

REIJONEN - KOKKONEN

UUTTA KOHTI!

VINKKEJÄ PALVELULIIKETOIMINNAN
KEHITTÄMISEEN

Helen Reijonen - Henna Kokkonen

UUTTA KOHTI!

VINKKEJÄ PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Joensuu 2015

ISBN: 978-952-61-1802-4 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1803-1 (PDF)

ALKUSANAT

Nyt edessäsi oleva ”Uutta kohti! – vinkkejä palveluliiketoiminnan kehittämiseen” -opas on tehty osana Palveluliiketoiminnan kehittämisen (PALKKI) -hanketta. Tämä Itä-Suomen yliopiston Kauppatieteiden laitoksen ja Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducaten hanke toimi ajalla 1.1.2013-30.6.2015. Hanke sai ELY-keskukselta ESR-rahoitusta ja lisäksi sitä rahoitti Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen –hankkeella oli kolme tavoitetta: tarjota työelämässä oleville palveluliiketoimintaan suuntaavaa täydennyskoulutusta, kehittää Kauppatieteiden laitoksen osaamisrakenteita palvelujohtamisen osaamisalalla erityisesti B2B-kontekstissa ja kehittää palveluliiketoiminnan verkostoja Pohjois-Karjalassa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeessa rakennettiin täydennyskoulutus- ja maisteriohjelmat. Täydennyskoulutusohjelmaa toteutettiin vuosina 2014-2015 ja maisteriohjelmaa syksystä 2014 alkaen. Tämä oppaan tekemisessä on hyödynnetty näissä koulutusohjelmissa hyviksi havaittuja teemoja.

Hankkeessa palveluliiketoiminta on käsitetty professori Raija Komppulan täydennyskoulutusohjelman avaavassa puheenvuorossa esittämällä tavalla: *”Siirtymisenä yksittäisten tuotteen oheen lisättävien palvelusten ja erillisten palvelujen toimittamisesta kokonaisvaltaiseen asiakaskeskeiseen liiketoimintaan, jossa palvelujen osuus liiketoiminnassa kasvaa ja tavoitteena on molempien liikesuhteen osapuolten arvontuotanto.”*

Reilun kahden vuoden ajan PALKKI –hankkeessa on käyty läpi sitä monipuolista kokonaisuutta tietoa, taitoa, tahtoa ja voimavaroja, joita palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii. Eräs täydennyskoulutusohjelman osallistuja kuvasi osuvasti pohdintaa, jota monessa yrityksessä käydään läpi, kun palveluliiketoimintaan siirtymistä suunnitellaan, seuraavasti: *”Kuinka tehdä palveluista kannattavaa liiketoimintaa? Osaamme myydä ja toimittaa varaosia, mutta kuinka rakentaa kokonaista liiketoimintaa palveluajatuksella?”*

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa sinulle vinkkejä oman palveluliiketoimintasi kehittämiseen. Mukana on kehittämistä tukevia ideoita ja ajatuksia herättäviä kysymyslistoja, joita voit soveltaa oman yrityksesi tarpeisiin. Toivotamme mielenkiintoista matkaa palveluliiketoimintaan seuraavien täydennyskoulutusosallistujien sparraavien kommenttien kautta. Uutta kohti!

”Palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä sekä selkeää suunnitelmaa tulevast.”

”Palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii omassa organisaatiossa uskallusta heittäytyä uuteen tapaan toimia.”

”Toisten kokemukset ja tapaukset auttavat suhteuttamaan oman yrityksen tilannetta ja tarpeita.”

”Työkalut ovat laittaneet miettimään asioita sekä miettimään miten toimintoja voisi kehittää.”

SISÄLTÖ

LIIKETOIMINTA	6
ARVIOI NYKYTILANNETTA	6
ASKELLA KOHTI PALVELUITA	7
LAITA KOKONAISUUS KUNTOON	9
VÄLTÄ SUDENKUOPAT	11
KEHITÄ LIIKETOIMINTAMALLIA	11
ASETA TAVOITE	13
LUE LISÄÄ	16
JOHTAJUUS	17
ARVIOI PALVELUKULTTUURIA	17
LUOKAA YHTEINEN PÄÄMÄÄRÄ	20
KEHITÄ PALVELUKULTTUURIA	21
VÄLTÄ ANSAT	24
ARVIOI OMAA JOHTAJUUTTASI	24
LUE LISÄÄ	26
TARJOOMA	27
KEHITÄ MÄÄRÄTIETOISESTI	27
HERÄÄ UUDISTAMISEEN	30
YHDISTÄ TUOTTEITA JA PALVELUJA	32
MENE ROHKEASTI MARKKINOILLE	33
VARAUDU UUTEEN AIKAKAUTEEN	34
TUNNISTA MAHDOLLISUUDET	34
HYÖDYNNÄ MAHDOLLISUUDET	35
LUE LISÄÄ	37

HINTA	38
ASETA OIKEA HINTA - OSA I	38
ASETA OIKEA HINTA - OSA II	39
PÄRJÄÄ HINTASODASSA	41
HYÖDYNNÄ PSYKOLOGIAA	42
LUE LISÄÄ	43
MYyntI	44
LAADI LUPAUS	44
ARVIOI ASIAKKAITA	46
VALITSE LÄHESTYMISTAPA	47
VERKOSTOIDU	47
MOTIVOI MYYNTIÄ	49
LUE LISÄÄ	49
VERKOSTOT	51
VERKOSTOIDU VIISAASTI	51
RAKENNA TOIMITTAJAVERKOSTOJA	53
HYÖDYNNÄ VERKOSTOJA MYYNNISSÄ	53
KEHITÄ ALLIANSSEJA	55
LUE LISÄÄ	56

LIIKETOIMINTA

Ennen kuin suuntaudutaan kohti jotain uutta, on ensin tiedettävä, missä ollaan ja miksi matka kannattaa aloittaa. Tässä osiossa pääset pohtimaan sitä, mitä palveluliiketoiminta sinun yrityksellesi tarjoaa ja arvioimaan, mitä palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii.

ARVIOI NYKYTILANNETTA *Oliva & Kallenberg (2003)*

Seuraavien kysymysten kautta voit arvioida yrityksesi sijaintia tuote - palvelu -jatkumolla. Oletteko tuote-/tuotantosuuntautuneita vai palvelusuuntautuneita vai jotain siltä väliltä? Mitä haluatte tulevaisuudessa olla?

1 Mitä nykyiseen valikoimaanne kuuluu? Mitä tarjoatte asiakkaille?

2 Miksi haluatte laajentaa palveluvalikoimaanne?

*Tuotteiden
merkitys on
suuri*

*Palvelujen
merkitys on
suuri*

3 Mihin kohtaan yllä olevalla jatkumolla sijoittaisit yrityksesi tällä hetkellä? (Merkitse se O:llä.)

4 Mikä on yrityksesi tavoiteasema jatkumolla? (Merkitse se X:llä.)

5 Miten muutos nykytilasta tavoitetilaan toteutetaan?

6 Mitkä ovat suurimmat haasteet muutoksessa?

7 Miksi ette halua edetä jatkumolla vielä pidemmälle?

Lue vielä alla olevat kuvaukset. Mikä niistä kuvaa yrityksesi nykytilaa (merkitse se O:lla)? Entä tulevaisuuden tavoitetilaa (merkitse se X:llä)?

- Yrityksessämme tarjotaan erinäisiä palveluksia, joiden tarkoituksena on tukea tuotemyyntiä. Kiristyneen kilpailutilanteen takia ja huomattuamme, että palvelut vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, olemme alkaneet kehittää palveluksista palvelukokonaisuuksia. Tarkoituksena on, että paremman palvelujen laadun ja tehokkuuden kautta pystymme myymään entistä enemmän tuotteitamme. Seuraamme palvelujen laatua ja toimitusaikoja.*
- Yrityksessämme on tunnistettu palvelujen tuottopotentiaali. Olemme organisoineet palvelujen markkinoinnin ja tuottamisen erilliseksi osaksi toimintojamme. Haasteena on kulttuurin muutos yrityksessämme. Ajattelutavan muutos palvelujen arvostuksen nostamiseksi ja oppiminen siihen, kuinka palveluja myydään, toimitetaan ja kuinka niistä laskutetaan, vaatii vielä työtä. Tavoitteena on saada aikaan kunnan liikevaihtoa palveluista.*
- Panostamme entistä enemmän asiakkuuksien johtamiseen. Tämä on tuonut muutoksia esimerkiksi hinnoittelukäytäntöihimme. Olemme siirtyneet kiinteisiin taksoihin, jotka kattavat sovitut palvelut tietyltä ajanjaksolta. Tiedostamme, että asiakkuuksien kehittäminen vaatii markkinointipanostuksia ja aikaa. Tavoitteenamme on palveluihin liittyvän infrastruktuurin parempi hyödyntäminen.*
- Emme enää kiinnitä niin paljon huomiota tarjoomamme yleiseen toimivuuteen, vaan siihen, että se toimii tehokkaasti asiakkaan prosesseissa. Tarjoamme kokonaisratkaisuja. Haasteenamme on kehittää asiantuntijapalveluita sekä markkinointi- ja jakeluverkostoja. Tavoitteenamme on parantaa prosessien kehittämiseen ja järjestelmäintegraatioon liittyvää osaamista.*
- Olemme vakiinnuttaneet asemamme huolto- ja asiantuntijapalveluiden tarjoajana. Olemme kokonaisvaltaisessa vastuussa joidenkin asiakkaiden osaprosesseista. Olemme toimittaneet heille tietyn ratkaisun ja olemme vastuussa sen toimivuudesta asiakkaan prosesseissa.*

ASKELLA KOHTI PALVELUITA Reinartz & Ulaga (2008)

Matkaa tuote-/tuotantolähtöisyydestä kohti palvelulähtöisyyttä voi myös tarkastella seuraavien neljän vaiheen kautta.

LÄHTÖKOHTANA NYKYINEN PALVELUTILANNE:

Mitä palveluja tarjoatte tällä hetkellä asiakkaille?

Mitkä asiakkaille tällä hetkellä maksutta tarjottavista palveluista voisi laittaa maksullisiksi?

TEHOKAS PALVELUJEN TUOTTAMINEN:

Mitkä palveluista tuottavat hyvin?

Entä mitkä eivät tuota?

Miten palvelujen tuottaminen organisoidaan kustannustehokkaaksi?

Miten palveluja räätälöidään asiakastarpeiden mukaan?

MYynti KUNTOON:

Ovatko myyjämme valmiita myymään palveluja? Miten voimme kehittää tätä?

Osaammeko tuoda palvelujemme hyödyt esiin asiakkaillemme? Miten voimme kehittää tätä?

Olemmeko valmiita siirtymään pidempiin myyntikaariin? Miten voimme kehittää tätä?

KIINNI ASIAKKAAN PROSESSEIHIN:

Mitkä ovat asiakkaan suurimmat tarpeet ja pääprosessit?

Ovatko tarjoomamme linjassa asiakkaan tavoitteiden ja prosessien kanssa? Miten voimme kehittää tätä?

Voimmeko vastata asiakkaan tarpeisiin kokonaisratkaisulla? Miten voimme kehittää tätä?

Millä tulosperusteisilla mittareilla mittaamme onnistumistamme?

Mitä lisäosaamista tarvitsemme?

LAITA KOKONAISUUS KUNTOON *Frei (2008)*

Seuraavissa osa-alueissa onnistuminen luo paremmat mahdollisuudet menestyä palveluliiketoiminnassa.

TARJOOMA

Fokus tuotteen ominaisuuksista kannattaa kääntää siihen, miten asiakas kokee palvelun. Miten onnistutaan ostamisen helppoudessa, ystävällisyydessä, saatavuudessa (aika ja paikka), valikoimassa ja hinnoittelussa? Samalla on kuitenkin ratkaistava trade offit eli se, mitä päätetään tehdä heikommin, että pystytään loistamaan jollakin toisella osa-alueella. Päätöksen pitää perustua asiakkaiden tarpeisiin ja siihen, mitä toiminnallista kokemusta tämä asiakassegmentti pitää tärkeänä ja mitä vähemmän tärkeänä. Kaikessa ei voi olla parempi kuin kilpailijat.

Millä palvelun osa-alueella (esim. helppous, ystävällisyys) yrityksessäsi tähdätään erinomaisuuteen?

Mihin palvelun osa-alueisiin pistetään vähemmän paukkuja, jotta em. tärkeillä osa-alueilla voidaan saavuttaa erinomaisuus?

Miten nämä valitut osa-alueet istuvat siihen, mitä asiakkaamme pitävät tärkeänä ja vähemmän tärkeänä?

RAHOITUS

Miten erinomainen palvelu rahoitetaan? Seuraavassa neljä vaihtoehtoa:

1 Hinnoittelulla. Yleensä vähiten luova tapa on laskuttaa kyseisestä palvelusta enemmän. Olisiko asiakkaalle miellyttävämpää, jos lisäkustannus olisi sisällytetty esim. tuotteen hintaan (vrt. Starbucksissa vapaa oleskelu näkyy kahvin hinnassa)?

2 Kustannussäästöillä, joita palvelu tuo yritykselle. Pohdi seuraavia: Mikä tuottaa eniten kustannuksia? Miten voisi laskea kustannuksia ja samalla luoda arvoa tuottavia palveluja asiakkaille? Vinkki: ajankäytön tehostaminen yleensä parantaa palvelua samalla kun se vähentää kustannuksia.

3 Etupainotteisilla investoinneilla. Käytä rahaa nyt, jotta voit säästää myöhemmin. Esimerkiksi voisiko jonkin uuden palvelun kautta vähentää tarvetta asiakastukeen/-neuvontaan tulevaisuudessa?

4 Itsepalvelulla. Anna asiakkaan tehdä työ. Voisitko kehittää itsepalvelua, jonka asiakas tekee mielellään?

Laskutetaanko asiakasta niin ”miellyttävällä” tavalla kuin olisi mahdollista? Voidaanko toiminnallisia hyötyjä ja näin olleen kustannussäästöjä niittää palvelun ominaisuuksista?

Onko nykyisillä palvelun ominaisuuksilla pitkän tähtäimen hyötyjä?

Tekevätkö asiakkaat mielellään itsepalvelua (ilman alennuksen toiveita) vai yrittävätkö he vain välttää vielä huonompia vaihtoehtoja?

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Palveluissa onnistutaan tai epäonnistutaan työntekijöiden myötä. Jos palvelun erinomaiseen tuottamiseen vaaditaan, että työntekijällä on ”supervoimia”, silloin palvelu on suunniteltu huonosti. Rekrytoinnissa kannattaa miettiä, painotetaanko enemmän kykyä vai asennetta.

Mikä tekee työntekijöistämme kykeneviä tuottamaan erinomaista palvelua?

Mikä saa työntekijämme motivoitumaan tuottamaan erinomaista palvelua?

Vastaavatko suunnitellut työtehtävät rekrytoinnin, koulutuksen ja kannustimien kanssa?

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkaat vaikuttavat palvelun tuottamiseen ja asiakaskokemukseen niin omalta kuin mahdollisesti muidenkin asiakkaiden kohdalta.

Ketkä asiakkaat osallistuvat palveluun?

Mitä heidän pitää tehdä?

Mihin asiakkaisiin keskitytään?

Millaista käyttäytymistä halutaan?

Mitä ollaan tehty, jotta on varmistettu, että asiakkailla on taidot osallistua palvelun tuottamiseen?

Mitä ollaan tehty, jotta asiakkaat haluavat tehdä heille osoitetut hommat?

Millaiset keinot ovat tehokkaimpia halutun käyttäytymisen aikaansaamisessa?

Miten homma hoidetaan, jos asiakas ei tee omaa osuuttaan?

KOKONAISUUS

Ovatko eri osioissa tehdyt päätökset linjassaan toistensa kanssa?

