaksi sitoudutaan. Toisaalta taas sille voidaan myös suuttua, jollei tuttu asiakaspalvelija olekaan paikalla, tai jos toinen asiakas tai tuttava saa jutuillaan ilmapiiriin muuttumaan toisenlaiseksi. (Aula 2005: 100, 109.)

### 2.1.1 Asiakkaan näkemys palvelusta

Yrityksen palveluista on varmasti yhtä monta erilaista käsitystä kuin heillä on asiakkaita. Jokainen mieltää asiat omasta näkökulmastaan ja toimii sen mukaisesti. Usein asiakkaat ovat sitä mieltä että juuri heidän ongelmansa ovat täysin ainutlaatuisia, uniikkeja ja mahdottomia kohdata jossain toisessa yrityksessä. Silloin he haluavat myös palvelua, joka sopii juuri näihin heidän uniikkeihin ongelmiinsa. Heidän odotuksensa palvelua kohtaan ovat myös ainutlaatuisia, ja jos he saavat jotain muuta kun mitä ovat odottaneet, se saa aikaan joko pettymysreaktion tai sitten odotettua suuremman tyytyväisyyden tunteen.

Toisaalta asiakaspalvelijan näkökulmasta asiakkaan ongelma voi olla hyvinkin tavanomainen ja hänen tarjoamansa ratkaisu kaukana juuri tälle yritykselle räätälöidystä palvelusta, ennemmin lähellä standardipalvelua. Tärkeintä on kuitenkin palvelun näkökulmasta se miten asiakas asian kokee ja miten ratkaisu hänelle esitetään. Palvelun ja asiakaspalvelijan täytyykin aina muokkautua asiakkaan mukaiseksi, jotta myyntiä syntyy. (Sipilä 1996:70.)

### 2.1.2 Ydinpalvelu ja tukipalvelu

Yrityksen pääasiassa tarjoamat palvelut voidaan määritellä ydinpalveluiksi. Ne ovat palveluja joihin panostetaan eniten ja joista suurin rahavirta tulee. Niihin löytyy asiantuntemusta ja osaamista ja ne herättävät asiakkaan kiinnostuksen.

Tukipalvelut sen sijaan joko täydentävät ydinpalvelua tai tekevät sen mahdolliseksi. Esimerkiksi koulutuksen yhteydessä vuokrattava tila on tukipalvelu, joka mahdollistaa itse koulutuksen järjestämisen. Tukipalvelut voivat myös antaa asiakkaalle lisää mahdollisuuksia, tai ne voivat olla juuri se seikka mikä erottaa yrityksen palvelun kilpailijan palvelusta. Tukipalveluiden avulla voidaan myös esimerkiksi markkinoinnissa luoda haluttua mielikuvaa yrityksestä ja sen palveluista. (Sipilä 1996: 64.)

### 2.1.3 Uudet palvelut ja palvelujen uudistaminen

Mistä uudet palvelut oikeasti saavat alkunsa ja miten niiden kannattaisi saada alkunsa. Useinhan niin sanotut uudet palvelut ovat todellisuudessa vain muunnelmia vanhoista palveluista. Tämä ei suinkaan ole huono asia sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että lähellä nykyistä toimintaa olevien palveluiden menestyminen on taatumpaa kuin aivan uusille urille suuntaavien. Toki on myös menestystarinoita aivan uusista innovaatioista, jotka ovat menestyneet loistavasti. (Kinnunen 2004: 60.)

Loppujen lopuksi on se uusi palvelu mitä tahansa, se voi menestyä, kunhan pohjatyö on tehty hyvin. On aivan turha lähteä kehittämään tämän hetkistä palvelua uuteen muotoon, jos se ei nykyiselläänkään toimi. Yrityksen on lähdettävä liikkeelle asiakkaiden toimintamalleihin perehtymisestä. Millaiseen toimintaan asiakkaat ovat valmiita osallistumaan, kuinka paljon ja minkälaista osallistumista uusi palvelu vaatii asiakkailta ja kevatko he sen tuottamat hyödyt oikeasti tarpeellisiksi. Asiakkaalle on kerrottava mitä panostusta palvelu häneltä vaatii ja yleensä mitä enemmän se on, sitä pienemmiksi asiakas saamansa hyödyt kokee. (Kinnunen 2004:60, 68.)

Asiakkaat tarvitsevat useimmiten asiantuntija-apua, eli jonkun ulkopuolisen asiaan perehtyneen henkilön tietotaitoa, kun oma osaaminen ei enää riitä ongelman ratkaisemiseen. Tällainen tarve syntyy kun esimerkiksi jokin seuraavista tilanteista tulee vastaan:

- Ymmällään oleminen
- Epämukavuuden tunteita
- Tarkistus- tai päivitystarve
- Vaatimustason nousu
- Muutoksia toiminnassa tai organisaatiossa
- Konflikti
- Uutta tietoa alalla, muttei tietoa miten se sisäistetään
- Tarvitaan ulkopuolista tukea ja turvaa, eräänlaista sparrausta tai mentorointia
- Kaivataan tukea ulkopuolelta suurien päätösten tekoon ja läpivientiin
- Epätietoisuutta miten muissa alan yrityksissä toimitaan
- Työmoraali horjuu
- Yrityksen henkilökunnan yhteenkuuluvaisuus horjuu
- Pätevyysvaje



- Tulee tarve että jotain on tehtävä, muttei itseltä löydy osaamista

(Ursin 14.12.2006, esitysmateriaali)

Palvelun sanoma, eli se mitä asiakas erityisesti haluaa palvelusta, on uudelle palvelulle ja tietysti uudistetullekin palvelulle tärkeä asia. Se on lupaus hyödyistä, joita palvelun avulla asiakas voi saada ja samalla tietysti myös syy valita juuri tämä palvelu. On mietittävä tarkkaan millainen sanoma kuhunkin palveluun halutaan liittää ja mitä seikkoja asiakkaalle luvataan. (Kinnunen 2004: 127.)

## 2.2 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen tulisi olla jatkuva ja vaiheittain etenevä tapahtumaketju. Siihen kuuluvat vaiheet palveluiden muodostamisesta aina markkinoinnin valmisteluun ja seurantaan saakka. Siis huomattavasti kattavampi prosessi kuin usein käsitetäänkään. Parhaimmillaan tuotteistus saa koko henkilökunnan ymmärtämään mitä yritys todellisuudessa tekee, miten se tehdään ja kuka oikein tekee. (Lehtinen, Niinimäki 2005: 45.) Yritys, josta tuoteajattelu puuttuu, on kuin huonoja prototyyppisiä tekevä käsityöläinen. Lopputulos on kuin ala-asteen oppilaan ensimmäinen patalappu, sen aikaansaamisesta voi onnitella itseään, muttei sitä kehtaa näyttää kuin sukulaisille. (Sipilä 1992: 99.)

Sana tuotteistus voi synnyttää monelle mielikuvan, että olemassa oleva palvelu vain ”nimikoidaan ja paketoidaan” uudestaan. Sitä ei niinkään mielletä tuotekehitykseksi, vaan pikaiseksi ponnistukseksi, jotta markkinointi toimisi paremmin. Todellisuudessa kuitenkin jos tuotteistaminen halutaan toteuttaa kunnolla ja täydessä mittakaavassaan, pakottaa se miettimään koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. Mitä oikein tehdään ja kenelle, ovat siinä vaiheessa polttavia kysymyksiä. (Sipilä 1996: 33–34.)

Tuotteistuksen tulisi lähteä liikkeelle jo heti tuotesuunnitteluprosessin alkuvaiheessa. Tuotteistuksella ei tarkoiteta, että palvelu yritettäisiin muuttaa tuotteeksi, vaan se on enemmänkin palvelutuotteen ymmärtämistä ja edelleen kehittämistä asiakasnäkökulmasta katsoen. Kiinteimmin tuotteistus liittyy markkinoinnin suunnitteluvaiheeseen, mutta tuotteistus voidaan toki toteuttaa erilläänkin. (Lehtinen, Niinimäki 2005: 31.)

Kaikkein tärkeimpänä tavoitteena tuotteistajalla on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä myynti- ja markkinointikelpoisia ratkaisuja, jotka ratkaisevat asiakkaiden ongelmia. Tuotteistaminen yksinään ei tietenkään tuo menestystä, mutta ilman sitä on moni asia, kuten myynti ja markkinointi, huomattavasti hankalampaa. (Parantainen 2005:186, 190, 194.)

Tuotteistaminen osaltaan kannustaa tuotekehityksessä mukana olevia jatkuvaan opiskeluun. Jos yrityksen tarkoituksena on esimerkiksi tuoda markkinoille koulutus tai jokin tuote, on sen oltava mahdollisimman pitkälle mietitty kokonaisuus. Vaikkakin tietoa tulee koko ajan uutta, ja erityisesti asiantuntijat haluaisivat hioa ja hioa taitojaan jatkuvasti, on jossain vaiheessa pysähdytävä ja laitettava tuote pakettiin. Tuotetta tai palvelua voidaankin pitää täysin tuotteistettuna silloin, kun sen käyttöoikeus voidaan myydä eteenpäin, jos siis tällainen myyntitoiminta on yrityksen suunnitelmassa. (Sipilä 1996:17, 35.)

Huonosti tuotteistetun palvelun erottaa siitä, että asiakkaan on vaikea saada selville mitä palvelu maksaa, mitä se oikein pitää sisällään, kuka palvelun toteutuksesta vastaa ja kenelle juuri kyseinen palvelu on tarkoitettu. Nämä kysymykset kun esittää useaan otteeseen tuotteistuksen edetessä, pysyy realistinen kuva siitä missä oikein ollaan menossa. (Parantainen 2005: 202–203.)

