

TUOTTEISTAJAN
**PIKA
OPAS**
VOL. 4

Antti Apunen & Jukka Niemelä

Vaikea on oikea

Miten kehität kilpailuedun, joka on vaikea kopioida?



EDISTE®



Antti Apunen & Jukka Niemelä

Vaikea on oikea

Miten kehittää kilpailuedun, joka on vaikea kopioida?

2. painos

Copyright © 2012 Ediste Oy ja kirjoittajat

Kustantaja: Ediste Oy

Ulkoasu: Topi Saari / Neutron Oy

Piktogrammit: Julius ja Joonas Jansson / infografiikka.fi

Kannen kuva: iStockphoto

Taitto: Marja Apunen-Mäkelä

Kirjan kuvat: iStockphoto ellei toisin mainittu

ISBN: 978-952-6610-05-4 (painettu kirja)

ISBN: 978-952-6610-06-1 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-6610-11-5 (PDF)

ISSN-L 2323-7988

ISSN 2323-7988 (painettu)

ISSN 2323-7996 (verkkojulkaisu)

DMP - Digital Media Partners Oy Helsinki 2013

Vaikea on oikea

Ediste tuotteistaa asiantuntijapalveluita



Ediste Oy:n toimitusjohtaja, tuotteistaja **Antti Apunen** on koulutukseltaan yhteiskuntatieteilijä. Hän on kehittänyt yrittäjänä tietotekniikan ja taloushallinnon ohjelmisto- ja palvelutuotteita vuodesta 1995. Kokemusta on karttunut lisäksi palvelukeskusten suunnittelusta, johtamisesta, toimittajan töistä ja palveluiden myynnistä.



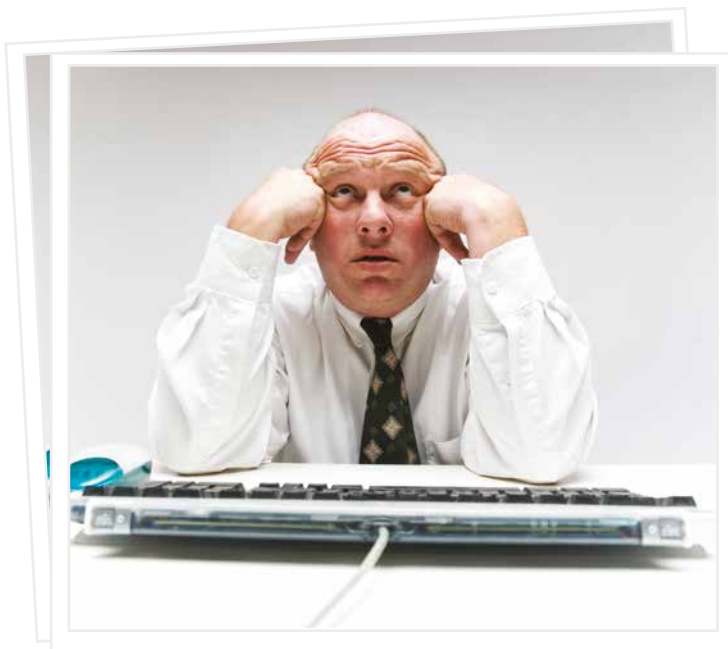
Copywriter ja tuotteistaja **Jukka Niemelä** on koulutukseltaan yo-merkonomi. Hän on työskennellyt palveluiden tuotteistuksessa, sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa sekä myynnissä vuodesta 1999. Kokemusta on karttunut lisäksi koulutuksesta, projektinjohdosta ja johtamisesta.

EDISTE®

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

Sisällys

Helppo ratkaisu on pian kopioitu	8
Tuotteistajan 7 kiviriippaa	11
1. Strategiamme estää muutoksen.....	13
2. Asiantuntijani eivät halua muuttua	15
3. Uusi tuote on liian vaikea myydä.....	17
4. Hinta on erilainen kuin ennen.....	19
5. Meillä ei ole resursseja.....	20
6. Asiakkaamme ei halua uutta tuotetta	20
7. Kilpailijat kopioivat palvelumme kuitenkin	21
Tuotteistajan 7 vaikeaa vipua	23
1. Kilpaile vanhan bisneksesi kanssa	24
2. Murra asiantuntijoidesi vastarintaliike.....	25
3. Rusikoi myyjillesi uudet työkalut ja tavoitteet	27
4. Ratkaise asiakkaasi koko ongelma	29
5. Esitä asiakkaasi hyöty euroina.....	31
6. Linnoita markkinahäiriikkösi pihavajaan.....	33
7. Kirjoita menestystarinoita.....	35
Vanhasta keksinnöstä kuoriutui hittituote	37
Sijoitetun pääoman tuotto 400 prosenttia	43
Pakettipalveluita autotallista	47
Lähteet.....	60



Helppo ratkaisu on pian kopioitu

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. Myyjistäsi uusi tuote on liian hankala myydä.

Helposti toteutettavalla idealla on monta vihollista. Jos uusi tuotteesi on pelkkää markkinointipuhetta, kilpailijasi varastaa hyödyt ensimmäisestä mainoksestasi.

Hittituote taas on ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitava. Kun kilpailijasi tajuavat aivoituksesi, olet jo kirinyt tavoittamattomaan johtoon. Toimitat hyväkatteista palveluasi huippunopeasti.

Hittituote on työvoitto. Sen tuotteistaja on selittänyt monta asiantuntijoidesi vaikeana tai mahdottomana pitämää estettä. Vaikka kilpailijasi kopioisi ideasi, ei hän voi varastaa sujuvaa toimitusprosessia, asiantuntijoidesi innostusta tai asiakkaidesi kertomia menestystarinoita.

Monimutkainen tekninen prosessisi ei valitettavasti muutu itsestään helppokäyttöiseksi palvelutuotteeksi.

Koska olet viimeksi käyttänyt tietokoneohjelmaa tai television kaukosäädintä, joka oli mielestäsi liian yksinkertainen?

Evernote-ohjelmisto on esimerkki hittituotteesta, joka on helppo keksiä ja vaikea toteuttaa.

Evernoten simppli käyttöliittymä kätkee monimutkaisen logiikan. Softa muuttaa lehtileikkeet ja muut jaloissa pyörivät lippulaput hetkessä sähköisiksi. Se synkronoi kuvat ja muistiinpanot sujuvasti päätelaitteisiin. Se myy kuin häkä.

Lukemattomat ohjelmistopajat yrittivät omaa ratkaisuaan ennen Evernotea ja epäonnistuivat. Heidän ratkaisunsa olivat liian monimutkaisia tai teknisesti kelvottomia.

Kerromme tässä oppaassa, miten tunnistat bisnksesi jarrut ja räjäytät esteet hittituotteidesi tieltä. Opit tarttumaan vaikeiltakin tuntuviin ideoihin.

Itellan pakettiliiketoiminnan johtaja **Aku Happonen** tarttuu vaikeaan aiheeseen. Hän kertoo, miten Itella taklasi mahdottomalta näyttäneen ongelman ja lanseerasi SmartPOST-pakettipalvelunsa muutamassa kuukaudessa Suomeen.

Angry Birdsien Vice President **Mikko Setälä** kertoo, miten Lotus Notes -ohjelmiston myynti kasvoi aikanaan satoja prosentteja vuodessa. **Jouko Suominen** paljastaa, miten Metso Minerals mullisti kivenmurskausbisneksen.

Ideasi ei ole mahdoton. Saat hittituotteesi, kun saavutat riittävän monta työvoittoa.

Helsingissä 4.4.2012



Antti Apunen
tuotteistaja



Jukka Niemelä
tuotteistaja



1 Strategiamme
estää muutoksen



2 Asiantuntijani eivät
halua muuttua



3 Uusi tuote on
liian vaikea myydä



4 Hinta on erilainen
kuin ennen



5 Meillä ei ole resursseja



6 Asiakkaamme ei halua
uutta tuotetta



7 Kilpailijat kopioivat
palvelumme kuitenkin

Tuotteistajan 7 kiviriippaa

Kasvaako yrityksesi nopeasti vai junnaako myyntisi paikallaan? Jos katteesi on kuivunut parin prosentin tietämille, tarvitset tuottavia ideoita pikaisesti.

Strategiasi kuitenkin pakottaa sinut myymään vanhaa palvelua. Joudut torjumaan uudet ideat, jotka uhkaisivat nykyistä kassavirtaasi edes hetkellisesti. Olet jumissa puun ja kuoren välissä.

Suurin ongelmasi on vanha palvelusi. Olet optimoinut siitä huipputehokkaan. Vuosia palvelua myyneet ja toimittaneet asiantuntijasi ovat alansa ehdotonta huippua. He toimittavat ja räätälöivät tuotettasi juuri kuten aikanaan suunnittelitkin.

Vanhan tuotteesi asiakaskunta ei kuitenkaan enää kasva. Pienet kilpailijat ottavat jatkuvia työvoittoja. He vievät vanhoja hyviä asiakkaitasi uusilla palveluillaan.

Kohtaat tuotteistuksesi tiellä seitsemän vastusta. Yksikin niistä voi kaataa projektisi, jos annat periksi liian helposti.



Kiintolevybisneksen tappava vauhti

Tietokoneet olivat 1970-luvun alussa suuria ja kalliita. Niiden ominaisuudet lisääntyivät asiakkaiden vaatimuksia nopeammin. Esimerkiksi tallennustilaa oli tarjolla yli tarpeen.

Tulokkaat myivätkin levyasemansa firmoille, jotka valmistsivat minitietokoneita. Niille perinteiset levyasemat olivat yksinkertaisesti liian suurikokoisia.

Pienen levyn tallennustila oli tietysti huomattavasti isoa kiintolevyä kalliimpaa. Se ei haitannut. Minikoneasiakkaat maksoivat laskunsa mukisematta, koska perinteinen levyasema ei mahtunut heidän laitteeseensa.

Uuden pienikokoisen levyn hinta alitti muutamassa vuodessa perinteisen kilpailijansa. Suurikokoisia levyasemia ei enää tarvittu.

Jokainen suurikokoisten levyasemien valmistaja katosi markkinoilta. Nekin jotka yrittivät uudistua, huomasivat olevansa auttamattomasti myöhässä.

Kaikilla levyasemien valmistajilla oli käytössään sama tekniikka ja riittävästi osaamista. Häviäjät kuuntelivat aiempien asiakkaidensa toiveita. Voittajat tekivät uuden tuotteen uusille asiakkaille.

1. Strategiamme estää muutoksen

Vanha strategiasi sitoo asiantuntijoitasi. He palvelevat nykyisiä asiakkaitasi ja pitävät yllä vanhoja tuotteitasi.

Parhaat työntekijäsi ovat kiireisiä, koska olet asettanut heille tiukat laskutus-tavoitteet. Asiantuntijoillasi ei ole aikaa kehittää uusia tuotteita.

Et uskalla kehittää tuotteita, jotka kilpailisivat nykyisen bisnksesi kanssa. Johtoryhmä haukkuu nykyistä liiketoimintaa nakertavat ideasi alle aikayksikön.

Uusien palveluidesi liikevaihto ja asiakaskunta ovat aluksi olemattomat. Et pysty perustelemaan yritykseen omistajille, miksi vanhasta ja vakaasta tulovirrasta pitäisi luopua. Tai miksi yrityksesi tulevaisuus pitäisi riskeerata uudella palvelumallilla.

Kättesi ovat sidotut. Et saa polkaistua palvelutuotteesi kehityskoneistoa käyntiin, vaikka asiantuntijasi tuottaisivat roppakaupalla ideoita. Nykyiset asiakkaasi ja heidän vaatimuksensa ovat aina etusijalla.

Vanhan liiketoimintasi kate pienenee vuosi vuodelta, jos et uudistu. Mitä myöhemmin alat kehittää uutta bisnestä, sen pahemmassa pulassa lopulta olet.

Suuret yritykset lankeavat ansaan yksi toisensa jälkeen. General Motors muutti strategiaansa vasta konkurssin jälkeen. Jääräpäiset johtajat ajoivat kiintolevyfirma Quantumin tuhon partaalle. Motorola kieltäytyi kehittämästä ajoissa seuraajaa Razr-puhelimelleen.

Myyntivoimaa verkossa

Salesforce alkoi myydä asiakashallinnan palveluitaan vuonna 1999. Yrityksen erotti kilpailijoista yksinkertainen ominaisuus. Sen softaa ei saanut ostaa sellofaanipaketissa. Palvelua saattoi käyttää vain selaimella verkossa.

Yrityksen myyntipuhe oli yksinkertainen: älä sido vähiä rahojasi järjestelmiin tai ohjelmistoihin.

Aluksi suuret firmat eivät suostuneet käyttämään Salesforcea. Pahimmat vastarannan kiisket sanoivat, että suuret yritykset eivät tallentaisi koskaan asiakastietojaan yritysverkkonsa ulkopuolelle. He olivat väärässä.

