

**Tuotekorteista tehoa viestintään**  
**- palvelutuotteen kuvaaminen asiantuntijayrityksessä**

Merle Karp

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2016



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Merle Karp</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> ASSI K12</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Tuotekorteista tehoa viestintään - Palvelutuotteen kuvaaminen asiantuntijayrityksessä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 4</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Heta-Liisa Malkavaara</p>	
<p>Tämä viestinnän opinnäytetyö on Juuriharja Consulting Group Oy:lle laadittu kehittämistehtävä vuosien 2015 ja 2016 aikana. Juuriharja Consulting Group Oy on eettisen johtamisen ja vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen erikoistunut valmennusyritys. Opinnäytetyö on toimintamallinen ja sen produktina on laadittu tuotekortit yhdeksästä palvelutuotteesta.</p> <p>Juuriharjan tuotteet ovat esimies- ja johtoryhmävalmennuksia, henkilöstötyöpajoja ja coachingia. Tuotekortit ovat opiskelijan suunnitteleman taittomallin mukaisesti laadittuja dokumentteja, joissa valmennukset esitetään prosessikaavioina. Tuotteilla on omat tunnusväriinsä ja tuotekorttien ulkoasu on istutettu kohdeorganisaation visuaaliseen ilmeeseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu viiteen osaan: eettinen johtaminen, tuotteen ja palvelutuotteen ominaisuudet, tuotekehitys ja tuotteistaminen, brändi ja visuaalinen identiteetti sekä tuotekuvaukset ja –esitteet. Tuotekorttien kehitystyön taustalla on tuotekehityksen, asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen, brändin ja visuaalisen identiteetin sekä sommittelun perusteiden ymmärrys.</p> <p>Tuotekorteilla on keskeinen rooli yrityksen viestinnässä: ne kertovat yrityksen toiminnasta, visuaalisesta ilmeestä ja brändistä. Tuotekorteista on hyötyä henkilöstön perehdyttämisessä, valmennusten myynnissä ja suunnittelussa sekä tuotetarjooman hallinnassa. Asiantuntijapalveluiden haasteena on niiden aineeton luonne ja ostajalle syntyvä riskin tunne. Tuotekortit auttavat konkretisoimaan valmennuksen sisällön ja helpottavat ostopäätöstä. Visuaalisella ilmeellään ne vahvistavat yrityksen brändiä ja auttavat erottumaan kilpailijoista.</p> <p>Työn produktina syntyneet tuotekortit on toimitettu salattuna liitteenä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Asiantuntijapalvelu, palvelutuote, brändi, tuote-esite.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet .....	1
1.2	Raportin rakenne .....	2
1.3	Toimeksiantajan esittely: Juuriharja Consulting Group Oy .....	3
2	Eettinen johtaminen.....	4
2.1	Eettisen johtamisen hyödyt.....	4
2.2	Eettisen johtajuuden kehittäminen .....	5
3	Tuote, palvelu ja palvelutuote.....	7
3.1	Asiantuntijapalvelun olemus .....	7
3.2	Juuriharjan tuotteet.....	8
4	Tuotekehitys, tuotteistaminen ja palvelumuotoilu .....	11
4.1	Tuotekehitys .....	11
4.2	Tuotteistaminen .....	12
4.3	Palvelumuotoilu .....	13
4.4	Palveluprosessi.....	14
4.5	Palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeisiin .....	14
5	Brändi ja visuaalinen identiteetti .....	16
5.1	Brändin merkitys.....	16
5.2	Brändin rakennus on tavoitemielikuvaan pyrkimistä .....	17
5.3	Brändin konkreettiset tunnisteet ja visuaalinen identiteetti.....	17
6	Tuotekuvaukset ja –esitteet.....	19
6.1	Tuote-esitteen rakenne .....	20
6.2	Tuote-esitteen ulkoasu ja organisaation visuaalinen identiteetti .....	21
6.2.1	Värit .....	22
6.2.2	Sommittelun ja taiton perusteet .....	23
7	Juuriharjan palveluiden kiteytys ja konkretisointi tuotekorteiksi.....	25
7.1	Lähtötilanne.....	26
7.2	Aineiston keruu ja menetelmän hahmottuminen .....	26
7.3	Muutoksia Juuriharjan tuotetarjoomaan .....	29
7.4	Palveluprosessin kehittäminen .....	30

7.5	Sisällön koonti, karsiminen ja yhtenäistäminen .....	31
7.6	Taiton suunnittelu .....	33
7.6.1	Taiton tavoitteet.....	34
7.6.2	Taittoruudukko .....	34
7.6.3	Sommittelu ja elementtien suunnittelu.....	35
7.6.4	Typografia.....	35
7.6.5	Värit .....	36
7.6.6	Taiton toteutus.....	36
7.7	Produktin tulos: tuotekortit yhdeksälle palvelutuotteelle .....	38
7.7.1	Rakenne.....	38
7.7.2	Typografia.....	39
7.7.3	Tuotekorttien vakioelementit .....	40
7.7.4	Moduulit.....	41
7.7.5	Sektorikuvio.....	42
7.7.6	Värit .....	42
8	Arviointi ja pohdinta .....	44
8.1	Pohdinta omasta työstä ja oppimisesta .....	44
8.2	Kehitysideoita.....	45
8.2.1	Digitaalisia työkaluja.....	46
8.3	Toimeksiantajan ja kollegan arvio.....	46
	Lähteet.....	50
	Liitteet .....	53

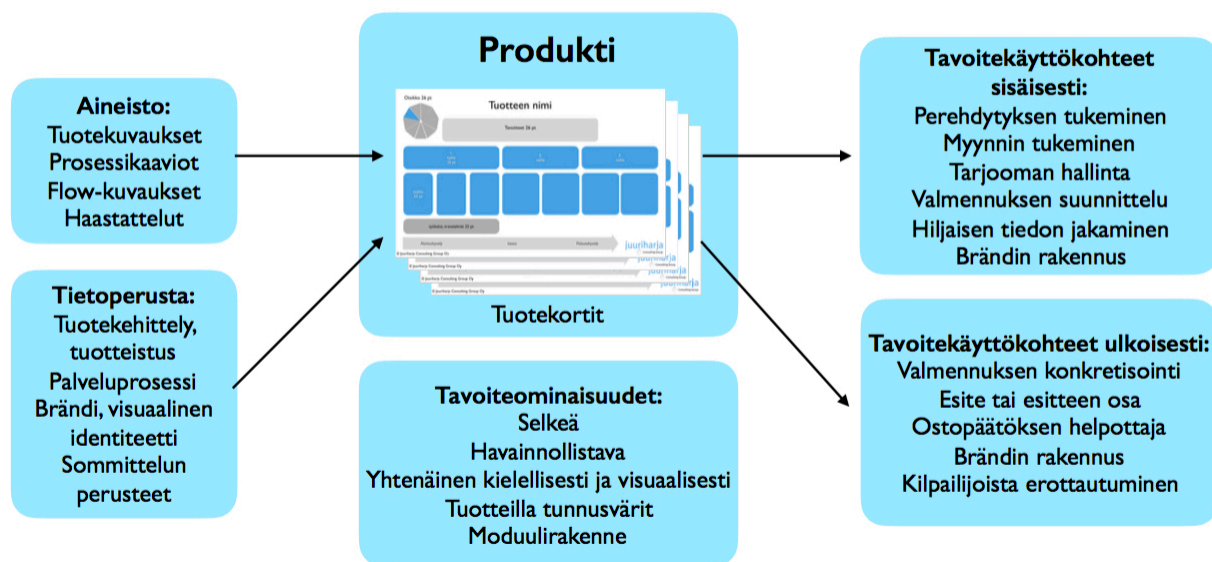
# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytteeni aihe on palvelutuotteen kuvaaminen eettisen johtamisen ja vastuullisten toimintatapojen valmennusyrityksessä Juuriharja Consulting Group Oy. Organisaation toimeksiantama tuotekehitystehtävä on laatia osittain valmiina olevista prosessikaavioista ja tuotekuvauksista selkeät, visuaalisesti ja kielellisesti yhtenäiset tuotekortit, jotka kuvaavat valmennusten vaiheita. Tuotekorteilla viitataan tässä työssä graafisiin dokumentteihin Juuriharjan tuotteista, joiden ulkoasu on niitä varten suunnitellun taittomallin mukainen.

Opinnäytetyön tavoitteina on

- yhtenäistää ja täydentää tuotekuvaukset yhdeksälle palvelutuotteelle
- laatia tuotekuvauksista tuotekortit, jotka ovat visuaaliselta ulkoasultaan yhteneväisiä. Jokaisella tuotteella on korteissa oma tunnusvärinsä ja tuotteissa on moduulirakenne.



Kuvio 1. Produktin aineisto ja tavoitteet.

Juuriharjan tuotetarjoomaan kuuluu kaksitoista tuotetta, joista tuotekortit luodaan yhdeksälle. Loput kolme tuotetta ovat mittareita, joita käytetään työkaluina muissa val-

mennuksissa eikä niitä myydä asiakkaille sellaisenaan. Mittareiden kuvaaminen itsenäisinä tuotekortteina ei ole tarpeellista. Tuotekortit laaditaan Applen Keynote-esitysgraafiikkaohjelmaan Juuriharjan diaporajalle. Tämä mahdollistaa tuotekorttien muokkauksen, päivityksen ja kopioimisen yrityksen sisällä jo valmiina olevaa ohjelmistoa ja osaamista hyödyntäen.

Tuotekortit ovat avainasemassa, kun viestitään yrityksen toiminnasta, tuotteista ja brändistä, sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Sisäisessä viestinnässä tuotekortteja käytetään uusien työntekijöiden perehdytykseen, myynnin tukena, valmennusten suunnittelun ja toteutuksen apuna sekä yrityksen tuotetarjooman hallinnassa. Ulkoisessa viestinnässä ne tarjoavat helposti hahmotettavaa informaatiota yrityksestä ja sen toiminnasta, vahvistavat brändiä ja auttavat asiakasta hahmottamaan valmennusta sekä ostotilanteessa että valmennuksen aikana. Tuotteiden sisällöstä ja rakenteesta avoimesti verkkosivuilla kertominen herättää luottamusta yritystä kohtaan.

Tuotekortit ovat itsessään vahva viestinnän väline. Niiden sisältö, kuten tekstit, kuvat ja kaaviot, kertoo palvelun rakenteesta, tavoitteista, siinä käytettävistä menetelmistä ja työkaluista. Korttien ulkoasu, kuten värit, asettelu ja muotokieli, sekä viestinnän sävy puolestaan viestivät yrityksen brändistä ja visuaalisesta identiteetistä. Palveluiden tarkka määrittely tuotekortteille auttaa ylläpitämään valmennuksen laatua ja vähentää laadun henkilösidonaisuutta, kun yrityksen kaikilla valmentajilla on malli siitä, miten tietty valmennus toteutetaan.

## **1.2 Raportin rakenne**

Opinnäytetyöni raportissa kerron ensin toimeksiantajaorganisaatiostani Juuriharja Consulting Group Oy:stä, sen palveluista ja erityisosaamisalueesta, eettisestä johtamisesta. Työni tietoperustassa vertailen palvelutuotteen, tuotteistamisprosessin sekä palvelumuotoilun käsitteitä, erityisesti asiantuntijapalvelun näkökulmasta sekä tutkin hyvän tuote-esitteen piirteitä ja sen merkitystä organisaation brändiin.

Luvussa seitsemän kerron omasta tuotekehitysprosessistani produktin suunnitteluvaiheesta tuotekorttien valmistumiseen asti. Työn produktina syntyneet tuotekortit ovat

raportin liitteenä. Lopuksi arvioin opinnäytetyötäni suhteessa sen tavoitteisiin ja esitän työlle muutaman jatkokehitysehdotuksen.

### **1.3 Toimeksiantajan esittely: Juuriharja Consulting Group Oy**

Juuriharja Consulting Group Oy on pieni kuuden työntekijän helsinkiläinen liikkeenjohdon konsultointiyritys. Sen ovat perustaneet vuonna 2009 Erika Heiskanen ja Jari Salo, joilla on molemmilla vahva psykologian osaaminen (Juuriharja Consulting Group Oy 2016d). Juuriharja on erikoistunut eettisen johtamisen ja vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen ja se on toiminut tällä alalla Suomessa pisimpään (Juuriharja Consulting Group Oy 2016e). Juuriharja valmentaa asiakasorganisaatioidensa johtoa ja henkilöstöä saavuttamaan korkeaa tuottavuutta ja työhyvinvointia eettisesti kestävien, linjakkaiden ratkaisujen avulla – tekemään eettisyydestä kestävä menestystekijä (Juuriharja Consulting Group Oy 2016e). Käytännössä Juuriharjan asiakastyö käsittää johtoryhmävalmennuksia, henkilöstötyöpajoja, yksilö- ja ryhmä-coachingia sekä näiden yhdistelmiä. Juuriharjan arvot ovat näkemisen herkkyyys, auttamisen halu, tekemisen riemu ja erinomaisuuden nälkä (Juuriharja Consulting Group Oy 2016a). Yritys tunnetaan parhaiten Namibiassa tehtävästä johtamisvalmennuksesta, Operaatio Juuriharjasta.

Juuriharjan asiakkaina on laajasti organisaatioita sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta: ministeriöitä, virastoja, eri sairaanhoidon ja sivistystoimen organisaatioita sekä toimijoita muun muassa ICT:n, median kustannustoiminnan ja rakennustoiminnan aloilta.

## 2 Eettinen johtaminen

Juuriharja Consulting Group Oy on erikoistunut johtamisvalmennuksen alalla eettisen johtamisen ja vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen. Etiikka, eli ymmärrys siitä, mikä on oikein tai väärin, mitä on hyvä tai paha, perustuu yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin ja kulttuuriin ja on siksi myös aina kontekstisidonnaista.

### 2.1 Eettisen johtamisen hyödyt

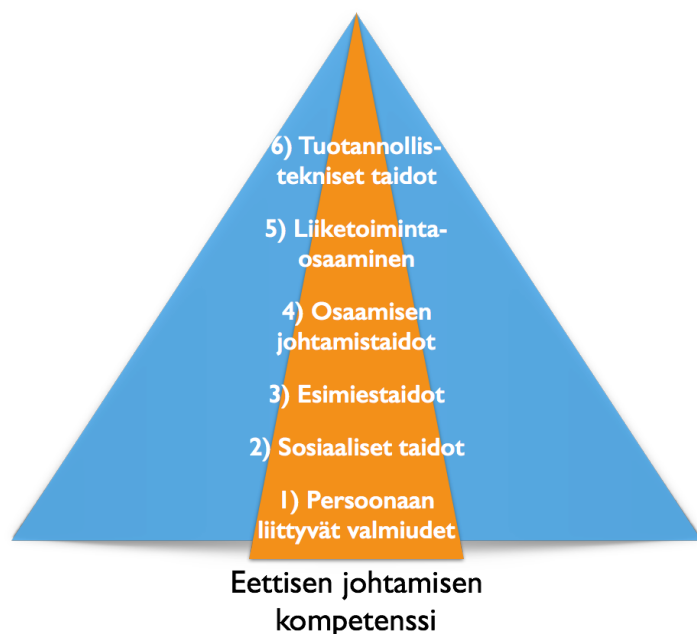
Eettinen johtaminen tarkoittaa hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja myös tuloksellista (Heiskanen & Salo 2008, 13, 16). Sen avulla voidaan kehittää organisaation menestystekijöitä, kuten maineenhallintaa, henkilöstön suorituskykyä, markkina-asemaa ja lainsäädännöllisiä ja taloudellisia kannusteita (Heiskanen & Salo 2008, 16, 20, 21). Tuloksellista eettisestä johtamisesta tekevät organisaation korkea moraalii, vastuulliset toimintatavat sekä oikeudenmukainen johtamistyö. Nämä lisäävät hyvinvointia, sitoutumista ja motivaatiota sekä saavat organisaation jäsenet ottamaan vastuun kokonaisuudesta, jolloin organisaation tehokkuus ja sen myötä tuloksellisuus kasvaa. (Heiskanen & Salo 2008, 19-21, 31.)

Jotta voidaan tehdä eettisesti kestäviä päätöksiä, on kyettävä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja punnittava päätösten vaikutuksia organisaation jokaiseen sidosryhmään ja yksilöön. Kun päätöksentekijän eettisen johtamisen osaaminen on vahvalla pohjalla, on nämä kaikki tekijät ja näkökulmat helppo huomioida nopeassakin päätöksenteossa. Eettinen johtaminen ei siis tule lisätaakaksi muun arjen johtamistyön päälle, vaan se toimii päinvastoin hyvän päätöksenteon pohjana ja selkärankana. (Heiskanen & Salo 2008, 18, 84, 91.)

Eettisen johtamisen roolia johtamisen ytimessä kuvaa hyvin Erika Heiskasen kuvio johtamisen kompetenssimallista (kuvio 2). Kolmion kärjessä olevat kompetenssit ovat helpoimpia ottaa haltuun, mutta niiden puute myös näkyy selkeimmin. Teknisten, toimialaan liittyvien, tiedon jalostamiseen sekä ryhmien ja työn johtamis- ja organisointitaitojen jälkeen tulevat kompetenssit ovat syväkompetensseja. Niiden olemassaoloa tai



puuttumista on hankala havaita ja niiden kehittäminen on vaativaa: ne ovat ihmisten välisten tunteiden ja intressien johtaminen sekä omien tunteiden ja intressien tunnistaminen ja johtaminen. Kaikki johtamiskompetenssit vahvistavat johtamisen kapasiteettia, mutta selkärankana niiden läpi kulkeva eettisen johtamisen kompetenssi ratkaisee miten tuota kapasiteettia käytetään. (Heiskanen 23.10.2015.)



