

TUOTTEISTAJAN
**PIKA
OPAS**
VOL. 2

Antti Apunen

Sisäinen markkinointi

*Miten myyt tuotteistamasi uudet palvelut
asiantuntijoillesi?*



EDISTE®



Antti Apunen

Sisäinen markkinointi

*Miten myyt tuotteistamasi
uudet palvelut asiantuntijoillesi?*

2. painos

Copyright © 2015 Ediste Oy ja kirjoittajat

Ulkoasu: Topi Saari / Neutron Oy

Kannen kuva: iStockPhoto

Taitto: Marja Apunen-Mäkelä

Kirjan kuvat: iStockphoto ellei toisin mainittu

ISBN: 978-952-6610-01-6 (painettu kirja)

ISBN: 978-952-6610-00-9 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-6610-08-5 (PDF)

ISSN-L 2323-7988

ISSN 2323-7988 (painettu)

ISSN 2323-7996 (verkkojulkaisu)

Printmoore Oy, Helsinki 2015

Sisäinen markkinointi

Ediste
Helsinki 2015

Ediste tuotteistaa asiantuntijapalveluita



Ediste Oy:n omistaja, tuotteistaja **Antti Apunen** on kehittänyt yrittäjänä tietotekniikan ja taloushallinnon ohjelmisto- ja palvelutuotteita vuodesta 1995. Kokemusta on karttunut lisäksi palvelukeskusten suunnittelusta, johtamisesta, toimittajan töistä ja palveluiden myynnistä. Vuosituhannen vaihteen jälkeen tuotteistamiseen keskittynyt Antti on paketoinut satoja palveluita pienille ja suurille suomalaisille yrityksille.



Suomen kokenein tuotteistaja, DI **Jari Parantainen** toimii kouluttajana ja valmentajana yhtiönsä Noste Oy:n leivissä. Hän perusti ensimmäisen yrityksensä vuonna 1983. Jari on sen jälkeen vetänyt tuotekehitysryhmiä, myynyt ja markkinoinut tietotekniikkaa, johtanut teknistä tukipalvelua ja mainostoimistoa sekä tuotteistanut yli sata eri alojen asiantuntijapalvelua. Hän on suosittu ja kouluttaja tuottelias kirjoittaja.

EDISTE®

Ediste on insinöörien mainostoimisto, joka on erikoistunut huipputekniikan ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Kiteytämme ammattilaistesi osaamisen niin, että sitä on helppo myydä. Tuotteistamme yrityksille, jotka haluavat kasvattaa katteitaan ja palveluiden osuutta liikevaihdostaan. Paketoimme dollarisoituja hyötyjä, emme teknisiä ominaisuuksia. Edisteen asiantuntijat ovat tuotteistaneet yli 300 tuotetta, joista useita myydään kansainvälisesti.

Sisällys

Loistava tuote, surkea tulos	9
------------------------------------	---

Sisäisen markkinoijan 7 kivirekeä	11
---	----

1. Italialainen lakko	12
2. Yhden miehen ristiretki	12
3. Puuhasteleva palaverimafia.....	13
4. Tärkeysjärjestys hukassa	17
5. Hyödytön homma	17
6. Vanhat tavat	20
7. Maailmanlopun ennustajat	21

Sisäisen markkinoijan 7 vipua.....	25
------------------------------------	----

1. Luo kiireen tuntua	26
2. Hanki opetuslapsia	27
3. Aseta innostava tavoite	27
4. Tapa omat lapsesi	31
5. Hanki ensimmäinen päänahka nopeasti	35
6. Älä välttele kurakylpyjä.....	39
7. Konkretisoi henkilökohtaiset hyödyt.....	43

Miksi kukaan ei soita?.....	45
-----------------------------	----

Kuinka Huoneistokeskus markkinoi uuden palvelunsa 370 myyjälle.....	51
--	----

Lähteet.....	68
--------------	----



Loistava tuote, surkea tulos

Kokoonnuimme Edisteellä kriisipalaveriin. Aiheena olivat tuotteistusprojektimme tulokset. Erikoista tilanteessa oli se, että palvelutoimituksemme keräsivät jatkuvasti huippuarvosanoja asiakkailtamme.

Miksi sitten istuimme itku kurkussa?

Siksi, että ”menestystuotteemme” jäivät hyllyihin pölyttymään. Projekteja seuranneet myyntiä koskevat kysymyksemme saivat asiakkaidemme johtajat välttelemään meitä parhaan taitonsa mukaan.

Ne muutamat, jotka saimme ahdistettua nurkkaan, paljastivat meille karun totuuden. Firman omat myyjät olivat ryhtyneet italialaiseen lakkoon. Kukaan heistä ei jaksanut nähdä myymisen vaivaa.

Yritykset satsaavat sumeilematta ulkoiseen markkinointiin jopa miljoonia. Sisäisen markkinoinnin investoinnit jäävät kahviin ja viinereihin. Toisinaan jopa tarjoilut puuttuvat.

Mäkittävä kickoff-puhe tai yksi sähköposti ei herätä kenenkään huomiota. Myös ylioptimistinen hehkutus on tehotonta, jos tulokset puuttuvat. Myyjät ovat kuulleet samat tyhjät tarinat monta kertaa ennenkin.

Keräsimme ongelmat ja ratkaisuehdotuksemme Sisäisen markkinoinnin pikaoppaaksi. Se sopii kaikille yrityksesi päättäjille, jotka joutuvat myymään asiantuntijoilleen uusia palveluita.

Säästät tonnikaupalla vaivaa, kun selaat tämän oppaan läpi. Julkaise uusi palvelutuotteesi vasta sen jälkeen.

Jos olet kiinnostunut käytännön esimerkeistä, lue oppaan lopusta Realia-konsernin Brand Managerin **Eija Mieholan** haastattelu. Hän kertoo yksityiskohtaisesti ongelmista, joihin Huoneistokeskuksen johtajat törmäsivät 370 myyjän organisaatiossaan. Hän paljastaa myös, miksi juuri sisäinen markkinointi ratkaisi Huoneistokeskuksen uuden tuoteperheen menestyksen.

Helsingissä 31.1.2015



Antti Apunen
tuotteistaja



Sisäisen markkinoijan 7 kivirekeä

Sisäinen markkinointi on palvelutuotteistuksesi työläin vaihe. Törmäät asiantuntijaporukasi tervaskantoihin, jotka ovat kasvaneet tiukasti kiinni mukavuusalueelleen.

Muutos herättää epävarmuutta ja pelkoa. Vaikein hetkesi koittaa, kun työntekijäsi tajuavat, että he joutuvat luopumaan vanhoista työtavoistaan. Heidän on opeteltava uusia taitoja ja työvälineitä.

Jos uusi palvelusi ei aiheuta mitään vastarintaa, asiantuntijasi pitävät ehdotustasi todennäköisesti vähäpätöisenä. Ja jos asiantuntijoidesi ei tarvitse muuttaa tapojaan, toimintamallejaan ja välineitään, ei muutoksella ole merkittävää vaikutusta liiketoimintaasi.

Olet vaikeuksissa, jos sisäisen markkinoinnin projektiasi hidastaa yksikin sisäisen markkinoijan seitsemästä kivireestä.

1. Italialainen lakko

Työntekijäsi ottavat muutosehdotuksesi iloisesti vastaan. Asiantuntijasi listaavat kilvan hyötyjä, joita uusi palvelutuotteesi tarjoaa heille.

Muutamaa kuukautta myöhemmin istut johtoryhmän kokouksessa. Yrität selittää kollegoillesi, miksi palveluun investoimasi rahat eivät ole lisänneet myyntiä.

Jos tarina on tuttu, olet joutunut italialaisen lakon uhriksi. Asiantuntijasi ovat liian laiskoja tai kiireisiä viilaamaan työtapojaan. He eivät halua muuttua.

Lakkoilijoita on vaikea rangaista. He keuhuvat ehdotustasi ja kannustavat sinua kilvan eteenpäin. He ovat näennäisesti sinun puolellasi. Todellisuudessa lakkoilijoilla ei ole aikomustakaan auttaa sinua. He ryhtyvät töihin vasta sitten kun muuta vaihtoehtoa ei enää ole.

Italialaiseen lakkoon voi johtaa myös laiskanpulskea tyytyväisyys omiin suorituksiin. Yrityksesi on tuottanut parhaassa tapauksessa kymmeniä vuosia erinomaista tulosta. Firmasi on aina kuulunut huippusuorittajien joukkoon. Silloin asiantuntijasikin todennäköisesti ajattelevat, että yrityksesi menestyy joka tapauksessa. Näin tapahtui esimerkiksi Nokialla **Olli-Pekka Kallasvuon** johtajakaudella.

2. Yhden miehen ristiretki

Yrityksesi tai liiketoimintayksikkösi johtoryhmässä istuu monta päättäjää ja mielipidevaikuttajaa. Montako heistä sinun pitää saada puolellesi ennen kuin voit olla varma, että ideallasi on tulevaisuus?

Yksin mahdollisuutesi ovat vähäiset. Vastarannan kiisket pitävät huolta, että projektisi jumittuu pienimpäänkin muutoseikkaan.

Useimmat kollegasi eivät uskalla liittyä puolellesi ennen kuin ideallasi on riittävästi kannatusta. He tarjoilevat rohkaisevia kommentteja, mutta eivät sitoudu ehdottamiisi tehtäviin.

Samoin käy alaisellesi, jolle delegoit uuden palvelutuotteistuksen. Hänenkin työnsä jää puolitiehen, jos et saa joukkojasi myymään kehittämäsi tuotetta. Myynti ja markkinointi tarvitsevat selkeitä tarinoita ja esimerkkejä, joiden pohjalta ne voivat suunnitella esitteitä ja asiakastilaisuuksia.

3. Puuhasteleva palaverimafia

Liian monet tuotekehityshankkeet ovat puuhastelua, koska ne eivät tuota rahaa. Tuotteistaminen on silloin komiteatyötä, jonka tavoitteet ovat epämääräisiä. Takaisinmaksulaskelmat puuttuvat. Asiantuntijat jankuttavat laadun tai asiakastytyvyyden parantamisesta ilman konkretian häivää.

Komiteatyötä ei tyypillisesti johda kukaan. Keskustelu etenee vapaamuotoisesti pohtien. Muut kiireet hidastavat työtä. Kun projekti valmistuu, tulosten myyminen tai taloudellinen voitto ei ole kenenkään henkilökohtainen tavoite.

Kun työskentelyyn ei osallistu kukaan johtoryhmäläinen, tavoitteet harhailevat jatkuvasti. Pahimmassa tapauksessa ne puuttuvat kokonaan.

Palaverimafia vie projektit väkisin loppuun, vaikka tuloksena syntyvillä tuoteaihioilla ei olisi mitään tulevaisuutta. Kun porukalta puuttuu selkeä johtaja, kukaan ei pysäytä hyödytöntä projektia.

Tuotteistuskomitea luottaa mieluummin omaan näkemykseensä kuin asiakkaalta kerätyyn tietoon. Tuloksena on myyntikelvottomia tuoteaihoita tai kasa ideoita, jotka ovat vielä valovuoden päässä myyntivalmiista tuotteesta.

Newton keksi painovoiman, kun hänen päähänsä putosi omena.

Tarina on muuten hyvä, mutta se ei ole totta. Pyramidit ja Rooman Colosseum ovat todisteita siitä, että painovoima oli tuttu ilmiö jo antiikin insinööreille. Newton vain selitti matematiikan avulla, mitä painovoima tarkoittaa.

Eikä omena edes pudonnut Newtonin päähän. **Voltairen** ikuistamassa versiossa Newton kertoi, miten oli kiinnittänyt huomiota puusta pudonneeseen omena. Tarina muuttui ajan mittaan siten, että Newton oli koko ajan lähempänä puuta. **Isaac Disraelin** versiossa pahaa aavistamaton keksijä oli lopulta ehtinyt puun alle lepäilemään, kun raamatullinen hedelmä putosi.

Toisinaan hyvä tarina markkinoi ideaa paremmin kuin tylsä totuus.



Onko edellyttäminen epäkohteliasta?

Jari Parantainen

Johtoryhmä on palannut korvesta. Siellä on pusattu uutta visiota, missiota ja muuta vastaavaa hölynpölyä. Nyt julkilausumien pitäisi johdattaa joukot menestykseen jotenkin itseksensä. Mutta voi ällistys ja kummastus. Väki ei jostain syystä ymmärrä muuttaa tapojaan.

Esimies syyttää turhaan muita, kun vika on oma. Hän ei näytä itse esimerkkiä. Lisäksi hän pelkää edellyttää ihmisiltään mitään. Ei muutoksia sitten tietenkään synny toiveajattelun voimin.

Nykyisin monet pomot kuvittelevat, että vaatiminen olisi epäkohteliasta. Jos alaista ei muista joka käännteessä myötäillä, hän voi suuttua.

Kun duunarin huuli menee mutruun, esimies tuntee olevansa luuseri ja huono ihminen. Viihtyminen on pääasia. Jos joku asettaisi joitain rajoja, se ei olisi yhtään mukavaa. Näin ainakin johtaja kuvittelee.

Todellisuudessa moni työntekijä olisi onnesta mykkänä, jos esimies edes joskus vahingossa kertoisi, mitä hän haluaa. Mutta kun ei koskaan. Totta kai jokainen tekee tasan niin kuin parhaaksi näkee. Edellyttäminen tarkoittaa, että esimies ensin sopii alaisensa kanssa tavoitteista. Sitten hän valvoo, että työntekijä myös saavuttaa ne.

Jos sovittuja tuloksia ei ala kuulua määräaikaan mennessä, pomon on todettava tosiasiat ääneen heti. Hänen on annettava korjaavaa palautetta, oli se kummankaan mielestä kivaa tai ei. Seuraavaan pikkujouluun asioita ei kannata lykätä.

Joskus johtaja hoitaa homman puolittain. Hän saattaa delegoida tehtäviä sujuvasti. Mutta kun hän ei koskaan tarkista tuloksia, asiantuntija oppii nopeasti: ei kukaan aidosti välitä, miten hommat tulevat hoidetuiksi.