Salesforcella oli vuoden 2012 alussa asiakkaanaan 104 000 yritystä. Se nousi 10 vuodessa maailman suurimpien asiakashallinnan ohjelmistotoimittajien joukkoon.



Kuilun partaalta maailman suurimmaksi

Quantum oli 1980-luvun alussa yksi suurimmista kiintolevyjen valmistajista, kun sen myyntikäyrä kääntyi yllättäen laskuun.

Yhtiö oli laiminlyönyt pienikokoisten kiintolevyjen tuotekehityksen. Sen kilpailijat olivat repäisseet neljän vuoden etumatkan ja vallanneet minitietokonemarkkinat.

Oli keksittävä jotain uutta. Ja nopeasti.

Vuonna 1984 Quantumin suunnittelijat tajusivat tilaisuutensa tulleen. Asiakkaat tarvitsisivat ohuen ja pienen kiintolevyn, jonka voisi asentaa IBM:n henkilökohtaiseen tietokoneeseen.

Visionäärit päättivät kaupallistaa ideansa. He perustivat uuden yrityksen. Quantumin johto uskoi suunnittelijoita ja antoi rahat uuteen yritykseen, Plus Development Corporationiin. Se sijoitettiin eri tiloihin kuin Quantum. Omistuksesta 80 prosenttia jäi Quantumille.

Plus oli menestystarina. Se suunnitteli ja markkinoi omia kiintolevyjään, mutta valmistutti ne japanilaisella Matsushitalla. Plus ei sitonut pääomaa tehtaisiin ja tuotantolinjoihin. Omat kulut olivat pienet. Se etsi tarpeisiinsa sopivan alihankkijan ja osti koko tuotannon palveluna.

Plus söi emoyhtiönsä konkurssin partaalle. Kun perinteisten kiintolevyjen myynti oli lähes kokonaan hiipunut vuonna 1987, Quantum osti loputkin Plusin osakkeista.

Osakekaupan jälkeen Quantum muutti pieniä kiintolevyjä niin, että ne soveltuivat myös muiden kuin henkilökohtaisten tietokoneiden valmistajille.

Vuonna 1994 uusi Quantum oli kasvanut maailman suurimmaksi kiintolevyjen valmistajaksi.

Kehitä uusi tuote ja hanki sille valmistaja muualta kuin nykyisestä yrityksestäsi. Vältä investointibyrokraatian ja lakimiesarmeijan. Käynnistä tuotannon nopeasti.

2. Asiantuntijani eivät halua muuttua

Kohtaat palvelutuotteistuksesi tiellä lukemattomia jääräpäitä, jotka puolustavat vanhoja tuotteita ja toimintamalleja. Edessäsi on lakimiehiä, talousosaston kamreereja ja muita portinvartijoita, joille maksat palkkaa riskien välttämiseksi.

Organisaatiosi on täynnä huippuosaa- jia, jotka ovat erikoistuneet vanhan palvelusi toimitusprosessiin. Uhkaat heidän asiantuntemustaan, jos yrität kehittää entisistä poikkeavia tuotteita.

Ideasi on ammattilaistesi mielestä liian vaikea. Heillä ei ole mielestään aikaa, osaamista, intoa, välineitä, apulaisia eikä rahaa tuotteistaa ideaasi.

Asiantuntijasi on opetettu kriittiseksi jo koulun penkillä. Siksi he tyrmäävät äänekkäästi ehdotuksesi. Muutosvastarintaliikkeen soturi ei perustele, mikä olisi järkevä vaihtoehto. Hän yrittää vain torpata tuotteesi.

Uhrin mielestä haluat häneltä mahdottomia suorituksia. Hänellä ei ole aikaa uusiin asioihin. Maksat hänelle aivan liian pientä palkkaa. Uhri haluaa keskittyä omaan, tuttuun päivätyöhönsä.

Epäuskoinen ei usko edes omiin ideoihinsa. Hänellä on vuosien kokemus siitä, että hyväkin idea kaatuu yrityksessäsi aina. Jos saat yhdenkin uuden tuotteen myyntiin, viimeistään asiakkaasi tyrmäävät sen. Epäuskoinen masentaa yrityksesi ideanikkarit.

Kaikkittietävä on osaamisensa huipulla. Hän perustelee johtoryhmällesi vakuuttavasti, miksi ideasi ei voi menestyä. Hän jarruttaa tuotekehitystä, koska ei itse halua oppia uutta ja pelkää vaikutusvaltansa murenevan.

Uusi tuote kylvää pelkoa organisaatiossasi. Asiantuntijasi eivät uskalla lunastaa myyntilupauksiasi. Viimeistään lakimiehesi löytää pykälän, joka pysäyttää myyntisi. Asiantuntijasi vetoavat järkeesi ja tunteisiisi, jotta he välttäisivät muutoksen.

Pahimmassa tapauksessa johtoryhmäsi vastustaa ideaasi kaikkein eniten. Epäonnistumisen pelko estää heitä ottamasta riskiä, joka voisi tuhota perinteisen yrityksen. He jatkavat mieluummin nykyisten prosessiesi hienosäätöä.

Palvelutuotteistuksesi ideariihet ovat turhia, jos asiantuntijasi torppaavat ideat yksi toisensa jälkeen. Ne ovat turhia myös silloin, jos kukaan asiantuntijoistasi ei ole valmis toteuttamaan omaasi tai yhdessä keksimääne ideaa.



Chevrolet Cruze

Vasta konkurssi herätti autojätin

Bensan hinta kolminkertaistui Yhdysvalloissa 20 vuodessa. General Motors, Ford ja Chrysler jatkoivat siitä huolimatta jättiläismäisten katumaasureidensa valmistusta.

Japanilaiset alkoivat rakentaa bensapihejä pikkuautoja jo 1970-luvun alussa. Honda Civic on edelleen luokkansa myydyin automalli Yhdysvalloissa.

Amerikkalaiset autotehtaat eivät juurikaan panostaneet pieniin malleihinsa. Kuluttajien mielestä ne olivatkin kalliita ja luotaantyöntäviä kottoeroita. Japanilaiset autot puolestaan olivat edullisia ostaa ja ajaa.

Vuonna 2008 talous romahti ja amerikkalaisten rahat loppuivat. Varastot olivat täynnä katumaasureita, joita myytiin ankaralla tappiolla. Tehtaiden palkat juoksivat. Rahoittajat hermostuivat.

GM ajautui konkurssiin kesäkuussa 2009. Vararikko oli Yhdysvaltain kautta aikain neljänneksi mittavin.

Barack Obaman hallitus riensi apuun. Valtio hankki omistukseensa enemmistön General Motorsista. Yksi tärkeimmistä julkisen rahoituksen ehdoista oli, että GM satsaisi taloudellisten pikkuautojen tuotantoon.

Viesti meni perille. GM:n pääjohtaja **Mark L. Reuss** ei aio toistaa vanhoja virheitä:

”Ennen konkurssia keskitimme voimamme tuotteisiin, joita asiakkaamme halusivat vuosia sitten. Nyt sijoitamme rahamme erinomaisiin pikkuautoihin.”

Amerikkalaisten pikkuautojen myynti kasvoi vuonna 2010 yli 35 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. GM:n Chevrolet Cruze kipusi myyntitilastojen kakkoseksi.

Muutos voi tuntua mahdottomalta. Se on silti parempi vaihtoehto kuin konkurssi.

3. Uusi tuote on liian vaikea myydä

Myyjäsi tyrmää uuden tuotteesi, jos hänen pitää opetella uusi myyntipuhe. Hän on tottunut antamaan alennuksia, koska vanha tuotteesi ei mene muuten kaupaksi.

Uusi tuotteesi ei välttämättä vastaa vanhojen asiakkaidesi vaatimuksia. Se tarkoittaa, että joudut hankkimaan uusia asiakkaita. Myyjäsi kauppaisivat mieluummin vanhoille tutuilleen kuin hankkisivat palveluillesi tuoreita maksajia.

Vanhoille asiakkaille tekemäsi markkinatutkimukset tuottavat masentavia tuloksia. Vanhat asiakkaat ovat tottuneet ostamaan vanhaa palveluasi. He eivät kiinnostu uudesta ideastasi.

Johtoryhmäsi ei myönnä, että vanhojen asiakkaiden määrä ja kate pienenee jatkuvasti.

Kauppapoposi myyvät mieluiten sitä, mistä saavat itselleen rahaa nopeasti. Valitettavasti uuden tuotteesi asiakaskunta on julkistuspäivänä olematon. Kärsimättömät myyjäsi eivät jaksa odottaa.

Jatkuvan palvelun ansaintalogiikka poikkeaa perinteisestä tuotteesta, joka vaihtaa konkreettisesti omistajaa. Jos myyntisi kannustinjärjestelmä perustuu kertakauppoihin, myyjiesi ei kannata myydä pitkäkestoisia palveluja. Niiden tuotto kertyy vasta tulevien vuosien aikana.

Myyjäsi ottavat mieluiten myyntisalkkuunsa tutut tuotteet, jotka myös asiakas tuntee. Niitä on helppo myydä. Valitettavasti yrityksesi saama kate vain on surkea.

Musiikkisoittimesta tuli puhelin

Applen iPhone yhdisti suosittu iPod-musiikkisoittimen ja puhelimen vuonna 2007. Myynti kasvoi räjähdysmäisesti. Vuoden 2008 lopulla iPhone oli jo maailman neljänneksi myydyin kallis älypuhelin. Sitä myytiin neljä miljoonaa kappaletta.

Perinteiset näppäinpuhelimet jäivät puhelinkauppojen alennusvitriineihin pölyttymään. Jokainen matkapuhelinvalmistaja on yrittänyt kopioida iPhoneen menestystarinan. Tulokset ovat olleet laihoja.



Vajaan kilometrin mittainen Tacoman Narrows Bridge on Bechtelin taidonnäyte, toisin kuin edeltäjänsä. Kilpailijan silta nimittäin romahti meren pohjaan vuonna 1940. Galloping Gertie -lisänimen saanut rakennelma aaltoili myrskytuulella villisti ja hajosi palasiksi katsojien silmien edessä. Gertien viimeisiä hetkiä kuvaava video on YouTubeen kesto suosikki.

Putkiaivoinen insinööri

Toisen maailmansodan alkuvuodet olivat liittoutuneiden merikuljetuksille synkkiä. Saksalaiset sukellusveneeet kylvivät Atlantilla tuhoa mielin määrin.

Amerikkalaiset tarvitsivat vuoden 1941 alussa 60 kuljetusalusta lisää. Merikomissio pyysi apua kaikilta kynnelle kykeneviltä. **Stephen Bechtelin** rakennusyritys sai tarjouspyynnön. Häntä pyydettiin pusaamaan 30 rahtilaivaa.

Bechtel ei tiennyt laivanrakennuksesta mitään, eikä hänen firmansa ollut koskaan rakentanut ainuttakaan purtiloa. Siihen nähden hänen vastauksensa oli reipas: ”Teen kaikki 60 laivaa.”

Bechtel sai tilauksen. Hänen yrityksensä rakensi sodan aikana lopulta 560 alusta. Se tarkoitti suunnilleen yhtä laivaa jokaisena työpäivänä.

Bechtelin öljyputkiin erikoistuneelle firmalle laivat olivat sivubisnes. Hänen ansiolistaltaan löytyi jo entuudestaan esimerkiksi Hooverin pato, joka kiihdytti Yhdysvaltain länsiosien talouden rakettimaiseen kasvuun 1930-luvulla.

Bechtelin insinööreistä on sanottu, että mikään muu yritys ei ole muokannut maapalloa yhtä paljon. Hänen rakennelmiaan on yli 140 maassa.

Kun Bechtel peri yhtiön isältään 1933, sen liikevaihto oli alle 20 miljoonaa taalaa. Nyt yhtiö vaihtaa lähes 30 miljardia dollaria vuodessa.

Jos asetat vaatimattomia tavoitteita, saavutat vaatimattomia tuloksia. Suuret tavoitteet pakottavat sinut suuriin päätöksiin.

4. Hinta on erilainen kuin ennen

Asiantuntijasi ovat teknisesti huipputaitavia. Se ei kuitenkaan tarkoita, että he ymmärtäisivät aina asiakkaasi liiketoimintaa. Tai uuden palvelutuotteen asiakkaallesi tarjoamia hyötyjä.

Asiantuntijat pelkäävät kiinteää hintaa. He tyytyvät riskittömään tunti-hinnoitteluun, jota asiakkaasi voi verrata keneen tahansa kilpailijaasi.

Olet sitonut asiakkaasi nykyiseen hinnoitteluusi. Jos korotat hintoja, asiakkaasi etsivät yritystäsi halvemman vaihtoehdon.

Nobelisti **Daniel Kahneman** osoitti, että asiakkaasi ankkuroi mielikuvansa nykyiseen hintaasi. Jos lasket hintaa, kuudesosa asiakkaistasi ostaa entistä vähemmän. He ovat pettyneitä siihen, että ovat aiemmin maksaneet liikaa.