Kuvio 2. Eettisen johtamisen kompetenssi johtamiskompetenssien selkärankana. (Heiskanen 10.9.2010.)

## 2.2 Eettisen johtajuuden kehittäminen

Eettisenä johtajana kehittyminen edellyttää harjoittelua, rohkeutta sekä omakohtaisia kokemuksia. Harjoittelu aloitetaan rakentamalla eettisen johtamisen kivijalka, johon kuuluu kolme pilaria:

- eettinen päättely, eli kyky nähdä ja arvostaa eettisten näkökulmien moninaisuus
- moraaliset mieltymykset, eli omien eettisten periaatteiden mukainen, linjakas toiminta
- eettiset käytännöt, eli kaikessa johtamistyössä päivittäin tapahtuvat kestävät ratkaisut.

(Heiskanen & Salo 2008, 43, 45, 46.)

Eettisen johtamisen taitoja voidaan systemaattisesti kehittää edelleen eettisen johtamisen kehittämisen kehällä. Kehän viisi vaihetta ovat seuraavat:

1. oman tietoisuuden lisääminen ja päättelytaitojen kehittäminen
2. moraalisen mielikuvituksen rakentaminen
3. omien arvojen ja johtamislinjan kirkastaminen
4. henkilökohtaisen integriteetin vahvistaminen
5. käytännön johtamistekoihin ryhtyminen.

(Heiskanen & Salo 2008, 55-56.)

Tavoitetilana eettisen johtamisen kehittämisellä on organisaation viisaus. Viisaassa organisaatiossa asioiden kokonaisuudet hahmotetaan laajoina systeemeinä, missä kaikki vaikuttaa kaikkeen, ongelmiin löydetään uusia ratkaisuja ja yksittäisten linjausten takana vaikuttavat laajemmat tekijät tunnistetaan. Näihin megatrendeihin voidaan jopa vaikuttaa. Viisaassa organisaatiossa päästään sanoista tekoihin, sillä suunnitelmat tuodaan rohkeasti toteutukseen ja organisaatiokulttuurin kehitystä johdetaan haluttuun suuntaan. (Heiskanen & Salo 2008, 49, 50, 55.)

### **3 Tuote, palvelu ja palvelutuote**

Vaikka Sipilän (1995, 14) mukaan tuote yleensä nähdään fyysisenä, standardoituna esineenä, Koiviston (2007, 35) mukaan se voidaan määritellä siksi, mitä yritys myy ja mitä asiakas ostaa. Tuote voi siis olla esine tai palvelu ja usein siihen liittyy myös aineettomia ominaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä viitataan Juuriharja Consulting Group Oy:n aineettomiin asiantuntijapalveluihin, kuten esimies- ja johtoryhmävalmennukset, henkilöstyöpajat ja coaching, sanalla tuote.

Palvelu on aineeton tuote, vaikka sen toteuttaminen saattaa vaatia fyysisiä hyödykkeitä. Tekesin Palveluliiketoiminnan sanastossa (2010, 6) palvelu määritellään toimintona tai niiden yhdistelmänä, joka toteutetaan vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Taho, joka tarjoaa palveluja toiselle taholle, on palveluntarjoaja (Koivisto 2007, 7). Palvelun tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeeseen (Tekes 2010, 6).

Palveluyritykset hallinnoivat prosesseja, joissa tapahtuu vuorovaikutusta. Palvelu on siis abstrakti tuote, jonka arvo näkyy vasta sen lopputuloksessa. Suurimpia kuluja resursseja ovat aika ja ajatustyö. (Grönroos 2005, 3)

Palvelutuote on se mitä syntyy, kun ydinpalvelu on käynyt läpi tuotteistusprosessin. Lyhyesti sanottuna tuloksena on vakioitu ja dokumentoitu palveluun perustuva tuote, joka voi koostua yhdestä tai useammasta moduulista. Tuotekehityksen avulla on yhdestä ydintuotteesta mahdollista luoda useita erilaisia palvelutuotteita ja vakioinnin avulla hallita palvelun kustannuksia ja laatua. (Tekes 2010, 7; Parantainen 2007, 106.)

#### **3.1 Asiantuntijapalvelun olemus**

Asiantuntijapalvelut ovat pohjimmiltaan asiantuntijan osaamisen myymistä (Sipilä 1995, 14-15). Asiantuntijaosaaminen sisältyy myytäviin tuotteisiin vaativana ainutlaatuisena tietona sekä osaamisena, kuten luovuutena (Sipilä 1995, 26). Tunnusomaisia piirteitä ovat monimutkaisuus sekä korkea räätälöinnin aste (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valta-  
nen & Martinsuo 2015, 5-6).

Asiantuntijat kerryttävät suuren määrän osaamista asiakkaisiin, alaan ja palveluihinsa liittyen asiakastyönsä kautta, jolloin tiedolla ja osaamisella on taipumus henkilöityä voimakkaasti (Tuominen ym. 2015, 5-6). Samalla on tyypillistä, että kertyvä tietotaito asiakkaista sekä tuotteista on implisiittistä, eli niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ilmaista sanoin (Poikela 2005, 33). Hiljainen tieto on tietopääomaa, joka syntyy, kun ei löydetä sanoja osaamisen selittämiseksi tai tieto on kokeilu ja erehdys –menetelmällä kertynyttä kokemusta (Poikela 2005, 33, 36).

Parantaisen mukaan (2007, 38-39) asiantuntijapalveluiden heikkoutena on myös vaikea ostettavuus: palveluntarjoajien lupauksia on hankala erottaa toisistaan, palveluita ei useinkaan myydä palvelupaketteina, jolloin niitä on vaivalloista etsiä erikseen eri tarjoajilta ja palvelun aineeton ja epämääräinen luonne tuottaa ostajassa riskin tunteen. Asiantuntijan pätevyyttä myös arvioidaan voimakkaasti ensivaikutelman perusteella (Parantainen 2007, 49).

### **3.2 Juuriharjan tuotteet**

Juuriharja Consulting Group Oy tarjoaa esimies- ja johtoryhmävalmennuksia, henkilöstötyöpajoja sekä coachingia, joista puhutaan yleisesti Juuriharjan tuotteina. Juuriharjan palvelut on jaettu neljään kategoriaan seuraavasti:

- Strategia
  - Eettisten riskien tunnistaminen
  - Vastuullisuusstrategia
  - Eettinen kuntokartoitus
- Kulttuuri
  - Arvojen esiin harjaus
  - Arvojen juurrutus
  - Eettisten periaatteiden harjaus
  - Eettisten periaatteiden juurrutus
- Osaaminen
  - Eettisen johtajuuden kehittäminen
  - Luottamusmyynti

- Eettisyys myynnin kilpailuetuna
- Operaatio Juuriharja
- Mittarit
  - Corporate Ethical Virtues
  - Hofstede-kulttuurinmittaus
  - Leadership EDGE© 360°

Yrityksen arvot ovat organisaatiossa yhteisesti hyväksytyjä konkreettisia toimintatapoja, eli ohjeistuksia siitä, miten organisaatiossa toimitaan (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 62). Juuriharjan tuote Arvojen esiin harjaus tarkoittaa organisaation arvojen määrittelyä ja Arvojen juurrutus on niiden jalkautusta organisaatioon. Kummatkin ovat suuria, koko organisaation henkilöstön osallistavia valmennuksia.

Eettiset periaatteet, joka tunnetaan myös nimellä Code of Conduct, on kuvaileva dokumentti, joka linjaa organisaation näkemyksen siitä, mikä on oikein ja mikä väärin ja miten organisaation kannalta tärkeimmät ja ajankohtaisimmat toiminnot tulisi tehdä. Juuriharjan tuotteet Eettisten periaatteiden harjaus ja Eettisten periaatteiden juurrutus ovat vastaavasti näiden määrittelyä ja jalkautusta käsittäviä, koko henkilöstön osallistavia valmennuksia.

Juuriharjan erikoisuus ja tunnetuin tuote on Operaatio Juuriharja, 14 päivän intensiivinen eettisen johtamisen valmennusohjelma, jossa osallistujat viettävät kaksi viikkoa Namibiassa tekemässä fyysistä työtä ja toimivat kukin vuorollaan työnjohtajana. Päivittäisen käytännön johtamistyön päätteeksi jokainen saa palautetta toiminnastaan sekä valmentajilta että koko ryhmältä. Työnjohtajana on mahdollista kokeilla erilaisia johtamisotteita, kun riskit eivät ole yhtä suuria kuin kotona omassa organisaatiossa, ja syvälinen palaute mahdollistaa tehokkaan kehittymisen. (Liite 2.)

Corporate Ethical Virtues on Muel Kapteinin kehittämä mittari organisaation eettisesti kestävä toiminnan mukaisten tai vastaisten tekijöiden tunnistamiseen (Juuriharja Consulting Group Oy 2016b). Juuriharjassa tämä mittaus toteutetaan verkkokyselynä joko koko henkilöstölle tai sen valitulle osalle.

Leadership EDGE© 360° on Juuriharjan kehittämä mittari, joka arvioi yhden johtajan henkilökohtaista eettisen johtamisen tasoa. EDGE on lyhenne sanoista Ethical Development and Growth Evaluation ja 360 asteen arviointi merkitsee sitä, että henkilö tekee itsearvion ja sen lisäksi häntä arvioivat hänen kollegansa, alaisensa sekä oma esimiehensä. (Juuriharja Consulting Group Oy 2016c.)

## 4 Tuotekehitys, tuotteistaminen ja palvelumuotoilu

### 4.1 Tuotekehitys

Vonderembsen ja Whiten (1996, 165, 822) mukaan tuotekehitys on prosessi, jossa kehitetään konsepteja, muotoiluja ja suunnitelmia tuotteista tai palveluista, joita tarjota asiakkaille. Tuotekehitysprosessiin kuuluu markkina-analyysi asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi, tuotteen suunnittelu näiden mukaisesti, tuotteen valmistusprosessin tai -tapojen suunnittelu, tuotteen markkinointisuunnitelman luominen sekä tuotannon taloudellisen toteutettavuuden analysointi. Tuotekehityksen haasteita ovat kysyntään vastaavan tuotteen luominen ja tämän tuottaminen kilpailukykyisellä hinnalla ja korkealla laadulla sekä sen välittäminen asiakkaalle aikataulun mukaisesti. Prosessi on jatkuvasti toistuva, sillä tuotteiden elinkaari kulkee kehitysvaiheen, kasvun, kypsyyden ja kyllästymisen eli saturaation kautta kysynnän laskuun sekä tuotteen poistumiseen markkinoilta (Vonderembse & White 1996, 165-166.)

Ahto, Kahri, Kahri ja Mäkinen (2016, 218) kuvaavat tuotteen suunnittelun vaiheet seuraavasti: tuote tai palvelu kuvataan tarkasti, sen menestymismahdollisuudet markkinoilla arvioidaan, prototyyppi luodaan mahdollisimman nopeasti, jotta tuotetta päästään testaamaan, tuote viimeistellään pilotoinnin tulosten mukaan ja lopussa vielä mietitään uudestaan, kannattaako tuotetta lanseerata.

Kahdessakymmenessä vuodessa tuotekehityksen alalla on noussut vahvasti versioajattelu, eli ensimmäinen versio tuotteesta halutaan saada ulos mahdollisimman pian, vaikka se ei olisi vielä täysin valmis tai tavoitteiden mukainen. Tuotetta päivitetään jatkuvasti asiakkaiden kanssa yhteistyössä heidän palautteen ja toivomusten mukaisesti ja uusia, parempia versioita julkaistaan säännöllisesti.

Tuotekehityksen yksi työkalu on benchmark, eli oman toiminnan vertaaminen toisiin alan toimijoihin. Kun tunnetaan alan parhaat toimintamallit, saadaan realistinen kuva omista kyvyistä markkinoilla ja tuotekehityksen tavoitteet voidaan asettaa sen mukaisesti. (Ahto ym. 2016, 222.)

## 4.2 Tuotteistaminen

Fyysisenä esineenä myytävä tuote ja palvelu on nähty erityyppisinä myynnin ja kehityksen kohteina. Tuotteistamisprosessin avulla palvelusta muokataan sellainen kokonaisuus, jolla on myös fyysiselle tuotteelle kuuluneita etuja, kuten kopioitavuus, pysyvä laatu ja jopa mahdollisuus myydä sen omistus edelleen. Fyysinen tuote ja aineeton palvelu lähentyvät toisiaan myös brändin rakennuksen myötä, kun fyysisiin tuotteisiin liitetään aineettomia lisäarvoja.

Tuotteistamisen käsitteelle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1). Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen ja Martinsuo (2015, 1) määrittelevät tuotteistamisen palvelun ja sen tarjoaman kiteyttämisenä vakioimalla ja kuvaamalla sen eri osia. Tuotteistus on toisaalta asiantuntemuksen ja osaamisen jalostamista myynti- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11) ja toisaalta palvelun suunnittelua, määrittelyä, kehittämistä, dokumentointia ja kuvaamista, jonka tuloksena löytyy sellainen tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille, jossa palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja palveluntarjoajan tulostavoitteet saavutetaan (Sipilä 1995, 12; Tuominen ym. 2015, 5).

Tuotekehityksen kohteena ovat organisaation sisäiset toimintatavat tai apuvälineet, jotka tehostavat ja nopeuttavat asiakastyötä (Sipilä 1995,12). On siis ajateltava läpi tuotteen asemointi, nimi, markkinointi, hinnoittelu, paketointi, konkretisointi, jakelu ja monistus (Parantainen 2007, 9). Onnistuneen tuotteistusprosessin tunnistaa siitä, että palveluista on muodostettu selkeitä kokonaisuuksia ja prosesseja tai ne ovat moduuleittain räätälöitäviä sekä tuotteen omistus- tai käyttöoikeuden voi myydä edelleen (Sipilä 1995, 12-13).

Tuotteistamisen tärkein hyöty on saavutettu tehokkuus ja resurssien säästö, kun jokaisessa asiakasprosessissa ei tarvitse aloittaa alusta tai käyttää paljon aikaa räätälöintiin, vaan asiakkaan tarpeisiin vastataan kopioimalla ja muokkaamalla aikaisempia töitä (Parantainen 2007, 12; Sipilä 1995, 10, 15, 19; Tuominen ym. 2015, 5). Lisäksi palvelulle saadaan pysyvä laatu dokumentoinnin ansiosta, laadun ihmissidonnaisuutta vähenne-



tään (Parantainen 2007, 12). Tuotteistus luo näin ollen arvoa sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle (Tuominen ym. 2015, 5).

Toisin kuin voisi luulla, myös asiantuntemuksen tuoma kilpailuetu voidaan tuotteistaa, kun osaamista voidaan siirtää eteenpäin ilman henkilökohtaista kouluttamista. Tapoja tähän ovat kirjat, julkaisut ja sovellusohjeet, tarkistuslistat, lomakkeet ja dokumenttimallit, videot, kaaviot ja animaatiot, prosessikuvaukset, seminaarit, kurssit ja valmennukset sekä oppimis- ja koulutusmateriaalit. (Parantainen 2007, 16.)

### **4.3 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoilun käsitteelle. Koivisto (2007, 25) viittaa Nybergin ja Lindströmin (2005, 2) määritelmään muotoilusta kokonaisvaltaisena päätöksentekoprosessina, jossa ideasta jalostetaan fyysinen tuote tai palvelu. Muotoilun ytimessä on tuotteen ja käyttäjän välinen suhde (Koivisto 2007, 66), mutta palvelumuotoilu jatkaa tästä tuotokeskeisyyden ideasta pidemmälle, myös kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. Palvelumuotoilu on siis palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilusta lähtöisin olevilla menetelmillä, mutta tuotteen sijaan keskitytään palvelun käyttäjän kokemukseen ja elämykseen (Koivisto 2007, 64).

Palvelumuotoilun kohteena on asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemuksen osa-alueita ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot sekä palvelupolku. Kontaktipisteitä ovat kaikki esineet, henkilöt ja muut elementit, joissa palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat. Näitä voivat olla esimerkiksi hinnasto, lauseet ja eleet. Palvelutuokiot ovat näiden kontaktipisteiden kokonaisuuksia, kuten maksutapahtuma, joka sisältää hinnaston lukemisen ja vuorovaikutustilanteen syntyminen. Palvelupolku on puolestaan kontaktipisteiden ja palvelutuokioiden ajallinen järjestys. Palveluntarjoaja ja palvelun käyttäjä voivat kumpikin omalla toiminnallaan palvelupolun vaiheiden syntyymiseen. (Koivisto 2007, 66-67.)

Pienissä yrityksissä onnistuneimmat palvelut syntyvät tavallisesti yritys ja erehdys – menetelmällä (Parantainen 2007, 8), minkä kautta ovat monien vuosien asiakastyön

jalostamana syntyneet myös aineistonani käyttämät Juuriharjan tuotteiden palvelukuvaukset (salattu liite 1).