Jos annat työntekijöillesi palautetta vain kerran vuodessa, pienikin kritiikin poikanen tuntuu suhteettoman suurelta. Mutta kun kaikki ovat tottuneet edellyttämiseesi, virhe tai epäonnistuminen on vain arkinen asia muiden joukossa.



Kuva: Shutterstock

Kaupat ennen tuotetta

Antti Apunen

Omistin 1990-luvulla Jari Parantaisen kanssa Business Robotics -nimisen softa-firman. Parinkymmenen hengen nakkiputkamme kehitti sovelluksia suur-yritysten tarpeisiin.

Parantainen marssi eräänä päivänä konttorille intoa puhkuen. Hän julisti, että alkaisimme kehittää uutta asiakashallinnan tuotetta. Tiedustelin varovaisesti, kuka moisen tuotteen mahtaisi ostaa. Parantainen tempaisi salkustaan sopimus-paperit, joiden alla komeili kansainvälisen suuryrityksen nimi.

Sopimuksessa oli valmiina tuotekehityksen aikataulu ja tavoitteet. Mukana oli myös mehevä lista ominaisuuksia, joita softaan oli tarkoitus leipoa. Uusi tuote-kehityshankkeemme käynnistyi viisi minuuttia myöhemmin.

Olisimme tietysti voineet myös hakea tukea Tekesiltä ja vetäytyä vuodeksi nurkkahuoneeseen kehityshommiin. Silloin olisimme menettäneet vuoden aikaa, jos tuotteemme ei olisikaan käynyt kaupaksi. Lisäksi saimme välitöntä tulorahoitusta hankkeelle.

Etsi asiakaskunnastasi innostunut ja avarakatseinen edelläkävijä. Käy myymässä hänelle tuotteesi prototyyppi tai pilottiprojekti. Jos saat tilauksen, tuotteellasi on todennäköisesti kysyntää. Jos ideasi ei kelpaa, se tuskin kiinnostaa valmiinakaan tuotteena.

“Oletamme, että ihmiset saavat yritykset näyttämään älykkäiltä. Todellisuudessa tilanne on useimmiten aivan päinvastainen.”

Malcolm Gladwell

4. Tärkeysjärjestys hukassa

Asiantuntijasi juoksevat kieli vyön alla palaverista toiseen. Heidän sähköposti-laattikkonsa pursuilevat yli äyräidensä. Massajakelemasi muistiot katoavat tietotulvaan. Alaistesi esityslistalla on liikaa asioita, joista heidän pitäisi olla kiinnostuneita. He eivät osaa itse päättää, mitkä viestimistäsi asioista ovat tärkeimpiä.

Puutteellinen viestintä nousee lähes poikkeuksetta kolmen kärkeen, kun pyydät henkilöstöltäsi palautetta muutosprojektisi ongelmista. Tietoa on aina liikaa tai liian vähän.

Asiantuntijat ovat huonoja tarttumaan uuteen palveluun, jos et näytä heille ensin mallia. He nikkaroivat mieluummin uusia teknisiä ominaisuuksia tuotteeseesi.

Johtajan tehtävä on asettaa työt tärkeysjärjestykseen. Jos uusi palvelu ei myy asiantuntijoidesi kiireen vuoksi, et ole tehnyt tavoitettasi heille selväksi. Häntä heiluttaa koiraa, jos alaisesi määräävät muutostahdin ja prioriteetit.

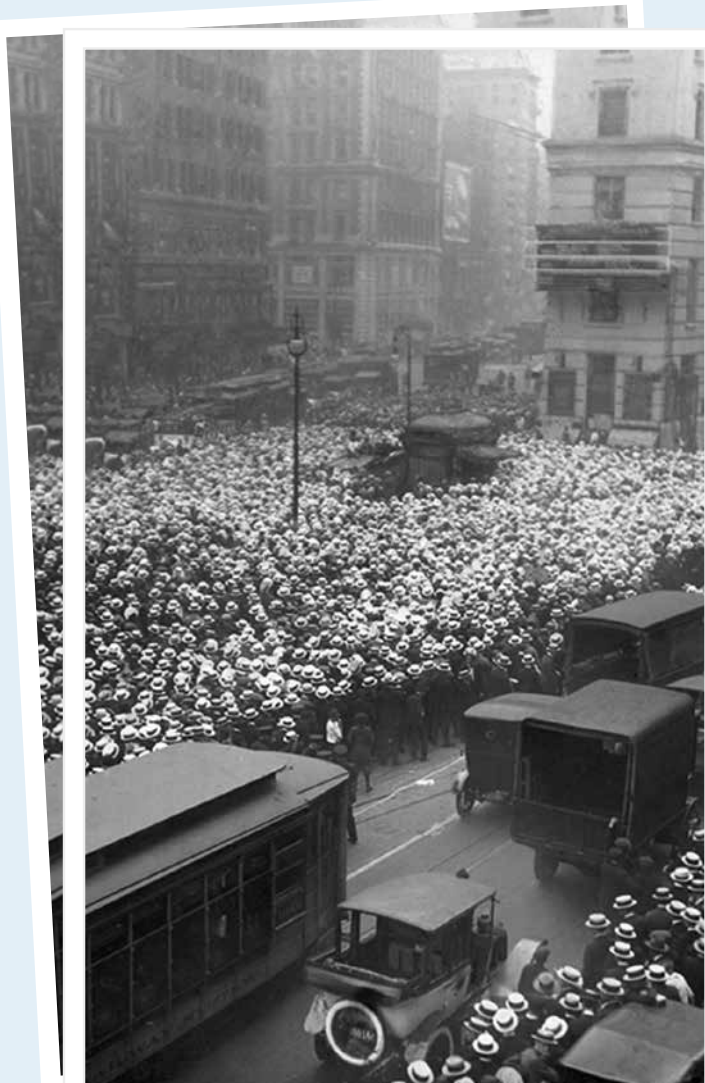
Harvassa yrityksessä on sisäisen markkinoinnin osastoa. Viestintä lankeaa siksi johtajillesi, jotka alkavat hampaat irvessä tyrkyttää ajatuksiaan asiantuntijoille. Markkinointisi muistuttaa pian neuvostoliittolaista propagandakoneistoa, joka saa puheissaan pingviinitkin lentämään.

5. Hyödytön homma

Myyjäsi kaipaavat nopeita palkintoja, vaikka he muuta väittäisivät: onnistumista, rahaa ja provisoita. Jos asiakkaat jonottavat uutta palvelua ovesi ulkopuolella, myyjien motivointi on helppoa. Vaikeita asiantuntijapalveluja myyvien tilanne on harvoin niin ruusuinen.

Et voi vedota yksin yrityksesi menestykseen, jos et konkretisoi samalla asiantuntijoidesi henkilökohtaisia hyötyjä.

Tulos on sama, jos lupaat myyntibonuksia viiden vuoden päähän. Asiantuntijat liukenevat tiedotustilaisuudestasi ennen kuin saat puheesi päätökseen.



The Timesin valokuva-arkisto

*Newyorkilaisia Times Squarella odottelemassa
Dempseyn ja Carpentierin nyrkkeilyottelun tulosta.*

Radio ilman rokkia

David Sarnoff istui asemapaikallaan newyorkilaisen tavaratalon kattohuoneistossa. Hän oli Marconi-yhtiön lennätinvahti. Puolen yön jälkeen lennätin alkoi nakuttaa. Mereltä saapui hätäsanoma. Titanic oli uppoamassa.

Sarnoff alkoi välittää amerikkalaisille tietoa tragediasta. Hän ei poistunut asemapaikaltaan 72 tuntiin.

Pari vuotta Titanicin uppoamisen jälkeen Sarnoff ehdotti työnantajalleen, että se alkaisi valmistaa kotitalouksille tarkoitettua radiovastaanotinta. Siihen aikaan radio oli lähinnä ammattilaisten käytössä.

Marconin johtajat tyrmäsivät idean. Heidän mielestään Sarnoffin värkki ei olisi tuottanut rahaa.

Sarnoff tajusi, ettei kukaan tehnyt pelkällä radiolla mitään. Kuulijat halusivat uutisia, musiikkia ja urheilua. Hän suunnitteli saman tien radioasemien verkoston, jonka avulla hän voisi lähettää ohjelmat kaikkiin amerikkalaiskoteihin.

Vuonna 1921 Sarnoff radiot **Jack Dempseyn** ja **Georges Carpentierin** kuuluisan nyrkkeilyn mestaruusottelun. Se vetosi tekniikasta innostuneisiin miehiin. Radioiden myynti lähti rakettimaiseen nousuun. Sarnoff myi kolmessa vuodessa yli miljoona Radiola-vastaanotinta.

Äänen lisäksi Sarnoff toi koteihin liikkuvan kuvan, kun hän aloitti televisiolähetykset 1940-luvun alussa. Tällä kertaa hänen oli helppo myydä ideansa kuluttajille: osta radio, jossa on kuva mukana.

Sisällöstä tuli Sarnoffille ja hänen NBC-yhtiölleen radio- ja televisiovastaanottimia tärkeämpi bisnes.

Tuotteestasi tulee hitti vasta, kun riittävän moni kollegasi ja asiakkaasi ymmärtää, mihin sitä käytetään.

6. Vanhat tavat

Jahkailet kauan ennen kuin tartut toimeen. Perustat tuoteistusryhmän ja palkkaat ulkopuolisen konsultin. Joukko puristaa palvelusi ennätysajassa helposti myytävään pakettiin. Tilanne näyttää erinomaiselta. Kilistelet projektin päättäjäsissä kuohuviinilaseja. Visioit asiantuntijoidesi kanssa, miten uusi tuotteesi korjaa asiakkaasi ongelmat parissa viikossa.

Isket uuden tuotteen myyjillesi käteen ja patistat heidät baanalle. Lupaat nopeita tuloksia. Tivaat jatkuvasti kauppapoloiltasi myynnin euromääriä. Kate tai myynti ei saa notkahtaa, vaikka olet juuri uusinut koko tuotelinjasi.

Viikko kuluu. Ja sitten toinen. Ensimmäinen onnistuminen antaa odottaa itseään. Pian huomaat, että myyjäsi ovat ottaneet vaivihkaa vanhat palvelusi jälleen myyntiin.

Myyjäsi yrittävät kaikin keinoin saavuttaa heille asettamasi rahalliset tavoitteet. He pelkäävät kaikkea, mikä voisi edes hetkellisesti hidastaa heidän työtään. Uusi myyntipuhe on aluksi vaikea pitää. Sen opetteluun kuluu kallisarvoista aikaa. Siksi myyjäsi vastustavat vaistomaisesti muutoksia. Tuttua ja turvallista tuotetta on helppo luukuttaa vanhaan malliin.

Juuri tuotteistamasi palvelun kate olisi kymmenkertainen, mutta annat periksi ja sallit myyjiesi turvautua vanhaan myyntipuheeseen. Vakiintuneet tavat ajavat tavoitteidesi yli. Olet palannut lähtöruutuun.

Kilpailuttamiseen tottunut asiakas rakastaa vertailukelpoisia tuotteita. Hän on aina ennenkin juoksuttanut myyjäsi tinkauskierroksilla, kunnes katteesi ovat kadonneet. Uuden palvelusi ainutlaatuiset hyödyt vievät asiakkaaltasi mahdollisuuden tinkimiseen. Ominaisuuksien vertailu kilpailijoihin ei enää toimi, jos palvelusi on vertailukelvoton.

Siksi uusi myyntipuheesi saattaa hämmentää myös asiakastasi. Ostaja empii ja tivaa myyjiltäsi loputtomasti perusteluja ja riskinpoistajia, koska hän ei osaa ostaa perinteet romuttavaa palveluasi. Siksi myyjälläsi on yksi vaikea tehtävä lisää. Hänen pitää opettaa asiakkaasi lopettamaan tinkiminen ja ostamaan uusilla pelisäännöillä, jotka sinä olet määritellyt.

“Suuri osa epäonnistujista ei tajua, miten lähellä he olivat onnistumista.”

Thomas Edison

“Eräänä lauantaiyönä päähäni vain yhtäkkiä pälkähti, miten rakennan laserin. Se oli siinä, koko keksintö! No myönnettäköön, että 20 ankaraa tutkimusvuotta fysiikan ja optiikan parissa saattoi hieman vaikuttaa siihen, että sain idean.”

Gordon Gould, laserin keksijä

7. Maailmanlopun ennustajat

Työntekijöitäsi vaivaa voimattomuus. Heillä on liikaa töitä ja yletön kiire. Jokainen ehdottamasi muutos on muutos huonompaan. Asiantuntijasi jyyستävät tylsällä työkalulla, koska sahan terottamiseen ei ole aikaa.

Muutos tarkoittaa työtä. Hyvinkin tuotteistettu palvelu edellyttää, että kaikki sen toimitukseen osallistuvat asiantuntijat osaavat edes perusasiat. Silti on tyyppilistä, että saat ämpärillisen kuraa niskaasi, kun ensimmäiset vaikeudet ilmenevät. Vanha tietojärjestelmä nousee yhtäkkiä palvelonnan kohteeksi. Sen helpokäyttöisyyttä kehuvat kaikki. Uuteen järjestelmääsi ei koske kukaan edes pakon edessä.

Ensimmäisenä Turussa käyttöön otettu sähköinen lääkemääräys, eResepti, on kallis turhake, Valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV) leimaa.

