



Laurean tilaus- ja täydennys- koulutuksien myyntiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Päivi Nevalainen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Laurean tilaus- ja täydennyskoulutuksien
myyntiprosessin kehittäminen
palvelumuotoilun keinoin**

Päivi Nevalainen
Restonomi AMK
Opinnäytetyö
Toukokuu 2019

Päivi Nevalainen

Laurean tilaus- ja täydennys- palvelumuotoilun keinoin	koulutuksien myyntiprosessin	kehittäminen
Vuosi 2019	Sivumäärä	62

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Laurean tilaus- ja täydenniskoulutuksien myyntiprosessia palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön aihe saatiin Laurea Ammattikorkeakoululta. Ammattikorkeakoulu Laureaan tuli iso organisaatiomuutos 1.1.2019, joka vaikutti mm. siihen kuka jatkossa myy koulutuksia. Jotta myynti olisi tulevaisuudessakin sujuvaa, tuli uusi prosessi kuvata. Työn tilaajana oli Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kehitysyksikön (TKI) johtaja, hän myös osallistui itse aktiivisesti myyntiprosessin kehittämiseen ja prosessikuvauksiin.

Teoreettinen viitekehys koostuu palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämisen, palvelumuotoilun ja B2B myynnin teoriasta. Tietoperustassa syvennyttiin palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämiseen palvelumuotoiluun palveluprosessien kehittämisen välineenä, sekä B2B myyntiprosessin vaiheisiin, asiakasymmärryksen eli segmentoinnin hyödyntämiseen myyntiprosessissa ja tuotteistamisen hyödyntämiseen myyntiprosessissa.

Laurean tilaus- ja täydenniskoulutuksien myyntiprosessien kehittämisessä käytettiin palvelumuotoilun Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen nelivaiheista mallia. Palvelumuotoilun nelivaiheisen mallin vaiheet ovat kartoita- ja ymmärrä, ennako ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa analysoitiin myyntiprosessin nykytilaa ja myyntiprosessin dokumentteja, tehtiin havainnointia, jotta prosessia pystyttiin analysoimaan. Ennako ja ideoi -vaiheessa tehtiin palvelupolku alustavana kuvauksena nykytilasta ja kontaktipisteistä. Järjestettiin ideointityöpaja 1, jonka tarkoituksena oli saada nykytila kuvattua. Nykytilan kuvaamisessa hyödynnettiin Service Blueprintiä ja tehtiin kaksi erilaista kuvausta myyntiprosessista. Mallinna ja arvioi -vaiheessa järjestettiin ideointityöpaja 2, jossa tarkennettiin nykytila kuvausta ja etsittiin prosessista kohtia jotka eivät toimi, menetelmiksi valittiin Service Blueprint, kipupisteiden valinta ja ”Kuinka voisimme...”-kysymykset. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa kuvattiin tulevaisuuden myyntiprosessi prosessikaaviona hyödyntäen Vision-ohjelmaa. Lisäksi tehtiin muutosehdotukset prosessiin ja läpikäytiin prosessikuvaukset työntilaajan kanssa.

Kehittämistyön tuloksena syntyi prosessikuvaukset Laurean myyntiprosessista, sekä löydettiin ratkaisuja myyntiprosessin kehittämiseksi. Laurean myyntiprosessin analysoinnin perusteella voitiin todeta, että toimivan myyntiprosessin luomiseksi tulisi ensin tehdä valinta siitä, mitä koulutuksia halutaan jatkossa myydä ja tämän lisäksi asiakkaat tulee segmentoida, jotta tiedetään, minkälaisia asiakkuuksia halutaan jatkossa tavoitella. Segmentoinnin lisäksi koulutukset olisi hyvä tuotteistaa ja luoda niistä valmiita paketteja, joille on jo valmiiksi mietittynä alustava hinta. Opinnäytetyön tietoperustan avulla voidaan syventää ymmärrystä segmentoinnin ja tuotteistamisen merkityksestä myyntiprosessissa. Prosessikuvaukset otettiin heti käyttöön toimeksiantajan toimesta. Työpajoissa syntyneitä kehittämissuhteita alettiin toteuttaa käytännössä. Työpajojen ja prosessikuvauksien myötä saatiin selkeytettyä toimenkuvia, sekä yksiköiden vastuualueita.

Asiasanat: palveluliiketoiminnan ja palveluiden kehittäminen, B2b myynti, segmentointi ja tuotteistaminen.