#### **4.4 Palveluprosessi**

Palveluprosessi on määritelmä palvelun tuottamisesta ja toteuttamisesta. Palveluprosessi sisältää sekä asiakkaan kanssa syntyvän vuorovaikutusprosessin että palveluntarjoajan sisäiset prosessit, jotka voidaan edelleen erottaa neljään tarkempaan tasoon: asiakkaan toiminnot ja kontaktihenkilöstön toiminnot, jotka molemmat näkyvät asiakkaalle, sekä sisäiset ja tukitoiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle. Palveluprosessia voidaan sanoa myös palvelun tuotanto- ja kulutusprosessiksi, sillä asiakas kuluttaa palvelua samalla kun palveluntarjoaja tuottaa sitä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15, 16.)

Palveluprosessin tavoitteena on selvittää sen tuotantoon tarvittavat resurssit, löytää mahdolliset pullonkaulat sekä hahmottaa, miltä palvelu näyttää asiakkaan silmin. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi prosessikaaviona, eli tapahtumaketjun graafisena kuvauksena. (Jaakkola ym. 2009, 15; Oulun ammattikorkeakoulu.)

Palveluprosessissa kuvataan palvelun toteutusvaiheet, resurssit ja jakelu:

- Työvaiheet ja näiden järjestys
- Työvaiheisiin osallistuvat henkilöt sekä osallistumisen ajallinen kesto
- Yhteiset työvaiheet muiden palvelujen kanssa
- Kriittiset kohdat ja pullonkaulat
- Saatavuus ja toimitusaika
- Toimitustavat, esimerkiksi sähköiset kanavat.

(Jaakkola ym. 2009, 15.)

#### **4.5 Palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeisiin**

Asiakastyytyväisyyden kannalta on erittäin tärkeää, että asiakas kokee hänen ostamansa palvelun olevan luotu juuri hänen tarpeitansa vastaamaan. Asiakas ei halua palvelua, joka ei osu hänen ongelmansa ytimeen eikä maksaa palvelun osista, jotka ovat hänelle ylimääräisiä. Räätälöinti ja palveluiden yksilöllistäminen ovat olleet trendi jo pitkään, mutta ne vievät paljon resursseja (Parantainen 2007, 12; Sipilä 1995, 19) asiantuntijayri-

tyksessä. Asiakkaan näkökulmasta räätälöinti nostaa hintaa ja pidentää tuotantoaikaa (Parantainen 2007, 18-19).

Palvelun jakaminen moduuleihin, joita voisi tarpeen mukaan lisätä, poistaa ja siirtää, mahdollistaisi massaräätelöinnin eri asiakasryhmille (Parantainen 2007, 14, 92). Moduulointi tarkoittaa perustuotteesta ja siihen liitettävistä lisätoiminnoista luotavia kokonaisuuksia, joiden osat ovat kuitenkin täysin standardoituja (Parantainen 2007, 15). Massaräätelöinti tarkoittaa moduulirakenteen avulla asiakaslähtöisesti räätälöityä tarjontaa samalla, kun toimitettava palvelu on täysin tuotteistettu.

Tällöin asiakas saisi juuri hänen tarpeisiinsa vastaavan kokonaisuuden, mutta moduulit olisivat jo valmiiksi kehiteltyjä, jolloin räätälöinti on tehokasta, mutta mahdollisia erilaisia yhdistelmiä on lukemattomia. Myyjän asiantuntemus puolestaan tulee esiin moduulien yhdistelyssä. (Parantainen 2007, 92)

Moduulit auttavat myös alentamaan asiakkaan riskiä palvelua ostettaessa. Yhden helposti ostettavan moduulin jälkeen asiakas on ehtinyt tutustua palveluntarjoajaan ja jos hän on tähän tyytyväinen, on hänelle helppo myydä lisää moduuleita (Parantainen 2007, 53).

## 5 Brändi ja visuaalinen identiteetti

Brändi on jonkin asian ympärille muodostunut mielikuvien ja tietojen summa (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 37; Suomen Mediaopas; Suonio 2010, 24). Tämä asia voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, tavaramerkki, yritys, ihminen tai tapahtuma (Ahto ym. 2016, 37; Suomen Mediaopas). Brändiin kuuluu sen ulkoinen olemus, eli visuaalinen ja viestinnällinen identiteetti sekä sen sielu, eli persoonallisuus (Suonio 2010, 24, 50). Brändi on aina todellinen, sillä sen perusteella tehdään päätöksiä (Ahto ym. 2016, 37, 43).

### 5.1 Brändin merkitys

Brändin tärkein tehtävä on vahvistaa yrityksen kannattavaa kasvua, erityisesti tiukan kilpailun markkinoilla. Brändi rakentaa asiakkaiden lojaaliutta ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Digitalisaation myötä erottuminen on yhä tärkeämpää, kun digitaalisten mahdollisuuksien myötä kilpailu kiristyy. Samalla yritysten arvo on yhä enemmän aineettomien tekijöiden muodostamaa: immateriaalioikeudet, asiakkuudet ja brändi korottavat esimerkiksi yrityskaupoissa hintaa huomattavasti aineellisen omaisuuden lisäksi. (Ahto ym. 2016, 26, 32, 34.)

Hyvän brändin avulla tuotteita on mahdollista myydä kalliimmalla (Ahto ym. 2016, 49). Brändin ansiosta ostaja kokee, että vaikka tuote olisi kallis, on se ja brändin tuoma lisäarvo jokaisen sentin arvoinen ja että hän saa tuotteesta aineettoman edun, esimerkiksi kosmetiikkatuotteesta kauneuden kokemuksen tai ruoansulatusjogurtista paremman voinnin (Ahto ym. 2016, 188-189; Suomen Mediaopas; Suonio 2010, 28). Brändi vahvistaa myös käyttäjän identiteettiä, mikä näkyy esimerkiksi siinä, millaisen auton henkilö päättää ostaa (Ahto ym. 2016, 188-189; Suomen Mediaopas). Jokaisessa valinnassa on mukana tunne-elementti ja brändi vaikuttaa tähän tunteeseen (Ahto ym. 2016, 122).

Vahvalla brändillä on runsaasti myös muita etuja. Se suojaa organisaatiota vaikeuksilta, sillä mielikuvat ovat hitaita muuttumaan, säästää kustannuksia, kun markkinointiin tarvitsee käyttää vähemmän rahaa ja kun organisaation on mahdollista solmia hyviä yhteis-

työsopimuksia ja lisäksi se mahdollistaa parhaiden henkilöiden rekrytoinnin, kun nämä itse hakeutuvat organisaatioihin, joihin liittyy hyviä mielikuvia (Ahto ym. 2016, 49, 53, 54).

## **5.2 Brändin rakennus on tavoitemielikuvaan pyrkimistä**

Vahvan brändin tunnistaa siitä, että se herättää intohimoja (Suonio 2010, 29). Brändin persoonallisuus on parhaimmillaan, kun se henkii aitoutta ja inhimillisyyttä, eli kiilloitettuun täydellisyyteen pyrkimisen sijaan paljastetaan myös heikkouksia (Suonio 2010, 24, 46). Brändin persoonallisuuden täydentävät sen arvot, jotka ovat yleensä samat, kuin organisaatiollakin Ahto ym. 2016, 192; Suonio 2010, 50).

Jokaisella henkilöllä on omanlaisensa mielikuva jokaisesta asiasta perustuen henkilökohtaiseen tieto- ja kokemustaustansa (Ahto ym. 2016, 144). Henkilön mielikuva asiasta on hänen subjektiivinen totuutensa ja se ohjaa hänen ostopäätöksiään (Ahto ym. 2016, 37; Suonio 2010, 28). Brändin rakennuksen tarkoitus on ohjata organisaation kohderyhmän mielikuvaa mahdollisimman lähelle brändin tavoitemielikuvaa (Ahto ym. 2016, 37). Tavoitemielikuvassaan organisaatio määrittelee, mistä se halutaan tuntea ja mikä sille on tärkeää (Ahto ym. 2016, 145). Tavoitemielikuvaan pyritään kaikkien organisaation toimintojen ja asiakasrajapintojen kautta, mutta erityisesti markkinointiviestinnän keinoin toistamalla säännöllisesti samankaltaisia ja organisaation kohderyhmälle relevantteja viestejä (Ahto ym. 2016, 119-120, 162, 163).

## **5.3 Brändin konkreettiset tunnisteet ja visuaalinen identiteetti**

Brändin arvoon vaikuttaa voimakkaasti sen ulkoinen olemus, eli tapa viestiä (Suonio 2010, 84). Tavoitemielikuvaan vaikutetaan viestimällä brändin identiteettiä ja tarinoita, jotka ovat vahvoja erilaistamistekijöitä (Ahto ym. 2016, 189, 191; Suonio 2010, 24).

Brändin visuaalisen ilmeen tulisi olla erottuva ja kestävä sekä graafisesti yhteneväinen. Organisaation logo varmistaa sen tunnistettavuuden ja kaikkien viestien, kuten mainoskampanjoiden, vuosikertomusten ja verkkosivujen, tulisi esittää samojen graafisten elementtien kokoelmaa erilaisina kokonaisuuksina. Hyvä visuaalinen identiteetti on joustava ja taipuu eri yhteyksiin sekä kestää aikaa. Siinä on tilaa muutoksille, mutta ilme

pysyy jatkuvana ja yhtenäisenä. (Ahto ym. 2016, 189; Dabner, Calvert & Casey 2010, 54.)

Graafinen ohjeisto kokooa identiteetin säännöt ja periaatteet: siinä annetaan ohjeet organisaation logon, fonttien ja värien käytöstä. Graafisen ohjeiston lisäksi voi olla myös audio-ohjeisto myymälöissä soitettavan musiikin tai tuotteen nappien painamisesta kuuluvien äänten koordinoimiseen tai tuoksu- tai materiaali-ohjeisto yhä monipuolisemman brändi-identiteetin jatkuvuuden varmistamiseen. (Ahto ym. 2016, 189, 190; Dabner ym. 2010, 54.)

Brändin visuaaliseen identiteettiin kuuluvat graafisen ulkonäön lisäksi muun muassa käyntikortit, asiakirjat, esitteet, henkilöstön pukeutumistapa, toimitilojen ulkonäkö sekä pakkaukset, eli niin sanotut ”hiljaiset myyntimiehet”, jotka herättävät ostajan huomion ja erottavat tuotteen muista vastaavista (Ahto ym. 2016, 190; Dabner ym. 2010, 168). Juuriharjan aineettomat tuotteet eivät tarvitse pakkauksia, mutta osittain pakkauksen roolissa toimivat tuotekortit, jotka yhdellä silmäyksellä kertovat tuotteesta ja Juuriharjan brändistä.

## 6 Tuotekuvaukset ja –esitteet

Tavallisten arkitarpeiden ostopäätös ei tapahdu ainoastaan järkiperustein ja sama koskee myös palveluiden ostamista (Parantainen 2007, 26). Kun kyseessä ei ole konkreettinen, käsin kosketeltava tuote, jonka laatua voi pohtia koon, muodon, värin, materiaalin ja kestävyys kautta suhteessa hintaan, korostuu subjektiivisen tarpeellisuuden merkitys. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että hänen mahdollisesti epämääräisiin ongelmiinsa löytyy ratkaisu tämän aineettoman palvelutuotteen kautta. Usein tämä luottamus syntyy intuitiivisesti, mutta ostopäätös on voitava perustella itselle tai esimiehelle myös rationaalisesti. Tässä tärkein rooli on tuote-esitteillä, jotka toimivat konkreettisina todisteina kyseisestä palvelutuotteesta ja lisäävät asiakkaan valmiutta maksaa saamastaan palvelusta (Sipilä 1995, 86). Esitteen tehtävänä on vakuuttaa asiakas tuotteen ja sen tuottajien luotettavuudesta ja ainutlaatuisuudesta (Sipilä 1995, 99).

Tapoja esitellä palvelutuotetta ja kasvattaa asiakkaan luottamusta tai tarjota tämän kaipaamia konkreettisia todisteita tulevan työn laadusta on monia. Palkinnot, patentit, auktorisoinnit ja sertifikaatit kertovat asiantuntijuudesta, tulostakuu ja riskinjakoehdotus kertovat itsevarmuudesta valmennuksen vaikuttavuutta kohtaan, omien taustaresurssien, toimitilojen ja työvälineiden esittely sekä pukeutumisvalinnat viestivät läpinäkyvyydestä ja luotettavuudesta (Sipilä 1995, 90). Pienet, helpot maistiaispalat tai demonstraatiot, case-kertomukset ja asiakasreferenssit havainnollistavat palvelun sisältöä käytännössä ja lippulaivapalvelu, eli tunnettu ja muista erottuva ns. ”tähtituote”, kiinnittää asiakkaan huomion (Sipilä 1995, 87, 89-90). Hypisteltävät materiaalit, kuten opetusmateriaalit ja todistukset toimivat muistin tukena (Sipilä 1995, 90-91). Itse kirjoitetut kirjat ja artikkelit, tutkimukset, luennot, haastattelut kertovat osaamisesta, kehityskyvystä ja määrätietoisuudesta (Sipilä 1995, 91).

Parantaisen (2007, 50) mukaan suttuiset tai kokonaan puuttuvat esitteet sekä virheet materiaalien painossa tai niiden kielessä voivat aiheuttaa asiakkaalle negatiivisen ensivaikutelman myyjästä ja vaikuttaa ostopäätökseen. Hyvä tuote-esitys on siis tärkeässä roolissa jo asiakkaan ja organisaation ensikohtaamisessa ja Sipilän (1995, 93) mukaan se

hyvän esittelymateriaalin, kuten PowerPoint-esityksen, ohella valmentaa myyjää esittelytilanteeseen.

Tuote-esitteet ovat myös hyvä tapa erottua kilpailijoista. Parantaisen (2007, 41) mukaan palveluiden tai niiden tarjoajien keskinäinen samankaltaisuus vaikeuttaa asiakkaan ostopäätöstä. Hän ehdottaa, että päätöstä voi helpottaa erottautumalla kilpailijoista ja vastaamalla rohkeasti asiakkaan kysymyksiin siitä, kenelle tuote on tarkoitettu, minkä ongelman se ratkaisee, paljonko se vaatii asiakkaalta työtä, miten se asemoituu kilpailijoiden tuotteisiin ja miten se eroaa muista omista tuotteista (Parantainen 2007, 41, 42 51). Tämä sen sijaan, että yrittäisi ympäröivällä kuvauksella houkuttaa mahdollisimman monenlaisia organisaatioita asiakkaikseen lupaamalla heille mitä vaan.

## 6.1 Tuote-esitteen rakenne

Parantaisen (2007, 242, 244) ja Sipilän (1995, 98-99) mukaan hyvä tuote-esite on 2-4 A4-sivun pituinen ja siinä on seuraavia elementtejä:

- Houkutteleva otsikko, tuotenimi
- Ingressi, joka tiivistää asiakaslupauksen
- Kuvaus asiakkaan tyypillisestä ongelmasta tai tilanteesta
- Ratkaisu asiakkaan ongelmaan, konkreettisesti kuvattu asiakashyöty (ei vain tuotteen ominaisuudet listattuna)
- Tuotteen toimitussisältö
- Perustelut, esimerkit ja referenssit uskottavuuden lisäämiseksi
- Kuvia, kaavioita, mielikuvia
- Tieto siitä, miten tuotteen voi ostaa, myyjän yhteystiedot
- Toimintakehotus ("osta heti", "ota yhteyttä", "pyydä tarjous")
- Esitteen päiväys tai versionumero
- Tuotteen ja/tai yrityksen logo
- Viittaus koko tuotevalikoimaan

Yksityiskohtaisempi tuotesuunnittelu tehdään tuotekuvauksen avulla, ja tämän rakenteeksi Sipilä (1995, 74) ehdottaa seuraavaa:

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus



2. Sen käyttötarkoitus ja hyödyt asiakkaalle, mihin tarpeeseen vastaa
3. Sisäiseen käyttöön: markkinapotentiaali, asiakkaat, tavoitteet (euromääräiset sekä volyymitavoitteet)
4. Minkä tuotteen (osittain) korvaa: oman organisaation tai kilpailijan?
5. Sopivuus oman organisaation strategiaan
6. Itse tuotteen kuvaus prosessikaaviona tai palvelupaketina
7. Tuotteen erilaiset versiot esimerkiksi eri toimialoille

Sipilän mukaan (1995,71) tuotekuvaukset on mielekästä kuvata toimintamallin tai prosessikaavion avulla. Parantainen (2007, 53) toteaa, että ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin hypisteltäviä tuotteita ja ehdottaa, että asiantuntijapalvelunkin voisi paketoitua laatikon muodossa olevaan tuote-esitteeseen, johon voisi kuulua vaikkapa DVD tai muistitikku.

## **6.2 Tuote-esitteen ulkoasu ja organisaation visuaalinen identiteetti**

Tuote-esitteen ulkoasun huolellinen laatiminen on tärkeää, sillä sen avulla tuetaan esitteen sisällön välittymistä lukijalle sekä vahvistetaan yrityksen visuaalista identiteettiä.