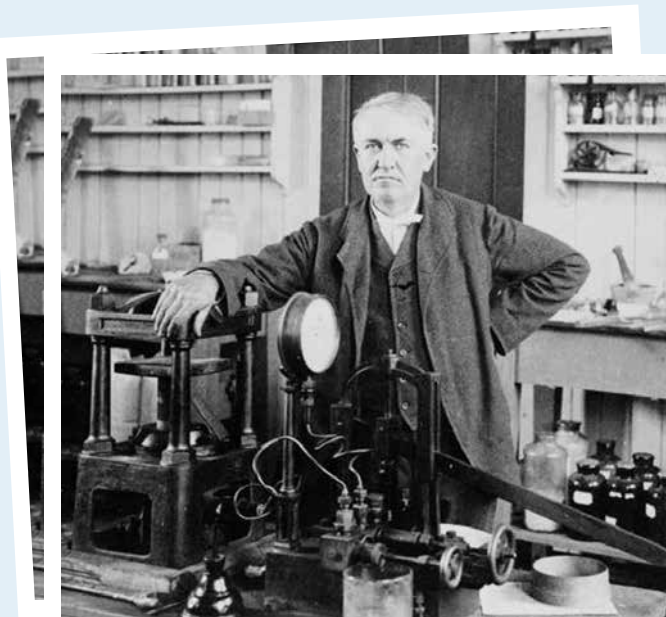
*– Sähköisessä reseptissä ei ole toivoa. Se ei tehosta terveydenhuoltoa millään tavalla. Paperiresepti kyllä poistuu, mutta tilalle tulee kaksi uutta paperia, VTV:n johtava tuloksellisuustarkastaja **Tomi Voutilainen** arvostelee.*

eReseptin kokonaiskustannukseksi on sosiaali- ja terveysministeriössä (STM) arvioitu 70 miljoonaa euroa vuosien 2007–2015 välisenä aikana.

Digitoday 4.2.2011

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä useampia maailmanlopun ennustajia houkuttelet puoleesi. Kukaan ei tuomitse valittajia, jos alatkun yllättäen menestyä. Jos taas epäonnistut surkeasti, ennustajat kuittailevat jälkiviisaasti, miten he näkivät loppusi jo hyvissä ajoin.

Ammattivalittajan tunnistat siitä, että hänellä ei ole ainuttakaan kehitysehdotusta avuksesi. ■



Kuva: The Library of Congress

Thomas A. Edison

Ainutlaatuinen idea ei kelpaa kenellekään

Alina Tugend kertoo kirjassaan uudesta toimitusjohtajasta, joka selvitti idean läpimenoaikaa firmassaan. Hän sai kuulla, että pienenkin innovaation piti selvittää 275 arvioinnista ja hyväksynnästä. Äimistynyt johtaja poisti prosessista välittömästi 200 tarkastuspistettä. Keksintöjä alkoi pukata valon nopeudella aiempaan verrattuna.

Keksijä **Howard Aiken** on sanonut, että on turha pelätä, että joku varastaisi loistavan ideasi. Jos nimittäin ajatuksesi on ainutlaatuinen, se ei kelpaa kenellekään. Ei vaikka sulloisit sen kilpailijasi kurkusta alas.

Steve Jobs ulkoisti aikanaan Macintoshia suunnitelleen ryhmänsä erilliseen rakennukseen, jotta yrityksen muut työntekijät eivät sabotaisi sen suunnitelmaa hittituotetta.

Toshiban johtajat tyrmäsivät **Tetsuya Mizoguchin** idean kelvottomana. Mies jatkoi sinnikkäästi sisäistä markkinointia ja sai lopulta rahoitusta hankkeelleen. Kolme vuotta myöhemmin Mizoguchin vaalima idea, kannettavat tietokoneet, oli vallannut tietokonemarkkinoista 38 prosenttia.

Et voi kehittää uusia palveluita, jos haluat välttää pienimmätkin riskit ja epäonnistumiset. Silti näistä mokausta puhuminen on äärimmäisen vaikeaa. Silloinkin kun suostut kertomaan nöyryyttävästä kokemuksestasi, juttu kääntyy helposti siihen, miten käänsit kiusallisen tilanteen voitoksesi. Yrität siis vaistomaisesti pelastaa kasvosi.

Strategiaguru **Paul Schoemaker** listaa osuvasti neljää seikkaa, joiden vuoksi johtajat välttelevät virheitä ja torppaavat hyviäkin ehdotuksia:

1. Päättäjät ovat liian itsevarma. Hän ei tunnista asiantuntemuksensa rajoitteita.
2. Johtaja välttelee riskejä, koska hänen henkilökohtainen ja ammatillinen kunniansa perustuu oikeassa olemiseen.
3. Pomo suosii faktoja, jotka tukevat hänen omia näkemyksiään. Hän on sokea vaihtoehtoilta.
4. Päättäjät luulee, että palaute on luotettavaa. Todellisuudessa se on kuitenkin peräisin hänen omasta sisäpiiristään. Havainnot nykyisen asiakaskunnan tai pahimmassa tapauksessa oman yrityksen ulkopuolelta puuttuvat täysin.

Thomas Edison saa usein kunnian sähkölampun keksimisestä, vaikka hän ei suinkaan ollut ensimmäinen idean saanut propellihattu. Edisonin todellinen ansio oli näkemys sähköverkosta ja voimalaitoksista, joiden avulla hehkulamppua saattoi käyttää jokaisessa kotitaloudessa.

Sisäisen markkinoinnin tehtävä on sama kuin Edisonilla:

- Jalosta keksintösi sellaiseen muotoon, että se on helposti jaeltavissa asiakkaille.
- Muotoile mullistuksellinen palveluajatuksesi niin, että omat joukkosi ostavat ideasi ensin.

Älä anna kilpailijoidesi kerätä ostohaluisia asiakkaita nenäsi edestä vain siksi, että uuden tuotteen myyminen omille joukoillesi ja asiakkaillesi on aluksi raskasta.



Sisäisen markkinoijan 7 vipua

Sinullakin on todennäköisesti luontainen taipumus vältellä vaikeuksia. Kapinoiva asiantuntija-armeija tuskin on toivelistasi kärjessä. Siksi tarvitset avuksesi sisäisen markkinoijan muistilistan. Sen avulla kamppailat asiantuntijoidesi yleisimmät vastaväitteet.

Sisäinen markkinointi on palvelutuotteesi vaikein kehitysvaihe. Sen aikana moukaroit hyvältä ideasta myyntikelpoisen tuotteen. Ja saat päällesi ämpäritolkulla kuraa.

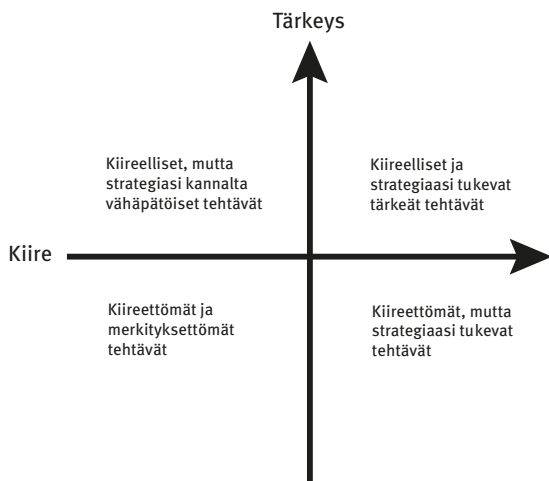
Vedettävänäsi on sitä painavampi kivireki, mitä suurempaa muutosta tavoittelet. Muutosjohtamisen gurun **John P. Kotterin** tehtävälistalta löytyy 7 hyväksi havaittua psykologisia vipua, joilla ohjaat asiantuntijasi läpi muutoksen kiirastulesta.

1. Luo kiireen tuntua

Muutos onnistuu vain, jos saat sen vaikuttamaan välttämättömältä, kiireelliseltä ja tärkeältä. Tuotteesi on turhake, jos sitä ei odota kukaan eikä sillä ole vaikutusta liiketoimintaasi. Sitä vastustavat kaikki järkevät asiantuntijat.

Muutos jää puolitiehen silloinkin, kun ehdotuksesi on avainhenkilöidesi mielestä kiireellinen, mutta ei ratkaise suurimpia ongelmiasi. Kiire ei siis yksin riitä.

Hyvä sisäinen markkinoija leipoo nämä muutoksen kaksi peruselementtiä mukaan ehdotukseensa. "Olemme selkä seinää vasten. Jos emme toimi nyt, kilpailija haukkaa markkinaosuutemme parissa kuukaudessa."



Kiire ja tärkeys määrittelevät muutoksesi prioriteetin. Johtajan tehtävä on ajaa tilanne oikeaan yläneljännekseen: tavoitteen on oltava kiireellinen ja tärkeä jokaisen työntekijän mielestä.

Laadun kehittäminen on tyypillinen tavoite, josta useimmiten puuttuu kiire. Vasta kun asiakkaat alkavat reklamoida riittävästi, aihe nousee prioriteettilistan kärkeen. Näin silloinkin, kun laatuongelma oli tiedossasi jo pitkään ennen ensimmäistä reklamaatiota.

Kun haluat ajaa yrityksessäsi läpi suuren muutoksen, valitse sopiva uhka ja vihollinen. Lyö vastarannan kiiskille jauhot suuhun napakalla analyysillä, jolla perustelet tärkeyden ja kiireellisyyden.

2. Hanki opetuslapsia

Ideasi voi olla teknisesti tai taloudellisesti erinomainen. Sillä ei kuitenkaan ole menestymisen mahdollisuuksia, jos ajautut asemasotaan ideaasi vastustavan enemmistön kanssa.

Myy ajatuksesi aluksi muutamalle avainhenkilölle, jotka ovat valmiita puolustamaan sinua. Valitse muutosprojektiisi asiantuntijoita, jotka laittavat itsensä likoon.

Yksikin ideaasi puolustava asiantuntija monikertaistaa ehdotuksesi voiman. Kun myyjiesi kunnioittama konkari lupaa henkilökohtaisesti tarttua toimeen, muut seuraavat pian perässä.

Tarvitset ajatuksesi puolelle myös johtoryhmäsi enemmistön. Muutoin jokainen investointiehdotuksesi törmää seinään.

Kytke asiantuntijoidesi bonukset tiukasti projektisi tuloksiin. Varmista, että ideasi sisäinen markkinointi on ainakin yhden avainhenkilösi tavoitelistan kärjessä.

3. Aseta innostava tavoite

Strategiasi on surkea, jos yrityksesi ei erotu sen perusteella kilpailijoistaan. Mitä konkreettista tekisit itse seuraavan lauseen perusteella: ”Yrityksemme tavoitteena on auttaa asiakkaitaan menestymään liiketoiminnassaan.”

*Virke on valitettavan yleinen. Naputtele Googleen fraasi
”auttaa asiakkaitaan menestymään”. Löydät 95 000 hakutulosta.*

Sisäinen markkinointisi tarvitsee mitattavia tavoitteita. Yksinkertainen tavoite on esimerkiksi se, että uusi tuotteesi korvaa vanhan seuraavan puolen vuoden aikana. Työntekijäsi ponnistelevat ankarammin, jos he tietävät sinun pitävän kiinni takarajasta. Muuten myyjiltäsi loppuu myytävä ja sitä myöten bonukset.

Hyvä tavoite voi tuntua asiantuntijoista aluksi mahdottomalta, koska he vertaavat sitä nykyiseen toimintamalliisi. Se on tarkoituksin. Asiantuntijoidesi on muutettava ajattelutapaansa kertaheitolla. Muuten maali jää saavuttamatta.

Tavoitteen merkitys on valtava. Asiantuntijasi säntäilevät minne sattuu, jos et väsymättä paimenna heitä samaan suuntaan.



Bensaa liekkeihin

Jari Parantainen

John P. Kotter on tunnettu muutosjohtamisen guru. Hän on todennut usein, ettei kukaan muuta tapojaan tuumaakaan vapaaehtoisesti.

Ihmiset vaihtavat suuntaa vain, jos on aivan pakko. Tämä on meille kaikille tuttua yrityksistä, joilla menee (tai on vielä hiljattain mennyt) liian hyvin.

Mitä tässä turhaa hötkyilemään? Vastahan jouduimme avaamaan uusia tilejä, kun kassavarat eivät mahtuneet entisille!

Kotterin päätelmää harva uskaltaa lukea muuten kuin peiton alla taskulamppu tanassa. Hän nimittäin neuvoa, että jos tarvitset muutoksen, kehitä ensin kriisi. Muuten työntekijäsi eivät viitsi kuunnella.

Kriisin tarkoituksena on luoda yrityksesi väelle kiireen tunne. Jos jotain ei tehdä ja äkkiä, koko pulju on kohta kanttuvei. Löysäily saa riittää, tarttis tehdä jotain toisin!

Koska Kotter on käytännöllinen heppu, hän neuvoa muutamia kriisi-ideoita:

1. Kehitä jostain kunnon tappiot (tai paljasta ne).
2. Osoita, miten paljon parempia kilpailijat ovat.
3. Lopeta puheet siitä, miten hyvin bisneksesi ovat aina sujuneet.
4. Nosta asiakkaiden ja päämiesten todellinen tyytymättömyys esiin.
5. Hävitä kaikki ökysymbolit (kuten hiihtomajat ja autonkuljettajat).
6. Muuta koko firma selvästi nykyistä karumpiin tiloihin.

Kotterin listasta on helppo nähdä, miksi hänen sinänsä järkeviä neuvojaan on niin vaikea noudattaa. Johtajan on ensin tunnustettava tosiasiat julkisesti. Kriisin likaiset yksityiskohdat on leviteltävä kaiken kansan – tai ainakin koko henkilökunnan – nähtäväksi.

Juuri nimitetty pomo voi sentään vierittää ongelmien alkuperän edeltäjänsä kontrolle. Mutta tuskallista se on silti.

Lisäksi joukkojen edessä pitäisi unohtaa myönteinen ajattelu. Sekin on hankalaa, koska nariseva johtaja alkaa helposti vaikuttaa pessimistiltä ja luuserilta.

Pakko on paras muusa. Jos täyskäännös ei ole välttämätön, harva ottaa pomonsa mietteitä vakavissaan: ”Joo, mutta minä ainakin taidan jatkaa niin kuin ennenkin. Hötkyillään sitten, kun kaikki muut vaihtoehdot on katsottu.”

Kaada ensin bensaa liekkeihin. Muuten kukaan ei kuuntele.

Kirja minuutissa

Maaailman suurin verkkokauppa Amazon repäisi valtavan kaulan kilpailijoihinsa, kun se julkaisi Kindle-lukulaitteensa ja sähköisen kirjaformaattinsa.

