

REFLEKTIOPAPERI TIIMIAKATEMIAN MARKKINOIJAN TIE -OHJELMAN BLOGISIVUILLE

## **WRAPPING IT UP – TUOTTEISTAMINEN**

Tammikuu 2009

Jukka Hassinen, Partus Oy

## SISÄLLYS

<b>Aineettoman paketoitua .....</b>	<b>2</b>
<b>Tuotteistajan tunnustuksia ja muisteloita .....</b>	<b>3</b>
<b>Massiivinen tausta-arsenaali auttaa asiantuntijaa .....</b>	<b>4</b>
<b>Case: Tulisoihut –valmennusohjelman tuotteistuksen piirteitä.....</b>	<b>5</b>
Erilaistu tai kuole .....	5
Erilainen tuotenimi .....	6
Erilaiset materiaalit .....	6
Iskukulma 1: Ratkaisuja ongelmiin .....	7
Iskukulma 2: Ostoesteiden poistotoimet - vastaiskut .....	8
Iskukulma 3: Asiakkaiden tarinat .....	9
Formaatti se olla pitää! .....	11
Moduuliformaatti tehostaa suunnittelutyötä ja antaa turvallisuuden tunnetta .....	11
Prosessiformaatti helpottaa johtamista ja tuotekehitystä .....	13
Iso kasa materiaalia – tähän asti tuotettuja dokumentteja.....	13
<b>Tuotteistajan karaktääri.....</b>	<b>15</b>
Piiire 1: Käytännön kokemus tuotteistettavasta palvelusta.....	15
Piiire 2: Kyky mallintaa .....	16
Piiire 3: Oma-aloitteisuus (kirjoita itse, koska muut eivät tee sitä).....	16
Piiire 4: Usko oman työn tärkeyteen .....	16
Piiire 5: Eettisyys js sustainability .....	17
<b>Lähteet.....</b>	<b>19</b>

## AINEETTOMAN PAKETOINTIA

Fyysisiä tuotteita myyvät markkinointijermit pyrkivät kaikin mahdollisin ja mahdottomin keinoin lisäämään tuotteisiinsa erilaisia mielikuvallisia osasia (ks. Sipilä 1991, 24-25). Naisten kuukautissuojia myydään sloganilla ”*Have a Happy Period*”, autoissa on ”emotionaalisuutta” ja korkeakorkoisen luoton ottaminen tapahtuu mukavan musiikin tahdissa. Todellisuus on tietysti toisenlainen: kuukautiset ovat tuskin nasta juttu, emotionaalinen auto on sama peltikosla kuin kaikki muutkin autot ja luotonottaja ei taatusti kuule mukavaa musiikkia vaan sen sijaan omien hampaiden tuskallisen narinan ja avo- tai aviopuolison nalkutuksen finanssien ollessa vähissä. Mutta mielikuvat ja aineettomat osaset ovat se, jotka saavat meidät ostamaan.

Aineettomien tuotteiden, eli palvelujen, myyjät taas pyrkivät päinvastaiseen Heidän tavoitteenaan on tehdä konkreettisia todisteita siitä, että palvelu todellakin on olemassa. (Mts. 24-25.) Kyse on naiivista havainnoinnista: se mikä näkyy, on olemassa ja se mikä ei näy, ei ole olemassa. Jos kissa seisoo olohuoneen lattialla, se on olemassa. Jos se taas kävelee nurkan taakse, sitä ei enää olekaan olemassa. Siitä, mikä ei ole olemassa, ei haluta maksaa mutta siitä, mikä on olemassa, on ostettavissa. Olemme tuotteistamisen ytimessä.

Tuotteistaja pakatoi ja konkretisoi aineettomia palveluja käyttämällä mitä erilaisimpia keinoja. Niitä ovat (vain muutamia mainitakseni) muun muassa referenssilistat, tuotepaketit, liikemerkit ja symbolit, asiantuntijoiden ansioluettelot, artikkelit, patentit, sertifikaatit, työohjeistukset ja esitteet. (Sipilä 1992, 109.) Tarkoituksena on saada vaikeasti hahmotettava palvelu mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle, jotta hän olisi valmis maksamaan palvelusta asianmukaisen hinnan. Konkretisointi on näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiakkaan ostopäätöksen tueksi. (Sipilä 1991, 86.)

**Jari Parantaisen** (2007) mukaan tuotteistaminen ei ole rakettitiedettä. Se on raakaa palvelun seuraksi tarvittavien välineiden pusertamista. Suurin osa niistä on vain erilaisia dokumentteja. Ammattilaisten mielestä niiden kirjoittaminen ei ole lainkaan seksikästä puuhaa. He kun keskittyisivät Parantaisen mukaan mieluummin visiointiin ja muihin kiinnostaviin johtotehtäviin. (Parantainen 2007, 17.)

Osa tuotettavista dokumenteista on ohjeistuksia, joita asiakas ei näe koskaan, osa taas mainoksia. Yhdellä tuotteella saattaa olla kymmeniä erilaisia taustadokumentteja. (Ks. mts. 240-250.) Esimerkiksi **Partus Oy**:n yhden kolmen valmennuspäivän moduulin taustalla saattaa olla yli 20 erilaista dokumenttia, joista osa on yli 50 sivun pituisia A4-dokumentteja.

## TUOTTEISTAJAN TUNNUSTUKSIA JA MUISTELOITA

En ole raketitieteilijä enkä mielestäni sovi kovin hyvin johtotehtäviinkään. Dokumentointi on kuitenkin mielestäni seksikästä puuhaa, päinvastoin kuin Parantainen väittää. Siinä joutuu venymään luovuuden äärirajoille, aivan kuten naisten hygieniaan liittyvän *Always* –tuotteen kehittäjätkin arvelujeni mukaan ovat joutuneet (ks. *Always* 2009). Tuotetekstien, sloganeiden, esiin tuotavien hyötyjen ja muiden sen kaltaisten kirjoittaminen on antoisaa. Palautteen saaminen kolleegoilta on motivoivaa ja suoraan asiakkaalta saatu palaute on kuin Bebantheenia mestaritaiteilijaksi itseänsä roolittavan asiantuntijan herkälle sielulle. Kaiken lisäksi tästä työstä maksetaan palkkaa.

Tuotteistajan urani voidaan sanoa alkaneen jo vuonna 1998 kun väänsin kasaan *Tiimiakatemian Markkinointi MBA:n* oppijan manuaalin (ks. Hassinen 1998). Intoa oli enemmän kuin taitoa. Manuaali on näin jälkikäteen tarkastellen karmea viritelmä mutta toisaalta se oli silloin parempi kuin ei mitään. Sain siitä silloisilta MBA-asiakkailta positiivista palautetta sillä he olivat hämmentyneitä (joskaan eivät tyytymättömiä) valmennusohjelman abstraktiudesta ja käsittämättömistä purkkavirityksistä. Ohjelma oli silloin pilottivaiheessa, konkretia oli rakennettu esitteellä ja mehukkailla tarinoilla. Uskon, että manuaalin ansiosta siitä alkoi pikkuhiljaa muodostua todellinen tuote.

