

TUOTTEISTAJAN
**PIKA
OPAS**
VOL. 1

Jari Parantainen

Tuotteistamisen perusteet

Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi



EDISTE®



Jari Parantainen

Tuotteistamisen perusteet

Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi

2. painos

Copyright © 2012 Ediste Oy ja kirjoittajat

Kustantaja: Ediste Oy

Ulkoasu: Topi Saari / Neutron Oy

Kannen kuva: iStockphoto

Taitto: Marja Apunen-Mäkelä

Kuvat: iStockphoto ellei toisin mainittu

ISBN: 978-952-6610-12-2

ISBN: 978-952-6610-13-9 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-6610-14-6 (PDF)

ISSN-L 2323-7988

ISSN 2323-7988

ISSN-L 2323-7988

ISSN 2323-7988 (painettu)

ISSN 2323-7996 (verkkojulkaisu)

DMP - Digital Media Partners Oy Helsinki 2013

Tuotteistamisen perusteet

Ediste tuotteistaa asiantuntijapalveluita



Suomen kokenein tuotteistaja, DI **Jari Parantainen** perusti ensimmäisen yrityksensä vuonna 1983. Hän on sen jälkeen vetänyt tuotekehitysryhmiä, myynyt ja markkinoinut tietotekniikkaa, johtanut teknistä tukipalvelua ja mainostoimistoa sekä tuotteistanut yli sata eri alojen asiantuntijapalvelua. Hän on suosittu kouluttaja ja tuottelias kirjoittaja.

EDISTE®

Ediste on insinöörien mainostoimisto. Se on erikoistunut asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen suomalaisille suur-yrityksille. Edisteen asiantuntijat ovat tuotteistaneet yli 250 tuotetta, joista useita myydään kansainvälisesti.

Sisällys

Haluatko palveluistasi kunnon katetta?	9
Lopeta puuhastelu, perusta palvelutehdas.....	11
Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?	16
Kymmenen pisteen tuotteistus?	18
Ota oppia ravintolasta	19
Herätä piilevät tarpeet.....	23
Myy palvelu ensin, kehitä vasta sitten.....	24
Miten kasvatat tuottojasi tuotteistamalla?	29
1 Erotu kilpailijoistasi.....	30
2 Paketoi kokonaisuuksia.....	37
3 Poista riskin tunne.....	38
4 Pelaa monopolia.....	47
5 Anna törkeä lupaus	49
6 Kerro tarina	55
Miten pienennät kulujaasi tuotteistamalla?.....	57
1 Kiteytä markkinointikelpoiseksi	59
2 Hinnoittele kannattavasti	62
3 Rääätälöi räätälöimättä	67
4 Kehitä ketterästi	67
5 Monista palvelua kuin tuotetta	72
6 Johda palvelutuotantoa	74
Tammermatic loikkasi suoraan palveluoperaattoriksi.....	77
Lähteet.....	86



Haluatko palveluistasi kunnan katetta?

Jokainen osaa käynnistää palvelubisneksen. Lupaavat vain tehdä jotain asiakkaasi puolesta. Pidät sanasi ja lopuksi lähetät laskusi. Samalla tavalla toimivat tuhannet muutkin, jopa kohtalaisen kannattavat palveluyritykset.

Mutta entä jos haluat palveluistasi kunnan katetta? Joudut joko nostamaan hintojasi tai pienentämään kulujasi. Molemmat onnistuvat, jos tuotteistat palvelusi oikein.

Hyvin tuotteistettu palvelu on

- helppo ostaa
- helppo myydä
- helppo tuottaa
- ominaisuuksiltaan ylivertainen.

Tämä pikaopas käsittelee tuotteistamista näistä näkökulmista.

Kun ostamisesta tulee helpompaa ja palvelutuotteesta löytyvät sopivat ylivoimatekijät, tuottosi kasvavat. Kun taas pääset hiomaan myyntiäsi ja palvelutuotantoasi tehokkaammiksi, liiketoimintasi kulut pienenevät.

Tuotteistajan tehtävä on rakentaa apuvälineitä, joilla nämä neljä tavoitetta toteutuvat.

Lue tämä kirja, jos haluat tietää, miten asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.



Jari Parantainen

tuotteistaja



Lopeta puuhastelu, perusta palvelu- tehdas

Olen havainnut joitakin usein toistuvia syitä, joiden vuoksi tuotteistushankkeet jämähtävät lähtökuoppiinsa.

1. Piilottelet asiantuntemustasi

Et halua vakioida ja kuvata palveluasi niin, että sen ominaisuudet voisivat levitä ulkopuolisten tietoon. Se on kuitenkin hiukan nurinkurinen ajatus, sillä voisit nimenomaan “patentoida” ideasi julkistamalla ne.

Tämä ei ole mikään vitsi, sillä maailmalla monet pienet yritykset suojaavat keksintöjään juuri siten. Kun uusi ajatus on kerran tullut yleisesti tietoon, sitä ei enää kukaan muu voi väittää omakseen. Kun lisäksi markkinoit tehokkaasti, paalutat reviiriäsi asiakkaiden mielissä.

2. Vaihdat kohderyhmää jatkuvasti

Palvelua on vaikea tuotteistaa, jos vaihdat kohderyhmää jatkuvasti. Jos asiakas vaihtuu, myös hänen tarpeensa ovat erilaiset. Joudut uusimaan palvelutuotteesi ainakin osittain. Aikaisemmat tuotteistuksesi saattavat muuttua hetkessä arvottomiksi.

3. Et usko tuotteistamisen hyötyihin

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

”Räätälöityjen asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ja monistaminen on mahdotonta.”

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

Jos et tunne hyviä esimerkkejä tai menetelmiä, päättelet helposti, ettei tuotteistaminen voi tuottaa mitään hyvää. Se ei pidä paikkaansa. Tuotteistaminen on tuotekehitystä. Maalaisjärki ja järjestelmälliset menetelmät riittävät.

4. Luulet tietäväsi mitä asiakkaasi ajattelee

Voi olla, ettei palvelutuote kiinnosta asiakasta odotuksistasi huolimatta. Tyypillisin syy siihen on, että olet päättänyt mitä asiakkaasi tulisi ajatella. Asiakkaasi ei kuitenkaan arvioi palveluasi kylmän järkevästi.

Muotoilija **Ronane Hoet** tyylitteli uuden belgialaisen Brussels Airlines -lentoyhtiön logoksi b-kirjaimen 13 ympyrästä. Hänen mielestään lopputulos oli täydellisen tasapainoinen.

Helmikuussa 2007 lentoyhtiön työntekijät kuitenkin joutuivat lisäämään Airbus 319 -koneisiin maalattuihin logoihin neljännentoista pallon. Syynä olivat taikauskoiset italialaiset ja yhdysvaltalaiset asiakkaat.

”Matkustajat eivät pitäneet siitä, että lentokoneen logossa on 13 palloa”, sanoi lentoyhtiön tiedottaja Greert Sciôt. ”He ajattelivat, että se aiheuttaa huonoa onnea.”

The Guardian 22.2.2007

Olisi helppo hymähdellä ulkomaalaisten hupsutuksille. Mutta kyllä suomalaisetkin osaavat. Arvostettu Science-lehti julkisti elokuussa 2006 tutkimuksen, jonka mukaan vain 66 prosenttia suomalaisista piti totena väitettä, että nykyihminen polveutuisi varhaisemmista eläinlajeista. Lisäksi neljännes suomalaisista uskoi, että aurinko kiertää maata.

5. Keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta

Kun ostaja päättää mielestäsi järjestömin perustein, ei ihme, jos yhteinen sävel puuttuu. Onkin tavallista, että keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei koskaan näe. Samalla jokin oleellinen yksityiskohta jää keskenkatoiseksi. Esimerkiksi palveluun liittyvä kauppasopimus on niin jyrkkä tai vaikeaselkoinen, ettei asiakas uskalla allekirjoittaa sitä ilman lakimiehensä apua.

Keväällä 2007 pankkien ja kauppojen edustajat yllättyivät. Asiakkaat kuvittelivat, että uudet sirumaksukortit olisivat turvattomia. Todellisuudessa ne ovat turvallisempia kuin perinteiset magneettiraidalla varustetut kortit. Niinpä pankit, kaupat ja ravintolat käynnistivät tiedotuskampanjan sirukorttien puolesta, jotta asiakkaat saataisiin rauhoittumaan.

6. Ratkaiset ongelman, joka ei ole polttava

Voit myös huomata, ettei asiakkaan tarve ole kovin polttava. Vaikka palvelusi on kaikin puolin hyvä, sille nyt vain ei ole niin kiireellistä tarvetta. ”Palataan asiaan puolen vuoden kuluttua ja katsotaan sitten uudelleen”, asiakas ehdottaa.

7. Aliarvioit työmäärän ja kehityskulut

Yksi yleinen epäonnistumisen syy on niukka tai olematon budjetti. Tuoteistus-hanke onnistuu harvoin ”tehdään jos ehditään” -periaatteella oman työn ohessa. Tuotekehitystyöt ovat tyypillisiä ei-kiireellisiä tehtäviä, jotka jäävät muiden töiden jalkoihin.

Tuote edellyttää investointia. Kokeneetkin tuotekehittäjät arvioivat hankkeen laajuuden ja kulut alakanttiin. Rahat ja aika loppuvat usein kesken, eikä markkinointikelpoista tuotetta tule uunista ulos koskaan.

Leivänpaahtinta käytetään 15 minuuttia päivässä. Se tarkoittaa, että laite on prosentin elinajastaan hyötykäytössä ja 99 prosenttia pelkkänä silmänilona. Kumpi silloin on tärkeämpää ostajalle, ulkonäkö vai paahto-ominaisuudet?



Neljä tapaa pärjätä ilmaiselle

Asiakkaani soitteli heti ensimmäisenä työpäivänään lomansa jälkeen. Hän oli huolissaan. Kilpailija on kaikesta päätellen muuttamassa osaa asiantuntijapalvelustaan ilmaiseksi.

Googlen ja monien muiden tutuksi tekemä villitys leviää siis yhä uusille aloille. Yhtäkkiä ostajat saavat aivan hyviä tuotteita kokonaan maksutta – ainakin näennäisesti.

En ainakaan itse osannut suoralta kädeltä ehdottaa, mitä pitäisi tehdä. Mutta onneksi tilanne ei ole toivoton.

Kaivoin esiin Harvard Business Review -lehden kesäkuun numeron vuodelta 2011. Se esitti neljä erilaista strategiaa, joilla hötkyileviä kilpailijoita vastaan voisi hyökätä.

1. Päivitä Premium-versioon

Tarjoa asiakkaille ilmaisen tuotteen lisäksi myös maksullista, parempaa versiota. Tavoitteesi on saada ilmaiskäyttäjien ruokahalu kasvamaan niin, että he haluavat lopulta siirtyä maksulliseen vaihtoehtoon.

Tämä lähestyminen on tietysti tutuin ohjelmistobisneksestä. Esimerkiksi valtaosa iPhone-sovelluksista on tarjolla sekä ilmaisena että maksullisena versiona.

2. Houkuta ostajia muille tuotteillesi

Toinen vaihtoehto on perinteinen ristiinmyynti. Ilmaisen tuotteen idea on houkutella asiakkaita, jotka tarvitsevat jotain muutakin. Parhaimmillaan ne muut tuotteet tai palvelut täydentävät ilmaista osuutta.

Tämä vaihtoehto sopii yritykselle, jolla on laaja tuotevalikoima. Tai jos valikoimaa ei löydy omasta hyllystä, kenties sopivat kumppanit voivat auttaa.

Esimerkiksi Ryanair on tyypillinen ristiinmyyjä. Joka neljäs sen tarjoama matka on ilmainen. Mutta kaikki mahdolliset oheispalvelut ovatkin maksullisia. Lisäksi miehistö myy lentojen aikana kaikenlaista säälää aina digitaalikameroista alkaen.

3. Laskuta kolmansia osapuolia

Jos hallussasi on arvokasta asiakaskuntaa, kenties pystyisit myymään pääsylippuja muille yrityksille.

Ehkä tutuin esimerkki on ilmaislehti. Lukija ei maksa mitään. Tulot kertyvät sen sijaan mainostajilta.

Itse olen sitä mieltä, että tämä olisi varsin realistinen malli monille asiantuntijoille. Miksi esimerkiksi koulutuksiin osallistuvien olisi kustannettava kurssipäivänsä itse? Eikö maksaja löytyisi jostain muualta?

Myyjien elämän sponsorimalli tietysti mullistaa. Raha on yhtäkkiä metsästettävä jostain aivan muualta kuin tuotteen loppukäyttäjiltä.

4. Niputa ilmainen ja maksullinen

Neljäs vaihtoehto perustuu perinteisiin kylkiäisiin. Ostaja saa näennäisesti jotain ilmaista, kun hän ostaa maksullisen tuotteen.

Esimerkiksi autoliikkeiden tarjoamat korottomat luotot vetävät asiakkaita vuodesta toiseen.

Luulisi jokaisen ymmärtävän, että myyjä on leiponut lainan kustannukset auton hintaan. Kuitenkin maksuttoman houkutus on niin suuri, että ostaja toisensa jälkeen haluaa uskoa ilmaiseen lounaaseen.

Jos et itse lanseeraa maksutonta vaihtoehtoa, pian sen tekee joku kilpailijoistasi.

Mistä tunnistat hyvin tuotteistetun palvelun?

Oletetaan, että ulkomainen ostaja ottaa yrityksesi haltuun. Samalla uusi omistaja sanoo kaikki työntekijäsi ja esimiehesi irti. He lähtevät kaikki siltä seisomalta omille teilleen.

Seuraavana päivänä yritykseen tulee uusi joukko saman alan ammattilaisia, mutta he eivät ole koskaan kuulleet palvelustasi. Jos he alkavat heti tuottaa samaa palvelua kuin ennenkin, palvelusi on hyvin tuotteistettu.

Uusi henkilöstö voi toimittaa vuosia kehitettyä palvelua, jos se hyvin dokumentoitu. Ohjeistus on edellytys sille, että palvelutuotteesi voi monistua.

Palvelun suunnittelu, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset ja graafinen ilme on talletettu ja ohjeistettu niin yksityiskohtaisesti, että pätevä henkilö voi tuottaa palvelua sen perusteella.

10 helppoa keinoa pelotella asiakasta

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

1. vetelän kädenpuristuksesi
2. halvan käyntikorttisi
3. epäsiistin olemuksesi
4. savuttavan autonromusi
5. sotkuisen työpöytäsi
6. materiaalisi paino- ja kielivirheet
7. puuttuvat tai suttuiset esitteesi
8. myöhästymisesi
9. puhelimesi, johon ei kukaan vastaa
10. loputtomat selittelysi ja epävarmuutesi

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

Jokainen palvelujen toimittaja kopioi aikaisemmista töistään sopivia osia, muokkaa niitä uusien asiakkaiden tarpeisiin ja säästää siten aikaansa. Ammattilainen on sen verran laiska ja viisas, että hän tuskin haluaa aloittaa alusta kerta toisensa jälkeen.

Palvelukehityksen marssijärjestys on likimain seuraava:

1. **Osa toimintamalleista erottuu joukosta.** Ensimmäisiä tuotteistuksen ituja on havaittavissa, kun asiantuntija monistaa hyväksi havaitsemaansa toimintamalleja. Projekteista erottuu tehtäväkokonaisuuksia, jotka toistuvat suunnilleen samanlaisina hankkeesta toiseen.
2. **Palvelu hahmottuu.** Se saa nimen. Myös palvelun hinta alkaa löytyä. Hintalappu vaihtelee vielä tapauksittain, koska myös palvelun sisältöä räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Esimerkiksi yksinkertaiset koulutuspalvelut voivat toimia jo tässä vaiheessa aivan hyvin ja kannattavasti.
3. **Toimitussisältö vakiintuu.** Kolmannessa vaiheessa palvelun toimitussisältö vakiintuu niin paljon, että myös hinta on mahdollista muuttaa kiinteäksi. Myyjä saattaa jo vastata kieltävästi, jos asiakas pyytää rikkomaan palvelun formaattia.
4. **Palvelu monistuu perimätietona.** Kun palvelun sisältö on vakiintunut, asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan toimittamaan palvelun likimain samoin kuin hän itse tekisi. Tämä on yksi ratkaisevista vaiheista. Jos osaaminen on tuotettavissa ilman "alkuperäistä" asiantuntijaa, palvelu alkaa monistua.
5. **Palvelu monistuu yrityksen ulkopuolella.** Viidennelle portaalle ei enää kukaan nouse ilman tietoista päätöstä. Työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimallien ja koulutusmateriaalien ansiosta palvelu on toistettavissa jopa oman yrityksen ulkopuolella siitä riippumatta, ovatko palvelun alun perin kehittäneet asiantuntijat enää käytettävissä vai eivät.
6. **Palvelu on jälleenmyytävä.** Sitä ole enää edes tarkoitus toimittaa omin voimin. Paketti on valmis lisensoitavaksi ja jaeltavaksi kumppaniverkon tai jälleenmyyjien avulla. Kehittäjä hioo palvelua järjestelmällisten tuotekehitysmenetelmien avulla. Hän keskittyy tuotteistamiseen, lisensointiin ja markkinointiin. Kilpailijoiden on vaikea päästä samalle tasolle ilman merkittäviä investointeja.

Näiden kuuden vaiheen jälkeen lienee jo franchising-konseptin vuoro. Palvelutuotteiden lisäksi lisenssipakettiin tulee mukaan valmiiksi mietitty ja testattu liiketoimintamalli.

Kymmenen pisteen tuotteistus?

Franchising-yritykset perustuvat käsikirjaan, joka parhaimmillaan ohjeistaa yrityksen liiketoimintamallin pienintä piirtoa myöten. Franchising-käsikirjan avulla yrittäjä voi levittää ja monistaa jopa kokonaisen liiketoimintakonseptin yhä uusien ihmisten voimin.

McDonald'sin ravintolakonsepti on palvelubisnestä, vaatii huomattavasti asiantuntemusta ja monistuu erittäin tehokkaasti. Ravintoloita on yli sadassa maassa (yhteensä noin 30 000) ja yritys palvelee 50 miljoonaa asiakasta päivittäin. Ja kuten McDonald's itse sanoo, se palvelee yhtä asiakasta kerrallaan.

Nyt karu totuus alkaa paljastua. Tuotteistaminen ei olekaan rakettitiedettä. Tuotteistajan pitäisi pusertaa raa'an palvelun seuraksi välineitä, joista suurin osa on vain erilaisia dokumentteja. Tätä ankeaa tosiasiaa moni tuotteistaja kiertelee ja kaartelee. Harva meistä rakastaa dokumentointia. Se ei kuullosta esimiesten, kollegojen tai sukulaisten mielestä lainkaan seksikkäältä puuhalta.

Jokainen työasemansa ääressä naputteleva ottaa vastaan, käsittelee ja lähettää dokumentteja aamusta iltaan. Se on muuttunut nopeasti aikamme "paskaduuniksi", jonka saisi mieluiten hoitaa joku muu.

Ammattilaiset keskittyisivät mieluummin visiointiin ja muihin kiinnostaviin johtotehtäviin.

Tuotteistaminen on pahasti kesken, jos palvelusi on pelkkä ohjeistamaton ajatus. Se on likimain nollan arvoinen. Sama pätee toisin päin. Dokumentaatio ilman sisältöä vasta turhaa onkin.

Tuotteistajan pikaopas 3: Lentäjän 7 neuvoa johtajalle

Opas kertoo, miten otat tarkistuslistat käyttöön palvelubisneksessäsi. Saat hyviä vinkkejä, joiden avulla toimitat palveluasi entistä täsmällisemmin ja tasalaatuisemmin.

*Lue lisää ja tilaa opas osoitteessa:
ediste.fi/pikaoppaat*



Ota oppia ravintolasta

Ravintola-alalla on lähes kaikki tuotteistavat toimintansa. TV-kokit ovat osoittaneet, että ravintolassa tarjotaan mitä suurimmassa määrin asiantuntija-palveluja.

Hyvää ruokaa ei osaa tehdä kuka tahansa, etenkin tasalaatuisesti ja suuria määriä. Viimeistään viinejä valittaessa asiantunteva myyjä on arvossaan.

