

ANTTI APUNEN

HAATAJASTA HITTIPALVELUKSI

Tuotteista ideastasi menestyjä

Alma Talent | Helsinki 2020

**Tilaa Haastajasta hittipalveluksi -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi**

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja Antti Apunen

ISBN 978-952-14-3874-5

ISBN 978-952-14-3875-2 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3876-9 (verkkokirja)

Kansi Laura Laamanen

Taitto Taru Tarvainen

Paino Balto Print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi



”Innovaatiot epäonnistuvat harvoin ideoiden tai luovuuden puutteen vuoksi. Syyllinen on useimmiten surkea toteutus.”

LARRY KEELEY¹

”Kun huomaat olevasi enemmistössä, on aika muuttaa ajattelua (tai ainakin pysähtyä hetkeksi ja pohtia asiaa).”

MARK TWAIN²



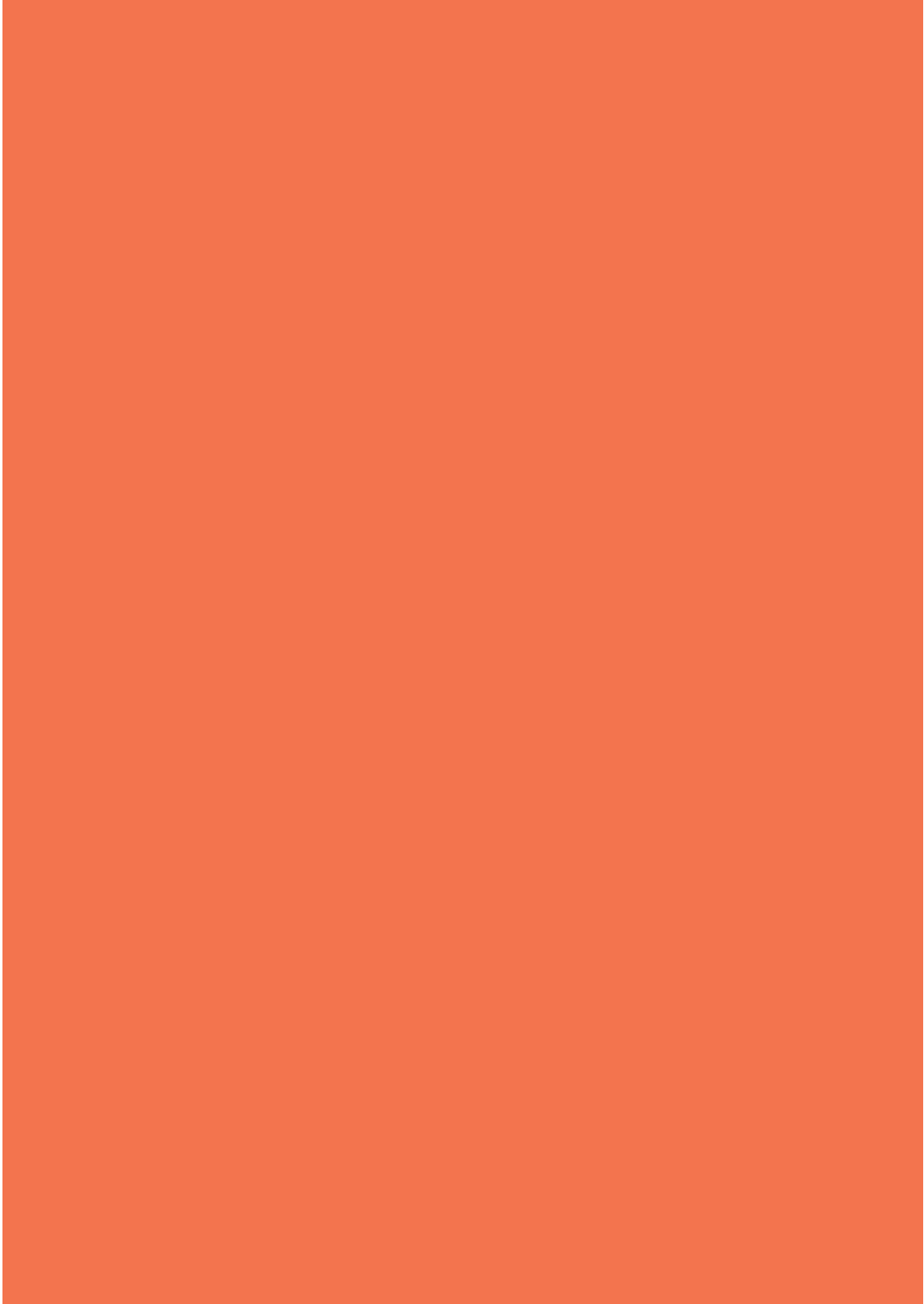
SISÄLLYS

1. Johdanto	11
2. Palvelustrategia kirkastaa kilpailuetusi	17
Peruuta tulevaisuudesta nykyisyyteen	22
Miksi yritykset maksavat science-fictionista?	25
Pilkuntarkkaa strategiatyötä vai edullisia epäonnistumisia?	28
Miljonääriksi kirpputorikokeilulla.....	34
Puilla on kaksi kasvustrategiaa.....	35
Kilpailuetu on hittipalvelun ponnahduslauta	38
3. Strategian 10 rakennuspalikkaa	47
1. Ansaintamalli	51
2. Asiantuntemus	55
3. Verkosto.....	58
4. Formaatti	60
5. Tehokkuus	64
6. Paketointi	67
7. Palvelumalli.....	71
8. Kanava.....	76
9. Brändi.....	78
10. Asiakaskokemus.....	81
Tuotteistajan tarkistuslista: Palvelustrategia	85
Mitä seuraavaksi?.....	87



4. Ratkaise asiakkaasi polttava ongelma	91
Asiakas haluaa maksaa tuloksista.....	93
Tunnista tyypilliset hyödyt.....	100
5. Rakenna palveluformaatti	107
Milloin palvelu kannattaa paketoita?.....	112
Vertailukohta ohjaa valintaa.....	119
Mikä on palvelun tiekartta?	123
6. Anna törkeä lupaus	129