Sekä lukulaite että e-kirja ovat vanhoja keksintöjä. Tekniikka on ollut usean Amazonin kilpailijan ulottuvilla jo vuosia. Miksi Kindlestä tuli menestys ja sen kilpailijoista ei?

Amazonin toimitusjohtaja Jeff Bezos päätti, että kirja pitää toimittaa asiakkaalle minuutissa. Siis 60 sekunnissa siitä, kun kirja tulee mieleesi.

Suuret kustantajat ja kirjakaupat viittasivat idealle kintaalla. Painettua kirjaa ei syrjäyttäisi mikään.

Nyt Bezosin visio on totta. Amazonin Kindle-kauppapaikka aukeaa yhdellä napin painalluksella. Kirjan nimi hakuikkunaan, latausnapin klikkaus ja kirja on valmiina lukulaitteessa. Kaikki tämä alle minuutissa.

Mitä olisi tapahtunut, jos Bezos olisi kysynyt alaisiltaan, miten nopeasti he pystyisivät toimittamaan kirjan? Vastaukset olisivat pyörineet erilaisten postitukseen liittyvien ongelmien ympärillä. Kirjan toimitus maapallon toiselle puolelle vaatii nopeimmillaankin pari työpäivää.

Bezos ei halunnut tekohengittää vanhaa toimitusmallia, vaan asetti uuden tavoitteen. Amazonin tekniset asiantuntijat repivät hiuksia tukkoina päästään, kun he yrittivät nopeuttaa verkkokauppansa myyntiä ja toimitusta alle minuuttiin. Lopulta he onnistuivat.

Bezosin visio tienasi Amazonille pitkän etumatkan kilpailijoihinsa. Amazonin kirjamyyntistä jo yli puolet on sähköisiä kirjoja.

Älä kysy, mitä nykyinen koneesi pystyy tekemään. Aseta tavoite (kirja minuutissa) ja pyydä asiantuntijoitasi kertomaan, miten he saavuttavat tavoitteesi.

4. Tapa omat lapsesi

Vakiintuneen ja vakavaraisen yrityksen tunnusmerkki on, että se suojelee vaisto-maisesti vallitsevaa liiketoimintamalliaan. Johtoon junttautuneet konservatiivit suojelevat hyvin tuottavaa lypsylehmää. He näyttävät uusille ideoille ovea.

Palkkaat suojaksesi lakimiehiä ja kamreereja, jotka valvovat etujasi ja käyttävät poikkeamia. Olet luonut huomaamattasi byrokraattien armeijan, jonka tärkein tehtävä on vastustaa muutosta.

Menestyvän bisneksen muuttaminen on vaikeaa. Jos firmasi on taloudellisessa syöksykierteessä, kaikki ymmärtävät muutostarpeen. Jos rahaa taas tunkee sisään ovista ja ikkunoista, asiantuntijasi, naapurisi ja äitisi pitävät sinua hulluna, jos alat höpöttää uusista liiketoimintamalleista.

Maaailman suurimpien yritysten lista näytti 20 vuotta sitten täysin erilaiselta kuin nyt. Listalla säilyneistäkin IBM, Apple, Polaroid, Kodak ja monet muut ovat käyneet konkurssin partaalla.

Maaailman suurimpiin tietokonevalmistajiin kuulunut Digital on kadonnut kartalta jo aikaa sitten. IBM luopui kannettavien tietokoneiden valmistamisesta. Samaa suunnittelee suurimpiin valmistajiin kuuluva HP. Läppäreiden lisäksi se aikoo luopua myös tablettitietokoneiden tuotannosta.

Tarvitset tarinan, jonka avulla perustelet muutoksen asiantuntijoillesi. Listaa uhat, jotka vaarivat itsevarmaa tuotantoasi. Iske muutostarpeet ajoissa tiskiän voima-sanoja säästelemättä.

Uusille ideoille on helppo sanoa ei.

Yhdeksän kustantajaa hylkäsi **J. K. Rowlingin** Harry Potter -käsikirjoituksen. Heidän mielestään tarina ei ollut riittävän ainutlaatuinen ja myyvä.

20th Century Fox maksoi **Goerge Lucasille** ensimmäisen Tähtien sota -elokuvan käsikirjoituksesta 200 000 dollaria. Sen lisäksi yhtiö luovutti Lucasille oikeudet jatko-osiin ja tuotemyyntiin, koska kukaan ei uskonut elokuvan menestyvän.

Lucas tienasi elokuvilla satoja miljoonia taaloja.

Projektijohtajan 10 delegointikäskyä

Jari Parantainen

Johtajat ovat keskimäärin katastrofaalisen surkeita delegoijia. Eivät he tietenkään sitä ilkeyttään ole. Se vain on yllättävän monopolivinen tehtävä.

Tietenkin kaikki tuntevat johtajien alalajin, joka ei haluaisi delegoida mitään koskaan. Hänen mielestään työntekijät eivät kuitenkaan osaa tehdä mitään yhtä hyvin kuin hän itse. Työt eivät tule koskaan tehdyksi, mutta onneksi se ei ole johtajan vika. Minkä hän sille mahtaa, että hänen alaisensa ovat edeltäjän palkkaamaa rupsakkia.

Mutta vaikka johtaja olisi jo ostanut delegoinnin idean, se ei silti tarkoita, että hän osaisi delegoida kunnolla. Projektit ovat erityisen vaativia delegoitavia. Yksinkertainenkin hanke on mutkikas hässäkkä verrattuna "hei tyttö, keitä mulle kahvia" -tyyppiisiin toimeksiantoihin. Johtajan työ on lopulta yksinkertaista. Pomolle maksetaan palkkaa siitä, että hän

1. kerää tietoa päätösten pohjaksi,
2. tekee päätöksiä ja
3. vokottelee organisaationsa toimimaan päätöksensä mukaisesti.

Tietenkin monet haluaisivat sekoittaa asioita niin, ettei johtajan työ vaikuttaisi aivan näin selkeältä. Silloin se tuntuu hienommalta, tuloksia on vaikeampi arvioida ja siitä voi pyytää enemmän palkkaa.

Tämän oppaan ajatus on kuitenkin pitää perusasiat kunniassa. Saivartelu "harmaan sävyistä" ja kaksipiippuisista näkökulmista saa tällä kertaa jäädä muiden tehtäväksi.

Listan kolmas kohta (vokottelu) sisältää myös delegoimisen. Jotta johtaja saisi houkutteluksi työntekijänsä toimintaan, hänen täytyy hallita delegoinnin aakkoset. Se on tähdellinen taito missä tahansa johtajan työssä, projektijohtajan hommasta puhumattakaan.

TARKISTUSLISTA

Näin delegoit

1. **Kerro projektin tavoitteet.** Keskity siihen, mitä pitäisi saada aikaan. Älä puutu siihen, miten työ olisi hoidettava.
2. **Sovi laatumittareista etukäteen.** Mitkä ovat hyvän suorituksen tunnusmerkit? Mitä pidät epäonnistumisena?
3. **Korosta hankkeen tärkeyttä.** Miksi se on tärkeä? Jos työ ei ole tärkeä, miksi teettää sitä lainkaan?
4. **Varmista resurssit.** Projektipäällikkö tarvitsee aikaa, rahaa, työvälineitä, työntekijöitä, alihankkijoita, tietoa, tietotekniikkaa ja vaikka mitä.
5. **Selvitä valtuudet.** Mitä projektipäällikkö saa tehdä ja mitä ei? Missä rajat kulkevat käytännössä?
6. **Tiedota muille osapuolille** siitä, mitä olet delegoinut projektipäällikkölle. Kerro erityisesti hänen valtuuksistaan. Kerro, miksi ja miten projektipäällikköä on muidenkin tuettava. Ilman tätä helposti unohtuvaa vaihetta on luvassa rajuja törmäyksiä organisaation sisällä.
7. **Sovi raportoinnista.** Miten ja kuinka usein projektipäällikön on kerrottava etenemisestään?
8. **Tarjoa apuasi.** Tietenkään projektipäällikköä ei pidä opettaa delegoimaan töitään takaisin johtajalle. Toisaalta häntä on autettava eteenpäin etenkin yllättävissä poikkeustilanteissa, joita kuuluu jokaiseen hankkeeseen.
9. **Anna palautetta.** Sitä tarvitaan jo matkan varrella, mutta etenkin savotan päätteeksi. Projektipäällikköiden(kin) yleisin murhe on se, etteivät he saa riittävästi palautetta työstään.
10. **Edellytä tuloksia.** Jos et sitä tee, projektipäällikkö päätelee pian, että hänen työnsä on mielestäsi yhdentekevää. Nykyaikaiset johtajat kuvittelevat, että edellyttäminen on jotenkin epäkohteliasta ja esimiehen helmasynti.

10 keinoa, joilla vaikutat asiantuntijoihisi

1. **Puhu hyödyistä ja haitoista.** Kukaan ei usko yksipuolista hehkutusta. Viestisi menee perille, kun kerrot rehellisesti myös heikkouksista. Esimerkiksi opetteluun vaiva on ilmeinen haitta, kun markkinoit myyjillesi uutta tuotetta.
2. **Kerro selvästi, mitä henkilökohtaista hyötyä muutoksesta on asiantuntijoillesi.** Varmista heiltä, että he ovat samaa mieltä kanssasi. Älä vetoa pelkästään omistajien, asiakkaiden tai johtoryhmäsi etuihin.
3. **Kerro, miksi asiakkaasi arvostavat asiantuntijoitasi enemmän muutoksen jälkeen.** Työntekijäsi janoavat muiden hyväksyntää ja arvostusta. He haluavat vastata odotuksiin. Kerro siksi selväsanaisesti, miten ehdotuksesi tukee näitä tavoitteita.
4. **Tuotteista tuhdisti.** Tarvitset pikaoppaita, myyjän ohjeita, esitteitä tai videoita. Mitä suurempaa muutosta edellytät, sitä enemmän asiantuntijasi tarvitsevat ohjeita ja apuvälineitä.
5. **Toista viestiäsi väsymättä.** Asiantuntijasi omaksuvat uudet ajatukset, kun ovat kuulleet saman viestin riittävän monta kertaa ja riittävän monelta taholta. Tilannettasi helpottaa, jos asiakkaasi ja muut päättäjäsi toistavat samaa vaatimusta kuin sinäkin.
6. **Kerro, mihin muut ovat matkalla.** Enemmistö asiantuntijoistasi haluaa kuulua enemmistöön. He pelkäävät muutoksia, jotka heidän mielestään ajavat yrityksesi sivuun valtavirrasta. Jos kuulijasi uskovat muiden olevan matkalla samaan suuntaan, he hyppäävät junaasi mieluummin.
7. **Varmista, että kuulijoilla on aikaa.** Hätäinen tai kiireen keskellä syötetty viesti kaikuu kuuroille korville. Pidä huolta, että asiantuntijasi keskittyvät viestiisi ilman ristiriitaisia tavoitteita tai tulipaloprojekteja.
8. **Ankkuroi viestisi myönteiseen tavoitteeseen.** Vaikka loisit kiireen tuntua pelottelemalla, varsinaisen tavoitteesi pitää olla asiantuntijoiden mielestä myönteinen. Jos esimerkiksi kerrot yrityksesi menettäneen markkinaosuutta, sinun pitää tarjota lopuksi askelmerkit uuteen nousuun.
9. **Tarjoile myönteisiä tunteita.** Kiukuttelu, uhkailu ja kiristys ovat huonoja muutosvoimia. Voit käyttää niitä hätätilanteessa yksittäisiin asiantuntijoihisi, mutta suurten kansanjoukkojen mielialaa valitukset eivät nosta.
10. **Älä hyökkää vahvoja uskomuksia vastaan.** Apple-uskovainen tai turvallisuushakuinen työntekijäsi ei luovu katsantokannastaan helposti. Tuhlaat todennäköisesti voimiasi, jos yrität korvata alaistesi uskonkappaleita. Ainakin, jos vastassasi on asiantuntijoidesi enemmistö.

5. Hanki ensimmäinen päänahka nopeasti

Muutosprojektisi on vaikeuksissa, jos et pysty esittämään pikaisia voittoja. Vaikka olisit kääntämässä monikansallisen yrityksen suuntaa, et voi lykätä ensimmäistä onnistumistasi vuosien päähän. Muuten asiantuntijasi eivät yksinkertaisesti jaksaa odottaa.

John Kotter listaa kolme pikavoiton tunnusmerkkiä. Ne sopivat hyvin tarkistuslistaksesi. Muutosprojektisi on oikealla tiellä, kun täytät nämä ehdot:

1. Tulokset ovat näkyviä. Et tyydy hehkutteluun ja ylioptimistisiin visioihin. Tarjoat uusia asiakkuuksia, tilauksia, referenssejä tai muita mitattavia onnistumisia.
2. Tulokset ovat kiistattomia. Et naamioi aiempia kauppojasi uusiksi onnistumisiksi tai hämää asiantuntijoitasi vaikeaselkoisilla exceleillä. Tarjoat rahassa mitattavia hyötyjä, jotka on helppo laskea ja todentaa.
3. Tulokset liittyvät ajamaasi muutokseen. Et käytä suhdanteista johtuvaa kasvua tai muuta uuteen tuotteeseen liittymätöntä voimaa vipunasi.

Pikavoitot hiljentävät ideoidesi vastustajat. Kun rahaa ja asiakkuuksia alkaa virrata sisään ovista ja ikkunoista, on muutosta vaikea enää vastustaa. Jos et pysty osoittamaan ainuttakaan pikavoittoa, projektiisi liittyvä rahallinen riski kasvaa päivittäin. Jos rahaa ei tule, vastustajasi ovat pahimmassa tapauksessa oikeassa.

Jos projektisi junnaa paikallaan ilman pikavoittoja, asiantuntijasi kadottavat nopeasti kiireen ja tärkeyden tunteen. Se tarkoittaa, että olet pulassa.

Kaikki eivät ole kanssasi samaa mieltä. Eivät edes perusasioista.

Amerikkalaisista 24 prosenttia uskoo, että ääni on valoa nopeampaa. Ja peräti 35 prosenttia heistä on sitä mieltä, että radioaktiivinen maito on terveydelle vaaratonta, jos sen keittää.