Tuotteistin alkuvuosien aikana mitä omituisimpia virityksiä *Työpajaohjaajasta Vastuuvalmentajaksi* (TOVA) -brändille. Kirjoittelin kaikenkarvaisia dokumentteja ja suunnittelin mitä ihmeellisimpiä julkaisuja. Kauppa kävi vaikka jälki oli harrastelijamaista. Tai ehkäpä juuri tuo tyyli upposi kohderyhmään. Tuskinpa nuorisotyöntekijöitä olisivat kiittävätkin esitteet edes kiinnostaneetkaan. Parantainen (2007, 17) on oikeassa: tuotteistamisessa ei ole kyse raketitieteestä!

Sisältö oli jo silloin kova TOVA-valmentajina ja -asiantuntijoina toimivien **Jussi Rautalammen** ja **Mika Partasen** ansiosta. Heidän kova ammattitaitonsa antoi paljon anteeksi hataran tuotteistuksen osalta. ”TOVA tulee. Meiltä tuli jo, tuleeko teiltä?” on yksi mieleen jäänyt myyntislogan tuolta villiltä ajalta nuorisotyökentässä.

TOVA –brändin alaisilla ohjelmilla ja tuotteilla tehtiin muistaakseni yli miljoona silloista markkaa liikevaihtoa (n. 200 000 euroa nykyrahassa). Ohjelmista on valmistunut yli 260 nuorisotyöohjaajaa (Partus Inside 2009). Ei siis paha tulos. Tuotteistaja voi kokemukseni mukaan olla mukana pelastamassa maailmaa nuorisotyön pyörteissä, saada siitä leipänsä ja oppia siinä sivussa markkinointia.

Myöhemmin vuonna 2003 siirryin tuotteistamaan nykyisten tuotteidemme – *Tulisielujen* ja *Tulisoihdujen* - ensimmäisiä versioita. Ammattitaito oli kehittynyt ja olin päässyt sisään tuotteistamisen maailmaan. Loin tuotenimet, manuaalit, tuote-esitteet ja kaikki muut tarpeelliset aineistot. Tiimiläisenä lukemani **Jorma Sipilän** *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* –kirja tuli tarpeeseen (Hassinen 1999). Sen avulla työskentely sujui mainiosti. Tulevina vuosina tuotteistin *Tiimimestarit* (2004) ja *Team Mastery* (2005) –tuotteet.

## MASSIIVINEN TAUSTA-ARSENAALI AUTTAA ASIANTUNTIJAA

Eräs tuotteistamistyötäni tukeva kantava rakenne on ollut jatkuvasti päivittyvä kirjallisuusmuistiinpanoarsenaalini. Sen tekeminen alkoi vuonna 2001 kun **Valtra Oyj:n** johtoryhmä tarvitsi muistiinpanot **Robert Kaplanin** ja **David Nortonin** *The Strategy Focused Organization* –kirjasta (ks. Hassinen 2001). Kirjoitin heille muistiinpanot lukemistani kirjoista ja vastalahjaksi sain kirjat ilmaiseksi. Diili sopi minulle mainiosti! Ryhdyin systemaattisesti laatimaan muistiinpanoja kirjoista.

Kirjoittaminen on johtanut siihen, että tällä hetkellä kovalevyyni uumenissa on massiiviset muistiinpanopakettit 150-250 kirjasta, joiden yhteenlaskettu dia- ja sivumäärä on siinä 2000-4000 sivun hujakoilla. Varovaisenkin arvion mukaan pelkästään tähän taustalla olevaan tuotekehitykseen on käytetty vähintään 300 henkilötyöpäivää jos laskelmaan otetaan mukaan niin kirjojen lukeminen kuin muistiinpanojen laatiminen.

Tällä hetkellä (tammikuu 2009) kirjallisuusmuistiinpanopankkia käytetään laajamittaisesti kaikissa valmennuksissamme. Nöyrä kirjoittaminen ja yökausien lukeminen on tuottanut vahvan selkärangan osan Partus Oy:lle, vaikka alun perin tein hommia vain silkasta tekemisen ilosta ja ehkäpä hieman näyttämisen halusta (olen siinä mielessä vinoutunut tyyppi, että haluan ”näyttää muille” tekemällä käsittämättömän määrän PowerPointteja ja esitteitä...huh).

## **CASE: TULISOIHU –VALMENNUSOHJELMAN TUOTTEISTUKSEN PIIRTEITÄ**

*Tulisoihu –valmennusohjelma on yksi tosielämän esimerkki Partus Oy:n tuotteistetuista koulutuspalveluista. Case on tarkoitettu vain esimerkiksi eikä se kata koko tuotteistusprosessia. Tiettyjä piirteitä ja seikkoja on tarkoituksellisesti kärjistetty kontrastin aikaansaamiseksi ja tuotteistukseen liittyvien ydinseikkojen esiintuomiseksi. Casessa viitataan nykyhetken näkökulmassa Partus Oy:hyn ja menneisyysnäkökulmassa Taitovire Valmennus Oy:hyn, sillä yrityksen nimi vaihtui vuoden 2008 loppupuolella.*

Tulisoihu on Partus Oy:n valmennusohjelma. Se on 1,5 vuoden pituinen Yrittäjän erikoisammattitutkintoon johtava ohjelma. Tulisoihu sisältää 19 valmennuspäivää (orientaatiopäivä + 6 moduulia x 3 pv/moduuli), kirjallisuusohjelman, neljä asiantuntijaseminaaria (kohtaamista), asiakkaiden itseorganisoimaa solutoimintaa, kolme ammatillista näyttöä näyttömestarille, hallinnollisten paperien käsittelyn ja valmistuspäiväohjelman (Taitovire Valmennus Oy 2008). Osallistuja saa ohjelman aikana oppijan manuaalin, valmennusmateriaalit, muistiinpanot kustakin valmennusmoduulista sekä eri tyyppistä tuki- ja lisäaineistoja ohjelman suorittamiseksi.

Ohjelman pedagogiikka ja käytettävät oppimisen menetelmät perustuvat Tiimiakatemialla ja sen aikuiskoulutuksissa kehitettyihin Partus –menetelmiin. Niissä korostuu muun muassa sosiokonstruktivismi, tekemällä oppiminen, tiimissä oppiminen, oppijan autonomia ja yksilölliset tarpeet sekä yhteisöllisyys ja valmennuksellinen ote.

Tulisoihdun arvonverolisätön myyntihinta on 3470 euroa. Lisäksi osallistuja maksaa valmennuspäivien edellyttämät matka-, ruokailu- ja majoituskulut itse. Osallistuja voi hakea rahoitusta koulutukselleen Oppisopimuskeskuksesta. (Mt.)

### **Erilaistu tai kuole**

Tulisoihu on koulutustuote, jonka vastaavat kilpailijat markkinoilla ovat muut Yrittäjän erikoisammattitutkintotuotteet. Kilpailijoinamme on isoja koulutusyrityksiä ja –organisaatioita, jotka pystyvät ratsastamaan omalla brändillään. Taitovire Valmennus Oy:llä on luonnollisesti käytössään Tiimiakatemia, mutta sen tunnettuus muualla kuin Keski-Suomessa ei ole kokemuksiemme mukaan riittävä voittamaan alueellisia tai jopa kansallisen tason kilpailijoita.

