

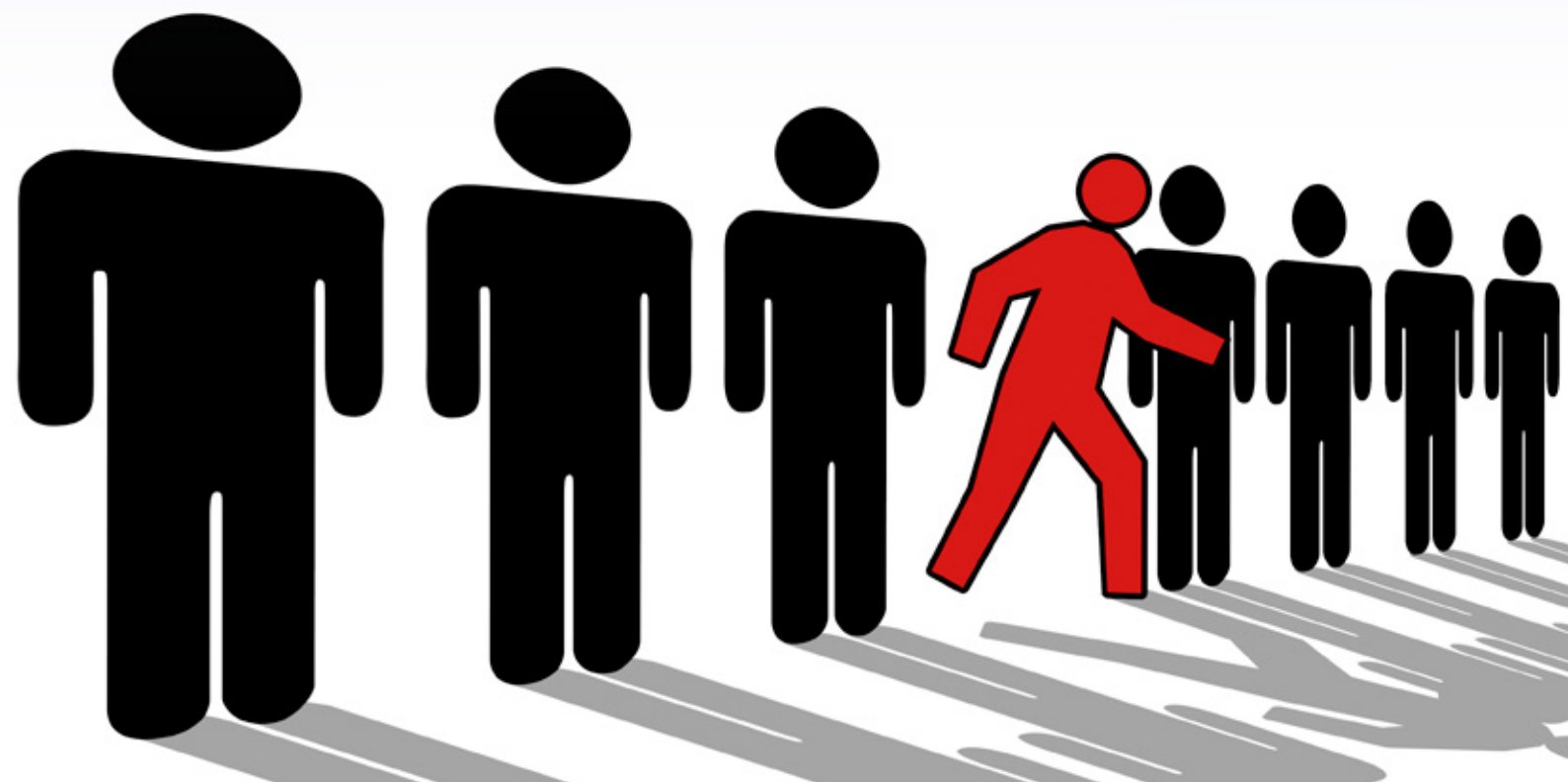
FOCUSTA

Selvitys

palveluiden

kaupallistamisesta

2007



Palvelumyynti - uskallusta luvata?

Palveluiden myynti vaatii aivan erilaista osaamista kuin perinteinen tuotemyynti. Tuotteet voivat olla hyvin samankaltaisia, mutta palveluiden avulla voidaan räätälöidä täysin yksilöllistä tarjoomaa asiakkaille. Ei siis ihme, että palveluistamisesta ja tuotteistamisesta puhutaan paljon. Mutta mistä johtuu, että ne eivät tunnu kääntyvän automaattisesti myynniksi? Mitä tekevät ne, joilla kauppa käy?

Focusta Oy selvitti suomalaisten yritysten palvelubisnestä myynnin näkökulmasta. Haastattelimme 64:ää eri alojen johtajaa selvittääksemme palveluiden myynnin haasteita. Selvityksen tarkoitus oli kerätä tilastotietoa siitä, miten yritykset myyvät palveluita ja millaisia ongelmakohtia palveluiden myymiseen liittyy.

Haastatteluun osallistuneista yrityksistä 97 prosentin mukaan palvelumyynnin kasvu on yritykselle tärkeää. Lisäksi selvitykseen osallistujista 44 prosenttia sanoi, että palvelumyynnin tulisi kasvaa yli 50 prosenttia vuoteen 2010 mennessä.

Käytännön toimet kuitenkin puhuvat karua kieltään. Selvityksen perusteella palveluiden myynti yrityksissä on käytännössä heitteillä; palvelumyyntiä ei liiemmin mitata tai seurata ja palveluiden kuvauksetkin ovat heikoilla kantimilla.

