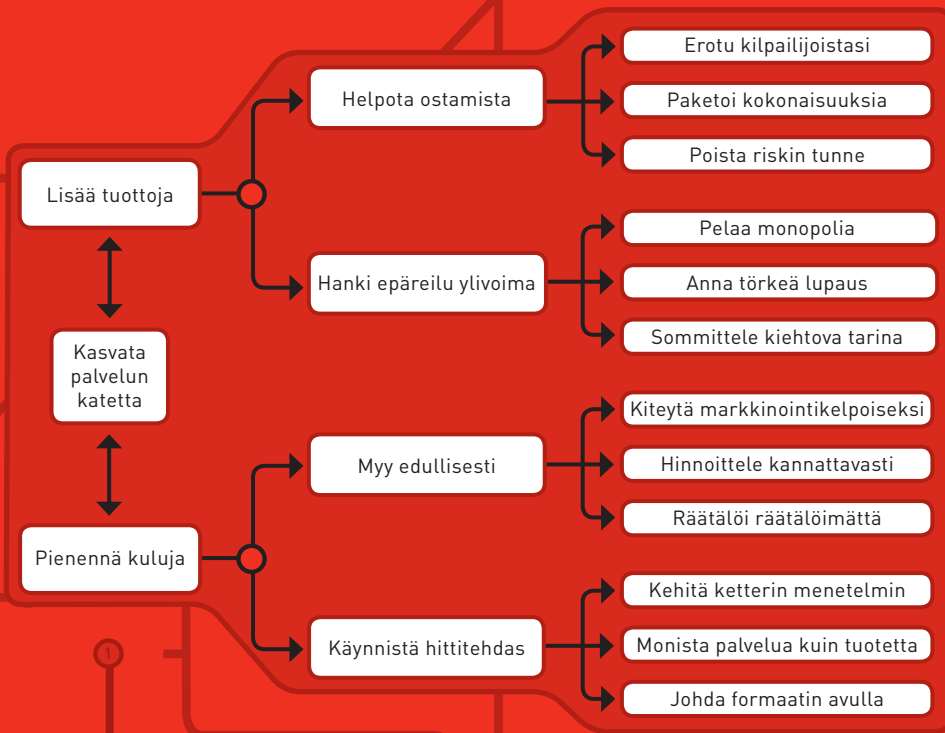


KUINKA TUPLAAT KATTEESI TUOTTEISTAMALLA?



Tuotteistamisen tavoite on kasvattaa palvelun katetta. Lisäät tuottoja ja pienennät kuluja yhtä aikaa.

Tuotteistetulla ja tuotteistamattomalla palvelulla on tietenkin jokin ero. Hyvin tuotteistettu palvelu on

1. helpompi ostaa
2. ominaisuuksiltaan vahvempi
3. tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
4. helpommin monistettavissa.

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

Seuraavat neljä lukua käsittelevät tuotteistamista näistä näkökulmista. Kun ostamisesta tulee helpompaa ja palvelutuotteesta löytyvät sopivat ylivoimatekijät, tuottosi kasvavat. Kun taas pääset hiomaan myyntiäsi ja palvelutuotantoasi tehokkaammiksi, liiketoimintasi kulut pienenevät.

1. Helpota ostamista

Yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä *ostamisesta mahdollisimman helppoa*. Jokainen ostaja törmää kuitenkin aina ajoittain myyjiin, joilta tuntuu olevan lähes mahdotonta ostaa mitään. Asiakas joutuu hankkimaan haluamansa myyjästä huolimatta. Mutta koska kunnan tuotteistaja ottaa kaikki keinot käyttöönsä, hän huolehtii myös ostajan elämää helpottavista yksityiskohdista.