Aggressiivinen erilaistuminen on siis ainoa keinomme pärjätä kilpailussa isompia toimijoita – ja ylipäättänsä potentiaalisen asiakkaamme ”lähteäkö mukaan vai ei” -valintoja – vastaan.

Erilaistumalla uudelleenpositioimme kilpailijamme asiakkaan mielikuvakentässä hyväksikäyttämällä kilpailijoidemme heikkouksia ”tylsänä” ja ”puuduttavana”. (Ks. Ries & Trout 2001, 53-69.) Olemassa olevat koulutusmenetelmämme ja laajemmin siihen liittyvä arvomaailma henkii erilaista tapaa oppia ja tehdä liiketoimintaa.

### **Erilainen tuotenimi**

Tuotteen nimi, Tulisoihtu, keksittiin juuri siitä syystä, että se on erilainen. Suurin osa kilpailevista kouluttajista nimesi tuotteensa geneerisesti, eli ”Yrittäjän erikoisammattitutkinto”. Hämmentävää tällaisissa tuotenimissä on se, että Suomessa on useita samannimisiä tuotteita! Geneerisellä tuotenimellä vajotaan helposti ”minä kanssa” –ansaan (engl. Me-too –trap), jolloin palvelutuote muuttuu yleiseksi hyödykkeeksi, jota ei kykene erottamaan muista kilpailevista tuotteista (mts. 53-54).

Tulisoihtu on nimenä taatusti erilainen ja kiinnittää huomion. Nykyinen kokemuksemme on osoittanut, että tuotenimivalinta on ollut erinomainen. Tulisoihtu herättää ehkä hieman kummastusta, mutta suurimmassa osassa tapauksista se identifioi tuotteemme positiivisella tavalla aivan eri mielikuvakategoriaan kuin kilpailevat tuotteet.

### **Erilaiset materiaalit**

*Tässä reflektiopaperissa on käytetään esimerkkinä Tulisoihtu –valmennuksen esitettä palvelun konkretisoinnista. Esitetyt esitteeseen liittyvät viestinnälliset lainalaisuudet ja sisällöt pätevät myös Partus Oy:n nettisivustoihin ja muihin markkinointimateriaaleihin.*

Aineeton palvelun eräs yleisimmistä konkretisointikeinoista on esite. Esitteillä on itseisarvo. Vakavasti otettavalla yrityksellä on esite toiminnastaan. Asiakkaat haluavat niitä, vaikka aina niitä ei edes aina lueta. (Sipilä 1992, 349.) Esitteen lisäksi Partus Oy:n markkinointimateriaaleihin kuuluvat muun muassa nettisivustot ja valmennusta esittelevissä infopäivissä käytettävät esitykset (ks. Taitovire Valmennus Oy 2009; ks. Heinonen & Kotro 2008).

**Jorma Sipilän** (1991, 98) mukaan esitteen perusotsakkeita ja –sisältöjä ovat:

katseenvangitsijana toimiva kansikuva, tuotenimi, ”kenelle tarkoitettu”, myyntiväittäjä, tuote-esittely, ”mihin tarpeeseen kehitetty”, työprosessin kuvaus, lista tuotteen osista, asiakashyödyt, käyttötarkoitusta ja –sovellutusta havainnollistavat kuvat, esimerkki käyttötarkoituksesta, referenssit, yhteystiedot, tekniset yksityiskohdat, hinta ja toimitusaika.

Tulisoihdun esitteen runko on muunnelma em. Sipilän esittämästä listasta. Se voidaan yleisesti jakaa seuraaviin osiin:

1. Kansi
2. Ohjelman lyhyt kuvaus
3. Kenelle ohjelma on tarkoitettu?
4. Miten meillä opitaan?
5. Miksi olemme ainutlaatuisia?
6. Palvelusisällöt
7. Lisäspeksit, hinta
8. Yhteystiedot
9. Asiakstarinat 1, 2 ja 3

Esitteen tekstisisältöjä ja –kuvamaailmaa laadittaessa erilaistuminen ja iskeytyvyys rakennettiin kahdella keinolla: (1) tuomalla esiin asiakkaan todelliset ongelmat ja (2) poistamalla asiakkaan oston esteenä olevat negatiiviset koulu- ja koulutuskokemukset sekä samalla iskemällä perinteisiä kouluttajia ”vyön alle” niissä seikoissa, mitkä kokemuksiemme mukaan ärsyttävät kokeneita yrittäjiä. Lisäksi kolmantena keinona käytettiin aitoja, tosielämän asiakastarinoita.

### ***Iskukulma 1: Ratkaisuja ongelmiin***

Tuotteistajan tulee tunnistaa asiakkaan ongelmat (Parantainen 2007, 135). Tämä seikka voi tuntua itsestäänselvyydelle, mutta koulutusmaailmassa se ei todellakaan ole sitä. Omat kokemuksemme koulutustoimialasta Partus Oy:ssä osoittavat, että kouluttajat tarjoavat kyllä mielellään omia koulutussisältöjään ja tutkintojaan mutta asiakkaiden ongelmia he eivät halua tuoda esiin tai ratkaista. Joskus tuntuu sille, että osa kouluttajista ei ole edes kiinnostunut asiakkaiden arjesta, vaan koulutusta markkinoidaan ja toteutetaan kouluttaja-, sisältö-, ja tutkintolähtöisesti.<sup>1</sup>

Eräs koulutustoimialan perusoletus on se, että tutkinto on kaikki kaikessa. Aivan kuin pelkkä tutkinnon saaminen olisi niin arvokas asiakkaalle että hän sen itsestään selvästi haluaisi.

Ehkäpä tämän tyyppinen lähestymiskulma toimii nuorisolle suunnatussa

---

<sup>1</sup> Esimerkiksi eräs nimeltä mainitsematon taho tarjoaa asiakkaille ”johtamisen psykodynamiikka” –kurssia osana omaa ohjelmaansa. Sisällöt ovat varmasti hyviä ja ammattitaito on kohdillaan. Markkinoijana minun on vaikeaa hahmottaa, miten himskatissa asiakas haluaisi näin nimettyä tavaraa ostaa. Vai ovatko asiakkaana henkilöt, jotka rakastavat tieteellisiltä kuulostavia sisältöjä? Onhan sekin oma kohderyhmänsä!



koulutusmarkkinoinnissa, jossa nuori tarvitsee tutkinnon saadakseen töitä. Kokeneet konkarit ovat sen sijaan voittaneet kannuksensa omalla yritystoiminnallaan – tutkinnot ovat heille toisarvoisia (joskaan eivät arvottomia, niilläkin on arvonsa). Ja sitä paitsi: jos joku suunnattomasti himoitsee vain ja ainoastaan tutkintoa sisällöstä tai laadusta piittaamatta, hän ei kuulu Partus Oy:n asiakassegmenttiin!