### 2.2.1 Tuotteistuksen tasot

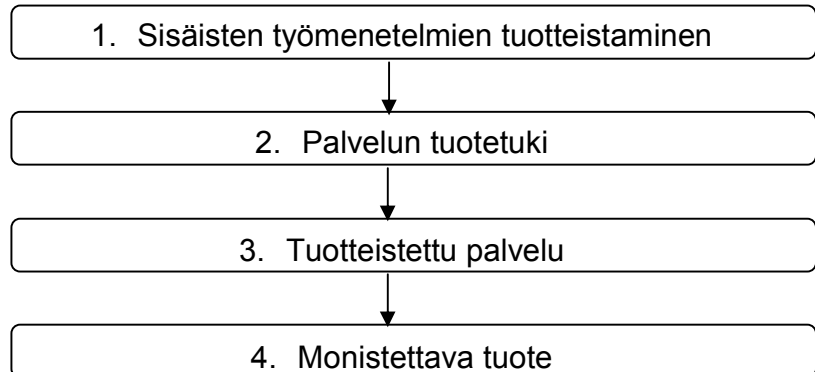
Riippuen täysin yrityksestä, on syytä miettiä kuinka pitkälle tuotteistaminen on heidän tapauksessaan järkevää viedä. Asiakas näkee asian kuitenkin täysin omasta näkökulmastaan ja toisaalta ylimääräinen räätälöinti teettää paljon töitä, joista ei saada korvausta.

Haastattellessani Klaus af Ursinia, joka on tehnyt konsultin töitä usean vuosikymmenen ajan, ei hän kokenut tuotteistaneensa palveluitaan. Hänellä ei kertomansa mukaan ole pohjaa, jonka mukaisesti hän toteuttaisi edes samantyylliset konsultointikeikat. Hän kuitenkin antoi listan, johon on kerätty ikään kuin tarjotin siitä, millaisia erilaisia koulutuksia ja konsultointeja hän tekee ja mielestäni sekin on jo tuotteistamisen alku. Vaikkei sitä ole viety siitä eteenpäin ja dokumentointi on jätetty alkutekijöihinsä, on

tarjotin kuitenkin olemassa, ja paperilla. (af Ursin 14.12.2006, haastattelu)

Tutkiessani tuotteistamista törmäsin usein termeihin sisäinen tuotteistaminen ja ulkoinen tuotteistaminen. Pelkkä ulkoinen tuotteistaminen ei ole missään tapauksessa mahdollista, koska sisäinen tuotteistaminen on edellytys ulkoisen tuotteistamiselle. Yritysten tavoitteet ja strategiat, ja niiden sisäistäminen koko henkilökunnan voimin, ovat sisäistä tuotteistamista. Tähän pitäisikin panostaa aivan kaikissa yrityksissä, vaikkei tuotteistamista muuten tehtäisikään. Ulkoinen tuotteistaminen taas käsittää ne kokonaisuudet tai paketit, jotka asiakas näkee markkinoinnin ja myynnin välityksellä. (Tuotteistajan pikaopas 2.0 2006). Palvelut tulisi yksi kerrallaan ikään kuin hajottaa osiin, jotta voidaan nähdä mitä kaikkea niihin kuuluu. Sen jälkeen pystytään helpommin katsomaan mitä osia voidaan tuotteistaa ja mitä ei. (Kinnunen 2004:32.)

Tuotteistus on mahdollista toteuttaa eri tasoilla, niin kuin oheisesta kuvasta (Kuvio 1) voi huomata. (Lehtinen, Niinimäki 2005: 44.)



Kuvio 1 Tuotteistuksen tasot

Jos halutaan välttyä epäonnistumisilta, olisi hyvä pitää sisäinen ja ulkoinen tuotteistus, tuotekehitys ja tuotteen lanseeraus täysin erillään toisistaan. Sisäisesti pitäisi koko ajan pysyä hieman kilpailijoiden edellä, jotta voisi sitten ulkoisestikin olla edellä. (Sipilä 1996:121.) Toki viestin on kuljettava näiden toimintojen välillä, mutta kun ne pysyvät omina kokonaisuuksinaan on niitä helpompi hallita isommassakin yrityksessä.

## 2.2.2 Dokumentointi

Tuotteistamisen peruskivi on ehdottomasti dokumentointi. Vielä enemmän palvelun tuotoksen dokumentointi, eikä niinkään toimintakaavion. Toki tuotteistamisessa on muitakin tärkeitä seikkoja, mutta jotta palvelutuotetta olisi millään tavoin mahdollista monistaa, on dokumentteja oltava olemassa. Tuotteistuksen ideana kun on, että periaatteessa kuka vaan voisi dokumenttien perusteella toteuttaa tuotoksen. Tämä ei kuitenkaan onnistu, jollei ole olemassa kirjallista tai sähköistä materiaalia palvelun suunnittelusta, myynnistä, markkinointimateriaaleista, sopimuksesta, hinnoitteluperiaatteista ja niin edelleen. (Parantainen 2005: 202.)

## 2.3 Asiantuntijapalvelu tuotteena

Asiantuntijoiden on usein vaikea mieltää omat palvelunsa tuotteina. Heillä on osaamista, jota sitten hyödyntävät asiakkaidensa tarpeisiin. Tällaisen tuoteajattelun puuttuminen johtaa siihen että usein aloitetaan alusta. Tehdään prototyyppi palvelusta ja sen jälkeen se unohdetaan ja seuraavan asiakkaan kanssa aloitetaan sama prosessi uudestaan. Pankkimaailmassa työskennellyt Lynn Shostack lähti pioneerina jo 1980-luvun alussa ajamaan palvelujen suunnittelun eroja fyysisten tuotteiden suunnitteluun (Kinnunen 2004: 32). Asiantuntijapalveluissa kun myydään lähinnä korkeatasoista osaamista ja suuria ponnistuksia vaativaa vaikuttavuutta, ei sen enempää (Karhu: 2005:14). Pikkuhiljaa myös muualla on alettu ymmärtää, että niin ainutlaatuisista asiantuntemusta ei olekaan, jottei sitä voisi tuotteistaa ja kun asiantuntijapalvelu on tuotteistettu, mahdollistaa se myös jatkuvan kehitystyön, toisin kuin jatkuva prototyyppien tehtäily. (Sipilä 1996: 15,17.)

Asiantuntijapalveluissa on normaalia, ettei asiakas olekaan oikeassa. Kuitenkin asiakkaalla on rahat ja hän valitsee kenen osaamiseen rahansa sijoittaa. Yksi asiantuntijan tärkeimmistä taidoista on osata vastata kysymykseen: Mitä sinä myyt? Ei siis että mitä hän osaa, vaan mitä hänen edustamansa yritys myy. (Sipilä 1996: 28, 50.) Harva asiantuntija mieltää olevansa samalla myös myyjä, mutta mitä lähempänä asiantuntija ja myyjä toisiaan työskentelevät, sitä hedelmällisempää jälkeä siitä seuraa.

Palvelua kehiteltäessä olisi syytä jo heti alkuvaiheessa ottaa mukaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden määrittely. Jollei näin tehdä lähtevät suunnitelmat helposti elämään omaa elämäänsä, eikä lopputulos vastaa kenenkään tarpeita. Tavoiteltu hyöty jää siis kokonaan luomatta. (Kinnunen 2004: 42.) Tarpeiden ja toiveiden ollessa tiedossa on palveluidean jalostaminen ja lopulta tuotteistaminen yksinkertaisempaa, ja siitä voidaan tosiaan tehdä jatkuva prosessi. Näin saavutetaan yrityksen itselleen asettamat tavoitteet ja maksimoidaan myös asiakashyödyt. (Lehtinen, Niinimäki 2005:30.)

### 2.3.1 Kilpailutekijät

Jos ja kun yritys haluaa asiantuntijapalveluidensa menestyvän ja kasvattavan toimintaansa, on yrityksen mietittävä mitkä ovat ne kilpailustrategiat, joihin heidän kannattaa panostaa. Yleisesti ottaen tällaisia kysymykseen tulevia strategioita on kaksi; osaamiseen perustuva ylivertauisuus ja hinnoittelu (Lehtinen, Niinimäki 2005: 24–25.). Itse olen sitä mieltä että myös selkeys ja erilaistaminen voivat osaamisen ohella toimia hyvinä kilpailutekijöinä.

Monilla asiantuntijaorganisaatioilla on tapana tuottaa paljon samankaltaisia tuotteita. Mikä voisikaan olla asiakkaasta ärsyttävämpää, kuin että hän ei pysty toteamaan, mitä eroa on saman tuottajan erinimisissä palveluissa (Parantainen 2005: 233). Helpottaa sekä yrityksen että asiakkaiden toimintaa, kun kaikille on selvää kenelle palvelu on tarkoitettu, mitä se sisältää ja mitä eroa siinä on muihin tuottajan palveluihin. Jos sen sijaan haluaa tarjota keskenään samankaltaisia palveluja, ne olisi ehkä muotoiltava saman palvelun eri variaatioiksi ennemmin kuin omiksi palveluikseen.

Erilaistaminen saa työn paremmin näkyviin. Kehittämällä oman yrityksen toimintaa pienin keinoin hieman erilaiseksi kuin kilpailijan, voi nousta positiivisella tavalla esiin. Näitä pieniä keinoja voivat olla raportoinnin muuttaminen seminaariksi, asiakkaalle mielekkäämpi sijainti tai erikoinen, mutta pureva viestintä. Seminaareista ollaan valmiita maksamaan ennemmin kuin parin tunnin raportoinnista, ja toisaalta erottuminen jo sinänsä helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Päätöksen suunta on sitten enää se mihin pyritään vaikuttamaan. (Sipilä 1966:91.)

Asiantuntijapalveluissa hinta on äärettömän merkittävä tekijä kauppojen syntymiselle, tai oikeastaan se kuinka hyvin yrityksessä osataan perustella ja selittää hinnan muodostuminen. Hinnoittelutapoja on syytä käyttää luovasti hyväkseen ja on turha edes yrittää tukeutua yhteen ainoaan hinnoittelumalliin. Asiakkaat yleensä haluavat mahdollisimman räätälöityä palvelua, mutta ovat valmiita maksamaan vain standardoidusta palvelusta. Toisaalta taas standardipalvelu voi asiakkaasta näyttää erittäinkin räätälöidyltä palvelukokonaisuudelta, joten myyjällä täytyy vain olla taito luovia asiakkaan kanssa hintakeskustelussa yhteisille urille. (Lehtinen, Niinimäki 2005: 35, 60.)

### 2.3.2 Markkinointi

Asiantuntijan työn ja palveluprosessin kuvaaminen on usein hankalaa, koska se on viime kädessä kuitenkin vain tunne (Karhu 2005:16). Kaiken mitä ihminen tekee, selittää tavoittelu jonkin tietyn tunteen saavuttamiseksi, tai jonkun toisen tunteen välttämiseksi. Tunne on siis se mekanismi, joka saa ihmisen toimimaan kuten se toimii. (Tunteet ovat... 2007.)