Epäkohtina selvityksessä esiin nousivat muun muassa vastuuhenkilöiden puute, myynnin roolin epäselvyys, palveluiden dokumentoinnin puutteellisuus ja suurpiirteisyys kannattavuuden seurannassa. Yksinkertaistettuna, palvelubisnes hukkuu muun liiketoiminnan joukkoon.

Tavoitteita ja ymmärrystä on, muuta käytännön toimissa on vielä paljon petrattavaa. Olisiko jo aika jättää korulauseet vähemmälle ja keskittyä itse tekemiseen?

Petteri Laine
Toimitusjohtaja, Focusta Oy



Sisällysluettelo

Palveluiden kasvulla on kovat odotukset	4
Palvelutuotteita on vähän	5
Palveluiden tulosseuranta vaikeata	6
Palveluiden omistajat kateissa	9
Päällekkäisiä vastuita myynnissä	10
Palvelut eivät näy järjestelmissä	11
Tuotteita ja palveluita myydään erikseen	11
Yhteenveto ja johtopäätöksiä	13
Faktoja selvityksestä	14
LIITE 1 Sanasto	15

Paljon puhetta..

- Odotukset palveluiden kasvulta yli 50 prosenttia vuoteen 2010 mennessä (44 % vastaajista)
- Palvelumyyntiä mitataan liikevaihdolla (81 %)
- Palveluiden kuvaaminen tärkeää (75 %)

.. vähän tekoja

- Palvelumyynnin vastuut eivät ole selvillä
- Palveluiden katetta ei seurata säännöllisesti (75 % vastaajista)
- Palveluita ja tuotteita myydään erillään (50 %)
- Palvelutuotteita ei myydä jälleenmyyjien avulla (90 %)
- Palvelutuotteita ei kirjata tietojärjestelmiin (42 %)
- Lähes kaikki vastaajat jossain määrin laiminlyöneet palveluiden kuvaamista

Palveluiden kasvulla kovat odotukset

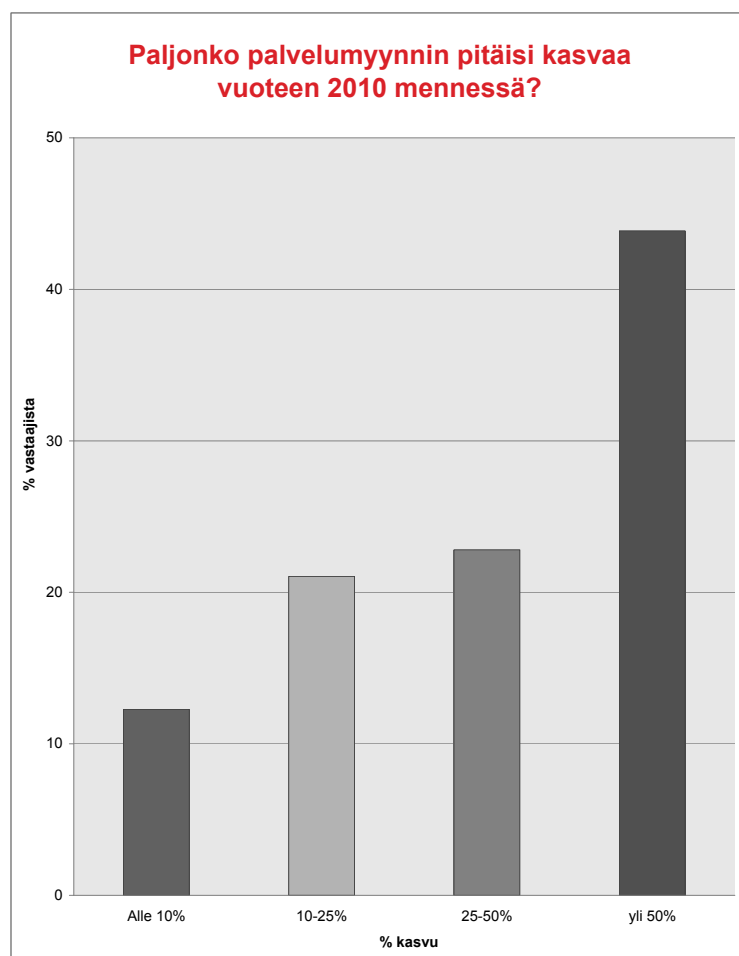
Kun haastateltavilta kysyttiin, onko palvelumyynnin kasvu tärkeää, 97 % vastasi ”kyllä”. Vain kaksi vastaajaa 64:stä kertoi palvelumyynnin kasvun olevan merkitykseltään vähäistä. Vastaajat kertoivat, että palveluiden kasvu on tärkeä tekijä tulevaisuuden menestymisen kannalta ja että palveluiden myynnin kasvattamiseen tulee panostaa. Lisäksi vastaajista 44 prosenttia oli sitä mieltä, että palvelumyynnin tulisi kasvaa vuoteen 2010 mennessä yli 50 prosenttia nykyisestä. Suurimmat kasvuodotukset olivat yli viisinkertaiset nykyiseen tilanteeseen verrattuna.

Johtopäätöksiä

Palvelumyynnin kehittyminen on tärkeää myös kansantaloudellisesti. Talouskasvun perusedellytys on myynnin lisääminen paitsi tuotteissa, myös palveluissa. Vain myymällä enemmän uusille ja nykyisille asiakkaille varmistetaan terve kasvu. Palvelubisnes on elintärkeää Suomen kaltaiselle taloudelle. Palvelumyynti on siis iso kansallinen kysymys ja Focustan selvityksen mukaan yritykset ovat sen ymmärtäneet.