Lähde: National Science Board: Science and Engineering Indicators (2002).



Myy ensin edelläkävijöille

Jack Whitehead törmäsi 1960-luvun alussa poikkeukselliseen tuoteaihioon. Kyseessä oli muullistuksellinen kemiallinen mittalaite. Se ratkaisi sairaaloiden laboratoriodien ongelmat silmänräpäyksessä.

Laitteen kehittänyt lääkäriparka oli yrittänyt kaupitella värkkiään suurille valmistajille. Ne eivät lämmenneet yksinäisen keksijän idealle. Sitä voi olla vaikea uskoa, koska samaiseen erottelutekniikkaan perustuva bisnes on nykyisin miljardien arvoinen.

Whitehead tajusi nopeasti, mistä kenkä puristi. Vielä 1960-luvun alussa työvoima oli halpaa ja sairaalat eivät testanneet läheskään yhtä paljon kuin nykyisin. Lisätestausta ei ajanut yksikään lääkärijärjestö, joten asiakkailta puuttui ostomotiivi.

Laboratoriotuotteita valmistaville firmoilla meni hyvin. Niitä eivät kiinnostaneet ideat, jotka olisivat kannibalisoineet hyvin kannattanutta laitekauppaa.

Whitehead osti laitteen kaikki patentit. Hän sai haltuunsa ainutlaatuisen tuotteen, jonka kilpailuetu oli suojattu vuosiksi.

Whitehead tarvitsi lisää sitoutuneita puolestapuhujia. Luukuttava myynti ei ongelmaa ratkaisisi. Hän päättikin nostaa rimaa reilusti. Whitehead etsi muutaman ajatuksesta innostuneen lekurin. Hän kauppasi heille viikon valmennuksen. Kaiken kukkuraksi hän peri lystistä reilun ennakkomaksun.

Koulutus oli todella perusteellinen. Lääkärit purkivat laitteen atomeiksi ja kokosivat sen uudelleen. Heille opetettiin lukemattomia käyttötapoja. Ja mikä tärkeintä, osallistujien oli pakko kehittää laitteelle omia sovelluksia.

Kiireisten tiedemiesten pakottaminen viikon koulutukseen vaikutti hulluudelta. Ennakkomaksusta nyt puhumattakaan. Mutta Whitehead oli oikeassa. Myynti ponkaisi katosta läpi.

Menestyksen salaisuus piili asiakasehdokkaiden asenteissa. Vasta kokeiltuaan he tajusivat laitteen mahdollisuudet. Viikon armottoman ryynnäyksen jälkeen myyjä oli muuttunut heidän silmissään asiantuntijaksi ja visionääriksi.

Whitehead oli saavuttanut valovuosien mittaisen etumatkan kilpailijoihinsa verrattuna. Osallistujat säntäsivät maailmalle levittämään Whiteheadin ilosanomaa ja kehumaan säälimätöntä valmennusta. He kehittivät uusia sovelluksia ja julkaisivat niistä tieteellisiä artikkeleita. Whitehead keskittyi ottamaan tilauksia vastaan.

Whitehead organisoï opetuslapsistaan käyttäjäryhmän, johon kuului hänen kouluttamia tiedemiehiä. Se oli hänen äänitorvensa ja tehokkain markkinointikanavansa vuosikausia. Kilpailijoille jäi pelkkiä murusia.

Lennonjohtajille kenkää

Amerikkalaiset lennonjohtajat ryhtyivät laittomaan laksoon vuonna 1981. Heidän ammattiliittonsa tunnettiin hyvin mielenilmauksistaan. Presidentti **Ronald Reagan** komensi niskoittelijat töihin potkujen uhalla.

Reagan ylitti jopa valtuutensa ja tarjosi sovitteluvaa palkankorotusta. Lennonjohtajat viittasivat ehdotukselle kintaalla. He olivat ylimielisen varmoja, ettei presidentti uskaltaisi käyttää irtisanomisvaltaansa.

Kun Reaganin asettama aikaraja kului umpeen, hän mitätöi lennonjohtajien ammattiliiton ja erotti lähes 11 500 lakkoilijaa.

Mielenosoittajat marssivat äimänä kilometritehtaalle. Lentoliikenne oli pitkään sekaisin. Erotetuille kun oli määrätty kaupan päälle elinikäinen ammatinharjotuskielto.

Reaganin päätös muutti maailman rikkainta yhteiskuntaa pysyvästi. Se poisti julkisen alan ammattiliitoilta tärkeän palkkavivun eli lakot.

Jos Reagan olisi suostunut lennonjohtajien vaatimuksiin, välitön lasku olisi ollut huomattavasti pienempi. Yhteiskunta sai kuitenkin rahansa moninkertaisina takaisin. Vuosien 1962 ja 1981 välisenä aikana laittomia lakkoja oli ollut peräti 39. Reaganin päätöksen jälkeen merkittäviä mielenilmauksia ei enää nähty.

*Yhdysvaltain keskuspankin johtaja **Alan Greenspan** sanoi haastattelussaan 2003, että joukkoyhtäläisyys oli Reaganin kauden merkittävin sisäpoliittinen tapahtuma.*

Reaganin mallin omaksuivat myös yritykset. Esimerkiksi menestyneimpiin ja rikkaimpiin paperitehtaisiin kuulunut International Paper antoi vuonna 1987 potkut lakkolaisille, jotka eivät suostuneet yhtiön uusiin työehtoihin.

Reagan laski valtionhallinnon lakkotoleranssin nollaan. Niskoittelijat lopettivat mielenilmauksensa ja tyytyivät neuvottelemaan palkoistaan.

Älä mittaa suosiotasi muutoshetkellä. Vastaa jämpästi vastahyökkäyksiin, vaikka seisoisitkin yksin lokasateessa. Saat palkintosi myöhemmin.

6. Älä välttele kurakylpyjä

Valmistelee vastauksesi tyypillisimpiin vastaväitteisiin. Muuten olet aseeton, kun vastustajien etujoukko vyöryy päällesi. Voit värvätä mukaan myös muutaman vastarannan kiiskan. Jos saat heidät puhumaan ideasi puolesta, olet voittanut suurimman vihollisesi.

Muutos tarkoittaa asiantuntijoillesi lisää töitä. Ehdotuksesi tulevat bumerangina takaisin, kun asiantuntijasi kieltäytyvät käyttämästä kehittämiäsi myynnin työvälineitä. He vetoavat mitättömiin puutteisiin. Huomaat pian tekeväsi loputtomia korjauskierroksia, joiden tavoitteena on uuvuttaa sinut ennen maaliviivaa.

*Psykologi **Ian Maynard Begg** huomasi sattumalta tutkimuksessaan, että kuulijat pitävät väitettä sitä totuudenmukaisempana, mitä useammin sitä toistetaan. Pelkkä asioiden kertaaminen siis lisää uskottavuuttasi roimasti.*

Valitettavasti Beggin havainnolla on kääntöpuolensa. Kun yksikin vastarannan kiiski möläyttää vastaväitteensä julki, muut asiantuntijat sisäistävät helposti hänen viestinsä. Myös äänekkäät vastustajat keräävät helposti epävarmat joukkoihinsa.

Asiantuntijasi saattavat ottaa muutosuutisen mielihyvin ja hurraten vastaan. Pahin vastustus alkaa, kun heidän pitäisi ryhtyä töihin. Jos selviät tästä kuolemanlaaksosta voittajana, koko projektin onnistumistodennäköisyytesi kasvaa huimasti.

Hittituote ei synny sattumalta.

Maailmalla julkistetaan vuosittain 21 000 uutta tuotemerkkiä. Vain murto-osa niistä selviää imetysajasta hengissä. Yhdysvalloissa 80 prosenttia tuotejulkistuksista epäonnistuu. Japanissa vastaava luku on 97 prosenttia.



Miten tunnistat tyhmät hätäreaktiot?

Jari Parantainen

Vuosia sitten olin Kajaanissa vetämässä asemointikoulutusta. Aseointi tarkoittaa keinoja, joilla yritys, palvelu tai tuote saadaan erottumaan kilpailijoistaan.

Jo aamupäivällä eräs paikallinen, kokenut yrittäjä laukaisi legendaarisen kommenttinsa:

Kyllä tuo aseointi varmaan siellä Helsingissä toimii. Mutta ei se kyllä täällä Kajaanissa onnistu!

Aivan kuin hän olisi väittänyt, että ehkä etelän asiakkaat hengittävät ilmaa. Mutta eivät he siellä Kainuussa mitään hengitä.

Se on sitten toinen asia, että tuo kuulijani reaktio oli tietenkin oma vikani. En saanut aseoinnin ideaa kaupaksi lainkaan toivomallani tavalla.

Törmäsin hiljattain (Kindle-versionakin myytävään) kirjaan nimeltään *Blind Spots: Why Smart People Do Dumb Things*. Sen kirjoittaja **Madeleine L. Van Hecke** käsittelee syitä, jotka saavat meidät kaikki tekemään (ja laukomaan) typeryyksiä.

Yksi jokaiselle tuttu pönttöilyn laji on hätäreaktio. Asiakkaasi tai kollegasi möläyttää mielipiteen, joka jumittaa neuvottelut.

Eriytyisen yleisiä hätäiset päätelmät ovat tilanteissa, joissa joku yrittää esittää jotain uutta ideaa tai näkökulmaa. Van Hecke oli listannut neljä tavallisinta idean torppaamiseen käytettyä hätäreaktion perustyyppiä:

1. **Hyökkäys henkilöä vastaan**

Tavalla tai toisella hätäilijä on ehkä jopa etukäteen päättänyt, että idean esittäjä on typerys. Sen jälkeen hän itse on kyvytön pohtimaan, oliko tuon ärsyttävän taulapään esittämä ajatus minkään arvoinen.

2. **Ratkaisu ei ole täydellinen**

Tämä on ainakin itselleni kaikkein tutuin vastaväite. Etenkin asiantuntija keksii ideasta kuin ideasta puoli tusinaa heikkoutta välittömästi. Koska ajatus ei ole täydellinen, sitä on turha pohtia sen enempään.

3. **Vaihtoehtoja on vain kaksi**

Tätä voisi varmaan kutsua myös mustavalkoiseksi ajatteluksi. Vastarannan kiiski päätyy äkkiä siihen, että on hyväksyttävä uusi idea sellaisenaan – tai muuten on jatkettava vanhaan malliin. Mitään muita vaihtoehtoja tai reittejä ei hänen mielestään ole olemassakaan.

4. **Tunteet ohittavat järjen**

Esimerkiksi taloushallinnon ulkoistusidea on huono siksi, että jo 17 vuotta reskontrassa pakertanut Maire saattaisi joutua työttömäksi. Vaikka säästö olisi miljoonia vuodessa, (usein aivan perusteeton) murhe Mairan kohtalosta viivyttää väistämätöntä päätöstä.

Lieneekö myös luopumisen tuska tuota neloskategoriaa? Siihenkin meistä jokainen törmää vähän väliä. Bisneksen suunta on se mikä se on, koska jo tehtyjä päätöksiä on niin noloa perua. Reippaat takinkääntäjät ja tuuliviirit olisivat monesti kullan arvoisia.

Tarkkaile itseäsi. Kun kuulet radikaalin ajatuksen, turvaudutko heti johonkin neljästä hätäreaktiosta?

Miksi Larry Page ja Sergey Brin saivat kenkää?

Larry Page ja Sergey Brin olivat juuri keksineet mullistuksellisen algoritmin, joka asetti internetin hakutulokset luotettavasti tärkeysjärjestykseen. He sopivat myyntikäynnit kahteen firmaan. Toinen oli AltaVista ja toinen Yahoo!, kumpikin 1990-luvun loppuvuosien suurimpia hakukonebisneksiä.

Parivaljakko veti vesiperän molemmilta vierailuilta. Pompöösit bisnesjättiläiset olivat liian kiireisiä rahastamaan asiakkaita vanhoilla palveluillaan.

Suivaantuneet keksijät päättivät perustaa ideoidensa ympärille oman putiikin. He antoivat uudelle yhtiölleen nimeksi Google.

Motorola julkaisi vuonna 2004 Razr-kännykkänsä. Se kipusi välittömästi myyntitilastojen kärkeen. Simpukkapuhelin istui hyvin amerikkalaisiin käsiin. Motorola kauppasi kapulaa parissa vuodessa yli 50 miljoonaa kappaletta.

Menestys sokaisi johtajat täysin. He latasivat kaikki varastot Razr-puhelinta pullolleen, vaikka vaaran merkkejä näkyi joka puolella. Yhtiö viittasi kintaalla 3G-tekniikalle ja kosketusnäytöille.

Kun asiakkaat lopettivat ostamisen, ei Motorolalla ollut tarjota mitään tilalle. Razrin alamäki ajoi yritysjätiläisen lopulta ulos koko kännykkäbisneksestä.

Google- ja Motorola-esimerkit kertovat, miksi sinultakin menee moni hyvä idea sivu suun, kun varjelet nykyistä bisnesmalliasi ja välttelet riskejä kaikin keinoin.

Valitettavasti portinvartijasi estävät myös uusien ideoiden pesiytymisen yritykseesi. Keksinnöt törmäävät palomuurisi, joka estää yllätykset. Hyvät ja pahat.

7. Konkretisoi henkilökohtaiset hyödyt

Asiantuntijasi ei ole laisinkaan niin kiinnostunut yrityksesi menestyksestä kuin kuvittelet. Onneksi sääntöön on poikkeus. Jos firmasi menestys hyödyttää henkilöstöä rahallisesti, kiinnostus pomppaa saman tien katosta läpi.

Edesmenneen lentohtiö Alitalian omistajat tarjosivat henkilökunnalle kaksi vaihtoehtoa: 1) leikatakaa palkkojanne tai 2) firma ajautuu konkurssiin. Henkilöstö ei tinkinyt palkoistaan.

Saavutetuista eduista on vaikea tinkiä. Siksi kurjuutta myyvät muutokset menestyvät huonosti. Vasta kun asiantuntijasi näkevät taivaanrannassa kottikärryllisen kultaa, heidän töpönsensä alkavat liikkua oikeaan suuntaan.

