



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mediatuotteet Radio Novan kilpailuetuna

Isotalo, Anni

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Mediatuotteet Radio Novan kilpailuetuna

Anni Isotalo
Liiketalouden koulutusohjelma P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Anni Isotalo

Mediatuotteet Radio Novan kilpailuetuna

Vuosi 2011 Sivumäärä 59

Tuotteistaminen ja sen kehittäminen ovat osa Radio Novan liiketoimintastrategiaa vuodelle 2011. Tämä opinnäytetyö toteutettiin Radio Novan toimeksiantona ja sen tavoitteena oli tutkia, minkälaista mielikuvaa tuotteistaminen rakentaa Radio Novasta mediatoimistoissa ja miten tuotteistusta voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin mediatoimistojen tarpeita. Tutkimuksessa selvitettiin, miten mediatuotteistamisesta tehdään Radio Novan kilpailuetu, miten yritysmielikuvalla tuotetaan Radio Novalle kilpailuetua ja miten Radio Novan mediatuotteet erilaistetaan kilpailijoista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautui kolmeen osaan. Viitekehyksessä käsiteltiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamista, imagon vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja erilaistamista yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä. Lisäksi lähdeaineistona hyödynnettiin mediatoimisto Dagmarin laatimaa SWOT- analyysiä Radio Novasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin syvähaastattelemalla viittä harkinnanvaraisesti valittua kohderyhmän edustajaa. Tutkimuksen aineistoa on tulkittu laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin sekä induktiivisen päättelyn keinoin.

Tutkimuksen tulosten mukaan tuotteistaminen herättää positiivista, uusiutuvaa ja kehittyvää mielikuvaa Radio Novasta. Yhteistyötä mediatoimistojen ja Radio Novan välillä voitaisiin kehittää avaamalla paremmin tuotteiden elementtien arvotusta. Kilpailuetua Radio Novalle tuo mediatuotteiden kehittäminen ja aktiivinen esitleminen mediatoimistoille sekä laadukkaan ja luotettavan yrityskuvan säilyttäminen.

Anni Isotalo

Media products as Radio Nova's competitive advantage

Year	2011	Pages	59
------	------	-------	----

Productization and its development is one part of Radio Nova's business strategy for the year 2011. This thesis has been made as an assignment by Radio Nova, and its purpose is to find out what kind of idea of Radio Nova's productization is built in media agencies and how Radio Nova can develop its productization to meet better media agencies' needs. This thesis also answers the questions how Radio Nova can turn productization to its competitive advantage, how Radio Nova's image can be used as competitive advantage and how Radio Nova's media products can be differentiated from the competitors.

The theoretical framework is divided into three parts. The theoretical framework consists of productization of consultancy services, how image has an effect on a company's competitiveness and differentiation as a part of a company's competitiveness. Also a SWOT- analysis given by media agency Dagmar has been utilized as a source of information.

The study was carried out by using a qualitative research method. It was conducted by an open interview to five pre-selected interviewees from the target group. The material was analyzed by using a content analysis of a qualitative research method and deductive concluding.

According to the thesis, productization builds a positive, renewable and developing image of Radio Nova. Co-operation between Radio Nova and media agencies could be improved by clarifying the valuation aspects between product elements. Competitive advantage will be reached by the developing and actively introducing of the products to media agencies as well as conserving Radio Novas professional and trustworthy image.

Keywords: Productization of consultancy services, image, differentiation, radio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.2	Aiheen rajausta ja tutkimuksen rakenne	7
1.3	Tietoa toimeksiantajasta Radio Nova.....	8
2	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	9
2.1	Tuotteistuksen hyödyt ja haasteet.....	10
2.2	Massaräätälöinti ja modulointi.....	14
2.3	Menestyvä tuote.....	16
2.3.1	Tuotteistuksen vaiheet	16
2.3.2	Seuranta ja mittaaminen	23
2.3.3	Tuotteen elinkaari	24
3	Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät.....	25
3.1	Yrityskuva eli imago	25
3.1.1	Mielikuvien vaikutus yrityskuvaan	27
3.1.2	Radio Novan kilpailijaseuranta.....	29
3.2	Eriilaistaminen.....	30
3.2.1	Näillä ei erilaistuta.....	31
3.2.2	Eriilaistumisen vaiheet	33
3.2.3	Eriilaistumisen osatekijät.....	33
4	Teoreettinen viitekehys	35
5	Tutkimusmenetelmä	37
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	37
5.1.1	Syvähaastattelu.....	37
5.1.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	38
5.2	Tutkimuksen toteutus	39
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
6	Tutkimustulokset	41
6.1	Haastateltujen taustamuuttujat.....	42
6.2	Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät	42
6.3	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja erilaistaminen	44
6.4	Mediatoimistotilaisuudet.....	49
7	Yhteenveto	50
7.1	Johtopäätökset	51
7.2	Pohdinta	55
	Lähteet	56
	Kuvat	58
	Liitteet.....	59

1 Johdanto

Radio on tehokas, monipuolinen ja kiinnostava mainosväline, jolla voidaan tuottaa myös tehokkaasti lisäarvoa muille medioille. Monimedialliset ratkaisut lisäävät kampanjan tehoa ja vahvistavat tavoiteltua yritysmielikuvaa. Radio sopii päämedian ohella myös täydentäväksi mediaksi ja radiomainonta kasvoikin vuoden 211 ensimmäisellä vuosineljänneksellä 14,1 prosenttia. Valtakunnallisen radiomainonnan kasvu oli 15,2 prosenttia. (Radiomedia 2011)

Radion vahvuutena on sen hyvä kohdennettavuus ja alhainen kontaktihinta. Ohjelmasisällöt sekä erilaiset promootiot ja tapahtumat tarjoavat asiakkaalle luonnollisen asiayhteyden olla esillä. Radio pystyy myös vastaamaan nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kampanjoita voidaan toteuttaa nopeallakin aikataululla. Radiolla on usein myös kanavalle uskollinen kuulijakunta. (Uljas-Ahl 2011)

Mainostaminen radiossa on kuitenkin monelle yritykselle uusi ja tuntematon asia, jonka käytännöstä ei välttämättä tiedetä paljoa. Mediatuotteet ovat aineettomia palveluita, joiden sisällön ymmärtäminen vaatii usein alan kokemusta. Radio Novan tuotteistuksen osatarkoitus onkin tuoda palvelut sellaiseen muotoon, jotta asiakas pystyy konkreettisesti näkemään ja ymmärtämään tuotteen arvon ennen ostopäätöksen tekemistä. Radio Nova pyrkii tarjoamaan mediatuoteratkaisuja, jotka helpottavat ja nopeuttavat mediatoimistojen suunnittelutyötä ja vapauttavat samalla aikaa rutiininomaisilta toimenpiteiltä. Rutiineilta säästetty aika pienentää kustannuksia ja mahdollistaa enemmän resursseja luovaan työhön. Asiakaslähtöisyyden säilyttäminen tarjousidean pohjalla on kuitenkin tärkeintä silloinkin, kun asiakkaalle tarjotaan valmiiksi tuotteistettua kokonaisuutta.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaista mielikuvaa tuotteistaminen herättää Radio Novasta mediatoimistoissa, sekä kartoittaa ja kehittää Radio Novan mediatuotteiden kilpailukykyä. Tutkimuksen johtopäätökset tarjoavat Radio Novalle mahdollisuuden kehittää tuotetarjoomansa vastaamaan paremmin mediatoimistojen tarpeita. Työn tarkoitus ei ole perehtyä sisäiseen tuotteistamisprosessiin, vaan sen jälkeen tapahtuvaan ulkoisen tuotteistuksen jälkiarviointiin mediatoimistojen näkökulmasta.

Aihe tutkimukseen oli ajankohtainen, sillä tuotteistuksen kehittäminen on yksi vuoden 2011 liiketoiminnan strategioista Radio Novalla. Radio Novan tarkoituksena on saavuttaa asema ohittamattomana mediabrändinä vuonna 2013. Olen ollut harjoittelemassa Radio Novalla koko tutkimuksenteon ajan ja myös itse mukana kehittämässä ja luomassa Radio Novan mediatuotteita. Tämän tutkimuksen laatiminen oli optimaalinen jatkumo prosessille sekä omaltani että Radio Novan kannalta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaista mielikuvaa tuotteistaminen rakentaa Radio Novasta mediatoimistoissa ja kuinka tuotteistusta voitaisiin jatkossa kehittää vastaamaan paremmin mediatoimistojen tarpeita. Mediatoimistojen mielipiteet ovat tärkeitä, koska suurin osa Radio Novan mediamyynnistä kulkee mediatoimistojen kautta. Tutkimuksen tavoitteena on myös kartoittaa Radio Novan mediatuotteiden kilpailukykyä verrattuna kilpailijoiden tarjoamaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana onkin, miten mediatuotteistamisesta saadaan kilpailuetu Radio Novalle mediatoimistoissa. Työ selvittää, miten yritysmielikuvaa voidaan kehittää tuottamaan Radio Novalle kilpailuetua ja kuinka Radio Novan mediatuotteistus saadaan differoitumaan kilpailijoista.

Haasteena media-alalla on se, että mediatoimistoille kohdennetaan jatkuvasti erittäin paljon tietoa eri media-alan toimijoiden tarjoomasta, jolloin oman informaation läpimeno ei aina ole itsestään selvää. Haasteelliseksi koetaan etenkin se, miten mediatoimistot saadaan tutustumaan tarjoamaan itse tilaisuuksien jälkeen ja kuinka siitä hankitaan arvokasta palautetta jatkoon kehitystä varten. Myöskään kilpailevien radioiden tarjoama ei ole yleisesti saatavissa olevaa materiaalia, jolloin mediatoimistojen rooli Radio Novan mediatuotteiden kilpailukyvyyn kartoittamisessa on tärkeä. Tutkimuksen tarkoitus on kerätä ja tuottaa sellaista aineistoa mediatoimistoilta, jota Radio Nova voi hyödyntää tuotekehittelyssään ja siten kehittää myös yhteistyötään mediatoimistojen kanssa. Sekä Radio Novan että mediatoimistojen tarkoitus on mahdollistaa asiakkaalle mahdollisimman onnistunut mainoskampanja.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kerätä yksityiskohtaisia kehitysehdotuksia Radio Novan mediatuotteista, vaan muodostaa suurempi kokonaisuus mediatoimistoista saadusta palautteesta ja hyödyntää sitä tuotekehittelyssä.

Tutkimus on rakenteeltaan laadullinen tutkimus, joka koostuu teoreettisen viitekehyksen pohjalta toteutetuista mediatoimistoille suunnatuista syvähaastatteluista. Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääaihealueesta liittyen yrityksen asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen kilpailuetuna viitaten yleisesti yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Taus-ta-aineistona on myös hyödynnetty Dagmar- mediatoimistosta saatua Radio Novasta tehtyä SWOT- analyysiä vertaamalla sitä teoriaan ja käytäntöön.

Haastattelututkimus on muodostettu kahdesta osasta. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin haastattelun rungoksi sopivia aihealueita Radio Novan mediamyynnin tuelta. Haastattelurungon laatimiseksi haastateltiin suunnittelupäällikköä, myyntiryhmän päällikköä sekä kaupallista tuottajaa. Haastattelun runko hiottiin lopulliseen muotoonsa ohjelmayhteistöistä ja promootioista vastaavan kaupallisen tuottajan kanssa. Teoreettisen viitekehyksen sekä Radio Novan johtohenkilöiden näkemysten ja toiveiden pohjalta luotu haastattelurunko käsittelee kattavasti tutkittavat sisältöalueet. Syvähaastattelu toteutettiin yhteensä kolmessa mediatoimistossa keskittyen määrällisesti suurimpaan Dagmar-mediatoimistoon, jossa suoritettiin kolme haastattelua. Markkinointi&Mainonta-lehti valitsi Dagmarin vuoden mediatoimistoksi 29.4.2011. Dagmar on mediatoimistojen markkinajohtaja ja monien asiakkaiden mielestä alan luotettavin mediatoimisto sekä yksi Radio Novan tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Kaksi muuta haastattelua toteutettiin mediatoimistoissa Kontaktitoimisto Toinen sekä Happi Mindshare Oy. Yhteensä haastatteluja mediatoimistoissa tehtiin viisi kappaletta, joiden lisäksi haastattelun tekoa varten haastateltiin kolmea Radio Novan omaa työntekijää.

Kerätty aineisto on analysoitu teoreettisen viitekehyksen valossa tarkoituksena toimia pohjatietona Radio Novalle uusia mediatuotteita suunnitellessa sekä vanhoja kehitettäessä. Analysointi kokoaa keskitetysti yhteen tärkeimpiä mediatoimistoissa esiin tulleita aiheita jatkotyötä varten.

1.3 Tietoa toimeksiantajasta Radio Nova

Radio Nova on osa MTV Mediaa, jonka omistaa ruotsalainen kustannusyhtiö Bonnier AB. Bonnier AB:hen kuuluu noin 175 yhtiötä yli 16 maassa. Sen liiketoiminta-alueita ovat sähköisen viestinnän lisäksi yrityslehdet, päivälehdet, kirjat, aikakauslehdet, elokuvat ja musiikki. Kaikkiaan sen palveluksessa on noin 11 000 työntekijää. MTV MEDIAssa on noin 520 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Helsingin Pasilassa. Yhtiöllä on myyntitoimistot myös Jyväskylässä, Kuopiossa, Lahdessa, Tampereella, Turussa, Oulussa ja Vaasassa.

Radio Nova on valtakunnallinen radioasema ja Suomen kaupallisista radioasemista kuunnelluin. Radio Nova on radiotoimialan markkinajohtaja ja tavoittaa kansallisen Radiotutkimuksen (KRT) mukaan 1,5 miljoonaa kuuntelijaa viikossa. Pääkohderyhmänä ovat 25-54-vuotiaat aikuiset, joihin kanavan vetovoima on vahva. Radio Nova on pääkohderyhmälleen tutkitusti mieluisin radioasema.

”Radio Nova on paras sekoitus klassikoita ja tyylikkäimpiä uutuuksia.” Radio Novan toiminnan ydin voidaan kiteyttää lauseeksi: ”Teemme suomalaisen päivästä paremman.” Radio Nova tarjoaa tuoreita näkökulmia päivän ajankohtaisiin uutisiin, ilmiöihin ja puheenaiheisiin sekä ennen kaikkea musiikkia, joka on paras sekoitus klassikoita ja tyylikkäimpiä uutuuksia. Radio

Nova tarjoaa myös ajankohtaiset ja luotettavat uutis-, sää- ja liikennetiedot alan kokeneimpien ja tunnetuimpien ammattilaisten kertomana.

2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemyistä, pitkää kokemusta, luovuutta sekä toteutuskykyä. Asiantuntijapalvelulta vaaditaan niin paljon, että kaikki tarvittavat ominaisuudet eivät välttämättä toteudu yhdessä henkilössä, vaan ideaalisessa työyhteisössä ne löytyvät työpareista ja työtiimeistä. (Sipilä 1996, 27.) Kaupallisen radiokanavan kuten Radio Novan tarjoamat mediaratkaisut ovat luonteeltaan ainutlaatuisia asiantuntijapalveluita, jotka rakennetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tuotteistaminen taas sisältää useita määritelmiä. Tämä työ käsittelee erityisesti aineettomien asiantuntijapalveluiden tuotteistamista.

Työ, jonka seurauksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi-, ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi on tuotteistamista. Tuotteistamisen tavoite on kasvattaa palvelun katetta, lisätä tuottoja ja pienentää kuluja samanaikaisesti. Hyvin tuotteistettu palvelu on ominaisuuksiltaan vahvempi, helpompi ostaa, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. (Parantainen 2008, 11, 37-38; Sipilä 1996, 12)

Yrityksen hyvä idea tai ajatus on saatettava myytävään muotoon, jotta se hyödyttää yritystä taloudellisesti. Tuotteistaminen ja kaupallistaminen ovat termejä, joita käytetään usein rinnakkain tai ristiinkin. Kaupallistaminen tarkoittaa kokonaisuudessaan uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta. Tuotteistaminen on osa kaupallistamisprosessia, jossa yrityksen palvelu paketoidaan sellaiseen muotoon, että asiakkaan on se helppo käsittää ja ostaa. Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteen luomisprosessien määrittelyä ja tuotteen muodostaman kokonaisuuden konkretisointia asiakkaalle. Tuote on asiakkaalle arvoa tuottava myytävä kokonaisuus. Tavoitteena on määrittellä, kehittää, tuottaa sekä toimittaa tuote siten, että asiakkaan siitä saama arvo on mahdollisimman suuri ja yrityksen tavoitteet saavutettu. Tuotteistusprosessi on valmis, kun tuotteella on määritelty sisältö ja hinta, jotka ovat asiakkaan nähtävissä ennen ostopäätöstä. (Simula ym. 2010, 10,16, 21.) Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse kuitenkin vasta, kun palveluista on kehitetty selkeitä palvelukokonaisuuksia tai prosesseja asiakkaille tarjottaviksi. Näitä kokonaisuuksia voidaan tarjota asiakkaille sellaisenaan tai räätälöidä perusmalleja asiakaslähtöisemmiksi moduulien avulla. (Sipilä 1996. 12-13.)

Media-alalla kohdataan usein erikoislaatuisia tilanteita, joissa ratkaisujen on oltava hyvinkin asiakaslähtöisiä. Tarpeiden toteuttamiseksi ja asiakaslähtöisyyden takaamiseksi tarvitaan paljon kirjeenvaihtoa asiakkaiden kanssa. Radio Nova tarjoaa asiantuntijapalveluitaan osittain perustuotteiden kautta, jotka kuitenkin ovat erittäin pitkälti räätälöitävissä vastaamaan asi-

akkaan yksilöllisiä toiveita. Radio Novan mediapalvelujen tuotteistuksen ei missään tapauksessa ole tarkoitus pienentää räätälöinnin asemaa tarjoomassaan, vaan nimenomaan vapauttaa perustuotevalikoiman avulla lisää resursseja luovaan räätälöintityöhön.

Tuotekehityksessä on aina kaksi puolta, tekninen ja markkinoinnillinen puoli. Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen, jossa sisäinen tuotteistaminen tapahtuu yrityksen sisällä ja se on kykyä tehdä ja aikaansaada toimiva tuote. Sisäisen tuotteistamisen tehtävänä on systematisoida, tehostaa ja yhtenäistää niitä prosesseja ja toimintatapoja, joilla yritys suunnittelee, toteuttaa ja markkinoi tuotteitaan. Ulkoinen tuotteistus on yrityksen kykyä myydä aikaansaamansa tuote. Ulkoinen tuotteistus käsittää ne asiat, jotka yleensä ensimmäiseksi näkyvät yrityksestä ulospäin. Ulkoinen tuotteistus täydentää sisäistä tuotteistusta ja luo lisäarvoa asiakkaalle, sillä sen ansioista tuotteen ympärille muodostuu kokonaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan. Tuote saadaan onnistuneesti kaupallistettua, kun sisäinen ja ulkoinen tuotteistus ovat keskenään tasapainossa ja hallinnassa. (Simula ym. 2010, 29-35; Sipilä 1996, 35.)

2.1 Tuotteistuksen hyödyt ja haasteet

Tuotteistamalla voidaan pienentää palvelun myyntityökustannuksia ja tarjota samalla asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja. Kustannukset pienenevät, koska tuotteistettua palvelua on helppompaa myydä, sen kate kestää paremmin ja tuotteistetut palvelut on mahdollista räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan. Tuotteistuksen on tarkoitus siis vähentää kustannuksia ja tehostaa toimintaa, mutta myös samanaikaisesti huolehtia siitä, että tarjottu vastaa asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin ja yksilöllisesti. (Parantainen 2008, 81; Simula ym. 2010, 23, 27)

Tuotteistuksella voidaan saavuttaa useita hyötyjä. Tuotteistus helpottaa työtehtävien jakoa, mahdollistaa henkilöiden osaamisen paremman hyödyntämisen ja kehittää asiantuntijuutta, koska rutiininen karsinta jättää enemmän aikaa haastaville tehtäville. Tuotteistus luo myös uusia mahdollisuuksia myynnille ja markkinoinnille, kun on jotain konkreettista, mitä myydä.

Tuotteistuksen tarkoitus on vähentää sählyystä ja pienentää kustannuksia tehostaen yrityksen sisäistä toimintaa antamalla sille selkeät tavoitteet. Toimintaprosessien systematisoinnin myötä työvaiheet selkiytyvät ja rationalisoituvat. Tuotteistuksen avulla helpotetaan johtamista ja toimintojen hallintaa, koska yrityksen sisäiset työmallit kehittyvät ja yritystoimintaan saadaan pitkäjänteisyyttä. Tällöin riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee.

Tuotteistaminen monipuolistaa hinnoittelumahdollisuuksia kuten mahdollisuutta kiintohinnoitteluun. Kiinteästi hinnoitellun palvelun ei tarvitse olla kannattava jokaisella myyntikerralla, vaan on riittävää, että se on sitä keskimäärin. Yksittäiset tilaukset saavat huoletta tuottaa

jopa tappiota, jos vastaavasti suurin osa asiakkaista on keskimääräistä kannattavampia. Tällainen ajattelutapa voi olla kannattava, jos se tekee yrityksen palvelusta selvästi helpommin ostettavan kilpailijoihin nähden.

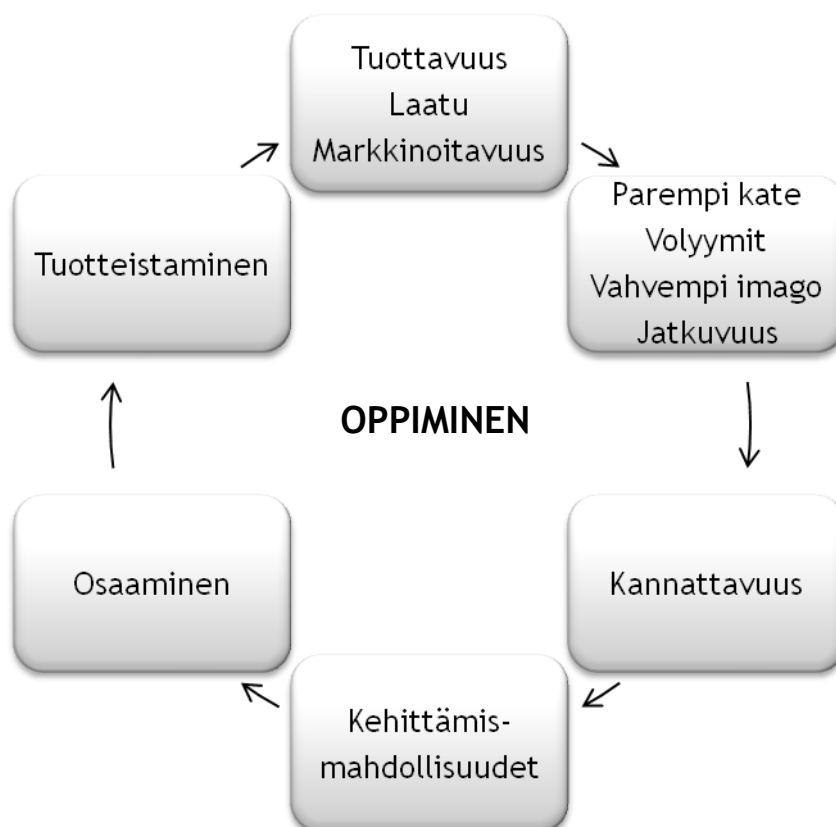
Radio Novalla on käytössään hinnasto, josta vastaavat mm. suunnittelupäällikkö ja Business Controller. Eri sesongeilla ja ajanjaksoilla on omat hinnastonsa Telmar- ohjelmistossa, jolla mediasuunnittelija suunnittelee kampanjat. Hinnat tulevat silloin ohjelmasta automaattisesti. Tämä työ ei käsitä tuotteistusprosessia hinnoittelun kannalta, sillä Radio Novan mediapalveluiden hinnoittelu on tähän tutkimukseen liian asiantuntijuutta vaativa osa-alue. Periaatteena on kuitenkin, että hinta kattaa aina myös kampanjan vaatiman äänituotannon kustannukset.

Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat alhaisemmat kuin tuotteistamattoman palvelun, jolloin yrityksen hintakilpailukyky kehittyy paremmaksi kuin kilpailijoiden. Tuotteistamalla perustuotteita kokonaisuuksiksi, voidaan myös parantaa yrityksen käyttöastetta kausivaihteluiden aiheuttaman kysyntävaihtelun aikana.

Alkuvuosi on kysynnältään hiljaisempaa aikaa Radio Novalle. Tuotteistusprosessi olikin viisainta sijoittaa juuri tammikuulle, jolloin se helpottaa työntekoa kiireisimpänä aikana keväällä ja ennen kesää. Kevätkausi oli erittäin vilkasta aikaa Radio Novalla, jolloin valmiiden tuotteiden rooli on ollut suuri. Myyjät on ohjeistettu tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman paljon valmiita tuotteita, jolloin tarjouksia saadaan lähetettyä ulos talosta nopeasti. Kiireisimpänä aikana myynnin tuki eli sisällön tuottajat ja mediasuunnittelijat eivät ehdi räätälöimään jokaiselle asiakkaalle erilaista tarjousta, jolloin valmiiden tuotteiden pohjalta laadittu nopea tarjous minimoi riskin menettää asiakas kilpailijalle. Media-alalla on selvää, että jos tarjouspyyntöihin ei vastata pikaisella aikataululla, asiakas kääntyy kilpailijan puoleen. Tuotteet ovatkin Radio Novalla aktiivisessa käytössä.

Tuotteistamalla yritys voi parantaa oman tarjoomansa laatua ja yrityskuvaa, jolloin kilpailuasema nousee tunnistettavan ja hyvän tarjooman myötä. Tuotteistaminen parantaa myös asiakastyytyvyyttä, sillä asiakkaiden on helpompi ymmärtää tarjonta etukäteen, vertailla tuotetta kilpailijoiden tuotteisiin ja varmistua siten ostopäätöksestään. (Simula ym. 2010, 28; Sipilä 1996, 18-20; Parantainen 2008, 87)

Kuva 1 (Sipilä 1996, 22) esittää onnistumisen kehän, johon yritys voi päästä tuotteistamisen myötä. Yrityksen omaisuus, maine ja kannattavuus paranevat, jolloin yrityksen arvo sekä markkina-asema nousevat. Radiotoimialalla yrityksen koetulla arvolla on suuri merkitys uusasiakashankinnassa. Aineettoman palvelun ostaminen on asiakkaalle aina riski, sillä sen on vain luotettava saavansa rahoilleen vastinetta.



Kuva 1. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1996, 22)

Tuotteistukseen liittyy myös haasteita. Asiakas näkee usein oman tilanteensa ja tarpeensa ainutlaatuisina. Siksi asiakkaalla saattaa jo lähtökohtaisesti olla sellainen asenne, että hän ei hyväksy valmiista muotista tuotettua ratkaisua. Myynti haluaa luoda mielikuvaa asiakaslähtöisesti räätälöidystä palvelusta, vaikka taustalla onkin mittava tuotteistustyö. Yrityksen on mietittävä haluaako se korostaa omaa tuotteistustaan sinänsä, vai jättääkö sen mieluummin yrityksen ”sisäiseksi aseeksi”, jolloin asiakkaalle jää enemmän mielikuva ainutkertaisesta palvelusta. Taitava myyjä selvittääkin asiakkaan tarpeet ja ohjaa asiakkaan löytämään uniikin ratkaisun tuotteistetusta tarjonnasta. (Simula ym. 2010, 36; Parantainen 2008, 83)

Palvelun määrittäminen selkeäksi kokonaisuudeksi altistaa sen mahdolliseksi kopioinnille. Kaikki hyvät ja toimivat ratkaisut ja käytännöt leviävät nopeasti alan toimijoiden keskuudes-

sa. Yrityksen onnistunutta tuotekokonaisuutta kannattaa markkinoida vahvasti, jolloin asiakkaat kokevat yrityksen innovatiiviseksi ja alan johtavaksi toimijaksi. Edelläkävijä koetaan usein niin voimalliseksi, että perässätulijat nähdään matkijoina. Koko ajan uusiutuvilla markkinoilla kannattaa säilyttää innovatiivisuus ja uusiutumiskyky. Tuotteistus ei siis poissulje innovatiivisuutta, vaan vapauttaa aikaa rutiininomaisilta asioilta, jolloin uudelle tuotekehitykselle ja ideoinnille jää enemmän aikaa ja resursseja. Yrityksen parhaille tuotekehittäjille jää aikaa toteuttaa luovaa työtään, kun heidän aikansa ei kulu jatkuvasti asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Joissakin yrityksissä tuotteistamiselle on oma yksikkönsä. (Simula ym. 2010, 37-38.)

Suurin osa eli n. 80% Radio Novan mediamyynnistä kulkee mediatoimistojen kautta. Lähes kaikki suuret yritykset hyödyntävät markkinointiratkaisuissaan media- ja mainostoimistojen palveluja, jotka sitten ovat yhteydessä toivottuihin medioihin. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Radio Novan mediatuotteistamisen rakentamia mielikuvia mediatoimistoissa. Mediatoimistot oletettavasti arvostavat hyvää tarjoomaa, joka helpottaa heidän työtään valitessaan asiakkaalleen sopivinta kampanjaratkaisua. Tällöin voitaisiin olettaa, että Radio Novan valmiit tuotteet koetaan mediatoimistoissa hyvänä ja kehittämisen arvoisena kokonaisuutena.

Lopputuloks voisi olla toinen, jos kohderyhmänä tutkittaisiinkin suoraan asiakasyritysten mielipiteitä mediatuotteistuksesta. Kun yritykset haluavat markkinoida itseään medioissa, ovat niiden lähtökohdat ja tavoitteet markkinoinnille usein samankaltaisia: yritykset haluavat käytännössä nostaa tunnettuuttaan ja lisätä myyntiään. Kuitenkin yritykselle päätös markkinoida itseään sähköisessä mediassa on suuri päätös ja vie ison osan sen budjetista, jolloin markkinoinnin toivotaan onnistuvan mahdollisimman hyvin ja tietysti oma markkinointi-idea tuntuu ainutkertaiselta. Tällöin valmiit mediatuotteet ja massaräätälöinti saattavat tuntua asiakkaasta liian tavanomaisilta ratkaisuilta heidän ainutlaatuisiin tarpeisiinsa nähden ja he vaativatkin juuri heille räätälöityjä palveluja. Käytännössä nämäkin asiakaskohtaisesti räätälöidyt kampanjat rakentuvat usein jonkin valmiin perusidean päälle asiakkaan sitä ehkä tiedostamatta. Kohderyhmällä onkin siis suuri merkitys siinä, kenelle Radio Novan kannattaa tuotteistamistaan mainostaa ja olisiko joissain tilanteissa parempi pitää perustuotteet vain yrityksen ja myynnin sisäisinä työkaluina.

Tuotteistuksen hyödyt voidaan helposti ulosmitata, jos mukaudutaan liikaa jokaisen asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Yksilöllisellä toiminnalla saadaan toki asiakkaat tyytyväiseksi, mutta samalla lasketaan oman liiketoiminnan kannattavuutta. Joskus asiakkaan toivetta vaan ei ole mahdollista toteuttaa tuotteistetun tarjooman rajoissa, eikä siihen ole järkevää automaattisesti pyrkiäkään. (Simula ym. 2010, 37-38.)

Palvelutuotteen on erotuttava kilpailijoista ja poikettava muista. Jos näin ei ole ja asiakas huomaa tarjolla olevan useita samanlaisia ratkaisuja, hänen ostovalintansa vaikeutuu. Jos

tuotteet ovat verrattavissa ja kilpailutettavissa toisiinsa nähden, asiakkaan huomio kiinnittyy tuotteen hintaan. Palveluiden ominaisuuksilla on mahdollista erottautua kilpailijoiden joukosta. Toisaalta ne ovat juuri kaikkein helpoiten kilpailijoille kopioitavissa oleva osa palvelua. (Parantainen 2008, 167-168.)

2.2 Massaräätälöinti ja modulointi

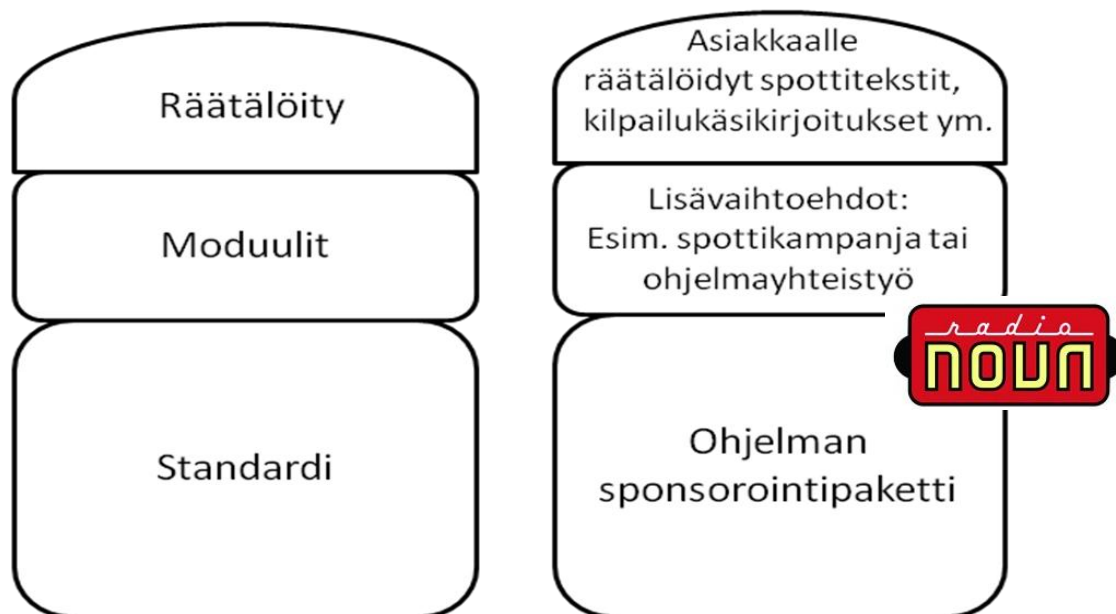
Massaräätälöinnillä luodaan sellainen tuotekokonaisuus, joka vastaa mahdollisimman laajasti asiakastarpeisiin, mutta ei silti tuhoa kannattavuutta. Massaräätälöinnissä yhdistyvät massa-tuotannon suuruus sekä räätälöidyn tuotannon asiakaslähtöisyys. Massaräätälöinnin tavoite on aikaansaada mahdollisimman paljon tuotteita mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla siten, että asiakkaalla on vapaus valita itselleen sopiva yksilöity tuote tiettyjen reunaehtojen rajoissa. Ylivoimainen perustuote on liiketoiminnan selkäranka. Saman mekanismin päälle on mielekästä kuitenkin rakentaa useita eri tuotteita, joista muodostuu yrityksen tuoteperhe. (Simula ym. 2010, 30-31.)

Radio Novalla perustuotteita ovat eri radio-ohjelmien sponsoroinnit, ohjelmayhteistyöt sekä promootiot. Ohjelmasponsorointia ovat esimerkiksi Onnen Iltojen sponsorointi, Radio Nova Liikenteessä-ohjelman sponsorointi, Jokisen eväiden sponsorointi tai vaikka Aamun Radion sponsorointi. Sponsorointituote sisältää tietyn määrän asiakkaan tunnisteita sekä yhteistyömainintoja ja paketilla on kiinteä hinta. Alkuperäisten tuotteiden pohjalta tuoteperhettä on kasvatettu uusilla sponsorointipaketeilla, kuten säätiedotteiden sponsoroinnilla tai liikennetiedotteiden sponsoroinnilla. Itse tuotteita ovat mm. radiogallup, tuotetestaus, päivä haltuun ja Nova Piazza. Radio Nova tarjoaa myös eri kohderyhmille suunnattuja maailmoja, kuten Kesämaailma, Autoilijan maailma tai Päätäjän maailma. Kaikki nämä yhteensä muodostavat Radio Novan tuoteperheen, jonka jokaista tuotetta voidaan muokata vastaamaan asiakkaan tarpeita. Tuoteperheen lisäksi asiakkaalle räätälöidään aina myös täysin personoituja tarjouksia.

Moduulirakenteen avulla on mahdollista räätälöidä asiakaskohtainen palvelu, joka on samalla täysin tuotteistettu. Tätä kutsutaan massaräätälöinniksi. Asiakas saa juuri tarpeisiinsa muokatus ratkaisun tavanomaista räätälöintiä tehokkaammin, koska se koostuu etukäteen vakioiduista osista. Tuote koostuu siis mahdollisimman suuresta standardiosasta, moduuliosasta sekä räätälöidystä osasta (Kuva 2). Myyjän tehtävänä on koostaa moduuleista parhaiten asiakkaan tarpeita vastaava ratkaisu. Koska asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta, voi moduuleista koottu palvelu tuntua asiakkaasta hyvinkin yksilölliseltä ja juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyltä. Kaikki osaaminen on tallennettu jatkuvasti päivitettyihin tietokantoihin, jolloin kaikki voidaan tehdä mahdollisimman pitkälle odottamaan asiakkaan toimeksiantoa. Tämä mahdollistaa alhaiset tuotantokustannukset ja nopeuttaa valmistumisaikoja huomatta-

vasti. Hyvä myyjä osaa kuitenkin myös tunnistaa tilanteen, jolloin asiakkaan ongelmanratkaisuun ei löydy yrityksestä sopivaa palvelukonseptia. (Parantainen 2008, 92-93,120; Sipilä 1996, 69.)

Sipilän kaavan (Kuva 2) pohjalta on luotu vastaava kaava kuvaamaan Radio Novan tuotekokonaisuutta.



Kuva 2. Räätälöintiä moduloimalla. (Sipilä 1996,70.)

Radio Novan mediatuotteet noudattavat usein myös samaa kaavaa. Tuoteperheeseen kuuluu erilaisia Radio Novan ohjelmien sponsorointipaketteja. Tässä tarkastellaan esimerkkinä Radio Novan aamuohjelman Aamun Radion sponsorointia. (Liite 3) Sponsorointikokonaisuudesta on asiakkaalle heti esitettävissä oleva perustuote ennalta määritellyine sisältöineen ja hinnoineen. Aamun Radion sponsorointi sisältää tietyn määrän ohjelman mainoskatkoihin sijoitettavia asiakkaan ääni- tai ohjelmatunnisteita. Tällä valmiilla sponsorointikampanjalla on tietty kesto ja hinta. Tämä kuvaa tuotteen standardiosaa. Harvoin kuitenkaan asiakas ostaa sitä sellaisenaan. Sponsorointipakettiin voidaan lisätä esimerkiksi spottikampanja, jossa asiakas voi mainostaa tuotettaan, kehottaa kuulijoita liikkeisiinsä tai aktivoidaan heitä kertomaan käyttökemuksistaan kampanjasivulle osoitteeseen radionova.fi. Tähän voidaan lisätä vielä insertti, jossa kuulija kertoo omista kokemuksistaan koskien kyseisen yrityksen tuotetta. Nämä ovat ennalta vakioituja osia eli moduleita, joita lisätään ydintuotteen eli sponsorointipaketin ympärille täydentämään kokonaisuutta. Näiden kaikkien kampanjajaelementtien asiasisältö, kuten spottien tekstit tai kilpailujen sisältö tuotetaan Radio Novassa, asiakkaan toiveiden mukaisesti.

ti. Tämä on tuotteen räätälöity osa, jonka johdolla asiakas saa räätälöidyn kokonaiskuvan tarjouksesta, vaikka todellisuudessa kampanja koostuu eri vakioiduista osista, joiden lopullinen ulkoasu vain räätälöidään vastaamaan asiakkaan toiveita. Vakioidut osat myös nopeuttavat tarjouksen laatimista huomattavasti, mikä on tietysti tärkeää kovan kilpailun markkinoilla.

2.3 Menestyvä tuote

Onnistunut palvelutuote on sellainen, että kuka tahansa pätevä henkilö voisi ryhtyä sen tuottajaksi dokumentoidun materiaalin perusteella. Palvelun kaikki vaiheet: suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu vastaava on siis dokumentoitava kirjallisesti tai sähköisesti. Näiden tietojen dokumentaatio on edellytys sille, että tuote on todella monistuskelpoinen. (Parantainen 2008, 12.)

Kun tuotteistetaan palveluja, kannattaa tavoitteeksi aina asettaa se, että tuotteistetun palvelun käyttö- tai omistusoikeus on myytävissä edelleen. Tuotteen on siis oltava ainutlaatuinen, jotta kilpailija olisi valmis ostamaan sen käyttöoikeuden itselleen. (Sipilä 1996, 36.)

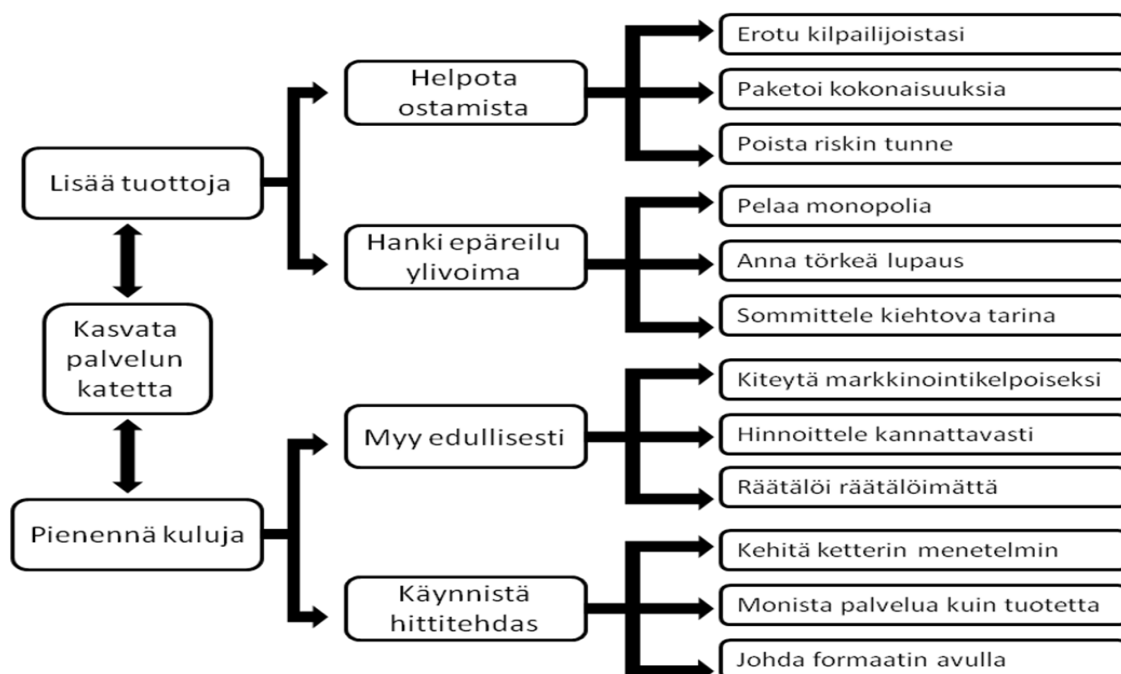
2.3.1 Tuotteistuksen vaiheet

Täydellistä tuotteistusta on vaikea määritellä. Jokainen palvelukonsepti kulkee kuitenkin kehittyessään samanlaisten vaiheiden läpi järjestyksestä riippumatta. Ensimmäisiä tuotteistuksen askelia on havaittavissa, kun hyväksi havaittuja toimintamalleja tai käytäntöjä aletaan käyttää myös seuraavissa projekteissa. Toisessa vaiheessa tuote saa nimen ja sen hinta alkaa selkiytyä. Kolmannessa vaiheessa toimitussisältö on jo niin vakaa, että palvelun hinta on mahdollista rauhoittaa kiinteäksi. Kun palvelun sisältö on vakiintunut, voi palvelun toimittamisen opettaa ja osaamisen siirtää ammattilaiselta ammattilaiselle. Palvelu alkaa monistua siinä vaiheessa, kun sen osaavat jo toimittaa muut pätevät henkilöt ilman alkuperäistä asiantuntijaa. Tämä edellyttää palvelun vaiheiden dokumentointia. Tässä vaiheessa palvelu on järkevää moduloida, jotta eri asiakasryhmille voidaan helposti muodostaa eri palveluersioita massaräätälöinnin keinoin. Tällöin voidaan muodostaa kokonaisuuksia perustuotteesta ja sen ”lisävarusteista”. Ideana on, että asiakas tuntee saavansa juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyn palvelun, vaikka palvelukokonaisuus onkin todellisuudessa koottu tuotteistetuista komponenteista. Lopulta palvelu muuttuu jälleenmyytävään muotoon, jolloin paketti on valmis jaeltavaksi kumppaniverkon tai jälleenmyyjien kautta. (Parantainen 2008, 12-15.)

Tätä voidaan havainnollistaa Radio Novan erään tuotteen syntymisen kautta. Sää tiedotteet ja niiden sponsorointi on yksi Radio Novan suurimmista ja tunnetuimmista ohjelmasisällöistä. Sää tiedotteet ostetaan usein nopeasti ja pitkäksi ajaksi kerrallaan, joten sponsorointipaikka niissä ei riitä kaikille. Sää tiedotteiden sponsorointikokonaisuuden pohjalta kehitettiin sa-

malla mekanismeilla eräälle aurinkovoiteita valmistavalle yritykselle kampanja nimeltä UV-tiedotteet. UV-tiedotteissa kerrotaan päivittäin UV-säteilyn määrä koko maan kattavasti. UV-tiedotteesta tehtiin jälkeenpäin monistettava tuote kiinteällä hinnalla. UV-tiedotteet toteutuvat Radio Novan taajuudella vain, jos ne on myyty asiakkaalle. Modulina UV-tiedotteisiin voi ostaa lisäksi esimerkiksi palvelun, jolla UV-tiedotteet voi tilata matkapuhelimeen tekstiviestinä. Asiakas voi muodostaa itselleen sopivan kokonaisuuden UV-tiedotteiden ympärille. Samoista lähtökohdista on kehitetty myös siitepölytiedotteet.

