

Tuotteistajan pikaopas 3.0

Lue, kuinka tuotteistaminen auttaa kasvattamaan tulostasi. Löydät tästä oppaasta kymmeniä käytännöllisiä esimerkkejä ja neuvoja, miten tuotteistat palvelusi.

- Miksi asiantuntijan tulisi käydä useammin ravintolassa?
- Miksi palvelu kannattaisi tuotteistaa?
- Kuinka paketoit laitteet ja palvelut helposti ostettaviksi?
- Mitä on mahdollista tuotteistaa?
- Miksi asiantuntemuksesta pitäisi tehdä palvelutuote?
- Miksi asiantuntija on usein paras myyjä?
- Miten markkinoija hyötyy tuotteistamisesta?
- Mihin tuotteistushankkeet yleensä kaatuvat?
- Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?
- Miten tunnistat huonosti tuotteistetun palvelun?
- Kuinka teet palvelutuotteestasi aidosti asiakaslähtöisen?
- Kuinka teet ostamisesta helppoa?

Asiakas soitti pörssiyhtiöön. Hän kysyi esitettä eräästä asiantuntijapalvelusta. “Ei ole sellaista, eikä mitään muutakaan paperilla. Eihän tämä ole mikään postimyyntiyritys”.



Sisällysluettelo

Miksi lukisit tämän oppaan?.....	1
Mitä opas sisältää?	2
Miten tuotteistaa, kun asiakkaiden ongelmia ei voi ennustaa?	3
Miksi jokaisen asiantuntijan pitäisi käydä useammin ravintolassa?	4
Miksi palvelu kannattaisi tuotteistaa?	9
ESIMERKKI: Kuinka paketoit laitteet ja palvelut helposti ostettaviksi?	10
Mitä tekemistä tuotteistamisella on markkinoinnin kanssa?	12
Mitä on mahdollista tuotteistaa?	14
Miksi asiantuntemuksesta pitäisi tehdä palvelutuote?	17
Miksi asiantuntija on usein paras myyjä?	19
Miten markkinoija hyötyy tuotteistamisesta?.....	20
Mihin tuotteistushankkeet kaatuvat?.....	21
Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?	23
Miten tunnistat huonosti tuotteistetun palvelun?.....	24
Kuinka teet palvelutuotteestasi aidosti asiakaslähtöisen?.....	25
Kuinka teet ostamisesta helppoa?	26
ESIMERKKI: Honeywell käänsi Varkauden loskaisen marraskuun mahdollisuudeksi.....	28
Miten asiantuntemus monistuu?.....	32
Miksi asiakkaan kokema riskin tunne on poistettava?	32
Kirjallisuutta	36

Miksi lukisit tämän oppaan?

Asiantuntijan työ oli ainakin ennen monille unelmien täyttymys ja himottu homma. Mutta nykyisin myös asiantuntijan on osoitettava, että hän pystyy tuottamaan rahaa. Harva meistä enää onnistuu pysyttelemään etäällä asiakkaasta ja tuhahtelemaan kaupalliselle hapatukselle.

Laskuttaa siis pitäisi yhä enemmän. Mutta vuorokausi on edelleen vain 24-tuntinen. Siksi asiantuntijan työ muuttuu helposti tosi stressaavaksi. Painetta kasvattavat satunnaisessa järjestyksessä joka suunnasta sinkoilevat asiakkaiden, päämiesten, esimiesten, kollegojen ja perheen toiveet ja vaatimukset.

Kynttiläänsä molemmista päistä polttava asiantuntija ei ole kenenkään etu. Siksi asiantuntijan pitäisi saada työrauhansa takaisin. Se tarkoittaa, ettei päivä toisensa jälkeen saisi pirstoutua satunnaisten ulkoisten herätteiden vuoksi. Toki sopiva kiire ja pieni paine on monen mielestä vain hyväksi. Mutta kaaos tuottaa asiantuntijatehtävissä harvoin mitään hyvää.

Tuotteistaminen on yksi keino palauttaa asiantuntijan elämä raiteilleen. Niin myös tapahtuu, jos tuotteistaminen onnistuu. Tiedän sen omasta kokemuksesta, sillä olen tuotteistanut monin osin myös oman osaamiseni. Se ei tarkoita kaikkea tekemistäni. Mutta silti yhä suurempi osa virka-ajasta näyttää kuluvan tuotteistettujen palvelujemme parissa.

Syy on yksinkertainen. Tuotteistettuja palveluja on paljon leppoisampi tuottaa kuin perinteisiä asiantuntijapalveluja. Aika riittää myös uusien asioiden opiskeluun, mikä lienee useimpien asiantuntijoiden intohimo. Silti taloudelliset tulokset vain paranevat.

Suosittelenkin, että ainakin pohdit, voisiko sama toimia omassa organisaatiossasi. Lue tämä opas. Siihen menee alle tunti. Vaiva on pieni, mutta saatat säästää satoja työpäiviä sähläämisen sijasta johonkin mukavampaan.

Espoossa 10. tammikuuta 2007

Jari Parantainen

tuotteistaja

jari.parantainen@noste.fi

Mitä opas sisältää?

Kirjoitin ensimmäisen Tuotteistajan pikaoppaan syyskuussa 2004. Toinen versio seurasi vuoden 2005 lopulla. Opas laajeni jo 40-sivuiseksi, mutta sen näkökulma pysyi pitkälti samana.

Monet tuotteistamisen perusideat ovat ikuisia. Mutta kun olen viime vuosina vetänyt kymmeniä tuotteistusprojekteja mitä erilaisimmille yrityksille, tietysti matkan varrella on syntynyt uusia havaintoja ja ideoita. Siksi on aika saneerata myös Tuotteistajan pikaopasta.

En ole koskaan kuullut kenenkään valittavan, että kouluttaja tai kirjoittaja olisi esittänyt liikaa esimerkkejä. Päinvastoin. Kuulijan tai lukijan huomiota on yhä vaikeampi saada ilman havainnollisia näytteitä käytännöstä. Hyvä esimerkki tai tarina on kuitenkin yleensä teoriaa helpompi ymmärtää, muistaa ja soveltaa.

Siksi olen karsinut Tuotteistajan pikaoppaasta vähänkään teorialle haiskahtavia osuuksia. Tilalle olen ottanut muun muassa ravintolaa käsittelevän esimerkin.

No nyt saatat tuhahtaa, että mitä ihmeen tekemistä ravintolalla on asiantuntijapalvelujen kanssa? Mutta on sillä paljonkin.

Ravintola on varmasti yksi vanhimmista asiantuntijapalvelujen tuotteistuksista. Jotain ravitsemusliikkeiden vetäjien on täytynyt tehdä oikein, kun melko muuttumattomana pysyneen toimintamallin tuhannet eri muunnelmat ovat osoittautuneet toimiviksi.

Tuotteistajan pikaopas vastaa lukuisiin kysymyksiin asiantuntemuksen tuotteistamisesta:

- Miksi asiantuntijan kannattaisi käydä useammin ravintolassa?
- Miksi palvelu kannattaisi tuotteistaa?
- Miksi palvelun formaatti on niin tärkeä?
- Mikä on asiantuntijan ja asiakkaan näkökulmien välinen ero?
- Kuinka paketoit laitteet ja palvelut helposti ostettaviksi?
- Mitä on mahdollista tuotteistaa?
- Miksi asiantuntemuksesta pitäisi tehdä palvelutuote?
- Miksi asiantuntija on usein paras myyjä?
- Miten markkinoija hyötyy tuotteistamisesta?
- Mihin tuotteistushankkeet yleensä kaatuvat?
- Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?
- Miten tunnistat huonosti tuotteistetun palvelun?
- Kuinka teet palvelutuotteestasi aidosti asiakaslähtöisen?

- Kuinka teet ostamisesta helppoa?
- Miten asiantuntemus monistuu?

Opas käsittelee vastauksia niin yrittäjän, asiantuntijan kuin asiantuntija-organisaation esimiehenkin näkökulmasta.

Lähdeluettelo löytyy tämän oppaan lopusta. Suorien lainausten yhteydessä olen maininnut lähteen aina erikseen.

Miten tuotteistaa, kun asiakkaiden ongelmia ei voi ennustaa?

Ainakin mustavalkoisessa maailmassa kaikki palvelut ovat jaettavissa kahteen leiriin sen perusteella,

1. onko tuotekehittäjä päättänyt ratkaista valitsemansa asiakaskunnan tietyn ongelman etukäteen vai
2. perustuuko liiketoimintamalli jokaiselle asiakkaalle erikseen räätälöitävään ratkaisuun.

Useimmiten asiantuntija on sitä mieltä, että on aivan naurettavaa edes yrittää ennustaa asiakkaiden kohtaamia ongelmia. Niitä kun riittää aina erilaisia. Siksi hän haluaa vastaisuudessaakin räätälöidä ratkaisuja kunkin asiakkaan tarpeeseen erikseen. Siinä on sekin hyvä puoli, ettei asiakkaille tarvitse sanoa juuri koskaan "ei".

Todellisuudessa näiden kahden vaihtoehdon välissä on kolmaskin tapa. Se on yhdistelmä molemmista.

Toisaalta asiantuntijan on päätettävä, minkä tyyppisen asiakkaansa ongelman hän haluaa ratkaista. Toisaalta asiakkaiden tilanteiden ei tarvitse olla aina identtisiä. Riittää vain, että ne ovat riittävän samanlaisia.

Tähän asiantuntija tarvitsee formaatin. Hänen on tuotteistettava asiantuntijapalvelunsa niin, että se noudattaa monistuvaa formaattia. Formaatin on vain oltava niin vahva (tai väljä), että se pystyy tuottamaan kelvollisia ratkaisuja moniin erilaisiin ongelmiin.

Haluatko maksuttoman oppaan formaatin voimasta?

Helmikuussa 2007 valmistuva ilmestyvä Formaatin voima on Nosteen maksuttomien pikaoppaiden uusi tulokas. Se kertoo käytännön esimerkin avulla, miksi palvelun formaatti vaikuttaa niin paljon tuotteistuksen taloudelliseen lopputulokseen.

Lähetä nimesi ja yhteystietosi sisältävä sähköposti osoitteeseen formaatinoima@noste.fi. Laita viestin otsikoksi "Formaatin voima". Saat pdf-muotoisen oppaasi sähköpostiisi heti sen valmistuttua.

Miksi jokaisen asiantuntijan pitäisi käydä useammin ravintolassa?

Ravintolat muodostavat sikäli kiinnostavan bisneksen, että toimialalla on lähes itsestään selvää, että kaikki tuotteistavat toimintansa. Se on vain niin tavallinen käytäntö, ettei sitä moni enää edes huomaa.

Viimeistään TV-kokit ovat monin tavoin demonstroineet, että ravintolassa tarjotaan mitä suurimmassa määrin asiantuntijapalveluja. Hyvää ruokaa ei kuka tahansa osaa tehdä, etenkin tasalaatuisesti ja suuria määriä. Viimeistään viinejä valittaessa asiantunteva myyjä on arvossaan.

Sellaiset ravintolaformatit ovat kuitenkin erittäin harvassa, jossa asiakas saisi räätälöidä ruokansa alusta loppuun. Sen sijaan keittiömestari on pohtinut etukäteen, mikä hänen asiakkailleen kelpaisi. Hän on siis valinnut toimintamallikseen tuotekehityksen ja tuotteistamisen. Tästä lähestymisestä moni muiden alojen asiantuntija voisi ottaa paljon opikseen.

Jos vaikkapa it-ammattilaisen täytyisi perustaa ravintola, hän alkaisi heti ensimmäiseksi valittaa: "Mistä minä voisin tietää, mitä ihmiset haluavat syödä. Joku ei pidä sipulista, toinen taas inhoaa kalaa. On paljon helpompi kysyä jokaiselta, mikä on hänen lempiruokansa ja valmistaa sitten sitä."

Tämä perinteinen räätälöijän lähestyminen olisi varmasti ihan toimiva, jos asiakkailta on todella paksu lompakko ja halua odotella lempiruokaansa tuntitolkulla. Mutta ruokaansa kärsimättömästi odottavien vakiovisi pilkille lähteneestä kokista muuttuisi todeksi. Tuotteistamaton ravintola olisi todennäköisesti niin vaikeasti hallittava konsepti, että se viettäisi jo ensimmäistä vuosipäiväänsä tukevasti turvallaan.

Esimerkki saattaa tuntua huvittavalta. Kuitenkin suurin osa asiantuntijoista haluaa toimia räätäliperiaatteella vuodesta toiseen. "Kun olemme niin kovia asiantuntijoita, pystymme tuottamaan mitä tahansa asiakas haluaakin", he väittävät. On kuitenkin toinen asia, pitääkö asioita tehdä tietyllä tavalla vain siksi, että osaa tai voi.