Kun lukija näkee esitteen, hän voi sen ulkoasun perusteella nopeasti päätellä, minkä luonteinen julkaisu on kyseessä (Huovila 2006, 10). Onnistunut visuaalinen suunnittelu auttaa lukijaa luokittelemaan viestin ja ymmärtämään sen sisällön sekä tunnistamaan sen julkaisijan. Sen avulla voidaan järjestää informaatiota selkeiksi kokonaisuuksiksi ja ylläpitää lukijan mielenkiintoa (Huovila 2006, 12). Julkaisusta ja viestimestä toiseen jatkuvan yhtenäisen visuaalisen identiteetin avulla vastaanottajan on mahdollista tunnistaa julkaisun taustalla oleva taho vain vilkaisemalla sitä (Huovila 2006, 16).

Esitteen, tai yleisemmin minkä tahansa julkaisun, ulkoasun luodaan sommittelemalla, eli julkaisun elementtien muotoa, kokoa, tummuusarvoa, lukumäärää, väritystä ja sijoittelua vaihtelemalla (Huovila 2006, 35, 40). Kun käytettävä sommittelutila on paperijulkaisu, sanotaan siinä olevien elementtien sijoittelua taitoksi (Huovila 2006, 141).

### 6.2.1 Värit

Esitteen taitossa jopa tärkeimmässä roolissa ovat värivalinnat, sillä ihminen havaitsee minkä tahansa kohteen värityksen ennen, kuin sen muodon tai yksityiskohdat (Dabner, Calvert & Casey 2010, 100). Värien merkitykset tulkitaan eri tavoin henkilöhistoriasta ja kulttuuritaustasta riippuen ja ne vaikuttavat paitsi symbolisesti kielenä ja merkkisysteeminä, myös psykologisesti tunnereaktioita aiheuttaen (Dabner ym 2010, 98; Huovila 2006, 45). Väriihin liittyvät assosiaatiot ovat syntyneet alun perin luonnosta ja juurtuneet pikkuhiljaa ihmisen psykologiaan (Dabner ym 2010, 98).

Esimerkkejä värien psykologisista vaikutuksista ja symbolisista merkityksistä (Dabner ym 2010, 98; Huovila 2006, 45-46):

- Punainen yllyttää ja aktivoi; merkitsee vallankumousta, rakkautta, vaaraa, käskee pysähtymään, Kiinassa avioliiton symboliväri
- Oranssi merkitsee vaaraa, onnellisuutta
- Keltainen piristää; merkitsee petosta, aurinkoa, Intiassa avioliittoa
- Vihreä rauhoittaa; merkitsee kevättä, ympäristöystävällisyyttä, kateutta, 1800-luvulla assosioitiin arsenikin vuoksi myrkyllisyyteen
- Sininen alentaa verenpainetta; merkitsee järjestystä, viileyttä, luotettavuutta, harmitsevaisuutta, viisautta
- Violetti lumoo; merkitsee kuninkaallisuutta, kirkollisuutta, mystiikkaa
- Valkoinen merkitsee puhtautta, tyhjyyttä, Kiinassa ja Intiassa kuolemaa ja surua
- Musta merkitsee joustamattomuutta, länsimaissa kuolemaa ja surua

Värejä yhdistelemällä voidaan herättää huomiota, mutta niiden yhteensopivuus kannattaa varmistaa (Hirvi & Karlsson 2014, 55; Huovila 2006, 118). Värien valitsemisessa toimii apuna väriympyrä (kuva 3), jossa päävärit punainen, keltainen ja sininen sekä välivärit oranssi, violetti ja vihreä, ovat lomittain ja järjestettynä sateenkaaren värijärjestyksen mukaisesti. Väriympyrän puolisko, jossa on punakeltaisia sävyjä, mielletään lämpimäksi sekä innostavaksi ja niiden koetaan lähestyvän katsojaa. Sinivihreät sävyt puolestaan ovat viileitä ja rauhallisia ja ne koetaan suunnaltaan etäännyviksi. (Dabner ym. 2010, 99; Huovila 2006, 44, 118.)



Kuva 3. Väriympyrä ja värien merkityksiä.

Yhden elementin väriä voi korostaa taustavärin avulla ja näyttävyttä voi hakea käyttämällä vastavärejä. Mitä vähemmän eri värejä kokonaisuudessa on käytetty, sitä selkeämpi se on. (Hirvi & Karlsson 2014, 55.) Yksiväriharmonia, jossa valkoisen ja mustan ohella käytetään vain yhtä korostusväriä, on rauhallinen, hillitty ja ajaton. Yksiväriharmoniaan voi hakea vaihtelua myös värin erilaisia tummuus- ja kylläisyysasteita käyttämällä. Lähiväriharmonia merkitsee kahden väriympyrässä toisiaan lähellä olevan (vierinen tai sitä seuraava) värin käyttämistä. (Huovila 2006, 119.)

Sommitelmat, joissa on kuviollisia ja monivärisiä elementtejä, saadaan rauhoitettua lisäämällä niiden ympärille yksivärisiä pintoja tai tyhjää tilaa (Hirvi & Karlsson 2014, 55). Yhteen sopimattomien värien disharmoniaa puolestaan voi lievittää harmaan värin avulla (Huovila 2006, 121).

## 6.2.2 Sommittelun ja taiton perusteet

Värivalintojen lisäksi taittoon saadaan kiinnostavuutta ja luonnetta sommittelulla, kun elementtien välille luodaan jännitettä, rytmia sekä syvyytasoja. Jännitettä voidaan laatia vaihtelemalla elementtien kokoeroja, rajaamalla niistä osan pois näkyvistä, luomalla

etäisyyksiä ja ryhmittelyjä, yhdistelemällä erilaatuisia muotoja (esimerkiksi pehmeitä ja teräviä), esittämällä eri suuntia ja luomalla kontrasteja väri- ja tummuusarvoissa (Huovila 2006, 40-42).

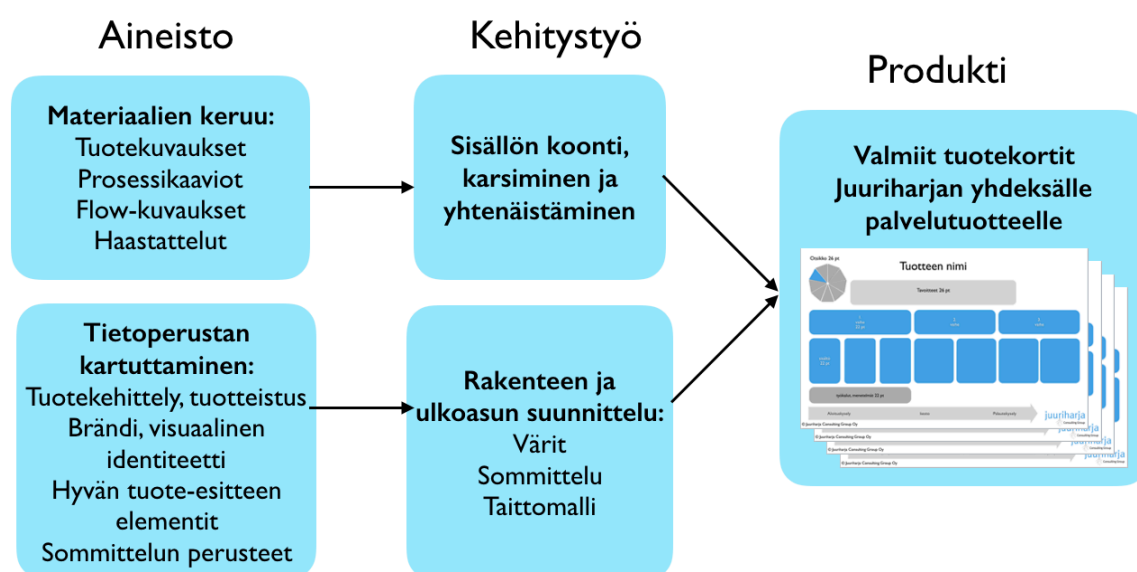
Rytmiä luovat elementtien toistuvuus sekä niiden väliin jäävän valkoisen tilan vaihtelu. Epäsäännöllinen rytmi luo kiinnostavan vaikutelman ja säännöllinen rytmi viestii täsmällisyydestä. (Huovila 2006, 49.) Elementit erottuvat sommitelussa myös syvyys-suunnassa: kahden tason sommitelmassa on etualan pääelementti sekä taka-alan tausta, kolmen tai useamman tason sommitelmassa erottuu myös taustan ja etualan välillä olevia tasoja. Kahden tason sommitelma on pelkistetty ja selkeä mutta toisaalta tylsä ja useammalla syvyystasolla saadaan aikaiseksi monimuotoisuutta. (Huovila 2006, 57.)

Taiton tavoitteina on esittää tietoa loogisesti ja johdonmukaisesti ja nostaa esille tärkeitä elementtejä. Tiedon visuaalisella tavalla miellyttävän omaksumisen mahdollistaa taittoruudukon ja kokonaisvaltaisesti suunniteltujen elementtien käyttö. (Dabner ym. 2010, 42-43.)

Taiton elementtien järjestämisen pohjana käytetään taittoruudukkoa, johon voidaan valmiiksi luodun mallin perusteella asetella monenlaisia elementtejä. Taittoruudukko mahdollistaa palstojen, marginaalien, teksti- ja kuvapintojen taiton. Hyvin luotu taittoruudukko mahdollistaa joustavuuden yksittäisten sivujen taitossa mutta toisiaan seuraavien sivujen sarjassa se toimii yhtenäisyyttä luovana pohjasysteeminä. (Dabner ym. 2010, 42-43.)

## 7 Juuriharjan palveluiden kiteytys ja konkretisointi tuotekorteiksi

Opinnäytetyöni tavoitteena on kiteyttää ja konkretisoida Juuriharja Consulting Group Oy:n palvelutuotteet selkeiksi, kielellisesti ja visuaalisesti yhtenäisiksi tuotekorteiksi. Vaikka tuotteita on yhteensä kaksitoista, laadin tuotekortit vain niille yhdeksälle tuotteelle, jotka ovat kokonaisia valmistusprosesseja. Loput kolme tuotetta ovat mittareita eikä niitä yleensä tarjota asiakkaille sellaisenaan. Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni produktin, eli Juuriharjan tuotekorttien, laatimisprosessista vaiheittain (kuva 4).



Kuva 4. Työn vaiheet.

Tuotekorteilla tarkoitan graafisia dokumentteja Juuriharjan tuotteista, jotka on laadittu tämän opinnäytetyön tuloksena ja joissa on käytetty niitä varten suunnittelemani taittoa. Muita tämän luvun keskeisiä käsitteitä ovat tuotekuvaus ja prosessikaavio. Tuotekuvauksella viitataan mihin tahansa dokumenttiin, kirjalliseen tai graafiseen, jolla pyritään avaamaan Juuriharjan valmistusten toimitussisältöä. Prosessikaavio on minkä tahansa prosessin, eli muutokseen pyrkivän tapahtumaketjun, graafinen kuvaus (Laatuakatemia 2010; Oulun ammattikorkeakoulu).

## 7.1 Lähtötilanne

Kun opinnäytetyön aihe ja tavoitteet oli määritelty, sain käyttööni pari prosessikaaviota (liite 2), joita muutamalle tuotteelle oli tehty ja löysin niitä myös itse vanhojen esittelymateriaalien joukosta. Osa näistä prosessikaavioista on käytetty tarjouksissa valmennusta kuvaamaan, osa on jäänyt keskeneräiseksi eikä niitä ole koskaan käytetty ja osa ei niinkään kuvaa kyseisen tuotteen toimitussisältöä, vaan siihen liittyvää viitekehystä. Eräässä kuvataan organisaation eettisyyteen vaikuttavia tekijöitä Muel Kapteinin mallia mukailleen. Valmennuksen konkreettisesta sisällöstä se ei kerro juurikaan.

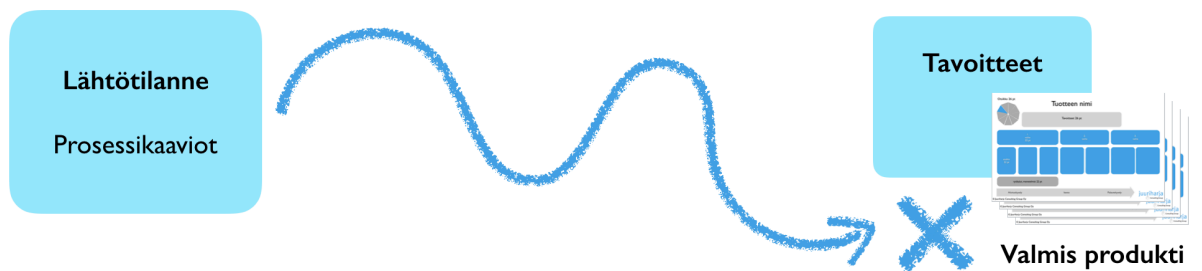
Prosessikaaviot olivat sekä ulkoasultaan että sisällöltään keskenään hyvin erilaisia. Lisäksi ne oli laadittu Juuriharjan aikaisemmalle Keynote-esityspohjalle, jossa diojen taustaväri on musta. Uudessa esityspohjassa käytetään valkoista taustaa. Alkuperäiset prosessikaaviot, jotka sain käyttööni ja jotka löysin vanhoista materiaaleista, ovat nähtävissä liitteessä 4 (salattu).

Prosessikaavioiden värit, sommittelu ja muotokieli ovat keskenään erilaisia, musta tausta jättää raskaan ja hyökkäävän vaikutelman, tekstiä on aseteltu sekä moduulielementtien ulkopuolelle että sisäpuolelle ja vuokaavioiden lukusuunta ja malli vaihtelee. Moduulirakenne ei ole selkeä eikä niissä käytettäviä työkaluja ole näkyvissä.

Prosessikaaviot ovat myös kielellisesti keskenään erilaisia: kaaviossa Arvojen juurrutus, kerrotaan valmennuksen aiheet kysymysmuodossa: ”Mitä arvomme tarkoittavat johtamisessamme?”. Muissa kaavioissa sisältöä kuvataan vain napakalla otsikolla. Muutettavaa on ehdottomasti värivalinnat ja tuotteiden teemavärit, kielellinen yhdenmukaisuus, moduulien rakenne ja järjestys.

## 7.2 Aineiston keruu ja menetelmän hahmottuminen

Aloitin tuotekorttien luomistyön pohtimalla parasta menetelmää, jolla pääsisin lähtöpisteestä maalini, eli saisin aikaiseksi tavoitteet täyttävän produktin. Toimeksianto oli tuotekehitystehtävä, joten otin selvää mistä tuotekehityksessä, tuotteistuksessa ja palvelumuotoilussa on kyse. Tutkin aiheita erityisesti asiantuntijapalvelun näkökulmasta ja etsin menetelmää, josta olisi ollut apua Juuriharjan tuotekorttien laatimisessa.



Kuva 5. Mikä on paras reitti lähdöstä maaliin?

Tuotteistuksesta ja tuotekehityksestä kertovat materiaalit käsittelivät enimmäkseen tuotteen suunnitteluun liittyviä perustavanlaatuisia kysymyksiä, kuten tuotteen nimeä ja hinnoittelua. Minulla ei kuitenkaan ollut enää mahdollisuutta vaikuttaa näihin, eikä se ollut edes tarpeen, sillä tuotteet olivat olleet käytössä jo useamman vuoden ja niiden hinnoittelut ja toimitussisällöt asettuneet käytön ja viilauksen myötä.

Suunnittelin, että vertailen vanhojen valmennusten päiväsuunnitelmia ja asiakkaiden antamaa palautetta kyseisistä valmennuksista, jotta minulle selviäisi, mitkä osuudet olivat valmennuksissa tärkeimpiä ja mikä niissä oli mahdollisesti ylimääräistä. Analysoisin tuotteiden parhaita käytäntöjä ja onnistuneimpia kokonaisuuksia ja tämän analyysin pohjalta rakentaisin tuotekorttien moduulirakenteen.

Kun pyysin vanhojen valmennusten suunnitelmia sekä asiakkaiden palautetta työni aineistoksi, selvisi, että valmennusten uudelleenarviointia saadun palautteen pohjalta ja on tehty jatkuvasti. Juuriharjan valmennukset ovat monien vuosien kuluessa ja useiden erilaisten organisaatioiden kanssa yhteistyötä tehdessä muovautuneet nykyiseen muotoonsa – ne ovat siis jo valmiiksi parhaita käytäntöjä. Sain kuitenkin moduulirakenteen luomiseen lähdeaineistoksi tuotteiden flow-kuvaukset, eli tekstimuotoiset asiakirjat, joissa on kunkin valmennuksen aikataulu, työpajojen sisällöt ja päiväkohtaiset tavoitteet sekä niissä käytettäviä menetelmiä (liite 1). Flow-kuvaukset olivat alkuperäisten prosessikaavioiden ohella tärkeimpiä käyttämiäni lähdemateriaaleja.