Tuottaako malli pitkántähtäimen arvoa asiakkaille, työntekijöille ja sidosryhmille?

Miten hyvin ydinbisneksen laajennukset istuvat nykyiseen toimintamalliin?

Yritättekö olla kaikille kaikkea vai valittuja asioita valituille asiakkaille?

VÄLTÄ SUDENKUOPAT *Auguste, Harmon & Pandit (2006)*

Kun perinteinen tuotantoyritys ryhtyy tarjoamaan palveluja, sillä on edessään muutamia yleisiä sudenkuoppia.

Pyritään kasvuun palveluissa, vaikka liiketoimintamalli on suunniteltu suojelemaan ja parantamaan perustuotteiden asemaa. Tällöin tuote- ja palvelubisneksen välille syntyy ristiriita, jonka tuotebisnes yleensä voittaa. Vaarana on myös, että palvelut alihinnoitellaan tuote-palveluyhdistelmässä tai palvelu luvataan tuottaa tasolla, jota ei pystytä toteuttamaan kannattavasti.

Horjutetaan tuotebisnestä, kun pyritään edistämään palvelubisneksen kasvua. Kun edistetään palveluja, tuote-palveluyhdistelmä saatetaan hinnoitella niin alas, että siitä tulee houkuttelevampi kuin yksittäisistä tuotteista. Tästä on hallaa sekä tuotteelle että palvelulle, joka on alihinnoiteltu.

Yritetään skaalata tieto-taitoon perustuvaa liiketoimintaa ja laajentua kilpailemaan asiakkaita, jotka eivät välttämättä istu hyvin yrityksen perustarjoomaan tai kyvykkyyksiin. Tästä voi seurata alihinnoittelua, huonoa palvelun tuottamista, tyytymättömiä asiakkaita, ad hoc räätälöintiä, korkeampia kustannuksia ja jatkuvia operointitappioita.

Luotetaan tieto-taitoon liiketoiminnassa, joka palkitsee skaalautumista. Tällöin ollaan alttiita sellaisten kilpailijoiden hyökkäyksille, jotka pystyvät toimittamaan halvemmalla hinnalla standardoituja tarjoomia suuremmalla asiakaskunnalla.

Jotta nämä virheet pystytään välttämään, yrityksen pitää selvästi määritellä, millä markkinoilla se toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Lisäksi sen on oltava varma, pyrkiikö se saamaan kilpailuetua korkeakatteisella tieto-aidolla vai enemmän skaalautuvien palvelujen suurilla volyymeilla.

Pitää siis valita:

Pyritäänkö palveluilla suojaamaan ja parantamaan tuotebisnestä vai kasvattamaan palvelubisnestä?

Perustuuko kilpailuetu skaalautuvuuteen vai tieto-taitoon?

KEHITÄ LIIKETOIMINTAMALLIA *Johnson, Christensen & Kagerman (2008)*

Liiketoimintamallin kehittämistä kannattaa harkita, jos yritys havaitsee uusia mahdollisuuksia seuraavien osatekijöiden kohdalla

1 INNOVAATIO: Onko markkinoille mahdollista tuoda innovaatio, joka on tarpeellinen suurelle joukolle potentiaalisia asiakkaita, joita ei nykyisin tarjolla olevilla ratkaisuilla palvelu kunnolla?

2 LIIKETOIMINTAMALLI: Onko mahdollisuus tehdä rahaa uudella teknologialla luomalla sen ympärille uusi liiketoimintamalli (vrt. iPod + iTunes) tai voisiko jo testatun teknologian viedä uusille markkinoille?

3 KOKONAISSRATKAISU: Onko mahdollista tuoda kokonaisratkaisu sellaisille markkinoille, joilla sitä ei vielä ole?

4 KILPAILU: Onko tarve väistää kilpailua tai vastata kilpailuperustan muutokseen?

ARVIOINTI:

Mahdollisuuden on oltava tarpeeksi iso, että se kannattaa. Lisäksi liiketoimintamallin olisi hyvä olla uusi, ei vain omalle yritykselle, vaan myös toimialalle tai markkinoille, jotta menestyspotentiaali kasvaa.

Voitko vastata seuraaviin kysymyksiin ”kyllä”?

Pystyykö yrityksesi lunastamaan täydellisesti asiakkaalle annetun selkeän ja houkuttelevan asiakasarvolupauksen?

Voitko kehittää liiketoimintamallin, jossa kaikki osatekijät (asiakasarlupaus, voittokaava, avainresurssit ja avainprosessit, ks. viereinen laatikko) toimivat yhdessä niin, että pystyt hoitamaan homman niin tehokkaasti kuin mahdollista?

Pystytkö kehittämään uuden liiketoiminnan ilman, että nykyinen liiketoimintasi häiritsee sitä?

Häiritseekö uusi malli kilpailijoitasi?

Liiketoimintamalli koostuu:

1) Asiakasarlupauksesta: Kun asiakkaan ongelma kaikkine ulottuvuuksineen ymmärretään, samoin kuin se prosessi, miten asia saadaan hoidettua, voidaan kehittää ratkaisu. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää siihen, kuinka homma saadaan *täydellisesti* ratkaistua. Kannattaa myös keskittyä vain yhteen ongelmaan. Onnistunut lupaus voi liittyä neljään yleisimpään tekijään, jotka estävät asiakasta saamasta ratkaisua ongelmaansa: rahan riittämättömyys, ratkaisun saatavuus, osaaminen tai aika.

2) Voittokaava: Miten yritys kehittää arvoa itselleen kehittämällä arvoa asiakkaalle? Sisältää liikevaihtomallin (hinta x määrä, määrä voi olla markkinakoko, ostotiheys yms.), kustannusrakenteen (suorat ja epäsuorat kustannukset, skaalaedut), katemallin (kun otetaan huomioon määrä ja kustannusrakenne, mitä vaaditaan kultakin transaktiolta, jotta päästään tavoiteltuihin voittoihin) ja resurssinopeuden (miten hyvin on hyödynnettävä resursseja, jotta päästään haluttuun määrään).

3) Avainresurssit: Ihmiset, teknologia, tuotteet, tilat, välineet, kanavat ja brändi, joita tarvitaan, jotta voidaan lunastaa asiakkaalle annettu arvolupaus. On tunnistettava resurssit, joilla luodaan arvoa asiakkaille ja yritykselle, ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään

4) Avainprosessit: Operationaaliset ja johdon prosessit, joiden kautta arvoa tuotetaan ja joita voidaan menestyksekkäästi toistaa ja skaalata (koulutus, kehittäminen, tuotanto, budjetointi, suunnittelu, myynti, palvelu, säännöt, mittarit, normit).

Ensin kehitetään vahva asiakasarvolupaus, sitten voittokaava ja lopulta verrataan uutta liiketoimintamallia entiseen, jotta voidaan päättää, miten se voidaan toteuttaa.

Johnson, Christensen & Kagerman (2008)

ASETA TAVOITE *Osterwalder & Pigneur (2010)*

Alla on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän Business Model Canvas -mallin sovellus. Arvioi sen pohjalta yrityksesi liiketoimintamallin nykytilaa ja kehitä siitä tulevaisuuden visio.

1 ASIAKASRYHMÄ: Kenelle tuotamme arvoa? Mikä on asiakkaan pääongelma?

NYT

VISIO

2 ARVOLUPAUS: Miten autamme asiakasta? Mitä arvoa tuotamme asiakkaille? Mitä asiakkaan ongelmia ratkaisemme? Miten arvolupaus eroaa kilpailijoista? Miten mittaamme asiakkaalle tuotetun arvon?

NYT

VISIO

3 KANAVAT: Kuinka olemme yhteydessä asiakkaaseen? Mitkä kanavat ovat asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät? Kuinka kerromme arvolupauksesta asiakkaille? Miten myynti on organisoitu?

NYT

VISIO

4 ASIAKASSUHTEET: Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit odottavat? Millaisia asiakassuhteita on jo olemassa? Kuinka kalliita ne ovat? Millaisia ovat niiden vaihtokustannukset asiakkaalle?

NYT

VISIO

5 KASSAVIRTA: Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan? Mistä asiakas maksaa? Miten toimintamme vaikuttaa asiakkaiden arkeen? Miten todennamme vaikuttavuuden? Miten asiakas haluaa maksaa?

NYT

VISIO

6 YDINRESURSSIT: Mitä ydinresursseja tarvitaan arvolutauksen toteuttamiseksi? Kanavien osalta? Asiakassuhteiden osalta? Ansaintavirtojen osalta?

NYT

VISIO

7 TÄRKEÄT TEHTÄVÄT: Mitkä ovat tärkeimmät tehtävät arvolupauksen toteuttamisessa? Kanavien osalta? Asiakassuhteiden osalta? Ansaintavirtojen osalta?

NYT

VISIO

8 KUMPPANIT: Ketkä ovat tärkeimmät kumppanit? Ketkä ovat tärkeimmät toimittajat? Mitä ydinresursseja kumppanit tarjoavat? Mitä tärkeitä tehtäviä kumppanit tekevät?

NYT

VISIO

9 KULURAKENNE: Mitkä ovat keskeiset kulut liiketoiminnassamme? Mistä ydinresursseista aiheutuu eniten kuluja? Mistä tärkeistä tehtävistä aiheutuu eniten kuluja?

NYT

VISIO

LUE LISÄÄ:

Auguste, B.G, Harmon, E.P. & Pandit, V. (2006) The right service strategies for product companies, The McKinsey Quarterly, No. 1, 41-51.

Frei, F.X. (2008) The Four Things a Service Business Must Get Right, Harvard Business Review, 86(4), 70-80.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagerman, H. (2008) Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review, 86(12), 51-59.

Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003) Managing the transition from products to services, International Journal of Service Industry Management, 14(2), 160-172.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation Handbook for Visionaries, Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Reinartz, W. & Ulaga, W. (2008) How to Sell Services More Profitably, Harvard Business Review, 86(5), 91-96.

JOHTAJUUS

Palveluliiketoiminta haastaa perinteiset toimintatavat. Tämä tarkoittaa usein myös kulttuurin muutosta. Johtajilta ja esimiehiltä odotetaan esimerkkiä, aitoja kannustimia ja konkreettisia tekoja. Tässä osiossa pääset arvioimaan yrityksesi nykyistä palvelukulttuuria ja saat vinkkejä, kuinka johtaa muutosta.

ARVIOI PALVELUKULTTUURIA Lytle, Hom & Mokwa (1998)

Tämän testin avulla voit arvioida, miten yrityksessäsi tällä hetkellä suhtaudutaan palveluun ja tarjotaan edellytyksiä onnistua palvelussa. Testissä käydään läpi neljä osa-aluetta: palvelujen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, palvelukohtamiset ja palvelujärjestelmät.

PALVELUJEN JOHTAMINEN: Miten hyvin johto onnistuu palveluvision viestimisessä, resurssoinnissa ja esimerkin näyttämisessä? Ja miten hyvin palveluajatus on omaksuttu yrityksessä? (1=kuvaus sopii meihin huonosti - 4=kuvaus sopii meihin erittäin hyvin)

	1	2	3	4
<i>Olemme palveluhenkisiä käytännössä.</i>				
<i>Pyrimme aidosti palvelemaan asiakasta.</i>				
<i>Perusajatuksemme on palvella asiakkaita ja täyttää heidän tarpeensa.</i>				
<i>Hyvän palvelun merkitystä korostetaan jatkuvasti yrityksessämme.</i>				
<i>Johto on säännöllisesti tekemisissä asiakkaiden ja asiakaspalveluhenkilöstön kanssa.</i>				
<i>Mittaamme säännöllisesti palvelun laatua.</i>				
<i>Johto panostaa palveluhenkisyyden edistämiseen.</i>				
<i>Johto huolehtii, että työntekijöillä on vaadittavat resurssit hyvän palvelun tuottamiseksi.</i>				
<i>Johto panostaa henkilökohtaisesti palvelun laadun kehittämiseen.</i>				
Yhteensä				

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN: Miten hyvin yrityksessä tuetaan ja kannustetaan erinomaisen palvelun tuottamista? (1=kuvaus sopii meihin huonosti - 4=kuvaus sopii meihin erittäin hyvin)

	1	2	3	4
<i>Jokainen työntekijä saa palveluun liittyvää koulutusta.</i>				
<i>Panostamme harjoitteluun, jotta jokainen työntekijä osaisi tarjota laadukasta palvelua asiakaskohtaamisten aikana.</i>				
<i>Pyrimme koulutuksen avulla vaikuttamaan myönteisesti työntekijöiden asiakaspalveluasenteisiin.</i>				
<i>Kannustimet ja palkitseminen perustuvat palvelun laatuun.</i>				
<i>Yrityksessämme jaetaan tunnustusta erinomaisesta palvelusta.</i>				
Yhteensä				

PALVELUKOHTAAMISET: Miten hyvin palveluasienne toteutuu asiakaskohtaamisissa? (1=kuvaus sopii meihin huonosti - 4=kuvaus sopii meihin erittäin hyvin)

	1	2	3	4
<i>Pyrimme palvelussamme huomioimaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin.</i>				
<i>Teemme "ekstraa" asiakkaidemme hyväksi.</i>				
<i>Palvelemme asiakkaitamme huomattavasti ystävällisemmin ja asiantuntevammin kuin kilpailijamme.</i>				
<i>Pyrimme kaikin keinoin vähentämään asiakkaiden kokemaa vaivaa.</i>				
<i>Työntekijämme voivat tehdä asiakkaiden palvelemiseen liittyviä tärkeitä päätöksiä ilman, että heidän tarvitsee pyytää johdolta erikseen lupaa.</i>				
<i>Työntekijöillä on vapaus ja valta toimia itsenäisesti hyvän palvelun varmistamiseksi.</i>				
Yhteensä				

PALVELUJÄRJESTELMÄT: Miten hyvin yrityksen eri järjestelmät tukevat onnistuneen palvelun tuottamista? (1=kuvaus sopii meihin huonosti - 4=kuvaus sopii meihin erittäin hyvin)

	1	2	3	4
<i>Tietoa asiakkaista jaetaan kaikille yrityksemme työntekijöille.</i>				
<i>Käytämme palvelustandardeja, jotta havaitsisimme virheet itse, ennen kuin asiakkaat ehtivät huomauttaa niistä.</i>				
<i>Palvelun laadun vaatimuksista viestitään jokaiselle työntekijälle.</i>				
<i>Jokainen työntekijämme hallitsee palvelun laadulle asettamamme standardit.</i>				
<i>Huomioimme yrityksessämme, kuinka eri työntekijät toimivat yhdessä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.</i>				
<i>Teemme kaikkemme ennaltaehkäistäksemme asiakkaiden ongelmia.</i>				
<i>Mieluummin ennaltaehkäisemme kuin reagoimme asiakkaiden ongelmiin jälkikäteen.</i>				
<i>Kuuntelemme asiakkaitamme aktiivisesti palvelun laatua koskien.</i>				
<i>Pyrimme hoitamaan asiakkaiden valitukset erinomaisesti.</i>				
<i>Pyrimme järjestelmällisesti parantamaan kykyämme hoitaa ongelmatilanteita.</i>				
<i>Olemme yhteydessä asiakkaisiin jälkikäteen varmistaksemme palvelun toimituksen onnistuneen.</i>				
<i>Tarjoamme palvelullemme tyytyväisyytakuun.</i>				
<i>Jokainen yrityksessämme tietää, mitä hyvä ja huono palvelu ovat.</i>				
<i>Käytämme uusinta teknologiaa, jotta voisimme palvella asiakkaitamme mahdollisimman hyvin.</i>				
<i>Käytämme teknologiaa parantaaksemme palvelun laatua.</i>				
<i>Hyödynnämme erilaisia teknisiä ratkaisuja asiakaspalveluhenkilöstön tukena.</i>				
Yhteensä				
KAIKKI YHTEENSÄ				

Laske pisteet. Jokaisesta 3-vastauksesta saa 1 pisteen ja 4-vastauksesta 2 pistettä.