Esitteen kohtaan ”Kenelle ohjelma on tarkoitettu?” listattiin käytännön ongelmia ja motivaattoreita. Niitä ovat kokemuksiemme mukaan muun muassa ”halu laajentaa liiketoimintaa”, ”halu hankkia uusia meheviä asiakkuuksia”, ”uusien asioiden tekemistä sillä olet väentänyt samaa tahkoa jo pitkään”, ”hengähdystauon saaminen”, ”samanhenkisten kokeneiden yrittäjien tapaaminen” ja ”kyllästyminen kalvosulkeisiin” (Taitovire Valmennus Oy 2008). Lähtökohtana olivat siis asiakkaan todelliset ongelmat, eivät koulutussisällöt tai kouluttajan yrittäjälle tuputtamat hyödyt.

### ***Iskukulma 2: Ostoesteiden poistotoimet - vastaiskut***

Tuotteistajan tulee poistaa asiakkaan ostoesteet ja helpottaa ostamista (Parantainen 2007, 39). Omat kokemuksemme koulutusosalta osoittavat, että eräs merkittävä ostamisen este kokeneelle yrittäjälle on negatiivinen kuva koulutuksesta. Siksi iskimme Taitovire Valmennus Oy:ssä kiinni näihin esteisiin ja pyrimme poistamaan niitä jo markkinointivaiheessa (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Yrittäjän mielikuvat koulutuksesta ja vastaiskut niihin

<b>Yrittäjän mielikuva koulutuksesta</b>	<b>Viestinnällinen ja sisällöllinen vastaisku</b>
Kalvosulkeiset	Tarinointi muiden yrittäjien kanssa
Steriilit luokkahuoneet ja koulun käytävät	Rennot ympäristöt
Tietoa sangolla päähän	Ideoita omaan businekseen
Tylsien kirjojen lukeminen	Innostavien kirjojen lukeminen omaa businesta varten
Arvosanat ja arvostelu	Businessstulokset
Kyllästyminen	Hauskuus ja elämykset
”Minä olin koulussa huono” tai ”Koulutus ei ole minua varten”	Yrittäjälle oppiminen on luontevaa. Yrittäjäys on oppimista ja yritys on oppimisväline.

Ei tarvitse olla ruudinkeksijä, että ymmärtää, mistä yrittäjien negatiiviset mielikuvat koulutuksesta ovat syntyneet. Steriilit luokkahuoneet, kalvosulkeiset, opettajan jorinat, tentit ja kaikki muu ovat niin syvälle iskostettuja asioita koulumaailmassa, että yksikään yrittäjä ei ole voinut välttyä niiltä. Usein yrittäjillä ei kuitenkaan ole ollut vaihtoehtoja – jorinoita on ollut pakko kuunnella ja kalvosulkeisia on täytynyt katsoa kyllästymisestä huolimatta.

Markkinoijan näkökulmasta yrittäjän negatiiviset koulutusmielikuvat ovat kuin kultakaivos. Niihin pystyy iskemään ja kovaa. Ja mikä parasta, palvelumme on sisällöllisesti sitä, mitä lupaamme. Kyse ei ole pintakiillosta, vaan aidosta halusta tehdä erilaista koulutusta. Syvällisemmin ajateltuna tämä on myös yhteiskunnallinen kysymys monopoleista ja toimialan totutuista käytänteistä. Kenen ehdoilla koulutuksia rakennetaan? Onko yrittäjillä vaihtoehtoja koulutusten suhteen vai tarjotaanko kaikille samalla tyylillä, samaa tavaraa? Tuotteistuksessa on siis mukana myös asiantuntijatyöhön merkittävällä tavalla liittyvä eettinen näkökulma (ks. esim. Sipilä 1992, 319-320).

Vastaiskut poistavat oston esteitä mutta niillä on toinenkin vaikutus: radikaali erilaistaminen. Iskut iskevät perinteisten kouluttajien arkoihin kohtiin. Asiakas kyllä tunnistaa erilaisuuden ja huomaa, onko tuote asiakas- vai kouluttajalähtöinen.

Käytännössä edellä esitetyt vastaiskut heijastuvat markkinointimateriaalien tekstisisältöinä: ”Kirjallisuutta joka ei maistu puulle”, ”Tarkoituksena on kasvaa yrittäjänä ja kehittää omaa liiketoimintaa, ei suorittaa irrallisia tenttejä tai kokeita”, ”Olemme jättäneet turhat arvostelut pois”, ”Voit unohtaa puuduttavan luokkahuoneen pulpetissa istumisen”, ”Valmennuspäivät järjestetään rennoissa ympäristöissä, ei steriileissä luentosaleissa”, ”Jatkuvaa kellon käyttämistä emme harrasta” ja ”Et halua kuunnella kuivia luentoja esimerkiksi suuryritysten kansantaloudellisista vaikutuksista tai globalisaatiosta. Olet kurkkuasi myöten täynnä kalvosulkeisia. Niiden sijaan haluat vastakaikua omille ideoillesi ja ajatuksillesi.” (Taitovire Valmennus Oy 2009). ”Erilaistu tai kuole”, toittavat **Trout** ja **Hafren** (2003) kirjassaan *Erilaistu tai kuole - selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena*. Jos tämä ei ole aggressiivista erilaistumista, niin mikä sitten on?

### ***Iskukulma 3: Asiakkaiden tarinat***

Hyötyjen konkretisoinnissa asiakastarinat, eli tarinamuotoiset referenssit, ovat tehokkaita keinoja poistamaan oston esteitä. Ne synnyttävät ”jos tuokin osti niin minäkin voin ostaa” – efektin. (Parantainen 2007, 51-68; Sipilä 1991, 93.)

Kun Tulisoihdun ensimmäistä esitettä haluttiin vuonna 2006 kehittää eteenpäin, lisättiin siihen asiakastarinoita. Ne kerättiin haastattelemalla ohjelmistamme valmistuneita asiakkaita. Asiakkaista otettiin myös valokuvat, jotka asetettiin esitteeseen edustavalla tavalla mainossuunnittelija **Antti Kettusen** toimesta (ks. Taitovire Valmennus Oy 2008).

Tarinoissa tuotiin aidosti esille ne seikat, joista asiakkaamme pitivät valmennuksissamme. Mukana oli myös saatuja konkreettisia hyötyjä:

Haasteenani oli hahmottaa itseni ja yritykseni paremmin. Mikään perinteinen koulutusvaihtoehto ei tuntunut sytyttävän - halusin käytännöllistä koulutusta. Olin saanut tarpeekseni pulpetin ääressä istumisesta ja kalvosulkeisista. Löydettyäni Tulisoihdun, halusin heti mukaan. Sen sisällöt, erityisesti verkostojen ja yhteistyön rakentaminen muiden yrittäjien kanssa, olivat kaipaamiani asioita.

Tulisoihtu oli 'innostava movement', eli innostunut ryhmä ihmisiä. Kontaktipäivissä oli energialatausta. Niiden jälkeen meni todella lujaa! Vertaiset olivat tärkeitä. Huomasin, että me kaikki ponnistelimme samojen ongelmien parissa. Kykenin keskittymään valmennuksissa minulle tärkeisiin asioihin.