Tuotteistuksen ja tuotekehittelyn ohjeiden joukosta en löytänyt menetelmää tai ohjenuoraa kehitystyöni avuksi ja toteutuneiden tuotteiden vertaaminen asiakaspalautteen ei ollut tässä kohtaa tarpeen, joten otin konkreettisemmän lähestymistavan. Selvi-

tin, millainen on hyvä tuote-esite: millaisia elementtejä ja sisältöjä siinä kannattaa olla ja miten nämä on hyvä esittää. Toki Juuriharjan tuotekorttien on tarkoitus olla paljon muutakin kuin esite, mutta löysin paljon hyviä vinkkejä siitä, miten konkretisoida, kiiteyttää ja visuaalisesti esittää asiantuntijapalveluita.

Tutustuin myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden tapoihin kuvata palveluitaan graafisina kuvioina tai prosessikaavioina. Kuvassa 6 on NAVEX Globalin tapa esittää tuotepereheensä graafisena kokonaisuutena. Kuviossa on viehättävää, että tuotteet on aseteltu kokonaisuudeksi, jossa ne vaikuttavat toinen toiseensa ja saavat aikaiseksi mielikuvan jatkuvasta kehittymisen kehästä ja jokaisen osa-alueen tärkeästä paikasta kokonaisuudessa. Monilla asiantuntijayrityksillä ei ollut palveluistaan visuaalisia kuvauksia lainkaan, joten vakuutuin tuotekorttien roolista myös erottautumistekijänä.



Kuva 6. Navex Global (2016)



### 7.3 Muutoksia Juuriharjan tuotetarjoomaan

Juuriharjan alkuperäiset 13 tuotetta karsiutuivat yrityksen kehityspäivässä 19.3.2015 yhteisen pohdinnan tuloksena seuraaviin:

- Eettinen kuntokartoitus ja riskien tunnistaminen
- Eettinen kulttuuri
  - Arvojen esiin harjaus
  - Arvojen juurrutus
  - Eettisten periaatteiden harjaus
  - Eettisten periaatteiden juurrutus
- Eettinen osaaminen
  - Eettisen johtamisen kehittäminen, johtoryhmävalmennus, esimiesvalmennus
  - Coaching
  - Luottamuksen rakentaminen
  - Operaatio Juuriharja
- Mittarit
  - Corporate Ethical Virtues
  - Hofstede
  - Leadership EDGE 360°

Strategia-otsikko jätettiin kokonaan pois. Samalla myös tuotteiden nimiä: arvojen ja eettisten periaatteiden esiin harjauksen sijaan puhutaan nyt arvojen ja eettisten periaatteiden määrittelystä, sillä sana harjaus tuotteen nimessä ei avautunut asiakkaille tarpeeksi helposti.

## 7.4 Palveluprosessin kehittäminen

Tuotekorttien laatimisen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteiden palveluprosessin kehittämismahdollisuuksien selvittäminen. Juuriharjassa ei ollut systemaattista tapaa kerätä ja dokumentoida asiakaspalautetta ja se jäi usein keräämättä muuten kuin suullisesti. Suunnittelin Juuriharjalle projektikohtaisen palautekyselyn ja samalla myös aloituskyselyn. Kummatkin kyselyt loin SurveyMonkey-verkkokyselyalustalle, sillä tämä työkalu oli yrityksessä jo valmiiksi käytössä.

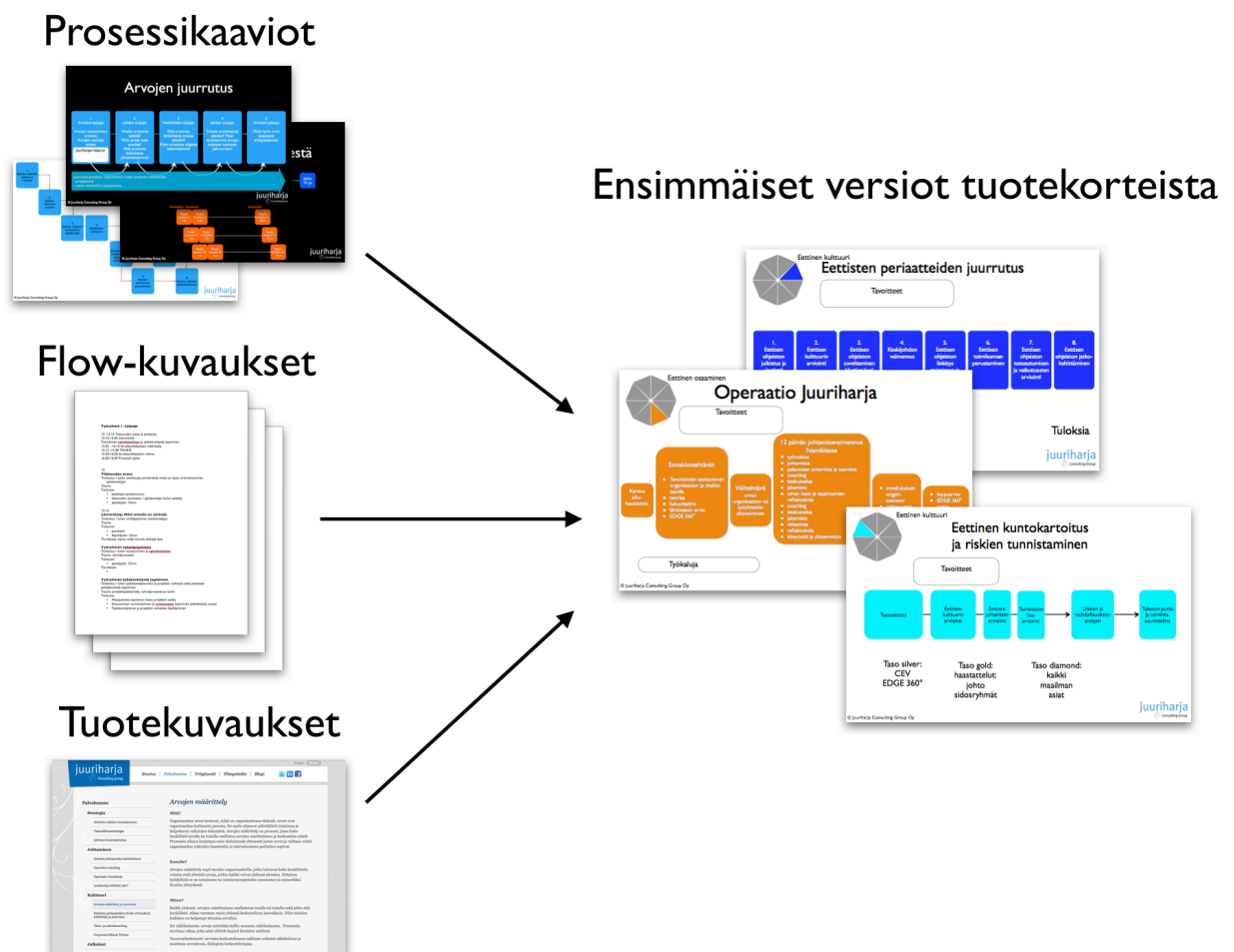
Ennen valmistuksen alkua asiakkaalle lähetettävässä aloituskyselyssä kartoitetaan asiakasorganisaation yhteys henkilön sekä valmistukseen osallistujien toiveita ja tarpeita ja rohkaistaan heidät arvioimaan käytettävissä olevaa aikaa ja sitoutumistaan sekä laatimaan henkilökohtaisia tavoitteita valmistukselle.

Palautekyselyssä kysytään, miten tavoitteet toteutuivat, kuinka tyytyväisiä Juuriharjan asiantuntijoiden toimintaan ollaan oltu suhteessa Juuriharjan arvoihin, sekä kerätään myyjän Net Promoter Score –luku. Net Promoter Score on suhdeluku siitä, kuinka moni suosittelee yritystä ja kuinka moni ei.

Loin kyselyt, joissa on kummassakin sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä ja vein nämä SurveyMonkey-alsutalle. Aloitus- ja palautekyselyt ovat nyt Juuriharjan valmistuksen kiinteitä osia. Kummankin kyselyn kysymykset sekä linkit esimerkkikyselyihin ovat liitteessä 5.

## 7.5 Sisällön koonti, karsiminen ja yhtenäistäminen

Testasin prosessikaavioiden ja flow-kuvausten yhdistämistä tuotekorteiksi poimimalla valmennusten moduuleja prosessikaavioista ja täydentämällä niitä flow-kuvausten avulla. Arvojen määrittelylle loin kortin täysin flow-kuvauksen pohjalta, sillä tuotteesta ei ollut aikaisempaa prosessiluonnosta. Prosessikaavioista ja flow-kuvauksista en saanut kaikkia tarvittavia tietoja tuotekortteihin, sillä flow-kuvaukset olivat vuodelta 2012 ja osa niistä oli viimeistellympiä ja yksityiskohtaisempia kuin toiset. Keräsin puuttuvat tiedot Juuriharjan verkkosivuilla olevista ajankohtaisista tuotekuvauksista ja haastattelemalla Juuriharjan konsultteja. Operaatio Juuriharjan valmennus oli muuttunut siitä, millaisena se oli esitetty flow-kuvauksessa, joten käytin lähteenä myös Operaatio Juuriharja 2017 -esitettä (Liite 3).



Kuva 7. Tuotekorttien sisällön kokoaminen.

Asettelin moduulit Keynote-dioille ja kokeilin erilaisia versioita sommitella elementit niille. Valitsemani elementit olivat sektorikuvio, joka viittaa koko tuotevalikoimaan, tuotteen otsikko, tavoitteet, moduulit sekä työkalut. Muokkasin elementtien tekstisisältöjä sen mukaan, kuinka paljon ne veivät tilaa dioilla ja kokeilin erilaisia fonttikokoja. Hahmottelin tuotteiden tunnusvärejä ja valitsin sellaisia, jotka sopivat yhteen Juuriharjan logossa olevan sinisen kanssa.

Yhtenäistin tuotekorttien tekstejä. Toisissa moduuleissa oli luettelomerkkejä, alleviivauksia, eri kokoisia fontteja sekä erikoismerkkejä, kun toiset olivat hyvin yksinkertaisesti laadittuja. Osassa korteista oli hyvinkin tarkka kuvaus työpajan sisällöstä tuntimäärineen, osassa vain epämääräinen otsikko, joka ei kuvannut moduulin sisältöä. Osassa luettelon kohteet olivat allekkain ja jokainen alkoi suurella kirjaimella, kun osassa ne oli kirjoitettu pienillä alkukirjaimilla ja kohteiden välissä oli pilkut. Suurimmassa osassa moduuleista sisältö oli kuvattu aiheotsikoin, esim. ”moraalinen mielikuvitus ja toimivat ratkaisut,” mutta joissakin korteissa sisällöstä kerrottiin kysymyksin, esimerkiksi ”Mitä arvomme tarkoittavat johtamisessamme?” (kuva 8).

Karsin teksteistä kaikki ylimääräiset taivutusmuodot, muotoilut, aikamääreet, erikoismerkit ja sanat, jotka eivät olleet kovin yksiselitteisiä. Muotoilin valmennusten sisältöjen kuvaukset napakoiksi otsikkomuotoisiksi kuvauksiksi ja asetin kaikki listat allekkain, aloitin luettelon kohteet suurilla alkukirjaimilla ja poistin luettelomerkkit. Ensimmäiset versiot tuotekorteista olivat syntyneet.



Kuva 8. Moduulien erilaisia tekstityylejä ennen tekstien yhtenäistämistä.

## 7.6 Taiton suunnittelu

Tuotekorttien ensimmäisten versioiden pohjalta tiesin, mitä tietoa ja millaisia elementtejä ne sisältävät ja miten nämä suurin piirtein asettuvat taittoalueelle. Tuotekorttien ulkoasu jätti kuitenkin vielä toivomisen varaa ja sisältöjen muotoilussakin oli vielä paljon yhtenäistettävää. Niinpä lähin systemaattisesti suunnittelemaan taittoa.

Luin kirjallisuutta sommittelun perusteista, värien merkityksistä ja luonteesta sekä siitä, miten lehtien ja kirjojen taitto laaditaan. Samalla vertailin Juuriharjan esitysmateriaaleja ja yrityksessä käytettyä grafiikkaa, jotta sain kuvan Juuriharjan olemassa olevasta visuaalisesta identiteetistä ja istutettua tuotekortit samaan tyyliin sopiviksi. Sommittelun pe-

rusteista ja visuaalisesta identiteetistä lukeminen herätti mielenkiintoni selvittämään myös, mikä on organisaation visuaalisen ilmaisun suhde sen brändiin.

### 7.6.1 Taiton tavoitteet

Asetin tavoitteet taitolle:

Yleiset tavoitteet

- Selkeys
- Havainnollistavuus
- Yhtenäisyys
- Juuriharjamaisuus
- Joustavat periaatteet, joita on helppo monistaa muuhunkin käyttöön

Värien tavoitteet

- Raikkaus
- Yhteensopivuus sekä Juuriharjan sinisen että toistensa kanssa
- Eettisen kulttuurin ja eettisen osaamisen tuotteiden erottaminen värien avulla

Sommittelun tavoitteet

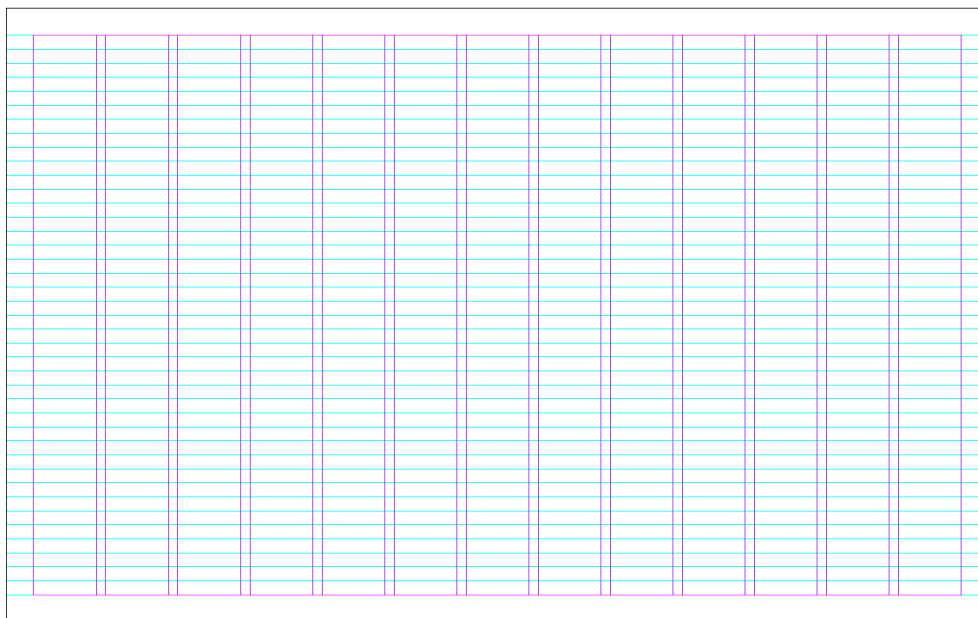
- Selkeä, mutta ei staattinen tai tylsä
- Ilmava ja kevyt

### 7.6.2 Taittoruudukko

Loin taiton pohjaksi taittoruudukon, jonka mukaan voin asetella elementit taittoalueelle siten, että ne pysyvät samoissa paikoissa kortista toiseen. Loin ruudukon (kuva 9) In-Design-taitto-ohjelmassa ja siirsin kuvana Keynote'iin diojen taustalle. Valitsin kaikkien marginaalien kooksi 3 picaa, eli 12,7 millimetriä. Jaoin marginaalien sisään jäävän taittoalueen kolmeentoista sarakkeeseen, joiden välille jätin 1 pican (4,23 mm) marginaalit. Lisäksi jaoin alueen vaakasuunnassa 40:ään riviin. Pica on taitossa yleisesti käytetty mittayksikkö, josta tutumpi versio on piste, kooltaan noin 0,3528 millimetriä. Yhdessä picassa on kaksitoista pistettä.

Valitsin palstamääräksi kolmetoista, sillä halusin taittoon rytmisiä ja välttää yleisesti tylsäksi koettua keskeissymmetriaa. Jos olisin valinnut esimerkiksi kaksitoista tai kah-

deksan palstaa, niin taitosta olisi helposti tullut jopa liian tylsä ja tasapainoinen, kun moduulit olisivat helposti jakautuneet yhtä moneen sarakkeeseen. Kolmeentoista jakaminen vaatii, että jokin moduuli on jokaisessa tuotekortissa yhden sarakkeen verran leveämpi, kuin muut, joten saan sommitteluun jännittävää rytmiä ja samalla voin tarvittaessa korostaa valmistuksen tärkeintä tai ajallisesti suurinta moduulia.



Kuva 9. Taittoruudukko, 13 sarkainta ja 40 riviä.

### 7.6.3 Sommittelu ja elementtien suunnittelu

Vaihdoin tuotekorttien vakioelementit, kuten tavoitteet ja mittarit, aikaisemmasta vain ääri viivoilla merkitystä suorakulmiosta läpivärjätysti harmaiksi suorakulmioiksi, mikä lisäsi tuotekortin elementtien yhtenäisyyttä ja taiton ryhdikkyyttä. Lisäsin jokaiseen tuotekorttiin Arvojen määrittelyssä ja juurrutuksessa olevan nuolielementin, joka kertoo valmistuksen kokonaisuudesta sekä siihen nyt kiinteinä osina kuuluvista alku- ja palautekyselystä. Tiputin pois ohuet nuolet moduulien välillä, sillä ne häiritsivät yleisilmeen selkeyttä eivätkä olleet välttämättömiä luettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta.