Ei räätälin työssä ole mitään pahaakaan, päinvastoin. Jokaisen ammattilaisen ei tarvitse olla sekä asiantuntija että piinkova liikemies. Mutta törmään kuitenkin usein niihin, jotka haluaisivat tehdä enemmän rahaa. Silti he haluaisivat työskennellä täsmälleen samoin kuin aina ennenkin! Valitettavasti kukaan ei voi seisoa yhtäaikaan sisällä ja ulkona. Jotain olisi tehtävä toisin, jos tulos on saatava kasvuun.

Ravintolayrittäjälle on itsestään selvää, että hän monistaa osaamistaan. Hän päättää, millaiselle kohderyhmälle ravintola on tarkoitettu, millaisia annoksia ruokalistaan kirjataan, mitä annokset maksavat, kuinka ne tarjoillaan ja kuinka asiakkaat olisi houkuteltava paikalle.

Yhdenkään yrittäjän on turha kuvitella, että hän voisi kalastaa asiakkaitaan maailman kaikkia ihmisiä. Hänen on tehtävä valintoja, jotka karsivat ison osan ihmisistä ulkopuolelle. Jos joku ei pidä voimakkaasti maustetusta ruoasta, häntä on turha houkutella thaimaalaiseen ravintolaan.

Sen sijaan, että yrittäjä yrittäisi miellyttää kaikkia, hän keskittyykin siihen, että todelliset thaimaalaisen tulisen sapuskan ystävät tulevat toistekin.

Mikä ero on kokilla ja ravintoloitsijalla?

Moni haaveilee perustavansa jossain vaiheessa oman ravintolan. Nykyiseen työhönsä kyllästynyt kuvittelee, että hänen paikkansa menestyisi varmasti, koska kaikki tutut aina kehuvat hänen pihvejään.

Kuulen jatkuvasti asiantuntijoiden väittävän, että heidän bisneksensä menestyvät, koska heidän asiantuntemuksensa on niin rautaista.

Varmasti hyvä ruoka on tärkeää. Mutta se yksin ei riitä alkuunkaan. Ravintoloitsijan täytyy osata myös tuotteistamista, prosessikehitystä, henkilöstöhallintoa, taloutta, myyntiä, markkinointia ja vaikka mitä.

On myös hyvä muistaa, ettei yrittäjän tarvitse olla itse kokki tai päinvastoin. Tuotteistaminen on eri työtä kuin palvelun tuottaminen. Aivan sama pätee jokaiseen asiantuntijaan. Saattaa olla haastavampaa suunnitella menestyvä

konsepti kuin kokkailla yksittäisiä annoksia. Tai ainakin se on eri työtä kuin keittää samaa pastaa päivästä toiseen.

Miksei ravintola ei ole riippuvainen yksittäisistä ammattilaisistaan?

Kun keittiömestari on rakentanut ruokalistan, hän on myös päättänyt, miten annokset valmistettaisiin.

Jokaisen keittiössä työskentelevän ei enää tarvitsekaan olla itse palkintoja voittanut mestarikokki. Silti ravintola voi tarjota asiakkailleen huippuruokaa. Se johtuu siitä, että ruoka valmistetaan reseptin perusteella.

Tietysti työntekijöiden on oltava taitavia ammattilaisia. Mutta heidän ei tarvitse olla uskomattomia tähtiä. Ei asiakkaan tarvitse tai edes pidä tietää, kuka annoksen valmisti. Se ei kiinnosta ketään, kunhan laatu on kohdallaan. Hyvin laaditut reseptit ja niiden tukena olevat prosessit takaavat tuloksen.

Johtaja ei ole riippuvainen yksittäisistä työntekijöistään. Eihän ravintolan konsepti katoa mihinkään, vaikka joku ripustaisi esiliinansa naulaan ja karkaisi kilpailijalle. Asiakkaat tulevat lempiravintolaansa toistekin, vaikka joku keittiössä olisi vaihtunut.

Miten ravintola ratkaisee asiakaskohtaiset tarpeet?

Kun konsultin pitäisi alkaa tuotteistaa, hän valittaa, että se on lähtökohtaisesti mahdotonta. Jokaisen asiakkaan tarve on niin erilainen.

Ravintola on kuitenkin esimerkki siitä, miten vakioratkaisuilla on mahdollista tyydyttää asiakkaiden hyvin erilaisia toiveita.

Menet ravintolaan neljän hengen seurueessa. Yksi kärsii laktoosin aiheuttamasta vatsan murinasta. Toinen ei syö kuin vaaleaa lihaa. Kolmas karttaa hiilihydraatteja. Jokaisen tilaama ateriakokonaisuus on aivan erilainen. Se johtuu siitä, että kokonaisratkaisu koostuu moduuleista.

Jokainen voi valita listalta kymmenestä vaihtoehdosta sekä alkuruoan, pääruoan että jälkiruoan. Se tarkoittaa, että keittiömestari on suunnitellut vain 30 eri annosta. Mutta niiden avulla hän pystyy tuottamaan asiakkaidensa valittavaksi tuhat ($10 * 10 * 10 = 1000$) erilaista kokonaisuutta. Eikä tuossa luvussa ole vielä mukana juomia tai listan ohi tilattavia vihreitä salaatteja yms. Niiden ansiosta vaihtoehdot lisääntyvät kymmeniin tai satoihin tuhansiin.

Miten kokki voi tietää, miten nälkä asiakkaalla on?

Jos it-konsultin pitäisi päättää ravintolan hinnat, hän kieltäytyisi heti moisesta arvailusta. Eihän hän voi tietää, miten paljon tai kauan kukin asiakas haluaa syödä.

Entäs jos ravintolaan eksyy viikon sissikeikan päätteeksi ryhmä varusmiehiä, joilla on tapana ahmia tuhkatkin pesästä?

Ravintoloitsijalla ei ole vastaavaa ongelmaa. Jos joku haluaa syödä enemmän, hän ostakoon lisää moduuleja, eli annoksia. Osa pöydistä on varattu etukäteen, muissa saa istua niin kauan kuin sapuskointiprosessi edellyttää.

Jos asiakas haluaa ahmia määrättömästi kiinteään hintaan, hänen lienee parasta kipaista vaikkapa Rax-pitseriaan. Siellä yrittäjä on harrastanut sen verran tilastomatematiikkaa, että hän osaa hinnoitella ruokansa keskiarvoahmattien vetoisuuden mukaan.

Kun ravintoloitsija on tuotteistanut palvelunsa, kokki valmistaa annokset aina likimain samoin. Myyntihinta pysyy vakiona päivästä toiseen. Toiminnan kate ei pääse vaihtelemaan asiakaskohtaisesti ja holtittomasti. Alennukset eivät nakerra kannattavuutta, koska myyntihinnoista ei koskaan edes keskustella.

Entä jos asiakas tilaa annoksen, jota listalta ei löydy?

Jos listalta ei kerta kaikkiaan löydy sopivaa annosta, sitten sieltä ei sitä löydy. Toki sipuli voidaan jättää salaattista pois. Mutta ei ravintoloitsija ala suunnitella uutta ruokalajia vain siksi, että joku asiakkaista sai sellaisen päähänpiston.

Entä jos asiakas marssii mainostoimistoon ja pyytää asiantuntijalta ihan mitä vain? Totta kai se onnistuu! Tosin toimituksen sisältö, hinta, toimitusaika ja kannattavuus ovat kaikki yhtä suuria arvoituksia. Sehän on luonnollista, sanoo asiantuntija. Emmehän ole koskaan ennen tehneet näin monipuolista ja luovuutta vaativaa projektia. Mutta se vain tekee hankkeesta erityisen kiintoisan!

Toisin kuin moni muu asiantuntija, ravintoloitsija osaa siis sanoa asiakkailleen myös ei. Se on kaikkien etu. Eihän kukaan halua kokeilla, millaisen protokastikkeen kokki sattuu keittämään kokoon ensimmäisellä kerralla.

Oikeastaan koko ravintolan konsepti on rakennettu niin, että harva edes yrittää ostaa muuta kuin listalta löytyvää. Ja jos yrittääkin, tuskin hän siitä loukkaantuu, jollei asia järjesty. Osaansa tyytymätön koukatkoon vaikka K-kaupan kautta kotiin ja käristäköön kokkelinsa itse. Kaikille asiakkaille ei kannata yrittää olla mieliksi.

Miksi ravintolat kaatuvat niin usein?

Ravintola-alalla on todella paljon luottoluokitukseltaan surkeita yrityksiä. Konkursseja riittää, oli nousu- tai laskukausi.

Osa vaikeuksista johtuu siitä, ettei yrittäjä osaa pyörittää edes yrityksen perusprosesseja. Verot ovat maksamatta, salissa ei ole moppia nähtykään ja henkilöstö kyllästyy poukkoilevaan pomotukseen.

Mutta on sellaisiakin ravintoloita, joita yrittäjä johtaa aivan hyvin. Sijainti on mainio, henkilöstö osaavaa ja konseptikin on tuotteistettu viimeisen päälle. Mutta silti vouti on pian kärräämässä liesiä, pöytiä ja kassakoneita pakkohuutokauppaan. Mistä se johtuu?

1. Yrittäjä kopioi tuotteistuksensa muilta. Hän yrittää tarjota täsmälleen samaa mallia kuin muutkin lähiseudun ravintolat. Selvähen se, että silloin hänen tarjoamansa kokonaisuus ei erotu muista. Asiakkaat tapaavat suunnata paikkoihin, joilla on omaperäinen konsepti.
2. Yrittäjä päättää maksimoida asiakkaiden määrän laajentamalla toimintaansa. Hän alkaa tarjota kaikkea kaikille. Kuitenkin sekä intialaista, pakistaniilaista, kiinalaista että egyptiläistä ruokaa tarjoava ravintola kertoo käytännössä, ettei se osaa tehdä minkään lajin parhaita herkkuja. Nälkäiset menevät mieluummin muualle.
3. Joskus ravintolan ongelma on liian kunnianhimoinen kokki. Hän haluaa näyttää taitonsa ja suunnittelee niin mutkikkaita ruokalajeja, että vain hän itse pystyy valmistamaan niitä. Hänestä tulee pullonkaula, jota kukaan ei voi korvata. Yksikin sairausloma pilaa kaiken. Kiireisinä aikoina asiakkaita on mahdotonta palvella riittävän ripeästi. Enemmistö asiakkaita kuitenkin pitäisi enemmän yksinkertaisista ja selkeistä annoksista.

Nämä ongelmat näkyvät aivan samoin myös muiden alojen asiantuntijayrityksissä:

1. "Mekin teemme tosi luovia mainoksia!" (Kuten tuhat muuta mainostoimistoa)
2. "Meiltä saa sekä kodin siivousta että lakimiespalveluja! (Kun firmalla on kaksi fokusta, sillä ei ole yhtään fokusta)
3. "Olemme suunnitelleet niin vaativan palvelun, ettei sitä pysty kukaan muu kopioimaan!" (Palvelua ei voi monistaa, vaan sen jokainen toimitus on revittävä omasta selkänahasta)

Miksi palvelu kannattaisi tuotteistaa?

Jos on tavaran markkinointi työstä, palvelujen markkinointi on joskus vielä vaikeampaa. Palvelu kun on jotain aineetonta ja ameebamaista. Sitä ei voi hypistellä, haistella ja maistella.

Siksi markkinoijan kannattaa paketoida palvelusta mahdollisimman konkreettista myytävää. Hän tuotteistaa palvelun ensin ja markkinoi vasta sitten.

Palvelua on hankala kuvailla havainnollisesti etukäteen. Asiakkaan pitäisi vain uskoa, että hän todennäköisesti saa rahalleen vastinetta.

Hyödykettä on mahdollista kokeilla etukäteen, mutta palvelu ei ole yhtä helposti testattavissa. Maton voit palauttaa kauppaan, jos se ei sopinutkaan muuhun sisustukseesi. Mutta parturia ei enää jaksa naurattaa, jos istunnon lopuksi valitat, että haluaisit sittenkin muutaman sentin pidemmän takatukan.

Pesuainetta voit varastoida, mutta mersusi pesupalvelua et. Taulutelevisio kulkee pitkänkin matkan jakelutietä tehtaalta tukkureiden kautta jälleenmyyjille ja lopulta uuteen kotiinsa. Mutta kuinka kodin siivouspalvelu olisi jaeltavissa Portugalista Pohjolaan?

Yhä useammat valmistajat, jakelijat ja myyjät kärsivät ylituotannosta. Tehtaat työntävät linjoiltaan enemmän tavaraa kuin ihmiset pystyvät ostamaan. Kun tarjonta ylittää kysynnän, vapaassa markkinataloudessa tavaran hinta luisuu alamäkeen. Myyjien katteet hupenevat jatkuvasti.

Toisaalta palvelujen kysyntä kasvaa. Suomalaiset ovat vasta viime vuosina hyväksyneet, ettei ihmisen tarvitse olla täysin rappiolla, vaikka hän palkkaisi siivoojan. Toki myös kotitaloustöiden verovähennys on tasoittanut kotipalveluyrittäjien tietä.

Yhä useammat investointitarvat jäävät myyjän hyllyyn, ellei asiakas saa samasta kaupasta myös oheispalveluja. Paperitehdas ei pian osta ensimmäistäkään uutta sellupumppua ilman rahoitus-, asennus-, huolto-, valvonta- ja ylläpitopalveluja.