Konkretisoi palvelusi hyödyt.....	132
Myyntipuhe tiivistää päätöksenteon perusteet	136
Tuhdin lihaisa lupaus	141
7. Dollarisoi asiakkaasi hyödyt	145
Muutosvastarintaa vai järkevää riskinhallintaa?	151
Voiko rahalla ostaa onnellisuutta?	153
Miten dollarisoi?.....	155
8. Hinnoittele kannattavasti	163
Vetovoimaa ankkuroinnista.....	166
Selvitä asiakkaasi arvokäsitys	178
Bisnesostaja maksaa riskien ulkoistamisesta	180
Palvelumalli koukuttaa	187
Adoben kahden vuoden piina	189
Viisi askelta palvelun hinnoitteluun.....	191
Alennuspaniikki tavaratalossa	196
9. Koemyy ajoissa	203
Yllätä asiakkaasi iloisesti	207
Myy ensin edelläkävijöille.....	212
Tunnin myyntipalaveri	213

10. Paljasta asiakkaasi ongelma	227
Mittaus vähentää epävarmuutta	228
Asiakkaasi päätöksentekokiintiö on rajallinen	236
Kuiluanalyysi paljastaa nykytilan ja tavoitteen välisen eron.....	239
Tuunaa kartoituksen tuloksista rahapuhe päättäjille.....	244
11. Pilotoi pienellä riskillä	249
Todista palvelusi elinkelpoisuus.....	253
Lyhyt ja ytimekäs pilotti.....	257
Moni idea tarvitsee aikaa.....	263
Iskuryhmäsi on muutoksen etujoukko	264
12. Aseta palvelullesi tavoitteet ja avaintulokset	271
Aseta asiantuntijoillesi innostava tavoite ja salli vastaväitteet	275
Jätä tilaa riskeille ja ongelmien ratkaisulle	279
Valmistaudu mittaukseen ja vastuuta	286
Seuraa palvelukehitystä kaikissa vaiheissa	288
13. Monista menestystä	293
Palvelukehittäjän 6 sudenkuoppaa.....	299
Myynti ja markkinointi ovat hittipalvelun parhaat kaverit	305
Hio ja kehitä hittipalveluasi väsymättä	309
14. Ideasta palveluksi: Esimerkkejä palvelukehityksestä	315
BilotGo.ai: Bisnestä tekoälystä	316
Lantmännen Feed: Mansikin maha täyteen – älykkäästi.....	323
Kone: Keinoälyä ja datan murskausta myynnissä	329
Lähteet	353



1.