### 7.6.4 Typografia

Selvitin kuinka montaa eri fonttikokoa tarvitsen korttia kohden ja karsin nämä lopulta kolmeen eri kokoon:

- 60 pt: kortin otsikko, eli tuotteen nimi
- 26 pt: alaotsikot, kuten tuotteiden ryhmittely, vakioelementtien otsikot, valmistuksen vaiheiden ja työpajojen otsikot
- 22 pt: kaikki leipäteksti

### 7.6.5 Värät

Tuotteiden tunnusvärien valinta oli haastavaa ja vei paljon aikaa. Tuotteiden tulisi erottua toisistaan, mutta sopia kuitenkin sekä Juuriharjan siniseen että toisiinsa. Värien järjestyksen olisi suotavaa olla sellainen, että se sopii yhteen tuotteiden järjestyksen kanssa, eli tuotteiden järjestykseen nähden niiden tunnusvärien tulisi olla kutakuinkin väriympyrän mukainen. Eettisen osaamisen ja eettisen kulttuurin tuotteet olisi hyvä erotella toisistaan myös värien avulla. Arvojen määrittely ja juurrutus sekä Eettisten periaatteiden määrittely ja juurrutus ovat kaksi tuoteparia, joiden tuotteet liittyvät läheisesti toisiinsa ja tämä yhteys tulisi ilmetä myös värivalintojen kautta.

Värien assosiaation ja symboliikan perusteella halusin käyttää paljon sinisen sävyjä: se sopii Juuriharjan logoon, on rauhallinen ja raikas sekä symbolisoi luottamusta. Arvojen määrittelyn ja juurrutuksen väreiksi valitsin kaksi vaaleansinisen sävyä ja Eettisten periaatteiden määrittelyn ja juurrutuksen väreiksi kaksi tummansinistä sävyä. Operaatio Juuriharjan assosioin alusta lähtien oranssiksi, sillä mielessäni valmistus yhdistyy sen yleisimmän kohdemaan Namibian kirkkaanoransseihin hiekkadyyneihin. Tämän perusteella päätin erottaa eettisen osaamisen ja eettisen kulttuurin tuotteet toisistaan värien lämpötilan avulla.

### 7.6.6 Taiton toteutus

Kun tuotekorttien taiton periaatteet olivat valmiit, asettelin sisällöt niiden mukaisesti Keynote-dioille luomaani taittoruudukkoa apuna käyttäen. Tuotteiden elementtien määrän ja niiden vaatiman koon vaihtelun vuoksi sovelsin sommittelua tuotekorteittain taittoruudukon mukaisesti. Esimerkiksi Tavoitteet-elementti on joissakin korteissa leveämpi tai paksumpi kuin toisissa. Taittoruudukon hyödyllisyys taitossa oli ilmeisempää,



kun huomasin miten helppoa asettelu oli ja miten selkeitä ja ryhdikkäitä korteista kertaheitolla tuli. Viimeistelin sisältöjä ja asetteluja ja tuotekortit olivat valmiit.

Lopuksi loin myös esimerkkituotekortin (kuva 10), joka havainnollistaa elementtien paikkoja sekä eri fonttikokoja graafisesti. Sen avulla on vastaisuudessa helppo luoda tuotekortit mahdollisille uusille tuotteille.

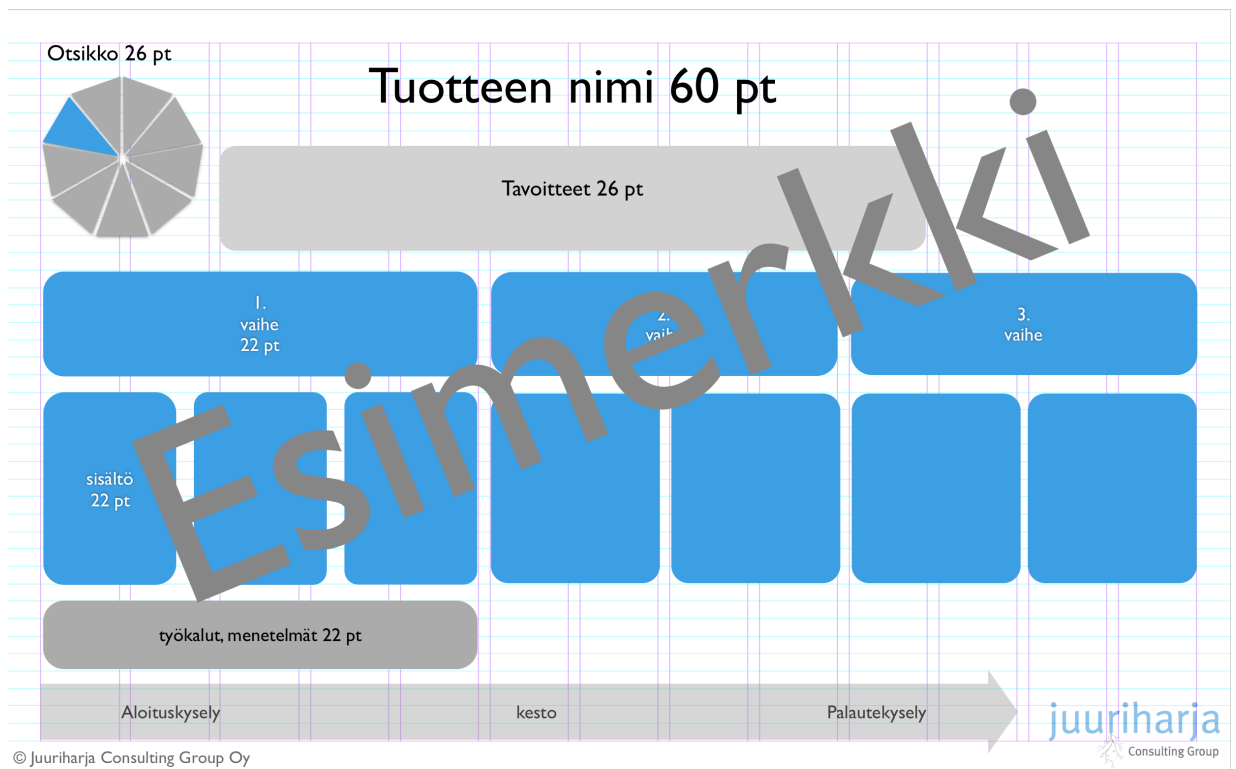
## 7.7 Produktin tulos: tuotekortit yhdeksälle palvelutuotteelle

Juuriharjan tuotekortit on laadittu Applen Keynote-esitysgrafiikkaohjelmassa, sillä sitä käytetään yrityksessä ensisijaisesti. Muissa yleisesti käytetyissä grafiikkaohjelmissa, kuten Adobe Illustratorissa, luodut kuviot eivät olisi olleet jatkon kannalta hyvä vaihtoehto, sillä niitä ei olisi voinut muokata yrityksen sisällä tai laajentaa samaa ilmettä uusille tuotteille. Juuriharjassa on olemassa lisenssit Keynote'iin ja sitä käytetään lähes päivittäin muun muassa tarjousten laatimiseen.

### 7.7.1 Rakenne

Taitossa on rytmiä ja samalla korttien yleisvaikutelma säilyy tasapainoisena ja harmonisena. Asettelen sijaan huomio kiinnittyy ensisijaisesti sisältöön. Taittoruudun avulla taittotilaan suunniteltu asettelu on tehty sisällön ehdoilla siten, että elementtien kokoa ja paikkaa voi vaihdella, mutta yleisilme säilyy kuitenkin yhtenäisenä ja ryhdikkäänä.

Moduulien sisältö on kunkin tuotteen kohdalla tunnusomaisin informaatio ja siksi moduuleja saattaa olla eri määriä ja ne voivat olla eri kokoisia. Koska valmennuksen tavoitteet ja kesto ovat sommittelussa toissijaisia elementtejä, on niiden ulkonäön hyvä pysyä vakaina tuotekortista toiseen, jottei huomio kiinnity ensisijaisesti niihin.



Kuva 10: Tuotekorttien taittomalli.

### 7.7.2 Typografia

Juuriharjan graafisten ohjeiden mukaisesti tuotekortit on laadittu Gill Sans MT – fontilla. Fonttia käytetään tuotekorteissa kolmessa eri koossa:

- Pääotsikko 60 pistettä
  - Tuotteen nimi
- Alaotsikot 26 pistettä
  - Tuoteryhmä
  - Tavoitteet
  - Tulokset
  - Valmennuksen vaiheen otsikko
  - Työpajan otsikko
- Leipäteksti 22 pistettä
  - Tavoitteet
  - Tulokset
  - Työpajojen sisältö

- Työkalut ja menetelmät
- Alku- ja palautekysely ja kesto

### 7.7.3 Tuotekorttien vakioelementit

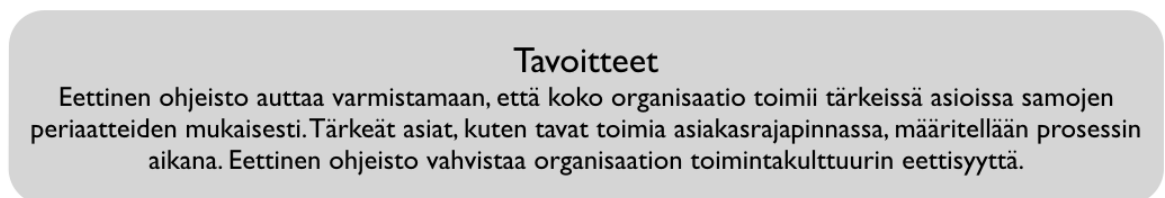
Tuotekorttien vakioelementit ovat sellaisia elementtejä, jotka ovat jokaisessa tuotekortissa. Niiden paikka ja koko pysyy samana tai lähes samana, riippuen niiden sisältämän tekstin vaatimuksista. Niiden kokoa voi tarvittaessa vaihdella x- ja y-akselilla taittoruudun mukaisesti. Vakioelementtejä ovat sektorimalli, otsikko, Tavoitteet-laatikko sekä alareunan nuolielementti. Joissakin tuotteissa on myös Tulokset-laatikko.

Nuolielementti (kuva 11) kertoo, mikä on valmistuksen kokonaiskesto ja ilmaisee, että aloitus- ja palautekyselyt ovat tuotteen kiinteitä osia. Se ohjaa lukijaa lukemaan moduulit vasemmalta oikealle ja hahmottamaan, että kyseessä on aikaan sidottu prosessi. Samalla se toimii sommitelmassa niin sanottuna kivijalkana, joka sitoo taittoalueen muut elementit yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi.



Kuva 11. Tuotekortin nuolielementti.

Tavoitteet-laatikko (kuva 12) sijaitsee heti tuotteen nimen alapuolella. Se kertoo, mitä valmistuksessa tehdään ja mihin sillä pyritään. Tavoitteiden lisäksi laatikossa voidaan kertoa tuotteen tärkeimmät hyödyt asiakkaalle.

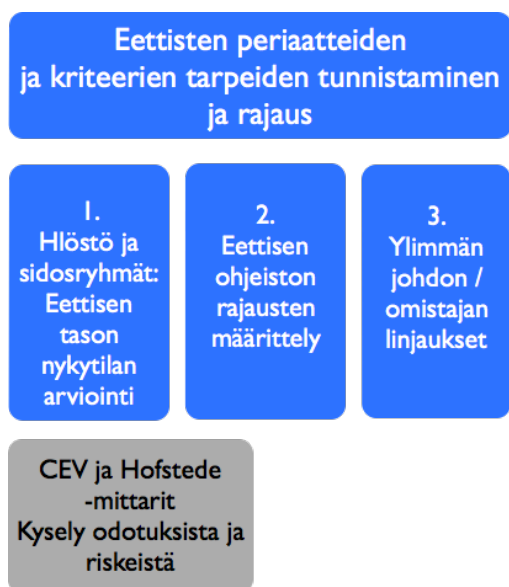


Kuva 12. Tuotekortin Tavoitteet-laatikko.

## 7.7.4 Moduulit

Moduulien nurkat ovat pyöristetyt, mikä lisää pehmeyttä ja lähestyttävyyttä ja jatkaa Juuriharjan muiden materiaalien ilmettä. Pyöristetyt kulmat myös vahvistavat vaikutelmaa siitä, että moduuleja voi tarvittaessa järjestellä uudestaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. En käyttänyt elementtien takana varjostuksia, jotta yleisilme pysyy mahdollisimman puhtaana. Kirkkaan ja vaalean väriset moduulit myös näyttävät valkoisella taustalla siltä, kuin niiden takaa kuultaisi valoa. Varjostus olisi saanut ne näyttämään läpinäkymättömiltä ja raskailta.

Moduulien alla tuodaan erillisessä tummanharmaassa laatikossa esille kussakin moduulissa käytettävät työkalut sekä menetelmät. Tämä helpottaa menetelmien ja työkalujen erottamisen sisällöstä, kun tarkoitus on ymmärtää, mistä valmennuksessa on kyse. Kun halutaan tietää, miten jokin asia toteutetaan tai mitä muuta, kuin tapaamisia ja työpajoja siihen kuuluu, voidaan nopeasti vilkaista alarivin elementit. Työkaluja ovat Juuriharjan mittarit Corporate Ethical Virtues, Hofstede-kulttuurinmittaus sekä Leadership EDGE 360°, työkalut kuten verkkokysely, virtuaalinen oppimisympäristö tai älypuhelinsovellukset, kuten hyvinvointia mittaava TrackNShare, jota käytetään apuna coachingissa.

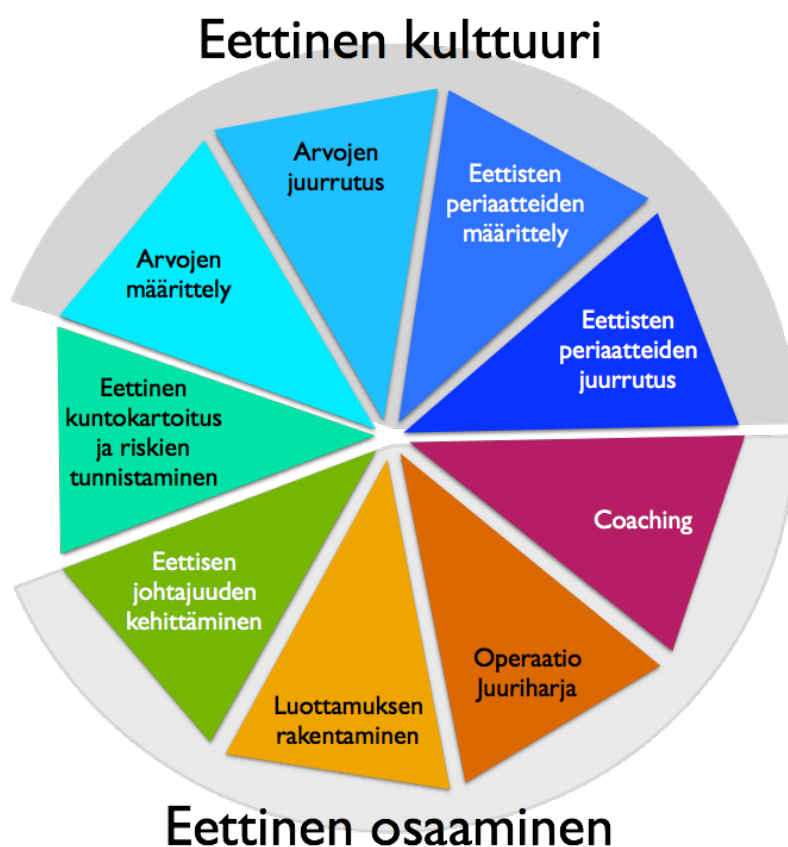


Kuva 13. Esimerkki tuotekorttien moduuleista ja työkaluista.

### 7.7.5 Sektorikuvio

Tuotekorttien alussa on sektorikuvio (kuva 14), jolla viitataan koko tuotevalikoimaan. Kuvion jokaista tuotetta kuvaavat yhdeksän sektoria järjestin siten, että tuotteiden värit asettuvat siinä väriympyrän mukaisesti, sillä jos värit on järjestetty ympyrässä muuten kuin väriympyrän mukaisesti, koetaan se usein kuin riitasointuna.

Tuotteiden järjestys luetaan sektorikuviossa vasemmalta oikealle, aloittaen tuotteesta Eettinen kuntokartoitus ja riskien tunnistaminen: kuvion ylempi puolikas on Eettisen kulttuurin tuotteita ja alempi Eettisen osaamisen tuotteita.