Asiantuntijasi hinnoittelevat työnsä mieluusti kalleimman toimituksen mukaan. Silloin heidän riskinsä on pienin. Parempi tapa olisi hinnoitella palvelu lähemmäs keskiarvoa. Sillä ei ole merkitystä, jos yksittäinen asiakas tuottaa tappiota. Suurimman osan asiakkaista pitää tietysti tuottaa voittoa.

Palvelun hinta vaihtelee yleensä enemmän kuin liukuhihnalla tuotetun tavarän. Siksi palvelusi tarvitsee uuden hinnoittelumallin.

Voit laskea palvelutoimitustesi keskihinnan, jos tunnet tuotantokustannuksesi. Lisäksi tiedät, mikä on ollut kannaltasi kallein ja mikä tuottavin asiakasprojekti.

IBM myi kannettavien tietokoneidensa valmistuksensa kiinalaiselle Lenovolle vuonna 2004. Tulostimet lähtivät Ricohin omistukseen kolme vuotta myöhemmin.

IBM:n liikevaihdosta suuri osa on nykyisin hyväkatteisia asiantuntija-, käyttö- ja sovelluspalveluita.

Asiakkaat tarvitsevat niitä vielä vuosia laitehankinnan jälkeen.

5. Meillä ei ole resursseja

Vanhat ja hyväkatteiset palvelut vievät yrityksesi resurssit. Sinulla ei ole aikaa hankkia tarvittavaa osaamista tai järjestellä asiantuntijoidesi työkuormaa niin, että voisit toimittaa uutta palvelua.

Asiantuntijasi eivät ehdi tai osaa toimittaa uutta palveluasi, jos et priorisoi heidän ajankäyttöään rajusti.

Alihankintaverkostosi on tietysti puutteellinen, koska vanhat tavarantoimittajat eivät osaa toimittaa uuden palvelusi osia sillä tavalla kuin haluaisit.

Toiminnanohjausjärjestelmäsi ei tue uuden tuotteen toimitusta. Aloitat kalliin IT-projektin ja puukotat järjestelmiäsi. Kehität sisäistä toimintamalliasi, et uutta tuotetta.

Johtoryhmäsi vaatii, että palvelut nykyisiä asiakkaitasi hyvin. Uuden palvelun toimitukset viivästyvät. Laatu kusee. Et saa lupaa käyttää yrityksesi resursseja. Tulospaineesi ovat nykyisissä tuotteissasi.

Perut ensimmäisenä ionipipojesi työpajat, joissa pitäisi tuotteistaa uusien hitti-tuotteidesi myynti ja toimitukset.

6. Asiakkaamme ei halua uutta tuotetta

Vanha asiakaskuntasi on tottunut käyttämään tuotteitasi, mutta he tinkivät hinnoista jatkuvasti. Jos menetät tasaiseen tahtiin vanhoja asiakkaitasi etkä löydä uusia tilalle, sinulla on kiire.

Nykyiset asiakkaasi eivät muuta ostokäyttäytymistään. He eivät halua muuttaa omaa bisnestään tai ostaa ensimmäisenä uutta tuotettasi. Et saa referenssejä etkä asiakas pohjaa. Myyjäsi eivät halua myydä uutta tuotettasi uusille asiakkaille.

Uusi tuotteesi poikkeaa liiaksi nykyisistä tuotteistasi. Asiakkaasi valitsevat vanhan tuotteen, koska se on heille tuttu. Uuden liiketoimintamallisi riski ei miellytä asiakastasi.

Nykyiset asiakkaasi rakastavat liikaa nykyisiä tuotteitasi. Kun he haluavat jotain uutta, he haluavat sinun räätälöivän vanhoja tuotteitasi.

Markkinatutkimukset johtavat sinut väärille jäljille, koska nykyiset asiakkaasi arvostavat nykyisen palvelusi jatkuvuutta. Pelkästään kysymällä et saa selville asiakkaita todellisia tarpeita. Tarvitset avuksesi konkreettisia, tuotteistettuja ehdotuksia.

7. Kilpailijat kopioivat palvelumme kuitenkin

Kilpailijasi seuraavat yritystäsi tarkasti. Jos ja kun saavutat kilpailuetua uudella tuotteellasi, ne alkavat surutta kopioida toimintamalliasi. Mitä helpompi ideasi on varastaa, sen nopeammin menetät kilpailuetusi.

Pahin vaihtoehto on tietenkin se, että luovut tuotteistuksestasi tyystin kilpailijoiden pelossa.

Sekin on mahdollista, että kilpailijasi on aiemmin tehnyt vastaavan tuotteen ja epäonnistunut surkeasti. Et halua tehdä samaa virhettä ja leimautua häviäjäksi. Pelkääät epäonnistuviasi ja menettäväsi nykyisetkin asiakkaasi, jos teet liian suuren muutoksen nykyiseen bisnesmalliisi.

Seuraat kilpailijoidesi tuotejulkistuksia ja kopioit heiltä omille asiakkaillesi sopivat osat. Yrität tehdä saman palvelun halvemmalla. Voit kopioida tuotteen, mutta et yrityskulttuuria tai asiantuntijoita.

Tuotteistajan pikaopas 2: Sisäinen markkinointi

Joudut aina myymään palvelusi ensin omille työntekijöillesi. Miksi tämä välttämätön vaihe menee niin usein penkin alle?

Keräsimme yleisimmät sisäisen markkinoinnin ongelmat ja ratkaisuehdotukset pikaoppaaksi. Se sopii yrityksesi päättäjille, jotka joutuvat myymään asiantuntijoilleen uusia palveluita.

Säästät tonnikaupalla vaivaa, kun selaat oppaan läpi.

*Lue lisää ja tilaa oma ilmainen oppaasi osoitteesta:
ediste.fi/pikaoppaat/*

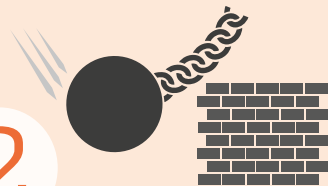




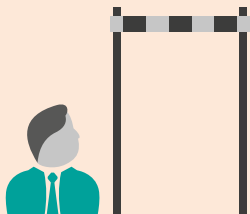
1 Kilpaile vanhan
bisneksesi kanssa



2 Murra asiantuntijoidesi
vastarintaliike



3 Rusikoi myyjillesi uudet
työkalut ja tavoitteet



4 Ratkaise asiakkaasi
koko ongelma



5 Esitä asiakkaasi
hyöty euroina



6 Linnoita
markkinahäiriöksi
pihavajaan



7 Kirjoita menestystarinoita



Tuotteistajan 7 vaikeaa vipua

Käsissäsi on hittituotteen aihio, jos asiantuntijasi pitävät ideaasi mahdolltomana. Väite kuulostaa ristiriitaiselta, mutta se on usein tosi.

Vanha palvelusi ei muutu menestystuotteeksi, jos et tarjoa asiakkaallesi uusia hyötyjä tai vanhoja etuja entistä parempaan hintaan. Jos vain hienosäädät vanhaa palveluasi, myyntisi tulokset ovat samat kuin ennenkin.

Sinun ei myöskään kannata tappaa lypsylehmääsi eli vanhaa tuotettasi vielä. Se tuo leivän pöytään useimmille asiantuntijoillesi.

Tarvitset ratkaisun, jolla perustat nykyisten palveluidesi rinnalle nopeasti uuden bisneksen.

Ehdotamme, että valitset vaikean tien. Eristä muutama lupaava häirikkö ideoi-
neen pihavaajaan. Palkkaa uusia tuotekehittäjiä, jotka eivät ole vanhan toimitus-
prosessisi vankeja. Anna iskujoukoillesi selkeä tulostavoite. Käske heitä kilpaile-
maan kanssasi.

Vaikeus on hyvän tuotteistuksen tunnusmerkki. Jos asiantuntijasi pitävät tuote-
kehityshankettasi läpihuutojuttuna, on ideaasi todennäköisesti liian köykäinen.
Siitä ei tule koskaan hittituotetta.

*Jos ratkaiset mahdolltomalta tuntuvan ongelman, saavutat todennäköisesti
merkittävän kilpailuedun.*

Amerikkalaiset eivät olisi lentäneet kuuuhun 1960-luvulla, jos presidentti **Kennedy**
olisi ollut puheissaan varovaisempi.

Verkkokauppa Amazonin keskeinen kilpailuvaltti eli Kindle-sähkökirja olisi jäänyt
kehittämättä, jos toimitusjohtaja **Jeff Bezos** olisi tinkinyt vaatimuksistaan.

Tuotteistajan 7 vaikeaa vipua auttavat sinut alkuun, kun haluat rakentaa entistä
parempikatteisen palvelubisneksen.

1. Kilpaile vanhan bisneksesi kanssa

Vanha strategiasi pakottaa sinut palvelemaan nykyisiä asiakkaitasi. Sinun on vaikea muuttaa tuotteitasi, koska ne tuovat puutteistaan huolimatta leivän pöytään useimmille asiantuntijoillesi.

Vaikka kiristyvää kilpailu syö voittojasi, vanha palvelusi tuottaa vielä niukkaa katetta. Yrität pitää nenääsi pinnalla ja ruoskit myyjiäsi entistä kovempiin suori-
tuksiin. He valittavat jatkuvasti, että uutta myytävää pitäisi saada ja nopeasti.

Tarvitset kilpailijan vanhalle bisneksellesi. Voit lopettaa pölyttyneet palvelusi vasta kun olet todistanut uusien ideoidesi elinkelpoisuuden.

Johtoryhmäsi luopuu nykyisestä bisneksestäsi vasta, kun uudella palvelullasi on paljon asiakkaita ja saat siitä vanhaa tuotetta paremman katteen. Tosin sekään ei riitä, jos johtajasi välttelevät riskejä hinnalla millä hyvänsä.

Älä edes yritä sotkea vanhaa ja uutta bisnestäsi toisiinsa. Tee uudelle tuotteellesi vanhan liiketoimintamallisi kanssa kilpaileva strategia.

Vanhan bisneksesi lukuihin ja toimintamalliin perustuvat kannattavuuslaskelmat johtavat sinut helposti harhaan. Uusi bisneksesi ei aluksi ole minkään arvoinen. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei uudesta palvelustasi voisi kasvaa nopeasti hittituote.

Kun saat uuden palvelusi toimituksen vauhtiin ja katteet kohdalleen, yhdistä se muuhun liiketoimintaasi. Tai myy vanha bisneksesi kilpailijallesi ja keskity uusiin tuotteisiisi.

Sisäinen kilpailu vanhoja palveluitasi vastaan tuntuu tietysti vaikealta. Mutta jos et uudista toimialaasi ja tuotteitasi itse, joku muu tekee sen puolestasi.

Ohjelmoija Steve Capps väsäsi vuonna 1983 Macintosh-kehittäjäryhmälleen oman merirosvolipun.

Hän maalasi silmälapun paikalle Applen logon. Viiri hinattiin keskellä firman kampusta olleen Macintosh-talon katolle.

Temppu oli sisäinen sodanjulistus Applen kilpailevan Lisa-tietokoneen kehittäjäryhmälle.

2. Murra asiantuntijoidesi vastarintaliike

Et voi antaa kenkää kaikille uusista ideoista vastustaville asiantuntijoillesi. He pitävät yrityksesi nykyiset asiakkaat tyytyväisinä.

Murra vastarintaliike tervaskanto kerrallaan. Kun olet hankkinut muutaman tyytyväisen asiakkaan uudelle palvelullesi, myyt idean asiantuntijoillesi helpommin kuin pelkillä lupauksilla.

Todista johtajillesi ja asiantuntijoillesi pilottiprojektien avulla, että asiakkaasi himoitsevat uutta tuotettasi. Viimeistään asiakkaan ostointo ajaa uuden palvelusi vastustajat ulos koloistaan.

Asiantuntijasi valittavat, että puutteellinen ohjeistuksesi estää heitä toimittamasta uutta palvelua. Siksi tarvitset tarkistuslistoja ja napakan palvelutoimittajan käsikirjan. Niiden avulla asiantuntijasi täyttävät myyntilupauksesi.

Lukemattomat tuotteistukset jäivät kesken, koska ne perustuvat asiantuntijoidesi nykyiseen osaamiseen ja voimavaroihin.

Asiantuntijasi pelkäävät tai tietävät, että he eivät osaa toimittaa uutta palveluasi. Siksi he pelottelevat sinua uuden palvelun seurauksilla. Se on bisneksellesi vaarallista ajanpeluuta.

Valitettavasti asiantuntijasi ovat oikeassa, jos alistut heidän sanelempiinsa rajoituksiin ja vesität palvelulupauksesi.

Älä anna vanhan organisaatiosi rajoittaa uuden tuotteesi myyntilupausta. Varaudu siihen, että joudut joka tapauksessa hankkimaan lisää osaamista ja uusia asiantuntijoita.

