

BRÄNDI & BUSINESS



PETRI UUSITALO

■ MAINOSTAJIEN LIITTO

”

Brändi & Business on innostava ja selkeä ohjenuora liiketoimintajohtajille. Se auttaa ymmärtämään kuinka tärkeää on puhua strategia- ja brändityöstä samassa suunnittelupöydässä.”

Jani Engberg, johtaja, digitaaliset kanavat, RAY

”

Tärkeitä näkökulmia Suomessa, jossa markkinointi muuttuu oikeasti kiinnostavaksi vasta, kun siihen voidaan liittää sanat automatisaatio tai ilmainen. Sitä paitsi hyvä tuotehan myy itse itsensä, niin tämäkin kirja.”

Timo Everi, hasan & partners

”

Petri Uusitalolla on laaja kokemus yritysten brändi-strategioista ja hän on yksi maamme johtavista asiantuntijoista, jolla on myös oikeita näyttöjä yritysten uudistusprojekteista. Brändi & Business avaa lukuisten yritysesimerkkien kautta yrityksen maineen rakentamista helposti omaksuttavassa muodossa, ilman kapulakielen sumuverhoa.”

*Tarja Pääkkönen, Boardman Oy:n partneri
& hallitusammattilainen*

BRÄNDI & BUSINESS

COPYRIGHT

© Petri Uusitalo 2014
www.petriuusitalo.fi

TOIMITUS

Janne Häivälä, Mainostajien Liitto

JULKAISIJA

Mainostajien Liitto ©
Erottajankatu 19 B
00130 Helsinki
Puhelin (09) 686 0840
ml@mainostajat.fi
www.mainostajat.fi
brandi-ja-business.mainostajat.fi

KANSI, ULKOASU, GRAFIIKKA & TAITTO

Erik Bertell
www.erikbertell.com

PAINOTYÖ & SIDONTA

Joon oü, Tallinna, 2014

PAPERIT

Invercote Albato 290 g/m² & Cyclus Offset 115 g/m²

ISBN 978-952-5262-50-6



PETRI UUSITALO

■ MAINOSTAJIEN LIITTO

Sisällys

OSA 1

Yhteinen kieli	20
Mitä halusitkaan myydä?	21
Adjektiivien ylivalta	22
Ontto kuori	24
Toisaalta, mutta toisaalta	25
Yhteisen kielen tärkeys	26
Miljoona mielipidettä brändistä	28
Selkeys, erilaisuus, innostavuus, tavoitteellisuus	30
Kaikkien teorioiden äiti	31
Tärkein kysymys: Missä voitte olla parhaita?	34
Miksi brändi kuuluu ylimmän johdon vastuulle?	36

OSA 2

Vahvan brändin kolme tukijalkaa	42
Arvon tuottaminen	43
Rationaaliset ja emotionaaliset hyödyt	43
Arvon tuottaminen asiointiprosessilla	45

Brändin arvomaailma arvon tuottamisen välineenä	48
Arvolupaus	54
Erilaistumisen pakko	56
Arvoinnovaatiot	60
Asiakas ei aina tiedä mitä haluaa	63
Case Consti	68
Arvon kommunikoiminen	72
Kaikki kommunikoi	73
Tuote, palvelu & asiointikokemus	74
Brändi-infrastruktuuri	76
Nimi	79
Viiteryhmät ja kontekstit	82
Markkinointiviestintä	84
Ansaittu media	88
Asiakkuusmarkkinointi	92
Sitkeä idea	99
Kymmenkertainen markkinointibudjetti	105

Case Ron De Jeremy	109
Arvon kotiuttaminen	115
Kustannukset plus kate	115
Kilpailuhinnoittelu	117
Arvohinnoittelu	123
Arvon kotiuttaminen asiakkaiden sitouttamisen keinona	132
Case taaleritehdas	138

OSA 3

Käytäntö – Arvon portaat -työskentelymalli	144
Tekemistä vaille valmis	145
Arvon portaat	147
Organisoituminen työhön	149
Vaihe 1: Ymmärrys brändin tilanteesta	151
Vaihe 2: Toimenpidesuunnitelma	156
Vaihe 3: Toteutus	160
Arvon portaat muutosjohtamisen työkaluna	161
Kirjallisuutta & muita lähteitä	165

Kiitokset

Brändi & Business on aiemmin julkaistu e-kirjana toukokuussa 2013. Tämä Mainostajien Liiton kustantama kirja on ensimmäinen painettu laitos teoksesta. Kirjan painettuun versioon olen päivittänyt esimerkkejä ja niiden sisältämiä numerotietoja kevään 2014 tilanteen mukaiseksi. Olen myös tiivistänyt tekstiä jonkin verran verrattuna e-kirjaan. Esitän lämpimät kiitokset Mainostajien Liiton Ritva Hanski-Pitkäkoskelle, Janne Häivälälle ja Asta Anttilalle kirjan painetun version mahdollistamisesta.

Petri Uusitalo

Lukijalle

Brändi on suomalaisten yritysten heikoimmin hyödyntämä kilpailukeino. Jos haluamme pärjätä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa, brändin rakentamisesta on tultava samanlainen kansallinen leipälaji kuin koneenrakennus ja koodaaminen. Petri Uusitalon *Brändi & Business* kertoo käytännönläheisesti kuinka se tehdään.

Helsinki toukokuussa 2014

MAINOSTAJIEN LIITTO

Alkusanat

Olen tehnyt työtä brändien parissa miltei kolme vuosikymmentä. Mitä paremmin olen asiaan ammatillisen kokemuksen karttuessa perehtynyt, sitä enemmän olen ihmetellyt pinnallista ja brändien liiketoiminnallisen arvon sivuuttavaa tapaa, jolla niistä usein puhutaan. Ulkomaisten kollegojen kanssa keskustellessa, sekä kansainvälistä liike-elämän mediaa seurattessa syntyy vaikutelma, että brändien ymmärtämisen ja hyödyntämisen kulttuuri on nimenomaan Suomessa ohutta verrattuna tärkeisiin kilpailijamaihimme.

Samaan hengenvetoon on väärinkäsitysten välttämiseksi sanottava, että totta kai meillä on yrityksiä, jotka ovat panostaneet brändin rakentamiseen mallikelpoisesti. Esimerkkeinä maalemme tärkeän vientiteollisuuden yrityksistä voi mainita vaikka Koneen, Stora Enson ja Konecranesin. Kuluttajaliiketoiminnan puolella monet elintarvikebrändimme nauttivat lähialueiden markkinoilla suurta arvostusta, ja kulutustavaroidenkin alueelta löytyy Gollan tapaisia kansainvälisesti kasvavia brändejä. Puhumattakaan peliteollisuudestamme. Olen kuitenkin valmis väittämään, että suuri osa suomalaisista yrityksistä ei vielä hyödynnä brändiä tietoisesti ja taitavasti liiketoimintansa rakentamisessa. Se on onnetonta kansantaloutemme kasvukyvyn kannalta, ja täysin tarpeetonta etumatkan antamista muille.

Jos yrityksemme eivät käytä hyväkseen kaikkia kilpailukeinoja samalla suunnitelmallisuudella kuin ulkomaiset kilpailijansa, ei pitkän päälle voi myöskään olettaa pysyvänsä mukana niiden vauhdissa, saati pääsevänsä edelle. Sotien jälkeinen nopea talouskasvu oli eri tyyppistä kuin se kasvu, jota Suomen pitäisi nyt luoda. Kehittyvät taloudet voivat kasvaa tiettyyn rajaan asti

muuta maailmaa nopeammin yksinkertaisesti ”ottamalla maailmaa kiinni” tuotantoteknologian uusimisella, koulutuksella, infrastruktuurin rakentamisella ja niin edelleen. Tutkimusten mukaan tuo raja kulkee arviolta 16 000 dollarin bruttokansantuotteen saavuttamisessa per henki. Sen jälkeen peli muuttuu kiinni ottamisesta uuden luomiseksi. Suomen bruttokansantuote saavutti tuon tason 1980- ja 1990-lukujen taitteessa.

Suomen talouden kasvu jatkui 1990-luvulla alkuvuosien pienen notkahduksen jälkeen Nokian vetämänä. Kasvun moottorina olivat täysin uudenlaiset tuotteet, jotka tuottivat kuluttajille ympäri maailmaa täysin uudenlaista arvoa. Matkapuhelimet muuttivat perusteellisesti elämäämme, tapaamme tehdä työtä ja pitää yllä perhesiteitä ja ystävyysuhteita. Nokia johti oman alansa teknistä kehitystä, ja siitä tuli ensimmäinen, ja toistaiseksi ainoa, suomalainen brändi maailman sadan arvokkaimmin brändin listalla. Vuosittaista listaa julkaisee alansa suurimpiin kuuluva brändikonsultti Interbrand. Huippuvuosien jälkeen Nokian sijoitus listalla on ollut laskusuunnassa ja matkapuhelinmarkkinat iPhoneella mullistanut Apple on kiilannut sen ohi listan kärkisijoille.

Arvaan, että tässä kohdassa osa tuotantolähtöistä ajatusmaailmaa edustavista lukijoista ajattelee: ”Sinänsä ihan mielenkiintoista, mutta mitä tekemistä brändeillä on kansantalouden kasvun kanssa? Yrityksethän tekevät kauppaa tuotteilla ja palveluilla, eivät brändeillä.” Tällaisiin kysymyksiin olen joutunut vastamaan usein. Kerran esimerkiksi erään noin kahden miljardin euron liikevaihtoa tekevän yritysten välisillä markkinoilla toimivan konsernin pääjohtaja kysyi minulta, että mihin b-to-b-yritys tarvitsee brändiä? Heidän asiakkaansa kun eivät hae yrityksen tuotteita kaupan hyllystä, vaan ne myydään heille aina henkilökohtaisella myyntityöllä.

Tuon tyyppinen näköharha brändin tarpeettomuudesta on ymmärrettävä, kun miettii miten pinnallisia määritelmiä brändistä mediassa ja mainostoimistojen presentaatioissa joskus esitetään. Siitä puhutaan esimerkiksi yrityksen persoonana tai

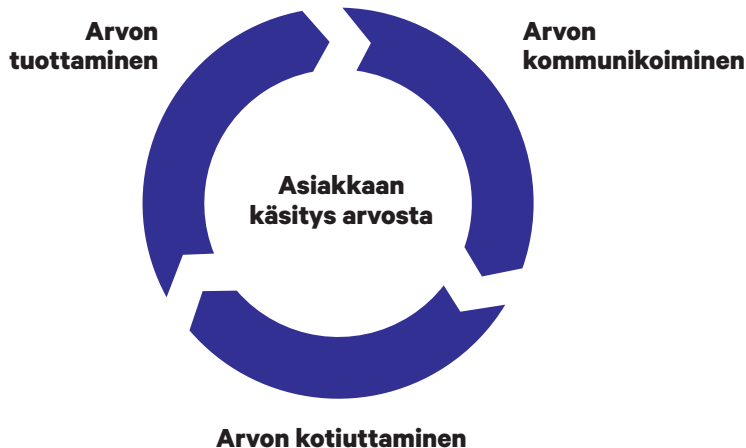
maineena, ja brändin määrittelyllä tarkoitetaan hienolta kuulostavien adjektiivien, eli brändiattribuuttien kirjaamista bränditnanttiin, brändipyörään tai johonkin muuhun näppärään työkaluun. Joskus brändiksi käsitetään pelkkä yrityksen logo. Adjektiiveilla ja logon kaltaisilla ulkoisilla tunnuspiirteillä on paikkansa brändin vahvistamisessa, mutta ne ovat vain työkaluja brändin tuottaman arvon kommunikoimiseksi asiakkaille.

Jokainen pörssiyrityksen toimitusjohtaja tietää mitä tarkoittaa odotusten myyminen, koska sitä he tekevät työkseen: myyvät sijoittajille odotuksia tulevaisuuden tuotoista. Aina ei sen sijaan tulla ajatelleeksi, että myös yritysten päivittäinen liiketoiminta perustuu odotusten myymiseen. Tuottipa yritys aineettomia palveluita tai fyysisiä tuotteita, ei asiakas voi koskaan ennen ostopäätöstään olla ehdottoman varma siitä, täyttääkö tuote tai palvelu antamansa lupaukset ja hänen tarpeensa. Asiakkaan ostopäätös perustuu odotukseen ja ennakkokäsitykseen, joka hänellä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden hänelle tarjoamasta arvosta. Brändi on työkalu asiakkaiden odotusten johtamiseen, ja sen voi määritellä näin: Brändi on asiakkaan käsitys arvosta, jota yritys hänelle luo.

Täydellisiä monopoleja lukuun ottamatta maailmassa ei juurikaan liene yrityksiä, joille olisi täysin samantekevää millainen käsitys asiakkailla on yrityksen heille luomasta arvosta. Brändi on siis olennainen kilpailukeino yrityksille kaikilla eri toimialoilla. Tämä pätee niin kuluttajaliiketoiminnassa kuin yritysten välisessä b-to-b kaupassa. Siinäkin tapauksessa, että yrityksen kaikki kaupat sovitaan henkilökohtaisissa myyntitapaamisissa, auttaa vahva brändi, eli valmiiksi myönteinen käsitys yrityksen asiakkaalle luomasta arvosta, myyntimiehiä sinetöimään kaupat nopeammin ja vähemmällä asiakaskäynnellä.

Edellä esitetyn brändin määritelmän kautta päästään kiinni myös siihen, mitä brändin vahvistaminen käytännössä tarkoittaa, ja miten kokonaisvaltaisesta yrityksen liiketoiminnan kehittamisestä on kysymys.

Asiakkaan käsitys hänelle luodusta arvosta syntyy kolmen osatekijän summana. Perustan vahvalle brändille rakentaa konkreettinen arvon tuottaminen, eli se millaista rationaalista ja emotionaalista hyötyä tuotteet ja palvelut asiakkaalle tarjoavat suhteessa kilpailijoihinsa. Hyväkään tuotettu arvo ei kuitenkaan tule itsestään huomatuksi ankaran ylikilpailun maailmassa, vaan asiakkaiden huomio on onnistuttava kiinnittämään siihen erilaisilla arvon kommunikoimisen keinoilla. Arvon tuottamisella ja arvon kommunikoimisella luodaan edellytykset brändin taloudellisen menestyksen kannalta ratkaisevan tärkeälle arvon kotiuttamiselle. Sillä tarkoitetaan ansainta- ja hinnoittelumallia, joka optimoi brändillä saatavan ansainnan suhteessa siihen, millainen hinta on asiakkaiden mielestä hyväksyttävä verraten heidän käyttö- ja asiointikokemukseensa.



Tämä kolmijako muodostaa kirjani rungon. Samaa jaottelua ovat liiketoiminnan elementtien kuvaamiseen käyttäneet muut jo aiemmin, esimerkiksi THOMAS T. NAGLE, JOHN E. HOGAN ja JOSEPH ZALE hinnoittelun strategiaa ja taktiikkaa käsittelevässä kirjassaan *The strategy and tactics of pricing*. Brändikirjallisuudessa en ole lähestymistapaa nähnyt tätä ennen käytettävän. Ajatteluni perustuu muutoinkin satoihin vuosien varrella lukemiini kirjoihin ja artikkeleihin, sekä tuhansiin kollegoiden ja toimeksiantajien kanssa käymiini keskusteluihin, mutta uskoisin kokonaisuudessa olevan myös jotain omaa. Ainakin minua itseäni tämä lähestymistapa on auttanut suunnittelemaan ja perustelemaan asiakkaileni brändin vahvistamisen ohjelmia, joiden uskon aidosti vieneen heidän liiketoimintaansa eteenpäin.

Kirjan ensimmäisessä osassa kytken ajatukseni keskusteluun, jota brändin teoriasta ja rakentamisesta on vuosien saatossa käyty. Toisessa osassa avaen yksityiskohtaisemmin mitä brändin vahvistaminen kolmella eri osa-alueella tarkoittaa, ja millaisia työkaluja yrityksillä on siihen käytettävissään. Kolmannessa osassa esitän yhden mahdollisen työskentelymallin, jolla yrityksessä voidaan tarttua määrätietoisesti brändin kokonaisvaltaisen kehittämisen vaatimaan tehtävään. Mikään nopea ja vähätöinen oikotie vahvaan brändiin mallini ei ole, koska en usko sellaisten olemassaoloon. Niille, jotka kirjan luettuaan ovat vakuuttuneita siitä, että brändin kehittäminen on samalla liiketoiminnan kehittämistä, ehdottamani prosessi on varmasti vaivan arvoinen.

Osittain kirjassa käytetyt case-esimerkit, ja varsinkin niissä esitetyt numerotiedot ovat sidoksissa kirjan kirjoittamisen ajankohtaan, mutta uskon niiden palvelevan ajattelumallin kytke- misessä oikeiden brändien elämään tätä hetkeä yleisemmälläkin tasolla. Toinen vaihtoehto olisi ollut etsiä esimerkeiksi brändejä, joiden tarina on ohitse, ja historia siinä mielessä lopullisesti valmis. Uskon kuitenkin, että dynaamisessa kehitysvaiheessa olevat tarinat brändeistä elävöittävät ajatteluni paremmin, vaikka osa

tarinoihin liittyvistä tiedoista ja numeroista väistämättä menettääkin ajan myötä tuoreuttaan.

Nokia ponnisti markkinoiden kuninkaaksi aikoinaan ylivoimaisen arvon tuottamisen avulla. Matkallaan se hyödynsi myös kurinalaisesti arvon kommunikoimisen eri keinoja, kuten tuotteiden design, hyvin hallittu ja eheä brändi-ilme pakkauksissa, myyntikanavissa ja mainonnassa, tekniikan sijasta asiakashyötyä kommunikoiva brändilupaus ”Connecting people”, ikonimainen Nokia tune -soittoääni ja näyttöruudulla toisiinsa tarttuvan animoidut kädet puhelinta avattaessa. Kaikkien näiden kommunikaatiokeinojen onnistunut yhteispeli teki brändin ja sen tuottaman arvon tutuksi miljardeille ihmisille. Yhdessä tehokkaan hankintaketjun ja tuotantokoneiston kanssa arvon tuottaminen ja arvon kommunikoiminen avasivat Nokialle tien sellaiseen arvon kotiuttamiseen, joka mahdollisti vuosikymmeneksi etumatkan tuotekehityksessä.

Nokian voittokulkua maailman matkapuhelinmarkkinoilla kesti kunnes Applen iPhone muutti kertaheitolla arvon tuottamisen kriteerit matkapuhelinten kategoriassa ja mursi Nokialta brändin tukijaloista tärkeimmän. Otteen lipsumista arvon tuottamisesta ei pysty arvon kommunikoimisella paikkaamaan, vaikka Nokia uusia Lumia-malleja lanseeratessaan vuonna 2012 lupasikin: ”Something amazing is coming”. Lopulta suurimaksi hämmästyksen aiheeksi jäi kehityksen kelkasta pudonneen Nokian ajautuminen niin ahtaalle, että matkapuhelinliiketoiminta oli myytävä Microsoftille syksyllä 2013.

2000-luvun toisella vuosikymmenellä olemme kansakuntana ja kansantaloutena tienhaarassa. Suomi kiipesi ensin teollisuusmaiden joukkoon kirkkaimmalla muuta maailmaa kiinni teknologiassa ja sen hyödyntämisessä. Sen jälkeen pinkkaisimme kärkikahinoihin teknisillä innovaatioilla monilla aloilla ja yhdellä maailmanluokan onnistumisella kuluttajabrändin rakentamisessa. Nyt kun olemme maailman huipulla monella mittarilla arvioituna, emme pääse enää eteenpäin, elleimme

taas opi ja oivalla jotain uutta. Uutta Nokiaa tuskin ilmestyy mistään meitä pelastamaan, mutta jos sata yritystä onnistuisi murtautumaan kansainväliseen tietoisuuteen ja suosioon yhtä ennakkoluulottoman suvereenisti kuin vaikkapa Rovio teki Angry Birds -brändillään, olisimme paljon vahvempia kuin ikinä Nokian huippuaikoina.

Yritysten innovaatiotoiminta Suomessa on vilkasta, korkeakoulujen kampusten start up -hautomoissa muhii monta tulevaisuuden yritysidea, ja kansainvälistäkin riskirahaa on tarjolla lupaaville alkuvaiheen yrityksille. Arvon tuottamisen alueella voimme odottaa uusia läpimurtoja. Se ei ehkä kuitenkaan riitä uuden kasvun aikaansaamiseen ilman, että otamme käyttöömme myös loputkin niistä kilpailukeinoista, joita yritystemme kilpailijat niin taitavasti käyttävät muun muassa Ruotsissa, Saksassa, Iso-Britanniassa, USA:ssa, ja pian myös Kiinassa. Jos haluamme säilyttää paikkamme kehittyneimpien teollisuusmaiden joukossa, brändin rakentamisesta on tultava osa kaikkien yritystemme tavoitteellista toimintaa. Samanlainen kansallinen leipälaji kuin koneenrakentaminen ja koodaaminen. Pyrkimykseni on tällä kirjalla kuvata brändin rakentamisen teoriaa ja käytäntöjä tavalla, joka kuulostaa järkeenkäyvältä myös liiketoimintaa numeroista, resursseista ja prosesseista käsin katsovien mielestä. On myönnettävä, että siinä me brändi- ja markkinointi-ihmiset emme ole aina kovin hyviä.

Hyvinkäällä 30. maaliskuuta 2014

OSA 1

Yhteinen kieli

Mitä halusitkaan myydä?

Tuimailmeinen mies istuu konttorituolissa harmaassa puvussa ja katsoo suoraan kameraan. Hän ei näytä tippaakaan siltä, että aikoi tehdä tilanteen vastapuolelleen helpoksi. Miehen kuvan vieressä on teksti: ”En tiedä kuka olet. En tunne yritystäsi. En tunne yrityksesi tuotteita. En tiedä mitä yrityksesi edustaa. En tunne yrityksesi asiakkaita. En tunne yrityksesi historiaa. En tunne yrityksesi mainetta. Mitä halusitkaan myydä minulle?” Kuva ja teksti ovat ammattilehtiä julkaisevan McGraw-Hill kustantamon lehti-ilmoituksesta vuodelta 1958. Mainoksen alalaidassa on vielä sen viestin summaava lause: ”Myyminen alkaa ennen kuin myyntimies soittaa.” Kampanjalla kannustettiin b-to-b kauppaa tekeviä yrityksiä markkinoimaan itseään ammatilaiskohderyhmille suunnatuissa McGraw-Hillin julkaisuissa.

Ilmoitus valittiin aikoinaan vuoden 10 parhaan mainoksen joukkoon USA:ssa. Siinä onnistuttiin kiteyttämään ensimmäisiä kertoja yritysjohtoa puhuttelevalla tavalla vahvan brändin tärkeys yrityksen menestykselle hyvien tuotteiden ja palveluiden lisäksi. Yli puoli vuosisataa myöhemmin ilmoituksen viesti on entistäkin ajankohtaisempi. Kilpailu on koventunut ja asiakkaille tarjolla olevien vaihtoehtojen määrä lisääntynyt lähes kaikilla toimialoilla, niin kuluttajaliiketoiminnassa kuin yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kroonisen ylitarjonnan maailmassa asiakkaat jäsentävät pirstaleista markkinaa brändien kautta, ja vain vahvat brändit nousevat heidän harkintalistalleen.

Monissa yrityksissä brändin tärkeys jo ymmärretään liiketoiminnan pyörittämisestä ja kehittämisestä saatujen kokemusten kautta. On huomattu käytännössä, että kaupan tekeminen on helpompaa jos yritys on tunnettu ja arvostettu.

Näin tapahtuu, koska asiakkaiden ostopäätös perustuu toimialasta riippumatta aina enemmän tai vähemmän heidän ennako-odotukseensa siitä, millaista vastinetta he rahalleen saavat valitessaan tietyn yrityksen tuotteen tai palvelun. Täyttä varmuuttahan ei kenelläkään voi asiasta olla ennen käyttökokemusta. Siksi kannattaa panostaa työtä ja rahaa yrityksestä ja sen tuotteista asiakkaiden keskuudessa vallitsevan käsityksen vahvistamiseen. Myyminen alkaa ennen kuin myyntimies soittaa, ja tarjouskilpailut on helpointa voittaa ennen kuin ne alkavat. Kun ymmärrämme, että brändi on asiakkaan käsitys arvosta, jota yritys hänelle luo, ymmärrämme samalla, että se on yksi parhaista työkaluista asiakkaan ostokynnyksen madaltamiseen, ja myynnin kustannusten karsimiseen.

Samaan aikaan on kuitenkin sanottava, että valitettavasti monet brändien ja markkinoinnin asiantuntijoina pidetyt ihmiset puhuvat brändeistä edelleen tavalla, joka ei juurikaan edistä brändin mieltämistä tärkeäksi liikkeenjohdon työkaluksi. Usein asiantuntijoiden puhe brändeistä on hämmäntävä yhdistelmä pinnallisuutta ja vaikeaselkoisuutta. Lopputulos voi olla se, ettei yrityksen johto saanut asiantuntijan näkemyksistä irti oikein muuta, kuin että eivät ne kuulostaneet liiketoiminnan kannalta kovin tärkeiltä.

Adjektiivien ylivalta

Pinnallisuuteen brändeistä puhumisessa johtaa se, että niitä lähestytään mielikuvien, eikä liiketoiminnallisen tehtävän kautta. Tyypillistä on esimerkiksi ajatella brändiä yrityksen persoonana, ja sitä kuvaavina adjektiiveina. Asiakkaiden ajatuksissa tavoiteltavan aseman elävöittäjinä ne ovat kyllä pohtimisen arvoisia asioita, mutta tapana määritellä yrityksen brändi ne johtavat keskustelun semanttiseen hetteikköön.

Teoreettinen väittely tulkinnanvaraisista adjektiiveista harhauttaa huomion pois esimerkiksi sellaisesta brändin rakentamisen kannalta paljon tärkeämmästä kysymyksestä, kuin miten

yrityksen tuotteita ja palveluita pitäisi kehittää, jotta asiakkaiden käsitys niiden luomasta arvosta vahvistuisi? Sen sijaan että mietittäisiin miten annetaan asiakkaille lisää syitä ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita, jäädään väentämään kättä siitä, mitä kirjoitetaan powerpoint-esityksessä olevaan brand wheeliin, bränditnanttiin tai johonkin muuhun adjektiivikokoelmaan, jota yksikään maksava asiakas ei ikinä tule näkemään.

”Kuvaako rehti vai reilu sanana brändiämme paremmin?”, ”Voimmeko sanoa brändimme olevan suomalainen, jos asiakaskunnassamme on myös maahanmuuttajia?”, ”Mitä eroa on dynaamisella ja kehittyvällä?”, ”Jos brändimme olisi eläin, mikä eläin se olisi?” Siinä esimerkkejä kysymyksistä, joita olen brändiä koskeissa keskusteluissa kuullut. Useimmiten niiden esittäjät ovat oikeasti työssään taitavia markkinoinnin ammattilaisia, mutta pintapuoliset viitekehukset johtavat heidät pintapuolisiin pohdintoihin. Pahimmillaan pintapuolisuus muuttuu keskustelun osallistujien mielessä kuvitelmaksi syvällisyydestä sanojen merkityksen miettimisen edetessä yhä hienojakoisempiin ja turhanpäiväisempiin nyansseihin. Huoneeseen yllättäen putkahtanut maallikko, esimerkiksi brändin käyttäjä, ei ymmärtäisi mitään siitä, mistä keskustelussa on kysymys, vaikka käytetyt sanat hänelle sinänsä tuttuja olisivatkin.

Silloin kun semanttisessa hiusten halkomisessa ei päästä yksimielisyyteen, turhauttavaksi ajautunut tilanne ratkaistaan tekemällä kompromissi. Annetaan kaikkien osallistuneiden saada jokin omista ajatuksistaan mukaan brändin määrittelymiseksi kerättyyn adjektiivien listaan. Potentiaalinen sisäisen riidan aihe saadaan pyyhittyä pois päiväjärjestyksestä, ja kaikki neuvotteluhuoneessa ovat tyytyväisiä. Joku työryhmän nuoremista jäsenistä saa vielä tehtäväkseen vähän siistiä muistiotia, ja se on sitten siinä.

Ontto kuori

Vielä pinnallisempi tapa ajatella brändiä on samaistaa se yrityksen logoon. Näin ajattelevat ihmiset edustavat historiallisessa näkökulmassa sikäli ortodoksista koulukuntaa, että englannin kielen sana brand on alun perin tarkoittanut karjan merkitsemiseen käytettyä polttorautaa. Suurten karjanajojen aikakaudella cowboyn tärkein työkalu hevosen, satulan, lasson ja revolverin lisäksi oli brand book, johon oli koottu tietoa eri karjatilojen käyttämistä polttomerkeistä.

Karjan brändäämisellä on kuitenkin eri tavoite kuin yrityksen brändin rakentamisella nykyisessä kilpailuympäristössä. Karjan kohdalla riittää omaisuuden merkitseminen, yrityksen kohdalla tavoitteena on erilaistuminen kilpailijoista. Erilaistumista ei palvele brändin logoon sekoittava ulkokultainen ajattelutapa, joka johtaa siihen, että brändin vahvistamisella tarkoitetaan logon levittämistä mahdollisimman moneen paikkaan ja sen koon kasvattamista painotuotteissa. Silloin brändin rakentamisen keskeisimmiksi työkaluiksi saatetaan mieltää yritykset logolla varustetut tavarat jaettavaksi asiakkaille ja liiketuttaville, esimerkiksi golfpallo, täytekynät ja lippalakit. Tavoitteellinen haluttujen arvolatausten liittäminen brändillä myytäviin tuotteisiin ja palveluihin ei tällaiseen maailmankuvaan kuulu. Riittää, että asiakkaat altistuvat brändin näkemiselle.

Kaikkein korneimmillaan yrityksen brändiksi saatetaan mieltää jokin yksittäinen visuaalinen tunniste-elementti tai tehokeino. Sanotaan esimerkiksi, että meidän brändimme esiintyminen on aina sinistä, tai että jokaisessa mainoksessamme tulee olla lehmä. Tai ”valokuva, jossa ihminen on yksin ulkona ja kommunikaatio suuntautuu kuvasta ulospäin”, niin kuin erään kauan sitten asiakkaanani olleen pörssiyrityksen markkinointiviestinnän ohjeistossa luki. Siitä, minkä liiketoiminnallisten tavoitteiden palvelemiseksi tuon tyyppisiä ohjeita tulisi noudattaa, puhutaan sen sijaan tällaisissa yrityksissä vähän tai ei ollenkaan.

Kun ulkoinen muoto asetetaan arvoa ja sisältöä tärkeämmäksi, on selvä, ettei brändillä ole edellytyksiä luoda kovin merkityksellistä ja pysyvää suhdetta asiakkaisiinsa. Niinhän se toimii ihmissuhteissakin, jotka rakentuvat onton ulkokuoren varaan. Uskollisuudesta on turha puhua ja kumppania vaihdetaan hetken mielijohteesta. Brändin ulkoiset tunnusmerkit, sekä tunnistettava esiintymisen tyyli erilaisissa asiakaskohtamisissa ovat ilman muuta oleellisia asioita eheän brändikuvan rakentamisessa, mutta ne ovat työkaluja eivätkä itsetarkoitusta. Niihin voi ottaa kantaa vasta sen jälkeen, kun logiikka jolla brändin halutaan tukevan liiketoimintaa on kirkas.

Toisaalta, mutta toisaalta

Kompromisseihin päätyvistä adjektiivivaiorihistä ja brändien ulkoisten tunnusmerkkien arpomisesta tunnepohjalta on asiakkaiden kannalta lopputuloksena merkittäviä ”toisaalta, mutta toisaalta” -brändejä. Ne ovat yrityksiä, tuotteita ja palveluita, joista on vaikea ottaa selvää, mikä on niiden tehtävä maailmassa, kenelle ne on tarkoitettu ja millaiseen käsitykseen markkinasta niiden liiketoimintasuunnitelma perustuu.

Brändien omistajat kuvaavat tällaisia brändejä esimerkiksi sellaisilla järjettömyyksillä kuin ”ajaton trendituote”, ”eksklusii-vinen, mutta kaikkien saavutettavissa oleva” tai ”suomalaiseen makuun kansainvälinen”. Tai niin kuin ruotsalaisessa Pripps Blå oluttölkissä lukee: ”En öl med traditioner och drömmar om framtiden” – olut, jolla on perinteitä ja unelmia tulevaisuudesta. Mitä se tarkoittaa, saati lupaa oluen juojalle? Totta kai on olutta nauttiessaan sympaattista tietää, että panimolla kaikilla on mukavaa, kun saavat tehdä työtä perinteitä kunnioittaen mutta tulevaisuudesta unelmoiden. Yhtään syytä valita Pripps Blå se ei kuitenkaan anna.

Ristiriitaiset ja maailmaa eri suunnilta syleilevät brändin määrittelykset ovat paitsi hyödyttömiä, usein myös haitallisia. Brändin olemuksen, ominaisuuksien, kohderyhmän ja tavoitteiden

kirjaamisen tarkoituksena tulee aina olla suunnan ja fokuksen antaminen yrityksen toiminnalle ja resurssien kohdentamiselle. Tulkinnanvaraisuus sen suhteen, mitä päämääriä ja millä keinoilla brändin on tarkoitus palvella, aiheuttaa aina tehottomuutta. Ilman yksiselitteistä ja yhteistä käsitystä tavoitteista yrityksen rahalliset panostukset ja eri ihmisten työskentely eivät tue toisiaan. Pahimmillaan organisaatio saattaa jopa tehdä itse oman työnsä tuloksia tyhjäksi keskenään ristiriitaisilla päätöksillä ja toimilla.

Asiakkaille epäselvästi puhuva brändi, ja siten koko yritys, näyttäytyy sekavana ja huonosti johdettuna; sellaisena, jonka tuotteita ja palveluita on vaikea pitää luotettavina. Niiden laatua kohtaan herää vaistomainen epäluulo samalla tavalla kuin ruokahalumme katoaa astuessamme epäsiistiin ravintolaan. Jos yritys itse ei pysty selvittämään itselleen mikä sen asiakkaille luomassa arvossa on tärkeintä ja erilaisinta, ei asiakkaidenkaan voi odottaa sitä yrityksen puolesta tekevän. Asiakkaille on aina tarjolla vaihtoehtoja kilpailijoilta, joiden tuotteiden ja palveluiden lupaukset on helpompi ymmärtää vastaukseksi omiin tarpeisiin. Epäselvyys on vahvan brändin pahin vihollinen. Sekavien puhuminen ei ole koskaan auttanut ketään menestymään, lukuun ottamatta ehkä pitkätkukkaisia rock-muusikoita, joille holtiton kemiallisten stimulanttien käyttö lasketaan joskus ansioksi.

Yhteisen kielen tärkeys

Toisessa maailmansodassa käytetyistä salakirjoituksista ja -kielistä vain yhtä ei vihollinen koskaan onnistunut murtamaan. USA toi Tyynenmeren sotanäyttämöllä radisteiksi Navajointiaaniheimon jäseniä. Heitä sanottiin Navajo-puhujiksi. He välittivät sanomia radioaalloilla toisilleen selväsanaisesti omalla alkuperäiskielellään. Japanilaiset kaappasivat radiosanomamat, mutta heillä ei ollut mitään keinoja selvittää mitä navajot puhuivat keskenään.

Navajo-kieli kuuluu kieliperheeseen, jolla ei ole sanaston, rakenteen tai kieliopin puolesta mitään yhteistä juuri minkään

muiden kielten kanssa. Kielellä ei ollut kirjoitusasua, ja vain kourallinen heimon kanssa läheisissä tekemisissä olleita ulkopuolisia ymmärsi siitä yhtään mitään. SIMON SINGHIN salakirjoituksen historiaa käsittelevän *Koodikirjan* mukaan japanilaiset kuvailivat navajoiden puhetta ”...oudoksi sarjaksi kurkku-, nenä- ja kielen solmuun vetäviä äänneitä. Me emme pystyneet edes kirjoittamaan sitä muistiin, saati sitten murtamaan sitä.”

Yhteisen kielen puute on vahva ymmärretyksi tulemisen este. On tilanteita, joissa sitä voi käyttää tietoisesti hyväkseen, mutta paljon useammin aiheutamme tahattomasti vahinkoa asiallemme, kun emme mieti asiamme ymmärrettävyyttä vastaanottajan kannalta. Näin käy joskus kun markkinointi-ihmiset puhuvat brändistä liikkeenjohdolle. Ongelma ei tässä tapauksessa ole niinkään sanoissa vaan näkökulmassa. Saatamme esimerkiksi puhua siitä, miltä brändi näyttää ja kuulostaa, kun toimitusjohtajaa kiinnostaa miten se edesauttaa liiketoimintaa.

Käsitystä liian pinnallisesti puhuvista markkinointi-ihmisistä vahvistaa englantilaisen The Fournaise Marketing Groupin heinäkuussa 2012 julkaisema tutkimus. Sen mukaan 80 % tutkimukseen haastatelluista 1 200 toimitusjohtajasta 20 eri maasta ei luota markkinointijohtonsa toimintaan. Perspektiiviä tulokselle antaa se, että saman tutkimuksen mukaan talous- ja tietotekniikkajohtajista vain 10 % ei nauti toimitusjohtajien luottamusta. Edelleen 78 % toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että markkinointijohto unohtaa liian usein, mikä on heidän varsinainen työnsä: luoda asiakkaiden keskuudessa lisää todennettavissa olevaa kysyntää yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Sen sijaan markkinointijohto elää liiaksi ”...luovan ja sosiaalisen median kuplassa, ja keskittyy liikaa sellaisiin pehmeisiin mittareihin kuin tykkäämiset, twiitit, suosittelut ja seuraajat”, ajatteli 69 % haastatelluista toimitusjohtajista.

Jos brändin rakentamisen tärkeys ei saavuta ylimmän johdon ymmärrystä, on markkinointi-ihmisten hedelmällisintä ajatella, että se on oma vika. Viesti ei ole mennyt perille, koska yhteinen

kieli puuttuu. Asiaa ei tietenkään helpota se, että etenkin vahvasti tuotantolähtöisissä yrityksissä ylimmän johdon lähtökohdat brändien ymmärtämiseen saattavat olla erilaiset kuin asiaan perehtyneillä markkinointi-ihmisillä. Yksi tällaisen yrityksen tunnusmerkeistä on, ettei sen johtoryhmässä ole markkinointijohtajaa. Se on ratkaisuna sikäli mielenkiintoinen, että kaikki yritykset toimivat markkinoilla, jolloin voisi kuvitella myös että kaikkien yritysten johtoryhmissä olisi sijansa asiantuntijalle, jonka erityistä osaamisen aluetta on muokata yrityksen luomasta lisäarvosta markkinoilla vallitsevaa käsitystä.

Markkinointijohtajan puuttuminen johtoryhmästä on kuitenkin todennäköisesti seurausta siitä, ettei kukaan ole koskaan osannut kertoa toimitusjohtajalle ja hallitukselle ymmärrettävällä tavalla, miksi ja miten vahva brändi auttaa yritystä, ja toimitusjohtajaa itseään, menestymään. Korjataksemme tilanteen on jokaisen kunnianhimoisen markkinointi-ihmisen, brändikonsultin ja mainosmiehen opittava puhumaan brändeistä niin, että yritysten johto ja omistajat ymmärtävät omista lähtökohdistaan niiden merkityksen yrityksen kaupallisen menestyksen ja omistaja-arvon kasvattamisessa. Brändipuhujien on opittava businesspuhujiksi. Muuten saamme käydä keskustelua kenenkään häiritsemättä, kuin Navajo-puhujat ikään. Tarvitsemme brändin rakentamiselle teorian ja terminologian, jotka kytkevät sen liiketoiminnan kehittämiseen.

Historian ensimmäinen myynnin valmennuksen julkais DALE CARNEGIE kirjoitti vastaanottajan asemaan asettautumisen tärkeydestä vuonna 1937 julkaistussa klassikossaan *Miten saan ystäviä, menestystä ja vaikutusvaltaa* näin: ”Itse pidän kovasti mansikoista, mutta kun menen kalaan, tarjoan niille matoja.”

Miljoona mielipidettä brändistä

Erilaisista tavoista määritellä brändiä käsitteenä ei maailmassa ole pulaa. Aiheesta on kirjoitettu monta kirjaa, ja erityisesti internet pullistelee kilpailevia bränditeorioita. Ennen kuin lähdän

esittämään omaa ajattelumalliani jonon jatkoksi, on ehkä syytä katsoa lyhyesti, mitä jotkut muut ajattelevat asiasta. Joitakin brändeistä puhumisen piirteitä kohtaan esittämästäni kritiikistä huolimatta myös opittavaa muiden ajatuksista löytyy.

Google-haku brand definition tuottaa yli sata miljoonaa osumaa. Suomenkielinenkin haku brändin määritelmä saa tulokseksi yli kaksikymmentätuhatta osumaa. Ainakin teoretisoida osataan siis meilläkin, vaikka suomalaisia yrityksiä ei kansainvälisesti pidetäkään erityisen taitavina brändin rakentajina. Jos etsii työkaluksi asti jalostettua brändin määrittelemisen lähestymistapaa sanoilla brand model, löytää tekstihaku reilut 250 miljoonaa osumaa, ja kuvahaku samoilla sanoilla yli kaksi kertaa enemmän. Kuvahaun suurempi osumamäärä selittyy sillä, että joukossa on kuvia myös brändituotteista ja valokuvamalleista, mutta ainakin sata ensimmäistä linkkiä ovat värikkäistä ympyröistä, kolmioista, nelikentistä, nuolista ja vuokaavioista rakennettuja viitekehyksiä: BrandCoreModel, Brand Equity, ChallengerBrand, Brand Differentiation model, Brand-driven-innovation-model ja niin edelleen. Siltä varalta, että mikään tuhansista vanhoista brändimalleista ei miellytä, löytyy vaihtoehdoksi tietenkin myös The-new-brand-model.

Eri brändimalleja selatessa käy selväksi vain se, että mitään yhtä vakiintunutta ja brändin rakentajien ammattikunnan yhteisesti hyväksymää tapaa kuvata brändiä ja sen osatekijöitä ei ole olemassa. Mallit pyörivät toki samojen asioiden ympärillä, mutta niiden kehittäjien pyrkimyksenä tuntuu olleen etsiä yhä uusia tapoja puhua samoista perusasioista eri sanoilla kuin muut. Ei ihme, että verrattuna esimerkiksi tilinpidon standardeihin, sopimusjuridiikan soveltamiskäytäntöihin, tuotantolinjojen kapasiteettilaskelmiin, myynnin deal flow -raportteihin ja asiakkuuksien keskimääräisen arvon seurantaan, brändiasiat tuntuvat monen yritysjohtajan mielestä epämääräiseltä puuhastelulta.