Paitsi että palvelu on usein tuotteen välttämätön kylkiäinen – kuten vaikkapa huoltopalvelu usein on – se on myös keino erottua kilpailjoista. Joko palvelu tekee tavarasta aivan omanlaisensa kokonaisuuden tai sitten koko tuote alkaa häipyä taka-alalle.

Oleellinen osa Applen iPodin menestyksestä johtunee siitä, että se yhdistää ohjelmiston, verkkopalvelun ja laitteen yhdessä sujuvasti toimivaksi kokonaisuudeksi.

Monet tuotteet ovatkin muuttuneet tavarasta kokonaan palveluksi.

Yhä useammat ohjelmistot ovat muuttuneet levykkeitä ja kirjoja sisältävän paketin sijaan verkosta ladattavaksi palveluksi.

Kaikki tämä johtaa siihen, että myös yhä useampi yrittäjä joutuu markkinoimaan ja myymään palvelujaan verissä päin. Joko hän tuottaa pelkästään palveluja tai sitten hänen on niputettava palvelut ja tavara yhteen. Siksi myös palvelujen tuotteistamiselle on kasvava tarve.

Jos hyödykkeitä on helppo markkinoida, myös palvelulle kannattaa rakentaa hyödykkeen ominaisuuksia. Tätä ainakin suomalaiset kutsuvat palvelujen konseptoinniksi, kaupallistamiseksi tai tuotteistamiseksi.

ESIMERKKI: Kuinka paketoit laitteet ja palvelut helposti ostettaviksi?

Securitas Direct Oy:n Aroundio™ on vuodesta 2002 Suomessa toiminut kodinturvapalvelu, joka on oiva esimerkki onnistuneesta tuotteistuksesta.

Palvelu on peräisin alun perin Ruotsista, jossa se tuli markkinoille vuosituhaten vaihteessa. Sittenmin Aroundio on levinnyt jo kahdeksaan maahan. Suomessa kodinturvapalvelu työllistää välittömästi noin 100 henkeä.

Securitas Direct on ainoa suomalainen vartiointiliike, joka keskittyy kotiasiakkaisiin. Vasta 2–3 % suomalaisista talouksista on suojattu jollain tavalla. Mutta määrä kasvaa nopeasti, kuukausittain noin tuhannella ruokakunnalla.

Aroundio-tuotteistuksen ytimenä toimii langaton hälytysjärjestelmä, joka on yhdistetty Securitaksen valvomoon. Palvelu yhdistää sekä elektronisia laitteita että palvelumoduuleja toimivaksi kokonaisuudeksi:

- vartiointipalvelu
- hälytysvalvomo
- asennuspalvelu
- ylläpito- ja huoltopalvelu
- turvakonsultointi.

Hälytysjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on ehkäistä vahinkoja etukäteen. Onkin poikkeuksellista, että murtovaras tunkeutuisi asuntoon, jonka ovissa ja ikkunoissa näkyy Securitas-tarroja.

Myyjä räätälöi

Asiakkaiden tarpeet eivät suinkaan ole yhdenmukaisia. Esimerkiksi toiset haluavat suojata asuntonsa ensisijaisesti silloin, kun he ovat kotona. Toiset taas haluavat turvata kotinsa, kun he ovat matkoilla. Yhdessä talossa on lemmikkieläimiä, toisessa lapset saapuvat kotiin ennen vanhempiaan.

Vaikka palvelu on viimeistä piirtoa myöten vakioitu, sitä on siis kuitenkin mahdollista räätälöidä asiakaskohtaisesti. Esimerkiksi liike- tai oviantureita voidaan asentaa myös vakioitoimituksesta poikkeava määrä.

Jokainen työpaikallaan huolimattomuuttaan murtohälytyksen laukaissut tietää, että työnantaja sieppaa seuraavasta palkkapussista mojovan siivun vartiointiliikkeelle.

Aroundio on hinnoiteltu toisin. Palvelun aloitusmaksu on 350 euroa, mutta sen jälkeen kuukausihinta on muutamia kympejä – täysin riippumatta siitä, kuinka monta aiheetonta hälytystä asukas aiheuttaa. Tästä hinnoittelumallista moni tuotteistaja saisi ottaa opikseen.

Asiakkaan kannalta hinnoittelumalli on selkeä ja turvallinen. Hänen ei tarvitse pelätä omaa hälytysjärjestelmäänsä, kun näppihäiriöstä ei seuraa välitöntä rangaistusta.

Toisaalta Securitas Direct laskee, että asiakkuudet kestävät jopa kymmeniä vuosia, ellei mitään erityistä tapahdu. Ei tarvitse olla kummoinen matemaatikko ymmärtääkseen, että asiakkaan elämä kannattaa pitää mahdollisimman helppona.

Suosittelija saa palkkansa

Aroundion hinnoitteluun on kytketty selviä sissimarkkinoinnin elementtejä. Jos uusi asiakas ostaa järjestelmän vanhan asiakkaan suosituksesta, tuo suosittelija saa palkkioksi veloitusettomia kuukausia.

Aroundio-laitteisto on ja pysyy Securitaksen omaisuutena. Näin asiakkaan ei tarvitse koskaan huolehtia hälytysjärjestelmän kunnosta. Jos asukas muuttaa, paikallinen Aroundio-edustaja käy asentamassa uuteen asuntoon uuden laitteiston maksutta. Vanhaan kotiin muuttanut asukas saa sieltä jo löytyvän hälytysjärjestelmän käyttöönsä ilman aloitusmaksua.

Koska edustajat käyvät myymässä Aroundio-palvelua suoraan koteihin, kauppoja sitovat kotimyynnin säännöt. Se tarkoittaa, että asiakas saa perua kaupat vielä senkin jälkeen, kun järjestelmä on jo asennettu ja otettu käyttöön. Asiakkaan ei siis tarvitse pelätä virheinvestointia, koska hänellä on aina mahdollisuus perua päätöksensä maksutta.

Aroundion liiketoimintamalli perustuu yksityisyritysten muodostamaan edustajaverkkoon. Ensimmäinen Aroundio-partneri aloitti aikoinaan Espoosta. Nyt heitä on jo noin 80, joista jokainen vastaa oman alueensa myyntityöstä, asennuksista ja huolloista.

Edustajat ovat pukeutuneet yhdenmukaisesti, ja he liikkuvat Aroundion väreihin teipatuilla autoilla. Jokainen partneri saa perinpohjaista valmennusta palvelun myymisestä firmansa johtamiseen saakka.

Aroundion tuotteistaminen nykyiselleen on vaatinut jo vuosien työn. Monet palvelun ominaisuudet vaikuttavat nyt jälkikäteen itsestään selviltä. Se onkin yleensä varma merkki, että tuotteistamiseen on jo kulunut euro ja työpäivä poikineen.

“Jos palvelun tuotteistajalle pitäisi antaa jokin neuvo, kehottaisin häntä pitämään asiat asiakkaan kannalta mahdollisimman yksinkertaisina. Mieluummin yksinkertaisempi tuote kuin lisää ominaisuuksia.”

– Securitas Direct Oy:n koulutuspäällikkö Ari Nuutinen 24.8.2005

Mitä tekemistä tuotteistamisella on markkinoinnin kanssa?

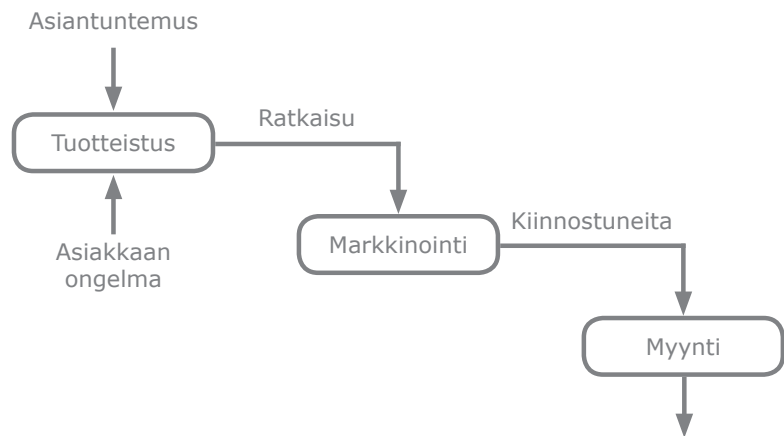
Markkinoinnille ei löydy yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sellaista ei ole myöskään tuotteistamiselle. Kokemukseni lukuisista palvelujen tuotteistusprojekteista on silti osoittanut, että perinteisen tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin välimaastoon jää paljon tekemistä, joka liittyy läheisesti markkinointiin.

Markkinoijan kannalta kiinnostavimpia ovat tietenkin ne tuotteistamisen keinot, jotka tekevät markkinointityöstä helpompaa. Toisaalta jokainen palveluyritys keksii ennemmin tai myöhemmin saman asian: jos palvelut ovat tuotteistamatta, markkinoinnista on vaikea saada tehokasta. Täsmämarkkinoija määritteleeekin tuotteistamisen näin:

Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.

Tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella holtittomasti toimituksesta toiseen. Palvelun kohderyhmä on jäänyt riittävän tarkasti määrittämättä. Kukin asiakas vaatii toisistaan poikkeavia temppuja. Asiakaslähtöisyyden väärin käsittänyt monitaitoinen yrittäjä mukautuu tilanteeseen. Kun asiakas viheltää, hän hyppää.

Kaikesta tästä seuraa, että palvelua on hyvin vaikea kuvata, saati hinnoitella. Kun palvelua on vaikea kuvata, myös sen tuottamia hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieleiseksi. Markkinoija on silloin aseeton, oli hän kuinka sitkeä tahansa. Viesti jää väistämättä epämääräiseksi sanahelinäksi, joka ei merkitse juuri kenellekään paljon mitään.



Kuva 1. Tuotteistaminen kiteyttää palveluista ja/tai tuotteista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun.

Lopulta ongelma periytyy vääjäämättä myyjien riesaksi. Jos viesti on jäänyt veteläksi, harva myyjä on niin huikkanen, että hän osaa terävöittää sen voittoaikaksi myyntipuheeksi asiakkaan neuvotteluhuoneessa.

Jos taas palvelu tai tuote on hyvin tuotteistettu, markkinoijan ja myyjän onnistumisen edellytykset paranevat oleellisesti. Tuotteistaminen ei yksin takaa menestystä. Mutta ilman sitä markkinointi käy kalliimmaksi ja myyntityö vaikeammaksi kuin olisi välttämätöntä. Jos siis aiot panostaa markkinointiin, varmista ensin tuotteistamisen keinoin, ettet haaska panoksiasi turhaan.

Mitä on mahdollista tuotteistaa?

Jos kilpailuetusi perustuu vankkaan asiantuntemukseen, se on tuotteistettavissa. Mutta älä ihmettele, jos ensimmäinen ajatuksesi tuotteistamisesta kulkee jotenkin tähän tapaan:

Tuotteistaminen kuulostaa tosi hyvältä ajatukselta. Harmi vain, että asiantuntemukseni on niin ainutlaatuista, ettei sitä ole mahdollista tuotteistaa!

Väitän kuitenkin, ettei mikään ole maailmassa niin ainutlaatuista tai valmista, ettei sitä voisi edelleen jalostaa. Vaikkapa naapurimaassamme Norjassa on luettu tuotteistusoppaita ennakkoluulottomasti. Tulokset ovat kirjaimellisesti räjäyttäneet pankin.

Norjalaiset ovat viime aikoina kauhistelleet röyhkeitä ryöstöjä, joiden kohteena ovat arvokuljetukset, taidemuseot, pankit ja muut rahalaitokset. Naamioidut ryöstäjät ovat heilutelleet aseitaan, uhanneet vartijoita ja ampuneet poliisia kohti ryöstöjen aikana.

Norjan poliisi on yhä vakuuttuneempi siitä, että Aker Bryggen kaltaisista, valmiista "ryöstöpaketeista" on tullut kuumaa kauppataavaa Oslon alamaailman markkinoilla. Monet viime aikojen ryöstöt noudattavat samaa, ammattimaista kaavaa, mutta niiden toteutus vaihtelee selvästi "asiakkaan" taidoista ja rutiinista riippuen.

Ryöstöpakettien kauppiaat tekevät itse taustatyön tutkimalla kohteen turvarutiinit, aikataulut ja ympäristön. "Asiakas" saa Aftenposten-lehden selvityksen mukaan yksityiskohtaisen ryöstöreseptin, joka sisältää aikataulut, osanottajat, varusteet ja pakoreitin.

Ryöstöpakettien kauppiaat saavat norjalaislehden poliisilähteiden mukaan palkkiokseen osan ryöstösaaliista. Poliisi on melko varma, että Aker Bryggen ryöstön lisäksi parin viikon takainen pankkiryöstö Oslon lähellä Jessheimissa oli "pakettiratkaisu", samoin Oslossa viime vuoden keväänä tehty Nordean Gruderlökkan konttorin ryöstö.

