



**HARRI KARKKILA**

Kirjoittaja on toiminut useiden yritysten johtotehtävissä, tutkinut strategista johtamista ja asiakkaan päätöstekijöitä ja väitellyt aiheesta. Hän toimii asiantuntijana ja kouluttajana Plusbox Yritysvalmennuksessa ja kirjoittaa parhaillaan kirjaa artikkelissa kuvattujen haasteiden ratkaisusta käytännössä.

## ONGELMA ON ASIAKKAAN KOKEMASSA ARVOSSA

**Y**rittäjät arvioivat kohtaamien haasteiden syyt usein väärin ja alkavat korjata oireita syiden sijaan. Useimmiten yrittäjät panostavat myyntiin tai markkinointiin, vaikka ongelma on asiakkaan kokemassa arvossa – asiakas on valmis maksamaan kunnon silloin, kun koee hankinnan tuottavan sellaista hyötyä, jota hän haluaa tai tarvitsee.

Tein kyselytutkimuksen pienten ja keskisuurten yritysten tärkeimmiksi kokemista onnistumisen esteistä ja suurimmista haasteista. Jaoin vastaukset kolmeen ryhmään: ulkoiset haasteet, sisäiset haasteet ja muut asiat.

Ulkoisina haasteina pidin myyntiä, markkinointia, asiakashankintaa, kaupan tekemistä ja saamista, hinnoittelua, katetta, mainontaa, uusien asiakkaiden houkuttelua ja kassavirtaa. Ulkoisten haasteiden osuus vastuksista oli 60 prosenttia. Vastausten ja niiden taustojen perusteella löysin kuusi varsinaista syytä siihen, miksi yrityksillä on tämän alueen haasteita.

Parhaimmassa tapauksessa kyse on vain siitä, että asiakkaat eivät tiedä tuotteesta tai palvelusta. Viestintää ei ole riittävästi tai se ei tavoita asiakkaita.

Haasteellisempaa on, jos asiakkaat eivät oivalla tuotteen tai palvelun hyötyä itselleen. Viestinnässä ei osata kuvata hyötyä oikein.

Edellisen kanssa yhtä vaikeana korjattavana pitäisin taitopuutteita, eli sitä, että ei osata myydä tai markkinoida. Osaamisen rinnalla on myös haluaminen – monet asiantuntijat kokevat myymisen kiusalliseksi, eivätkä sitä siksi tee.

Seuraavat kaksi mahdollista syytä ovat mielestäni usein ne todelliset syyt siihen, että myynti ei vedä tai asiakkaita on liian vähän.

Ensinnäkin kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ja palvelujen hyödyt ovat ainakin samalla tasolla tai kenties parempia, jolloin yrityksen tuottama hyöty asiakkaalle asiakkaan itsensä näkökulmasta ei houkuta mitenkään erityisesti.

Toisaalta erittäin usein tuote tai palvelu ei tuota asiakkaalle sellaista hyötyä, että se saisi asiakasta aktiiviseksi.

Näissä kahdessa syynä on asiakkaan vähäinen arvokokemus tai epäonnistunut arvoviestintä.

Syy voi toki olla myös se, että kysyntä vaihtelee taloudellisen tilanteen tai sesonkien takia niin, että välillä kauppaa ei synny riittävästi. Tällöin yrityksen liiketoiminta on liian yksipuolista. Sen tulisi-

Toinen merkittävä haaste on prosessit: arvo tuotetaan epätasaisesti tai kalliisti. Prosessit tulisi sopia, niiden tulisi olla systemaattisia, kuvattuja ja niiden toteutusta tulisi mitata. Laatu heittelee aivan liikaa tekijästä riippuen, velvollisuuksia, vastuita ja valtuuksia ei ole kuvattu tai kenties niistä ei ole sovittu.

Pienemmissä yrityksissä yrittäjät yrittävät tehdä kaiken itse ja venyttävät päivänsä. Kun lisäksi tulevat kannattavuushuolet, on jaksaminen koetuksella.

Tärkeätä olisi mielestäni määritellä kirkkaat tavoitteet, laatia strategia niiden toteuttamiseksi, muistaa Pareto-sääntö (20 prosenttia tekemisistä tuo 80 prosenttia tuloksista), hallita ajankäyttö-

### MONET ASIANTUNTIJAT KOKEVAT MYYMISEN KIUSALLISEKSI.

kin hakea rinnalle toinen tuote, palvelu tai asiakasryhmä tasaamaan vaihtelua.

Sisäiset haasteet edustivat 30 prosenttia vastuksista. Ne kuvaavat selvästi ongelmia johtamisessa, joko organisaation tai itsensä johtamisessa.

Isoissa yrityksissä haasteena on saada työt organisoitua oikein, henkilöstö sitoutumaan ja muuttumaan. Pienemmissä yrityksissä tuli esiin resurssien rajallisuus, pelko rekrytoida ja työssä jaksaminen.

Isommissa yrityksissä on mielestäni kyse johtamisesta. Koulutuksissa ja asiantuntijaprojekteissa olen havainnut, että jopa strategia-käsite on monille vieras, sitä ei ymmärretä oikein. Yritä siinä sitten saada organisaatio toteuttamaan strategiaa, joka ei ole laatijoilleen selkeä.

ään ja huolehtia omasta jaksamisestaan.

Yrityksissä tehdään paljon töitä ja monimutkaisia prosesseja siksi, että asiakkaalle tuotettu arvo on niin alhainen tai kilpailijoiden kanssa samanlainen, että saatava kate on pieni. Jos kate olisi isompi, saavutettaisiin toivottu kannattavuus helpommalla, eikä töitä tarvitsisi tehdä niin paljon – tai olisi varaa palkata apua.

Kyselyyn osallistuvat valitsin minulle tuttujen yritysten listalta. Ne olivat siis yrityksiä, joita olen konsultoinut tai kouluttanut. Tämä toki vääristää vastausten jakautumaa. Koska vastaajien jakauma ei luultavasti vastaa pienten ja keskisuurten yritysten jakautumaa, ei kyselyä voi pitää akateemisesti validina, mutta uskon vastausten kuitenkin kuvaavan 90-prosenttisesti yritysten haasteita. ■