Asiantuntijapalvelun markkinoinnissa kannattaakin keskittyä kuvaamaan asiakkaan hyötyjä ja lopputulosta, sillä se on myös todellisuudessa se mitä asiakas todella haluaa tietää. Ei häntä kiinnosta millainen on palveluprosessi, vaan se mitä hän siitä hyötyy. Ihan konkreettista ongelmien poistoa on myös helpompi myydä kuin esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, tosin kehityspalvelujen markkinat ovat melkein pohjattomat, toisin kuin ongelmanratkaisupalvelujen. (Sipilä 1996: 30–31.)

Tuote-esityksen tekeminen ei ole helppoa, koska on vaikea kuvailla tuotetta, joka onkin oikeastaan toimintaa. Jokainen asiakastilanne tulee olemaan erilainen ja luottamuksellinen, joten mitä siitä voi myynti ja markkinointimielessä asiakkaalle kertoa. Joskus on ehkä helpointa liittää palvelutuotteeseen aineellisia osia, esimerkiksi kirjallista materiaalia, vain sen takia että asiakkaalla olisi jotain konkreettista hypisteltävää, ja hän voisi varmistua ostavansa oikeasti jotain tärkeää. (Sipilä 1996:90, 97.)

Yrityksen ja palvelun nimet ovat yllättävänkin tärkeitä. Ihmiset muistavat tuotenimet paremmin kuin yritysnimet. Syynä on se että tuotteita käytetään päivittäin, kun taas valmistajaa ei välttämättä edes tiedetä. Nimi yksistään ei tietenkään saa liiketoi-

mintaa kukoistamaan, mutta toisaalta huono nimi voi hidastaa toiminnan kasvua. (Parantainen 2005: 219, 230.) Nimi kuitenkin näkyy joka puolella ja yrityksen menestymisen yksi edellytys on pyrkiä luomaan yrityksen nimestä ja tuotteistaan brändejä. Hyvämaineinen ja tunnettu merkki viestii asiakkaalle palvelun laadusta, ja niistä ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Lehtinen, Niinimäki 2005: 60.) Ihmiset tekevät harvoin ostopäätöksiään loogisesti, vaan tunne ja status ohjailevat todella paljon. Usein jopa valitaan tunnetun nimen omaavan yrityksen tarjoama palvelu, vaikka siitä olisi kuultu jotain huonoakin. (Beckwith 1999: 88–90.)

Kuinka paljon tuotteistamista kannattaa asiakkaalle markkinoida? Usein se ei ole lainkaan selvää, koska on vaikea päätellä arvostaako asiakas tarkkaan mietittyä palvelupakettia, vai juuri hänelle räätälöityä versiota. Osa asiakkaista ei missään tapauksessa halua olla ”koekaniineita” ja siksi vaativat ennalta valmista ratkaisua, joka on toteutettu jo monille muillekin ja sitten on yrityksiä ainutlaatuisten ongelmiansa kanssa. Kaikkiahan ei voi miellyttää, mutta vähän tuotteesta riippuen tuotteistaminen voi olla vain yrityksen sisäistä toimintaa, joka ei näy asiakkaalle, tai sitten todellinen markkinointikikka. (Parantainen 2005: 195–196.)

### 2.3.3 Tuotannon tasaisuus

Asiantuntijapalveluyrityksissä tulisi kehittää sisäistä joustavuutta ja tuotevalikoimaa, niin että ne tasoittaisivat kysyntävaihteluja. Koska palvelut eivät ole varastoitavissa, on käyttöasteen seuraaminen äärettömän tärkeää. (Sipilä 1996: 52.) Töitä pitäisi löytyä ympäri vuoden, mutta useilla asiantuntija-aloilla on selkeästi kausia, jolloin kysyntää löytyy ja kausia jolloin ei löydy. Jo palvelujen tuotantoa suunniteltaessa olisi otettava huomioon toisiaan kompensoivat palvelut, jotka sitten tasaisivat kokonaiskysyntää.

Monella henkilöstömäärältään pienellä asiantuntijayrityksellä on myös ongelmana kohderyhmän rajallisuus ja toisaalta omat resurssit. On vain muutamia asiakkaita ja suurin osa maineesta ja tuloista on näiden asiakkaiden käsissä ja töitä on silloin kun he asiantuntijaa tarvitsevat. Yrityksen on syytä miettiä onko hiljaisiin hetkiin täytettä, joko nykyisille tai uusille asiakkaille. On kuitenkin harmi jos yhden asiakkaan kanssa menee sukset ristiin,

sillä silloin on helposti koko yrityksen tulevaisuus vaakalaudalla. (Aula 2005:200.)

## 2.4 Tuotteistamisen syyt ja hyödyt

Tuotteistamisen ansiosta palvelutuote selkiytyy ja sitä on helpompi hallita. Asiakkaan on myös helpompi ostaa kun hän ymmärtää kuinka yrityksen tuote toimii, aivan niin kuin hänen on helpompi ostaa, kun hän ymmärtää tuotteen säästävän hänen aikaansa ja rahojansa. Varsinkin yrityksille raaka raha on tärkeä mittari palvelutuotteita hankittaessa. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa aikaa ja energiaa sitoutuu likaa tehtäviin, joiden pitäisi olla tuotantosysteemin hallinnassa. Silloin ei aikaa riitä kannattavan räätälöinnin tekemiseen, eli nopeampi ja laadukkaampi, asiakaslähtöinen toiminta kärsii. (Sipilä 1996: 16–17.)

Tuotteistaminen parantaa palvelun laatua, helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia, sekä selkeyttää usein hinnoittelumenetelmiä. Kun yrityksellä on esittää jotain konkreettisia hyötyseikkoja, joita palvelu saa aikaan on hintaa helpompi perustella. Asiakkaan on helpompi luottaa, ettei häneen testata uusia menetelmiä, vaan hän saa valmiin palvelun, josta hän on myös valmis maksamaan enemmän. Tuotantokustannukset myös alenevat, kun resursseja ei kulu perustoimintoihin yhtä paljon kuin aiemmin. Näin ollen tuotteistetusta palvelusta on mahdollista saada suurempi kate kuin tuotteistamattomasta. (Sipilä 1996: 19.)

Markkinaosuuden kasvattaminen ja palvelujen edelleen kehittäminen helpottuvat tuotteistamisen myötä. Kun tuotteistusprosessissa asetetaan selkeät tavoitteet toiminnalle, pakottaa se myös analysoimaan toimintaprosesseja ja siitä seuraa työvaiheiden selkiintyminen ja rationalisoituminen (Lehtinen, Niinimäki 2005:27.) Tuotteistaminen mahdollistaa myös henkilöiden osaamisen paremman hyödyntämisen ja viisaamman työnjaon (Sipilä 1996: 18.)

Palvelu, joka on tuotteistettu, eroaa paremmin tarjonnasta ja sitä on helpompi vertailla. Se siis suoranaisesti helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekoa, varsinkin jos vertailukohteina ovat tuotteistettu ja tuotteistamaton palvelu. (Sipilä 1996: 19.)



Yksi tärkeimmistä tuotteistuksen aikaansaamista hyödyistä on taitojen monistus, tai ennemminkin asiantuntijan tietotaidon konkretisointi monistettavaan muotoon. Ei ole olemassa niin yksinkertaista perushyödykettä ettei sitä voisi tuotteistaa paremmin myytävään muotoon, muttei toisaalta niin vaikeaa asiantuntemusta ettei sitä voisi monistaa (Parantainen 2005: 192). Kokeneet asiantuntijat voivat siirtyä tuotteistamisen myötä vaativampiin tehtäviin, ja toisaalta se myös pakottaa heidät keksimään jotain aivan uutta (Sipilä 1996:116).

Käytännössä asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa sitä, että ilman henkilökohtaista koulutusta tulisi pystyä siirtämään osaaminen ihmiseltä toiselle. Tämä on mahdollista ainoastaan dokumentoinnin, eli kirjojen, ohjeiden, tarkistuslistojen, kaavioiden, prosessikuvausten, seminaarien, valmennuksen, koulutusmateriaalin yms. avulla. (Parantainen 2005: 239.) Itse tuotteistusprosessi auttaa hyvin suoritettuna näiden apuvälineiden laadinnassa. Samalla saadaan aikaan myös hyviä työkaluja asiakastilanteisiin, jolloin tarvitaan erilaisia kysymyslistoja tai analyysejä, jotka helpottavat vakuuttamaan asiakkaan juuri oman tuotteen erinomaisista ominaisuuksista. (Sipilä 1996:73.)

## 2.5 Tuotteistusprosessi

### 2.5.1 Ongelmasta idea

Uutta palvelua ideoitaessa on lähtökohtana aina asiakkaan ongelma, johon kehitetään palvelun avuin ratkaisua. Lähdeaineistona, ongelmia etsiessä, voi käyttää valmista tutkimustietoa, tai sitten toteuttaa tutkimus itse ja saada tieto asiakkaiden ongelmista suoraan ilman välikäsiä. Kumpi keino sitten tuntuukin paremmalta, on tulosten vastattava potentiaalisten asiakkaiden tarpeita, joten tulokset kannattaa aina testauttaa heillä, mutta mielellään jollain henkilökohtaisemmalla tavalla kuin lomakekyselynä. (Kinnunen 2004: 43.)

### 2.5.2 Määrittelyt

Ongelman määrittelemisen jälkeen määritellään vaatimusmäärittelyn avulla millaisia ratkaisuja yrityksellä olisi mahdollista toteuttaa. Jo tässä vaiheessa otetaan siis huomioon yrityksen re-

surssit tietotaidon, tilojen, tuotantomenetelmien, tietotekniikan ja talouden kannalta. Ei ole mahdollista tuottaa palveluja joihin resurssit eivät riitä, joten niiden suunnitteleminenkin on turhaa. (Kinnunen 2004: 59–60.)