Päivi Nevalainen

Developing the Sales Process of Laurea's Order and Refresher Training Using Service Design		
Year	2019	Pages
		62

The objective of this thesis was to develop the process of selling Laurea's order and refresher training selling using Service Design. Laurea University of Applied Sciences underwent a major organizational change on 1 January 2019, which affected eg who will sell the training in the future. In order for sales to continue in the future, a new process had to be described. The project was commissioned by the Director of Research, Development and Innovation Development (RDI), and she also actively participated in the development of the sales process and process descriptions.

The theoretical framework consists of the theory of service business and service process development, service design and B2B sales. It also incorporates the development of service business and service processes as a tool for service process development, as well as for the B2B sales process, utilizing customer understanding, or segmentation in the sales process and utilizing productisation in the sales process.

Laurea's processes of selling trainings were developed using the four-phase model of service design developed by Ojasalo, Koskelo and Nousiainen. The steps in the four-step model of service design are mapping and understanding, anticipating and ideas, modeling and evaluating, and conceptualizing and influencing. In the Mapping and Understanding phase, the current status of the sales process and the sales process documents were analyzed, observations were carried out to analyze the process. In the foresight and ideological phase, a service path was made as a preliminary description of the current state and contact points. An Idea Workshop 1 was organized with the objective to describe the current state. Service Blueprint was used to describe the current state and two different descriptions of the sales process were made. In the Modeling and Evaluating phase, an Idea Workshop 2 was organized, focusing on the current state of the scene and searching for points that do not work in the process; In the Concept and Impact phase, the future sales process was described as a process diagram utilizing the Vision program. In addition, amendments were made to the process and process descriptions were reviewed with the commissioner.

As a result of thesis, process descriptions were created of Laurea's sales process and solutions were drawn up to develop the sales process. Based on the analysis of the sales process, it could be concluded that in order to create a functioning sales process, a first choice should be made as to what training to sell in the future and in addition, customers need to be segmented so that customer relationships can be built accordingly. In addition to segmentation, it would be a good idea to train users on the products and create ready-made packages, for which a preliminary price has already been considered. The theoretical framework of the thesis can be used to deepen the understanding of the importance of segmentation and productisation in the sales process. Process descriptions were immediately introduced by the commissioner. The workshops developed in the workshops were put into practice. Workshops and process descriptions made it possible to clarify job descriptions and areas of responsibility. Keywords: b2b sales, segmentation and productization, service business, service development,

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja ja toimiala	7
2.1	Laurean täydennyskoulutukset ja tilauskoulutukset	8
2.2	Työn tausta ja tarkoitus	9
2.3	Nykytilan ja myyntiprosessin analysointi	10
3	Palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittäminen	10
3.1	Palvelumuotoilu palveluprosessin kehittämisen välineenä	11
3.2	Palveluprosessien kehittäminen	14
4	B2B myyntiprosessi	16
4.1	Myyntiprosessin vaiheet	16
4.2	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen myyntiprosessissa	19
4.3	Tuotteistamisen hyödyntäminen myyntiprosessissa	22
5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen Laurean täydennyskoulutuksien myyntiprosessin kehittämisessä	24
5.1	Kartoita ja ymmärrä - vaihe	25
5.2	Ennakoi ja ideoi - vaihe	29
5.2.1	Palvelupolun luominen	30
5.2.2	Teoriaa fasilitoinnista ja ideointityöpajasta	32
5.2.3	Ideointityöpaja 1 toteutus	33
5.3	Mallinna ja arvioi - vaihe	38
5.3.1	Ideointityöpaja 2 toteutus	39
5.3.2	Kipupisteiden valinta ja Kuinka voisimme-kysymykset	41
5.4	Konseptoi ja vaikuta - vaihe	46
5.5	Myyntiprosessin kehittäminen; muutosehdotukset myyntiprosessiin	49
6	Johtopäätökset	51
	Kuviot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Tilaus- ja täydennyskoulutuksista on paljon tarjontaa ja jotta voidaan pysyä kilpailussa mukana, tulee myös myyntiprosessien olla sellaiset mitkä mahdollistavat kilpailussa mukana pysymisen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Laurean myyntiprosessia palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön aihe saatiin Laurea Ammattikorkeakoululta. Ammattikorkeakoulu Laureaan tuli iso organisaatiomuutos 1.1.2019, joka vaikutti mm. siihen kuka jatkossa myy koulutuksia. Jotta myynti olisi tulevaisuudessakin sujuvaa, tuli uusi prosessi kuvata. Työn tilaajana oli Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kehitysyksikön (TKI) johtaja, hän myös osallistui itse aktiivisesti myyntiprosessin kehittämiseen ja prosessikuvauksiin.