Tuotteistuksen tärkein tavoite on kasvattaa palvelun katetta, lisätä tuottoja ja pienentää kuluja yhtä aikaa. Parantainen (2008, 37) on luonut kaavan, jonka avulla yritys voi kaksinkertaistaa katteensa tuotteistamalla.



Kuva 3. Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla. (Parantainen 2008, 37.)

Kaavassa on nähtävillä neljä pääkohtaa; helpota ostamista, hanki epäreilu ylivoima, myy edullisesti ja käynnistä hittitehdas.

Kun ostaminen helpottuu ja palvelutuotteesta löytyvät sen ylivoimatekijät, yrityksen tuotot kasvavat. Kun taas myynti sekä palvelutuotanto hioutuvat tehokkaammiksi, liiketoiminnan kulut pienenevät. Panostaminen yrityksen menestyksen kannalta oikeisiin seikkoihin on siis olennaisen tärkeää. Asiantuntijapalvelun ostaminen on vaikeaa kolmesta syystä. Ensimmäinen syy on kilpailijoista erottautuminen. Asiakkaan ei ole helppoa valita yrityksen palvelua, koska kaikki sanovat olevansa luotettavia, laadukkaita ja ammattitaitoisia. Nämä ovat itsestäänsel-

vyyksiä, joita ei ole järkeä edes erikseen mainita. Myyjän on osattava nostaa tuotteensa kilpailijoiden joukosta. Asiakkaalle on tarjottava mahdollisuus valintaan edes jollakin perusteella. On tärkeää kertoa heti, kenelle palvelu on tarkoitettu, minkä ongelman se mahdollisesti ratkaisee ja kuinka se erottuu kilpailijoiden tarjoomasta. Hyvä myyjä osaa asemoida palvelunsa kilpailijoihin nähden. Kilpailijoiden heikkouksista ei kuitenkaan kannata mainita, vaan keskittyä sen sijaan asialliseen kilpailijavertailuun, joka perustuu tietoon ja tosiasioihin. (Parantainen 2008, 38-43; Sipilä 1999, 48.)

Jos palvelut ovat hajallaan eri paikoissa, kokonaisuuksien hahmottaminen ja ostaminen hankaloituvat. Tarkoitus on paketoita palvelut kokonaisuuksiksi ja vähentää siten asiakkaan vaihua. Onhan helpompaa ja nopeampaa esimerkiksi ostaa lomapaketti, jossa lennot, matkatavaroiden kuljetukset, hotellihuoneet ja ateriat ovat jo valmiiksi mukana hinnassa kuin varata jokainen palvelu erikseen. Joskus on kuitenkin parempi moduloida ja myydä ensin yksi helposti ostettava osuus. Kun asiakas on todennut yrityksen luotettavaksi, voidaan sitten tarjota lisäosaa ja taas seuraavaa osaa, jolloin syntyy moduuleista koostuva kokonaisuus. (Parantainen 2008, 47-48.)

Asiakkaalle on saatava turvallinen mieli harkitsemansa palvelun ostamisesta. Hyvin tuotetettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta usein luotettavammalta kuin ”kaikki on mahdollista”-tyyppinen ehdotus. Mitä kalliimpi palvelu on, sitä tarkemmin asiakas kiinnittää huomionsa kaikkiin mahdollisiin varomerkkeihin. Joskus takuun antaminen palvelun toimivuudesta on asiakkaalle tärkeää. Yrityksen on otettava selkeästi vastuu tuotteensa mahdollisista virheistä. On myös mahdollista myöntää erilaisia tyytyväisyystakuuta, jolloin asiakkaan riski pienenee huomattavasti. Kaikki positiivinen julkisuus luo asiakkaalle varmemman kuvan yrityksestä. (Parantainen 2008, 48-59.)

Radio Nova myöntää tietyn budjetin ylittäviin kampanjoihin kontaktitakuun. Se tarkoittaa sitä, että kampanja pyörii taajuudella niin kauan, kun luvattu kontaktimäärä on tavoitettu. Kontaktitakuun myöntäminen vähentää asiakkaan huolta ja riskiä merkittävästi sekä luo turvallisemman mielen ostopäätöksestä. Kampanjan päätyttyä kontaktien toteutumisesta tehdään asiakkaan pyynnöstä seuranta.

Myös asiakaskohtaisissa hinnoissa on riskinsä. Kiinteistä hinnoista ei kannata antaa alennuksia, koska harkitsemattomat alennukset painavat yrityksen pian tappiolle. Alennuksista on itse asiassa harvoin todellista hyötyä ja haittoja niistä seuraa paljon useammin. Asiakas ei esimerkiksi välttämättä ole varma alennuksen saadessaan, että onko hän nyt saanut neuvoteltua parhaan mahdollisen hinnan. Kun alennusta annetaan kerran, joutuu sitä antamaan aina jatkossakin. Alennukset houkuttelevat asiakkaita, jotka todennäköisesti eivät tule olemaan kaikkien kannattavimpia. Joskus alennukset saattavat jopa karkottaa erityisen kannattavia asiak-

kaita, jotka olisivat olleet valmiita maksamaan tuotteesta alun perin pyydetyn hinnan. (Parantainen. 2008, 62-63.) Etenkin aineettomien palveluiden ostamiseen liittyy aina riskin tunne, johon vaikuttaa yllättävän paljon pienetkin yksityiskohdat kuten yrityksen pienuus, syrjäinen osoite, huonot esitteet, myyjän epävarmuus tai epäsiisti olemus, myöhästyminen, halvannäköinen käyntikortti tai kielivirheet materiaaleissa. Huonoja ensivaikutelmia on vaikea korjata jälkikäteen ja ostajat ovat salamannopeita etenkin, kun he arvioivat yrityksen henkilöstöä. Asiakkaille tärkeintä on palvelujen hinta/laatu-suhde, jonka edellyttää yritykseltä hyvää sisäistä tehokkuutta. (Parantainen 2008, 48-59: Sipilä 1999, 58.)

Radio Novalla jokaisella myyntipäälliköllä on oma osin provisiopohjainen myyntitavoitteensa ja myyntipäälliköt raportoivat myyntituloksestaan myyntiryhmän päällikölle. Jokainen myyntipäällikkö on vastuussa omista asiakkuuksistaan ja niihin myöntämistään alennuksista.

Toisessa vaiheessa on hankittava epäreilu ylivoima. Jos yritys aikoo saada tuotteestaan keskimääräistä parempaa katetta, on sen tuotteen oltava ylivoimainen. Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta, jota ei saa mistään muualta. Asiakas haluaa palvelun tuottavan itselleen konkreettista hyötyä, hyvän tarinan, mielikuvan tai imagon. Kun yritys voi tarjota asiakkaalle nämä kaikki, voi se myös veloittaa palvelustaan kunnon hinnan. Palvelun on siis oltava ainutlaatuinen ja yrityksen luotava oma paikallinen monopolinsa, sillä yrityksiä on nykyään yhä vaikeampi erottaa toisistaan. Kun asiakas kokee yrityksesi ainutlaatuisena konseptina ja on valinnut juuri sinun yrityksesi, kauppa tuskin jää enää kiinni hinnoista. (Parantainen 2008, 68-72.)

Kunnollinen, ”törkeä” lupaus palvelusta saa asiakkaan uteliaaksi tai jopa epäuskoiseksi. Kunnollinen lupaus erottuu kilpailijoiden lupauksista, houkuttaa ostamaan ja on helposti mitattavissa. On parempi luvata jotakin jämerää, kuin olla lupaamatta asiakkaalle mitään. Tuotteesta voidaan maksaa joka tuplahintaa vain siksi, että siihen liittyä tarina koetaan niin hyväksi. Esimerkkinä reilunkaupan banaanit, joista maksetaan lähes kaksinkertaista hintaa niiden takana olevan tarinan ”Reilun kaupan banaanit” takia. (Parantainen 2008, 73-80.)

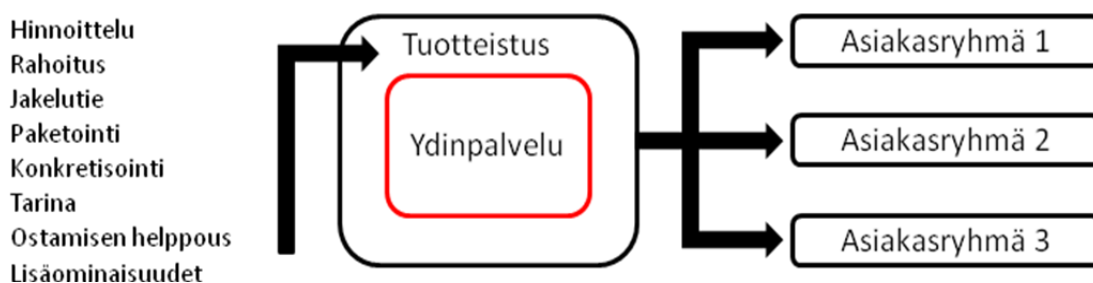
Radio Nova on kaupallisten radioiden markkinajohtaja, jolla on erittäin vahva ja arvostettu brändi. Tämä yritysmielikuva toimii usein asiakkaan ostopäätöksen taustalla. Mainostava yritys voi hyödyntää Radio Novan vahvaa brändiä oman yrityskuvansa kohottamisessa. Mainostaminen Radio Novassa luo uskottavan kuvan mainostavasta yrityksestä. Kolmannessa vaiheessa myydään edullisesti. Tuotteistamisen avulla myyntityön kustannukset pienenevät, koska tuoteteistettua palvelua on helpompi myydä, sen kate on kestävämpi ja palveluita voidaan massaräätelöidä tehokkaasti asiakastarpeen mukaan.

Tuote on kehitettävä markkinointikelpoiseksi kokonaisuudeksi, jota myyjät voivat myydä sitä turvallisin mielin. Vasta kun tuote on myynti- markkinointikelpoinen, alkaa se tuottaa hyötyä asiakkaalle.

Markkinointi on monistettua myyntipuhetta ja markkinoinnin tarkoituksena on myydä. Kaikki yrityksen teot toimivat yrityksen markkinointina ja myynnin tehokkain menetelmä onkin henkilökohtainen myyntityö juuri sen vuorovaikutteisuuden vuoksi. Myyjä voi vastata asiakkaan kysymyksiin heti. Myös sanaton viestintä vaikuttaa asiakkaaseen. Myydyn palvelun katteen on kuitenkin kestettävä myyntityöstä aiheutuneet kulut ja joissakin yrityksissä toimialasta riippuen ei henkilökohtaista myyntikohtaamista tarvita lainkaan. Monet palvelut kuten elintarvikeliikkeet toimivat jo pitkälti itsepalveluperiaatteella. Kun työn kustannukset ovat selvillä, voi kateprosentin arvioida etukäteen. Kiinteä hinta pakottaa miettimään, mitä palveluun todella kuuluu ja mitä ei. Perusversio ja lisäpalvelut voidaan hinnoitella erikseen, jolloin palvelutuote voidaan räätälöidä käytännössä räätälöimättä. (Parantainen 2008, 81-92.)

Radio Novan myyntipäälliköillä on myyntitavoitteiden lisäksi käyntitavoitteet. Heillä tulee olla tietty määrä asiakaskäyntejä kuukaudessa. Media-alalla henkilökohtaisten suhteiden luominen on erityisen tärkeää, jolloin käynnit asiakkaan yrityksessä yhdessä mediatoimistojen kanssa ovat tärkeä osa myyjän arkea.

Viimeisessä vaiheessa käynnistetään hittitehdas. Parantaisen (2008, 93.) mukaan se rakentuu kolmesta vaiheesta. Aluksi kehitetään uusia ylivoimaisia palveluja ketterin menetelmin. Sitten palvelua ja tuotetta monistetaan, jolloin syntyy voittoa tuottava palvelutuotanto. Tuotteistamisesta saadaan maksimaalinen hyöty, kun ydintuote osataan erottaa tuotteistamisesta (Kuva 4). Tällöin yhdestä ja samasta tuotteesta on mahdollista räätälöidä ratkaisuja erilaisiin asiakastarpeisiin. Samasta palveluprosessista voidaan jalostaa ydintuotteen ympärille monenlaisia palvelutuotteita.



Kuva 4. Palvelutuote = ydinpalvelu + tuotteistus. (Parantainen 2008, 106.)

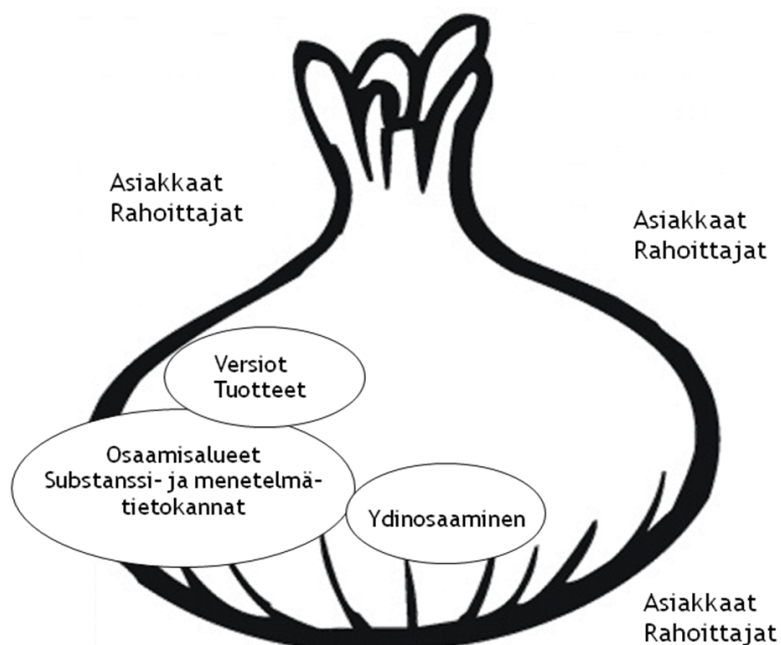
Sen sijaan että yritys keskittyy vain kehittämään ydinpalveluitaan, on järkevää etsiä ja kehittää jatkuvasti uusia tapoja ja kerroksia ydinpalvelun ympärille, joilla tuotteet saadaan erottumaan edukseen kilpailijoista. Kun tuotteistajalla on käytössään suuri joukko mm. hinnoittelun, rahoituksen, jakelutieratkaisuihin, palvelun paketointiin, erilaisiin lisäpalveluihin, alihankintaan, kumppaniverkostoon ja myyvään tarinaan liittyviä keinoja, saadaan aikaan täsmäversioita eri asiakastarpeisiin. Laajan valikoiman ansioista yritys kykenee reagoimaan nopeasti kilpailijoiden tempauksiin tai asiakkaiden yllättäviin tarjouksiin. Laajemmista tuotekonaisuuksista voidaan esimerkiksi nopeasti karsia osa pois, jolloin luodaan pienemmälle yritykselle ja budjetille räätälöity ratkaisu. Tukipalvelujen lisäämisellä voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Tukipalvelujen poistaminen taas huomataan nopeasti. Asiakas kokee lisäpalvelun olevan vain yksi piirre asiakaspalvelusta. Palvelupaketti onkin verrattavissa kukkaan, jonka keskus kuvaa ydinpalvelua ja terälehdet tuki- ja lisäpalveluja. (Parantainen 2008, 105-106; Sipilä 1996, 64-65.)

Hittipalvelun kehittäminen voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen, lupaus- ja lunastusvaiheeseen. Lupausvaiheessa yritys lupaa ratkaista todellisen asiakasryhmän polttavan ongelman. Lupausvaiheen tarkoitus on saada asiakas syttymään ja ostamaan palvelu. Jos lupaus ei myy, kallista lunastusvaihetta ei käynnistetä. Lunastusvaihetta lähdetään kehittämään vain, jos siihen on tarvetta ja asiakas on valmis siitä maksamaan. Hyväksymätön tarjous toimii palautteena lupauksesta, joten on luultavasti aiheellista muuttaa kurssia eikä aikaa kulu turhan palvelun kehittämiseen.

Lupauksen jälkeen ongelma on ratkaistava jämerästi. Asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely toimii lunastusvaiheen perustana ja varmistaa, että tulos todella vastaa asiakkaan tarvetta. Vaatimusmäärittelyn tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet ja se toimii koko hankkeen kivijalkana. Kun se on tehty kunnolla, on siitä helppo tarkistaa alkuperäiset tavoitteet suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Lunastusvaiheeseen tarvitaan monistuva palveluformaatti. Palvelutuotetta ei ole olemassa, jos sitä ei ole dokumentoitu palvelukäsikirjaksi. (Parantainen 2008, 134-135, 196.) Kun palvelu on tuotteistettu, ei perusasioita tarvitse toistaa vuodesta toiseen vaan voidaan keskittyä vaativampaan työhön. Parantaisen (2008, 110) mukaan yrityksen on kannattavaa rakentaa koko palvelutuotantonsa selkeiden palveluformaattien varaan. Formaattiajattelu tekee johtajan työstä selkeää ja tavoitteellista.

Parantaisen (2008) ja Sipilän (1996) mallit tuotteen rakentumisesta ydintuotteen ympärille ovat melko samanlaisia. Sipilä kuvaa tuotteen syntymisprosessia sipulimallin avulla, kerroksittaisena kokonaisuutena.

Asiantuntijayrityksen suunnitellessa tuotteita, on hyödyllistä ajatella toimintaa kerroksittaisena kokonaisuutena. Sipilän ”sipulimallissa” (Kuva 5) ytimen muodostaa yrityksen ydinosaaaminen, seuraavan tason osaamisalueet ja tietokannat ja ylimmän tason tuotteet ja niiden versiot.



Kuva 5. Ydinosaaamisesta versioihin - sipulimalli. (Sipilä 1996, 40.)

Ydinosaaaminen yrityksessä luo edellytykset käyttökelpoisen osaamisen syntymiselle ja mahdollistaa kilpailukykyisten tuotteiden luomisen, ylläpidon ja markkinoinnin. Osaamisalueet ovat yrityksen strategista osaamista, joka kilpailee palvelutuotteena markkinoilla muiden kilpailijoiden osaamisen kanssa. Jos osaaminen saadaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi, se voidaan siirtää tehokkaasti uusillekin organisaation jäsenille. Osaamisen tulisi näkyä yrityksessä erilaisina tietokantoina, kuten substanssi-, työväline- ja asiakastietokantoina, toimialatietokantoina jne. Tuotetuotanto perustuu näihin tietokantoihin. Tietokanta voi olla mikä tahansa tietovaranto, jonka avulla voidaan luoda uusia tuotteita näitä tietovarantoja apuna käyttäen. Yrityksen perustuotteiden pohjalta kullekin asiakkaalle voidaan luoda hänelle sopiva versio tuotteesta. Versiot syntyvät, kun asiantuntijat osaavat nopeasti yhdistää tuote- ja tuotantomallin avulla asiakkaan tarpeet yrityksen tarjoomaan. Perustuotetta on harvoin edes suunniteltu menemään kaupaksi sellaisenaan, vaan sen tarkoitus on olla rakenne, josta lähdetään liikkeelle. Harvemmin räätäiltäkään kukaan ostaa ikkunassa näkemäänsä mallipukua. (Sipilä 1996, 40-47.)

”Sipulimallin” avulla voidaan tarkastella Radio Novan tuotteistamisprosessia käytännössä. Radio Novan henkilökunta koostuu kokeneista media-ammattilaisista. Henkilökunnan yhteinen media-alan ydinosaaminen ja kokemus on mahdollistanut mediatuotteiden synnyn. Ydinosaaminen yrityksessä on mahdollistanut yrityksen strategisen osaamisalueen, joka kilpailee markkinoilla kilpailevien medioiden osaamisen kanssa. Kaikki asiakkaiden kanssa toteutuneet kampanjat vaiheineen on tallennettu yhteiseen tietokantaan, joka toimii usein apuna uusien kampanjoita suunniteltaessa. Vanhoista toteutuneista asiakkuuksista saadaan arvokasta tietoa prosessien kehittämiskohteista ja niitä hyödynnetään esimerkkeinä uusien kampanjoiden laatimisessa. Myös uusien organisaation jäsenten on helppo tutustua yrityksen toimintaan tämän tietovarannon kautta. Toteutuneiden kampanjoiden toimivimmiksi todettuja yksityiskohtia voidaan myös yhdistellä keskenään, jolloin saadaan aikaan entistä parempia mediaratkaisuja asiakkaalle.

Koska osa tuotteistusyryksistä ei kuitenkaan onnistu, on tärkeää epäonnistua nopeasti ja edullisesti ja siirtyä uusiin haasteisiin. Epäonnistumiseen voi johtaa useat eri syyt, jotka Parantainen (2008, 28) on jakanut seitsemään tuotteistajan perisyntiin:

1. Piilottelet asiantuntemustasi
2. Vaihdat kohderyhmää jatkuvasti
3. Et usko tuotteistamisen hyötyihin
4. Päätät asiakkaasi tarpeesta kysymättä häneltä
5. Keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta
6. Ratkaiset ongelman, joka ei ole polttava
7. Aliarvioit työmäärän ja kehityskulut

(Parantainen 2008, 28, 93.)

2.3.2 Seuranta ja mittaaminen

Perustuotteiden kehittämisprosessin jälkeen alkaa tuotteiden jatkokehittäminen asiakkailta saadun palautteen ja omien ideoiden perusteella. (Sipilä 1996, 38.)

Asiakastyytyväisyysmittaukset kertovat, mitä mieltä he ovat palvelustasi. Aina arvioihin ei kuitenkaan voi luottaa ja poikkeaviakin arvioita ilmenee. Ehkä tärkeämpää onkin keskittyä tutkimaan arvioiden muutoksia. Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenteeseen on syytä kiinnittää huomiota ja pohtia etukäteen, mitä asiakkailta halutaan kysyä. On selvää, että kyselyn perusteella asiakkaat usein haluavat heitä palveltavan paremmin. Se, miten heitä voi palvella paremmin, onkin tärkeämpää selvittää.

Omaa palveluaan on myös mahdollista kokeilla itse. Yksinkertaisetkin palvelun osat saattavat kaivata toimenpiteitä, joita on vaikea huomata, jos kukaan ei testaa palvelua käytännössä. Mystery shopping- menetelmä on yksi tehokkaimpia laadunvalvontamenetelmiä, jossa testaja tekeytyy asiakkaaksi ja käy läpi koko myyntiprosessin. Mystery shoppingin onnistuessa yritys saa hyvinkin yksityiskohtaista tietoa sen omista palvelutilanteista. (Parantainen 2008, 255-256.)