JOHDANTO

”Anteeksi, että palaan asiaan vasta nyt. Tässä on ollut muutama tulipalo sammutettavana. Haluamme kyllä viedä uutta palvelukonseptia eteenpäin, ja uskon, että tästä eteenpäin meillä on helpompaa. Yritän löytää asiantuntijoidemme kalenterista aikaa ja palaan aiheeseen. Sovitaan sitten, milloin ehtisimme miettiä seuraavia askeleita.”

Tämä on viesti, jonka kuulen asiakkailtani usein, kun uuden palvelun pilotointi pitäisi käynnistää. Siinä tiivistyy se, miksi todellisia hitti-tuotteita syntyy verrattain harvoin. Monet elinkelpoiset ideat jäävät pöytälaatikkoon muhimaan, koska muut kiireet ajavat ohi. Kun uuden palvelun liikevaihto on vielä nolla, liiketoimintajohto keskittyy suurem-piin asioihin. Ehtiihän sitä.

Samaan aikaan pieni mutta nopea kilpailija tuotteistaa idean myynti-kuntoon ja nappaa kilpailuedun nenän edestä. Kun vahinko on kerran tapahtunut, voi palvelukehittäjä korkeintaan kopioida muiden tekemi-siä ja yrittää pysyä vauhdissa mukana. Se on huono strategia.

Miksi muut kiireet tunkevat niin helposti palvelukehityksen edelle, vaikka kaikki olisivat yhtä mieltä uusiutumistarpeesta ja tuoreiden palveluideoiden nopean tuotteistuksen hyödyistä?

Uuden palvelun kehitykseen ei resursoida parhaita osaajia, koska sen elinkelpoisuudesta ei ole vielä varmuutta. Nykyinen tuotanto pitää huolen, että kehityshanketta oman toimensa ohessa edistävät asiantuntijat pysyvät varattuina. Tilaa kalentereihin raivataan puoliväkinä, ja kun vastaan tulee ensimmäinen huomiota vaativa yllätys olemassa olevan bisneksen puolella, parhaat joukot lähetetään etulinjaan ratkaisemaan tilannetta.

Uuden palvelun pilotti venyy ensin viikoiksi, sitten kuukausiksi ja lopulta vuosiksi. Matkan varrella asiantuntijat kadottavat uskonsa, johtajat kiinnostuksensa ja tuotteen omistaja rahoituksensa. Palveluidea menettää maineensa. Siitä tulee radioaktiivista ongelmajätettä, jolle etsitään soveltuvaa loppusijoituspaikkaa jonkun suojauksensa hetkeksi laskevan tuotepöydän pöydältä.

Kun seuraavaa palvelua aletaan kehittää, tätä kokemusta käytetään vertailukohtana. Uuden idean käynnistäminen on melkein mahdotonta, koska kaikki muistavat vain edellisen yrityksen epäonnistumisen ja kertovat, miksi kehityshankkeeseen ei kannata ryhtyä.

Uusi palvelumalli on aina suuri muutos ja riski yrityksen toiminnassa, ainakin silloin kun sillä tavoitellaan merkittävää tulosta tai kannattavuuden parannusta. Jos taas palvelulla ei ole olennaista vaikutusta yrityksen toimintaan, sen kehittämiseen tai markkinoille viemiseen ei luonnollisesti kannata käyttää aikaa tai rahaa. Pahimmillaan puolitiiehen jäävän pohdinnan tuloksena syntyy zombie-palvelu, jota kukaan ei myy eikä kukaan osta. Siitä on enemmän haittaa kuin hyötyä yritykselle.