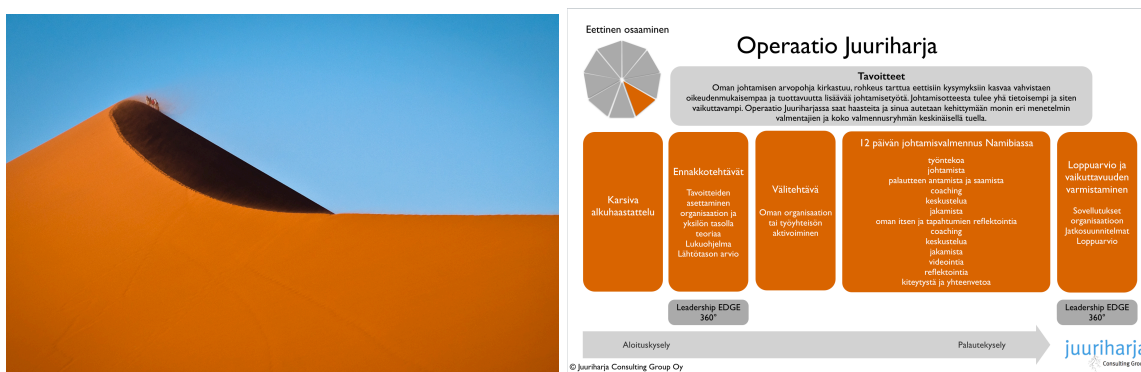
Kuva 14. Sektorikuvio, joka viittaa koko Juuriharjan tuotetarjoomaan.

### 7.7.6 Värit

Tuotteiden moduulit ovat kunkin tuotteen tunnusvärin värisiä (kuva 14). Eettiseen kulttuuriin kuuluvat tuotteet ovat viileän värisiä ja eettiseen osaamiseen kuuluvat puolestaan lämpimiä.

Eettisen kulttuurin alle kuuluvat tuotteet ovat tyypillisesti koko organisaation henkilöstön osallistavia työpajoja ja eettisen osaamisen tuotteet keskittyvät usein johtoryhmän tai organisaatiossa johtavassa asemassa olevan yksilön henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kappaleessa 6.2.1 kerroin, että kylmät värit liikkuvat pois päin katsojasta ja lämpimät puolestaan lähestyvät tätä. Yksilön kompetenssien syvälliseen kehittämiseen pyrkivien tuotteiden tunnusvärit ovat lämpimiä ja liikkuvat siis katsojaa kohti.

Operaatio Juuriharjan oranssi väri muistuttaa johtamismatkan kohteena olleen Namibian aavikon hiekasta sekä vaativan valmennuksen intensiivisestä luonteesta (kuva 15). Coachingissa pureudutaan yksilön kehittymiseen erittäin syvällisesti ja tuotteen väri on jopa mystiseksi kuvailtu violetti, josta valitsin kuitenkin lämpimän, vahvasti punaiseen taittavan sävyn.



Kuva 15. Namib-aavikon hiekkadyyni (kuva: Jari Salo) inspiroi Operaatio Juuriharja -tuotteen oranssin tunnusvärin.

Tuotteen tavoitteesta, tuloksista ja kestosta kertovat elementit ovat vaaleanharmaita ja työkaluista sekä menetelmistä kertovat elementit keskiharmaita. Harmaat sävyt sopivat kaikkiin tuotekorttien tunnusväriin sekä Juuriharjan logoon ja ne rauhoittavat muuten kirkkaat ja värikkäät tuotekortit luonteeltaan hillitymmiksi. Värikkäiden moduulien ja harmaasävyisten vakioelementtien luoma värikylläisyyden ja tummuusasteen vaihtelu tuo sommitelmaan eri tasoja: valkoinen tausta, vaalea ja neutraalin värinen keskitaso ja värikäs etuala.

## 8 Arviointi ja pohdinta

### 8.1 Pohdinta omasta työstä ja oppimisesta

Olen harrastanut vaatteiden ompelua ja jaksan vieläkin ihmetellä sitä, miten ompelutyössä vaikeinta ei ole sormitarkkuus, sauman ompeleminen suoraan tai muu näppäryyttä vaativa tehtävä, vaan ajattelutyö. Se, että hahmottaa, miten kaksiulotteisten kaavan avulla saadaan kankaasta vaate, joka sopii kolmiulotteisen ihmiskehon päälle. Kankaasta leikataan hassunmuotoisia paloja, mutta kun niiden saumat yhdistetään toisiinsa juuri oikeista kohdista, onkin syntynyt istuva vaate.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteena vastaava. Tiesin, millainen produktin tulee olla: millaista materiaalia, minkä värinen, miten sen tulisi asettua juuri tähän organisaatioon, mutta en tiennyt miten saan luotua juuri sellaisen kaavan, josta leikkaamalla saumat tulevat oikeisiin paikkoihin, mikään ei kiristä tai repsota ja kangas ei lopu kesken tai mene hukkaan. Olin kuvitellut, että suurin osa ajasta ja energiastani menee lukemiseen ja kirjoittamiseen, mutta kuten ompelutyössäkin, suurin osa työstä oli näkymätöntä, päässä tapahtuvaa ajatustyötä. Minulla meni kuukausia, kun pohdin työni aihetta ja rajasta, hahmottelin mistä kaikesta työssä on kyse ja mistä oikein lähdän purkamaan ongelmaa.

Opinnäytetyön myötä opin paljon myös itsestäni. Olen käyttänyt erilaisia tietokoneohjelmia paljon graafisen työn tekemiseen: taittoon, kuvankäsittelyyn, videon editointiin ja liveprosessointiin sekä esitysgrafiikan luomiseen. Päivittäisessä työssäni ja harrastuksissani tietokone on tärkein työkaluni, jonka parissa työskennellessä menee helposti 12 tuntia päivässä.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani kuitenkin huomasin, että tietokoneella syväluotaavan tekstin kirjoittaminen tuntui minusta hankalalta – tietokoneella kirjoittaessani en hahmottanut, missä yksi ajatus loppui ja toinen alkoi tai miten saan muotoiltua näistä koherentin tekstikappaleen. Lopulta tajusin, että olen elämäni aikana kirjoittanut suurimman osan kaikista vaativimmista ja pisimmistä teksteistäni käsin ja käsin kirjoittaminen on



myös oma luontainen toimintatapani. Kun ajatukseni luistivat paremmin lyijykynän liukuessa paperilla, päädyin kirjoittamaan myös koko opinnäytteeni raporttiosuuden ensimmäiset versiot käsin. Graafiseen työskentelyyn tietokoneen tarjoamat lukemattomat mahdollisuudet ovat kuitenkin korvaamattomia, sillä sen avulla on hyvin nopeasti mahdollista kokeilla erilaisia versioita.

Minulle myös kirkastui, miten vahvasti temperamenttini vaikuttaa työntekooni. Käynnistyn hitaasti, mutta kun pääsen alkuun, en millään tahtois lopettaa. Täyspitkien työpäivien jälkeen saattoi mennä jopa viisi tuntia, että saatoin aloittaa opinnäytetyön kirjoittamisen – kymmeneltä illalla. Ja kun olin aloittanut, jatkoin yöhön asti.

Opinnäytetyön myötä olen oppinut ottamaan edellä mainitut piirteeni haltuun: tietokoneella hyvän tekstin kirjoittaminen tuntuu jo sujuvalta ja jos se ei onnistukaan, tiedän tarttua lyijykynään, ja jos minulla on tärkeä projekti työn alla, raivaan sille mieluummin kokonaisen päivän kerrallaan, kuin muutaman tunnin muiden velvollisuuksien lomassa.

Opinnäytetyöni produktiin, Juuriharjan tuotekortteihin, olen hyvin tyytyväinen. Mielestäni ne sopivat Juuriharjan muuhun esitysmateriaaliin ja tarjousten liitteeksi, värit ovat iloisia ja raikkaita ja samalla kokonaisuus harmaan sävyjen kanssa on vakavasti otettavan hillitty. Muotokieli on pehmeää ja ryhdikästä ja muistuttaa minua Juuriharjasta, vain asettelu on taittoruudukon ansiosta hieman suunnitellumman näköinen, kuin monissa muissa esitysmateriaaleissa.

## **8.2 Kehitysideoita**

Tuotekortit täyttävät työn tavoitteet erittäin hyvin jo nyt, mutta kehitystyön kuluessa sain monia ideoita, miten niitä voisi vieläkin parantaa.

Tuotekorteille voisi luoda myös perehdytysoppaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Tämä voisi sisältää vinkkejä siitä, mitä kussakin valmennuksen työpajassa tarkemmin tehdään, avata eri menetelmien toteuttamista käytännössä ja ohjeistaa työkalujen käyttöön.

Juuriharjan kehityspäivillä 22.-24.10.2015 puhuttiin paljon eettisestä ekosysteemistä ja toisaalta on ollut toiveita siitä, että tuotetarjottimen saisi esitettyä kokonaisuutena, kuten Navex Globalilla on (kuva 6). Tuotekortteja voisi kehittää edelleen siten, että tuotetarjottimen kokonaisuuden kuvaisi eettisen ekosysteemin kautta. Tuloksena voisi olla kehityksen kehänä kulkeva prosessi, jossa kaikki eettisen johtamisen osa-alueet vaikuttavat organisaation eettiseen kompetenssiin.

### **8.2.1 Digitaalisia työkaluja**

Juuriharja haluaa kehittää digitaalisten työkalujen käyttöä entisestään. Digitaalisilla työkaluilla voidaan tehostaa työtä ja parantaa sen laatua. Työkalujen käytöstä tulisi olla hyötyä sekä asiakkaalle, että konsulteille ja parhaassa tapauksessa ne toimisivat sekä valmennuksen tukena, tehostaisivat ajankäyttöä ja selkiyttäisivät prosessia.

Keräsin Juuriharjalle listan digitaalisista apuvälineistä, joilla tehostaa prosesseja ja helpottaa työtä. Löysin listan työkalut blogeista, erilaisista listauksista, opettajille suunnatuilta materiaalisivustoilta, suositusten kautta sekä hakemalla tarvitsemani toimintoa, esimerkiksi sanoilla ”word cloud analysis free”. Listaani olen merkinnyt työkalujen käyttötarkoituksen, hinnan ja muut rajoitteet sekä onko työkalu jo Juuriharjassa käytössä. Olen jakanut työkalut sisäiseen käyttöön ja asiakkaiden kanssa käytettäväksi sopiviin.

Digitaalisista työkaluista Juuriharjassa olisi tarvetta erityisesti yhteisölliselle vastaustyökalulle, jonka avulla voitaisiin hakea henkilöstötyöpajan fokusta (Heiskanen, 19.3.2015). Esimerkiksi Hofsteden kulttuurimittauksessa annettaisiin henkilöstön ensin miettiä, millä tasolla heidän kulttuurinsa osa-alueet ovat asteikolla 0-100. Vastaukset voitaisiin antaa älypuhelimien tai -laitteiden kautta reaaliaikaisesti ja ne kertyisivät janalle. Työpajassa voitaisiin tämän perusteella pohtia, mihin suuntaan kunkin osa-alueen kulttuurin tulisi kehittyä ja harjoitus voitaisiin purkaa keskustelemalla.

### **8.3 Toimeksiantajan ja kollegan arvio**

Pyysin sekä toimeksiantajaa että kahta kollegaani arvioimaan tuotekortteja. Toimeksiantajan arvion antoivat Juuriharjan perustajat Erika Heiskanen ja Jari Salo, joista Erika

toimii myös Juuriharjan toimitusjohtajana. He tunsivat tuotekorttien tavoitteet ja kehitystarpeen hyvin sekä olivat seuranneet työni kulkua.

Kaksi kollegaani ovat tulleet Juuriharjaan töihin viimeisen vuoden sisällä: toinen on ollut yrityksessä töissä seitsemän ja toinen viisi kuukautta. Heiltä pyysin palautetta erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta. Olen yhdistänyt neljän vastaajan vastaukset kahden eri tahon keskiarvoiksi, tässä palautteen antaneita tahoja ovat siis toimeksiantaja (Erika ja Jari) sekä kollegat.

Pyysin toimeksiantajaa ja kollegoita arvioimaan tuotekorttien ominaisuuksia asteikolla 1-5 (heikko-erinomainen). Numeeriset arviot olivat seuraavat:

<b>Aihe</b>	<b>Toimeksiantaja</b>	<b>Kollegat</b>
Selkeys	4	5
Yhdenmukaisuus	5	4,5
Ymmärrettävyys	5	5
Hyödyllisyys	5	4
Tuotteiden tunnusvärit	4	4
Juuriharjan brändin ja visuaalisen ilmeen välittyminen	4	3

Tuotekorttien selkeys, yhdenmukaisuus ja ymmärrettävyys sai paljon kiitosta kollegoilta ja toimeksiantajalta, samoin tuotekortteja kuvattiin erittäin hyvin ja kivasti kuvatuiksi.

Tuotteiden tunnusvärit herättivät keskustelua: toisen kollegan mukaan ne muistuttivat häntä 80-luvusta ja harmaa lisäväri tuntui hänestä tylsältä kun toinen kollega harmitteli, että Juuriharjan brändin sinistä näkyi korteissa liian vähän. Värejä keuhuttiin kuitenkin selkeiksi ja erottuviksi. Toimeksiantaja sanoi, että värit ovat lopulta makuasioita ja minun perustelut valitsemilleni tunnusväreille ovat hyvät.

Juuriharjan brändin ja visuaalisen ilmeen välittymistä oli sekä työnantajan että kollegoiden mielestä haastavaa arvioida, sillä Juuriharjan visuaalista ilmettä ei ole aikaisemmin selkeästi määritetty. Meneillään olevan verkkosivujen uudistusprojektin myötä aihe on

ollut paljon esillä ja projektissa mukana olevan graafisen suunnittelijan kanssa Juuriharjan aikaisemmista materiaaleista on nostettu esiin eri elementtejä ja teemoja, kuin mitä itse valitsin toistaa tuotekorteissa. Juuriharjan visuaalisen ilmeen tulkinta on siis ollut erilainen minulla tuotekorttiprojektissa ja suunnittelijalla sekä verkkosivuprojektissa mukana olleilla kollegoilla. Tämä palaute vahvistaa, kuinka tärkeässä roolissa organisaation kattavat graafiset ohjeet ovatkaan yhtenäisen visuaalisen ilmeen kannalta. Jopa organisaation työntekijät voivat olla niiden tulkinnasta eri mieltä ja laatia eri näköisiä viestejä.

Kysyin, mitä mieltä tuotekorteista oltiin kokonaisuutena. Toimeksiantajan mielestä ne ovat erinomainen työkalu perehdytykseen ja tarkempien ohjelmien suunnitteluun. Kollegoiden mielestä ne ovat erittäin hyvä kokonaisuus ja tuotteiden prosessikuvaukset ovat erittäin selkeitä.

Työn tavoitteisiin nähden tuotekortit olivat toimeksiantajan mukaan kokonaisuutena erinomainen suoritus, ne tukevat sekä sisäisessä perehdyttämisessä että palvelujen kehittämisessä ja myynnissä. Kollegoista toinen sanoi, että niissä onnistuttiin oikein hyvin kaikin tavoin ja toinen sanoi, ettei tuntenut työn tavoitteita kovin hyvin.

Kysyin, mihin antamiini tarkoituksiin tuotekortteja käytettäisiin.

Perehdytyksen tukena: “Ehdottomasti!”

Valmennuksen suunnittelun tukena:

“Kyllä, ilman muuta.”

“Kyllä, yksityiskohtaisemman materiaalin, kuten päivän dynamiikka, ohella.”

Juuriharjan tai tietyn tuotteen esittelyyn tai esitteenä:

“Pitää arvioida käyttö asiakaskohtaisesti: osa asiakkaista arvostaa kovasti tällaista esittelytapaa.”

“Yleiskuvana kyllä, karsisin joiltain osin yksityiskohtia pois.”

Tarjouksen liitteenä tai kuvituksena tai myynnin tukena:

“Käyttäisin tarjouksen pohjana.”

“Ehdottomasti. Se auttaa asiakasta hahmottamaan, että homma on paketissa.”

“Hyvä pohja, josta voi muokata kullekin tarjoukselle sopiva.”

Kysyin, käytettäisiinkö tuotekorttien taittomallia mahdollisten uusien tuotteiden kuvaamiseen.

“Taittomalli on oikein hyvä, käyttäisin.”

“Ainakin osaan saattaisi sopiakin. Selkeys on ihan huippua.”

Tuotekorttien hyviä puolia olivat kollegoiden ja toimeksiantajan mukaan niiden selkeys, yhdenmukainen ulkoasu ja prosessinkuvaustapa. Ne antavan nopeasti yhdellä vilkaisulla selkeän kokonaiskuvan mistä tuotteesta on kyse: mitä tavoitellaan, miten toteutetaan, mitä tuotoksia syntyy. Korttien laatiminen Keynote-pohjalle mahdollistaa niiden helpon sovellettavuuden konkreettisen tarjouksen tekemisessä.

Kun kysyin, mitä parannettavaa tuotekorteissa voisi olla, niin niihin toivottiin lisää “juuriharjamaisuutta”, kaikkiin kortteihin voisi lisätä Tulokset-laatikon ja vielä edistyneempi kehitysehdotus oli, että moduuleita klikkaamalla voisi pasta vielä syvemmälle yksityiskohtaisiin toteutusohjeisiin, esimerkiksi verkkokyselyihin.

Lopuksi tuotekorteista sanottiin yleisenä palautteena, että ne tehostavat tarjousten tekoa, lopputulos on hieno ja selkeä, ja työn tuloksessa näkyy, että olen Juuriharjassa töissä ja perehtynyt aiheeseen. Tuotekortteja keuhuttiin huippulaatuiseksi ammattilaistasoiseksi työksi.

## Lähteet

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Docendo Oy. Jyväskylä.