Mitkä asiat sitten eri lähteiden ja brändimallien kehittäjien mielestä yhdistävät vahvoja brändejä? Niitäkin löytyy. JAMES

SUROWIECKI kirjoitti vuonna 2004 julkaistussa kirjassaan *The Wisdom of Crowds* siitä, miten massojen keskimääräinen mielipide on yleensä monimutkaisissa kysymyksissä suuremmalla varmuudella oikeassa kuin ryhmän yksittäisen jäsenen mielipide. Tämän ilmiön hyödyntämistä erilaisten asioiden ratkaisemisessa hän kutsui nimellä crowdsourcing, joukkoistaminen. Tukeudutaan siis joukkoviisauden voimaan vahvoja brändejä yhdistävien piirteiden tunnistamisessa, ja katsotaan mitä mieltä asiasta ovat maailman moninaiset brändikonsultit. Englanninkielisellä hakusanalla brand consultancy linkkejä alan asiantuntijoihin ja heidän näkemyksiinsä löytyy internetistä toistakymmentä miljoonaa. Kaikkia kirjoituksia ei onneksi tarvitse lukea, koska jo muutamien kymmenien ensimmäisten jälkeen tietyt teemat alkavat toistua.

Selkeys, erilaisuus, innostavuus, tavoitteellisuus

Yksi monen brändikonsultin nettisivuilla toistuvista teemoista on selkeys. Siihen päästään kirkastamalla brändin tahtotila yrityksen omalle väelle, ja brändin erilaisuus ulkoisille kohderyhmille: ”Joskus on liian helppoa unohtaa kuka on. Kadottaa jälkensä ja suuntansa kun yrittää kehittää liiketoimintaa monimutkaisessa kilpailuympäristössä. Miksi yrityksemme ylipäättään on olemassa? Me autamme asiakkaitamme määrittelemään, tai löytämään uudelleen sen mikä tarkalleen ottaen tekee heistä erityisiä, erilaisia, parempia”, kertoo eräs konsulttiyritys. Kilpailija sanoo saman asian lyhyemmin: ”Menestyvät brändit perustuvat brändistrategialle, joka kertoo mistä brändissänne on kysymys.” Selkeyteen liittyy myös toinen tärkeä piirre, brändin tietoinen erilaistaminen kilpailijoistaan: ”Brändistrategia vastaa kysymykseen, kuinka voimme erilaistua kohdeasiakkaitamme puhuttelevalla tavalla.”

Kolmas vahvan brändin ominaisuus, josta lähes kaikki ovat yhtä mieltä, on organisaatiota ja asiakkaita inspiroiva brändi-idea: ”Jokainen menestyvä brändi on rakennettu vastustamattoman ydinidean ympärille. Idean, jolla on todellista arvoa niin

yritykselle kuin sen sidosryhmille. Brändistrategia on avain tuon arvon vapauttamiseen.” Innostava brändi-idea löydetään konsulttiyrityksen työkalulla, totta kai: ”Meidät tunnetaan brändiplatformistamme. Se on ainutlaatuinen lähestymistapamme brändin määrittelyyn ja asemointiin. Työskentelymme loppu-tulos perustuu kurinalaiseen analyysiin ja uusiin oivalluksiin. Yritykset ympäri maailmaa ovat löytäneet sen avulla itselleen brändinsä rakennepiirustukset. Ison Idean, kirkkaan ainutlaatuisen omistettavan vision joka vie heidän brändiään ja businesstaan eteenpäin.”

Tarpeeksi iso brändi-idea on konsulttien mukaan vasta sitten, kun se vetoaa järjen lisäksi myös tunteisiin: ”Vahva brändi vetoaa niin sydämeen kuin aivoihin. Se tarjoaa sekä toiminnallisia, että tunneperäisiä etuja.” Lontoossa päämajaansa pitävä bränditoimisto Dragon Rouge kirjoittaa aiheesta blogissaan näin: ”Vanhan mielihaluja koskevan sanonnan mukaan ensimmäisen palan haukkaa silmä. Ei, huomatkkaa, aivot. Kehityopsykologit kertovat meille, että ihmisen tietoinen, rationaalinen mieli on sekä hitaampi, että kapasiteetiltaan pienempi kuin tiedostamaton, emotionaalinen mieli. Rationaalinen ajattelu prosessoi 40 bittiä sekunnissa, kun emotionaalinen mieli pystyy puolestaan käsittelemään hämmästyttävät 11 miljardia bittiä sekunnissa. Niinpä tunneperäiset reaktiot voittavat järkipäiset. Moderneilla termeillä sanottuna rationaalinen ajattelu käsittelee tarpeita, emotionaalinen reagointi haluja. Voimakkaimmat ostoimpulssit syntyvät alitajuisesti. Rationaalinen mieli valmistelee ostoslistan, ja haluaa noudattaa sitä, mutta emotionaalinen mieli tarttuu impulsseihin, rakastuu silmänräpäyksessä brändiin, tuotteeseen tai kokemukseen. Ikonien asemaan nousseet brändit hyödyntävät ihmisaivojen tätä piirrettä.”

Vielä pidemmälle menee mainostoimisto Saatchi & Saatchin silloinen toimitusjohtaja KEVIN ROBERTS vuonna 2006 julkaistussa kirjassaan *Lovemarks*. Hän esittää koko perinteisen brändikäsityksen korvaamista Lovemarks-ajattelulla. Hänen

mukaansa brändit ovat menettäneet voimansa. Niiden pelastajaksi tarvitaan rakkautta; jotain mikä rakentaa lojaliteettia yli rationaalisen ymmärryksen. Pelkät tuotteet eivät herätä sen enempää rakkauden kuin arvostuksen tunnetta. Brändit voivat ansaita asiakkaiden arvostuksen, mutta ilman rakkautta. Sen sijaan yritykset, jotka osaavat tarjota asiakkaille rakastumisen aiheita, lovemarkseja, saavuttavat sekä heidän arvostuksensa että rakkautensa. Suuren rakkauden rakennusaineita ovat Robertsinkin mukaan tarina, aistillisuus ja intiimiys.

Selkeyden ja inspiroivan brändi-idean lisäksi tyypillinen konsulttitoimistojen verkkosivuilla toistuva ajatus on myös, että brändistrategia kuvaa tavoitteen jota kohti pyritään, eikä tyydy vain toteamaan nykytilaa: ”Brändistrategia määrittelee brändisi tavoitetilan selkeästi artikuloiden, ja luo askel askeleelta tietarkan tavoitetilan saavuttamiseksi.” Alati muuttuvassa maailmassa brändi ei ole koskaan valmis, vaan sen on kehityttävä jatkuvasti pysyäkseen kilpailun kerkassa: ”Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Monet menossa olevista kehityskuluista ovat keskenään ristiriitaisia ja hämmentäviä, ja siten konfliktien ja väärinymmärrysten lähteitä niin yrityksen sisällä kuin asiakaskunnassa. Menestyäkseen brändien on ymmärrettävä monimutkaisuutta ja löydettävä oma reittinsä sen keskellä. Juuri sitä autamme asiakkaitamme tekemään.” Tavoitetta kohti etenemisen teemaan liittyy myös näkemys brändistä muutosjohtamisen välineenä: ”Brändin todellinen voima näyttäytyy, kun siitä tulee organisaation muuttumisen työkalu ja katalyytti. Brändi ohjaa yritystä jatkuvaan uudistumiseen pysyen kuitenkin samalla uskollisena itselleen ja perinteilleen.”

Ammattilaiset muistavat tuoda esiin myös sen, että vahvat brändit auttavat yrityksiä tekemään parempaa tulosta: ”Brändistrategiassa ja -arkkitehtuurissa ei ole kyse estetiikasta, vaan liiketoiminnan tuloksista.” Kyse ei ole erilaistumisesta erilaistumisen itsensä, vaan kilpailijoiden päihittämisen vuoksi: ”Pelkkä erilaistuminen ei yksinään riitä. Jokaisen brändistrategian

tavoitteena pitää olla markkinajohtajuus. Me autamme teitä kirkastamaan sen, mitä brändinne pitää asiakkaille merkitä ja edustaa, ja mitä markkinajohtajuuden saavuttaminen tulee teiltä vaatimaan.” Brändistrategia nähdään myös osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ”Mottomme on: Brändisi on busineksesi, busineksesi on brändisi. Uskomme, että brändi on kestävän arvon tuottamisen ydin kaikille yrityksille, isoille ja pienille.”

Selkeys, erilaisuus, innostavuus, tavoitteellisuus ja suora kytkentä liiketoimintastrategiaan. Näiden ominaisuuksien hyödyllisyydestä brändin strategialle näyttää asiantuntijoiden keskuudessa vallitsevan melko vahva yhteisymmärrys.

Kaikkien teorioiden äiti

Edellä esimerkiksi poimitujen, ja useimpien muidenkin nykyisten bränditeorioiden taustalla näkyy JACK TROUTIN ja AL RIESIN kehittämä konsepti nimeltään Positioning. Suomenkieliseksi vastineeksi käsitteelle on vakiintunut asemointi. Ensimmäisen kerran termi Positioning esiintyi markkinoinnin ajattelumallina artikkelissa, jonka Jack Trout julkaisi heinäkuussa 1969 *Industrial Marketing* -lehdessä. Artikkelin perusajatus oli se, että tyypillinen kuluttaja musertuisi häneen kohdistuvan markkinoinnin paljouden alla, ellei torjuisi kaikkea sellaista informaatiota, joka ei välittömästi löydä luonnollista ja vapaata lokeroa hänen mielessään. Siksi brändien on etsittävä itselleen ilmeinen ja yksiselitteinen asemointi, positioning.

Trout syvensi konseptia yhdessä Al Riesin kanssa vuonna 1981 julkaistussa kirjassa *Positioning: The battle for your mind*, josta tuli brändikirjallisuuden virstanpylväs. Kirjassa Trout ja Ries määrittelevät asemoinnin ”järjestelmälliseksi tavaksi löytää brändille avoin ikkuna kuluttajan mielessä”. Kirjan vakiinnuttaman käsityksen mukaan asemoituminen tapahtuu kohdeyleisön ajatuksissa, niiden mielikuvien summana, joka markkinalla on tietystä yrityksestä, ja sen tuotteista ja palveluista suhteessa kilpailijoihin. Jokaisella brändillä on jonkinlainen asemointi,

myönteinen tai kielteinen, ja se syntyy riippumatta siitä, onko yrityksen johto sen suhteen proaktiivinen, reaktiivinen tai passiivinen. Siksi yrityksen on viisainta pyrkiä itse muokkaamaan brändinsä asemoitumista valistuneilla toimenpiteillä.

Tärkein kysymys: missä voitte olla parhaita?

Troutin ja Riesin kirja kiteyttää brändin rakentamisen kannalta kaikkein tärkeimmän kysymyksen. Minkä tahansa bränditeorian yritys työkalukseen valitsee, sen pitää johtaa kiteytyneeseen ajatukseen siitä, millaista arvoa brändi luo ja kenelle. Viime kädessä on kysymys yrityksen kilpailustrategian valitsemisesta, eli sen päättämisestä, missä asiakkaille merkityksellisissä asioissa yritys voi resurssiensa ja osaamisensa turvin olla kilpailijoitaan parempi. Brändin rakentaminen muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi ja kiinnittyy suoraan liiketoiminnan johtamiseen, kun yritys ei enää etsikään määrittelyä omalle brändilleen, vaan suunnitelmaa yrityksen kilpailuaseman vahvistamiseksi. Tämä tarkoittaa oivalluksia siitä, missä yritys voi olla paras. Sen myötä vahvistuu myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden asiakkaille tuottama arvo, sekä niiden erottuvuus, haluttavuus ja brändi.

Koko yrityksen yhteinen brändikieli löytyy, kun adjektiivi- ja määritelmäkeskeinen brändiajattelu hylätään. Käytännössä se tarkoittaa, että lopetetaan sen miettiminen, mitkä sanat parhaiten kuvaavat brändimme persoonallisuutta ja aletaan sen sijaan miettiä, miten voimme vahvistaa asiakkaiden kokemusta yrityksen tuotteiden ja palveluiden arvosta heille. Sen jälkeen brändiä koskevat keskeiset kysymykset kuulostavatkin liikkeenjohdolle paljon tutummilta ja tärkeämmiltä: Millaista arvoa brändillämme myytävät tuotteet ja palvelut käyttäjilleen tuottavat? Miten se eroaa kilpailijoista? Miten voimme kehittää tuottamaamme arvoa edelleen? Miten asiakas saadaan tunnistamaan ja arvottamaan oikein hänelle tuottamamme arvo? Miten kasvatamme hänen halukkuuttaan maksaa tuotteistamme ja palveluistamme? Miten voimme vähentää riskin tunnetta asiakkaan ostopäätöksestä? Mitkä myyntikanavat tekevät ostamisen asiakkaille helpoksi, mutta antavat samalla meille terveen tuoton? Millaisella ansaintamallilla ja hinnoittelulla optimoimme myyntimme ja kannattavuutemme?

Brändin rakentamisen kysymyksiä liikkeenjohdon näkökulmasta

ARVON TUOTTAMINEN	ARVON KOMMUNIKOIMINEN	ARVON KOTIUTTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Millaista arvoa tuotteemme ja palvelumme asiakkaille tuottavat? • Miten se eroaa kilpailijoista? • Miten voimme kehittää tuottamaamme arvoa edelleen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten saamme asiakkaan tunnistamaan ja arvottamaan oikein tuottamamme arvo? • Miten erilaistamme itsemme kilpailijoista? • Miten kasvatamme asiakkaan halukkuutta maksaa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä myyntikanavat tekevät ostamisen asiakkaalle helpoksi, mutta antavat meille terveen tuoton? • Millaisella ansaintamallilla ja hinnoittelulla optimoimme myyntimme ja kannattavuutemme?

Miksi brändi kuuluu ylimmän johdon vastuulle?

Loppujen lopuksi brändin vahvistaminen on sama asia kuin liiketoiminnan kehittäminen. Yrityksen kilpailustrategian valitseminen on ylimmän johdon tehtävä. Jos brändi-idea nähdään kiteytykseksi yrityksen kilpailueduista, on väärin ajatella, etteivät suuret linjapäätökset brändin suhteen olisi koko johdoryhmän, vaan pelkästään markkinointijohtajan asia. Vaikka toimitusjohtaja ei ehkä kokisikaan brändiasioiden olevan osamisensa kovinta ydintä, hän ei silti voi ulkoistaa itseään brändiä koskevasta päätöksenteosta. Koko johdon yhteisen brändikielen löytäminen on kriittistä tämänkin takia.

Toimimattoman organisaation merkinä on pidetty perinteisesti sitä, että valintoja potkitaan hierarkian tikapuilla ylöspäin, kunnes ne päätyvät suurimman johtajan pöydälle Näin tapahtuu jos kukaan muu ei osaa tai uskalla tehdä tarvittavia ratkaisuja. Brändipäätösten kohdalla oireyhtymä toimii joskus myös toisin päin, etenkin jos brändistä puhutaan yrityksessä pinnallisella ja liiketoiminnan kannalta toisarvoiselta tuntuvalta tavalla. Silloin johto ei ehkä ymmärrä brändin terävyyteen liittyvien valintojen tärkeyttä, tai halua jyrätä mielipidettään läpi organisaation monien ristikkäisten näkemysten keskellä. Koska valinnat eivät tunnu liiketoiminnan tuloksen kannalta kaikkein kriittisimmiltä, niitä työnnetään organisaation portailla alaspäin. Ellei keski-johdosta löydy tarmokasta ja näkemyksellistä vastuunkantajaa, markkinoinnista ja brändistä operatiivisesti vastaavat ihmiset työntävät lopulta tekemättömät valinnat yrityksen ulkopuolelle, mainostoimistoon. Siellä ne ehkä putoavat nuorten ja asiakkaiden liiketoimintastrategioiden suhteen kokemattomien mainonnan suunnittelijoiden syliin ristiriitaisen toimeksiannon muodossa.

Lopputuloks ei voi olla kovin harkittu, kun päätöksiä yrityksen kilpailustrategian kirkastamisesta haetaan mainonnan luovien ideoiden kautta, joita mainostoimiston suunnittelijat ovat ristiriitaisen odotusten perusteella tuottaneet. Parempien kriteereiden puutteessa markkinoinnin päättäjät valitsevat toimiston

ehdotuksista sen, mistä sattuvat itse henkilökohtaisesti eniten pitämään, tai varovaisempien persoonien kyseessä ollessa sen, joka muistuttaa eniten sitä mitä kilpailijoillakin on toimialalla tapana tehdä. Toimitusjohtajaa ei asialla haluta turhaan häiritä, koska hän ei alunperinkään ollut kovin kiinnostunut brändiasioista. Pahimmillaan hän näkee valmiin toteutuksen ensimmäistä kertaa törmätessään siihen mediassa, eikä ymmärrä mitä tekemistä sillä on hänen johtamansa yrityksen tavoitteiden kanssa. Sen jälkeen aikaa brändiasioista keskustelemiselle sitten löytyy, joskus kovallakin äänellä. Kaikkia asianosaisia ahdistavan sekavan prosessin päätteeksi ihmetellään, miksi yritysten ylin johto ei arvosta markkinointia.

Toimiva vuoropuhelu markkinoinnin ja liiketoiminnan johtamisen välillä auttaa molempia osapuolia tekemään työtä paremmin. Tiedon ja näkemysten pitää kulkea molempiin suuntiin, ylimmältä johdolta markkinointiin ja päinvastoin. Brändi ja markkinointi ovat työkaluja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mitään muuta tarkoitusta niillä ei voi olla. Siksi on välttämätöntä, että markkinoinnin tekijöillä on käytössään kaikki tieto yrityksen liiketoiminnan tavoitteista, resursseista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Ilman sitä ei taitavinkaan markkinoinnin ammattilainen pysty palvelemaan yrityksen liiketoiminnan strategiaa.

Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä puolestaan on ymmärtää yrityksen kohdemarkkinaa ja tuottaa ylimmälle johdolle tietoa siitä, mitä yrityksen asiakkaat haluavat ja tarvitsevat, mikä saa heidät innostumaan ja sitoutumaan, ja miltä yritys näyttää asiakkaiden silmin kilpailijoiden joukossa? Terveeseen yritykseen kaikki raha tulee markkinoilta, ja siksi markkinälähtöisyys on ainoa pitkällä tähtäimellä kestävä lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen. Markkinointi ei ole liiketoiminnan tuki- vaan ydinfunktio. Edesmenneen liikkeenjohdon ajattelijan PETER DRUCKERIN sanoin: ”Yrityksen tarkoitus on luoda ja pitää asiakkaita. Siksi sillä on kaksi, ja vain kaksi perustehtävää:

markkinointi ja innovointi. Ne tuottavat tulokset; kaikki muu on kustannuksia.”

Jos markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen välinen vuoropuhelu ei toimi, voi tuloksena olla ainakin kahdenlaista epäonnistumista. Joko syntyy markkinointia, jonka hyödyllisyyttä liiketoiminnalle ylimmän johdon on vaikea ymmärtää, tai sitten syntyy liiketoimintastrategiaa, josta markkinoinnin ammattilaisten on vaikea löytää mitään markkinoimisen arvoista.

Liiketoiminnan ja brändin kehittäminen kohtaavat, kun ajatellaan, että brändi on asiakkaan käsitys yrityksen hänelle luomasta arvosta. Tasapainoinen kilpailuaseman ja brändin vahvistamisen suunnitelma sisältää toisiinsa saumattomasti linkittyviä toimenpiteitä kolmella osa-alueella: Asiakkaille tuotetun arvon jatkuva kasvattaminen, tuotetun arvon kommunikoiminen erottuvasti ja kustannustehokkaasti, sekä yrityksen kannattavuuden takaava arvon kotiuttamisen malli.

Brändin tehtäviä liiketoiminnassa

Asiakkaiden huomion kiinnittäminen tuotteen/palvelun kilpailuetuun

Asiakkaalle tuotetun arvon erilaistaminen kilpailijoista

Riskin poistaminen asiakkaan päätöksestä ja ostokynnyksen madaltaminen

Yrityksen hinnoitteluvoiman kasvattaminen

Myynnin kustannusten alentaminen

Fokuksen antaminen yrityksen toiminnalle ja resurssien kohdentamiselle

Muutosjohtamisen työkalu

Yrityksen omistaja-arvon kasvattaminen

Pyrin rakentamaan siltaa brändin ja liiketoiminnan kehittämisen välille kuvaamalla niin teoriassa, kuin käytännössäkin liiketoimintalähtöisen brändin rakentamisen pyhää kolminaisuutta: Arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen ja arvon kotiuttaminen. Seuraavaksi käsittelen kutakin näistä kolmesta osa-alueesta tarkemmin, sekä konkretisoin asioita käytännön esimerkeillä. Kirjan lopuksi ehdotan käytännönläheistä ja yrityksen organisaatiota laajasti osallistavaa työskentelymallia liiketoimintalähtöisen brändin vahvistamisen vauhtiin laittamiseksi.

*McGraw-Hill Magazinesin mainos vuodelta 1958:
"Mitä halusitkaan myydä minulle?"*

*"I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's product.
I don't know what your company stands for.
I don't know your company's customers.
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now—what was it you wanted to sell me?"*



MORAL: Sales start **before** your salesman calls—with business publication advertising.

OSA 2

Vahvan brändin kolme tukijalkaa

Arvon tuottaminen

Yrityksen tärkein tehtävä ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, vaan arvoa asiakkailleen. Liiketoiminnan tuotto, sijoittajien osingot, yrityksen omistaja-arvon kasvu ja johdon bonukset mahdollistava taloudellinen liikkumavara ovat seurausta onnistuneesta arvon tuottamisesta asiakkaille. Terveeseen yritykseen kaikki raha tulee markkinoilta. Lyhyellä tähtäimellä markkinat, eli asiakkaat, voi huijata ostamaan valheellisella mainonnalla tai hintojen polkemisella, mutta pitkän päälle kestävä liiketoiminnan rakentamiseen on vain yksi resepti. Pitää tuottaa jotain mikä vastaa asiakkaiden odotuksiin tai ylittää ne, ja myydä sitä hinnalla, joka on asiakkaiden mielestä hyväksyttävä suhteessa rahalle saatuun vastineeseen.

Yhtälössä on kolme muuttujaa, jotka yrityksen pitää saada toimimaan oikeassa tasapainossa toisiinsa nähden. Ne ovat jo mainitut arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen sekä arvon kotiuttamisen malli. Yhtälön kahta jälkimmäistä muuttujaa on kuitenkin turha pohtia, jos ensimmäistä ei saa toimimaan. Puutteita arvon tuottamisessa ei voi paikata arvon kommunikoimisella, eikä asiakkaan olemattomaksi kokemassa arvossa ole paljoo kotiutettavaa. Vahvan brändin rakentaminen alkaa siitä, että yrityksen tuote on kunnossa.

Rationaaliset ja emotionaaliset hyödyt

Asiakkaat tietävät, että on tyhmää ostaa jotain, mikä ei toimi tarkoitettulla tavalla, vaikka sen saisi halvalla. ”Köyhällä ei ole varaa ostaa kuin parasta”, sanoo vanha sanontakin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaiken mitä myydään pitäisi olla rationaalisesti hyödyllistä. Arvo asiakkaille voi olla myös

tunneperäistä, emotionaalista. Kaikkein vahvimmat brändit tarjoavat yleensä asiakkaalle kokemusta sekä rationaalisesta että emotionaalisesta hyödyistä.

Kalliit merkkivaatteet ovat yleensä laadukkaista raaka-aineista valmistettuja ja kestäviä, mutta sen lisäksi ne antavat käyttäjälleen itsevarmuuden ja sosiaalisen hyväksynnän tunteita. Kallis kosmetiikka varmasti hoitaa ihoa halpaa paremmin, mutta saa tuotteiden käyttäjät myös tuntemaan itsensä kauniiksi. Itse kirjoitan tätä kirjaa Applen MacBook Prolla. Se on kokemukseni mukaan helppokäyttöinen ja luotettava tietokone, mutta samalla nautin myös sen muotoilusta, joka hivelee estetiikan tajuani. Uskon vakaasti siihen, että kauniimmalla tietokoneella pystyn kirjoittamaan parempaa tekstiä.

Tuotteen tai palvelun rationaalinen hyödyllisyys ei ole ehdoton edellytys kilpailijoista erottuvan arvonn tuottamiselle, mutta haluttavuus on. Rovion Angry Birds -pelin lataamista älypuhelimelle on vaikea perustella millään rationaalisella argumentilla, mutta sen pelaaminen on monien mielestä hauskaa ja todella koukuttavaa. Arvo, jonka tuottamisessa asiakkaille Angry Birds on erinomainen, on hyvä mieli ja hauska ajankulu. Ilman vahvoja rationaalisia perusteita myydään hyvällä katteella kaikenlaisia mielihyvätuotteita kuten viihdettä, koruja, makeisia, nautintoaineita ja erotiikkaa. Sen sijaan sellaisten tuotteiden kohdalla, joiden tarjoama hyöty on sataprosenttisen rationaalinen ja nollaprosenttisen emotionaalinen, esimerkiksi kuuden tuuman rautanaula, suuren hintapremion saavuttaminen kilpailijoihin verrattuna on vaikeaa.

Voittopuolisesti rationaalisetkin tuotteet, esimerkiksi porakoneet, käyvät kaupaksi paremmin, jos niihin onnistutaan liittämään sellaista arvolatausta, että niiden käyttäminen tuntuu asiakkaasta hyvältä. Ei ole sattumaa, että sM-liigan jääkiekkotottelussa maaleja paikalleen poraavat ja taklauksissa rikkoutuneita reunapleksejä vaihtavat huoltomiehet kulkevat kaukalossa takeissa, joiden selässä on suuri DeWalt-logo. Verkkokalvoille

piirtyvä kuva DeWalt-miehestä mahdollistamassa kaukalon gladiaattoreiden kamppailua siirtää pienen palan huippukiekkoilun glamouria saman valmistajan työkaluja käyttävien rakennusmiesten arkipäivään, vaikka rationaalinen peruste poramerkin valinnalle onkin sen kestävyys. Tunne ostaa, järki perustelee.

Jäähallin DeWalt-miehet ovat esimerkki siitä, miten asiakkaille voi tuottaa arvoa paitsi tuotteen ominaisuuksilla, myös esimerkiksi sen markkinoinnilla. Tässä tapauksessa DeWaltin käyttäjille syntyy emotionaalista hyötyä siitä tietoisuudesta, ketkä muut käyttävät samoja työkaluja. Tämä samaistumisen mekanismi on laajalti hyödynnetty, ja tuttu jo 1950-luvun saippuamainoksista: ”Yhdeksän filmitähteä kymmenestä käyttää Lux-saippuaa.” Samaa vaikutusta tavoittelevat myös urheilijoita sponsoroivat urheiluvaatemerkit, julkkiksia avajaisiinsa kutsuvat hiihtokeskukset, auton vuodeksi missin käyttöön luovuttava autojen maahantuoja, siideriä Big Brother -taloon sponsoroiva panimo, sekä huonekalukaupan myyjä joka kertoo, että ”...minulla on itselläniikin tällainen kotona.” Joskus taktiikka toimii paremmin, joskus huonommin, riippuen siitä keneen asiakas haluaa tai ei halua samaistua.

Arvon tuottaminen asiointiprosessilla

Toiset käyttäjät voivat olla asiakkaan näkökulmasta yksi tuotteen arvokkaista ominaisuuksista. Samoin tuotteen tai palvelun ostamiseen ja käyttämiseen liittyvät prosessit. Parhaimmillaan niissä onnistutaan yhdistämään niin rationaalinen kuin emotionaalinenkin hyöty. Hyvä esimerkki asiakkaalle ylivoimaisen mukavan ostoprosessin käyttämisestä erilaistavan arvonn luomiseen on Yhdysvaltalainen kenkiä ja vaatteita myyvä Zappos.com. Yrityksen aloittaessa toimintansa vuosituhannen vaihteessa kengät kuuluivat monien mielestä aivan viimeisten verkosta ostettavien tuotteiden joukkoon. Se johtui siitä, että kenkien ostaminen sovittamatta niitä jalkaan tuntui monista riskipäätökseltä. Parhaan valikoiman lisäksi Zappos asettikin

tavoitteekseen myös alan parhaan asiakaspalvelun. Zappos.comin nykyinen toimitusjohtaja TONY HSIEH on sanonut uskovansa, että verkossa pystyy myymään mitä tahansa, kunhan asiakaspalvelu on ensiluokkaista. Tämän näkemyksen mukaisesti Zappos.comia on rakennettu tunnistamalla ja eliminoimalla yksi kerrallaan kaikki esteet, joita asiakkaat saattaisivat kokea kenkien ostamiselle verkosta.

Zappos.com etusivulla annetaan asiakkaille viisi lupaus. Ne ovat ilmainen kotiinkuljetus, ilmainen palautus, 365 päivän palautusoikeus, 24/7 asiakaspalvelu sekä onnellisuus, jonka eteen yritys on valmis tekemään kaikkensa. Nämä lupaukset takaavat sen, että asiakkaat voivat ilman riskiä tilata kenkiä kotiinsa, sovittaa niitä silloin kuin heillä on siihen parhaiten aikaa, ja palauttaa takaisin ne, jotka eivät syystä tai toisesta miellytä heitä. Palauttamisen syitä ei kysellä. Näin Zappos on muuttanut verkkokaupasta ostamisen perinteistä kenkäkauppaa houkuttelevammaksi kiireisille ja mukavuudenhaluisille asiakkaille.

Kun tähän yhdistetään verkkokaupalle luontainen ja helposti toteutettava kilpailuetu valikoiman laajuudessa verrattuna kivi-jalassa toimiviin kenkäkauppoihin, on tuloksena ollut erittäin nopea liiketoiminnan kasvu. Vuosi aloittamisen jälkeen vuonna 2000 Zapposin myynti oli 1,6 miljoonaa dollaria. Miljardin dollarin myynnin raja meni rikki vuonna 2008. Prosentuaaliseksi kasvuksi muutettuna se tarkoittaa 124% vuotuista liikevaihdon kasvua kahdeksan vuoden ajan. Zapposin tekemä työ konseptinsa kehittämiseksi on ollut niin vakuuttavaa, että vuonna 2009 sen osti yritys, jolla ei luulisi enää olevan paljoakaan opittavaa muilta verkkokaupan alueella, Amazon.com.

Zapposin speaktaakkelimainen menestys on synnyttänyt tietenkin myös jäljittelijöitä. Ne eivät ole tyytyneet matkimaan vain toimintamallia Zapposilta, vaan ovat valinneet myös nimensä muistuttamaan sitä jotenkin etäisesti: Brandos, Zalando, Hepo. Tämä on yksi osoitus siitä, miten liike-elämä on muuttunut suureksi kopiokoneeksi. Menestyjät keräävät äkkiä vanaveteensä

”minä myös” -matkijoita. Toimialan laatu- ja palvelujohtajien kannalta se tarkoittaa sitä, että omaa toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta saavutettu etumatka säilyy. Sanoisin kuitenkin, että haastavampaa on tehdä tulosta ja kasvua seurailijan asemassa. Silloin yrityksen voimavarat suuntautuvat helposti pelkkään kategorian kuninkaan matkimiseen, eikä panoksia välttämättä riitä oman erilaistumisen kehittämiseen.

Toinen esimerkki brändistä, jonka vahvin erilaistava piirre on nimenomaan palveluprosessi, on Lexus. Ajoin Lexuksella nauttiessani mainostoimistojohtajan vakaata kuukausipalkkaa, ennen kuin ryhdyin yrittäjäksi. Lexus oli autonakin kaikin puolin kelvollinen, mutta upeinta autossa oli heidän huolto-palvelunsa. Normaalisti minkä tahansa automerkin merkki-huoltoon on parin viikon jono. Lexus-huollon sai aina varattua päivän tai kahden varoitusajalla. Tavalliseen autohuoltoon auto viedään aikaisin aamulla, ja se tulee valmiiksi iltaan mennessä. Lexus-huoltoon auto viedään sovittuna kellon aikana, kuin lääkärin vastaanotolle ikään, ja huolto tehdään asiakkaan odottaessa loungessa. Siellä on tarjolla päivän lehdet, taulutelevisio, langaton internet ja hyvä valikoima erikoiskahveja Nespresso-koneesta. Jos asiakkaalla ei jostain syystä sattuisi olemaan kolmea varttia aikaa rentoutua lehtien ja kahvin kanssa, hän saa huoltopäivän ajaksi veloituksetta käyttöönsä toisen Lexuksen. Lexus-huoltoon mennessä ei ole stressiä edes siitä, mihin saa autonsa mahtumaan autoliikkeen täpötäydellä pihalla, koska asiakasta odottaa omalla nimellä varattu pysäköintiruutu lähellä huoltopalvelun ovea.

Tällaisen poikkeuksellisen sujuvan ja nopean palvelun rationaaliset hyödyt ovat kiireisen asiakkaan kannalta ilmiselvät. Vähintään yhtä suuri asiakkuuteen sitouttava vaikutus on kuitenkin myös tärkeyden tunteella, jonka asiakas kokee saadessaan noin huomaavaista kohtelua. Erityisellä tavalla huomioiduksi tuleminen herättää asiakkaassa halua kertoa siitä muille, kuten huomaatte.

Brändin arvomaailma arvon tuottamisen välineenä

Joskus arvoa asiakkaille pyritään tuottamaan myös yrityksen arvomaailmalla ja toimintatavalla, tänä päivänä erityisesti vastuullisuudella. Ajatuksen kulku on se, että vastuulliseen kuluttamiseen pyrkivälle asiakkaalle yksi tärkeä valintakriteeri on tapa, jolla tuotteet on tuotettu. Vastuullisuudella erottuminen ei kuitenkaan ole muodikkaudesta huolimatta helppoa. Kuluttajista lähtevä paine yritysten ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kehittämiseen on muuttanut helpoimmin toteutettavat vastuulliset menettelytavat monella alalla jo standardeiksi, joita kaikkien on pakko noudattaa. Ne ovat totta kai hyviä asioita, mutta niillä ei enää voi erottautua, koska asiakkaiden mielestä ”...niinhän kaikkien kuuluukin tehdä”.

Jotta vastuullisuudella pystyy tuottamaan asiakkaille muista poikkeavaa arvoa, on koko ajan porauduttava syvemmälle ja syvemmälle yrityksen kaikkiin prosesseihin ja muutettava niitä eettisemmiksi ja ekologisemmiksi. Silloin kun yritys pyrkii tosissaan erilaistumaan tällä keinolla, tuloksena on arvoa paitsi asiakkaalle ja yritykselle itselleen, myös ympäristölle ja kaikille niille yhteiskunnille, joihin yrityksen hankintaketju ulottuu. Monet todennäköisesti kuitenkin aliarvioivat sitä, miten vaikeaa on ulottaa vastuullinen toiminta koko arvoketjuun.

Vastuullisuuden korostaminen, mutta asioiden tekeminen oikein vain helpoissa kohdissa, on yrityksen maineelle erityisen vaarallinen strategia, koska tänä päivänä kaikesta liioittelusta ja vääristelystä jää kiinni ennemmin tai myöhemmin. Valveutuneet ja aatteellisesti intohimoiset järjestöt ja yksittäiset kuluttajat vahtivat suurten yritysten toimintaa silmä kovana apunaan internetin kyky läpivalaista maailmaa, ja sen suomat mahdollisuudet reaaliaikaiseen globaaliin yhteydenpitoon muiden saman henkisten toimijoiden kanssa.

Yksi tapa yrittää kiertää hankinta- ja tuotantoprosessien vastuullisemmaksi muuttamisen vaikeutta on tehdä vastuulliselta näyttäviä eleitä, ja kertoa niistä. Tähän kategoriaan kuuluvat

hotellien kylpyhuoneissa olevat lappuset, joissa hotelli kertoo pelastavansa ympäristön vaihtamalla ja pesemällä pyyhkeet päivittäin vain, jos asiakas sitä erikseen toivoo. Vielä räikeämmältä asiakkaiden aliarvioimiselta tuntui samantapainen kyltti, jonka näin Starbucks-kahvilan wc:ssä. Käsien kuivauspuhaltimen vieressä kerrottiin ettei kahvila tarjoa asiakkailleen paperisia käsipyyhkeitä lainkaan vähentääkseen jätettä. Samaan aikaan kahvilan puolella joka ikinen tuote tarjoiltiin kertakäyttöisissä astioissa, ja pahvikahvimukin ympärille laitettiin vielä ylimääräinen pahvirengas, jotta asiakkaat eivät polttaisi sormiaan.

Toinen oman toiminnan muuttamista helpompi tapa yrittää luoda vastuullista imagoa on kiinnittyä yrityksen ulkopuolisiin hyviin hankkeisiin, ja toivoa, että vastuullisuuden hehku ulottuu niiden kautta myös yrityksen brändiin. Kenelläkään ei tietenkään ole mitään sitä vastaan, että yritys harjoittaa varsinaisen toimintansa ohessa hyväntekeväisyyttä, mutta hyvien tekojen esiintuomisessa täytyy osata säilyttää suhteellisuudentaju. Kerskailematta kerrottuna, ja avustuksen kohteen etualalle asettaen, yrityksen hyviin tarkoituksiin tekemät lahjoitukset herättävät ihmisissä varmasti myönteisiä ajatuksia. Huonosti sen sijaan käy, jos brändin yleisölle pääsee heräämään pienintäkään epäilystä siitä, että yritys pitää heitä tyhminä, ja yrittää ostaa itselleen pyhimyksen sädekehää tuomalla hyviä tekojaan esiin suhteetoman suurellisesti verrattuna antamiinsa almuihin.

Esimerkki suomalaisten rakastamia tuotteita valmistavasta yrityksestä ja brändistä, joka sai napakasti korvilleen tekopyhältä näyttäneestä vastuullisuudesta on Fazer. Se julkaisi elokuun 5. päivä 2012 Helsingin Sanomissa koko sivun mainoksen, jossa luvattiin rakentaa koulu Norsunluurannikolle Afrikkaan. Rahat kerrottiin kerättävän ohjaamalla jokaisen 200 gramman suklaalevyn myynnistä elokuussa viisi senttiä koulun rakentamiseen.

Yhtälö alkoi mietittyä Ylioppilaslehden päätoimittaja VAPPU KAARENOJAA. Hän kirjoitti asiasta 10. syyskuuta 2012 *Ylioppilaslehden* nettisivuilla otsikolla ”Ihmisten aliarvioinnin

Suomen ennätys”. Jutussa hän totesi muun muassa seuraavaa: ”Kokosivun mainos sunnuntaihesarin etusivulta maksaa 50 579 euroa. Kirkon ulkomaanavun mukaan Afrikkaan voi rakentaa ihan kelvollisen koulun 70 000 eurolla. Eli jos Fazer olisi käyttänyt ne 50 579 euroa mainoksen sijaan koulun rakentamiseen, olisi se jo melkein saatu pystytettyä. Mutta eihän se koulun rakentaminen ollut tässä mainoskampanjassa pääasia.”

Päätoimittajan terävä kannanotto lähti leviämään Facebookissa. Sieltä se sattui niin minun, kuin monen muunkin silmään. Samalla juttu myös provosoi sosiaalisessa mediassa esiin väitteitä, joiden mukaan Fazer hankkii kaakaota viljelmiltä, joilla käytetään lapsityövoimaa. Näin hyvien tekojen harkitsemattomalta suurentelulta ensin alkuun vaikuttanut kampanja alkoi vähitellen näyttääkin pahojen tekojen peittelyltä.

Itse itseään kiihdyttävä keskustelu oli karkaamassa Fazerin käsistä. Se pyrki laannuttamaan laineiden loiskintaa julkaisemalla tiedotteen otsikolla ”Fazer parantaa kaakaon hankintaketjun vastuullisuutta”. Tiedotteessa Fazer esitti anteeksipyyntönsä valitsemastaan tavasta viestiä vastuullisuutta, ja kertoi sitten laajasti yhtiön käytännön toimista vastuullisuuden lisäämiseksi kaakaon alkutuotannossa ja koko hankintaketjussa. Osansa heidän ponnisteluistaan ovat saaneet niin raaka-aineen jäljitettävyyden, viljelymenetelmien ekologisuuden, viljelmien ja viljelijäyhteisöjen olojen, viljelijäperheiden tulotason, paikallisen nuorison koulutuksen kuin kansainvälisten sertifikaattien kehittäminen.

Kaikki nämä paljon vaivaa vaatineet teot ovat todennäköisesti myös Ylioppilaslehden mielestä myönteisiä asioita, mutta ne jäivät epäonnistuneen yleisön kosiskelun varjoon. Myös Fazerin tiedotetta koskenut uutisointi uhrasi enemmän tilaa sille, että Fazer pyytää kampanjaansa anteeksi, kuin sille mitä yritys kertoi oikeasti Afrikassa vuosien aikana tehneensä. Otsikoihin ei myöskään kohonnut se, että lopulta kritisoi tuuklaalevykampanja tuotti 139 145 euroa, eli tarpeeksi rahaa kahden koulun rakentamiseen.

Koko yrityksen kaikkien toimintojen läpi menevä vastuullisuus ei ole helposti saavutettavissa. Silti sitä voi tavoitella, ja tosissaan ollessaan siitä voi tulla kuuluisaksi. Hyvä esimerkki tästä on retkeily- ja ulkoiluvaatteita valmistava Patagonia. Sen perustaja YVON CHOUINARD ei koskaan halunnut yrittäjäksi, vaan käyttää elämänsä vuorikiipeilyyn ja ulkoilmaelämään. Liiketoiminnalle hän lipsautti pikkusormensa puolivahingossa 1950-luvun lopussa.

Pystysuorien kallioseinämien kiipeilyssä tarvitaan nastamaisia metallikoukkuja, jotka hakataan kallion halkeamiin köysien kiinnittämistä varten. Chouinard ei ollut tyytyväinen kauppoista saatavilla olleisiin koukkuihin, ja alkoi tehdä omaan käyttöönsä mielestään parempia koukkuja. Muut kiipeilijät kiinnostuivat niistä, ja Chouinard huomasi pystyvänsä myymään niitä 1,5 dollarilla kappale, vaikka kiipeilykauppojen standardikoukut maksoivat vain 20 senttiä. Pian hän elätti itsensä myymällä talvisin valmistamia koukkuja kesäisin auton tavaratilasta suosittujen kiipeilyseinien juurella. Joidenkin vuosien päästä Chouinard Equipment Companyn pajassa Kalifornian Venturassa työskenteli kymmenkunta ihmistä.