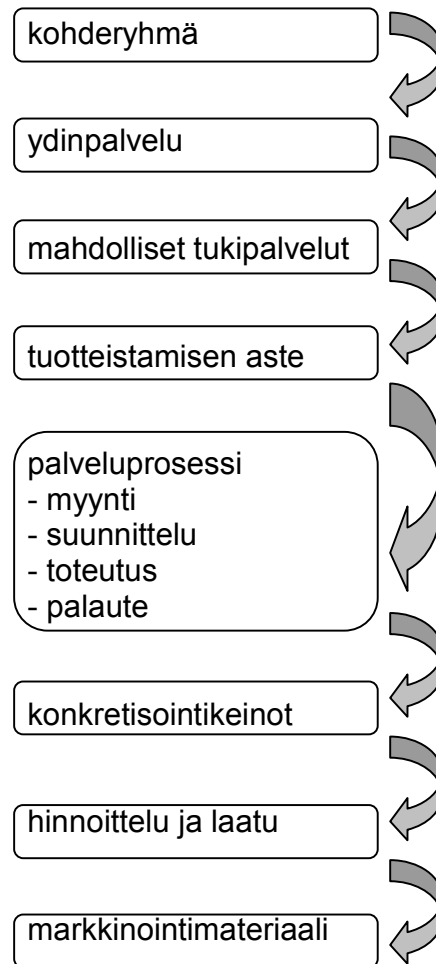
Vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on dokumentoida mitä palvelun pitäisi saada aikaa, ei niinkään miten palvelun pitäisi toimia. Erityisesti siinä kiinnitetään huomiota siihen että palvelun tulos antaa vastauksen asiakkaiden ongelmaan, projektin laajuus tulee selville, samoin kuin ominaisuudet ja tuotantokustannukset, palvelun ominaisuudet priorisoidaan ja mittarit, joilla palvelua arvioidaan rakentuvat. (Parantainen 2005: 206–208.)

### 2.5.3 Tuotteistusprosessikuvaus

Seuraavaksi vaatimusmäärittelyn jälkeen seuraa palvelun tuotantokonseptin tai tuotteistusprosessikuvauksen laatiminen. Se kuinka laajasti tämä vaihe toteutetaan, riippuu täysin siitä onko tuotteistaminen vain yrityksen sisäinen työkalu, jolloin päätarkoituksena on kertoa mitä asiakkaalle tarjotaan, kuka tekee prosessin missäkin vaiheessa mitäkin ja mikä on palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaalle. (Kinnunen 2004: 65.)

Jos sen sijaan tuotteistaminen näytetään myös asiakkaalle, sisältää prosessikuvaus enemmän markkinointiin ja myyntiin painottavia seikkoja, sekä siinä hahmotellaan tarkemmin mikä on asiakkaan toteuttama osuus. Yksi tuotteistamisen tarkoitus onkin saada asiakas tajuamaan että hänen on annettava tietoja, innostettava, osallistuttava ja autettava, jotta toteutettava hanke onnistuu (Sipilä 1992: 27). Kummassakin tapauksessa prosessikuvauksessa voidaan vielä lisäksi täsmentää palvelun laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet, sekä niiden mittaamisen keinot (Lehtinen, Niinimäki 2005: 41).

Prosessikuvauksen olennaisia osa-alueita, jotka päätetystä tuotteistamisen tasosta riippuen, on jokaisessa tuotteistamisoperaatiossa huomioitava, ovat (Kuvio2):



Kuvio 2 Prosessikuvauksen osa-alueet

### 3 SMART Board -koulutuksen tuotteistaminen

Seuraavaksi tuotteistan case koulutuspalvelun eli SMART Board -käyttöönotto-opastuksen. Kerron ensin lyhyesti mikä SMART Board oikein on ja sitten kuvion 2 mukaisesti käyn tuotteistusprosessin eri osa-alueet läpi ensin teoriassa ja sen jälkeen aina SMART Board -käyttöönotto-opastukseen soveltaen.

#### 3.1 Mikä on SMART Board?

SMART Board on Aronet-Esitysyhtiö Oy:n maahantuoma interaktiivinen esitystaulu. Se toimii niin esitysvälineenä, sähköisenä muistitauluna, opetusvälineenä, havainnollistamistyökaluna, kokousten apuvälineenä ja muuntautuu lisäksi moneen muuhun käyttötarkoitukseen.

Ideana on se että SMART Board -taulu, tietokone ja digitaalinen projektori kytketään toisiinsa (Kuvio 3), tietokoneen kuvaruutu heijastetaan taululle ja kaikki merkinnät mitä tauluun piirretään, kirjoitetaan tai muuten merkataan, näkyy myös tietokoneen ruudulla ja on mahdollista tallentaa tietokoneen muistiin.



Kuvio 3 Miten taulu, tietokone ja projektori toimivat yhteistyössä (SMART Board ratkaisuja 2007).

Taulun mukana tulee myös SMART Board -ohjelmisto, josta löytyy monia mahdollisuuksia opetukseen. Myös esimerkiksi ideointipalaverin fläppitaulun papereista muistiinpanojen tekeminen voidaan unohtaa, koska piirustus on mahdollista tallentaa suoraan sähköiseen muotoon. Kuopion Teknologiakeskus Teknia Oy:ssä työskentelevän Ossi Haataisen mukaan SMART

Board mahdollistaa jopa 8–10 kertaisen määrän ideoita työstetävän eteenpäin, verrattuna fläppitaulumenetelmään (Liite 1: Aronet Ratkaisut Kuopion Teknoliakeskus Teknia Oy). Tietokoneen mikrofonin kautta koko taululla työskentely voidaan myös tallentaa puhetta myöten, eli mahdollistuu esimerkiksi opetustilanteisiin palaaminen kotoa käsin tai myöhemmin opintojakson aikana.

Taulut on myös mahdollista kytkeä toisiinsa, eli kansainväliset kokoukset ovat mahdollisia ilman matkustelua. Kaikki mitä taululla tehdään, näkyy reaaliajassa myös yhteydessä olevalla taululla, vaikka toisella puolella maapalloa. Esimerkiksi Finpro hoitaa johtoryhmän palaverit virtuaalisesti SMART Boardin avulla. Osallistujat ovat Suomessa, Japanissa ja USA:ssa ja Finpron tietohallintopäällikkö Jarmo Jonninen kertookin taulujen maksaneen itsensä takaisin jo ensimmäisessä virtuaalikokouksessa. Taulut ovat siis erittäin kustannustehokkaita ja sen lisäksi myös helppokäyttöisiä. (Liite 2: Aronet Ratkaisut Finpro)

SMART Board -esitystaulun ostaja saa asentamisen yhteydessä maahantuojan järjestämän 90 minuutin esittelyn taulusta, sen käyttöönotosta ja käyttömahdollisuuksista. Kukaan kilpailevista maahantuojista ei näin toimi, eikä muihin markkinoilla oleviin tauluihin ole kehitetty myöskään minkäänlaista jatkokoulutusta, joten se on yrityksen ehkä tärkein kilpailuvaltti. Esittelyn jälkeen on toki jo mahdollista käyttää taulua, se kun toimii pitkälti tietokoneen tavoin, mutta jotta siitä saataisiin kaikki hyöty irti, on käyttäjän syytä hankkia hieman lisäkoulutusta. 90 minuutissa ei ehdi näkemään muuta kuin pikakelauksena paljon, paljon mahdollisuuksia. Käytön ja mahdollisuuksien sisäistämiseen ei ole aikaa. Uuden teknologian käyttöönotossa tarvitaan aina koulutusta, jottei taulu jäisi varaston nurkkaan hyödyttömänä lojumaan.

Lahtelainen Innoline Oy, joka on tehtävänantajani, on maahantuojan lisäksi ainoa yritys Suomessa, joka tarjoaa SMART Board -käyttöönotto-opastusta. Koulutukset, niin kuin taulutkin, ovat uusia tuotteita, joten koulutuksia on järjestetty vasta syksystä 2006 lähtien. Seuraavaksi tuotteistusprosessin kautta pyrin selkiyttämään itse koulutustuotteita ja löytämään niistä ne myyntiargumentit ja hyödyt joita nyt kaivataan. Haasteellisuutta tehtävään tuo se, että miten tuotteistaa yleensäkin oppiminen ja tässä tapauksessa erityisesti käyttöönotto-opastuksen aikaansaama tietotaito. Miten tehdä siitä jotain konkreettista, jota taulun ostaja huomaa tarvitsevansa.

## 3.2 Tuotteistusprosessi

SMART Board -käyttöönotto-opastukset on kehitetty tarpeeseen, joka asiakkaille väistämättä tulee kun he taulun hankkivat. Tämä, niin kuin kaikki muutkin nykYTEknologiaa sisältävät tuotteet jäävät hyödyntämättä, jollei hankita niiden vaatimaa tietotaitoa henkilöstölle, jonka olisi tarkoitus niitä käyttää.

Usein investoinnit, joita teknologiatuotteisiin tehdään, eivät myöskään ole mitään pieniä, joten kustannustehokkuuden nimissä koulujen, vaikkakin heidän koulutusresurssinsa ovat pienet, kannattaa harkita henkilökunnan kouluttamista. Maahan-tuoja on reagoinut tähän tarpeeseen sopimalla yhteistyöstä In-nolinen kanssa, ja kouluttamalla heiltä henkilön hoitamaan tau-lujen koulutuspuolta.

Seuraavaksi käydään kohta kohdalta läpi tuotteistusprosessin eri osa-alueet, jotka oli esitelty Kuvio 2:ssa. Mitä seikkoja sekä teoriassa, että juuri tämän SMART Board -käyttöönotto-opastuksen kannalta tulisi kussakin kohdassa ottaa huomioon.

### 3.2.1 Kohderyhmä

Kohderyhmä on väestöryhmä, joka on valittu jonkun yhteisen tekijän, esimerkiksi iän, sukupuolen, ammatin tai harrastuksen perusteella. Harvoin on mahdollista käsitellä asiakkaita yksilöinä, vaan on viisaampaa erottaa potentiaalisesta asiakaskun-nasta keskenään samankaltaisia ryhmiä eli segmenttejä. Näistä potentiaalisista asiakkaista valitaan kiinnostavuuden mukaan segmenttejä markkinoinnin ja myynnin kohderyhmäksi eli osa/osia, jonka jäsenten tarpeet ovat keskenään samanlaisia ja heidät tavoitetaan samankaltaisella markkinoinnilla. (Lämsä, Uusitalo 2002: 45–46.)

Kohderyhmä on hyvä ainakin palvelun alkuvaiheessa rajata mahdollisimman pieneksi. Jos kohderyhmän on suuri tai niitä on monia, on hyvä täsmentää miten kukin kohderyhmä on tavoitettavissa ja millaisessa muodossa palvelu on heille tarkoitus tarjota. Mahdollista on myös jättää joitakin kohderyhmiä alussa huomiotta, sillä on otettava yrityksen resurssit huomioon ja sen kautta tehtävä päätöksiä kuinka erilaistettuihin tai yhdenmukai-siin palveluihin on mahdollisuuksia. (Kinnunen 2004: 118.)