0 - 25 Hyvän palvelun tuottaminen ei ole yrityskulttuurin keskiössä.

26 - 50 Yrityskulttuuri tukee hyvän palvelun tuottamista, mutta palvelu ei ole ykkösasia.

51 + Palvelu on toiminnan keskiössä. Kulttuuri yrityksessä on erinomaista palvelua tukevaa ja kannustavaa.

LUOKAA YHTEINEN PÄÄMÄÄRÄ Ready & Truelove (2011)

Päämäärän saavuttamista edesauttaa huomattavasti, jos kaikki yrityksessä tähtäävät samaan maaliin. Miten hyvin yrityksessäsi on muotoiltu yhteinen päämäärä ja sen saavuttamiseksi vaaditut toimenpiteet?

Yhteinen päämäärä edellyttää, että seuraavat asiat ovat yrityksessä selkeästi ilmaistu, niistä vallitsee yhteinen ymmärrys ja johto omalla käyttäytymisellään tukee yhteisen näkemyksen ja sitä vahvistavan toiminnan syntymistä.

TARKOITUS: syy yrityksen olemassaoloon, yrityksen ydintehtävä

VISIO: asema tai status, jonka yritys haluaa saavuttaa kohtuullisen ajan kuluessa

PÄÄMÄÄRÄ JA VÄLITAVOITTEET: mittarit, joita käytetään, kun arvioidaan vision saavuttamista

STRATEGISET JA OPERATIONAALISET PRIORITEETIT: toimenpiteet, joita tehdään tai ei tehdä vision saavuttamiseksi

BRÄNDILUPAUS: sitoumukset, joita tehdään sidosryhmille (asiakkaat, yhteisö, sijoittajat, työntekijät, lainsäätäjät ja kumppanit) siitä, millaista kokemusta yritys tarjoaa

YDINARVOT: ohjaavat periaatteet, jotka määräävät, mitä yritys edustaa niin hyvinä kuin pahoina aikoina

JOHDON TOIMINTA: kuinka johtajat käyttäytyvät päivittäin, jotta visio saavutetaan, strategiset prioriteetit toteutuvat, brändilupaus pidetään ja ydinarvot toteutuvat käytännössä.

Brändin rakentamisessa suurin huomio kiinnittyy usein siihen, miten brändiviestiä saadaan tehokkaasti vietyä eteenpäin ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen markkinointi on kuitenkin aivan yhtä tärkeää, koska se auttaa työntekijöitä muodostamaan tunnesiteen tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin. Ilman tätä tunnesidettä työntekijät eivät välttämättä pysty vastaamaan niihin odotuksiin, joita asiakkaille luodaan markkinoinnin kautta. Kun työntekijät uskovat brändiin, he ovat motivoituneita työskentelemään ja heidän uskollisuutensa työnantajaa kohtaan kasvaa. Työntekijät ovat innostuneita yhteisestä tarkoituksesta ja identiteetistä.

Sisäisessä markkinoinnissa

1) Kannattaa valita oikea aika: erityisesti käännekohtatilanteissa, kun työntekijät etsivät suuntaa toiminnalleen, he ovat vastaanottavaisia sisäiselle viestinnälle.

2) Linkittää ulospäin suuntautuva markkinointi ja sisäinen markkinointi: työntekijöiden on kuultava sama viesti kuin asiakkaidenkin eli kannattaa luoda sellainen ulkoinen viesti, joka soveltuu myös sisäiseen markkinointiin. Asiakkaille annetut lupaukset kannattaa pitää askeleen edellä organisaation tämänhetkiseen todellisuuteen nähden, jotta työntekijät pääsevät tavoittelemaan jotakin.

3) Keksiä keinoja, joilla brändi tulee eläväksi työntekijöille: tarkoituksena on synnyttää tunneside brändiin.

Mitchell (2002)

Testaa, onko yritykselläsi yhteistä päämäärää. Ympyröi, yrityksesi tilannetta mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto, kun 1=ei ollenkaan - 7=benchmarking-tasoa.

<i>Onko yritykselläsi mielekäs ja selkeästi ilmaistu ydintarkoitus - miksi se on olemassa?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Onko yrityksesi visio mukaansatempaava ja houkutteleva, mutta kuitenkin saavutettavissa, jotta työntekijät ovat motivoituneita yrittämään parhaansa?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Onko yrityksen johto tunnistanut päämäärät, välitavoitteet ja mittarit, joilla visio tuodaan arkipäivän toimintaan?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Onko yrityksesi määrätietoisesti priorisoinut asioita, jotka rakentavat kyvykkyyksiä, joiden avulla luodaan kestävä kilpailuetua?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Kertooko brändilupauksenne siitä kokemuksesta, jonka aiotte tarjota sidosryhmillenne?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ilmaisevatko yrityksenne julkilausutut arvot sen, mitä edustatte yrityksenä ja yhdessä työskentelevänä tiiminä?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Heijastaako johdon käyttäytyminen sellaista johtajuuskäyttäytymistä, joka on ehdottoman tärkeää yrityksesi menestykselle?</i>	1	2	3	4	5	6	7

Laske sitten pisteet yhteen. Jos yhteistulos jää alle 35, työtä yhteisen päämäärän luomiseksi on vielä paljon. Aloittakaa keskustelemalla kahdesta tai kolmesta asiasta, joihin johto sitoutuu yhteisen päämäärän vahvistamiseksi.

KEHITÄ PALVELUKULTTUURIA Katzenbach, Steffen & Kronley (2012)

Monessa menestyvässä yrityksessä yrityskulttuuri nähdään kilpailuetuna. Seuraavassa viisi periaatetta, jotka edesauttavat synnyttämään kulttuuria, joka johtaa parempaan suoriutumiseen markkinoilla, parempaan asiakaskeskeisyyteen sekä yhtenäisempään ja eettisempään asennoitumiseen.

1 PIDÄ HUOLTA, ETTÄ STRATEGIA JA KULTTUURI OVAT LINJASSA

Ristiriitatilanteessa kulttuuri päihittää strategian menen tullen, joten strategian tehokkuus riippuu paljon vallitsevasta kulttuurista. Pohdi siis ensin, miten vallitseva yrityskulttuuri, strategia ja yrityksen tavoitteet toimivat yhdessä ja vastaa kysymykseen:

Miksi haluamme muuttaa kulttuuriamme?

2 KESKITY MUUTAMIIN TÄRKEIMPIIN MUUTOKSIIN KÄYTTÄYTYMISESSÄ

Ihminen ei välttämättä ole valmis muuttamaan käyttäytymistään tapauksessa, jossa hän tietää sen voivan parantaa hänen mahdollisuuksiaan säilyä hengissä, saati sitten vähemmän merkittäviksi kokemissaan asioissa. Siksi on valittava tarkkaan, mihin taisteluihin ryhtyy. Tarkastele ensin nykyisiä toimintatapoja ja mieti sitten, miten yrityksessäsi käyttäytyttäisiin parhaimmassa tapauksessa - silloin, kun käyttäytyminen tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Jos meillä olisi sellainen kulttuuri, johon pyrimme ja joka tukee strategiaamme, millaiset uudenlaiset käyttäytymismallit olisivat tavallisia?

Ja millaiset piintyneet tavat häviäisivät?

Jos olisimme paras palveluyritys, miten kohtelisimme asiakkaitamme toisin?

Millainen vuorovaikutus olisi tyypillistä?

Miten työntekijät toisivat esiin uusia ideoita tai arvioisivat toinen toisiaan?

Miten he nostaisivat esiin vaikeita asioita tai mahdollisia ongelmia?

Ja miten he toimisivat, jos huomaisivat kollegansa käyttäytyvän toisin kuin on sovittu?

Muutoksesta opittua:

- Organisaatiot eivät voi muuttaa kulttuuriaan, jos työntekijöiden käyttäytyminen ei muutu, mutta käyttäytymisen muuttaminen on vaikeaa.
 - Mitään ei tapahdu, ennen kuin ollaan valmiita muuttamaan. Ihmisiä ei voi pakottaa muuttamaan. Voi vain auttaa heitä haluamaan muutosta.
 - On tärkeää korvata vanhat tavat uusilla: negatiiviset positiivisilla.
 - Vertaistuki ja -paine ajavat muutosta. Kun työntekijät kootaan yhteen keskustelemaan muutosaloitteista keskenään, voi syntyä vastuullisuutta ja vastahakoisille työntekijöille lisääntyvää painetta muuttua.
 - Yhteistyö syventää sitoutumista ja synnyttää tuloksia. Yhdistämällä muutokseen heti tarttuvaa ja hitaammin omaksuvia voi saada aikaan hyviä tuloksia, jos positiivisuus tarttuu.
 - Yhteisö ilman hierarkiaa voi toimia muutoksen katalysaattorina.
 - Seura tekee kaltaiseksi. Joskus jopa istumapaikan vaihtaminen vaikuttaa.
 - Jatkuva itsehavainnointi on tärkeää.
 - Muutokset toimintatavoissa voivat merkitä läpimurtoa.
 - Kannattaa huomioida pienet muutokset.
 - Tavoitteena on kehittyminen, ei täydellisyys.

Ferrazzi (2014)

3 KUNNIOITA OLEMASSA OLEVAN KULTTUURIN VAHVUUKSIA

Huomioi kulttuurin hyvät elementit. Tuo esiin niiden merkitys ja kerro tarinoita, jotka kuvaavat, miksi niihin uskotaan.

Mitkä ovat nykyisen kulttuurimme vahvuudet?

4 YHDISTÄ VIRALLISIA JA EPÄVIRALLISIA TAPOJA PUUTTUA ASIOIHIN

Virallisia keinoja ovat muun muassa raportointi, mittarit, palkitseminen ja epävirallisia taas vertaispalaverit, toimitilan ulkonäkömuutokset. Kun pyritään muuttamaan käyttäytymistä, on hyvä koskettaa ihmisiä sekä tunteen (esim. ylpeys työstä) että älyllisen, etujen tavoittelun tasolla (esim. raha, tunnustuksen saaminen).

Millaisia virallisia keinoja yritykselläsi on käytössään?

Entä epävirallisia?

5 SEURAA JA MITTAA KULTTUURIN MUUTOSTA

Seuraa kehitystä seuraavilla neljällä osa-alueella. Muista mittareita suunnitellessasi, että saat sitä, mitä mittaat.

Yrityksen suoriutuminen markkinoilla: Paranevatko avaintulosmittarit? Päästäänkö kasvutavoitteisiin useammin? Mitä tapahtuu muilla mittareilla: esim. myynnissä, asiakasvalituksissa?

Käyttäytyminen: Onko tarpeeksi ihmisiä ryhtynyt käyttäytymään niin kuin on toivottu muutaman kriittisimmän kohdan osalta?

Välietapit: Onko asetettuihin kulttuurin muutoksen välitavoitteisiin päästy?

Uskomukset, tunteet ja asenteet: Ovatko eniten merkitsevät asenteet muuttumassa oikeaan suuntaan?

VÄLTÄ ANSAT *Schaffer (2010)*

On tunnistettu neljä tyypillistä ansaa, joihin pudotaan silloin, kun johdetaan muutosta:

1 EPÄONNISTUTAAN ODOTUSTEN JOHTAMISESSA

Johtajat ilmoittavat tavoitteiden tai suunnan muutoksista ilman, että puuttuvat yksityiskohtiin, kertovat, kuka on vastuussa tai asettavat deadlinea. Tähän ansaan joudutaan silloin, kun asetetaan liian paljon tavoitteita. Ei tehdä suunnitelmia siitä, miten ja milloin tavoitteet saavutetaan. Ei pusketä tärkeää uudistusta eteenpäin, koska pelätään, että ihmiset ovat muutenkin ylikuormitettuja. Ei aseteta vastuuhenkilöä kullekin avaintavoitteelle. Annetaan jokaisen tehtävän kohdalla ymmärtää sanattomasti, että siihen kuuluu ehtona: ”jos vain mitenkään voit”. Hyväksytään vastatehtäviä tyyliin ”Kyllä, pomo, voin tehdä tämän, jos sinä huolehdit siitä, että...”. Tai asetetaan tavoitteita, jotka eivät ole määriteltävissä tai mitattavissa.

2 LÖYDETÄÄN SELITYKSIÄ SILLE, MIKSI TYÖNTEKIJÄT EIVÄT PÄÄSE YHTEISIIN TAVOITTEISIIN

Johtajat sallivat työntekijöiden keskittyä vain omiin hommiinsa, jolloin yhteisen tavoitteen saavuttamisen vastuu siirtyy ylöspäin.

3 LAITETAAN HOMMA ASiantuntijoiden ja konsulttien piikkiin

Johtajat sallivat asiantuntijoiden ja konsulttien toimittavan ratkaisuja ilman, että odotetaan heidän ottavan vastuuta myös tuloksista. Vedotaan siihen, että eivät asiantuntijatkaan asialle mitään mahtaneet.

4 ODOTETAAN, KUN ASIAA VALMISTELLAAN, VALMISTELLAAN JA VALMISTELLAAN

Valmistelu antaa kuvaa kehitymisestä, mutta lopulta siitä tulee toiminnan este.

Näiden ansojen välttämiseksi annetaan yksinkertainen vinkki: tee pieniä kokeiluja, jotka vähentävät riskiä ja näyttävät heti tuloksen.

ARVIOI OMAA JOHTAJUUTTASI *Fuda & Badham (2011)*

Joskus on hyvä pysähtyä miettimään myös omaa toimintaa muutoksen johtajana. Mikä saa sinut liikkeelle, miten toimit ja miten voit kehittyä?

TULI: TUNNISTA, MIKÄ AJAA SINUA ETEENPÄIN

Tuli edustaa tekijöitä, jotka saavat aikaan henkilökohtaista tai organisatorista muutosta ja pitävät sitä yllä.

Mitkä tekijät pakottavat organisaatiotasi muuttumaan?

Mitkä tekijät pakottavat sinua muuttumaan?

Mitä sinä haluat henkilökohtaisesti saavuttaa muutospanostuksesta?

Millaisen perinnön haluat jättää organisaatioosi?

LUMIPALLO: SAA MUUT MUKAAN MATKALLE KOHTI TAVOITETTA

Lumipallo edustaa yhteisen vastuullisuuden kehää, joka synnyttää impulssin muutokselle.

Kuinka avoin ja vastuuvollinen olet valmistautunut olemaan?

Kuinka voit kehittää vastuunottamista organisaatiosi joka tasolla?

Mitä teet mahdollisille vastarinnan lähteille?

NAAMIO: OLE AITO, JOTTA TAVOITTEeseen PÄÄSTÄÄN

Johtajat käyttävät naamioita kahdessa tarkoituksessa: peittääkseen epätäydellisyydet ja virheet, joita ei hyvissä johtajissa oleteta olevan ja omaksuakseen tietyn työroolin, jonka johtaja arvelee tarvitsevansa ollakseen menestyvä johtaja.

Mitä mahdollisia epätäydellisyyksiä sinä pyrit peittämään?

Millaisen persoonan sinä omaksut ollaksesi ”menestynyt”?

Mitä kustannuksia näillä naamioilla on henkilökohtaiseen elämääsi, hyvinvointiisi ja tehokkuuteesi johtajana?

Miten voisit tuoda enemmän ”omaa itseäsi” työhösi?

ELOKUVA: OHJAA JA EDITOI TOIMINTAASI

Elokuva-metafora kannustaa johtajia katsomaan ja katsomaan uudelleen käyttäytymistään, editoimaan suoriutumistaan ja ohjaamaan tarinaa kohti sitä visiota, joka heillä on.

Millä tavoin olet jumiutunut ”huonoon leffaan” ja näin kasvatat omia ongelmiasi?