Ravintolan asiakas räätälöi harvoin ruokansa alusta loppuun. Keittiömestari on pohtinut etukäteen, mikä hänen asiakkailleen kelpaisi. Hän on siis tuotteistanut.

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

Tämä perinteinen räätälöijän lähestyminen olisi varmasti ihan toimiva, jos asiakkailla on todella paksu lompakko ja halua odotella lempiruokaansa tunti-tolkulla. Mutta ruokaansa kärsimättömästi odottavien vakioivitsi pilkille lähte-neestä kokista muuttuisi todeksi.

Esimerkki saattaa tuntua huvittavalta. Kuitenkin suurin osa asian-tuntijoista haluaa toimia räätälöiperiaatteella vuodesta toiseen. "Kun olemme niin kovia asiantuntijoita, pystymme loihtimaan mitä ikinä asiakas haluaakin", he väittävät.

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

Ravintolayrittäjälle on itsestään selvää, että hän monistaa osaamistaan. Hän päättää, millaiselle kohderyhmälle ravintola on tarkoitettu, millaisia annoksia ruokalistalla ja mitä ne maksavat.

Yksikään yrittäjä ei voi kalastaa asiakkaikeeseen maailman kaikkia ihmisiä. Hänen on tehtävä valintoja. Jos joku ei pidä voimakkaasti maustetusta ruoasta, häntä on turha houkutella thaimaalaiseen ravintolaan.

Yrittäjä ei edes yritä miellyttää kaikkia. Hän keskittyykin siihen, että todelliset thaimaalaisen tulisen sapuskan ystävät tulevat toistekin.

Mikä ero on kokilla ja ravintoloitsijalla?

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

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

Varmasti hyvä ruoka on tärkeää. Mutta se yksin ei riitä alkuunkaan. Ravintoloitsijan täytyy osata myös tuotteistamista, prosessikehitystä, henkilöstöhallintoa, taloutta, myyntiä, markkinointia ja vaikka mitä. On vaikeampaa suunnitella menestyvä konsepti kuin kokkailla yksittäisiä annoksia.

Miksei ravintola ole riippuvainen yksittäisistä ammattilaisistaan?

Keittiömestari päättää, mitä ravintolassa tarjoillaan. Jokaisen keittiössä työskentelevän ei tarvitse olla palkittu mestarikokki. Silti ravintola voi tarjota asiakkailleen huippuruokaa. Se johtuu siitä, että ruoka valmistetaan reseptin perusteella.

Tietysti työntekijöiden on oltava taitavia ammattilaisia. Mutta heidän ei tarvitse olla uskomattomia tähtiä. Asiakkaan ei tarvitse tietää, kuka annoksen valmisti. Hyvin laaditut reseptit ja niiden tukena olevat prosessit takaavat laadun.

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

Miten ravintola ratkaisee asiakaskohtaiset tarpeet?

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

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

Menet ravintolaan neljän hengen seurueessa. Yksi kärsii laktoosin aiheuttamasta vatsan murinasta. Toinen ei syö kuin vaaleaa lihaa. Jokaisen tilaama ateriakokonaisuus on erilainen.

Asiakas voi valita kymmenestä vaihtoehdosta sekä alkuruoan, pääruoan että jälkiruoan. Se tarkoittaa, että keittiömestari on suunnitellut 30 eri annosta. Niiden avulla hän tuottaa tuhat ($10 * 10 * 10 = 1\,000$) erilaista kokonaisuutta.

Miten kokki voi tietää, miten nälkä asiakkaalla on?

Jos it-konsultti päättäisi ravintolan hinnat, hän kieltäytyisi heti moisesta arvailusta. Eihän hän voi tietää, miten paljon tai kauan kukin asiakas haluaa syödä. Entäs jos ravintolaan eksyy viikon sissikeikan päätteeksi ryhmä varusmiehiä, joilla on tapana ahmia tuhkakkin pesästä?

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

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

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

Entä jos asiakas tilaa annoksen, jota listalta ei löydy?

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

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

Ravintolassa harva edes yrittää ostaa muuta kuin listalta löytyvää. Ja jos yrittäkin, tuskin hän siitä loukkaantuu, jollei asia järjesty. Osaansa tyytymätön koukatkoon vaikka K-kaupan kautta kotiin ja käristäköön kokkelinsa itse. Kaikille asiakkaille ei kannata yrittää olla mieliksi.

Kuka tarvitsee kynttilöitä, kun sähkövalokin on keksitty? Ilmeisesti aika moni, sillä tuikut ovat pelkästään Yhdysvalloissa parin miljardin euron bisnes.

Miksi ravintolat kaatuvat niin usein?

Ravintola-alalla on todella paljon surkeita yrityksiä. Konkursseja riittää, oli nousu- tai laskukausi. Osa yrittäjistä ei osaa pyörittää edes yrityksen perusprosesseja. Verot ovat maksamatta, salissa ei ole moppia nähtykään ja henkilöstö kyllästyy poukkoilevaan pomotukseen.

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

1. **Yrittäjä kopioi tuotteistuksensa muilta.** Hän tarjoaa samaa mallia kuin muutkin lähiseudun ravintolat. Asiakkaat suuntaavat paikkoihin, joilla on omaperäinen konsepti.
2. **Yrittäjä ahnehtii lisää asiakkaita.** Hän alkaa tarjota kaikkea kaikille. Kuitenkin sekä intialaista, pakistanilaista, kiinalaista että egyptiläistä ruokaa tarjoava ravintola kertoo käytännössä, ettei se osaa tehdä minkään lajin parhaita herkuja.
3. **Kokki on liian kunnianhimoinen.** Hän suunnittelee niin mutkikkaita ruokalajeja, että vain hän itse pystyy valmistamaan niitä. Hänestä tulee pullonkaula, jota kukaan ei voi korvata. Yksikin sairausloma pilaa kaiken. Kiireisinä aikoina asiakkaita on mahdotonta palvella riittävän ripeästi. Enemmistö asiakaista pitäisi enemmän yksinkertaisista ja selkeistä annoksista.
4. **Ravintolalla on liikaa tuotteita.** Keittiössä on oltava valtavasti erilaisia raaka-aineita. Kun menekkiä on mahdoton tietää tarkasti, käyttämättömän roskiin menevien raaka-aineiden osuus kasvaa. Kun ruokalajeja on kymmeniä, kukaan ei opi valmistamaan niitä todella hyvin. Asiakkaat eivät osaa valita. Mikään annoksista ei nouse maineeseen, josta ravintola tunnettaisiin.

Nämä ongelmat näkyvät aivan samoin myös muiden alojen asiantuntijayrityksissä:

- “Mekin teemme tosi luovia mainoksia!” (Kuten tuhat muuta mainostoimistoa)
- “Meiltä saa sekä kodin siivousta että lakimiespalveluja!” (Kun firmalla on kaksi fokusta, sillä ei ole yhtään fokusta)
- “Olemme suunnitelleet niin vaativan palvelun, ettei sitä pysty kukaan muu kopioimaan!” (Palvelua ei voi monistaa, vaan sen jokainen toimitus on revittävä omasta selkänahasta)
- “Meiltä löytyy laajoja kokonaisratkaisuja joka lähtöön!” (Asiantuntija ei ole erityisen hyvä missään)

Herätä piilevät tarpeet

Saatat löytää markkinoiden piilevät tarpeet, kun tuotteistat tylsätkin palvelusi. Älä odota, että joku pyytää vaan kääri hihasi. Tarjonta luo kysyntää.

Monet asiantuntijapalvelut ovat epäseksikkäitä. Kukaan ei pohdi vuoteessaan ensimmäiseksi aamulla, että “ihanaa, saan tänään ostaa taas uuden asiantuntija-palvelun!”

Sellaisia kuitenkin valtaosa etenkin yrityksille myytävistä palveluista ja tuotteista on.

Asiakas on otus, joka ostaa vain jotain sellaista, jota hän a) tarvitsee tai b) haluaa. Jos tuotteesi ei ole kumpaakaan, ala katsella uutta työpaikkaa.

Applen iPod on esimerkki hittituotteesta, jota ei kukaan tarvitse. Silti miljoonat haluavat sellaisen. Viagraa tuskin kukaan haluaa. Mutta sitäkin useampi mies tarvitsee pillerinsä.

Asiakkaan ongelmaa ei kuitenkaan tarvitse kauan etsiä. Keskityt vain ratkaisemaan murheen, jota liikehenkilö X kiroilee joka viikko yrityksessä Y. Mikä parasta, narinan määrä on vakio. Kun olet rahastanut yhden ratkaisun, asiakas alkaa valittaa jostain muusta.

Huomaa, ettei ostajaa kiinnosta pätkän vertaa, mihin suuntaan bitti kiertää rakkineesi syövereissä. Älä elvistele algoritmeillasi. Tärkeintä on, että pystyt ratkaisemaan asiakastasi korventavan ongelman.

Miksi siis tuotteistaa sellaista palvelua, jota kukaan ei ole huomannut edes pyytää?

Tuotteistaminen kannattaa juuri siksi, että markkinoille jää aukkoja ja mahdollisuuksia. Niihin kukaan ei välitä tai huomaa iskeä.

Palvelun kysyntä lähtee usein kasvuun vasta, kun asiakkaille on ensin kunnon tarjontaa. Yksi syy piilee pahimmassa kilpailijassasi, joka on asiakas itse.

Jos ostaja on aina tottunut tekemään jonkin asian omin voimin, hän saattaa pitää sitä työnsä oleellisena osana. Vasta kunnollinen vaihtoehto saa hänet – tai hänen esimiehensä – pohtimaan, mikä on oikeastaan tehtävä itse ja mitä voisi ostaa palveluna.

Rakenna tuotteesi niin, että se vetoaa
sekä julkisiin että yksityisiin motiiveihin.

Myy palvelu ensin, kehitä vasta sitten

Anna asiakkaallesi houkuttava lupaus jo siinä vaiheessa, kun palvelusta on valmiina vasta kaunis ajatus. Pystyt toimittamaan kelvollisen palvelun, kun sen aika on.

Yksi syy tähän on monissa viiveissä, jotka ovat usein väistämättömiä:

- Jos palvelu on kallis tai mutkikas, se on kaupattava henkilökohtaisesti. Myyjät ampaisivat kentälle ja esittävät törkeän lupauksesi. He käyvät esittämässä palvelutuotteen, kirjoittavat tarjouksia ja käyvät neuvotteluja. Tähän vaiheeseen saattaa kulua kuukausia ennen ensimmäistäkään tilausta.
- Myyjäsi on saattanut ilmoittaa asiakkaalle heti neuvottelujen aluksi, että palvelusi toimitukset alkavat kolmen kuukauden kuluttua tilauksesta. Se tuskin on kaikille asiakkaille ylipääsemätön ongelma.
- Tarjoat ensimmäisille asiakkaillesi pilottitoimitusta, jonka toimitus etenee tavanomaista hitaammin. Vastalahjaksi pilotin tilaaja saa esimerkiksi ylimääräistä palveluasi ja mahdollisuuden vaikuttaa palvelutuotteen sisältöön.

Näin tuotekehittäjäsi ehtii pohtia lunastusta lupauksellesi kaikessa rauhassa jopa 3–6 kuukautta ennen ensimmäistäkään toimitusta.

Järkyttävän suosittu ja kannattava iPod-soitin tuli markkinoille kuudessa kuukaudessa siitä, kun idean isä **Tony Fadell** oli ottanut Appleen yhteyttä. Tuote eteni markkinoille salamavauhtia siksi, että tuotekehittäjät ostivat laitteen perustekniikan muilta yritysiltä sen sijaan, että olisivat ryhtyneet kehittämään sitä itse.

Nyt monet suomalaiset tuotekehittäjät alkavat tuhista niin, että nenäkarvat väpättävät. He narisevat, että esimerkiksi Microsoft on aina myynyt kesken-eräisiä tuotteita ja paikannut sitten niiden puutteita vuosikaudet. On kuitenkin hyvä muistaa, että **Bill Gates** on pysynyt maailman rikkaimpien joukossa pitkään.

Voisitko laatia ensin lupauksen ja kehittää palvelusi vasta, kun joku on ostanut. Jos kukaan ei osta, miksi haaskaisit rahaa turhan palvelun kehittämiseen?

Liian monet tuotekehittäjät viilaavat ja säättävät tuotetta, jotta se olisi täydellinen. Vasta sen jälkeen he uskaltavat aloittaa markkinointi- ja myyntityön.

On tietenkin selvää, että esimerkiksi uuden lääkkeen kehittämiseen kuluu helposti yli kymmenen vuotta. Sitä ei kannata mennä lupaamaan asiakkaille ennen aikojaan.

Mutta palvelu toimii toisin. Kokenut asiantuntija voi monissa tilanteissa toimittaa sen aivan sujuvasti ilman ennalta sovittua prosessia. Yksittäisissä tapauksissa sillä ei ole niin suurta merkitystä, mitä reittiä hän etenee maaliin. Pääasia on kuitenkin, että asiakas saa sitä, mitä hän tilasi.

Huomattava osa asiantuntijapalveluista on pelkkää tuotteistamatonta improviointia. Silti toimitukset onnistuvat. On tietenkin aivan toinen asia, onko tämä kovin kustannustehokasta tai monistuvaa. Mutta tilapäisenä keinona se riittää, jollei tuotteistettu palvelu ole vielä valmis.

Toki palvelu voi myydä hyvin ja osoittautua pommiksi vasta toimitusvaiheessa. Mutta onneksi monet huonot palveluaihiot paljastuvat jo myyntivaiheessa. Säästät valtavasti tuotekehityspanoksia ja pääset etenemään uuteen suuntaan niin pian kuin suinkin. Kannattaa siis epäonnistua mahdollisimman nopeasti ja edullisesti.

10 keinoa poistaa riskin tunnetta

Mieti, voitko hyödyntää omassa palvelussasi myös näitä riskinpoistajia:

1. Koekäyttö lisää kaupan todennäköisyyttä.
2. Standardit ja sertifikaatit merkitsevät laatua.
3. Vakuutus suojaa asiakasta epämiellyttäviltä yllätyksiltä.
4. Tukipalvelu kertoo asiakkaalle, että yrityksesi aikoo huolehtia hänestä myös kauppojen jälkeen.
5. Myönteinen julkisuus houkuttaa asiakkaita.
6. Palkinnot ja testitulokset saavat tuotteesi erottumaan.
7. Osamaksu ja -toimitus pilkkoo riskin.
8. Yrityksesi sijainti kertoo uskottavuutesi.
9. Yrityksesi ikä vakuuttaa jatkuvuudesta.
10. Yrityksesi vakavaraisuus on menestyjän merkki.



Noudatatko hienosti väärää suunnitelmaa?

Toisinaan kouraan sattuu kirja, joka todella vääntää aivot uuteen asentoon. Yksi niistä on The Lean Startup, jonka on kirjoittanut **Eric Ries**.

Opuksen nimestä voisi kuvitella, että se on tarkoitettu vain aloittaville yrittäjille. Todellisuudessa jokaisen tuote- tai palvelukehitysohjelman käynnistävän johtajan pitäisi lukea teos.

Ries on miettinyt vakuuttavan vastauksen ehkä bisneksen tärkeimpään yksittäiseen kysymykseen. Se on ongelma, joka raastaa jokaista tuotekehittäjää, markkinoijaa ja myyjää päivästä toiseen.

“Mistä tiedämme, millaisen tuotteen tai palvelun asiakas todella haluaa?”

Tässä vaiheessa tuhannet tämän oppaan lukijat ihmettelevät, että miten niin: “Totta mooses ainakin me tunnemme asiakkaidemme tarpeet!”

Etenkin jo kauan menestyneen firman asiantuntijat saattavat ajatella näin. Mutta onko se totta?

Esimerkiksi Nokia on pulassa juuri siksi, että vuoden 2007 paikkeilla sen ote lipesi. Yhtiön johto ei enää äkännyt, mistä asiakkaat olisivat valmiita maksamaan.

Juuri aloittaneessa yrityksessä tilanne on päivänselvä. Asiakkaita ei vielä ole. Koko bisnes perustuu toivoon, arvauksiin ja oletuksiin siitä, mitä joku saattaisi ostaa.

Usein arvaushöttö on koottu liiketoimintasuunnitelmaksi. Sitä johtajan on sitten noudattaminen. Muuten ei hyvä heilu.

Mutta entä jos pisinplääniin kirjattu toiveajattelu ei tunnu toimivan?

1. Ensinnäkin yrittäjä tai johtaja alkaa vaistomaisesti pelata aikaa. Suunnitel-
mahan saattaa olla ihan hyvä. Toivo elää niin kauan, kun päinvastaisesta ei
ole todisteita.
2. Toiseksi hän vähättelee asiakasehdokkaiden vääriä ja tyhmiä näkemyksiä.
Myyjät etsikööt fiksumpia ostajia.
3. Kolmas hyvä konsti on rakentaa menestysnäytelmä. Se taas perustuu usein
näyttäviin mittauksiloksiin, joiden perusteella firma kasvaa hienosti.

Hyviä itsepetosta ruokkivia mittareita ovat esimerkiksi verkkosivujen kävijä-
määrät tai maksetun markkinoinnin tuottama pöhinä. Ne eivät kuitenkaan
todista mitään siitä, että yritys olisi onnistunut luomaan kestäviä asiakassuhteita.

Tuloksena on usein merkillinen pattitilanne. Kaiken pitäisi olla periaatteessa
kunnossa. Mutta kassaan ei vain kerry myyntituloja.

Pomo ei oikeastaan halua kuulla asiakkaan tuomiota. Ei sitä halua tuotekehittä-
jäkään. Kaikkein viimeiseksi sitä kaipaa rahoittaja.

*Kukapa haluaisi todeta noudattaneensa hienosti suunnitelmaa,
joka oli väärä?*

Mielestäni Riesin kirjan tärkein idea onkin se, ettei bisnestä kannata rakentaa
spekulaation varaan – ei ainakaan kovin kauan. Siinä ei kerta kaikkiaan ole
mitään järkeä, vaikka 999 yrittäjää ja johtajaa tuhannesta tekee täsmälleen niin
tälläkin hetkellä.

Mikä olisi sitten parempi tapa?

Tuote- tai palvelukehittäjän on hylättävä perinteiset, umpikujaan johtavat
suunnitelmat. Hänen on hyväksyttävä se, että hän voi vain arvata, mitä asiakas
saattaisi haluta.

Arvauksen perusteella on rakennettava niukin mahdollinen tuote. Sitten on
testattava, mitä asiakkaat siitä tuumivat. Pian mittaukset kertovat, oliko
arvaus oikea.

*Jokainen tuoteversio, tuotteen uusi ominaisuus, markkinointikampanja tai
mikä tahansa bisnesoperaatio tulee rakentaa testiksi.*

Ries käyttää yhtenä esimerkkinä TurboTax-sovelluksen kehittänyttä ohjelmisto-
yritystä, joka testaa asiakkaillaan jopa 70 tuotemuutosta viikossa. Mutta sama
periaate toimii toimialasta riippumatta.

Tuloksena on oppimisprosessi, joka ohjaa tuotekehittäjät väkisinkin oikeaan
suuntaan.

*Arvailu on hölmöä. Rakenna koko bisnekseksi jatkuvaksi asiakastarpeiden testi-
laboratorioksi.*



Miten kasvatat tuottojasi tuotteistamalla?

Tuotteistamalla teet ostamisesta helppoa. Jokainen ostaja törmää ajoittain myyjiin, joilta tuntuu olevan lähes mahdotonta ostaa mitään. Asiakas hankkii haluamansa myyjästä huolimatta.

Myös tuotteen on oltava suorastaan epäreilun ylivoimainen, jos aiot saada siitä keskimääräistä parempaa katetta.

1 Erotu kilpailijoistasi

Valitse viisi suurinta suomalaista it-yritystä, lakiasiaintoimistoa, mainostoimistoa tai toimitilavälittäjää. Etsi yritysten web-sivuilta, mitä ne kertovat tekevänsä. Pudota kukin kuvauksista omaksi PowerPoint-sivukseen. Hävitä kuvauksista yritysten nimet. Näytä sivuja yritysten asiakkaille – tai vaikka kyseisen toimialan ammattilaisille. Pyydä yleisöä yhdistämään kuvaukset ja piilottamasi yritysten nimet toisiinsa.

Hämmästy, miten vaikea edes valitsemiesi yritysten omien työntekijöiden on arvata, mistä firmasta mikin kuvaus puhuu.