SMART Board -taulun ja sitä myötä tietenkin myös käyttökoulutuksen kohderyhmiä ovat kaikki oppilaitokset peruskouluista korkeakouluhin ja melkeinpä minkä kokoiset yritykset tahansa. Jos pohditaan asiaa syvemmin, mietitään kuka näillä tahoilla päättää tämän kaltaisista hankinnoista. Kouluissa päätöksiä tekevät viime kädessä rehtorit tai koulutuspäälliköt, kuntatasolla opetustoimen henkilöstö ja yrityksissä joko johtajat tai isommissa yrityksissä kenties henkilöstön koulutusvastaavat.

Koulut voidaan jakaa vielä ainakin kolmeen ryhmään eli peruskoulut, toisen asteen oppilaitokset ja korkeakoulut. Vaikka kaikki tekevät opetustyötä, on opettaminen ja opetettavat tarpeiltaan ja vaatimuksiltaan hieman erilaisia näissä kolmessa ryhmässä.

Myös yritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään eli pk-yritykset, sekä suuret yritykset.

En näe mitään syytä miksi joku kohderyhmä jätettäisiin edes alkuvaiheessa pois myynnin piiristä. Kouluttajien määrä on kylläkin rajallinen, joten se asettaa haasteita jos kysyntä lisääntyy paljon. Olisi ehkä viisaampaa kuitenkin ennemmin varautua tähän kun jättää osa kohderyhmästä pois, koska se merkitsisi lähinnä joko yritysten tai oppilaitosten hylkäämistä ja silloin kohderyhmä taas kaventuisi jopa liikaa.

Koulujen edustajat tavoittaa parhaiten alan messuilla tai tapahtumissa, jossa opettajia ja rehtoreita on paikalla ja he voivat omin silmin nähdä kuinka SMART Board -taulu toimii. Tällaiset tapahtumat toimivat myös yritysten kohdalla, koska parhaiten tuote vakuuttaa, kun näkee mistä on kyse. Messuilla pääsee kokeilemaan taulua ja voi todeta laitteen toimivuuden, mutta samalla myös sen että tehokas käyttöönotto vaatii koulutusta.

Toinen keino tavoittaa on suoramarkkinointi. Toteutettuna joko kirjeitse tai puhelimitse, ja lähinnä niin että markkinoitaisiin esittelytilaisuuksia. Harva koulun tai yrityksen edustaja ostaa näkemättään ja tietämättään tällaista hankintaa, joten ilmainen esittelytilaisuus herättää kiinnostusta ja on mahdollinen myydä esimerkiksi palaverin tai muun yhteistapahtuman yhteyteen.

Parhaimpia markkinointikanavia ovat myös yhteistyökumppanit ja heidän kauttaan rakentuvat suhdeverkostot. Kannattaa hoitaa yhteistyökuviot ja asiakkuuksien hallinta mahdollisimman hyvin,

jotta ”puskaradio” toimii ja jo olemassa olevat kontaktit markkinoivat tuotetta yrityksen puolesta.

### 3.2.2 Ydinpalvelu

Ydinpalvelu on palvelu, jota ensisijaisesti tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmaan. Laaditaan selkeä kuvaus mitä kaikkea ydinpalvelu sisältää, mitä hyötyjä siitä asiakkaalle on. Hyvä kertoa myös mitä asiakkaalta vaaditaan; mikä on hänen osuutensa palvelun tuottamisessa.

SMART Board -käyttöönotto-opastus on maahantuojan toteuttama 90 minuutin demoluontoinen esittely, jonka osatarkoituksena on saada asiakas ostamaan lisäkoulutusta. Nämä lisäkoulutukset toteuttaa maahantuoja tai Innoline. He tarjoavat koulutusta aktiivikäyttäjille, siis esimerkiksi opettajille, jotka käyttävät taulua opetuksessaan apuvälineenä, sekä tehokäyttäjille, jotka tuntevat taulun ominaisuudet jo hyvin ja osaavat soveltaa sen ominaisuuksia aivan uusin tavoin.

Aktiivikäyttäjän koulutus olisi ihannekestoaltaan kaksi työpäivää. Näiden työpäivien välissä olisi suosituksen mukaisesti aikaa vähintään kaksi viikkoa, jolloin osallistujilla olisi työpaikallaan mahdollisuus tutustua ja käyttää taulua.

Koulutuksessa käydään ensimmäisenä päivänä läpi taulun ominaisuudet ja käyttömahdollisuudet käytännönläheisin esimerkein. Taulun mukana tuleva ohjelmistoon tutustutaan, sen toimintaperiaatteet ja sovellusmahdollisuudet esitellään mahdollisimman tarkasti. Jokainen koulutuksessa olija saa käyttöönsä ohjeistuksen, joka helpottaa kokeilua ja opettelua. Kahden viikon aikana käyttäjillä herää varmasti kysymyksiä, kun uusia ominaisuuksia tulee käytön myötä ilmi. Koulutukseen osallistujat saavat myös etätehtäviä, jotka suoritetaan ennen koulutuksen toista osiota.

Toisena koulutuspäivänä tutustutaan lähemmin taulun mukana tulevan ohjelmiston työkaluihin ja niiden käyttöön opetuksessa tai yrityksen toiminnassa. Koulutettavat myös valmistelevat esityksen, opettajat jopa jo valmista opetusmateriaalia, jonka sitten taulun avulla toteuttavat. Toisena päivänä pureudutaan myös harjoittelun aikana heränneisiin kysymyksiin ja ratkotaan mahdollisia ongelmia.



## Aktiivikäyttäjän koulutuksen sisältö:

### Päivä 1.

- Taulun perustekniikka
- Koulutettavien tavoitteet koulutukselle
- Ink Aware-ohjelmat
- Notebook-ohjelmisto eli niin sanottu fläppitauluohjelma, jossa voi yhdistellä objekteja kuten tekstiä, kuvaa, videota ja ääntä.
  - o Sivulajittelu
  - o Liitetiedostot
  - o Gallery-toiminto
- Käytännön harjoittelua pienryhmissä jokaisen osa-alueen jälkeen
- Opettajat keskustelevat lisäksi pienryhmissä taulun käyttömahdollisuuksista/pedagogiikasta eri oppiaineisiin sovelletuna.

### Päivä 2.

- SMART Boardin ominaisuudet opetuksessa, työskentelyssä ja oppimisessä
  - o Keskustelua miten SMART Board tukee erilaisia oppimistapoja (kinesteettinen, auditiivinen ja visuaalinen oppija)
- Harjoittelua taululla
- Tallennin työkaluun tutustuminen
- Videosoittimeen perehtyminen
- Oman materiaalin tuottaminen ja esittely
- Tukijärjestelmien esittely
- Tuotekatsaus eli kouluttaja esittelee uutuustuotteita tai tulevia tuotteita, jotka voidaan liittää SMART Board -tauluun tai jotka helpottavat sen käyttöä.
- Koulutuspalautteen vastaanotto

Jo pidettyjen koulutuksien myötä on huomattu, että esimerkiksi opettajille suunniteltu koulutusaika, eli kaksi työpäivää kahden viikon välein, ei aina aikataulujen puolesta toimi. Koulutus kuitenkin menettää huomattavasti tehoaan, jollei koulutettava pääse koulutuspäivien välissä kokeilemaan taulua itsekseen. Riippuen siis käytössä olevien taulujen määrästä on koulutuspäivien välissä olevaa aikaa sovellettava osapuolille sopivalla tavalla.

Pohdittu on myös sitä että voitaisiinko alueilla tai kunnissa, jonka kouluihin hankitaan useita tauluja järjestää hieman pidempiä koulutusjaksoja. Koulutus jaettaisiin tekniseen ja pedagogiseen osioon ja koulutusta järjestettäisiin yksi osio päivässä. Näin opettajat voisivat ilmoittautua heille sopiviin koulutuksiin ja jollei ehdi kun tekniseen päivään mukaan niin myös koulutuksen hinta olisi sen mukainen.

Tehokäyttäjän koulutus on luonnollisestikin seurausta aktiivikäyttäjälle. Sen rakenne on ajateltu samankaltaiseksi kuin aktiivikäyttäjän. Toisaalta jos koulutettavilla on tauluja hyvin käytössä, voisi koulutuspäivien välissä oleva aika olla kenties lyhyempikin kuin kaksi viikkoa.

Tehokäyttäjän koulutuksessa ideana on syventää taulun työkalujen käyttöä, miettiä yhdessä erilaisia käyttömahdollisuuksia ja luoda uutta materiaalia. Opettajille tehostetaan lähinnä taulun opetuskäyttöä ja pedagogista näkemystä sen hyödyntämiseen. Yrityksille taas voidaan kehittää aivan omia käyttötapoja, jotka on muokattu heidän toimintaansa sopiviksi. Lisäksi voidaan tutustua etäkäyttöön, jos yrityksellä on vaikka toimipisteitä ympäri Suomea ja virtuaalokokoukset voisivat tulla kysymykseen. Koska koulutuksia on kuitenkin järjestetty vasta niin vähän aikaa, ovat tehokäyttäjien koulutukset vasta suunnitteilla.

### 3.2.3 Tukipalvelut

Tukipalvelut tukevat ydinpalvelua tai mahdollistavat sen. Yrityksellä voi olla palvelupaketteja, joihin kuuluu ydinpalvelu ja sen lisäksi hän voi koota tukipalveluista haluamansa kokonaisuuden. Tukipalveluita voivat olla vaikkapa tila jonka voi vuokrata, ruokailumahdollisuus tai jokin koulutuksen lisäosa ja niin edelleen.

Mahdollisuutena on järjestää myös tutor-koulutusta ja päivityskoulutuksia. Tutor-koulutuksen ideana olisi se, että joku opettaja tai yrityksen henkilöstöön kuuluva, joka olisi jo tottunut SMART Board -taulun käyttäjä, voisi ruveta kouluttamaan työtovereitaan. Niin kouluihin kuin yrityksiinkin tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä, jotka olisi hyvä saada heti hyödyntämään uusia työvälineitä. Helpoin ja halvin tapahan tietysti on kun joku omasta henkilökunnasta pystyy koulutuksen hoitamaan.