Millaisia mahdollisuuksia sinulla on arvioida ”filmimateriaalia” ja pohtia omaa käyttäytymistäsi?

Mitä keinoja sinulla on käytettävissäsi nyt, jotta voisit hidastaa elokuvaa ja ohjata siitä paremman?

LUE LISÄÄ:

Ferrazzi, K. (2014) Managing Change, One Day at a Time, Harvard Business Review, 92(7/8), 23-25.

Fuda, P. & Badham, R. (2011) Fire, Snowball, Mask, Movie: How Leaders Spark And Sustain Change, Harvard Business Review, 89(11), 145-148.

Katzenbach, J.R., Steffen, I. & Kronley, C. (2012) Cultural Change That Sticks, Harvard Business Review, 90(7/8), 110-117.

*Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. (1998) SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, Journal of Retailing, 74(4), 455-489.*

Mitchell, C. (2002) Selling the Brand Inside, Harvard Business Review, 80(1), 99-105.

Ready, D.A. & Truelove, E. (2011) The Power of Collective Ambition, Harvard Business Review, 89(12), 94-102.

Schaffer, R.H. (2010) Mistakes Leaders Keep Making, Harvard Business Review, 88(9), 86-91.

Oppaita palvelukulttuurin kehittämiseen:
Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen
www.vtt.fi/files/sites/ServChange/servchange_julkaisu_final.pdf
Arvioimalla oivallukseen
www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf
ja brändäykseen:
Brändätään pikkaisen: pk-yrityksen brändikirja
herkules oulu.fi/isbn9789514261893/isbn9789514261893.pdf

TARJOOMA

Palveluliiketoiminnassa tarkoituksena on luoda kokonaisuuksia, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelmia ja auttavat häntä saavuttamaan tavoitteitaan. Usein tämä vaatii edelläkävijyyttä, jossa perinteiset ratkaisut kyseenalaistetaan. Samalla se palkitsee kilpailijoista erottumisella. Tästä osiosta löydät vinkkejä uusien ideoiden synnyttämiseen sekä tarjooman suunnitteluun ja kehittämiseen.

KEHITÄ MÄÄRÄTIETOISESTI

Ideoiden synnyttämisen ja tarjooman suunnittelun avuksi on esitetty useita prosessikaavioita. Tässä niistä kolme. Mikä niistä soveltuisi sinun tilanteeseesi parhaiten?

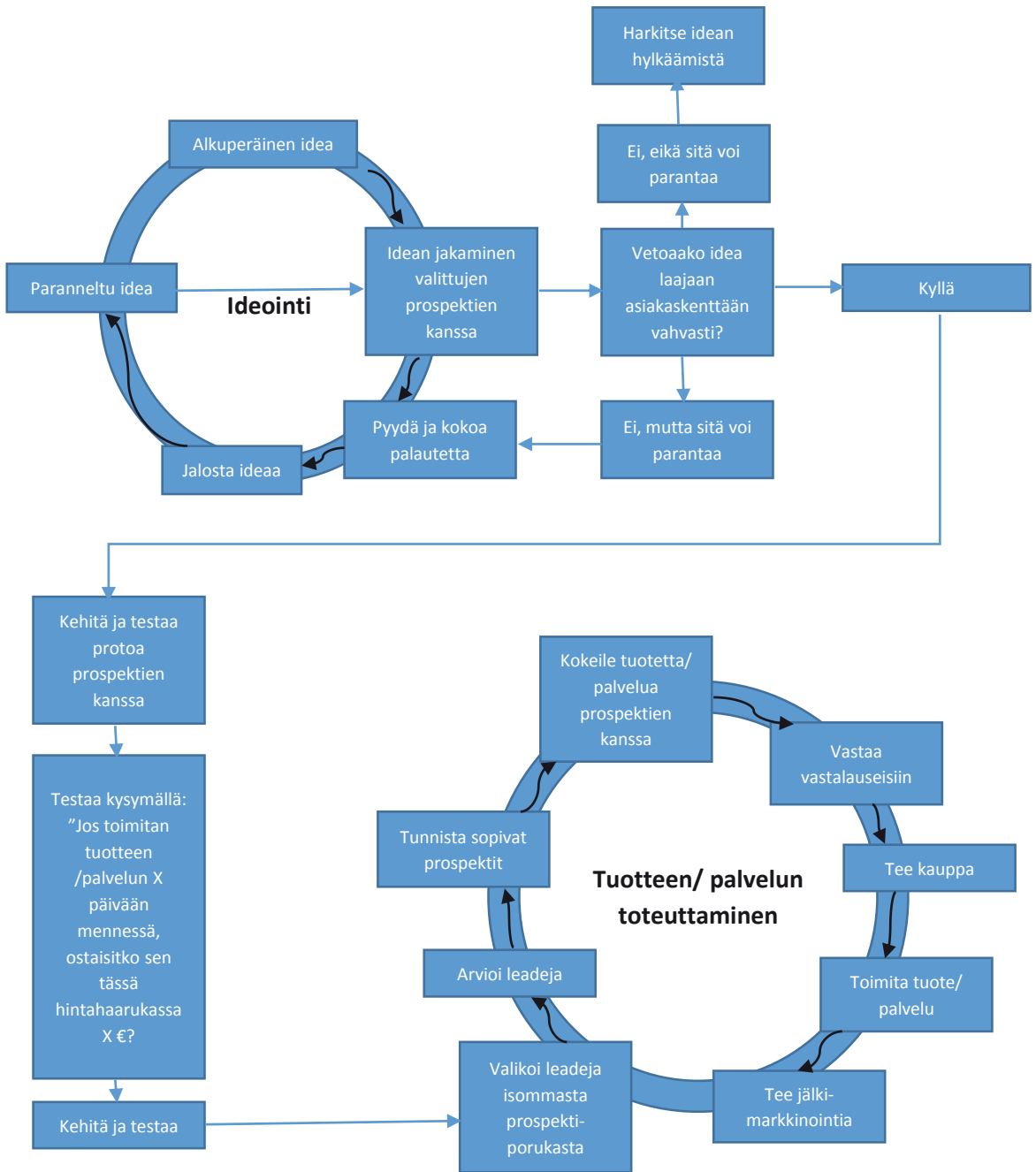
TAVOITTEEN ASETANNASTA OPPIMISEEN *Davenport, Dalle Mule & Lucker (2011)*

1 Määritä tavoitteet: Mikä on kehittämistoiminnan tavoite? (liikevaihdon kasvu? asiakasuskollisuuden vahvistaminen? suurempi osuus asiakkaan kukkarosta? uusien asiakkaiden hankkiminen? tai jokin muu tavoite?)

2 Kerää tietoa: Millainen on asiakkaasi? Mitkä tekijät vaikuttavat ostotilanteeseen? Millainen on nykyinen tuote-/palveluvalikoimasi?

3 Analysoi ja toteuta: Mitä tarjotaan kenelle? Missä tilanteessa? Minkä kanavan kautta?

4 Opi ja kehity: Millaista palautetta asiakkailta tulee? Mitä voimme oppia prosessista ja palautteesta tulevaisuutta varten?



Palvelumuotoilussa muotoilun periaatteita ja menetelmiä käytetään yhdistämään asiakkaiden tarpeet sen kanssa, mikä on teknisesti mahdollista ja minkä sopiva liiketoimintastrategia voi muuttaa asiakasarvoksi ja markkinamahdollisuudeksi. Alla on esitetty, miten suunnitteluprosessi voi edetä sekä vinkkejä, kuinka muotoiluajattelua voi hyödyntää.

Tunnista yrityksesi muotoiluajattelijat.

Usein he:

- ovat empaattisia ja katselevat elämää eri näkökulmista hyvin yksityiskohtaisesti
- osaavat nähdä sekä kokonaisuuksia että yksityiskohtia ja luoda täysin uudenlaisia ratkaisuja
- ovat optimistisia
- ovat kokeilunhaluisia
- ovat yhteistyökykyisiä

Brown (2008)

1 INSPIRAATIOVAIHE

Ottakaa lähtökohdaksi se, että tulos tulee olemaan menestys ja huomioikaa toteuttamisresurssit alusta lähtien suunnittelussa >

Mikä on ongelma? Missä on mahdollisuus? Mikä on muuttunut tai muuttumassa? >

Katsokaa ympärillenne ja tarkkailkaa: mitä ihmiset tekevät, mitä he ajattelevat, mitä he haluavat ja tarvitsevat? >

Mitä liiketoimintarajoitteita on (aika, resurssien puute, heikko asiakaspohja, pienentyvät markkinat)? >

Ottakaa heti alussa suunnitteluun mukaan eri asiantuntijoita (insinöörejä, markkinoijia) >
Kiinnittäkää erityistä huomiota "extreme-käyttäjiin" >

Ottakaa käyttöön tila, jossa voi jakaa näkemyksiä ja tarinoita >

Pohtikaa, miten teknologia voi auttaa >

Onko yrityksessäsi piilossa arvokkaita ideoita, pääomia ja asiantuntemusta? >

Organisoikaa tietoa ja syntetisoikaa mahdollisuuksia (kertokaa enemmän tarinoita) >

2 IDEOINTIVAIHE

Tehkää brainstormingia >

Tehkää monia luonnoksia ja luokaa useita skenaarioita >

Rakentakaa luovia viitekehysjä (järjestystä kaaokseen) >

Soveltakaa eri aloja yhdistävää ajattelua >

Asettakaa asiakas keskiöön; kuvaile heidän matkaansa >

Tehkää proto. Testatkaa. Tehkää uusi proto. Testatkaa >

Kertokaa lisää tarinoita (ne pitävät ideat elossa) >

Kommunikoikaa yrityksen sisällä – älkää työskennelkö salassa >

Tehkää lisää prototyyppejä. Testatkaa käyttäjillä. Testatkaa sisäisesti >

3 TOTEUTUS

Toteuttakaa visio >

Tehkää yhteistyötä markkinoinnin kanssa viestintästrategian suunnittelussa >

Levittäkää sanaa >

siirry seuraavaan projektiin – toista >

Miten palvelumuotoilusta saa osan yrityksen suunnitteluprosessia?

Ottakaa muotoiluajattelijat mukaan heti suunnitteluprosessin alussa, ennen kuin mitään suuntaviivoja on luotu. Muotoiluajattelu auttaa kehittämään enemmän ideoita.

Ottakaa suunnittelun lähtökohdaksi ihminen. Vaikka kyse on bisneksestä ja usein myös teknologiasta, lähtökohta on ihmisen käyttäytyminen, tarpeet ja mieltymykset.

Testatkaa varhain ja usein. Tehkää prototyyppi jo projektin ensimmäisellä viikolla. Voitte myös mitata projektin etenemistä prototyyppien syntymisellä ja testaajien määrällä.

Etsikää ulkopuolista apua. Kehittäkää yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tehkää yhtä aikaa isoja ja pieniä projekteja.

Tehkää budjetti kehittämisprosessin aikataulun mukaan, eikä tavallisen budjettikauden mukaan.

Löytäkää talenteja. Rekrytoikaa ja kouluttakaa.

Pitäkää samat ihmiset mukana koko prosessin ajan inspiraatiovaiheesta toteutusvaiheeseen.

HERÄÄ UUDISTAMISEEN Ramdas, Teisberg & Tucker (2012) ja Ofek & Wathieu (2010)

Kehitystyötä kannattaa tehdä koko ajan, mutta palvelua olisi viimeistään aika uudistaa silloin, kun

1. Paperityötä on liikaa - kasautuvat paperipinot ovat merkki pullonkauloista palvelun tuottamisessa

2. Aletaan inhota tietotekniikkaa - huonosti suunniteltu ei parane digitalisoimalla.

3. Epävirallinen jutustelu on puhtaasti sosiaalista - ei synny uusia ajatuksia työhön liittyen.

4. Musta huumori kukkii - onko jokin niin pahasti pielessä, ettei siihen auta kuin musta huumori?

TRENDIT vaikuttavat ihmisten pyrkimykseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen tavoilla, jotka eivät aina ole kovin ilmeisiä. Esimerkiksi digitaalinen vallankumous on saanut ihmiset arvostamaan tuotteita/palveluita, jotka tarjoavat välittömän tyydytyksen ja auttavat tekemään monta tehtävää yhtä aikaa. Trendejä kannattaa haistella, koska ne voivat tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Miten hyvin yrityksessäsi hyödynnetään asiakaspalautetta?

Oletteko tunnistaneet viisi kaikkein kriittisintä asiakaskohtaamistilannetta yrityksessänne? Saavatko työntekijät ja johtajat asiakaspalautetta jatkuvasti: päivittäin tai viikoittain? Tietävätkö asiakkaanne, miten heidän palautteensa vaikuttavat prosessienne kehittämiseen?

Tiedätkö, kuinka monta prosenttia mahdollisista "panetteliijoista" kääntyy "suosittelijoiksi" virheiden korjaamisen kautta? Tiedätkö, mitä se tekee euroissa, kun "panettelijasta" tulee "suosittelija"?

Net Promoter Score (netto suosittelija tulos)

"Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä/tuotetta/palvelua ystävälle tai kollegalle?"

9-10: suosittelija, 7-8: passiivinen, 0-6: panettelija

"Miksi suosittelisit tai et suosittelisi yritystä?"
Markey, Reichheld & Dullweber (2009)

Trendejä voi lähteä arvioimaan seuraavasti:

TUNNISTA TRENDIT, JOILLA ON MERKITYSTÄ:

Onko syntynyt aaltoefekti? Tapahtuuko trendin vaikutuksesta muutoksia usealla eri alueella asiakkaan elämässä?

Miten syväluotaavia trendin vaikutukset ovat siinä, mitä ihmiset pitävät tärkeänä, mitä he odottavat tai mikä on heidän roolinsa yhteiskunnassa?

Miten suureen asiakasjoukkoon trendi vaikuttaa? (eri segmenteissä)

Ovatko muutokset kestäviä pitemmällä aikavälillä?

Yksittäiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät kerro kaikkea.

Monissa yrityksissä yksittäiset palvelukohtaiset sujuvat mainiosti, mutta asiakas voi silti olla tyytymätön, koska yrityksessä ei ole huomioitu asiakkaan koko matkaa ja siitä saatavaa kokemusta alusta loppuun. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset, jotka huomioivat asiakkaan saaman kokonaiskokemuksen hyötyvät mm. parempana asiakas- ja työntekijätyytyväisyytenä, pienempänä asiakasvaihtuvuutena, kasvaneena liikevaihtona, pienempinä kustannuksina ja parempana sisäisenä yhteistyönä. Hyödyntämällä sekä omiin tulkintoihin että asiakkailta kerättyyn tietoon perustuvia analyysejä yritysten tulisi tunnistaa, miten asiakas kulkee läpi palvelun. Sen jälkeen koko yritys olisi sitoutettava asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämä tarkoittaa huomion laajentamista yksittäisistä toiminnoista ja kohtaamisista suurempiin kokonaisuuksiin ja asiakkaan kokonaiskokemukseen.
Rawson, Duncan & Jones (2013)

TARKASTELE:

Millaisia tärkeitä tavoitteita, uskomuksia ja näkemyksiä asiakkaiden keskuudessa on nousemassa?

Miten asiakkaat näkevät yrityksesi tuotteet/palvelut ja miten he käyttäytyvät suhteessa niihin?

VERTAA TULOKSIA:

Miten trendi vaikuttaa ostamiseen toimialallasi?

VALITSE SOPIVA STRATEGIA:

- 1. Laajenna olemassa olevaa tarjoomaa** sisällyttämällä siihen trendin esiin nostamia asioita.
- 2. Luo uusi tarjooma** trendin pohjalta saatujen ideoiden kautta.
- 3. Luodaan trendiä vastustava tarjooma** vastustamalla trendin negatiivisia vaikutuksia. Tuodaan samalla esiin yrityksen omia arvoja.

HUOM!