Opin irrottamaan itseni henkilönä yrityksestäni positiivisella tavalla. Pääsin kohtaamaan uusia yritystä koskevia haasteita ensimmäistä kertaa elämässäni. Muiden kokeneiden yrittäjien neuvot ratkaisivat monia ongelmia. Arto Vidgren, Ediple Oy. (Taitovire Valmennus Oy 2009.)

Lähdin mukaan Tulisoihtu -valmennukseen kehittämään itseäni ja yritystäni. Huomasin, että en yritykseni kehittyessä pystynyt tekemään kaikkea yksin - siksi halusin oppia johtamista. Tulisoihdussa sain mahdollisuuden keskittyä yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Ilmapiiri valmennuksissa oli hieno. Ajatusten vaihtaminen muiden yrittäjien kanssa oli parasta antia pystyimme käsittelemään yhdessä haasteitamme. On antoisaa mennä muiden yrittäjien joukkoon oppimaan eikä aina olla yksin.

Valmennus oli herätys johtamistaitojen treenaamiselle. Päivitin tietojani ja sain lisää varmuutta työskentelyyn. Teoriaakin tuli opiskeltua, mutta valmennus ei onneksi ollut liian teoreettista. Käytännössä tulokset näkyivät siinä, että laadimme henkilökunnallemme yhteiset arvot ja pelisäännöt, selkeät kuukausipalaverit ja kehityskeskustelukäytänteet. Ne ovat auttaneet merkittävästi päivittäistä johtamistyötä. Tuija Poutiainen, Hutunki Pelit Oy/ Liikuntakeskus Hutunki. (Taitovire Valmennus Oy 2009.)

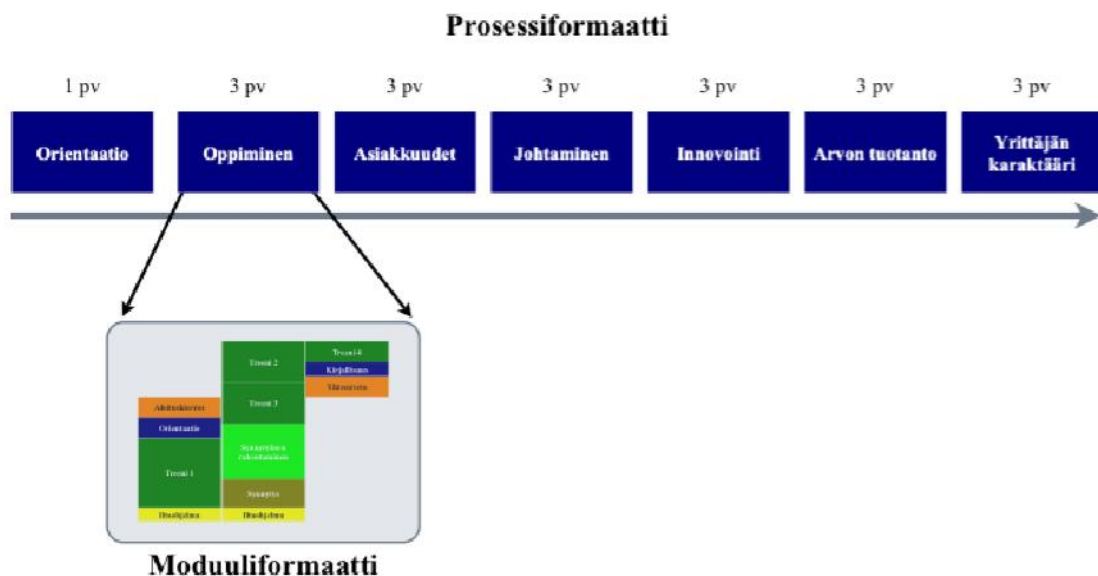
Partus Oy:n myyntiä toteuttavan **Petri Heinosen** (2009) mukaan asiakastarinat ovat parhaimpia keinoja vakuuttaa potentiaalisille asiakkaille, että valmennus on todellakin erilainen ja että siihen kannattaa lähteä mukaan (Heinonen 2009).

## Formaatti se olla pitää!

Asiantuntijapalveluja saadaan tehostettua myös sisäisellä tuotteistamisella. Sisäisellä tuotteistamisella viitataan asiakkaalle näkymättömään osaan, kuten taustalla oleviin tietokantoihin, prosesseihin ja työmenetelmiin. (Sipilä 1991, 48.)

Parantaisen (2007) mukaan yksi tärkeä osa tuotteistamista on sopivanlaisen formaatin, eli toiminnan perusrungon laatiminen. Hyvä formaatti on toistettavista päivästä toiseen ja vuodesta toiseen. Se on ulkoisesti jäykkä, mutta sisäisesti joustava. Formaatti itsessään säilyy, vaikka sitä toteuttavat ihmiset vaihtuisivat. Työntekijät noudattavat formaattia mielellään ja asiakas pitää formaattia itsestään selvänä. Suositussa formaatissa on usein ripaus ”sitä jotain”. (Parantainen 2007, 124-127.)

Tulisoihutu –valmennuksen kontaktipäivät on koottu kolmen päivän valmennusmoduuleihin. Itse moduulilla on oma formaattinsa (valmennusmoduuliformaatti) kuten myös koko puolentoista vuoden valmennusprosessilla (prosessiformaatti) (kuva 1).

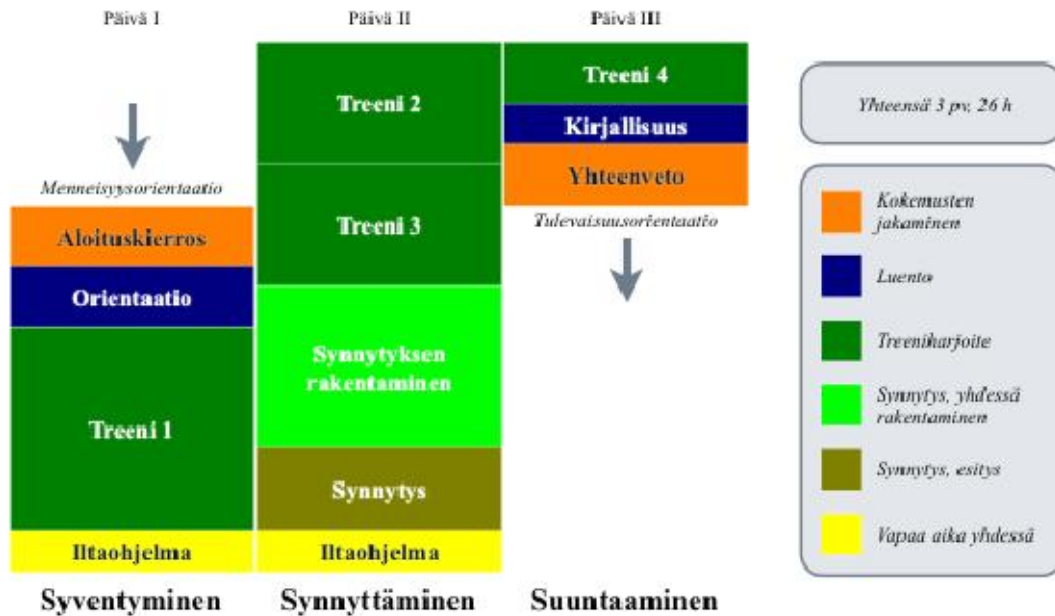


KUVA 1. Prosessiformaatti ja moduuliformaatti

### *Moduuliformaatti tehostaa suunnittelutyötä ja antaa turvallisuuden tunnetta*

Kullakin moduulilla on oma teemansa: oppiminen, asiakkuudet, johtaminen, innovointi, arvon tuotanto ja yrittäjän karakterin luonti. (Taitovire Valmennus Oy 2008.) Vaikka moduulien sisällöt ja toteutustavat vaihtelevat erittäin paljon asiakkaiden tarpeiden ja valmennusta