Mitä oma yrityksesi kertoo web-sivuilla, esitteessä tai vuosikertomuksessa itsestään? Tyypillisiä laatusanoja ovat

”luotettava, vakavarainen, nuorekas, dynaaminen, edelläkävijä, osaava, kansainvälinen, kasvava, kannattava, johtava ja asiakaslähtöinen.”

Mitä järkeä on käyttää moisia määreitä, jos yksikään yritys ei koskaan sano päinvastaista. Vai oletko joskus itse nähnyt, että jokin yritys kertoisi olevansa

”epäluotettava, konkurssin partaalla, kalkkeutunut, perässähihtäjä, tumpelo, nurkkakuntainen, kutistuva, kannattamaton, luuseri ja itsekeskeinen?”

Jos yksikään yritys ei koskaan kuvaile itseään näin, myös ensimmäisen listan sisältämien myönteisten laatusanojen informaatioarvo on nolla. Ne ovat itsestään-selvyyksiä, joita ei ole mitään järkeä erikseen mainita.

Kuitenkin yritysten ylivoimainen enemmistö haaskaa höpinöillään ihmisten aikaa ja vähättelee heidän älyään. Ostajaehdokkaiden on lähes mahdoton erottaa, kuka tarjoaisi juuri hänen tarpeeseensa sopivinta ratkaisua.

Kävin kerran espoolaisessa kodinkoneliikkeessä. Seinustalla oli pitkä rivi jääkaappipakastimia. Ne kaikki näyttivät aivan samanlaisilta. Kysyin kauppiaalta, minkä ostaisin. Hän vastasi napakasti: “No kuule. Ne ovat kaikki valkoisia ja sisällä on valo. Että valitse siitä.”

Kun myyjä ei osaa nostaa tuotettaan joukosta, asiakas ei pysty päättämään. Harva uskaltaa investoida arpomalla. Virheen pelko ja riskin tunne kasvavat niin suuriksi, että ostaja jättää mieluummin kaupat sikseen.

Vaikka palvelusi olisi kuinka hyvä, siinä olisi syytä olla edes joitain kilpailevista tuotteista selkeästi erottuvia piirteitä. Jos rivistössä olisi ollut vaikkapa kirkkaan punainen jääkaappi, olisin saattanut iskeä silmäni siihen. Tarjoa siis asiakkaallesi mahdollisuus valintaan.

Älä keskity kehumaan, että olet niin tavattoman hyvä. Kaikki ovat mielestään alansa ehdottomia ykkösiä. Sillä tiedolla ei siis ole asiakkaallesi mitään arvoa. Kerskumalla etäännytät asiakastasi. Kerro mieluummin miten poikkeat muista.

Kerro siis omasta palvelustasi heti, kenelle se on tarkoitettu ja minkä mahdollisen ongelman se ratkaisee. Selvitä myös, miten palvelusi eroaa muista palveluistasi.

Saako kilpailijoita verrata?

Miten käy, jos asiakkaasi on kuullut esimerkiksi neljän tasavahvan kilpailijasi myyntipuheet? Häveliäisyyttäsi jätät kilpailijavertailusi kertomatta. Ostaja ei kykene erottamaan tuotteita toisistaan. Kaupat jäävät solmimatta. Kenen etu se on?

Hyvä myyjä asemoi palvelunsa kilpailijoihinsa nähden. Se on todellista ammattitaitoa, joka palvelee hämmennyttä asiakasta.

Kilpailijoiden heikkouksista ei tarvitse silti sanoa sanaakaan. Rienaava asenne saattaa viihdyttää kuulijoita joskus, mutta myyntitilanteessa sellainen ei edistä mitään. Laadi sen sijaan myyjäsi käyttöön asiallinen kilpailijavertailu, joka perustuu tietoon ja tosiasioihin. Kerro asiakkaalle kunkin kilpailijan vahvuudet.

Ellet tiedä jotain yksityiskohtaa omastasi tai kilpailijasi palvelusta, jätä sepitteet sikseen. Jos asiakas päätyy kilpailijaan, oma tuotteistuksesi, myyjäsi tai yrityksesi ei ollut hänelle riittävän hyvä.

Näin urkit kilpailijoitasi:

- Tietysti olet jo tutkinutkin kilpailijan web-sivut.
- Käy katsomassa kilpailijan esityksiä messuilla ja seminaareissa.
- Kysy kilpailijan asiakkailta mielipiteitä.
- Tilaa kilpailijan asiakaslehti tai uutiskirje.
- Hanki kilpailijan luotto- ja tilinpäätöstiedot sekä avainhenkilöiden taustat.
- Tilaa kilpailijan palvelu itsellesi ja katso, mitä tapahtuu.
- Seuraa tiedotusvälineistä kilpailijan markkinointia, nimityksiä, julkistuksia ja työpaikkailmoittelua.

Toimitko moraalityyppisesti, jos keräät kilpailijasta tietoa? Et tietenkään, kun pitäydyt julkisissa lähteissä.

Eric Ries on kirjoittaa mainiossa kirjassaan *The Lean Startup*, että on turha yrittää arvata, mitä asiakas haluaa. Eihän ostaja usein tiedä sitä itseään.

Sen sijaan koko bisnes pitäisi rakentaa jatkuvien, toistuvien testien varaan. Niiden avulla selviää nopeasti, ovatko omat oletukset asiakastarpeista edes hehtaarilla.

Kuinka Sampo hylkäsi minä-minä-puheet?

Keskimääräinen pankki markkinoi tilejä, lainoja, vakuutuksia, rahastoja, verkko-pankkipalveluja sekä maksu- ja luottokortteja. Tuotteita on satoja.

Sampo markkinoi 2000-luvun puolivälissä esimerkiksi asuntolainapäätöstä tunnissa, opiskelijan opintotukipakettia, henkilökohtaista talousarviota ja kohtuullisen koron käyttölainaa.

Mitä eroa näillä kahdella lähestymisellä on?

Perinteinen pankki latoo asiakkaansa eteen listan varsin teknisiä tuotteita, kuten lainoja. Paketit ovat niin mutkikkaita, että asiakkaan on erikseen allekirjoitettava paperi, jossa hän vakuuttaa ymmärtäneensä lainan ehdot (vaikkei ole niitä ymmärtänyt).

Sama pätee moniin rahastotuotteisiin. Asiakkaalla on varsin usvainen kuva siitä, miten esimerkiksi vapaaehtoinen eläkesäästäminen toimii. Se ei ole kovin yllättävää, kun edes vakuutusyhtiöistä ei tahdo löytyä asiantuntijoita, jotka osaisivat selittää järjestelmän periaatteita selkokielellä. Asiakas joutuu vain luottamaan, ettei maineestaan tarkka pankki varmaankaan voi huijata häntä kovin pahasti.

Sampo otti muita reippaammin lähtökohdakseen asiakkaan tilanteen ja polttavan ongelman. Kun asuntoa pitkään etsinyt pariskunta löysi unelmiensa kodin, se todennäköisesti houkutti muitakin ostajia. Silloin oli kiire varmistaa, että rahoitus on kunnossa.

Sammon kohtuullisen koron käyttölaina sopi himoshoppailijalle, joka on innostunut vinguttamaan luottokorttiaan liian innokkaasti Stockmannin hulluilla päivillä. Hän saattoi korvata isoa korkoa tikittävät luottokorttivelkansa yhdellä hiukan maltillisemmin hinnoitellulla lainalla.

Perinteinen pankki esittelee asiakkailleen niitä samoja palveluita, joista se on aina saanut elantonsa. Pankin markkinoija toivoo, että asiakas huomaisi pankin peruspalveluiden ratkaiseva hänen polttavat ongelmansa. Tietysti se toimii usein. Jos asiakkaalla on mielessään, että hän tarvitsee lainaa, silloin hän varmasti ymmärtää kysyä pankista lainaa.

Mutta jos pankin on tarkoitus saada hankituksi uusia asiakkaita ja valloitetuksi uusia markkinoita, silloin sen tulisi ratkaista ongelmia, joita kilpailijat eivät ole huomanneet. Ne ovat myös pulmia, joihin asiakkaalla ei ole valmista lääkettä. Jos ne lisäksi vaativat kiireistä hoitoa, aina parempi. Silloin ostajalle on halvan hinnan sijaan tärkeämpää esimerkiksi se, että hän saa ratkaisun ongelmaansa heti.

Sampo antoi asiakkaalleen jämäkän lupauksen. Asuntolainapäätös tunnissa oli lupaus, joka sai muiden pankkien puhemiehet piipittämään, että ”kyllä meiltäkin olisi saanut päätöksen tunnissa.” Kilpailijoiden kommentit tarkoittivat

suomennettuna, että periaatteessa olisi ollut joskus mahdollista toimia niin ripeästi, jos vain olisi arvattu, että sellainen ryntäily voisi olla jollekulle hötkyilevälle asiakkaille muka tärkeää.

Entä mitä tapahtui, kun Sammon sisällä joku ehdotti ensimmäisen kerran, että asuntolainapäätös tulisi järjestyä tunnissa?

Moni pankin työntekijöistä ajatteli, että lupaus on päähkähullu, koska sitä ei ollut mahdollista lunastaa. Siinä vaiheessa perinteisen pankin johtaja olisi tullut järkiinsä ja ollut ihan samaa mieltä. Pankin arvolle ja sopimaton idea olisi haudattu välittömästi.

Entä jos Sammon konttori ei pystyisi pitämään lupaustaan? Sitä varten tarjouksessa oli takaportti: ellei päätöstä syntynyt tunnissa, asiakas sai lainansa ensimmäisen vuoden ilman marginaalia. Siis olettaen, että hän ylipäättään saisi lainaa. Sitähän Sampo ei luvannut. Se lupasi vain lainapäätöksen, joka saattoi tietenkin olla myös kielteinen.

Entä toimiko sampolaisten lupaus?

Lupaus toimi mainiosti. Sammon asuntolainapotti kasvoi miljardilla eurolla vuodessa. Markkinat menivät uusjakoon, sillä Sampo tuplasi markkinaosuutensa lähes neljännekseen uusista asuntolainoista. Se on uutinen bisneksessä, jossa perinteisesti prosentin osienkin markkinamuutokset ovat olleet harvinaisia.

Opittavaa Sammon Asuntolainapäätös tunnissa -tuotteistuksesta

- Hyppy myyjälähtöisestä teknisestä toimittajasta asiakkaan polttavien ongelmien ratkaisijaksi näyttää helpolta ja ilmeiseltä jälkikäteen tarkasteltuna. Se ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin luulisi. Valtaosa yritysten markkinoijista ja tuotekehittäjistä on kyvyttömiä kääntämään näkökulmaansa.
- Laina on tietenkin Sammossakin laina. Se on todennäköisesti aivan samanlainen kuin muissakin pankeissa. Mutta ydintuotteen toimitusprosessiin liittyvä lupaus teki tylsästä perustuotteesta mahdollisen asuntonsa löytäneiden kannalta selvästi muita mielenkiintoisemman.
- Jos ei lupaa mitään, ei myöskään saa mitään. Kunnon lupaus vaatii asennetta. Rohkeat palkitaan.

Rohkea pitää olla, mutta hullunrohkeaksi ei silti tarvitse heittäytyä. Rakenna lupaukseesi takaportti varmuuden vuoksi. Se tarkoittaa toista lupausta siltä varalta, että ensimmäinen pettää. Tarinat kertovat amerikkalaisista yrityksistä, jotka pettävät lupauksiaan tahallaan, jotta pääsisivät hyvittämään ”epäonnistumisensa” asiakkaalle. Kunnollinen hyvitys kertoo asiakkaalle myyjän nöyryydestä, jota on harvinaista. Siksi sellainen asenne synnyttää jopa elinikäisiä asiakassuhteita.



Ruokolahti tappoi leijonansa

Kaksikymmentä vuotta sitten Saimaan rannalta kuului kummia. Poliisi sai ilmoituksen suuren kissaeläimen jäljistä 27. kesäkuuta 1992.

Kaiken lisäksi eräs nuoripari kertoi nähneensä lähistöllä, miten leijona oli ylittänyt tien.

Jättikattia ei koskaan löytynyt. Mutta käsitteenä Ruokolahden leijona jäi elämään.

Vuoden 2012 huhtikuussa kunnan asiat alkoivat luisua sivuraiteille. Kävi niin kuin usein yrityksissäkin: insinöörit, juristit ja kamreerit – tai ainakin heidän tositöt hengenheimolaisensa – lyövät viisaat päänsä yhteen.

Niinpä virkamiehet teettivät mielipidetutkimuksen. Kuten hyvin tiedämme, sen jälkeen organisaation selviytymismahdollisuudet kutistuvat rusinaksi.

Tilannetta voisi heikentää enää tsunami, heinäsiirakat tai Tasavallan presidentin vientipalkinto.

Jotenkin en siis ollut ällistynyt, kun mielipidetutkimus johti jo etukäteen päätettyyn tulokseen. Kunta päätti, ettei se enää käytä leijonaa markkinointinsa kivi-jalkana.

Kunnanjohtaja **Antti Pätälä** antoi Helsingin Sanomille lausunnon, jonka talletan ilman muuta arkistojeni helmeksi:

”Sen [mielipidetutkimuksen] mukaan leijona ei enää kanna vahvuutena. Meidän pitää löytää elementtejä, jotka ovat myös totta.”

Pätälä siis kuvittelee, että markkinointi perustuu faktoihin. Ikävä kyllä totuus on tylsä. Se ei tartu mieleen.

Hesari pyysi joulukuun puolivälissä 2010 pääkaupunkiseudun kehyskuntien kunnanjohtajia kertomaan yhdellä sanalla, miksi jonkun kannattaisi muuttaa juuri kyseiselle paikkakunnalle.

Nyt tehtäväsi onkin arpoa Ruokolahden jo päättämä uusi asemointi kahdeksan muun kunnanisan ehdotusten joukosta:

- Turvallista ja tilaa hengittää
- MaaseutuSaaristo
- Kivaa arjesta
- Luonnonläheisyys
- Luonnonläheinen palveluiden vieressä
- Urbaani vaihtoehto
- Elinvoimaa ja elämisen tilaa
- Lähellä luontoa
- Elämisen laatua

Kun Ruokolahti ei erotu edes yhdeksästä, miten se onnistuisi, kun vaihtoehtoja on monikymmenkertaisesti?

Kokoomuksen ponnisteluista huolimatta Suomessa on edelleen 336 kuntaa. Siinä on joukko, jonka kanssa Ruokolahti joutuu kilpailemaan veronmaksajista.

Menestyminen edellyttäisi hyvin poikkeavaa tarinaa. Tai valtavasti markkinointitirahaa. Ruokolahti tekee parhaansa, ettei sillä olisi pian kumppaakaan.

Mitä älyttömämpi tarina, sitä paremmin se erottuu.

Uskomushoitoja johtajille

Kävin juttelemassa tuotteistamisesta yrittäjien iltatilaisuudessa. Yleisössä istui myös Merja (nimi muutettu), jonka yritys tarjoaa hyvinvointipalveluja.

Merja kysyi jälkikäteen, miten hän saisi myyntipuheensa puremaan yritysten johtajiin.

Empaattinen henkilöstöpäällikkö kyllä kuuntelee sujuvasti. Mutta siihen projekti usein päättyykin. Viesti ei etene rahakirstun vartijalle. Tai jos eteneekin, se kaikuu kuuroille korville.

Merjan ongelma on yleinen.

Ensinnäkin HR-osasto on edelleen monen johtajan mielestä välttämätön paha. Siellä majailee hörhöjen joukko, joka ei osaa valita puoltaan. Firman taloudelliset tosiasiat eivät tunnu kuuluvan heille lainkaan.

Lisäksi pakolliset työhyvinvointitapahtumat ovat silkkaa piinaa. Yhä edelleen porukka pakataan tilausbusseihin vasten tahtoaan. Sitten körötellään jonkin ”virkistymään”. Mikä pahinta, pomon on teeskenneltävä, että hän on hengessä mukana.

Kaiken kukkuraksi henkilöstöpäällikkö on persaukinen. Hänen on manguttava viikkoraha jonkin bisnesyksikön vetäjältä, jolla on jumppapippaloiden sijaan kiireellisempääkin pohtimista.

Ehdotin Merjalle, että hänen olisi dollarisoitava. Toisin sanoen hänen on laskettava, miten hänen tarjoamansa palvelu muuttuu rahaksi. Kuinka paljon hän voi tuottaa asiakkaalleen lisää tulosta?

Jos johtaja ylipäättään kuuntelee, rahapuheesta hän saattaa kiinnostua.

Merja vastasi, että dollarisointi on tässä tapauksessa vaikeaa: ”Tohtoritkin väittelevät siitä, kuinka työhyvinvoinnin vaikuttavuutta mitataan.”

Naulan kantaan! Kaikki ovat yhtä mieltä, että Merjan palvelut ehkä tuottavat jotain. Mutta mitä ja miten? Sitä harva osaa konkretisoida.

Jos et pysty dollarisoimaan palvelusi hyötyä, johtajan näkökulmasta myyt uskomushoitoja.

2 Paketoi kokonaisuuksia

Tuotteistaminen voi merkitä sitä, että yhdistät sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään. Se helpottaa kummasti ostamista.

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

Häitä saa jo. Plus-ketjulla on paraikaa meneillään kolmen viikon internet-kampanja, jossa saa 2 222 eurolla siviilivihkimisen, avioehtosopimuksen, puhvetin 20 vieraalle, hotellin ja häilyön. Tempausta mainostetaan otsikolla "Tyyliillä naimisiin". Samainen ketju myy myös kokonaisia talopaketteja.

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

Matkatoimisto on esimerkki tuotteistajasta, joka paketoi tehokkaasti. Se kokoaa kuljetukset, majoitukset ja harrastusmahdollisuudet kokonaisuudeksi, joka on helppo ostaa.

Ikean menestyskonsepti sai alkunsa kolmen palvelun yhdistelmästä. Huonekaluliikkeen, huoltoaseman ja ravintolan paketti sai ruotsalaiset hyppäämään Saabiinsa ja hurauttamaan lihapullia popsimaan. Kokonaisuus oli asiakkaiden mielestä enemmän kuin osiensa summa.

10 tapaa monistaa asiantuntemusta

1. kirjat, julkaisut, sovellusohjeet
2. käsikirjat ja työohjeet
3. tarkistuslistat, lomakkeet, dokumenttimallit
4. videot, kaavioit, animaatiot
5. prosessikuvaukset
6. työmenetelmiä tukevat tietojärjestelmät
7. seminaarit, kurssit, valmennukset
8. koulutusmateriaali
9. kouluttajien koulutusmateriaali
10. palvelun jatkuva kehitys

3 Poista riskin tunne

Asiakas ostaa vain, jos hän voi allekirjoittaa tilauksesi turvallisiin mielin. Hyvin tuotteistettu palvelusi vaikuttaa asiakkaasta luotettavammalta kuin tuotteistamaton. Hän saa nopeasti käsityksen, mitä hänelle toimitat ja mihin hintaan.

Päinvastoin kuin saattaisi luulla, ”ihan kaikki on mahdollista” -tyyppisten palvelujen ostaminen ei asiakkaasta ole riskittömän tuntuista. Päinvastoin, sehän vain kertoo, ettei ole oikeastaan miettinyt lainkaan, mihin olisit erikoistunut.

Järkevä ostaja epäilee aivan oikeutetusti kaikkien alojen asiantuntijoita. Sopivasti rajaamastasi valikoimasta ostajan on helpompaa valita.

Mitä kalliimpi palvelusi on, sitä tarkemmin asiakkaasi tarkkailee kaikkia mahdollisia varoitusmerkkejä. Hän päättlee asioita hyvin nopeasti ja vähäisistä vihjeistä.

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

– *Helsingin Sanomat 3.10.2003*

Asiakkaan ensivaikutelma on vaikea muuttaa jälkikäteen. Ostajat ovat salamanopeita etenkin, kun he arvioivat firmasi henkilöstöä.

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

Kollegani uskoivat, että olisi mahdotonta todella nähdä mitään [web-sivusta] alle 500 millisekunnissa. Mutta he havaitsivatkin, että katsoja muodosti mielikuvansa jo ensimmäisen 50 millisekunnin aikana.