Asiakaskyselyitä olisi hyvä tehdä usein ja säännöllisesti. Kyselyitä voi suorittaa esimerkiksi verkkopohjaisilla kyselyjärjestelmillä, jolloin tietokantaan tallentuu jatkuvasti tuorein tieto yrityksen tilanteesta. Paras laadunvalvontakeino on kuitenkin kuunnella omia työntekijöitään. Työntekijät ovat yleensä parhaita tietäjiä siinä, mitä heikkouksia palvelussa on. Palautetta prosessien toimivuudesta tulisi kysellä säännöllisesti ja usein, jotta pienimmätkin asiat uskaljetaan tuoda esille ja niihin on helppo tarttua heti.

Valittava asiakas tulisi kokea enemmän mahdollisuutena kuin riesana. Se, että asiakas vaihtuu reklamoimaan, tarkoittaa luultavasti sitä, että hän haluaa jatkaa yrityksen asiakkaana, jos ongelma saadaan korjattua. Asiakkaat ovat kuitenkin melko huonoja reklamoimaan, joten jos huonoa palautetta tulee, on asiakas todennäköisesti jo melkoisen tuohtunut. Omia palveluitaan on myös mahdollista testata itse. Monesti käytännön palvelurutiineista löytyy parannettavaa. (Parantainen 2008, 254.)

Radio Novalla on asiakkanaan eri tahoja. Suurin osa ensisijaisista asiakkaista on mediatoimistoja, mutta jotkut yritykset ovat yhteydessä Radio Novaan myös suoraan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä asiakaspalautetta ja kehittämideoita suurimmalta kohderyhmältä, eli mediatoimistoilta. Jokaisen toteutuneen kampanjan jälkeen pyydetään palautetta ja jälkiarviointia aina myös itse mainostavalta yritykseltä. Radio Nova tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuutta mainonnan jälkimittaukseen eli kuinka suuri toteutuneen kampanjan tavoittavuus on ollut. Jälkimarkkinointi ja asiakkuuksien jatkuva hoito on jatkon kannalta aina erityisen tärkeää. Useat asiakkaat ovat tehneet Radio Novan kanssa myös vuositason sopimuksia, jolloin he sitoutuvat markkinointiin Radio Novalla tietyllä budjetilla, joka taas mahdollistaa hyvät vuositasoasiakkaan alennukset.

2.3.3 Tuotteen elinkaari

Elinkaarihallinnalla tarkoitetaan tuotteen päivytystä siihen pisteeseen saakka, kunnes se alkaa tulla tiensä päähän ja tuote pitää osata poistaa markkinoilta uusien tieltä. Asiakkuuksien jatkuvuuden ja säilyvyyden kannalta on tärkeää, että vanhan poistuvan tuotteen tilalle saadaan uusi korvaava tuote.

Radiotoimiala ja media-ala yleensä ovat aikaan ja ilmiöihin sidottuja aloja, jossa nopea vaihtuvuus ja uusiutuminen ovat avainasemassa. Radiossa nopeatkin muutokset ovat mahdollisia, joka tekee monelle yritykselle radiosta hyvän kanavan mainostaa. Esimerkiksi johonkin tuotteeseen viittaava mainos ”Nyt banaanit 1,99€/kg” voidaan nopeasti vaihtaa eri sisältöön tarvittaessa. Radiokampanjat ja tuotteet onkin suunniteltu aina johonkin tarpeeseen, jonka lakkauttaa ne pitää osata poistaa markkinoilta ajoissa. Tämä tutkimus selvittääkin osaltaan, kokevatko mediatoimistot Radio Novan uusien tuotteiden vastaavan juuri tämänhetkistä kysyntää.

Tuotteen tulevan elinkaaren aikainen ylläpito ja hallinta on otettava huomioon jo tuotteen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Jo ideasta lähtien on tärkeää suunnitella ja rakentaa tuotetta onnistuneesti aina sen markkinoilta poistumiseen asti. Tämä on onnistuneen kaupallistamisen edellytys. (Simula ym. 2010, 48-49.)

3 Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät

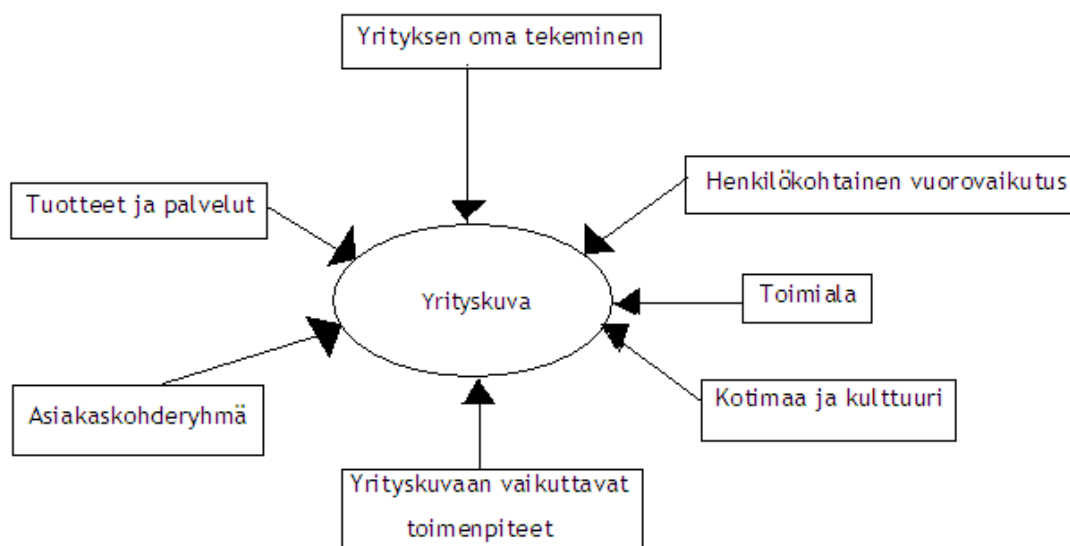
Jokaisella yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu menestyäkseen markkinoilla. Asiakaspalveluun panostamalla yrityksen on helppo erottua kilpailijoistaan. Yrityksen menestystekijät kannattaa rakentaa muutaman asiakaslähtöisen toimintatavan varaan. Asiakaspalveluun kannattaa joko panostaa kilpailutekijänä tai sitten valita muita tekijöitä, joilla yritys suunnittelee menestyvänsä markkinoilla. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan merkitse sitä, että asiakkaan eteen tehdään mitä hyvänsä. Asiakaslähtöisyyden voidaan nähdä onnistuvan vain silloin, kun tyytyväisten asiakkaiden määrä on niin suuri, että toiminta on yritykselle kannattavaa. (Reinboth 2008, 22, 28-29.)

Dagmarin SWOT-analyysistä käy ilmi, että vaikka Radio Nova on radiotoimialan markkinajohtaja, sitä ei silti mielletä edelläkävijäksi. Dagmar esittää radioiden mahdollisuutena juuri tuotteistuksen sekä sen mahdollistaman edullisemmän hinnoittelun. Tämä tutkimus havainnollistaaakin Radio Novan potentiaalia tehdä tuotteistuksestaan itselleen selkeän kilpailuedun. (Uljas-Ahl, K. 2011.)

3.1 Yrityskuva eli imago

Yritykset herättävät ihmisissä mielikuvia, joita voidaan kutsua myös mm. termeillä imago, maine, yrityskuva ja profiili. Profiiliksi kutsutaan varsinkin sitä tietoista mielikuvaa, jonka yritys haluaa jollekin kohderyhmälle itsestään muodostuvan. Yrityskuvalla siis tarkoitetaan mielikuvaa, jonka jokin yhteisö tai yksilö muodostaa tietystä yrityksestä. Yritys ei voi rakentaa imagoa ihmisten mieliin, vaan ihmiset tekevät sen itse omista lähtökohdistaan. (Pitkänen 2001, 15-19.)

Yrityskuva vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaan ja tulokseen. Yrityksen imagon merkitys on suuri ja se vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät (Kuva 6). Positiivinen, yhtenäinen ja selkeä yritys kuva rakentaa asiakkaille selkeän mielikuvan, joka auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista ja vahvistaa yrityksen kilpailuetua. Kilpailuedulla yritys toteuttaa asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset ja asiakas on valmis maksamaan yrityksen kilpailuedusta riittävästi. Koska tarjonta on nykypäivänä runsasta, on ihmisillä mahdollisuus valita kilpailevista tuotteista ja palveluista heitä eniten miellyttävä. Tunnetun yrityksen tuotteista ja palveluista on asiakas valmis maksamaan jopa kalliimman hinnan, koska ihmiset luottavat enemmän tunnettuun ja maineensa vakiinnuttaneeseen merkkiin kuin tuntemattomaan tuotteeseen. Uuden ja tuntemattoman kokeilemisessa on aina riskinsä ja juuri siksi ihmiset helpommin ottavat yhteyttä yritykseen, joka on tunnettu laadukkaasta palvelusta ja laajasta tuotevalikoimasta. (Karvonen 1999, 18-20.)



Kuva 6. Yrityskuva muodostuu useista tekijöistä. (Vilkkumaa 2007, 98.)

Hyvä yritys kuva erottuu muista olemalla persoonallinen ja rohkeasti omanlaisensa. Yrityksen persoonallisuus tulisi olla suhteellisen pysyvä ominaispiirre. Yrityksen menestys riippuu hyvin pitkälti ihmisten mielikuvista ja käsityksistä yritystä kohtaan, koska juuri ne vaikuttavat ihmisten valintoihin ja päätöksiin. Hyvä ulkoinen kuva antaa yritykselle kilpailuetua, joka vaikuttaa moninaisesti asiakkaiden käsityksiin yrityksestä. Onkin hyvin tärkeää, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän toiveensa, tarpeensa, odotuksensa ja käsityksensä. Näillä tiedoilla yrityksen on mahdollista kehittää yritys kuvaansa paremmaksi. (Pitkänen 2001, 15.) (Kuva 6)

3.1.1 Mielikuvien vaikutus yrityskuvaan

Jotta tuote tai palvelu olisi markkinoinnillisesti menestyvä, sillä on oltava hyvä mielikuvakeros. Jos tuotteesta ei ole saatu markkinoille vetovoimakykyistä ja kilpailijoita houkuttelevaa, on merkityksetöntä, mitä tuote oikeasti sisältää. Kaikessa markkinoinnissa on kyse ihmisten mielikuviin vaikuttamisesta, jolloin markkinoijan tuleekin ymmärtää se psykologinen perusta, joka vaikuttaa ihmisten mielikuvien muodostukseen. Samalla opitaan hyödyntämään niitä mekanismeja, joilla haluttu mielikuva saadaan aikaan. Markkinoinnissa kun on kyse juuri mielikuvien rakentamisesta ja siitä, minkälaisiin seikkoihin mielikuvan rakentaminen perustuu.

Mielikuva voidaan yksinkertaisesti määritellä sen sisältöelementin kautta; mielikuvalla tarkoitetaan käsitystä eli kuvaa jostain tuotteesta tai palvelusta ihmisen mielessä. Itse sillä mikä asia on, ei ole merkitystä. Markkinoijalle on erittäin tärkeitä pystyä tekemään kaupattavasta asiastaan mielikuva, joka toimii siten, että kuva laukaisee ostajassaan tai suoranaisen ostohalun. Mielikuvan ei koskaan tulisi olla ostotilanteen esteenä tilanteessa, jossa ostaja on mahdollisesti ostamassa tuotetta. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 178-179; Rope, T. & Mether, J. 2001, 9.)

Oleellisinta mielikuvissa on kuitenkin se, että ne edustavat ihmisten tunteiden, kokemusten, tietojen, asenteiden sekä uskomusten summaa tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Tosipohjaisia näistä ovat ihmisen kokemukset ja niiden pohjalta syntyneet tiedot. Asiakkaalla, joka ei ole vielä ostanut tai käyttänyt yrityksen palveluita, ei ole vielä yritystä koskevia tietoja tai kokemuksia. Silloin hänen käsityksensä perustuu ainoastaan asenteisiin, tuntemuksiin ja uskomuksiin. Keskeisin tehtävä markkinoijalle onkin pystyä vaikuttamaan juuri näihin asenteisiin, tuntemukseen ja uskomukseen, jotta markkinoijalle keskeisen ydinkohderyhmän mielikuva saataisiin mahdollisimman suosiolliseksi. Siksi onkin keskeistä vaikuttaa asiakkaaseen emotioniopohjalta ja keskittyä niihin tekijöihin, joita asiakas ja kohderyhmä arvostavat ja joista he viehättyvät.

Asia-arvostuksella puolestaan tarkoitetaan tuotteen ominaisuuksia. Todellisuudessa itse tuotteet eivät useinkaan ole näissä reaaliperusteissa toisiaan ainutlaatuisempia tai parempia, sillä kaikkien pitkäjänteisesti toimivien tuotteiden on oltava näissä asioissa vähintäänkin kilpailukykyisiä. Kyse on siitä, kuinka tuote tai palvelu pystytään tarjoamaan asiakkaalle siten, että se tuntuu paremmalta vaihtoehdolta kuin kilpailijansa. Asia-arvostuksen ohella mielikuvassa on myös tärkeää ns. viehättymiselementti. Viehättymiselementti on puhdasta sympatiaa ja viehättymistä. Viehättyminen voi pohjautua yritystekijöihin tai henkilötetekijöihin. Yritystekijöillä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ostava ja markkinoiva yritys edustaa samaa arvomaailmaa ostavan yrityksen kanssa. Joskus voidaan suosia myös esim. samalta paikkakunnalta ole-

via yrityksiä. Henkilötekijät taas tarkoittavat esimerkiksi sitä, että ostava asiakas suosii jokin henkilöä ja haluaa ostaa palvelun juuri häneltä. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 180.)

Yritystekijöitä ja henkilötekijöitä ei voi asettaa tärkeysjärjestykseen keskenään. Oleellista yrityksen markkinoinnissa on se, ettei se voi ajatella kilpailijoidensa olevan heikompia. Yritys lähtee aina siitä lähtökohdasta, että kilpailijat ovat erinomaisia ja ensiluokkaisia, joten oma menestys on rakennettava oman mielikuvallisen erinomaisuuden ja viehättävyyden pohjalta kilpailijan heikkouden sijaan. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 181.)

Media-alalla mediatoimistojen ”kosiskelu” on arkipäivää. Kun yritys ottaa yhteyttä mediatoimistoon mainostustarkoituksessa, mediatoimiston tehtävä on valita asiakkaalleen sopivin mediataratkaisu. Mediatoimiston asiakkuusvastaava kilpailuttaa sitten usein valitsemiaan medioita ja esittää tarjoukset asiakkaalleen. Tietysti myös mediatoimiston toimihenkilöiden omat mielipide- ja muut tekijät saattavat vaikuttaa suositteluvaihtoehtoihin. Onhan vaikka mahdollista, että mediatoimisto ehdottaa asiakkaalleen jotakin radiokanavaa sen vuoksi, että kyseisellä kanavalla työskentelee hänen lähin ystävänsä. Media-alalla luoduilla suhteilla on paljon merkitystä. Siksi median tarjoajat järjestävätkin mediatoimistoille jatkuvasti viihde- ym. muita tilaisuuksia. Toiminnan tarkoitus on luoda myönteistä mielikuvaa yrityksestä, jolloin mukavan tilaisuuden jättämä positiivinen mielikuva saattaa saada mediatoimiston suosittelemaan yritystä asiakkaalle automaattisesti.

Yritykselle on tärkeää luoda sellainen uskottavuusimago, joka mahdollistaa markkinoilla pärjäämisen (Kuva 7). Uskottavuusimago on selkeästi kytkeytynyt muun muassa yrityksen kokoon, pitkäikäisyyteen, laatuilmeeseen, sijaintipaikkaan, toimitiloihin sekä markkinoinnilliseen vakuuttavuuteen. Lisäksi yrityksen on oltava tilanteessa, jossa sillä ei ole olemassa sellaista tekijää, joka voisi muodostaa ostolle esteen. Oston esteiden poistaminen on keskeinen päämäärä yrityksen markkinoinnissa. Oston esteet toimivat peilikuvan lailla ostoperusteista. Oston esteet voivat muodostua uskottavuustekijöistä, sisällöllisistä toimivuustekijöistä sekä henkilökohtaisista tykkäämistekijöistä. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 182.) (Kuva 7)



Kuva 7. Markkinoinnin menestypilarit. (Rope, T. Pyykkö, M. 2003, 182.)

Dagmar- mediatoimiston SWOT-analyysistä käy ilmi, että heidän keskuudessaan esimerkiksi Radio Novan miesmyyjät koetaan passiiviseksi mediatoimistojen suuntaan. (Uljas-Ahl, K. 2011) Tämä voidaan luokitella erääksi oston esteeksi, joka pitäisi välittömästi korjata. Toki tässä SWOT- analyysissä kyse on vain muutamien ihmisten mielipiteistä, mutta tapaus toimii esimerkkinä mahdollisesta oston esteestä. Menestyksen aikaansaamiseksi kaikkien myynnin sekä myynnin tukitoimien tulisi toimia kokonaisvaltaisessa yhteistyössä. Mitä parempi yrityksen yrityskuva on, sitä helpommin ja vapaammin yritys voi hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa. (Lampikoski ym. 1997, 250.)

Yrityksen menestykseen vaikuttaa myös paljon se, kuinka hyvin yritys tuntee kilpailukeinonsa ja -etunsa omalla toimialallaan ja kuinka hyvin se pystyy nämä erilaistamaan. Pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen sekä hyvin ohjatun yrityskuvajohtamisen avulla yritys pystyy luomaan itsestään selkeän mielikuvan niin yrityksen sisälle kuin ulospäinkin. Kun yrityskuva on systemaattisesti suunniteltu hyvin ja se toimii, menestystä on helppo tehdä. (Pimiä & Heinonen-Salakka)

3.1.2 Radio Novan kilpailijaseuranta

Kilpailijaseuranta on yritykselle välttämätöntä ja hyvin ja tehokkaasti toteutettuna voi toimia yrityksen kilpailuetuna. Kilpailijaseurannan avulla yritys oppii kilpailijaympäristönsä lisäksi tuntemaan myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja tunnistamaan oman asemansa kilpailussa. Näin yritys pystyy myös paremmin ennustamaan kilpailijoiden tulevia liikkeitä ja varautumaan niihin etukäteen.

Kilpailijaseurantaa hyödyntämällä yrityksen strategiset valinnat voidaan perustaa parempaan tietämykseen, sillä yrityksellä on tällöin kattavampi tietämys alan nykytilanteesta. Kilpailijoiden toiminnasta voi myös löytää kehittämisideoita oman yrityksen toimintaan ja kehittämis-toimenpiteet voidaan kohdentaa paremmin oikeisiin kohteisiin. Tieto kilpailijoiden toiminnasta voi motivoida myös yrityksen henkilökunnan pyrkimään paremmin yrityksen kilpailustrategisiin tavoitteisiin. Mikään ei yhdistä yhtä tehokkaasti kuin yhteinen vihollinen. Kaikkia virheitä ei siis kannata tehdä itse, sillä kilpailijoiden onnistumisista ja epäonnistumisistakin voi ottaa oppia. Yritys joka tuntee ja osaa hyödyntää kilpailijaseurantaa, on ehdottomasti vahvemmassa asemassa kilpailijoihinsa nähden. (Pirttilä, A. 2000, 170-173.)

Radio Novan kilpailijoista on tässä tutkimuksessa esillä Nelonen Media (Kuva 8), SBS Radiot (Kuva 9), Metroradiot (Kuva 10) sekä NRJ (Kuva 11). Vertaamalla Radio Novaa näihin kilpailijoihin, voidaan Radio Novalle löytää jotakin uusia ja kehityksen tarpeessa olevia osa-alueita. (Uljas-Ahl 2011)

Nelonen Media (Kuva 8) tarjoaa aktiivisesti monimediallisia kokonaisuuksia, joissa yhdistyvät tv, radio ja Internet. Radio Novan koetaan olevan tässä vielä hieman jäljessä, vaikka potentiaalia monimediallisiin ratkaisuihin olisikin paljon. Nelonen Median koetaan ajattelevan enemmän asiakkaan etua ja räätälöivän tuotteensa hyvin asiakaslähtöisiksi kun taas Radio Novan arvostellaan kulkevan välillä liikaa omien tuotteidensa ehdoilla. Nelonen Media hyödyntää Facebookia sosiaalisena mediana. Radio Novan Facebook-toiminta ei vielä ole kovin aktiivista.

Kuva 8. Kilpailijakenttä Nelonen Media. (Uljas-Ahl 2011) (Piilotettu)

SBS Radiot (Kuva 9) tekevät hyviä tarjouksia, joiden ideat ovat kuin mainostoimistoilta tulleet. Radio Novan kehittämisaikana koetaan olevan tuotteiden luova puoli sekä ideointi, sekä se, etteivät tuotteet muistuttaisi liikaa toisiaan. SBS Radiot on sisällyttänyt TV Voicen automaattisesti kampanjoihin, mutta Radio Nova ei ole vielä toteuttanut merkittävää yhteistyötä MTV3:n kanssa.

Kuva 9. Kilpailijakenttä SBS Radiot. (Uljas-Ahl 2011) (Piilotettu)

Metroradiot (Kuva 10) ovat mediatoimistojen sekä mainostajien keskuudessa vielä hieman tuntemattomia, ja niiden myynti on passiivista. NRJ (Kuva 10) tekee paljon työtä brändinsä eteen, kuten Radio Novakin. NRJ:n myyjät tuntevat huonoiten intermediatasoa ja asiakkaan liiketoimintaa, kun taas Radio Nova koetaan radioista ammattitaitoisimmaksi juuri henkilöstönsä kautta. Etuina NRJ:llä sekä Radio Novalla on valtakunnallinen kuuluvuus.

Kuva 10. Kilpailijakenttä Metroradiot ja NRJ. (Uljas-Ahl 2011) (Piilotettu)

3.2 Erilaistaminen

Nykyäänä kilpailu markkinoilla on kovaa ja sitä koventaa entisestään valinnanvaran paljous. Kaikkien yritysten tarkoituksena on saada kuluttajat ostamaan heidän tuotteitaan ja, jos yritys ei onnistu erottumaan kilpailijoistaan, se kuolee. Erilaistuminen on yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista taktisista toiminnoista, johon yrityksen on keskityttävä jatkuvasti. Kun tarjolla on paljon kilpailua, ostajan valinta perustuu aina eroihin. Kuluttajalle on siis annettava syy tuotteen ostamiseen ja luvattava enemmän, kuin mitä he tarvitsevat ja odottavat. Kun tuote tai palvelu on onnistuttu erilaistamaan, helpottaa se myös kuluttajien ostovalintaa. Jos oma erilaistumistekijä ei ole selvillä, paras tapa selvittää se on kysyä asiakkaiden mielipidettä. Asiakkaat osaavat usein kertoa, mikä kyseisen yrityksen tuotteessa tai palvelussa on erilaista verrattuna kilpailijoihin. (Trout 2003, 19-20, 26-29, 41; Jenkins 2009.) Tuotteen ominaisuuksiin perustuva erilaistuminen kilpailijoista on kuitenkin vaikeaa, sillä kilpailijat saattavat

pystyä purkamaan tuotteen ja omimaan siitä piirteitä ennen kuin sen ainutlaatuisuutta on edes ehditty todistamaan. Siksi on syytä olla myös nopea. (Trout 2003, 34, 38-39.)