Chouinardin kokemus, että jos kiipeilykoukku on maailman paras, harrastajat ovat valmiit maksamaan siitä yli seitsenkertaisen hinnan, näkyy Patagonian laatufilosofiassa – tuotteiden on yksinkertaisesti oltava parhaita, mitä asiakkaat voivat kuhunkin käyttötarkoitukseen löytää. Toinen Patagonian toimintafilosofiaa muovannut oivallus tapahtui 1960-luvulla. Silloin Chouinard huomasi Yosemitessä kiipeillessään, että suosituimmat seinämät rapautuivat vuosi vuodelta kiipeilijöiden hakatessa niihin yhä uusia koukkuja. Huomio sai hänet tuntemaan syyllisyyttä siitä, että hän omilla toimillaan tuhosi luontoa, jota rakastaa. Se puolestaan johti hänet kehittämään koukun, jonka pystyi kiinnittämään ja irrottamaan kalliosta ilman, että kivi lohkeilee.

Nykyisin vaatteiden valmistukseen siirtyneen Patagonian filosofiassa tärkein asia on tuotteiden ja tuotannon ekologisuus.

Tuotteiden kestävyys on tapa toteuttaa sitä. Kun vaate on laadukas, niitä ei tarvitse ostaa niin usein, eikä valmistaa niin paljon. Se säästää niin raaka-aineita, vettä, ilmastoa kuin energiaakin. Patagonia on niin sitoutunut ekologisesti kestäväan tuotantoon, että se on valmis näkemään asian eteen vaivaa ja uhraamaan taloudellista tulostaan tavalla, johon harvat muut yritykset lähetevät. Kaikki tämä perustuu yrityksen perustajan vahvaan henkilökohtaiseen eetokseen.

Yvon Chouinard julkaisi vuonna 2005 Patagonian yritys-historiasta ja -filosofiasta kertovan kirjan ”Let my people go surfing”. Esipuheessa hän valottaa ajatusmaailmaansa näin: ”Olen ollut liikemies melkein viisikymmentä vuotta. Noiden sanojen sanominen on minulle yhtä vaikeaa kuin jollekin toiselle voi olla myöntää olevansa alkoholisti tai lakimies. En ole koskaan kunnioittanut ammattiani. Nimenomaan liiketoiminnan täytyy ottaa suurin syy luonnon vihollisena olemisesta, alkuperäiskulttuurien tuhoamisesta, köyhiltä ottamisesta ja rikkaille antamisesta, sekä maapallon myrkyttämisestä tuotantolaitostensa jätteillä. Silti liiketoiminta voi tuottaa ruokaa, parantaa tauteja, säädellä väestöräjähdyttä, työllistää ihmisiä ja rikastaa meidän elämäämme monilla tavoilla. Ja se voi tehdä näitä hyviä asioita myymättä silti sieluaan. Siitä tämä kirja kertoo.”

Vastuullisuutta Patagonia toteuttaa toimintatavoissaan tinkimättömästi. Parantaakseen hankintaketjunsä ekologisuutta he kulkivat 1990-luvun alussa sen vaihe vaiheelta läpi aina siihen asti, mistä tulevat kuidut, joista heidän vaatteissaan käytettävät kankaat on valmistettu. Monet Patagonian tuotteet valmistetaan puuvillasta. Puuvillan kasvattamisessa käytetään valtavasti vettä ja torjunta-aineita. Vuonna 1995 puuvillan tuotantopinta-ala edusti 3 % maailman kaikesta viljelyalasta, mutta sille levitettiin 25 % kaikista maanviljelyssä käytetyistä hyönteismyrkyistä.

Perehdyttyään puuvillan tuotantoon Patagonia päätti kertaheitolla siirtyä käyttämään orgaanisesti kasvatettua puuvillaa. Perinteisellä liikkeenjohdon matematiikalla laskettuna vaihdoksessa

ei ollut mitään järkeä. Sen seurauksena yrityksen käyttämän puuvillan hinta nousi vuodessa kolminkertaiseksi, koska orgaaninen tuotantotapa on huomattavasti tavallista työvaltaisempaa. Yhtiö joutui myös leikkaamaan puuvillasta valmistettujen tuotteidensa mallistoa viidenneksellä, koska orgaanista puuvillaa ei yksinkertaisesti ollut saatavilla niin paljon kuin sitä olisi tarvittu. Kaiken lisäksi vaatteiden suunnitteluun ja ompelemiseen jouduttiin tekemään suuria muutoksia johtuen siitä, että orgaanisesta puuvillasta valmistettu kangas kutistui ensimmäisissä pesuissa huomattavasti enemmän kuin tavallinen puuvilla.

Kaikista vaikeuksista huolimatta Chouinard on sitä mieltä, että muutos kannatti tehdä. Asiakkaat ovat arvostaneet Patagonian valintaa ja hyväksyvät siitä johtuvan tuotteiden hinnan nousun. Kulkemalla tinkimättä valitsemaansa polkua yleisesti hyväksytyä liikkeenjohdon viisautta vastaan Patagonia on onnistunut erilaistamaan tuotteensa ja luomaan asiakkailleen niin erottuvaa arvoa, että heistä on tullut yrityksen uskollisia faneja ja sanansaattajia. Yvon Chouinardin omin samoin: ”Joka kerta kun olemme päättäneet tehdä niin kuin on oikein, vaikka se maksaisi meille kaksi kertaa enemmän, päätöksemme on lopulta osoittautunut taloudellisesti kannattavaksi.” Yritystä erilaistavan arvon tuottaminen asiakkaille arvomaailmalla ja vastuullisella toiminnalla ei ole helppoa, mutta palkitsee ne, jotka sitä uskaltavat yrittää ja siinä onnistuvat.

Arvon tuottamisen keinoja

Rationaaliset hyödyt

Emotionaaliset hyödyt

Asiointiprosessi

Arvomaailma

Arvolupaus

Kilpailijoista erottuvan arvon tuottamiseen on tarjolla joukko erilaisia keinoja. Kestävintä kilpailuetua yritys voi luoda arvon tuottamisen eri keinojen ja niiden seurauksena syntyvien ominaisuuksien ainutlaatuiselle yhdistelmällä. Monien toisiaan tukevien osatekijöiden summana syntyvä arvo on paljon vaikeammin kilpailijoiden jäljiteltävissä kuin yhdellä ainoalla ulottuvuudella erottuminen. Esimerkiksi halvin hinta sellaisenaan ilman muita erilaistavia ominaisuuksia on yksiulotteinen kilpailustrategia, ja siksi haavoittuvainen kilpailijoiden toimenpiteille.

Monien osatekijöiden summana syntyvä arvo ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritys voisi kuvata sen enempää itselleen kuin asiakkailleenkaan ylivoimaisuuteensa olevan ”...monien osien summa.” Käytännössä se on usein totta, mutta ei noin ilmaistuna kerro asiakkaille eikä organisaatiolle, mikä brändin luomassa arvossa on tärkeintä. Eri tekijöiden summana syntyvä erilaisuus ja merkityksellisyys asiakkaille on osattava tiivistää yhdeksi selkeän ja tärkeän lupauksen sisältäväksi lauseeksi. Sitä kutsutaan arvolupaukseksi. Esimerkiksi Patagonian kohdalla arvolupaus on tinkimätön vastuullisuus kaikessa, mitä yritys tekee. Se summaa ja sisältää tuotteiden kaikki muut myyntiargumentit, kuten uusien vaatteiden tuotanto- ja ostotarvetta pitkällä tähtäimellä vähentävän kestävyiden ja funktionaalisuuden.

Arvolupaus käsitteenä ja asiana on liikkeenjohdon kirjallisuudessa laajalti hyväksytty liiketoimintamallin välttämättömäksi osaksi. Näissä yhteyksissä sillä ei tarkoiteta brändin iskulauseetta, vaan nimenomaan ajatusta ja lupausta siitä, millaista arvoa yritys asiakkailleen tuottaa. Esimerkiksi *Harvard Business Review*’n artikkelissa joulukuulta 2008 MARK W. JOHNSON, CLAYTON M. CHRISTENSEN ja HENNING KAGERMAN käyttävät termiä *customer value proposition*, eli asiakasarvolupaus. Heidän mukaansa sen tulee kertoa kohdeasiakas, ”homma jonka yritys asiakkaalle hoitaa”, sekä tarjooma jolla se tehdään. Hoidettava homma voi olla joko asiakkaalle tärkeän ongelman

ratkaiseminen tai tärkeän tarpeen täyttäminen. Tarjoomassa oleellista ei ole pelkästään, se mitä myydään, vaan miten sitä myydään. Asiakasarvolupaus ohjaa yrityksen koko toimintamallia. Siitä riippuu millaisia resursseja ja prosesseja yrityksessä tarvitaan, sekä mihin sen kyky tehdä tulosta perustuu.

Sama ”homman hoitamisen” teema toistuu Kalifornian piilaaksossa toimivan pääomasijoitusyhtiö Sequoia Capitalin sivuilta löytyvässä mallissa, jonka mukaisesti he pyytävät kaikkia sijoitusta hakevia aloittelevia yrityksiä kuvaamaan liikeideaansa. Sequoia Capital on tehnyt varhaisen vaiheen sijoituksia muun muassa sellaisiin yhtiöihin kuin Apple, Electronic Arts, Oracle, Cisco, Yahoo, PayPal, Google, Zappos, Youtube ja Instagram, joten luulisin, että he tietävät mistä puhuvat. Yritykset, joihin he ovat joskus sijoittaneet rahaa edustavat yli 20 % New Yorkin Nasdaq-pörssin yritysten yhteen lasketusta kokonaisarvosta.

He neuvovat aloittavia yrityksiä keskittymään yhteen asiaan, joka on asiakkaille ”polttavan tärkeä”, ja sitten yllättämään heidät tarjoamalla siihen vastustamattoman ratkaisun. Yrityksen tarkoitus pitää pystyä kuvaamaan yhdellä toteavalla lauseella. Sen pitää liittyä asiakkaan todelliseen ”tuskaan”. Ratkaisuksi asiakkaan tunnustettuun tarpeeseen yrityksen pitää pystyä esittämään ja toteuttamaan arvolupaus, joka ”tekee asiakkaan elämästä paremman”. Ei hyvän liiketoimintasuunnitelman tekemisen tarvitse olla tuon monimutkaisempaa, mikä ei suinkaan tarkoita, että se olisi helppoa. Yrityksen resurssien fokuoiminen ylivoimaisen arvon tuottamiseen jollakin kapealla alueella on henkisesti hankalaa, koska se edellyttää monen muun hyvältä tuntuvan ajatuksen hylkäämistä. ”Menestys syntyy siitä, että tekee muutaman asian paremmin kuin kukaan muu. Harvoilla ihmisillä on siihen tarvittavaa rohkeutta ja vakaumusta”, kirjoittaa Sequoia Capital-verkkosivuillaan.

Piilaaksossa läjäpäin miljardeja start up -sijoituksillaan tienanneen pääomasijoittajan on tietenkin helppo puhua erikoistumisesta ja laadusta varmimpana menestymisen takeena. Monella

toimialalla paljon huomiota keräävät tänä päivänä kuitenkin halpatoimijat, jotka saapuvat ravistelemaan vanhojen dinosaurusten hallitsemia markkinoita ja tekemään kaiken halvemmalla kuin kukaan uskoi mahdolliseksi. Näin ovat tehneet omissa kategorioissaan esimerkiksi halpalentoyhtiöt, Omena-hotellit ja Onnibussi. Totuus näyttäisi olevan se, että niin ”paras laatu” kuin ”halvin hinta” strategialla voi menestyä, koska niillä on yksi yhteinen piirre. Molemmissa tapauksissa yritys pyrkii erilaistamaan tuottamansa arvon kilpailijoista, mutta eri keinoilla.




Erilaistumisen pakko

Edellisen luvun havaintoja tukee konsulttityhtiö McKinseyn tutkimus, jossa seurattiin vuosina 1999–2004 kahdenkymmenen viiden eri toimialan rakennemuutosta Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Kunkin toimialan sisällä yritykset jaettiin kolmeen kategoriaan. High end -kategorian yritysten strategia oli pyrkiä tuottamaan asiakkailleen yrityksen tuotteita ja palveluita erilaistavaa lisäarvoa, ja saamaan niistä keskimääräistä parempaa hintaa. Asteikon toisessa päässä olivat No frills/value -kategorian yritykset. Ne tähtäsivät kustannus- ja hintajohtajuuteen, eli tuottamaan tuotteensa ja palvelunsa tavalla, joka mahdollistaa niiden myymisen muuta markkinaa halvemmalla. Näiden kategorioiden väliin jäi Middle-kategoria, keskikastin yritykset, joiden tuottamat tuotteet ja palvelut eivät olleet millään mittarilla parhaita, mutta eivät myöskään halvimpia.

Tutkimuksen tulokset julkaistiin *McKinsey Quarterly* -lehdessä otsikolla ”The vanishing middle market”, eli ”Katoava keskimarkkina”. Otsikko syntyi siitä, että hintahaitarin yläpäässä olevat High End -yritykset kasvoivat keskimäärin 8,7 % vuosittain, ja myös haitarin alapäässä olevat No frills/value -yritykset kasvoivat, mutta maltillisemmin, keskimäärin 4,2 %. Sen sijaan niiden väliin puristukseen jääneet Middle-yritykset kutistuivat keskimäärin 5,7 prosenttia. Tämän tutkimuksen mukaan eniten jaettavaa on niillä, jotka tähtäävät erilaistavaan laatuun, ja

toiseksi paras vaihtoehto busineksen kannalta on pienimpiin kustannuksiin ja halvimpaan hintaan pystyminen. Sen sijaan melkein hyvän ja melkein edullisen toimijan asemassa ei ole mitään tavoittelemisen arvoista.

Eri tyyppisillä arvon tuottamisen strategioilla toimivien yritysten menestyminen historiallisesti

- Uutta lisäarvoa kehittävät ja jossakin ominaisuudessa parhaaksi pyrkivät yritykset 
- Keskikasti, ei paras missään, mutta ei myöskään edullisin 
- Kustannusjohtajuuteen ja halvimpaan hintaan pyrkivät yritykset 

Yksi meitä suomalaisia lähellä oleva esimerkki siitä, miten uutta lisäarvoa tarjoavat tuotteet voivat auttaa yritystä kasvamaan nopeasti ja tekemään kilpailijoitaan parempaa tuottoa, ovat älypuhelimet. Siinä tarinassa meidän Nokiamme ikävä kyllä jäi katoavan keskimarkkinan loukkuun. Vielä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä Nokia oli matkapuhelinmarkkinoiden suvereeni kuningas. Vuonna 2005 kolmannes kaikista maailmassa myydyistä matkapuhelimista oli Nokian, mutta vuonna 2013 Nokian puhelinten siirtyessä Micorsoftille enää alle kymmenennes. Markkinan kannattavimmassa segmentissä, eli älypuhelimissa vielä harvempi ostaja valitsi Nokian.

Markkinan rakenne, ja erityisesti rahan jakautuminen puhelinvalmistajien kesken, alkoi muuttua 2007 kun Apple esitelti ensimmäisen iPhoneen. Sitä ennen Apple ei ollut tuottanut puhelimia lainkaan. Viidessä vuodessa Applen osuus myydyistä älypuhelimista nousi 23 prosenttiin, ja puhelinten kappalemääräisestä kokonaismarkkinastakin kahdeksaan prosenttiin. Se teki Applesta maailman kolmanneksi suurimman puhelinvalmistajan. Dramaattisimmin Applen onnistuminen erilaistavaa

arvoa asiakkaille tarjoavien puhelinten tuottamisessa näkyy sen suhteettoman suuressa osuudessa matkapuhelinmarkkinalla liikuvasta rahasta myytyihin kappalemääriin nähden.

Matkapuhelinmarkkinoita analysoivan Asymco.com-verkkosivuston mukaan vuoden 2011 lopussa Apple kaappasi itselleen 40 prosenttia maailman matkapuhelinmyynnin rahallisesta arvosta, ja peräti 75 prosenttia kaikkien puhelinvalmistajien yhteenlasketuista voitoista. Nokian osuus toimialan voitoista oli puolestaan iPhone markkinalle tulon jälkeisinä viitenä vuotena romahtanut reilusti yli 50 prosentista alle 2 prosenttiin. Entinen high end -kategorian tähti putosi katoavan keskimarkkinan kuolemanlaaksoon omia tuotteitaan parempien ja halvempien puhelinten väliin.

Applen ja Nokian lähestymistapa matkapuhelinmarkkinoihin on täysin erilainen muun muassa valikoiman hallitsemisen osalta. Siinä missä Nokia valmisti ja markkinoi esimerkiksi vuonna 2009 yli viittäkymmentä erilaista puhelinmallia, on Apple keskittänyt kaikki voimansa muutamaa iPhone-malliin kerrallaan. Nokian pyrkimys puhutella mahdollisimman monia erilaisia matkapuhelimen käyttäjiä monilla erilaisilla puhelinmalleilla näyttää kääntyneen sitä itseään vastaan ja tuhonneen kannattavuutta kahta kautta. Hankintaketjun, logistiikan ja tuotannon virittäminen huipputehokkaaksi on muutaman puhelinmallin valmistajalle paljon helpompaa kuin yritykselle, joka yrittää samaan aikaan optimoida kymmenien erilaisten puhelinten valmistuskustannuksia. Toisekseen yli viidenkymmenen tuotteen malliston markkinointi, ja tuotteiden ominaisuuksien ja erojen kommunikointi asiakkaille on melkoisen toivoton tehtävä. Liian laajaksi revähtänyt tuotesortimentti hajottaa niin oman organisaation kuin asiakkaiden huomion. Myynti kärsii, koska liian toistensa kaltaisten vaihtoehtojen määrän lisääntyminen ei tee valitsemisesta asiakkaalle helpompaa vaan vaikeampaa.

MIT-yliopiston professori DAN ARIELY on kehittänyt tieteenalaa nimeltään behavioral economics, jonka suomenkielinen käännös lienee jotakuinkin käyttäytymistaloustiede.

Sen keskeinen metodiikka on tutkia ihmisten valintoihin ja päätöksentekoon vaikuttavia käyttäytymiskaavoja käytännönläheisillä tosielämän testeillä. Vuonna 2008 julkaistussa kirjassaan *Predictably irrational*, eli ennustettavan epärationaalista, hän kuvaa kahta samassa supermarketissa tehtyä hillon maistattamiskoetta. Ensimmäisessä maistatuksessa oli tarjolla kuutta eri hillolaatua, ja toisessa kahtakymmentäneljää. Asiakkaat saivat maistaa niin montaa eri hilloa kuin halusivat. Maistamisen jälkeen heille annettiin alennuskuponki. Kuuden hillon maistatuksessa asiakkaat maistoivat keskimäärin 1,4 eri hillolaatua, ja 30 % heistä osti hilloa. Kahdenkymmenen neljän laadun maistatuksessa asiakkaat maistoivat keskimäärin 1,5 eri hillolaatua, mutta vain 3 % heistä päätyi ostamaan hilloa. Kilpailevia mahdollisuuksia oli niin runsaasti, etteivät asiakkaat osanneet päättää mitä haluaisivat, ja jättivät siksi ostamatta.

Liiallinen vaihtoehtojen tarjoaminen ja pyrkimys kosiskella siten liian laajaa asiakaskuntaa ei lisää asiakkaan kokemusta hänelle tuotetusta arvosta, vaan heikentää sitä. Brändin täytyy päättää asiakkaidensa puolesta mikä sen tarjoamassa on erilaista ja tärkeää, ja mikä ei. ADAM MORGAN puhuu vuonna 1999 julkaistussa kirjassaan *Eating the big fish* siitä, miten haastajabrändien ainoa mahdollisuus onnistua syömään markkinaosuutta itseään isommilta kaloilta ovat keskittyminen ja ylimääräisistä asioista luopuminen. Hän kutsuu niitä haastajan uhrauksiksi. ”Sinun on pakko uhrata. Et voi olla kaikkea kaikille. Sinun on keskityttävä yhteen asiaan”. Kohderyhmäajattelussa hän kehottaa asettamaan asiakkaiden lojaliteetin asiakkaiden määrää tärkeämmäksi, ja arvolupauksessa korvaamaan runsauden selkeydellä.

Liikkeenjohdon sanastoon on vakiintunut kaksi englanninkielistä termiä, jotka voivat väärin ymmärrettyinä olla vaarallisia yrityksen kyvyille kehittää erilaisuuttaan. Ne ovat *benchmark* ja *best practice*. Niillä tarkoitetaan kilpailijoiden toimintatavoista oppimista ja heidän parhaiden käytäntöjensä kopioimista

omaan toimintaan. Yrityksen prosessien tehostamisen keinona ne puolustavat varmasti paikkaansa, ja säästävät johdon aikaa ja resursseja muihin asioihin. Pyörää ei kannata keksiä uudestaan, vaan innovointi kannattaa suunnata sellaisten asioiden kehittämiseen, joita kukaan muu ei vielä ole tehnyt.

Noiden kahden termin vaarallisuus piilee siinä, että joskus niitä käytetään nurinkurisella tavalla auktorisoimaan ajatusta, että mielekäs tapa yrittää luoda itselleen kilpailuetua on matkia muita yrityksiä. Benchmark ja best practice -ajattelu auttaa yrityksiä parantamaan kilpailukykyään, mutta ei kilpailuetuaan. Näillä kahdella asialla on suuri ero. Kilpailukyvyistä huolehtiminen auttaa pysymään muun toimialan tahdissa, ja on jokaiselle yritykselle välttämätöntä. Se ei kuitenkaan vielä sellaisenaan tuota erilaistumista eikä hintapreemiota, tai synnytä asiakkaissa ostopreferenssiä, uskollisuutta, suosittelevia ja muita tavoittelemisen arvoisina pidettyjä asioita. Niiden aikaansaamiseksi yrityksen on kehitettävä itselleen kilpailijoista poikkeavaa kilpailuetua, eli tuotettava arvoa, jollaista asiakkaat eivät muualta saa. Se ei onnistu muita matkimalla, vaan oman toimialan vakiintuneet pelisäännöt ja toimintatavat kyseenalaistamalla.

Arvoinnovaatit

Kaikkein parasta businesssta tekevät tietenkin ne, jotka osaavat yhdistää muita suuremman tuotetun arvon muita edullisempiin tuotantokustannuksiin. Helppoa se ei ole, mutta esimerkiksi Ikea on onnistunut siinä varsin hyvin. W. CHAN KIM ja RENEE MAUBORNE kutsuvat kilpailijoita suuremman arvon ja alhaisempien kustannusten yhdistelmää arvoinnovaatioksi mainiossa kirjassaan *Sinisen meren strategia*. Kirjan keskeinen idea on se, että yhtä tärkeää kuin tehdä valinta sen suhteen mitä yritys tarjoaa asiakkailleen kilpailijoita enemmän, on myös päättää mitä tehdään ja tarjotaan vähemmän.

Jos yritys kilpailee asiakkaistaan täsmälleen samoilla keinoilla la kuin kaikki muutkin, se uuvuttaa itsensä verisen kilpailun

punaisessa meressä. Pakotie on luoda yritykselle ikioma sininen meri muuttamalla markkinoiden pelisääntöjä ja asiakkaiden ostokriteereitä. Se tapahtuu tarjoamalla asiakkaille tuotteita tai palveluita, joiden ominaisuuksien yhdistelmä poikkeaa muusta tarjoamasta. Oleellista on oivaltaa mitkä ominaisuudet ovat asiakkaille muita tärkeämpiä, ja panostaa niihin. Satsaamista vähemmän tärkeisiin ominaisuuksiin voi puolestaan vähentää, tai lopettaa kokonaan. Kirjan mukaan jokaisen yrityksen tulee pyrkiä kehittämään itselleen kilpailijoista poikkeava ominaisuuksien profiili, eli löytää panostuksen kohteiksi asiakkaille tärkeitä asioita joihin muut eivät panosta, ja säästää asioissa joilla yrittävät kilpailla kaikki.

Näkökulma on tärkeä, koska oman kokemuksen mukaan uusien ideoiden kehittäminen tuotteiden ja palveluiden parantamiseksi on paljon helpompaa kuin resurssien vapauttaminen vanhasta tekemisestä uusien ideoiden toteuttamiseksi. Jos yrityksen asemaa markkinalla vahvistavat innovaatiot kaatuvat aina siihen, ettei niiden eteenpäin viemiseen ole juuri nyt resursseja, hiipuu innovointi yrityksessä hiljalleen kokonaan. Älykäs työntekijä ei kovin kauaa jatka päänsä hakkaamista seinään, vaan suunnata energiansa muihin asioihin, tai vaihtaa työnantajaa. *Sinisen meren strategia* on lukemisen arvoinen kaikille markkinalähtöisestä liiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneille. Jokaiselle liiketoiminnan parissa elämänuraa suunnittelevalle opiskelijalle suosittelem sen ensimmäisten joukossa luettavaksi klassikoksi.

Kilpailukyky	Kilpailuetu
<ul style="list-style-type: none"> • Benchmark • Best practice • Olemassa olevan tehostaminen • "Me too" -toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinan pelisääntöjen ja asiakkaan ostokriteereiden muuttaminen • Uudet ominaisuudet tai niiden yhdistelmät • Arvoinnovaatit

Liiketoiminnan digitalisoituminen on luonut viime vuosina suuria mahdollisuuksia arvoinnovaatioihin digitaalisissa tuotteissa ja palveluissa. Kun lukiolaisena harrastin dj:n töitä koulun ohessa 1980-luvulla, piti muutaman kerran vuodessa käydä laivalla Tukholmassa hakemassa uusimpia hittilevyjä. Ne saapuivat sikäläisiin levykauppoihin kuukausia aiemmin kuin Helsinkiin. Nyt maailman kaikki musiikki on välittömästi löydettävissä, kuunneltavissa ja ostettavissa iTunesissa, Spotifyssa ja muissa internetin musiikkipalveluissa. Samalla kun valikoima on räjähtänyt tuhat- tai miljoonakertaiseksi verrattuna perinteiseen levykauppaan, ovat musiikin jakelun suorat ja välittömät kustannukset pudonneet merkittävästi, mikä on laskenut kuluttajahintoja. Tuotteet eivät myöskään koskaan lopu varastosta tai poistu valikoimista, koska digitaalisen inventaarion ylläpitäminen on halpaa, ja kopioita voi myydä kysynnän mukaan rajattomasti.

Internet mahdollistaa kanavana ja käyttöliittymänä itsepalvelun osuuden merkittävän lisäämisen kokonaisprosessissa tavalla, joka sekä laskee palvelun tuottamisen kustannuksia, että tuntuu asiakkaista perinteistä henkilökohtaista asiointia kätevämmältä. Esimerkiksi tästä käyvät sähköisen taloushallinnon verkkopalvelut. Omalla yritykselläni on käytössään palvelu, joka tarjoaa tietokoneella tai matkapuhelimella koko ajan reaaliaikaisen näkymän niin osto- kuin myyntireskonttaan, sekä myyntitilastoihin asiakkaittain, kuukausittain ja myyjittäin ryhmiteltynä. Laskun kirjoittaminen ja lähettäminen onnistuu parissa minuutissa. Kirjanpitäjämme palvelua tarjoavassa yrityksessä päivittää tuloslaskelman ja taseen verkkopalveluun kerran kuukaudessa. Jos kaikki sujuu hyvin, tapaamme hänet kerran vuodessa tilinpäätöstä tehtäessä. En mistään hinnasta vaihtaisi loistavan sujuvaa taloushallinnon verkkopalvelua enemmän aikaa vievään asiointiin kasvotusten asiakaspalvelijan kanssa.

Asiakas ei aina tiedä mitä haluaa

Vahva arvolupaus täyttää kolme kriteeriä. Ensinnäkin se eroaa siitä mitä kilpailijat lupaavat. Toiseksi se on mahdollista toteuttaa yrityksen osaamisella ja resursseilla. Kolmas kriteeri on se, että arvolupaus on asiakkaiden näkökulmasta kiinnostava ja innostava, eli vastaa johonkin heille tärkeään tarpeeseen ja haluun. Näistä kolmesta kriteeristä viimeinen, kiinnostavuus asiakkaille on se, jonka kohdalla tehdään tavallisesti suurimmat virhearvioinnit. Kilpailijoista erilaistuminen sinänsä ei ole vaikeaa, vaan sen tekeminen tavalla, joka on merkityksellinen asiakkaille. Erehtymisen lähteitä tämän suhteen on kaksi. Joko yrityksessä innostutaan jostakin omasta ideasta niin paljon, että unohdetaan tarkistaa asiakkailta mitä mieltä he ovat siitä. Tai sitten luotetaan liikaa siihen, mitä asiakkaat sanovat.

Monet yritykset vannovat nykyisiin asiakasymmärryksen nimien, mikä onkin asiana aivan oikea. Se ei kuitenkaan saa tarkoittaa pelkästään asiakkailta kysymistä, ja heidän vastaustensa mukaan toimimista. Usein ihmiset eivät kysyessä osaa ennakoida sitä, miten he tosielämässä reagoisivat uuteen tuotteeseen tai palveluun jos sellaista heille tarjottaisiin. Asiakkaat eivät välttämättä myöskään pysty yrityksen puolesta kuvittelemaan kaikkia niitä innovaatioita joita yritys voisi heidän ilokseen kehittää. Toimialan teknologiaan ja kehityskulkuihin perehtynyt yritys tietää aina asiakkaitaan enemmän siitä, mikä on tulevaisuudessa mahdollista. HENRY FORDIN kerrotaan kuuluisan anekdootin mukaan sanoneen, että jos hän olisi kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat, he olisivat pyytäneet nopeampia hevosia.

Ne meistä, jotka ovat tarpeeksi vanhoja muistaakseen mikä on telefax, muistanevat myös varhaisissa telefax-koneissa käytetyn lämpöpaperin. Lämpöpaperille tulostetut telefaxit käpristyivät hankalasti käsiteltäväksi rullaksi, ja olivat herkkiä mustumaan kuumuudessa, esimerkiksi joutuessaan liian lähelle työpöydän lamppua. Ne olivat kaiken kaikkiaan epäkäytännöllisiä dokumentteja. Parantaakseen telefaxin käytettävyyttä, eli asiakkaalle

tuotettua arvoa, laitteita valmistavat yritykset alkoivat kehittää tavalliselle A4-paperille tulostavia faxeja. Alustavissa asiakas-kyselyissä ne saivat kuitenkin asiakkailta täystyrmäyksen, koska niiden käyttökustannukset olivat lämpöpaperille tulostavia versioita korkeammat. Tästä huolimatta Canon toi ensimmäisen tavalliselle kopiopaperille tulostavan telefax-laitteen markkinoille vuonna 1987, ja oli päätöksessään oikeassa. Varsin pian tavallista paperia käyttävät laitteet syrjäyttivät kätevyytensä ansiosta lämpöpaperille tulostavat kokonaan.

Suoraa tarpeiden utelemista valaisevampia keinoja asiakasymmärryksen hankkimiseen ovat asiakkaiden toiminnan tarkkaileminen, ja heidän osallistamisensa tuotekehitykseen. Näin toimii maailman suurimpiin kulutustavarayrityksiin kuuluva Procter & Gamble. Pääasiallisia keinoja asiakasymmärryksen hankkimiseen heillä on kaksi. Ensinnäkin yrityksen edustajat viettävät paljon aikaa asiakkaiden kanssa kaupoissa ja asiakkaiden kodeissa, ja tekevät havaintoja siitä, miten asiakkaat tuotteita ostavat ja käyttävät. Toinen keino on esitellä jatkuvasti erilaisia uusia tuoteideoita valitulle testikuluttajaryhmälle ja kysyä heiltä, miten te näitä käyttäisitte, ja miten näitä voisi teidän mielestänne parantaa?

Yksi tuoteinnovaatioiden lähde, varsinkin nopeasti kehittyvillä teknisillä alueilla ovat käyttäjät, joiden tarpeet ovat aikaansa ja muuta markkinaa edellä. USA:laisen MIT-yliopiston yhteydessä toimivan Sloan School Of Managementin professori ERIC VON HIPPEL käytti heistä nimitystä *lead users* maineikkaassa artikkelissaan heinäkuulta 1986 ”Lead users: a source of novel product concepts”, eli ”johtokäyttäjät: uudenlaisten tuotekonseptien lähde.” Artikkelinsa johdantoon Von Hippel summasi havaintonsa ilmiöstä näin: ”Markkinatutkimuksen tarkkuus riippuu tarkkuudesta, jolla tutkimuksen kohteena olevat käyttäjät osaavat arvioida omia tarpeitaan. Täysin uudenlaisten tuotteiden kohdalla, tai tuotekategorioissa joita leimaa nopea muutos, esimerkiksi korkean teknologian tuotteet,

useimmilla potentiaalisilla käyttäjillä ei ole riittävää omakoh-taista kokemusta markkinatutkimuksessa käsiteltävien ongel-mien ratkaisemiseen ja tarpeeksi täsmällisen tiedon antamiseen tutkijalle. Esitän ratkaisuksi markkinatutkimusta joka keskittyy tuotteiden sellaisiin käyttäjiin, joita kutsun termillä *johtokäyttä-jät*. He ovat käyttäjiä, joiden tämän hetkiset tarpeet yleistyvät markkinalla laajemmin vasta tulevana vuosina tai kuukausina. Koska johtokäyttäjät tuntevat olosuhteet, jotka tulevat muille käyttäjille ajankohtaisiksi vasta tulevaisuudessa, he voivat toimia markkinatutkijalle tarve-ennustamisen laboratoriona. Johto-käyttäjille on myös tyypillistä pyrkimys ratkaista itse tarpeensa joihin ei muiden kehittämää ratkaisuja vielä ole, joten he voivat toimia myös uusien tuotekonseptien lähteenä.”

Yksi variaatio johtokäyttäjäyydestä on myös tuotteiden ja palveluiden kehittäminen oman intohimoisen kiinnostuneisuuden tai kunnianhimon ajamana, silkasta henkilökohtaisesta halusta tehdä asiat paremmin tai luoda jotain uutta ja ennen-näkemätöntä. Asiakasymmärrykselle ei ole arvon tuottamisen kehittämisessä välttämättä tarvetta lainkaan, jos yrityksellä on eteenpäin vievän voimanaan innostunut, peräänantamaton se-kä oman alansa teknologian ongelmia ja mahdollisuuksia poik-keuksellisen laajasti ymmärtävä visionääri. Kovin yleistä se ei ole, mutta tällaisiakin yrityksiä löytyy.

Esimerkiksi Patagonian tärkein tiedon lähde käyttäjien tar-peista on yrityksen perustaja YVON CHOUINARD. Koko yritys sai alkunsa siitä, että hän alkoi tehdä itse omaan käyttöönä vuorikiipeilyssä tarvittavia kalliokoukkuja, koska ei ollut tyyty-väinen alan erikoisliikkeissä tarjolla olleisiin malleihin. Toinen esimerkki yhden ihmisen luovuuden ja tinkimättömyyden pe-rustalle rakennetusta yrityksestä on muun muassa maailman parhaita pölynimureita valmistava Dyson.

JAMES DYSONIN ensimmäisiä kaupallistettuja tuoteideoita oli 1970-luvulla Ballbarrow-kottikärryt, joissa tavallinen pyörä oli korvattu pallonmuotoisella pyörällä. Pallopyörä teki kärryjen

työntämisestä epätasaisessa maastossa huomattavasti helpompaa. Keksinnön sanotaan lähteneen liikkeelle Dysonin tavasta suhtautua keskinkertaisiin tuotteisiin: ”Olisin itse tehnyt paljon paremman”. Sama kärsimättömyys huonosti toimivien teknisten ratkaisujen suhteen johti Dysonin polulle, jonka lopputuloksena syntyi pölypussiton mikroskooppisen pieniä hiukkasia keräävä pölynimuri.

Ballbarrow tehtaan maalaushuoneen ilmansuodatin tukkeutui jatkuvasti maalijauhehiukkasista. Ratkaistakseen ongelman Dyson suunnitteli ja rakensi itse sykloniteollisuusimurin, joka poisti jauhehiukkaset ilmasta 100 000 kertaa painovoimaa vahvemmalla keskipakoisvoimalla. Laitetta rakentaessaan hän alkoi miettiä voisiko sama periaate toimia pölynimureissa? Asian selvittäminen vaati 5 127 prototyyppiä ja lopputuloksena syntyi pölynimuritekniikan uudelle vuosituhannelle imaissut Dyson G Force. Tämäkin läpimurto olisi saattanut jäädä tekemättä, jos James Dyson olisi vain kysynyt kuluttajilta: ”Millaisia pölynimureita haluatte?”

Yritys voi erilaistaa asiakkaille tuottamaansa arvoa monilla eri keinoilla. Tuote voi olla ylivoimainen valituissa rationaalisissa ominaisuuksissa, tai paras luomaan tunnesidettä tietyn tyyppiin asiakkaisiin. Kilpailun keskenään samankaltaisten tuotteiden markkinoilla voi voittaa myös muita paremmalla osto-, käyttö- tai huoltoprosessilla. Vastuullisuuden nostaja on tärkeää maailman menosta huolestuneiden kuluttajien ajatuksissa myös muita vastuullisempi tuotanto ja toiminta voivat nousta ratkaiseviksi valintakriteereiksi. Kilpailuetua syntyy myös asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä heitä itseään ja kilpailijoita paremmin.

3 tapaa löytää uusia asiakastarpeita

- Asiakaskuuntelu ja -ymmärrys eri metodeilla
- Johtokäyttäjien löytäminen ja tarkkaileminen. Asiakkaat, joiden tarpeet ovat muuta markkinaa edellä
- Näkemyksellinen visionääri yrityksen tai tuotekehityksen johdossa

Case Consti

Kun yrityksen ansainta perustuu toisten yritysten omistamiseen ja niiden omistaja-arvon kasvattamiseen, ovat liiketoiminnan kehittämiseksi tehdyt asiat parhaimmillaan hyvin määrätietoisia ja selkeäpiirteisiä. Pääomasijoittajat tavoittelevat kohdeyrityksissään merkittävää arvonnousua tyypillisesti 5–7 vuoden sijoitusjakson aikana. Paras tapa sen aikaansaamiseen on viedä yritystä nopeasti ja kokonaisvaltaisesti eteenpäin niin arvon tuottamisen, kommunikoimisen kuin kotiuttamisenkin alueilla.

Tästä syystä pääomasijoittajien kohteet ovat usein myyntihetkellä vahvempia ja tuottavampia kuin olivat ostettaessa. Näin pääomasijoittajat tulevat omia tavoitteita toteuttaessaan samalla myös uudistaneeksi yrityksiä ja kansantaloutta, sekä luoneeksi työpaikkoja, verotuloja ja arvon nousua rahoittajilleen, kuten suurille suomalaisille eläkevakuutusyhtiöille. Ilman pääomasijoittajien rahoitusta, osaamista ja riskinottoa moni hyvä, mutta pieni yritys jäisikin pieneksi, eikä koskaan ottaisi ratkaisevia askelia tullakseen kovasti peräänkuulutetuiksi kasvuyrityksiksi.

Parhaat näistä ammattimaisista omistajista ymmärtävät myös brändäämisen tärkeyden. Uudistettuaan yritysten liiketoimintamalleja useilla eri toimialoilla ne tietävät, että yrityksen strategia ei ole totta, ennen kuin asiakkaatkin sen tuntevat. Yksi esimerkiksi pääomasijoittajan harjoittamasta tasapainoisesta yrityksen ja brändin kehittämisestä löytyy korjausrakentamisen alalta.

Suomessa on kolmisen miljoonaa rakennusta. Noin kolme neljäsosaa niistä on rakennettu ennen vuotta 1990. Suuri osa rakennuskannastamme on korjausikäistä tai pian tulossa sellaiseksi. Rakennuskannan keski-ikä koko ajan noustessa korjausrakentaminen kasvaa pitkällä tähtäimellä uudisrakentamista nopeammin.

Vuonna 2007 korjausrakentamiseen käytettiin Suomessa noin 7 miljardia euroa. Suuresta kysynnästä huolimatta markkina oli pirstaleinen, ja suurimpienkin alalla toimivien yritysten markkinaosuudet kokonaisuudesta olivat vain reilun prosentin luokkaa.

Tässä näki mahdollisuuden vuonna 2007 perustettu suomalainen pääomasijoitusyhtiö Intera Partners. Se etsi sijoituskohteita toimialoilta, joilla on suuri tulevaisuuden kasvupotentiaali, mutta hajanainen yritysten kenttä. Korjausrakentaminen oli valtaosin pienten paikallisten yhden erikoisalueen yritysten käsissä. Suurille valtakunnallisille rakennusyrityksille korjausrakentaminen oli sivubusiness. Markkinalta puuttui korjausrakentamiseen keskittynyt ja sen eri palveluita laaja-alaisesti tarjoava yritys. Tilaisuus toimialan pelisääntöjen ja asiakkaiden ostokriteereiden muuttamiseen uudella arvon tuottamisen konseptilla oli ilmeinen.

Asiakkaiden kannalta toimialan pirstaleisuus tarkoitti esimerkiksi sitä, että taloyhtiöiden piti etsiä eri tekijät vesikatton, julkisivujen, ikkunoiden ja putkien remontoimiselle. Eri saneeraushankkeiden keskinäinen koordinaatio oli hankalaa, puhumattakaan siitä että taloyhtiöiden hallitukset olisivat voineet löytää kumppanin, jonka kanssa suunnitella pitkäjänteisesti rakennusten elinkaaren eri vaiheisiin sijoitettavia korjaustarpeita. Pitkäaikaiseen ja monipuoliseen kumppanuuteen pystyvien yritysten puuttuessa myöskään suurta luottamusta alan toimijoita kohtaan ei asiakkaiden keskuudessa tunnettu. ”Työn laadusta, aikatauluista ja lisäkustannuksista riitelemine on enemmän sääntö, kuin poikkeus”, totesi eräs isännöitsijä alan asiakastarpeita kartoittavassa haastattelussa, joita olin mukana tekemässä.

Intera Partners alkoi toteuttaa uutta korjausrakentamisen konseptia kokoamalla yhdeksi kokonaisuudeksi yrityksiä, jotka olivat erikoistuneet korjausrakentamisen eri osa-alueisiin: talotekniikkaan, julkisivuihin, linjasaneerauksiin. Nyt toiminta on laajentunut käytännössä koko Suomeen, ja kattamaan myös pihat ja ympäristöt. Muutamassa vuodessa yritysostoja on tehty alun toistakymmentä. Kokonaisuutta sitoo yhteen vahva yhteinen

brändi, Consti, ja fuusioituneet yritykset on ryhmitelty kolmeksi liiketoimintayksiköksi: Consti Julkisivut, Consti Talotekniikka ja Consti Korjausurakointi.

Vuonna 2013 Consti yhtiöt työllistivät lähes 800 henkeä, ja sen proforma liikevaihto oli noin 170 miljoonaa euroa. Se oli yli puolitoistakertainen verrattuna liikevaihtoon, jota korjausrakentamisesta teki alan suurin toimija vuonna 2007, kun Intera alkoi suunnitella uuden yrityksen kokoamista toimialalle. Constin kasvu alansa johtavaksi yritykseksi on saatu aikaan rakentamisen kannalta haastavina lamavuosina.