– *Gitte Lindegaard, Nature 13.1.2006*

Kanadalaistutkimuksen mukaan web-sivuillesi päätyvä surfaaja päättää siis sekunnin kahdeskymmenesosassa, kannattaako sivujasi tutkia tarkemmin. Jos ei, hän jatkaa matkaansa muualle.

Voit poistaa asiakkaan kokemaa riskiä on muutamalla yksinkertaisella keinolla.

Kerro, mitä edellytät asiakkaaltasi

Palvelusi voi olla asiakkaastasi liian mutkikas. Se saattaa edellyttää valmisteluja, joita asiakkaasi ei osaa tai halua hoitaa.

Selvitä jo etukäteen, millä edellytyksin palvelusi sopii asiakkaallesi. Tarvitseeko hän mutkikkaita sopimuksia? Onko hänen ensin käytävä kursseja? Mitä standardeja ostajan on noudatettava?

Paljasta tuotteen koko hinta

Etenkin yritysasiakkaalle hinta voi olla paljon muutakin kuin vain rahaa. Jos hän ei ole yrittäjä itse, hän ei käytä hankintaan omaa rahaansa.

Ostaja voi esimerkiksi olla hyvin huolissaan, miten iso vaiva palvelusi tilaamisesta syntyy hänelle itselleen tai hänen henkilöstölleen. Myyjillä puolestaan on taipumusta vähätellä asiakkaalle koituvaa työtaakkaa.

Myyjän vakuuttavuutta lisäisi kummasti myös se, jos hän edes joskus mainitsisi jonkin palvelunsa huonon puolen. Niin tyhmää asiakasta ei ole vielä näkynyt, että hän uskoisi törmänneensä virheettömään toimittajaan. Jos palvelutoimituksen jälkeen alkaa valjeta yllättäviä piilokuluja, joista myyjä varmasti tiesi, ostaja pitää myyjää aiheellisesti huijarina.

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

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

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

– Sievin Jalkineen toimitusjohtaja **Markku Jokinen**, *Kauppalehti* 23.5.2005

Toinen esimerkki hinnoittelun vaikeudesta tai helppoudesta on pullovesi, josta ihmiset maksavat kymmentuhattakertaisesti vesijohtoveteen verrattuna. Kuitenkin esimerkiksi Coca-Colan Dasani ja Pepsin Aquafina ovat nimenomaan vesijohtovesiä.

Päätä myyntihinta ensimmäisenä. Innovaatiot syntyvät niukkuudesta.

Miksei tuotteistus tahkoa pätäkkää?

Erään koulutukseni osallistuja esitti tuhannen taalan kysymyksen: “Mikä on yleisin syy, joka vie tuotteistusprojektin karille?”

Oikea vastaus on valjennut itsellenikin vasta aivan parin viime vuoden aikana. Olen nähnyt monta sikäli kummallista hanketta, että itse tuotteistusvaihe on onnistunut muikeasti. Mutta laskutus ei ole siitä kohentunut lainkaan.

Tuotteistuksesta maksaneen johtajan näkökulmasta lopputulos on joka tapauksessa surkea. Rahaa paloi, mutta luu jäi kouraan.

Mikä meni siis pieleen?

Vastaus on *sisäinen markkinointi*. palvelunsa hienosti tuotteistaneen yrityksen oma väki ei ostanut uutta pakettia. Eivät he siis koskaan sitä kenellekään tarjonneetkaan.

Moni tietää kokemuksesta, että asiakkaille olisi suorastaan helppo myydä. Ainakin, jos sitä vertaa firman omaan porukkaan.

Nurkissa vaanii joukko vastarannakiisiä. He haluavat itsepintaisesti myydä vain sitä, mitä aina ennenkin.

Käytännössä mitä hienoin uusi palvelu jää hyllyyn pölyttymään. Johtaja päättelnee helposti, että vika on itse tuotteistamisessa. Se on selvästi tehoton tapa, kun tulos ei parane pitkän vertaa.

Vuonna 2010 uusimme kaikki Huoneistokeskuksen palvelut. Tällä kertaa koko tuotteistusprojekti onnistui hienosti. Syy on selvä.

Tuotteistamiseen meni kaikkiaan pari kuukautta. Mutta sen jälkeen yrityksen johto käytti sisäiseen markkinointiin lähes vuoden.

Aikataulu kertoo, mistä on kysymys. Tuotteistaminen on tosi vikkellä hommaa verrattuna sitä seuraavaan sisäisen markkinoinnin vaiheeseen.

Toki Huoneistokeskuksella oli peräti 370 myyjää (joita myös kiinteistövälittäjiksi kutsutaan). Selvä se, että moisen joukkion muiluttaminen vaatii aikaa ja (sähkö) tupakkia.

Mutta olen huomannut, että sisäistä markkinointia tarvittaisiin jopa Edisteen kokoisessa, muutaman valopään organisaatiossa. Yksikään uusi palvelu ei lähde lentoon itsestään.

Jos tuotteistat kuukauden, varaa uutuuden sisäiseen markkinointiin kuusi kuukautta.

Kerro toimitussisältö

Monista palveluista on lähes mahdoton selvittää, mitä hintaan todella kuuluu. Kerro siis suoraan, mitä toimituksesi sisältää – ja mitä se ei sisällä. Mitä lisäosia olisi saatavissa lisähintaan? Mitä takuita annat? Mikä maksaa ja mikä on maksutonta?

Kerro, miten asiakas voi ostaa

Tiedotusvälineissä näkyy yllättävän usein kalliita mainoksia, joista ei käy lainkaan ilmi, miten palvelu olisi ostettavissa. Jopa yhteystiedot saattavat puuttua.

Kerro ostajalle:

- mitä esitietoja tarvitset, jotta voit myydä hänelle
- mistä myyjäsi ovat tavoitettavissa
- milloin yrityksesi on auki
- mistä toimipisteesi löytyy
- paljonko asiakkaalla on oltava rahaa
- mitä maksujärjestelyjä ehdotat
- miten ja milloin toimitat palvelusi
- miten käsittelet mahdolliset ongelmat.

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

Jaa moduuleiksi

Monet asiakkaistani valittavat, etteivät ostajat ymmärrä omaa etuaan. Kaikin puolin järkevä kokonaispalvelu ei käy kaupaksi.

Usko suosiolla, että konseptisi saattaa olla liian iso pala haukattavaksi. Jaa siis palvelusi osiin. Yritä myydä ensin yksi helposti ostettava osuus. Kun asiakkaasi on todennut yrityksesi luotettavaksi, voit myydä hänelle seuraavan osuuden.

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

Harva Mersu on identtinen. Kaikki ne rakennetaan kunkin asiakkaan toivomista moduuleista. Varusteyhdistelmiä on lukemattomia.

Konkretisoi palvelusi

Ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita. Voit myydä palveluasi vaikkapa laatikoissa. Se tarkoittaa, että asiakas saa esimerkiksi dokumentaatiota, DVD:n, asiakaskortin, avaimen, USB-muistipalikan tai jotain muuta

palveluusi luontevasti liittyvää paketissaan. Muita konkretisointitapoja ovat

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

Markkinoin 1990-luvun alussa tukipalvelusopimuksia tietokoneiden jälleenmyyjille. Alku sujui todella tahmeasti. Palvelumme ei käynyt kaupaksi ennen kuin teippasimme tukisopimuslomakkeet kolmikiloisen ohjelmistopaketin kylkeen ja laitoimme laatikot myyjiemme mukaan. Asiakkaat kertoivat, että vasta silloin heistä tuntui, että he saivat jotain vastinetta rahalleen.

Referenssi on monistuva suositus

Kun joku tarvitsee kirvesmiestä, hän kysyy ensimmäiseksi tuttaviltaan, osaisiko joku heistä suositella hyvää ammattilaista.

Referenssikuvauksia on saman asian ilmentymä. Se on monistuva, markkinointikäyttöön sopiva versio. Se kuvaa asiakkaidesi kokemuksia palvelustasi tai tuotteestasi. Suosituksen voima kasvaa, kun referenssikuvauksessa on asiakkaasi kommentteja ja hänen valokuvansa.

Referenssikuvauksia osoittaa, että yrityksesi on hankkinut tyytyväisiä asiakkaita. Se kertoo asiakasehdokkaalle, ettei hän joudu tahtomattaan tuotekehityksesi ilmaiseksi testaajaksi.

Presidentti **Mauno Koivisto** alkoi aikoinaan kutsua lehtimiehiä sopuleiksi. Mutta myös ihan tavalliset kuluttajat seuraavat mieluusti toistensa päätöksiä.

Naapurikateus kestää aidoimmillaan noin kymmenen päivää. Ainakin jos sen kohteena on auto. On nimittäin huomattu, että kun naapuri ostaa itselleen uuden auton, kymmenen lähinaapurin todennäköisyys ostaa myös itselleen uusi auto nousee kymmenen seuraavan päivän aikana 12 prosentilla.

– Kauppalehti Extra 17.1.2005

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

Laskelmat perustelevat tuotot

Asiakkaan on helpompi ostaa, jos hän ymmärtää, miten palvelusi säästää aikaa tai tuottaa rahaa. Etenkin yritysasiakkaalle raaka raha on tärkeä mittari.

Esitä laskelma. Lopputuloksen ei tarvitse osua euron tarkkuudella oikeaan. Tärkeämpää on, että laskelmasi osoittaa,

- mistä säästöt tai tuotot kumpuavat
- että lähtötiedot ovat täysin realistisia (tai jopa varovaisia) ja
- että lopputulos on merkittävämpi kuin näppituntumalta uskoisi.

Älä siis heittäydy lattialle sätkimään ja itkemään, ettet uskalla panna päätäsi laskelmasi pantiksi. Sen ei tarvitse toteutua täsmälleen esittämälläsi tavalla kaikissa kuviteltavissa tilanteissa. Kerro kakistelematta, että kyseessä on esimerkki.

Kysy ostajalta, onko hänellä eri näkemys esittämistäsi luvuista. Jos hän innostuu itse laskemaan, kauppa saattaa olla sylissäsi pikemmin kuin arvaatkaan. Joka tapauksessa hän saa mukaansa esimiestään tai puolisoaan varten kovaa faktaa, jonka perusteella olisi älytöntä olla ostamatta.

Vaatimaton minuutin säästö päivässä riittää, kun kertolaskussa on paljon työntekijöitä ja vuodessa piisaa työpäiviä.

Takuu on kaikkien riskinpoistajien äiti

Ostaja arvostaa yhtiötä, joka ottaa suoraselkaisesti vastuun tuotteensa virheistä. Palveluun liittyvä ”rahat takaisin jos et ole tyytyväinen” -takuu saattaa olla yllättävän tehokas. Se kustistaa asiakkaan riskin olemattomiin.

Yritys lupasi, että mikäli joku heidän (noin 20 000 euron hintaisen) tietojärjestelmänsä hankkinut asiakas olisi tyytymätön mihin tahansa myyjästä riippuvaan asiaan, asiakas saisi rahansa takaisin.

Vuosien mittaan vain yksi asiakas peräsi rahojaan, mutta silloinkin syyksi osoitautui ostajan kassakriisi.

Turvallinen turvapalvelu

Kotitalouksille tarkoitettu Aroundio-turvapalvelun kuukausihinta on muutamia kymppie – täysin riippumatta siitä, kuinka monta aiheutonta hälytystä asukas aiheuttaa.

Asiakkaan ei tarvitse pelätä omaa hälytysjärjestelmäänsä, kun näppihäiriöstä ei seuraa välitöntä rangaistusta.

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

Ohjelmistomyyjän tuottolaskelma

Yrityksessä ohjelmiston käyttäjiä	950 henkeä
Ohjelmiston avulla säästytävä aika	1 minuutti / työpäivä
Työntekijän keskipalkka	2600 euroa / kk
Palkan sivukulut	30 %
Vuodessa työpäiviä	210 kpl
Päivässä työtunteja	7,5 kpl
Työtunnin kustannus	25,75 euroa
Säästetty aika	3 325 tuntia / vuosi
Säästetty raha	85 618,75 euroa
Ohjelmiston veroton hinta	19 500 euroa vuodessa
Investoinnin tuotto	339 % vuodessa
Investoinnin takaisinmaksuaika	48 työpäivää
Säästö ensimmäisen vuoden aikana	66 000 euroa

Kiinteä hinta varmistaa kulukaton

Tee testi ja kysy itseltäsi, osaako vastata viidessä sekunnissa, paljonko palvelusi maksaa? Jos hinta riippuu muun muassa biorytmeistäsi ja tähtien asennosta, tuotteistustyösi on todennäköisesti vielä pahasti kesken.

Asiakkaan kannalta kiinteä hinta on huoleton vaihtoehto, sillä silloin hän tietää kustannustensa enimmäismäärän etukäteen.

Kiinteä hinta tarkoittaa myös sitä, ettet anna alennusta. Kun annat alennusta, asiakkaasi ei koskaan voi olla aivan varma, saiko hän varmasti parhaan mahdollisen hinnan. Virheinvestoinnin pelko jäyttää asiakkaan mieltä.

Yrityksesi erikoistumisala todistaa asiantuntemuksesta

Oletetaan, että saat kilpailijoiden harjoittamasta massamarkkinoinnista rytmi-häiriöitä (silkasta säälistä). Vaikka suomalainen yrittäjä ehtii harvoin lääkäriin, ajattelet kuitenkin piipahtaa vastaanotolla heti huomenna. Koska kassasi pursuu osingonjakokelpoisia varoja, on kohtalaisen yhdenentekevää, veloittaako lääkäri-asema käynnistäsi 40 vai 80 euroa.

Kumman kopeloitavaksi käyt mieluummin, yleislääkärin vai sydäntautien erikoislääkärin?

Tietenkin valitset erikoislääkärin, sillä nyt on tosi kyseessä. Kuka asiakkaistasi sitten huolehtisi, jos oikaiset jalkasi kesken mielenkiintoisten projektien?

Asiakkaasi etsivät vakavissaan apua ongelmaansa. He valitsevat parhaan asiantuntijan, mihin varat riittävät. Kerro siis selkeästi, minkä alan asiantuntija olet.

Kerro myös työntekijöidesi taustoista. Missä he ovat työskennelleet aikaisemmin? Millaisia ongelmia he ovat ratkaisseet menneinä vuosina? Millainen heidän koulutuksensa on? Ovatko he voittaneet ammattialansa palkintoja?

Asiakkaasi vaikuttuu palveluksessasi työskentelevien pitkästä ja laajasta kokemuksesta. Hänen riskintunteensa vähenee, koska hän tietää olevansa hyvissä käsissä.

Taustoitus perustelee hyödyt

Hyöty on eri asia kuin palvelusi ominaisuus. Asiakkaasi haluaa ansaita lisää rahaa, säästää aikaansa, suojata selustansa, näyttää menestyvältä tai päästä helpommalla.

Usein myyjät ajattelevat, että hyödyt ovat asiakkaalle ilmiselviä. Mutta se on myyntipuheensa ulkoa osaavan kaupparatsun harha. Todellisuudessa asiakkaat ovat laiskoja pohtimaan ratkaisun kaikkia etuja. Niin ilmiselvää etua ei olekaan, ettei sitä kannattaisi kertoa ostajalle erikseen.

Älä viljele löysää mainospuheita. Perustele väitteesi tosiasioilla tai jopa mittaus-tuloksilla ja tieteellisillä todisteilla. Ihminen uskoo palveluusi sitä enemmän, mitä paremmin hän ymmärtää palvelusi tarkoituksen:

- minkä ongelman palvelusi ratkaisee
- miksi palvelu saa tuloksia aikaan
- miksi palvelusi on järkevä investointi
- miten ostaja hyötyy tuotteesta
- miten kilpailevat palvelut toimivat
- millaiset mittaus- tai testitulokset todistavat palvelusi hyödyt

Sillä ei ole merkitystä, että puhut omaan pussiisi ja olet asiassasi jäävi. Lukija tietää aivan hyvin, kuka väitteiden takana on. Silti maailma on pullollaan palveluja ja tuotteita, joita tällainen asiaperusteinen markkinointi myy paljon uskottavammin kuin yksikään iskulause tai kiiltävä esite.

Faktat kiinnostavat muitakin kuin insinöörejä ja juristeja. Esimerkiksi harrastukset eivät lopulta ole mikään leikin asia. Tiukka asiatyyli puree yhtä hyvin niin puutarhassaan möyriään, kokkaamista rakastavaan kuin Pohjois-Suomen puroista taimenia narraavaan asiakkaaseen.

Ketterää kehitystä

Ohjelmoijat kehittivät 1990-luvun jälkipuoliskolla aiempaa joustavampia työmenetelmiä. Nykyisin suositut ketterät kehitysmenetelmät tarjoavat useita hyötyjä:

- Menetelmät ja välineet ovat yksinkertaisia.
- Prosessi on mukautuva ja nopea.
- Toimiva lopputulos on dokumentaatiota tärkeämpi.
- Asiakas osallistuu tuotekehitysprosessiin koko hankkeen ajan.
- Projektissa edetään lyhyissä, tyypillisesti muutaman viikon jaksoissa.

4 Pelaa monopolia

Ihmiset kulkevat lauman mukana, koska poikkeavuus pelottaa. Samat laumasielut päättävät yritysten strategiasta. Niinpä kaikkein yleisin strategia on kopioida muita, vaikka harva sitä suostuu myöntämään.

Tulokset puhuvat puolestaan: saman alan yrityksiä ja tuotteita vaikea erottaa toisistaan. Myyjä pudottaa paniikissa hintojaan, kun kilpailija tekee jotain yllättävää.

Jos haluat saada palvelustasi kunnan katetta, tarvitset ainutlaatuisen tuotteen. Se ei riitä, että tuotantoprosessi on hiukan erilainen kuin muilla. Tarvitset oman paikallisen monopolisi. Tarjoa ainoana asiakkaalle tärkeää palvelun hyötyä.

Kaupat ratkeavat sen myyjän eduksi, joka osaa viestiä palvelunsa ainutlaatuisuudesta parhaiten. Vaikka erot kilpailijoihin saattavat olla omasta mielestäsi päivänselviiä, asiakkaasta kaikki tarjokkaat näyttävät aivan identtisiltä.

Myy niukkuutta

Jos myyt ainutlaatuista konseptia, myyt samalla niukkuutta. Kysynnän ja tarjonnan laki toimii puolestasi. Ostajan on vaikea tinkiä, jos tuotettasi ei saa muualta. Jos asiakas haluaa juuri sinut, et joudu keskustelemaan hinnoista.

Eräs yhdysvaltalainen Google-markkinointiin erikoistunut konsultti on vienyt niukkuuden myymisen huippuunsa. Hän saattaa ilmoittaa web-sivuillaan, ettei yritys ota uusia asiakkaita muutamaan kuukauteen. Puuttuu enää, että hän alkaa myydä jonotuslippuja ja pitää pääsykokeita ostajiksi pyrkiville.

Esimerkiksi maineeltaan hyvät kirvesmiehet ja muurarit ovat niin harvinaisia asiantuntijoita, että he voisivat nostaa hintansa pilviin. Lopulta myös hinnasta tulisi viesti, joka kertoisi palvelun laadusta. Mutta vain harvat tekevät näin.

Tuotteen ominaisuuksilla on merkitystä

Asiakas saattaa valita palvelun jonkin yksittäisen, ainutlaatuisen ominaisuuden perusteella (hyödyn sijaan). Kuitenkin monet johtajat ja konsultit ovat alkaneet hokea, että myyjien olisi siirryttävä tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen näkökulmaan. Tästä on seurannut omituinen ajatusharha, että tuote (tai vastavasti palvelu) olisi likimain yhdentekevä.

Todellisuudessa tuotekehitykseen tulisi satsata entistä enemmän varsinkin huippusuhdanteen aikana. Liiketoiminta selviää väistämättä aikanaan tulevista huonoista ajoista vain, jos se perustuu erinomaiseen tuotteeseen tai palveluun.

Pelkkä markkinointi, hyvä tarina, järkeisyys tai paketointi onnistuu korvaamaan tuotteen tai palvelun puutteet erittäin harvoin.

Tutkin vaimoni kanssa lehdestä taulukkoa, jossa oli luokiteltu margariinit niiden terveellisuuden mukaiseen järjestykseen. Päätimme ostaa kärkipäähän sijoittuneen Becel Pro-Activ -pakkauksen.