Asiantuntijasi eivät suoraan tunnusta itsekkyyttään. He vetoavat huonoon työilmapiiriin, epäselviin tavoitteisiin ja tasa-arvon puutteeseen. **Ori ja Rom Brafman** osoittavat mainiossa Sway-kirjassaan, että työntekijäsi tarkoittavat todellisuudessa etuuksiaan. Suhtaudu siksi varovaisesti työtyytyväisyyskyselydesi tuloksiin. ■

Tuotteistajan pikaopas 6: Dollarisaatio

Dollarisaatio konkretisoi tuotteesi hyödyt. Saat palvelustasi hinnan, jota et muuten kehtaisi pyytää. Lukaise tämä opas, jos haluat ravistella asiakkaasi vanhoja uskomuksia. Saat kalliin asiantuntijapalvelusi entistä nopeammin kaupaksi. Kerromme, miten dollarisoit palvelusi hyvissä ajoin ennen myyntikäyntiä ja yllätät asiakkaasi iloisesti.



*Lataa oma ilmainen oppaasi osoitteesta
ediiste.fi/pikaoppaat*

Matti Apunen on Elinkeino-
elämän valtuuskunnan (EVA)
johtaja. Hän on aikaisemmin
toiminut muun muassa
Aamulehden vastaavana
päätoimittajana.



Miksi kukaan ei soita?

Matti Apunen

Kun Aamulehti suunnitteli sunnuntai-numeronsa perusteellista uudistamista vuonna 2005, uuden lehden konseptia esiteltiin lukuisissa tilaisuuksissa. Usein kuulijoiden ensimmäinen kysymys koski sitä, mikä on uuden konseptin esikuva.

Kysymys on totunnainen, mutta luonnollinen. Jos vertailukohtia on, niistä on hyvä tietää. Mutta kun vastaus kysymykseen on ”ei varsinaisesti mikään”, uteliaisuus muuttuu nopeasti levottomuudeksi. Liiketoiminnan riski jää kokonaan omiin käsiin. Miten varmistan selustani, jos tämä ei olekaan menestys?

Aamulehti julkaisi vuosikymmeniä Sunnuntai-sivustoa, joka oli yksi osasto muiden joukossa. Sunnuntain jutut olivat yleensä muita artikkeleita pidempiä ja kuvat isompia, joskus suorastaan jättiläismäisiä. Sunnuntain lehden profiilia haluttiin kuitenkin nostaa, ja tekstin pituus ja kuvapinta eivät enää riittäneet erilaisuudeksi. Tarvittiin uudenlainen lukukokemus, jotain mikä menisi tavanomaista syvemmälle.

Vuoden 2005 uudistuksessa lehden sisään liitettiin kaksi tabloid-lehteä, *Sunnantai Asiat* ja *Sunnantai Ihmiset*. Niiden oli tarkoitus olla journalistinen *jin ja jang*, kaksi hyvin erilaista mutta toisensa täydentävää kokonaisuutta, jotka katsoivat maailmaa kumpikin omista perspektiiveistään.

Ajatus oli se, että molemmat etäännytetään mahdollisimman kauas journalismin keskiviivasta, turvallisesta, keskimittaisesta, perusuutistyyllisestä vakiojutusta. *Asiat* sai olla vapaasti hiukan vaikea ja asiantunteva, *Ihmiset* puolestaan inhimillinen, keveä, iloinen. Perusajatus oli se, ettei *human interest* -tarinaa tarvinnut perustella tilastoilla, eikä asiantuntevaan, numeronsa suoristaneeseen talousartikkeliin tarvinnut sotkea ohikulkijan taivastelua, järkytystä ja muita tunteita.

Aamulehden aikomille kaksosille ei ollut suoraa esikuvaa. Osalle tekijöistä se tarkoitti liikaa tuntemattomia muuttujia, osalle taas koko projekti oli mielenkiintoinen ja tekemisen arvoinen juuri siksi.

Kannattavassa lehtibisneksessä oli pitkään vältetty äkinäisiä liikkeitä, koska käyttökattteen haurasta tasapainoa ei haluttu häiritä. Uudistajajoukkue pääsi kuitenkin niskan päälle. He saivat tilaisuuden todistaa teesinsä oikeaksi. Aamu-lehden Sunnuntai-uudistus valmistui maaliskuussa 2006.

Jokainen lehdensuunnittelija tietää, että muutoksen ensimmäinen aamu kuluu puhelimesta. Ihmiset soittavat ja ihmettelevät, osa vaatii vanhaa lehteään takaisin, joku saattaa ilahtuakin. Mutta puhelin soi. Se on varmaa, koska lukijoilla on erittäin henkilökohtainen suhde lehteensä. Lehden muuttaminen ei ole mikä tahansa muotoilumuutos, vaan puuttumista ihmisten rutiineihin, totunnaisuuksiin. Ja lehdeltään ihmiset haluavat tuttuutta ja helppoutta, vakuutuksen siitä, että kaikki on raiteillaan.

Uudistuksen jälkeisenä päivänä yhteydenottoja voi tulla satoja. Se ei ole hälyttävää. Jos puhelujen määrä putoaa seuraavina päivinä, kaikki menee suunnitelmien mukaan. Mutta jos puhelin kilisee samaan tahtiin vielä viidentenä päivänä, on syytä soittaa Houstoniin ja ilmoittaa ongelmasta.

Sunnuntai 12. maaliskuuta oli kaunis kevätpäivä. Kommunikaattorini oli ladattuna ja taistelukunnossa. Jostain syystä se ei vain soinut.

Lukijat hyväksyivät muutoksen karvoineen päivineen. Osa tosin huomautti keskittyvänsä vain *Asioihin* ja jättävänsä *Ihmiset* rauhaan, osa vannoi päinvaltaisen valan. Koska niin oli laskettu joka tapauksessa tapahtuvan, se ei meitä huolestuttanut. Itse asiassa se oli hiukan toivottukin reaktio, koska olisi outoa yrittää etäännyä keskivertaisuudesta ja samalla toivoa, että kaikki rakastaisivat tasapuolisesti kaikkea kirjoitettua.

Ydin oli tässä: Kaikesta päätellen lukijakunnan molemmat laidat tunsivat saaneensa uutta palvelua. *One size fits all* -ajattelun aika oli ohi.

Silti oli odottamatonta, että muutos hyväksyttiin niin nopeasti. Vastoin alan yleistä viisautta asiakas ei mennytkään rikki, vaikka tuttuun konseptiin ja aamukahvirutiiniin kajottiin pahanlaisesti. Mitä tapahtui?

Hyvän vastauksen antaa suurenmoinen **Ed Miller**, entinen lehdenkustantaja ja päätoimittaja, joka konsultoi (edwardmillercoaching.com) nykyisin viestintätaloja johtamis- ja sisältöasioissa. Edin oma lehti oli pennsylvanialaisessa teollisuuskaupungissa ilmestynyt Allentown Morning Call, joka oli kooltaan suunnilleen Aamulehden ja Turun Sanomien luokkaa. Se oli 1980-luvulla rakenteeltaan ja visuaalisuudeltaan yksi maailman edistysellisimmistä lehdistä. Se keräsi aikanaan mainetta hyvin poikkeuksellisilla etusivu- ja sivujakoratkaisuilla, joissa ei epäröity keikauttaa koko lehden rakennetta, jos käsillä oleva aihe niin vaati. Morning Call oli myös nykyaikaisen palvelujournalismin pioneeri.

"Sanoin lehden tekijöille, että minun puolestani voitte painaa etusivun vaikka retoromaniaksi ja ylösalaisin, jos teillä on siihen hyvä syy. Mutta hyvä syy pitää olla," Miller sanoo.

Millerin mukaan lehtien sisältö voidaan jakaa kahteen kategoriaan, mukavuusvyöhykkeeseen ja joustavuusvyöhykkeeseen. Mukavuusvyöhykkeellä muutokset kohtaavat vastarintaa ja niistä saavutettava hyöty on yleensä vähäinen. Sanomalehdissä tyypillinen tämän alueen elementti ovat televisio-ohjelmat ja menopalstat, joiden siirtely tai sorkkiminen aiheuttaa lähes väistämättä mittavan reaktion. Se on taistelu, jota ei hyödytä käydä.

Joustavuusvyöhykkeellä sen sijaan muutokset ovat mahdollisia ja jopa välttämättömiä. Lukijat kestävät muutoksia, jos kohdistus on oikea. Lehdentekijät ovat aina kuvitelleet, että lehden rakenne on mukavuusvyöhykettä – siis että lehden uudelleenstrukturointi nostaa väistämättä kapinan. Väärin. Kapina nousee vain, jos olemassa olevat osat sekoitetaan uuteen järjestykseen ilman että mitään muuta tapahtuu.

Journalistit ymmärtävät Millerin kategorioiden olemassaolon, mutta varsin usein he sijoittavat strategisesti tärkeimmät osat lehteä väärään kategoriaan – varsin yleinen virhe myös journalismin ulkopuolisessa maailmassa. Journalistit kuvittelevat, että etusivut ovat perimmiltään muuttumattomia, koska heidän omassa hierarkiassaan etusivu on pyhistä pyhin. Lukija näkee asian toisin. Hänelle merkitsee vain lopputulos, tarjotun tiedon käyttökelpoisuus. Lukijalle etusivu ei ole rituaalinomaisesti koottu alttari, vaan elävä jakelualusta.

Ne kerrat jolloin Aamulehti radikaaleimmin muutti Pyhää Etusivua, saivat kuuluvimmat kiitokset lukijoilta. Lukija toimi jälleen vastoin alan arkailevaa perusoletusta.

Muistettavin esimerkki aiheesta on Nokian vesikriisi.

Marraskuussa 2007 Nokialla alkoi tapahtua outoja. Kaupungissa levisi laaja vatsatauti-epidemia, jonka syyksi alkoi paljastua vesijohtovesi. Joku oli avannut venttiilin, joka yhdisti juomavesiverkoston ja viemäriverkoston. Suomeksi sanottuna juomaveteen sekoittui likavettä, mutta tilanteen lopullista vakavuutta ei tiedetty päiväkausiin. Kunnallinen tiedotus takkusi, netti oli täynnä huhuja ja kauhutarinoita, valtakunnalliset mediat lähestyivät asiaa vain tilastojen tasolla ja raportoivat sairastuneiden lukumääriä.

Tiedontarve oli valtava. Vesihanan edessä seisovilla ihmisillä oli mielessään yksinkertaisia kysymyksiä (*”Voinko käydä suihkussa? Voiko vesijohtovettä juoda keitetty-näkään?”*) Niihin piti antaa nopeasti yksinkertaisia vastauksia.

Itsenäisyyspäivän Aamulehden kansi oli tehty valmiiksi ja siihen oli tilattu näyttävät grafiikkaelementit. Uutisdeskissä työtä johtaneet uutispäälliköt miettivät Nokian tilannetta ja tekivät nopeasti uransa parhaan ratkaisun. He päättivät, että sinänsä hieno ja viimeistelty itsenäisyyskansi siirretään sivuun ja sen tilalle tehdään mahdollisimman suoraviivainen uusi etusivu, joka vastaa mahdollisimman suoraan nokialaisten ydinkysymyksiin. Tilanne on sama kuin

jos sunnuntain jumalanpalvelusta pitävä pappi repisi liturgiansa, kiipeäisi pönttöön ja jakaisi suoria toimintaohjeita eettisissä peruskysymyksissä. Yksinkertaisia ratkaisuja molemmat, ja silti kovin harvinaisia. Konventiot jyräävät.

Itsenäisyyspäivänä Aamulehden etusivulla oli vain joukko selkokielisiä kysymyksiä ja niihin yksitulkintaiset vastaukset, ja kuva juomalasista. Ei tunnelmointia, ei selityksiä, ei ylätasen kuvaa. Mutta suihkukysymys selvisi.

Kantta ei tehty retoromaniaksi eikä ylösalaisin, mutta hyvin poikkeuksellisen muodon saneli aito, tunnistettu tiedontarve. Siksi se sivu piti tehdä. Sen kaltaista ei ollut aikaisemmin tehty. Juuri siksi se kannatti tehdä. ■

Tuotteistajan pikaopas 4: Vaikea on oikea

Ahkerat tuotekehittäjät ovat ryöstöviljelleet toimialasi helpot ideat. Jäljellä tuntuu olevan pelkästään paljon työtä vaativia vaihtoehtoja. Kun tartut vanhasta bisneksestäsi olennaisesti poikkeavaan ideaan, asiantuntijasi väittävät vaistomaisesti tehtävää mahdottomaksi.



*Lataa oma ilmainen oppaasi osoitteesta
ediste.fi/pikaoppaat*



Eija Miehola on
Huoneistokeskuksen
aluejohtaja. Hän koordinoi
yhtiöiden markkinointia.
Huoneistokeskuksella
hänen tontillaan on
lisäksi yhtiön palveluiden
sisäinen markkinointi
myyjille ympäri Suomen.

Sisäisen markkinoinnin helvetti

Haastateltavana Eija Miehola

Huoneistokeskus uudisti tuoteperheensä viime vuonna. Uusien tuotteiden kuluttajamarkkinointi alkoi täydellä teholla maaliskuussa 2011. Eija Miehola kertoo, millaisiin ongelmiin remontissa törmättiin ja miten vastoinkäymiset taklattiin.

Mikä firma?

Huoneistokeskus on osa Realia-konsernia. Sen palveluksessa on 370 kiinteistönvälittäjää.

Ratkaisumalli: Perinteisesti Huoneistokeskus on erottunut muista välittäjistä vahvalla johtamismallillaan ja yhtenäisellä myyjäkunnalla. Se päärettiin palauttaa kunniaan. Lisäksi Huoneistokeskus tuotteisti nipun aiempaa asiakaslähtoisempiä palveluita.

Tulokset: Huoneistokeskuksen markkinaosuus on noussut. Huoneistokeskus erottuu aiempaa selvästi paremmin kilpailijoistaan. Asiakkaat ottavat nyt entistä useammin yhteyttä. He ovat olleet tyytyväisiä, koska uudet palvelumme vastaavat aiempaa paremmin asiakkaidemme odotuksiin.