– Helsingin Sanomat 9.9.2004

Tuotteistamisen avulla on siis mahdollista monistaa vaikeita taitoja niin, että muutkin kuin vain harvat huippuammattilaiset saavat aikaan näyttäviä tuloksia.

Toisaalta niin yksinkertaista perushyödykettä ole olemassakaan, ettei sitä voisi tuotteistaa myyvämmäksi.

Eetu Hyppönen oli 16-vuotias vuonna 2001, kun hän sai kummitädiltään joululahjaksi pussillisen eurokolikoita. Hyppönen ajatteli tienata hiukan ja laittoi rahat myyntiin nettihuutokauppaan.

Verkosta löytyi keräilijöitä, joille Eetu alkoi kotonaan pakata ja toimittaa pankista kantamiaan tuliteriä kolikoita. Pian hän lähetti asiakkaille jo satoja kiloja rahaa viikoittain. Väilyksestä tuli kokopäivätyötä, jonka vuoksi Hyppönen jätti lukionsa kesken.

Asiakkaita olivat yritykset, suurten tapahtumien järjestäjät, urheilujoukkueet, kaupungit, keskuspankit ja rahapajat sekä numismaatikot.

UCCE oli hyvä esimerkki paketoinnin voimasta. Kuka tahansa sai milloin tahansa rajattomasti Eetu Hyppösen käyttämää raaka-ainetta lähimmästä pankista. Materiaalin hintakin oli kaikille aivan sama, sillä kymppiä ei kukaan saa edes Anttilan hintaan 9,95 eurolla.

Silti muut eivät huomanneet, että aivan tavallisista kolikoista voisi tuotteistaa täsmätuotteita erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Hyppösen yritys ajautui lopulta konkurssiin. Mutta ei siksi, että kolikoiden tuotteistaminen olisi ollut huono idea.

Tuotteistaminen voi merkitä myös sitä, että myyjä yhdistää sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään.

Lähes sairaan halvalla ruualla suosiota saavuttaneet laatikkomyymälät ovat laajentaneet valikoimaansa niin, ettei tarjonnasta kohta puutu muuta kuin hautajaiset.

Häitä saa jo. Plus-ketjulla on paraikaa meneillään kolmen viikon internet-kampanja, jossa saa 2 222 eurolla siviilivihkimisen, avioehtosopimuksen, puhvetin 20 vieraalle, hotellin ja häyyön hiukopalan. Tempausta mainostetaan otsikolla "Tyyllillä naimisiin".

Samainen ketju myy myös kokonaisia talopaketteja.

– Terhi Brusin kolumnissaan "Paikallista aikaa" Berliinistä, Taloussanomien 22.3.2003

Matkatoimisto on klassinen esimerkki tuotteistajasta, joka käyttää paketointia tehokkaasti. Se kokoaa kuljetukset, majoitukset ja yhä usemmin myös harrastusmahdollisuudet kokonaisuudeksi, joka on helppo ostaa. Paketointi voi olla hienoimmillaan täysin asiakkaan, tilanteen tai tarpeen sanelema.

Autotarvikkeisiin, varaosiin ja huolto-osiin erikoistunut helsinkiläinen Atoy kasvaa hengästyttävällä vauhdilla. Yli 70 miljoonan euron liikevaihdolla ja noin 300 työntekijällään se on jo Suomen 500 suurimman yrityksen listalla.

Ruotsin kautta meillekin levinnyt Atoy-uutuus on ollut myös yellow box – eli postilaatikkojärjestelmä. Atoy ja Osaset-liikkeet tarjoavat yhdessä laatikossa tulevan autonhuoltopakkauksen, jossa ovat huollettavan auton vuosimallin ja ajomäärän mukaan valitut ja määräaikaishuolloissa tarvittavat perusosat. Huollot helpottuvat, nopeutuvat ja järkeistyvät.

– Kauppalehti Optio 15.9.2005

Käsitteenä tuotteistaminen on vielä melko tuore. Palveluja osattiin kuitenkin tuotteistaa jo satoja vuosia sitten.

Keskiajan ammattipyöveli teki palveluistaan asiallisen laskun:

- *kidutus 0,45 floriinia*
- *nenän ja korvan leikkaaminen 2 floriinia*
- *mestaus 4 floriinia*
- *pään seivästys 4 floriinia*
- *ruumiin kuljetus ja hautaus 3 floriinia.*

Kaukaa tullut pyöveli laskutti matka- ja majoituskulut, hevosen heinät ja polttorovion puut sekä miekan, mestauspölkyn, köyden ja kidutusvälineiden huollon.

Elävältä nylkeminen tai keittotuomio vaati välineet. Tuomitun kädet ja pää sidottiin polviin kiinni, pyöveli työnsi hänen pää edellä kiehuvaan pataan ja painoi talikolla pinnan alle.

Pyöveli oli syrjitty ja halveksittu, siksi hänet piti tunnistaa asusta. Joskus pyhäpäivisin pyöveleilläkin oli lupa koreilla vaatteillaan: “Pyntätty kuin pyöveli pyhänä!” Sananlaskulla ivailtiin muotikeikareita yleensä.

– Johan Lahdenperä arviossaan Hannele Klemettilän kirjasta *Keskiajan pyövelit*, *Helsingin Sanomat* 9.10.2004

Tuotteistaminen alkaa murtaa ikiaikaisia perinteitä. Tuskin missään sivistysvaltiossa on ollut niin sitkeässä ajatus, ettei se ei ole mies eikä mikään, joka ei ole nikkaroinut pitkästä tavarasta ainakin yhtä taloa perheelleen.

Pientaloyhdistyksen pientalobarometrin mukaan viime vuonna talopaketteja myytiin noin 9 400 kappaletta, ja talopakettien kokonaismarkkinat olivat 630 miljoonaa euroa.

Tänä vuonna pientaloteollisuus ennustaa talopakettien määrän nousevan 10 500 kappaleeseen ja markkinoiden noin 740 miljoonaan euroon.

Talopakettien ja valmistalojen osuus uusista omakotitaloista on kasvanut 69 prosenttiin.

– *Taloussanomat* 5.8.2005

Tuotteistajan on kuitenkin aivan turha kuvitella, että pelkkä kaunis paketti edelleenkin riittäisi myymään mitä tahansa. Vaikka kääre olisi kuinka kätevä, pienikin puute tekee tuotteistuksesta torson.

“Alku oli hankalaa, sillä saunan puuttuminen perusmalleista ei miellyttänyt suomalaisia ostajia”, [ruotsalaisen Älvsbyhusin] toimitusjohtaja Donald Johansson muistelee. Suomessa myytäviin talomalleihin lisättiin saunat ja kauppa alkoi käydä.

– *Taloussanomat* 5.8.2005

Miksi asiantuntemuksesta pitäisi tehdä palvelutuote?

Asiantuntemuksellasi ei ole erityistä arvoa, ellet pysty jakamaan sitä muiden hyödyksi. Vasta myynti- ja markkinointikelpoisena ammattitaitosi alkaa tuottaa hyötyä asiakkaillesi.

Yli 80 prosenttia siitä työstä, jonka yritykset käyttävät tutkimukseen ja tuotekehitykseen, jää kaupallisesti hyödyntämättä. Akateemisessa maailmassa hukkaprosentti lähentelee sataa. Tämä käy ilmi pääomasijoitusyhtiö 3i:n teettämästä kansainvälisestä tutkimuksesta.

– Taloussanomien 30. lokakuuta 2002

Osaamisen tuotteistamiseen on monta keinoa. Joku tiivistää tietonsa artikkeleiksi tai kirjoiksi. Toinen villitsee satapäistä yleisöä sykähdyttävissä seminaareissaan.

Kolmas suunnittelee ohjelmiston, joka perustuu hänen osaamisensa kiteyttäviin algoritmeihin. Neljäs rakentaa peräti laitteen, jossa osaaminen muuttuu jo hyödykkeeksi. Viides pystyttää franchising-ketjun, jonka kautta hyväksi havaitut keinot monistuvat liikeideaan kiinteästi paketoituina.

Palvelutuotteen kehittäminen onkin vain yksi tapa, jolla voit tuotteistaa osaamistasi. Mutta se on taatusti helpompi markkinoitava kuin pääkoppaasi piiloon jäänyt asiantuntemuksesi.

Aina ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että asiakkaalle kannattaa korostaa, miten hienosti palvelusi on tuotteistettu. Kuten jokainen konsultti ja asiantuntija on huomannut, jokaisen asiakkaan mielestä juuri hänen yrityksensä ja ongelmansa ovat niin ainutlaatuisia, ettei keneltäkään voi löytyä niihin mitään patenttiratkaisua.

Räätälöinti voittaa konsultoinnissa konseptit. Fazer Amican toimitusjohtaja Teija Andersen ei usko konsulttityön tuotteistamiseen, vaan hän odottaa kumppanilta asiakaskohtaista työskentelyä. "Konsultit elävät osaamispääomalla, jonka he ovat asiakkailta ajan mittaan keränneet. He ovat oppineet tapauksista, joita he ovat asiakkaiden kanssa tehneet. Ei ole konseptia, jonka voi ottaa kuin apteekin hyllyltä, vaan aina on sovellettava", Andersen sanoo ja ehdottaa työtavaksi dialogia yrityksen ja asiakkaan kanssa.

– Taloussanomien 16.9.2005

Näin meistä todennäköisesti jokainen sisimmässään ajattelee, eikä siinä ole mitään pahaa tai outoa. Mutta siksi markkinoijan kannattaa miettiä kahdesti, korostaako hän tuotteistamisiaan sinänsä. Vai olisiko viisaampaa antaa jokaiselle asiakkaalle vaikutelma, että hän saa täysin ainutkertaisen palvelun. Tuotteistaminen jää silloin pikemminkin yrityksesi sisäiseksi aseeksi.

Kun olet jakanut palvelusi sopivasti moduuleiksi, voit koota niistä tehokkaasti tarvitsemasi määrän erilaisia asiakaskohtaisia vaihtoehtoja. Näin kaikki ovat tyytyväisiä. Asiakas saa juuri tarpeisiinsa muokatun ratkaisun, mutta sinä tuotat tehokkaasti ja kannattavasti palvelusi, koska olet tuotteistanut sen.

Miksi asiantuntija on usein paras myyjä?

Asiakkaan mielestä maailmassa on liikaa valmistajia, tuotteita ja palveluja. Miltei missä tahansa tuotekategoriassa on tarjolla häkellyttävä määrä vaihtoehtoja. Mitä mutkikkaampi tuote on, sitä vaikeampi asiakkaan on vertailla tuotteiden (tai vastaavasti palvelujen) ominaisuuksia.

Oletko joskus saanut varmuuden, millaisia vahinkoja kotivakuutuksesi todella korvaa?

Asiakkaasi kiinnostus kumpuaa lähes poikkeuksetta jostain hänen arkeensa liittyvästä ongelmasta. Hän ei siis etsi tuotteita tai palveluja. Hän haluaa löytää ratkaisun ongelmaansa.

Sinä puolestasi olet asiantuntija juuri siksi, että osaat ratkaista ongelmia. Jos saat asiakkaasi vakuuttumaan osaamisestasi, onnistut paljon helpommin myymään myös ratkaisuun tarvittavat tuotteet tai palvelut.

Keskinkertainen myyjä taas listaa loputtomasti tuotteensa tai palvelunsa ominaisuuksia. Niistä asiakas ei ole välttämättä kovin kiinnostunut. Häntä kiinnostaa vain, ratkaiseeko tuote tai palvelu hänen ongelmansa. Mutta siitä myyjä ei välttämättä puhu mitään selkokielistä.

Koska myyjä ei vaikuta hyödylliseltä, hän on vain riesa, josta asiakas haluaa mahdollisimman pian eroon. Kun hän ei kehtaa heilauttaa myyjää reilusti niska-pers-otteella pihalle, hän keksii tekosyitä. Joko asiakkaalla on nyt kiire, hänellä ei muka ole valtaa päättää asiasta tai hinta tuntuu aivan liian kovalta.

Moni myyjä levittää yritykseensä käsitystä, että asiakkaiden mielestä hintalapussa on liian iso lukema. Todennäköisesti myyjä ei vain tunnista asiakkaansa ongelmaa, mahdollisesta ratkaisusta puhumattakaan.

Mutta jos olet asiantuntija, asiakkaasi alkaa heti kuunnella. Hän jopa maksaa siitä, että kerrot hänelle painavan mielipiteesi. Koska asiakas ei itse ole asiantuntija, mikään ei ole hänelle arvokkaampaa kuin luotettavan tuntuinen asiantuntijalausuntosi.

Miten markkinoija hyötyy tuotteistamisesta?