3.2.1 Näillä ei erilaistuta

Alhaiset hinnat eivät takaa erilaistumista, ainakaan pidemmän päälle. Alhaisilla hinnoilla voi päästä alkuun, mutta ilman rakenteellista paremmuutta kilpailuetu ei ole pysyvää, eikä hinnasta kannata tehdä tärkeintä välinettä kilpailijoita vastaan. Sen sijaan erilaisuuden olisi oltava jonkin arvoinen, jotta se kannustaisi kuluttajia maksamaan tuotteesta tai palvelusta hieman enemmän. Alhainen hinta kilpailuetuna ei ole kovin pysyvä tekijä, sillä kilpailijatkin voivat muuttaa hintojaan milloin vain. (Trout 2003, 65, 69.) Hinnanpolkukampanjat vaikuttavat myös aina yrityksen brändiin. Alekampanjat ovat toteutukseltaan kalliita, eikä alennuksilla markkinoitu brändi useinkaan tuo yritykselle sellaisia uusia asiakkaita, jotka kiintyisivät yritykseen. (Trout 2003, 71-73.)

Korkea hinta puolestaan voi auttaa yritystä erilaistumaan. Ihmiset kokevat maksavansa paremmasta tuotteesta enemmän ja tuntevat, että korkealaatuisten tuotteiden kuuluukin olla kalliimpia. Luonnollisesti myös laadun on oltava selvästi havaittavissa. Kalliiden tuotteiden hankkimisen taustalla on usein myös statuksen kohottaminen. Korkea hinta kertoo tuotteen olevan paljon arvoinen. (Trout 2003, 76-77.)

Markkinajohtajaa haastetaan aina alhaisemmilla hinnoilla. Hintasotaan voi vastata tekemällä jotain poikkeavaa, esimerkiksi tarjota suurimmille asiakkailleen jotain erityistä. Yleisen hämmennyksen aiheuttaminen voi myös olla keino erottautua. Kun markkinoilla vallitsee sekaisuus, ihmiset luottavat markkinajohtajaan. Usein myös painopisteen siirtäminen helpottaa perustelua hinnan korkeudesta. Esimerkiksi hyvä sänky maksaa enemmän kuin tavallinen patja, mutta hyvä sänky kestää pidempään ja viettäväthän ihmiset 40 % elämästään sängyssä. Tällöin luodaan asiakkaalle mielikuvaa paremmasta hinta-laatu-suhteesta. (Trout 2003, 65-71.)

Radio Nova on alansa markkinajohtaja, jota vastaan hyökätään usein kilpailijoiden taholta tarjouksilla, jotka ovat hinnaltaan edullisempia ja sisältävät enemmän toistoja taajuudella. Siksi valttikorttina hyödynnetäänkin Radio Novan hinta-laatu-suhdetta: Radio Novan taajuudella kuulijamäärät ja tavoitavuudet ovat keskimääräisesti paljon suurempia kuin kilpailijoilla, jolloin korkeampi hinta on perusteltu. Mediatoimistoille järjestetyn Lounasten Aatelia -tilaisuuden tarkoitus oli tarjota mediatoimistoille jotakin kilpailijoista poikkeavaa virkistystä arkeen, samalla tuoden esiin Radio Novan uudet tuotteet. Osallistujat olivat tarkoituksenmukaisesti Helsingin suurimmista ja Radio Novan kannalta tärkeimmistä mediatoimistoista, joiden kautta suurin osa mediamyynnistä kulkee.

Laatua ja asiakaskeskeisyyttä ei voida enää pitää erilaistumisen takana, sillä laatua pidetään nykyään itsestäänselvytenä, eikä suinkaan merkkinä erilaisuudesta. Kuluttajat vaativat yhä enemmän ja koettelevat jokaista markkinoijaa. Tärkeää onkin pitää kiinni vanhoista asiakkaista ja hankkia uusia kilpailijoiden kynsistä. Mitä enemmän yritykset yrittävät ylittää toisensa, sitä helpommin ne alkavat kuitenkin muistuttaa vain toisiaan. Ratkaisevaa onkin se, pystyykö yritys löytämään itsestään sellaista piirrettä, joka on ainutlaatuinen ja merkittävä koko alalla. (Trout 2003, 44, 50-52.)

Suuri valinnanvara saattaa myös hämmentää kuluttajia ja heidän voi olla vaikeaa tehdä ostopäätöksiä. Laajaa valikoimaa erilaistumisen toivossa hyödyntäviä yrityksiä kohtaa samanlainen ongelma kuin hintakamppailussa: mikään ei estä kilpailijoita käyttämästä samaa strategiaa. Laaja tuotevalikoimakaan ei siis ole erilaistumisen perusta, vaan vain askel erilaistumisen suuntaan. Vaikka yrityksen valikoima olisi kuinka laaja tai monipuolinen tahansa, jos siitä puuttuu erilaistava tekijä, yrityksen tuotteet tai palvelut eivät koskaan tule jäämään kohde-ryhmä-asiakkaiden mieliin. Kun valikoima on laaja, painopiste kääntyy takaisin hintaan. Vasta monien hyvien tuotteiden tarjoaminen edullisella hinnalla tekee yrityksestä menestyvän. Tehokkaimmat keinot erottautumiseen ovat johtajuus, suosituimmuus ja tuotteen erilaisuus. (Trout 2003, 79-85; Jenkins 2009.)

Luovuuskaan ei ole paras erilaistumisen taustavoima. Mainonta on nykyään jo niin luovaa, että joskus itse yrityksen viesti jää täysin huomaamatta. Mainoksissa ei enää välttämättä taivutella kuluttajaa ostamaan tuotetta, eikä niillä aina ole edes mitään tekemistä koko todellisen tehtävän kanssa. Sen sijaan mainonnassa hyödynnetään tunteita ja tunnepitoisia kohtauksia, ja itse tuote on vain sivuroolissa. Tämä johtaa siihen, että Troutin (2003, 59) mielestä mainonta on menettänyt merkittävästi tehoaan tänä aikakautena, jona mainosalaa hallitsevat viestintätulva ja kyynisyys. Trout (2003, 61.) kokee kuitenkin, että pelkkään tunteeseen vetoava mainos ilman ostokehotetta on hukkaan heitettyä rahaa. Ihmiselle on annettava syy ja perustelu tuotteen ostamiseen, eikä informaatio saa näyttää liiaksi mainokselta. Troutin (2003, 55-63.) mukaan tehokkain keino viestin läpimeno on sen esittäminen tärkeänä uutisena, eikä vain pyrkiä viihdyttämään ja olemaan nokkela. Jos ihminen kokee, että jollakin on tärkeää kerrottavaa, hän yleensä kuulee sitä riittävän pitkään selvittääkseen asian.

Troutin (2003, 55-63.) mukaan kaikkiin erilaistumiseen johtavien tekijöiden taustalla onkin se, että tuotteesta kerrotaan jokin tärkeä uutinen, jolla pyritään helpottamaan ostajan valinnan vaikeutta. Informaatiota ei tule haudata luovuuden alle. (Trout 2003, 55-63.)

3.2.2 Erilaistumisen vaiheet

Kampanjasta tehdään voittoa loogisella perustelulla. Looginen perustelu on johdonmukainen, vakuuttava, pitää paikkaansa ja on selkeä, eli on samalla merkki ajattelun tai päättelyn taidosta. Tämä on hyvä argumentti tukemaan tuotteen myyntiä, sillä myyntitarjouksen tekeminen on loogista tiedettä eikä taidetta. (Trout 2003, 87-88.) Trout esittää erilaistumisen neljän askeleen prosessina.

Ensimmäinen askel on oman kilpailutilanteensa ymmärtäminen ja tiedostaminen. On selvitetävää, millainen mielikuva kohderyhmällä on yrityksestä sekä kilpailijoista. Uusien tuotteiden tai ideoiden lanseerauksien on tapahduttava täsmälleen oikeaan aikaan, jotta yrityksellä olisi erilaisuutensa ansiosta voitokas taipale edessään.

Toinen askel on erilaistavan idean määrittäminen. Ainutlaatuinen yritys on sellainen, jolla on jotakin erilaista kilpailijoihin nähden. Erilaisen piirteen ei välttämättä tarvitse olla tuotteen ominaisuus, vaan se voi olla myös jotakin itse yrityksessä.

Kolmannessa vaiheessa erilaisesta ideasta tehdään uskottava. Erilaisuutta on voitava perustella loogisesti ja saada se siten vaikuttamaan realistiselta ja uskottavalta. Jos tuote on todella erilainen, sen ero muihin on voitava todistaa. Ilman todisteita puheet erilaisuudesta ovat vain lunastamattomia väitteitä.

Viimeisessä vaiheessa tehdään maailma tietoiseksi yrityksen erilaistavasta ideasta. Erilainen tuote ei vielä takaa suosiota, vaan voittajaksi selviytyy tuote, josta asiakkaille syntyy myönteisin mielikuva. Erilaisuutta on tuotava esiin kaikessa mitä yritys tekee kuten mainonnassa, esitteissä, myyntikampanjoissa ja kotisivuissa. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa. Erilaistumisidea haastaa ja motivoi myös yrityksen työntekijöitä saavuttamaan parempia myyntilukuja sekä kehittämään tuotekehittelyä ja tekniikoita. (Trout 2003, 89-93.)

3.2.3 Erilaistumisen osatekijät

Markkinointi on asiakkaan mielessä käytävää kilpailua, jossa myös erilaistuminen muista tapahtuu. Ihmisen havaintokyky on rajallinen, jolloin paras tapa jäädä asiakkaan mieleen on tehdä viestistä niin yksinkertainen kuin mahdollista. Ei pidä kertoa itsestään kaikkea, vaan keskittyä juuri siihen erilaiseen ideaan ja saada se ihmisten mieliin. Tätä edesauttavat myös yksinkertaiset sanamuodot. Liian monimutkaisia selityksiä vaativat seikat kannattaa myyntitilanteessa unohtaa. Asioita mieleen palauttamalla saattaa muistaa usein jotain sellaista, mitä ei enää ole. Siksi vakiintunut tuote muistetaan pitkään vielä sen jälkeenkin, kun sen mainonta on jo loppunut. (Trout 2003, 97-103.)

Erilaistua voi myös olemalla ensimmäinen tai perinteinen. Ihmiset ovat taipuvaisia pysyttelemään siinä, mitä heillä jo on. Kilpailijoiden kopiointiyrietykset vain vahvistavat alkuperäistä ideaa. On myös helpompi jäädä ihmisten mieliin ensimmäisenä, kuin yrittää todistaa paremmuuttaan muihin verrattuna jälkikäteen. Ensimmäinen mielletään myös alkuperäiseksi. Kukaan ei myöskään osta mielellään tuotetta, jota pidetään jo aikansa eläneenä. Kilpailijoiden ohi voi päästä positioimalla yrityksensä uudeksi ja paremmaksi. (Trout 2003, 107-109, 189.)

Radio Nova koetaan kaupallisten radioiden suunnannäyttäjänä, jonka tekemisiä myös seuraavat tarkasti mm. viestintävirasto ja muut radiot. Radio Novalle on siis tärkeää olla jatkuvasti mukana ja ensimmäisenä kehittämässä uusia ideoita ja suuntauksia, mutta kuitenkin säilyttää brändimielikuvansa luotettavana mediana. Dagmar- mediatoimistosta saadusta Radio Novasta laaditusta SWOT- analyysistä käy ilmi, että Radio Nova koetaan hieman ”pölyttyneenä”, kasvojen pesua kaipaavana ja uusiutumattomana, mutta kuitenkin luotettavana ja järkevänä vaihtoehtona. Radio Novan tuotteistusprosessin toivotaankin herättävän mediatoimistoissa innovatiivista ja edelläkävijämäistä mielikuvaa Radio Novasta.

Sellaisia yrityksiä, jotka keskittyvät tiettyyn toimintaan tai tuotteeseen, pidetään asiantuntijoina. Yritys voi siis erilaistua erilaistumalla, sillä kukaan ei usko yhden henkilön tai yrityksen olevan asiantuntija kaikessa. Asiakkaalle pitää luoda tarve tuotteen ostamiselle. Usein myös tarkasteltaessa itse tuotetta, on siitä mahdollista erottaa ja löytää jotakin kilpailijoista poikkeavaa, johon ei ehkä aiemmin ole kiinnitetty huomiota. Mitä monimutkaisempi tuote on, sitä enemmän jokin erottuva tekijä on tarpeen tuotteen kilpailukyvyyn kannalta. Kun erottuva tekijä on tiedossa, sillä kannattaa pöyhkeillä. (Trout 2003, 157, 177-180.)

Radio Nova itsessään on verrattain kilpailijoitaan vahvempi valtakunnallisuutensa ja päivittäisen suuren kuuntelijamäärän eli tavoittavuutensa vuoksi.

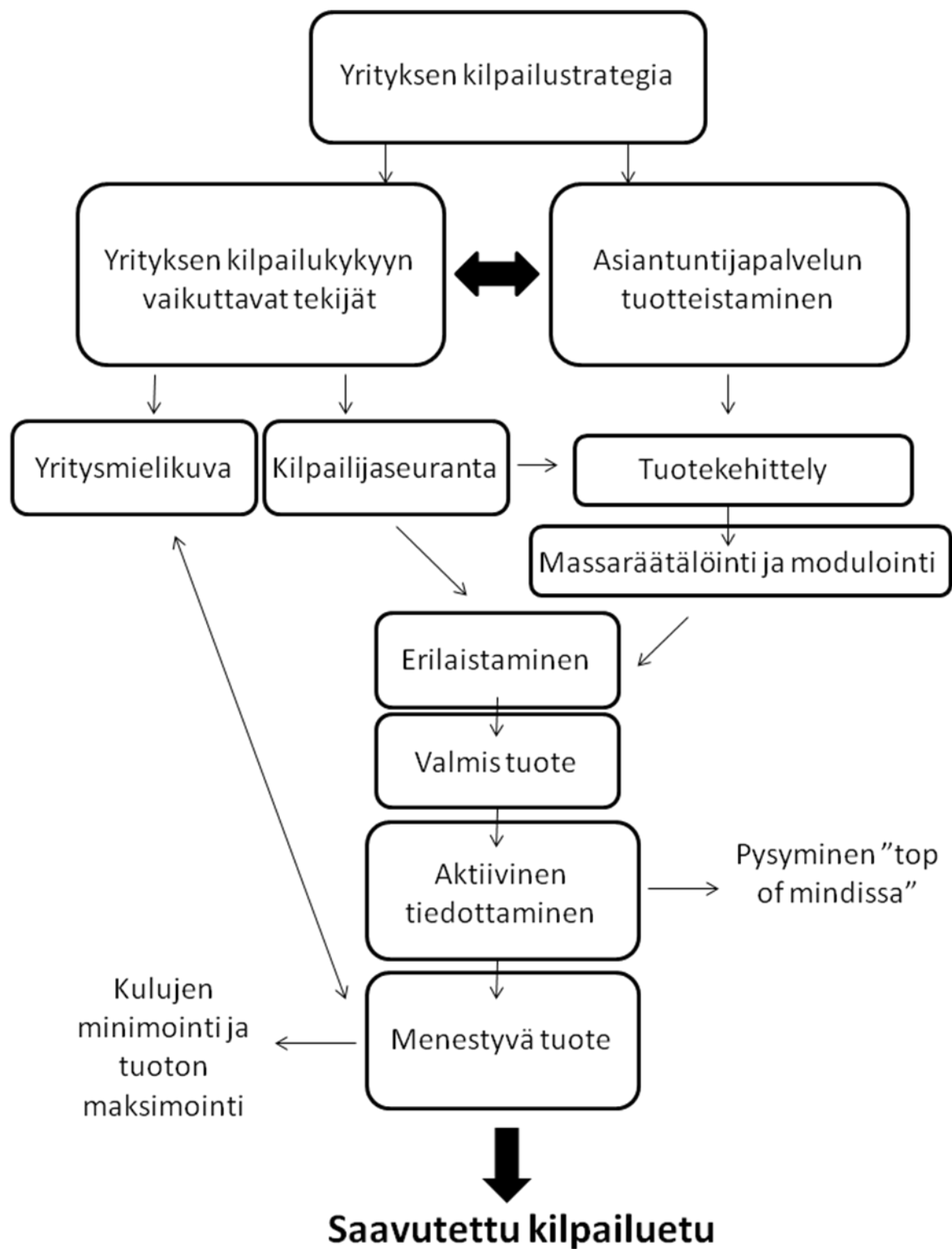
Todellinen tapa olla erilainen on olla markkinajohtaja. Johtoasema takaa brändin erilaistamisen siksi, että johtoasema selkein todiste brändin laadusta. Menestynyttä brändiä kannattaa hyödyntää takuuna sen erinomaisuudesta. Jos markkinajohtaja on vahva, sen tuotteiden nimet saattavat jopa muuntautua yleisnimiksi, jotka edustavat koko kategoriaa. Esimerkiksi Coca-Cola-nimeä saatetaan käyttää muidenkin tummien limsojen nimityksessä. Yrityksen vankkaa asemaa ei kuitenkaan taata tuotteilla tai palveluilla. Kyse on lopulta aina siitä, mikälainen mielikuva ihmisillä on niistä. (Trout 2003, 133-139.)

4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta sekä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Tämän kaavion (Kuva 11) tarkoitus on tiivistää, miten kyseiset teoria-alueet muodostavat kokonaisuuden tutkittavan asian kanssa ja miksi ne on valittu tukemaan tutkimusta.

Tuotteistaminen voidaan nostaa osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tuotekehittäminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta pitkällä aikavälillä se säästää aikaa ja kustannuksia, sekä parhaassa tapauksessa kasvattaa yrityksen tuloja. Yrityksen kannattaa erottaa, mitkä ovat ennestään sen vahvimpia kilpailuetuja ja hyödyntää niitä myös tuotelanseerauksissaan.

Yrityksen kilpailuetuun vaikuttaa paljon kuluttajien käsitys yrityksen brändistä. Hyvä ja arvostettu brändi lisää kilpailuetua, mutta huonoksi koettu brändi voi muodostua oston esteeksi tilanteessa, jossa asiakas olisi muutoin valmis ostamaan yrityksen tuotteen. Yritys on aina kilpailijoitaan vahvemmassa tilanteessa silloin, kun se osaa hyödyntää kilpailijaseurantaa ja erilaistaa oman tarjoomansa kilpailijoiden tarjoomasta. Toimivan ja menestyvän tuotteen kehittämisessä osataan hyödyntää modulointia sekä massaräätälöinnin keinoja siten, että lopputulokset koetaan kuitenkin asiakaslähtöisiksi. Taustatietojen sekä palautteen pohjalta yritys osaa erilaistaa tuotteensa kilpailijoiden tuotteista ja tuotteesta muodostuu monistettavissa oleva, kiintohinnoiteltu paketti. Myyjien sekä myös yrityksen muun henkilökunnan tehtävä on tässä vaiheessa tiedottaa uusista toteutusmahdollisuuksista mahdollisimman tehokkaasti, jotta yrityksen tuotteet jäävät kohderyhmän mieleen. Aktiivisella tiedottamisella pyritään tilanteeseen, jossa asiakaskontaktissa olevalle kohderyhmän edustajalle tulee välittömästi mieleen kyseisen yrityksen tuotteet ja hän ehdottaa niitä asiakkaalle ensimmäisenä. Tällöin tuotteistamisella on saavutettu yritykselle kilpailuetu. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys ottaa huomioon tapahtumakulun kaikki tärkeimmät aihealueet yrityksen tavoitellessa kilpailuetua tuotteistamalla.



Kuva 11. Teoreettinen viitekehys

5 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on rakenteeltaan hypoteesiton kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus pyrittiin suorittamaan välttämättä edeltäviä ennako-odotuksia. Tutkimustyyppi sopii tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan, sillä laadullisen tutkimuksen tärkein päämäärä on tuottaa laadukasta ja kehittävää materiaalia suurien yleistyksien sijaan. Tutkimuksen kohderyhmän pääpaino onkin asiantuntijuudessa suuren vastaajalukumäärän sijaan. Tutkimuksen aineisto koostuu teoreettisesta viitekehystä, Dagmarin SWOT-analyysistä sekä viidestä n. 25-40 min kestoista syvähaastattelusta ja niiden analysoinnista ja johtopäätöksistä teorian valossa.

Haastattelututkimus on valmistunut kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoitus kerätä haastattelun rungoksi sopivia aihealueita Radio Novan mediamyynnin tuelta. Haastattelurungon laatimiseksi haastateltiin suunnittelupäällikköä, myyntiryhmän päällikköä sekä kaupallista tuottajaa. Toinen osa oli haastattelun toteutus.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus käsittää kokonaisen joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, eikä kvalitatiivisella tutkimuksella ole erityisiä metodeja. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty syvähaastattelemalla alan erityisosaajia. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää teoreettisen osuuden, joka on käytännöllinen ja edesauttaa tutkimuksen tekoa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kuin halutaan syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Metsämuuronen 2001, 13-14.)

5.1.1 Syvähaastattelu

Tämän työn aineistonkeruumenetelmänä on käytetty syvähaastattelua. Syvähaastattelu on valittu sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tarkoituksena on etsiä rajattua yksittäistä tietoa ja saada selville asiantuntijan näkemys tutkimusongelmasta. Mitään ennalta sovittua hypoteesia tutkimukselle ei ole annettu. Syvähaastattelu tarjoaa mahdollisuuden syvempään tiedonsaantiin kuin strukturoidut haastattelut, sillä haastateltavan on helppo tällöin puhua juuri tärkeäksi kokemista asioista. Syvähaastattelu menetelmänä muistuttaa keskusteluhaastattelua, jossa yhdistyvät spontaani tiedonvaihto ja keskustelunomaisuus. Haastattelijan tehtävä on saada esiin haastateltavan omia näkökantoja samalla kunnioittaen haastateltavan tapaa rajata ja koota vastauksensa. Haastattelun alussa haastateltavalle esitetään haastattelun viitekehys, jonka jälkeen haastateltava saa puhua vapaasti. Tutkija ohjaa haastateltavaa kuitenkin pysymään valitussa teemassa. Tärkeintä haas-

tattelussa on se, että haastateltavan antamat tiedot ovat arvokkaita ja käyttökelpoisia. (Aaltola & Valli 2010, 45-46; Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004, 76.)

5.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Haastateltaviksi on valikoitu harkinnanvaraisesti kokeneita radiomedia-alan ammattilaisia, jotka oletettavasti tietävät aiheesta erityisen paljon. Tällöin voidaan puhua eliittihaastattelusta, jolloin tutkimuksen tärkein päämäärä on saada laadukasta tietoa. Haastateltavat edustavat Helsingin suurimpia mediatoimistoja eli Radio Novan tärkeimpiä asiakkaita. Jokaisesta mediatoimistosta valittiin etukäteen haastattelun kannalta pätevin henkilö, radiovastaava tai muu mediasuunnittelun asiantuntija. Valinnat haastateltavista henkilöistä tehtiin yhdessä Radio Novan eri osa-alueiden johtohenkilöiden kanssa.