Uuden idean löytäminen ja tiivistäminen myyntikuntoon tuntuu nopeasti ajateltuna palvelun alkumetrieni vaikeimmalta tehtävältä. Todellisuudessa uusia ideoita on tarjolla paljon enemmän kuin niitä pystytään toteuttamaan, eikä myyntipuheen sorvaaminenkaan ole toivoton tehtävä taitavissa käsissä. Organisaation ja asiakaskunnan kääntäminen uuden ajatuksen kannattajiksi ja tuottavan toteutusmallin löytäminen sen sijaan ovat pulmia, joiden painon alle useimmat tukehtuvat, vaikka palveluideassa ei olisi mitään vikaa.

Miksi uuden palvelun tuoman liiketoimintariskin kantaminen tuntuu niin valtavalta, että pienikin vastoinkäyminen pysäyttää projektin välittömästi?

Olemassa oleva bisnes voittaa kilpailun huomiosta, koska se tuottaa leijonanosan liikevaihdosta ja voitosta. Vallitseva tilanne on suurin este uusien palveluiden kehittämiseksi. Kummallista kyllä, näin on usein vielä silloinkin, kun kaikille on jo selvää, että perinteinen liiketoimintamalli on murenemassa alta pois.

Olen tuotteistanut satoja palveluita kaikenkokoisille suomalaisyrityksille. Noin puolet tuotteistuksista liittyvät olemassa oleviin palveluihin, joille halutaan uusi elämä. Esimerkiksi pankkipalvelut ja teollisuuden kunnossapito kuuluvat tähän kategoriaan. Näiden palveluiden asiakkaat ovat tottuneet ostamaan perinteistä palvelua ja ajattelevat tuntevansa tuotteen. Heillä on vahva mielikuva hinnasta ja sisällöstä. Myös palvelua toimittavat asiantuntijat ovat tyyppillisesti sitoutuneet olemassa olevaan toimintamalliin. Uuden palvelun idea pitää myydä asiakkaiden lisäksi myös heille.

Toinen puoli tuotteistuksia ovat uusien palvelumallien tai teknologioiden kaupallistamiset. Näissä tapauksissa olemassa olevaa asiakaskuntaa ei ole, vaan palvelun idea, hyödyt, hinnat ja ostamisen uusi tapa täytyy opettaa mahdollisille asiakkaille – ja myyjille. Ostajalla ei ole vertailukohtaa hinnalle tai palvelun sisällölle, joten myös ne pitää tarjoilla valmiina. Asiakas on epävarma, koska todistusaineistoa uuden palvelun hyödyistä ei ole vielä saatavilla. Myyjä puolestaan miettii, saako hän uutta palvelua lainkaan kaupaksi.

Ryhdyin jo vuosia sitten etsimään vastauksia yrityksiä riivaavaan palvelukehityksen hitaus- ja muutosongelmaan, koska omankin palveluni ensi vaiheen tulokset jäivät liian usein kiitellyiksi tuotteistuksen testihankkeiksi. Kaikilla oli hauskaa, mutta uusia palveluita ei edes yritetty tosissaan viedä tuotantoon.

Olen vuosikymmenten varrella taistellut monia tuulimyllyjä vastaan ja epäonnistunut useasti. Välillä vika on ollut omissa ehdotuksissani,

välillä minusta riippumattomissa tekijöissä. Kaikeksi onneksi joukossa on myös menestyksiä. Joistakin projekteista on syntynyt välittömiä onnistumisia, toisia on kypsytelty vuosikausia.* Ansio voitoista kuuluu rohkeille ja sinnikkäille asiakkaileni, jotka ovat tarttuneet toimeen työtä kaihtamatta ja epävarmuudesta välittämättä. Nämä päättäväiset tuotteistajat ovat osoittaneet, että voitto muutosta vastustavista voimista on mahdollinen ja palkinto on tavoittelemisen arvoinen.