Ota huomioon myös sellaiset trendit, jotka ovat omien markkinoiden ulkopuolella.

Älä vastaa trendeihin pintapuolisesti, vaan yritä ymmärtää, mistä on kyse.

Älä odota liian pitkään.

YHDISTÄ TUOTTEITA JA PALVELUJA Shankar, Berry & Dotzel (2009)

Palvelun ja tuotteen yhdistelmät voidaan jakaa neljään luokkaan:

1 JOUSTAVA PAKETTI: Räätelöidään asiakkaan tarpeiden mukaan ja se soveltuu parhaiten tuotteille ja palveluille, jotka ovat itsessään monimutkaisia ja joilla vastataan monisyisiin asiakkaan ongelmiin.

2 MIELENRAUHAPAKETTI: Yhdistää parhaan tuotteen ja parhaan palvelun ja on houkutteleva asiakkaille, jotka haluavat varmistua, että he saavat parhaan mahdollisen kokonaisratkaisun.

3 MONIHYÖTYPAKETTI: Tarjoaa asiakkaille lisäominaisuuksia ja -hyötyjä ja soveltuu sellaiselle yhdistelmälle, jossa tuote ja palvelu ovat toisistaan riippuvaisia.

4 YHDEN PYSÄHDYKSEN PAKETTI: Tarjoaa ostamisen helppoutta.

Millainen paketti sitten soveltuu mihinkin asiakastarpeeseen sekä tuotteisiin ja palveluihin? Voit tarkastella asiaa seuraavien neljän vinkin ja niihin liittyvien kysymysten kautta.

VINKKI 1: Pyri erottumaan.

Missä määrin tuotteestasi (tai palvelustasi) on tullut perushyödyke? Voisiko sen arvoa lisätä laadukkaalla palvelulla (tai tuotteella)?

Onko asiakkaan ongelma monimutkainen? Ratkaisun tarjoaminen monimutkaiseen ongelmaan luo suuremman potentiaalin kestäväälle kilpailuedulle.

VINKKI 2: Hyödynnä palvelun ja tuotteen skaalaedut.

Mitä voidaan tarjota keskitetysti?

Voidaanko palvelu digitalisoida?

VINKKI 3: Arvioi eri pakettien liikevaihto- ja voittopotentiaali.

Kummalla on suurempi voittopotentiaali tuote- vai palvelukomponentilla?

Kuinka usein asiakas ostaa tuotteen tai palvelun?

Kumpi painaa enemmän ostopäätöksessä - tuote vai palvelu?

VINKKI 4: Investoi brändiin.

Voisiko palvelun (tai tuotteen) vahvaa brändiä hyödyntää jakamalla sen siihen liitettyyn tuotteeseen (tai palveluun) halo-efektin voimalla?

JOS tuote tai palvelu on erottuva ja asiakkaan ongelma on monimutkainen, harkitse joustavaa pakettia.

JOS tuote tai palvelu ovat perushyödykkeitä, mutta samalla myös skaalautuvia, harkitse mielenrauhapakettia.

JOS tuotteen tai palvelun liikevaihtopotentiaali on korkea, mutta ostamissyklit eroavat toisistaan paljon, harkitse monihyötypakettia.

JOS liikevaihtopotentiaali on heikko, mutta tiedät kumpi elementti painaa enemmän ostopäätöksessä, harkitse yhden pysähdyksen pakettia.

MENE ROHKEASTI MARKKINOILLE *Onyemah, Rivera Pesquera & Ali (2013)*

Kun yrittäjiltä kysyttiin, mitä nämä katuivat eniten, saatiin tällaisia vastauksia:

Ratkaisua alettiin myydä liian myöhään. Tehdään tuote/palvelu valmiiksi ja vasta sitten pyydetään palautetta potentiaalisilta asiakkailta.

Ei osattu kuunnella. Yritetään vakuuttaa ostaja tuotteen/palvelun hyvydestä, eikä kuunnella, mitä mieltä hän on siitä.

Tarjottiin alennuksia. Jotta saadaan ensimmäinen kauppa varmistettua, tarjotaan usein alennusta. Näin kuitenkin luodaan pohjaa huonolle hinnoittelupolitiikalle niin tämän asiakkaan kuin muiden alennuksesta kuulleiden asiakkaiden kohdalla.

Myytiin ystäville ja sukulaisille. Ensimmäinen kauppa on ehkä helpoin tehdä ystävien ja tuttavien kanssa. Tämä kuitenkin mahdollisesti luo kyseenalaista turvallisuuden tunnetta tuotteen/palvelun kysynnästä ja hyvydestä.

Ei aktiivisesti etsitty strategisia ostajia. Olisi hyvä saada asiakkaita, jotka toimivat arvostettuina suosittelijoina tai joilta voi saada tietoa, jonka avulla arvolupauksesta voisi kehittää vieläkin paremman.

Uutta ratkaisua myytäessä, ostajilla on usein epäilyksiä ja he esittävät vasta-argumentteja. Miten tyyppillisiin vastaväitteisiin voisi reagoida?

Pystyykö uusi tuote/palvelu lunastamaan annettua arvolupausta? Tarjoa näyte tai maksutonta kokeilua.

Onko yritys luotettava? Hyödynnä referenssejä. Osoita kumppaneita, joilla on toimialalla vahva maine.

Onko yrityksellä riittävät resurssit, kun se on pieni? Korosta pienuuden etuja ja kanssakäymisen helppoutta. Rakenna luottamusta ja osoita, kuinka pidätte yllä laatua ja luotte arvoa.

Onko hinta oikea? Osoita kustannussäästö, joka syntyy ratkaisusi myötä.

Kannattaako vaihtaa uuteen, kun syntyy vaihtokustannuksia? Osoita, miten paljon esim. liikevaihto nousee uuden tuotteen/palvelun kautta.

VARAUDU UUTEEN AIKAKAUTEEN *Iansiti & Lakhani (2014)*

Miten lähestyä teollisen tai toiselta nimeltään tavaroiden internetin aikakautta, jonka ajatellaan muuttavan jokaista toimialaa ja yritystä?

Katso nykyisiä tuotteita ja palveluja digitaalisen linssin läpi: Mitä ehkä vähän vaivalloisia prosesseja liiketoiminnastasi tai toimialaltasi löytyy, joihin tavaroiden internet olisi sovellettavissa? Mitkä näistä ovat kaikkein haastavimpia asiakkaillesi tai yrityksellesi?

Verkostoidu: Etsi uusia mahdollisuuksia ja synergian lähteitä toimialojen rajoista välittämättä.

Tarkastele uusia arvon luonnin tapoja: Mitä uutta dataa voisit synnyttää ja mistä voisit saada arvoa uuden analytiikan avulla? Kuinka liiketoimintasi osia uudelleen yhdistelemällä voisi syntyä uusia mahdollisuuksia? Kuinka data, jota syntyy, voisi luoda arvoa nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille?

Tarkastele uusia tapoja luoda arvoa yritykselle: Voisitko saada paremmin selvää siitä, miten paljon arvoa luot asiakkaille? Saisitko dollarisoitua tuon arvon paremmin arvoperusteisella tai tulosperusteisella hinnoittelulla?

Käytä softaa laajentamaan toimintasi rajoja.

Tavaroiden internet tarjoaa räjähdysmäisesti kasvavat mahdollisuudet uusille toiminnallisuuksille, paremmalle luotettavuudelle, korkeammalle käytettävyydelle ja perinteiset rajat ylittävälle kyvykkyyksille.

Mitä toisiinsa kytketyt tavarat voivat sitten tehdä?

- monitoroida laitteen tilannetta, ulkoista ympäristöä, tuotteen toimintaa ja käyttöä, mikä mahdollistaa ilmoitukset ja hälytykset muutoksista
 - kontrolloida tuotteen toimintoja ja räätälöidä niitä käyttäjän kokemusten mukaan
 - monitorointi ja kontrollointi mahdollistavat optimoinnin, joka parantaa laitteen suoriutumista ja sallii ennustavan diagnostiikan, palvelut ja korjaukset
 - em. seikat mahdollistavat myös, että tuote voi toimia itsenäisesti ja se voi koordinoida toimintojaan toisten tuotteiden ja systeemien kanssa, mikä taas edistää räätälöintiä, itsediagnostiikkaa ja palvelua
- Porter & Heppelmann (2014)*

TUNNISTA MAHDOLLISUUDET *Allmendinger & Lombreglia (2005)*

Millaiset näkymät sinulla on hyödyntää tavaroiden internetin tarjoamat mahdollisuudet?

TARKASTELE TUOTTEESI ELINKAARTA: Mitkä toiminnot ovat suoraan yhteydessä tuotteesi omistamiseen ja käyttämiseen?

TARKASTELE MUITA TOIMINTOJA: Mikä muu asia on asiakkaan lähellä tai mihin asiakas on yhteydessä silloin, kun hän tekee edelliseen kysymykseen vastaamiasi toimintoja? Mitkä toiminnot edeltävät näitä ja mitkä tulevat seuraavaksi?

MUODOSTA KUVA KOKONAISUUDESTA: Millainen kokonaisuus edellä tunnistamistasi asioista syntyy? Millainen mahdollisuus niiden pohjalta avautuu?

Tuote ei sovellu tavaroiden internetin piiriin, jos

- se ei ole mekaaninen tai sähkömekaaninen
- se on erittäin yksinkertainen tai halpa, eikä siis kannattava investoinnille, jonka laitteen kytkeminen tavaroiden internetiin vaatisi
- se ei tuota tärkeää tietoa, jota voisi jakaa
- siihen ei ole saatavilla verkkoa tai verkon toiminta ei ole luotettavaa
- sillä on erittäin lyhyt tai pitkä (yli 15 vuotta) elinkaari (pitkän elinkaaren aikana tekniikka ehtii vanhentua)

Tuote soveltuu tavaroiden internetin piiriin, jos

- laitteen epäkuntoon menemisellä on merkittävä vaikutus asiakkaalle
- jos laitteen tuottama data (joko laitteesta itsestään, ympäristöstä, käyttäjistä...) on arvokasta
- jos laitteen kytkemisen tuoma arvo on asiakkaalle merkittävä
- jos kytkemisen kustannukset ja helppous ovat kohtuulliset
- jos tuotteen elinkaari on kohtuullinen (ei liian pitkä, eikä liian lyhyt)
- jos kytkeminen tehostaa palvelua (esim. estää turhia käyntejä)
- jos laite sijaitsee hankalassa paikassa ja sen etäkäyttö luo lisäarvoa

HYÖDYNÄ MAHDOLLISUUDET *Porter & Heppelman (2014)*

Pohdi seuraavia asioita, kun päätät hyödyntää tavaroiden internetin mahdollisuuksia.

MIHIN KYVYKKYYKSIIN JA OMINAISUUKSIIN YRITYKSEN TULISI KESKITTÄÄ TAVAROIDEN INTERNETISSÄ?

Mitkä ominaisuudet luovat arvoa asiakkaalle (huomioi myös kustannukset)? Mitä segmenttiä yritys aikoo palvella (arvo vaihtelee segmenteittäin)? Mitkä kyvykkyydet ja ominaisuudet vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa?

MITEN PALJON TOIMINNALLISUUKSISTA PITÄISI LIITTÄÄ SUORAAN TUOTTEESEEN JA MITEN PALJON PILVEEN?

Tuotteeseen, jos tarvitaan nopeaa reagointia, automaatiota tai verkon saatavuudesta, luotettavuudesta ja turvallisuudesta on epävarmuutta. Pilveen, jos tuotteen käyttöpaikka on kaukana tai vaarallinen tai jos käyttöliittymä on monimutkainen ja vaihtuu usein tai jos palvelua/tuotetta joudutaan päivittämään usein.

PITÄISIKÖ VALITA AVOIN VAI SULJETTU YMPÄRISTÖ?

Suljetussa asiakas ostaa hela hoidon yhdeltä toimittajalta. Tämä luo kilpailuetua, koska yritys pääsee tällöin kontrolloimaan ja optimoimaan koko järjestelmää, mutta samalla se vaatii ison investoinnin. Toimii silloin, jos myyjä on sellaisessa asemassa, että pystyy kontrolloimaan kaikkia järjestelmään tulevia osia.

Avoimessa järjestelmässä asiakas pystyy itse yhdistämään tarvitsemansa ratkaisun monesta komponentista, joilla on useita toimittajia. Avoin ympäristö edesauttaa nopeampaa sovellusten ja innovaatioiden kehittämistä ja se soveltuu suljettua paremmin sellaisiin tilanteisiin, joissa eri systeemien on oltava liitettynä keskenään.

PIDETÄÄNKÖ KEHITYSTYÖ KOKONAAN YRITYKSEN SISÄLLÄ VAI HANKITAANKO JOTAIN ULKOA?

Itse tehden kontrolli säilyy. Samalla voi syntyä kilpailuetua ja yritys voi päästä suunnannäyttäjäksi toimialalla. Lähestymistapa vaatii kuitenkin osaamista, rahaa ja aikaa. Hankinta voi tuoda lisäkustannuksia, jos kumppanit haluavatkin tuotoista isompaa osuutta.

MITÄ DATAA YRITYKSEN PITÄÄ KERÄTÄ, SUOJATA JA ANALYSOIDA, JOTTA SE PYSTYY MAKSIMOIMAAN TARJOOMANSA ARVON?

Miten kukin tietotyyppi luo aineellista arvoa toiminnallisuudelle tai tehokkuudelle arvoketjussa? Helpottaako data ymmärtämään, miten laajempi tuotejärjestelmä toimii pidemmällä tähtäimellä? Kuinka usein dataa pitäisi kerätä, jotta se olisi hyödyllistä ja kuinka kauan sitä pitää säilyttää? On huomioitava myös tietoturvakysymykset.

MITEN HOIDETAAN OMISTAJUUS- JA SAATAVUUSOIKEUDET DATAN SUHTEEN?

On päätettävä, kuka omistaa datan. Käyttäjä, myyjä vai molemmat yhdessä? Yleensä asiakas haluaa sanoa mielipiteensä tähän.

KÄYTETÄÄNKÖ VÄLIKÄSIÄ?

Vähentämällä välikäsiä yritys voi lisätä liikevaihtoa ja nostaa katteita. Tietty läheisyys asiakkaan kanssa on suotavaa useimmilla toimialoilla ja sitä kautta yritys voi parantaa tietämystään asiakkaan tarpeista, vahvistaa bränditietoutta ja edistää asiakasuskollisuutta.

PITÄISIKÖ MUUTTAA LIIKETOIMINTAMALLIA?

Mahdollisista liiketoimintamalleista löytyy vaihtoehtoja jatkumolla, jonka toisessa päässä asiakas ostaa perinteisesti tuotteen ja sen lisäksi palveluja ja toisessa päässä myyjä ottaa asiakkaan puolesta tietyn kokonaisuuden kokonaan hoidettavakseen.

VOISIKO YRITYS ALOITTAU UUDEN LIIKETOIMINNAN MYYMÄLLÄ DATAA ULKOPUOLISILLE TAHOILLE?

Syntykö sellaista dataa, joka olisi arvokasta jollekin muullekin kuin asiakkaalle? Tässä on huomioitava, miten asiakkaat reagoisivat heidän käytössään olevasta laitteesta syntyvän datan myymiseen ulkopuolisille.

PITÄISIKÖ YRITYKSEN LAAJENTAA TOIMINTAANSA?

Voisiko yrityksen systeemin yhdistää johonkin toiseen systeemiin?

VÄLTETTÄVIÄ VIRHEITÄ:

- lisätään ominaisuuksia, joista asiakas ei halua maksaa
- aliarvioidaan turvallisuus- ja yksityisyyskysymyksiin liittyvät riskit
- ei osata ennakoida uusia kilpailu-uhkia
- odotetaan liian pitkään, ennen kuin aloitetaan
- yliarvioidaan yrityksen omat kyvyt

LUE LISÄÄ:

Allmendinger, G. & Lombreglia, R. (2005) Four Strategies for the Age of Smart Services, Harvard Business Review, 83(10), 131-145.