Haastateltavat henkilöt:

Media Planner/Dagmar Helsinki

Suunnittelujohtaja/Dagmar Helsinki

Planning Manager, radiovastaava/Dagmar Helsinki

Media Planner/Kontaktitoimisto Toinen Helsinki

Head of print/Happi Mindshare Oy Helsinki

Ensimmäinen haastattelu tehtiin Kontaktitoimisto Toisessa 19.4.2011 Helsingissä. Haastateltavana oli yrityksen suunnittelija. Haastateltu suunnittelija suunnittelee radiota osana kokonaisuutta, eli vastaa asiakkuuksista ja niiden kokonaisuuksista eli kontaktointisuunnittelusta. Kokemusta radiosuunnittelusta on haastatellulla suunnittelijalla mediatoimistossa 7,5 vuotta, sekä lisäksi aikaisempaa kokemusta radiossa työskentelystä.

Toinen haastateltava oli Dagmar- mediatoimiston suunnittelujohtaja. Haastattelu tehtiin Dagmarissa 21.4. 2011 Helsingissä. Haastateltu on asiakasvastaava, joka suunnittelee radiota osana kokonaisuutta 30 vuoden kokemuksella. Haastateltu toimii myös osana tiimiä, joka tarjoaa palveluita paljon pk-sektorin pienemmille asiakkaille.

Kolmas haastateltava oli Dagmar- mediatoimiston Media Planner, joka suunnittelee radion lisäksi televisiota ja elokuvaa kolmen vuoden kokemuksella.

Neljäntenä haastateltiin henkilöä, joka toimii Head of Printtinä Happi Mindsharessa. Haastateltu ei varsinaisesti suunnittele tällä hetkellä radiota, mutta on osa suunnittelutiimiä, jossa asiakkuuksia suunnitellaan yli mediarajojen. Haastateltu on aikaisemmin ollut mediasuunnittelijana Radio Novassa 3,5 vuotta.

Viides haastateltava oli mediatoimisto Dagmarin suunnittelupäällikkö/radiovastaava, joka on ollut työssä Dagmarissa 12 vuotta ja sitä ennen radiossa. Haastateltu toimii asiakasvastaavana ja suunnittelee radion lisäksi osittain televisiota.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla mediatoimistojen radiovastaavia tai muita radion kanssa tekemisissä olevia mediasuunnittelun ammattilaisia. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä toimi syvähaastattelu. Syvähaastattelu koettiin tutkimuksen kannalta kattavimmaksi tiedonhankintamenetelmäksi ja se oli myös Radio Novan toive toteutustavasta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin parhaan ja kattavimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Lisäksi johtopäätöksiä tukee ja syventää Radio Novan myynnille toukuussa 2011 järjestetyssä workshop- koulutuksessa esiin nousseet ideat siltä osin, kun ne koskivat tuotteistamista ja mediatoimistosuhteita. Workshopin tarkoitus oli arvioida myyntita- paamisten onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Radio Novan uudet tuotteet esiteltiin mediatoimiston kutsuvieraille mediatoimistoille suunnatussa tilaisuudessa ”Lounasten Aatelia”. Tilaisuus järjestettiin Helsingin ravintola Sassossa 15.4.2011. Tilaisuuden lopussa vieraille jaettiin mukaan muistitikut, joihin oli tallennettuna Radio Novan tuotteet kokonaisuudessaan kategorioituna. Samalla pyydettiin kohderyhmään kuuluvilta viideltä henkilöltä suostumusta haastatteluun. Heti tilaisuuden jälkeen valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä sähköpostitse, joissa sovittiin haastatteluajat. Kaikki pyydetty henkilöt suostuivat haastatteluun. Haastattelut toteutettiin jokaisessa mediatoimistossa erikseen.

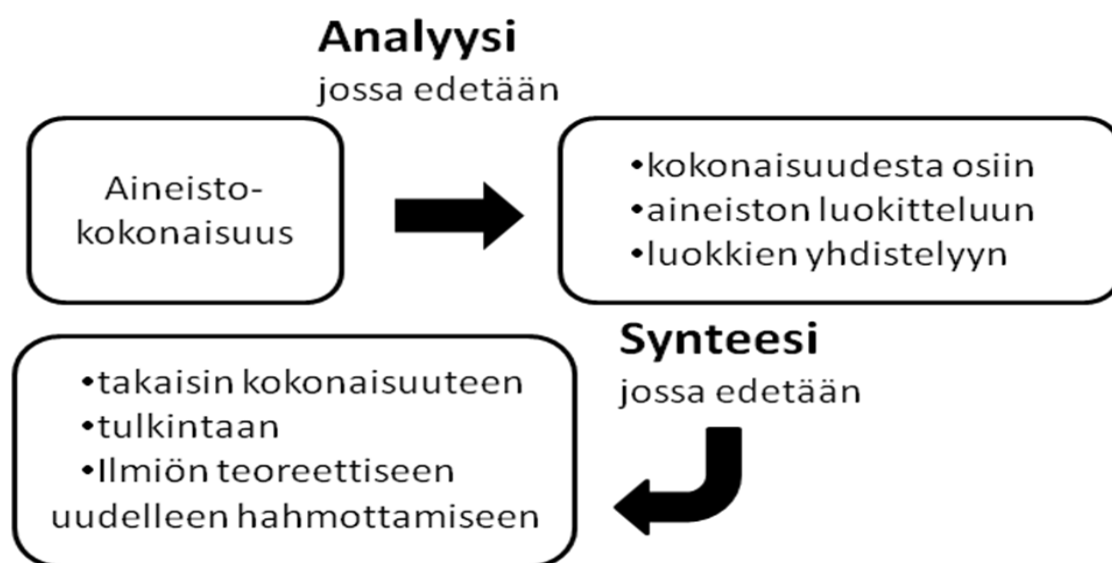
Kohderyhmä valittiin ”Lounasten Aatelia” -tilaisuuteen ilmoittautuneiden media-ammattilaisten keskuudesta. Kohderyhmää oli valitsemassa lisäksi Radio Novan myynti- ja markkinointipuolen johtohenkilöitä, jotka ovat jatkuvasti yhteydessä mediatoimistojen kanssa ja tuntevat henkilöt entuudestaan.

Haastattelukysymykset rakennettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen. Lisäksi aiheita kysymyksiin kerättiin Radio Novan apulaisjohtajalta, suunnittelupäälliköltä, myyntiryhmän johtajalta, kaupallisilta tuottajilta sekä myyjiltä. Haastattelu koostui neljästä aihealueesta: taustatiedot, mielikuvat, tarjooma sekä tilaisuudet. Kysymyksiä haastattelussa oli yhteensä 20. Haastattelun kesto oli keskimäärin 30 minuuttia.

Haastatteluista saatu aineisto on analysoitu hyväksikäyttäen laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysitekniikkaa, sillä sisällönanalyysi sopii strukturoimattoman aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestettiin johtopäätösten tekoa varten. Johtopäätökset

ovat syntyneet induktiivisen päättelyn keinoin sekä tarkasteltaessa saatua aineistoa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan keskittyy nostamaan esiin haastatteluissa ilmenneitä merkityksellisiä teemoja. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa Radio Novalle sellaista materiaalia, jota se voi hyödyntää tuotekehitysprosesseidensa pohjalla.

Haastattelun purku on suoritettu kahdessa vaiheessa. Analyysivaiheessa eritellään ja luokitellaan aineistoa ja synteesivaiheessa pyritään luomaan aineistolle kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. (Kuva 12)



Kuva 12. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144.)

Kun tutkimusaineisto on hankittu ja tallennettu, tutkijalla on kaksi tapaa purkaa tulokset. Ensimmäinen ja suosituin tapa on litterointi, jossa koko aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Kuitenkin, jos haastateltavia on ollut vähän ja haastattelujen kestot eivät ole todella pitkiä, voidaan päätelmien ja teemojen koodaus tehdä suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138.)

Tässä tutkimuksessa haastateltuja oli viisi ja haastattelujen kestot olivat suunnilleen 30 minuuttia, jolloin aineistonpurkukeinoksi valittiin teemojen purku ja analysointi suoraan tallenteista. Aineiston purkaminen tallenteista tekstiksi on jo samalla lukemis- ja analyysivaiheen alku. Tutkimuksen tekijä on jo tässä vaiheessa valinnut, mitä tallentaa ja mitä jättää pois. On erittäin harvinaista, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täsmälleen samoin sanoin. Tutkijan tehtäväksi jääkin tällöin päätellä, milloin haastateltava puhuu tarkasteltavasta teemasta. Samasta teemasta saattaa herätä keskustelua haastattelun eri vaiheissa, jolloin tiedot

kerätään samaan osioon. Tietoa on niputettava teema-alueittain, jos halutaan tehdä päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2004. 141-142, 173.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella jo etukäteen ennen tutkimusta tekemällä hyvä haastattelurunko. Haastattelun laatua parantaa myös se, kuinka nopeasti aineistoa pääsee purkamaan. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että kun tutkitaan samaa henkilöä, saadaan sama vastaus kummallakin vastauskerralla. Reliaabelius voidaan myös määrittää toisin. Tulos voi olla reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kun aineistoa analysoidaan kvalitatiivisesti, lähinnä reliaabeliuden käsitettä ollaan alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin reliaabelius koskee enemmänkin tutkijan omaa toimintaa kuin haastateltavan vastauksia, eli kuinka aineisto on purettu ja otettu huomioon, Haastattelujen tulos on kuitenkin seurausta aina haastattelijan ja haastateltavien yhteistoiminnasta. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, eli sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184-188.)

Tutkimuksen laadun takaamiseksi ja mahdollisimman hyödyllisen aineiston keräämiseksi haastattelun rungon tekemiseen keskityttiin huolella. Haastattelun runko suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta siihen kerättiin mielipiteitä ja aihealueita myös Radio Novan eri toimialueiden henkilöiltä. Radio Novan henkilökunnalta kysyttiin, mitä he haluaisivat mediatoimistoilta kuulla Radio Novan tuotteista. Haastattelut purettiin välittömästi niitä seuraavalla viikolla, kun ne olivat vielä hyvin muistissa. Haastatteluissa edettiin kaikkien haastateltavien kohdalla samassa järjestyksessä, sekä kaikki haastattelut analysoitiin samalla laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysitekniikalla. Tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi, sillä haastattelujen vastauksista oli huomattavissa toistettavuus, eivätkä tulokset olleet sattumanvaraisia. Tutkimuksesta saatu aineisto vastasi myös kysymyksiin, joita tutkimuksessa oli tarkoituskin selvittää. Voidaan siis sanoa, että tutkimus on myös validi.

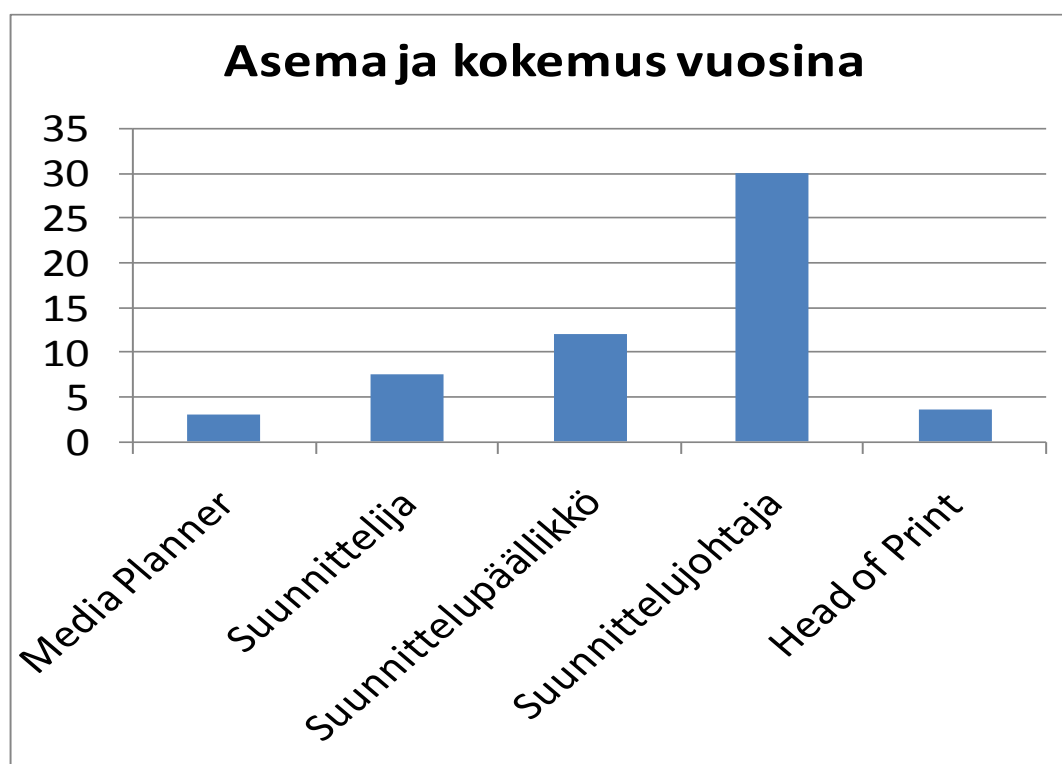
6 Tutkimustulokset

Haastattelun tulokset on analysoitu ja kirjoitettu auki tallenteista niiltä osin, jotka on koettu tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi ja Radio Novalle arvoa tuottaviksi. Haastattelun tulokset on analysoitu teemoittain, yhdistäen haastateltavien samankaltaiset ja toistuvat mielipiteet kokonaisuudeksi. Haastattelua ei ole purettu kysymys kerrallaan, sillä syvähaastattelussa tiedonvaihto oli niin lennokasta, että yksi vastaus saattoi sisältää vastauksen moneen kysymykseen tai johonkin kysymykseen haastattelun loppupuolelta. Tarkoitus vastausten auki

kirjoittamisessa ja analysoinnissa teemoittain oli myös tiedon jäsentäminen siten, että siitä on helpompi muodostaa johtopäätöksiä.

6.1 Haastateltujen taustamuuttujat

Tutkimuksen taustamuuttujina oli asema ja toimenkuva yrityksessä sekä kokemus vuosina. Muita taustamuuttujia ei ollut, sillä niille ei nähty tarvetta haastattelun tulosten kannalta. Yhteensä haastatteluja toteutettiin 5 kappaletta, ja kaikki vastaajat olivat naisia.



Kuva 13. Haastateltujen taustamuuttujat

6.2 Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät

Haastattelun ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien mielikuvia Radio Novasta ja siitä, vaikuttaako tuotteistaminen mielikuvaan Radio Novasta. Kokonaismielikuvaa kysyttiin myös tuotetarjoomasta sekä Radio Novan suhteesta kilpailijoihin. Jotta tuote tai palvelu olisi markkinoinnillisesti menestyvä, sillä on oltava hyvä mielikuvakerros. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 178-179)

Tämän osa-alueen vastaukset tuottivat samankaltaisia tuloksia. Kaikki vastaajat pitivät Radio Novaa erittäin positiivisena, radioista ammattitaitoisimpana, kehittyvänä, isona ja valtakunnallisena radiotoimialan markkinajohtajana, joka on mainostajalle aina luotettava ja arvostettu.

tettu ympäristö olla esillä. Radio Novaa pidetään ammattitaitoisimpana sen henkilökunnan, erityisesti myyntihenkilökunnan ja trafficin ansioista. Vastaaajien mielestä Radio Novalla menee hyvin, eikä se olisi mahdollista ilman toimivaa kokonaisuutta. Radio Nova mielletään radiotoimialan suunnannäyttäjäksi ja vahvaksi kohderyhmän kuin kohderyhmän tavoittajaksi, vaikkakin hieman vanhoilliseksi. Vastauksista käy ilmi, että on harvoin sellaista tilannetta, jolloin Radio Nova ei olisi mukana mahdollisten medioiden listalla asiakkaalle ehdotettaessa.

Haastateltavien mielestä tuotteistus ei ainakaan huononna mielikuvaa Radio Novasta. Mediatoimistoilta vaaditaan jatkuvasti uusia ideoita ja vastauksista käy ilmi, että mediatoimistojen tavoite on olla ”first in media” eli ensimmäisenä liikkeellä jonkin uuden idean kanssa, jolloin tuotteistuksen koetaan hieman taistelevan tätä ajattelutapaa vastaan. Yleisesti koetaan kuitenkin, että tuotteita on mahdollista toteuttaa monella tavalla, eikä tuotteistus poissulje luovuutta. Tuotteistus kertoo Radio Novan uusiutumiskyvystä sekä pysymisestä ”mukana liikkuvassa junassa”. Enimmäkseen ollaan sitä mieltä, että tuotteistaminen herättää uudistuvaa ja ajan hermolla olevaa mielikuvaa Radio Novasta, jonka seurauksena mediatoimisto saattaisi kontaktoida Radio Novaa helpommin uusia ideoita toteutettaessa.

Tuotteistus välittää sellaista mielikuvaa, että Radio Novalla uudet asiat ja toteutukset ovat mahdollisia. Radio Nova on mukana alan kehityksessä, sillä myös kilpailijat tuotteistavat palvelujaan. Tuotteistamisen koetaan tuovan Radio Novalle kaivattua kohdennettavuutta ja profiloitavuutta, koska valtakunnallisena radiona sen tavoitavuus on niin suuri. Tuotteiden tarjoamista pidetään hyvänä asiana, koska asiakkaat odottavat mediatoimistoilta aina uusia ratkaisuja ja tuotteet koetaan toimiviksi erityisesti pienille ja keskisuurille asiakkaille, joilla ei välttämättä ole varaa hyödyntää mainostoimistojen palveluita. Vastaaajien mielestä tuotteistus sekä valmiiden, pienten pakettien tarjonta alalla on kasvussa ja mediatoimistoissa peräänkuulutetaankin usein valmiita paketteja.

Verrattuna kilpailijoihin, Radio Nova:

- kulkee enimmäkseen vähintään samoissa, jollei etujoukoissa kilpailijoihinsa nähden, myös tuotekehityksen osalta.
- on säilyttänyt hyvin linjansa, eikä ole lähtenyt mukaan kilpailijoiden ”kaikki keinot käytössä”- taisteluun.
- Radio Novan kilpailuvaltti on valtakunnallisuus ja suuruus.

Valtakunnallisuuden ja suuruuden käänköpuolena kuitenkin juuri valtakunnallisuus saattaa joissain tilanteissa toimia itseään vastaan, koska viestiä ei voida huomioida alueellisesti. Jotkut kilpailevat kanavat voivat kohdistaa mainontansa tietyille alueelle tai profiloitua muuten

kanavana tavoittamaan tiettyä kohderyhmää. Vastaajien mielestä Radio Nova ei eroa kilpailijoistaan sen puitteissa, mitä radiotoimiala yleensäkin tekee.

Radio Novan tuotetarjoomaa pidetään erittäin laajana ja monipuolisena sekä sen koetaan tarjoavan paljon mahdollisuuksia. Tuotetarjoomassa on mukana uusia, myös nuoremmalle kohderyhmälle sopivia tuotteita. Nousi esille kysymys, kuinka tarjooma sijoitellaan ja lomitellaan taajuudelle siten, ettei se ole sekamelskaa ja pelkkää ainaista sponsorointia. Tässä luotetaan kuitenkin Radio Novan ammattitaitoon järjestää ja jaksottaa tuotteita taajuudelle siten, ettei lopputulos ole pelkkää tuotteiden esilläoloa. Tarjoomasta jäi vastaajille positiivinen mielikuva, sillä se helpottaa kohdistettavuutta ja vähentää ”massamedian” tuntua. Pelkälle ohjelmasponsoroinnille ei ehkä koeta enää olevan yhtä paljon kiinnostusta kuin ennen, sillä asiakas haluaa nykyään muutakin kuin saada vain kuuluvuutta jossakin ohjelmaympäristössä. Asiakas haluaa kuuluvuuden lisäksi räätälöintiä tavoitteensa pohjalta, eli keitä halutaan tavoittaa ja mitä mainostaja eli asiakas yhteistyöstä saa. Mediatoimistoissa toivotaan enemmän Radio Novan yhteistyötä MTV3:n kanssa, jolloin mahdollistettaisiin monimediallisia kokonaisuuksia. Radio Novan Maailmoja pidetään edelleen hyvinä ja suosittuina paketteina, ja niiden toivotaan pysyvän mukana tarjoomassa hyvän profiloitumisensa vuoksi.

6.3 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja erilaistaminen

Haastattelun toinen osio keskittyi tarkemmin Radio Novan tuotetarjoomaan. Haastattelun tämän aihealueen tarkoitus oli selvittää, miten Radio Nova pystyy erilaistamaan tuotteensa kilpailijoiden tarjoomasta ja minkälaisia ratkaisuja mediatoimistot nykypäivänä Radio Novalta odottavat. Kysymysten tavoitteena oli kartoittaa kilpailutilannetta ja kerätä hyödyllistä aineistoa tuotteistusprosessin jatkotoimenpiteitä varten. Radio Novan tarkoituksena on tarjota jatkossakin mediatoimistoille kysyntään vastaavia, laadukkaita ja toimivia kokonaisuuksia, jotka myös edesauttavat ja helpottavat Radio Novan ja mediatoimistojen keskinäistä yhteistyötä.

Pääsääntöisesti Radio Novan tuotteita pidetään kilpailukykyisinä. Jotkut tuotteet koetaan vetoimaisemmiksi kuin toiset. Positiivisella tavalla esille nousivat tuotetestaus, radiogallup, fanimatkat ja AVA- ja MAX- paketit. Sellaiset tuotteet kuten tuotetestaus, koetaan toimivimmiksi, koska niillä saadaan suoraa palautetta kuluttajilta ja ne ovat ikään kuin dialogia mainonnan kanssa. Esille nousi myös Jokisen keittiö, sillä reseptien koetaan aina kiinnostavan kuulijoita. Syvyyttä radiokampanjaan - tuotteen mielipiteissä oli hajontaa. Toiset kokivat sen mielenkiintoiseksi ja uudenaikaiseksi keksinnöksi, tosin hieman ”lisähehkutusta” kaipaavaksi lisäksi kampanjaan, kun taas toisen mielestä tuote oli täysin itsestään selvää ”huuhaata”. Tuotteet sopivat hyvin Radio Novan ohjelmiin ja niiden kuuntelijasuhteisiin. Tuotetarjoomasta uskotaan löytyvän helposti jotakin, myös pienemmällä budjetilla. Radio Novan ja

MTV Median koetaan tulevan vielä hieman perässä, verrattuna esimerkiksi Nelonen Mediaan. Vastaajien mielestä MTV3 MAX- paketti on jo löytänyt kohderyhmänsä, kun taas MTV3 AVA-paketilla ei vastaajien mukaan vielä ole tarpeeksi tavoitavuutta. Esille nousi myös kysymys, kuinka MTV3 AVA- paketin kohderyhmä nuoret naiset saadaan kohtaamaan Radio Novan kohderyhmä kaikille kaikkea, eli 25-54- vuotiaat.