Dabner, D., Calvert, S. & Casey, A. 2010. Graphic Design School. A Foundation Course for Graphic Designers Working in Print, Moving Image and Digital Media. Thames & Hudson Ltd. Lontoo.

Grönroos, C. 2005. What can a service logic offer marketing theory.

Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/192/508-951-555-875-1.pdf>. Luettu: 24.4.2016.

Heiskanen, E. 10.9.2010. Ethical leadership competence development and out-of-class learning - the case of Operation Scrub Brush. Toimitusjohtaja. Juuriharja Consulting Group Oy. Esitelmä. Trento.

Heiskanen, E. 19.3.2015. Toimitusjohtaja. Juuriharja Consulting Group Oy. Haastattelu. Helsinki.

Heiskanen, E. 23.10.2015. Toimitusjohtaja. Juuriharja Consulting Group Oy. Esitelmä. Laitila.

Heiskanen, E & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Hirvi, A. & Karlsson, J. 2014. Visuaalinen myyntityö. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Huovila, T. 2006. ”Look” – visuaalista viestisi. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Luettavissa:

[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf). Luettu: 8.4.2016.

Juuriharja Consultig Group Oy 2016a. Arvomme. Luettavissa:  
<http://www.juuriharja.fi/yrityksesta/arvomme/>. Luettu: 23.4.2016.

Juuriharja Consulting Group Oy 2016b. Corporate Ethical Virtues. Luettavissa:  
<http://www.juuriharja.fi/palvelumme/kulttuuri/corporate-ethical-virtues/>. Luettu: 10.4.2016.

Juuriharja Consulting Group Oy 2016c. Leadership EDGE 360°. Luettavissa:  
<http://www.juuriharja.fi/palvelumme/osaaminen/leadership-edge-360/>. Luettu: 10.4.2016.

Juuriharja Consultig Group Oy 2016d. Juuriharjaajat. Luettavissa:  
<http://www.juuriharja.fi/yrityksesta/juuriharjaajat/>. Luettu 16.4.2016.

Juuriharja Consulting Group Oy 2016e. Yrityksestä. Luettavissa:  
<http://www.juuriharja.fi/yrityksesta/>. Luettu: 23.4.2016.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollisen korkeakoulun taiteen maisterin lopputyö. Luettavissa:  
[http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf). Luettu: 22.4.2016.

Koskelainen, T. 2010. Innovaatiot ja tuotteistaminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/index.php>. Luettu: 18.4.2015.

Laatuakatemia 2010. Laatutyökaluja. Luettavissa:  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>. Luettu: 10.5.2016.

Navex Global 2016. Products and Solutions. Luettavissa:  
<http://www.navexglobal.com/products>. Luettu: 6.2.2016.

Oulun ammattikorkeakoulu. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Sanasto. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/sanasto.htm>. Luettu: 10.5.2016.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen\\_ja\\_sosiaalinen\\_pääoma\\_2005.pdf?sequence=1#page=31](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_pääoma_2005.pdf?sequence=1#page=31). Luettu: 10.5.2016.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Yrityksen Tietopalvelu. Vaasa.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.

Suomen Mediaopas. Brändi. Luettavissa: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>. Luettu: 10.5.2016.

Suonio, L. 2010. Brändikäs. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523>. Luettu: 27.4.2016.

Vonderembse, M. & White, G. 1996. Operations Management. Concepts, Methods and Strategies. West Publishing Company. St. Paul, MN.

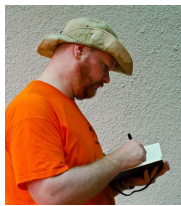


# Liitteet

Liite 1: Esimerkki flow-kuvauksista, Arvojen harjaus (salattu)

Liite 2: Alkuperäiset prosessikaaviot, jotka sain käyttööni Juuriharjalta (salattu)

Liite 3: Operaatio Juuriharja 2017 –site



Näet päivittäin millaisia konkreettisia tuloksia johtamisella saadaan aikaan ja miten voit kehittää omaa johtamistasi.



Vain rohkeille edelläkävijöille — koe elämäsi haastavin ja vaikuttavin johtamisvalmennus



**Aikataulu**  
Ennakkotehtävät  
28.3.-11.4.2016 Namibia  
Muutokset mahdollisia

**Valmennus sisältää**

- 12 johtamisvalmennuspäivää
- Henkilökohtaisen sparrauksen päivien aikana
- Leadership Ethical Development ja Growth Evaluation EDGE 360° -mittaukset
- Lukuohjelman ja sen sisältämät kirjat
- Valmennusmatkan matkakulut, täysihoito (ei



Rakenna kestävää menestystä!

Operaatio

## Operaatio Juuriharja haastaa kasvuun

Operaatio Juuriharja on eettisen johtamisen vaativa valmennusohjelma. Se tukee ja haastaa henkilökohtaiseen kasvuun ihmisenä ja johtajana. Operaatiosta palaa kotiin johtaja, joka tuntee itsensä ja tapansa johtaa entistä syvämmällä, johtaja, joka ymmärtää, miten parhaiten käyttää vahvuuksiaan hyväksi tulosten aikaansaamiseksi rakentaen kestävä, eettisellä pohjalla.

Haluatko sinä olla yksi eettisistä suunnannäyttäjistä, jotka

- tuovat merkitystä ja uutta energiaa työelämään
- ymmärtävät, että yhä teknologistuva maailma tarvitsee vastapainokseen monisyistä inhimillisyyttä
- ovat rohkeita näyttämään suuntaa epävarmuuksista huolimatta?

Olet todennäköisesti kokenut jo paljon johtajana, ehkä käynyt läpi useampiin johtamisvalmennuksiin. Et halua päästä itseäsi helpolla, vaan olet valmis heittäytymään kenties urasi vaatimmalle kasvuportalle pohtimaan tekemistäsi ja ajatteluaasi syvemminkin, tekemään ja johtamaan jotain ihan muuta, kohtaamaan suoran palauteen, oppimaan multa ja toisenlaisesta kulttuurista.

Operaatio Juuriharja on intensiivinen kokemus. Se on rannka ja riemullinen. Syvälinen ja kepeä.

## Tyypillinen operaatiopäivä Namibiassa

alkaa siirtymällä työkohteeseen Katuturaan. Työpäivän tehtävänä on betonivalun tekeminen yhteisän puutyöväestään rapusiksi. Saman päivän aikana on syytä saada myös verstaan katalle rakennettavat tukiparut asennettua. Operaatio Juuriharjan osallistajat vastaavat työnjohdosta, sekä ovat osa työväen. Työnjohtajan roolissa voi ottaa tuntumaa erilaisiin johtamisotteisiin. Työmaalla tukenamme on namibialaisia ammattilaisia.

Työtä tehdään lämpimissä olosuhteissa, minkä ansiosta rususenhallinta saa uutta syytä. Emme käytä koneita, vaan työt tehdään perustekniikalla - kattikärryillä ja lapiolla. Yllätyksiä tapahtuu, ketteryyttä ja joustavuutta tarvitaan jatkuvasti. Työskentelyn lomassa jokainen tekee muiden toiminnasta havaintoja ja muistipanoja, joihin illan palautuskeskustelu perustuu. Omastikin toiminnasta huomaa usein asioita, joita ei ole tullut aikaisemmin pantua merkille.

Työpäivän jälkeen aloitetaan sulhku virkistämällä syväluotaava päivän oppien purku. Jokainen saa kannustavaa, rehellistä ja suoraa henkilökohtaista palautetta omasta toiminnastaan. Palautetta reflektoidaan suhteessa omiin valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin, sekä työn tuloksellisuuteen. Keskustelu jatkuu vilkkaana vielä illallisella, jonka jälkeen seuraavan päivän johtajien on syytä viimeistellä johtamissuunnitelmansa.

**Operaatio Juuriharja** on eettisen johtamisen kehittämisen ohjelma, jossa tiivis ryhmä johtajia yhdessä kehittää kykyään johtaa hyvin eli eettisesti. Olennainen osa ohjelmaa on kahden viikon mittainen lähijako, jolloin joukko itse tekee ja johtaa fyysisiä töitä Namibiassa. Käytännön johtamistyön haastamisen ja monipuolisen palautteen seurauksena tietoisuus omasta johtamisesta, sekä johtamistilanteesta vaikuttavista tekijöistä syvenee merkittävästi. Valmennus on henkilökohtainen kasvu prosessi.

**Ohjelma perustuu** eettisen johtamisen kehittämisen kehään (Heiskanen & Salo, 2007, 2. painos 2008). Oppimisen teoreiatuana ohjelmassa sovelletaan kokemuksellista oppimista sekä valmennusta todellisessa ympäristössä. Järjestelmällisen työskentelyn avulla kunkin osallistujan johtamisen vahvuudet ja heikkoudet kiteytyvät. Johtajien johtaminen ja reflektio arviointi valmennuksen aikana varmistaa, että saat paneutuvaa ja asiantuntevaa palautetta omasta johtamisestasi valmentajien lisäksi koko ryhmältä.

### Valmennuksen tulokset

- Itseymmärryksiä kasvaa ja syvenee, mikä mahdollistaa yhä tietoisemman johtamistilanteen.
- Kyky tunnistaa eettisiä pulmakohhtia ja ratkoa haastavia tilanteita usean vaihtoehdon välillä kasvaa.
- Johtamisesi arvopohja kirkastuu.
- Herkistynyt kyky tunnistaa valinta- ja päätöksentekotilanteita mahdollistaa päämäärätietoisemman johtamistilanteen.
- Opiit herkemmin näkemään ja tunnistamaan ihmisten vaikuttamia sekä hyödyntämään tunneinformaatiota päätöksenteossa, jolloin johtamisesta tulee sujuvampaa ja päätöksiä on helpompi viedä läpi.



### Ulla Oas, hallintojohtaja, Maaseutuvirasto

Valmennuksen tulos on pysyvä. Huomaan edelleen yhdeksän vuotta valmennuksen jälkeen, että ohjelman aikana käyty keskustelut ja saadut kokemukset kantavat hedelmää ja kehitys jatkuu.



### Seppo Savolainen, toimitusjohtaja, Feedback Dialog Oy

Perinteiset johtamisvalmennukset oli jo nähty ja koettu, tämä oli jotain uudenlaista ja toimivaa.



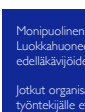
### Esko Paalamaa, toimitusjohtaja, Kokoushotellit Meripuisto ja Rantapuisto

Tämä oli pitkin urani paras koulutus ja merkittävin henkilökohtainen kasvu prosessi.



### Helmiina Wihuri, osastopäällikkö, Yritysten henkivakuutus- ja korvauspalvelu, Tapiola-ryhmä

Luottamuksellisessa ilmapiirissä annettu palaute on lisännyt omien toimintatapojeni tiedostamista. Kehittyminen on jatkunut myös valmennuksen jälkeen.



### Mikko Väinänen, viestintäpäällikkö, Merenkulkulatois

Ennakkotunnelema Operaatio Juuriharjaa kohtaan sisälsi samaan aikaan mielenkiintoa, mutta myös epäilyksiä. Olen hyvin tyytyväinen valintaan.



### Seppo Hujanen, hallituksen puheenjohtaja, Crimppi-konserni

Kaikkia asioita ei opi luentoaleissa eikä kirjoja lukemalla. Martti Raevaara, vararehtori, Aalto yliopisto

### Martti Raevaara, vararehtori, Aalto yliopisto

Koulutus tarjosi erinomaisen mahdollisuuden keskittyä oman johtamisen reflektointiin ja uudelleen arviointiin pienessä ryhmässä.



Monipuolinen palaute aidossa ympäristössä auttaa sinua tarkastelemaan johtamistasi syvästi ja monipuolisesti. Luokkahuoneen ulkopuolella todellisessa ja tavoitteellisessa ympäristössä tapahtuva valmennus on rohkeiden edelläkävijöiden tapa kehittää niin omaa kuin organisaationsa tapaa tehdä töitä.

Jotkut organisaatiot tarjoavat mahdollisuuden vapaaehtoistyöhön, mikä on arvokasta sekä organisaatiolle, työntekijälle että vapaaehtoistyön kohteelle. Tässä valmennuksessa viedään nämä hyödyt pidemmälle, eikä tuloksia jätetä sattuman varaan. Ensimmäisen kerran out-of-class oppimista on hyödynnetty tutkituin tuloksin Australiassa, jolloin menetelmän vaikuttavuus todettiin luokkahuoneopetusta voimakkaammaksi ja pysyvämmäksi.

Valmennuksen vetäjillä on yhteensä yli 30 vuotta kokemusta valmennustyöstä.



### Erika Heiskanen, P.M. toimitusjohtaja, partneri kirjailija, lallistettu psykologi, joka on erikoistunut eettisen johtamisen vahvistamiseen, organisaation rakenteellisen sekä kulttuurisen eettisyyden kehittämiseen.

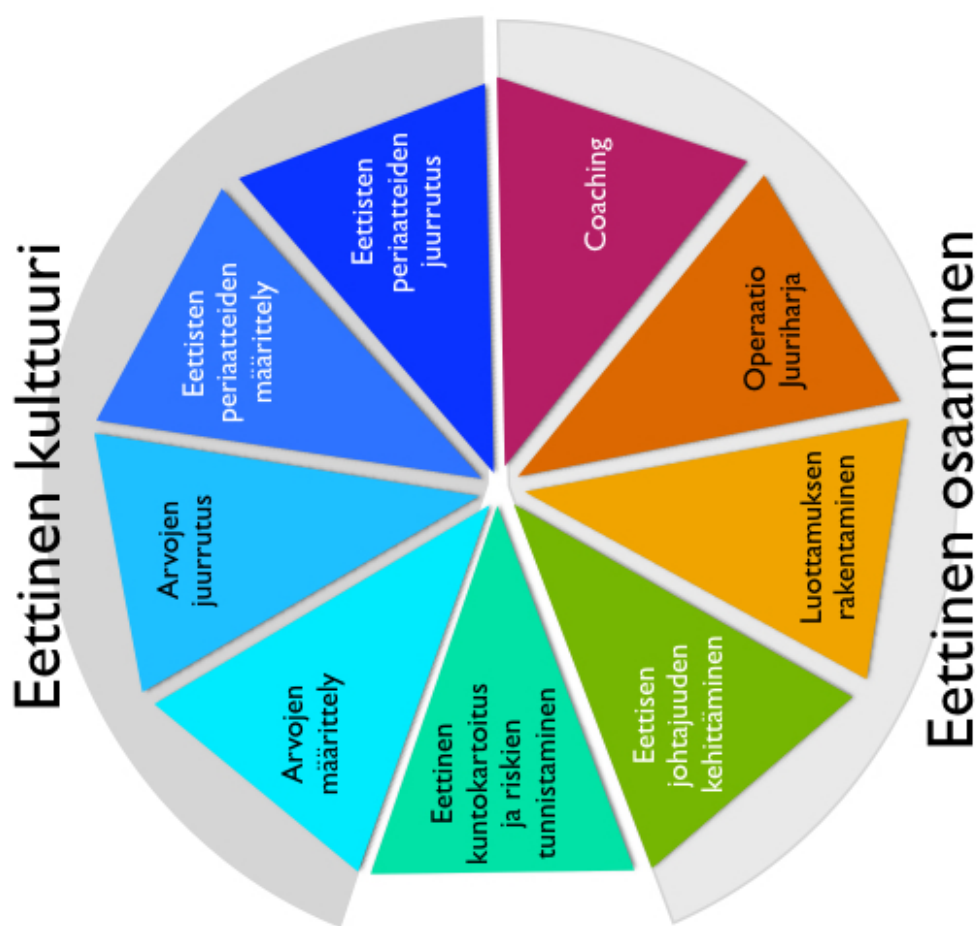
Erika on suunnitellut ja vetänyt lukuisia toiminnan eettisyyden kehittämisen hankkeita erilaisissa organisaatioissa, myös kansainvälisesti. Hän on ideoinut ja rakentanut Operaatio Juuriharjan.



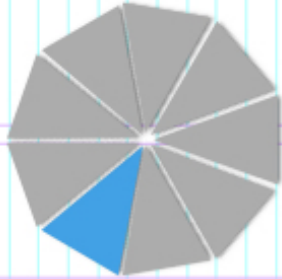
### Jari Salo, P.T. valmentaja, partneri, joka on erikoistunut eettisen johtamisen valmennukseen, arvojen ja eettisten pelisääntöjen määrittelyyn ja käytäntöön viemiseen.

Jari on suunnitellut ja toteuttanut useita laajoja organisaation kehittämisen hankkeita, erityisesti organisaatiokulttuurin, arvojen ja eettisten haasteiden näkökulmasta. Jari on toinen Operaatio Juuriharjan kehittäjästä.

# Juuriharjan palvelut



Otsikko 26 pt



# Tuotteen nimi 60 pt

Tavoitteet 26 pt  
Sisältö 22 pt

1.  
vaihe 26 pt

2.  
vaihe

3.  
vaihe

Otsikko 26 pt  
sisältö  
22 pt

työkalut, menetelmät 22 pt

Aloituskysely 22pt

kesto

Palautekysely

Liite 5: Kysymykset asiakasprojektien alku- ja palautekyselyihin (salattu)

Liite 6: Lista digitaalisista työkaluista (salattu)