”Tuloksen tekeminen on kuitenkin tärkeintä”

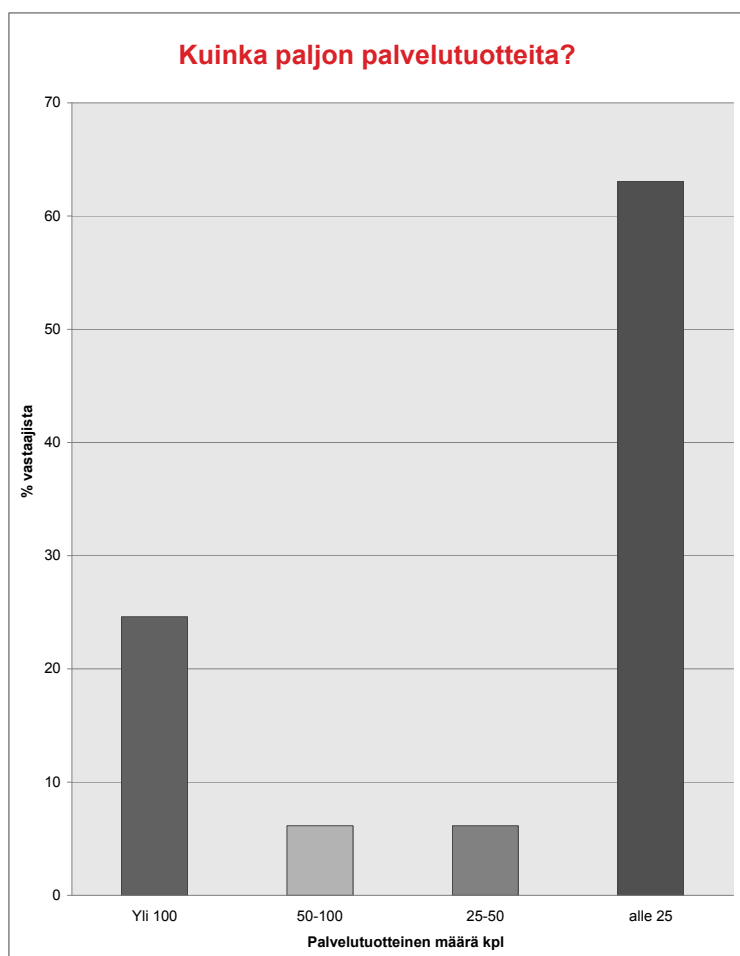
Kommentti selvitykseen osallistuneelta



Taulukko 1: Vastaajat odottavat palvelumyynnin kasvavan reilusti.

Palvelutuotteita on vähän

Selvityksessä havaittiin, että valtaosalla siihen osallistuneista yrityksistä on lukumääräisesti vähän palvelutuotteita. Yrityksistä 63 prosenttia kertoi palvelutuotteita olevan alle 25 kappaletta. Kuitenkin niillä selvitykseen osallistuneilla yrityksillä, joiden palvelubisnes on jo nyt suurta, palvelutuotteiden määrä oli yli 100. Selvityksessä ei käynyt ilmi se, kuinka laajoja palvelut olivat. Palvelutuotteeksi luokittelun edellytyksenä oli, että palvelutuote oli kuvattu tai se kyettiin kuvaamaan asiakkaalle yksiselitteisesti.



Taulukko 2: Palvelutuotteiden kappalemäärät ovat suhteellisen pieniä.

Johtopäätöksiä

Vaikka palvelumyynnin kasvutavoite koettiin yrityksissä tärkeäksi, palveluiden määrä on melko maltillinen. Selvityksessä ei käynyt ilmi, aiotanko kasvutavoitteet toteuttaa nykyisellä tarjoomalla, vai onko palvelutuotteiden määrää tarkoitus lisätä.

Teollisten yritysten palvelut ovat usein valmistettavaa tuotetta tai teknologiaa tukevia palveluita, joita ovat esimerkiksi huolto, ylläpito, korjaus, kuljetus ja asennus. Kyky luoda tulevaisuuden palveluinnovaatioita näyttää melko laimealta. Jos yritykset haluavat saavuttaa kasvutavoitteensa, niiden pitää kasvattaa merkittävästi nykyisten palvelutuotteiden volyymiä tai lanseerata nopeasti uusia palvelutuotteita.

”Tuote- ja palveluyhdistelmiä on lähes pari tuhatta”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Palveluiden tulosseuranta vaikeaa

Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet sanoivat, että palvelun menestystä mitataan myynnistä tulevalle liikevaihdolla. Reilusti alle puolet mainitsi, että menestymisen edellytys on palveluiden kannattavuus, joskin kannattavuutta mitataan koko yrityksen tasolla. Vain muutama vastaaja kertoi, että mittarina on myös palvelutuotteiden lukumäärä tai palvelua ostavien asiakkaiden lukumäärä. Vastaajista 83,3 prosenttia kertoi että palvelumyynti on heillä osa koko yrityksen tulostavoitetta.