Asiantuntijapalvelun ostaminen on vaikeaa kolmesta syystä:

1. Kaikki palveluja tarjoavat sanovat olevansa luotettavia, laadukkaita ja ammattitaitoisia. Ostajan on mahdotonta erottaa myyjien lupauksia toisistaan. Hän alkaa mieluummin lykätä päätöstään.
2. Palvelut ovat hajallaan eri paikoissa. Jos esimerkiksi joutuisit aina itse etsimään ja varaamaan erikseen lennot, matkataroiden kuljetuksen, hotellihuoneet ja ateriat, moni lomatka jäisi hankkimatta.

3. Palvelu on aineetonta ja epämääräistä. Tuotetta sentään voi hypistellä ja silmäillä, mutta palvelua on vaikea kokeilla etukäteen. Siksi ostamisen riski estää asiakasta ostamasta.

Aivan ensimmäiseksi tuotteistajan on siis vastattava kolmeen kysymykseen:

1. Kuinka erotut kilpailijoistasi niin, että asiakkaan on helppo valita juuri sinun palvelusi?
2. Miten paketoit palvelujasi asiakkaasi elämää helpottaviksi kokonaisuuksiksi?
3. Kuinka poistat asiakkaalta riskin tunteen, joka estää häntä ostamasta?

Kun olet vastannut näihin huolellisesti, silotat ostajien tietä oleellisesti.

Erotu kilpailijoistasi

Web-sivustojen käytettävyyttä paljon tutkinut yhdysvaltalainen guru **Jakob Nielsen** kirjoitti aikanaan uutiskirjeessään (Jakob Nielsen's Alertbox, 22.7.2001) osuvasti yrityksiä riivaavasta epidemiasta. Hän kutsui sitä nimellä tagline blues.

Nielsen totesi, että yritykset kuvaavat web-sivuillaan tuotteitaan ja palvelujaan itsestäänselvyyksillä, jotka eivät erotu kilpailijoiden kuvauksista millään tavalla.

Tämä on helppo jokaisen itse todeta. Valitse vaikkapa viisi suurinta suomalaista it-yritystä, lakiasiaintoimistoa, mainostoimistoa tai toimitilavälittäjää.

Etsi yritysten web-sivuilta, mitä ne kertovat tekevänsä. Pudota kukin kuvauksista omaksi PowerPoint-sivukseen. Hävitä kuvauksista yritysten nimet. Näytä sivuja yritysten asiakkaille – tai vaikka kyseisen toimialan ammattilaisille. Pyydä yleisöä yhdistämään kuvaukset ja piilottamasi yritysten nimet toisiinsa.

Tulet hämmästyämään, miten vaikea edes valitsemissi yritysten omien työntekijöiden on arvata, mistä firmasta mikin kuvaus puhuu.

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

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

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

- epäluotettava
- konkurssin partaalla
- kalkkeutunut
- perässähiittäjä
- tumpelo
- nurkkakuntainen
- kutistuva
- kannattamaton
- luuseri ja
- itsekeskeinen.

Jos yksikään yritys ei koskaan kuvaile itseään näin, myös ensimmäisen listan sisältämien myönteisten laatusanojen informaati-

tioarvo on nolla. Ne ovat itsestäänselvyyksiä, joita ei ole mitään järkeä edes erikseen mainita.

Kuitenkin yritysten ylivoimainen enemmistö haaskaa höpi-
noillään ihmisten aikaa ja vähättelee heidän älyään. Ostajaeh-
dokkaan on lähes mahdoton erottaa, kuka tarjoaisi juuri hänen
tarpeeseensa sopivinta ratkaisua.

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

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

Vaikka palvelusi olisi kuinka hyvä, siinä olisi syytä olla edes joi-
tain kilpailevista tuotteista selkeästi erottuvia piirteitä. Jos rivis-
tössä olisi ollut vaikkapa kirkkaan punainen jääkaappi, olisin
saattanut iskeä silmäni siihen. *Tarjota siis asiakkaallesi mahdol-
lisuus valintaan* jollain perusteella. Jos kaikki palvelut näyttävät
täsmälleen samanlaisilta, ostaminen käy mahdottomaksi.