Brown, T. (2008) Design Thinking, Harvard Business Review, 86(6), 84-92.

Davenport, T.H., D'Alle Mule, L. & Lucker, J. (2011) Know What Your Customers Want Before They Do, Harvard Business Review, 89(12), 84-92.

Iansiti, M. & Lakhani, K.R. (2014) Digital Ubiquity, Harvard Business Review, 92(11), 90-99.

Markey, R., Reichheld, F. & Dullweber, A. (2009), Closing the Customer Feedback Loop, Harvard Business Review, 87(12), 43-47.

Ofek, E. & Wathieu, L. (2010) Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business? Harvard Business, 88(7/8), 124-131.

Onyemah, B., Rivera Pesquera, M. & Ali, A. (2013) What Entrepreneurs Get Wrong, Harvard Business Review, 91(5), 74-79.

Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014) How Smart Connected Products Are Transforming Competition, Harvard Business Review, 92(11), 64-88.

Ramdas, K., Teisberg, E. & Tucker, A.L. (2012) 4 Ways to Reinvent Service Delivery. How to create more value for your customers and you? Harvard Business Review, 90(12), 99-106.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013) The Truth about Customer Experience, Harvard Business Review, 91(9), 90-98.

Shankar, V., Berry, L.L. & Dotzel, T. (2009) A Practical Guide to Combining Products + Services, Harvard Business Review, 87(11), 95-99.

HINTA

Hinta viestii ratkaisun laadusta ja tarjotusta arvosta. Hinta luo perustan myös toiminnan kannattavuudelle. Tässä osiossa esitellään vinkkejä kannattavaan hinnoitteluun.

ASETA OIKEA HINTA - OSA I *Dolan (1995)*

Koska hinta viestii tarjoomasta ja yrityksestä, sen pitää olla linjassa markkinointistrategian kanssa. Hinnan pitää olla myös koordinoitu siten, että sen kanssa ei jokainen työntekijä sooloile. On siis mietittävä:

Mikä on hinnoittelun tavoite? Ymmärtävätkö kaikki yrityksessä tämän tavoitteen?

Onko kaikilla kannustimet pyrkiä tätä tavoitetta kohti? Mitä ne ovat?

Hinnoittelua voi lähestyä seuraavien 8 askeleen kautta:

1 ARVIOI, MINKÄ ARVON ASIAKKAAT ASETTAVAT TARJOOMALLESII

2 ARVOSTAVATKO ERI ASIAKKAAT TARJOMAASI ERI TAVOIN?

Miten asiakkaat eroavat tarjoomasi käyttämistiheyden suhteen? Onko eroa itse käyttämisessä? Onko tarjooman toimivuudella enemmän merkitystä jollekin asiakasryhmälle?

Oletko koskaan ajatellut,

- että hinnan muutoksella on suurempi vaikutus yrityksesi saamiin voittoihin kuin vastaavilla muutoksilla myynissä, muuttuvissa kustannuksissa tai kiinteissä kustannuksissa.
- että asiakkaat eivät usein muista tuotteen tai palvelun tarkkaa hintaa. He kuitenkin tietävät, miten hinta asettuu suhteessa muihin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin.
- että reiluksi koetulla hinnalla ei välttämättä ole mitään tekemistä tuotantokustannusten kanssa. Ajan kuluessa asiakkaat muodostavat hinta-ankkureita, jotka toimivat reiluuden mittapuuna. Hintaan reagoidaan sen mukaan, miten se sattuu yksin sen mukaan, mihin asiakas on tottunut.
- että jokaisella asiakkaalla on eri hinta, jonka hän on tuotteesta tai palvelusta valmis maksamaan. Monet auton valmistajat ovat hyödyntäneet tämän tarjoamalla samaa runkoa hieman eri paketeissa.
- että hinnan merkitystä kannattavuudelle ei tiedosteta, eikä sitä tarpeeksi korosteta niin, että kaikilla yrityksessä olisi siitä riittävä ymmärrys.

Kohli & Suri (2011)

3 ARVIOI ASIAKKAAN HINTAHERKKYYTTÄ

Talouden näkökulmasta: Jääkö ostokustannus ostajalle vai jonkun muun harteille? Miten suurta osuutta tämä ostos edustaa asiakkaan kokonaisostoista? Onko ostaja loppukäyttäjä? Jos ei, niin kilpaileeko ostaja hinnalla loppukäyttäjämakkinoilla? Merkitseekö näillä makkinoilla korkeampi hinta korkeampaa laatua?

Tiedonkeruun ja käytön näkökulmasta: Onko asiakkaalle kallista ostaa eri yrityksistä? Onko osto- tai toimitushetkellä merkitystä asiakkaalle? Onko asiakkaalla mahdollista verrata eri vaihtoehtojen hintoja ja toimintaa? Syntykö asiakkaalle vaihtokustannuksia?

Kilpailun näkökulmasta: Miten tarjoomasi eroaa kilpailijan vastaavasta? Vaikuttaako brändi ostopäätökseen? Mitkä muut aineettomat seikat vaikuttavat ostopäätökseen?

4 TUNNISTA OPTIMAALINEN HINNOITTELURAKENNE

Kannattaako tuotteet ja palvelut hinnoitella erikseen vai yhdessä? Annetaanko määrälennuksia?

5 ARVIOI, MITEN KILPAILIJAT REAGOIVAT HINTAAN

Mitä kilpailijat ajattelevat ensimmäisenä? Mitä itse tekisit, jos olisit kilpailija? Miten vastaat kilpailijoiden reagointiin?

6 ARVIOI, MITEN HINTA TOIMII KÄYTÄNNÖSSÄ

Hallitse hintaa kokonaisvaltaisesti. Pohdi esimerkiksi, mitä tapahtuu ja millaisia kustannuksia syntyy, jos toimitusehtojen tai määrän mukaan tarjotaan alennuksia.

7 ARVIOI, MIKÄ ON ASIAKKAIDEN TUNNEREAKTIO HINTAAN

Miten hinta vaikuttaa siihen, mitä asiakas ajattelee yrityksestä ja miten hän puhuu siitä muille? Arvioiko hän hintaa reiluksi?

8 ANALYSOI, ONKO TOIMINTA KANNATTAVAA

Miten tulot suhtautuvat palvelukustannuksiin?

ASETA OIKEA HINTA - OSA II *Kohli & Suri (2011)*

Hinnoittelua voi lähestyä myös seuraavien periaatteiden pohjalta:

1 OTA KONTROLLI HINNASTA

Kyseessä on joko-tai-tilanne: joko yritys kontrolloi tuotteidensa tai palveluidensa hintoja tai markkinat sanelevat ne. Jotta hintoja pystyy itse kontrolloimaan, on pystyttävä erottumaan muista. Samalla kustannusten merkitys hinnoittelussa vähenee ja katteita voidaan nostaa huomattavasti.

Mikä erottaa yrityksesi tarjooman muiden vastaavista? Miten erottumista voi vahvistaa?

2 LINJAA HINTA MARKKINOINTISTRATEGIAN MUKAAN

Hinta on yksi markkinointistrategian pääelementeistä, koska myös sillä kerrotaan, millainen tuote tai palvelu on.

Mikä on markkinointistrategianne päätavoite? Heijastaako hinta tätä tavoitetta?

Mitä hinta kertoo brändistä/tuotteesta/palvelusta?

3 ASETA HINTA SUHTEESSA KILPAILUUN JA TARJOAMAASI ARVOON

Asiakkaat arvioivat tarjoomasi hintaa suhteessa vastaaviin tarjoomiin. Kilpailijoita korkeampi hinta edellyttää erottumista ja paremman arvon tarjoamista asiakkaille.

Mitä lisäarvoa yrityksesi tarjoama tarjoaa asiakkaille kilpailijoihin verrattuna?

Miten tätä lisäarvoa voi kasvattaa (ominaisuudet, edut, hyödyt, brändi)?

4 OLE LUOVA

Oikeaan osuneella luovuudella voi lisätä liikevaihtoa ja kasvattaa voittoja. Esimerkiksi Supercell tarjoaa pelinsä ladattavaksi ilmaiseksi. Pelin aikana voi sitten ostaa erilaisia varusteita yms., joilla pelissä etenemistä voi nopeuttaa.

Mitä yrityksesi voisi tehdä hinnoittelun suhteen toisin kuin tavallisesti tehdään?

5 OLE TARKKA

Koska yhden prosentin muutoksella voi olla jopa kymmenen prosentin vaikutus yrityksen voittoihin, hinnan asettamisessa kannattaa olla tarkkana.

Oletko käyttänyt tutkimusta hyväksi ideaalihinnan tunnistamisessa?

Oletko tehnyt kannattavuuslaskelmat asiakkuuden elinkaaren ajalta?

Oletko selvittänyt ylärajan sille, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?

PÄRJÄÄ HINTASODASSA *Rao, Bergen & Davis (2000)*

Jos hintasota uhkaa:

DIAGNOSOI TILANNE

Miten hintaherkkiä asiakkaat ovat? Millaisia uusia asiakassegmenttejä mahdollisesti syntyy, kun hinta muuttuu?

Millainen kustannusrakenne omassa yrityksessä on? Entä kyvykkyydet tai markkina-asema?

Ketä kilpailijat ovat? Millainen kustannusrakenne heillä on? Entä kyvykkyydet tai markkina-asema? Miten kukin kilpailija reagoi hinnan muutokseen?

Onko muita tahoja, joiden toiminta vaikuttaa hintasodan lopputulokseen? Mitkä ovat heidän intressinsä?

PÄÄTÄ, MITEN TOIMIA

Mahdollisia strategioita on ratkaista konflikti (lopettaa sota, ennen kuin se alkaakaan), taistella useammalla rintamalla tai vetäytyä.

Lopeta sota, ennen kuin se alkaa.

Paljasta strategiset aikomuksesi tai kustannusetusi. Kerro esimerkiksi, että tulet kilpailemaan muilla tekijöillä kuin hinnalla ja miksi se on kannattavampaa. Tai että tulet vastaamaan kilpailijoiden hintoihin tai että pidät hinnat aina matalalla.

Taistele useammalla rintamalla

Eri asiakassegmentit ovat eri tavalla herkkiä hinnan muutoksille. Voit kilpailla laadulla ja lisätä tarjoomaasi erottavia ominaisuuksia tai vahvistaa tietoisuutta olemassa olevista ominaisuuksista ja niiden hyödyistä tai korostaa halpojen vaihtoehtojen toimimiseen liittyviä riskejä tai muita negatiivisia seuraamuksia.

Muodosta strategisia kumppanuuksia, joiden kanssa tarjoat asiakkaille yhdessä luotuja ratkaisuja

Hyödynnä monimutkaisia hintaratkaisuja: yhdistelmähintaa, määräalennuksia, uskollisuusohjelmaa tai sitä, että hintoja alennetaan jossakin kanavassa.

Tuo markkinoille uusia tuotteita/palveluita. Esittele uusia brändejä, jotka kilpailevat samoista asiakassegmenteistä, joita kilpailija tavoittelee.

Muuta tarjoomasi hintaa ja reagoi näin kilpailijan hinnan muutokseen tai mahdolliseen uuteen markkinoille tulijaan.

Kulutuksen psykologiaa:

Se, missä määrin tuotetta/palvelua käytetään vaikuttaa uusintaostoon. Se mitä useammin käytetään, sen todennäköisemmin ostetaan uudelleen.

Tuotetta/palvelua käytetään todennäköisemmin, jos asiakas on tietoinen sen tuottamista kustannuksista, jolloin hänelle syntyy käsitys uponneista kustannuksista.

Käyttämistä ohjaa enemmänkin käsitys kustannuksista kuin tosiasialliset kustannukset. Toisaalta taas hinnoittelu ohjaa näitä näkemyksiä.

Miten nämä tekijät voi ottaa huomioon hinnoittelussa?

MAKSUAIKA

Milloin maksetaan? Maksaminen, joka tapahtuu käytön yhteydessä tai sen lähellä, nostaa asiakkaan tietoisuutta tuotteen/palvelun kustannuksista ja täten edistää sen käyttämistä. Jos maksetaan kauan ennen käyttöä tai kauan sen jälkeen, todellinen käyttö on epätodennäköisempää. Käyttäminen on suurinta heti maksun jälkeen, joten säännöllisin väliajoin tapahtuvat maksut lisäävät kulutusta.

HINTAYHDISTELMÄ

Tuotteen ja palvelun yhteishinta voi nostaa lyhyen aikavälin kysyntää - mutta samalla myös vähentää kulutusta. Kustannukset on helpompi huomioida, jos asioista laskutetaan erikseen.

Jos haluaa lisätä tarjoomansa käyttöä, voi siis harkita säännöllisten pienten maksuerien käyttöönottoa tai yhdistelmähinnan perimistä (vaikkakin oston jälkeen kannattaa tuoda esille, mitä yhdistelmän eri komponentit maksoivat). Tekniikoita voi käyttää myös alentamaan kulutusta esimerkiksi piikkikausien aikana.

Hintavihjeistä opittua

Kuluttajamarkkinoilla asiakkaat eivät useinkaan ole selvillä, mitä tuotteet tai palvelut maksavat tai mitä niiden tulisi maksaa. Usein odotetaan, että myyjä antaa vinkkejä siitä, onko hinta kohdillaan.

Yleisiä käytössä olevia hintavinkkejä:

- Ale-lappu: vaikka hinnassa ei oikeasti tapahtuisi muutosta, pelkkä kyltti saa ihmiset ostamaan enemmän. Toisaalta väärinkäyttöksiin reagoidaan voimakkaasti.

- Hinnat, jotka päättyvät 9:ään: Vaikka tämä kikka on yleinen ja se tiedostetaan, se on edelleen hyvin tehokas. Ostajat ovat usein herkempiä sille, mikä on hinnan viimeinen numero, kuin hinnan muutoksille. 9:n teho pienenee, jos vieressä on ale-lappu.

- Ankkurituote/-palvelu: asiakkaat tietävät joidenkin tavallisimmin käyttämiensä tuotteiden/palveluiden hinnat tai hintaluokan ja he käyttävät näitä hintoja arvioidessaan muiden tuotteiden/palvelujen hintoja samassa liikkeessä - hintatakuu, jossa luvataan vastata kilpailijan halvempaan hintaan: ihmiset luottavat näihin.

B2B-puolella voidaan luvata, ettei myydä kenellekään halvemmalla ja näin luodaan tunne siitä, että asiakas saa parhaan hinnan.

Hintavinkkejä kannattaa antaa sellaisten tuotteiden/palvelujen kohdalla, joista asiakkailla on heikompi tietämys. Heikompa tietämys on esimerkiksi silloin, kun:

- asiakkaat ostavat epäsäännöllisesti
- asiakkaat ovat uusia
- tuotemallit vaihtelevat ajan mittaan
- hinnat vaihtelevat kausittain
- laatu tai koko vaihtelevat eri myyjillä

Anderson & Simester (2003)

LUE LISÄÄ:

Anderson, E. & Simester, D. (2003) Mind Your Pricing Cues, Harvard Business Review, 81(9), 96-103.

Pikaoppaita esimerkiksi hinnoitteluun ja tuotteistamiseen löytyy edisteen sivulta:
ediste.fi/pikaoppaat

Dolan, R.J. (1995) How Do You Know When the Price Is Right? Harvard Business Review, 73(5), 174-183.

Gourville, J. & Soman, D. (2002) Pricing and the Psychology of Consumption, Harvard Business Review, 80(9), 90-96.

Kohli, C. & Suri, R. (2011) The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability, Business Horizons 54, 563-573.