Käytetyt mittarit

Keskeisimpiä palveluiden menestyksen mittareita vastaajien mielestä olivat:

- Myynti (81 % vastaajista)
- Asiakastyytyväisyys (36 %)
- Kate (25 %)
- Henkilöstön tyytyväisyys (20 %)
- Asiakkaiden pysyvyys (20 %)

Johtopäätöksiä

Jos palvelumyyntiä katsotaan vain yleisellä tasolla, yksittäisten palveluiden kannattavuuden tai tuloksen seuranta on vaikeaa. Tulokset ikään kuin hukkuvat isoon pataan. Tällöin huomio keskittyy ainoastaan kokonaistulokseen, ei erikseen palvelubisnekseen. Palvelun kannattavuutta tulisi seurata myös netto-katteella, ei vain myynnin määrällä.

Puutteellinen seuranta kertoo siitä, että palveluja myydään tavan vuoksi: siksi että muutkin tekevät nykyään niin. Palvelumyynti ei ilmeisesti ole kaikille yrityksille vielä vakavasti otettavaa liiketoimintaa. Vain 25 prosenttia mainitsi yrityksen seuraavan säännöllisesti palveluiden kannattavuutta.

”Palveluiden menestystä mittaamme asiakastyytyväisyydellä ja laadullisilla mittareilla”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Epämääräisiä kuvauksia

Vastaajien mielestä palveluiden selkeä kuvaaminen ja dokumentointi ovat onnistuneen myynnin perusedellytyksiä. Myynnin on tiedettävä, mitä myydään. Asiakkaan on tiedettävä, mitä hän ostaessaan saa ja mitä häneltä milloinkin edellytetään.

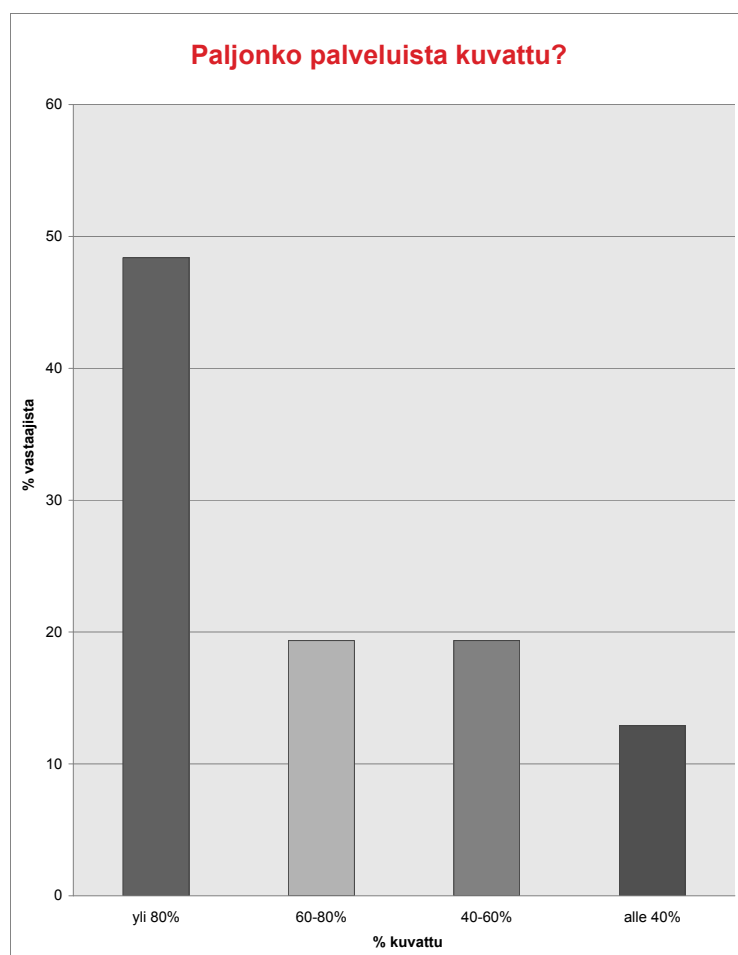
75 prosenttia yrityksistä pitää palveluiden kuvaamista todella tärkeänä. Kuitenkin samanaikaisesti kolmannes yrityksistä on jossain määrin laiminlyönyt tämän alueen, sillä niiden palveluista on kuvattu enintään 60 prosenttia.

Vastaajien mielestä on myös tärkeää, että palvelukuvaukset noudattavat yhdenmukaista linjaa termeissä ja käsitteissä. Kuvaaminen on tärkeää paitsi asiakkaalle ja myyjälle, myös sille, jonka tehtävä on palvelun toimittaminen. Mikäli palvelu toimitetaan jokaisen myynnin jälkeen eri tavalla - eli tehdään eri asioita - ei palveluiden kehityksellä ole vakaata pohjaa.

Vaikka kuvausten tarve on ilmeinen, vain hieman alle puolet vastaajista kertoi, että nykyisistä palveluista lähes kaikki (yli 80 prosenttia) on kuvattu. Vastaajat myös mieltävät hoidetuiksi sellaisetkin palvelukuvaukset, joissa on puutteita tai epätarkkuuksia. Vastaajista loputkin kokevat kuvaamisen todella tärkeäksi, vaikka eivät ole tehneet kuvauksia läheskään kaikista palveluistaan.

Johtopäätöksiä

Palvelun kuvaus on palvelubisneksen peruskomponentti. Myyjän on tiedettävä, mitä asiakkaalle voi luvata. Palvelun toimittajan on tiedettävä, mitä tulee toimittaa. Useat vastaajat sanoivat, että myyjät lupaavat usein liikaa, koska heillä ei ole tarkkaa tietoa palvelun sisällöstä. Yhtenäinen palvelukuvaus asiakkaalle, palvelutuotannolle ja myynnille vakioi laadun ja helpottaa yrityksen sisäistä versionhallintaa palveluiden kehittyessä.