Myös kilpailijoilla, esimerkiksi Nelosella on tarjolla vastaavia tuotteita, mutta niitä ei aina-kaan vielä tarjota yhtä aktiivisesti. Kilpailijoista Nelonen Medialla koetaan olevan Radio Novan jälkeen eniten valmiita tuotekokonaisuuksia, Voicella ei niinkään valmiita. Nelonen Media tarjoaa paljon monimediallisia, television, radioiden ja Internetin muodostamia kokonaisuuksia. Radio Novan kilpailuvahvuuden ja -mahdollisuuden koetaan olevan vahvasti MTV Median mahdollistamissa monimediallisissa kokonaisuuksissa.

Aihealueessa, jossa selvitettiin eroavatko tuotteet kilpailijoiden tarjoomasta, oli hieman hajontaa. Tuotteet eroavat ehdottomasti edukseen kilpailijoista tavoitavuutensa, kohderyhmänsä sekä laajuutensa vuoksi. Tuotteille ja Radio Novalle tuo kilpailukykyä myös tunnettujen juontajien tekemä laadukas sisältö, jolloin mainostajan on turvallista olla esillä Radio Novassa. Sisällöllisesti Radio Novan tuotteet eivät kuitenkaan eroa kilpailijoistaan merkittävästi, sillä myös muilla on tarjolla esimerkiksi sää- ja liikenneyhteistyömahdollisuuksia. Myös muut radiot tarjoavat tuotteita kasvavassa määrin, mutta ne eivät vielä ole yhtä valmiita tuotekokonaisuuksia kuin Radio Novalla. Vastaajien mukaan Radio Novalla on selvästi pisimmälle konseptoiduimmat tuotteet. Tuotteet eroavat muista myös sillä, että Radio Nova on vahva radio, kun taas Nelosella on kaksi pienempää radiota, jotka eivät ole niin vahvoja. Pienempien radioiden hyvä puoli on taas se, että niillä on tarjota kokonaisuuteen mukaan selkeästi kohderyhmää tavoittava radiokanava, kuten Radio Rockilla miehet.

Vastaajien mielestä Radio Novan tarjooma vastaa suurimmilta osin kysyntää. Sellaiset tuotteet, joista kuluttajilta saadaan mielipiteitä ja joihin kuluttajat saadaan osallistumaan, ovat nyt asiakkaiden suosioissa. Ongelmana onkin usein se, että mainostaja-asiakas haluaa kerätä kuluttajiltaan näitä tietoja, mutta heillä ei ole resursseja toteutukseen tai keinoja käsitellä saatua asiakaspalautetta. Mediatoimistoissa ollaankin sitä mieltä, että jos jokin media tarjoaa tähän valmiin toteutuskeinon, niin tällaiselle tuotekokonaisuudelle on todennäköisesti kysyntää.

Radio Novan valmiiden tuotteiden koetaan yksimielisesti helpottavan suunnittelijoiden työtä. Tarjoomasta on valittavissa niin paljon erilaisia vaihtoehtoja, että sieltä on helppo löytää nopeasti ainakin jokin pohja tai alku, jonka päälle haluttua kokonaisuutta voidaan rakentaa. Jos kokonaisuus ei sellaisenaan kohtaa asiakkaan tarpeita, voidaan sitä helposti räätälöidä eli jatkojalostaa valmiin tuotteen pohjalta. Vastaajien mielestä tuotteet tuovat apua ideointiin

etenkin asiakasvastaavilla, jotka ovat asiakasrajapinnassa päivittäin ja tarvitsevat siellä nopeasti jotain, mistä lähteä liikkeelle. On hyvä, että jo alustavassa vaiheessa on tarjota asiakkaalle jotakin ilman, että täytyy pyytää tarjousta tai olla yhteydessä tarjoavaan mediaan. Valmiit tuotteet auttavat etenkin ideoiden ja vaihtoehtojen pallottelussa ja mahdollisuuksien kartoittamisessa, joka säästää aikaa. Mitä pidemmälle tuote on suunniteltu ja konseptoitu, sitä helpompaa se on sekä Radio Novan että mediatoimistojen myydä eteenpäin. Tuotteiden hintoja on välillä haasteellista purkaa, sillä mediatoimistojen on laskettava tuotteen hinta auki ja pystyttävä selittämään asiakkaalle, onko hinta hyvä ja mistä se muodostuu. Joskus Radio Novan valmiiden tuotteiden hinnoittelua on mediatoimistojen mielestä vaikea ymmärtää. Kaikkien vastaajien mielestä heidän työtään helpottaisi se, jos tuotteissa kerrottaisiin selkeästi mistä elementeistä se koostuu ja miten elementit on arvoitettu. Vastaajien mielestä heidän on silloin helpompi perustella kokonaisuuden hinta asiakkaalle ja kauppvoja syntyisi paremmin.

Suurin osa tuotteista oli entuudestaan tuttuja mediatoimistoille. Tuotteiden hinta/laatusuhdetta pidettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta oikein hyvänä. Osittain oltiin sitä mieltä, että hinnoissa on hajontaa ja niiden hinnoitteluperusteita on vaikea ymmärtää sekä laskea auki. Esille nousi myös kysymys tuotteiden alennusprosentista ja siitä, miksi kaikilla tuotteilla ei ole normaalin yhteistoimintapalkkion lisäksi erikoisetua. Yleisesti tuli esille, että koko radiotoimialan hinnoittelu on järkeistynyt. Hinnoittelussa koettiin hyväksi se, että tarvittaessa tuotannon kustannukset voidaan laskea kokonaishinnasta pois, mikäli asiakas ei tarvitse tuotantoa Radio Novan kautta. Hyvänä pidettiin myös valmiin kokonaisuuden mahdollistamaa etua tuotteen kokonaishinnassa. Haasteita hinnoitteluun tuo jatkossa MTV3:n ja Radio Novan yhteistyö, jossa elementtien hinnat on arvoitettava uudestaan.

Vastaajien mukaan tuotteistetusta kokonaisuudesta saadaan muokattua asiakaslähtöisiä ratkaisuja, mutta Radio Novan koetaan ehkä välillä menevän liian paljon tuotteiden ehdoilla asiakkaan tarpeen sijaan. Joistakin Radio Novan ohjelmista ja sisällöistä on muotoutunut jo ns. ”ilmiöitä”, jotka on sittemmin päätetty tuotteistaa. Tällöin vastaajien mielestä tuotteistus ei ole lähtöisin asiakkaan tarpeesta, vaan ensisijaisesti Radio Novan lähtökohdista. Tällaisessa tapauksessa tuotteen esitleminen asiakaslähtöisenä on vaikeaa ja siinä on riski, että kokonaisuuskuvasta tulee ns. ”päälle liimattu”. Erittäin potentiaalisena mahdollisuutena pidetään tilannetta, jossa asiakkaan toimiala on yhdenmukainen tuotteen kanssa. Esimerkkinä mainittiin Fanimatkat ja vakuutus- tai matkailuala. Tällöin kokonaisuudesta saadaan luonnollinen ja toimiva. Valmiit tuotteet mahdollistavat asiakaslähtöisiä lopputuloksia, sillä usein asiakkaan mediakokonaisuus ei rajoitu vain radioon vaan radio on osana kampanjaa. Tällöin tuotteistuksesta koetaan löytyvän usein myös osia, joita voidaan yhdistää asiakkaan mainoskokonaisuuteen, joka nykyään yhä kasvavassa määrin on monimediallinen. Tuotteistamisen ei koeta poisulkevan asiakaslähtöisyyttä, kun idea on syntynyt asiakkaan tarpeen pohjalta ja kokonaisuut-

ta on lähdetty muodostamaan yhteistyössä selkeiden lähtökohtien pohjalta. Tästä onkin useita esimerkkejä mediatoimistojen ja Radio Novan toteutuneista, onnistuneista ja luovista yhteistöistä asiakkaan parhaaksi. Tärkeintä on löytää yhdistelmästä asiakkaan juju. Tuotteistus mielletään hieman vaikeaksi yhdistää asiakaslähtöisyyteen ainakin näin lähtötasoisiin paketteihin. Vastaajien mielestä tuotteita ei voidakaan vielä noin perusmuodossaan muokata erityispiirteittäin, sillä tuotteiden ja myyntimateriaalien on oltava mahdollisimman geneerisiä, jotteivät ne sulje mitään ajatuksia pois.

Vastaajista suurin osa toivoo Radio Novalta avaimet käteen- ratkaisuja, mutta myös mahdollisuutta muodostaa kokonaisuus osista tarvitaan. Avaimet käteen- paketit ovat hyviä, koska Radio Nova tuntee tuotteensa ja niiden mahdollisuudet, jolloin mediatoimistojen tehtäväksi jää asettaa tavoite ja haaste. Mahdollisuutta muodostaa kokonaisuus osista tarvittaisiin esimerkiksi tilanteessa, jossa Radio Novan jokin tuotekokonaisuus on asiakkaalle liian suuri. Esimerkkinä esitettiin Radio Nova liikenteessä, johon moni asiakas haluaisi mukaan, mutta kokonaisuuden investointi on pienelle asiakkaalle liian kallis. Tässä nousi esille ehdotus, että suuri kokonaisuus skaalattaisiin entistä pienemmiksi osiksi, kuten television puolella usein tehdään. Yleisesti toivotaan, että Radio Novan tarjouksista saisi paremmin laskettua hinnat auki, jolloin mediatoimistoissa pystyttäisiin selkeämmin erottelemaan eri elementtien kuten spottituotannon tai nettisivujen tuotannon kustannukset. Mediatoimistoissa toivotaan, että etenkin kokonaisuutta osista muodostettaessa hinnoittelupolitiikan tulisi olla selkeästi erotettavissa.

Radio Novan koetaan aina tarjonnan avaimet käteen- tyyppisiä ratkaisuja, mutta nyt ne on esitelty selkeämmin ja paremmin. Avaimet käteen- paketit ovat sekä mediatoimistoille että asiakkaalle helppoja ratkaisuja ja palvelevat hyvin tilannetta, jossa radion rooli on asiakkaalle epäselvä ja mainostaminen radiossa halutaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Tällöin asiakkaan tehtäväksi jää käytännössä vaan hyväksyä valmiit ehdotukset ja kaikki muu hoituu Radio Novan ja mediatoimiston yhteistyössä. Vastaajien mielestä avaimet käteen- paketit sopivat erityisesti pienemmille asiakkaille, kun taas mahdollisuus koostaa kokonaisuus osista sopii suurille ja vaativille asiakkaille. Haastatteluissa nousi esille, että pienillä asiakkailla ei usein ole käytössään mainostoimistoa ja mediatoimistoissa on pohdittu, kuinka tällaisia pieniä asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisimman kustannustehokkaasti. Avaimet käteen- paketit ovat tällaisessa tilanteessa hyödyllisiä, kun asiakkaalle voidaan tarjota koko kokonaisuus tuotantoineen samasta osoitteesta ja voidaan selkeästi osoittaa, mitä paketti sisältää. Tämän koetaan vaikuttavan myönteisesti myös asiakkaan ostopäätökseen. Suurille ja kokeneille mainostajille ei avaimet käteen- ratkaisut enää riitä. Avaimet käteen- paketit ovat vastaajien mielestä hyviä ja toivottuja myös siksi, että ne säästävät paljon aikaa kiireisinä ajanjaksoina.

Tuotteissa ei koeta olevan kehitettävää niiden rakenteessa, vaan enemmän luovassa puolessa ja ideoinnissa. Kehitettävää vastaajien mielestä on sen sijaan kohderyhmäajattelussa. Tuotteiden ei pidä olla lähtöisin Radio Novan ohjelmarakenteista, vaan aidoista asiakastarpeista. Haastatellut ovat sitä mieltä, ettei luovia ideoita pystytä vielä näin aikaisessa vaiheessa edes yhdistämään perustuotteeseen, vaan ideat syntyvät ja niiden pitääkin syntyä asiakkaan tarpeesta. Sen jälkeen vasta voidaan ideoida ja luoda uutta tuotteen päälle vastaamaan paremmin asiakkaan tarkoitusta. Osalle vastaajista on joskus tullut sellainen tunne Radio Novasta tarjouksen saatuaan, että johonkin vanhaan tarjoukseen on vain liitetty asiakkaan logo ja lähetetty eteenpäin mediatoimistoon uutena tarjouksena. Tämän vuoksi ollaan sitä mieltä, että kehitettävää on enemmän ideoinnin puolella eli siinä, kuinka tuotteet räätälöidään enemmän asiakkaan näköisiksi. Vastauksista käy ilmi, että tuotteet kuulostavat osittain liian samanlaisilta ja ne pitäisi erilaistaa toisistaan tehokkaammin. Rakenteessa luotetaan Radio Novan ammattitaitoon tarkoittaen sitä, että jos mediatoimisto pyytää Radio Novalta viikkotasoltaan vahvaa kampanjaa niin lopputulos todella on sitä mitä on pyydetty. Radio Novan tuotteissa ei ole yhtä sellaista osa-aluetta, jossa olisi jatkuvasti kehitettävää, vaan Radio Novan koetaan tarjoavan hyviä kokonaisuuksia.

Vastaajien mielestä tuotteiden läpikäynti muistitikulta sai tuotteet uudestaan mieleen ja muistutti myös vanhoista hyvistä olemassa olevista tuotteista. Jonkin uusi idea ei aina ole se ratkaiseva tekijä, vaan myös Radio Novan vahvat ja varmat perustuotteet kuten sää-, siitepöly- ja liikennetiedotteet kiinnostavat kuulijoita edelleen ja niillä on jo vakiokuulijat.

Tuotteiden ympärille toivotaan enemmän heikutusta ja tärkein asia on korostaa sitä, mitä asiakas yhteistyöstä hyötyy ja saa. Osittain oltiin sitä mieltä, että kohderyhmäajattelu on jäänyt tuotteissa puolitiehen, sillä tuotteiden esittely kertoo tuotteen kohderyhmän, mutta tunnusluvuissa kohderyhmää ei ole otettu huomioon. Tuotteisiin toivotaan lisää jaottelua ja suuntaamista kohderyhmittäin. Pienemmille ja kuulijamäärältään alhaisimmille ohjelmille toivottaisiin enemmän heikutusta ja sitä, että niiden mahdollisuuksia tuotaisiin asiakkaan kannalta enemmän esille. Tuotteista Radiogallup ja Tuotetestaus koettiin uudentyypisiksi keinoiksi mainostaa radiossa ja niitä toivottaisiin aktiivisesti tarjottavan. Tärkeänä pidetään sitä, että näitä tuotteita tarjottaessa mietitään tarkasti asiakkaan kohderyhmää ja asiakkaan toimialan sopivuutta tuotteeseen. Optiota mobiiliosallistumiseen pidetään hyvänä mahdollisuutena ja sitä toivotaan tarjottavan enemmän. Esitettiin myös, että Radio Novan maailmoja voitaisiin yhdistää AVA- ja MAX- paketteihin.

Mediatoimistot toivovat Radio Novan tuotteiden sisältävän jatkossa mahdollisimman paljon tuotantoja ja järkevällä tavalla linkitystä juontajiin, ohjelmavirtaan ja kokonaisuuteen. Juontajien ”jujussa” mukanaoloa pidetään tärkeänä tekijänä, eikä sen koettu nousevan tarpeeksi esille tuotekuvauksissa. Eri tarkoituksiin räätälöityihin paketteihin toivotaan kohdennetta-

vuotta siten, että esimerkiksi spotit sijoitetaan asiakkaan kannalta parhaisiin ajankohtiin, esimerkiksi ostostentekoajankohtaan. Pakettiin toivotaan liitettävän myös paluukanava, eli kampanjasivu sekä jonkinlainen yhteenveto eli seuranta siitä, kuinka kampanja toimi. Kaikki tutkimukset ovat myös plussaa ja niitä toivotaan mukaan paketteihin. Myös MTV3:a ja MTV3.fi:tä toivotaan enemmän mukaan paketteihin. Paras mahdollinen tuote sisältää kaiken asiakkaan tarvitseman valmiina.

6.4 Mediatoimistotilaisuudet

Lounasten Aatelia- tilaisuutta pidettiin yksimielisesti mukavan hauskana, piristävän virkistävänä ja hyvin järjestettynä kokonaisuutena. Vaikka mediatoimistoille järjestetään paljon tilaisuuksia, he eivät koe sitä niin, ettei tilaisuuksista voisi nauttia. Idea eli tuotteet oli tuotu esille hausalla tavalla, ja kokonaisuus oli viihteellisen napakka. Myös sitä, että tilaisuus järjestettiin keskellä päivää, pidettiin mukavana vaihteluna, koska silloin aika ei ole pois vapaa-ajasta ja se antoi mukavan tauon päivään. Tilaisuutta pidettiin erityisesti miellyttävänä sen vuoksi, että siellä tapasi monia tuttuja ja erityisesti Radio Novan myyjien kanssa oli mukava keskustella ja välillä muistakin, kuin työasioista. Vastaajat olivat keskustelleet tilaisuudesta kollegoidensa kanssa, ja olivat yhtenevästi sitä mieltä, että tilaisuus jätti taas erittäin positii- visen mielikuvan Radio Novasta. Vastaajien mielestä on mukavaa kun tällaisia tilaisuuksia järjestetään ja Radio Novan koetaan menneen eteenpäin siinä, etteivät tilaisuudet ole ”kuivan asiallisia” vaan enemmän viihteellisiä.

Radio Novan tuotteiden ei koettu kaikkien mielestä tulevan tarpeeksi esille tilaisuudessa. Huomattiin kyllä, että tuotteita esiteltiin tilaisuudessa, mutta ne eivät erottuneet ohjelmasta tarpeeksi. Esille nousi, että pöytiin jaettavat hand outit, esitteet tai tuotekortit olisivat voineet olla hyvä lisä tuotteiden esittelyyn. Vastaajien kertoivat, että avattuaan jälkeensä tilaisuudessa saadun muistitikun, esitellyt tuotteet muistivat kuitenkin mieleen.

Mediatoimistoissa ollaan sitä mieltä, että paras ja tehokkain tapa olla yhteydessä on sopiva sekoitus sekä toimistokohtaisia vierailuita että massatapahtumia. Massatapahtumien hyvinä puolina on muiden toimistolaisten tapaaminen, mutta niissä itse asia jää vähemmälle huomiolle. Haasteellista massatapahtumissa on se, että tilaisuus on saatava niin kiinnostavaksi ja vetovoimaiseksi, että sinne koetaan tarvetta lähteä paikalle. Toimistokohtaiset vierailut ja yleiset presentaatiot ovat puolestaan hankalia siksi, että sinne ei usein kiireen vuoksi osallistuta. Haasteellisinta tilaisuuksiin osallistumisessa on yleisesti käytettävissä oleva aika ja siksi tilaisuuden sijoittaminen lounasaikaan on hyvä, sillä kaikkien on kuitenkin pidettävä tauko ja syötävä jossakin vaiheessa päivää.

Tehokkaimmaksi tavaksi Radio Novan olla yhteydessä mediatoimistoihin esimerkiksi tuotelanseerausten kanssa koetaan olevan asiakkuuskohtaiset kontaktit sekä sellaiset toimenpiteet, jossa mediatoimistojen radiovastaavat pidetään ajan tasalla tarjoomasta. Tiedottaminen muulle mediatoimistoväelle jää radiovastaavien vastuulle ja tärkeää on se, että vaikka kaikki eivät ole radiovastaavan tiedotteita ehtineet lukemaan, tiedetään kuitenkin, että tieto on talossa ja saatavilla radiovastaavalta. Radio Novan myynnille esitetään, että vaikka he tietävät mediatoimistoista jo löytyvän tietyt materiaalit, kannattaisi myyjien kuitenkin tarkistaa asiakkuutensa ja olla yhteydessä mediatoimistoihin vaikka asiakkuuspohjalta. Samalla tarjoutuisi tilaisuus, jossa myyjä voisi esitellä Radio Novan uusia tuotteita joko puhelimitse tai tulemalla paikan päälle mediatoimistoon. Viihteellisten tilaisuuksien koetaan vaikuttavan positiivisesti mielikuvaan Radio Novasta ja viihteellisiä tilaisuuksia toivotaan järjestettävän jatkossakin. Tilaisuuden pääpaino tulisi olla sopivassa suhteessa sekä sisällössä että viihteessä, ehkä enemmän viihteessä.

7 Yhteenveto

Radio Nova on haastattelujen perusteella erittäin positiivinen, radioista ammattitaitoisin, kehittyvä, iso ja valtakunnallinen radiotoimialan markkinajohtaja, joka on mainostajalle aina luotettava ja arvostettu ympäristö olla esillä. Tuotteistus kertoo Radio Novan uusiutumiskyvystä sekä pysymisestä ”mukana liikkuvassa junassa”. Enimmäkseen ollaan sitä mieltä, että tuotteistaminen herättää uudistuvaa ja ajan hermolla olevaa mielikuvaa Radio Novasta. Tuotteistuksesta koetaan välittyvän sellainen mielikuva, että Radio Novalla uudet asiat ja toteutukset ovat mahdollisia.

Pääsääntöisesti Radio Novan tuotteet ovat kilpailukykyisiä sekä Radio Novan että Radio Novan tuotteistuksen koetaan kulkevan samoissa, jollei etujoukoissa kilpailijoihinsa nähden. Tuotetarjoomaa pidetään erittäin laajana ja monipuolisena sekä sen koetaan tarjoavan paljon mahdollisuuksia. Tarjoomasta jäi vastaajille positiivinen mielikuva, sillä se helpottaa kohdistettavuutta ja vähentää ”massamedian” tuntua. Myös kilpailijoilla on tarjolla vastaavia tuotteita, mutta niitä ei vielä tarjota yhtä aktiivisesti. Radio Novan kilpailuvahvuuden ja mahdollisuuden mielletään olevan vahvasti MTV Median mahdollistamissa monimediallisissa kokonaisuuksissa. Tuotteet eroavat ehdottomasti kilpailijoista edukseen tavoitavuutensa, kohderyhmänsä sekä laajuutensa vuoksi, mutta ei sisältönsä vuoksi. Tuotetarjooma vastaa suurimmilta osin kysyntää.

Radio Novan valmiit tuotteet helpottavat suunnittelijoiden työtä. Pakettien hinta/laatusuhdetta pidettiin yleisesti hyvänä, vaikkakin oltiin sitä mieltä, että siellä esiintyy hieman hajontaa. Tuotteistetusta kokonaisuudesta saa aikaiseksi asiakaslähtöisiä ratkaisuja,

mutta Radio Novan koetaan välillä menevän liian paljon tuotteiden ehdoilla asiakkaan tarpeen sijaan.