Maailman suurin verkkokirjakauppa Amazon antoi aikanaan napakan lupauksen: saat kirjasi minuutissa. Mahdottomalta kuulostanut lupaus muuttui tavoitteeksi, jonka eteen asiantuntijat ponnistelivat.

Amazon onnistui. Se selvi sähkösillä lukulaitteellaan kivijalkakirjakaupat konkurssikypsiksi.

Miljonääri sattuman oikusta

Miljardööri **George Soros** väitti aikanaan, että hänen menestyksensä perustui salaiseen sijoitusperiaatteeseen, jota hän noudatti poikkeuksetta.

Vuosia myöhemmin hän tunnusti puhuneensa palturia. Salainen resepti vain sai sattumanvaraiset päätökset kuulostamaan järkeviltä.

Sorosin poika kertoi, että syy isän äkillisiin osto- ja myyntipäätöksiin oli usein pelkkä selkäkipu.

Taloustieteilijä **Eugene Fama** laski aikanaan, että jos pörssit seurasivat tilastotieteilijöiden olettamuksia, näkisimme nykymenoa vastaavia heilahduksia 7 000 vuoden välein.

Amerikkalainen sijoittaja **Nassim Taleb** tajusi jo vuosia sitten, että ministerien sattumanvaraiset lausunnot heittelivät osakekursseja kuin tuuliviirejä. Taleb alkoikin lyödä vetoa yllätysten puolesta.

Lähes kaikki hänen veikkauksena menivät pieleen. Muut sijoittavat leimasivat Talebin hulluksi ja ennustivat, että mies olisi pian konkurssissa.

Toisin kävi. Taleb hallinnoi nyt miljardien pääomia ja on ansainnut vaikealla päätöksellään aimo tukun kahisevaa.

Valtiot ajautuvat talouskriiseihin ja devalvoivat valuuttojaan. Tulivuoret purkautuvat ja kaivokset sortuilevat. Maallikko ei ehdi edes suutaan avata. Sinne meni. Kaikki ja vähän enemmänkin.

Sattumusten lisäksi tarvitaan alitajuntaamme, joka hätäantyy pienestäkin merkistä. Paniikki leviää pörssiipiireissä muutamassa sekunnissa ympäri maailman.

Taleb myöntää, että hänen uskonsa on ollut monesti koetuksella, kun tappioputket ovat venyneet vuosien mittaisiksi. Jatkuva häviäminen on voitontahtoiselle alfaurokselle vaikeaa, vaikka järki muuta väittäisikin.

Taleb myöntää, että hän ei osaa ennustaa mitään. Hän vain tekee, mitä järjenvastaisen vaikean suunnitelma käskee ja yrittää pitää paniikkinsa kurissa.

3. Rusikoi myyjillesi uudet työkalut ja tavoitteet

Aseta uudelle tuotteellesi kunnolliset myyntitavoitteet. Palkkaa uusia myyjiä, jos vanhat myyntimiehesi eivät suostu hommiin. Rakenna uusi kannustinjärjestelmä, joka tukee palvelumyyntiä ja pitkäkestoisia asiakkuuksia.

Värvää myyntisi kärjeksi iskujoukko, johon kelpuutat vain innokkaimmat myyjäsi.

Kun muut myyjäsi näkevät iskuryhmän saavuttamat tulokset, paiskaa uusi tuotteesi nykyisten myyjiesi salkkuun. Käynnistä kauppapalojesi keskinäinen kilpailu. Palkitse tuloksetekijät bonuksella.

Tuotteista napakka myyntipuhe ja törkeä lupauksesi esitteeksi. Pidä kiinni katteestasi ja kiellä alennukset.

Jos palvelusi kate on pieni, myyjiesi kannattaa luukuttaa yksinkertaista vakio-pakettia. Jos palvelusi kate on reilu ja perustuu tuotteen räätälöintiin, myyjiesi pitää olla asiantuntijoita.

Tuotteista myyjillesi vastaukset asiakkaasi yleisimpiin vastaväitteisiin.

Kirjoita myyjillesi opas, joka vastaa asiakkaidesi tyypillisiin tuotetta koskeviin kysymyksiin ja vastaväitteisiin. Tarjoa asiakkaallesi esimerkkejä ja opastusta, jonka avulla hän opettelee ja ottaa käyttöön ehdottamasi uuden toimintamallin.

Jos myyjäsi saavat itse valita, useimmat heistä myyvät vanhaa tuotettasi. Uusi tuotteesi jää hyllyyn pölyttymään, jos myyjäsi eivät opettele uusia myyntipuheita.

Jos uusi hyväkatteinen tuotteesi käy kaupaksi, myy entistä ahkerammin. Pian huomaat, että joutuisit tuplaamaan vanhan tuotteesi myynnin, jotta tekisit sillä yhtä paljon voittoa kuin uudella hyväkatteisella tuotteellasi.

Strategiagurut W. Chan Kim ja Renée Mauborgne selvittivät yli 100 yrityksen tuotejulkistuksia ja niiden vaikutusta liiketoimintaan.

Tulos oli selkeä. Uusi tuote parantaa tulosta puolitoistakertaisesti, jos vertailukohtana on vanhan tuotteen hienosäätö.

Bill Atkinsonin käyttöliittymädieetti

Xerox perusti Palo Alton tutkimuskeskuksen eli PARCin 1970-luvulla. Siellä insinöörit saivat kehittää keksintöjään kaukana pääkonttorin häiritsevästä markkinahumusta. PARCista tuli Pohjois-Amerikan ahkerin patentoija.

Vuonna 1979 Xerox halusi investoida Appleen. Steve Jobs suostui yhdellä ehdolla. Hän halusi tutustua PARCin keksintöihin.

Jostain käsittämättömästä syystä Xerox suostui paljastamaan arvokkaimmat salaisuutensa. Jobs ja hänen luottomiehensä **Bill Atkinson** tuijottivat monttu auki, kun xeroxilaiset esittelivät heille tietokoneensa ikkunoidun käyttöliittymän, hiiren ja monta muuta nykyisen tietokoneen perusominaisuutta. Jobs ei voinut käsittää, miksei Xerox ollut kaupallistanut ideoitaan.

Paluumatkalla Jobs antoi Atkinsonille puoli vuotta aikaa. Hän sanoi, että sen jälkeen Macintoshin käyttöliittymän pitäisi näyttää vähintään yhtä hyvältä kuin Xeroxilla.

Insinööri-Bill ryhtyi saman tien hommiin. Hänellä oli tukenaan vain muistikuva siitä, mitä hän oli nähnyt PARCissa. Se riitti.

Yksi ominaisuuksista tuotti kuitenkin päänvaivaa. Atkinson halusi työpöydän ikkunoiden toimivan siten, että niitä voisi siirrellä osittain tai kokonaan toisensa päälle. Muuten käyttöliittymä ei olisi yhtä hieno kuin xeroxilaisten versio.

Vasta myöhemmin Atkinson tajusi, että hän oli muistanut väärin. Xeroxin käyttöliittymässä ikkunat eivät limittyneet. Hän oli kehittänyt vahingossa ylivoimaisen ominaisuuden. "En tiennyt sen olevan mahdotonta, siksi tein sen", hän kommentoi keksintöään.

Jobs varasti Xeroxilta myös hiiren. Sen avulla lapsikin voisi käyttää tietokonetta.

Kerran lounaalla Atkinson mainitsi Jobsille, että hiiren suunnittelusta vastannut insinööri oli tyytymätön. Insinöörin mielestä hiirestä oli mahdotonta kehittää halpaa versiota.

Kun Atkinson tuli seuraavana päivänä töihin, hän kuuli Jobsin antaneen insinööriparalle kenkää. Pian uusi suunnittelija ilmoittautui Atkinsonille. Hänen ensimmäiset sanansa olivat: "Osaan rakentaa sen hiiren."

Ainiharvat selviävät mahdottomista tehtävistä. Kuulutko heidän joukkoonsa, vai jätätkö mieluummin vaikeat ongelmat ratkaisematta?

4. Ratkaise asiakkaasi koko ongelma

Yllättävän moni myyjä luovuttaa jo ennen kauppvoja. Hän ei usko tuotteeseensa tai jaksa muuten vain ponnistella maaliin asti. Asiakkaasi rahat korjaa kauppias, joka ei välttele töitä ja toimittaa tarjouksensa nopeimmin.

Opettele päättämään, haluatko kaupat eteesi tupsahtavalta asiakasehdokkaalta vai et. Jos ostaja ei kuulu kohderyhmääsi, älä jätä tarjoustasi. Jos taas haluat uuden asiakkaan, valmistaudu rehkimään.

Listaa asiakkaasi etukäteen. Kerro myyjillesi, että he eivät saa myydä muille ilman lupaasi. Siivoa pois kohderyhmäsi kuulumattomat asiakasehdokkaat.

Kun asiakkaasi tenttaa lisätietoja tuotteestasi, vastaa nopeasti ja napakasti. Älä pihtaile myyntiin käyttämässäsi ajassa.

Voit useat kaupat, jos yrität kilpailijoitasi enemmän. Jätä tarjouksesi nopeammin. Teet asiakkaan puolesta tarjoukseen vaadittavia määrittäviä ja mittauksia. Vastat kärsivällisesti asiakkaidesi kysymyksiin.

Huono myyjä ei yritäkään ratkaista asiakkaan ongelmaa, vaan tyrkyttää omaa tuotettaan. Kun haluat erottua kilpailijoistasi, tarjoa asiakkaasi vaatiman ratkaisun kaikki osat. Jos et muuten siinä onnistu, täydennä palveluasi alihankkijoiden avulla.

Esimerkiksi talotehtaat suosittelevat tai liittävät osaksi talopakettia palveluita, joiden avulla asiakas rakentaa talonsa ilman omaa vasaraa. Talojen kokoaminen ei välttämättä ole talotehtaan ydinbisnestä, mutta sen kannattaa silti tarjota ehdotuksensa kaikkiin rakennusprojektin vaiheisiin. Muuten asiakas jää yksin talopaketin kokoamisongelmansa kanssa.

Myy kilpailijoitasi nopeammin. Selvitä asiakkaasi koko ongelma ja myy siihen ratkaisu.

Kaivosteollisuuden konevalmistaja Caterpillar lupaa tuottaa asiakkailleen kaivoksesta sovitun määrän malmia. Caterpillar ottaa riskin, että pystyy tuottamaan sitä sovitun määrän sovitussa ajassa.



Massatuote vaatii monta asiakasta

Ford julkisti T-mallinsa 1908. Siitä alkoi teollisen massatuotannon aika. Fordin liukuhihnalla auto koottiin 93 minuutissa. Aiemmin samaan hommaan kului 12 tuntia.

Henry Ford tiesi, ettei hän menestyisi pelkästään nikkaroimalla autoja. Ostajat tarvitsivat lisäksi autokauppoja, bensa-asemia, valtateitä ja rahaa.

Ford kehitti tehokkaan franchising-mallin puoli vuosisataa ennen McDonaldsia. Hän palkkasi 7 000 myyjää, jotka juoksivat ympäri maata ja perustivat Ford-liikkeitä minkä ehtivät.

Ford lobbasi armottomasti autoilun puolesta. Hän piti huolta, että huoltoasemia ilmestyi jokaiseen mutkaan ja notkelmaan. Pian Yhdysvaltoja halkoivat myös modernit moottoritiet.

Fordin ovelin temppu sai kilpailijat haukkomaan henkeään. Hän tuplasi duunareidensa palkat. Muutenhan heillä ei olisi varaa ostaa (hänen) autojaan. Kaupanpäällisiksi Ford lyhensi työpäivää tunnilla.

Wall Street Journal kutsui tempausta talousrikokseksi.

Pian kaikki amerikkalaiset tehdastyöntekijät alkoivat vaatia palkankorotuksia. Kun palkat nousivat, suurella keskiluokalla oli varaa ostaa autoja. T-mallin sai vaivaisella neljän kuukauden palkalla. Ei ihme, että autot menivät kuin kuumille kiville.

Ford ei välittänyt helpoista ratkaisuista. Hän hankki muun muassa 16 hiilikai-vosta, laivaston, rautatieyhtiön, valtavia metsiä ja kumiplantaasin. Niiden avulla hän piti materiaalikustannukset näpeissään ja autojen hinnat matalina.

Ratkaise tuotteesi käytön estävät (vaikeat) ongelmat asiakkaasi puolesta. Muuten pakettisi jää hyödyttömänä hyllylle pölyttymään.

5. Esitä asiakkaasi hyöty euroina

Asiakkaasi ostaa palvelusi, jos palvelusi hinta on mitätön tarjoamaasi hyötyyn verrattuna. Jos taas lupauksesi on sama kuin kilpailijallasi, asiakkaasi jähkailee ja vertailee hintoja.

Laske palvelusi takaisinmaksuaika asiakkaasi puolesta. Jos myyt monimutkaista asiantuntijapalvelua, rahallisen hyödyn osoittaminen on tietenkin vaikeaa. Tarvitset kartoituksen ja vertailuaineistoa, jonka avulla perustelet asiakkaallesi palvelusi tuoton.