Taulukko 3: Kuvatut palvelut prosentteina.

Asiakastyytymättömyys lisääntyy

Haastatelluista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että kuvauksen puuttuminen tai niiden epäselvyys aiheuttaa vakavia ongelmia. Vastaajien mukaan palveluiden puutteelliset kuvaukset aiheuttavat seuraavia ongelmia:

- Kaikki myyjät eivät tiedä, mitä heidän tulisi myydä.
- Asiakashyötyjen kuvaaminen jää epäselväksi.
- Asiakkaalle luvataan liikaa tai jotain, mitä organisaatio ei osaa toimittaa.
- Syntyy epäselvyyksiä toimituksessa, resursoinnissa ja logistiikassa.
- Palvelun laatu vaihtelee liikaa.
- Turha työ ja kustannukset lisääntyvät väärinkäsitysten takia.
- Palveluiden hinnoittelu ei ole kohdallaan.
- Asiakassuhteista tulee katkonaisia ja asiakkaan on helppompaa vaihtaa toimittajaa.
- Palvelumyynnin seuraaminen, tavoitteiden asettaminen ja ennustaminen on vaikeaa.

”Palvelukuvausten epäselvyydet heijastuvat niin toimituksiin, resursointiin kuin logistiikkaankin, mikä aiheuttaa närää asiakkaissa.”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Johtopäätöksiä

Yhdenmukaiset palveluiden kuvaukset selkeyttävät kaikkien palvelutapahtumaan osallistuvien vastuuta ja velvollisuuksia. Kuvausten tekeminen ja niiden ylläpito ovat palvelukehityksen kulmakiviä. Ilman niitä ei ole systemaattista palvelukehitystä eikä selkeää myynnin ja tuotannon vastuuta.

Näin vastaajat kommentoivat puutteellisten palvelukuvausten seurauksia:

- Palvelu vaihtelee, asiakkaalle luvataan liikoa.
- Kuvaukset eivät ole tarpeeksi tarkkoja, myyjät eivät tiedä mitä myyvät.
- Ei osata hinnoitella.
- Palveluita ei mitata samalla raamilla.
- Tuotteista tulee tehottomia, myynti on heikkoa.
- Myynti aloittaa asiakkaan kanssa aina alusta, mikä johtaa liialliseen räätelöimiseen.
- Syntyy laatukuilu, asiakas ei ole tyytyväinen.
- Ongelmat eivät ole koko talon tiedossa, vain pieni osa tietää.
- Myynti on satunnaista.
- Tulee sekaannuksia odotuksissa ja toteutuksissa.
- Asiakas voi vaatia muuta kuin mihin ollaan valmiita.
- On vaikea viestiä, asiakas ei voi ostaa.
- Ei pystytä tavoitteelliseen työhön.
- Ei saada kaikkea laskutettua.
- Myyntitilanteissa ei tiedetä mitä tarjota.
- On hinnoitteluongelmia.
- Myyminen on vaikeaa uusien asiakkaiden kanssa.
- Esiintyy toimitusepäselvyyksiä, tehottomuutta logistiikassa ja kaksinkertaista työtä.
- Tuoteviesti asiakkaalle ei ole selkeä, on turhan paljon tapoja myydä.

Palveluiden omistajat kateissa

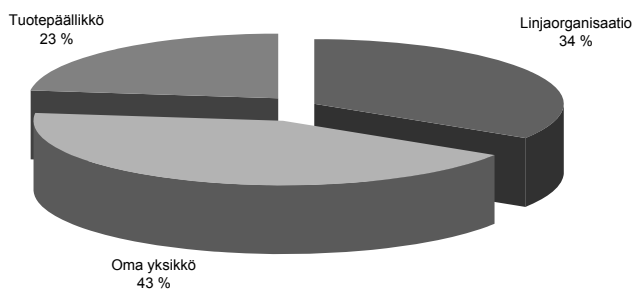
Vain viidenneksellä haastatteluun osallistuneista yrityksistä on palvelumyynnillä selkeä vastuuhenkilö, kuten tuotepäällikkö. Selvitykseen vastaajista lähes puolet (43 prosenttia) ilmoitti, että palveluista vastaa palveluyksikkö. Noin kolmannes sanoi, että linjaorganisaatio vastaa palveluista kaiken muun tarjoaman kanssa.

Johtopäätöksiä

Vastuuhenkilö omistaa palvelutuotteen. Palvelutuotteen omistaja vastaa palvelukonseptista ja sen kehittämisestä. Vastuu markkinoinnista, myynnistä, tuotannosta ja tuotekehityksestä jakautuu organisaatiomallin mukaisesti.

Palveluiden kehityksessä omistamisen vastuu on tärkeä asia, koska ilman sitä kehittäminen jää muun toiminnan jalkoihin.

Kuka vastaa palvelusta?



Taulukko 4: Palveluvastaavat.

”Myynti ja tuotanto vastaa palveluista erikseen.”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Päällekkäisiä vastuita myynnissä

Vastaajista 62 prosenttia sanoi, että palveluiden myynnin sujumisesta vastaa myyntiorganisaatio. Lisäksi 31 prosenttia ilmoitti, että palveluorganisaatio vastaa palveluiden myyntituloksesta. Jälleenmyyjillä oleva palveluiden myyntivastuu on vähäinen, sillä vain 7 prosenttia vastaajista kertoi jälleenmyyntikumppanin huolehtivan heidän palvelutuotteidensa myyntituloksesta.