Tämä kirja perustuu mainituissa tuotteistushankkeissa kerättyihin kokemuksiin. Kerron esimerkkejä kansainvälisesti palveluitaan myyvistä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti rakentaneet ideoistaan ensin myyntikelpoisia ja sittemmin tuottavia palveluita. Kaikki kuvaamani palvelut eivät ole menestyneet alkuperäisessä tarkoituksessaan, mutta silloinkin palvelukehityksen aikana syntyneet toimintamallit ovat muuttaneet yrityksiä merkittäväällä tavalla.

Puhun tässä kirjassa ensisijaisesti palveluista. Se ei tarkoita, etteivätkö teesit sopisi myös fyysisten tuotteiden myyntiin. Sitä paitsi monet laitteetkin myydään nykyään palveluna, tai niihin liittyy olennaisia tukipalveluita (esimerkiksi huolto- tai elinkaaripalvelut).

Kirjassa esitellyt ja omassa liiketoiminnassa käyttämäni menetelmät perustuvat lean-henkisiin palvelukehityksen ja -tuotannon ketteriin menetelmiin. Tarjoan yksinkertaisen mallin, jonka avulla kehität vikkelaasti nykyistä palvelutarjoamaasi tai paketoit aivoituksista myytäviä tuotteita. Toivon, että näistä työvälineistä ja tarinoista on apua, kun suunnittelet oman ideasi kaupallistamista tai rakennat yrityksesi liiketoiminnan setelipainokoneeksi muuttavaa hittipalvelua.

* Ensimmäinen oman yritykseni ulkopuolinen tuotteistushanke oli vuonna 2001 yrityksessä nimeltä Ekahau, jonka johdossa silloin oli tuleva yhtiökumppanini Jari Parantainen. Alkuperäinen bisnesmalli muuttui moneen kertaan vuosien varrella, mutta lopulta palat osuivat kohdalleen. Ekahau myytiin Yhdysvaltoihin mediajätti Ziff Davisin tytäryhtiölle Ooklalle lokakuussa 2018 summalla, joka oli alusta alkaen keskeisessä roolissa vaikuttaneen pääomasijoittajan Nexit Venturesin historian kaikkien aikojen suurin exit.

Käyn tässä kirjassa läpi keinoja ja työvälineitä, joiden avulla paketoit ideasi helposti myytäväksi palveluksi. Kerron tarinoita onnistumisista ja epäonnistumisista. Tarjoilen lisäksi toimintamalleja, joiden avulla rakennat omista ideoistasi asiakkaiden polttavia ongelmia ratkaisevia palveluita.

Aloitin palvelustrategiasta. Käyn läpi tyypillisiä kilpailuetuja, joiden avulla tunnistan yrityksesi vahvuudet ja erotut kilpailijoistasi. Kun olet tunnistanut oman kilpailuetusi, saat siitä selkeän ja innostavan tavoitteen, jolla ohjaat palvelukehitystäsi.

Jos yritykselläsi ei vielä ole vahvaa palvelutarjoomaa tai et ole varma kilpailueduistasi, voi strategian sorvaaminen tuntua arvailulta. Silloin voit tuotteistaa ensin yhden palvelun ja pilotoida sitä. Opit matkan varrella, mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi. Sen jälkeen sinun on helppo palata strategian pohdintaan.

Strategian jälkeen käymme läpi tuotteistuksen tärkeimmät tehtävät. Tutustumme törkeisiin lupauksiin, dollarisoimme asiakkaan hyötyjä ja hinnoittelemme ankkuroinnin keinoin. Lisäksi etsimme keinoja, joiden avulla murrat muutosvastarintaa ja tarjoilet asiantuntijoillesi työkalut uuden palvelusi toimittamiseen.

Lopuksi tutustumme suomalaisyrityksissä kehitettyihin palveluihin. Aloitan Bilot Consultingin tekoälyhackathonista, jonka avulla Kone ja Lantmännen Feed sorvasivat ideoistaan huippunopeasti työvälineitä ja palveluita myyntinsä tueksi. Lisäksi kerron tuotteistushankkeista, joissa A-insinöörit, Jackbot, Neste ja Rocla kasvattivat liiketoimintaansa uusilla palveluilla.