Rao, A.R., Bergen, M.E. & Davis, Scott (2000) How to Fight a Price War, Harvard Business Review, 78(2), 107-116.

MYYN TI

Palveluliiketoiminnassa myynnin rooli muuttuu, kun yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan tarjotaan kokonaisvaltaisempaa ratkaisua. Tässä osiossa löydät vinkkejä arvolupauksen laatimiseen, ostajien arviointiin, lähestymistavan valintaan, ostajien kanssa toimimiseen ja myynnin johtamiseen motivoinnin kautta. Lähtökohtana on B2B-puolen myynti.

LAADI LUPAUS *Anderson, Narus & van Rossum (2006)*

Miten ostajan katse käännetään hinnasta arvolupaukseen?

Yleensä on kolme tapaa esittää arvolupaus:

1 KAIKKI HYÖDYT: kerrotaan kaikki mahdolliset hyödyt, jotka ratkaisu tarjoaa. Pyritään vastaamaan kysymykseen: ”Miksi asiakkaan pitäisi ostaa tämä ratkaisu?” Edellyttää, että myyjä tuntee oman tarjooman. Vaarana lähestymistavassa on, että myyjä puhuu sellaisten ominaisuuksien eduista, joista ei ole hyötyä asiakkaalle tai luetellut hyödyt ovat samoja, mitä kilpailijoillakin on.

2 EROTTUVAT HYÖDYT: kerrotaan, miten tarjottu ratkaisu eroaa edukseen markkinoilla olevasta toiseksi parhaasta ratkaisusta. Vastataan kysymykseen: ”Miksi pitäisi ostaa juuri tämä eikä toista?”

Edellyttää, että oman ratkaisun lisäksi myyjä tuntee myös markkinoilla olevan seuraavaksi parhaan ratkaisun. Vaarana on, että oletetaan eroista olevan hyötyä asiakkaalle, vaikka näin ei olisi.

3 RÄÄTÄLÖIDYT HYÖDYT: kerrotaan yksi tai kaksi muista ratkaisuista erottavaa hyötyä (ja ehkä jokin yhteinen piirre), joiden parempi toiminta tai tehokkuus tuottaa parhainta arvoa asiakkaalle tulevaisuudessa. Pyritään vastaamaan kysymykseen: ”Miksi asiakkaan kannattaa pitää mielessä meidän ratkaisumme?” Edellyttää, että myyjä tietää, miten ratkaisu tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkaalle suhteessa seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon. Lähestymistavan kompastuskivenä voi olla, ettei myyjä tunne tarpeeksi, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Edellyttää siis asiakasarvotutkimusta.

Myyjällä itselläkin on usein taipumus lähteä ensimmäisenä korostamaan tuotteen tai palvelun muista erottuvia ominaisuuksia tai tarjoamaan hinnan alennusta, kun ostaja pyytää tarjoukseen vielä ”jotakin lisää”. Kun kyseessä on ostajalle strategisesti vähemmän tärkeä asia, johon hän ei halua tuhata aikaa ja johon hän vain etsii perusratkaisua kilpailukykyiseen hintaan, alennus tai luettelo ominaisuuksista ei useinkaan ole sitä, mitä ostaja ”ekstralla” hakee. Monesti hän toivoo saavansa jotain, jolla ostos on paremmin perusteltavissa. Jotain, jolla on todellista merkitystä hänen yritykselleen. Tämä asia voi liittyä siihen

1) **miten asiakas tuotetta tai palvelua käyttä**
2) **miten tuotteen tai palvelun voi integroida muiden asiakkaan hankkimien ratkaisujen kanssa**

tai

3) **mitkä ovat ostajan prioriteetit ja tavoitteet.** Minkä näihin asioihin liittyvän ”ekstran” sinun ratkaisusi tarjoaa?

Anderson, Narus & Wouters (2014)

Pohdi, mitkä ovat sinun ratkaisusi tarjoamat arvoelementit. Niiden perusteella voit laatia räätälöidyn arvolupauksen asiakkaallesi.

YHTÄLÄISYYDET: Mitkä ratkaisusi tarjoamat hyödyt ovat suurin piirtein samat kuin markkinoilla olevalla toiseksi parhaalla vaihtoehdolla?

EROAVUUDET: Mitkä ovat ne tekijät, joissa tarjoamasi ratkaisu on parempi tai huonompi kuin markkinoilla olevalla toiseksi parhaalla vaihtoehdolla?

KIISTANALAISUUDET: Mitkä ovat ne tekijät, joissa sinun ja asiakkaasi näkemykset eroavat siitä, miten ne toimivat suhteessa kilpailijan vastaaviin?

Jotta arvolupaus on vakuuttava, myyjän on pystyttävä osoittamaan ja dokumentoimaan luvattu arvo. Tee sanallinen laskelma siitä, miten asiakas ratkaisusi kautta saa kustannussäästöjä tai saa lisäarvoa.

Esimerkki:

määrä x toimintatunnit vuodessa x € tunnissa
x vuodet, joilla ratkaisu toiminnassa (kilpailijan
ratkaisu)

määrä x toimintatunnit vuodessa x € tunnissa x
vuodet, joilla ratkaisu toiminnassa (oma ratkaisu)

ARVIOI ASIAKKAITA Adamson, Dixon & Toman (2012)

Tämän testin avulla voit arvioida mahdollisen uuden asiakkaasi ostopotentiaalia.

TAUSTA (jos vastaus jompaan kumpaan kysymykseen on ei, jätä tämä myyntitilaisuus käyttämättä)	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	
Onko asiakkaalla nyt tai potentiaalisesti käytettävissään rahaa ostoon?			
Onko asiakas taloudellisesti vakaa?			
TOIMINTAYMPÄRISTÖ (jokaisesta kyllä-vastauksesta 1 piste)	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei tietoa</i>
Onko asiakkaalla ulkoisia paineita muutokseen (esim. uusia toimialasäännöksiä tai muutoksia markkina-asemassa)?			
Onko asiakkaalla sisäisiä paineita muutokseen (esim. uusi johto tai strategian uudelleen muotoilu)?			
NYKYTILANNE (jokaisesta kyllä-vastauksesta 2 pistettä)	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei tietoa</i>
Onko asiakasyritys tyytymätön nykytilanteeseen?			
Epäonnistuuko nykyinen toimittaja asiakkaan odotusten täyttämässä?			
Onko asiakas tyytymätön olemassa oleviin ratkaisuihin?			
VASTAANOTTAVAIKUUS UUSILLE TAI RADIKAALEILLE IDEOILLE (jokaisesta kyllä-vastauksesta 3 pistettä)	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei tietoa</i>
Jaetaanko asiakasyrityksessä säännöllisesti tietoa parhaista käytänteistä?			
Osallistutaanko asiakasyrityksessä seminaareihin tai muihin koulutustilaisuuksiin?			
Tarkastelevatko johtajat toimintaympäristöä laajemmin saadakseen uusia ideoita?			
POTENTIAALI UUSILLE TARPEILLE (jokaisesta kyllä-vastauksesta 4 pistettä)	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>	<i>Ei tietoa</i>
Jatketaanko asiakasyrityksessä rakentavaa keskustelua, kun heidän olettamuksiaan haastetaan?			
Haluavatko he keskustella toimialan benchmarkeista ja trendeistä?			
Oletko tunnistanut asiakasyrityksestä ainakin yhden henkilön, jonka kautta voit saada asiaasi eteenpäin?			
PISTEET YHTEENSÄ			

0 - 10 Harkitse tämän mahdollisuuden jättämistä väliin

10 - 20 Harkitse tilaisuuteen tarttumista rajoitetuilla resursseilla

20 + Harkitse tilaisuuteen tarttumista täysillä

VALITSE LÄHESTYMISTAPA Adamson, Dixon & Toman (2012)

Paljon puhutaan ratkaisumyynnistä, mutta jos yritykselläsi on tarjottavana innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja, näkemysmyynti voi olla hyvä vaihtoehto. Vertaile lähestymistapojen eroja alla olevan taulukon avulla ja valitse sopiva.

RATKAISUMYYNTI	NÄKEMYSMYyntI
<i>Millaiselle asiakasyritykselle soveltuu?</i>	
Sellaiselle, jolla on selkeä visio ja määritellyt tarpeet.	Ketterälle yritykselle, jolla on syntymässä olevia tarpeita tai joka on muutostilassa.
<i>Millaisia ennakkotietoja on kerättävä?</i>	
Mihin tarpeeseen asiakas etsii ratkaisua?	Millainen tunnistamaton tarve asiakkaalla on?
<i>Milloin myyntiprosessi kannattaa aloittaa?</i>	
Kun asiakas on tunnistanut ongelman, jonka toimittaja voi ratkaista.	Ennen kuin asiakas on tunnistanut tarpeen.
<i>Miten keskustelu kannattaa aloittaa?</i>	
Kysy asiakkaan tarpeesta ja etsi koukku, joka vetää häntä ratkaisusi puoleen.	Tarjoa provokatiivisia näkemyksiä siitä, mitä asiakkaan tulisi tehdä.
<i>Miten tietoa ja ostoprosessia ohjataan?</i>	
Kysy kysymyksiä, joiden avulla asiakas ohjaa sinut ostoprosessin läpi.	Valmenna asiakasta, kuinka ostaa ja tue häntä koko ostoprosessin ajan.

VERKOSTOIDU Adamson, Dixon & Toman (2012)

Perinteisesti B2B-markkinoilla asiakasyrityksen ostoprosessiin osallistuvia henkilöitä on ryhmitelty seuraavasti: **aloitteen tekijä** (tunnistaa tarpeen), **käyttäjä** (käyttää työssään ostettua palvelua tai tuotetta), **vaikuttaja** (asiantuntija, joka on mukana määrittelemässä tarvittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia), **päättäjä** (tekee lopullisen ostopäätöksen), **ostaja** (huolehtii kaupan yksityiskohdista) ja **portinvartija** (kontrolloivat tiedon kulkua). Myyjän olisi tunnistettava nämä eri rooleissa olevat henkilöt, jotta hän voisi vaikuttaa heihin sopivalla tavalla.

Asiaa voi lähestyä myös toisesta näkövinkkelistä. **Kenen kanssa asiakasyrityksessä kannattaa verkostoitua, jotta asioita alkaa tapahtua? Keneltä taas saa tarvittavia tietoja?**

Asiakasyrityksessä toimivia henkilöitä voi kuvailla myös näin:

AIKAANSAAJAT: Haluavat parantaa yritystä ja etsivät jatkuvasti uusia ideoita. Toimivat, kun hyvä idea löytyy.

OPETTAJAT: Ovat intohimoisia tiedonjakajia. Opettajia arvostetaan yrityksessä heidän panoksensa takia. Ovat hyviä taivuttelemaan muita tekemään jotain.

SKEPTIKOT: Ovat epäluuloisia isojen ja monimutkaisten projektien suhteen. Vastustavat melkein kaikkea. Silloinkin, kun hyväksyvät uuden idean, kannattavat varovaista ja harkittua toteuttamista.

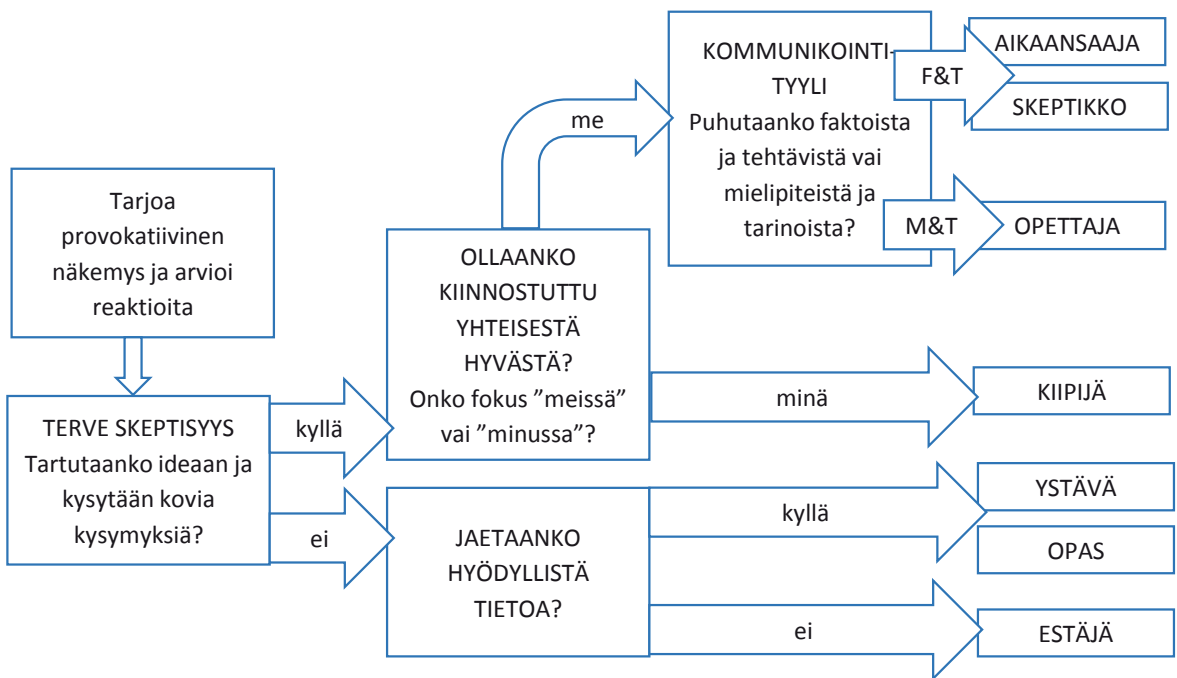
OPPAAT: Ovat halukkaita jakamaan yrityksen viimeisimmät juorut. Toimittavat tietoa, joka yleensä on saavuttamattomissa ulkopuolisille

YSTÄVÄT: Ovat helposti tavoitettavissa ja auttavat myyjiä verkostoitumaan muiden kanssa yrityksessä.

KIIPIJÄT: Keskittyvät henkilökohtaisen edun tavoitteluun. Kannattavat projekteja, joista näkevät hyötyjä itselleen ja odottavat, että heidät palkitaan, kun projekti onnistuu.

ESTÄJÄT: Haluavat säilyttää nykytilanteen. Eivät ole kiinnostuneita keskustelemaan ulkopuolisten myyjien kanssa.

Alla olevan kaavion avulla voi yrittää tunnistaa edellä kuvattuja tyyppejä.



Vinkki: Tee yhteistyötä *mobilisoijien (aikaansaajat, skeptikot ja opettajat)* kanssa, jotta saat asiaasi eteenpäin.

Tee yhteistyötä *puhujien (ystävät, oppaat ja kiipijät)* kanssa, jotta saat tarvittavaa tietoa. Puhujat eivät ole parhaita yhteistyökumppaneita välttämättä silloin, kun kaivataan toimintaa.

Estäjät haluavat säilyttää status quon, joten he eivät ole hyviä yhteistyökumppaneita silloin, kun olet tekemässä kauppaa uuden asiakkaan kanssa.

MOTIVOI MYYNTIÄ Steenburgh & Ahearne (2012)

Erilaiset myyjät motivoituvat eri tavoin, joten kannustimienkin tulisi olla erilaiset. Alla vinkkejä, miten toimia.

PERUSSUORIUTUJAT

Suurin osa myyjistä kuuluu tähän luokkaan. He jäävät kuitenkin kannustinjärjestelmissä usein huomiotta. Parempaan suoriutumiseen heitä voi kannustaa esimerkiksi:

Porrastetuilla tavoitteilla: Kukin tavoite toimii askelmana seuraavaan tavoitteeseen.

Porrastetut tavoitteet toimivat perussuoriutujilla, mutta eivät perässähihtäjillä tai tähtimyyjillä. Perässähihtäjät ovat yleensä tyytyväisiä saavuttaessaan alimman tason ja tähdet taas tähtäävät aina korkeimpaan tavoitteeseen.