Antti Apunen: Miten myyjät ottivat uudet tuotteet vastaan?

Eija Miehola: Saimme kuunnella suoraa huutoa, kun julkistimme ensimmäiset tuotteet. Provisiopalkkaiset myyjät pelkäsivät tienestiensä puolesta. Pelko liittyi siihen, että lupasimme hyvittää tuotteen hinnan asiakkaallemme, jos emme pitäisi lupaustamme. Kommentit eivät jättäneet varaa tulkinnalle: ”Ei missään tapauksessa, ette voi vaatia, emme koskaan tule myymään näitä!” Muistot saamistani puhelinsoitoista nostattavat edelleen kylmiä väreitä.

Julkistusten jälkeen aloitimme roadshown, jossa kiersimme johtajaporukalla kaikki toimistot läpi. Halusimme osallistua uusien palveluiden käyttöönottoon kentällä. Tarjosimme ensimmäiseksi vastaukset vastaväitteisiin. Se oli äärimmäisen tärkeä vaihe uusien tuotteidemme lanseerauksessa. Kun ajattelen asiaa nyt, niin vastaväitteisiin olisi voinut keskittyä vieläkin syvällisemmin. Hiljaisten osallistujien kysymykset olisi myös pitänyt saada paremmin esille.

Kerroimme henkilöstölle avoimesti, miksi palvelut piti tuotteistaa. Listasimme tuotteistamisen hyödyt. Kerroimme myös, että jokaista palvelutuotetta oli ollut kehittämässä kentän asiantuntijoista koottu ryhmä. Videoimme sisäisen markkinoinnin tueksi ryhmän jäsenten mallisuorituksia. He laittoivat itsensä likoon ja osoittivat, miten uusi myyntipuhe tehosi käytännössä. Esimerkin voima puri.

Yhteisten koulutustilaisuuksien jälkeen aloitimme sisäiset harjoitukset. Jokainen välittäjä esitteli uudet palvelut kollegoilleen. Näin varmistimme, että viesti oli mennyt perille ja että jokainen osasi palvelutuotteet vaikka unissaan. Toimistonjohtajat opastivat ja valvoivat, että tuotteet otettiin käyttöön sitä mukaan kun ne oli opittu. Koska olemme myyntiorganisaatio, uudet toimintamallit vaativat jämäkkää johtamista.

Keräsimme tyypillisistä kysymyksistä ja vastaväitteistä palvelukäsikirjan. Sen kirjoittaminen oli työläs, mutta välttämätön prosessi. Käsikirjat toimivat nyt erinomaisesti uusien kiinteistönvälittäjien perehdyttäjinä. Uudet välittäjät ovat kehuneet erityisesti sitä, että lopultakin he saavat käyttöönsä kattavan ohjeistuksen ja tarkistuslistat.

Myyjien on ollut vaikea luopua vanhoista tavoistaan. Muutosta vastustaneiden välittäjien tulokset paranivat hitaasti. Kun ensimmäiset myyjät uskalsivat kokeilla uusia tuotteita, hyvä viesti alkoi levitä. Kerroimme alusta alkaen sisäisessä Oranssi-lehdessämme tarinoita kiinteistönvälittäjien ja asiakkaidemme onnistumisista. Saimme kentälle palveluiden puolestapuhujia.

AA: Miksi päätitte tuotteistaa?

EM: Ammattitaitoiset välittäjämme jumittivat samoihin myyntiväittämiin kuin pienet välittäjät, jotka kilpailivat pelkästään hinnalla – eli alhaisella välityspalkkiolla.

Huoneistokeskus menetti markkinaosuutta, sillä emme osanneet kertoa asiakkaille todellisia hyötyjä ammattimaisesta palvelustamme. Emme olleet valmiita alehinnoitteluun. Jäimme liian usein nuolemaan näppejämme, kun joku toinen välittäjä perusteli palvelunsa paremmin ja edullisempaan hintaan.

Pohdimme, mitkä ovat asiakkaamme tärkeimmät vaatimukset. Ne ovat kulujen jälkeen käteen jäävä raha sekä turvallisuus. Tajusimme, että palvelumme tarjosi juuri näitä hyötyjä. Miksi emme olleet kertoneet sitä asiakkaalle ja tehneet siitä kilpailuetuamme? Kun olimme oivaltaneet sen, löysimme liudan muita asiakkaalle tärkeitä asioita. Niihin tarpeisiin tuotteistimme sitten lisää palveluita.

Huoneistokeskuksen uudet tuotteet ja lupaukset asiakkaille

Uudistuksessa perinteinen kiinteistönvälityspalvelu purettiin yksittäisiksi tuotteiksi, jotka puhuttelevat erilaisia ostajia.

1. **Heta**TM vastaa asuntosi myyntihinnasta henkilökohtaisesti.
2. **Aini**TM on asunnonvälittäjäsi, joka suojaa kiinteistökauppasi piilovirheiden aiheuttamilta ongelmilta.
3. **Otso**TM (ostajalle) etsii unelmiesi kodin neljässä viikossa.
4. **Otso**TM (myyjälle) etsii asunnostasi kiinnostuneen ostajan.
5. **Ensio**TM turvaa ensimmäisen asuntokauppasi.
6. **Unique**TM on ainutlaatuisen asunnon merkki.
7. **Helmi**TM etsii miljoona-asunnollesi ostajan.
8. **Ilmo**TM testaa asuntosi kiinnostavuuden ja hinnan.

AA: Miksi kilpailijoiden myynti sujui Huoneistokeskusta paremmin?

EM: Kun kilpailu on kovaa, pienten välittäjien on pakko polkea palkkiotaan. Alalla pyörii välittäjiä, jotka tarjoavat palvelua henkensä pitimiksi jopa alle kahden prosentin välityspalkkiolla. Se on vähemmän kuin ilmoituskulujen tyypillinen osuus asuntokaupasta.

Kiinteistönvälittäjän perinteinen temppu on, että hän antaa asunnosta liian suuren hinta-arvion. Ylihinta imartelea aina. Kun myyjä vielä sen lisäksi jättää kaikki kaupanteon vaarat käsittelemättä, asiakas ostaa innoissaan sian säkissä. Hävisimme paljon kauppvoja, koska kerroimme todelliset kaupanteon riskit ja kustannukset. Ne eivät aina ole asiakkaalle mukavaa kuultavaa. Tarvitsimme siis riskinpoistajia, jotka auttaisivat asiakasta päättämään.

Kilpailu välityspalkkiolla ja kiinteistönvälittäjien samankaltaisuus hämää kuluttajaa. Emme osanneet pukea asiantuntemustamme selkeiksi myyntipuheiksi, vaan sorruimme alalle tyypilliseen jargoniin. Asiakkaat eivät ymmärtäneet, mistä maksoivat. Osa kiinteistönvälitysyrityksistä oli onnistunut tuotteistamisessa meitä huomattavasti paremmin.

AA: Miten valitsitte tuotteistettavat palvelut?

EM: Aluksi segmentoimme asiakkaat ostokäyttäytymisen ja tarpeiden mukaan asiakasryhmiin. Sitten listasimme asiakkaiden odotukset ja ongelmat. Niiden perusteella huomasimme, että esimerkiksi osakehuoneiston ja kiinteistön omistajan murheet ovat tyystin erilaiset.

Valitsimme listaltamme seitsemän tärkeintä asiakasryhmää, joille kohdensimme erilliset palvelutuotteet. Vaikka välittömät myyntituotot olivat keskeinen vaatimus, asetimme myös pitkäjänteisiä tavoitteita. Esimerkiksi ensiasunnon ostajille tarkoitettulla palvelulla varmistimme, että palvelemme hyvin myös nuoria. He ovat tulevaisuuden asiakkaitamme.

Valitsemamme tuoteaihiot perustuivat alalla tuttuihin toimintamalleihin, mutta kukaan ei ollut paketoinut niitä selkeiksi palveluiksi. Esimerkiksi osto-toimeksiannon periaate (ostaja maksaa välityspalkkion) oli vanha, mutta useimmille asiakkaillemme tuntematon.



HETA™ VASTAA ASUNTOSI
MYNTIHINNASTA HENKILÖKOHTAISESTI

Et maksa palvelustamme senttiäkään, jos myynti-
hinta alittaa yhdessä sopimamme rajan.

The advertisement features a family of three—a man, a woman, and a young child—smiling and sitting on a bright orange armchair. To their left, numerous grey plastic storage boxes of various sizes are shown in a dynamic, floating arrangement, some stacked and others appearing to be in motion. The background is a plain, light-colored wall, creating a clean and modern aesthetic.

“Heta-palvelun lupauksella halusimme korostaa Huoneistokeskuksen vastuullisuutta. Palvelussa jokainen kiinteistönvälittäjäamme vastaa omalla palkkiolaan siitä, että myyjä saa asunnostaan sopimamme hinnan.” – Eija Miehola

Päätimme nostaa asiakkaiden odotuksia. Lisäsimme tuotteisiin selkeät lupaukset, joiden avulla konkretisoimme asiakkaillemme palveluidemme sisällön. Esimerkiksi Heta-palvelussamme välittäjä ottaa henkilökohtaisen vastuun hinta-arviostaan. Eli jos asunnon kauppahinta jää arviomme alle, palvelumme on asiakkaalle ilmainen.

AA: Mitkä ovat asuntokaupan asiantuntijan tunnusmerkkejä?

EM: Asiakasta kiinnostaa, miten hän saa parhaan hinnan asunnostaan ja kuinka asuntokauppa sujuu turvallisesti ilman jälkiseuraamuksia.

Asuntokauppojen juridinen ja sopimuksellinen osaaminen sekä alueen tuntemus kertoo asiantuntijuudesta. Hyvä välittäjä selvittää perusteellisesti kaikki tiedot asunnosta, alueesta ja sen palveluista. Hän osaa myös kertoa kulloisestakin markkinatilanteesta, joka myös vaikuttaa asunnon arvoon. Päätimme tuotteistusprojektin aikana, että tuomme nämä asiantuntijan tunnusmerkit näkyvästi esiin uusissa palveluissamme.

AA: Miten organisoitte tuotteistuksen?

EM: Käynnistimme projektin Huoneistokeskuksen johtoryhmässä. Tiesimme jo alunperin, että omat voimamme eivät riitä tuotteistukseen. Kysymys kuului, miten saisimme 370 välittäjäämme myymään uusien periaatteiden mukaisesti.

Värväsimme tuotteistuksen asiantuntijat Edisteeltä. He saivat tehtäväkseen johtaa projektia ja muotoilla tuotteen lupaukset. Tueksi keräsimme iskuryhmän, johon kuului myyntijohtajia ja huippumyyjiä.

Kuvittelimme, että ottaisimme tuotteistusprosessin hetkessä haltuun ulkopuolisen avulla. Työmäärä ja sisäisen markkinoinnin työläys yllättivät kuitenkin meidät, vaikka luulimme valmistautuneemme hyvin.

Palvelukehityksen ulkoistus mietitytti alkuun kovasti. Tuotteistajat kun keskittyivät alussa vain kyselemään ja kuuntelemaan ongelmiamme. Silloin pohdimme, pystyykö ulkopuolinen tiivistämään tahtoamme tuotteeksi.

Kun näimme ensimmäiset tulokset, epäilykset haihtuivat. Saimme jokaisesta tuotteesta valmiin rungon viikossa. Sen jälkeen lakimiehemme tarkistivat sisällön ja sovimme yksityiskohdista yhteistyökumppaneidemme kanssa. Mainostoimisto viilasi markkinointimateriaalin kuntoon ehdotusten mukaisesti.

Ulkopuolinen auktoriteetti sai porukan innostumaan ja avautumaan. Pelkästään omin voimin muutosviestintä ei olisi onnistunut yhtä hyvin.



**OTSO ETSII UNELMIESI KODIN
NELJÄSSÄ VIIKOSSA**

Huoneistokeskus Otso™ on ostotoimeksianto,
jonka avulla määrittelet ja etsit unelmiesi kodin.
Jos emme löydä vaatimustesi mukaista
asuntoa, et maksa mitään.

"Otso on tuonut alalle kokonaan uuden toimintamallin. Otso voi saavuttaa hyvinkin 10–15 prosentin osuuden asuntokaupasta, mikä tarkoittaisi jo merkittävää muutosta alalla." – Eija Mieholä

AA: Miten muutitte 370 kiinteistönvälittäjän myyntitottumuksia?

EM: Uusien palveluiden pahin vihollinen ei ole ostohaluton asiakas, vaan muutosvastarintainen työntekijä. Erinomainenkaan tuotteistus ei menesty, jos myyjät kaivautuvat poteroihinsa ja turvautuvat vanhoihin myyntipuheisiinsa.

Julkistimme tuotteet sisäisesti yksi kerrallaan syksyn 2010 aikana. Samalla käynnistimme myyjien valmennusohjelman. Kaikki saivat viestin samansisältöisenä. Lisäksi tarjosimme myyjille tilaisuuden purkaa tyytymättömyyttään ja epäilyksiään suoraan tuotteistuksen vastuullisille.

Aioimme alun perin julkaista tuotteet vuoden 2011 alussa. Aikataulua lykättiin syksyllä parilla kuukaudella, koska myyjät tarvitsivat ennakoitua enemmän harjoitusaikaa. Sisäisten julkistusten yhteydessä annoimme kuitenkin myyntiluvan tuotteille, ja innokkaimmat aloittivat myynnin heti.

Sisäisen julkistuksen hyödyt olivat ilmeisiä. Myyjät antoivat palautteensa hyvissä ajoin, ja ehdimme korjata monta virhettä ja epäloogisuutta. Lisäksi meillä oli riittävästi aikaa taklata vastarannan kiiskien valituksia.

Samaan aikaan tuotteistuksen kanssa valmistui runsaasti myynnin tukimateriaalia, joista keskeisin on myyntisalkku. Se pitää sisällään presentaation palveluistamme ja räätälöi personoidun Kodin myyntisuunnitelman asunnosta. Nykyisin yli 80 prosenttia kiinteistönvälittäjistämme valmistelee salkun ennen ensimmäistä asiakaskäyntiä.