Vastaajista suurin osa toivoo Radio Novalta avaimet käteen- ratkaisuja, mutta myös mahdollisuutta muodostaa kokonaisuus osista tarvitaan. Avaimet käteen- paketit sopivat erityisesti pienille asiakkaille ja kokonaisuuden muodostaminen osista isoille ja vaativille asiakkaille. Tuotteissa ei koeta olevan kehitettävää niiden rakenteessa, vaan enemmän luovassa puolessa ja ideoinnissa. Mediatoimistot toivovat Radio Novan tuotteiden sisältävän jatkossa mahdollisimman paljon tuotantoja, jälkitutkimuksia sekä linkitystä juontajiin, ohjelmavirtaan ja kokonaisuuteen. Internetin ja kampanjasivujen sisällyttäminen paketteihin on toivottavaa. Yhteistyötä MTV3:n sekä MTV3.fi:n kanssa toivotaan jatkossa lisää. Paras mahdollinen tuote sisältäisi kaiken asiakkaan tarvitseman valmiina.

Lounasten Aatelia- tilaisuutta pidettiin yksimielisesti mukavan hauskana, piristävän virkistävänä ja hyvin järjestettynä kokonaisuutena. Radio Novan tuotteiden ei kuitenkaan koettu tulevan tarpeeksi esille tilaisuudessa. Mediatoimistojen mielestä paras ja tehokkain tapa olla yhteydessä on sopiva sekoitus sekä toimistokohtaisia vierailuja että massatapahtumia. Tehokkaimmaksi tavaksi Radio Novan olla yhteydessä mediatoimistoihin osoittautuu olevan asiakkuuskohtaiset kontaktit sekä sellaiset toimenpiteet, jossa mediatoimistojen radiovastaavat pidetään ajan tasalla tarjoomasta.

7.1 Johtopäätökset

Radio Novalla on mediatoimistojen keskuudessa vahva brändimielikuva. Radio Nova oli alkuaan ensimmäinen valtakunnallinen ja kaupallinen radio Suomessa ja mielikuva tästä pitää Radio Novan pinnalla edelleen. (Salenius, M. 2008) Asiakkaalle on saatava turvallinen mieli harkitsemansa palvelun ostamisesta. Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta usein luotettavammalta kuin ”kaikki on mahdollista”- tyyppinen ehdotus. Kun markkinoilla vallitsee sekaisuus, ihmiset luottavat markkinajohtajaan. (Parantainen 2008, 48-59; Trout 2003, 65-71)

Tuotteistaminen vaikuttaa positiivisesti mediatoimistojen mielikuvaan Radio Novasta. Tuotteistamisen koetaan kertovan Radio Novan uusiutumiskyvystä sekä pysymisestä kehityksen kärjessä. Radio Novaa pidetään ennestään hieman vanhoillisena ja kankeana, joten tällaista uusiutuvaa mielikuvaa Radio Novan tuleekin jatkossa herättää. Mielikuva innovatiivisuudesta saa mediatoimistot ensisijaisesti ehdottamaan Radio Novaa asiakkaalle uusien ideoiden toteuttajaksi. Tämä edesauttaisi Radio Novan brändimielikuvan kehittymistä pelkästä suunnannäyttäjistä edelläkävijäksi ja suunnannäyttäjäksi.

Radio Nova koetaan sen henkilöstön vuoksi radiotoimialan ammattitaitoisimmaksi kaupalliseksi radioksi. Panostamalla jatkossakin ammattitaitoon ja palveluun Radio Novan on helppo erottautua kilpailijoistaan. Asiakaslähtöisyyden säilyttäminen palveluissa on tärkeää, mutta Radio Novan ei kuitenkaan kannata yrittää toteuttaa jokaisen mainostajan toiveita lähtemällä mukaan johonkin, joka ei sovi Radio Novan brändiin. On hyvä olla innovatiivinen, mutta markkinajohtaja-asemassa olevan yrityksen tekemisiä seurataan koko toimialasta tarkimmin, jolloin on kannattavaa pitäytyä ennalta harkitussa toimintalinjassa. Näin Radio Nova on toiminut tähänkin saakka ja ansainnut siten itselleen luotettavan maineen radiotoimijoiden keskuudessa. Myös asiakkaat arvostavat selkeitä periaatteita, jotka viestivät Radio Novan voiton tavoittelun ohella aidosta pyrkimyksestä säilyttää Radio Novan brändi laadukkaana ja arvokkaana. Tämä markkinajohtajan ansaittu brändi ja sen ylläpitäminen on se, joka tuo Radio Novalle sen suurimman kilpailuedun.

Radio Novan suurimmaksi potentiaaliksi mielletään Radio Novan yhteistyö MTV3:n kanssa. MTV Media on Suomen johtava mediatalo ja Radio Novan kuuluminen osaksi sitä avaa mahdollisuuksia suuriin, monimediallisiin ja mediarajat ylittäviin kokonaisuuksiin. Myös mediatoimistojen välillä on kilpailua, joten luonnollisesti jokainen mediatoimisto haluaa olla ensimmäisenä liikkeellä jonkin uuden idean kanssa. Radio Nova ja MTV3 yhteistyö olisi juuri tällainen uusi, iso ja tehokas paketti, jota varmasti kaikki mediatoimistot haluaisivat olla kasaamassa. Tätä mahdollisuutta Radio Novan kannattaisi ehdottomasti hyödyntää enemmän, sillä MTV Median kaltaista ja kokoista mediataloa ei ole takanaan yhdelläkään kilpailijalla. Käytännössä Radio Novan kannattaisi yhdistää resurssiaan enemmän MTV3:n kanssa järjestämällä esimerkiksi yhteisiä yhteistyömahdollisuuksia koskevia suunnittelukokouksia. Radio Nova voisi osallistua MTV3:n edustajia mukaan myös omille asiakaskäynneilleen ja toisin päin.

Yritys lähtee aina siitä lähtökohdasta, että kilpailijat ovat erinomaisia ja ensiluokkaisia, joten oma menestys on rakennettava oman mielikuvallisen erinomaisuuden ja viehättävyyden pohjalta kilpailijan heikkouden sijaan. (Rope, T. & Pyykkö, M. 2003, 181) Tutkimuksesta käy ilmi, että myös kilpailijat tarjoavat tuotekokonaisuuksia, mutta niitä ei tarjota yhtä aktiivisesti eivätkä ne ole yhtä valmiita paketteja kuin Radio Novalla. Tuotteiden koetaan eroavan kilpailijoista sillä, että Radio Nova tavoittaa valtakunnallisena radiona eniten suuren kohderyhmänsä kuulijoita. Tähän faktaan ei kuitenkaan kannata luottaa liikaa, sillä muutkin radiot kasvattavat kuulijamääriään jatkuvasti. Radio Novan olisikin pystyttävä vielä paremmin erilaistamaan tuotteensa niiden sisällön ja ideoiden kautta kuin valttikorttinsa, eli valtakunnallisuuden ja markkinajohtajuuden. Sisältö on se, millä kovassa kilpailussa jatkossa erilaistutaan.

Vastaajien mielestä Radio Novan tarjoama vastaa suurimmilta osin kysyntää. Sellaiset tuotemallit, joista kuluttajilta saadaan mielipiteitä ja joihin kuulijat saadaan osallistettua, ovat nyt asiakkaiden suosioissa. Pelkän ohjelmasponsorointi ei enää kiinnosta asiakkaita yhtä pal-

jon kuin ennen, sillä pelkkä kuuluvuus taajuudella ei enää riitä mainostajalle. Nyt haetaan räätälöidyiltä tuntuja ratkaisuja, joihin käytännössä voidaan vastata perustuotteiden lähtökohdista. Mediatoimistoille sekä suorille asiakkaille kannattaisi aina tarjota vähintään kahta vaihtoehtoista ratkaisua. Toinen vaihtoehdoista voisi esimerkiksi olla valmis tuote ja toinen hieman räätälöidempi versio. Asiakas haluaa aina verrata saamiaan tarjouksia keskenään ja usein asiakkaalle ratkaisujaan tarjoaakin usea yritys samanaikaisesti. Mitä useampaa ratkaisua Radio Nova tarjoaa, sitä suurempi mahdollisuus sillä on tulla valituksi. Jos sen sijaan tarjotaan vain yhtä ratkaisua, asiakas vertaa Radio Novan tarjousta kilpailijan tarjoukseen.

Tuotteiden kohderyhmäajattelun koetaan jääneen Radio Novalla puolitiehen. Tuotteiden esitelyissä ja myyntipuheissa kohderyhmä otetaan huomioon, mutta esimerkiksi tunnusluvuissa ei. Tuotteissa kannattaisi selkeästi korostaa enemmän sitä, mitä nimenomaan asiakas yhteistyöstä saa ja hyötyy. Radio Novan kohderyhmän 25-54-vuotiaat lisäksi tuotepohjiin kannattaisi rohkeasti lisätä sen kohderyhmän tunnusluvut, jolle tuote on osoitettu myyntipuheessakin. Näin lisättäisiin tuotteiden kohdennettavuutta, jota mediatoimistoissa kaivataan. Tuotetarjoukset ovat usein myös suoran asiakkaan nähtävissä ja välillä asiakas ei käytä mediatoimistoa ollenkaan, jolloin tuotepohjan myyntipuhe kannattaa tehdä helposti ymmärrettäväksi. Ensimmäisessä tarjousvaiheessa tarkoitus on herättää asiakkaan mielenkiinto ja ostohalu sekä antaa törkeä lupaus. Lupausta lähdetään toteuttamaan ja lunastamaan vasta sitten, jos asiakas hyväksyy kaupan. (Parantainen 2008)

Vastaajien mielestä valmiit tuotteet helpottavat mediasuunnittelijoiden työtä. Tuotteiden toivotaan rakenteellisesti jatkossa sisältävän mahdollisimman paljon tuotantoja, Internetin, jälkimitoituksia sekä tutkimuksia. Lisäksi toivotaan useammin optiota mobiilitoteutukseen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että eniten heidän työtään helpottaisi, jos tuote-elementtien hinnat olisivat laskettavissa paremmin auki. Tällöin jonkin elementin voisi jättää kokonaisuudesta pois, mikäli asiakas ei sitä tarvitse. Tuotteistuksen ja valmiiden pakettien tarkoitus on vähentää Radio Novan suunnittelukustannuksia, jolloin paketteihin voidaan sisällyttää usein jokin pakettietu tai -alennus. Yleensä etua ei saa, mikäli pakettia ei osteta sellaisenaan. Tästä myös johtuu se, miksi valmiissa tuotteissa on usein kokonaishinta, joka auki laskemalla ei ole verrattavissa räätälöityyn tarjoukseen. Radio Novan kannattaisi yrittää tulla vastaan hinnoittelun avaamisessa siltä osin, kuin se on mahdollista ja järkevää. Osittain se saattaisi lisätä kauppojen toteutumista kun mediatoimistot osaisivat perustella asiakkaalle paremmin mistä hinta koostuu ja miksi sen hinta/laatusuhde on hyvä. Näin parannettaisiin yhteistyön sujuvuutta Radio Novan ja mediatoimistojen välillä. Lisäksi Radio Novan myynnille järjestetyssä myyntitapaamisten onnistumisesta arvioivassa workshopissa nousi esille, että mediatoimistojen työtä helpotettaisiin käytännössä ottamalla mediatoimiston edustaja jatkuvasti mukaan asiakkaan viestiketjuun. Työtä helpottaisi myös uusien asiakkuutta hoitavien toimistolaisten tiedottaminen asiakkaan kanssa toteutuneiden kampanjoiden taustoista ja historiasta.

Tuotteistusta kannattaa jatkaa ja kehittää Radio Novalla. Valmiista tuotteista on aina helppompi lähteä liikkeelle ja tuotteet ovat myyjille kuin työkalupakki, josta he voivat itsenäisesti tarjota alustavaa ratkaisua asiakkaalle. Uusien tuotteiden ja ideoiden kanssa kannattaa olla liikkeellä heti niiden synnyttyä ja pitää mediatoimistojen radiovastaavat tietoisina uusista mahdollisuuksista. Myynnin koulutuksessa nousi esille idea, että mediatoimistojen radiovastaaville voisi esimerkiksi järjestää erillisiä koulutus-/tiedotustilaisuuksia Radio Novan tiloissa. Tapahtumien ohella voidaan laatia myös toimistokohtaisia tiedotuskäyntejä tai uusien tuotteiden esittely voidaan yhdistää myös normaaleihin asiakkuuskäynteihin. Mediatoimistoille suunnatuilla massatapahtumilla ylläpidetään Radio Novan hyvää ja viihteellistä mielikuvaa, kun taas sisällöntiedottamisella monipuolista, innovatiivista ja ammattitaitoista mielikuvaa. Mediatoimistoissa koetaan, että toisten media-alan toimijoiden sekä Radio Novan henkilökunnan tapaaminen ja ajan viettäminen yhdessä on tapahtumissa tärkeää. Iloisessa ja rentoutuneessa mielentilassa mediatoimistolaiset ovat vastaanottavaisimmillaan myös sisällön suhteen, joten viihteellisyys ja sisällön tiedottaminen kannattaa jatkossakin yhdistää.

Valmiit tuotekokonaisuudet ovat helpottaneet Radio Novan myyntiä erityisesti nyt keväällä 2011, kun kysyntä on ollut todella vilkasta. MTV3:n mainostila televisiossa on kesän osalta ostettu, joten radiomainostamisen kysyntä nousee entisestään. Tuotekehittelyyn kuluu paljon aikaa ja resursseja, mutta pitkällä aikavälillä se vähentää kustannuksia ja työn määrää. Tuotteistamiseen kannattaisikin Radio Novalla panostaa jatkossa vielä tehokkaammin. Tuotekehittelyyn voisi esimerkiksi koota tuotekehittelyryhmän, joka kokoontuisi pohtimaan tuotekehittelyä säännöllisesti. Parhaiden ideoiden herättämiseksi ryhmään kannattaisi ottaa mukaan henkilöitä kaikilta toimialueilta sekä kaikki ne, joita tuotekehittely ja ideointi kiinnostavat. Tuotekehittelyryhmä voisi myös suunnitella keinoja, joilla tuotteet esitellään mediatoimistoille mahdollisimman innostusta herättävästi ja mieleenpainuvasti. Radio Novalla voisi myös olla erikseen mediatoimistosuhteista ja - tiedottamisesta vastaava henkilö.

Tuotteistamisesta tehdään kilpailuetu Radio Novalle sillä, että tuotteita esitellään mediatoimistoille aktiivisesti. Myynnin workshopissa nousi myös esille, että mediatoimistoihin lähetettävät tiedotteet voisivat osittain olla personoituja, tietyn alan mainontaan sopivaksi räätälöityjä erikoistarjouksia. Tämä saattaisi herättää mediatoimistoissa ideoita juuri jonkun tietyn asiakkuuden kohdalla, jolle vastaavaa ajatusta ei ole keksitty edes ehdottaa.

Kun mediasuunnittelija on tapaamassa asiakasta ja asiakas pohtii toteutusideaa, tulee mediasuunnittelijalle välttämättä mieleen Radio Novan tuotteet. Tarkoitus onkin pitää Radio Novan tarjooma mediatoimistolaisten ”top of mindissa”, jolloin Radio Novaa ehdotetaan asiakkaalle ensimmäisenä. Tällaisen tilanteen toteutuessa mediatuotteilla on saavutettu Radio Novalle kilpailuetu. Yrityksen kilpailukyky ei siis synny päätöksillä, vaan jatkuvalla ja systemaattisella kehittämisellä.

7.2 Pohdinta

Tutkimuksen tekemiseen kului tarkalleen se aika kuin olin suunnitellut ja aikatauluttanut etukäteen. Tutkimus teorioineen ja käytännön toimenpiteineen sujui mielestäni odotettua paremmin, sillä aineiston keräämistä helpotti oma työskentelyni Radio Novalla. Minulla oli mahdollisuus aina tarvitessani kysyä tietoa ja tarkennusta alan sekä eri toimi-alueiden ammattilaisilta, jotka auttoivat minua mielellään. Haastateltavia henkilöitä suositeltiin minulle etukäteen mahdollisimman laadukkaan aineiston takaamiseksi. Haastatteluista kertyikin erittäin hyödynnyskelpoista materiaalia, sillä vastaajat olivat sanavalmiita ja kokeneita alan ammattilaisia, joilta oli ilo oppia alasta lisää.

Haastattelujen ja kyselyiden toteuttaminen on usein haasteellista, sillä vastaajia on vaikea motivoida käyttämään aikaansa johonkin, mistä he eivät välttämättä hyödy itse millään lailla. Tämän työn tarkoituksena oli kehittää Radio Novan ja mediatoimistojen välistä yhteistyötä, joten vastaajat olivat motivoituneita kertomaan mielipiteensä ja kehitysideansa tulevaa varten ja aineiston kerääminen sujui helposti.

Mielestäni suurin apuni tutkimuksen tekemiseen oli oma motivaationi ja aito kiinnostukseni alaa kohtaan. Tunnen, että tutkimusta tehdessäni opin alasta erittäin paljon ja kiinnostukseni media-alaan kasvoi entisestään. Mielestäni tekijän oma motivaatio ja tutkimuksen tuottaman hyödyn merkitys oikealle yritykselle ovat tärkeimpiä tekijöitä onnistuneen opinnäytetyön taustalla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi, Porvoo: WSOY
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu, Helsinki: Yliopistopaino.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa - imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa, Tampere: Gaudeamus
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät, Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Viro.
- Parantainen, J. 2008. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Pitkänen, K. P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä, Helsinki: Edita Oyj
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY
- Trout, J. 2003. Erihaustu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vilkkumaa, M., 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Sähköiset lähteet:

Jenkins, Janice. 2009. What is Your differentiator? Ezine Articles.

Viitattu 7.5.2011. <http://ezinearticles.com/?What-is-Your-Differentiator?&id=3086554>

Pimiä, K. & Heinonen-Salakka, J. Design management ja yrityskuva

Viitattu 18.3.2011. www2.amk.fi/mater/.../MIT_ON_DESING_MANAGEMENT.doc

Radiomedia 2011. Radiomainonnalle kaksinumeroista kasvua. Viitattu 2.5.2011.

http://www.radiomedia.fi/ajankohtaista/tiedotteet/fi_FI/radiomainonnalle-kasvua/

Julkaisemattomat lähteet:

Uljas-Ahl, K. 2011. Radio Nova 2011. Dagmar. Helsinki

Johansson, N. 2011. Mediasuunnittelijan haastattelu 21.4.2011. Dagmar. Helsinki.

Kuittinen, K. 2011. Planning Managerin/radiovastaavan haastattelu 28.4.2011. Dagmar. Helsinki.

Partanen, S. 2011. Suunnittelijan haastattelu 19.4.2011. Kontaktitoimisto Toinen. Helsinki.

Salenius, Merja. Suunnittelujohtajan haastattelu 21.4.2011. Dagmar. Helsinki

Virtanen, T. Head of Printin haastattelu 21.4.2011. Happi Mindshare. Helsinki.

Kuvat

Kuva 1. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän	12
Kuva 2. Räätelöintiä moduloimalla.....	15
Kuva 3. Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla.....	17
Kuva 4. Palvelutuote = ydinpalvelu + tuotteistus	20
Kuva 5. Ydinsaamisesta versioihin - sipulimalli	22
Kuva 7. Markkinoinnin menestyspilarit	28
Kuva 8. Kilpailijakenttä Nelonen Media.....	30
Kuva 9. Kilpailijakenttä SBS Radiot	30
Kuva 10. Kilpailijakenttä Metroradiot ja NRJ.....	30
Kuva 11. Teoreettinen viitekehys.....	36
Kuva 12. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin	40
Kuva 13. Haastateltujen taustamuuttajat.....	42

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

Liite 2 Haastattelukysymykset

Liite 3 Aamun Radion sponsorointi

Liite 4 SWOT- analyysi Dagmar

Saatekirje

15.4.2011

Hei!

Viitaten Lounasten Aatelia- tilaisuuteen, tulisin mielelläni kuulemaan mielipidettäsi Radio Novan tuotteista sekä tuotteistamisen herättämistä mielikuvista ja ajatuksista Radio Novaa kohtaan. Sinun mielipiteesi on tärkeä ja auttaa Radio Novaa kehittämään tuotteistusta entistä paremmin vastaamaan mediatoimistojen tarpeita.

Voisimmeko mahdollisesti sopia tapaamisen seuraavalle viikolle (vko 16)? Tapaamiseen kannattaisi varata aikaa n. 30 min.

Toivottavasti nautitte mielikuvamatkasta Radio Novan kanssa!

Kiitos etukäteen,

Yst. terveisin,

Anni Isotalo

Radio Nova

Ilmalankatu 2 c

00240 Helsinki

Mob.

mail to : anni.isotalo@radionova.fi

<http://www.radionova.fi>

Teemme päivästäsi paremman.

We´ll make your day better.

Mediatuotteet Radio Novan kilpailuetuna/Mediatoimistoille suunnattu syvähaastattelu

Tausta

Nimi:

Yritys/asema yrityksessä:

Liittyykö toimenkuvasi ainoastaan radion tekemiseen vai hoidatko radiota osana muuta mediakokonaisuutta?

Kokemuksesi radiosuunnittelusta?

Mielikuvat

1. Minkälainen mielikuva sinulla on Radio Novasta? Kuvaile.
2. Minkälaisen mielikuvan tuotteistus antaa Radio Novasta? Vaikuttaako tuotteistus mielikuvaasi Radio Novasta?
3. Minkälainen on yleinen mielikuvasi Radio Novasta verrattuna kilpailijoihin?
4. Minkälainen on yleinen mielikuvasi saamastasi tuotekokonaisuudesta?

Tarjooma

5. Ovatko Radio Novan tuotekokonaisuudet mielestäsi kilpailukykyisiä? Miksi?
6. Erottavatko tuotekokonaisuudet kilpailijoiden tarjoomasta ja miten?
7. Vastaako tarjooma mielestäsi kysyntää?
8. Koetko valmiiden tuotekokonaisuuksien helpottavan työtäsi ja miten?
9. Koetko valmiiden tuotteiden helpottavan asiakaslähtöisten lopputulosten aikaansaamisessa?
10. Haluaisitko tarjottavan avaimet käteen- tyyppisiä ratkaisuja vai mahdollisuutta muodostaa kokonaisuus osista?
11. Mitä kaikkea tuotekokonaisuuden tulisi mielestäsi sisältää?
12. Miten mielestäsi tuotteistaminen yhdistetään asiakaslähtöisyyteen?
13. Minkälaiseksi koet tuotteiden hinta/laatusuhteen?
14. Millä tuotekokonaisuuden sektorilla koet olevan eniten kehitettävää? (luova puoli vai rakenne)
15. Kaipaisitko lisää tietoa jostakin tuotteesta?

16. Miten Radio Nova voisi mielestäsi kehittää tuotetarjoomaansa?
- Minkälaisia ratkaisuja toivoisit Radio Novan tarjoavan?
- Muita kehitysideoita?

Mediatoimistotilaisuus:

17. Palautteesi Lounasten Aatelia- tilaisuudesta.
18. Mikä on mielestäsi tehokkain tapa olla yhteydessä mediatoimistoihin: massatapahtumat vai toimistokohtaiset vierailut?
19. Tulisiko tapahtuman pääpaino olla mielestäsi viihteellisyydessä vai sisällössä?

Liite 3
(Salainen)

Liite 4
(Salainen)