Älä keskity kehuaan, että olet niin tavattoman hyvä. Kaikki
ovat mielestään alansa ehdottomia ykkösiä. Sillä tiedolla ei siis
ole asiakkaallesi mitään arvoa. Kerskumalla vain etäännytet asia-
kastasi. Keskity sen sijaan kertomaan, miten poikkeat muista.
Mitä sellaista lupaat, jota kukaan muu ei lupaa?

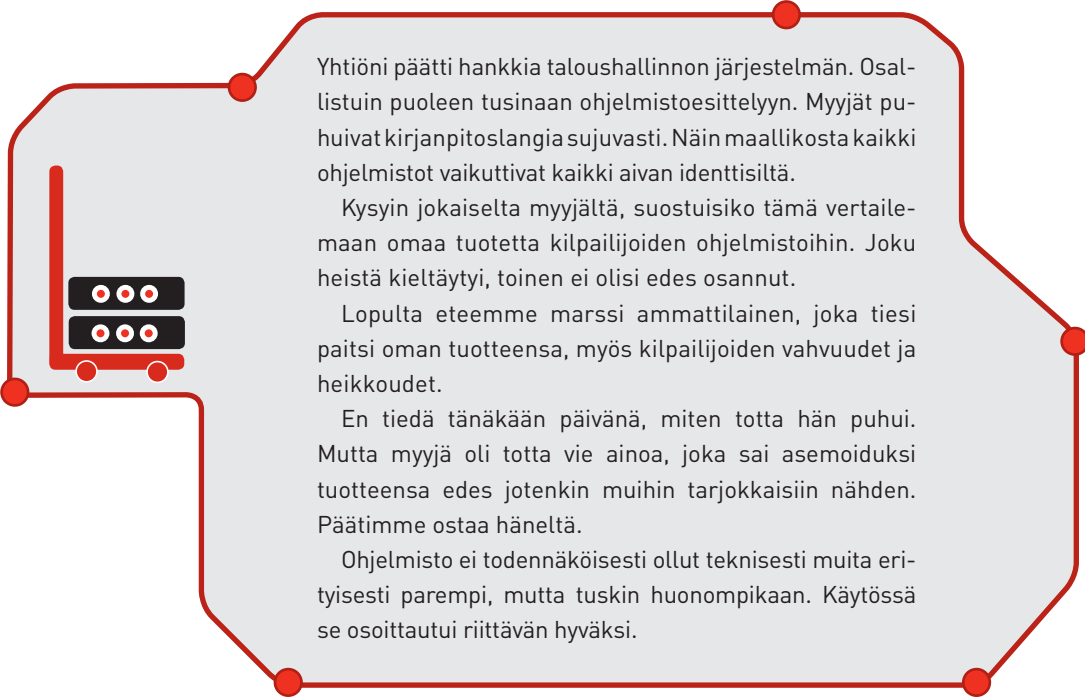
Mikään ei liene ostajasta ärsyttävämpää kuin kaksi päällisin
puolin identtistä palvelua, joista hän ei saa millään selvää, miten
ja miksi ne eroavat toisistaan. Hänen on sitten yritettävä selvit-
tää esitteitä tai web-sivuja vertailemalla, millaista palvelukoko-
naisuutta kukin toimittaja voisi toimittaa.

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

Saako kilpailijoita verrata?

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

Jos olisit auttanut asiakastasi, saisit ainakin keskimäärin yhden kaupan viidestä. Jos et viitsi opastaa valinnassa, kaupan todennäköisyys on nolla prosenttia.



Yhtiöni päätti hankkia taloushallinnon järjestelmän. Osallistuin puoleen tusinaan ohjelmistoesittelyyn. Myyjät puhuivat kirjanpitoslangia sujuvasti. Näin maallikosta kaikki ohjelmistot vaikuttivat kaikki aivan identtisiltä.