Muutaman päivän kuluttua kysyin vaimoltani varovasti, mitä mieltä hän oli uuden levitteemme mausta. Totesimme yhdessä, ettei se maistunut miltyään. Palasimme kiireesti vanhaan, ilmeisesti jonkin verran epäterveellisempään tuotteeseen.

Erinomainen tuote ei kuitenkaan tarkoita, että sen tulisi olla aina entistä teknisesti hienompi, mutkikkaampi tai kalliimpi. Yksinkertaisempi ja helppokäyttöisempi saattaisi myydä paremmin. Täydellinen on usein hyvän pahin vihollinen.

Ominaisuuksia on valitettavan helppo kopioida

Ostaja saattaa valita palvelun lähinnä siksi, että a) vaihtoehto oli kotimainen tai paikallinen, b) hän on kuullut yrityksestä pelkkää hyvää ja c) ostamisen riski tuntuu kaikkein pienimmältä. Voi jopa olla, että hän tyytyy vaihtoehtoja pienempään hyötyyn, jos tietystä palvelussa on jokin häntä kutkuttava yksityiskohta.

Sama toimii tietysti myös päinvastoin: yksikin puuttuva ominaisuus saattaa nousta kaupan esteeksi, vaikka konsepti sopisi muuten kuin nyrkki silmään.

Asiakas oli päätynyt Volkswagen Golfiin. Kauppa lykkääntyi kuitenkin lähes vuodella sen vuoksi, ettei valikoimasta löytynyt yhtään kirkkaan sinistä väri-vaihtoehtoa. Lopulta ostajan oli taivuttava ja ostettava punainen malli.

Ainutlaatuisilla palvelun ominaisuuksilla voi siis olla huomattava merkitys, kun asiakkaan pitäisi valita muuten identtisisistä tarjokkaista.

Tuotteen ja palvelun ominaisuuksia on hyvin helppo kopioida. Virkeimmät kilpailijasi nappaavat hyviksi osoittautuneet palveluominaisuudet välittömästi omaan pakettiinsa. Sen vuoksi joudut keksimään uusia poikkeavia ominaisuuksia jatkuvasti.

Tarvitset myös muista poikkeavia jakelutieratkaisuja, hinnoittelumalleja ja pake-tointeja, koska niitä on vaikea kopioida.

Tuote- tai palvelukehittäjän

on hylättävä perinteiset, umpikujaan johtavat suunnitelmat. Hänen on hyväksyttävä se, että hän voi vain arvata, mitä asiakas saattaisi haluta.

Arvauksen perusteella on rakennettava niukin mahdollinen tuote. Sitten on testattava, mitä asiakkaat siitä tuumivat. Pian mittauksien tulokset kertovat, oliko arvaus oikea.

5 Anna törkeä lupaus

Kunnollisella lupauksella on muutamia tunnusmerkkejä. Se

1. saa asiakkaasi uteliaaksi ja jopa epäuskoiseksi
2. on helposti mitattavissa
3. erottuu kilpailijoiden lupauksista ja
4. houkuttaa ostamaan.

Jos lupauksesi täyttää nämä neljä ehtoa, sillä on hyvät menestymisen mahdollisuudet.

Lupauksessa on asennetta

Lupaus on parhaimmillaan sellainen, että se saa asiakkaasi yhtäaikaisesti uteliaaksi ja epäuskoiseksi.

Pyysin työpajan osallistujia tuotteistamaan kylpyhuoneremontin. Halusin myös kuulla, mikä olisi sellainen myyjän lupaus, joka saisi ostajan suorastaan itkemään onnesta. Enemmistö lupasi remppoja, jotka olisivat laadukkaita, luotettavia ja kaikkea tavallisen hajutonta ja mautonta.

Mutta yksi ryhmistä oli toista maata. Heidän lupauksensa kuului “kylpyhuoneremontti viikossa”. Siinä oli munaa!

Kun kerron jälkipolville tuon tuotteistusryhmän ryhdikkyystestä, moni lipsauttaa välittömästi, että eihän tuollaista lupausta voi kukaan pitää.

Olen eri mieltä. Jos astronautti on saatu käräytyksi kuuhun, varmasti kostea tila on kaakeloitavissa viikossa. Kyse on vain asenteesta. Vastaavaa reipasta otetta monessa firmassa tarvittaisiin roimasti lisää.

Paitsi että lupauksen lunastaja hakkaa kilpailijansa, samalla se heittää myyjän omille joukoille jämerän haasteen. Tömäkkä lupaus laittaa yrityksesi tuotekehityksestä vastaaviin vauhtia. Tuotekehittäjät rakastavat kinkkisiä ongelmia. Mikset tarjoaisi heille sellaista?

Hyvä lupaus on helposti mitattavissa

Asiakkaasi tulisi pystyä toteamaan helposti, piditkö lupauksesi. Siksi monet aikaan sidotut lupaukset toimivat hyvin. Jos jopa yrityksen nimi on “Tunnin kuva”, ostajan on todella yksinkertaista valvoa, pysyikö myyjä puheidensa takana.

Jos taas lupaat tehdä vaikkapa laadukkaita kuvia, todennäköisesti jopa huippuasiantuntijat antaisivat ristiriitaisia arvioita samoista tuotoksistasi, tavallisista asiakkaistasi nyt puhumattakaan.

Lupaus ei ole sama asia kuin yrityksesi iskulause. Lupauksesi voi aivan hyvin olla useiden virkkeiden pituinen. Tärkeää on, että siinä on potkua ja siitä saa nopeasti selvää.

Jos lupauksesi on sitten lisäksi tiivistettävissä napakaksi iskulauseeksi, aina parempi. Mutta älä keskity riimittelemään tyhjiä sloganeita logosi alle, jolle niiden takana ole todellista ideaa.

Hyvä lupaus on ainutlaatuinen

Hyvä lupaus erottuu kilpailijoiden lupauksista. Parhaimmillaan lupaus on niin ainutlaatuinen, ettei yksikään kilpailija pysty samaan.

Esimerkiksi Copterline tarjoaa kyydin Helsingin ja Tallinnan välillä 18 minuutissa. Laivayhtiöt eivät siihen pysty. Eivät myöskään muut lentoyhtiöt.

Finnairin ”Illaksi kotiin” on tunnettu. Se vetoaa hienosti tunteisiin. Kohde-ryhmään kuuluvat tietävät heti, kenelle se kuuluu. Sitä on markkinoitu miljoonilla euroilla vuosikaudet. Mutta Finnairin iskulause voisi olla yhtä hyvin myös taksiyhtiön tai pitserian tiivistämä lupaus.

Onko lupaaminen viisasta

Yrityksissä riittää pelkureita. He yrittävät pitää huolta, ettei asiakkaille tulisi luvatuksi mitään, josta voisi joutua joskus vastuuseen. Kun ei lupaa mitään, ei kukaan voi mitään vaatiakaan.

Johtajat syyttävät usein lakimiehiä, jotka ovat muka estäneet riskialttiit sitoumukset. Jos näin on, häntä on alkanut heiluttaa koiraa. Sopimusjuristin tehtävä on tukea liiketoimintaa, ei estää sitä. Jos johtaja ei osaa pitää henkilökuntaansa kurissa, kyse on johtamisongelmasta. Siitä on turha syyttää alaisia tai alihankkijoita.

Entä jos lupaus pettää

Turhan usein myyjä lakaisee ongelman maton alle maton alle. Parhaassa tapauksessa asiakas voi havaita jotain pahoittelun tapaista vikinää, jos hänellä on lepakon kuulo.

Tarinat kertovat, että USA:ssa yritykset pettävät lupauksia tahallaan. Niin ne saavat tuhannen taalan tilaisuuden paikata ”munauksensa” ruhtinaallisesti. Mikään ei ole tehokkaampi tapa luoda ikuisia asiakkuuksia. Kriisi kääntyy riemuvoitoksi, jonka kiitollinen ostaja muistaa lopun elämäänsä.

Se ei ole mikään tekosyy olla antamatta lupausta, ettei pysty pitämään sitä aina ja kaikissa tilanteissa. Siihen ei pysty kukaan, joten täydellistä tilannetta on turha edes tavoitella. Silti on parempi, että lupaat jotain jämerää kuin ettei uskalla luvata mitään.

Kun lupaus pettää joka tapauksessa joskus, jokainen viisas palvelujen tuotekehittäjä miettii etukäteen, miten kriisi käännettäisiin voitoksi. Joillain toimialoilla väistämättömät epäonnistumiset saattavat toistua jatkuvasti. Se tarkoittaa, että satunnaisista asiakkaista olisi mahdollista saada todellisia uskovaisia hyvin usein.

Tarjoilija kysyy lounaan päätteeksi, maistuiko ruoka. Asiakas vastaa, ettei maistunut. Tarjoilija menee aivan hämilleen. Hänellä ei ole aavistustakaan, miten hän kääntäisi tilanteen voitoksi.

Tilanteeseen pitäisi olla valmiiksi mietitty poikkeuskäsittely. Tarjoilijalla pitää olla valtuudet ottaa ohjat itsenäisesti heti, kun asiakas on tyytymätön.

Asiakaspalvelijan ei pidä pohtia, mahtaako asiakas olla oikeassa vai ei. Pettyneelle tulisi tarjota sellaista hyvitystä, ettei se tuntuisi vähäpätöisyydessään suoranaiselta uudelta loukkaukselta edellisen jatkoksi.

Ilman muuta jotkut luonnehäiriöiset asiakkaat käyttävät kaikkia mahdollisia tilaisuuksia hyväkseen.

Verkkokaupasta tilattiin neljä tuuletinta. Ne palautettiin maksutta viikon kuluttua. Silloin hellejakso oli päättynyt.

– Yksi Suomen Suoramarkkinointiliiton keräämistä kuluttajien väärinkäytöksiä käsittelevistä esimerkeistä, Kauppalehti 24.4.2006

Ehkä on viisainta todeta, että moiset tapaukset ovat raivostuttavia, mutta kuuluvat asiaan. Niiden tuottamat tappiot täytyy leipoa hintoihin ja jättää turha murehtiminen sikseen.

Mieti hyödyt vastaanottajan mukaan

Palvelun tuottamat hyödyt ovat eri asioita kuin palvelun ominaisuudet. Varsinkin toisille asiantuntijoille tarkoitettuja palveluja markkinoivat sekoittavat lähes poikkeuksetta tuotteensa ominaisuudet ja hyödyt keskenään.

Palvelusi lopputuloksena syntyvä raportti ei ole hyöty. Hyöty voisi olla, että asiakas saa raportistasi ohjeet, joita seuraamalla hän voi säästää tai ansaita lisää rahaa.

Palvelun ominaisuudet ovat helposti listattavia yksityiskohtia. Ne voit koota vaikkapa erilliseen palvelukuvaukseen, josta teet sopimuksen liitteen.

Todennäköisesti asiakkaasi organisaatiossa on useita ostopäätökseen vaikuttavia ihmisiä. Kokemukseni mukaan palvelukehittäjien on kaikkein vaikeinta kuvata hyötyjä päättäjän näkökulmasta.

Suomalainen, opettele soveltamaan

Kun luin The Lean Startup -kirjaa, sain itseni kiinni nolosta tilanteesta. Huomasin vähätteleväni kirjoittajan ajatuksia:

“Joopa joo, totta kai on helppoa testata jotain verkossa myytävää softakikkarettä. Mutta mikä sitten neuvoksi, kun pitäisi myydä oikeaa asiantuntijapalvelua?!”

Kyllä hävetti. Olen saarnannut muille satoja kertoja siitä, ettei kenenkään kannattaisi sortua moiseen henkiseen laiskuuteen. En selvästi jaksanut soveltaa* lukemaani.

Jos saisin opettaa suomalaiselle tuotteistajalle vain yhden uuden taidon, se olisi ehdottomasti soveltaminen.

Tarkoitin, että jos kerron asiantuntijalle konkreettisen esimerkin, tämä onnistuu muuntamaan siitä jotain omaan tilanteeseensa hyödyllistä.

Käytännössä niin käy harvoin. Jopa monissa liemissä keitetty, lahjakkaat ammatillaiset keksivät lapsellisia verukkeita solkenaan:

“Ehkä tuo on mahdollista USA:ssa, mutta ei se täällä Suomessa onnistu!”

“Varmasti noin voi markkinoida kuluttajille, mutta ei se näissä b2b-hommissa toimi!”

“Ei meidän asiakaskuntamme ymmärtäisi tuollaista huumoria alkuunkaan!”

“Se ei ole teknisesti mahdollista!”

Taustalla lienevät harhat kunkin toimialan ainutlaatuisesta luonteesta, huimat luulot omista kyvyistä ja tömäkät Not Invented Here -torjuntareaktiot.

Älämölö on masentavaa, koska suomalaisten tulevaisuus riippuu sovellustaidoista. Maailma on täynnä loistavia ideoita. Se joka osaa yhdistellä niitä fiksumi, kylvää lopulta rahassa.

Noin 99 prosenttia ideoista syntyy muualla kuin Suomessa. Meidän kannattaisi opetella soveltamaan muiden keksintöjä.

**Nyky-suomen sanakirja määrittelee soveltaa-verbin näin: “1. sovittaa käytännöllisiin tarkoituksiin, yksityistapauksiin, toteuttaa käytännössä. 2. mukauttaa johonkin sopivaksi, muokata jonkin mukaiseksi, sopeuttaa, sovittaa.”*

Miten puhuttelet erilaisia johtajia?

Vaikka yleistäminen on tunnetusti vaarallista, tiettyjä oletuksia kannattaa tehdä. Tässä muutamia esimerkkejä erilaisille johtajille tyypillisesti tärkeistä hyödyistä:

1. **Toimitusjohtaja** on vastuussa tekosistaan yrityksesi hallitukselle, joka edustaa yhtiön omistajia. Omistajat puolestaan haluavat, että toimitusjohtaja puristaa yrityksestä mahdollisimman hyvää korkoa yhtiön rahojaan sijoittaneille. Siksi johtaja pohtii vuosi vuodelta enemmän liikevaihtoa, säästöjä, tulosta ja yrityksen arvoa. Mieti siis, miten palvelusi tuottaa jotain ostajan tulosriville.
2. **Liiketoimintayksikön johtaja** on usein kuin oman osastonsa toimitusjohtaja. Sikäli häntä ajavat eteenpäin samat motiivit kuin oikeaakin toimitusjohtajaa.
3. **Talousjohtajan vahtii**, että yritys pyörittää hallintoaan mahdollisimman tehokkaasti. Hänelle on yleensä tärkeää, että palvelusi nopeuttaa prosesseja ja säästää kuluja.
4. **Myyntijohtaja** metsästää mahdollisimman suurta liikevaihtoa ja myyntikatetta. Laske auki, miten palvelusi kasvattaa näitä myyntijoh-tajalle tärkeitä lukemia.
5. **Tuotantojohtajalle** on tärkeintä, että hän onnistuu puristamaan läpimenoajat minimiinsä ja että tuotanto pyörii mahdollisimman katkottomasti.
6. **Henkilöstöjohtaja** haluaa, että työntekijät antavat vuosi vuodelta paremmat arvosanat työssä viihtymisestään. Työntekijöiden taitojen tulee lisääntyä niin, että yritys pystyy toteuttamaan pitkän aikavälin suunnitelmansa.

Keskity hyödyistä tärkeimpiin

Liian pitkä lista hyötyjä saa asiakkaan puolustautumaan. Jos luettelet esittees-säsi kymmeniä hyötyjä, olet kuin TV-shopin kauppias, jonka myyntipuhe jatkuu loputtomasti "eikä siinä vielä kaikki" -lupauksilla.

Valitse asiakkaan hyödyistä muutama tärkein ja perustele ne kunnolla.

Lisäksi on hyötyjä, jotka purevat lähes kaikkiin asiakkaisiisi heidän asemas-taan riippumatta, olivat he sitten yritysasiakkaita tai kuluttajia. Jokainen haluaa esimerkiksi ansaita enemmän, säästää aikaansa, säilyttää työpaikkansa, päästä helpommalla ja nauttia yhteisönsä arvostusta.

Ei vertailua, ei kauppvoja

Naapuri värväsi kiinteistövälittäjän. Tämä alkoi myydä taloa. Meni kuukausi, meni toinen. Ostajaa ei löytynyt.

Isäntä antoi välittäjälle kenkää ja kokeili myydä kämpppäänsä itse. Pieleen meni taas.

Lopulta paikalle marssi toinen kiinteistöbisneksen ammattilainen. Hän sai tilaisuuden kokeilla, sujuisiko homma yhtään paremmin. Kappas vain, pian asunto oli vaihtanut omistajaa.

Kysyin myöhemmin, mikä oli tehtävässä onnistuneen myyjän salaisuus. Naapuri kertoi, että ratkaisu oli lopulta yksinkertainen.

Talo näköttää nimittäin kaupungin omistamalla vuokratontilla. Se hämmensi ostajia. Miten sitä tulisi verrata muihin myytäviin kiinteistöihin, joiden hintaan sisältyikin asukkaan oma maapläntti?

Asia ei itse asiassa ole lainkaan niin suoraviivainen kuin luulisi. Espoossa vuokratontitkin ovat kiven alla. Niitä ei voi kuka tahansa käydä noutamassa jostain varastosta, kun siltä alkaa tuntua. Vuokraoikeudellakin on siis jokin arvo.

Välittäjä ratkaisi asian yksinkertaisen nerokkaasti. Hän laski yhteen tontin vuokran, kiinteistöverot, lämmityskustannukset ja jätehuoltomaksut. Sen jälkeen hän jakoi summan kahdellatoista ja ilmoitti, että talon käyttövastike on 550 euroa kuukaudessa.

Tietenkin on selvää, ettei kiinteistöstä oikeasti makseta mitään vastiketta. Mutta se on asunto-osakeyhtiöiden asukkailla tuttu käsite.

Nyt ostajaehdokkaat pystyivät vertaamaan vaihtoehtoja toisiinsa. He huomasivat, että vastaavan hintaisessa rivitalossa saisi helposti maksaa vastikkeitä satasten tai kaksi enemmän joka kuukausi.

Yhtäkkiä markkinoille ilmestyi aivan oma mökki, joka oli kaiken lisäksi rivaria edullisempi!

Välittäjä oli selvästi dollarisoinnin ammattilainen. Hän osasi muuntaa hämminkiä aiheuttavan vuokraoikeuden riesasta hyödyksi.

Tehtäväsi on rakentaa vertailutilanne niin, että vaihtoehtosi näyttää ilmiselvältä voittajalta.

6 Kerro tarina

Mikä on omaan liiketoimintaasi istuva tarina, joka saa asiakkaat maksamaan palveluistasi muita enemmän?

Asiantuntijan on vaikea myöntää, että asiakas maksaisi muusta kuin hänen ainutlaatuisesta osaamisestaan ja palvelun rautaisesta laadusta.

Todellisuudessa lukemattomien tuotteiden ja palvelujen hinnat määräytyvät aivan muilla perusteilla. Ostajat saattavat maksaa täsmälleen samanlaisesta tuotteesta tuplahintaa vain siksi, että siihen liittyy hyvä tarina.

Reilu banaani on loistava esimerkki tarinan voimasta. Suomessa sen markkinaosuus oli noin 7 prosenttia vuonna 2006. Suomessakin sen markkinaosuus kasvaa vuodesta toiseen.

Reilun kaupan banaani on kuitenkin aivan samanlainen banaani kuin mikä tahansa ”epäreilun” kaupan tuote. Silti se on myytävissä tuplahintaan sen vuoksi, että keltakuorista ydintuotetta ympäröi länsimaista kuluttajaa koskettava tarina. Se herättää monien ostajien sosiaalisen omatunnon ja tarjoaa konkreettisen tavan auttaa huono-osaisia pienviljelijöitä kaukana Suomesta.



Osaatko sanoa, onko tämä reilu vai epäreilu banaani? Sitä on vaikea tietää, koska molemmat ovat aivan samanlaisia. Silti asiakkaat ovat valmiit maksamaan jopa kaksinkertaista hintaa reilummasta hedelmästä.

Tämä ei tarkoita, että palvelun ytimessä oleva prosessi olisi yhdenmukainen. Sen on varmasti oltava tehokas ja laadukas. Ei edes reilun kaupan banaani menisi kaupaksi, jos itse banaani olisi surkea – oli tarina millainen hyvänsä.