Mittaus tai kartoitus paljastaa asiakkaasi liiketoiminnan heikkoudet. Perusta keräämistäsi havainnoista tietokanta, johon voit verrata uusilta asiakkailtasi keräämiäsi lukuja.

Tietokannan avulla perustelet asiakkaallesi, mikä hänen liiketoiminnassaan on pielessä ja miksi. Tiivistät tiedoista nopeasti ohjeet, joilla asiakkaat säästävät rahaa tai lisäävät myyntiä. Vertaat asiakkaasi tehokkuutta hänen kilpailijoihinsa.

Asiakkaasi on vaikea vastustella, jos osoitat hänelle mittavia säästöjä tai lisäansioita. Jos taas et pysty perustelemaan tuotteesi rahallisia hyötyjä, miksi ihmeessä asiakas ehdokas ostaisi sinulta?

Haastatteluissa keräämäsi tietokanta saattaa olla arvokkainta omistamaasi tietoa. Sen avulla vastaat asiakkaasi vaikeisiin kysymyksiin. Keräät tietoa, joka erottaa yrityksesi kilpailijoistasi.

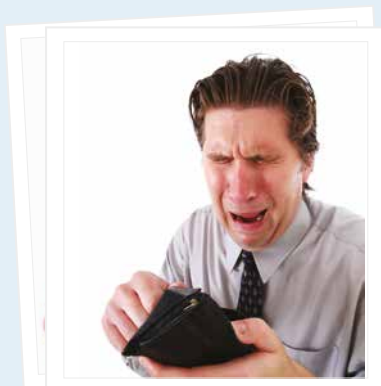
Dollarisointi perustelee hintasi. Laskelman avulla kiinnität asiakkaasi huomion olennaisiin säästöihin. Luot asiakkaallesi hinta-ankkurin, johon hän vertaa investointejaan. Sen rinnalla oman palvelusi hinta on tietenkin mitätön.

Asiakkaasi on tottunut kilpailuttamaan yksittäisiä työtehtäviä. Jos tarjoat hänelle tuntihintoja ja -erittelyjä, hän myös tuijottaa niitä. Sinun on vaikea palauttaa keskustelua enää tuotteen rahallisiin hyötyihin, koska asiakkaasi hintamielikuva on ankuroitunut yksittäisten tuntien hintaan.

Dollarisaation avulla ohitat asiakkaasi portinvartijat ja kamreerit, jotka käyttävät tarjouksesi yksittäisiä euroja. Puhut heti alusta alkaen rahasta. Se on kieltä, jota johtoryhmäkin ymmärtää.

Asiakkaasi pelkää menettävänsä rahaa jopa seitsemän kertaa enemmän kuin sitä, ettei hän ansaitse lisää. Siksi sinun kannattaa konkretisoida tuskallisen selkeästi asiakastasi odottavat tappiot, jos hän päättää olla tekemättä mitään.

Väännä rautalangasta laskelma, joka todistaa miten palvelusi tahkoaa rahaa – tai estää asiakasta menettämästä jo ansaitsemiaan rahoja. Anna asiakkaallesi tuotto-takuu, joka perustuu laskelmaasi.



Vararikko 80-vuotislahjaksi

Saksalaisyritys Vitsilla on 70 prosentin osuus maailman lattialaminaattikoneiden markkinoista. Näin siitähin huolimatta, että yritys ajautui vararikkaan vuoden 2008 taantumassa.

Ennen konkurssia Vits jakoi insinööriinsä tiukasti karsinoihin. Suunnittelijat pysyivät pöytänsä ääressä. Asentajat ravasivat asiakkaiden luona ja pystyttivät koneet.

Suunnittelijat eivät tunteneet asiakkaan ongelmia. Laitteet eivät vastanneet asiakkaiden ja asentajien vaatimuksia.

Kun kysyntä yhtäkkiä romahti, vanha toimintamalli vei firman vararikkaan. Apuun riensi yksityinen sijoittaja.

Vits antoi kenkää osalle työntekijöistään. Samassa rytinässä firma hankkiutui eroon myös monesta pomostaan. Tuotantoa ulkoistettiin alihankkijoille.

Yritys piti kiinni 80 vuoden aikana hankkimastaan ydinsaamisesta. Suunnittelu, kokoonpano ja ylläpito jäivät.

Myös työntekijät ryhtyivät pelastamaan Vitsia. He hyväksyivät pienemmän palkan ja joustivat työajoissa.

Kriisi auttoi Vitsin suosta. Yritys on kasvanut sen jälkeen yli 20 prosenttia joka vuosi. Yhtiö maksaa jälleen työehtosopimusten mukaista palkkaa. Työntekijät tulevat tarvittaessa töihin myös viikonloppuisin. Suunnittelijat kasaavat koneita asentajien kanssa.

Vararikko pelasti Vitsin. Yrityksen oli pakko romuttaa vanha toimintamalli ja kehittää uusi tilalle.

6. Linnoita markkinahäirikösi pihavajaan

Kasaa ideaporukka, joka ei noudata nykyisiä toimintamallejasi. Jos nykyisten asian-tuntijoidesi pitää kehittää uusi palvelu vapaa-ajallaan, saat odottaa tuloksia vuosia.

Perusta ideanikkareille oma yhtiö. Majoita heidät vaikka pihan peltivajaan piiloon muilta. Anna heidän kilpailla nykyisen palvelusi kanssa.

Aseta uudelle yrityksellesi tai yksiköllesi omat kasvutavoitteet.

Älä tunge uutta prosessia ensimmäiseksi nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmääsi, jos uusi bisneksesi käynnistyy sen vuoksi hitaasti. Rakenna uudelle tuotteesellesi nykypalvelustasi erillinen tuotantokone. Kasaa alihankintaverkosto tai osta valmis yritys, joka toimittaa uuden palvelusi.

Uudella ja vanhalla palvelullasi on ristiriitaisia tavoitteita. Vanha bisneksesi palvelee kanta-asiakkaitaan. Uusi bisnes etsii kokonaan uutta asiakaskuntaa. Jos molemmat taistelevat samoista työntekijöistä, ne ovat hetkessä ilmiroidassa.

Anna markkinahäiriköillesi työrauha. Edellytä nopeita tuloksia. Älä anna lakimiestesi ja IT-osastosi hidastaa myyntiä. Uudessa yrityksessä vapaudut byrokraattisista kiviriipoista, joita lakimiehet ja ammattiyhdistysaktiivit muuten keksisivät kiusaksesi.

Vaikeaa, vaan ei mahdotonta

Korean sodan jälkeen Souliin vyöryi yli miljoona pakolaista. Bruttokansantuote oli alle 100 euroa asukasta kohden. Nyt eteläkorealaiset ovat rikkaampia kuin monet eurooppalaiset.

Soulin asukasmäärä kasvoi vuosien 1960 ja 2000 välillä alle kolmesta miljoonasta kymmeneen miljoonaan.

Soulin asukkaiden hiilijalanjälki on alle puolet newyorkilaisista. Väestöstä 83 prosenttia asuu kaupungissa. Elinajan odotus on noussut 51 vuodesta 79 vuoteen. Se on enemmän kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

Kuten arvata saattaa, 1950-luvun kaupunkisuunnittelijat tuuppasivat moiset kasvusuunnitelmat roskikseen. Asian-tuntijoiden mielestä Soulin tarina ei ollut mahdollinen.

Kirjoita myyjillesi palvelukäsikirja

Varmista, että kaikki myyjäsi puhuvat uudesta tuotteestasi johdonmukaisesti. Tee napakka palvelukäsikirja, joka kertoo tuotteestasi kaiken oleellisen. Kerää parhailta myyjiltäsi ja asiantuntijoiltasi kattava lista mahdollisia kysymyksiä ja täsmällisiä vastauksia.

Tyypillisesti asiakkaasi kysyy esimerkiksi:

- **Miksi hinta on niin korkea?**
Ohjaa keskustelu pois hinnasta. Puhu asiakkaan saamasta hyödyistä ja laadi tarvittaessa uusi laskentaesimerkki asiakkaan omilla tunnusluvulla. Laske myös takaisinmaksuaika.
- **Miten hyödyn palvelustanne?**
Laske asiakkaasi hyödyt napakalla kartoituksella, viittaa tunnettuun tutkimukseen tai tekemäsi selvitystyöhön asiakkaan toimialalta. Kerro selkeästi, miten tekemäsi löydös vaikuttaa asiakkaasi liiketoimintaan.
- **Paljonko joudun sitomaan omia resurssejani?**
Jos tuotteesi vaatii asiakkaasi resursseja, tee selkeä kalenteri. Määrittele tarvitsemiesi henkilöiden työpanoksen ajankohta ja kesto etukäteen.
- **Vaatiiko tämä meiltä erityisosaamista?**
Kerro ostajalle, mitä palvelusi edellyttää hänen asiantuntijoiltaan. Listaa asiakkaaltasi palveluusi kuluva aika. Tarjoa tarkistuslista, jonka avulla asiakkaasi valmistautuu projektiisi tai ottaa tuotteesi käyttöön.
- **Onko kukaan muu vielä ostanut tätä?**
Pyydä merkittävää asiakastasi kertomaan palvelusta omin sanoin. Tee referenssikuvaus osaksi myyntimateriaalia.
- **Saimme toisenkin tarjouksen. Miksi tilaisin juuri teiltä?**
Pyydä asiakastasi ottamaan päätöksenteossa huomioon ne asiat, jotka tekevät tuotteestasi vertailukelvottoman. Niitä ovat kiinteä hinta, mitattava rahallinen hyöty, täsmällinen toimitusaika ja takuu.
- **Mitä tapahtuu palvelunne jälkeen?**
Kerro esimerkiksi huolto- tai ylläpitopalvelustasi, päivityksistä ja tuotteesi uusista versioista. Suosittele asiakkaallesi koulutuksia, valmennuksia tai muita työvälineitä, joiden avulla hänen asiantuntijansa kehittävät taitojaan.



Ediste-rynnäköön työohje

Jaa palvelukäsikirjasta taskukokoinen versio jokaiselle työntekijällesi. Varmistat, että kaikki tuntevat uuden palvelusi keskeiset vaatimukset.

7. Kirjoita menestystarinointa

Hanki uudelle tuotteellesi koeasiakas. Älä kitsastele kustannuksissa. Pidä mieluummin huolta, että saat ylistävän menestystarinan käyttöösi.

Haastattele pilottiasiakkaitasi tarkasti. Laske paljonko asiakas on ansainnut tuotteellasi.

Palauta tuote autotalliisi viritettäväksi, jos koekäyttäjät ampuvat sen alas. Pilotoi tuotetta niin monta kertaa, että saat muutaman julkisen suosituksen asiakkailtasi.

Kerro pilottiasiakkaillesi avoimesti, että tuote on uusi. Se tarkoittaa, että kohtaat odottamattomia ongelmia. Varaa projektiin ylimääräisiä asiantuntijoita. Lupaa asiakkaallesi, että väänät palvelun paikalleen työmäärästä välittämättä.

Pyydä käyttäjiltä apua ja kommentteja, joiden avulla voit kehittää tuotettasi. Asiakkaasi arvostaa avunpyyntöäsi ja antaa anteeksi monta virhettäsi.

Et voi ennustaa uuden tuotteesi menestystä vanhojen kokemustesi perusteella. Nykyiset, alennuksia kättävät asiakkaasi eivät ole valmiita ostamaan uutta tuotettasi, jos he eivät ymmärrä sen hyötyjä. Siksi sinun ei kannata haastatella pelkästään vanhoja asiakkaita, kun selvität uuden tuotteesi myyntimahdollisuuksia.

Älä jankuta tuotteestasi. Kerro sen sijaan miten paljon rahaa muut ovat avullasi ansainneet. Myy menestystarinoilla ja huippuasiakkaidesi nimellä, älä tuotteesi ominaisuuksilla. 

Tyytymättömät saivat kenkää

Maddock Douglassin toimitusjohtaja **Michael Maddock** ja hallituksen puheenjohtaja **Raphael Louis Vitón** ovat innovatiivisuuteen keskittyviä konsultteja. Bloomberg Businessweekin artikkelissaan he siteerasivat erästä toimitusjohtajaa, joka ei halunnut nimeään julkisuuteen.

”Halusin onnellisen työkuulttuurin. Niinpä annoin potkut kaikille tyytymättömille ihmisille.”

Onneksi potkut eivät ole ainoa vaihtoehtosi. Uudista tuotteesi ajoissa. Asiantuntijasi ovat tyytyväisiä, kun firmallasi menee hyvin.



Vuonna 1985
toimitetut ensimmäiset
laitteet työmaalla.



Uusinta insinöörikäsiälaa
vuodelta 2012. Murskaus-
yksikkö LT 106 on jättänyt taak-
seen jo monta laitesukupolvea
ja saanut loppusilauksen
teolliselta muotoilijalta.