AA: Millaista palautetta asiakkaanne antoivat uusista tuotteista?

EM: Tuotteistus pakotti meidät valitsemaan vahvuutemme. Keskeiseksi myyntiargumenttiksemme nousi asiakkaamme asunnostaan saama raha, joka jää kulujen jälkeen käteen. Tilastot vahvistavat, että useilla alueilla asiakkaat saavat nyt jo parhaan hinnan Huoneistokeskuksen kautta. Kun myymme asuntoja parempaan hintaan, asiakkaallemme jää myös enemmän rahaa käteen vaikka perimmeikin palvelustamme tavanomaisen välityspalkkion.

Kaupan vilkastuminen on paras palaute, jota asiakkaamme voivat meille antaa. Ja kaikki mittarimme osoittavat, että asunnonvaihtajat asioivat nyt aiempaa innokkaammin Huoneistokeskuksen kanssa.

Kaikkia vaikutuksia emme tietenkään osanneet arvata. Esimerkiksi osto-toimeksiantomme Otso on avannut runsaasti ovia. Palvelu kääntää asunto-kaupan periaatteen pääläelleen. Asiakas kertoo millaisen asunnon hän haluaisi



OTSO ESITTELEE ASUNNOSTASI KIINNOSTUNEEN OSTAJAN

Huoneistokeskus Otso™ on
myyntitoimeksianto, joka myy kotisi
ilman välityspalkkiota

“Ostotoimeksianto ei ole uusi keksintö asuntokaupassa, mutta sen myynti on ollut vähäistä. Otso-palvelussa tuotteistimme kaksi näkökulmaa. Uutta kotia etsivän ajatukset ovat aivan erilaisia kuin myyjäehdokkaan, joka ei välttämättä edes ajatellut olevansa myymässä asuntoaan. Palvelun suosio on yllättänyt meidät.” – Eija Miehola

ostaa ja kiinteistönvälittäjä etsii hänelle sopivan asunnon. Kun sopiva asunto löytyy, ostaja ja myyjä neuvottelevat kaupasta rauhassa keskenään. Palvelu sopii pitkään asuntoa etsineille.

Otimme Otson käyttöön viimeisenä. Kiinteistönvälittäjäamme suhtautuivat palveluun aluksi epäilevästi ja pelkäsivät myydä sitä. Asiakkaiden innostus yllätti kaikki. Välittäjäamme opettelivat Otson lupaukset nopeasti, kun langan päähän alkoi ilmestyä ostohalukkaita asiakkaita.

Otso on tuonut alalle kokonaan uuden toimintamallin. Otso voi saavuttaa hyvinkin 10–15 prosentin osuuden asuntokaupasta, mikä tarkoittaisi jo merkittävää muutosta alalla.

Palautetta on tullut pienistäkin yksityiskohdista. Esimerkiksi ainutlaatuisen Unique-kohteen ostajalle luovutetaan kehystetty todistus, joka vahvistaa asunnon täyttävän Unique-asunnonle asettamamme vaatimukset. Uudistamiemme ehtojen ansiosta Unique-asuntoja tulee nyt huomattavasti aiempaa enemmän myyntiin.

AA: Miten tuotteistaminen on vaikuttanut tulokseenne?

EM: Julkinen myynti käynnistyi vuonna 2011 maaliskuun alussa kampanjalla, josta tiedotimme sisäisesti kuukauden ajan etukäteen. Julkistusta edeltäneen kuukauden aikana minua jännitti eniten. Myyjien vastalauseet olivat hiljentyneet. Se saattoi olla yhtä hyvin huono kuin hyväkin merkki.

Palkinto tuli heti julkistuksen jälkeen, kun asiakkaat ottivat innoissaan yhteyttä. Myös myyjät lämpenivät, kun puhelimet alkoivat päristä. Jopa kriittisimmät helyivät antamaan kiitettävää palautetta.

Tuotteistuksen kustannukset olivat lopulta vähäiset, kun vertaamme niitä liiketoiminnan hyötyihin. Keskeisin mittarimme eli markkinaosuus on nousussa. Meitä kutsutaan käynneille selvästi aiempaa enemmän. Asiakkaat ovat kiinnostuneempia palveluistamme. Pölyttynyt, pönöttävä ja konservatiinen palvelumielikuva on karissut.

Aikaisemmin asiakkaat pitivät meitä ammattitaitoisina, mutta kalliina. Meidät koettiin yksipuolisena ota-tai-jätä-palveluntarjoajana. Uusien palvelutuotteiden myötä me pystymme nyt tarjoamaan asiakkaalle juuri hänen tarpeisiinsa soveltuvan palvelun, joka vielä tuo hänelle parhaan hinnan asunnosta ja jättää käteen enemmän rahaa. Tämän jälkeen asiakaskin ymmärtää, ettei välityspalkkioprosentti ole se oikea mittari, jolla asiantuntijapalvelua ostetaan.



“Ensiasunnon ostajat ovat tulevaisuuden asiakkaitamme. Halusimme auttaa heitä jo ensimmäisessä asuntokaupassa siinäkin tapauksessa, että Huoneistokeskus ei olisi asuntoa myyvä kiinteistönvälittäjä.” – Eija Miehola

AA: Voivatko kilpailijat kopioida tuotteenne helposti?

EM: Palveluajatuksemme voi kopioida helposti. Toimintamalliamme ja sen lanseerausta on vaikea tai jopa mahdotonta kopioida franchising-periaatteella toimiville ketjuille. Kuten tiedämme, tämän kaltainen tuotteistus on ennen kaikkea päivittäinen johtamisasia. Esitteitä voi tehdä kuka tahansa.

Meillä on toinenkin vahvuus, joka liittyy myös organisoitumiseemme. Meillä on käytössä alalla ainutlaatuinen toimintamalli nimeltään Yhteismyynti. Se tarkoittaa, että jaamme välityspalkkion myyntikohteen hankkineen ja myyneen välittäjän kesken. Mallin kannustamana kaikki 370 välittäjääme etsivät sekä asunnon ostajia että myyjiä ja saattavat heidät yhteen. Asiakas hyöttyy eniten, sillä hän saa tehokkaan ostajarekisterimme ja kontaktiemme avulla asunnostaan parhaan hinnan. Kaupat syntyvät hyvinkin nopeasti, sillä meillä saattaa olla ostaja jo valmiina myyntiin tulevalle asunnolle.

AA: Mitä tekisit toisin?

EM: Ottaisin projektiryhmiin enemmän mukaan kriittisiä ja muutosvastarintaisia välittäjiä. Tietysti vastapainona pitää olla innostunutta porukkaa, joka haluaa muuttaa asioita.

Satsasimme sisäiseen markkinointiin ja tuotteiden lanseeraukseen paljon, mutta mielestäni toteutus olisi voinut olla vieläkin paljon napakampi. Aikataulut olisivat voineet olla tiukemmat, ja paikallisjohtamiseen olisi pitänyt olla enemmän resursseja. Nyt uudistus tuli johdettua liian pehmeästi. Asioita lykättiin hatarin perustein.

Aivan äärimmäisyyksiin sisäisessä markkinoinnissa ei voi kuitenkaan mennä. Löysääkin pitää antaa, jotta parhaat asiantuntijat eivät lähde yrityksestä. Se ei tietysti tarkoita, että he saisivat sabotoida projektia mielin määrin. Heidänkin täytyy hyväksyä, että tuotteita tarvitaan.

Ediste tuotteisti Huoneistokeskuksen uudet palvelut ja osallistui niiden sisäiseen markkinointiin. ■



“Unique on vanha ja tuttu tuotemerkkimme, jota terävoitimme uusilla vaatimuksilla. Tuotemerkistä ostajat tunnistavat välittömästi, että kyseessä on ainutlaatuinen kohde, jonka hinta ja ominaisuudet poikkeavat selvästi tavanomaisesta.” – Eija Miehola

Eija Mieholan 8 vinkkiä sisäiselle markkinoijalle

-  1. **Vastuuta muutos kovanahkaisille johtajille,** jotka eivät kaadu ensimmäiseen huutoon ja uskovat tuotteeseen.
-  2. **Älä ota valituksia henkilökohtaisesti,** vaikka olisitkin projektin päättäjä. Valitukset ovat sääntö, eivät poikkeus. Jos valituksia ei kuulu, muutos ei ole tarpeeksi suuri. Projektisi on silloin epäonnistunut.
-  3. **Varaa aikaa sisäiselle palautteelle ja muutoksille.** Ehdit korjata tuotteistuksesi puutteet ennen julkaisua.
-  4. **Markkinoi onnistumisia.** Haastattele menestyjiä ja monista heidän kokemuksiaan.
-  5. **Älä vähättele muutosvastarintaa.** Rohkaise myyjiäsi kokeilemaan uusia palveluita ja kerro, miten nostat heidät muutoksen henkisestä kuopasta koulutuksen ja uusien myynnin työkalujen avulla.
-  6. **Kerro miten muutos vaikuttaa myyjiesi tili-pussiin.** Konkretisoi myös, miten myyjäsi saavat aiempaa helpommin lisää asiakkaita.
-  7. **Kirjoita palvelusta käsikirja,** jossa ohjeistat myyjille tuotteen olennaiset tehtävät. Paina tarkistuslistat, joiden avulla asiakkaasi ja myyjäsi varmistuvat palvelun sisällöstä. Saat listoista ja käsikirjoista taatusti erinomaista palautetta.
-  8. **Tuotteista keskitason myyjille.** He hyötyvät muutoksesta eniten. Uudet tuotteet nostavat heidän tasoaan lähelle huippua.



ETSITKÖ MILJOONA- ASUNNOLLESI OSTAJAA?

Huoneistokeskus Helmi™ myy Suomen
arvokkaimmat asunnot.

“Miljoonaluokan asuntojen myynti vaatii aiheeseen vihkiytyneen kiinteistönvälittäjän, jolla on riittävä määrä oikeita kontakteja. Helmi-palvelulla viestimme ostajille ja myyjille, että meillä on vahva joukko arvoasuntojen myyntiin erikoistuneita kiinteistönvälittäjiä.” – Eija Miehola



MITÄ JOS KIINTEISTÖNVÄLITTÄJÄ
MARKKINOISI ASUNTOASI
ILMAISEKSI?

Huoneistokeskus Ilmo™ on maksuton koemyynti-
palvelu, jonka avulla selvität nopeasti asuntosi
markkinahinnan ja kysynnän.

“Meiltä puuttui aiemmin vaihtoehto asunnonvaihtajille, jotka halusivat osallistua myyntiin. Ilmo tarjoaa heille välineet asunnon itsenäiseen koemarkkinointiin. Palvelun avulla myyjän on helppo selvittää kustannuksitta, löytyisikö asunnolle ostajia, vaikka hän ei olisikaan vielä valmis toimeksiantoon kiinteistönvälittäjän kanssa.” – Eija Miehola

Lähteet

John Abele: Bringing Minds Together. Harvard Business Review (2011).

Ian Maynard Begg, Ann Anasa ja Suzanne Farinaccia.

Dissociation of Processes in Belief: Source Recollection, Statement Familiarity, and the Illusion of Truth. Journal of Experimental Psychology (4/1992, sivut 446-458).

Scott Berkun: The Myths of Innovation. O'Reilly (2009).

Ori Brafman & Rom Brafman: SWAY – The Irresistible Pull of Irrational Behavior. Broadway Books (2008).

Robert Cialdini: Influence: The Psychology of Persuasion. Allyn & Bacon (2000).

John P. Kotter: Leading Change. Harvard Business Press 1996.

John P. Kotter: A Sense of Urgency. Harvard Business Press 2008.

Joseph McCartin: The Strike That Busted Unions. New York Times (3.8.2011).

Eija Miehola: haastattelu 8.6.2011.

Paul J. H. Schoemaker: The Wisdom of Deliberate Mistakes. Harvard Business Review (2006).

Alina Tugend: Better by Mistake: The Unexpected Benefits of Being Wrong. Riverhead Books (2011).

Madeleine L. Van Hecke: Blind Spots: Why Smart People Do Dumb Things

Wikipedia: Professional Air Traffic Controllers Organization (http://en.wikipedia.org/wiki/Air_Traffic_Controller_Strike)

Miksi asiakkaasi ja asiantuntijasi leimaavat tuoteideasi hölmöiksi?

Miksi niin monet sisäisen markkinoinnin projektit epäonnistuvat?

Miltä sisäisen markkinoinnin tehtävällesi pitäisi näyttää?

Ediste on huipputekniikan ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen erikoistunut yritys. Kiteytämme ammattilaistesi osaamisen niin, että sitä on helppo myydä. Tarjoamme asiakkaallesi hyötyjä, emme ominaisuuksia.

Edisteellä on yli 10 vuoden ja yli 300 toimitetun palvelun kokemus. Tuotteistamme yrityksille, jotka haluavat kasvattaa katteitaan ja palveluiden osuutta liikevaihdestaan.

Asiakkaitamme ovat mm. Algol Technics, ABB Drives/ Marine, Accountor, A-Insinöörit, Aktia, Alma Aluemia, Anvia, Area, Asokodit, Atea, Bilot Consulting, Blue Lake Communications, CGI, Diacor, Descom, Efecte, Elisa, EmCe, Enfo, Fennia, Finnair, Folksam, Forenom, Fortum, eCraft, Granlund, Empower, Huoneistokeskus, Intrum Justitia, Jetflite, Kaukomarkkinat, KONE, Lindorff, LähiTapiola, Metso Endress+Hauser, Neste Jacobs, Nooa Pankki, OP-palvelut, Opteam, OpusCapita, Outotec, Posti, Rakennustieto, Sandvik, Savorcor Forest, Senaatti-kiinteistöt, Solteq, SOS International, Sovelto, Steveco, Stora Enso, Sweco, Taloushallintoliitto, Tammermatic, Vacon, Vaisala ja Veritas.

EDISTE®

Ediste Oy

Keilaranta 16

02150 Espoo

puhelin 020 734 5210

www.ediste.fi