Miten pienennät kulujasi tuotteistamalla?

Tuotteistaminen ei yksin takaa myyjän menestystä. Mutta ilman sitä markkinointi on kalliimpaa ja myyntityö vaikeampaa kuin olisi välttämätöntä. Jos siis aiot tehostaa palveluiden myyntiä, varmista ettet haaskaa panoksiasi.

Sitten onkin aika käynnistää kannattavia palveluja tuottava hittitehtaasi. Teet sen kolmessa vaiheessa (kohdat 4–6). Niihin liittyy tiukka palveluformaatti. Jälkikäteen kaikki ihmettelevät, miten ennen tultiin lainkaan toimeen ilman sellaista.

Myy edullisesti ja tehtaile palveluita liukuhinnalta

1. Kiteytä palvelusi markkinointikelpoiseksi
2. Hinnoittele kannattavasti
3. Rääätälöi räätälöimättä
4. Kehitä uusia ylivoimaisia palveluja ketterin menetelmin
5. Monista palvelua kuin tuotetta
6. Johda varsinaista palvelutuotantoa ja tahkoa sillä hyvää tuottoa



Shutterstock

Osta ompelukone, osta kaksi

Yhdysvaltalainen Jo-Ann Fabrics on sisustus- ja käsityötarvikkeiden kauppaketju. Viime vuosikymmenen puolivälissä firma alkoi testata verkkosivujensa tehoa.

Markkinointiosasto heittäytyi luovaksi. Yksi testeistä oli päällisin puolin aivan älytön. Mutta yllättäen se tuotti erinomaisen tuloksen.

Yksi tarjouksista oli nimittäin tällainen:

“Osta kaksi ompelukonetta ja säästä 10 prosenttia.”

Eiköhän jokainen ymmärrä, että aika harvat ostavat kahta ompelukonetta. Niin yhtiön omakin väki ajatteli. Kunhan kokeilivat.

Kuitenkin kampanja tuotti ylivoimaisesti parhaat myyntitulokset ikinä. Johtaja **Linsly Donelly** kertoi, mitä tapahtui.

“Ihmiset keräsivät ystäviään kimppaan.”

Toisin sanottuna viattomalta näyttävä alennus muutti ostajat tavallisista asiakkaista jälleenmyyjiksi.

Alennuksessa saattaa olla paljonkin järkeä, jos se todella muuttaa asiakkaidesi käytöstä.

1 Kiteytä markkinointikelpoiseksi

Jämerä lupaus on markkinoinnin perusta. Jos palvelusi täyttää palvelutuotteen tunnusmerkit, voi aloittaa markkinoinnin.

Tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella holtittomasti toimituksesta toiseen. Palvelun kohderyhmä on jäänyt määrittämättä. Kukin asiakas vaatii toisistaan poikkeavia temppuja.

Kaikesta tästä seuraa, että palvelua on hyvin vaikea kuvata, saati hinnoitella. Palvelun hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieliseksi. Palvelun markkinoija on silloin aseeton. Viesti jää epämääräiseksi sanahelinäksi, joka ei merkitse mitään.

Lopulta ongelma periytyy myyjien riesaksi. Jos viesti on jäänyt veteläksi, harva myyjä osaa terävöittää sen voittoisaksi myyntipuheeksi asiakkaan neuvotteluhuoneessa.

Jos taas palvelu tai tuote on hyvin tuotteistettu, markkinoijan ja myyjän onnistumisen edellytykset paranevat oleellisesti. Jämerä lupaus on markkinointisi perusta.

Asiantuntemus palvelutuotteeksi

Voit rakentaa palvelutuotteelle identiteetin, josta reitti merkkituotteeksi on jo paljon lyhyempi. Asiantuntemuksellasi ei ole erityistä arvoa, ellet pysty jakamaan sitä muiden hyödyksi. Vasta myynti- ja markkinointikelpoisena ammattitaitosi alkaa tuottaa hyötyä asiakkaillesi.

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

– Taloussanomat 30.10.2002

Osaamisen voi tuotteistaa monilla keinoilla. Joku tiivistää tietonsa artikkeleiksi tai kirjoiksi. Toinen villitsee satapäistä yleisöä sykähdyttävissä seminaareissaan.

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

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

Aina asiakkaalle ei kuitenkaan kannata korostaa, miten hienosti palvelusi on tuoteistettu. Monen asiakkaasi mielestä juuri hänen yrityksensä ja ongelmansa ovat niin ainutlaatuisia, ettei keneltäkään voi löytyä niihin patenttiratkaisua.

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

– Taloussanomien 16.9.2005

Tuotteistajan kannattaa miettiä kahdesti, korostaako hän tuotteistamisiaan vai tarjoaako hän asiakkaalle ainutkertaista palvelua. Tuotteistaminen jää silloin pikemminkin yrityksesi sisäiseksi aaseksi.

Mitä tekemistä tuotteistamisella on markkinoinnin kanssa?

Professorit ovat keksineet markkinoinnille lukemattomia hienoja määritelmiä. Tyypillisesti niistä ei ole tuotteistajalle mitään käytännön hyötyä.

Yksinkertainen arkityötä selkiyttävä määritelmä syntyy seuraavasta kysymysten ja vastausten ketjusta.

1. Mikä on tehokkain myynnin menetelmä?	Henkilökohtainen myyntityö olisi usein tehokkain tapa vaikuttaa ostajaan.
2. Miksi henkilökohtainen myynti tehoaa?	Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutteista. Hyvä myyjä poistaa asiakkaansa epävarmuuden, koska hän vastaa ostajan kysymyksiin heti. Myös sanaton viestintä (kuten myyjän kehon kieli ja käytös) vaikuttaa asiakkaaseen.
3. Miksei kaikkea myydä henkilökohtaisesti?	Henkilökohtainen myyntityö on erittäin kallista. Solmittujen kauppojen katteen on ylitettävä myyjän kulut. Edes hintavia palveluja ei välttämättä kannata myydä erikseen kullekin ostajaehdokkaalle. Myyjä ei aina ole voittamaton. Esimerkiksi hyvä web-palvelu ei ole koskaan pahalla tuulella. Se toimittaa kaikille kiinnostuneille tasalaatua tietoa, jossa ei vilise myyjän asenteita tai virheitä. Myyjä on usein kerta kaikkiaan tarpeeton. Esimerkiksi moni elintarvikeliike toimii jo lähes kokonaan itsepalveluperiaatteella.

4. Entä jos myyjän kulut ovat liian suuret?	Jos henkilökohtainen myyntityö on liian kallista, myyjäksi kannattaa valjastaa monistuvia välineitä. Niitä ovat esimerkiksi kirjeet, mainokset, tekstiviestit, esitteet ja verkkosivut.
5. Mikä on siis myynnin ja markkinoinnin suhde?	Markkinoinnin ja myynnin ero tulee nyt esiin: markkinointi on monistettua myyntipuhetta. Määritelmä auttaa pitämään mielessä, että markkinoinnin tarkoituksena on myydä. Ja että kyse on viestien monistamisesta kustannustehokkaasti. Kun markkinointi uhkaa karata liian monimutkaiseksi puuhasteluksi, tämä määritelmä kannattaa palauttaa mieleen.
6. Miksi sitten pitäisi käyttää myyjää lainkaan?	Monissa tapauksissa se ei olekaan tarpeen. Etenkään, kun tilausten vastaanottaja tai asiakaspalvelija on usein kaikkea muuta kuin myyjä. Myminen pelkän mekaanisen myyntipuheen avulla on vaikeaa, jos tuote on hyvin mutkikas tai epämääräinen. Kalliita tuotteita myydään yleensä henkilökohtaisesti. Sama pätee kalliisiin palveluihin.
7. Jos markkinointi on vain monistamista, miksi se menee usein pieleen?	Monistettu myyntipuhe ei tarkoita vain lippuja, lappuja tai web-sivuja. Paraskaan Fiskarsin kirves ei tee kenestäkään pätevää kirvesmiestä. Vaikka viestisi olisi kuinka loistava ja hienosti monistettu, se menee hukkaan, jollet tiedä, kuinka sitä pitäisi käyttää. Määritelmästä ei pidä päätellä, että markkinointi tekisi myyjistä tarpeettomia. Mutta usein heidät kannattaa keskittää niihin asiakkaisiin, jotka ovat reagoineet monistettuun myyntipuheeseen. Kun olet löytänyt muita todennäköisempiä asiakasehdokkaita, saattaa olla järkevää panostaa heihin kallista myyntiaikaa. Markkinointiviestiesi lisäksi kaikki yrityksesi tekoset toimivat markkinointina. Markkinoijan tehtävä on monistaa tuotteistajan antama lupaus (eli hänen myyntipuheensa) mahdollisille asiakasehdokkaille. Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata tuotteestaan markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.

2 Hinnoittele kannattavasti

Kun tuotteistat palvelusi, joudut määrittelemään palvelusi sisällön. Kun selvität työsi kustannukset, voit arvioida kateprosenttisi tarkasti etukäteen.

Hinnoittelusta on kirjoitettu paljon paksuja kirjoja. Aihe on niin laaja, että siitä mahtuu tähän vain muutama perusasia.

Hinnoittelumenetelmiä on kymmeniä erilaisia. Kaikkiin tilanteisiin sopivaa patenttiratkaisua on mahdotonta ehdottaa. Siitä huolimatta ehdotan, että

- yrität välttää perinteistä tunti hinnoittelua ja
- keskityt miettimään palvelullesi kiinteän tai jotenkin muuten erittäin selkeän hinnan.

Yksinkertainenkin kertolasku saattaa hämärtää asiakkaasi hintamielikuvan, mutkikkaammista yhtälöistä puhumattakaan.

Vaikka asiakas ei valittaisi, voi silti olla, että hän on hinnoittelustasi aivan pihalla.

Helsingin Energia lähetti asiakkailleen alkukesästä 2006 kirjeen, jossa se kertoi, mitä kaukolämpö maksaa. Energiamaksu E määrytyi tietenkin näin:

$$E = E_0(0,38+0,15*(T_{49}/T_{490})+0,47*(PA/PA_0))+P_0$$

Kauppalehti Presson (3.6.2006) toimittaja **Cilla Bhose** tiedusteli kainosti Helsingin Energian tuotepäälliköltä **Kauko Pulliaiselta**, miksi kirje oli täyttä hepreaa.

Pulliainen iski välittömästi vastapalloon ja kysyi, mikä siinä kirjeessä nyt oli niin epäselvää. Hän kertoi, että kirjettä oli lähetetty 13 000 kappaletta, mutta tämä oli ensimmäinen kerta, kun joku moitti sen sisältöä. Lisäksi selvisi, että laskujen rakenne oli ollut jo vuosikausia aivan samanlainen.

Yksi selkeä hinta olisi tietenkin helpoimmin viestittävässä.

Palvelun ominaisuudet (toimitussisältö), sen tuottamiseen kuluva työaika ja hinta ovat toisiinsa tiukasti kytköksissä. Jos esimerkiksi palvelun hinta on tuhat euroa, se tietenkin kertoo heti enimmäismäärän työtä, joka on käytettävissä palvelun tuottamiseksi.

Tuntihinnassa on sekin huono puoli, että sitä on helppo verrata kilpailijoiden hintoihin. Erittäin usein ostaja vertaa sitä jopa omaan tuntipalkkaansa. Siis sellaiseen lukuun, joka ei edes ole vertailukelpoinen.

Jos palvelutoimituksesi vaatima työ määrä tuntuu mahdottomalta määrittää etukäteen, et ehkä ole miettinyt palvelusi toimitussisältöä ja formaattia riittävän huolellisesti.

Kiinteähintaisen palvelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava. Riittää, että se on sitä keskimäärin. Yksittäiset toimitukset saavat kaikin mokomin mennä pakkaselle, jos vastaavasti jotkin muut asiakkaat ovat keskimääräistä kannattavampia. Tällainen vakuutusyhtiön ajattelumalli voi olla järkevä, jos se tekee palvelustasi kilpailijoita selvästi helpommin ostettavan.

Kiinteä hinta siis pakottaa miettimään, mitä palveluusi todella kuuluu ja mitä ei.

Hinnan ei tarvitse olla kaikille asiakkaille sama, sillä voit rakentaa hinnastosi moduuleista. Hinnoittele palvelun perusversio ja lisäpalvelut erikseen. Asiakas saa itse valita, haluaako hän karvalakkiversion vai luksuspaketin.

Muista, että asiakaskohtaisissa hinnoissa on riskejä. Jos myyjäsi vuotaa asiakkaallesi väärän hinnaston, pian on piru irti. Näin käy työn tiimellyksessä enemmän tai myöhemmin.

Jos hinnastoja kertyy kymmeniä tai satoja, niiden päivittäminen muuttuu pian painajaiseksi yhtä varmasti kuin aurinko nousee idästä.

Viisainta olisikin laatia hinnasto, josta on muutamien sopivien hintaportaiden ja lisämoduulien avulla räätälöitävissä nopeasti asiakaskohtainen hinta.

Älä anna alennuksia!

Yrityksesi kannattavuuden kannalta erittäin tärkeä asia: kiinteä hinta tarkoittaa kiinteää hintaa. Älä anna alennuksia!

Hinnastohintojesi täytyy olla yrityksellesi kannattavia. Harkitsemattomasti antamasi alennukset painavat yrityksesi tappiolliseksi nopeammin kuin huomaatkaan.

Toisin kuin lukemattomat myyjät kuvittelevat, alennuksista on äärimmäisen harvoin todellista hyötyä. Haittoja niistä seuraa vaikka kuinka paljon:

- Kun annat alennusta, asiakkaasi ei koskaan voi olla aivan varma, saiko hän varmasti parhaan mahdollisen hinnan.
- Kun erehdyt kerran antamaan alennusta, joudut sen jälkeen tinkimään jokaisen asiakkaasi kanssa eläkepäiviisi saakka. Kaikki tinkimiseen kulunut aika on pois tuottavasta työstäsi.
- Alennukset houkuttelevat luoksesi asiakkaita, jotka eivät todennäköisesti tule olemaan kaikkein kannattavimpia.

Paitsi että alennukset vetävät puoleensa huonoja asiakkaita, ne saattavat lisäksi karkottaa erityisen kannattavia asiakkaita, jotka olisivat valmiita maksamaan tuotteistasi pyytämäsi hinnan.

"Ostin tiistaina sohvan, joka maksoi yli 2 000 euroa. Myyjä tiesi ihan varmasti jo silloin alennusmyynnistä, mutta ei vain sanonut siitä mitään. Lauantain lehdessä kauppias sitten mainosti antavansa samoista sohvista 15 prosentin alennuksen. Tekisi mieli purkaa koko kauppa!"

Jos kaikesta huolimatta päädyt antamaan alennusta, älä tee sitä vastikkeetta. Jos alennat hintaa, ilmoita samalla asiakkaallesi, mitä osia joudut vastaavasti karsimaan hänen toimituksestaan.

Hinnoittele hyöty

Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin hinnoittelutapa. Joissain tapauksissa se on myös huonoin.

Lähes jokainen palvelujen hinnoittelija arvioi ensin palvelun tuotantokustannukset. Sen jälkeen hän iskee kustannuksen päälle sopivalta tuntuvan katteen, joka on esimerkiksi 30 prosenttia myyntihinnasta.

Mutta joskus olisi järkevämpää pohtia, mitä asiakas hyötyy palvelusta. Näin ainakin siinä tapauksessa, että hyöty tai arvo on laskettavissa selkeästi rahaksi. Sen jälkeen kannattavinta mahdollista hintaa on mahdollista etsiä sillä perusteella, mikä osuutesi hyödyistä olisi.

Suomalaiset hinnoittelijat kärsivät usein huonosta itsetunnosta. Olen törmännyt lukemattomia kertoja yrittäjiin, joita olen kehottanut vähintään kaksinkertaistamaan hintansa välittömästi. Joskus hintalappuun kuuluisi yksi nolla lisää, että palvelu olisi (asiakkaan näkökulmasta) edes samassa sarjassa kilpailijoidensa kanssa.

Jos hyöty on suuri, sen perusteella voit nostaa hintaa selvästi kustannusperusteista suuremmaksi. Vastaavasti myös myyntikatteesi kasvaa.

Suomalais-yhdysvaltalainen Ekahau Oy toimittaa yrityksille sisätiloissa toimivia, langattomaan lähiverkkoon perustuvia paikannusjärjestelmiä. Sovelluksen avulla esimerkiksi sairaalan henkilökunta löytää vapaana olevia mittalaitteita aiempaa helpommin.

Tippapullosta nestettä potilaan suoneen pumppaava infuusiopumppu maksaa 5 000 dollaria. Sellaisia saattaa olla keski-suuressa sairaalassa esimerkiksi 600 kappaletta. Niiden yhteishinta on siis 3 miljoonaa taalaa.

Maksullisilla palveluilla on sellainen kiusallinen ominaisuus, että niiden pitää olla ostajien mielestä hintansa arvoisia.

Pienempikin määrä pumppuja riittäisi, jos osa pumpuista ei olisi hukassa. Kadonneita pumppuja metsästää pahimmillaan 4 täyspäiväistä työntekijää.

Ekahau ehdottaa yksinkertaista asiaa: jos jokaiseen pumppuun kiinnitetään paikannettava radiolude, pumppujen tarve putoaa viidenneksellä. Se tarkoittaa siis sadan pumpun säästöä, joka on rahassa 500 000 dollaria.

Jos paikannusjärjestelmän hinta on esimerkiksi 150 000 dollaria, asiakkaan nettosäästökseksi jää 350 000 dollaria. Sijoitus maksaa itsensä käytännössä välittömästi takaisin. Korko sijoitukselle on huimaava 233 prosenttia!

Tästä ei enää myyntipuhe parane. Jos asiakas vain uskaltaa luottaa myyjään ja tuotteeseen, hän on täysin saapas, jos ei heti tilaa Ekahaun järjestelmää.

Valitettavasti olet harvoin ainoa mahdollinen palvelun toimittaja. Hyötyperusteidenkin hinta täytyy suhteuttaa kilpailijoiden hintoihin.

Se ei kuitenkaan tarkoita, että hintasi täytyisi olla automaattisesti sama tai alempi kuin kilpailijoiden hinnat ovat. Varsinkaan jos palvelusi erottuu muista vaihtoehtoista niin, että niiden suora vertaaminen tosiinsa on mahdotonta.

Joku on aina alansa kallein. Asiakkaat pitävät usein kalleinta lähes automaattisesti parhaana. Miksei se voisi olla myös sinun valintasi? Se voi olla hyvin kannattava päätös, jos pidät huolta, että palvelusi tarjoaa hinnalle vastinetta.

Kun Pennsylvanian maaseudulla oleva Ursinus College alkoi kärsiä opiskelijapulasta, se ratkaisi ongelman vuonna 2000 nostamalla lukukausimaksua 18 prosenttia kertapaukulla.

Kun hinta nousi, uusien opiskelijoiden määrä kasvoi kolmanneksen, koska opiskelijat ja vanhemmat olettivat, että Ursinus on laadukas.

– *Helsingin Sanomat 1.4.2007*

Ursinuksen tapauksessa hinnankorotus oli vielä sikäli mielenkiintoinen, että se oli vain näennäinen. Koulu nimittäin lisäsi samalla oppilaidensa apurahoja 20 prosentilla. Se siis nosti hintaa, mutta jakoi rahat saman tien takaisin. Tulos oli kaikkien kannalta mainio. Opiskelijat pääsivät kalliiseen kouluihin, vanhemmat maksoivat siitä saman kuin ennenkin ja koulu vältti kurjistumisen. Voit soveltaa aivan samaa periaatetta omassa myyntityössäsi.

Jos järjestät asiakkaillesi seminaarin, määrää sille hinta. Mitä kalliimpi, sen arvokkaampi ja laadukkaampi tilaisuutesi on. Sitten jaat kutsutuille arvokasetteleit, joilla he pääsevät maksutta paikalle.

Anna jonkun toisen valita hintajohtajan tie. Jätä hänet kaikessa rauhassa karsiamaan palvelujaan ja viilaamaan kuluistaan viimeisiäkin prosentin osia.

Ohjaa asiakasta hinnoittelun avulla

Voit käyttää hinnoittelua asiakkaan ohjauksena. Ehkä perinteisin esimerkki tästä on hinnoitella ei-toivotut asiakkaat ulos.