Markkinoinnista ei tule yhtään mitään, ellet ensin selvitä itsellesi vastauksia muutamiiin peruskysymyksiin. Joudut ensinnäkin päättämään, ketkä ovat asiakkaitasi – ja ketkä eivät niitä ole. Huomaat, että jo pelkästään tuo vastaus

kirkastaa liiketoimintasi tavoitteita väistämättä. Kun sitten tuotteistat ratkaisusi, saat monta muutakin hyötyä:

1. Pääset kehittämään palvelujasi järjestelmällisesti asiakaspalutteen perusteella, kun teet aina ajoittain edellisestä versiosta hiukan paremman. Asiakkaiden esittämät toiveet eivät pääse enää niin helposti vain unohtumaan.
2. Saat yrityksesi tuottotavoitteet hallintaan. Kun tuotteistat palvelusi, joudut määrittelemään myös palvelusi sisällön. Kun saat näin selville työsi kustannukset, voit arvioida kateprosenttisi tarkasti etukäteen. Samasta syystä palvelusi on myös helppo hinnoitella tarvittaessa asiakaskohtaisesti.
3. Pääset kehittämään merkkituotteita. Pelkästä osaamisesta on vaikea rakentaa asiakkaiden mieliin selkeitä laatumielikuvia. Palvelutuotteelle voit rakentaa identiteetin, josta reitti merkkituotteeksi on jo paljon lyhyempi.
4. Jos joskus haluat myydä yrityksesi, ostaja maksaa paljon enemmän tuotteistetuihin palveluihin. Asiantuntemuksesi on tietysti arvokasta, mutta kovin helposti katoavaista ostajan näkökulmasta.
5. Asiakkaasi riskintunne vähenee. Hyvin tuotteistettu palvelusi vaikuttaa asiakkaasta luotettavammalta kuin tuotteistamaton. Siksi hän pelkää vähemmän virheinvestointia.
6. Ostajan osa helpottuu. Hän saa nopeasti käsityksen, mitä hänelle toimitat ja mihin hintaan.
7. Helpotat myös myyntityötäsi. Päinvastoin kuin saattaisi luulla, "ihan kaikki on mahdollista" -tyyppisten palvelujen ostaminen ei asiakkaasta ole aina lainkaan helppoa. Sopivasti laatimastasi valikoimasta hänen on helpompi valita.
8. Voit halutessasi värvätä jakelutiekumppaneita. Parhaat jakelijat tietävät arvonsa. Kilpailu heidän huomiostaan on ankaraa. Jakelijaa ei lopulta kiinnosta kuin muutama yksityiskohta: a) miten paljon aiot luoda tuotteellesi kysyntää hänen puolestaan, b) miten helppo sitä on myydä ja c) kuinka hyvän katteen jakelija työstään saa. Siksi vain tuotteistettu palvelu kiinnostaa jakelutiekumppania.

9. Saat vähitellen jättää helpot yksityiskohdat taaksesi. Mikään ei syö energiaasi enemmän kuin perusasioiden puuduttava toistaminen päivästä ja vuodesta toiseen. Kun olet tuotteistanut osaamisesi, voit keskittyä aidosti vaativampiin asioihin – niihin, joista asiakkaasi maksavat myös parempaa katetta. Mekaaniset työt voit jopa ulkoistaa, jos niin haluat.

Mihin tuotteistushankkeet kaatuvat?

Olen havainnut joitakin usein toistuvia syitä, joiden vuoksi tuotteistushankkeet jämähtävät lähtökuoppiinsa. Mieti, sorrutko seuraavassa kuvaamiini tuotteistajan perisynteihin.

Et halua vakioida ja kuvata palveluasi niin, että sen ominaisuudet voisivat levitä ulkopuolisten tietoon. Se on kuitenkin hiukan nurinkurinen ajatus, sillä voisit nimenomaan "patentoida" ideasi julkistamalla ne. Tämä ei ole mikään vitsi, sillä maailmalla monet pienet yritykset suojaavat keksintöjään juuri siten.

Kun uusi ajatus on kerran tullut yleisesti tietoon, sitä ei enää kukaan muu voi väittää omakseen. Kun lisäksi markkinoit tehokkaasti, paalutat reviirisi asiakkaiden mielissä. Myöhemmin muut tontillesi tunkevat näyttävät väistämättä toisen luokan perässähiittäjiltä.

Palvelua on vaikea tuotteistaa, jos muutat jatkuvasti mieltäsi siitä, kuka asiakkaasi on. Jos asiakas vaihtuu, myös hänen tarpeensa muuttuvat. Lopulta on ratkaisunkin muututtava, eli joudut uusimaan palvelutuotteesi ainakin osittain. Siksi aikaisemmat tuotteistuksesi saattavat muuttua hetkessä arvottomiksi.

Hankkeesi ei tietenkään etene alkua pidemmälle, jos olet jo etukäteen päättänyt, ettei tuotteistaminen ole edes mahdollista.

Räätälöityjen asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ja monistaminen on mahdotonta.

– Mainostoimisto Recommended Finland Oy:n suunnittelujohtaja Markku Nurminen Kauppalehdessä 19.5.2005

Jos et tunne hyviä esimerkkejä tai menetelmiä, päättelet helposti, ettei tuotteistaminen voi tuottaa mitään hyvää. Tuotteistaminen on kuitenkin tuotekehitystä siinä kuin mikä muukin. Maalaisjärki ja järjestelmälliset menetelmät riittävät. Et tarvitse mitään rakettitiedettä.

Voi olla, ettei palvelutuote kiinnosta asiakasta odotuksistasi huolimatta. Yleisin syy on, että olet itse asiantuntemuksesi perusteella päättänyt, mitä asiakkaasi

tulisi loogisesti ottaen ajatella. Se on vaarallista, sillä tuskin yksikään asiakas arvioi tuotteitasi kylmän järkevästi.

Jenkkikuluttajat ovat herkkiä, eikä epämiellyttävä kytkös sydäntautien ja [Benecol-]margariinin välillä ole parasta markkinointia. Tiede ja järki eivät täällä paljon paina. Ihmiset juovat appelsiinimehua, koska se maistuu hyvältä. Terveysvaikutukset tulevat kuin kaupan päälle. Kukaan ei lusikoi margariinia suuhunsa pelkkien terveysetujen takia. Ei varsinkaan, jos rasvan hinta on 5,99 dollaria.

– Kauppalehti 25.9.2002

Maailman menestyneimmät yritykset pyrkivätkin järjestelmällisesti yhä lähemmäksi asiakkaitaan.

Ikea käyttää eri maissa paikallisia suunnittelijoita, joilla on näkemys siitä, mitä ihmiset kyseisessä maassa koteihinsa kaipaavat ja tarvitsevat.

– Helsingin Sanomat 12.8.2005

Maallikon mielestä asiantuntija etäänny helposti todellisesta elämästä omiin omituisiin ajatuksiinsa.

“Uhrille ei aiheutunut muuta todellista vahinkoa kuin että hänet raiskattiin.”

– Irlannin korkeimman oikeuden tuomari Daniel Herbert, Irish Examiner
27.9.2003

Kun ostaja puolestaan päättää asioistaan asiantuntijan näkökulmasta epärationaalisilta näyttävien perusteiden, ei ihme, jos yhteinen sävel puuttuu. Onkin tavallista, että tuotteistaja keskittyy teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei koskaan edes näe. Samalla esimerkiksi jokin myyjän mielestä vähäpätöiseltä tuntuva yksityiskohta jää keskentekoiseksi. Esimerkiksi palveluun liittyvä kauppasopimus on niin jyrkkä tai vaikeaselkoinen, ettei asiakas uskalla allekirjoittaa sitä ilman lakimiehensä apua.

Voi myös osoittautua, ettei asiakkaan tarve ole kovin polttava. Vaikka tuote on varsin hyvä, sille nyt vain ei ole niin kiireellistä tarvetta. “Palataan asiaan puolen vuoden kuluttua ja katsotaan sitten uudelleen”, asiakas ehdottaa.

Yksi yleinen epäonnistumisten syy on *niukka tai olematon budjetti*.

Tuotteistushanke onnistuu harvoin ”tehdään jos ehditään” -periaatteella oman työn ohessa. Tuotekehitystyöt kun ovat tyypillisiä pitkän aikavälin ei-kiireellisiä tehtäviä, jotka jäävät aina kiireellisempien töiden jalkoihin.

Jos siis haluat todella saada tuotteen aikaan, se edellyttää investointia.

Kokeneetkin tuotekehittäjät arvioivat poikkeuksetta hankkeen laajuuden ja kulut alakanttiin. Kokemattomat menevät arvioissaan vielä pahemmin metsään! Sillä ei ole merkitystä, kuinka yksinkertaiselta projekti näyttää etukäteen. Rahat ja aika vain loppuvat kesken, eikä markkinointikelpoista tuotetta tule uunista ulos koskaan.

Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?

Samana kysymyksen voisi esittää toisinkin: mikä on palvelun ja palvelutuotteen ero?

Oletetaan, että ulkomainen ostaja ottaa yrityksesi haltuun. Samalla uusi omistaja sanoo kaikki työntekijäsi ja esimiehesi irti välittömästi ilman työvelvoitetta. He lähtevät kaikki siltä seisomalta omille teilleen, eivätkä enää koskaan palaa.

Seuraavana päivänä yritykseen tulee uusi joukko saman alan ammattilaisia, mutta he eivät ole koskaan ennen edes kuulleet palvelustasi. Jos näin uusittu firma alkaa tuottaa parin viikon sisällä samaa palvelua samalla tavalla kuin ennenkin, palvelusi oli hyvin tuotteistettu. Sitä voi kutsua palvelutuotteeksi.

Miten uusi henkilöstö sitten voisi edes periaatteessa jatkaa jopa vuosien kehitystyötä vaatineen palvelun tuotantoa? Se on mahdollista vain dokumentaation perusteella.

Tuotteistamisessa on toki kyse muustakin kuin dokumentoinnista. Mutta se on edellytys sille, että palvelutuotteesi voisi todella monistua.

Palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu vastaava on siis talletettu kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että joku muukin pätevä henkilö voisi sen perusteella ryhtyä palvelusi tuottajaksi.

Ikävä tosiasia on, että harva rakastaa dokumentoimista. Se ei kuitenkaan ole mikään syy jättää tuotteistamista sikseen. Jos dokumentointi ei suju itseltäsi, palkkaa ulkopuolinen ammattilainen avuksi.

Miten tunnistat huonosti tuotteistetun palvelun?

Tyypillisesti tuotteistamattomat palvelut on helppo tunnistaa jo muutaman peruskysymyksen avulla.

Mitä palvelu maksaa?

Jos tässä vaiheessa alat sepittää kaikenlaista toisaalta-ja-toisaalta-tyyppistä pulinaa, on varsin todennäköistä, ette ole tuotteistanut palveluasi. Palvelulla ei tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta sen pitäisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella välittömästi. Muuten katteesi on aina vaarassa ja asiantuntijasi sortuvat lahjoittamaan työtään alihintaan.

Mitä palveluun kuuluu?

Jos keksit palvelun sisällön myyntitilanteessa, lienee selvä, että tuotteesi hyötyjä – ominaisuuksista puhumattakaan – on vaikea painaa esitteeseen tai listata web-sivuille. Myyntikatteesi määräytyy satunnaisesti.

Kuka tästä palvelusta vastaa?

Tuotteistamattoman palvelun ominaispiirre on, ettei kukaan yrityksessäsi tiedä, kenen vastuulla palvelun kehittäminen ja hinnoittelu on. Jos kukaan ei vastaa tuotteesta, tuskin lopputulos on kovin kummoinen.

Kenelle palvelu on tarkoitettu?

Mitä epämääräisempi ja laajempi asiakaskuntasi on, sitä huonommin palvelusi todennäköisesti on tuotteistettu. Asiakkaan tarve ei voi olla tiedossa, kun et ole täsmälleen päättänyt asiakastakaan. Jos et tiedä ongelmaa, miten sitten voisit tarjota nasevaa ratkaisua?

Suomalainen yrittäjä on huono karsimaan asiakaskuntaansa. Monet ongelmat juontavat juurensa siitä, että hän yrittää miellyttää kaikkia. Kun firmani rajalliset voimavarat leviävät liiaksi, lopulta kaikki asiakkaasi saavat korkeintaan keskinkertaista palvelua.

Jos kilpailijat erikoistuvat palvelemaan avainryhmiä erinomaisesti, kaikkia kynnnyksesi yli kaatuneita tasapuolisesti kohteleva yrityksesi saa lopulta vain kaikkein surkeimpia asiakkaita huolehdittavakseen.

Asiakkaat pitäisi jakaa kannattavuutensa perusteella ryhmiin. Lähetä heikoimmin kannattavat vaikkapa lepsujen kilpailijoiden riesaksi. Keskitä näin säästynyt aikasi parhaimpiin asiakkaisiisi.

Asiakkaiden valikointi on niin arka asia, että harkitse kahdesti, haluatko toittottaa siitä julkisesti. Pankkikriisin jälkimainingeissa 1990-luvun lopussa kansa riehaantui, kun sinänsä aivan jokapäiväisiä ja ikiaikaisia yritystoiminnan periaatteita lipsahti suuren yleisön tietoon.