vetävän valmentajan mukaan, voidaan moduuleilla sanoa olevan oma formaattinsa, jota yleisimmin noudatetaan (kuva 2).



KUVA 2. Formaatti kolmen päivän valmennusmoduulille

Formaatti toimii työvälineenä valmennuksen suunnittelussa. Sen avulla valmentajan on helpompi koota valitsemansa teemat yhteen ja rakentaa vaihtoehtoisia suunnitelmia valmennuksen toteutukselle ennen valmennusta. Formaatti antaa myös aloittelevalle valmentajalle turvallisuuden tunnetta – ennalta määritelty rakenne luo illuusion siitä, että ”asiat ovat hallinnassa”.

Asiakkaiden mielestä valmennuspäivien formaatti on mainio. Muutaman valmennuskerran jälkeen he tottuvat siihen ja joissakin tapauksissa jopa vaativat, että se toteutetaan samalla tavalla! Ehkäpä tässäkin on kyse siitä, että jonkinlainen rakenne luo turvaa.

Formaatti ei ole syntynyt itsestään tai istumalla toimistolla. Se on muotoutunut vuosien varrella alkaen jo vuodesta 1996 Markkinointi MBA –ohjelman tiimoilta. Valmennuksissa on kokeiltu mitä erilaisimpia formaatteja tai toimintarunkoja. Taitovire Valmennus Oy:llä on ollut neljän tunnin iltavalmennuksia, kahdeksan tunnin pituisia päivän valmennuksia ja kahden päivän pituisia valmennuksia. Toteutuksessa on kokeiltu ennalta määriteltyä joustamatonta suunnitelmaa luentoineen ja pienryhmätyöskentelyineen kuin täysin vapaata mallia, jossa kaikki vain tapahtuu jos on tapahtuakseen. Uskallan väittää, että kaikkea

mahdollista ja mahdotonta on kokeiltu. Tässä esitetty formaatti on muokkautunut muotoonsa siitä syystä, että se on koettu käytännön työssä parhaaksi perusrungoksi työskentelylle.

### ***Prosessiformaatti helpottaa johtamista ja tuotekehitystä***

Tulisoihdun valmennusmoduulit kootaan yhteen ketjuksi, jolloin muodostuu koko prosessin formaatti. Tällöin syntyy ”matkakartta” valmennusten toteuttamiselle.

Prosessiformaatti mahdollistaa modularisaation, eli koko palvelun jakamisen osasiin ja eri moduulien toteuttamisen tarvittaessa irrallaan toisistaan tai eri järjestyksessä (ks. Sipilä 1991, 69). Valmentaja voi esimerkiksi päättää, että hän toteuttaakin johtamismoduulin ennen asiakkuusmoduulia, mikäli valmennusryhmän tarpeet sitä edellyttävät.

Prosessiformaattia käytetään kaikissa Partus Oy:n valmennuksissa. Tulisielut, Tulisoihtu, Tiimimestari ja Team Mastery noudattavat samaa prosessiformaattia. Näin ollen eri moduulien kopioitavuus (joskin voimakkaasti soveltaen, sillä ohjelmat ovat eri tyyppisiä) eri ohjelmien välillä mahdollistuu.

Materiaalituotannon näkökulmasta käsin prosessiformaatti on ehdoton kehitystyön edellytys. Moduulit jakavat prosessin osiin, jotka on helpompi hahmottaa. Kuhunkin moduuliin voidaan laatia oma aineistonsa ja ohjeistuksensa, kuten esimerkiksi valmentajan opas, valmennusmateriaalipaketti sekä tukimateriaaleina toimivat asiakkaille jaettavat teema-artikkelit ja lisämateriaalit.

### **Iso kasa materiaalia – tähän asti tuotettuja dokumentteja**

Parantaisen (2007) mukaan tuotteistaminen edellyttää tuotteistuskäsikirjan laatimista. Se koostuu niin markkinoinnissa ja viestinnässä kuin sisäisessä toiminnassa tarvittavista dokumenteista. Tällaisia dokumentteja ovat muun muassa myyntiesitys, palveluesite, hinnasto, tuottolaskelma, tarjouspohja, palvelutasosopimus, jälleenmyyjäsopimus, lisenssisopimus, referenssikuvaukset, myyntikoulutus-aineisto, ostajan opas, myyjän opas, kilpailijavertailut, työohjeet, tarkistuslistat, dokumenttipohjat, raporttimalli, verkkosivut, tuotelaatikko, lehdistömateriaali, työntekijöiden esittely, argumenttipankki ja graafinen ohjeisto. (Parantainen 2007, 240-250.)

Tuotetun materiaalin määrä vaihtelee tarpeiden ja haluttavan tuotteistusasteen mukaan. Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen (tuotteistamisen alin aste) edellyttää huomattavasti

vähemmän materiaaleja kuin tuotteistaminen, jossa pyritään rakentamaan tuote, joka on monistettavissa ja jakeluteille annettavissa (Sipilä 1992, 13).

Partus Oy tavoittelee Tulisoihtu –valmennuksen – ja kaikkien muidenkin valmennusten – osalta korkeaa tuotteistusastetta. Pyrimme rakentamaan tuotteita, joita sertifioimamme valmentajat pystyvät itsenäisesti toteuttamaan edellyttämällämme laatutasolla, tyylillä ja ”hengellä”. Emme vielä ole saavuttaneet tätä tasoa, mutta yritys on kova.