Vastaajista 64 prosenttia kertoi, että palveluita eivät voi myydä muut kuin oma organisaatio. Silti 36 prosenttia vastaajista sanoi, että partnerit myyvät heidän palveluitaan. Kaikki ne selvitykseen osallistuneet yritykset, jotka kertoivat kumppaneiden myyvän heidän palveluitaan, toimivat kansainvälisillä markkinoilla.

Selvityksen mukaan kolmasosalla vastaajista palveluiden myynti on jakautunut useamman kuin yhden organisaation vastuulle.

Haastateltavat kertoivat, miksi palvelutuotteita eivät myy muut kuin organisaatio itse:

- Palvelutuotteet ovat monimutkaisia, joten on helpompi vastata itse.
- Oma myyntiorganisaatio on riittävän kattava.
- Myyntivastuu pidetään strategian mukaisesti itsellä.
- Oman myyntiorganisaation palvelumyynti on historiallinen toimintaperiaate.
- Suhde asiakkaan kanssa on liian luottamuksellinen, jotta palvelua voisi myydä joku muu.

”Meidän palvelumme ovat liian vaikeasti kuvattavia ulkopuolisille myyjille.”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Johtopäätöksiä

Jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu. Palveluiden myymisen vastuun tulisi olla yksinomaan myyntiorganisaatiolla, joka vastaa muutenkin asiakkuuksista. Palveluorganisaation taas tulisi vastata palvelun kehittämisestä edelleen ja myynnin tukemisesta. Asiakkaat tuskin arvostavat sitä, että samaa palvelua käy kauppaamassa usea taho samasta yrityksestä.

Palveluiden myynnin siirtäminen kumppaneiden vastuulle on haasteellista. Palvelun myyminen ja toimittaminen vaativat aina ihmistyötä ja paikallistuntemusta. Paikalliset olosuhteet, kulttuuri ja osaaminen vaikuttavat oleellisesti palvelun myyntiin.

Selvityksen perusteella voidaan päätellä, että monet yritykset antavat paikallisen organisaation, oli se sitten konserniin kuuluva tai ei, vastata paikallisten palveluiden kehittämisestä ja myymisestä. Vain muutama yritys kertoi kehittävänsä kansainvälisiä palvelukonsepteja, joiden myynnistä he vastaavat itse. Vaikka palvelubisnes on paikallista, konsepteja voidaan kehittää ja ohjata kansainvälisesti.



Taulukko 5: Palveluiden myynnistä vastaavat.

Palvelut eivät näy järjestelmissä

Selvitykseen osallistuneista yrityksistä 42 prosenttia ei ole dokumentoinut palvelutuotteita tietojärjestelmiin. Ne, jotka hyödyntävät tietojärjestelmiä palvelutuotteissaan, toimivat näin voidakseen seurata paremmin tuotannon resursointia ja kannattavuutta. Yritysten järjestelmät ovat hyvin kirjavia. Palvelutuotteita on kirjattu esimerkiksi toiminnanohjaus-, tuotannonohjaus-, asiakas- ja kunnossapitojärjestelmiin sekä omatekoisiin järjestelmiin.

” Meillä järjestelmillä hallinnoidaan palvelun tuottamista, toisin sanoen resursointia”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Tuotteita ja palveluita myydään erikseen

Yli puolet (57 prosenttia) selvitykseen vastanneista yrityksistä myy palveluitaan itsenäisinä, erillään tuotemyynnistä. Loput vastaajista myyvät palveluita osana suurempaa kokonaisuutta, paketeissa ja huoltopalvelun yhteydessä.

Selvitykseen osallistuneista 34 prosenttia myi palveluita sekä itsenäisinä että osana tuotteita erityisesti suurimmille asiakkailleen.

Johtopäätöksiä

Järjestelmiä kyllä on, mutta palveluiden kuvaaminen automaattisiin järjestelmiin koetaan yrityksissä vaikeaksi. Palvelut kun ovat usein kertaluonteisia. Kuvaaminen on mahdollista, mutta se vaati kurinalaisuutta ja systemaattisuutta. Ostajan ja myyjän prosessien on kohdattava saumattomasti. Palvelua ei voi ostaa varastoon, joten myyjän on ymmärrettävä, milloin palvelua kannattaa asiakkaalle tarjota ja milloin ei. Myyjän tulee tietää se hetki, jolloin potentiaalinen ostaja on herkimmillään.

Selvityksen mukaan asiakkaiden otollisin hetki ostaa palvelua on joko heti myyntivaiheen alussa tai myöhemmin, kun siihen asiakkaan puolelta avautuu sopiva tilaisuus.

Erään tuotteen ja palveluita myyvän yrityksen edustaja kertoi, että perinteinen ”after sales” -termi on harhaanjohtava, koska se ohjaa automaattisesti ostajan miettimään palvelua vasta tulevaisuudessa.

Samoin kävi ilmi, että monelle asiakkaalle takuu on yhtä kuin palvelu. Asiakkaat ajattelevat, että kun tuotteessa on takuu, palvelua ei tarvita.

Miten palvelukuvauksia käytetään?

Selvitykseen osallistuneista yrityksistä 48 prosenttia kertoi, että palveluista on kuvattu yli 80 prosenttia. Lisäksi 19 prosenttia yrityksistä kertoi kuvanneensa 60 - 80 prosenttia palveluistaan. Valtaosalla yrityksistä palvelukuvaukset ovat siis päällisin puolin kunnossa. Vain 13 prosenttia yrityksistä kertoi, että palveluista on kuvattu alle 40 prosenttia.