”Consti on yrittäjien yhtiö”, kertoo yritys nettisivuillaan. Osettujen yritysten yrittäjät ovat jatkaneet työtään uudessa kokonaisuudessa, ja ovat myös sen osakkaita. Yritykseen hankittu osaaminen on pystytty pitämään talossa. Isommaksi pelaajaksi yhdistymisen mahdollistamat taloudelliset hyödyt ovat varmasti olleet kaikille mukaan lähteneille yrittäjille selvät alusta alkaen. Vähän pitempään heidän sen sijaan ehkä täytyi miettiä sitä, miten suhtautua oman yrityksensä entisestä nimestä luopumiseen uuden yhteisen brändin hyväksi. Oman yrityksen nimeen kiteytyy paljon tunnearvoa niiltä vuosilta, jotka yrittäjä on käyttänyt yrityksensä rakentamiseen. Nimi on tullut vuosien varrella tutuksi myös asiakkaille, ja herkästi mieleen hiipii huoli heidän suhtautumisestaan, jos nimi vaihtuu. Katoaako vanhojen asiakkaiden luottamus vanhan nimen mukana? Entä kaikki kustannukset, jotka tulevat pakettiautojen, työvaatteiden, lomakkeiston ja muun sellaisen muuttamisesta uuden brändin mukaisiksi?

Intera Partners aloitti keskustelut yrittäjien kanssa yhteisestä brändistä samantien muiden integroitumiseen liittyvien kysymysten kanssa. Käytännöllisinä ihmisinä uuden yrityksen rakentajat ymmärsivät, että ilman yhteistä brändiä uuden kokonaisuuden edut ja uutuusarvo asiakkaille jäisivät hahmottomatta. Ilman yhteistä nimeä ja brändiä olisi ollut paljon vaikeampi kommunikoida asiakkaille sitä, että korjausrakentamisen markkinalle on syntynyt uusi kokonaisvaltaista palvelua tarjoava yritys.

Vaikka esimerkiksi vanhojen nimien yhdistelmät saattavat yrityksen oman organisaation mielestä tuntua fuusiotilanteissa helpolta kompromissilta, ulospäin ne viestivät herkästi kesken jäänyttä yrityskulttuurien ja arvontuottamisen konseptien integroimista. Constistakin olisi voinut tulla esimerkiksi Koja-JRH-Raita Oy, mutta onneksi yritysideoita toteuttajat olivat tolkun väkeä.

Uuden konseptin arvon kommunikoiseksi brändille tarvittiin olemus, joka viestisi toimialan lisäksi osaamista ja luotettavaa tekemisen meininkiä, sekä erottuisi tuoreudellaan toimialalle tyypillisistä brändeistä. Sain itse olla mukana kehittämässä brändäystä Mainostoimisto PH S:n tiimissä. Monista pöydällä olleista ideoista vaihtoehdoksi valikoitui ja lopulliseen muotoon hiotui nimi Consti, ja sille jämakka ja energinen visuaalinen ilme.

Case Consti		
ARVON TUOTTAMINEN	ARVON KOMMUNIKOIMINEN	ARVON KOTIUTTAMINEN
Pirstaleisen korjausrakentamis-markkinan eri osa-alueilla toimivien yritysten yhdistäminen alan johtavaksi täyden palvelun yritykseksi. Asiakkaille yksi taho, joka pystyy palvelemaan koordinoitusti rakennuksen elinkaaren erilaisissa saneeraustarpeissa.	Yli kymmenen fuusioituneen yrityksen tuominen uuden ja ilmeeltään tuoreen brändin alle. Merkittävä näkyvyys brändille mm. katukuvassa yhtenäistämällä autojen, kaluston, työmaapasteiden, työasujen jne. ulkoasu uuden brändin mukaisesti.	Isompia kokonaisurakoita ja pidempiä asiakassuhteita laajemmalla palvelutarjonnalla. Isomman organisaation tuottamat synergiat. Kasvavan tunnettuuden ja maineen tuoma kysyntä lamavuosien vaikeassa markkinatilanteessa.

CONSTI

Arvon kommunikoiminen

Kun toimin nuorena copywriterina eräässä 1980-luvun johtavista suomalaisista mainostoimistoista, puuttui silloisen suunnitteluryhmäni johtaja kerran asiakaspalaverissa puheeseeni kesken lauseen: ”Poika, me emme suunnittele mainoksia, vaan mainontaa.” Ajatuksena hänellä oli korostaa toimiston pyrkimystä tuottaa asiakkaille yksittäisiä mainoksia suurempia ja jännevämpiä kokonaisuuksia. Pitkäjänteisen ja eri medioissa osaksi samaa kokonaisuutta tunnistettavissa olevan mainonnan nähtiin tuottavan mainostajan panostuksille parempaa vastinetta kuin yksittäisten, milloin minkäkin näköisten mainosten. Puhuttiin kumuloituvasta huomioarvosta, ja asiakkaiden mielikuvien hitaasta muokkaamisesta vuosien johdonmukaisella työllä. Ajatus on oikea, ja vallalla nykyäänkin. Tosin termit joilla brändin kommunikaation kokonaisvaltaisuudesta puhutaan nykyisessä reaaliaikaisten ja vuorovaikutteisten medioiden läpätunkemassa maailmassa ovat muuttuneet. Samoin käsitys ihmisten mielikuvien muuttumisen syklistä on lyhentynyt merkittävästi. Enää ei puhuta vuosista, vaan parhaimmillaan kuukausista tai viikoista.

Jossain vaiheessa viime vuosituhannen viimeisellä vuosikymmenellä mainonnasta puhuminen korvautui markkinointiviestintä-termillä. Vuosituhannen vaihteen jälkeen se puolestaan vaihtui 360-asteiseksi kohtaamisten suunnitteluksi Connection wheelien ja muiden vastaavien työkalujen avulla, ja vähän myöhemmin 24/7- tai 365 -constant communicationiksi. Ja jos nykyään et halua vaikuttaa markkinoinnin Perähikiälle kärryiltä pudonneelta juntilta, sinun on parasta ymmärtää mitä tarkoitetaan brand behaviourilla, jonka areenoita ovat ostettu media, oma media ja ansaittu media. Termit saattavat tottumattomasta

kuulostaa oudolta jargonilta, mutta kaikki ne ovat yrityksiä antaa osuva nimitys brändin rakentamisen kannalta erittäin oleelliselle asialle: Kaikki mitä brändin nimissä tehdään kommunikoii brändistä jotakin, joko tarkoituksella tai tahattomasti. Siksi vahvaa brändiä tavoittelevan yrityksen tulee pyrkiä johdonmukaisesti hallitsemaan sitä, millaisia viestejä asiakkaille välittyy kaikissa mahdollisissa kohtaamisissa brändin kanssa.

Kaikki kommunikoii

Brändin ja asiakkaiden erilaisia kohtaamisia voi listata ja jäsenellä monilla eri tavoilla. Listauksen yksityiskohtia tärkeämpää on sen tunnistaminen, että kohtaamisia todellakin on paljon. Monet asiat, joita ei ensimmäisten joukossa tulisi ajatelleeksi, kommunikoivat asiakkaille brändin tuottamasta arvosta joko myönteisiä tai kielteisiä mielikuvia. Esitän seuraavassa yhden otsikkotason listauksen erilaisista brändin ja asiakkaiden kohtaamisista, mutta kuten sanottu, tämä ei ole ainoa mahdollinen tapa jäsentää listaa, eikä välttämättä täydellinen. Yksi keskustelun aihe, jolla voitte laajentaa omassa yrityksessänne vallitsevaa näkemystä brändin rakentamisesta, on pohtia johdon kesken, millaisissa eri tilanteissa nimenomaan teidän brändinne kohtaa asiakkaitaan. Minun oman listani pääotsikoita ovat tuote ja palvelu, asiointikokemus, brändi-infrastruktuuri, nimi, viiteryhmät ja kontekstit, markkinointiviestintä, ansaittu media sekä asiakkuusmarkkinointi.

Kaikki kommunikoi MITÄ NÄMÄ KERTOIVAT TUOTETUSTA ARVOSTA TEIDÄN ASIAKKAILLENNE?
• Tuote / palvelu
• Asiointikokemus
• Brändi-infra (esim. design, omat fyysiset ja digitaaliset palvelukanavat ja muut fasilitetit, omat mediat)
• Nimi
• Viiteryhmät ja kontekstit (esim. muut käyttäjät, myyntikanavat, asiat, ilmiöt & kumppanit joiden yhteydessä brändin esiintyy)
• Markkinointiviestintä
• Ansaittu media (esim. toimituksellinen julkisuus, sosiaalinen media, blogit)
• Asiakkuusmarkkinointi ja muu vuorovaikutus asiakkaiden kanssa

Tuote, palvelu & asiointikokemus

Tuote tai palvelu itsessään ovat osa markkinointia. Vanhasta uskuksesta huolimatta hyväkään tuote ei myy itse itseään, mutta tuotteen hyvyys kyllä edesauttaa myös sen markkinointia. Tuotteen hyvä funktionaalisuus ja design parantavat sen markkinoitavuutta, eli tekevät siitä helpommin markkinoitavan kuin huonosti suunnitellusta tuotteesta. Jos tuote on toimivuudeltaan tarpeeksi huono, ei sen puutteita voi millään markkinoinnin keinoinlla paikata. Siksi jo tuotetta suunniteltaessa olisi hyvä pohtia sitäkin, miten hedelmälliset lähtökohdat tuotteen tuottama arvo antaa tuon arvon kommunikoimiselle. Onko tuotteessa jotain erityistä ja kommunikoimisen arvoista? Jos vastaus on ei, on

parempi palata suunnittelupöydälle kuin hukata yrityksen resursseja tuohon tuomittuun yritykseen luoda kysyntää kilpailukyvyttömälle tuotteelle.

Palveluiden kohdalla puhutaan nykyään palvelumuotoilusta. Sillä tarkoitetaan paitsi digitaalisten palveluiden toiminnallisuuksien ja käyttöliittymien muotoilua, myös henkilökunnan toteuttaman asiakaspalvelun hallitsemista, tai itsepalvelun prosessien suunnittelemista mahdollisimman toimiviksi. Asiakaspalvelutapahtuma voi jättää asiakkaalle hyvinkin erilaisen kuvan brändin tuottamasta arvosta riippuen esimerkiksi henkilökunnan toiminnasta tai palveluprosessin sujuvuudesta. Palvelumuotoilu koskee paitsi puhtaasti aineettomia palveluita, myös niitä tilanteita, joissa palvelu on yksi tuotteen ominaisuuksista. Tästä on hyvä esimerkki aiemmassa luvussa kuvailemani palvelukokemus Lexus-huollossa. Jokainen vaihe ja yksityiskohta huollon varausmisesta huoltoon saapumiseen ja valmistumisen odottamiseen hyvin varustellussa loungessa kommunikoivat asiakkaalle brändistä johdonmukaisen ylellistä mielikuvaa.

Paitsi asiakkaan ylenpalttiseen huomioimiseen ja hemmoteluun, asiointikokemuksella edukseen erottuminen voi perustua myös vaikkapa palvelun yksinkertaistamiseen ja sujuvan itsepalvelun lisäämiseen. Tästä hyvä esimerkki on suomalainen verottajamme, joka on tehnyt suuren työn virtaviivaistaessaan veroilmoitusten tekemistä ja korjaamista. Esitäytetyt veroilmoituslomakkeet ja verkossa tapahtuva tietojen täydentäminen ovat pudottaneet suurimmalla osalla verottajan asiakkaista vuosittaisen verobyrokratian hoitamisen vaatiman ajan muutamaan minuuttiin.

Asiakkaan oma kokemus tuotteen tai palvelun käyttämisestä vaikuttavat hänelle brändistä syntyvään mielikuvaan paljon vahvemmin kuin erimerkiksi mainonnassa esitetyt lupaukset. Teot puhuvat vahvemmin kuin sanat. Aivan kuten toisista ihmisistä, käsityksemme yrityksistä ja brändeistä vaikuttaa enemmän se, miten toimivat, kuin mitä ne itsestään väittävät. Verottajakaan

olisi tuskin saavuttanut samanlaista ulkoisen mielikuvan paraneamista panostamalla palveluprosessin kehittämisen sijaan esimerkiksi mainoskampanjaan, jossa olisi kehuttu verottajan dynaamisuutta asiakaspalvelussa.

Vero.fi -palvelu on yksi esimerkki siitä, miten palvelun ja markkinoinnin rajat hämärtyvät digitaalisessa maailmassa. Parhaimmillaan mitään rajaa näiden asioiden välillä ei ole, vaan hyvä palvelu on samalla markkinointia, ja oivaltava markkinointi asiakkaan tyytyväiseksi tekevää palvelua. Kumpaa, palvelua vai markkinointia, on esimerkiksi se, miten digitaalista musiikkia myyvä iTunes-verkkokauppa tai kirjoja verkossa myyvä Amazon.com auttavat aiempiin ostoksiin perustuvilla suosituksillaan sinua löytämään omaan makuusi sopivia kappaleita tai kirjoja, joihin et muuten olisi ikinä törmännyt missään?

Esimerkkejä palvelun ja markkinoinnin limittymisestä löytyy myös fyysisestä maailmasta. Kangaskauppojen ja sisustusliikkeiden tarjoama verhojen mittaus- ja ompelupalvelu on asiakkaan näkökulmasta palvelua, mutta yritykselle puhtaasti keino myydä enemmän. Samoin tavaratalojen pukeutumispalvelut, kodinkoneliikkeiden kotiinkuljetus- ja vanhojen koneiden poisvientipalvelu, sekä hammaslääkäreiden ja katsastuskonttoreiden automaattisesti asiakkaalle lähettämät kutsut vuositarkastuksiin. Sen lisäksi, että tällaiset palvelut poistavat asiakkaalta ostamisen esteitä, ne myös pelkällä olemassaolollaan kommunikoivat palveluasennetta ja muita positiivisia asioita brändistä.

Brändi-infrastrukturi

Varsinaisiin ydintuotteisiin ja palveluihin kytkeytyy runsaasti muuta fyysistä ja virtuaalista brändi-infrastrukturia. Näitä ovat esimerkiksi sellaiset tuotteisiin kiinteästi liittyvät elementit kuin pakkaukset, käyttöohjeet ja lisävarusteet. Myös palveluiden tuottamisessa ja toimittamisessa asiakkaalle tarvitaan monista elementeistä koostuvaa infrastrukturia, esimerkkinä vaikkapa asiakaspalvelun kanavat, laskutusprosessi siinä käytettävine sähköisine tai

paperisine lomakkeineen, tai säännöllinen kanta-asiakasviestintä kuukausitiedotteiden tai muiden formaattien muodossa. Brändin infrastruktuuriin lasken myös asiat, joita monesti kutsutaan brändin omaksi mediaksi, tyypillisimmillään toimitilat, kuljetuskalusto, oma myyntikanava tai yrityksen verkkosivut.

Kaikkea brändin infrastruktuuria yhdistävä asia on design. Jokainen infrastruktuurin elementti on jollakin tavalla suunniteltu ja muotoiltu, joko tietoisesti tai tahattomasti. Yhtenäinen design läpi brändi-infran viestii asiakkaille, ja myös omalle organisaatiolle, että yritys on hyvin johdettu ja brändin asiat hallinnassa. Hallittu esiintyminen synnyttää luottamusta brändin kykyyn lunastaa lupauksensa. Hujanhajan sekalainen ilme brändi-infran eri elementeissä puolestaan kertoo yrityksen lepsusta ja päämäärättömyydestä toimintaansa, ja välinpitämättömyydestä asiakkaille tuotetun arvon tasalaatuisuutta kohtaan. Omalle organisaatiolle ryhdytön ilme antaa luvan olla ottamatta johdon linjauksia turhan vakavasti. Yritysilmeen näytävä kasvojenkohotus puolestaan on vahva keino viestiä kehittymistä ja määrätietoisuutta niin yrityksen ulkoisille kuin sisäisille kohderyhmille.

Itseeni on tehnyt säväyttävän vaikutuksen esimerkiksi teollisuuden nostolaitteita valmistavan Konecranesin kokonaisvaltainen yritysilmeen uudistaminen vuodelta 2006. Voi olla, että kiinnitin siihen tavallista enemmän huomiota siksi, että yhtiö on merkittävä työnantaja kotikaupungissani, mutta se edusti dynaamisuudessaan sellaista napakan otteen ottamista brändistä, jota ei ehkä ensimmäisenä odottaisi perinteikkäältä konepajayritykseltä. Itse en teollisuusnostureita tietenkään osta, mutta ilmeen uudistus antoi minulle uuden impulssin harkita Konecranesin osakkeisiin sijoittamista.

Design on sana, joka ymmärretään helposti väärin. Sen saataan tulkita tarkoittavan elitististä pintapuolisilla asioilla hienostelua ja tyylliseikoilla näpertelyä. Jotain sellaista, jota ei tavallisessa yrityksessä tarvita, koska ”...tämä meidän toimintamme on kuitenkin ihan vaan raadollista työn tekemistä.” Mihin esimerkiksi

muovipuristamo tai putkiliike tarvitsee designiltaan huoliteltua brändi-infraa? Ilman suunnitelmallista yritysilmettäkin pystyy totta kai pesuvateja puristamaan ja lämminvesivaraajia korjaamaan, mutta asiaa voi ajatella toisestakin näkökulmasta.

Jokaisen yrityksen toiminnan pyörittämiseen tarvitaan ainakin joitakin lomakkeita ja fyysisiä fasiliteetteja. Vähintään nyt ainakin laskulomake, jonkinlaiset internetsivut yhteystietoja varten sekä pakettiauto, pieni toimisto tai tuotantotila. Pienessä yrityksessä nämä välttämättä joka tapauksessa tarvittavat asiat ovatkin usein henkilökohtaisen myyntityön ja asiakaspalvelun lisäksi ainoita käytössä olevia keinoja arvon kommunikointiin. Jos pakettiauton ylläpitoon tai laskujen tulostamiseen ja postittamiseen käytetään rahaa joka tapauksessa, niin miksi ei sitten samalla uhrattaisi muutamaa ajatusta sille, millaisen vaikutelman niiden ulkoasu yrityksestä antaa? Varsinaisen työn laadun lisäksi asiakkaalle syntyvällä yleisvaikutelmalla yrityksestä saattaa olla suuri merkitys sille, mitä he yrityksestä muille puhuvat. Ja pienelle yritykselle asiakkaiden puheet ovat usein tärkein tai peräti ainoa media.

Yrityksen infrastruktuurin saattaminen hallitun designin alle ei välttämättä ole edes kallista. Jokaisesta kaupungista löytyy kohtuullisella tuntihinnalla perusvarmaa työtä paiskivia mies- ja -tietokone graafikoita, jotka osaavat hoitaa homman mies- ja pakettiauto yrittäjälle. Tärkeämpää kuin maailmanluokan tyylikkyys yritysilmessä on sen yhtenäisyys, ja se että sitä ylipäättään on joku vähän miettinyt. Kuten aiemmin sanottu, hallittu yritysilmä viestii asiakkaille muidenkin asioiden olevan yrityksessä hallinnassa. Designissa onkin kysymys tarkoituksenmukaisuudesta eikä hienostelusta. Tyyli- ja trenditietoisuutta viestivä yritysilmä on paikallaan silloin, kun nuo asiat ovat tärkeä osa yrityksen asiakkailleen tuottamaa arvoa. Jos yrityksen keskeinen kilpailuetu puolestaan on virtaviivaisen palvelun mahdollistama edullinen hinta, silloin yrityksen ilmeenkin on hyvä viestiä jalatmaassa- ja -homma- hanskassa- mielikuvaa. Halpuuttakin viestivä

ilme brändi-infrastruktuurille on hyvä tilata asiansa osaavalta graafikolta, koska itse yrittäessä vaikutelma saattaa lipsahtaa houkuttelevan halvasta epäilyttävän halvan näköiseksi.

Isommissa yrityksissä brändin infrastruktuurin designissa käytetään yleensä aina apuna ammattitaitoisia suunnittelulotistoja. Isoissa yrityksissä haasteeksi kuitenkin nousee yrityksen ilmeen yhtenäisyyden rispaantuminen ajan saatossa. Suuressa yrityksessä pieniä päätöksiä yritysilmän soveltamisesta tekevät eri aikoina ja eri osastoilla eri ihmiset soveltaen tehtyjä linjauksia vaihtelevalla luovuudella. Myös käytössä olevan ohjeistuksen, design guidelinesin, kattavuus ja käytännönläheisyys vaihtelee yrityksestä toiseen. Ohjeistus saattaa olla myös niin vanha, että sen jälkeen tekniikka on luonut yritysilmän soveltamiseen uusia ympäristöjä, joita ei ohjeen tekemisen aikaan vielä ollut olemassakaan. Onko teidän yrityksenne ohjeistossa esimerkiksi ohjeet yritysilmän käyttämisestä älypuhelinsovelluksissa?

Pieni poikkeama materiaalien värisävyssä tai logon ympärille jätettävän tyhjän tilan koossa eivät tunnu isoilta kompromisseilta kun ollaan tilaamassa uusia lippalakkeja tai kiinnittämässä valomainosta uuden toimipaikan seinään. Kun persoonakohtaisia tulkintoja yksityiskohdista kuitenkin vuosien varrella kertyy kymmenittäin tai sadoittain alkaa yrityksestä välittyvä kokonaiskuva helposti näyttää kirjavalta ja huonosti johdetulta. Brändi-infrastruktuurin designin hallitseminen ei olekaan kertaluonteinen kuntoon laittamisen projekti vaan jatkuvan opastamisen, työvälineiden tarjoamisen ja kurinpidon prosessi.

Nimi

Konecranesin brändiuudistukseen kuului myös yrityksen aiemmin käyttämästä KCI-nimilyhenteestä luopuminen. Päätös teki yrityksen nimestä helpommin muistettavan asiakkaille, ja lisäksi nimen itsessään sisältämää informaatioarvoa merkittävästi. Nimi onkin merkittävä, joskin usein alihyödynnetty kommunikoinnin keino. Asiakkaalle, joka kuulee yrityksestä ensimmäistä kertaa,

Konecranes kertoo yrityksen toiminnasta huomattavasti paljon enemmän kuin kolmikirjaiminen lyhenne KCI.

Itse työskentelin parikymmentä vuotta legendaarisessa mainostoimisto PHS:ssä, jonka nimi oli osoitus siitä, ettei suutarin lapsella ole kenkiä. Vuosikaudet PHS keikkui kaikkein palkitimpien suomalaisten mainostoimistojen kärjessä, ja keräsi myös asiakkailta arvostusta luovuudestaan mainostoimistojen vuosittaisissa mielikuvamittauksissa. PHS:n tekemän työn perusteella olisi luullut sen nauttivan suvereenia tunnettuutta markkinoinnin parissa työskentelevien suomalaisten joukossa. Hävisimme tunnettuudessa kuitenkin vuosi vuoden perään sellaisille helpommin muistettavan nimen valinneille hyville kilpailijoillemme kuin Taivas, Bob ja Hasan & Partners.

Parhaimmillaan brändin naseva nimeäminen voi toimia vahvana kommunikaatiokeinona lähtiessään elämään anekdootin tavoin kohderyhmän keskuudessa. Sen saavuttaakseen nimen täytyy olla sen verran provokatiivinen, että ylittää käyttäjien mielestä ”kertomisen arvoinen” -kynnyksen. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi Pimp Juice -energiajuoma, jonka nimi suomeksi tarkoittaa sutenöörimehua, sekä Death-savukkeet. Hyvän maun rajoilla liikkuvilla mielikuvilla, joskin paljon tyylikkäämmin, leikittelee myös French Connection UK -vaatemerkki, joka on lyhentänyt brändinsä väärin kirjoitetulta rivolta kirosanalta näyttävään muotoon FCUK. Osana tavoitellun mielle yhtymän vahvistamista brändin mainonnassa on käytetty otsikoita, joissa sanojen järjestys on sekoitettu, kuten asiakkaat mieltävät myös nimilyhenteen kirjaintenkin olevan.

Nimeämistä voi tietenkin käyttää kommunikaation keinona myös olematta tippaakaan provokatiivinen. Silloin nimellä useimmiten pyritään kuvailemaan brändin asiakkaalle tarjoamaa arvon tuottamisen konseptia. Esimerkkejä tästä ovat vaikkapa pizzojen kotiin noutamista ja kuljettamista tarjoava Kotipizza, nopeita linja-autoyhteyksiä suurten taajamien välillä tarjoava Express Bus tai hyönteisiä taloon lentämästä estävä Ötökkä-oviverho.

Yritysten kehittyessä ja laajentuessa uusille alueilla niiden toimintaa kuvailevat nimet jäävät joskus ajastaan jälkeen. Liian kapea-alainen tai vanhaan teknologiaan ankkuroituva nimi saattaa muuttua rasitteeksi, joka estää kohderyhmiä näkemästä yrityksen kehitystä. Tällaisissa tilanteissa yritykset kokevat usein tarpeelliseksi katkoa kahleet vanhaan mielikuvaansa etsimällä itselleen kokonaan uuden, ja vanhasta radikaalisti erilaisen nimen.

Omalle uralleni on sattunut kaksi tämän tyyppistä suuren luokan tapausta. Olen saanut olla mukana brändäämässä niin Teleä Soneraksi kuin Postia Itellaksi. Nimenvaihdokset tulivat ajankohtaisiksi, kun Tele oli kasvamassa pelkästä puhelinliikenteen hoitajasta myös muun muassa internet-palveluiden tarjoajaksi, ja Postin liiketoiminnan volyymissä yrityksille tarjottavat logistiikkapalvelut olivat ohittaneet moninkertaisesti kuluttajille tuotetun postipalvelun.

Kummankin yrityksen nimivalintaa irvailtiin mediassa. Hilpeyttä herätti muun muassa yhtenä perusteena käytetty kriteeri, että uusi nimi on pyritty valitsemaan niin, että ”...se ei tarkoita millään kielellä mitään.” Yritysten tilanteista ja tulevaisuuden näkymistä irrotettuna lause kieltämättä kuulostaa hullunkuriselta. Sen verran kaukonäköisyyttä nimiin kuitenkin molempien kohdalla sisältyi, ettei kumpikaan voinut kovaa vauhtia kehittyvillä toimialoillaan tietää kovin montaa vuotta eteenpäin, mitä kaikkia toimintoja nimen alla tulevaisuudessa pitää sopia. Yritysten logistiikkapalveluiden ja perinteisen postinjakelun lisäksi Itellan palveluvalikoimaan kuuluvat tänä päivänä esimerkiksi verkkokauppa-alustat ja yritysasiakkaita palveleva pankki, ja Sonera on levittäytynyt viihteen alueelle netin kautta toimivalla tilausvideopalvelullaan. Uudistumisen viestimisessä, ja median huomion hankkimisessa yrityksen muuttuvalle strategialle molemmat nimiuudistukset onnistuivat erinomaisesti. Soneran nimivaihdoksen aikaisista markkinatutkimuksista muistan, että kolmessa viikossa uuden Sonera-nimen spontaani tunnettuus ohitti vuosikymmenet käytössä olleen vanhan Tele-nimen

tunnettuuden. Se ei ollut niinkään markkinointiviestinnän kuin toimituksellisessa mediassa ansaitun laajan huomion ansiota.

Millä tahansa perusteella brändille nimi valitaankin, oli pa se kuvaileva tai keksitty tai vaikka perustajan sukunimi, valinnan pitää olla tietoisien harkinnan tulos. Valitettavan usein nimen mahdollisuudet brändin tuottaman arvon kommunikoimisessa kuitenkin sivuutetaan liikoja miettimättä. Tyyppiesimerkki tästä on Pohjolan Perunan omistaman Vihannin Perunatehtaan toimitusjohtajan kommentti *Helsingin Sanomissa* kesäkuussa 2012. Lehden kuluttajasivuilla oli juttu myyttisen mummo-hahmon käyttämisestä erilaisissa brändeissä. Juttuun liittyen toimittaja tiedusteli Vihannin tehtailta miten sen käyttämä Mummon-brändi liittyi brändillä myytäviin ranskanperunoihin? Nehän eivät perinteisesti ole mummojen kotiruokarepertuaariin kuuluneet. Toimitusjohtajan perustelu oli lyhyt ja tyhjentyvä: ”Sitä tavamerkkiä käytetään, mikä sattuu olemaan.”

Viiteryhmät ja kontekstit

Tärkeä osa brändin arvon kommunikoimista ovat viiteryhmät joihin brändi samaistetaan ja kontekstit joissa se esiintyy. Konkreettisesti tämä tarkoittaa valintoja esimerkiksi sen suhteen, missä myyntikanavissa ja millaisen muun valikoiman osana yrityksen tuotteita ja palveluita myydään. Voimakkaita viiteryhmään kiinnittymisen keinoja ovat myös sponsorointikohteiden valinta ja päätökset siitä, millaisissa tapahtumissa, millä messuilla ja niin edelleen ollaan mukana. Perinteisesti urheilu on ollut sponsoroinnin kohteista suosituimpia herättämänsä laajan kiinnostuksen ja pääosin positiivisten mielikuvien ansiosta, mutta viime vuosina suosiotaan ovat kasvattaneet erityisesti yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyvät hankkeet. Eräs avainasemassa oleva viiteryhmä, jota brändi ei kykene itse määräämään, mutta jonka muodostumiseen se voi monilla toimenpiteillä pyrkiä vaikuttamaan, ovat brändin muut käyttäjät. Asiakkaalle on inhimillistä pohtia sellaistaakin

turhamaiselta tuntuva kysymystä, että minkälaisiin ihmisiin muut hänet samaistavat, jos hän valitsee tietyn brändin?

Yksi myyntikanavakontekstin hyödyntämisen mestareista arvon kommunikoimisessa on kosmetiikkateollisuus. Kosmetiikkatuotteet jaetaan kolmeen kategoriaan. Ne ovat massamarkkina-, semiselektiivinen ja selektiivinen kosmetiikka. Kategorioiden nimillä viitataan siihen, miten laajassa tai suppeassa jakelussa tuotteet ovat, eli toisin sanoen miten edullisia tai kalliita ne ovat. Massamarkkinatuotteita, deodoranteja ja ihovoiteita esimerkiksi, on saatavilla mistä tahansa päivittäistavarakaupasta, ja semiselektiivisiä tuotteita haluavien täytyy etsiä kemikaaliin tai suurten hypermarkettien kosmetiikkaosastoille. Selektiivistä kosmetiikkaa sen sijaan ei anneta ihan kenen tahansa myytäväksi, koska liian arkipäiväinen jakelukanava latistaisi ostokokemusta ja söisi tuotteen asiakkaalle tuottamaa emotionaalista arvoa. Selektiivisen kosmetiikan myyntikanavia ovat erikoisliikkeet, tax free -myymälät lentokentillä ja risteilylaitoissa, sekä suurten kaupunkien laadukkaat keskustatavaratalot.

Brändin viiteryhmistä kaikkein vahvin arvon kommunikoimisen kanava ovat brändin fanit. Siis niiden brändien kohdalla, jotka onnistuvat tuottamaan asiakkailleen faniuden synnyttämiseen riittävää arvoa. Se ei onnistu kaikilta, vaan edellyttää poikkeuksellisen vahvojen rationaalisten, ja ennen kaikkea emotionaalisten hyötyjen tarjoamista asiakkaille. Aiemmin tässä kirjassa mainitusta yrityksistä faniutta synnyttävään arvon tuottamiseen ovat pystyneet muun muassa Apple ja Patagonia. Brändin faniudeksi en laske mitään niin heppoista kuin brändistä tykkääminen Facebookissa. Yläpeukun klikkaaminen hetken mielijohteesta pakastepizza- tai vaatebrändin Facebook-sivulla ei vielä osoita minkäänlaista sitoutumista, tai edes erityistä preferenssiä brändiä kohtaan.

Faneja ovat sellaiset käyttäjät, jotka ovat valmiit näkemään paljon ylimääräistä vaivaa varmistaakseen uuden tuotteen itselleen ensimmäisten joukossa, tai levittääkseen brändin ilosanomaa

sen puolesta. Uutta iPadia makuupusseissa Applen myymälöiden edessä yökausia jonottavat ihmiset ovat brändin faneja. Niin ovat myös vaellus- ja kiipeilyreissuillaan Patagonian tuotteita vapaaehtoisesti testaavat, ja reissuillaan ottamiaan valokuvia Patagonialle mainoskäyttöön korvauksetta luovuttavat brändin lähettiläät, kuten heitä yrityksen nettisivuilla kutsutaan. Jos brändin arvopohja herättää vahvaa vastakaikua jossakin kuluttajissa, brändi on jopa mahdollista lanseerata käyttäen lähes ainoana kommunikaation keinona suosittelija. Näin tekivät 2000-luvun alussa ADAM LOWRY ja ERIC RYAN, kaksi kalifornialaista opiskelijakämpäkaveria.

He olivat kämppää siivotessaan alkaneet pohtia sitä, miksi kodinpuhdistusaineet ovat niin täynnä kaikkea myrkyllistä? Ihmiset varmasti arvostaisivat puhdistusaineita, jotka olisivat itsekkin puhtaampia ja vähemmän haitallisia aineista valmistettuja. Tämän havaintonsa päälle he perustivat Method-brändin. Itse pesuaineet valmistettiin niin ympäristöystävällisesti kuin mahdollista, mutta ne pakattiin toimialan tyylikkäämpiin design-pakkauksiin. Niistä tehtiin sisustuselementtejä, jotka ihmiset jättäisivät mielellään näkyviin keittiöön tai kylpyhuoneeseen osoittamaan omaa valvutuneisuuttaan vierailleen. Iskulauseekseen Method valitsi ”People against Dirty”, ihmiset likaisuutta vastaan.

Brändin ensimmäinen markkinointitoimenpide oli netissä julkaistu kirjanen nimeltään ”Dirty little secrets”. Siihen he kokosivat tietoa suurten puhdistusainevalmistajien ekologisesti kyseenalaisista valmistusmenetelmistä ja muista synneistä ympäristöä vastaan. Brändin fanit levittivät linkkiä netissä, ja Methodin maine ja kysyntä kasvoivat. Viisi vuotta perustamisensa jälkeen Method päätyi vuonna 2006 *Inc. 500* -lehden USA:n nopeimmin kasvavat yritykset -listan sijalle seitsemän.

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä ostetuissa medioissa on brändin tuottaman arvon kommunikoimisen osa-alueista se, joka useimmille

tulee mieleen ensimmäisenä. Sen hyödyntämiseen ei kuitenkaan kannata edetä ennen kuin itse tuote ja palvelu, asiointikokemus, brändi-infrastrukturi, sekä konteksti jossa tuotetta tarjotaan ovat kunnossa. Markkinointiviestinnällä ei voi paikata puutteita muissa asioissa, vaikka sitä usein yritetäänkin. Se on houkutteleva oikotie, koska on paljon helpompi reagoida kilpailijoiden perässä laahaavaan laatumielikuvaan tekemällä omasta laadusta kertova markkinointikampanja, kuin esimerkiksi uudistamalla yrityksen asiakaspalvelukulttuuri tai parantamalla huonosti yhteen toimivien verkkopalvelun osasten keskinäistä integraatiota. Totuutta kaunistelevista lupauksista brändi jää kuitenkin ennemmin tai myöhemmin kiinni. Lopputuloksena voi pahimmillaan olla se, että markkinoija käyttää rahaa kiinnittääkseen asiakkaiden huomion siihen, ettei brändi pysty täyttämään lupauksiaan.

Silloin kun tuote ja kaikki muut siihen liittyvät asiat ovat helposti markkinoitavassa kunnossa, tarjoavat ostetut mediat tänään enemmän erilaisia mahdollisuuksia arvon kommunikoimiseen kuin koskaan aikaisemmin. Uusien medioiden versoutumista tapahtuu kahta kautta. Ensinnäkin vanhojen mediatyyppien rinnalle syntyy uudenlaisia kommunikaatiokanavia erityisesti digitaalisissa välineissä. Tästä esimerkkejä ovat mobiilimarkkinointi, josta älypuhelimien yleistyessä on tulossa markkinoinnin valtavirtaa, sekä digitaaliset karttapalvelut markkinoinnin median erilaisissa päätelaitteissa. Toisekseen mediavaihtoehtojen määrä kasvaa myös vanhojen kategorioiden sisällä.

Esimerkiksi televisiomainonnassa Mainostelevisio oli ainoa vaihtoehto Suomessa vuoteen 1997 asti, jolloin sille saatiin kilpailijaksi TV Nelonen. Vain viisitoista vuotta myöhemmin, syyskuussa 2012, kaupallisia televisiokanavia Suomessa oli yhteensä jo 23. Vaihtoehtojen lisääntyminen on TV-mainonnassa ollut nopeaa, ja se on tietenkin muuttanut kohderyhmien tavoittamisen ja TV-mainonnan hinnoittelun matematiikan tyystin. Osittain tästä syystä kategorian ikaikainen kuningas Suomessa MTV joutui käymään yt-neuvottelut 2012 ja 2013.

Ostettua näkyvyyttä tarjoavien medioiden määrän nopea kasvu on aiheuttanut medioiden yleisöjen pirstaloitumisen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yhdellä mainoksella yhdessä mediassa tavoittaa vähemmän ihmisiä kuin ennen. Laajojen kohderyhmien tavoittamiseksi eri medioiden yhdessä käyttämisen taito korostuu osana hyvän brändin rakentajan kompetenssia. Harvojen mediakanavien maailmassa oli mahdollista ostaa yleisön huomio rahalla viestin kiinnostavuudesta riippumatta. Nykyajan mediaviidakossa enää kenenkään markkinointibudjetti ei riitä siihen. Rahaa arvokkaammaksi valuutaksi asiakkaiden huomion hankkimisessa ostetunkin median keinoin ovat nousseet tarttuvat ideat. Markkinointiviestinnän sisältö, ja sen kyky herättää yleisön kiinnostusta, on suurin yksittäinen media-panostusten tehoon vaikuttava tekijä.

Todisteeksi tästä on mieleeni jäänyt erään mediatoimiston presentaatio heidän kampanjamittaustensa tietopankista. He kertoivat mitanneensa vuosien aikana satojen kampanjoiden toimivuutta samalla metodiikalla. Mediapanostuksiltaan ja matemaattiselta tavoittavuudeltaan keskikokoisten kampanjoiden kohderyhmässään saavuttama huomioarvo vaihteli mittaushistoriassa 98 % ja 11 % välillä. Vähän yksinkertaistaen, parhaan huomioarvon saavuttaneessa kampanjassa median ostamiseen käytetylle rahalle saatiin siis lähes yhdeksän kertaa enemmän vastinetta kuin huonoiten huomatussa. Mediatoimistojen tekemä mediasuunnittelu perustuu tarkasti tilastoituun tietoon siitä, millä medioilla minkäkin kohderyhmän parhaiten saavuttaa. Siksi noin suuri vaihteluväli suunnilleen samankokoisten kampanjoiden huomioarvoissa ei voi johtua median ostamisen paremmuudesta tai huonommuudesta, vaan ainoaksi selittäväksi tekijäksi jää kampanjan sisältö.

Tästä syystä hyvälle mainostoimistolle kannattaa ehdottomasti maksaa enemmän kuin huonolle. Kaikkein hölmöintä säästämistä on ostaa halvalla mitäänsanomattomia mainonnan ideoita, jotta niiden mediassa esittämiseen jäisi enemmän rahaa.

Kymmenen kertaa esitetty huono mainos on kymmenen kertaa esitetty huono mainos. Toinen markkinointiviestinnän perussääntö sanoo, että mainonnan laatu siirtyy asiakkaan mielessä tuotteen laaduksi. Kannattaa harkita millaista markkinointia brändin nimissä maailmalle levittää, ettei tule tehneeksi brändille tahatonta vahinkoa.

Kun mediakanavien määrä alkoi vuosituhaten vaihteessa kasvaa nopeasti, alettiin puhua integroidusta markkinoinnista. Sillä tarkoitettiin eri kanavissa tehtävän markkinointiviestinnän koordinoimista samaa viestiä kertovaksi ja visuaaliselta ilmeeltään tunnistettavaksi kokonaisuudeksi. Integroidun kampanjasuunnittelun painopiste oli ajatuksen alkuvuosina voittopuolisesti kampanjaelementtien ulkoisessa yhdennäköisyydessä. Kaikkein pinnallisimmillaan integroimista toteutettiin niin, että mainoselokuvan filmimateriaalista napattiin jokin avainkuva, jota sitten levitettiin niin lehti-ilmoituksiin, ulkomainontaan, suorapostituksiin kuin internet-bannereihin ja yrityksen kotisivuille. Sitä, miten hyvin kukin markkinointiviestinnän toteutus itsessään toimi omassa mediaympäristössään, ei juurikaan murehdittu.

Eri mediakanavat ovat kuitenkin luonteeltaan, vaikutusmekanismiltaan ja informaation välittämiskyvyltään hyvin erilaisia. Suuri ero on myös siinä, onko median kuluttamisen tilanne yksisuuntaisen passiivinen, kuten asia on vaikkapa painetun sanomalehden kohdalla, vai aktiivinen ja kaksisuuntainen, kuten tilanne on useimmiten digitaalisissa medioissa. Saman kuva- ja otsikkomateriaalin eri medioihin levittämisen sijasta integroidun markkinointiviestinnän tekeminen ymmärretäänkin nykyään useimmiten eri kanavien linkittämiseksi toisiaan täydentäväksi ja syventäväksi sekä asiakkaita aktivoivaksi jatkumoksi.

Usein tavoitteena on käyttää markkinointiviestinnän muita kanavia liikenteen luomiseen kampanjan sydämenä toimivalle verkkosivustolle. Verkkoon houkutelut kävijät yritetään sitten jalostaa ostajiksi, tai vähintään yhteystiedoiksi joita voidaan

käyttää kohdennetussa myyntityössä. Internet onkin markkinoinnin mediana aivan oman luonteisensa johtuen siitä, että siellä raja markkinointiviestinnän, myynnin ja asiakaspalvelun välillä on bittiavaruuteen piirretty viiva. Sitä mukaa kuin integroidun markkinointiviestinnän tekemisessä on siirrytty levittämiseen linkittämiseen, on vahvan brändilupauksen ja tarttuvan markkinointi-idean merkitys kampanjoita kokonaisuuksiksi sitovina tekijöinä syrjäyttänyt eri medioissa esiintymisen ulkoisen yhdenmukaisuuden.