Vanhasta keksinnöstä kuoriutui hittituote

Haastateltavana Jouko Suominen

Metso Minerals kehitti 1980-luvun lopussa teloilla liikkuvan kivenmurskaimen.

Koneesta tuli nopeasti hittituote, vaikka se perustui yli 30 vuotta vanhaan keksintöön.



Jouko Suominen kuva-arkisto

Jouko Suominen on Metso Mineralsin pitkäaikainen johtaja. Hänen vastuualueisiinsa kuuluivat vuosien varrella mm. tuotekehitys, teknologia, liiketoiminnan kehitys, myynti ja markkinointi. Hän jäi yhtiöstä eläkkeelle 35-vuotisen uran jälkeen vuonna 2004.

Antti Apunen: Mistä saitte idean telaketjuilla liikkuvasta murskaimesta?

Jouko Suominen: Ajatus tuli asiakkaalta. Hän oli jo pitkään pohtinut, miten kivenmurskausurakointia voisi kehittää. Toteutukseen hän tarvitsi täysin uudentyypisiä murskausyksiköitä.

Visionääri halusi teloilla liikkuvan, omalla voimanlähteellä varustetun murskausyksikön, jonka voisi kuljettaa helposti pienillekin työmaille.

Innostuimme ajatuksesta aluksi hieman varauksellisesti. Idean meille myynyt asiakas oli kuitenkin valmis investoimaan omiakin rahojaan kehitykseen ja tekemään tilauksen laitteista. Päätimme ottaa riskin ja rakensimme laitteet, joilla asiakas pääsi testaamaan liikeideaansa käytännössä.

AA: Tulevatko parhaat kehitysehdotukset siis asiakkailta?

JS: Asiakkailta on paljon erilaisia, joskus jopa ristiriitaisia vaatimuksia ja toiveita. Niistä useimmat eivät tietenkään johda hittituotteeseen, vaan ratkaisevat jonkun käsillä olevan pienen ongelman.

Asiakkaiden joukosta löytyy kuitenkin edelläkävijöitä, jotka ymmärtävät muutostarpeet ja haistavat uudet bisnesmahdollisuudet. He kysyvät oikeita kysymyksiä. He osaavat yleensä myös ideoida, miten ongelma pitäisi ratkaista. Tätä asiakkaiden kuumaa ryhmää kannattaa kuunnella tarkasti.

AA: Miksi useimmat asiakkaanne epäilivät uuden laitteen mahdollisuuksia?

JS: Perinteisen bisneslogiikan mukaan urakan piti olla riittävän suuri, jotta siirrettävä murskauslaitos kannatti pystyttää. On kallista siirtää raskaita koneita.

Pienet työmaat olivat asiakkaiden mielestä kannattamattomia. Uudentyypinen itse kulkeva laite taas oli heistä liian heppoinen tavanomaisiin murskausurakoihin.

Pyysimme ensimmäisten yksiköiden valmistuttua kommentteja myös muilta asiakkailtamme. Palaute oli tylyä. Monet heistä olivat sitä mieltä, ettei moista värkkiä hankkisi kukaan.

Valmistimme kaikesta huolimatta muutaman tela-alustaisen murskainyksikön lisää. Se kannatti. Uusia pioneeriyrittäjiä löytyi yllättävän nopeasti. Myös perinteiset asiakkaamme tajusivat hyödyt nopeasti, kun he näkivät uudet murskausyksiköt toiminnassa. Epäilyttävä idea muuttui hetkessä hittituotteeksi.

Tela-alustaisia laitteita myytiin nopeaan tahtiin lisää kymmenittäin. Niistä kehittyi kokonainen, jatkuvasti laajeneva tuoteperhe. Käyttäjät kehittivät itse erilaisia uusia käyttötapoja. Esimerkiksi rakennuksilta jäävä kiviaines voitiin kannattavasti murskata ja käyttää samalla työmaalla.

AA: Miten uusi laite muutti murskausbisnestä?

JS: Ennen urakoitsija ehti työskennellä vuodessa vain muutamassa kohteessa ja murskasi kiviainesta suuret määrät varastoon. Aikaisemmat siirrettävät murskausyksiköt olivat hankalia ja kalliita siirtää. Ne vaativat myös erillisen voimanlähteen.

Teloille rakennettu laite puolestaan oli helppo kuljettaa lavetilla nopeasti työmaalta toiselle, jossa se sen jälkeen liikkui omin voimin. Uusien laitteiden avulla urakoitsija moninkertaisti vuosittaisten työmaitensa määrän kannattavasti sekä itselleen että omille asiakkailleen.

*Kone pörisi jo käyttövalmiina, kun se ajettiin alas kuljetusalustalta.
Murskaus alkoi saman tien.*

Tela-alustaisella laitteella operoiva urakoitsija käsitteli kustannustehokkaasti paljon aiempaa pienempiä kivimääriä. Mursketta ei tarvinnut varastoida enää koko vuoden tarpeeseen, eikä kuljetella edestakaisin. Urakoitsijan asiakkaan pääoma kiersi muualla ja nopeammin.

Uusi laiteperhe mullisti myös tienrakentamisen logistiikkaa. Yhtäaikaisia työkohteita saattoi nyt olla menossa esimerkiksi viisi, kun aiemmin autobaanaa värkättiin pääasiassa yhdessä paikassa kerrallaan.

Kuljetuskustannukset pienenivät, kun hyödynnettiin kaikki käyttökelpoiset kalliioleikkaukset tien edetessä ja murske tehtiin siellä missä sitä tarvittiin. Ja tietenkin tie valmistui paljon aiempaa nopeammin.

*Liikkuvasta tela-alustaisesta murskalaitoksesta tuli alan uusi standardi.
Nyt laitteita myydään satoja vuodessa.*

Asiakkaat ovat edelleen sitä mieltä, että teloilla kulkeva murskain on toimialan merkittävin muutos vuosikymmeniin.

AA: Miten uusi murskain vaikutti Metso Mineralsin liiketoimintaan?

JS: Muut valmistajat tietysti kopioivat idean ja alkoivat kilpailla samoista asiakkaista. Idea oli perusratkaisultaan vanha, eikä kokonaisuus siksi ollut suojattavissa patentilla. Mutta olimme jo saavuttaneet uusilla sovelluksilla etumatkan, jota muiden oli vaikea ottaa kiinni.

Metso Mineralsin osuus tämän uuden tuoteperheen maailmanmarkkinoista kävi alkuvaiheessa parhaimmillaan 50 prosentissa. Yhtiö teki myöhemmin kansainvälisiä yritysostoja ja kasvoi 1990-luvun aikana suomalaisesta konepajasta kansainväliseksi murskausalalan suuryritykseksi.

Toiminta jatkui Metso Minerals -nimellä vuonna 1998. Teloilla kulkevista murskain- ja seulaysiköistä kehittyi Lokotrack-laitesarja, joka on edelleen Metso Mineralsin merkittävin kivenkäsittelytuote. Laitetta on toimitettu 25 vuoden aikana jo lähes 10 000 kappaletta ympäri maailman.

Useimmat asiakkaasi tyrmäävät ehdotuksesi, jos kerrot heille pelkän ajatuksen. Samoin saattaa käydä myös asiakkaasi hyvillä ideoilla. Mullistava havaintosi muuttuu hittituotteeksi vasta kun toteutat sen ja muut huomaavat sinun tekevän rajusti rahaa. □

Teollisuudessa on käynnissä tuottavuutta lisäävä rakennemuutos, ”luova tuho”. Siinä yritysjohto poistaa tehottomia tuotantoyksiköitä. Samaan aikaan tehokkaat yksiköt laajentavat nopeasti toimintaansa.

*Lähde: **Mika Maliranta:** Suuri kuoppa.
EVA-raportti 16.11.2011.*

TARKISTUSLISTA

Tuotteistajan 5 menestystekijää

Tee ideastasi toteuttamiskelpoinen. Jokainen tuotteistajan 5 menestystekijästä varmistaa, että kaappaat uudella tuotteellasi muikean markkinaosuuden.

- ☒ **1. Tee kopiointikelvoton tuote.** Kilpailijasi voivat kopioida tuotteestasi vain sen näkyvät osat. He eivät voi kalastaa katiskastasi prosessejasi, asiantuntijoidesi osaamista tai yrityskulttuuriasi. Päihität kilpailijasi toimituksesi nopeudessa ja täsmällisyydessä. Tarjoat ainutlaatuisia hyötyjä.
- ☒ **2. Selvitä asiakkaasi toimialan keskeisimmät kasvun esteet.** Tee tuote, joka poistaa yhden merkittävistä kompastuskivistä. Lupaa rahallista hyötyä ja tee perusteellinen laskentaesimerkki, johon asiakkaasikin uskoo.
- ☒ **3. Ratkaise asiakkaasi koko ongelma kertaheitolla.** Siirrä asiakkaasi ongelma kokonaan itsellesi. Tee tuotteestasi sellainen, että käyttät asiakkaasi aikaa ja osaamista vain silloin, kun se on aivan välttämätöntä.
- ☒ **4. Laskuta asiantuntijoidesi arvokkaimmasta osaamisesta.** Pidä yrityksessäsi tuotteesi kriittisin ja arvokkain osa. Se voi olla suunnittelu, muotoilu, kokoonpano, testaus, toimitusprojektin johto tai käyttöönotto.
- ☒ **5. Raivaa oston esteet.** Anna tuotteellesi takuu. Ellet pidä lupaustasi, kärsi osa tappioista.

Mikko Setälä on Rovio Entertainmentin Executive Vice President. Hänen haikurunokirjansa *TJo – muistelmia miljoonista* kertoo vuosista TJ Groupin toimitusjohtajana. Hän on vaikuttanut muun muassa Lotus Developmentin toimitusjohtajana, Linturi-koulutusyhtiön osakkaana ja Sovelton hallituksen puheenjohtajana.



Kuva: Janne Suhonen

Sijoitetun pää- oman tuotto 400 prosenttia

Mikko Setälä

Mysin 1992 osuuteni johtavasta suomalaisesta tietotekniikan koulutusyritys R. Linturi Oy:stä (tunnetaan nykyisin nimellä Tieturi Oy). Kun asuntolainat oli maksettu, stereot päivitetty ja viisilitrainen Camaro T-top hankittu pihaan, oli ”aika siirtyä uusiin haasteisiin”. Minulle tarjottiin työpaikkaa Lotus Developmentin maajohtajana. Tarkoituksena oli perustaa Suomeen tytäryhtiö ja valloittaa markkina Lotuksen ohjelmistoilla.

Olimme keskellä lamaa. Neuvostoliiton tilauksista riippuvaisten suomalais-yritysten kyky investoida oli vähäinen. Käynnissä ei ollut taistelu markkina-osuuksista vaan eloonjäämisestä. Asuntomarkkinat olivat romahtaneet, työttömyys hipoi pariakymmentä prosenttia ja devalvoitu markka kellui. Jotkut tosin povasivat sen uppoavan. Camarot olivat halpoja.

Yrityksen perustaminen tähän taloudelliseen ympäristöön tuntui hullulta idealta.

Lotus Development Finlandista tuli kuitenkin menestys. Meillä oli vuoteen 1995 mennessä hallitseva markkina-asema niin sähköposti- kuin työryhmäohjelmistoissakin. Suomen tytäryhtiö oli konsernin kannattavin.

Miten onnistuimme keskellä Suomen taloushistorian suurinta pudotusta?

Liiketoimintastrategioita kannattaa pohtia painottamalla kahta asiaa. Näitä ovat yrityksen vahvuudet ja markkinatrendit. Myös heikkoja signaaleja on hyvä tutkia, jos markkinoille ollaan tulossa hieman myöhemmin.

Lotus oli käytännössä häviämässä kilpailun toimistotyökaluista Microsoftille, joten siitä ominaisuudesta ei ollut vahvuudeksi. Sitä vastoin, **Ray Ozzien** (vastoin firman johdon tahtoa) kehittämä Notes oli ainutlaatuinen työryhmäohjelmisto, siis 10–15 vuotta ennen intranettejä tai SharePointia.

Entäpä sitten markkinatrendit? Suomen ICT-markkina oli vapaassa pudotuksessa ja yritykset halusivat tehostaa toimintaansa, mutta kellään ei ollut rahaa. Maa ja sen yritykset olivat menossa konkurssiin.

Ei aivan. Vaikeassakaan taloudellisessa tilanteessa ei kaikilla mene huonosti. Etsimme ne yhtiöt, joilla a) meni taloudellisesti hyvin ja b) jotka olivat tarpeeksi suuria.

Lotus Notesiin oli saatavana runsaasti erilaisia sovelluspohjia. Niiden ansiosta järjestelmäkehitys oli halpaa ja se onnistui yrityksen ominkin voimin.