Kuitenkin nekin yritykset, joiden palveluista oli kuvattu yli 80 prosenttia, eivät välttämättä osanneet sanoa, käytetäänkö kuvauksia vai ei. Osa vastaajista seurasi käyttöä erilaisin tavoin. Keskeisiä mittareita käytön seuraamiseen olivat muiden muassa asiakastyytyväisyys, toteutunut myynti sekä jokapäiväisen työn havainnointi.

Vastaajien mukaan palvelukuvauksia käytetään myyntiin, markkinointiin, sopimusten liitteeksi, koulutukseen, sisäiseen tiedotukseen, asiakaskommunikointiin ja ylipäänsä operatiiviseen toimintaan.

Versioita joka lähtöön

Puolet vastaajista sanoi, että palveluista on erilliset kuvaukset asiakkaalle ja omalle organisaatiolle. Useimmiten asiakkaalle tehdyt kuvaukset oli tehty markkinointimielessä. Omalle myynnille tarkoitetut kuvaukset olivat yksityiskohdittaan tarkempia.

Johtopäätöksiä

Lähes kaikki vastaajat sanoivat, että palveluiden kuvaaminen on tärkeää. Palveluiden kuvaaminen yrityksissä onkin määrällisesti melko hyvällä tasolla, mutta laatu vaihtelee suuresti. Tämä käy ilmi haastateltujen subjektiivisista kommentteista.

Markkinointiteksti ei kuulu palvelukuvauksiin. Kuten aiemmin on todettu, palvelukuvaus on verrattavissa tuoteselosteeseen. Se kertoo, mitä palvelu sisältää ja mitä se ei sisällä.

Palvelukuvausten versioiden hallinta aiheuttaa myös paljon lisätyötä niille, jotka vastaavat palvelusta.

Asiakkaan luottamus on erityisen tärkeää palvelubisneksen näkökulmasta.

”Palvelukuvausten käyttöä ei mitata, perustuu käytännön havaintoihin.”

Kommentti selvitykseen osallistuneelta

Yhteenveto ja johtopäätöksiä

Tekemällä oppii

Yritys voi saavuttaa tavoitteensa vain investoimalla ja tekemällä. Ei toivomalla. Palvelukonseptin suunnitteluakin tärkeämpää on tekeminen. Vain tekemisen ja kokeilujen jälkeen voi kehittää palvelua paremmaksi. Omaksi iloksi kehitetyt palvelukonseptit ja tuotteistusprojektit ovat mukavia ja opettavia kokemuksia, mutta ne eivät tuo rahaa.

Pienet riskit

Palvelubisnes vaatii vähemmän pääomaa kuin tuotanto ja valmistus. Taloudelliset riskit ovat paljon pienempiä. Palvelu voidaan aina lopettaa, jos sitä ei kukaan osta tai se osoittautuu kannattamattomaksi.

Myyjän vaativa rooli

Myyjän on tunnettava asiakkaan arkipäivä perinpohjaisesti. Palvelun ostamisen pitää olla asiakkaalle helppoa. Myynnin pitää osata myydä abstrakteja kokonaisuuksia. Asiakkaat osaavat ostaa ja tietävät usein hyvin tarkkaan, mitä ostavat ja miksi. Heillä on vahva näkemys myös omasta osaamisestaan.

Selvitykseen vastaajat kertoivat, että palvelubisneksen kehittäminen on työlästä. Vaatii pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta kehittää, visioita ja investoita, vaikka vastoinkäymisiä tuleekin. Menestyksen seuraaminen on tärkeää, jotta kehitystä voidaan suunnata oikein.

Menestyminen palvelubisneksessä vaatii asiakkaan arjen syvällistä ymmärtämistä. Lisäksi tarvitaan kärsivällisyyttä ja kykyä johtaa epäonnistumisia. Tämä edellyttää johdon ja ennen kaikkea omistajien sitoutumista ja näkemystä. Vastaajien mukaan palvelubisnes vaatii myös joskus rohkeutta astua kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden tontille.

Asiakkaan tontille astuminen vaatii tarkkuutta, ja onnistunut yhteistyö perustuu luottamuksellisiin suhteisiin ja läpinäkyvyyteen. Kaikille asiakkaille ei kannata väkisin tyrkyttää palvelua. Lisäksi palvelutoiminta on yleensä

paikallista. Tämä voi ohjata yrityksiä yritysostoihin, joilla ne voivat kasvattaa osaamispääomaansa.

Hinnoittelu pullonkaulana

Useat selvitykseen vastaajat kertoivat, että hinnoittelun perusteena on palvelun tuoma arvo asiakkaalle. Silti monia ohjaa perinteisempi kustannusperusteinen hinnoittelu. Kustannuslaskenta on edelleen vallalla teollisuudessa ja se vaikuttaa myös palvelukonseptien katteen määrittämiseen. Palvelutuotteen hinta tulisi kuitenkin perustella sen luoman arvon mukaan.

Palvelulupauksen lunastaminen

Palvelun monistamisen ongelmana on sen ainutkertaisuus. Kun asiakas ostaa palvelua, myyjä luo hänelle tietyn mielikuvan palvelun sisällöstä. Varsinainen palvelulupauksen mittaaminen tapahtuu, kun asiakas saa ostamansa palvelun. Palvelutapahtumassa asiakkaan odotuksen ja toimittajan toimituskyvyn on kohdattava.