Tähän asti olemme tuottaneet muun muassa seuraavia materiaaleja Tulisoihtuun:

1. Valmentajan opas (kussakin moduulissa omansa, 7 kpl)
2. Oppijan manuaali
3. Esite
4. Nettisivusto
5. Oppijan pikaopas (lyhennelmä manuaalista, tällä hetkellä ei käytössä)
6. Valmennusmateriaalit (kussakin moduulissa omansa, noin 200-300 kalvoa per paketti)
7. Graafinen ohjeistus
8. Liikemerkki
9. Infopäiväpaketti (esittelypresentaatio)
10. Valmentajan opas (kussakin moduulissa omansa, sis. vinkkejä, suunnittelurunkoja, 15-20 treeniä ohjeistuksineen, seikkaperäiset listat olemassa olevista valmennusmateriaaleista, yms. Noin 30-60 sivuinen dokumentti)
11. Teema-artikkelit (10-15 kpl artikkeleja per moduuli)
12. Tukimateriaalit (10-15 kpl tukimateriaaleja per moduuli)
13. Ideointimenetelmät –opas (80 opas ideointimenetelmiin, käytetään yleensä Innvointi –moduulissa)
14. Puhelinkontaktointikäsi kirjoitus (Osuuskunta Solidi)

Em. materiaaleja voidaan luonnollisesti käyttää muissakin valmennusohjelmissa. Yhden valmennusohjelman materiaalit yhteenlaskettuna muodostavat massiivisen dokumenttikansion. Tuotteistajan homma on – kuten Parantainenkin on todennut – dokumenttien vääntämistä!

## TUOTTEISTAJAN KARAKTÄÄRI

**Hannu Laakson** (2004, 327-332) mukaan markkinoijan hyveitä ovat: (1) kyky kyseenalaistaa; (2) kyky katsella, kuunnella, haistella ja maistella; (2) kyky analyttiseen tulkintaan; (3) kyky yhdistellä asioita uudella tavalla; (4) kyky ja halu ottaa riskejä; (5) kokemus; (6) luja tahto; (7) paineen ja kiireen sietokyky; (8) huumorintaju; ja (9) nöyryys menestyksenkin hetkellä. Markkinoijaan kohdistuvat vaateet ovat siis kovat, ainakin jos Laakson laatimaa hyvelistaa tutkiskelee! Mutta millainen on tuotteistajan karaktääri, onhan hänkin markkinoija?

Oma käsityksen tuotteistajan karaktääristä (tai hyveistä) ei ole minulle täysin selvä. Olen tehnyt tuotteistushommia yli kymmenen vuotta. Siinä sivussa olen lukenut monia viisaita kirjoja markkinoinnista ja tuotteistamisesta. Luulisi, että ymmärtäisin tästä hommasta jotain. Olen kuitenkin vielä aloittelija mutta onneksi suunta on eteenpäin.

Aloittelijan statuksesta huolimatta listaan tähän reflektiopaperiin seuraavat seikat ”tuotteistajan piirteiksi” em. Laakson markkinoijan hyveitä mukaillen:

### **Piirre 1: Käytännön kokemus tuotteistettavasta palvelusta**

En olisi pystynyt tuotteistamaan Partus Oy:n palveluja, ellei minulla olisi omakohtaista kokemusta eri tyyppisistä valmennuksista ja valmentajan käytännön arjesta. Kokemus siitä, mikä toimii ja mikä ei antaa selkeän kuvan dokumentoinnille. Pystyn laatimaan sellaisia dokumentteja, jotka tiedän olevan hyödyllisiä valmennustyössä.

Ilman käytännön käyttökokemusta tuotteistaja synnyttää vain byrokratiaa, turhia lippulappusia ja palveluohjeistuksia, joita kukaan ei halua eikä viitsi käyttää. Mikään ei ole raivostuttavampaa, kuin saada käsiinsä työohjeistus, jonka joku asiakkaista ja käytännön työstä etäännyntynyt asiantuntija on laatinut omista – ei toteuttajan – lähtökohdista käsin.

Tuotteistajan työ kun on eräänlaista johtamistyötä ja sitä ei voi toteuttaa vain kirjoittelemalla työohjeistuksia, laatujärjestelmiä ja lomakkeita omissa kammioissaan ilman käytännön kokemusta tai kosketuspintaa todellisuuteen. Ei riitä, että tietää miten homma on teoriassa – käytäntöön tulee olla tuntumaa. Tuotteistaja ei ole hallintovirkamies joka käskyttää kenttähenkilöstöä - ei ainakaan minun toimialallani saisi olla, olipa sitten kyse yksityisen tai julkisen sektorin koulutustyöstä.



**Piirre 2: Kyky mallintaa**

Tuotteistajan tulee kuunnella ja tehdä sitten muistiinpanoja. Taito piirtää asioita laatikoiksi ja nuoliksi tulee tarpeeseen. Työn mallintaminen on sitä, että nappaa 15 minuutin luennosta olennaisen ja pukee sen muiden ymmärrettävään muotoon tai seuraa toisen työskentelyä päivätolkulla, tekee johtopäätökset ja piirtää asiasta kuvan sekä laatii työohjeistuksen tämän pohjalta.

**Piirre 3: Oma-aloitteisuus (kirjoita itse, koska muut eivät tee sitä)**

Kuten Parantainen toteaa, dokumentointia ei pidetä kovin seksikkäänä hommana. Harva asiantuntija ryhtyy oma-aloitteisesti dokumentoimaan omaa työtään vaihe vaiheelta, sillä jo käytännön ajankäyttöjärjestelyt estävät tällaisen systemaattisen työn – asiantuntijan aikataulut ovat rikkonaisia ja kalenteri on täynnä jopa vuodeksi eteenpäin.

Lisäksi dokumentoinnin epäseksikkyys aiheuttaa sen, että asiantuntijat mieluummin luottavat omaan intuitioonsa ja ammattitaitoonsa kuin systematiikkaan. Valitettavasti joillakin asiantuntijoilla on myös taipumusta mystifioida omaa osaamistaan, jolloin he jopa pelkäävät dokumentaatiota. Systemaattinen dokumentointityö paljastaa raadollisesti, onko kyseessä todellakin tieto- ja taitopohjainen osaaja vai vain kaveri, joka on hyvä viihdyttäjä. Partus Oy:ssä ei onneksi ole ilmentynyt tätä ”mun-osaaminen-on-nyt-vaan-niin-erityistä-että-ei-siitä-voi-mitään-kirjoittaa” –syndroomaa.

Em. seikoista johtuen tuotteistajan tulee olla oma-aloitteinen. On ryhdyttävä itse kirjoittamaan ja mallintamaan. Muilla ei ole siihen aikaa, kiinnostusta eikä välttämättä osaamistakaan. Ensin pitää tehdä jotain, että voi osoittaa kollegoilleen, että dokumentteja syntyy ja että niistä on hyötyä. On löydettävä oma paikkansa ja roolinsa. Harvoinpa kukaan tulee kertomaan täsmälleen, mitä pitäisi dokumentoida ja miten. Ja hyvä niin: tuotteistajan työ pysyy näin luovana ja vapaana. Oma vastuu on tietysti muistettava – kaikkea ei tarvitse dokumentoida tai tuotteistaa, on omattava vaistoa siihen, mitä kollegat tarvitsevat työssään ja mitä asiakas haluaa.

**Piirre 4: Usko oman työn tärkeyteen**

Valmentajat ovat esillä ja etulinjassa. He kertovat jännittäviä tarinoita asiakkaista ja tapahtumista. Tuotteistaja taas on jossakin taka-alalla, huoltojoukoissa. Hän ei pääse edes

tekemään komean näköisiä esitteitä, sillä mainostoimisto laatii kuvat ja asettelee tekstit paremmin kuin hän. Tuotteistaja on roolissaan<sup>2</sup> takapiru, back-officen mies tai nainen.