Andersen Consulting oli Notesin suurimpia käyttäjiä maailmassa. Se oli tehnyt sijoitetun pääoman tuottolaskelmia, joiden mukaan Notes-järjestelmiin sijoitetun pääoman tuotto oli vuodessa keskimäärin 400 prosenttia. Jotkut järjestelmät olivat maksaneet itsensä takaisin muutamassa viikossa.

Edellisistä vahvuuksista keitettiin soppa, jonka ainesosina oli suurien organisaatioiden erilaisille päätöksentekijöille räätälöityjä viestejä. Asiakkaiden viesti oli selkeä. He halusivat säästää rahaa ja lisätä tehokkuutta.

Yrityksen tai liiketoimintayksikön vetäjiä kiinnostivat Notes-järjestelmien hyödyt ja alhainen hankintahinta, ja siksi kerroimme heille sellaista tarinaa. Taloudellisia päättäjiä kiinnosti sijoitetun pääoman tuotto ja opettelimme puhumaan siitä. Tietohallinto piti siitä, että yhdellä infrastruktuurilla saatiin hoidettua sekä sähköposti- että sovellustarpeetkin ja että Notes-sovelluksia oli helppo tehdä talon sisällä.

Kaikki pitivät siitä, että muutama kansainvälinen suuryritys oli jo ehtinyt ostaa Notesia ja näitä referenssejä käytimme häikäilemättömästi hyväksemme.

Teknologiasta emme puhuneet juuri mitään.

Meillä oli pieni, mutta erittäin sitoutunut tiimi. Huonojen taloudellisten aikojen hyvä puoli on se, että hyviä ihmisiä on saatavana eivätkä palkatkaan ole huimia. Kävimme parissa vuodessa läpi merkittävimmät suomalaiset suuryritykset, ja saimme käytännössä kaikki asiakkaiksemme.

Amerikkalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu johdon lisäksi menestyneiden työntekijöiden runsaskätinen palkitseminen. Rahalla ei voi ostaa sitä tunnetta, mikä tulee siitä että Sydneyn oopperatalon kansainvälisistä kollegoistasi koostuva yleisö hurraa menestyksellesi – ja odottaa saman jatkuvan seuraavanakin vuonna.

Olosuhteista ja ajoituksesta johtuen onnekas yritys tai yksilö voi menestyä hetkellisesti, mutta jatkuvaan onnistumisen tarvitaan systematiikkaa ja erityisesti ihmisten motivointitaitoa.

Jos perustat toimintasi vahvuuksiisi ja markkinoiden joskus hieman kätkössä oleviin tarpeisiin ja osaat motivoida itsesi, et voi epäonnistua. Ja muista, että persauksille ei kannata myydä.

Monilla yrityksillä menee hyvin, vaikka suhdanteet olisivat surkeat. Perustele heille tarjoamasi rahalliset hyödyt napakasti. Pian huomaat, että yrityksesi kasvaa reipasta vauhtia lamasta riippumatta. □

A professional portrait of a man with short, wavy brown hair, smiling at the camera. He is wearing a dark navy blue suit jacket over a white dress shirt and a blue patterned tie. His arms are crossed over his chest. The background is a warm, orange-brown gradient with a horizontal band of brighter yellow light behind his head.

Aku Happonen on Itella Viestinvälityksen pakettipalveluiden johtaja, joka toi SmartPOST-konseptin Suomeen.

Kuva: Janne Suhonen

Paketti- palveluita autotallista

Tentattavana Aku Hoppo

Kauppakeskusten auloihin on viimeisen kahden vuoden aikana ilmestynyt SmartPOST-pakettiautomaatteja. Niistä poimit postipaketin mukaasi samalla kun haet kaupasta leipää ja maitoa.



Jellian kuva-arkisto

Mikä on SmartPOST?

SmartPOST on pakettiautomaattien verkosto. Sen avulla kuka tahansa voi lähettää paketteja mistä haluaa ja vastaanottaa minne haluaa. Automaatit ovat paikoissa, joissa ihmiset asioivat muutenkin: kauppakeskuksissa ja suurissa marketeissa.

SmartPOST-pakettiautomaatteja oli vuoden 2011 lopussa 50. Määrä kasvaa koko ajan. Tämän vuoden lopussa automaatteja on jo 100. Eteläisin automaatti on Helsingissä ja pohjoisin Rovaniemellä.

Pakettiautomaattien tarina sai alkunsa virolaisesta autotallista vuonna 2008. Itellan Aku Hoppo kertoo miten SmartPOST päätyi Suomeen ja miten palvelu otettiin käyttöön kolmessa kuukaudessa.

Antti Apunen: Mitä hyötyä on pakettiautomaatista?

Aku Hoppo: SmartPOST palvelee asiakasta aina, kun marketti tai kauppa-keskus on avoinna. Eli lähes vuoden jokaisena päivänä aamusta iltaan.

Kivijalkakaupassa tai pienemmässä erikoisliikkeessä kuluttaja ei tiedä, saako hän haluamansa tavarankin mukaan. Hän voi tehdä aivan turhan ostosreissun ja tuhata aikaansa. Automaatin etuja ovat nopeus ja helppokäyttöisyys. Asiakkaamme kiittelevät paljon myös sitä, että automaatilla ei tarvitse jonottaa.

AA: Miksi kiinnostuitte pakettiautomaateista?

AH: Verkkokauppojen myynti kasvaa nopeasti. Se tarkoittaa, että kuluttaja tilaa entistä useammin ostoksensa kotiin postipaketina.

Edistyneimmät postiyritykset ja kuriirit kuljettavat lähetykset asiakkaidensa aikataulutoiveiden mukaisesti. Tämä ei riittänyt meille. Halusimme tarjota ajasta ja paikasta riippumattoman palvelun.

Suomen ja lähimaiden verkkokaupat ovat palveluidemme piirissä. Niille pakettiautomaatit ovat luonteva vaihtoehto. Asiakas saa paketkinsa todella nopeasti ja useimpia muita vaihtoehtoja halvemmalla. Pakettiautomaatti helpottaa tietysti muidenkin pakettien lähettämistä ja vastaanottamista.

Antti Apunen: Miksi perinteinen pakettien kuljetuspalvelu ei riitä?

AH: Suomen postilaitoksen 360-vuotisen historian aikana jakelussa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Perinteisesti olemme osanneet vain asiakkaidemme osoitteet, mutta se ei enää riitä. Tarvitsimme kanavan ja tilausmahdollisuuden, jossa asiakas voi täsmällisesti päättää milloin ja miten paketkinsa haluaa.

Joka neljäs verkkokaupan asiakas asioi ulkomaisessa palvelussa. Vastaavasti vain neljännes asioi pelkästään suomalaisessa verkkokaupassa. Kun asiakas tilaa tuotteen kansainvälisestä verkkokaupasta, sen kuljettaa kuluttajan kotiovelle joku muu kuin Itella. Se tarkoittaa, että neljännes verkkokaupan paketeista voi valua Itellan ohi.



Verkkokauppiaan perinteinen pakettitoimitus kärsii tiedon puutteesta. Kun tuote on lähtenyt kaupasta, kauppias ei seuraa kuljetusta. Hänen on silloin vaikea vastata esimerkiksi asiakkaan toimitusaikataulua koskeviin kysymyksiin.

AA: Miten kilpailijanne ovat yrittäneet ratkaista ongelmaa?

AH: Jotkut logistiikkayritykset ovat yrittäneet laajentaa bisnespalveluitaan kuluttajille huonolla menestyksellä. Ongelmia syntyy muun muassa siitä, että ihmiset eivät ole vastaanottamassa paketteja kotonaan keskellä päivää.

Se joka omistaa ihmisten tiedot ja aikataulut, on vahvoilla. Hyvä esimerkki tästä on maailman suurin verkkokauppa Amazon. Se tuntee asiakkaansa perin pohjin ja osaa räätälöidä osuvia ehdotuksia ostohistorian perusteella.

Amazon aloitti verkkokirjakauppana. Nyt Amazon on logistiikkayritys, joka myy kaikkea pihvilihasta piironkeihin.

AA: Milloin aloitte suunnitella pakettiautomaattiverkkoa Suomeen?

AH: Käynnistimme pilottiprojektin vuoden 2007 lopulla. Kutsuimme mukaan valmistajia Koreasta saakka. Asensimme testiautomaatit Helsingin Itäkeskukseen ja Tallinnaan.

Keräsimme 8 000 käyttäjän kommentit. Palaute oli selkeä. Paketin lähettäminen on suoraviivainen ja selkeä tehtävä. Siksi osa asiakkaista haluaa asioida mieluummin automaatin kuin asiakaspalvelijan kanssa.

Emme kuitenkaan onnistuneet löytämään kannattavaa vaihtoehtoa, jonka varaan uuden bisneksen olisi voinut rakentaa. Ehdolla olleet valmistajat olivat erikoistuneet tallelokeroiden valmistamiseen. Heidän tarjoamansa tekniikka oli tarpeisiimme aivan liian järeää ja kallista. Idea jäi odottamaan parempia aikoja.

AA: Mitä tapahtui pilottinne jälkeen?

AH: Samaan aikaan kuin koeponnistimme palvelua, Virossa aloitti pakettiautomaatteihin erikoistunut yritys, jonka bisnesidea perustui omistajien omaan kokemukseen. Heistä pakettien lähettäminen oli Virossa aivan liian vaikeaa.

Arno Kütt, Indrek Oolup ja Peep Kuld tuotteistivat palvelun kahdessa vuodessa. He rakensivat tietojärjestelmät ja lokerikot, toivat palvelun markkinoille, hankkivat rahoituksen ja asensivat kymmeniä automaatteja.

Virolainen autotalliporukka onnistui pienistä voimavaroistaan huolimatta. Itelalla sama kehitystyö tuskin olisi onnistunut niin lyhyessä ajassa.



Sisäistä markkinointia 15 suklaalevyn voimalla

Aku Happonen

”Johtoryhmämme strategiakokouksemme oli vuonna 2010 Tallinnassa. Tapaaminen oli SmartPOST-palvelun kannalta merkittävä.

Valmistelin salaa johtoryhmällemme tutustumiskäynnin lähimmälle automaatille.

Illallisen aikana johtoryhmän jäsenille alkoi tipahdella tekstiviestejä. Niissä kerrottiin, että vastaanottaja saisi noutaa lähimmästä automaattista suklaalevyn.

Hetki oli käänteentekevä. Lopulta lokerikolle marssi 15 johtajaa.

Tempaus oli edullisin ja nopein tietämäni sisäinen markkinointi-kampanja. Idean myymiseen riitti 15 suklaalevyä.”

AA: Miten palvelu menestyi Virossa?

AH: Yritys kaappasi reilussa kahdessa vuodessa yli kolmanneksen Viron kuluttajapakettibisneksestä. He haalivat palveluunsa 800 verkkokauppiasta ja 100 000 kuluttajaa. Palvelu oli merkittävä piristysruiske koko virolaiselle verkkokaupalle.

AA: Miksi kehittäjät onnistuivat niin hyvin?

AH: SmartPOST-yrittäjien ratkaisu oli nerokkaan yksinkertainen. He tarjosivat kuluttajille helpon tavan ostaa. Se ruokki asiakkaiden ostohalua. Sen jälkeen he myivät palvelun verkkokaupoille, joille he saattoivat tarjota innokkaita asiakkaita.

He kehittivät palvelun puolet vuonna 2007 laskemiamme kustannuksia edullisemmin. Ison yrityksen byrokratia tai lakimiehet eivät hidastaneet heitä. He koodasivat ennakkoluulottomasti oman IT-järjestelmän. Samaan aikaan he hankkivat lokerikot, tuotteistivat palvelun, rakensivat automaattiverkoston ja lanseerasivat palvelun.

He myös testasivat tekniikkaa väsymättä. Heillä oli autotallissaan esimerkiksi kone, joka aukoi lokerikkojen ovia, kunnes niiden lukot hajosivat. Vasta seitsemäs lukko kesti yli 100 000 avausta.

AA: Millä vakuutit Itellan muut johtajat?

AH: Meidän ei kannattanut kopioida virolaisten palvelua. Olisimme joutuneet tekemään lähes kaiken alusta lähtien. Huhtikuussa 2010 teimmeikin tarjouksen SmartPOSTin hankinnasta.

Pääjohtajamme **Jukka Alho** kysyi, miksi pari vuotta aiemmin hylätty investointi olisi tällä kertaa kannattava. Vastaus oli helppo. SmartPostin kehittäjät olivat painaneet palvelun tuotantokustannukset niin alas, että heidän mallilaan ja välineillään bisnes oli elinkelpoinen. Tuotteesta oli jo karsittu lastentaudit. Suuri markkinaisuus todisti, että palvelu oli kannattava.

Pelkkä idea ei siis riittänyt. Jouduimme odottamaan muutaman vuoden entistä halvempaa tekniikkaa ja parempaa sovellusta. Vasta ne tekivät palvelusta kannattavan.