Ansaittu media

Ansaittu media on termi, jolla tarkoitetaan puheenaiheeksi pääsemistä toimituksellisessa mediassa tai brändin käyttäjien kesken käytävässä keskustelussa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Muiden toimesta käytävä keskustelu on kaikista muista arvonnäkökohdista poikkeava sikäli, ettei brändeillä ole juurikaan keinoja hallita sitä. Ainoa mitä yritys voi tehdä vaikuttaakseen brändistään käytävään keskusteluun on pyrkiä inspiroimaan sitä. Se tapahtuu tekemällä yleisön ja median näkökannalta mielenkiintoisia asioita. Tämä tuo markkinoinnin tekemiseen piirteitä viihteen tekemisestä ja sisällön tuottamisesta. Erityisesti ansaitun median tavoittelussa pätee sääntö, ettei ihmisiä voi ikävystyttää kiinnostumaan. Brändi saa yleisön ja toimittajat saa puhumaan itsestään ainoastaan tekemällä asioita, jotka ovat heidän mielestään mainitsemisen arvoisia.

Raadollinen esimerkki siitä, miten vähän ihmisiä lähtökohtaisesti kiinnostaa se, mitä yritykset haluavat itsestään ja brändistään kertoa on Youtube. Se mielletään usein keinoksi tavoittaa helposti ja halvalla paljon ihmisiä. Onhan internet globaali media. Asiasta saa aika lailla toisenlaisen käsityksen, kun etsii kyseisestä videopalvelusta materiaalia sattumanvaraisesti valittujen suurten suomalaisyritysten brändeillä. Tyypillisesti pörssiyritysten Youtubeen lataamat videot itsestään ja liiketoiminnastaan keräävät vain muutamia satoja katselukertoja,

niistäkin todennäköisesti suuri osa kyseisten yrityksen henkilökuntaa. Pelkkä löydettävissä oleminen ei netissä riitä, vaan yleisölle pitää antaa syy kiinnostua.

Rohkaisevaa markkinoijan kannalta on se, miten tilanne muuttuu heti kun perinteisistä markkinoinnin kliseistä luovutaan, ja onnistutaan tekemään oikeasti koskettavaa tai viihdyttävää sisältöä. Silloin yleisön mielenkiinto muuttuu itse itseään vahvistavaksi kierteeksi, kun ihmiset alkavat jakaa videoita omista sosiaalisen median päivityksissään. Parhaimmillaan syntyy internetissä kulovalkean tavoin leviäviä ilmiöitä. Kaksi esimerkkiä tästä keväältä 2014 ovat ”First kiss” ja ”What languages sound like to foreigners” -videot. ”First kiss” oli dokumentoivinaan sitä, mitä tapahtuu kun ventovieraat ihmiset suutelevat toisiaan ensimmäistä kertaa, mutta paljastui pian USA:laisen Wren-vaa-tebrändin mainokseksi. Videon kaupalliset tarkoitusperät eivät sen suosiota heikentäneet, vaan vajaassa viikossa tyylikäs toteutus keräsi yli 40 miljoonaa katselukertaa Youtubessa. Maailman eri kieliä onomatopoeettisella siansaksalla videokameran edessä imitoiva 19-vuotias suomalainen SARA-MARIA FORSBERG puolestaan keräsi muutamassa päivässä yli 8 miljoonaa katsojaa ”What languages sound like to foreigners” -videollaan ja nousi yhdessä yössä kansainväliseksi kuuluisuudeksi. Yhteydenottoja ja työtarjouksia alkoi tulla ympäri maailmaa hetkessä niin paljon, että Sara-Maria tarvitsi avukseen kaksi manageria seulomaan ja hoitamaan niitä.

Tämä paljastaa miten dramaattisesti markkinoinnin kiinnostavuuden ja viihdyttävyyden vaatimukset muuttuvat, kun perinteisestä push- eli työntömediasta siirrytään internetin kaltaiseen pull- eli vetomediaan. Ero näiden kahden mediatyyppin välillä on siinä, että push-mediassa markkinointia työnnetään asiakkaiden nähtäville muun mediasisällön joukossa, mutta pull-mediassa sisällön täytyy itse houkuttaa yleisö luokseen.

Legendaarinen mainos- ja liikemies DAVID OGILVY kiteytti yleisön huomion ansaitsemisen tärkeimmän lainalaisuuden

jo 1960-luvulla: ”Tullakseen kiinnostavaksi brändin on tehtävä kiinnostavia asioita”. Tätä periaatetta hän sovelsi jo mainosuransa alkuvuosina ennen toista maailmansotaa. Aloittelevana mainostoimiston yhteismiehenä hänen hoidettavakseen ohjattiin asiakas, jolla tiukka oli tavoite, mutta vähän rahaa. Jo silloin pienimmät asiakkaat annettiin mainostoimistoissa kokemattomimpien ihmisten vastuulle, mikä ei välttämättä ole aina huono asia, kuten tästäkin tarinasta voi päätellä. Joskus kokemattomuus voi nimittäin johtaa ennakkoluultomiin ajatuksiin.

Ogilvylle ohjattu asiakas oli yrittäjä, joka halusi mainostaa uuden hotellinsa ja ravintolansa avajaisia. Rahaa ei ollut riittävästi mainostilan ostamiseen sanomalehdistä, ja Ogilvyn piti keksiä jotain muuta. Hän päätteli, että jos hotelli ja ravintola olisivat avajaisiltana tupaten täynnä väkeä, lähtisi siitä sana liikkeelle uutena pintapaikkana, jossa jokaisen itseään kunnioittavan paikkakuntalaisen pitäisi käydä. Sen jälkeen olisi selvää mitä hotellia paikkakunnan väki suosittelisi muualta tuleville matkalaisille. Ogilvy käytti asiakkaansa koko budjetin postikortteihin. Niihin hän kirjoitti henkilökohtaisia kutsuja avajaisiin kaikille, joiden nimen ja osoitteen onnistui löytämään paikallisesta puhelinluettelosta. Avajaisilta oli täydellinen menestys. Hotelli pullisteli ihmisiä, ja lehdet kirjoittivat juhlista seuraavana päivänä. Sissimarkkinointia, ilmiön luomista, julkisuuden ansaitsemista, yleisön osallistamista ja word-of-mouthia monta kymmentä vuotta ennen kuin kukaan keksi kutsua tuon tyyppisiä markkinoinnin taktiikoita noilla nimillä. ”Olin saanut maistaa verta”, kirjoitti Ogilvy myöhemmin kirjassaan *Mainosmiehen tunnustuksia*.

Nykyisin tosin panokset, joilla ilmaista mediajulkisuutta tavoitellaan, ovat nousseet aika paljon David Ogilvyn päiviä kovemmiksi. Pienillä sympaattisilla ideoilla voi totta kai edelleen saada huomiota sosiaalisessa mediassa, mutta maailmanluokan mediahuomioon tarvitaan maailmanluokan temppeja. Tämän alan lyömätön mestari on itävaltalainen energiajuomabrändi Red Bull. Sen markkinoinnin tärkein keino ovat energiaa ja

hullunrohkeutta tihkuvien tapahtumien järjestäminen, ja niiden keräämä mediajulkisuus.

Lokakuun 14. päivä vuonna 2012 Red Bull nosti julkisuuspelin panokset aivan uuteen luokkaan ja siirtyi tapahtumista spektaakkeleihin. Miljoonilla tietokoneilla ympäri maailmaa seurattiin internetistä suorana lähetyksenä Red Bull Stratos-operaatiota. Siinä itävaltalainen FELIX BAUMGARTNER teki historiaa hyppäämällä kohti maan pintaa korkeammalta kuin kukaan muu ikinä, 39 kilometrin korkeudesta stratosfääristä.

Yli neljä minuuttia kestäneen vapaan pudotuksen aikana Baumgartner ylitti äänennopeuden ensimmäisenä hyppääjänä koskaan. Yhdessä vaiheessa vapaata pudotusta hän uhkasi joutua hallitsemattomaan pyörimisliikkeeseen, joka olisi voinut johtaa tajunnan menettämiseen. Siitä olisi hyvin todennäköisenä seurauksena ollut kuolema. Henki olisi lähtenyt takuuvarmasti myös, jos paineistetussa suojapuvussa olisi ollut pienikin reikä. Silloin Baumgartnerin veri olisi alkanut kiehua tyhjiötä lähenlevissä olosuhteissa. Kuin ihmeen kaupalla mikään riskeistä ei toteutunut. Hyppynsä loppuvaiheessa Felix avasi Red Bull-laskuvarjonsa kaikkien kuvattavaksi ja leijaili muina miehinä maahan New Mexican aavikolle. Seuraavana päivänä maailmassa ei ollut montakaan mediaa, jossa Baumgartnerin huimapäinen temppe ja sen sponsori eivät olisi olleet ykkösuutisten joukossa.

Jälkeenpäin on helppo todeta Red Bullin onnistuneen brändiä ihailevan ansaitun median hankkimisessa paremmin kuin kukaan ikinä. Lopputulos olisi voinut olla hyvin toisenlainen, jos hyppy olisi mennyt pieleen ja Baumgartner liiskautunut kiehuvan veren ja lihan sekaiseksi murekkeeksi New Mexican kuivaan kamaraan. Red Bullin ainutlaatuisuus brändin rakentajana näkyy siinä, että se ei tätä riskiä kavahtanut. Ainoa mahdollisia imagovahinkoja rajoittava toimenpide johon tämä brändien huimapää ryhtyi, oli suoran lähetyksen viivästyttäminen 15 sekunnilla. Se jätti lähetysten ohjaajalle tarvittaessa aikaa katkaista kuvavirta juuri ennen kaikkein brutaaleimpia hetkiä.

Ansaitun median kenties tavoitelluin muoto on suosittelu, se että käyttäjät ryhtyvät itse vapaaehtoisesti brändin sanansaattajiksi. Ajatus on brändin rakentajan kannalta kaikin puolin hurmaava. Viesti tuotteiden ja palveluiden erinomaisuudesta leviää suosittelun kautta käyttäjältä toiselle uskottavasti ja ilmaiseksi, eihän mikään voi olla sen parempaa markkinointia. Suosittelun generoimisesta on helppo puhua kampanjasuunnitelmissa, mutta sen aikaan saaminen on haastavimpia tehtäviä, joita markkinoija voi itselleen asettaa. Asiakkaat eivät puhu brändistä siksi, että brändi niin haluaa, vaan ainoastaan jos he itse sitä haluavat. Tämän halun synnyttämiseksi asiakkaille on tarjottava jotain erityistä ja puhumisen arvoista, jotain jolla ihminen voi kokea loistavansa sosiaalisissa tilanteissa. Tällaista sosiaalista valuuttaa brändi voi antaa asiakkaalleen ainakin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on tuottaa niin loistavia tuotteita ja palveluita, että ne ovat itsessään hämmästelemisen arvoisia. Toinen keino on hoitaa asiakassuhdetta niin hyvin, että jo siitä kertominenkin tuottaa asiakkaalle hyvää mieltä.

Asiakkuusmarkkinointi

Alun perin markkinointi -termillä on tarkoitettu markkinoiden luomista yrityksen tuotteille ja palveluille. Niinpä markkinoinnin teorioiden ja suunnittelumallien huomio on perinteisesti ollut uusien asiakkaiden hankkimisessa. Kaikki, jotka ovat missään oppilaitoksessa koskaan suorittaneet edes jonkinlaisen markkinoinnin kurssin, ovat todennäköisesti kuulleet AIDA-mallista. Kirjainlyhennelmä tulee englannin kielen sanoista attention, interest, desire ja action, eli huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. Nuo neljä sanaa kuvaavat klassista ajatusta siitä, millaisten vaiheiden läpi potentiaalinen asiakas suhteessa brändiin on markkinoinnilla kuljetettava, jotta hänet saadaan tekemään ostopäätös. Siksi mallia kutsutaan usein myös nimellä ostosuppilo.

Yhä edelleen monet median käyttöä suunnittelevat ja konsultoivat tahot käyttävät AIDA-mallia tai sen johdannaisia

kampanjasuunnittelun lähtökohtana. Uusien asiakkaiden tavoitteluun se onkin aivan käypä lähestymistapa, vaikka internetin aikakaudella ostopäätöksen vaiheet saattavatkin edetä huomattavasti vanhaa maailmaa nopeammin, ja entisestä poikkeavassa järjestyksessä. On esimerkiksi täysin mahdollista, että eri tuotteiden ominaisuuksia ja hintoja vertaileva sivusto saattaa herättää asiakkaassa halun jotakin tuotetta kohtaan ensin, ja vasta sen jälkeen hänessä herää kiinnostus oppia tietämään tuotteesta enemmän. Yhtä kaikki, ennen ostopäätöstä asiakas useimmin käy jossain järjestyksessä läpi huomion, kiinnostuksen ja haluamisen.

Ostosuppiloajattelun suuri heikkous on siinä, että se kuvaa vain yhden osan markkinoinnin tehtäväkenttää. Se ohjaa markkinoijan ajattelemaan nimenomaan uusien asiakkaiden hankkimista, eikä vanhojen asiakkaiden tyytyväisenä pitämistä ja heidän asiakkuutensa arvon pitkäjänteistä kasvattamista. Ajatuksemme harhautuvat askartelemaan voittopuolisesti uusien asiakkaiden parissa siitäkin huolimatta, että olemme kaikki kuulleet moneen kertaan miten he ovat yritykselle viisi tai kymmenen kertaa kalliimpia kuin olemassa olevat asiakkaat. Vanhoja asiakkaita on vaarallisen helppo pitää ”varmana kaurana”, joka pysyy brändille uskollisena vähemmälläkin hoidamisella. Heidän huomioimisessaan ei ole samaa jännitystä ja valloittamisen riemua kuin uusien asiakkaiden hurmaamisessa. Psykologiaa en ole liiemmästi lukenut, mutta ehkä tässä on jotain analogiaa siihen mukanaan vievään huumaan, jota ihmiset tuntevat parisuhteen alussa, ennen kuin suhde vakiintuu hoitamista vaativaksi arkiseksi yhdessä elämiseksi.

Asiakkuusmarkkinoinnista ja asiakaspalvelusta markkinoinnin keinona kirjoittava JOSEPH JAFFE esittää kirjassaan *Flip the funnel* vuodelta 2010, että ostosuppilo pitää heilauttaa ylösalaisin. Asiakkaan ostopäätöstä ei pidä ajatella markkinoinnin pääte- vaan alkupisteenä. Silloin markkinoinnin vaiheet eivät enää mukailekaan ostosuppilon huomio, kiinnostus, halu ja ostovaiheita. Asiakkaan ostopäätöksestä alkavan, ja ylösalaisin

käännettyä suppiloa seurailevan markkinointiprosessin vaiheet ovat Jaffen mukaan osto, dialogi, insenttiivit ja huomiointi. Tämä ajattelu rakentuu sille, että oston tapahtuessa yritys saa asiakkaalta paitsi rahaa, myös tietoa.

Vähimmillään tieto on nykyisen korttimaksamisen aikana asiakkaan henkilöllisyys, usein myös hänen yhteystietonsa kanta-asiakasohjelman, tuotteeseen liittyvän takuun tai säännöllisen palveluntilauksen laskutusosoitteen kautta. Tieto antaa ainekset dialogin avaamiseen. Yksinkertaisimmillaan dialogi voi olla asiakkaan kiittämistä hänen asioinnistaan, ja hänen palautteensa pyytämistä tyytyväisyyden tai toiminnan parantamisen aiheista. Vähän useammasta ostotapahtumasta yritykselle alkaa kertyä asiakaskohtaista osto- ja palautehistoriaa. Sen perusteella dialogi voi suuntautua asiakkaalle mieluisten asioiden tarjoamiseen esimerkiksi sähköisen suoramarkkinoinnin tai henkilökohtaisen asiakaspalvelun keinoin. Verkossa kirjoja myyvä Amazon.com tekee tätä automaattisesti, suositellen asiakkaille heidän ostoskoriin poimimiensa kirjojen perusteella muita kirjoja: ”...muut asiakkaamme jotka ostivat saman kirjan kuin sinä, ovat pitäneet myös näistä kirjoista...” Amazon.comille kyse on paitsi lisämyynnistä, myös tyytyväisistä asiakkaista. Henkilökohtaisesti pidän palvelua loistavana. En ole koskaan joutunut pettymään heidän suosituksiinsa, vaan olen niiden ansiosta ostanut monta mielenkiintoista kirjaa, jotka eivät muuten olisi ikinä tulleet tietooni.

Dialogin ei kuitenkaan tule rajoittua pelkkään lisämyyntiin, vaan parhaimmillaan se on myös asiakkaita kiinnostavan tiedon jakamista, aitoa keskustelua heidän tarpeistaan ja toiveistaan, tai oma-aloitteista reagoitua asiakkaiden sosiaalisessa mediasa yritystä kohtaan esittämään kritiikkiin. Digitaaliset asiointikanavat ja sosiaaliset mediat ovat antaneet markkinoijan käyttöön merkittävän määrän uusia keinoja pitää yhteyttä asiakkaisiinsa. Samalla ne ovat kuitenkin myös luoneet polttavan tarpeen aivan uudenlaisille suhdetoimintaosaajille. Jatkuva läsnäolo ja avoin keskustelu asiakkaiden kanssa sosiaalisessa mediassa ei hoidu

kenenkään viestintäpäällikön tai markkinointiassistentin oman toimen ohella. Se on kokopäiväistä työtä, jota tekevällä henkilöllä pitää olla varsin pitkälle menevät valtuudet kommentoida asioita reaaliajassa yrityksensä puolesta. Tästä syystä sosiaalisen median yhteisömanagerointia on myös vaikea ulkoistaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Asiakasta palvelevan dialogin lisäksi asiakassuhteen vahvistamiseen tarvitaan myös insenttiivejä, eli asiakkaan palkitsemista hänen uskollisuudestaan. Tyypillisimpiä palkitsemisen muotoja ovat vaikeasti tavallisen ihmisen hahmotettavissa olevalla matematiikalla pisteitä ja bonuksia asioinnista keräyttävät kanta-asiakasohjelmat. Niitä tarjoavat niin ruoka-kaupat, lentoyhtiöt kuin luottokorttifirmatkin. Ajatus on periaatteessa hyvä, mutta näistä ohjelmista on tullut niin yleisiä, etteivät ne enää useinkaan ole yritystä erilaistava tekijä vaan tuntuvat monista itsestään selvältä saavutetulta edulta. Esimerkiksi molempien suurten kotimaisten kaupparyhmitymien, K:n ja S:n kanta-asiakaskortit löytyvät lähes jokaisen suomalaisen aikuisen lompakosta.

Parhaimmat insenttiivit ovat sellaisia, jotka tuntuvat asiakkaasta yksilöllisiltä, ja muutoin vähän vaikeasti saavutettavilta. Usein ne ovat myös jotain muuta kuin pelkkää kylmää käteistä. Kestävät ihmissuhteetkaan rakentuvat harvoin pelkälle rahalle. Esimerkiksi Stockmannin tapa päästää parhaat kanta-asiakkaat sisään Hulluille päiville tuntia ennen muita asiakkaita on paljon enemmän sitoutumista synnyttävä etu, kuin pelkät alennukset.

Kaikki ymmärtävät teoriassa uskollisten asiakkaiden palkitsemisen tärkeyden osana arvon kommunikoimista, mutta monet toimivat käytännössä toisin ja uhraavat vähiten huomiota väkiintuneisiin asiakassuhteisiin. Esimerkiksi teleoperaattorit ovat tulleet tunnetuksi siitä, että ne palkitsevat uusia ja lähtöaikeissa olevia asiakkaita paremmin kuin uskollisia. Kuulostaa täydellisen typerältä, mutta otan esimerkin tällaisista käänteisistä kannusteista, joihin törmäsin taannoin puhelinkeskustelussa Sonera

asiakaspalvelun kanssa. Soitin sinne sanoakseni irti erään maksu-TV-kanavapaketin. Sen kuukausittainen hinta 14,95 euroa oli alkanut tuntua mielestäni turhan kovalta verrattuna siihen, miten vähän pakettiin kuuluvia kanavia tuli katsottua. Ystävällinen puhelinpalvelija kuitenkin kertoi minulle, että koska olin irtisanomisaikeissa oleva asiakas, hänellä oli lupa tarjota täsmälleen samaa paketti minulle 5 eurolla kuukaudessa.

Kun tämä hämmentävä hinnan putoaminen kolmasosaan muutamissa sekunneissa oli saatu käsiteltyä, loistavan ystävällinen ja tarmokas asiakaspalvelija ehdotti vielä, että päivittäisimme samalla laajakaistaliittymäni nykyistä nopeampaan, mutta halvempaan. Hänen mukaansa uusien liittymien hinnat olivat pudonneet melkoisesti siitä, kun itse olin aikoinani sopimuksen laajakaistasta tehnyt. Mikäpä siinä, internetin nopeus nousi liki kymmenkertaiseksi ja hinta oli todellakin edullinen ensimmäiset 21 kuukautta. Kun kysyin mihin hinta nousi sitten kun tarjousjakso päättyi, hän neuvoi minua pirteästi: ”...eihän sinun koskaan kannata päästää näitä liittymiä listahinnalle!” Juuri niin olin uskollisena, mutta ilmeisen tyhmänä asiakkaana toiminut vuosikaudet.

Puhelu oli ehkä silti parasta asiakaspalvelua mitä Sonera minulle on vuosien saatossa tarjonnut. Siinä he opettivat minulle itse, että uskollisuus ei kannata. Laitoin heti puhelun jälkeen kalenteriini merkinnän, että muistan 21 kuukauden sopimuksen umpeuduttua irtisanoa laajakaistaliittymän, ja vaihtaa sen taas aloittavan asiakkaan edulliseen starttitarjoukseen. Ja samalla vaivallahan sitä sitten selvittää myös millaisia tarjouksia kilpailuilla operaattoreilla on silloin uusille asiakkaille.

Siinä missä insenttiivien pitäisi tuntua asiakkaasta reilulta jatkuvan ostamisen palkitsemiselta, huomioimisen pitää yllättää hänet iloisesti. ”Olipas ystävällistä” ja ”hehän taitavat arvostaa minua oikeasti” ovat onnistuneen asiakkaan huomioimisen herättämiä ajatuksia. Tuollaisen reaktion aikaansaaminen voi kuulostaa kalliilta, mutta ajatus on huomioimisessa käytettyä

rahaa tärkeämpää. Asiakkaan voi saada tuntemaan itsensä tärkeäksi ilman suuria rahallisia panostuksia. Pankin lähettämä kutsu joulukonserttiin tuntuu totta kai mukavalta, mutta niin tuntuu myös sellainen perusasia, että joku muistaa nimesi.

Pienten kauppojen ja palveluyritysten pyörittäjille tämä on itsestänselvyyys ja osa pienuuden sympatiaa, jolla taistellaan suuria persoonattomia ketjuja vastaan. Pienen yrityksen pienestä asiakaskunnasta on helppo oppia muistamaan ne, jotka yrityksen palveluita eniten käyttävät. Nykyinen teknologia antaa myös isommille yrityksille laajat mahdollisuudet asiakkaan palvelemiseen tunnistettuna yksilönä. Yritysten puhelinpalveluissa tiedetään jo ennen vastaamista puhelinnumeron perusteella kenen liittymästä soitto tulee, ja kaupan kassalla asioidessa asiakkaan nimi on tiedossa heti, kun transaktion suorittamiseen käytetään maksu- tai kanta-asiakaskorttia.

Tietoa asiakkaan henkilökohtaiseen huomioimiseen on tarpeeksi kaikilla, mutta sen lisäksi tarvitaan taitoa ja oivalluksia tiedon hyödyntämiseen. Itseeni teki suuren vaikutuksen asiointikokemus Santa Monican Apple Storessa Kaliforniassa joitakin vuosia sitten. Olin pantannut uuden iPod-musiikkisoittimen ostamista sinne, koska USA:ssa ne ovat edullisempia kuin Suomessa. Maksoin ostoksen samalla luottokortilla, jota käytän musiikin ostamiseen Applen iTunes-verkkokaupasta. Sinne rekisteröityessä kysytään myös asiakkaan sähköpostiosoitetta. Kaksi sekuntia luottokortin lukemisen jälkeen myyjä sanoi minulle ystävällisesti: ”Herra Uusitalo, lähetän kuitin ja takuutodistuksen myös sähköpostiinne, jotta teidän on helppo arkistoida ne.” Hetken päästä puhelimeni kilahti ja ilmoitti vastaanottaneensa sähköpostin Apple Storesta. Se oli pieni, oivaltavalla teknologian käytöllä lähes automatisoitu ele, mutta sai minut tuntemaan itseni tunnetuksi ja tärkeäksi asiakkaaksi kymmenen aikavyöhykkeen päässä kotoa.

Samanlaisia tärkeyden tunteita ovat pienillä ja edullisilla eleillä tarjonneet minulle myös perheeni kesäpaikan lähellä

sijaitseva K-kauppa, sekä Stockmann. Kesäpaikkakuntani K-kauppias toivottaa kesän lähestyessä kotiosoitteeseeni lähetyllä postikortilla minut tervetulleeksi uuden kesän viettoon. Stockmann puolestaan on liittännyt kanta-asiakaskorttiini oikeuden tunnin ilmaiseen pysäköintiin Helsingin tavaratalon alla sijaitsevassa pysäköintilaitoksessa. Pysäköintietu on voimassa riippumatta siitä, ostanko juuri sillä kerralla mitään vai en, mikä tekee siitä nimenomaan huomioimista eikä ostokannusteen. Etu helpottaa elämäni suuresti tarjoamalla ilmaisen pysäköintipaikan aina kun käyn Helsingin keskustassa hoitamassa mitä tahansa asiaa. Monesti tietenkkin matkaani tarttuu myös tavaratalosta jostain kun kuljen sen läpi pysäköintilaitokseen.

Asiakasdialogi, asiakkuudesta palkitsevat insentiivit ja parhaiden asiakkaiden huomioiminen vaativat jonkun verran rahaa, mutta ennen kaikkea ajattelua ja työtä. Niihin kuitenkin kannattaa panostaa, koska tyytyväiset asiakkaat ovat keino hankkia lisää asiakkaita. Joseph Jaffen lisäksi myös toinen amerikkalainen markkinoinnin ajattelija, SETH GODIN, on leikitellyt ostosupilon kääntelemisellä. Hänen vertauksensa mukaan suppilosta tulee megafoni, kun sen kääntää kyljelleen. Dialogi, insentiivit ja huomioiminen johtavat tyytyväisyyteen, ja se puolestaan luo sitoutumista ja suosittelua.

Asiakkaan muuttaminen suosittelijaksi edellyttää, että hänelle on tarjottu jostain hänen mielestään mainitsemisen arvoista. Motiivi sykähdyttävän asiakaskokemuksen jakamiseen ystävien kanssa voi vaihdella itsekeskeisestä omalla tärkeydellä ylpeilystä vilpittömään haluun tehdä ystävälle palvelus ohjaamalla hänetkin hyvän yrityksen asiakkaaksi. Brändin rakentajan kannalta sillä ei ole väliä kunhan asiakkaat puhuvat yrityksestä, tuotteista ja palveluista hyvää. Tutkimusten mukaan yksi kaikkein luotetuimmista medioista on ”People like me”, meidän itsemme kaltaiset ihmiset. Kaikkein vahvinta arvon kommunikoimista on se, että saa asiakkaat kommunikoimaan siitä puolestaan.

Sitkeä idea

Arvon kommunikoimisen kanavia brändin rakentajalla on käytössään paljon, mutta kaikki ne ovat hyödyttömiä ilman ideaa siitä, miten arvoa noissa kanavissa kommunikoidaan. Tämän päivän maailmassa on ylitarjontaa lähes kaikesta, mutta mistään muusta ei niin paljon kuin informaatiosta.

Jo keskiajalla kirjanoppineet päivittelivät alati kasvavaa kirjoitetun tiedon määrää, ja sitä miten vaikeaksi se teki tietää mistä jotakin tietoa kannatti lähteä etsimään, mutta varsinaisesti Pandoran lippaan avasi tiedonvälityksen sähköistyminen. Digitaaliset mediat ja tietoverkot ovat lopullisesti räjäyttäneet tiedon tuottamiseen ja välittämiseen käytössä olevien keinojen määrän, ja minimoineet tiedon kopioimisen ja levittämisen hinnan. Informaation ylikuormitus, englanniksi information overload, ilmaantui terminä kirjallisuuteen ja tutkimukseen 1960-luvulla. Termin popularisoi ALVIN TOFFLER vuonna 1970 ilmestyneessä kirjassaan *Future Shock*, joka on julkaistu suomeksi nimellä *Hätkähdyttävä tulevaisuus*. Tofflerin mukaan liiallinen informaatio jostakin asiasta aiheuttaa ihmisille vaikeuksia ymmärtää asiaa, ja tehdä päätöksiä sen suhteen.

Tiedämme jokainen omasta kokemuksestamme, että elävässä elämässä liikaa informaatiota ei ole tarjolla vain yhdestä asiasta kerrallaan, vaan lukemattomista asioista yhtä aikaa. Olemme myös kaikki kokeneet tunteen, jota kutsutaan informaatio-ähkyksi. Kykymme ottaa vastaan ja käsitellä tietoa on rajallinen. Yritys omaksua liikaa meille tarjotusta tietovirrasta johtaa keskittymisvaikeuksiin, ahdistumiseen ja asioiden tärkeysjärjestyksen hämärtymiseen. Tunne on epämiellyttävä, ja haluamme välttää sitä. Spontaani puolustautumisreaktiomme on liialliseksi kokemiemme ärsykkeiden torjumisen ja passiivisuus niihin vastaamisessa.

Brändin rakentajan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa brändien kommunikaatiosta on puhumista kuuroille korville. Jos brändinne viestit ja tapa kertoa niistä eivät erotu

informaatiotulvasta silmänräpäyksessä muuta hälinää kiinnostavammiksi, asiakkaasi yksinkertaisesti ohittavat ja jättävät ne täysin vaille huomiota. Näin käy siitä riippumatta miten tärkeiksi asianne itse koette, tai miten paljon rahaa sen kertomiseksi eri medioissa olette panostaneet. Jos asia ei kiinnosta tavoiteltua vastaanottajaa, se ei yksinkertaisesti kiinnosta, vaikka toistaisitte sen kuinka monta kertaa.

Jälkeenpäin ajatellen ei tunnu aivan pelkältä sattumalta, että Jack Trout ja Al Ries kehittivät asemointi-konseptiaan samoihin aikoihin kuin informaation ylikuormitus ilmiönä nimettiin ja kuvattiin ensimmäistä kertaa. Trout ja Ries esittivät, että selvitäkseen itseensä kohdistetusta silmittömästä markkinoitipommituksesta kuluttaja torjuu kaiken sellaisen informaation, joka ei helposti löydä luonnollista ja vapaata lokeroa hänen mielessään. Siksi brändien tulee etsiä itselleen ilmeinen ja yksiselitteinen asemointi. Ylitsemme vyöryvän informaation sekavuudesta voi siis erottua ajatuksen kirkkaudella ja helpolla ymmärrettävyydellä. Informaatioähkyn kanssa kamppaileva kuluttaja poimii ärsykkeiden virrasta asiat, joiden kohdalla hän vaistomaisesti toteaa, että "...hei, tuon minä ymmärrän!"

Troutin ja Riesin asemointi-konseptin voi ajatella olleen markkinoinnin teorian vastaus hiljattain tunnistettuun uuteen ongelmaan brändien kilpailuympäristössä, informaation ylikuormitukseen. Heidän mukaansa ainoa toimiva keino erota tautua ja tulla huomatuksi monimutkaisessa maailmassa on yksinkertaisuus. Itse jatkan ajatusta sen verran, että brändin viestien yksinkertaistaminen on välttämätön edellytys ymmärretyksi tulemiselle, mutta huomatuksi tulemiseen tarvitaan yksinkertaistamisen lisäksi tarttuvuutta, sitkeää ideaa joka takeruu vastaanottajan ajatuksiin kuin takiainen, ja käyttää ihmisiä itsensä edelleen levittämiseen.

Ideoista itse itseään levittävinä ilmiöinä kirjoitti ensimmäisenä englantilainen evoluutiobiologi RICHARD DAWKINS vuonna 1976 julkaistussa kirjassaan *The selfish gene*. Kirja on

suomennettu nimellä *Geenin itsekkyyks*. Kirjan varsinainen aihe oli Dawkinsin näkemys, jonka mukaan luonnonvalinnan perusyksikkö ei ole laji, kuten CHARLES DARWIN esitti teoksessaan *Lajien synty*, vaan geeni. Dawkinsin mukaan geenit käyttävät isäntäeläimiään ja -kasvejaan itseään monistavina ja siten geenin itsensä jatkuvuuden turvaavina alustoina. Samassa kirjassa Dawkins myös pohti samankaltaisuuksia geenien ja ideoiden tai kulttuuristen ilmiöiden leviämisen välillä. Hän antoi itseään ihmisestä toiseen levittäville ideoille nimeksi meemi. Meemit siinä kuin geenitkin leviävät Dawkinsin mukaan riippumatta siitä, ovatko ne hyödyllisiä ihmisen kannalta, niitä kiinnostaa vain oman itsensä kopioiminen. Esimerkkinä meemeistä hän mainitsi sävelmät, ajatukset, hokemat, vaatemuodit, savi-ruukkujen ja rakennusten kaarten muodot.

Käytännössä meemin siirtyminen ihmismielestä toiseen tapahtuu kirjoituksen, puheen, eleiden, rituaalien tai muiden matkittavissa olevien ilmiöiden kautta, mutta suoran ihmisten välisen vuorovaikutuksen meemin siirtymisessä korvaa usein joku media. Hetkessä läpi kansakunnan leviäviä meemejä ei ilman massamedian apua voi syntyäkään. Ilman televisiota ja internetiä esimerkiksi Kola-Olliksi ristityn mikkeliäläisen OLLI HOKKASEN esittämä lausahdus *Ennätystehdas*-ohjelmassa marraskuussa 2006 olisi tuskin levinnyt kulovalkean tavoin joka tilanteeseen sopivaksi yleispäteväksi sutkautukseksi. Muistatthän te mitä Olli sanoi kun epäonnistui Coca-Colan juomisennätyksen yrityksessä? "Ei pysty, on niin hapokasta".

Kun hetken miettii, meemejä on helppo tunnistaa niin politiikan, taiteen, viihteen kuin kulttuurin historiasta. HARRI HOLKERIN lausahdus: "Minä juon nyt kahvia", URHO KEKKÖSEN: "Saatanan tunarit" ja PAAVO VÄYRYSEN: "Voiko vitutukseen kuolla?". MARTIN LUTHER KINGIN puhe Lincolnin muistomerkin edessä Washingtonissa 1963: "I have a dream". Mona Lisan hymy, AUGUSTE RODININ *Ajattelija*-patsas ja CHE GUEVARAN hahmo T-paidassa. JEESUKSEN vuorisäärä:

”Kaikki minkä haluatte ihmisten tekevän teille, tehkää te heille”. Ensimmäinen lause VÄINÖ LINNAN kirjassa *Täällä Pohjan-tähden alla*: ”Alussa oli suo, kuokka ja Jussi.”

Mainonta on taiteenlaji, jossa kaikkein korkeimmalle arvostettu saavutus on luoda jotakin, joka jää elämään suusta suuhun kohderyhmän keskuuteen. L’Orealin mainonnan muovisesta ja keinopirteestä maailmasta voi muuten olla mitä mieltä tahansa, mutta sen itsekokeskeisen ihmisyyden ytimeen osuva iskulause on tarttuvuudessaan nerokas: ”Koska olet sen arvoinen”. Parhaat mainonnan suunnittelijat luovat meemejä työkseen, vaikka eivät ehkä ideoitakaan sillä nimellä kutsukaan. Ihmisille, jotka ovat siinä hyviä, markkinoijan kannattaa ilman muuta maksaa mainonnan suunnittelusta reilusti enemmän kuin heille, jotka eivät saa itsestään irti kuolemattomia ideoita.

Monista hienoista suunnittelijakollegoista, joiden kanssa sain mainostoimistoaikanani työskennellä, parhaasta päästä meemien kehittäjinä olivat MARKKU RÖNKKÖ ja JYRKI REINIKKA. He ovat olleet mukana luomassa esimerkiksi sellaisia suomen kansan lentäviksi lauseiksi adoptoimia letkauksia kuin ”Elämä on” ja ”Syökää kanaa”. Tarttuvat markkinoinnin iskulauseet voivat jäädä elämään jopa vuosikymmeniksi. Tupakkaa ei ole saanut Suomessa mainostaa enää vuoden 1978 jälkeen, mutta aika moni osaa edelleen yhdistää iskulauseen ”Miehille, jotka kulkevat omia polkujaan” oikeaan savukemerkkiin.

Markkinointi on synnyttänyt myös paljon visuaalisia meemejä. Niitä löytyy esimerkiksi suurten brändien ikonimaisista logoista, joiden hahmot osaamme kuvitella silmiemme eteen pelkästään niiden nimen kuulemalla: Nike, Apple, Coca-Cola ja niin edelleen. Usein tällaiset logot todellakin toimivat itse itseään kulttuurissa levittävinä ideoina epävirallisten versioiden muodossa. Esimerkkinä vaikkapa toreilla myytävät T-paidat joiden rinnassa lukee Cosken-Corva Coca-Cola -logon muotokieltä jäljitellen.

Joskus tuotteessa itsessäänkin voi olla meemin piirteitä. Näin tapahtuu usein erityisesti viihteessä ja muodissa, jossa tuotteen

ja sen markkinoinnin raja on häilyvä. Ajatelkaapa vaikka kotimaisen Angry Birds -pelin ilmiömäistä leviämistä maailman kaikkien älypuhelin kansojen keskuuteen. Pelin logiikka ja pelaamisen motoriikka sinänsä ovat varsin koukuttavia, mutta se mikä ihmisille tuotteesta jäi silmänräpäyksessä mieleen, oli vihainen punaisen linnun hahmo. Lukemattomat ihmiset ovat esitelleet pelin ystävilleen kysymällä heiltä: ”Oletko jo nähnyt tämän?”

Meemejä voi kutsua sitkeiksi ideoiksi, ja kaikkein tehokkaimmat arvonn kommunikoimisen konseptit rakentuvat sellaisten ympärille. Sitkeiden ideoiden synnyttäminen ei ole kovin helppoa, vaikka ne jälkeempään usein näyttävätkin itsestään selviltä. Sitkeä idean tulee olla samaan aikaan yksinkertainen mutta oivaltava, ja ilmeinen mutta yllättävä. Siihen yltäminen vaatii tiukkuutta viestin kiteyttämisessä ja tyyliä jua sen muotoilemisessa.

Tyypillinen adjektiivikeskeinen lähestymistapa brändiin jotta helposti kommunikaation täsmälleen vastakkaiseen suuntaan, monimutkaiseksi sisällöltään ja kuivakaksi olemukseltaan. Brändin attribuuttien valtaamassa keskustelussa pohdinnat pyörivät sen ympärillä, miten kaikki brändityökaluun ahdetut määreet ja vivahteet saadaan viestittyä samoilla toimenpiteillä. Tuloksena on väistämättä viestinnällinen sekasotku, jonka punaista lankaa ja merkitystä eivät vähän ajan päästä ymmärrä edes sen suunnittelijat. ”Mitä kaikkea meidän pitäisi brändistä viestiä?” on tuohon tuomittu lähestymistapa. Oikea kysymys kuuluu: ”Miten yksinkertaiseksi voimme brändin viestin kiteyttää?”. Paras keino tulla huomatuksi labyrinthimaisessa kilpailuympäristössä on tiukka fokus, ja ainoa todella toimiva keino hallita monimutkaisuutta on yksinkertaistaminen.

Yksinkertaistamisen rinnalla on toki samalla syytä muistaa meemin toinen elintärkeä ominaisuus: Kyky synnyttää matkimista ja idean välittymistä ihmiseltä toiselle. Suomeksi sanottuna ideasta tulee sitkeä vasta sitten, kun se on ihmisten mielestä niin sykähdyttävä, että sen haluaa kertoa muillekin. Sinänsä yksinkertaisia markkinointi-ideoita, jotka eivät täytä tätä sitkeyden

toista edellytystä, löytyy surullisen paljon. Esimerkiksi kaikkea brändin esiintymistä hallitseva tunnusväri ei anna ihmisille juurikaan syytä puhua brändistä toisilleen. Myös kaikessa markkinointiviestinnässä ilman mitään ymmärrettävää syytä seikkaileva tunnuseläin, olkoon sitten labradorinnoutaja tai lehmä, jää usein kauas sitkeästä ja itse itseään levittävästä ideasta.

Samalla tavalla mitänsanomaton markkinointitapettia ovat mitenkään tuotteen arvolupaukseen liittymättömät kuvat kauniista ihmisistä. Myös vastaanottajien älykkyyden aliarviointi ja suoranaiset valheet putoavat tähän epämeemien kategoriaan. Kuvittelin pitkään, että kosmetiikkayritysten ”Vähentää rypyjä jopa 17 %” tai ”ihosi nuorentuu keskimäärin 3,8 vuotta” ovat korkeimpia arvon kommunikoimisen yrityksiä, joita markkinointiteollisuus pystyy tuottamaan. Sitten kuulin television mainoskatkolla, että on olemassa kissanruokaa, joka ”...huomioi kissasi persoonallisuuden”.

On hämmästyttävää, miten paljon ja miten huolettomasti markkinoijat käyttävät rahaa arvon kommunikoimisen ideoihin, joilla ei ole toivoakaan lähteä leviämään meemin lailla osana populaarikulttuurin ilmiöitä. Vaikka kaikki yrityksessä eivät henkilökohtaisesti kovin paljoa perustaisi markkinoinnin hurmaavuudesta ja kohdeyleisön kanssa flirttailemisesta, sitkeiden ideoiden arvo pitäisi kyllä pystyä hahmottamaan seuraavan yksinkertaisen laskentakaavan avulla: kommunikaatioidean sitkeys kertoo sen levittämiseen käytetty rahamäärä on yhtä kuin saavutettu vaikutus. Matematiikan perussäännöistä seuraa, että kun idean sitkeysarvo painuu lähelle nollaa, vaikutusta kohderyhmässä on hankala saada aikaan, vaikka mediabudjetin koko lähentelisi ääretöntä. Toisin päin yhtälö toimii niin, että mitä tarttuvamman idean varaan markkinointi rakentuu, sitä pienemällä rahalla saadaan aikaan suuria vaikutuksia kohderyhmässä. Sitkeät ideat ovat arvon kommunikoimisessa paljon rahaa arvokkaampaa valuuttaa.

Meemi, eli sitkeä idea

IDEA, KÄYTTÄYTYMINEN TAI TYYLI, JOKA LEVIÄÄ KULTTUURISSA HENKILÖSTÄ HENKILÖÖN

- Esimerkiksi sävelmät, ajatukset, hokemat, muodit, muodot.
- Käytännössä idean leviäminen tapahtuu esim kirjoituksen, puheen, eleiden tai rituaalien välityksellä, usein median kautta.
- Ilmiön nimesi Richard Dawkins vuonna 1976 kirjassaan Geenin itsekkyys, jossa hän pohti samankaltaisuuksia itseään monistavien geenien ja ideoiden välillä.
- Meemien tarkoituksellinen luominen vaatii paljon taitoa, mutta siihen kannattaa tähdätä. Brändeille itse itseään monistavat ideat ovat voimakas kommunikaatiokeino.
- Esimerkkejä brändien sitkeistä ideoista Suomessa ovat esim. ”Elämä on” ja ”Syökää kanaa.”