Kysyin jokaiselta myyjältä, suostuisiko tämä vertailemaan omaa tuotetta kilpailijoiden ohjelmistoihin. Joku heistä kieltäytyi, toinen ei olisi edes osannut.

Lopulta etemme marssi ammattilainen, joka tiesi paitsi oman tuotteensa, myös kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

En tiedä tänäkään päivänä, miten totta hän puhui. Mutta myyjä oli totta vie ainoa, joka sai asemoiduksi tuotteensa edes jotenkin muihin tarjokkaisiin nähden. Päätimme ostaa häneltä.

Ohjelmisto ei todennäköisesti ollut teknisesti muita erityisesti parempi, mutta tuskin huonompikaan. Käytössä se osoittautui riittävän hyväksi.

Mielestäni hyvä myyjä osaa asemoida palvelunsa myös kilpailijoihinsa nähden. Se on todellista ammattitaitoa, joka palvelee hämmennyttä asiakasta.

Kilpailijoiden heikkouksista ei tarvitse silti sanoa sanaakaan. Rienaava asenne saattaa viihdyttää kuulijoita joskus, mutta myyntitilanteessa sellainen ei edistä mitään. Laadi sen sijaan myy-

jiesi käyttöön asiallinen kilpailijavertailu, joka perustuu tietoon ja tosiasioihin. Kerro asiakkaalle kunkin kilpailijan vahvuudet.

Ellet tiedä jotain yksityiskohtaa omastasi tai kilpailijasi palvelusta, jätä sepitteet sikseen. Aikuisen ihmisen pitäisi pystyä toteamaan ääneen, ettei hän voi tietää edes omasta alastaan kaikkea. Se ei ole häpeä.

Jos asiakas päätyy kilpailijaan, oma tuotteistuksesi, myyjäsi tai yrityksesi ei ollut hänelle riittävän hyvä. Aina et voi voittaa. Sadan prosentin markkinaosuus ole edes realistinen tavoite.

Miten saat kilpailijoistasi tietoa? Lähteitä on lukuisia:

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

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

Kuinka Sampo-pankki hylkäsi minä-minä-puheet?

Mitä keskimääräinen pankki markkinoi? Se markkinoi tilejä, lainoja, vakuutuksia, rahastoja, verkkopankkipalveluja sekä maksu- ja luottokortteja. Erilaisia tuotteita on todennäköisesti satoja, ellei peräti tuhansia.

Mitä Sampo-pankki markkinoi? Se markkinoi esimerkiksi asuntolainapäätöstä tunnissa, opiskelijan opintotukipakettia, henkilökohtaista talousarviota ja kohtuullisen koron käyttölainaa.

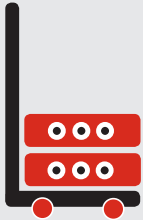
Mitä eroa näillä kahdella lähestymisellä on?

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

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

Sampo-pankki on ottanut muita reippaammin lähtökohdakseen asiakkaan tilanteen ja polttavan ongelman. Kun asuntoa pitkään etsinyt pariskunta on löytänyt unelmiensa kodin, se todennäköisesti houkuttaa muitakin ostajia. Silloin on kiire varmistaa, että rahoitus on kunnossa. Niinpä Sampo-pankin lupaus asuntolainapäätöksestä tunnissa osuu suoraan maaliinsa. Se sopii asiakkaan tilanteeseen niin hyvin, että tämän on hyvin helppo yhdistää ongelmansa ja Sampo-pankin ratkaisu toisiinsa.

Vastaavasti vaikkapa Sampo-pankin kohtuullisen koron käyttölaina sopii himoshoppailijalle, joka on innostunut vinguttamaan luottokorttiaan liian innokkaasti



Stockmannin hulluilla päivillä. Hän voi korvata isoa korkoa tikittävät luottokorttivelkansa yhdellä hiukan maltillisemmin hinnoitellulla lainalla. Jälleen Sampo-pankin paketti osuu tietyn asiakaskunnan akuuttiin tarpeeseen.