Koulutuksesta ei kuitenkaan ole hyötyä, jollei itse kouluttajakaan ole täysin perillä taulun käytöstä. Tutor-koulutuksessa keskitytään kollegoiden ohjauskeinoihin, erilaisiin oppimistyyliin, omien ohjeiden tekemiseen ja tallentamiseen ja opettajien ollessa kysymyksessä esimerkiksi etäopetukseen. Mikä olisi helpompi tapa oppia uudessa työpaikassa käyttämään uutta työvälinettä ja opetusesimerkit ovat suoraan yrityksen tai oppilaitoksen arkipäivästä tehtyjä. Nämä koulutukset ovat kuitenkin tehokäyttäjäkoulutusten lailla tulevaisuutta, ja siksi vasta suunnitteilla.

Muita tukipalveluja voisivat olla netissä sijaitsevat tukisivustot. Sieltä löytyisi materiaalipankki, jonne voi laittaa itse tekemäänsä materiaalia ja ladata muiden tekemiä materiaaleja. Maailmalla tällaiset sivut jo ovat olemassa, mutta Suomesta ne vielä puuttuvat. Olisi kuitenkin ensisijaisen tärkeää saada uusia ideoita taulun käyttöön, jotta siitä saisi monipuolisesti hyötyä ja motivaatiota omaan työhönsä.

Myös helpdesk -palvelu helpottaisi taulun käyttöä. Puhelinnumero johon voi soittaa ja saa apua tai sähköpostiosoite jos puhelin tuntuu liian henkilökohtaiselta, eikä siksi uskalleta tarttua siihen. Kenties reaaliaikainen chat, jossa voisi jakaa kokemuksiaan ja saada käyttövinkkejä. Mahdollisuuksia on melkein rajattomasti, mutta pääasiahan olisi että asiakas kokee saavansa apua sitä tarvitessaan ja lisäksi hänellä on itsenäisesti mahdollisuus laajentaa taulun käyttöä. Jo nyt kouluttaja kehottaa koulutettavia ottamaan rohkeasti yhteyttä, jos tulee ongelmia vastaan, mutta useimmiten ihmisten on helpompi pyytää apua ”kasvottomasti”.

Innolinen toimitilat sijaitsevat Lahden tiede- ja yrityspuiston kiinteistössä ja heillä on mahdollisuus vuokrata rakennuksen seminaari- ja kokoustiloja ja rakennuksessa on myös lounasravintola. Nämä tilat ovat myös eräänlainen tukipalvelu, koska tarvittaessa he voivat tarjota asiakkaalle koulutuksen muualla kun heidän normaalissa työympäristössään ja erityisesti taulun esittelytilaisuudet luonnistuvat loistavasti Yrityspuiston tiloissa, Innolinen omaa taulua hyväksikäyttäen.

### 3.2.4 Tuotteistamisen aste

Tuotteistamisen aste on päätettävä jo tuotteistamisen alkuvaiheessa. Haluaako juuri tämän palvelun asiakaskunta valmiiksi mietittyjä kokonaisuuksia vai heille räätälöityjä palveluja? Siinä on kysymys, johon löydettyessä vastaus tiedetään mille asteelle tuotteistaminen jätetään. Yrityksen resurssit myös vaikuttavat tähän seikkaan. Jos henkilökuntaa on vähän ja asiakkaita paljon ei yksinkertaisesti ole aikaa ruveta huimiin räätälöintiprosesseihin vaan on painettava standardituotteen mukaan.

SMART Board -koulutuksia ei jo useiden kohderyhmien takia voi aina räätälöidä loppuun saakka. Lisäksi jokainen asiakas haluaa ainakin yrityspuolella varmasti ottaa koulutukseen vivah-teita, joista juuri heidän yritykselleen on hyötyä.

On selvää että koulumaailmassa opettajien kouluttamiseen si-joitettavat rahalliset resurssit ovat rajalliset. Koulun hankkiessa SMART Board -taulun, on koulutukselle kuitenkin selkeästi tar-vetta. Jotta koulutus olisi kannattava sekä koululle että koulutta-jalle, on syytä räätälöidä se jo lähes täydellisesti. Tällöin koulu-tuksen valmisteluun ei itsessään mene paljoa aikaa, vaan se vaatii vain koulutustilaisuuden työtunnit. Eri kouluasteet ovat to-ki esimerkeissä ja jossain määrin myös materiaaleissa huomioi-tava, mutta loppupeleissä kouluille voidaan räätälöidä koulutus, joka istuu pienillä muutoselementeillä kaikille. Näin saadaan myös kustannukset alemmas.

Yritysten kanssa onkin asia sitten hieman toisin. Yritysmail-massa liikkuu rahaa ja tarpeetkin vaihtelevat huomattavasti. Heidän koulutuksensa voidaan toteuttaa ensimmäisen päivän osalta aika lailla saman pohjan mukaisesti kuin opettajienkin, mutta sen jälkeen on syytä huomioida kyseisen yrityksen toimi-ala, palvelut ja tuotteet joita he tuottavat, henkilöstön määrä, toi-mipaikkojen määrä ja tietenkin johdon ja henkilöstön toiveet.

### 3.2.5 Palveluprosessi

Palveluprosessi kertoo kuka tekee, koska tekee ja missä tekee. Kuka siis vastaa palvelusta ja kenen töitä ovat palvelun mitkä-kin osat. Tämä on lähinnä osuus, joka auttaa yritystä toimimaan viisaammin. Vähän kuin toimintakaavio, josta nähdään missä vaiheessa palvelua sitoutuu millaisia resursseja ja kuinka pal-jon. Sen avulla myös vältetään päällekkäisyyksiltä ja turhalta

toistolta. Tämä kaavio on äärettömän tärkeä saada koko henkilökunnan tietoisuuteen. Tuotteistaminen ei tule onnistumaan, jollei henkilökunta ole sitoutunut siihen, ja se ei taas voi sitoutua jollei sille kerrota mitä kaikkea oikein tehdään ja miksi. Siis tuotteen sisäinen julkistaminen esimerkiksi palveluprosessin avulla helpottaa henkilökunnan osallistumista, varsinkin jos heidät otetaan vielä mukaan sen suunnitteluun. Isommissa yrityksissä henkilökunta on melkein johtoa viisaampaa kertomaan missä järjestyksessä ja kenen ammattitaidolla hommat sujuvat ja siksi heidän mielipidettään kannattaa tosissaan kuunnella. (Parantainen 2005: 213.)

SMART Board -käyttöönotto-opastuksen palveluprosessin vaiheita ovat myynti ja markkinointi, koulutusten suunnittelu, koulutusten toteutus, palautteen keruu ja sen pohjalta tehtävien kehitystoimenpiteiden toteutus. Seuraavaksi avaan niiden sisältöä hieman tarkemmin, sekä sitä kuka mistäkin vaiheesta vastaa.

Myynti ja markkinointi: Tällä hetkellä maahantuoja markkinoi koulutuksia myydessään ja markkinoidessaan SMART Board -tauluja. Lisäksi kouluttaja on mukana opettajille ja rehtoreille suunnatuilla messuilla ja tapahtumissa, joissa tauluakin markkinoidaan. Innoline on pitänyt myös muutamille yhteistyökumppaneilleen ja maahantuojan välittämille tahoille esittelyjä omissa tiloissaan. Hyvin hoidetut asiakassuhteet tekevät osaltaan myyntityötä, joten kouluttajien kannattaa pitää yhteyttä kouluttamiinsa tahoihin.

Suunnittelu: Koulutuksen teknisen osan suunnittelevat kouluttaja ja maahantuoja yhdessä. Yrityspuolen räätälöidyt koulutukset on tietenkin suunniteltava suurelta osin asiakkaan kanssa yhteistyössä.

Koulutus: Kouluttaja toteuttaa koulutuksen sovittuna aikana, sovitussa paikassa.

Palaute: Toistaiseksi palaute on kerätty suoraan koulutuksen loppupuolella, mutta asiakkaaseen voisi olla yhteydessä myös jonkin aikaa koulutuksen jälkeen. Näin asiakas tuntisi olevansa tärkeä maksamisen jälkeenkin ja häneltä saataisiin tieto kuinka paljon koulutuksesta on jäänyt asioita mieleen ja miten taulun käyttö on lähtenyt sujumaan. Tällöin voisi myös muistuttaa muista avun lähteistä eli mahdollisesti tukisivustoista ja auttavasta puhelimesta.

### 3.2.6 Konkretisointikeinot

Konkretisointikeinot ovat joissain palveluissa tärkeämpiä kuin toisissa. Esimerkiksi koulutuksissa on usein syytä tehdä jonkinlainen materiaali, jotta kuuntelijat pääsevät sitä hypistelemään vaikkei sille myöhemmin kenties käyttöä olisikaan. Joissain tapauksissa konkretisoidaan palvelu varsinkin markkinointimateriaaleissa tilojen avulla tai sitten henkilöittämällä palvelu. Ihmisille siis luodaan kuva palvelusta liittämällä materiaaliin kuvaus kouluttajan persoonasta, valokuva kouluttajasta tai yrityksen tilojen sisustuksesta.

Tyypillisiä koulutukseen sopivia konkretisoinnin keinoja ovat:

- erilaiset demonstraatiot, esimerkit
- koulutustilojen esittely
- kouluttajan/asiiantuntijan esittely
- aineellisten osien liittäminen koulutukseen

(Sipilä 1992: 109.)

Oppiminen eli opastuksen aikaansaama tietotaito on tuotteena hankala, niin kuin jo edelläkin mainitsin. Jotta asiakas tuntee ostavansa jotain konkreettistakin, saa jokainen SMART Board -käyttönotto-opastukseen osallistuva taulun käyttöohjeet paperilla ja usb-muistitikulla. Siis tarjotaan jotain hypisteltävää ja toisaalta paperiversioon saa helposti omia muistiinpanoja ylös, mutta se saattaa joutua helpommin paperikasan uumeniin kuin usb-tikku. Usb-tikulta löytyy ohjeiden lisäksi linkkejä, jotka on suunnattu asiakkaan kohderyhmälle, eli yrityksille tukisivustolinkkejä ja opettajille oppiainekohtaisia linkkejä. Lisäksi halukkaille annetaan ohjelma-cd, josta voi ladata tietokoneelle taulun ohjelmiston. Se on toki saatavilla myös Aronet Oy:n nettisivuilta, mutta moni taitaa mieltää sen helpommaksi cd:ltä asennettuna.