Kymmenkertainen markkinointibudjetti

Onko markkinointi kulu vai investointi? Kuinka monta prosenttia liikevaihdosta yrityksemme pitää panostaa markkinointiin? Pitääkö osuutemme toimialan medianäkyvyydestä olla kilpailijoitamme suurempi, yhtä suuri vai pienempi? Markkinoinnin klassisia kysymyksiä, jotka ohjaavat kuitenkin etsimään vastauksia liian kapeasta näkökulmasta. Jos markkinoinnin keinovalikon määritelmäksi hyväksytään ajatus siitä, että kaikki mitä brändi tekee kommunikoii sen asiakkaalle tuottamaa arvoa, muuttuu näkökulma markkinointibudjettiin radikaalisti. Itse asiassa koko markkinointibudjetti-käsite sellaisenaan voi käydä epärelevantiksi.

Parhaimmillaan markkinointiajattelu voi jalostua budjetoinnin kysymyksestä ajattelutavaksi, jonka kautta johto tarkastelee kaikkea mitä yritys tekee: Miten asiakaspalvelumme, myyntikanavamme, toimitilamme, tuotteidemme muotoilu ja pakkaukset, hinnoittelu ja niin edelleen kommunikoivat asiakkaille tuottamaamme arvoa? Miten silloin markkinointibudjetti pitäisi määritellä, mitkä kaikki kustannuserät kuuluvat sen alle? Tuotekehitys, palveluprosessit, jakelutiekustannukset, asiakaspalveluhenkilöstön palkat?

Jokainen yritys tekee päivittäin joka tapauksessa paljon asioita, jotka ovat pakollisia usein jo pelkästään toiminnan käynnissä pitämisen kannalta. Kaikki nämä asiat kommunikoivat asiakkaille brändistä jotain, joko tavoitellun kaltaisia myönteisiä asioita, tai sitten sattumanvaraisia hallitsemattomia mielikuvia. Jos yritys oppii hyödyntämään arvon kommunikoimisessa kaikkea sitä, mitä se tekee muutoinkin, markkinoinnin panostuslaskelmat muuttavat olemustaan merkittävästi. Silloin yhdeksi tärkeimmistä kysymyksistä nousee se, paljonko rahaa ja muita resursseja tällä hetkellä tuhlataan tekemällä joka tapauksessa tehtäviä asioita siten, että ne kommunikoivat brändistä jotain muuta kuin mitä on asetettu tavoitteeksi?

Näin ajatellen suuri osa yrityksen kaikista budjettieristä voivat palvella myös brändin rakentamista, eli asiakkaan käsityksen vahvistamista yrityksen tuotteiden ja palveluiden hänelle luomasta arvosta. Kun yrityksen koko johto oivaltaa tämän, kasvaa yrityksen niin sanottu markkinointibudjetti helposti kymmentä kaksikymmen- tai satakertaiseksi. Samalla toteutuu kuin varkain yrityskulttuurien ja toimintatapojen muuttamiseen liittyvä tavoite, josta yritysten ylin johto puhuu tänä päivänä enemmän kuin mistään muusta: yrityksen transformaatio tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Jotta asiakkaan käsitystä hänelle luodusta arvosta pystytään vahvistamaan, on ensin ymmärrettävä, mikä on arvokasta asiakkaan mielestä. Se ei välttämättä ole sama asia kuin se, mikä olisi tuotannollisesti tehokkainta.

Kirjan kirjoittamishetkellä yksi ikonimaisimmista brändeistä maailmassa on Apple. Se tekee erittäin vähän mitään, mitä voisi sanoa imagolliseksi brändimainonnaksi. Toisaalta se ei myöskään tee asiakkaille näkyvissä asioissa juuri mitään, mikä ei rakentaisi Applen brändiä ja kommunikoisi Applen tuotteiden asiakkaille tuottamaa arvoa, jolla se erottuu kaikista muista tietotekniikkabrändeistä. STEVE JOBSIN sanoin, Apple suunnittelee ja valmistaa ”Tools for creative minds” – työkaluja luoville mielille.

Tuotetasolla tätä viestitään asiakkaille sillä, että Applen perinteisiä ylivoimia verrattuna PC-taustaiseen maailmaan, puhutaanpa sitten tietokoneista, tableteista tai älypuhelimista, on ollut kaikki mikä liittyy kuviin ja musiikkiin ja niiden käsittelyyn. Taulukkolaskennassa Apple ei koskaan ole edes tähdännyt suunnannäyttäjäksi. Vahva brändi valitsee yleisönsä, eikä yritä miellyttää kaikkia. Toinen monille asiakkaille merkityksellinen erottuva ominaisuus ohjelmistojen osalta on Applen käyttöjärjestelmän ja sovellusten helppokäyttöisyys ja intuitiivisuus. Kun ostat tänä päivänä uuden Mac-tietokoneen, paketista ei löydy satasivuista käyttöopasta vaan pienen pieni vihkonen, johon on kirjattu muutamalla lauseella ne asiat, jotka sinun pitää tietää päästäksesi alkuun. Sen jälkeen laitteiden ja ohjelmistojen käyttäminen on itse itseään ohjaava tapahtuma.

Erilaisuuden kommunikointi ei Applen kohdalla jää vain tuotteen käyttökokemuksen varaan. Applella on tuotteiden ja brändin esiintymisen ulkoiseen tyylikkyyteen liittyvä pakkomielle, joka on perua Steve Jobsin neuroottisesta kaiken kontrolloimisen tarpeesta yhdistyneenä vahvaan mieltymykseen minimalistiseen, mutta speaktaakkelimaiseen estetiikkaan. Meille käyttäjille tämä näkyy tietokoneina, tabletteina, musiikkisoittimina ja puhelimina, joiden muotoilu on joidenkin mielestä kauneinta mitä toimiala tarjoaa, ja persoonallisen tunnistettavaa niillekin, jotka eivät itse henkilökohtaisesti Applen brändistä ja tuotteista pidä. Tuotteiden estetiikan lisäksi Apple on miettinyt tarkkaan myös tuotepakkausten estetiikan. Pahvilaatikot, joissa Applen tuotteet myydään, henkivät sellaista tyylikkyyttä, että jo niiden käsissään pitelemisen tuottaa monille hyvää mieltä. Todelliset Apple-fanit pitkittävät uuden laitteen hankkimisen nautintoa hidastelemalla pakkausten avaamisessa ja dokumentoimalla laitteen ”riisumisen” vaiheet videolle. Etsikää Youtubesta videoita hakusanoilla ”unboxing Apple”, niin ymmärrätte mitä tarkoitan.

Kaiken brändin käyttäytymisen hyödyntämisen arvon kommunikoimiseen kruunaavat Applen kohdalla heidän

lippulaivamyymälänsä, Apple Storet. Ne ovat paitsi tuotteiden näyttelytiloja, myös arkkitehtuurin keinoin toteutettuja brändin filosofian manifesteja, Applen fanien temppeleitä ja maailman metropolien johtavia turistikohteita. Siinä sivussa niiden myynti per neliometri on huippuluokkaa verrattuna mihin tahansa vähittäiskaupan kategoriaan. Apple on omassa toiminnassaan tehnyt markkinointibudjetin vähintään kymmenkertaistumiseen johtavan oivalluksen. Markkinointi ei ole erillinen liiketoiminnan tukifunktio, vaan arvon kommunikoiminen kaikilla käytössä olevilla keinoilla on osa tuotteen valmistamisen ja kaupallistamisen prosessia. Asiakkaille tuotettua arvoa ei pysty kotiuttamaan ennen kuin arvo on heille kommunikoitu. Tuote ei ole valmis ilman arvoistaan kommunikaatiota.

Case Ron De Jeremy

Voiko brändi-idean keksiä ennen tuoteideaa? Voiko ajatus arvon kommunikoimisesta syntyä ennen ajatusta arvon tuottamisesta? Voiko oivallus brändin nimestä olla pohja kokonaisen liiketoimintamallin rakentamiselle hankintaketjuineen, kumppanuuksineen, jakeluteineen, rahoituksineen ja niin edelleen. Kyllä voi, etenkin jos brändi-idea on sitkeää ja tarttuvaa laatua tavoitellun kohderyhmän keskuudessa, ja idea liittyy tuotekategoriaan, jossa brändin herättämät mielikuvat ovat olennainen osa tuotteen käyttäjilleen tarjoamia hyötyjä.

Kaksi suomalaista mainonnan ammattilaista, OLLI HIETALAHTI ja JOUKO LAUNE, istuivat baarissa Amsterdamissa puhumassa niitä näitä. Heidän huomionsa kiinnittyi baarin seinällä olevaan rommimainokseen. Julisteessa mainostetun rommin nimestä he eivät muista kuin nimen alkuosan ”Ron De ... jotakin”. Enempää ei tarvitsekaan muistaa, koska nimenomaan nimen alkuosa synnytti miesten päässä oivallusten ja assosiaatioiden ketjun. Sen seurauksena muutamaa vuotta myöhemmin 2013 he myivät 12 000 laatikkoa rommia 20 eri maassa kautta maailman itse luomallaan Ron De Jeremy -brändillä.

Kertomansa mukaan he eivät koskaan aikaisemmin olleet tulleet ajatelleeksi, että Ron on paitsi anglosaksinen miehen nimi, myös espanjan kielinen rommia tarkoittava sana. Senhän takia esimerkiksi Bacardi-pullon etiketissäkin lukee brändilögon yläpuolella ”ron carta blanca”. Leppoisisassa amsterdamlaisessa baaritunnelmassa miellelyhtymät seurasivat toisiaan, ja nopeasti keskustelu siirtyi siihen, kuka on maailman tunnetuin Ron, ainakin joissakin kohderyhmissä: RON JEREMY.

Osa lukijoista lienee kuullut Ron Jeremystä, osa taas todennäköisesti ei. Hän on maailman tunnetuin miespuolinen aikuisviihde-elokuvien näyttelijä kautta aikojen. Erityiseksi Ron Jeremyn hahmon ja uran tekee se, että hän on vanhemmiten kasvanut sympaattisen persoonallisuutensa ansiosta ulos alkupe- räisestä viihteen kategoriastaan, valtavirran popkulttuuri-ikoniksi. Hänen elämäkertansa nousi New York Times Best Seller -listalle ja hän on esiintynyt lukuisissa musiikkivideoissa, television talk show -ohjelmissa ja jopa Hollywood-elokuvissa. Hänellä on yli 600 erilaista faniryhmää Facebookissa.

Ensimmäinen luonnos Ron De Jeremy pullosta syntyi Jouko Launeen piirtämänä baarikuitin selkäpuolelle tuona ikimuistoiseksi osoittautuneena baari-iltana. Sillä kertaa asia ei edennyt sen pidemmälle, mutta assosiaatio Rommin ja Ron Jeremyn välillä jäi kaverusten takaraivoon muhimaan. Sieltä se pullahti uudestaan keskusteluun aina määrääjoin. ”Idea tuntui pätkähullulta, mutta samalla hauskalta. Se tuntui myös idealta, jonka baarien asiakkaat kyllä tunnistaisivat ja tajuaisivat ympäri maailmaa”, kertovat Hietalahti ja Laune jälkeinpäin. Lopulta Laune teki tietokoneella kunnollisen kuvituksen siitä, miltä Ron De Jeremy -etiketti ja pullo voisivat näyttää. Visuaalisesti viimeistelynä idea alkoi näyttää siltä, että sen toteuttamista oli pakko ainakin yrittää.

”Vähän myöhemmin otimme yhteyttä Ron Jeremyyn ja lensimme tapaamaan häntä Los Angelesiin. Ron sanoi, ettei kukaan ollut vielä ehdottanut tällaista ideaa hänen 35-vuotisen uransa aikana. Let’s do it”, kertoo Olli Hietalahti. ”Pian meillä olikin Ronin nimi sopimuksessa, joka myönsi meille maailmanlaajuiset yksinoikeudet edustaa häntä alkoholikategoriassa. Sen jälkeen aloimmekin sitten miettiä mistä saisimme hankittua konseptiin sopivaa rommia, nyt kun meillä oli brändi olemassa.”

Jos Hietalahti ja Laune olisivat tyytyneet pelkästään tarttumaan arvon kommunikoimisen ideaan, näppärään sanaleikkiin aikuisviihdetähden nimestä, brändin tarinassa ei ehkä olisi

paljoakaan enempää kerrottavaa. He kuitenkin oivalsivat, että kiinnostavan ensivaikutelman ja small talkia sopivasti provo-soivan brändinimen lisäksi myös arvon tuottamisen, eli tuotteen laadun tulisi olla kunnossa. Muuten samalle asiakkaalle ei koskaan onnistuttaisi myymään toista lasillista tai pulloa ensimmäisen jälkeen. Uteliaat kokeilijat eivät riittäisi vakavan liiketoiminnan selkärangaksi, vaan tarvittiin uudestaan ostavia vakioasiakkaita. ”Tavoittemme on saada asiakas hymyilemään kaksi kertaa. Ensin, kun hän näkee pullon, ja toisen kerran kun hän maistaa tuotetta.”

Ron De Jeremystä päätettiin tehdä laadukas premium-rommi ja sen brändilupaukseksi valittiin ”Adult Rum” – aikuisten rommi. Romminsa valmistajaksi Hietalahti ja Laune löysivät erään amerikkalaisen asiantuntijan avustuksella toisen oman alansa legendan, 74-vuotiaan FRANCISCO DON PANTO FERNANDEZIN Panamasta. Uransa aikana hän oli valmistanut vodkaa Puolassa, whiskyä Skotlannissa, viiniä Ranskassa ja erityisesti rommia Kuubassa. Siellä hän vastasi 1970-luvulla maineikkaan Havana Club -rommin valmistamisesta. Don Panton valmistama Ron De Jeremy -rommi on väriltään tummaa, sitä kypsytetään seitsemän vuotta tammitynnyreissä ja sen tasapainoisesta mausta löytyy vivahteita tammesta, hedelmäisyydestä, vaniljasta ja raa”asta sokeriruo”osta. Tuote on voittanut palkintoja kansainvälisillä messuilla, ja saanut kehuja arvioita laadukkaista alkoholijuomista kirjoittavilta bloggareilta.

Avaintekijä uuden brändin etabloimisessa ja nopeassa myynnin kasvussa on kuitenkin ollut nimenomaan kaikista muista poikkeava brändi. ”Alkoholin myynti on jakelubusiness. Pienellä budjetilla operoivalle pienelle yritykselle mielenkiintoinen brändi on ollut korvaamaton apu vaikeimmassa asiassa, eli jakeluverkoston luomisessa. Yli 20 maata kahdessa vuodessa on hyvä suoritus. Myynti kasvaa automaattisesti, kun saamme pulloja hyllyihin ihmisten nähtäville”, kuvaa Hietalahti brändin tärkeyttä nopean kasvun mahdollistajana.

Ron De Jeremy on brändinä myös kuin varta vasten sosiaalisen median aikakaudelle rakennettu. Tuotealue on kiinnostava ja brändi-idea tarttuva, suorastaan kommentoimaan kutsuva. Maksettua mediaa Ron De Jeremy brändin rakentamiseen ei olekaan käytetty tähän mennessä lainkaan. Sen sijaan siitä on kirjoitettu yli 500 eri blogissa, ja brändin promoamiseen ahkerasti käytetyillä Ron Jeremyn virallisilla Facebook-sivuilla on yli 100 000 fania. Brändiä on käsitelty kymmenissä radio- ja TV-ohjelmissa, esimerkiksi Norjan Big Brotherissa, jossa oli rommeineen mukana itse Ron Jeremy. Koomikko KASSEM G:n Youtube-shown jaksoa, jossa Ron vieraili, on katsottu kolme miljoonaa kertaa. Varsin paljon ilmaista julkisuutta idealle, joka syntyi kahden kaveruksen heittäessä läppää amsterdamilaisessa baarissa.

Nytemmin tuotesarjaan on lanseerattu toinen makuvariantti Ron De Jeremy Spiced, joka on maustettu sopimaan erityisen hyvin yhteen kaikkein suosituimman rommin kanssa käytetyn mixerin, Coca-Colan kanssa. Juomien rinnalla toista liiketoiminnan aluetta rakennetaan brändättyjen oheistuotteiden kuten T-paitojen, kellojen, alusvaatteiden ja muiden tuotteiden ympärille. Tällainen ydintuotteen oheinen tavaramyynti on erityisesti viihde- ja elämäntapabrändeille merkittävä tulonlähde.

Ron De Jeremyn takana oleva Hietalahden ja Launeen perustama One Eyed Spirits ei aio jäädä liiketoiminnassaan yhden brändin varaan. ”Vaikeinta on ensimmäisen brändin kehittäminen ja saaminen markkinoille. Kun olet tekemässä asioita ensimmäistä kertaa, mitään ei ole valmiina. Kaikki suhteet toimittajiin, jakelijoihin ja asiakkaisiin täytyy luoda nollasta. Kun olemme kerran sen työn tehneet, meille on kertynyt osaamista ja verkostoa, jota voimme hyödyntää uusien brändien tuomisessa markkinoille. One Eyed Spiritsistä tulee luova juomabrändien kehittäjä, joka haastaa kategorian totuttuja toimintamalleja ja konventioita. Tulevaisuudessa meillä on pieni portfolio tuotteita, joissa kaikissa on särmiä”, kertoo Hietalahti yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista.

One Eyed Spiritsin onnistuminen Ron De Jeremyn nopeassa kehittämisessä, ja miellyttävä yhteistyö yrityksen perustajien kanssa, on pantu kumppaneiden keskuudessa ja toimialalla merkille. Se poikii yritykselle uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia. Ron De Jeremyn valmistamisesta vastaava kunnianarvoisa Don Pancho on tislannut rommia vuosikymmenten ajan Panamassa, ja myös varastoinut sitä tynnyreihin kypsyään. Vihdoin, 50 vuoden uran jälkeen, Don Pancho näki ajan olevan kypsä siihen, että hän tekisi ensimmäistä kertaa omaa rommiaan omalla nimellään ja oman maineensa peliin pistäen. Toteuttaakseen ajatuksensa hän kääntyi Hietalahden ja Launeen puoleen. Voi vain arvata millaisia tunteita suomalaisten tulokkaiden Donilta saama luottamuslause on herättänyt toimialan etabloituneissa yrityksissä.

Yhteistyössä syntyi uusi luksus-brändi Origenes, joka kilpailee hienoimpien viskien ja konjakkien kanssa 30- ja 18-vuotiailla rommeilla. Premium-rommit ovat maailmalla nopeasti kasvava juomakategoria, ja One Eyed Spirits on mukana buumissa Ron De Jeremy ja Origenes -brändeillään. Origenes esiteltiin alan asiantuntijoille 2013 Miami Rum Renaissance Festivaalilla. Jos Ron De Jeremy saa asiakkaan hymyilemään kaksi kertaa, sai Origenes asiantuntijat Miamissa sanomaan kolme kertaa ”Wow!”. ”Ensimmäinen wow tulee spontaanisti, toinen siitä kun maistaja tajuaa oman hämmästyksensä. Kolmannen kerran he sanovat wow, kun he ehtivät ymmärtää myös järjellä maistaneensa jotain ainutlaatuista”.

Brändi-idea ja toteutus: Ron De Jeremy:



Case Ron De Jeremy

ARVON TUOTTAMINEN	ARVON KOMMUNIKOIMINEN	ARVON KOTIUTTAMINEN
Poikkeava ja tarttuva brändi-idea & sen tyylikäs toteutus. Käyttäjille mahdollisuus viestiä omaa identiteettiään kiinnittymällä populaarikulttuurin ilmiöön. Laadukas huolella valmistettu tuote.	Huomiota herättävä brändäys. Tarttuva idea, joka on omiaan leviämään sosiaalisessa mediassa. Brändin ja tuotteen tekeminen tunnetuksi bloggareille ja muille mielipidevaikuttajille Ron Jeremy tekee ahkeraa PR-työtä ja kiertää tapahtumissa, messuilla jne tuotteen lähettiläänä.	2013, vajaa kolme vuotta starttaamisen jälkeen, vuosimyynä 12.000 laatikkoa eli 72.000 pulloa yli 20 eri maassa. Premium hinnoittelu, USA:ssa noin 30 dollaria pullo, Euroopassa 30–45 euroa pullo.

Arvon kotiuttaminen

Oikea arvonkotiuttamisen malli on brändin rakentamisen taloudellisten tulosten kannalta kaikkein ratkaisevin vaihe. Sen mukana kaikki arvon tuottamisessa ja arvon kommunikoimisessa tehty hyvä työ joko saa palkintonsa, tai valuu hukkaan. Harva yritys esimerkiksi kaatuu ainakaan kovin lyhyellä tähtämällä huonoon mainontaan, mutta hinnoittelussa ja ansaintalogiikassa tehdyt virheet voivat syöstä yrityksen perikatoon hyvinkin nopeasti. Parhaat arvon kotiuttamisen mallit ovat yhtä aikaa yritykselle tuottoisia ja asiakkaille hyväksyttäviä ja ymmärrettäviä. Se onnistuu, kun hinnoittelun perusteet, hintataso ja asiakkaan ymmärrys yrityksen hänelle tuottamasta arvosta saadaan tasapainoon keskenään. Onnistuneen arvon kotiuttamisen välttämättömyys pätee myös sosiaaliin tai voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin. Niidenkin on lopulta ansaittava enemmän kuin kuluttavat, jotta pystyvät toteuttamaan arvokasta yhteiskunnallista missiotaan. Ero omistajien sijoitukselle tuottoa tavoitteleviin yrityksiin syntyy siinä, mihin liiketoiminnan tuottama taloudellinen ylijäämä ohjataan.

Kustannukset plus kate

Maailman yleisimmin käytetty hinnoittelumalli lienee hinnan määrittely kaavalla kustannukset plus kate. Kaikessa yksinkertaisuudessaan se vaikuttaa loogiselta, mutta siinä on yksi perustavaa laatua oleva ajatusvirhe. Mallissa oletetaan, että tuotteen hankinta- tai valmistuskustannukset, tai palvelun tuottamisen kustannukset, ovat vakaat ja selkeästi määriteltävissä. Todellisuudessa yksikkökustannukset kuitenkin muuttuvat myyntivolyymien muuttuessa. Kiinteät kustannukset kuten toimitilojen vuokra tai

koneinvestointien kuolelutukset jakaantuvat volyymin noustessa ja laskiessa useampien tai harvempien tuotettujen yksiköiden kesken, tarvittavien raaka-aineiden hinta riippuu niiden ostmäärästä ja niin edelleen.

Myyntivolyyymi puolestaan muuttuu hinnan noustessa tai laskeessa. Esimerkiksi kustannusten nousun siirtäminen suoraan myyntihintaan saattaa laskea myyntimääriä ja nostaa yksikkökustannuksia edelleen. Kustannukset plus kate -logiikalla tämänkin kustannusten nousu siirretään tuotteen tai palvelun myyntihintaan. Siitä on seurauksena itse itseään vahvistava negatiivinen kierre, jossa nouseva hinta pudottaa myyntiä ja putoava myynti nostaa hintoja. Yrittäessään noudattaa kurinalaisesti kannattavuuden turvaavaa systeemiä yritys tulee hinnoitelleeksi itsensä ulos markkinoilta. Viimeinen niitti seuraa kun markkinaosuuden voimakkaaseen laskuun reagoidaan paniikinomaisella hinnanalennuksella. Pienentynyt myyntivolyyymi on saattanut nostaa yksikkökustannukset aiempaa niin paljon korkeammalle tasolle, että hinnan alennuksen jälkeen tuotteista ei jää enää minkäänlaista tuottoa, vaan jokainen myyty yksikkö itse asiassa maksaa yritykselle rahaa.

Kustannukset, hinta ja volyyymi ovat toisiinsa monimutkaisella tavalla linkittyviä muuttujia, joita ei voi ajatella erikseen. Parasta taloudellista tulosta ei myöskään saavuteta ajatteleamalla vain hinnan tai myyntivolyymin maksimointia tai kustannusten minimointia, vaan näiden kolmen asian optimointia suhteessa toisiinsa. Ajatus perinteisestä kustannukset plus kate -hinnoittelusta on siksi käytännössä epämääräisempi, kuin miltä se teoriassa kuulostaa. Kustannukset plus kate -hinnoittelussa on myös eräs piirre, joka tekee siitä nykyajan ylitarjontaa pursuavaan kilpailuympäristöön huonosti sopivan. Se perustuu yrityksen tarpeisiin, ei asiakkaiden tarpeisiin. Se kääntää organisaation katseen sisäänpäin yrityksen omiin prosesseihin, ja pois markkinasta. Markkinahinta, eli hinta, joka asiakkaista tuntuu hyväksyttävältä, syntyy nimensä mukaisesti aina markkinoilla. Sitä eivät määritä niinkään

tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset, vaan asiakkaalle tuotettu arvo suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin.

Kustannukset plus kate -hinnoittelu voi johtaa taloudelliseen vahinkoon toisellakin tavalla. Jos yritys on enemmän orientoitunut omiin kustannuksiinsa kuin asiakkaiden tarpeisiin, siltä voi jäädä oivaltamatta miten paljon nykyistä hintaansa suurempaa arvoa sen tuotteet ja palvelut asiakkaille ehkä tuottavat. Jos tuote on jollakin asiakkaille tärkeällä tavalla selvästi kilpailijoita parempi, he voisivat olla valmiit maksamaan siitä selvästi kilpailijoita paremman hinnan jos sitä tajuttaisiin pyytää. Kustannuksiin keskittyneessä yrityksessä ei kuitenkaan tulla ajatelleeksi tätä, eikä nykyiseen hintaan tyytymisen vaihtoehdoksi nähdä esimerkiksi sitä, että erilaistetaan tuotteita kilpailijoista, tai kehitetään arvon kommunikoimista, jotta saadaan asiakkaat paremmin tunnistamaan arvo, josta heidän kannattaa maksaa. Näissä tapauksissa sisäisistä prosesseista lähtevä hinnoittelumalli muuttuukin kannattavuuden varmistamisen sijasta tuottoa rajoittavaksi katekatoksi. Syntyy mihinkään faktoihin perustamaton haamuraja, jonka yli ei osata mennä, vaikka asiakkaat sen hyväksyisivät.

Kilpailuhinnoittelu

Monissa tapauksissa kova kilpailu pitää huolen siitä, että yritys ei voi toteuttaa kustannukset plus kate -hinnoittelua. Kypsiä markkina, jossa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää, johtaa aina hintakilpailuun. Silloin hinnoittelustrategiaksi valikoituu kuin itsestään kilpailuhinnoittelu. Joskus samaa asiaa nimitetään markkinahinnoitteluksi, mutta kilpailuhinnoittelu kuvaa paremmin hinnoittelumallin reaktiivista luonnetta. Yritys kohdentaa tarjoomaansa markkinan segmentoitumisen mukaisesti valittuihin tiettyihin hintapisteiseen eli hintatasoihin. Hinnoittelua eivät ohjaa yrityksen kustannukset sen enempää kuin asiakkaiden tarpeet, vaan se mitä kilpailijat tekevät. Parempien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sijasta jonkin toimialan kilpailu saattaa

kokonaisuudessaan taantua pelkäsi hinnan voimalla markkinaosuudesta kilpailumiseksi. Silloin myös arvon kommunikoiminen taantuu lisäarvojen esiintuomisen sijasta pelkäsi hinnan kommunikoimiseksi.

Markkinaosuuden kasvattaminen voi olla yritykselle ajatuksia kahlitseva pakkomielle. Suuri markkinaosuus antaa totta kai voimaa niin alihankkijoihin, myyntikanaviin kuin julkisuuteenkin päin, mutta lopulta yritys ei elä markkinaosuudesta vaan tuotosta. Palkat ja osingot maksetaan rahassa eikä prosentteissa. Markkinaosuudenkaan kohdalla ei pitäisikään ajatella ensisijaisesti sitä, miten se maksimoidaan, vaan miten se optimoidaan. Toki on olemassa liiketoimintoja, joissa kannattavuus edellyttää suurta asiakaskuntaa kalliiden alkuinvestointien jakajaksi ja uudesta asiakkaasta aiheutuvat lisäkustannukset laskevat sitä pienemmiksi mitä enemmän asiakkaita on, esimerkkinä matkapuhelinoperaattorit.

Tällaisillakin toimialoilla kuitenkin käsistä riistäytyvä hintakilpailu voi tehdä kannattavuuden saavuttamisen hankalaksi suurellakaan markkinaosuudella. Kun kaksi tai useampi markkinaosuutta aggressiivisesti tavoittelevaa kilpailijaa yrittää jakaa samaa markkina keskenään, syntyy tilanne, jota kuvataan Kellogg Business Schoolin julkaisemassa artikkelikirjassa *Kellogg on branding* nimellä ”Price promotion doom loop” – hinnan alentamisen tuhonkierre.

Kierre alkaa siitä, että yritys laskee hintoja, koska ei ole tyytyväinen markkinaosuutensa kehittymiseen. Mahdollistaakseen hinnanalennuksen yritys alkaa säästää sellaisissa hintakilpailukyvyyn kannalta toissijaisilta tuntuissa asioissa kuin palvelu ja markkinointi. Myynti piristyy hetkeksi, kunnes kilpailijat vastaavat omilla hinnanalennuksillaan. Sen seurauksena myynnissä saavutettu kasvu menetetään, ja päädytään huonompaan tilanteeseen kuin ennen hintasodan aloittamista, koska nyt myydään sama määrä tavaraa kuin aiemminkin, mutta siitä saadaan vähemmän rahaa. Vahinkoa ei voi kuitenkaan enää

paikata nostamalla hinnat entiselle tasolle, sillä asiakkaat on nyt opetettu uuteen edullisempaan hintatasoon, ja samalla heidän palvelukokemuksensa on kenties heikentynyt. Hintasota voi olla lyhyellä tähtäimellä houkutteleva, helpolta tuntuva ja nopeasti vaikuttava kilpailukeino, mutta lopulta se vain tuhoaa kategorian arvoa, eikä kasvata kenenkään ansaintamahdollisuuksia.

Nollasummakilpailua ei ole olemassa	
PLUSSASUMMAKILPAILU	MIINUSSUMMAKILPAILU
<ul style="list-style-type: none"> • Innovaatiot • Investoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sota • Kaksintaistelu
Uudet tuotteet, palvelut, ominaisuudet, hyödyt, kohderyhmät, myyntikanavat, ansaintamallit, tavat markkinoida Arvoa luovat toimenpiteet	Saavutettujen asemien puolustaminen vanhoilla keinoilla, markkinaosuustaistelu, kaupanpäälliset, hintakilpailu (johon ns. nollasumma-peli lopulta aina päättyy) Arvoa tuhoavat toimenpiteet

Taistelua markkinaosuuksista kuvataan usein nollasummapeliksi. Todellisuudessa nollasummakilpailua ei markkinoilla ole olemassakaan. Kehittyvässä liiketoiminnan kategorioissa eri toimijat kasvattavat liiketoimintansa yhteenlaskettua arvoa tuomalla markkinoille uusia ja entistä parempia tuotteita ja palveluita, joiden ostamiseen asiakkaat ovat valmiit siirtämään rahaa muusta kulutuksestaan. Tätä voi kutsua plussasummakilpailuksi. Kun liiketoimintakategoria kypsyy ja vakiintuu, alkavat sillä toimivilta yrityksiltä usein loppua ideat, jotka tuottaisivat asiakkaille heidän maksuhalukkuuttaan nostavaa uutta lisäarvoa. Tai vaikka uutta lisäarvoa keksittäisiinkin, markkinaosuuskiimassa toimivat myyntimiehet latistavat sen saman tien ilmaiseksi kaupantekijäiseksi. Vähitellen kilpailun

painopiste siirtyy hintakilpailuun, joka ennen pitkää muuttuu aina kategorian kokonaisarvoa rapauttavaksi miinussummakilpailuksi.

Yleensä miinussummakilpailuun ajautuneet liiketoiminnan kategoriat kääntyvät uudestaan kasvualueiksi vasta sitten kun joku, yleensä joltakin toiselta alalta tuleva yritys, esittelee asiakkaiden ostokriteerit ja kategorian pelisäännöt muuttavan innovaation. Yrityksen ainoa keino suojautua tätä vastaan on yrittää ehtiä tehdä itse itsensä ja oman kategoriansa arvon tuottaminen vanhanaikaiseksi, ennen kuin joku uusi haastaja ehtii sen tehdä.

Kuin omakohtaisena todistajanlausuntona jatkuvien hinnanalennusten tuhonkierteestä erään suomalaisen kestokulutus-työryhmän myyvän kauppaketjun edustaja kertoi minulle heidän kohtaamastaan markkinoinnin dilemmasta. He olivat ajautuneet "...kovenevien prosenttien kierteseen." Heidän markkinointinsa oli ollut pitkään alennusprosenttivetoista, vaikka myytävissä tuotteissa ja myymälöiden palvelussa olisi ollut muitakin markkinoinnin arvoisia argumentteja. Jatkuva prosenttipeli oli opettanut asiakkaat siihen, että kyseisen ketjun liikkeistä ei kannata ostaa mitään, ennen kuin alennus on vähintään 30 %. Tilanne muuttui vaikeammaksi vuosi vuodelta. Vielä muutama vuosi aikaisemmin 20% alennus sai väen liikkeelle, mutta jos markkinointi jatkaa asiakkaiden odotusten ohjaamista samaan suuntaan, muutaman vuoden päästä mikään alle 50 % alennus ei jaksa hetkauttaa ketään.

Myös suomalainen ruokakauppa on kymmenien vuosien ajan opettanut sadoilla ja taas sadoilla miljoonilla mainos-euroilla asiakkaille, että ruuassa on tärkeintä edullinen hinta ja tarjoukset. Kokonaisten tuotekategorioiden kannattavuus on saatettu kuralle pelkkään hintaan keskittyvällä markkinoinnilla, esimerkkinä vaikkapa keskiolut. Ja sen kohdalla on sentään kyse nautintoaineesta, johon asiakkaat liittyvät mielellään niin funktionaalisia kuin emotionaalisia ominaisuuksia, joista voisivat olla valmiit vaikka vähän maksamaankin.

Kilpailuhinnoittelu johtaa helposti näköalattomuuteen muiden kilpailukeinojen suhteen. Tuotekehitykselle tai arvon vahvemmalle kommunikoimiselle markkinoinnin keinoin ei löydy rahaa, koska kilpailutilanne on "...juuri nyt niin tiukka." Kun pysähtyy miettimään mistä tuon tyyppiset lauseet kertovat, tulee etsimättä mieleen neuvottomuus, pelko ja periksi antaminen. Kilpailijat ovat saaneet yrityksestä sellaisen niskalenkin, ettei se osaa tehdä muuta alistua tilanteeseen ja hinnoitella itsensä hengiltä. Uskoisin, etten ole ainoa markkinoinnin ammattilainen, jota on pidetty naivina kun ehdottaa tällaiseen mielentilaan ajautuneen yrityksen ihmisille, että ehkä kannattaisi edes kokeilla jotain muuta kuin hinnan alentamista edelleen. Vastaus innokkaan markkinointimiehen ehdotuksiin kertoo kaiken siitä, miten korkealle hänen älykkyyttään arvostetaan: "Kuule, markkinoidaan sitten joskus kun siihen on varaa, sitten kun meillä menee paremmin."

"Sitä saa mitä tilaa". Näin perustelevat joskus toimintaansa niin ammattijääkiekkoilijat kuin moottoripyöräjengien jäsenet. Vähän hienostuneemmin samaa argumentaatiota käytetään perusteluna yritysten menestysmittareiden ja avaintunnuslukujen, eli key performance indicatorien valinnalle: sitä saat, mitä mittaat. Sama syy- ja seuraussuhteiden logiikka pätee markkinoinnissakin. Sitä saat miten markkinoit, eli jos markkinointisi keskittyy numeroihin, niin keskittyvät asiakkaasi-kin. Numerokeskeisen, summiin ja prosentteihin keskittyvän markkinoinnin myyntiä rappeuttava vaikutus toimii hämmäntävällä tavalla myös silloin kun kyse ei ole rahan säästämisestä, vaan sen voittamisesta.

Lotto-arvonnot ovat keränneet suomalaisia sankoin joukoin TV-vastaanotinten ääreen lauantai-iltaisain jo yli neljän vuosikymmenen ajan. Kyseessä on yksi viimeisistä kansallisen yhtenäiskulttuurin rippeistä saunan, makkaran, keskioluen ja tosi-TV kilpailuiden ohella. Sadoissa tuhansissa suomalaisissa olohuoneissa käydään joka lauantai samaan aikaan samaa kutkuttavaa

ajatusleikkiä. Mitä tekisin jos voittaisin Loton päävoiton tänään? Menisinkö enää maanantaina töihin, vai lähtisinkö saman tien maailmanympärysmatkalle? Keskipalkkainen suomalainen, esimerkiksi sairaanhoitaja, peruskoulun opettaja tai teollisuustyöntekijä, saa paiskia reilusti yli kolme vuosikymmentä töitä ennen kuin on ansainnut miljoona euroa puhtaana käteen. Käytännössä sellaisen summan tienämiseen menee keskiverto kansalaiselta koko työura, tai toisin päin kääntäen, miljoonalla eurolla ihminen pärjää fiksusti kuluttaen koko elämänsä. Miljoona euroa on järjestettömän paljon rahaa.

Tästä huolimatta reilun miljoonan euron ”normaalit” lottopotit eivät enää jaksa innostaa ihmisiä entiseen malliin. Esimerkiksi vuonna 2013 Veikkauksen Lotosta saama tulo laski 8,6 %. Vipinä Loton ympärille syntyy vasta kun jaossa on monien miljoonien jättipotti. Ilmeisesti on käynyt niin, että isojen jättipottien markkinointi ja vielä kotimaista Lottoammekin suurempia voittoja tarjoavan Euro Jackpot -pelin tuleminen suomeen ovat turruttaneet suomalaiset suuriin numeroihin. Samat ihmiset ajavat monta kilometriä hypermarkettiin, josta saa laatikollisen keskioletta euron tai viisikymmentä senttiä halvemmalla, mutta eivät jaksa vaivautua kioskille tai Veikkauksen verkkopalveluun jos jaossa on vain miljoona euroa. Eihän se tietenkään riitä esimerkiksi hullepean merenrantakiinteistön ostamiseen Helsingistä, mutta eipä tarvitsisi enää ajella tarjousoluen perässä.

Niin kustannus- kuin kilpailuhinnoittelun yksi heikkous internet-ajan maailmassa on se, että asiakkailta on nykyään erinomaiset työkalut vertailla kilpailevien yritysten hintoja keskenään. Enää kuluttajien ei myöskään tarvitse tyytyä siihen mitä ja millä hinnalla oman paikkakunnan myymälöissä sattuu olemaan tarjolla, vaan tavarahan voi hankkia mistä päin maailmaa tahansa. Nykyään on täysin arkipäiväistä, että teiniikäiset tilaavat T-paitoja Englannista, lippalakkeja USA:sta ja mopon osia Saksasta. Pari klikkausta hiirellä ja kohta pihaan kurvaa kansainvälisen kuriirifirman pakettiauto. Internet on

siirtänyt kaupanteossa neuvotteluvaltaa merkittävästi yrityksiltä asiakkaille. Tyypillistä tämän päivän kuluttajakäyttäytymistä on ensin kierrellä kaupoissa tutustumassa tuotetarjontaan, valita omaan tarpeeseensa sopiva tuote, ja sen jälkeen mennä kotiin etsimään internetistä ostopaikka, josta kyseisen tuotteen saa halvimmalla.

Internettiin siirtyvä kaupankäynti on jo hävittänyt katukuvasta suurimman osan levykaupoista ja matkatoimistoista. Seuraavaksi saattavat olla harvennushakkuiden kohteena hintavia kestokulutushyödykkeitä myyvät erikoiskaupat, esimerkiksi kodinkoneliikkeet. Tämän on saanut tuta USA:ssa toimiva maailman suurin kodinelektroniikan myyjä Best Buy. Ketju on perinteisesti rakentanut kilpailuetunsa suurten myymälöiden, laajan valikoiman ja asiantuntevan henkilökunnan varaan. Vuosikaudet yhtälö toimi hyvin, mutta 2000-luvun toisella vuosikymmenellä yritys ajautui taloudellisiin vaikeuksiin, kun asiakkaat enää ostaneetkaan entiseen malliin, vaan alkoivat käyttää ketjun myymälöitä ja myyjien asiantuntemusta tutustuakseen tuotteisiin jotka aikovat tilata verkkokaupoista. ”Best Buysta on tullut Amazon.comin showroom”, luonnehti *Forbes*-lehti asiaa keväällä 2012. Kotimainen esimerkki käyttötavarakaupan rakennemuutoksesta on Anttila tavarataloketjun talvella 2014 tekemä päätös yhdeksän tavaratalonsa sulkemisesta, koska asiakkaiden ostot siirtyvät yhä enemmän verkkokauppaan.

Arvohinnoittelu

Niin kustannus- kuin kilpailuhinnoittelussa on kasvua ja kannattavuutta rajoittavia heikkouksia. Kumpikaan ei kannusta luomaan aitoa kilpailuetua kehittämällä tuotteisiin ja palveluihin niitä erilaistavia ja asiakkaille uudella tavalla arvoa tuottavia ominaisuuksia. Molemmat ajattelutavat ohjaavat, vähän kärjistäen, yritykset miettimään miten tehtäisiin samaa kuin kaikki muutkin, mutta vähän halvemmalla. Tästä syystä menestyvien yritysten yleisin

hinnoittelufilosofia on arvohinnoittelu. Arvohinnoittelussa ei haeta tiettyä marginaalia kustannusten päälle, tai tähdätä viisi senttiä kilpailijan hintaa halvemmaksi. Arvohinnoittelussa on tavoitteena ymmärtää ja kotiuttaa täysimääräisesti arvo, jonka yrityksen tuotteet ja palvelut asiakkaille tuottavat. Toisin kuin kustannus- ja kilpailuhinnoittelu, arvohinnoittelu kannustaa tuotetun arvon kasvattamiseen, eli tuote- ja palvelukehitykseen.