“Pankki ei voi eikä halua ryhtyä jakamaan vuohiin ja lampaisiin näiden taloudellisen toimeentulon perusteella”, Merita-Nordbankenin konsernijohtaja Hans Dalborg totesi Meritan ylimääräisessä yhtiökokouksessa tiistaina.

– Taloussanomien 24.11.1999

OPK:n Reijo Karhinen: Asiakkaiksi kelpaavat kaikki – paitsi rikolliset.

– Kauppalehti 16.11.1999

Nämä pankinjohtajien lausunnot olivat hiukan totuutta muuntavia hätäreaktiota Merita-pankin toimitusjohtajan Pertti Voutilaisen aiheuttamaan kohuun.

Marraskuun alussa 1999 Voutilainen tuli nimittäin sanoneeksi ääneen tv-uutisissa, että hänen pankillaan on hyviä ja huonoja asiakkaita. Ja että kannattamattomista asiakkaista voisi hänen puolestaan huolehtia joku muu, vaikkapa valtio. Pian suorapuheinen Voutilainen saikin lähteä eläkkeelle.

Tietenkin markkinataloudessa toimivat pankit pyrkivät saamaan hyviä asiakkaita ja pääsemään eroon huonoista. Niin ne tekivät ennen Voutilaisen lausuntoa ja niin ne ovat tehneet sen jälkeen. Samoin toimii jokainen täyspäinen yrittäjä.

Kuinka teet palvelutuotteestasi aidosti asiakaslähtöisen?

Jokaisen tuote- tai palvelukehityshankkeen riski on, että lopputuloksena syntyy hieno tuote, jota kukaan ei osta. Kehityshankkeessasi on kaksi tärkeää vaihetta ylitse muiden. Ensimmäinen on asiakkaan (ongelman) valinta. Ja toinen on asiakkaan ongelmat ratkaisevan palvelun tai tuotteen vaatimusmäärittely. Ei ole liioittelua väittää, että kaikki muut tuotteistuksen vaiheet ovat näihin kahteen verrattuna lasten leikkiä.

Vaatimusmäärittelyn ensisijainen tarkoitus on dokumentoida asiakkaidesi tarpeet. Kun olet kirjannut asiakastarpeet oikealla tavalla, voit johtaa niistä varsin mekaanisesti palvelutuotteesi ominaisuudet.

Vanha tarina kertoo kahdesta jäänmyyjästä. Toinen myy jäätä ja toinen kylmää. On helppo arvata, kumman oli helpompi selvitä, kun jääkaapit tulivat myyntiin. Kilpailun voitti se, joka osasi erottaa tarpeen ja ratkaisun toisistaan.

Vaativuusmäärittely muodostaa kehityshankkeesi kivijalan. Kun olet laatinut sen hyvin, maalisi pysyy koko suunnittelu- ja toteutusvaiheen ajan tukevasti paikoillaan.

Esimerkkejä vaatimusmäärittelystä löydät Nosteen web-sivujen kirjasto-osion kohdasta SISSIMARKKINOINTI-kirjan lisämateriaalit.

Kuinka teet ostamisesta helppoa?

Yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa. Jokainen ostaja törmää kuitenkin aina ajoittain myyjiin, joilta tuntuu olevan lähes mahdotonta ostaa mitään. Mutta koska kunnan sissimarkkinoija ottaa kaikki keinot käyttöönsä, hän huolehtii myös ostajan elämää helpottavista yksityiskohdista.

Anna tuotteelle hyvä nimi

Hyvä nimi on tärkeämpi kuin moni luulisi. Niin hyvää nimeä tuskin löytyy, että liiketoiminta alkaisi yksin siksi kukoistaa. Toisaalta huono nimi saattaa varmistaa, että kauppa käy vuodesta toiseen hitaammin kuin olisi tarpeen.

Nimet herättävät tahtomattaan mielikuvia – joko myönteisiä tai kielteisiä. Sinäkin osaat luetella joukon etunimiä, joita et koskaan kelpuuttaisi omalle lapsellesi. Niistä kun tulisi aina mieleen anoppisi tai jokin muu ikävä miellelyhtymä. Vastaavasti nimen luomat myönteiset mielikuvat ovat usein mitattavissa suoraan euroina.

Pääkaupunkiseudun asuntomarkkinoilla kaupunginosasta on tullut yhä vankempi myyntivaltti. Ongelmaksi kaupunginosa tulee silloin, kun myyjään tai kiinteistövälittäjään iskee himo ratsastaa naapurikaupunginosan arvokkaammalta kuulostavalla nimellä.

Esimerkiksi Punavuoreen kuuluvaa Sepänkatua on houkuttelevaa markkinoida Eirana, eihän Eiraan ole kuin kivenheiton matka.

Meilläpäin Eira näyttää laajenevan Ullanlinnaa Laivurinkadusta lähtien ja Kaivopuisto Neitsytpolusta lähtien”, naureskelee Ullanlinnassa asuva nainen.

– Helsingin Sanomat 10.9.2005

Mutta millainen on sitten hyvä nimi? Sille on määriteltävissä lukuisia ominaisuuksia, joita on vaikea sovittaa samaan sanaan. Täydellinen napakymppi lieneekin liioiteltu tavoite, sillä tuskin yksikään nimi onnistuu täyttämään kaikkia seuraavaksi esittämiäni kriteerejä. Toisaalta lepussti valitsemastasi nimestä saat helposti firmallesi kalliin kiviriipan.

Haluatko maksuttoman Noste-nimioppaan?

Noste-nimiopas kertoo, miten suunnittelet tuotteellesi tai yrityksellesi hyvän nimen järjestelmällisesti ja vaiheittain. Opas sisältää myös tarkistuslistan, jonka avulla voit arvioida nimen toimivuutta sekä kotimaisessa että kansainvälisessä käytössä.

Lähetä nimesi ja yhteystietosi sisältävä sähköposti osoitteeseen nimiopas@noste.fi. Laita viestin otsikoksi "Noste-nimiopas". Saat pdf-muotoisen oppaasi tammikuun loppuun mennessä sähköpostiisi.

Kerro, mihin tuote on tarkoitettu

Mikään ei liene ostajasta ärsyttävämpää kuin saman valmistajan kaksi tuotetta, joista hän ei saa millään selvää, miten ja miksi ne eroavat toisistaan. Hänen on sitten yritettävä selvittää tuotteiden ominaisuusluetteloita vertailemalla, mitä valmistajan päässä on mahtanut liikkua.

Kerro siis omasta tuotteestasi heti, kenelle se on tarkoitettu ja minkä mahdollisen ongelman se ratkaisee. Selvitä myös, miten tuote eroaa muista tuotteistasi. Jos vielä listaat senkin, miten tuotteesi peittoaa kilpailijansa, aina parempi.

“Loivaan laskevaan rinteeseen tai tasamaalle soveltuva Kultasiipi on suosituin Jämerä-kivitalo.”

Perustele, mitä hyötyä tuotteestasi on

Etenkin mutkikkaita, asiantuntijoille tarkoitettuja tuotteita markkinoivat sekoittavat lähes poikkeuksetta tuotteensa ominaisuudet ja hyödyt keskenään.

Lasikuitusäilön ominaisuus on 2 kuutiometriä. Se ei siis ole hyöty. Sellainen voisi olla esimerkiksi, että säiliötä on vaikea varastaa huomaamatta.

Ohjelmistosi XML-talletusmuoto ei ole hyöty. Hyöty on, että ohjelmalla tuotetut tiedostot ovat luettavissa myös muilla sovelluksilla.

Asiakkaalle tulisi valottaa ensin tuotteen hyötyjä. Ominaisuudet ovat yksityiskohtia, jotka sitten selviävät vaikkapa datalehdessä, jos ne ylipäättään kiinnostavat asiakasta.

ESIMERKKI: Honeywell käänsi Varkauden loskaisen marraskuun mahdollisuudeksi

“Kutsuimme puoliset mukaan työpaikkahaastatteluun. Yllätys oli haastateltaville suuri, kun ensimmäiseksi alettiinkin puhua lasten koulusta ja harrastuksista eikä työasioista”, Honeywellin Kuopion tutkimuskeskuksen johtaja Timo Saarelainen naurahtaa.

Teknologian monialayritys Honeywell onnistui muutamassa kuukaudessa houkuttelemaan Kuopioon ja Varkauteen nelisenkymmentä fysiikan, mikromekaniikan ja tietotekniikan tohtoria ja insinööriä ulkomailta ja Suomen kasvukeskuksista. Avainsana markkinoinnissa oli perhetase, josta Honeywellin sisällä on puhuttu ja tehty laskelmia useamman vuoden ajan.

Yhtä hyvin Saarelainen voisi puhua myös loistavasta markkinointivoitosta. Keskustelujen jälkeen Suomen talvinen pimeys muuttui ulkomaalaisten silmissä hangen kuultavaksi valoksi, paukkuvat pakkaset ja hyiset viimat luontoäidin tunteenpurkauksiksi, synkkien kuusikoiden susi- ja karhukannat luonnon monimuotoisuudeksi.

Saarelainen kertoo perhetaseen pitävän sisällään erittäin yksinkertaisia, mutta jokaiselle perheelle tärkeitä asioita. Kuopiossa ja Varkaudessa se tarkoittaa edullista asumista järven rannalla lähellä luontoa. Siis turvallista idylliä New Yorkin terrori-iskun säikäyttämässä maailmassa.

Monipuoliset harrastusmahdollisuudet ilman pitkää jonotusta kehäteillä ovat myös luksusta, samoin lähellä sijaitsevat koulut ja päiväkodit. Kohtuullisesti järjestetyt terveystalvet kohtuulliseen hintaan ovat ekstraluksusta. Suomi ei olekaan paha paikka asua, vaikka veroherra palkasta paljon nyhtäiseekin.

Edut pitää Saarelaisen mukaan vain osata markkinoida ulkomaalaisille, jotka tietävät Suomesta yleensä kylmän, rännän, loskan ja pimeyden. Ja että jääkarhut talsivat pitkin Helsingin katuja.

– Talouselämä 36/2003

Kerro, mitä edellytät asiakkaaltasi

Monet palvelutuotteet ovat liian mutkikkaita tai muuten sopimattomia ihan jokaiselle. Tuotteesi voi edellyttää sopivaa käyttöympäristöä (esimerkiksi alavaa tonttia tai tiettyjä tietoliikenneyhteyksiä). Joskus jopa laki asettaa tuotteen käyttäjälle vaatimuksensa.

Niin tai näin, varminta olisi aina selvittää jo etukäteen, millä edellytyksin tuote sopii asiakkaallesi. Mitä riippuvuuksia tuotteellasi on muihin tuotteisiin? Mitä standardeja on noudatettava? Millaisia lupia käyttäjä kenties tarvitsee?

“Jämerä-edustaja avustaa kaikissa rakentamiseen liittyvissä asioissa, kuten arkkitehti- ja rakennelupa-suunnittelussa, kustannusarviossa ja rakennuslupa-asioissa.”

Selvitä tuotteen koko “hinta”

Hinta on otsikossa lainausmerkeissä siksi, että etenkin yritysasiakkaalle hinta voi olla paljon muutakin kuin vain rahaa. Jos hän ei ole yrittäjä itse, hänhän ei käytä hankintaan omaa rahaansa. Ostaja voi olla hyvin huolissaan, miten iso vaiva tuotteen hankkimisesta syntyy. Epäonnistunut investointi saattaa uhata jopa hänen työpaikkaansa.

Muutenkin tuotteen todellinen hinta on usein ihan muuta kuin hankintahinta. Myyjät eivät yleensä halua kertoa esiselvitysten, asennuksen, koulutuksen, ylläpidon, kierrätyksen, viranomaismaksujen ja muiden mahdollisten kulujen loppusummaa.

Myyjän vakuuttavuutta lisäisi kummasti myös se, jos hän edes joskus mainitsisi jonkin tuotteensa huonon puolen. Niin tyhmää asiakasta ei ole vielä näkynyt, että hän uskoisi juuri tällä kertaa törmänneensä virheettömään tuotteeseen. Jos ostoksen käyttöaikana alkaa valjeta yllättäviä piilokuluja, joista myyjä varmasti tiesi, ostaja pitää myyjää aiheellisesti huijarina.

Mikä oikea hinta sitten on? Se on ainakin varmaa, että yhtä ehdottoman oikeaa tapaa sen määrittämiseen ei löydy.

Pikkupojan mieliin syöpyi etenkin kirkkoherran kenkäostos. Kirkkoherra tuli Jokisen kotitaloon kenkiä kyselemään ja sai parin sovitettavaksi.

“Kirkkoherran mukaan kengät eivät oikein istuneet, ja hän kysyi isältä kalliimpia kenkiä. Isä meni kammariin ja lankkasi papin sovittamat kengät, palasi niiden kanssa takaisin ja sanoi tuplahinnan. Nyt ne olivat ostajankin mielestä erinomaiset. Tuolloin mieleeni jäi se, että tuotteelle ei ole olemassa oikeaa hintaa”, Jokinen toteaa.