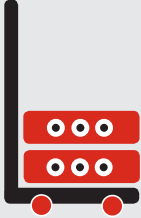
Perinteinen pankki esittelee asiakkailleen niitä samoja komponentteja, joista se on aina saanut elantonsa. Sitten perinteisen pankin markkinoija toivoo, että asiakas ymmärtäisi käyttää aivojaan sen verran, että hän huomaisi pankin peruskomponenttien olevan ratkaisuja hänen polttaviin ongelmiinsa. Tietysti se toimii usein. Jos asiakkaalla on mielessään, että hän tarvitsee lainaa, silloin hän varmasti ymmärtää kysyä pankista lainaa.

Mutta jos pankin on tarkoitus saada hankituksi uusia asiakkaita ja valloitetuksi uusia markkinoita, silloin sen tulisi ratkaista ongelmia, joita kilpailijat eivät ole huumanneet. Ne ovat myös pulmia, joihin asiakkaalla ei ole valmista lääketta. Jos ne lisäksi vaativat kiireistä hoitoa, aina parempi. Silloin ostajalle on todennäköisesti ehdottoman pohjahinnan sijaan tärkeämpää esimerkiksi se, että ratkaisu on saatavissa heti.

Sampo-pankki onkin selvästi kääntänyt markkinointinsa näkökulmaa niin, että se uskaltaa antaa asiakkaalleen jämään lupauksen. Asuntolainapäätös tunnissa on lupaus, joka sai muiden pankkien puhemiehet piipittämään, että »kyllä meiltäkin olisi saanut päätöksen tunnissa.» Kilpailijoiden kommentit tarkoittivat suomennettuna, että periaatteessa olisi ollut joskus mahdollista toimia niin ripeästi, jos vain olisi arvattu, että sellainen ryntäily voisi olla jollekulle hötkyilevälle asiakkaille muka tärkeää.

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

Panen pääni pantiksi, että moni pankin työntekijöistä ajatteli välittömästi, että lupaus on pätkähullu, koska sitä ei ole mahdollista lunastaa. Siinä vaiheessa perin-



teisen pankin johtaja olisi tullut järkiinsä ja ollut ihan samaa mieltä. Pankin arvolle sopimaton idea olisi hauhattu välittömästi. Mutta Sampo-pankki toi lupauksensa markkinoille.

Entä jos Sampo-pankin konttori ei pystyisi pitämään lupaustaan? Sitä varten tarjouksessa on takaportti: ellei päätöstä synny tunnissa, asiakas saa lainansa ensimmäisen vuoden ilman marginaalia. Siis olettaen, että hän ylipäättään saisi lainaa. Sitähän Sampo ei lupaa. Se lupaa vain lainapäätöksen, joka voi tietenkin olla myös kielteinen.

Entä toimiko sampolaisten lupaus? Lisäsiikö uusi näkökulma myyntiä?

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

Opittavaa Sampo-pankin

Asuntolainapäätös tunnissa -tuotteistuksesta

- Hyppy myyjälähtöisestä teknisestä toimittajasta asiakkaan polttavien ongelmien ratkaisijaksi näyttää helpolta ja ilmeiseltä jälkikäteen tarkasteltuna. Se ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin luulisi. Valtaosa yritysten markkinoijista ja tuotekehittäjistä on kyvyttömiä kääntämään näkökulmaansa.
- Laina on tietenkin Sampo-pankissakin laina. Se on todennäköisesti aivan samanlainen kuin muissakin pankeissa. Mutta ydintuotteen toimitusprosessiin liittyvä lupaus teki tylsästä perustuotteesta mahdollisen asuntonsa löytäneiden kannalta selvästi muita mielenkiintoisemman.