Arvohinnoittelussa ei aseteta maaliksi tiettyä hintapistettä, vaan asiakkaiden tarpeiden ja maksuvalmiuden kannalta houkutteleva arvopiste. Hinnoittelu lähtee sen oivaltamisesta, millaisen tuotteen tai palvelun asiakkaat voisivat kokea itselleen nykyisiä vaihtoehtoja arvokkaammaksi. Sen jälkeen aletaan tutkia löytyykö tapa tuottaa tavoitteena oleva arvo sellaisilla kustannuksilla, että toiminta on yritykselle houkuttelevaa. Kustannukset eivät siis määrää tuotteen hintaa, vaan tuotteen arvo määrää hyväksyttävät tuotannon kustannukset. Silloin tuotanto ei kerro markkinoinnille mitä myydään, vaan markkinointi kertoo tuotannolle mitä valmistetaan.

Perinteisen tuotantokeskeisen yrityksen näkökulmasta tämä tuntuu nurinkuriselta. On vaikea lähteä rakentamaan tuotespeksejä ja komponenttien hankintaketjua takaperin asiakkaiden tarpeista käsin, jos yrityskulttuurin ydin on ollut se, että insinöörit rakentavat asioita, jotka heistä tuntuva hienoilta, ja markkinoinnin tehtäväksi on jäänyt tuotettujen yksiköiden työntäminen markkinalle hinnalla millä hyvänsä. Arvohinnoittelu asettaa myös markkinoinnin ja myynnin osaamiselle kilpailuhinnoittelua kovemmat vaatimukset. Myynnin vauhdittamisen ensisijainen keino ei enää olekaan hinnan alentaminen. Sen sijaan keskeiseksi tehtäväksi tulee asiakkaille tuotetun arvon todellisen määrän oivalluttaminen heillä, ja heidän maksuhalukkuutensa kasvattaminen.

Arvohinnoittelussa asiakasymmärrys nousee yrityksen tärkeimpien kompetenssien joukkoon, tasavertaiseksi menestystekijäksi teknologia-, tuotanto-, osto- ja rahoitusosaamisen rinnalle.

Sen lisäksi, että menestyvän yrityksen täytyy olla oman alansa kärjessä teknisessä tietämyksessään, sillä on oltava etumatkaa myös ymmärryksessään siitä, miten teknologiaa voidaan käyttää asiakkaiden hyödyksi. Sitä ei saavuteta kilpailijoita tarkkailemalla ja matkimalla. Ainoa keino kilpailuetua tuottavan asiakasymmärryksen hankkimiseen on kilpailijoita syvempi ja avoimempi vuorovaikutus asiakkaiden kanssa.

Näin toimii esimerkiksi maailman suurimpien kulutustavara-rytysten joukkoon kuuluva Procter & Gamble. Osa P&G:n johtajakoulutusta on lähettää johtajia määrääjäksi työskentelemään kauppoihin joissa yrityksen tuotteita myydään, sekä asumaan asiakkaiden luokse eri puolilla maailmaa ja elämään heidän arkeaan. Silloin saattaa esimerkiksi syntyä sellaisia oivalluksia, ettei Meksikon maaseudun väellä ole pesukoneita eikä lämmintä pyykkivettä yhtä vaivattomasti saatavilla kuin Mexico Cityssä asuvilla P&G:n paikallisilla johtajilla. Niinpä tavallisella pyykinpesujauheella ei myöskään ole heille yhtä suurta arvoa kuin kaupunkilaisille. Sen sijaan he saattaisivat olla valmiita maksamaan pesujauheesta, joka liukenee ja pesee hyvin huoneenlämpöisessä vedessä. Juuri sellaisen P&G van-kalla teknologiaosaamisellaan nopeasti kehitti ja toi myyntiin kehittyvissä maissa.

Kokonaan digitaalisten tuotteiden ja palveluiden myymisessä arvohinnoittelu on ainoa järkevä vaihtoehto. Ajatellaan esimerkiksi tietokoneohjelmistoja, älypuhelinsovelluksia tai sähköistä kirjaa. Niiden kehittäminen vaatii tyypillisesti suuren määrän työtä, mutta kun tuote on valmis, digitaalisten kopioiden valmistaminen myyntiin on lähes ilmaista. Miten tuotteen kehittämisen kustannukset tulisi kohdentaa per myyty kappale? Jyvitetäänkö ne ensimmäiselle kymmenelle, tuhannelle vai miljoonalle kopiolle? Entä sen jälkeen kun kehityskustannukset on kuoletettu, myydäänkö tuotetta sitten sen kopioimisen hinnalla lisättyä katemarginaalilla? Tuolla logiikalla voitaisiin päätyä esimerkiksi hinnoitteluun, jossa ensimmäinen myyty kopio

toimisto-ohjelmistopakettia maksaisi kymmenen miljoonaa euroa ja tuhannes kymmenen senttiä.

Kaikille on selkeämpää, että tuotteelle asetetaan heti alusta alkaen hinta, joka mahdollisimman suuressa määrin kotiuttaa asiakkaiden kokeman arvon, ja jonka tiedetään odotettavissa olevalla myyntimäärällä kattavan kehittämisen kustannukset kohtuullisessa ajassa. Tilipäivä koittaa sitten kun kustannukset on saatu takaisin, ja tuotteen myymistä jatketaan johdonmukaisuuden vuoksi samalla hinnalla. Sen jälkeen lähes koko myynti on puhdasta tuottoa. Tästä syystä BILL GATES on yksi maailman rikkaimmista ihmisistä, ja suomalainen Clash of Clans ja Hay Day -pelejä tekevä Supercell on noussut nopeasti maailman kannattavimpien yhtiöiden joukkoon. Vuonna 2013 Supercell teki 672 miljoonan euron liikevaihdolla voittoa 349 miljoonaa.

Digitaalisten tuotteiden monistamisen nollakustannukset tekevät kilpailuhinnoittelusta tällä alueella erityisen hankalan lähestymistavan. Markkinoilla saattaa olla samaan aikaan esimerkiksi vasta hiljattain suurella työllä valmiiksi saatu älypuhelinsovellus, sekä vastaava kilpailija jonka kehityskustannukset on jo aikaa sitten katettu, ja jota siksi jaetaan lähes ilmaiseksi. Jos uusi tulokas tulee markkinalle kilpailuhinnoittelulla, se ei koskaan saa edes kehityskustannuksiaan katettua. Näin syntyy tilanne, joka ei juurikaan tarjoa kannusteita kehittää etabloituneille tuotteille niitä vastaavia kilpailijoita. Ratkaisuksi on tarjolla ainakin kaksi strategiaa, jotka molemmat johtavat asiakkaiden kannalta vanhojen menestystuotteiden kopioimista kiinnostavampaan lopputulokseen.

Ensimmäinen vaihtoehto on, että kehitetään jotain niin uutta ja omaperäistä, ettei markkinalla vielä ole vastaavaa tuotetta. Toinen on strategia, jota kutsutaan nimellä ”freemium”. Siinä asiakkaille tarjotaan ohjelmasta tai sovelluksesta perusversiota ilmaiseksi, ja yritetään myöhemmin myydä hänelle lisää ominaisuuksia alkuperäiseen versioon. Tässä strategiassa tosin ilmaisia

perusversioita täytyy saada levitettyä maailmalle merkittävä määrä, koska suurimmalle osalle käyttäjiä niiden ominaisuudet riittävät aivan hyvin. Itselläni on esimerkiksi Applen iPad taulutietokoneessa App Storesta ilmaiseksi ladattu funktiolaskinsovellus. Se toimii aivan täydellisesti ellei välitä muutaman kymmenen sekunnin välein laskimen näyttöön ilmestyvistä mainoksista. Niistä pääsisi eroon päivittämällä laskimen parilla eurolla maksulliseen versioon, jos sattuu olemaan mainontaan vähemmän myönteisesti suhtautuva henkilö kuin minä.

Arvohinnoittelun suurin riski on se, että myyjän käsitys asiakkaalle tuotetusta arvosta on liian optimistinen. Niin saattaa käydä, koska muiden ihmisten, tässä tapauksessa asiakkaiden, asemaan asettuminen on aina vaikeampaa kuin omaan toivorikkauteen tuudittautuminen. Tai sitten syynä on silkka ahneus. Mistä tahansa yliampuva hinnoittelu johtuukaan, tuloksena on väistämättä tyytymättömiä asiakkaita, ja tuotteen yleisestä kiinnostavuudesta riippuen mahdollisesti bonuksena vielä negatiivista julkisuutta.

Jääkiekon MM-kotikisat Helsingissä vuonna 2012 muistetaan parhaiten kuumia tunteita nostattaneesta lippujen hinnoittelusta. Halvimmat yksittäiset liput Suomen alkusarjan peleihin maksoivat 156 euroa, mikä sai suomalaiset jääkiekkofanit rai-voihinsa.

Jos jääkiekon MM-kisoja 2012 ajattelee viihdetuotteena, voi argumentoida, että arvon tuottaminen oli kunnossa. Kisajärjestelyt toimivat suomalaisella jämäptiydellä ja urheilullinen anti oli hyvä. Myös arvon kommunikoiminen asiakkaille toimi. Kisaorganisaation tekemän markkinoinnin lisäksi yleisön kiinnostusta nostatti kotimaisten medioiden ahkera ennakohehkus. Näistä onnistumisista huolimatta epäonnistunut arvon kotiuttamisen malli aiheutti paljon negatiivista julkisuutta. Asiaa pahensi järjestäjien kyvyttömyys asettua asiakkaan asemaan, tai edes näytellä sitä, vielä senkin jälkeen kun jääkiekkoyleisön kritiikki oli räjähtänyt silmille.

Muutamia päiviä lipunmyynnin alkamisen jälkeen jääkiekko-liiton puheenjohtaja KALERVO KUMMOLA väheksyi peittelemättömästi asiakkaidensa mielipiteitä: ”He, jotka hintoja arvostelvat, eivät varmaankaan olleet alun perinkään tulossa katsomaan matseja”. Näillä lausunnoillaan Kummola imi kritiikin kärjen itseensä. Alun perin hinnoittelusta alkanut nurina muuttui vaatimuksiksi liiton puheenjohtajan eroamisesta. Medialla riitti otsikoitavaa, ja järjestysmiehet takavarikoivat katsojilta lippujen hintoja ja Kalervo Kummolaa arvostelleita banderolleja.

Järjestäjien tavoite oli myydä kisoihin 350 000 lippua, mutta kaupaksi saatiin vain 300 000. Tyhjiä paikkoja oli erityisesti heikompien jääkiekkomaiden alkulohkopeleissä, mikä tietenkin osaltaan laimensi kisatunnelmaa. Tunteiden jäähtyttyä kisojen jälkeen Kalervo Kummola oli vihdoon valmis myöntämään, että ehkä hinnoittelussa oli tapahtunut virhearvio. ”Mulla henkilökohtaisesti voi olla, että MM-kulta sokaisi”, hän sanoi viitaten vuotta aiemmin Suomen voittamaan kultaan. Loppujen lopuksi kisat saavuttivat taloudelliset tulostavoitteensa, mutta ehkä samaan lopputulokseen olisi voinut päästä tyylikkäämminkin. Se onnistui ainakin toisessa samana vuonna järjestetyssä suurehkoissa urheilutapahtumassa, Lontoon olympialaisissa.

Lontoon olympialaisten järjestelykomitealla oli kahdeksan miljoonaa pääsylippua myytävänä 26 eri urheilutyypin tapahtumiin. Järjestelykomitea asetti itselleen heti alusta alkaen tavoitteen tehdä Lontoon olympialaisista ”kaikkien kisat”. Eräs järjestelykomitean edustaja kuvasi onnistuneen lippujen hinnoittelun tärkeyttä sanomalla, että lippujen myynti tuottaa 20 % olympialaisten liikevaihdosta, mutta epäonnistuessaan 80 % kisa-järjestäjien kaikista päänsäryistä.

Kalleimmat liput Lontoon olympialaisiin maksoivat kisojen vuosilukua mukaillen 2012 englannin puntaa. Hinnoittelemalla osan lipuista huippukalliiksi Lontoon olympialaisten järjestelykomitea halusi kotiuttaa täysimääräisesti sen luksus-arvon, jota kisojen seuraaminen paikan päällä tuottaa sille yhdelle prosentille

maailman väestöstä, jolla on niin paljon rahaa, että heidän on enää vaikea keksiä uusia tapoja osoittaa varakkuuttaan. Samalla kuitenkin taattiin, että jokaiseen tapahtumaan halvimmat liput maksoivat vain 20 puntaa.

Kaikkein kalleimpien lippujen hintaa perusteltiin mediassa laajasti sillä, että niistä tuleva raha teki mahdolliseksi myydä osan lipuista edullisesti. Ennakoiva kommunikaatio sai tavallisilla tuloilla elävät urheilufanit näkemään kalliit liput itselleen arvoa tuottavana asiana. Edullisimpia lippuja ei tietenkään riittänyt kaikille halukkaille, mutta siitäkään ei syntynyt ongelmaa. Halvat liput arvottiin läpinäkyvällä järjestelmällä kaikkien kiinnostuneiden kesken niin, ettei välistä vetämiselle tai mustan pörssin jälkikaupalle jäänyt mahdollisuuksia. Asiakkaat hyväksyvät jopa ilman haluamaansa jäämisen, kunhan kokevat, että niukkuutta jaetaan reilulla tavalla.

Lontoon Olympialaisten järjestelykomitea oivalsi myös, että katsojat kokevat urheilutapahtuman onnistuneemmaksi, jos katsomo on täynnä. Lontoossa täydet katsomot varmistettiin kolmella keinolla. Ensimmäinen niistä oli, ettei suosituimpien lajien lippuja paketoitu yhteen vähemmän suosittujen lajien lippujen kanssa, mikä on ollut yleinen tapa monissa olympialaisissa. Se olisi johtanut vain siihen, että iso osa katsojista olisi jättänyt heille paketin mukana väkisin myydyt liput käyttämättä ja noiden lajien tapahtumissa katsomot olisivat olleet puolityhjiä. Lontoossa yleisöä vähemmän kiinnostavien lajien kilpailuihin myytiin muita tapahtumia enemmän halvimman kategorian lippuja ja sillä saatiin katsomot täyteen niissäkin.

Toinen keino täysien katsomoiden varmistamiseksi oli se, ettei eri hintakategorioiden lippujen tarkkoja määriä lyöty loppuun etukäteen, vaan ne päätettiin kysynnän perusteella. Jos jossakin tapahtumassa kalliille lipuille varattu paikkakiintiö ei myynyt täyteen, vapautettiin osa paikoista myytäväksi edullisemmalla hinnalla. Ainoa asia, minkä järjestelykomitea takasi oli, että enemmän maksaneella asiakkaalla oli aina parempi

katsomopaikka kuin vähemmän maksaneella. Kolmas keino yleisömäärän maksimoiseksi myös vähemmän suosituissa lajeissa olivat tuntuva alennukset eläkeläisille ja opiskelijoille, ja niiden aktiivinen markkinointi. Näillä keinoilla Lontoon Olympialaisten järjestelykomitea loi arvon kotiuttamiseen lippujen myynnin osalta tasapainoisen ja läpinäkyvän toimintatavan, joka samalla varmisti tunnelman takaavat täydet katsomot, tuntui asiakkaista reilulta ja optimoi lipuista saatavien myyntitulojen määrän.

Erilaisia lähestymistapoja hinnoitteluun

Kustannukset + kate	Kilpailuhinnoittelu	Arvohinnoittelu
<p>PERIAATE</p> <p>Valmistus-/hankintakustannukset + tavoiteltu kate</p>	<p>PERIAATE</p> <p>Hinnoittelu kilpailun määrittelemän hintatason, ”markkinahinnan” mukaan</p>	<p>PERIAATE</p> <p>Hinnoittelu asiakkaalle tuotetun arvon mukaan</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Periaatteessa yksinkertainen ja selkeä. • Käytännössä kustannukset harvoin vakaat ja yksiselitteiset, vaan vaihtelevat esim. volyymin muuttuessa. • Perustuu yrityksen sisäiseen näkökulmaan, ei huomioi markkinaa eikä asiakkaita. • Vaarana joko hinnoitella itsensä ulos markkinalta, tai jättää osa ansaintapotentiaalista tunnistamatta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huomioi kilpailutilanteen, mutta ohjaa yrityksen helposti reaktiiviseen toimintaan. • Markkinahinta määrää hyväksyttävän kustannustason. • Kannustaa tehostamaan ja karsimaan, mutta ei luomaan uutta lisäarvoa. • Toimiva strategia jos yritys pystyy edullisimpiin tuotantokustannuksiin. • Voi johtaa koko toimialaa rapauttamaan hintasotaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtökohtana asiakkaan tarpeet, ja niiden täyttämistä saatava korvaus. • Asiakasymmärrys ohjaa tuotekehitystä ja tuotantoa. • Kannustaa kehittämään uutta ja erilaistavaa lisäarvoa. • Asettaa arvon kommunikoimiselle suuret vaatimukset. • Käytännössä ainoa toimiva malli esimerkiksi digitaalisissa tuotteissa, joissa on suuret kehityskustannukset, mutta valmiin tuotteen monistaminen on halpaa.

Arvon kotiuttamisen malli asiakkaiden sitouttamisen keinona

Eräs usein tavoiteltu asia arvon kotiuttamisen mallissa on uusintaostojen aikaansaaminen. Jotta siihen olisi halvalla myymisen lisäksi muitakin työkaluja, monet yritykset rakentavat tuote- ja palvelutarjontansa niin, että asiakkaan ensimmäisen ostopäätöksen arvo hänelle kasvaa seuraavien ostopäätösten myötä. Klassinen tapa tämän tekemiseen on ”syötti ja koukku”-malli, jota joskus kutsutaan myös nimellä ”partahöylä ja terät”. Mallin perusidea on se, että kun asiakkaalle saadaan myytyä jonkun teknisen ratkaisun perusosa tai runko, esimerkiksi partahöylä, hänellä ei sen jälkeen anneta muuta vaihtoehtoa kuin hankkia perusosan käyttämiseen tarvittavia vaihdettavia osia, esimerkiksi partateriä, samalta toimittajalta. Siitä pidetään huolta muotoilemalla tuotteet niin, etteivät kenenkään muun valmistamat tarvikkeet sovi yhteen niiden kanssa. Tästä syystä maailmassa tarvitaan niin monia erimallisia tulostimien mustekasetteja ja pölynimureiden pölypusseja.

Saman tyyppistä ajatusta sovelletaan myös modulaarisissa tuotteissa, joissa alkuperäistä ostosta voi hyvin käyttää sellaisenaankin, mutta myöhemmin ostettavat lisäosat kasvattavat asiakkaan tuotteesta kokemaa arvoa. Esimerkkejä tästä ovat järjestelmäkamerat, Applen rakentama digitaalisten laitteiden ja sisältöjen ekosysteemi, Arabian ja Villeroy & Bochin astiasarjat sekä Nomination-ranneketju, jota käyttäjä personoivat vaihtamalla ketjun alkuperäisten osien tilalle uusia laattoja. Yksi koko ajan suosiotaan kasvattava versio syötti ja koukku-mallista on teknisen tuotteen ja sen elinkaarensa aikana tarvitseman huollon ja ylläpidon kytkeminen yhteen. Uuden auton omistajalle esimerkiksi myydään nykyään jo auton ostohetkellä monivuotinen huoltosopimus. Sama periaate toimii myös yritysten välisessä kaupassa. Huollon merkitys kasvaa jatkuvasti esimerkiksi teollisuudelle koneita ja laitteita toimittavien yritysten liiketoiminnassa.

Sen lisäksi, että yrityksen tuotteiden ja palveluiden hinnoittelijalle on tarjolla erilaisia ajatusmalleja yksikköhinnan määrittelyyn, on myös runsaasti vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa, mikä on se asia, jota itse asiassa hinnoitellaan? Mikä on asiakkaille tuotetun arvon perusyksikkö, jolle hinta kannattaa antaa? Tämän asian oivaltaminen asiakkaiden tarpeisiin osuvalla tavalla avaa yritykselle mahdollisuuden paitsi kannattavaan myyntiin, myös pitkäaikaisiin tyytyväisiin asiakkaisiin.

Yksi mielenkiintoinen ja uusia näköaloja avaava pohdinta voi olla myös se, kenelle arvoa itse asiassa tuotetaan. Se saattaa johtaa uusiin oivalluksiin siitä, mistä voisi löytyä maksajia yrityksen palveluille. Ryan Airin perustaja ja toimitusjohtaja MICHAEL O’LEARY on visioinut, että Ryan Airin lopullinen tavoite on tarjota asiakkaille ilmaisia lentolippuja, ja saada kaupungit ja matkailukohteet maksamaan Ryan Airille siitä, että se lennättää asiakkaita näiden luokse kuluttamaan rahaa ja virkistämään alueen taloudellista elinvoimaisuutta.

Jotkut yritykset etenkin yritysten välisillä b-to-b-markkinoilla ovat alkaneet ajatella, että on parempi toimittaa asiakkaille jatkuvana palveluna heidän tarvitsemaansa suorituskykyä, kuin tähdätä kertahinnalla suuriin laite- tai kalustokauppoihin. Esimerkiksi Rolls Royce ei myy lentoyhtiöille kuuluisia lentokonemootoreita, vaan niiden käyttötunteja. Heidän TotalCare-ohjelmansa on rekisteröity tavaramerkki, ja samalla brändätty asiakashyöty. Ohjelma sisältää viranomaismääräysten mukaiset lentokonemootoreiden säännölliset tarkastukset, määräaikaishuollot ”siivessä” ja ”irti siivestä”, sekä erityistilanteiden vaatimat yllättävät huolto-toimenpiteet. Näiden lisäksi Rolls Royce hankkii lisämyyntiä tarjoamalla lentoyhtiöasiakkailleen myös muita huoltopalveluita, jotka hoituvat kätevästi samalla organisaatiolla.

Rolls Royce argumentoi TotalCare-palveluaan asiakkaille tuotetulla arvolla: ”Asiakkaamme maksavat ainoastaan moottorilla lennetyistä tunneista. Se siirtää kustannusriskin normit ylittävistä huollontarpeesta ja normit alittavasta lentoajasta meille.”

Lentoyhtiöille kaikkein tärkein asia kaluston suhteen on luotettavuus. Se on paitsi turvallisuuskysymys, myös liiketoiminnan kannattavuuden kannalta kriittinen asia. Takaisinmaksuaika lentokoneisiin tehdyille kalliille investoinnille riippuu ilmassa vietetyn ajan suhteesta maassa vietettyyn ”kääntöaikaan.” Myöhästymiset maksavat tuhansia euroja tunnilta.

Toinen luotettavan teknologian valmistajana tunnettu yritys, joka on siirtynyt laitteiden myymisestä laitekapasiteetin myymiseen on Hilti. Se valmistaa ammattikäyttöön tarkoitettuja sähkö- ja akkukäyttöisiä työkaluja, kuten poria, piikkauskoneita, mittauslaitteita, sahoja ja niin edelleen. Hiltin Työkalupalvelu -asiakkaat saavat tarvitsemansa työkalut käyttöönsä kuukausimaksulla, ilman huolta niiden vaatimista huolloista tai kaluston vanhenemisesta. Työkalupalvelulla Hilti siirtää myös työkalujen ostamiseen ja kaluston hallintaan liittyvää työtä asiakkailta itselleen. Näin Hilti pääsee osaksi asiakkaan omia prosesseja, ja työkalutoimittajan vaihtamisen kynnys nousee tavallista korkeammaksi.

Rolls Roycen lentokonemoottorit ja Hiltin työkalut ovat esimerkkejä siitä, miten hinnoittelun kohteena oleva arvon tuottamisen perusyksikkö on määritelty kilpailijoista poikkeavalla, mutta asiakkaille järkeenkäyväällä tavalla. Samalla on onnistuttu muuttamaan asiakkaiden ostokriteereitä, ja tekemään hintavertailu kilpailijoiden tuotteisiin vaikeaksi, ellei peräti tarpeettomaksi. Kilpailuhinnoittelun ansat pystytään kiertämään. Hiltin ei esimerkiksi tarvitse reagoida jokaiseen kilpailijoiden päätökseen pudottaen sähköporakoneiden hintaa kymmenellä prosentilla, koska arvon tuottamisen ydin on asiakkaiden näkökulmasta laitekannan toimivuudessa ja luotettavuudessa, eikä yksittäisen työkalun hankintahinnassa.

Näiden kahden esimerkin valossa näyttäisi siltä, että jos valmistatte omassa kategoriassaan huomattavan laadukkaita teknisiä laitteita, eli toimitte aiemmin referoidun *McKinsey Quartelyn* tutkimuksen mukaisessa high value -segmentissä, teidän kannattaa laitteiden myymisen rinnalla harkita laitteiden käyttämisen

myymistä. Tuotteiden tekninen laatu yhdistettynä asiakkaan omaa työtaakkaa vähentävään palveluun luo voimakkaan kannusteen pitkäaikaiseen ennakoitavaan tulovirtaan tuottavaan asiakkuuteen.

Kuluttajamarkkinoilla on iät ajat myyty omistusoikeuden vaihtoehdoksi käyttöoikeutta, esimerkkinä vaikkapa asuntojen vuokraaminen. Uudempaa kehitystä edustavat omistamisen ja vuokraamisen parhaita puolia yhdistävät osa- ja yhteisomistajuuden mallit. Tunnettu esimerkki tästä ovat lomaosakkeet. Se mahdollistaa loma-asunnon omistamisen riemut vailla loma-asunnon omistamisen murheita. Vieläpä halvemmalla kuin mitä kyseisen asunnon hankkiminen kokonaan omaan käyttöön maksaisi. Jos kohde kuuluu kansainväliseen lomaosakeverkostoon, voi lomaosakkeen omistaja myös silloin tällöin vaihtaa oman kohteensa käyttöoikeuden jonkun toisen kohteen käyttöoikeuteen. Välillä voi vaihtelun vuoksi olla mukava matkustaa vaikkapa Espanjaan sen sijasta, että menisi taas kerran Vuokattiin.

Myös rakennuttajan kannalta lomaosakkeiden kauppaaminen asunnon kokonaisomistuksen sijaan on houkutteleva ajatus. Kun yhden loma-asunnon myy esimerkiksi kahdeksana tai kahtenatoista palana eri ostajille, saa siitä ilman muuta suuremman kokonaishinnan kuin yhdelle omistajalle myymällä. Samalla syntyy myös mahdollisuus pitkäaikaiselle palveluliiketoiminnalle.

Kun loma-asunto ei ole varsinaisesti kenenkään oma, ei myöskään ole ketään, joka luontevasti hoitaisi tavalliseen mökinomistamiseen liittyvät kiinteistön- ja pihanhoitotyöt. Niinpä ne paketoidaan osaksi yhtiövästikettä, ja rakennuttajalle tai hänen valitsemalleen palveluntuottajalle syntyy kassavirtaa kiinteistön koko elinkaaren ajalta. Lomaosakkeet ovat hyvät esimerkit siitä, miten perinteisestä poikkeava arvon kotiuttamisen malli voi itse asiassa luoda uutta lisäarvoa molemmille osapuolille, niin myyjälle kuin ostajalle. *Harvard Business Review* nimitti kesäkuun 2012 numerossaan tällaisia molempia osapuolia hyödyttäviä hinnoittelumalleja arvon kotiuttamisen

sijasta arvon jakamiseksi. Se on lehden mukaan liiketoiminnan kehittymisen suunta tulevaisuudessa.

Olen joskus miettinyt, että kun maailma vähitellen hukkuu käytettyyn tavarahan, ja samaan aikaan tavaroiden valmistamiseen tarvittavat luonnonvarat hupenevat, asioiden omistaminen voi muuttua epämuodikkaaksi. Huomisen vastuullista kuluttamista saattaakin olla joidenkin tuotteiden kohdalla omistamisen sijasta niiden jakaminen muiden käyttäjien kanssa. Se vähentää kuluttamisen kustannuksia niin kuluttajalle itselleen, kuin yhteiselle maapallollemme.

Suurissa kaupungeissa esimerkiksi auton omistamisen arvostus on jo kääntynyt laskuun. Jos työmatkat pystyy taittamaan autoa kätevämmiin julkisella liikenteellä, ja päivittäin tarvittavat kauppapalvelut löytyvät lähikortteleista, on autosta helposti enemmän vaivaa kuin iloa. Niinä satunnaisina kertoina kun autoa sitten oikeasti tarvitsee, sellaisen saa alleen osaomistukseen tai käyttöoikeuteen perustuvien palveluiden kautta. Esimerkiksi Helsingissä tällaista palvelua tarjoaa CityCarClub.

Yhteiskäytön tapaiset uudet ostamisen ja myymisen mallit avaavat uusia ulottuvuuksia myös yritysten ja niiden asiakkaiden väliseen suhteeseen. Yksisuuntainen myymisen prosessi saattaa vaihtua kaksisuuntaiseen yhteistyöhön, jossa yritykset ja asiakkaat tuottavat palvelua yhdessä. Esimerkiksi CityCarClubin autojen tankkauksesta vastaavat asiakkaat autoista löytyvillä bensakorteilla. Yhden tankkauskerran hoitamisesta asiakas saa muutaman euron hyvityksen seuraavan kuukauden laskuunsa.

Tärkeä mahdollistaja CityCarClubin toimintamallille on ollut mobiilin tietotekniikan kehittyminen – niin auton varaaminen kuin varatun auton ovien auki saaminen hoituvat kännykkäviesteillä. Lähivuosina tulemme varmasti näkemään uuden teknologian mahdollistamana lisää liiketoimintakonsepteja, jollaisia emme vielä joitakin vuosia sitten olisi osanneet kuvitellakaan. Rohkenen väittää, että vielä arvon tuottamista

ja kommunikoimista suurempia innovaatioita syntyy arvon kotiuttamisen malleissa. Sen rinnalla mitä yritys myy, nousee entistä keskeisemmäksi kilpailukeinoksi miten sitä myydään. Parhaimmillaan oivaltava arvon kotiuttamisen tapa voi samalla olla myös yksi keskeisimmistä arvon tuottamisen keinoista.

Case Taaleritehdas

”Wall Street on ainoa paikka, jonne ihmiset ajavat Rolls Roycella kysymään neuvoa ihmisiltä, jotka tulevat sinne metrolla”. Näin on tunnettu amerikkalainen suursijoittaja WARREN BUFFETT joskus letkauttanut. Hän itse ei ole uransa aikana kovin paljon muiden neuvoihin tukeutunut, vaan on luonut miljardien omaisuuden noudattamalla omaa sijoitusfilosofiaansa. Buffett ei esimerkiksi koskaan sijoita yritykseen, jonka liiketoimintaa hän ei ymmärrä. Sen sijaan hän etsii ”...busineksia, jotka ovat niin yksinkertaisia, että idioottikin pystyisi niitä johtamaan, koska joku päivä niin tulee kuitenkin käymään.”

Warren Buffett on lausunnoissaan poleeminen. Se on hänen tapansa hankkia julkisuutta ja asiakkaita sijoitusyhtiölleen Berkshire Hathawaylle. Buffettin piikki Wall Streetillä, ja muuallakin, toimivien sijoituspalveluyritysten suuntaan kuvaa hänen käsitystään näiden asiakkailleen tuottaman lisäarvon vähäisyydestä, eikä liene täysin vailla pointtia.

Kun selaa Suomessa sijoituspalveluita ja varainhoitoa tarjoavien pankkien ja muiden yritysten verkkosivuja, toistuvat niillä samat lupaukset ja tuotteet, vaikka kaikki kertovat palvelunsa olevan yksilöllistä. Asiaan kuuluu luvata ”kokonaisvaltaista varainhoitoa, joka on tavanomaista enemmän”, sekä asiakasta palvelemaan ”henkilökohtainen” yhteyshenkilö, yksityispankkiiri, tai sijoitusjohtaja, jolla on ”ammattitaitoa ja kokemusta.” Näiden korulauseiden lisäksi harvalla alan yrityksellä on mitään oikeasti erilaista kerrottavaa, omanlaistaan toimintakonseptia tai markkinan vakiintuneet toimintatavat haastavaa ajattelutapaa.

Tällaiseen markkinaan perustettiin Taaleritehdas vuonna 2007. Sen perustajat olivat hyvin perillä toimialasta ja sen tarjonnasta

työskenneltyään aiemmin muissa alan yrityksissä. Alusta alkaen Taaleritehtaan perustajien ajatus oli, että jos markkinalla halutaan menestyä ja löytää asiakkaita uudelle vasta aloittaneelle yritykselle, on tuotava tarjolle jotain uutta. Kilpailijoiden kanssa samanlaisena, mutta niitä pienempänä toimiminen ei tulisi johtamaan menestykseen. Taaleritehtaan toimitusjohtaja JUHANI ELOMAALLE yksi esimerkki erilailla tekemisestä on ollut Warren Buffet.

Ilman kirkasta arvon tuottamisen ideaa ja kurinalaista toteutusta aloittavan yrityksen kannattavaksi saaminen ei ole finanssialallakaan mikään itsestäänselvyys, vaikka maallikon mielikuva helposti onkin, että eihän näillä yrityksillä mitään muuta olekaan kuin rahaa. Esimerkiksi vähän Taaleritehtaan jälkeen aloittanut Sofia Pankki ajautui selvitystilaan alle puolessatoista vuodessa. Taaleritehdas sen sijaan on kasvanut vakaasti ja kannattavasti koko toimintansa ajan.

Toisena täytenä toimintavuonna 2009 yritys saavutti 1000 asiakkaan rajan ja teki 10 miljoonan euron liikevaihdolla tulosta 0,2 miljoonaa euroa. Samana vuonna sen hoidossa oleva varallisuus ylitti miljardi euroa. Neljä vuotta myöhemmin vuonna 2013 sekä hoidettava varallisuus, että liikevaihto olivat liki kolminkertaistuneet. Vuoden 2013 liikevaihto oli 27,5 miljoonaa euroa ja hoidettavaa varallisuutta 2,8 miljardia euroa. Tulos kasvoi samana aikana yli kaksikymmenkertaiseksi, 4,5 miljoonaan euroon.

Nämä kasvuluvut ovat sellaisenaankin vakuuttavat, mutta niiden arvoa nostaa entisestään se, että ne on saavutettu taloudellisesti vaikeana aikana. Taaleritehtaan ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana koko toimiala supistui 1,6 % mitattuna Suomessa hoidettavana olevalla varallisuudella, mutta Taaleritehtaan hoidossa olevat varat ovat kasvaneet keskimäärin 62 % vuosittain. Myös yrityksen asiakastyytyväisyys on korkealla tasolla – yhdeksän asiakasta kymmenestä kertoo olevansa valmis suosittelemaan Taaleritehdasta ystävilleen.

Asiakkaiden tyytyväisyys kertoo, että Taaleritehdas pärjää erinomaisesti alan kliseissä hellityn yksilöllisen asiakaspalvelun

tarjoamisessa. Yrityksen asiakaslupaus ”Kohtaaminen kanssamme kannattaa aina” koetaan henkilöstön keskuudessa velvoittavaksi teesiksi, ei pelkäksi markkinointisloganiksi. Taaleritehtaan muuta toimialaa huomattavasti voimakkaampi kasvu puolestaan kertoo, että se on pystynyt myös tuottamaan asiakkailleen uudenlaista arvoa uudella ajattelulla ja tuotteilla.

Vuonna 2010 Taaleritehdas aloitti ensimmäisenä Suomessa pääomarahastojen tarjoamisen yksityisasiakkaille. Aikaisemmin pääoman sijoittaminen suoraan konkreettisiin yritys kohteisiin oli mahdollista vain ammattimaisille pääomasijoitusyrityksille ja suurella sijoitusvarallisuudella operoiville institutionaalisille sijoittajille, kuten eläkevakuutusyhtiöille. Ensimmäiset pääomarahastot olivat Taaleritehtaan Asuntorahastot I–IV. Ne rakennuttivat neljään suomalaiseen kaupunkiin 12 vuokra-kerrostaloa, joissa oli yhteensä noin 700 vuokra-asuntoa. Vuonna 2012 perustettiin Biokaasurahasto, joka rakennuttaa Suomeen 5–7 biokaasulaitosta. Samana vuonna yli 100 sijoittajaa koonnut Metsärahas to hankki omistukseensa 6 000 hehtaaria metsää. Tuulirahasto on perustettu rakentamaan tuulivoimaa 120 megawatin edestä, mikä tuo merkittävän lisän Suomen tuulivoimakapasiteettiin. Tällaisia sijoitusmahdollisuuksia eivät muut sijoituspalveluyhtiöt asiakkailleen tarjoa. ”Sijoitusmahdollisuuden lisäksi kohteet ovat resonoineet johonkin syvempään tarpeeseen: konkreettisiin tekoihin suomalaisten pääomamarkkinoiden edistämiseksi”, kertoo yritys itse pääomarahastojen menestymisen syistä markkinointiesitteessään.

”Finanssikriisin jälkeinen maailma on erilainen kuin ennen kriisiä. Peli on muuttunut. Ennen turvalliset sijoituskohteet ovatkin nyt jotain muuta. Ilman kasvua ei synny tuotteita, ja kasvun aikaansaaminen puolestaan vaatii aktiivista riskinottoa omistajilta. Meidän missiomme on edistää suomalaisen pääomamarkkinan toimivuutta yhdessä asiakkaidemme kanssa, ja mahdollistaa vaurastuvien suomalaisten aktiivinen osallistuminen kansantalouden kehittämiseen omistajuuden kautta. Suomi on monessa suhteessa

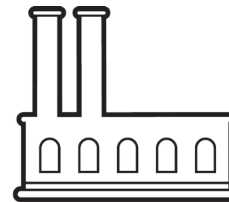
reuna-alue myös pääomamarkkinoilla. Vain me itse voimme pitää huolta pääomamarkkinoidemme toimivuudesta. Haluamme tehdä omistajuudesta arvon ja ylpeyden aiheen. Tavoittelemme kasvua yhdistämällä yksityisen pääoman, ideat ja yrittäjyyden”, kertoo Taaleritehtaan toimitusjohtaja Juhani Elomaa ajatuksista yksityisen pääomasijoittamisen taustalla. Aikalailta erilaista puhetta kuin kilpailijoiden hengettömät mainoslauseet.

Omalla tavallaan tekeminen näkyy myös toimialan perinteistä poikkeavassa yritysnimessä. Kun yrityksen starttaajat miettivät sille nimeä vuonna 2007, etsittiin jotain suomenkielistä, ymmärrettävää, tekemisen mielellistä ja aktiivisuudesta kertovaa. Neuvotteluhuoneen fläppitaululle kertyi koko joukko ehdotuksia ennen kuin sinne piirtyi yksi, joka alkoi heti tuntua erilaiselta lupaavalla, mutta ensin alkuun ehkä myös vähän huolestuttavalla tavalla. Voisiko yrityksen nimi kaavoihin kangastuneella toimialalla todella olla Taaleritehdas? Eihän kukaan ollut koskaan tehnyt mitään sen tapaistakaan. Lopulta juuri tämä huomio nimen täydellisestä erilaisuudesta vahvisti sen valinnan. ”Samalla varmistui yksi asia: Me emme voi seurata muita. Jo nimikin velvoittaa”, sanovat Taaleritehtaan ihmiset itse.

Erlainen on Taaleritehtaan tapa puhua asiakkailleen muutenkin. Asiakkuusmarkkinointia tekee ”Taaleritehtaan sähköttäjä”, joka lähettää kymmenelle tuhannelle uutissähkeen tilaajalle Taaleritehtaan ihmisten näkemyksiä ajankohtaisista sijoittamiseen liittyvistä asioista. Maaliskuun 2013 sähkeen otsikko oli ”Sauli näyttää esimerkkiä. Ei puheita vaan tekoja”. Sähkeen tekstissä nostettiin Presidentti Niinistön talvella 2013 julkistama 160 000 euron sijoitus Suomen Kotikylmiö -yhtiöön esimerkiksi kaikille suomalaisille sijoittajille: ”Maassamme on

uudenlainen arvojohtaja. Hän tekee ja johtaa konkreettisella esimerkillä pelkän puhumisen sijaan. Hän myös ymmärtää, mistä Suomen Hyvinvointi on pohjimmiltaan tehty: Yrittämisestä ja oikeista yrityksistä, jotka tuottavat oikealla työllä taloudellista lisäarvoa”. Kun yrityksellä on selkeä missio, sen on luontevaa kytkeytyä mukaan laajaan yhteiskunnalliseen keskusteluun vaikkapa tällä tavalla. Sama ei kuulostaisi yhtä uskottavalta tavallisen rahastokauppiaan suusta. Erilainen arvon tuottaminen luo vankan pohjan erilaiselle arvon kommunikoimiselle.

Maaliskuussa 2013 Taaleritehdas teki itsekin taas toimialallaan uudenlaisen pelinavauksen. Se avasi asiakkailleen tilaisuuden ryhtyä liikekumppaneikseen suuntaamalla heille osakeannin. Taaleritehdas kertoo sen olevan yksi keino missionsa toteuttamiseen, eli suomalaisen pääomamarkkinan ja omistajuuden edistämiseen. Tavoitteena on kehittyä sijoituspalveluyhtiöstä sijoitusyhtiöksi, ja rahoittaa yhdessä asiakkaiden kanssa yhä lisää suomalaisia yritysideoita. Viiden vuoden työ oman tiensä kulkijana ei näytä menneen hukkaan siitä päätellen, että osakeanti ylimerkittiin ja merkintäaika jouduttiin lyhentämään suuren kysynnän vuoksi. Huhtikuun 24. päivänä 2013 osake listattiin pörssin First North -listalle, ja julkinen kaupankäynti sillä alkoi nousevalla kurssilla.



TAALERITEHDAS
KOHTAAMINEN KANSSAMME KANNATTA AINA.

Taaleritehdas. Toimiala käy selväksi ilman toimialan kliseitä

Case Taaleritehdas

ARVON TUOTTAMINEN	ARVON KOMMUNIKOIMINEN	ARVON KOTIUTTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Uusien tuotteiden ja sijoitusmahdollisuuksien tuominen markkinoille ensimmäisenä. • Keskittyminen asiakkaiden kaikkein varakkaimpaan segmenttiin ja aidosti yksilöllisen palvelun tarjoaminen heille. • Kaikista muista poikkeava suhde asiakkaisiin, joista osa on myös liikekumppaneita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoista erottuva nimi. • Alan kliseitä välttävä terminologia ja tapa puhua asioista. • Persoonallinen asiakkuusmarkkinointi: Taaleritehtaan sähköttäjä, Navigointitilaisuudet jne. • Rohkeasti yrityksen ja sen ihmisten näkemyksiä esiintuovat kannanotot. Ei tasapaksujen kliseiden toistelua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erilainen konsepti ja tavallisista poikkeavat sijoitusmahdollisuudet houkuttelevat vaihtoehtoa etsiviä asiakkaita. • Hoidettava varallisuus kasvoi ensimmäisen viiden vuoden aikana keskimäärin 62 % vuosittain, kun samaan aikaan koko toimiala kutistui 1,6 %. • Tulos kasvanut liikevaihtoa nopeammin.