Finnair päätti maaliskuussa 2007, ettei se enää huolehdi matkustajien matkatavaroita perille saakka, jos matkustaja hyppii välillä kilpailijoiden koneisiin. Matkustaja saa kiikuttaa laukkunsa itse uudelleen vihollisyhtiön lähtöselvitykseen.

Tiedotusvälineissä tyytymättömät asiakkaat purnasivat, että Finnair vaikeuttaa heidän elämäänsä. Muutos oli kuitenkin lentoyhtiön näkökulmasta aivan järkevää asiakkaiden ohjailua.

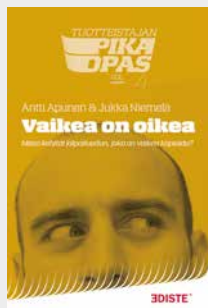
Hinnoittelu saattaa ohjata asiakasta myös odottamattomaan suuntaan. Israelissa tehdystä tutkimuksesta vanhemmille asetettiin parin euron sakko, jos he tulivat noutamaan lapsensa päiväkodista yli 10 minuuttia myöhässä. Myöhästelevien vanhempien määrä kaksinkertaistui. Vanhemmat huomasivat, että he pystyivät ostamaan oikeuden vetkutteluunsa. Lisäksi sakon pienuus antoi ymmärtää, ettei pieni viive ollut kovin suuri synti.

Tuoteistajan pikaopas 4: Vaikea on oikea

Ahkerat tuotekehittäjät ovat ryöstöviljelleet toimialasi helpot ideat. Jäljellä tuntuu olevan pelkästään paljon työtä vaativia vaihtoehtoja.

Kun tartut vanhasta bisneksestäsi olennaisesti poikkeavaan ideaan, asiantuntijasi väittävät vaistomaisesti tehtävää mahdottomaksi

*Lue lisää ja tilaa ilmainen opas
osoitteessa: ediste.fi/pikaoppaat/*



3 Räätelöi räätelöimättä

Pystyt räätelöimään tuotteistetunkin palvelusi asiakaskohtaisesti. Jaa palvelusi moduuleihin. Tarjoa kullekin asiakkaallesi sopivat moduulit.

Jos myyjä vastustaa tuotteistamista, se johtuu yleensä siitä, että hän pelkää ajautuvansa halveksituksi luukuttajaksi.

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

Moduulirakenteen avulla myyjä voi räätelöidä tarjontaansa asiakaskohtaisesti, mutta silti toimittaa täysin tuotteistettuja palveluja. Tätä kutsutaan massaräätelöinniksi.

Asiakas saa juuri tarpeisiinsa muokatun ratkaisun. Pystyt kuitenkin tuottamaan palvelusi paljon perinteistä räätelöintiä tehokkaammin, koska kokonaisuus muodostuu etukäteen vakioimistasi osista.

Myyjän näkökulmasta massaräätelöinti tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hänen vihaamansa tarjoussulkeiset lyhenevät kymmenesosaan aikaisemmasta. Oikeastaan tarjoukset saattavat muuttua kokonaan turhiksi. Mihin asiakas enää tarvitsee sellaista, jos palvelun hinta löytyy hinnastosta ja toimitussisältö esitteestä?

Myyjän asiantuntemus ei jää kuitenkaan tarpeettomaksi. Hänen on edelleen osattava koota moduuleista asiakkaan tarpeeseen paras ratkaisu. Mutta jos rakennuspalikoista ei synny asiakkaan ongelmaan sopivaa palvelukonseptia, myyjän on oltava jämerä ja todettava sekin ääneen.

4 Kehitä ketterästi

Kukaan ei tiedä, mistä tuotteesta tai palvelusta tulee hitti. Hittituote löytyy vain kokeilemalla. Siksi on parempi epäonnistua nopeasti ja edullisesti.

Jos heität markkinoille kymmenen koepalloa, ehkä yksi niistä osoittautuu menestykseksi. Kaksi tai kolme kymmenestä kokeilusta kolisee kiville. Loput voivat olla ihan mukiinmeneviä tapauksia. Ne eivät ehkä tuota jättivoittoja, mutta eivät ole katastrofejakaan.

Koska hittituote löytyy vain kokeilemalla, epäonnistumisia tulee varmasti. Se kuuluu pelin henkeen. Sitä kutsutaan myös yrittämisen riskiksi.

Jos kehittämäsi palvelu on epäonnistuaakseen, on paljon parempi, että se epäonnistuu heti. Pidät pikahautajaiset, pyyhkäiset pölyt harteiltasi ja suunnittelet seuraavan palvelutuotteesi.

Koska osa arvauksista menee metsään, on siis tärkeää, että epäonnistut nopeasti ja edullisesti. Se tarkoittaa, että tuotekehityksesi on oltava nopeaa ja ketterää.

Jätä vuosia kestävät ja miljoonia maksavat tuotekehityskierrokset suosiolla muiden murheeksi. Mikään ei todista, että aikanaan hitiksi osoittautuvan palvelutuotteen tuotekehityksen täytyisi olla järkyttävän kallista ja raskasta.

Miten tiedät mahdollisimman pian, oletko epäonnistumassa?

Palveluliiketoiminnassa on kolme perusvaihetta:

1. Valitse asiakas ja hänen ongelmansa.
2. Anna lupaus, että ratkaiset ongelman.
3. Lunasta lupauksesi, eli toimita palvelu.

Etsi ensin asiakkaasi ongelmat. Jos tunnistat sellaisen, olet saavuttanut ensimmäisen voittosi.

Toiseksi sinun on annettava asiakkaallesi selkeä lupaus, että aiot ratkaista hänen ongelmansa. Mielellään lupauksesi tulisi olla jopa suorastaan törkeä. Se tarkoittaa myyntiväittämää, joka läpäisee asiakkaasi luontaisen epäluulon ja tyhjiä puheita suodattavan välinpitämättömyyden muurin. Jos asiakkaan ensireaktio on hiukan epäuskoinen, aina parempi.

Kolmanneksi lunasta lupauksesi. Nyt asiakas tarkkailee, pystytkö selviytymään antamastasi sitoumuksesta. Tähän vaiheeseen tarvitset toimivan palvelun. Sen ei tarvitse olla täydellinen. Riittää, että lunastat lupauksesi. Kenties hiukan jopa ylittät asiakkaasi odotukset.

Ensimmäisen vaiheen hinta riippuu siitä, kuinka hartaasti joudut metsästäämään ja seulomaan asiakkaiden ongelmia. Joskus idea löytyy helposti. Toisinaan sitä on etsittävä tuhansien ehdotusten joukosta, mikä on tietysti kallista.

Toisessa vaiheessa joudut hiomaan ja testaamaan lupaustasi. Sekään ei ole ilmaista. Mutta tuotekehityksesi kustannukset alkavat juosta toden teolla vasta kolmannessa vaiheessa, kun kehität palvelun lupauksesi lunastamiseksi.

Siksi suosittelen, että epäonnistut viimeistään toisessa vaiheessa. Esitä lupauksesi asiakkaalle. Jos hän ei osta lupaustasi, älä jatka tuotekehitystä jääräpäisesti kolmanteen vaiheeseen.

Mutta eikö ole hullun hommaa mennä lupaamaan jotain, jos itse palvelukonseptia ei ole olemassakaan? Mitä sitten tapahtuu, jos asiakkaasi tilaa? Mistä revit palvelun hänelle siihen hätään?

Saatat hyvinkin pystyä toimittamaan palvelusi prototyyppiä muutamassa päivässä tai viikossa. Se voi toki olla kallista ja vaatia akrobatiaa. Palvelupaketti saattaa olla puutteellinen. Mutta kuitenkin pystyt toimittamaan, jos asiakas innostuu ostamaan.

Kykenet toimittamaan palvelusi keskeneräisenä, kun heität pelin parhaat osajasi. He paikkaavat konseptin puutteet omalla ammattitaidollaan. He osaavat improvisoida ongelmatilanteissa.

Lisäksi palvelun toimituksesta vastaavien tukena voi toimia taustalla paljon enemmän väkeäsi (tai jopa ulkopuolisia asiantuntijoita) kuin tarvitset aikanaan valmiin palvelutuotteen toimittamiseksi. Jos palveluun liittyy tietotekniikkaa, voit korvata esimerkiksi verkkopalvelusta aluksi puuttuvia toimintoja henkilötyöllä.

Viimeisteltä palvelutuote on tarpeen vasta, kun palvelua olisi monistettava kustannustehokkaasti. Uuden palvelusi ensimmäisten yksittäisten toimitusten ei tarvitse heti olla tehokkaasti monistuvia.

Lupauksia ei laadita myyntitilanteessa

Monilla järjestelmiä, laitteita tai ohjelmistoja suunnittelevilla tuotekehitys-organisaatioilla on karmeita kokemuksia myyjistä, jotka ovat menneet kauppamaan jotain aivan älytöntä.

Asiakas on kokeillut kepillä jäätä. Miellyttämisenhalussaan myyjä on antanut periksi. Sitten hän on hiipinyt nolona tuotekehittäjien luokse tunnustamaan, mitä asiakkaalle tuli luvatuksi. Ja todennäköisesti sekin meni vielä naurettavan alhaiseen hintaan.

Kun tässä kirjassa puhun lupauksesta, en todellakaan tarkoita sillä mitään sellaista, jonka asiakas sai puolivahingossa kiristetyksi varomattomalta myyjältä.

Palvelu- tai tuotekehittäjät miettivät lupauksen mieluiten myyjien kanssa yhdessä. Sen jälkeen myyjien ja markkinoijien tehtävä on luvata asiakkaille täsmälleen se, mitä on yhdessä sovittu – eikä mitään muuta.

Sooloilu myyntitilanteissa johtaa niin kalliisiin ylilupauksiin, ettei se voi mitenkään olla kenenkään etu.

Ensimmäiset käyttökerrat ratkaisevat.

Gilletten tutkijat osoittivat, että jos poika kokeilee yhtiön valmistamaa partakonetta ensihaiveniinsa kaksi kertaa, hänestä tulee uskollinen asiakas 92 prosentin todennäköisyydellä.

Martin Lindström, Brandwashed

Tarvitset ketterän tuotteistusprosessin

Ohjelmistosuunnittelijat huomasivat jo vuosia sitten, että insinöörien kehittämät perinteiset tuotekehitysmenetelmät toimivat etenkin laajoissa hankkeissa huonosti. Aikataulut ja budjetit ylittyvät järkyttävän usein ja paljon. Siitä huolimatta myös lopputulos on usein jotain aivan muuta kuin asiakas oli mielestään tilannut.

Aivan samat periaatteet toimivat missä tahansa tuote- tai palvelukehitysprojektissa. Paineet kasvavat ja tekemisen rytmi muuttuu monilla aloilla yhä kiihkeämmäksi.

*“Alalla on pakko hyväksyä, että luovuudelle määritelty aika on tarkka. Jos se aika venyy, venyy se ulos aikataulusta”, sanoo L-Fashion Groupin toimitusjohtaja **Vesa Luhtanen**. Trendit menevät ohitse niin nopeasti, että myöhässä markkinoille tulevalla tuotteella ei ole menestysmahdollisuuksia. Aikapaine on kasvanut hurjasti. Vielä 80-luvulla tuotekehitys saattoi nielaista kuusi kuukautta. Nyt samassa ajassa tuotekehityskierroksia on kolmesta viiteen.*

– Taloussanomat 16.3.2007

Jos olet koskaan päässyt osallistumaan onnistuneisiin talkoisiin, olet todennäköisesti soveltanut täsmälleen edellä kuvattuja oppeja käytännössä. Tulokset syntyivät uskomattoman nopeasti, kukin etsi itselleen luontaisesti sopivan tehtävän, yhteistyö pelasi ja filis oli mahtava, eikä totta?

Perinteisen projektimallin kannattaja saattaa vähätellä, että talkoot ja vastaavat ketterät projektit ovat ihan mukavia, jos hanke on riittävän pieni. Mutta isot hankkeet on joka tapauksessa tapana pilkkoa osaprojekteiksi.

Mikään ei estä toimimasta niin nytkin. Tosin voi olla järkevää paloitella projekti perinteisestä poikkeavalla tavalla, koska jokaisessa vaiheessa pitäisi saada aikaan mieluiten heti jotain toimivaa.

Ketterä palveluprosessi syntyi vahingossa

Kuten hyvät ideat usein, myös Edisteen paras palvelutuote syntyi puoliksi vahingossa.

Aluksi toimin kuten kuka tahansa konsultti. Myin ja organisoin jopa vuoden kestäviä tuotteistushankkeita. Niihin kuului kymmeniä projektikokouksia. Kun maratonhanke oli maalissa, alkuperäiset tavoitteet olivat jo vanhentuneet.

Kerran tuskailin jälleen pitkän ja raskaan jotoksen päätteeksi, ettei perinteisessä projektihelvetissä taida olla paljonkaan tolkkua. Asiakkaillani oli muutenkin aivan liikaa töitä. Miksi siis lisäisin heidän taakkaansa entisestään?

Päätin kokeilla, miten nopeasti tuotteistusprojektin voisi toimittaa. Niinpä ravistin hihastani, että hanke saisi kestää yhden työviikon. Se alkaisi maanantaina ja päättyisi perjantaina.

Heti ensimmäinen toimitus onnistui, vaikka töitä pitikin tehdä reilusti yli 60 tuntia viikon aikana. Ennakkosuunnitelmat menivät uusiksi moneen kertaan. Samoin kävi seuraavissakin pikaprojekteissa.

Vähitellen sujuva toimintamalli löytyi. Huomasin, että suurpainehankkeiden tulokset olivat paljon aiempaa parempia. Näin oli syntynyt ylivoimaisesti menestynein palvelutuotteemme Ediste-rynnäkkö.

Nyt vuosia ja satoja Ediste-rynnäkkö-projekteja myöhemmin olen entistä vakuutuneempi siitä, että monet hankkeet kannattaisi jakaa pikataipaleisiin aivan ketterien menetelmien oppien mukaisesti.

Perinteisen tuotekehitysprosessin heikkoudet

- Prosessi on monivaiheinen ja vaikea.
- Tuloksia syntyy hitaasti.
- Prosessi tuottaa valtavasti dokumentteja, jotka eivät kuitenkaan onnistu korvaamaan aitoa vuorovaikutusta tuotekehittäjien kesken.
- Prosessin luonne on kontrolloiva.
- Prosessi mukautuu huonosti yllättäviin tilanteisiin.
- Prosessiin tulee todellista palautetta asiakkailta niukasti.
- Prosessi miehitetään usein suunnittelijoilla, jotka eivät pidä nopeista muutoksista ja yllätyksistä.

5 Monista palvelua kuin tuotetta

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

Emme ole palvelubisneksessä – mutta pitäisikö olla?

Kuulen usein toimitusjohtajien kertovan, ettei heidän yrityksensä ole palvelubisneksessä. Perusteluista yleisin on se, ettei liiketoiminta voi kasvaa nopeasti isoksi, ellei tuote monistu. Esimerkiksi ohjelmistotuote on tietysti erityisen kätevä, koska kerran valmistuneen koodin monistuskustannukset ovat lähes olemattomat. Palvelu taas on jotain sellaista, joka ei tunnu monistuvan, koska se edellyttää aina henkilötyötä.

Mutta kuinka monen palveluyrityksen kasvuhaaveet ovat todella loppuneet siihen, ettei maailmasta enää löytynyt työntekijöitä palvelutuotannon pyörittämiseksi? Entä miten paljon sopiva oheispalvelu saattaisi kasvattaa myös perustuotteen myyntilukuja? Voiko tuotetta edes ottaa käyttöön ilman, että se kuitenkin tarvitsee palveluja tuekseen?

Keskustelu päättyy tyypillisesti johtajan toteamukseen, joka kuuluu näin: “No mutta kun meillä ei ole tuollaiseen pystyvää palveluorganisaatiota.”

Hänen järkeilynsä kulkee siis jotenkin tähän tapaan:

- Meillä on töissä tällaisia ihmisiä.
- Nämä meillä töissä olevat ihmiset osaavat tällaisia asioita.
- Yrityksemme voi tehdä vain niitä asioita, joita meillä töissä olevat ihmiset osaavat.

Tämä on yrityksen vetäjän tyypillinen, mutta vaarallinen ajattelutapa. Se tarkoittaa, että firma voi tehdä vain jotain sellaista, johon nykyinen organisaatio soveltuu.



Jos kilpailijat tuottavat ylilaatua, tuo
markkinoille edullinen, karsittu palveluversio.

Seurauksena on hidas kurjistumisen kierre, koska johtaja ei voi enää vaihtaa suuntaansa lainkaan, oli kilpailutilanne mikä tahansa. Tai sitten kurssi kääntyy vasta, kun merkittävä osa henkilökunnasta on vaihdettu uuteen. Sellainen operaatio edellyttää ensin melkoista kriisiä.

Jokaisen johtajan kannattaisikin miettiä asioita tässä järjestyksessä:

- Mitkä ovat taloudelliset tavoitteemme?
- Kuinka paljon ja millaisia asiakkaita meillä pitäisi olla?
- Millaisia tuotteita ja palveluja meidän on myytävä?
- Millaisia tehtäviä ja toimenkuvia yrityksemme tarvitsee?
- Millaisia työntekijöitä, kumppaneita tai alihankkijoita tarvitsemme?

Tässä ajattelumallissa resurssikysymys on vasta listan viimeisenä, eli se riippuu muista tavoitteista eikä päinvastoin. Päättää ensin, mitä pitäisi tehdä. Pohdi vasta sen jälkeen, kuka työt tekisi.

Jos organisaatiossasi ei ole uusiin bisneksiin tarvittavaa osaamista, sitä pitää sitten sinne hankkia. Voit kouluttaa vanhoja työntekijöitä, palkata uusia osaavampia tilalle tai ostaa osaamista ulkopuolisilta palvelutoimittajilta. On erittäin epätodennäköistä, ettei mikään näistä keinoista toimisi.

Oletko päättänyt, ettei kansainvälisesti toimivalla yritykselläsi voi olla omaa palvelubisnestä, koska sellainen olisi aivan liian kallista? Tämä on aiheellinen kysymys, jos palvelusi pitäisi puksuttaa milloin missäkin maailman kolkassa.

Ei hätää! Voit silti kehittää ja toimittaa aivan omia palvelukonseptejasi, jos sellaiset ovat bisnekseksi kannalta tärkeitä. Ratkaisu on yksinkertainen. Ensin tuotteistat palvelun. Sitten miehität sen paikallisten alihankkijoiden tai kumppaniyritysten ihmisillä.

Parhaat jakelijat tietävät arvonsa. Kilpailu heidän huomiostaan on ankaraa. Kanavanvartijaa ei lopulta kiinnosta kuin muutama yksityiskohta: a) miten paljon aiot luoda palvelullesi kysyntää hänen puolestaan, b) miten helppo sitä on myydä ja c) kuinka hyvän katteen jakelija työstään saa. Siksi vain viimeisen päälle tuotteistettu palvelu kiinnostaa jakelutiekumppania.

Osaavatko jonkin muun maan alihankkijat toimittaa palvelujasi? Eivät ehkä vielä. Mutta kun olet kouluttanut palvelukonseptisi heille, tuotantokoneistosi on valmis.

Onko tehtävä helppo? Ei varmasti ole. Mutta ikävä kyllä asiakkaat eivät anna sinulle rahojaan, jos aiot pitäytyä vain helpoissa hommissa. Joka tapauksessa pystyt monistamaan palvelujasi myös ulkomaille ilman omaa palveluorganisaatiota.

6 Johda palvelutuotantoa

Suosittelen, että rakennat koko palvelutuotantosi selkeän palveluformaatin tai useiden sellaisten varaan. Formaattijakottelu tekee johtajan työstäsi monin tavoin selkeää ja tavoitteellista.

Palvelut voi jakaa kahteen leiriin sen perusteella, onko ratkaisetko asiakkaasi ongelman etukäteen vai räätälöitä jokaisella kerralla erilaisen ratkaisun.

Usein asiantuntija on sitä mieltä, että on aivan naurettavaa edes yrittää ennustaa asiakkaiden kohtaamia ongelmia. Hän haluaa räätälöidä ratkaisut tapauskohtaisesti. Silloin asiakkaille ei tarvitse sanoa koskaan “ei”.

