


Teollisuudessa vienti sukeltaa mutta palveluissa piilee menestys?

Elokuu 2009



Teollisuus sukeltaa mutta palveluissa on mahdollisuus

Menestyäkseen teollisuusyritysten, erityisesti vientiyritysten, on muutettava suhtautumista palveluliiketoimintaan. Yritykset eivät voi rakentaa menestystään pelkkien tuotteiden jakeluun ja odottamiseen suhdanteen kääntymisestä. Osaamista pitää laajentaa palveluihin ja ratkaisukokonaisuuksiin, jotka helpottavat loppuasiakkaan arkea, niin taantumassa kuin sen ulkopuolellakin. Muutos ei synny kuitenkaan helposti – ennenkaikkea tarvitaan asennemuutosta ja palveluiden myynnin osaamista.

Palveluiden, eli asiakasratkaisujen myyntiä osaava organisaatio on rakennettava

Palvelumyynnin menestyksen ensi askel on, että myyjien on muututtava tuote-esittelijöistä ja tarjouksentekijöistä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäjiksi. Usein perinteiset tuotemyyjät seurustelevat ihmisten kanssa, jotka eivät voi päättää useiden satojen tuhansien, jopa miljoonien eurojen arvoisten palveluratkaisujen ostamisesta. Palvelumyynnin on opittava hahmottamaan millä keinoin asiakkaat joko menestyvät tai miksi he eivät juuri nyt menesty. Tämä vaatii aivan uudenlaista suhtautumista myynnin ajankäyttöön ja kykyyn keskustella liiketoiminnasta myös taloustermein. Saavuttaakseen edellä mainitun tavoitteen on heidän keskityttävä asiakkaan bisnesympäristöön enemmän kuin omien tuotteidensa tekniseen osaamiseen. Asiakaskeskeinen organisaatio ei kehitä palveluita laboratorioissa ja pääkonttorissa, vaan erityisesti asiakkaan arjessa.

Customer Centric Selling-organisaation tekemän selvityksen mukaan vain noin kymmenesosa kaikista myyjistä tekee vaikeassakin markkinatilanteessa pro-aktiivista työtä luonnostaan, vaistonvaraisesti. He kontaktoivat asiakkaita, jotka eivät ole aktiivisesti julistaneet ostavansa mitään. He eivät tyrkytä, argumentoi eivätkä myy, mutta kauppa käy. He keskustelevat potentiaalisten asiakkaiden kanssa, ymmärtävät heidän bisnestään, tavoitteitaan ja toimintaympäristöään, tapaavat johtoa ja muita päättäjiä ilman että kilpailijat liikaa häiritsevät.

Koska näitä luonnonlahjakkuuksia on vähän, heidän osaamista ja toimintatapoja on kyettävä monistamaan. Systemaattinen, kuvattu ratkaisujen myyntimalli, eli myyntiprosessi mahdollistaa yhdenmukaisen ja oikeudenmukaisen johtamisen, erityisesti silloin kun asiat eivät etene luonnostaan. Harvat myyjät osaavat – tai haluavat - kysyä apua etukäteen, vielä silloin kun asioiden kulkuun voidaan vaikuttaa. Työtapoja, sovellettavia tekniikoita ja työkaluja voidaan monistaa riippumatta siitä, kuka myy ja kenelle. Jos edellä mainittuun lisätään vielä asianmukaiset järjestelmät, asiakasdokumentointi ja selkeä tavoiteasetanta perusedellytykset systemaattiseen ja asiakaskeskeiseen ratkaisumyyntikulttuuriin ovat olemassa. Ja jos systemaattinen ja asiakasta ymmärtävä myyntityö ei yrityksii pelasta taantumasta niin on aivan sama minkämoisia tukipaketteja tai herätysliikkeitä taantumasta tappamiseksi luodaan. Elvytyksellä ainoastaan tekohengitetään ja ylläpidetään, mutta muutosta ei tapahdu.

Kerro, että myytte palveluita

Palveluiden myynnissä on hyvä pitää mielessä se olennainen seikka, että asiakkaalle on kerrottava mitä palveluita on tarjolla ja mitä ne maksavat. Usein palveluiden hinnoittelu ja sopimukseen kuuluvat tai



kuulumattomat asiat ovat usein hämärän peitossa sekä ostavalle organisaatiolle että myöskin palvelua toimittavalle ja myyvälle organisaatioille. Erityisesti valmistavassa teollisuudessa palvelut, kuten kuljetus ja välivarastointi ovat usein sisällytetty valmistettavien tuotteiden hintaan, eikä asiakas näitä näe, eikä siten osaa myöskään palvelua arvostaa. Tuotteiden hintaan upotetaan usein palveluita, joita asiakas ei todellisuudessa tarvitse eikä siksi myöskään ole niistä halukas maksamaan vaan pitää tuotetta liian kalliina.

Konseptoi ja kuvaa palveluprosessit sisäisesti

Jotta samaa palvelua voidaan myydä eri asiakkaille, on se kuvattava tarkasti. Palvelun monistaminen ilman sen tarkkaa kuvaamista on mahdotonta. Kaikkien palveluprosessiin osallistuvien, niin myyjien kuin toimittajienkin vastuut ja velvollisuudet tulee on kuvattava niin selkeästi, että jokainen siihen osallistuva ymmärtää mitä häneltä edellytetään ja mitä työvälineitä hän mihinkin prosessin vaiheeseen tarvitsee.

Vaikka palvelu olisi kuinka hyvin kuvattu, on sekä myynnin että palvelun tuotannon on oltava yhteisymmärryksessä siitä, mitä myydään ja mitä loppujen lopuksi palvelun ostajan kanssa on sovittu ja millä hinnalla. Hyväkin palvelukonsepti vesittyy jos myynti myy sen liian halvalla tai antaa alennuksia kohdassa, jossa ei pitäisi. Erityisen tärkeää palveluiden kuvaaminen on, jos tarjottavan palvelun tekemiseen tarvitaan kolmansia osapuolia. Luonnollista on, että jokainen osapuoli hinnoittelee palvelun itselleen sopivimmaksi, erityisesti jos hänen ei tarvitse osallistua sen myymiseen.

Asiakasta eivät palveluiden kuvailuprosessit kuitenkaan kiinnosta. Asiakasta kiinnostaa se, mitä palvelu tekee, miten se häntä hyödyttää ja millä keinoin palvelun myyjä osaa vakuuttaa millä tavoin palvelun toimivuus taataan.

Hyviä esimerkkejä kansainvälisistä ratkaisu- ja palvelubisneksen edelläkävijöistä on useita, joskin Suomessa ne ovat valitettavan harvassa. Yksi esimerkki suomalaisesta palvelubisneksen todella taitavasta organisaatiosta tosin tuntuu olevan Kone Oy, jota suomessa referoidaan usessa käänteessä. Mutta olisiko jo aika muidenkin ryhtyä seuraamaan aktiivisemmin Koneen esimerkkiä ja ryhtyä sanoista ja puheista tekoihin, eli systematisoimaan palveluiden ja ratkaisujen myyntiä? Tekoihin eivät seminaarit ja juhlapuheet auta. Palvelubisnes on pitkäjänteistä työtä, jonka hedelmät korjataan erityisesti taantuman aikana. Eikä palveluliiketoiminnan aloittaminen ole koskaan liian myöhäistä.

Petteri Laine
Managing Partner
CustomerCentric Selling Finland Oy

Kirjoitus julkaistu Yrittäjälinja mediassa 17.8.2009 www.yrittajalinja.fi