– Sievin Jalkineen toimitusjohtaja Markku Jokinen, Kauppalehti 23.5.2005

Kerro toimitussisältö

Monista tuotteista on lähes mahdoton selvittää, mitä hintaan todella kuuluu.

Ovatko paristot mukana? Entä virtajohto? Tarvitsetko työkaluja?

Kerro suoraan, mitä tuote sisältää – ja mitä se ei sisällä. Mitä lisävarusteita (tai palvelumoduuleja) olisi saatavissa lisähintaan? Mitkä palveluusi kuuluvat moduulien yhdistelmät sulkevat toisensa pois? Mitä takuita annat? Onko lisäpalveluja saatavissa? Mikä maksaa ja mikä on maksutonta?

Listaa referenssit

Yksikään asiakas ei haluaisi olla ensimmäinen koekaniini, joka joutuu testaamaan tuotteesi tai palvelusi. Siksi referenssikuvaukset helpottavat ostajan tuskaa.

Kerro tarinan avulla, millaisia muiden asiakkaiden ongelmia olet palvelullasi ratkaissut. Jos kuvaisit myös edes jonkin verran mahdollisia kömmähdyksiä (ja niiden paikkaamiseksi tekemiäsi urotöitä), tarina olisi aina vain uskottavampi.

Kerro, miten asiakas voi ostaa

Tiedotusvälineissä näkyvä yllättävän usein kalliita mainoksia, joista ei käy lainkaan ilmi, miten tuote olisi ostettavissa. Jopa yhteystiedot puuttuvat, aukioloajoista nyt puhumattakaan. Vastaavaan syyllistyy myös moni asiantuntijayritys.

Jos ostoprosessisi on suuri salaisuus, kiinnostunutkin asiakas saattaa keksiä jotain muuta tekemistä kuin hänen kiusakseen virittämäsi arvoituksen ratkaisemisen.

Kerro ostajalle

- mitä esitietoja tarvitset, jotta voit myydä hänelle,
- mistä myyjäsi ovat tavoitettavissa,
- milloin yrityksesi on auki,

- mistä toimipisteesi löytyy,
- paljonko asiakkaalla on oltava rahaa,
- mitä maksujärjestelyjä ehdotat,
- miten toimitat tuotteesi,
- milloin toimitat tuotteesi ja
- kuinka käsittelet mahdolliset ongelmat.

Jaa moduuleiksi

Tuotteesi saattaa olla liian iso pala haukattavaksi. Elefanttikin on syötävä pala kerrallaan. Jaa siis tuotteesi moduuleiksi.

Moduulirakenteella saavutat myös muita etuja. Voit räätälöidä tarjontaasi asiakaskohtaisesti, mutta silti toimittaa täysin tuotteistettuja palveluja.

Suomen kaduilla kulkee enää hyvin harvoin uutta Mersua, Bemaria tai Volvoa, joka olisi identtinen jonkin toisen vastaavan auton kanssa. Kaikki ne rakennetaan kunkin asiakkaan toivomista moduuleista, joista muodostuvia erilaisia varusteyhdistelmiä on lukemattomia.

Kerro, miten tuotteesi kestää aikaa. Kuvaile, miten se on laajennettavissa, kun asiakkaan tarpeet aikanaan muuttuvat.

Konkretisoi tuote

Ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita. Tämä on tärkeää ymmärtää, vaikka myisit täysin aineetonta palvelua.

Markkinoin 1990-luvun alussa tukipalvelusopimuksia tietokoneiden jälleenmyyjille. Palvelumme alkoi käydä kaupaksi vasta, kun teippasimme tukisopimuslomakkeet kolmikiloisen ohjelmistopakedin kylkeen ja laitoimme laatikot myyjiemme mukaan. Asiakkaat kertoivat, että vasta silloin heistä tuntui, että he saivat jotain vastinetta rahalleen.

Harkitse siis, pitäisikö myös palveluasi myydä vaikkapa laatikoissa. Se tarkoittaa, että asiakas saa esimerkiksi dokumentaatiota, DVD:n, asiakaskortin, avaimen, USB-muistipalikan tai jotain muuta palveluusi luontevasti liittyvää paketissaan.

Toki muitakin konkretisointitapoja löytyy:

- tarinat,
- kuvat ja kaaviot,
- esitteet,
- demot ja animaatiot,
- näytteet ja

- laskelmat.

Miten asiantuntemus monistuu?

Asiantuntemuksesi monistaminen tarkoittaa käytännössä, että osaamisesi on siirrettävissä ammattilaiselta toiselle ilman, että joudut henkilökohtaisesti kouluttamaan jokaisen uuden asiantuntijan.

Osaamisen monistamiseen löytyy koko joukko keinoja:

- kirjoja, julkaisuja, sovellusohjeita,
- käsikirjoja ja työohjeita,
- tarkistuslistoja, lomakkeita, dokumenttimalleja,
- videoita, kaavioita, animaatiota,
- prosessikuvauksia,
- työmenetelmiä tukevia tietojärjestelmiä,
- seminaareja, kursseja, valmennuksia,
- työharjoittelua,
- koulutusmateriaalia,
- kouluttajien koulutusmateriaalia ja
- palvelun jatkuvaa kehitystyötä.

Franchising-yritykset perustuvat käsikirjaan, joka parhaimmillaan ohjeistaa yrityksen liiketoimintamallin pienintä piirtoa myöten. Franchising-käsikirjan avulla yrittäjä voi levittää ja monistaa jopa kokonaisen liiketoimintakonseptin yhä uusien ihmisten voimin. Katso tämän oppaan lopussa olevasta kirjallisuusluettelosta lisää lukemista tästä aiheesta.

Miksi asiakkaan kokema riskin tunne on poistettava?

Asiakas ostaa vain, jos hän voi allekirjoittaa tilauksesi turvallisesti mielin. Jos asiakas pelkää tekevänsä virheen, hän jättää mieluummin ostamatta.

Mitä kalliimpi tuotteesi tai palvelusi on, sitä tarkemmin ostaja tarkkailee kaikkia mahdollisia varoitusmerkkejä. Asiakkaasi päättelee asioita hyvin nopeasti ja vähäisistä merkeistä.

Maailemassa myydään joka vuosi satoja miljoonia pulloja pilaantunutta viiniä. Ja syykin tiedetään: luonnonkorkki. Monen asiantuntijan mielestä jopa yli 90 prosenttia viinipulloista pitäisi Suomessakin sulkea jollakin muulla tavalla, vaikkapa kierrekorkilla.

Mitä vanhemmalta etiketti ja pullo näyttävät, sitä hienompaa viini varmasti on. Erityisen sitkeässä elää usko, että luonnonkorkilla suljetussa pullossa viini on ilman muuta parempaa kuin esimerkiksi kierrekorkilla suljetussa.

Viiniasiantuntijat sanovat yhden ja saman syyn, miksi korkki pitää pintansa. Se on ääni. Onhan ihan eri asia, sanooko pullo plops vai krits.

– Helsingin Sanomat 2.2.2003

Ikävä kyllä asiakkaan ensivaikutelmia on hyvin vaikea muuttaa enää jälkikäteen. Ostajat ovat salamannopeita etenkin, kun he arvioivat firmasi henkilöstöä.

Psykologi Nalini Ambady on havainnut tutkimuksessaan (Journal of Personality and Social Psychology 1993, Vol. 64, No. 3), että esimerkiksi opiskelijat ovat yllättävän hyviä arvaamaan opettajansa pätevyyden ensivaikutelman perusteella.

Ambady kuvasi videolle kolmentoista opettajan opetusta. Hän otti kunkin opettajan videoinnista kolme 10 sekunnin satunnaista pätkää ja yhdisti ne 30 sekunnin näytteeksi. Hän näytti puoliminuuttiset (ilman ääntä) opiskelijoille, jotka eivät tunteneet opettajia entuudestaan.

Opiskelijoiden tuli arvioida kolmeatoista opettajien eri ominaisuutta, kuten heidän aktiivisuuttaan, pätevyyttään tai itseluottamustaan. Ambady vertasi etukäteisarvioita todellisiin, opiskelijoiden lukukauden lopuksi antamiin arvioihin opettajistaan.

“Olimme järkyttyneitä, miten voimakas korrelaatio oli”, hän sanoo. Se oli 0,76. Sosiaalipsykologiassa mitä tahansa 0,6:n ylittävää lukemaa pidetään erittäin vahvana.

Ambady oli utelias, kuinka lyhyiksi hän voisi leikata näytteitään ilman, että se vaikuttaisi opiskelijoiden arvioiden tarkkuuteen. Ensin hän lyhensi videot 15 sekuntiin ja lopulta kuuteen sekuntiin. Opiskelijat pystyivät edelleen arvioimaan tarkasti, ketkä opettajista menestyisivät parhaiten. “Puoliminuuttisten tai kuuden sekunnin näytteiden välisissä tuloksissa ei ollut merkittävää eroa”, Ambady sanoo.

– Monitor on Psychology, maaliskuu 2005

Asiakkaan mieleen hiipivä epävarmuus on ostamisen suurimpia esteitä. Esimerkiksi Gigantin käyttämä iskulause “Se nyt vain on tyhmää maksaa liikaa” iskee suoraan ostajaa ikuisesti kalvavaan virheinvestoinnin pelkoon. Tuotteistamisen tärkeimpiä tarkoituksia on poistaa asiakkaalta tuo kaupantekoa haittaava tunne.

Ostajan mielestä asiat ovat niin kuin ne näyttävät olevan. Hän tulkitsee riskin enteiksi esimerkiksi

- vetelän kädenpuristuksesi,
- halvan käyntikorttisi,
- epäsiistin olemuksesi,
- savuttavan autonromusi,
- sotkuisen työpöytäsi,
- syrjäisen osoitteesi,
- materiaalisi paino- ja kielivirheet,
- puuttuvat tai suttuiset esitteesi,
- myöhästymisesi,
- puhelimesi, johon ei kukaan vastaa,
- muut huonosti toimivat prosessisi,
- yrityksesi nuoruuden tai pienuuden,
- loputtomat selittelysi ja epävarmuutesi sekä
- epäselvyydet yrityksesi luottotiedoissa.

Kokemukseni mukaan suomalaiset eivät haluaisi myöntää, miten mitättömät yksityiskohdat vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin.

Britanniassa ääntämistapa eli aksentti vaikuttaa yhä siihen, miten puhuja menestyy työelämässä. Lähes puolet brittiläisistä yritysjohtajista ei pidä toivottavana sitä, että työntekijä tai -hakija puhuu vahvaa murretta. Etenkin Pohjois-Englannin murteita vierastetaan. Vain seitsemän prosenttia johtajista katsoo, että murteesta voi olla etua työuralla.

Yritysjohtajien asenteita aksentin suhteen kartoitti Britannian suurin viestintäkonsulttiyhtiö Aziz Corporation. Yhtiö haastatteli johtajia sadassa brittiyrityksessä. Kyselyn mukaan aksentti vaikutti jopa siihen, miten rehellisenä ja työteliäänä johtajat pitivät alaisiaan.

Parhaan kuvan itsestään antavat ne työnhakijat, jotka puhuvat Lontoon ympäristöalueille tyypillisellä ääntämyksellä. Toinen hyväksyttävä aksentti on skottimurre. Skottilaisittain puhuvia pidetään kaikista luotettavimpina ja ahkerimpina.

Yhtä hyvin ei mene Liverpoolin ja Birminghamin alueelta kotoisin olevilla. Liverpoolilainen ääntämistapa herättää yritysjohtajissa ilmeisiä epäluuloja työnhakijan persoonallisuudesta. Kun johtajat saivat kuulla Liverpoolin aksenttia, vain alle 10 % heistä piti puhujaa rehellisenä ja ahkerana.

– Helsingin Sanomat 3.10.2003

Onneksi kuitenkin on löydettävissä joukko yksinkertaisia keinoja, joilla asiakkaan kokemaa riskiä on puolestaan mahdollista vähentää. Monet riskinpoistajista ovat vakavasti otettavilla firmoilla kunnossa. Mutta kunnan markkinoija ymmärtää, että kun suuret linjat ovat kaikilla kilpailijoilla kunnossa, yksityiskohdat alkavat vaikuttaa asiakkaan mielikuviin.

Kirjallisuutta

Lisälukemistoksi suosittelen seuraavia teoksia. Joukossa on niin markkinointia, asemointia, markkinoinnin psykologiaa kuin tuotteistamistakin käsitteleviä, hyödyllisiksi havaitsemiani kirjoja.

Beckwith, Harry: SELLING THE INVISIBLE – A Field Guide to Modern Marketing, Warner Books 1997.

Harry Beckwithin läpimurtoteos puhuu nimensä mukaisesti näkymättömän eli palvelujen myynnistä ja markkinoinnista. Kirjaa on helppo lukea, sillä se on täynnä havainnollisia, vain muutaman kappaleen pituisia näkökulmia, ideoita, esimerkkejä ja tarinoita. Jos miellyt Beckwithin ensimmäiseen teokseen, joudut väistämättä lukemaan myös myöhemmin ilmestyneet kirjat (The Invisible Touch vuodelta 2002 ja What Clients Love vuodelta 2003).