Näiden kahden vaihtoehdon välissä on kolmaskin tapa. Se on yhdistelmä molemmista.

Asiantuntijan on päätettävä, minkä ongelman hän haluaa ratkaista. Asiakkaiden ei tarvitse olla aina täsmälleen samanlaisia.

Hio mieluummin palvelusi formaatti timanttiseksi kuin itse palvelusi jokaiselle asiakkaallesi jokainen kerta erikseen.

Asiantuntijan on tuoteistettava asiantuntijapalvelunsa niin, että se noudattaa monistuvaa formaattia. Formaatin on vain oltava niin vahva (tai joustava), että se pystyy tuottamaan ratkaisuja erilaisiin ongelmiin.

Noudatat formaatteja huomaamattasi joka päivä. Niille on aivan selvästi luontainen kysyntä. Veikkaan perimmäiseksi syyksi laiskuutta. Formaatti tarjoaa usein pienimmän kitkan tien.

Formaatti vapauttaa sinut johtamaan oikeita asioita.

Liikennesäännöt on suurten joukkojen liikutteluun suunniteltu formaatti, joka koostuu sadoista ja tuhansista isoista ja pienistä säännöistä. Vaikka liikennesääntöjen määrittämä, kaikille yhteinen formaatti on tiukka ja jopa laissa määritellyt, jokainen pääsee silti eri lähtöpisteistä haluamaansa kohteeseen.

Lenätä käy toisen ohjaajan kanssa läpi saman tarkistuslistan päivästä ja vuodesta toiseen ennen jokaista nousua. Sellaista vaihtoehtoa ei ole, että pilotti saisi valmistautua tehtävänsä muistinsa varassa. Tarkistuslistat ovat yksi keino noudattaa formaattia. 



Palvelutuote =
ydinpalvelu + tuoteistus

Hyvän formaatin tunnusmerkit

1. Formaatti on toistettavissa päivästä ja vuodesta toiseen	Formaatti tarkoittaa ulkoista rakennetta, joka on toistettavissa samanlaisena kerrasta toiseen jopa vuosikausia. Silti se voi tuottaa hyvin erilaisia ratkaisuja. Se voi sisältää myös moduuleja, joita otetaan mukaan tai jätetään pois tilanteen mukaan.
2. Formaatti on ulkoisesti jäykkä, mutta sisäisesti joustava	Hyvä palveluformaatti selviää vaihtelevista tilanteista. Se ei ota kovinkaan paljon kantaa siihen, mitä prosessin sisällä on tehtävissä.
3. Formaatti säilyy, vaikka ihmiset vaihtuvat	Hyvä formaatti toimii juuri siksi, että suurin osa ammattilaisista omaksuu sen nopeasti. Toimitat formaatin mukaista palvelua, vaikka henkilökuntasi tietenkin ajan mittaan vaihtuu. Formaatti vähentää henkilöriippuvuuttasi.
4. Työntekijät noudattavat formaattia mielellään	Hyvä formaatti ryhdistää palvelun tuotannosta vastaavia ja tuottaa laadukkaita tuloksia kerta toisensa jälkeen. Suuntaat työntekijöidesi voimat toistuvien yksityiskohtien miettimisen sijaan siihen, mitä he todella osaavat ja mistä he nauttivat.
5. Asiakas pitää formaattia itsestään selvänä	Hyvä formaatti on sellainen, ettei asiakkaasi tule edes kysyneeksi, voisiko sen toteuttaa jotenkin toisin. Pikemminkin hän on kiinnostunut ja utelias näkemään, millaisen tuloksen formaatti tuottaa.
6. Suositussa formaatissa on usein ripaus "sitä jotain"	Kaikissa suosituimmissa tv-ohjelmaformaateissa on elementtejä, jotka ovat ainakin etäisesti sukua erilaisille kilpailuille, peleille tai seuraleikeille. Mieti vaikkapa sellaisia suuria formaattihittejä kuin Big Brother, Haluatko miljonääriksi, Selviytyjät tai Idols.

A portrait of a middle-aged man with brown hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a dark blue zip-up sweater over a light-colored collared shirt. The background is a blurred view of a city skyline through a window.

Juha Soutolahti on
Tammermaticin toimitusjohtaja.
Hän muuttaa yritystä
määrätietoisesti laitevalmistajasta
palveluoperaattoriksi.

Tammermatic loikkasi suoraan palvelu- operaattoriksi

Haastateltavana Juha Soutolahti

Tammermatic valmistaa henkilöautojen, raskaan kuljetuskaluston ja junien pesujärjestelmiä. Toimitusjohtaja Juha Soutolahti päätti vuonna 2010 uudistaa huoltamoiden pesujärjestelmiin keskittyneen osan liiketoiminnastaan, joka tuottaa liikevaihdosta suurimman osan. Tammermatic muuttuisi laitetoimittajasta palvelutoimittajaksi.



Mikä firma?

- Tammermatic Group Oy
- Perustettu vuonna 1966
- Liikevaihto (2010) 26 miljoonaa
- Työntekijöitä 152
- Suurin omistaja Sentic Kasvurahasto II (81,2 %)
- Tehtaat Tampereella ja USA:ssa Michiganissa

Jari Parantainen: Miksi halusitte siirtyä palvelubisnekseen?

Juha Soutolahti: Tammermatic on kyllä ollut vuosikymmeniä palvelubisneksessä. Olemmehan huoltaneet pesukoneemme itse alusta saakka. Mutta halusin nähdä, voisiko palvelujemme osuutta kasvattaa perinteisen huoltoasemille myytävien pesukoneiden, huoltojen ja kemikaalien lisäksi.

JP: Mitä pesuhalli merkitsee huoltoasemayrittäjälle? Onko sen tarkoitus vain vetää asiakkaita bensapumpulle tai myymälään?

JS: Totta kai pesupalvelu houkuttaa asiakkaita paikalle. Mutta olisi vähättelyä sanoa, että se olisi vain sisäänheitto. Pesukone on monille huolto- ja liikeneasemille tärkein tuottojen lähde. Vaikka hyviä pesupäiviä on vuodessa vain muutamia kymmeniä, sieltä hallista irtoaa merkittävä osa koko huoltamobisneksen katteesta. Hyvin toimiva pesukone on siis huoltamolle aivan elintärkeä.

JP: Olin yllättynyt, että uuden palvelunne nimeksi tuli Osinkokone®. Eikö se ole liian suoraa puhetta suomalaisille?

JS: Päinvastoin, Osinkokone-nimi kertoo huoltamoyrittäjille ja ketjujen johtajille ihan täsmälleen, mistä palvelussamme on kyse. Nimenkin tarkoitus on kääntää huomio teknisten nippeleiden sijaan rahaan. Siitähän tässä lopulta on kyse: miten paljon asiakkaamme ansaitsee enemmän palvelumme avulla. Vain erään lehden toimittaja on ollut toista mieltä. Hänestä emme olisi saaneet rekisteröidä tuollaista nimeä.

JP: Mitä uutta Osinkokone-palvelu tarjoaa Tammermaticin huoltamoasiakkaille?

JS: Se muuttaa koko näkökulman aivan toiseksi. Aikaisemmin myimme tai liisasimme ensin pesukoneen. Siinä yhteydessä teimme perinteisen huoltosopimuksen. Lisäksi pyrimme toimittamaan myös pesuainetta ja kemikaalit.

Osinkokone kääntää aselman pääläelleen. Nyt pesukone ei maksa asiakkaallemme mitään. Eikä maksa huoltokaan. Puhumattakaan, että lähettäisimme laskuja toimittamistamme kemikaaleista. Sen sijaan laskutamme huoltamoa jokaisesta pestystä autosta. Se on radikaali muutos, sillä jaamme liiketoimintariskin asiakkaidemme kanssa.

JP: Mitä tarkoitat sillä, että jaatte liiketoimintariskiä?

JS: Laskutamme huoltamoa kerran kuukaudessa vain puhtaaksi pestyistä autoista. Se on tällä alalla niin outo lupaus, että muutamat asiakkaamme eivät ole aluksi tahtoneet uskoa, että olemme tosissamme.

JP: Teillä täytyy olla keinoja varmistaa, että huoltamoyrittäjä menestyy. Muuten tuossa ei voi olla mitään järkeä, eikö niin?

JS: Nimenomaan siitä on kyse. Nyt meidän kannaltamme on elintärkeää, että asiakkaamme saa houbutelluksi riittävästi autoilijoita pesuhalliinsa. Tammermaticin kannattaa esimerkiksi suunnitella huoltamon markkinointitoimia yhdessä yrittäjän tai ketjunohjauksen kanssa.

JP: Eikö riskinne kasva kohtuuttomaksi? Entä jos solmitte sopimuksen huonon huoltamon tai ketjun kanssa?

JS: Meillä on 45 vuoden kokemus ja näkemys siitä, milloin pesubisnes toimii ja milloin ei. Emme tietenkään lähde toimittamaan palveluamme paikkaan, jossa menestyksen edellytyksiä ei ole.

JP: Miten Osinkokone on vaikuttanut hintaneuvotteluihin?

JS: Onhan se muuttanut tilanteen aivan toiseksi. Mistä tässä konseptissa edes pitäisi tinkiä? Me lupaamme puhtaita autoja tiettyyn hintaan per pesu. Huoltamo ei maksa mistään muusta. Taksa sisältää kaikki pesuaineet, huoltopalvelut ja muut kulut. Sen jälkeen yrittäjä itse päättää, montako euroa hän lisää katetta hintamme päälle.

JP: Et kai väitä, että huoltamoyrittäjä ei osaisi laskea? Kai hän vertaa uutta konseptia vaihtoehtoon, että hän tilaa vanhaan tapaan pesukoneensa joltain kilpailijaltanne?

JS: Asiakkaamme saavat itse valita. Jos he haluavat ostaa koneensa perinteiseen tapaan, toki myymme hänelle sellaisen. Palvelukonseptiimme puolestaan päätyvät ne, jotka haluavat keskittyä omaan asiakaspalveluunsa. Silloin me otamme suuremman vastuun siitä, että pesubisnes tahkoaa hänelle tuottoja.

JP: Sanoit, että Osinkokone on toistaiseksi ainoa laatuaan. Mutta eikö ole selvää, että kilpailijanne kopioivat sen tuota pikaa?

JS: Totta kai kilpailijat yrittävät kopioida Osinkokoneen hyvät ominaisuudet. Niin käy aina, jos joku keksii jotain myyvää. Mutta sitä on turha jäädä pohtimaan. Joku olisi kehittänyt vastaavan konseptin jossain vaiheessa joka tapauksessa. Nyt meillä on etumatka, joka saattaa kestää vuosia. Jos tuotteistaminen oli meille työlästä, se on sitä myös rakkaille kilpailijoillemme.

JP: Miten Osinkokone on vaikuttanut kilpailutilanteeseen?

JS: Kun asiakkaamme kuulivat Osinkokoneesta, monet jo käynnissä olleet tarjouskilpailut menivät uusiksi. Ymmärtäähän sen. Me tarjoamme pesukonetta ja kaikkia siihen liittyviä palveluja käytännössä ilmaiseksi. Ostajan riski putoaa nollaan. Mitä siihen voi sanoa perinteinen konekauppias, joka pyytää tuotteen taan jopa yli satatuhatta euroa?

JP: Ei liene väärin sanoa, että Tammermatic on muuttumassa laite- ja huoltoyrityksestä palveluoperaattoriksi?

JS: Nimenomaan niin on käynyt. Pyöritämme yhä useammin osaa asiakkaidemme liiketoiminnasta heidän puolestaan. Otamme siitä tulostavastuun. Toimitamme huoltamoyrittäjille ja -ketjuille kate-euroja perinteisten koneiden, huoltojen ja kemikaalien sijaan. Se on täsmälleen operaattoribisneksen idea.

JP: Mitä tapahtuu seuraavaksi? Tuleeko Osinkokoneesta uusia versioita?

JS: Kun tälle tielle on kerran lähdetty, palvelukonseptiamme on luontevaa laajentaa. Olemme esimerkiksi jo rakentaneet valvomon, josta päivystäjä pystyy seuraamaan pesuhalliemme toimintaa data- ja videoyhteyksien avulla. Jos autoilija ajaa autonsa poikittain pesuhalliin, tiedämme häiriötilanteesta heti. Aikaisemmin ongelmien ratkominen jäi helposti kokemattoman kassanhoitajan murheeksi. Kun hän oli ihmettelemässä jumittunutta pesuhallia, tietenkin sillä aikaa jonot venyivät kassalla. On helppo arvata, miten kaikki sählääminen pilasi huoltamolla asioivien mielialat.

JP: Valvomo kuulostaa kalliilta, sillä sehän ei toimi ilman ihkaeläviä päivystäjiä. Eikö Osinkokoneen hinta nouse kohtuuttomaksi?

JS: Kysymys on väärin asetettu. Meidän intressimme on, että huoltamon pesukone pyörii taukoamatta niin tehokkaasti kuin ikinä mahdollista. Jos pesulinja seisoo, meille ei tule laskutusta. Lisäksi valvomo huolehtii siitä, että pesupalvelua käyttävät autoilijat pysyvät tyytyväisinä. Sekin on asia, josta monet huoltamojen vetäjät maksavat mielellään. Päivystäjämme tuottavatkin sekä meille että asiakkaillemme parempaa katetta.

JP: Laitekauppias ei yleensä taivu noin vain palvelumyyjäksi. Onko teillä ollut vaikeuksia kääntää myyjienne nenät uuteen suuntaan?

JS: En sanoisi, että erityisesti myyjillämme olisi ollut vaikeuksia. He olivat itse

JOS NAAPURISI KUULISI TÄSTÄ,
HÄN **RAIVOSTUISI**
KATEUDESTA!

Tilaa Tammermaticin Osinkokone™

- Saat ilmaiseksi autonpesukoneen ja vähintään 10 prosenttia lisää pesuja!
- Osinkokone takaa yrityksellesi voittoa päivästä päivään ja vuodesta toiseen!

hyvin aktiivisesti mukana Osinkokoneen tuotteistusprojektissa. Mutta on selvää, että uusi konsepti vaikuttaa kaikkialle organisaatioomme. Jokaisen työntekijämme vastuu asiakkaidemme menestyksestä konkretisoituu nyt aivan eri tavalla kuin ennen. Ei sellainen muutos tietenkään tapahdu hetkessä.

JP: Mutta myyntitilanteissa on varmasti houkutus myydä vanhaan tapaan pesukoneita ja kemikaaleja?

JS: Sellainen vaihtoehto on edelleen tarjolla. Mutta pitkälle tuotteistettuja palvelupaketteja on helppo myydä ja ostaa. Siksi uskon, että kokonaispalvelun osuus liikevaihdostamme kasvaa tasaisen varmasti.

JP: Voinko väittää, että Tammermatic on siirtymässä perinteisestä laitemyynnistä ja huoltopalveluista operointibisnekseen?

JS: Juuri siitä on kyse. Otamme selkeästi vastuuta asiakkaamme liiketoiminnasta. Hoidamme hänen puolestaan sitä osaa huoltamobisneksestä, joka on perinteisesti tuottanut merkittävän osuuden tuloslaskelman viimeiselle riville. Sen merkitys on siis yrittäjän tai ketjun kannattavuudelle oleellinen. Kun otamme vastuuta, saamme siitä palkkioksi myös itsellemme entistä parempaa katetta.

Haastattelu on tehty 3 kuukautta kestäneen Ediste-suolakaivos-tuotteistus-projektin jälkeen. □

*T700-sarjan autopesukone*

Kuinka Tammermaticin perinteinen järjestelmä-kauppaan ja huoltoon perustuva liiketoimintakonsepti muuttui operointimalliksi

Osinkokoneen hinnoittelu poikkeaa aikaisemmasta täysin. Tammermatic ei laskuta enää erikseen pesukoneesta, huolloista tai kemikaaleista. Sen sijaan se veloittaa tietyn kiinteän hinnan per pesty auto. Näin huoltoasemayrittäjän tai -ketjun riski kutistuu käytännössä olemattomiin.

Edelleen uusi tilanne merkitsee sitä, että Tammermaticin oman huoltobisneksen näkökulma ja kannustimet muuttuvat rajusti. Yritys on siirtynyt aimo harppauksen kohti aidon palveluoperaattorin liiketoimintamallia.

	Ennen	Nyt
Ostoprosessi	Yrittäjä osti tai liisasi pesukoneen itselleen.	Tammermatic toimittaa koneen maksutta.
Riski	Ostajalla 100-prosenttinen yrittäjäriski. Usein oma koti vakuutena.	Tammermatic jakaa riskin yrittäjän kanssa. Ei vakuusvaatimuksia.
Markkinointi	Yrittäjä vastasi asiakashankinnasta	Tammermatic kampanjoi yhdessä huoltamoyrittäjän tai -ketjun kanssa.
Myyntityö	Keskittyi koneen tekniisiin ominaisuuksiin	Keskittyy yrittäjälle kertyvään tuottoon
Huolto	Huollon vastuulla sopimukseen kuuluvat työt.	Huollon vastuulla, että pesukone takaa yrittäjälle rahaa.
Hinta-neuvottelut	Yrittäjä tinki koneen, huollon ja kemikaalien hinnoista.	Sovitaan hinnasta per puhtaaksi pesty auto.
Tukipalvelut	Kassanhoitaja selvitteli ongelmat asiakkaidensa kanssa.	Tammermaticin etävalvomo hoitaa ongelmatilanteet videoyhteyden avulla.
Pesu-kapasiteetti	Ostovaiheessa houkutus valita liian pieni kone.	Ei mitään syytä tinkiä koneen kapasiteetista.
Tammermaticin lupaus	Toimitamme laadukkaan pesukoneen.	Saat sadan tonnin pesukoneen ilmaiseksi.
Toimituksen sisältö	Vaihteleva. Joskus jopa pelkkä pesukone.	Tarvekartoitus, hallin pystytys tai ehostus, koneet, kemikaalit, huollot, koulutukset, kierrätyslaitteet, automaattiovet ja maksupäätteet, etävalvonta, vakuutuspalvelut, markkinointituki.

Lähteet

Ian Ayres: SuperCrunchers – How Anything Can Be Predicted. Bantam Dell (2005).

Harry Beckwith: Selling the Invisible – A Field Guide to Modern Marketing. Warner Books (1997).

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

Alex Frankel: Word Craft – The Art of Turning Little Words into Big Business. Crown Publishers (2004).

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

Jim Highsmith: Agile Project Management - Creating Innovative Products. Person Education, Inc (2004).

Ivy Hooks & Kristin A. Farry: Customer centered products: creating successful project through smart requirements management. Amacom (2001).

Frans Johansson: Medici-ilmiö. Talentum Media Oy (2006).

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

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

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

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

Al & Laura Ries: The 11 Immutable Laws of Internet Branding. HarperCollins Publishers Inc (2000).

Al & Laura Ries: The 22 Immutable Laws of BRANDING – How to Build a Product or Service into a World-Class Brand. Harper-Collins (1998).

Timo Rope & Manne Pyykkö: Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Talentum Media (2003)

Jorma Sipilä: Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY (1995).

Jorma Sipilä: Palvelujen hinnoittelu. WSOY (2003).

Johanna Torkki: Puhevalta – Kuinka kuulijat vakuutetaan. Kustannusosakeyhtiö Otava (2006).

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

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

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

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

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

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



Haluatko palveluistasi kunnon katetta?

Miten tuotteistat palveluistasi helposti myytäviä?

Miten jalostat asiantuntemuksesi toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi?

Ediste Oy tuotteistaa asiantuntijapalveluja ja huipputekniikkaa. Meiltä saat myös tuotteistusvalmennukset asiantuntijoillesi, tuotepäälliköillesi ja myyjillesi.

Iskuryhmämme kanssa rynnäkköön ovat syöksyneet jo ennen sinua mm. Aktia, Area, Finnair, Fonecta, Fortum, Huoneistokeskus, Huurre, Itella, Logica, Neste, Osuuspankki, Patria, Pöyry, Sandvik, Stora Enso, Tapiola-ryhmä, Tieto, TietoSaab, Trainers' House ja Vaisala. Yhteensä olemme iskeneet yli 160 kertaa.

EDISTE®

Ediste Oy

Keilasatama 3

02150 Espoo

puhelin (09) 8817 00 30

telekopio (09) 8041 343

www.ediste.fi