Tiedon hyödyntäminen avainasemassa

Palvelun kehittäminen edellyttää paljon tietoa asiakkaasta. Palvelustrategiaan tarvitaan paljon tietoa, vähän oletuksia. Tieto tulee asiakkailta, mieluiten usealta. Tietoa tarvitaan asiakkaan tavoitteista, bisnesympäristöstä, nykytilanteesta sekä osaamisesta ja henkilöistä.

Kova työ palkitsee

Onnistuessaan palveluliiketoiminta on erittäin kannattavaa ja huomattavasti vähemmän herkkää suhdanteiden vaihteluille kuin perinteinen tuotebisnes. Se on myös keino erottautua kilpailijoista. Hyvä esimerkki onnistuneen palveluliiketoiminnan kehittämisestä on suomalainen Kone Oyj, jonka liikevaihdosta yli 60 prosenttia tulee palveluista.

Tulevaisuuden kasvuyritykset panostavat palveluihin. Olipa kasvustrategia sitten orgaanista tai yritysostoihin perustuvaa, jatkuva dialogi asiakkaan kanssa on menestymisen edellytys.

Faktoja selvityksestä

Selvityksen laatija

Focusta Oy
Keilasatama 3
02150 Espoo
www.focusta.fi
puhelin (09) 2510 7777

Yhteyshenkilö

Petteri Laine
puhelin 050 322 9107
petteri.laine@focusta.fi

Selvityksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä miten yritykset myyvät palveluita ja millaisia ongelmakohtia palveluiden kaupallistamiseen ja myymiseen liittyy.

Haastatteluajankohta

Huhti-toukokuu 2007.

Haastattelumenetelmä

Henkilökohtainen haastattelu, kesto noin 30 minuuttia. Haastattelu sisälsi monivalintakysymyksiä sekä avoimia ja suljettuja kysymyksiä.

Haastateltavat

Haastateltavien nimet ja yritykset on sovittu pidettäväksi luottamuksellisena tietona.

Selvitykseen osallistui 64 yritystä useilta eri toimialoilta, lähinnä teollisuudesta. Mukana oli muiden muassa ICT-alan, rahoituksen ja energia-alan yrityksiä. Kohteena olleista yrityksistä noin puolet kuului 100 suurimman suomalaisyrityksen joukkoon. Haastatelluista johtajista noin 70 prosenttia työskenteli pörssiyrityksissä.

Noin puolet osallistujista oli teollisuusyrityksiä, joiden yleisin palvelumuoto on laitteiden korjaus, asennus ja huolto. Seuraavaksi eniten oli ICT-palveluiden tuottajia, joita oli noin 40 prosenttia vastaajista. Näiden yritysten palvelutuotteita ovat käyttöpalvelut, ylläpitopalvelut, konsultointi ja asiantuntijapalvelut. Loput osallistujista olivat asiantuntijapalveluita tuottavia organisaatioita.

Sanastoa

Palvelu	Kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Tästä tehdään yleensä sopimus, jossa sovi- taan, mitä palvelu sisältää ja mitä ei. Palvelun suorittamista seurataan yhteisin mittarein.
Palvelutuote	Tuotteistettu paketti, jossa palvelulla on nimi ja hinta. Se voi olla standardoitu tai räätälöity. Tärkeintä on, että sen sisältö on kuvattu.
Palvelukonsepti	Tapa myydä asiakkaalle palvelukokonaisuuksia tai palvelutuotteita.
Palvelutarjooma	Luettelo niistä palvelutuotteista, joita yrityksellä on tarjottavana.
Palvelumyynti	Yrityksen toiminto, joka tekee asiakkaan kanssa sopimuksen palvelun toimitta- misesta.
Palveluiden kaupallistaminen	Kehitystyö, jonka tehtävä on saattaa palvelutuotteet myytäviksi. Sisältää asia- kasvalinnan, markkinointi- ja myyntistrategian sekä tavoitteet ja suunnitelmat toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi.
Palveluinnovaation kaupallistaminen	Sama kuin edellinen, mutta koskee erityisesti kehitteillä olevia palveluita nii- den kehitystaipaleen alkupäässä.
Palvelutuotteen nimikointi	Palvelua kuvaava nimi ja nimisarja, joiden avulla palvelutuotteet ovat erotetta- vissa tai liitettävissä toisiinsa.
Palvelukuvaus	Perusdokumentti, joka kuvaa, mitä palveluun kuuluu ja mitä siihen ei kuulu. Palvelukuvaus on usein sopimuksen liite, joten sen on oltava juridisesti pätevä. Palvelukuvaus on perusdokumentti palvelun sisällöstä, toiminnallisuudesta ja käytöstä sekä toimittajan ja myyjän välisistä vastuista.
Kanava	Tulee sanasta channel. Kumppani, joka on tuotteen tai palvelun paikallinen jälleenmyyjä.

FOCUSTA

Mikä Focusta Oy?

Focusta on erikoistunut teollisuuden ja teknologiayritysten palvelumyynnin kehittämiseen. Emme usko ikuisuusprojekteihin vaan enemmänkin toimintaan.

Focusta ei myy tuotekehitystä.

Me keskitymme siihen, kuinka palvelut saadaan kaupaksi.

Kaikkia Focustan asiakkaita yhdistää yksi piirre.

He haluavat kehittää ja tuoda selkeitä palveluita ja ratkaisuja asiakkailleen.

Jos haluat tietää lisää, ota yhteyttä!

Focusta Oy ■ Keilasatama 3 ■ 02150 Espoo

Tel. + 358 9 2510 7777 ■ info@focusta.fi

www.focusta.fi