### 3.2.7 Hinnoittelu ja laatu

Hinnoittelu ja laatu, eli mitkä ovat palvelun hinnoittelumenetelmät ja miten niitä perustellaan. Lasketaan mitkä ovat kulut ja siitä sitten mitä tarvitaan tuottoa. Onko olemassa referenssejä, jotka tukevat palvelun laatua ja miten ne tuodaan esiin. Entä kerrotaanko hinnan muodostumiskeinot asiakkaalle vai yrittääkö hänet saada vain hyväksymään summa sellaisenaan. Yleensähan asiiantuntijapalveluiden hinnat ovat erittäin halpoja

jos vertaa siihen tulokseen, jonka niiden odotetaan saavan aikaan (Karhu 2005:41). Lisäksi kun mietitään asiaa siltä kantilta että asiantuntija työkalu on hänen tietotaitonsa, jota hän on usein hankkinut vuosien, jopa vuosikymmenten ajan, tulisi myös tämä opiskelu ja elämäkokemuksen tuoma tieto huomioida hinnoittelussa (Beckwith 1999: 138).

Haluaako asiakas myöntää kaikkia odotuksiaan varsinkaan jos se kohottaa hintaa. Myös alan kilpailutilanne otetaan huomioon ja päätetään kuinka usein tilanne tarkistetaan, sekä toimialan mahdolliset hinnoitteluperinteet ja asiakkaiden tottumukset (Sipilä:1996:21). Pääasia että hinnoittelumalli on myyjälle selvillä, jotta hän osaa sen asiakkaalle perustella.

Hinnoittelu on kuitenkin aina vaikeaa ja varsinkin asiakkaan järkeen käyvien perustelujen keksiminen. Pidettyjen koulutusten perusteella on huomattu, että hintaa pidetään koulupuolella korkeana, mutta se johtuu vain koulutuksiin sijoitettavien resurssien vähyydestä. On siis viisasta hinnoitella kouluille suunnatut koulutukset ja yrityksille suunnatut koulutukset ihan erikseen.

Kouluille kannattaa tehdä loppuun asti räätälöity tuote ja kohutuullinen hinta, koska tarpeet ovat hyvin samankaltaisia ja rahaa käytettävissä vähän. Lisäksi hinta on hyvä ilmoittaa henkilöä kohden, jolloin se vaikuttaa pienemmältä. Kouluille voidaan jopa markkinoida koulutusta tiettyyn hintaan, vaikkei tiedetä esimerkiksi heidän sijaintiaan, koska keskimääräiset kulut on mahdollista laskea ja toisaalta heidän on helpompi tehdä ostopäätös, kun jo tutustuessaan tuotteeseen tietävät koulutuksenkin hinnan.

Mietin miten muodostaa erityisesti opettajien koulutuksille hinta henkilöä kohden. Pyrin ottamaan huomioon kaikki kiinteät kulut, joita koulutukset aiheuttavat (materiaalikulut, matkakulut, mahdollinen kouluttajan majoitus, palkkakulut, yhteistyökumppanin provisio) ja lisäksi on tietenkin laskettava myös ennakoon tehdylle valmistelutyölle hinta. Nämä kaikki kulut kun lasketaan yhteen ja jaetaan kymmenellä, joka on Innolinen kouluttajan mukaan minimimäärä, jolla koulutusta kannattaa edes järjestää, saadaan hinta/henkilö, jolla koulutusta on jo kannattavaa myydä. Hinnoittelumalleja on toki monia, mutta mielestäni koulutuspalveluiden kohdalla, jolloin toteutus voi tapahtua missä päin Suomea tahansa, on syytä huomioida kulut ja määritellä mikä on haluttu tuotto. Näin ei tule yllätyksiä, kuten voi käydä jos on täysin kiinteä hinta tai jos ei ole mitään ennalta sovittua hinnoit-

telumallia, vaan jokaisen asiakkaan kohdalla pohditaan hinta uusiksi.

Esimerkkikaava hinnan muodostumisesta:

$$\frac{(KK + VK + P)}{10} = \text{päivän koulutuksen hinta/henkilö}$$

KK= koulutuksen aiheuttamat kiinteät kulut

- o materiaali joka koulutettaville jaetaan
- o hotellimajoitus kouluttajalle
- o matkakulut 400 km \* 0,42 € = 168 €  
(valittava kilometrimääräksi jokin keskimääräinen matka joka koulutuspaikoille voidaan olettaa olevan)
- o päiväraha x €
- o kouluttajan tuntipalkka \* 8

VK= valmistelukulut

- o valmisteluun mennyt x-määrä tunteja kerrotaan tunti-hinnalla esim. 35 € ja jaetaan vuoden aikana tavoitteena olevien koulutuspäivien määrällä (esim. 100 valmistelutuntia \* 35 € ja koulutuspäiviä tavoite järjestää vuoden aikana 20 kpl:tta → 100\*35€/20=175€)

P= yhteistyökumppanin provisio

10= oletusarvo, minkä verran osallistujia tarvitaan, jotta koulutus kannattaa järjestää

Sen sijaan yrityksille hinnoittelu onkin vähän hankalampaa. Pohja voi toki olla sama kuin opettajillekin, mutta räätälöinnin tarpeen mukaan päivähintaan lisätään lisätyötuntien kustannukset jaettuna minimiosallistujamäärällä.

Laatuvertailu on tämän palvelun kohdalla asiakkaalle hankalaa, koska ainakaan toistaiseksi kukaan muu kuin taulujen maahan-tuoja ja Innoline ei Suomessa tarjoa SMART Board -käyttöön-oppastusta. Eikä kukaan kilpailevia tauluja myyvis-tä yrityksistä tarjoa minkäänlaista käyttökoulutusta. Kilpailuti-lannetta on kuitenkin koko ajan seurattava ja reagoitava siellä tapahtuviin muutoksiin. Toki tyytyväinen asiakas on aina paras laadun mittari ja toisekseen paras myyntivaltti. Vaikka kuinka olisi ainoa tarjoaja markkinoilla, on koulutukset hoidettava hyvin



ja niitä kehitettävä jatkuvasti asiakaskunnan ja taulun kehityksessä.

### 3.2.8 Markkinointimateriaali

Markkinointimateriaali käsittää oikeastaan kaiken materiaalin web-sivuista tuote-esitteeseen ja koulutusmateriaalista sopimusperusteisiin. Se on siis kattava kokonaisuus, jonka olisi oltava yhtenäinen. Web-sivut ovat nykypäivänä paikka, jossa monet törmäävät yrityksiin ensimmäisen kerran ja jollei sieltä käy selvälle mitä yritys tarjoaa jää palvelu yleensä hyödyntämättä. Yleisesti olennaisia piirteitä asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa ovat referenssit, maine, luotettavuus, arvostus, tulot ja riski (Karhu 2005:15).

Markkinointimateriaalista tulisi käydä ilmi yrityksen kilpailuvaltit, jotka löytyvät helposti vaikkapa perinteisen SWOT-analyysin avulla, selvittämällä heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet (Kinnunen 2004: 113). Parantainen antoi myös vinkkinä pienille firmoille, joilla ei välttämättä ole suuria summia sijoittaa markkinointiin, kirjoittaa esimerkiksi oppaan, tai muuta arvokasta materiaalia, josta hyötyä asiakkaille. Tämän oppaan voi sijoittaa ilmaiseksi ladattavaksi web-sivuille ja muun markkinoinnin voi rakentaa tuon oppaan ympärille. Näin saadaan puoli-ilmaisten työkalujen avulla ihmiset kiinnostumaan ensin oppaasta, ja sen myötä vierailemaan web-sivuilla ja luultavasti tutustumaan muuhunkin tarjontaan. (Tuotteistajan pikaopas 2.0 2006.)

Markkinointimateriaalista on ehdottomasti käytävä ilmi myös muutamia perusasioita, kuten mistä asiakas saa lisätietoa, miten hän voi ostaa, missä yritys sijaitsee, koska yritys on auki, miten tuote tai palvelu toimitetaan, mikä on toimitusaika, miten mahdolliset ongelmat käsitellään ja kuinka maksuliikenne hoidetaan. Parasta mitä yritys voi markkinointimateriaalillaan saada aikaan onkin poistaa asiakkaan pelot, joita yrityksen tarjoama palvelu voi herättää, kun ei tiedetä miten pitää toimia (Beckwith 1999:98).

SMART Board -käyttöönotto-opastuksista ei vielä toistaiseksi ole olemassa markkinointimateriaalia muualla kuin Internetissä, Aronet Esitysyhtiö Oy:n sivuilla. Siellä oleva materiaali käsittelee lähinnä opettajien kouluttamista ja on aika monisanaista. Tätä materiaalia on toistaiseksi tulostettu, kun on messuilla ja

tapahtumissa tarvittu jotain jaettavaa. Internetistä löytyvässä materiaalissa on mielestäni yksi todella hyvä puoli, nimittäin se että niissä on esitelty tahoja, joilla on taulu jo käytössä. Tosin koulutuksen markkinoinnin kannalta esittelyssä voisi olla myös tahoja jotka on jo koulutettu. Maahantuoja on myös lähettämässä lähiaikoina kaikille taulun ostaneille tahoille markkinointikirjeen, jossa mainostetaan nimenomaan koulutuspalveluja.

Materiaalia olisi tehtävä lisää ja vanhaakin kenties päivitettävä. Internetissä oleva esite on hyvä pohja, jota voi jalostaa eteenpäin kahdeksi erilaiseksi versioksi. Toinen joka on suunnattu kouluille ja toinen yrityksille. Markkinointimateriaalista tulisi ehdottomasti käydä ilmi asiakkaan koulutuksesta saamat hyödyt. Mitä mahdollisuuksia koulutus tarjoaa, verrattuna siihen ettei ole käynyt koulutusta? Miten kouluissa oppilaat, ja yrityksissä asiakkaatkin hyötyvät, kun käyttäjä osaa todella käyttää taulun ominaisuuksia hyväkseen?