OSA 3

Arvon portaat -työskentelymalli

Tekemistä vaille valmis

Strategia ilman toteutusta on aikomus, ja teoria ilman käytäntöä viisastelua. Tässä kirjan viimeisessä osassa esitän käytännönläheisen työskentelymallin brändin liiketoimintalähtöiseksi vahvistamiseksi. Se jalostaa ajatuksen brändin vahvistamisen kolmesta osa-alueesta toiminnalliseksi ohjelmaksi, jolla yritys voi parantaa kilpailuasemaansa ja kehittää liiketoimintansa tuloksellisuutta. Työskentelymallin avainsanoja ovat havainnointi, kysyminen ja osallistaminen. Mallissa näkyy oma uskoni tekemällä oppimiseen. Kokemukseni mukaan todellinen ajattelu ja oivaltaminen käynnistyvät vasta sitten, kun fläppitaulun ääreltä neuvotteluhuoneesta lähdetään katsomaan miltä maailma näyttää yrityksen ulkopuolella.

Tekemällä oppiminen on erityisen hyvä metodi päästä alkuun silloin, kun ei oikein tiedä mistä aloittaisi. Eräs asiakas hylkäsi kerran tarjouksemme yritysfuusion jälkeisestä tilanneanalyysistä perustelemalla, että ”...emme koe tällaista selvitystä ajankohtaiseksi nyt, kun emme vielä ole ehtineet kunnolla hahmottaa uutta tilannetta.” Vastaus oli kuin suoraan JOSEPH HELLERIN kirjasta *Catch-22*. Sen nimi tulee itse itsensä kumoavasta säännöstä. Sen mukaan pommikoneen lentäjä voi saada vapautuksen lennoilta vain todistamalla olevansa mielisairas. Toisaalta vapautuksen hakeminen hengenvaarallisilta lennoilta on nimenomaan täysissä järjissään olevan ihmisen puuhaa. Näin siis jo vapautuksen hakeminen todistaa, ettei lentäjä ole mielisairas, eikä vapautusta siksi voida myöntää.

Emme välttämättä itse sitä huomaa, mutta rakennamme herkästi itsellemme *Catch-22*-tyyppisiä selityksiä välttyäksemme tarttumasta vaikeilta ja suuritöisiltä tuntuviin asioihin. Eräänlainen käänteinen *Catch-22* on kokemusperäinen havaintoni, että aloittamisen pelon voittaa parhaiten aloittamalla. Vähän niin

kuin juoksulenkille lähtiessä juoksu alkaa sujua paremmin vasta parin ensimmäisen kilometrin jälkeen. AKIO MORITA, toinen Sonyn perustajista, on anekdootin mukaan pukeutunut saman asian sattuvaan mottoon: ”Lähdetään liikkeelle ja korjataan matkalla.” Montaa asiaa en lukion fysiikan tunneilta muista, mutta yksi perussääntö on jäänyt mieleeni. Sen mukaan liikkeellelähtökita on aina suurempi kuin vierintäkita.

Työskentelymallia voi ajatella projektina, jolla viedään läpi yksi strategiakerros. Sitä voi myös soveltaa jatkuvana prosessina, jossa kehityskierrokset seuraavat toisiaan. Arvon tuottamisen kehittäminen antaa uusia lähtökohtia entistä tarttuvampaan arvon kommunikointiin, nämä kaksi yhdessä johtavat parantuviin mahdollisuuksiin arvon kotiuttamisessa, ja siitä puolestaan saadaan lisää rahallisia resursseja arvon tuottamisen edelleen kehittämiseen. Jatkuva, itseään toistava prosessi voi sitten vakiintua ajattelutavaksi. Yrityksen toiminnan miettiminen asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta vie kulttuuria ja toimintatapaa väistämättä asiakaslähtöiseksi.

Oleellista konkreettisten ja kestävien tulosten saavuttamiselle on organisaation ottaminen mukaan työhön riittävän laajasti. Tämä on välttämätöntä siksi, että todellista brändin vahvistamista ei voi tehdä pelkästään markkinoinnin keinoilla, vaan se vaatii yrityksen eri toimintojen hyödyntämistä. Tähän on markkinointijohdon liki mahdotonta päästä jos hanketta pidetään yrityksessä vain markkinoinnin hankkeena. Organisaation siilojen lisäksi tuloksiin johtavien muutosten aikaansaamista vaikeuttaa myös kaikissa organisaatioissa jollakin vahvuudella elävä muutosvastarinta. Jopa muutokselle myönteisten ihmisten on helpompi jatkaa asioiden tekemistä niin kuin ennenkin, kuin opetella uusi tapa toimia. Ihmisten osallistaminen organisaation eri osista brändin vahvistamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen palvelee samalla siihen liittyvien päätösten sisäisenä markkinointina. Muutos on helpompi hyväksyä jos kokee olleensa mukana sen tekijänä, eikä vain muutoksen kohteena.

Niille, jotka odottavat löytävänsä helpon tavan laittaa brändi nopeasti kuntoon, minun on tuotettava pettymys. Brändin aito vahvistaminen on yrityksen eri toimintoja niin laajasti kosketettava tehtävä, että mitään pikareseptiä siihen ei ole olemassa. Brändin yksittäisiä ilmentymiä, kuten iskulauseen tai pakkauksen, voi kyllä fiksata käden käänteessä, mutta ei brändiä, eli asiakkaiden käsitystä yrityksen tuotteiden ja palveluiden hänelle luomasta arvosta. Tätä on tuotantolähtöisten yritysten joskus vaikea ymmärtää. Ei ole mitenkään tavatonta törmätä yrityksiin, joissa brändiasiat halutaan hoitaa nopeasti pois päiväjärjestyksestä, jotta päästään käsiksi oikeisiin töihin. Brändin rakentamisen näkökulmasta se tuntuu yhtä viisaalta, kuin vaatia uuden tehtaan suunnitteluvaiheessa ”lyhyen kaavan lujuuslaskentaa”, jotta päästää nopeammin oikeisiin vasarahommiin. Vahvan brändin rakentaminen on yhtä kurinalaista työtä kuin modernin tuotantolaitoksen pystyttäminen ja ylösajaminen. Jotain kansakuntamme orientaatiosta liiketoimintaan kertoo se, että Suomessa on huomattavasti enemmän maailmanluokan tuotantolaitoksia kuin maailmanluokan brändejä.

Arvon Portaat

Kutsun työskentelymallia nimellä Arvon portaat. Se on yksinkertainen matriisi brändin vahvistamisen eri osa-alueiden jäsentämiseksi. Matriisin idea on, että kukin kolmesta arvon luomisen portaasta, eli arvon tuottaminen, kommunikointi ja kotiuttaminen, käydään läpi kolmessa vaiheessa: nykytilan ymmärtäminen, tarvittavat toimenpiteet sekä niiden toteuttaminen. Yksinkertaisimmillaan matriisi voi toimia runkona muutaman tunnin aivoriihelle, jossa tunnistetaan missä yrityksen tai yksittäisen tuotteen brändillä on kilpailuaseman vahvistamisen akuuteimmat pullonkaulat. Laajimmillaan Arvon portaat tarjoaa tiekartan yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaiselle kehittämiselle asiakkaan kokeman arvon, eli brändin, näkökulmasta.

	ARVON TUOTTA-MINEN	ARVON KOMMUNI-KOIMINEN	ARVON KOTIUT-TAMINEN
1. Ymmärrys brändin tilanteesta	Asiakkaille tuotettu arvo nyt. Vertailu kilpailijoihin. Kehitystarpeiden tunnistaminen.	Brändin idean ja viestien selkeys. Kommunikaation keinot nyt. Positio asiakkaiden ajatuksissa verrattuna kilpailijoihin. Kehitystarpeiden tunnistaminen.	Hinnoittelu- ja ansaintamalli nyt. Heikkoudet ja vahvuudet verrattuna kilpailijoihin. Kehitystarpeiden tunnistaminen.
2. Toimenpidesuunnitelma	Keinot tuotetun arvon kasvattamiseen. Tuote- & palvelukehitys, kohdemarkkinat, differoiminen.	Asiakkaiden tunnistaman arvon kasvattaminen. Argumentointi, design, tuotteistus, kanavat, markkinointiviestintä.	Vaihtoehtoiset skenaariot hinnoittelu- ja ansaintamallista. Vertailuva business case laskenta. Strategiset päätökset.
3. Toteutus	Kehityshankkeet, priorisointi, resurssointi, vastuut, aikataulutus, johtaminen.	Panostusten allokointi, omissa resurssien ja kumppaneiden johtaminen, kokonaisuuden koordinoiminen.	Hinnoittelumuutosten läpivienti organisaatiossa, myyntikanavissa ja asiakkuuksissa.

Organisoituminen työhön

Aloittakaa organisoituminen brändin vahvistamiseen sen miettimisellä, ketkä kaikki täytyy saada työhön mukaan, jotta yrityksen toimintatapoihin mahdollisesti laajastikin vaikuttavat muutokset voidaan saada onnistumaan. Osallistujia on hyvä olla ainakin asiakkuuksista, myynnistä, tuote- ja palvelukehityksestä, tuotannosta, taloudesta, IT:stä, HR:stä ja markkinoinnista. Näin laaja osallistujajoukko on tarpeen siksi, että johtuen kokonaisvaltaisista vaikutuksistaan toimintatapoihin brändin kehittäminen on aina samalla myös yrityskulttuurin kehittämistä. Kokemuksesta tiedetään, että jos yrityksen strategia ja kulttuuri ajautuvat eri suuntiin, kulttuuri voittaa aina. Amerikkalaisen sanonnan mukaan: ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi”.

Työskentely perustuu laajan havaintomateriaalin kokoamiseen, ja sen perusteella käytäviin keskusteluihin sekä työpajamaiseen suunnitteluun. Prosessiin osallistuvien johdon edustajien tarkoituksenmukaisen ajankäytön varmistamiseksi voi harkita myös niin sanotun lapioryhmän kokoamista varsinaisen työryhmän lisäksi. Sen tehtävä on kerätä kaikki tarvittava taustamateriaali työryhmän työpajoja varten. Jos johdon kalenterit toisaalta mitenkään sallivat, on henkilökohtainen jalkautuminen haastattelemaan asiakkaita ja myyntikanavien edustajia paljon valaisempaa kuin muiden tekemien yhteenvedojen kuunteleminen neuvotteluhuoneessa.

Jos oman organisaation kiireet uhkaavat estää hankkeen käynnistymisen tai etenemisen, voi tausta-analyysien kokoamisen teettää osittain tai kokonaan ulkopuolisilla tahoilla. Joskus myös yrityksen ulkopuolisen vetäjän käyttäminen prosessin fasilitoimiseen voi olla paikallaan, erityisesti jos yrityksen nykyisten käytäntöjen kyseenalaistaminen tai oman tilanteen objektiivinen erittely omin voimin tuntuu vaikealta. Etuja ulkopuolisen avun käyttämisestä ovat nopea liikkeelle pääsy, vastaavista prosesseista aiemmin kokemusta hankkineiden ihmisten tehokas työskentely, sekä yrityksen sisäisestä painolastista vapaan

näkökulman saaminen mukaan työryhmään. Vaarana on oman sisäisen kehitysprosessin ulkoistaminen sivullisten harteille.

Kun tarvittavat osallistujat on tunnistettu, seuraava haaste on saada ryhmä kokoon, ja motivoitumaan tehtävästä. Siinä onnistuminen edellyttää poikkeuksetta yrityksen ylimmän johdon tukea. Aloitteen, tai vähintään valtuutuksen, yrityksen eri funktioiden rajat ylittävään kehitystyöhön täytyy tulla yksittäisten funktioiden yläpuolelta. Jos pohdit tällaisen työn käyntiin saamista vaikkapa markkinointijohtajana, kaupallisena johtajana tai myyntijohtajana, ensimmäiset keskustelut on varmasti parasta käydä toimitusjohtajan kanssa. Hänelle, ja muulle johtoryhmälle, asia on raamitettava liiketoiminnalliseksi hankkeeksi.

Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työn tarve pitää pystyä perustelemaan liiketoiminnan numeroilla – myynnin ja markkinaosuuden kehityksellä, hinnoitteluvoimaa indikoivilla katetilastoilla, muutoksilla markkinan segmentoitumisessa ja oman kassanvirran rakenteessa, muutoksilla yrityksen kasvuvauhdissa ja kannattavuuden kehityksessä, ja niin edelleen. Jos brändin ote asiakkaista on todella heikkenemässä verrattuna kilpailijoihin, sen varhaiset varoitusmerkit pystyy kyllä yleensä tällaisista numeroista näkemään.

Sopikaa työryhmällemme kokoontumistahti, joka istuu yrityksen toiminnan muuhun rytmiin. Muista kiireistä riippumatta kokoontumisia on kuitenkin oltava sen verran tiheästi, että keskusteluun syntyy jäntevä kaari. Keskustelun kannalta toimiva rytmi on järjestää kolmen-neljän tunnin pituisia kokoontumisia vähintään kahden ja enintään neljän viikon välein. Kokoontumisissa käsitellään tilannekuvaa piirtäviä taustamateriaaleja ja työstetään toimenpidesuunnitelmaa.

Työtä tilanneanalyysin ja toimenpidesuunnitelman tekemisessä on paljon, mutta oikotietä oikean ja riittävän kattavan kuvan luomiseksi ei ole. Mitä vähemmällä taustatyöllä ja materiaalilla lähдете tekemään johtopäätöksiä, sitä enemmän ne perustuvat omiin olettamuksiinne, ja sitä vahvemmin niitä värittää

yrityksenne sisäinen maailmankuva. Työryhmään osallistuvilla ihmisillä on takuuvarmasti vastuullaan paljon muitakin tehtäviä, ja brändin vahvistamisen hanke saatetaan kokea ylimääräisenä rasitteena. Totuus on kuitenkin, että hyvin valmisteltuihin ja tavoitteellisiin yhteisiin keskusteluihin irrotettu aika säästää kailta moninkertaisesti aikaa joskus myöhemmin. Työn aikana syntyvän toimenpidesuunnitelman implementointi yrityksen eri toimintoihin on huomattavasti jouhevampaa, kun toimintojen edustajat ovat olleet mukana työssä. Prosessin aikana heille syntyy yhteinen käsitys siitä, miksi muutoksia pitää tehdä, ja mitä niillä tavoitellaan.

Vaihe 1. Ymmärrys brändin tilanteesta

Brändin vahvistamisen ensimmäinen askel on luoda realistinen ja yhteisesti jaettu käsitys siitä, mikä on brändin kilpailuasema juuri nyt? Miten brändin tuottama arvo suhteutuu asiakkaiden mielestä kilpaileviin vaihtoehtoihin, kuinka tehokkaasti brändin käyttäytyminen kommunikoi tuotettua arvoa, miten brändi on hyödyntänyt arvon kotiuttamisen mahdollisuudet, ja missä ovat suuremman arvon kotiuttamisen esteet ja pullonkaulat?

Jokaiseen yritykseen syntyy aina väistämättä oma sisäinen maailmankuva, joka eroaa siitä, mitä markkinalla oikeasti tapahtuu. Sisäistä maailmankuvaa vääristävät organisaation toiveet omasta tulevaisuudestaan, menneisyydessä silloisella tiedolla tehdyt päätökset ja investoinnit, saavutetut valta-asetat, vakiintunut reviiirijako, ihmisten luontainen taipumus pysyä tutuilla mukavuusalueillaan, sekä kaikkiin yrityskulttuureihin kuuluvat uskomukset joihin on alettu suhtautua totuuksina. Käsitystä brändin kilpailuasemasta täytyy lähteä etsimään yrityksen ulkopuolelta, asiakkaiden, kumppaneiden, kilpailijoiden ja toimialaa suoraan tai sivusta seuraavien asiantuntijoiden parista.

Kun työryhmä on tarvittavassa laajuudessaan koossa on aika lähettää valitut ihmiset etsimään tietoa ja tekemään huomioita yrityksen ulkopuolelta. Tutkittavia näkökulmia ja tiedon lähteitä

on tarjolla runsaasti, mutta ainakin alle listatut kannattaa selvittää. Tiedon omaksumiselle on eduksi jakaa taustamateriaalien käsittely useampaan työpajaan. Se antaa myös näkemykselle aikaa rakentua vaihe vaiheelta. Suuret oivallukset syntyvät harvoin sormia napsauttamalla. Kuten Time-aikakauslehden klassinen mainoslause sen sanoo, ymmärrys tulee ajan kanssa: ”Understanding comes with Time”. Yksi mahdollinen tapaa jaksottaa taustamateriaalien käsittely työryhmän eri kokoontumisiin on tällainen:

1. TYÖPAJA – BRÄNDI ASIAKKAIDEN SILMIN

Loppukäyttäjien haastattelut, vähintään kymmenkunta, ja mielellään siinä ympäristössä, jossa he tuotetta tai palvelua käyttävät. Miten ja miksi he käyttävät teidän brändiänne, tai eivät käytä? Mitä muita vaihtoehtoja he pitävät itselleen sopivina? Miten brändinne heidän mielestään eroaa muista? Mahdolliset asiakkaiden mielessä olevat oston esteet kertovat usein vielä enemmän kuin ostamisen syyt.

Jakelukumppaneiden ja myyntikanavien edustajien haastattelut, mukana niin kanavien johtoa kuin asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviä ihmisiä. Millainen käsitys heillä on teidän brändistänne ja sitä ostavista asiakkaista, sekä heidän motiiveistaan? Miten kanavien johdon ja asiakaspalvelun näkemykset eroavat toisistaan? Maailma näyttää aina erilaiselta asiakkaiden keskuudesta katseltuna kuin kulmahuoneesta.

Oman yrityksen asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten haastattelut. Mitä he kuulevat brändistänne asiakkailtanne? Mitkä ovat tyypillisiä kysymyksiä ja tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden aiheita? Mitä he kehittäisivät brändissä ensimmäiseksi?

2. TYÖPAJA – TUTKIMUSTIETO

Yhteenveto yrityksellä itsellään olevasta sekä julkisista lähteistä saatavilla olevasta tutkimustiedosta. Tyypillisesti yrityksillä on ostettuna runsaasti erilaisia markkinatutkimuksia, mutta hyvin

harvoin kukaan on lukenut niitä rinnakkain. Tulette hämmästyämään millaisia huomiota tutkimuksista voi tehdä vertailemalla niitä ristiin toistensa kanssa. Koska tutkimusmateriaalit sisältävät tyypillisesti hyvin runsaasti detaljeja, on niiden läpikäymiseen hyvä varata yksi kokonainen kokoontuminen.

3. TYÖPAJA – TOIMIALAN TRENDIT

Toimialan kehitystä seuraavien asiantuntijoiden haastattelut, muutamia kappaleita. Mihin toimiala on menossa? Ketkä voittavat, ketkä häviävät? Mitä menestykseen vaaditaan tulevaisuudessa? Hyviä näkökulmia voi löytyä esimerkiksi toimialaa konsultoivilta henkilöiltä, toimialan yrityksille tuotteita tai palveluita myyvilta yrityksiltä, tai akateemisilta tutkijoilta.

Artikkeli- ja internetskannaus. Mitä toimialasta, sen yrityksistä ja kehityskuluista mediassa kirjoitetaan? Jo muutamien tuntien työllä yleensä alkavat hahmottua suuret, usein toistuvat teemat. Ne kertovat vähintään siitä, millaisiin tulevaisuuden kuviin toimialalla ja sitä seuraavissa medioissa yleisesti uskotaan.

Raportit toimialan rakennemuutoksista, markkinaosuuksien kehittymisestä ja muu numeerinen toimialatieto.

4. TYÖPAJA – BENCHMARKIT

Kilpailijabenchmark. Mitä vaihtoehtoja asiakkaille on tarjolla saman tarpeen tai halun tyydyttämiseen? Miten kilpailijat ovat paketoineet tai segmentoineet omat tuotteensa ja palvelunsa? Mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet? Miten eri brändien asiakkaat eroavat toisistaan?

Kategorian markkinointi. Miltä eri brändien esiintyminen näyttää asiakkaiden silmin? Miten ja millä eri keinoilla kategorian brändit kommunikoivat tuottamaansa arvoa – design, jakelutiet, tuotteet, pakkaukset, kontekstit, oma media, ostettu media, ansaittu media ja niin edelleen. Mitkä ovat toimialalle tyypilliset lupaukset, ja millä äänensävyllä niistä kommunikoidaan? Entä miltä toimialan brändien esiintyminen näyttää – kuvat, värit,

tekstityypit, materiaaleissa kuvatut ihmiset? Kerätkää paljon visuaalista havaintomateriaalia, valokuvia, ruutukaappauksia internetistä, pakkauksia, mainontaa ja niin edelleen. Ottakaa myös oman brändinne esiintyminen mukaan katsaukseen.

Yhteenveto kategorian eri brändien ansainta- ja hinnoittelumalleista, omanne mukaan lukien.

Muutamia benchmarkkeja toisilla toimialoilla toimivista brändeistä. Näkökulmana se, mitkä muut brändit ovat saavuttaneet menestystä teidän tavoittelemissanne kohderyhmissä? Millä keinoilla?

VAIHEEN 1 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksiä, joita työryhmä etsii eri haastatteluiden ja materiaalien yhteenvedoista käytävissä keskusteluissa ovat:

1) Arvon tuottaminen

- Millaiseksi asiakkaat näkevät teidän brändinne heille tuottaman arvon?
- Miten asiakkaat kokevat kilpailijoidenne tuottaman arvon?
- Mitkä asiat ovat asiakkaille kaikkein tärkeimpiä teidän kategoriassanne? Miten te pärjätte niissä?
- Erottuuko teidän brändinne tuottama arvo asiakkaiden käsityksen mukaan kilpailijoista jossain asioissa positiivisesti? Entä negatiivisesti?
- Mitä kaikki tekevät samalla tavalla? Mitä te voitte tehdä erilailla?
- Miten yhteneväinen tai hajanainen käsitys eri rooleissa haastatelluilla ihmisillä on brändinne tuottamasta arvosta?
- Miten hyvin johtonne oma käsitys brändin tuottamasta arvosta vastaa ulkopuolisten käsitystä asiasta? Jos eroa on paljon, mistä se johtuu?
- Kehitystarpeiden tunnistaminen.

2) Arvon kommunikoiminen

Kuinka selkeästi ja yhtenäisesti brändinne esiintyminen kommunikoit asiakkaille tuotettua arvoa? Onko brändillänne kirkasta brändilupausta?

- Vastaavatko kommunikaatiossa antamanne lupaukset arvon tuottamisen todellisuutta? Syylistyttekö yli- tai alilupaamiseen?
- Kuinka laajasti käytätte hyväksenne arvon kommunikoimisen eri mahdollisuuksia?
- Kuinka hyvin tapanne kommunikoida brändin tuottamaa arvoa tukee liiketoimintanne tavoitteita?
- Mikä on kategorian brändeille tyypillistä esiintymistä? Miten te voitte erottua siitä?
- Ketkä kategoriassa ovat teitä parempia arvon kommunikoimisessa? Mitä he tekevät paremmin?
- Kehitystarpeiden tunnistaminen.

3) Arvon kotiuttaminen

- Kuka ja mitkä tekijät määrittelevät kategorian hintatason?
- Missä asioissa kaikki toimivat samalla tavalla, missä löytyy eroja?
- Pystyykö joku saamaan tuotteistaan ja palveluistaan muita parempaa hintaa? Entä kannattavuutta? Miksi?
- Millainen on oma hintatasonne suhteessa kategorian muihin toimijoihin? Kalliimpi, sama vai edullisempi?
- Vastaako hintatasonne asiakkaiden käsitystä brändinne heille tuottamasta arvosta? Entä omaa tavoitettanne brändinne asemoinnista?
- Kehitystarpeiden tunnistaminen.

Tiivistäkää työpajoissa syntyvät havainnot ja vastaukset yllä oleviin kysymyksiin lyhyeen yhteenvetoon. Se toimii lähtökohtana toimenpidesuunnitelman kehittämiseen. Kootkaa haastattelut,

benchmarkit, työpajojen keskusteluista tehdyt muistiinpanot taustamateriaaliksi, josta voitte tarvittaessa palata tarkistamaan johtopäätöstenne perusteita. Älkää kuitenkaan palatko taustamateriaaliin uudestaan ja uudestaan sen jälkeen, kun oivallukset materiaalin pohjalta ovat syntyneet. Toimenpidesuunnitelman kehittämisen ei tule perustua tuhansiin taustatyössä löytyneisiin detaljeihin, vaan niiden perusteella tehtyihin isoihin huomioihin ja johtopäätöksiin siitä, mitkä asiat ja ilmiöt ovat kaikkein tärkeimpiä brändin tulevaisuuden kannalta.

Vaihe 2. Toimenpidesuunnitelma

Tilanneanalyysin jälkeen on toimenpidesuunnitelman vuoro. Sen muoto ja sisältö riippuu tilanneanalyysissä tekemistänne havainnoista ja oivalluksista. Avainkysymys toimenpidesuunnitelman luomisessa on sen ymmärtäminen, minkä luonteisesta tehtävästä juuri teidän brändinne vahvistamisessa on kysymys, ja mihin kohtaan arvon portaita teidän brändinne kiireellisimmät kehittämisen tarpeet sijoittuvat? On aivan eri asia lähteä paikkaamaan puutteita tuotteen tai palvelun asiakkaille tuottamassa arvossa, kuin todeta, että tuote sinänsä on kunnossa, mutta arvon kommunikointi on ollut ontuvaa.

Tyypillinen virhe toimenpiteiden priorisoinnissa on yrittää paikata arvon tuottamisen heikkouksia uudistamalla arvon kommunikoinnista. Se on houkuttelevaa, koska on paljon helpompi uudistaa tuotteen pakkaus tai tilata mainostoimistolta uusi mainonnan konsepti, kuin esimerkiksi uusia vanhanaikaiseksi jäänyt tuotantolinja tai kouluttaa koko asiakaspalveluhenkilöstö uuden palvelukonseptin toteuttamiseen. Tehostettu arvon kommunikointi puutteelliselle arvon tuottamiselle on kuitenkin parhaimmillaankin vain laastaria luunmurtumaan. Sillä voi voittaa muutamana kuukauden aikaa tehdä tuotteeseen ja palveluun tarvittavat muutokset, mutta ei poistaa tuote- tai palvelukehityksen tarvetta.

Houkutteleva, mutta tuhoisa, oikopolku toimenpidesuunnitelmassa voi olla myös brändin heikentyneestä kysynnästä syn-

tyneen tulosnotkahduksen paikkaaminen korottamalla hintaa. Arvon kotiuttamisen kasvattamiseen syntyy mahdollisuus vain todellisella kehityksellä arvon tuottamisessa ja arvon kommunikoinnissa. Kysynnän lasku on yleensä seurausta jostakin konkreettisesta muutoksesta asiakkaiden kokemassa arvossa. Oma tuote voi sinänsä olla aivan yhtä hyvä kuin ennenkin, mutta sen suhteellinen hyvyys rapautuu kun kilpailijat tuovat markkinoille uusia, asiakkaiden paremmiksi kokemia vaihtoehtoja. Eivät Nokian puhelimet sinänsä huonontuneet teknisiltä ominaisuuksiltaan 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella, mutta se mihin asiakkaat niitä vertasivat muuttui.

Arvon kotiuttamisen tehostaminen saattaa kyllä sinänsä olla tärkein osa brändin vahvistamisen toimenpidesuunnitelmaa. On olemassa tuotteita ja palveluita, jotka ovat asiakkaille aidosti arvokkaampia kuin asiakkaiden niistä maksama hinta antaisi ymmärtää. Tavallisia syitä tähän on kaksi. Ensinnäkin tuotteen ja palvelun tarjoajat eivät aina itse välttämättä ymmärrä miten tärkeitä ja arvokkaita asioita brändi asiakkaiden mielestä heille tarjoaa. Tällainen likinäköisyys yleensä korjaantuu kun uskaltuu asiakkaiden pariin keskustelemaan heidän kokemuksistaan ja odotuksistaan. Toinen, ja yleisempi syy, johtuu insinööri- ja tuotantovetoisesta yritysmaailmastamme. Suomalaiset yritykset yksinkertaisesti ovat usein parempia tuottamaan arvoa kuin kommunikoidaan sitä. Silloin päädytään helposti tilanteeseen, jossa osa brändin ansaintapotentiaalia jää hyödyntämättä, koska asiakkaiden huomiota ei osata kommunikaatiolla kohdistaa heidän kannaltaan kaikkein arvokkaimpiin ja ainutlaatuisimpiin asioihin tuotteessa tai palvelussa.

Usein brändin vahvistaminen vaatii toimenpiteitä kaikilla kolmella arvon luomisen portaalla. Sen lisäksi, että tunnustetaan oikeat toimenpiteet kullakin osa-alueella, on ensiarvoisen tärkeää myös koordinoita yritysten eri funktioiden vastuulle tulevat toimenpiteet keskenään niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Juuri tästä syystä on tärkeää saada työryhmään mukaan

laaja edustus yrityksen eri funktioista. Hankkeen ja tavoitteiden täytyy olla yhteisiä. Yrityksen funktioiden ristikkäiset intressit ja prioriteetit ovat varma tie epäonnistumiseen.

Toimiessani mainonnan suunnittelijana 1990-luvulla teimme töitä erälle elintarvikevalmistajalle. He olivat lanseeraamassa erälle tuotebrändilleen uusia pakkauksia. Uudet pakkaukset ja niille suunniteltu lanseerauskampanja saivat ennakkotesteissä myönteisen vastaanoton kohderyhmältä. Kaikki näytti hyvältä, kunnes ensimmäisen viikon myyntitulokset alkoivat tulla sisään. Yrityksen aluemyyntiorganisaatio eri puolilta maata raportoi uusien pakkausten ennätyslaimesta sisäänmyynnistä myyntikanaviin. Pääkonttorissa oltiin hämmentyneissä tunnelmissa. Hätäinen tulokinta tilanteesta oli se, ettei pakkaus uudistus ja siitä tehty kampanja ollut vakuuttanut kauppiaita. Tuotteesta vastannut markkinointipäällikkö ja me kampanjasta vastanneena mainostoimistona saimme markkinointijohdolta moivojan palautteen.

Kun asiakkaamme ehti sitten tutkia tilannetta tarkemmin, selvisi, että markkinoinnin ja myynnin keskinäinen yhteispeli oli pettänyt lanseerauksessa pahemman kerran. Markkinointi ei tiennyt, että myynnille oli jäämässä käsiin suuri määrä samaa tuotetta vanhoissa pakkauksissa. Toisaalta myynti ei myöskään ajatellut paljoa nenäänsä pidemmälle työntäessään alennuksella vanhat pakkaukset pois jaloista myyntikanaviin juuri ennen uutuuksien saapumista. Lopputulos oli se, että uutuuksien lanseeraus hetkellä kaupat olivat täynnä vanhoja tuotteita, eikä kukaan ollut valmis ottamaan uusia pakkauksia hyllyyn ennen kuin vanhat oli myyty pois. Lanseerauksessa ei ollut muuta vikaa, kuin että sen ajoitus meni kolmella-neljällä viikolla metsään. Sitten kun kauppoissa viimein oli tilaa uusille pakkauksille, mainontaan varattu budjetti oli jo käytetty.

Jos nykytilan ymmärtämisen vaiheessa taustatiedon kerääminen sekä siitä keskusteleminen ja johtopäätösten tekeminen on tehty huolella, teillä pitäisi olla toimenpidesuunnitelmaan tekoon siirtyessänne varsin hyvä käsitys siitä, millaisia asioita

brändin vahvistamiseksi tarvitaan. Toimenpidesuunnitelmassa ei sinänsä ole mitään juhlallista tai suureellista. Tärkeintä on pragmaattisuus, ja toimenpiteiden oikea järjestys ja aikataulutus. Esimerkiksi arvon kommunikoimisen uudistamiseen on ennen aikaista kiirehtiä ennen kuin arvon tuottaminen on kunnossa. Toisaalta asioita voi myös työstää rinnan toistensa kanssa. Uudistuksia arvon kommunikoimisessa ja kotiuttamisessa voi ryhtyä miettimään heti, kun ollaan varmoja siitä, millaista kehitystä arvon tuottamisessa saadaan aikaan.

Pragmaattiseen lähestymistapaa liittyy myös se, että toimenpidesuunnitelman ensimmäiseen versioon on hyvä suhtautua prototyyppinä, jota työryhmä iteroi yhdessä suunnitelman toteutuksen edetessä. Kaikkia suunnitelman toimenpanossa eteen tulevia ongelmia ei ole mahdollista ennakoita, saati ratkaista etukäteen. Sen yrittäminen on varma tapa halvaannuttaa koko hanke. Kunhan suunta ja ensimmäiset oikeat askeleet tiedetään, on parempi lähteä liikkeelle, ja korjata matkalla.

Toimenpidesuunnitelman alkuun on hyvä kirjata lyhyesti syyt ja tavoitteet brändin vahvistamisen ohjelmalle, sekä tärkeimmäksi tunnistetut tehtävät, ja perustelut niille. Suunnitelman ydin on toimenpidekalenteri. Siihen on koottu tehtävät yhteen näkymään, joka kertoo niiden ajallisen suhteen toisiinsa: Mitkä asiat täytyy saada valmiiksi ennen etenemistä seuraaviin, ja kuinka monta viikkoa tai kuukautta kunkin asian tekemiseen täytyy varata.

Oikeiden tehtävien tunnistamisen ja aikatauluttamisen lisäksi toimenpidesuunnitelmaan kuuluvat myös päätökset siitä, millä resursseilla tehtävät suoritetaan: kuka eri tehtävistä vastaa, keitä ja minkälaista osaamista heillä on käytössään tehtävien suorittamiseen, kuinka paljon rahaa voidaan käyttää ja mistä budjetista se otetaan? Resurssien osoittaminen suunnitelman kaikkien eri vaiheiden toteuttamiseen heti alkuvaiheessa on tärkeää siksi, että sillä lopulta testataan onko suunnitelma toteuttamiskelpoinen vai ei. Samalla voidaan välttää myös sellainen tuhlaukseen ja

ihmisten turhautumiseen johtava virhe, että kesken toimenpidesuunnitelman edistämisen huomataan, etteivät yrityksen voimat riitäkään sen läpiviemiseen.

Viimeinen, mutta tärkeä kysymys toimenpidesuunnitelman tekemisessä on, millä brändin vahvistamisen ohjelman onnistumista arvioidaan? Mitkä ovat onnistumista osoittavat tunnusluvut ja miten niiden toteutumista mitataan? Mittareita on hyvä löytää paitsi toimenpideohjelman lopputuloksille, myös prosessin välivaiheina valmistuville etapeille. Mittareita on hyvä olla sekä kvantitatiivisia, eli määrällisiä, että kvalitatiivisia, eli laadullisia. Mitä tahansa mittareita te onnistumiselle valitsettekin, valitkaa ne ennen toimenpideohjelman käynnistämistä. Muuten voi syntyä kiusaus määritellä mittarit prosessin edetessä sen mukaan, mikä saa saavutetut tulokset näyttämään parhailta.

Vaihe 3. Toteutus

Tässä vaiheessa työskentelyn luonne muuttuu. Nykytilan ymmärtäminen, johtopäätösten tekeminen siitä ja oivallukset tarvittavista toimenpiteistä, sekä toimenpidesuunnitelman kehittäminen vaativat yrityksen toiminnan arkirutiineista erillistä organisoitumista ja työskentelyä. Muuten brändin kokonaisvaltaisen vahvistamisen kaltaisella pitkäjänteisellä kehitystyöllä on suuri riski jäädä pienempien, mutta kiireellisempien käytännön ongelmien jalkoihin.

Kun toimenpidesuunnitelma brändin vahvistamiseksi on tehty, tilanne on toinen. Suunnitelman tarkoituksena on muuttaa yrityksen tapaa tehdä asioita niin, että asiakkaiden kokemus arvo kasvaa. Se ei tarkoita että vanhojen rutiinien rinnalle luodaan uusia toimintatapoja, vaan että vanhoja rutiineita muutetaan. Siksi brändin vahvistamisen ohjelma ei toteuttamisvaiheessa enää ole arkirutiinien ulkopuolinen kehityshanke, vaan se pitää viedä osaksi yrityksen normaalia toimintaa.

Tästä muutosten käytäntöön viemisestä ei enää vastaa työryhmä sellaisenaan, vaan se jäsenet kukin omalla vastuualueellaan.

Tuotekehityksestä vastaava johtaja esimerkiksi ottaa oman tiiminsä kanssa hoitaakseen tunnistetut parannustarpeet tuotteissa, myyntijohto alkaa pohjustaa tuotevalikoiman muutoksia myyntikanavissa, markkinointijohtaja joukkoineen alkaa uudistaa brändin esiintymistä yhdessä mainostoimiston kanssa, talousjohtaja tarkentaa tuotekannattavuuden laskelmia tarvittavilta osiltaan ja henkilöstöjohto alkaa miettiä millaisia muutoksia kannustinjärjestelmiin tarvitaan henkilöstön ohjaamiseksi noudattamaan uutta palveluprosessia.

Arvon portaat muutosjohtamisen työkaluna

Kaikilla organisaatioilla on taipumus ajautua omien rutiinidensa vangiksi ja tehdä huomenna sitä mitä tänäänkin, vaikka maailma ympärillä muuttuu. Usein uudistumisen tarve kehittyvä vähä vähältä. Markkinan muutos etenee jatkuvasti, mutta joskus niin pienin askelin, ettei yrityksen arjessa pystytä tunnistamaan mitään yhtä kriittistä hetkeä, joka herättäisi organisaation miettimään asioita uudella tavalla. Uudistumisen puolestapuhujia saatetaan pitää ikävinä häiriötekijöinä yrityksen mukavassa arjessa. Asiathan tuntuvat kuitenkin menevän aika mukavasti samalla mallilla kuin ennenkin. Tässä kuussa myynti oli ehkä vähän huonompi kuin viime kuussa, mutta sehän saattaa johtua ihan pelkästään sateisesta säästä tai siitä, että tilipäivä ajoittui eri kohtaan viikkoa kuin kuukausi sitten.

Vaiheittaisille pieniltä tuntuville muutoksille huonompaan löytyy aina pieneltä tuntuvia selityksiä, jos niitä halutaan etsiä oman mielen rauhoittamiseksi. Jossain vaiheessa markkinalla pikku hiljaa kumuloitua muutos kuitenkin väistämättä johtaa siihen, ettei asiakkaiden kokemus yrityksen heille tuottamasta arvosta, eli yrityksen brändi, ole enää kilpailukykyinen. Kaikkein pahinta on herätä uudistumisen tarpeeseen vasta siinä vaiheessa, kun yritys on jo pudonnut pahasti kehityksen kelkasta. Silloin yrityksen vaihtoehdot ovat rajalliset, ja päätöksiä ohjaa kiire ja pakko.

Jos itse olet päätöksentekijänä mieluummin tilanteessa, jossa teillä on aikaa ja valinnanvaraa, ei brändin vahvistamisen pohittamiseen kannata odottaa herätettä markkinoilta. Parhailla yrityksillä on tapana etsiä muutoksen tarpeita ja mahdollisuuksia aktiivisesti jo ennen kuin ympäristö pakottaa siihen. Sanotaan, että markkinajohtajana pysymisen ainoa toimiva resepti on tehdä itse itsensä vanhanaikaiseksi, ennen kuin muut ehtivät. Jos teidän yrityksessänne ei vielä tällaista kehittymisen tarpeita ennakoivaa kulttuuria ole, tarjoaa Arvon portaat -malli yhden tavan sellaisen luomiseen. Asiakkaiden ja kumppaneiden kuunteleminen, sekä kilpailijoiden ja toimialan trendien eteenpäin luotaaminen ei koskaan ole hukkaan heitettyä aikaa. Brändinne tilanne asiakkaiden silmissä voi olla huonompi tai parempi kuin luulette, mutta tuskin koskaan täsmälleen sellainen millaiseksi sen kuvittelette.

Lähteitä

- *Koodikirja*, SIMON SINGH, Tammi, 1999
- *Geenin itsekkyyys*, RICHARD DAWKINS, Art House, 1993
- *Miten saan ystäviä, menestystä ja arvovaltaa*, DALE CARNEGIE, WSOY, 1937
- *The Wisdom of crowds*, JAMES SURIWIECKI, Anchor, 2005
- *Lovemarks*, KEVIN ROBERTS & A.G. LAFLEY, powerHouse Books, 2005
- *Positioning: The battle for your mind*, AL RIES & JACK TROUT, McGraw-Hill, 2000
- *Diffusion of innovations, 5th edition.*, EVERETT M. ROGERS, Free Press, 2003
- *The strategy and tactics of pricing: A guide to grow more profitably*, THOMAS T. NAGLE, JOHN E. HOGAN & JOSEPH ZALE, Pearson Prentice Hall, 2005
- *Daily Drucker*, PETER F. DRUCKER, HarperBusiness, 2004
- *Let my people go surfing: The education of a reluctant businessman*, YVON CHOUINARD, Penguin Books, 2006
- *Predictably irrational*, DAN ARIELY, Harper Perennial, 2010

- *Eating the big fish: How challenger brands can compete against brand leaders*, ADAM MORGAN, Wiley, 2009
- *Blue Ocean Strategy*, W. CHAN KIM & RENEE MAUBORGNE, Harvard Business Review Press, 2005
- *Game Changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*, A.G. LAFLEY & RAM CHARAN, Crown Business, 2008
- *Flip the funnel. How to use existing customers to gain new ones*, JOSEPH JAFFE, Wiley, 2010
- *Future shock*, ALVIN TOFFLER, Random House, 1970
- *How to grow when markets don't*, ADRIAN SLYWOTZKY, RICHARD WISE & KARL WEBER, Business Plus, 2004
- *Kellogg on branding: The marketing faculty of the Kellogg school of management*, TIM CALKINS, ALICE TYBOUT & PHILIP KOTLER, Wiley, 2005
- *Lead users: a source of novel product concepts*, ERIC VON HIPPEL, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1986 (artikkeli)

Verkkosivuja

- www.wikipedia.org
- www.hs.fi
- www.kauppalehti.fi
- www.hbr.org
- www.mckinseyquarterly.com
- www.marmai.fi
- www.ylioppilaslehti.fi
- www.dragonrouge.co.uk
- www.interbrand.com
- www.fournaisegroup.com
- www.sequoiacap.com
- www.asymco.com
- www.fazer.fi
- www.forbes.com
- www.businessweek.com
- www.bloomberg.com
- www.reuters.com
- www.pg.com
- www.rolls-royce.com
- www.hilti.fi
- www.citycarclub.fi



Brändi on suomalaisten yritysten heikoimmin hyödyntämä kilpailukeino. Jos haluamme pärjätä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa, brändin rakentamisesta on tultava samanlainen kansallinen leipälaji kuin koneenrakennus ja koodaaminen. Petri Uusitalon *Brändi & Business* kertoo käytännönläheisesti kuinka se tehdään.