Hoidimme sisäisen markkinoinnin jämerästi alusta alkaen. Päivitimme tilanteen parin viikon välein keskeisille johtajillemme. Kun viestintämme oli alusta alkaen kunnossa, uusi bisnesidea oli lopulta helppo hyväksyä.

TARKISTUSLISTA

Aku Hapon 7 vinkkiä tuotteistajalle

-  **1. Kaiva esiin asiakkaasi ongelma.** Jos asiakkaallasi ei ole ongelmaa, ei hän kaipaa ratkaisuaakaan.
-  **2. Kerää uudistusmielinen porukka,** joka ei pelkää paiskia töitä kädet savessa. Anna heille yksi tavoite: käynnistää uusi bisnes ja nopeasti!
-  **3. Vuokraa porukalle oma autotalli.** Sijoita visio-
näärisei etäälle, jotta heidän ajatuksensa eivät saastu vanhan bisneksesi ongelmilla.
-  **4. Pilotoi tuotettasi.** Kerää käyttökokemuksia ja viilaa toimintamalli kuntoon ennen kuin sijoitat siihen kaikki rahasi.
-  **5. Kehitä palvelusi nopeasti.** Uskalla kyseen-
alaistaa markkinointiporukiasi, lakimiehesi ja IT-osastosi, jos he haluavat jarruttaa kasvuasi.
-  **6. Unohda vanhan bisneksesi säännöt.** Ne eivät todennäköisesti toimi uudessa liiketoimintamallissasi. Etsi tilalle uudet.
-  **7. Älä sotke uutta ja vanhaa palvelua.** Monista uuden palvelusi elinvoimaisia osia. Anna asiakkaidesi valita, käyttävätkö he mieluummin uutta vai vanhaa palvelua.

AA: Mitä tapahtui sen jälkeen, kun päätitte ostaa SmartPOSTin?

AH: Asiantuntijoidemme mielestä olisi tarvittu vähintään vuosi, ennen kuin ensimmäinen automaatti olisi saatu käyttöön. Se oli liian pitkä aika. Päätimme siksi kopioida Virossa rakennetun kokonaisuuden sellaisenaan Suomeen.

Hylkäsimme ajatuksen, että pystyisimme viemään muutosta läpi Itellan sisällä riittävän nopeasti. Siksi SmartPOSTia varten perustettiin oma tulosityksikkö, johon palkattiin talostamme laajoja kokonaisvastuita omaavia avainhenkilöitä.

Pusasimme yhden pakettiautomaatin kaltaisen SmartPOST-lajittelujärjestelmän pääkonttorimme viereisen terminaalin nurkkaan. Palkkasimme muutaman Itellan ulkopuolisen jakelijan. He alkoivat juosta automaatin ja lähetyksen välillä SmartPOST-lippis päässään.

Selvitimme vähimmäisvaatimukset, jolla saisimme liitettyä SmartPOSTin Itellan bisnekseen. Tarvitsimme vain kaksi tärkeää ominaisuutta. Palvelu piti liittää laskutukseen ja pakettien seurantarjestelmään.

Pystytimme palvelun kolmessa kuukaudessa. Jos olisimme edenneet suuren yrityksen aikataulujen ja pelisääntöjen mukaan, olisimme todennäköisesti menettäneet sen hyvän, mitä SmartPOSTissa oli.

Aikataulu oli todella tiukka, mutta pidimme siitä kiinni. Emme esimerkiksi saaneet asiakaspalvelun puhelinyhteyttä Tallinnaan ajoissa auki. Se ei haitannut. Asiakaspalvelijat hyppäsivät laivaan ja tulivat Suomeen. Pystytimme heille palvelukeskuksen neuvotteluhuoneeseemme.

Möhemmin kun palvelu lähti lentoon, se oli paljon helpompaa integroida osaksi normaalia toimintaa ja näin tehtiin.

AA: Miksi monet hyvät ideat jäävät isoissa firmoissa toteuttamatta?

AH: Jos nostat jalan kaasupolkimelta, vauhti hidastuu heti. Jäljelle jää vain tyhjäkäynti. Ja jos vauhti hiipuu, sitä on vaikea löytää uudelleen. Isossa organisaatiossa näin käy helposti.

Pidämme edelleen tiukasti kiinni palvelun perusideasta. Toisinaan hyvätkin ideat tuppaaavat jumittumaan organisaation rattaisiin. Asioiden etenemiseen vaikuttavat aivan liian monet säännöt ja sidosryhmät. Asiantuntijat osallistuvat useisiin projekteihin. Priorisointi on usein vaikeaa tai olematonta.

AA: Kuinka myyjänne suhtautuivat uuteen palveluun?

AH: Aluksi yksikään myyjistämme ei osannut myydä SmartPOSTia. Se oli liian erilainen verrattuna aiempiin palveluihimme. Perinteisesti myyjämme ovat sopineet asiakkaidemme kanssa kuljetusmääristä ja hintojen muutoksista.

SmartPOSTin tavoite taas on lisätä verkkokauppa-asiakkaidemme myyntiä. Tämä uusi lähestymistapa edellytti, että myyjät opettelivat uudet myyntiväittämät.

AA: Millä innostitte myyjiä?

AH: SmartPOST:in perustajat auttoivat meitä hiomaan myyntispiikkejä ja argumentteja. He näyttivät muille mallia ja kaivoivat esiin hyödyt, joiden avulla myyntipuhe puri.

Monien myyjiemme ennakkoluulot perustuivat vanhoihin toimintamalleihimme. He uskoivat, että ihmiset noutavat pakettinsa mieluiten postista, koska ovat aina tehneet niin.

Nyt palvelua osaavat jo kaupitella useimmat myyjämme.

AA: Millaisiin ongelmiin törmäsitte aloittaessanne myynnin?

AH: Yritimme myydä palvelua marketin tai kauppakeskuksen tilajohtajalle. Hän oli kiinnostunut ainoastaan siitä, kuinka paljon vuokraa hän saa automaatin vaatimista neliömetreistä. Kun myimme palvelua liiketoimintajohtajalle, hän näki asiat eri valossa. Pakettiautomaatti marketin kulmassa tarkoittaa lisää asiakkaita ja lisämyyntiä.

Arvioimme asiakkaiden määrän aluksi väärin. Vaikka kauppiaita on paljon, vain harvoilla oli voimavaroja liittää SmartPOST omaan verkkokauppaansa.

Oletimme kuluttajien muuttavan tapojaan nopeasti. Kuvittelimme, että ostajat alkaisivat heti vaatia jokaiselta suomalaiselta verkkokaupalta SmartPOST-toimitusvaihtoehtoa. Niin ei tapahtunut.

AA: Kuinka ratkaisitte verkkokaupiaan integrointiongelman?

AH: Keskeisin ostamisen este selvisi heti alkumetreillä. SmartPOST-palvelun liittäminen verkkokauppaan oli asiakkaasta kohtuuttoman suuri projekti. Nyt ongelmaa ei enää ole. Olemme liittäneet palvelun osaksi yleisimpiä verkkokauppa-sovelluksia.

AA: Millä tavoin lanseerasitte palvelunne?

AH: Palvelun ympärille rakennettiin aktiivista markkinointia ja viestintää. Kuluttajat saivat tilata suklaalevyn maksutta haluamaansa SmartPOST-automaattiin. Kampanjaan varaamamme 10 000 suklaalevyä loppuivat parissa tunnissa. Toimitimme lopulta automaatteihin 20 000 suklaalevyä kuudessa tunnissa.

AA: Millaista palautetta verkkokauppiaat ovat antaneet SmartPOSTista?

AH: Verkkokauppiaat ovat olleet positiivisesti yllättyneitä siitä, että autamme heitä myymään tuotteitaan. He saavat palvelustamme selkeää kilpailuetua ja toimittavat tuotteensa edullisemmin kuin muiden kanavien kautta.

Itella markkinoi palvelua suoraan verkkokauppioiden asiakkaille. Se on tietysti asia, jota jokainen verkkokauppias arvostaa, koska mainonta lisää myös heidän myyntiään.

Odotuksemme on, että SmartPOST valtaa myös Suomen kuluttajapakettimarkkinoista 30–40 prosenttia muutamassa vuodessa.

AA: Tarjoatteko SmartPOSTin tueksi muita palveluita?

AH: Tarjoamme vaikka koko verkkokaupan ja tukea markkinointiin. Esimerkiksi Fortumista tuli avullamme verkkokauppias neljässä viikossa. He halusivat myydä sähkönkulutuksen seurantaan tarkoitettuja Kotinäyttöjä kuluttajille, mutta heillä ei ollut kokemusta verkkokaupasta. Tarjosimme heille SmartPOSTin lisäksi SmartSHOP-palvelun.

Fortum sai siis kokonaan uuden myynti- ja jakelukanavan muutamassa viikossa.

AA: Mitä mieltä kuluttajat ovat olleet pakettiautomaateista?

AH: Virosta saamamme kokemuksen perusteella useimmat SmartPOSTia käyttäneet kuluttajat haluavat käyttää sitä ensisijaisena kanavana jatkossakin. Suomessa viimevuotisen käyttäjätutkimuksemme tulokset olivat niin ikään hyvin myönteisiä, melkein kaikki automaattia kokeilleet olivat valmiita suositlemaan sitä ystävilleen.

Ennen SmartPOST-palvelua kuluttajalla ei ole ollut mahdollisuutta kertoa, mihin haluaa lähetyksensä toimitettavan. Kuluttaja poimii mieluummin pakettinsa työmatkalla tai kauppareissulla kuin lähtee erikseen postikonttoriin jonottamaan.

AA: Oletko itse kokeillut SmartPOSTia?

AH: Liian usein. Kotona tuli jo sanomista asiasta, kun vaimoni bongasi kokeeksi tilaamani Saksan armeijan ylijäämätarvikkeet eteisestämme.

AA: Mitä tapahtui SmartPOSTin keksijöille?

AH: Alkuperäiset kehittäjät jättäytyivät teknologiatoimittajiksi. He kauppaavat ohjelmistoa myös muille kuin Itellalle. Pelkkä teknologia ei kuitenkaan ole myynyt. SmartPOST on kokonaispalvelu, jonka yksittäiset osat eivät ratkaise asiakkaan ongelmaa riittävän hyvin.

AA: Mikä on merkittävin oppisi projektista?

AH: Voit ostaa hittituotteen yrityksen ulkopuolelta. Joudut kuitenkin raatamaan urakalla ennen kuin uusi palvelu on helppo myydä ja tuottaa. Joudut ohittamaan vanhat prosessit ja luomaan uudet toimintamallit usein tyhjästä.

Hittituote ei myöskään synny vanhalla ajattelumallilla tai työkaluilla. Tarvitset sitoutuneen ydinporukan, jota eivät hidasta vanhat synnit, muutoksen pelko tai byrokraattiset jaaritukset.

Ediste osallistui Itella SmartSHOP-palvelun tuotteistukseen syksyllä 2010. 

Lähteet

Katarina Baer: Saksan vienti kasvaa rytinällä. Helsingin Sanomat 17.2.2012.

Bechtel Corporation. <http://www.bechtel.com/history.html>

Alain Breillatt: You Can't Innovate Like Apple. Pragmatic Marketing Magazine, volume 6, issue 4.

Harvey Briggs: In Praise of Bad Ideas. Innovation Management 30.9.2011.
<http://www.innovationmanagement.se>

Clayton Christensen: Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press (1997).

Cleveron. <http://www.cleveron.eu/en/about/history>

Monika Hellberg: Verkkokauppatutkimus. Smilehouse Oy (2010).

Walter Isaacson: Steve Jobs: The Exclusive Biography. Hachette Digital (2011).

Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux (2011).

W. Chan Kim & Renee Mauborgne: Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation (2005).

G. Michael Maddock and Raphael Louis Vitón: Three Types of People to Fire Immediately. Bloomberg Businessweek 8.11.2011.

Mika Maliranta: Suuri kuoppa. EVA (2011).

Ross McNutt: Reducing DoD Product Development Time. Massachusetts Institute of Technology (1998).

Angelo Morelli & Koen van den Biggelaar: Managing New-Product Development in Challenging Times – Accenture Outlook. Helmikuu 2009.
<http://www.accenture.com>

Nicholas Nassim Taleb: The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable. Penguin Books (2008).

Time 100. Builders & Titans. Great Minds of the Century. Time Books (1999).

Dr. Eric Viardot: Exploiting the Full Potential of After-Sales Market. Pragmatic Marketing Magazine, volume 3, issue 3.

Bill Vlasic: Detroit's Rebound Is Built on Smaller Cars. The New York Times 30.5.2011.

Roy H. Williams: 10 Unusual Ways to Advertise. Entrepreneur (2006).



Miten mahdollottomalta tuntuva idea nostaa
bisnekseksi pikaiseen kasvuun?

Miksi ja milloin yrityksesi kannattaa kilpailla omien
tuotteidensa kanssa?

Miksi hyvin tuotteistettu palvelu suojaaa bisnestäsi
kopioinnilta?

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