Koulutuksen käyttäjä osaa verrattuna kouluttamattomaan:

- Opettajille tulee pedagoginen näkökulma taulun käyttöön ja heillä on jo pieni, itse tehty, opetusmateriaali taulun avulla tuotettuna
- Käyttää taulua sujuvammin, ei ihmettelyä ja työkalujen haeskeltua → säästää aikaa ja turhautumista
- Ajankohtainen sisältö esimerkiksi Internetistä suoraan taulun kautta opetukseen tai yrityksen palaveriin
- Osaa tuottaa digitaalista materiaalia taulun avulla
- Osaa luoda taulun avulla uusia opetusvälineitä tai ideointityökaluja
- Ohjelmisto ja materiaalisäästöt → ei fläppitaulua
- Verkko-opetus on mahdollista taulun avulla
- Etäläsnäolo ja vuorovaikutusmahdollisuudet kasvavat kun toisiinsa yhteydessä olevia tauluja ja tietokoneita, sekä yhteyden mahdollistavaa konferenssiohjelmaa osataan käyttää sujuvasti

Oppilaiden ja asiakkaiden hyödyt:

- Taulu huomioi erilaiset oppijat (auditiivinen, kinesteettinen ja visuaalinen) ja toisaalta esimerkiksi presentaatiossa erilaiset kuuntelijat
- Uusi menetelmä tehostaa oppimista ja kuuntelijan mielenkiintoa ja sen havainnollisuus saa muistamaan paremmin

- Enemmän ideoita voidaan kehittää pidemmälle, kun ne eivät fläppitaulupapereiden mukana vain vaivu unholaan
- Toiminta tehostuu kun ei välttämättä tarvitse matkustaa palaverihin ympäri maailmaa ja tämä voi näkyä asiakkaallekin sekä toimituksen nopeutumisena että hinnan alenemisena

### 3.3 Koulutuspalvelun edelleen kehittäminen

SMART Board -käyttöönotto-opastus on palveluna merkittävä, koska taulu itsessään on hyvä työväline, sekä kouluille että yrityksille. Koulutukset ovat vielä niin tuore palvelu että kehitettävää varmasti riittää, ja varsinkin koulutettavien antaman palautteen perusteella kannattaa muutoksia sisältöön ja opastustekniikoihin tehdä.

Sain Innolinen kouluttajalta, hänen keräämiään palautelomakkeita luettavaksi. Hän oli kerännyt ne muutaman ensimmäisen koulutuspäivän päätyttyä ja koulutettavat olivat ala-asteiden opettajia. Palautelomakkeessa oli muutama avoin kysymys koskien sitä täytyivätkö koulutettavien odotukset, oppivatko he uutta, mitä mieltä he olivat päivän sisällöstä ja mitä kehitettävää heidän mielestään koulutuksessa vielä olisi. Palautteiden pohjalta voi todeta että opetustyyli on ainakin opettajille oikein hyvä. Esimerkit ovat suoraan heidän työstään, joten he kertoivat että niihin oli helppo samaistua. Siitä heräsi kysymys että mistä hankitaan esimerkit yritysten koulutuksiin? Kouluttajalla on aika vähän kokemusta yrityselämästä, joten parhaat esimerkit ja neuvot saisi luultavasti Finprosta, tai jotain toisesta yrityksestä, jossa taulu on aktiivisessa käytössä.

Koulutusten sisältö koettiin palautteiden mukaan hyvänä, mutta lisää kaivattiin itsenäistä kokeilua ja taulun kanssa työskentelyä. Voisiko koulutuspaikkaan saada useampia tauluja käyttöön, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus tutustua siihen lähemmin ja hieman pidemmän aikaa. Näin tulisi jo koulutuksen aikana vähän varmuutta ja kokemusta ja itse tehdyn materiaalin esittäminenkin voisi sujua hieman helpommin, kun sitä pääsisi jokainen harjoittelemaan. Toinen vaihtoehto olisi että tauluun tai ohjelmistoon neuvottaisiin tutustumaan hieman etukäteen ja kenties suunnittelemaan jo alustavasti millaista materiaalia haluaa päivän aikana tuottaa.

Yksi kehitettävä seikka on myös käyttäjien aktivointi. Millä saadaan koulutuksessa herätetty innostus kestäväksi niin, että taulua ruvetaan käyttämään, sen toimintoja harjoitellaan ohjeistuksen kanssa ja omaa materiaalia tuotetaan lisää. Hyvin vaikeaa, mutta ehkä se että lupaa ottaa myöhemmin yhteyttä ja kysellä miten homma on lähtenyt sujumaan ja lähettää vaikka muutama viikon kuluttua sähköpostia jokaiselle osallistujalle. Siinä vaiheessa ainakin koulutus muistuisi mieleen ja ehkä vähän pa-tistaisi panostamaan opetteluun ja taulun käyttöön opetuksessa tai työtehtävissä.

## 4 Pohdinta

### 4.1 Työn yhteenveto

Tavoitteenani oli tutkia asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja laatia malli, jonka mukaisesti Innoline Oy voi tuotteistaa palvelunsa. Käsittelin ensin teorian pohjalta koulutuspalvelua tuotteena ja sen jälkeen tuotteistamisprosessia ja sen osa-alueita.

Lopuksi tuotteistamisprosessin kautta kävin esimerkin omaisesti läpi Innolinen SMART Board -käyttöönotto-opastuksen, pohdin ensin teoriassa kutakin prosessin osasta ja sen jälkeen sovelsin sitä esimerkkikoulutukseen.

Mietin mitä osia kannattaa tuotteistaa ja mitä kenties ei. Mietin mikä itse asiassa on tässä tapauksessa ydinpalvelu ja mitä kaikkia tukipalvelumahdollisuuksia on olemassa. Pohdin heidän kohderyhmävalintaansa, hinnoittelumenetelmiä, tuotteistamisen astetta, markkinointia ja sen eri keinoja, konkretisointikeinoja ja palveluprosessin osia. Kerroin yllä mainituista seikoista ensin teorian kautta, jota sitten sovelsin Innolinen ja SMART Board -käyttöönotto-opastukseen.

Koska en ole niin sisällä Innolinessa että voisin heidän puolestaan määritellä tavoitteita ja mittareita niiden seuraamiseen, jäitin niiden pohtimisen kokonaan pois tuotteistamisprosessista. Ne kuitenkin ovat olennainen osa tuotteistamista ja yrityksessä oikeasti tuotteistamista tekevän on syytä asettaa tavoitteita tietenkin itse palvelutuotteelle, mutta myös sen hinnoittelun, markkinointimateriaalin kuin konkretisointikeinojenkin toimivuudelle.

### 4.2 Tulosten arviointi

Yhtä aikaa työni kanssa on tietenkin myös SMART Board -käyttöönotto-opastus kehittynyt, ja ilokseni voin huomata että hyvin paljon samaan suuntaan kuin mitä kehitysehdotuksia olen tässä työssäni pohdiskellut.

Tahoista, joissa koulutuksia on pidetty, on tehty esitteet sekä koulu- että yrityspuolelle ja näin ollen nyt on myös olemassa markkinointimateriaalia, joka markkinoi koulutustakin eikä pelkkää taulua. Lisäksi tukipalveluita ollaan kehittämässä ja ihan

ensimmäiseksi aletaan rakentaa tukisivustoa, jonne tulee materiaalipankki, keskustelupalsta, sekä paljon muuta informaatiota taulua ja oheistuotteita koskien.

Mielestäni onnistuin luomaan selkeän ja helposti seurattavan tuotteistusprosessikaavion. Sen mukaisesti kun toimii saa neuvoja moneen tuotteistuksen kannalta olennaiseen seikkaan, kuten kohderyhmävalintaan, tuotteistuksen asteeseen, markkinointiin ja palveluiden konkretisointiin. Kaavion perusteella on helppo lähteä tuotteistamaan koulutuspalvelua ja jos tuotteistaminen on päätetty olevan vain yrityksen sisäinen työkalu, niin sitten jättää vain kaavion loppupäästä osia pois.

Kysyin myös suoraan tehtävänantajaltani että onko työstäni ollut tähän mennessä tai tuleeko siitä kenties jatkossa olemaan heille hyötyä. He näkivät että keskustelut kanssani ja työni etenemisen seuranta, sekä tekemäni analysoinnit eri tuotteistamisen vaiheista, on saanut heitä pohtimaan monia seikkoja oman yrityksensä tuotteistamisessa. Esiin on nostettu uusia ja vanhojakin juttuja, joita on sitten kehitelty eteenpäin. Varsinkin markkinointiosiota he näkivät saavansa paljon irti, joka tietysti näkyy myös siinä että muutamia keinoja on jo toteutettu tai ne ovat vahvasti suunnitteilla.

Opinnäytetyöntekoprosessini oli aika pitkä, mutta toisaalta olen kerinnyt pohdiskelemaan asioita monelta kantilta ja keräämään paljon tietoa. Aikataulusta lipsuttiin sekä minusta että tehtävänantajasta johtuen, mutta loppujen lopuksi olen tulokseen tyytyväinen ja koen oppineeni niin tuotteistamisesta, opinnäytetyön tekemisestä kuin itsestänikin aika lailla.

## **Lähteet**

### **Kirjallisuus**

Aula, Pekka, Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta.  
Helsinki: WSOY

Beckwith, Harry 1999. Selling the invisible. Great Britain: Orion Business.

Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne, Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina, Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen.  
Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lehtinen, Uolevi, Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lämsä, Anna-Maija, Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Parantainen, Jari 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

### **Esitysmateriaali**

Ursin, Klaus af 2006. Mitä konsultointi on?

### **Internet**

Parantainen, Jari 2005. Tuotteistajan pikaopas 2.0. [online] [viitattu 11.9.2006]  
[www.noste.com/files/Tuotteistajan\\_pikaopas2.pdf](http://www.noste.com/files/Tuotteistajan_pikaopas2.pdf)

Mitä tuotteistaminen tarkoittaa? [online] [viitattu 27.5.2006]  
[www.octante.com/idea1.htm](http://www.octante.com/idea1.htm)

SMART Board ratkaisuja [online] [viitattu 17.1.2007]  
[www.aronet.fi](http://www.aronet.fi)

Tunteet ovat ihmisen herra [online] [viitattu 5.2.2007]  
[www.tiede.fi/keskustelut/viewtopic.php?t=14012](http://www.tiede.fi/keskustelut/viewtopic.php?t=14012)

### **Haastattelut**

Ahonen, Jorma Innoline Oy 13.11.2006

Mämmi, Niina Innoline Oy 13.11.2006

Ursin, Klaus af 14.12.2006



## **Liitteet**

Liite 1 Aronet Ratkaisut Kuopion Teknologiakeskus Teknia Oy

Liite 2 Aronet Ratkaisut Finpro