Porrastetuilla palkinnoilla (muuta kuin rahaa): Tarjotaan useampia palkintoja, joista ”alempaan tason” palkinnotkin jossain suhteessa pääpalkinnon veroisia. Ihmiset ovat usein omaksuneet kuuluvansa tiukasti jollekin sosiaalisen hierarkian tasolle, eivätkä perussuoriutujat välttämättä usko mahdollisuuksiinsa saavuttaa pääpalkintoa. Silti joltain ominaisuudelta pääpalkinnon veroinen muu palkinto voi motivoida yrittämään kovemmin.

PERÄSSÄHIIHTÄJÄT

Usein uusia työntekijöitä tai vanhempia myyjiä, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen olotilaansa tai sellaisia myyjiä, joilla ei ole luontaisia myyntilahoja tai eivät ole myyntiin motivoituneita. Heitä voi kannustaa esimerkiksi:

Rytmittävillä tavoitteilla: Kannattaa luoda kannustimia, jotka eivät toteudu vain kerran vuodessa, vaan huomattavasti tiheämmällä aikavälillä.

Luonnollisella sosiaalisella paineella: Nostetaan uusia pelaajia kehiin eli tuodaan mukaan uusia, aloittelevia myyjiä.

Järjestelmästä nousevalla sosiaalisella paineella: Julkaistaan esimerkiksi silloin tällöin myyntitilastoja, jotka lähtevätkin heikoimmista tuloksista liikkeelle.

TÄHTIMYYJÄT

Yrityksen parhaimmat myyntivaltit. Heitä voi kuitenkin kannustaa vieläkin parempaan suoritukseen esimerkiksi:

Katottomilla tavoitteilla: Tavoitteille ei välttämättä kannata asettaa kattoa, koska yrittäminen yleensä lopetetaan siihen, kun tavoitteet on saavutettu.

Ylittämisen bonuksilla: Jos katto kuitenkin laitetaan, voi sen ylittämistä tarjota bonuksia.

Useilla palkinnoilla: Jos tarjolla on useita palkintoja, mahdollisuus siitä, että joku toinenkin voi palkinnon napata, voi kannustaa tähtimyyjiä edelleen.

LUE LISÄÄ:

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012) The End of Solution Sales, Harvard Business Review, 90(7/8), 61-68.

Anderson, J.C., Narus, J.A. van Rossum, W. (2006) Customer Value Propositions in Business Markets, Harvard Business Review, 84(3), 90-99.

Anderson, J.C., Narus, J.A. & Wouters, M. (2014) Tiebreaker selling. How nonstrategic suppliers can help customers solve important problems. Harvard Business Review, 92(3), 91-96.

Steenburgh, T. & Ahearne, M. (2012) Motivating Salespeople: What Really Works, Harvard Business Review, 90(7/8), 71-75.

VERKOSTOT

Yritykset ovat mukana erilaisissa verkostoissa, jotka ovat liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä. Aktiivinen verkostoituminen palkitsee, mutta menestyksekkäs verkostoituminen vaatii myös oikeaa asennetta ja analyttisiä taitoja. Tässä osiossa keskitytään etupäässä yksilötasolla tapahtuvaan verkostoitumiseen, mutta luodaan myös silmäys alliansseissa onnistumiseen.

VERKOSTOIDU VIISAASTI *Ibarra & Hunter (2007) ja Cross & Thomas (2011)*

Johtajilla on usein kolme tapaa verkostoitua: operationaalinen, henkilökohtainen ja strateginen. Mitä verkoston rakentamisessa kannattaa ottaa huomioon?

OPERATIONAALINEN

Operationaalisen verkoston tarkoituksena on helpottaa työskentelyä. Tavoitteena on koordinoita ja rakentaa yhteistyötä sellaisten ihmisten kesken, joiden tulee tietää ja luottaa toisiinsa, jotta tehtävät saadaan hoidettua. Verkoston toimijat ovat etupäässä yrityksen omaa henkilöstöä. Jos keskitytään vain tällaiseen verkostoon, vaarana on, että panostetaan vain käsillä oleviin tehtäviin, eikä katsella uusia suuntia ja kehitystä.

HENKILÖKOHTAINEN

Tällainen verkosto edistää henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. Verkosto muodostuu yleensä suurimmaksi osaksi yrityksen ulkopuolisista kontakteista. Verkoston huomion tulisi olla sekä nykyisissä tehtävissä että tulevaisuuden visioinnissa.

STRATEGINEN

Strategisen verkoston tarkoituksena on avata silmiä uusille liiketoimintamahdollisuuksille ja sidosryhmille. Verkoston kautta voi arvioida tulevaisuudessa merkittäviksi oletettuja tekijöitä ja haasteita sekä saada sidosryhmät tukemaan entistä vahvemmin yritystä. Verkoston kontaktit tulevat sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Toiminnan fokus on tulevaisuudessa.

Verkostoitumisesta ei saa kaikkea irti, jos syntyy

- **vääränlainen rakenne:** jos keskitytään vain yrityksen virallisiin verkostoihin, eikä kiinnitetä tarpeeksi huomiota epävirallisiin verkostoihin tai muodostetaan niin paljon suhteita, että niiden hoitamiseen väsyä
- **vääränlaisia suhteita:** ollaan tekemisissä vain sellaisten tahojen kanssa, jotka keskittyvät turvallisiin, olemassa oleviin kompetensseihin, jolloin ei synny uusia kykyjä tai luotetaan liikaa neuvonantajiin, joilla on samanlainen näkemys (ja oletukset) kuin itsellä, jolloin päätöksen teon tueksi ei saada tarvittavaa tietopohjaa
- **vääränlaista käyttäytymistä:** muodostetaan pintapuolisia suhteita, kun luullaan, että isompi on parempi tai muutetaan omaa käyttäytymistä kulloisenkin verkostokumppanin mukaan

On todettu, että **hyvät suoriutujat** verkostoituvat sellaisten kanssa, jotka:

- tarjoavat uudenlaista tietoa tai asiantuntemusta
- omaavat vahvan aseman

- antavat rakentavaa kritiikkiä, haastavat päätöksiä ja saavat yrittämään tekemään paremmin

Tyytyväiset johtajat verkostoituvat sellaisten kanssa, jotka:

- tarjoavat henkilökohtaista tukea
 - lisäävät tunnetta tarkoituksesta ja arvosta
 - edistävät työn ja yksityiselämän tasapainoa
- Cross & Thomas (2011)*

Millainen on sinun nykyinen verkostosi ja miten sitä voisi kehittää? Pohdi seuraavia seikkoja:

NYKYINEN VERKOSTOSI: Ketä verkostoosi kuuluu yrityksen sisältä ja ulkopuolelta?

HYÖDYT: On tärkeää, että verkostosta on saatavilla monenlaisia hyötyjä. Arvioi ja jaottele suhteitasi seuraavien hyötyjen mukaan.

Tietoon perustuva hyöty:

Asemaan ja vaikutusvaltaan perustuva hyöty:

Henkilökohtaiseen kehittymiseen ja energisoitumiseen liittyvä hyöty:

Tarkoitusta ja arvon tunnetta lisäävät suhteet:

Työn ja yksityiselämän tasapainoa lisäävät suhteet:

LUOPUMINEN: Jotkin suhteet ottavat enemmän kuin antavat. Mistä suhteista voisit ottaa etäisyyttä?

MONIMUOTOISTA VERKOSTOASI: Mitkä kolme liiketoimintatavoitetta haluat saavuttaa? Ketkä voisivat auttaa sinua pääsemään näihin tavoitteisiin?

KAPITALISOI: Pelkästä suhteen olemassaolosta ei vielä ole paljon hyötyä, miten siis hyödynnät verkostoasi?

RAKENNA TOIMITTAJAVERKOSTOJA Liker & Choi (2004)

Toimittajasuhteet ovat tärkeitä, mutta usein myös haasteellisia. Alla vinkkejä toimittajaverkoston kehittämiseen.

YMMÄRRÄ, MITEN TOIMITTAJASI TOIMII

Tutustu toimittajan liiketoimintaan ja käy paikan päällä katsomassa, miten yrityksessä toimitaan. Kunnioita toimittajan kyvykkyyksiä ja sitoudu siihen, että menestytte yhdessä.

KÄÄNNÄ TOIMITTAJIEN VÄLINEN KILPAILU MAHDOLLISUUDEKSI

Osta komponentteja useammalta toimittajalta. Luo yhteensopivia tuotantofilosofioita ja järjestelmiä.

OHJAA TOIMITTAJIASI

Lähetä kuukausittaisia raportteja ydintoimittajillesi. Anna välitöntä ja jatkuvaa palautetta ja ota toimittajat mukaan ratkaisemaan ongelmia.

KEHITÄ TOIMITTAJIEN TEKNISIÄ KYVYKKYYKSIÄ

Ole mukana kehittämässä toimittajien ongelmien ratkaisu- ja innovointikykyjä. Kehitä yhteinen kieli.

JAA TIETOA PALJON, MUTTA VALIKOIVASTI

Sovi tietyt ajat, paikat ja agendat tapaamisille. Vaadi myös toimittajalta tiedon keruuta ja jakamista.

KEHITTYKÄÄ YHDESSÄ

Jaa hyviä käytänteitä toimittajien kanssa. Järjestäkää yhteistä koulutusta.

HYÖDYNNÄ VERKOSTOJA MYNNISSÄ Üstüner & Godes (2006)

Myyjillä on perinteisesti neljänlaisia verkostoja:

- 1 PROSPEKTIVERKOSTO**, joka muodostuu potentiaalisista asiakkaista.
- 2 ASIAKASVERKOSTO**, johon kuuluvat nykyiset asiakkaat.
- 3 MARKKINAVERKOSTO**, joka koostuu mm. ex-kollegoista ja toimialaihmisistä.
- 4 YRITYKSEN SISÄINEN VERKOSTO**, joka sisältää yrityksen henkilökunnan.

Verkoston hyödyntämiseen myynnissä voi ottaa myös toisenlaisen näkökannan. Millaisia henkilöitä tarvitaan myynnin eri vaiheissa?

Networking sisältää osan **work**.
Verkostoituminen vaatii siis työtä.

- 1) Laita asenne kuntoon.
- 2) Jos ensikontakti tuntuu vaikealta, etsi yhteisiä intressejä myös työelämän ulkopuolelta.
- 3) Varaa verkostoitumiselle aikaa.
- 4) Hyödynnä verkostoasi, äläkä vain kerää yhteystietoja.
- 5) Ole kärsivällinen, sillä verkostosta saadun hyödyn realisoituminen voi viedä aikaa.

Ibarra & Hunter (2007)

PROSPEKTIEN TUNNISTAMINEN: Verkot on levitettävä laajalle, joten tarvitaan henkilöitä, joilla on paljon kontakteja moniin eri tahoihin. Tällöin syntyy paljon epäsuoria kontakteja. **Keitä tällaisia henkilöitä sinun verkostossasi on tai keihin sinun kannattaisi tutustua?**

OSTOPROSESSI: Alkuperäisten kontaktien lisäksi on myös luotava suhteita muihin henkilöihin prospektiorganisaatiossa. **Ketkä henkilöt ovat avainasemassa sinun asiasi eteenpäin viemisessä (ks. myös s. 48)?**

RATKAISUN KEHITTÄMINEN: Parhaan mahdollisen ratkaisun kehittämiseksi tarvitaan monipuolista asiantuntemusta sekä asiakkaan että sinun yrityksesi. **Keitä henkilöitä tällaiseen verkostoon pitäisi kuulua ja miten toiminta järjestetään, jotta asiantuntemuksen jakaminen on tehokasta?**

KLOUSAAMINEN: Referenssit lisäävät luottamusta siihen, että tehty ratkaisu on oikea. **Keitä asiakkaita tai muita asiantuntijoita sinä voit käyttää referenssinä?**

KEHITÄ ALLIANSSIEJA *Hughes & Weiss (2007)*

Alliansseja muodostetaan aikaisempaa enemmän ja jopa kolmannes monien yritysten liikevaihdosta ja arvosta syntyy näiden allianssien kautta. Silti 60-70 % prosenttia alliansseista epäonnistuu. Miten alliansseja voisi kehittää toimivimmiksi?

KIINNITTÄKÄÄ HUOMIO YHDESSÄ TYÖSKENTELYYN

Usein suurin huomio kiinnitetään liiketoimintasuunnitelmaan ja sen toteutukseen. Vähemmälle huomiolle jää se, miten käytännössä työskennellään yhdessä.

Epäonnistumiset liittyvät monesti siihen, että luottamus, kommunikaatio ja ristiriitojen ratkaisu ontuvat. Alliansseissa ihmisten olisi kyettävä työskentelemään aivan kuin oltaisiin yhtä yritystä. On siis tiedettävä, miten toisessa yrityksessä toimitaan, miten siellä tehdään päätöksiä sekä jaetaan resursseja ja tietoa. On tunnettava organisaation rakenne, toimintatavat, kulttuuri ja normit.

Yhdessä ratkaistava: Kuka tekee mitäkin asiaa koskevat päätökset? Ketä on konsultoitava? Mitkä päätökset vaativat erikseen johdon hyväksynnän?

SEURATKAA KEHITTYMISTÄ

Allianssit vaativat paljon investointeja, joiden tulokset voivat realisoitua vasta pitkän ajan kuluttua. On siis hyvä mitata tulosten lisäksi myös etenemistä.

Yhdessä ratkaistava: Miten voisitte seurata ja mitata muun muassa tiedon jakamista, uusien ideoiden syntymistä ja päätöksenteon nopeutta?

LUOKAA EROAVUUKSISTA LISÄARVOA

Sen sijaan, että eroavuuksista tehtäisiin ongelmia, joista olisi päästävä eroon, niitä kannattaa tarkastella vahvuuksina ja mahdollisuuksina luoda lisäarvoa.

Yhdessä ratkaistava: Mitkä ovat kummankin osapuolen vahvuuksia? Miten yhteistä toimintaa voidaan kehittää erilaisten vahvuuksien kautta?

PANOSTAKAA AITON YHTEISTYÖHÖN

Virallisten yhteistyöelinten lisäksi kannattaa panostaa myös muuhun yhteistyöhön. Aito yhteistyö edesauttaa tiedon jakamista ja ongelmien ratkomista, kun jonkin mennessä vikaan ei heti syyllistetä, vaan kysytään asiallisesti, mitä tapahtui.

Yhdessä ratkaistava: Miten voisitte kannustaa aidon yhteistyön syntymistä?

HOITAKAA MYÖS SISÄISIÄ SUHTEITA

Ei riitä, että keskitetään huomio vain allianssisuhteen toimivuuteen, on myös pidettävä huoli, että vuorovaikutus oman yrityksen sisällä toimii.

Ratkaistava: Miten pidetään huolta sisäisten suhteiden ja vuorovaikutuksen toimivuudesta?

LUE LISÄÄ:

Cross, R. & Thomas, R. (2011) A Smarter Way to Network, Harvard Business Review, 89(7/8), 149-153.

Hughes, J. & Weiss, J. (2007) Simple Rules for Making Alliances Work, Harvard Business Review, 85(11), 122-131.

Ibarra, H. & Hunter, M. (2007) How Leaders Create and Use Networks, Harvard Business Review, 85(1), 40-47.

Liker, J.K. & Choi, T.Y. (2004) Building Deep Supplier Relationships, Harvard Business Review, 82(12), 104-113.

Üstüner, T. & Godes, D. (2006) Better Sales Networks, Harvard Business Review, (84(7/8), 102-112.

Lisää työkaluja verkoston kehittämiseen löytyy sivulta: www2.vtt.fi/proj/verka.

Sivulta pääset lataamaan muun muassa **Palveluverkoston kehittämisen työkirjan** sekä tekemään yritystäsi koskevan **Verkoston pikatestin**.