Christensen, Clayton M. & Raynor, Michael E: The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Publishing Corporation 2003:

Tämä teos kertoo havainnollisesti, miksi näennäisesti kilpailijoita huonommat tuotteet ovat usein suurimpia menestyksiä. Christensen osoittaa, että asiantuntijoiden taipumus kehittää aina vain hienompia tuotteita luo samalla kasvutilaa uusille yrittäjille.

Ekberg, Stefan: GERILLA företagaren – Hur du marknadsför ditt företag med kreativitet och energi snarare än med pengar, Redaktionen Stefan Ekberg AB 2001.

Ruotsalainen näkemys sissimarkkinoinnista on varsin konkreettista ja käytännössä sellaisenaan käypää tavaraa suomalaiselle yrittäjälle. Kirjassa on lista kustantajan muista yrittäjille tarkoitetuista kirjoista. Viimeisenä niistä on mainittu teos nimeltä "Kaikki, mitä hallitus aikoo tehdä yrittäjien puolesta tänä vuonna", joka kuulemma odottaa edelleen sisältöään.

Gladwell, Malcolm: Välähdys – Alitajuisen ajattelun voima, Ajatus Kirjat 2006.

Gladwell esittää mainioita esimerkkejä tilanteista, joissa ihmisen alitajuinen ajattelu on johtaa usein katastrofaalisesti harhaan. Teoksen luulisi säpsäyttävän jokaista taidoistaan perin itsevarmaa asiantuntijaa.

Hooks, Ivy F & Farry, Kristin A: Customer centered products: creating successful projects through smart requirements management, Amacom 2001.

Tämä jokaisen tuote- ja palvelukehittäjien käsikirjastoon kuuluva teos selvittää, miten vaatimusmäärittelyn avulla on varmistettavissa, että tuote vastaa asiakkaiden todellisia tarpeita. Teos sisältää herkkuisia esimerkkejä esimerkiksi NASAn projekteissa vastaan tulleista kömmähdyksistä ja niiden syistä.

Johansson, Frans: Medici-ilmiö, Talentum Media Oy 2006.

Helppolukuinen teos, joka käsittelee innovaatioiden johtamista. Johansson perustelee esimerkkien avulla mm. sen, miksi asiantuntijan on niin vaikea irtautua totutuista kaavoista ja keksiä uusia toimintamalleja.

Juvonen, Olli E.: Voitto kotiin – Ei kilpailijalle, Talentum Media 2002.

Pari vuosikymmentä yrityksiä tervehdyttänyt Olli E. Juvonen kertoo havainnollisesti, millaiset hiljaiset merkit varoittavat firmaasi uhkaavasta vaarasta. Kirja kuvaa joukoittain tilanteita, joista löytyy opittavaa niin johtajalle, myyjälle kuin markkinoijallekin.

Kawasaki, Guy: The art of the start – the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything, Penguin Group 2004.

Mainion selkokielineen ja tervejärkinen opas, kuinka uusi liiketoiminta (tai mikä tahansa projekti) kannattaisi aloittaa. Tutustu teokseen erityisesti, jos olet joskus ajatellut hankkia rahaa pääomasijoittajilta. Kirja sisältää muun muassa napakymppiin osuvan listan valheista, joita jokainen sijoitusta etsivä laskee suustaan. Harmi vain, että jokainen sijoittaja on kuullut ne kaikki tuhanteen kertaan.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée: Sinisen meren strategia, Talentum Media Oy 2005.

Miten asemointia voisi harjoittaa järjestelmällisin menetelmin? Se selviää tästä – nimestään huolimatta paikoin hiukan kuivasta – pieneniseksi konsulttihiliksi nousseesta teoksesta.

Levinson, Jay Conrad: GUERILLA MARKETING – Secrets for Making Big Profits from Your Small Business, Houghton Mifflin Company 1998.

Tämän kirjan alkuperäispainoksesta sissimarkkinointi-käsite sai alkunsa vuonna 1983. Se on edelleen ajankohtainen, useimmille asiantuntijoille mainiosti soveltuvan sissimarkkinoinnin perusteos. Lisäksi Levinson on kirjoittanut yli 20 muuta sissikirjaa myynnistä, PR:stä ja markkinoinnista.

Levitt, Steven D. & Dubner, Stephen J: *Freakonomics / Outoustalous* – Taloustieteilijä tutkii kaiken näkymätöntä puolta, [Readme.fi](#) 2006.

Levitt paljastaa tilastomatematiikan avulla, miten sopivat kannustimet saavat ihmiset toimimaan hyvinkin raadollisesti. Jos olet joskus ihmetellyt asiakkaidesi näennäisen epäloogista käytöstä, tästä saat vinkkejä tempausten taustoista.

Mattila, Kimmo; Wathén, Antti; Tommila, Marja & Rinkinen, Petri: *Franchising-käsikirja – Yhdistä osaaminen, yhteistyö, resurssit ja yrittäjyys kilpailueduksi, Kauppakaari* 1998.

Franchising-malli edellyttää käytännössä kokonaisen liiketoimintamallin

tuotteistamista. Siksi erityisesti palvelujensa markkinoinnista kiinnostuneet löytänevät kirjasta monta mielenkiintoista neuvoa.

Ogilvy, David: *Ogilvy on Advertising*, [Prion Books](#) 2004

David Ogilvy on mainosalan konkareita ja yksi tunnetuimpia copywritereita. Ogilvyn kirjan ensimmäinen painos ilmestyi jo vuonna 1983, joten esimerkiksi web-hakusanaa hakemistosta on turha etsiä. Mutta kirja auttaa ymmärtämään, mistä monet mainostoimistoalan vinkeet ovat peräisin. Eikä vähiten siksi, että Ogilvy itse suhtautuu moniin niistä varsin kriittisesti. Kirja on täynnä (usein värikuvin varustettuja) esimerkkejä onnistuneista mainoskampanjoista menneiltä vuosilta.

Poutiainen, Risto: *101 kysymystä ja vastausta Google-markkinoinnista*, [Talentum Media Oy](#) 2006.

Risto Poutiaisen teos käsittelee Google-markkinointia nimenomaan ei-teknisen lukijan kannalta. Teos kertoo tämän täsmämarkkinoinnin

perussäännöt, joiden avulla nostat yrityksesi ja osaamisesi näkyviin Googlen-hakutulosoistoilla.

Osta Talentumin kustantama

SISSIMARKKINOINTI-

kirja omaksesi. Löydät

sen sivuilta pari

tusinaa käytännön

tuotteistuskeinoa, joilla

poistat asiakkaasi riskin

tunnetta ja saat myyntisi kasvuun.

Lisäksi kirja esittelee yksinkertaisen

palvelukäsikirjan rakenteen ja esimerkin

markkinoinnin moottorista, joka imee asiakkaita

luoksesi automaattisesti.

Saat teoksen lähimmästä kirjakaupasta. Tai tilaa se

suoraan Talentumin verkkokirjakaupasta osoitteesta

www.talentumshop.fi. Syötä hakusanaksi

“sissimarkkinointi”.



Ries, Al & Ries, Laura: *The 22 Immutable Laws of BRANDING – How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*, HarperCollins 1998.

Ries kertoo “lakikirjassaan” lukuisten esimerkkien avulla, miten oma merkkituote kannattaa rakentaa. Teos sisältää osuvia havaintoja hyvän nimen merkityksestä ja neuvoja sen valintaperusteista.

Rope, Timo & Pyykkö, Manne: *Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin*, Talentum Media Oy 2003.

Paikoitellen kapulakieliseksi yltyvä, mutta perinpohjainen ja valaiseva teos markkinoijalle, joka haluaa ymmärtää asiakkaidensa motiiveja. Sopii etenkin asiantuntijoille, jotka joutuvat toistuvasti ihmettelemään toisten epäloogiselta vaikuttavaa käytöstä.

Sipilä, Jorma: *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*, WSOY 1995.

Sipilän kirja asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on suomalainen alan perusteos. Se kuuluu jokaisen palveluliiketoiminnasta kiinnostuneen käsikirjastoon.

Sipilä, Jorma: *Palvelujen hinnoittelu*, WSOY 2003.

Palvelujen hinnoittelu -kirja on perinpohjainen, lähes 500-sivuinen järkäle. Sivumäärä kertoo hiukan siitä, miten monitahoinen asia hinnoittelu lopulta on. Toisaalta kirjassa on paljon käytännön esimerkkejä.

Torkki, Juhana: *Puhevalta – Kuinka kuulijat vakuutetaan*, Kustannusosakeyhtiö Otava 2006.

Torkki kertoo, miten hyvä puhe tulisi suunnitella. Puheen tarkoitus on horjuttaa kuulijoidensa vanhaa vakaumusta ja rakentaa sen tilalle uusi, parempi näkemys. Kirjan keinot ovat helposti sovellettavissa niin markkinointiin kuin myyntikäynneillekin.

Trout, Jack & Rivkin, Steve: *Differentiate or Die – Survival in Our Era of Killer Competition*, John Wiley & Sons, Inc. 2000.

Asemoinnin perusteos. Neuvot ovat selkeitä ja esimerkkejä yhdysvaltalaisista yrityksistä ja tuotteista riittää. Niiden soveltaminen käytäntöön näyttää tosin vaativan niin paljon rohkeutta, että useimmat suomalaiset yrittäjät mieluummin vain pitkittävät kärsimyksiään.

Trout, Jack: & Rivkin, Steve: The Power of Simplicity, A Management Guide to Cutting Through The Nonsense And Doing Things Right, McGraw-Hill 1999.

Kirja selvittää, miksi selkeä puhe pelottaa ja käsittämättömän potaskan jauhaminen houkuttaa niin monia. Suositeltava kaikille yksinkertaisen ajattelun ystäville.

Ulwick, Anthony: What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services, The McGraw-Hill Companies 2005.

Miksei asiakkailta kannata kysyä, millaisia tuotteita he haluaisivat? Ulwick kertoo syyn ja neuvoo paremman menetelmän tilalle. Sen avulla rakennat tuotteen tai palvelun, jonka tavoittelemasi asiakaskunta todella valitsee kilpailijoiden joukosta.

Underhill, Paco: Why We Buy – The science of shopping, Simon & Schuster 1999.

Paco Underhill on Envirosell-nimisen tutkimusyhtiön perustaja ja toimitusjohtaja. Hänen organisaationsa on erikoistunut tukimaan kuluttajien käytöstä myymälöissä ja ostoskeskuksissa. Teos on täynnä esimerkkejä, miten paljon joskus mitättömiltä tuntuvat asiat vaikuttavat ihmisten ostohaluihin.

Veloso, Maria: Web Copy That Sells – The Revolutionary Formula for Creating Killer Copy Every Time, Amacom 2005.

Tämä kirja kiteyttää onnistuneesti useita perusasioita, jotka jokaisen kunnan markkinointitekstin kirjoittajan on tunnettava. Ohjeet ovat helposti sovellettavissa myös muihin tarkoituksiin kuin vain web-sivuihin tai sähköposteihin, kunhan jätät Veloson paikoitellen yltiöamerikkalaiseksi yltyvän hehkutuksen omaan arvoonsa,

Weiss, Alan: Million Dollar Consulting – The Professional's Guide to Growing a Practice, McGraw-Hill 1998.

Käytännönläheinen teos siitä, miten konsultin – tai kenen tahansa asiantuntijan – kannattaisi miettiä tekemisiään järjestelmällisesti. Monet opit ovat suoraan sovellettavissa myös Suomessa, vaikkei tavoitteesi olisikaan tahkota yksin miljoonan dollarin vuosilaskutusta.

Zaltman, Gerald: How Customers Think – Essential Insights into The Mind of The Market, Harvard Business School Press 2003.

Asiakkaat sanovat haluavansa jotain, yritykset tekevät niin ja kuitenkin kukaan ei osta. Teos kertoo, miksi tyypilliset markkinatutkimukset ohjaavat kiville ja lähes 80 prosenttia uusista tuotteista epäonnistuu.

Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi

Noste Oy tuotteistaa asiantuntijapalveluja ja huipputekniikkaa. Suosituin tuottemme on Noste-tiistai™. Se on suurpaineprojekti, jonka avulla tuotteistat palvelusi myynti- ja markkinointikelpoiseksi viikossa.

Meiltä saat myös tuotteistusvalmennukset asiantuntijoillesi, tuotepäälliköillesi ja myyjillesi.

Asiakkaitamme ovat mm. Affecto, A-vakuutus, Basware, Citycon, Fujitsu Services, ISS Security, Martela, Pohjola, Pöyry, Rautaruukki, Sandvik, Stonesoft, Tapiola-ryhmä, Tieto-X, Vaisala ja WM-data.



NOSTE®

Noste Oy
Keilasatama 3
02150 Espoo
puhelin (09) 8817 0030
telekopio (09) 8041 343
www.noste.fi
info@noste.fi