Tuotteistajan työ on erikoistyötä, asiantuntemusta vailla vertaa. On uskottava omaan juttuun, vaikka PowerPointit, listaukset ja dokumentit eivät useinkaan vaikuta kovin raflaaville. Joskus tuotteistaja joutuu kuulemaan kaikenlaisia vitsimeissä heitettyjä kommentteja kuten ”No onhan se Powarilla noin mutta ei se noin mene käytännössä” tai ”Ei taida oikea elämä mennä tolleen”. Niistä ei kannata välittää, sillä homma toimii niin, että oikein tehty tuotteistus tuo kaikille enemmän leipää pöytään. Tuotteistaja ei toki tuo rahaa taloon samalla tavalla kuin myyntimies mutta ilman hänen työtään ei myyntimiehellä olisi mitään, mitä myydä.

Tuotteistaja on tärkeä osa koko palveluntuotantoketjua. Tulos näkyy tehokkuudessa (esim. tuntipalkat nousevat kaikilla), asiakastyytyväisyydessä ja uusien valmentajien sisäänajossa (mm. tiedon transferi paranee). Parhaimmillaan tuotteistajan käden jälki näkyy siinä, että yritys voi laajentaa toimintaansa, ottaa käyttöön uusia jakelukanavia ja lisensoida palvelunsa. Silloin siirrytään pois pelkästä työn tekemisestä kopioitavien palvelukonseptien levittämiseen, koordinointiin ja johtamiseen. Ja tämä kyllä näkyy pitkällä juoksulla viivan alla jos homma onnistuu.

### **Piirre 5: Eettisyys ja sustainability**

*“ Hitting bottom isn't a weekend retreat! It's not a seminar! Only after you've lost everything are you free to do anything! You see, you listen, but you don't get it! You have to forget everything you know, everything you think you know!”*

#### **- Elokvasta Fight Club**

Asiantuntijatyöhön liittyvät aina moraaliset kysymykset. Niitä voi yrittää vältellä ja niitä voi selitellä arvorelativistisilla väittämillä maailman tappiin asti. Mutta ne eivät häviä selittelemällä. Kaikilla on selitykset ja kaikilla on ilmavaivoja, niin se lepää.

Eettisyys ei kylläkään ole edellytys menestykselliselle tuotteistamistyölle, mutta olisi se hyvä, että ihmisellä olisi joku roti tekemisissään. Maailma on täynnä kaikenlaista turhaa ja tarpeetonta. Mielestäni roskaa ei tulisi tuotteistaa. Esimerkiksi koulutusosalalla on aivan tarpeeksi kaikenlaista höttöä ja viihde-elämystä, jonka kuori kiiltää mutta sisällä on tyhjää.

---

<sup>2</sup> Tuotteistaja on siis vain yksi rooli. Yhdellä ihmisellä voi olla useita rooleja. Toisin sanoen tuotteistaja voi myös olla esimerkiksi valmentaja, myyntimies tai –nainen tai vaikkapa konsultti.

Asiakkaalle lupaillaan menestystä, onnistumista ja vaikka mitä. Hienosti tuotteistetun ”innostusseminaarin” jälkeen hän palaa arkeensa ja huomaa, että elämä ei muuttunutkaan tuotteistajan lupauksista huolimatta. Eikö asiakkaasta tullutkaan sankaria, oman elämänsä herraa viikonloppuseminaarin johdosta? Ja onko totta, että koulututkinnon suorittamisen jälkeen et olekaan mestariosaaja ja työsi taitaja vaikka sinulle niin esitteessä luvattiin?

Sustainability on osa tuotteistajan työtä. Sustainability ei ole hienoja sanoja tai pikkuasioista tinkimistä, vaan oikeita valintoja siitä, mitä työtä teet, miksi, miten ja kenelle. Kaikki muu on pintakiiltoa, huijausta, turhaa viikonloppuseminaaripuhastelua.

Tuotteistajan työ on palveluammatti. Se mahdollistaa hyvän tekemisen. Tehokkaammin toimiva ja laadukkaampi koulutustuote on antoisa kaikille. Mieluummin yritän tehdä hyvää kuin neutraalia möhjöä. Aina en siinä valitettavasti onnistu, täydellisen kanssa kun on mahdoton elää. Saanpahan nukkua yöni rauhassa.

## LÄHTEET

- Always. 2009. Always –kuukautissuojia mainostava nettisivusto. Viitattu 28.1.2009. Procter & Gamble. [www.always.fi](http://www.always.fi).
- Hassinen, Jukka. 1998. Markkinointi MBA – manuaali. Koulutusmateriaali. Taitovire Valmennus Oy.
- Hassinen, Jukka. 1999. Kirjallisuuslista. Raportti Jukka Hassisen toteutuneesta lukuohjelmasta Tiimiakatemia Profiiis –tiimin jäsenenä. Osuuskunta Profiiis.
- Hassinen, Jukka. 2001. The Strategy Focused Organization – muistiinpanoja. Kirjallisuusmuistiinpanoja kirjasta. Osuuskunta Profiiis.
- Heinonen, P. 2009. Markkinointiosuuskunta Solidi, Partus Oy:n valmennusohjelmien myynnistä vastaava henkilö. Keskustelu Partus Oy:n aikuiskoulutuksen myyntitilanteesta Ravintola Ideassa, Jyväskylässä 27.1.2009.
- Heinonen, Petri & Kotro, Olli. 2008. Tulisoihtu. Infopäivissä käytettävä PowerPoint – presentaatio. Osuuskunta Solidi.
- Laakso, Hannu. 2004. Brändit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Talentum Media Oy.
- Parantainen, Jari. 2007. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum.
- Partus Inside. 2009. Partus Oy:n nettisivustot. Viitattu 28.1.2009. Partus Oy. [www.partus.fi](http://www.partus.fi).
- Ries, A. & Trout, J. 2001. Positioning - The Battle for Your Mind, How to Be Seen and Heard in the Overcrowded Marketplace. McGraw-Hill.
- Sipilä, Jorma. 1991. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY.
- Sipilä, Jorma. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Weilin+Göös.
- Taitovire Valmennus Oy. 2008. Tulisoihtu – Kokeneen yrittäjän valmennusohjelma. Koulutusohjelman esite. Taitovire Valmennus Oy.
- Taitovire Valmennus Oy. 2009. Tulisoihtu – vie yrityksesi uudelle asteelle. Koulutusohjelman nettisivusto. Viitattu 29.1.2009. [www.taitovire.fi/tulisoihtu](http://www.taitovire.fi/tulisoihtu).

Trout, J. & Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole - selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Edita Publishing Oy.

Uhls, Jim. Fight Club –elokuvan käsikirjoitus. Viitattu 29.1.2009.  
[www.scifiscripts.com/scripts/fight\\_club\\_shoot.txt](http://www.scifiscripts.com/scripts/fight_club_shoot.txt).