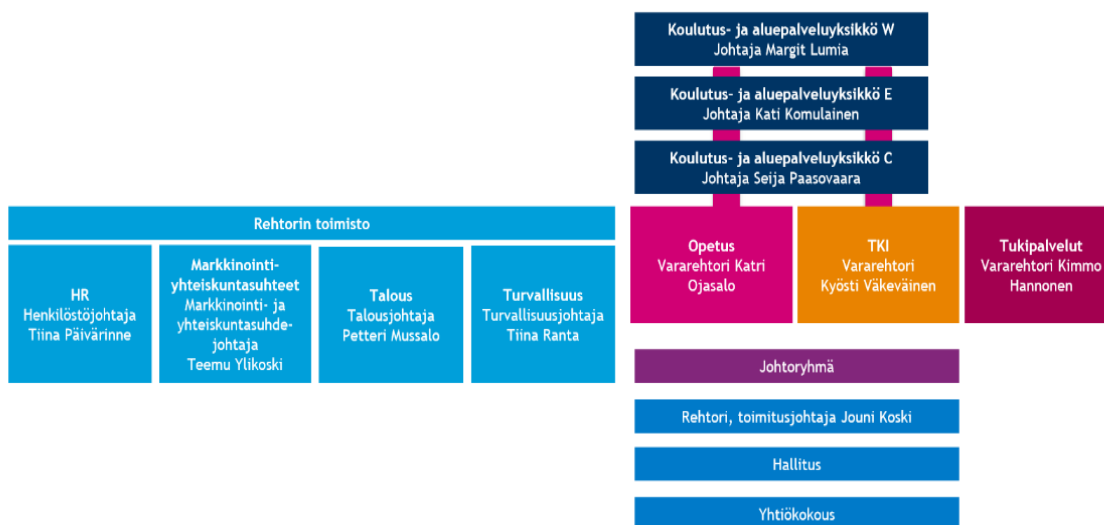
Yritykset ovat yhä enemmän kiinnostuneita kehittämään palveluitaan asiakkaiden kanssa ja jotta tämä olisi mahdollista, tulee työskennellä asiakkaiden kanssa tiiviimmin. Olemassa oleva tieto haastaa yritykset ymmärtämään, kuinka heidän tulisi osallistaa asiakkaat yhteiskehittämiseen. Muuttuvassa yritysmaailmassa on vaikeaa pysyä mukana kilpailussa ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen vaatii yhä enemmän. (Keränen 2015, 5).

Laurean täydennys- ja tilauskoulutuksien myyntiprosessien kehittämisessä käytettiin palvelumuotoilun Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen nelivaiheista mallia. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa analysoitiin myyntiprosessin nykytilaan ja myyntiprosessin dokumentteja, tehtiin havainnointia, jotta prosessia pystyttiin analysoimaan. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa tehtiin palvelupolku alustavana kuvauksena nykytilasta ja kontaktipisteistä. Järjestettiin ideointityöpaja 1, jonka tarkoituksena oli saada nykytila kuvattua. Nykytilan kuvaamisessa hyödynnettiin Service Blueprintiä ja tehtiin kaksi erilaista kuvausta myyntiprosessista. Mallinna ja arvioi -vaiheessa järjestettiin ideointityöpaja 2, jonka tarkoituksena oli saada tarkennettua nykytilakuvauksista ja löytää prosessista kohdat, jotka eivät toimi, sekä ideoida ratkaisuja niihin. Menetelmä oli Service Blueprint, kipupisteiden valinta ja ”Kuinka voisimme...”-kysymykset. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa kuvattiin tulevaisuuden prosessi prosessikaaviona hyödyntäen Visionohjelmaa. Lisäksi tehtiin muutosehdotukset prosessiin ja läpikäytiin prosessikuvaukset työntilaajan kanssa.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kuvataan toimeksiantaja ja toimiala. Luvussa kolme käsitellään palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämistä. Luvussa neljä käydään läpi b2b myyntiprosessia sekä käydään läpi myyntiprosessin vaiheet ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen myyntiprosessissa ja tuotteistamisen hyödyntäminen myyntiprosessissa. Luvussa viisi kuvataan, miten palvelumuotoilua on hyödynnetty Laurean myyntiprosessien kuvaamisessa. Luvussa kuusi on kerrotta opinnäytetyön johtopäätökset.

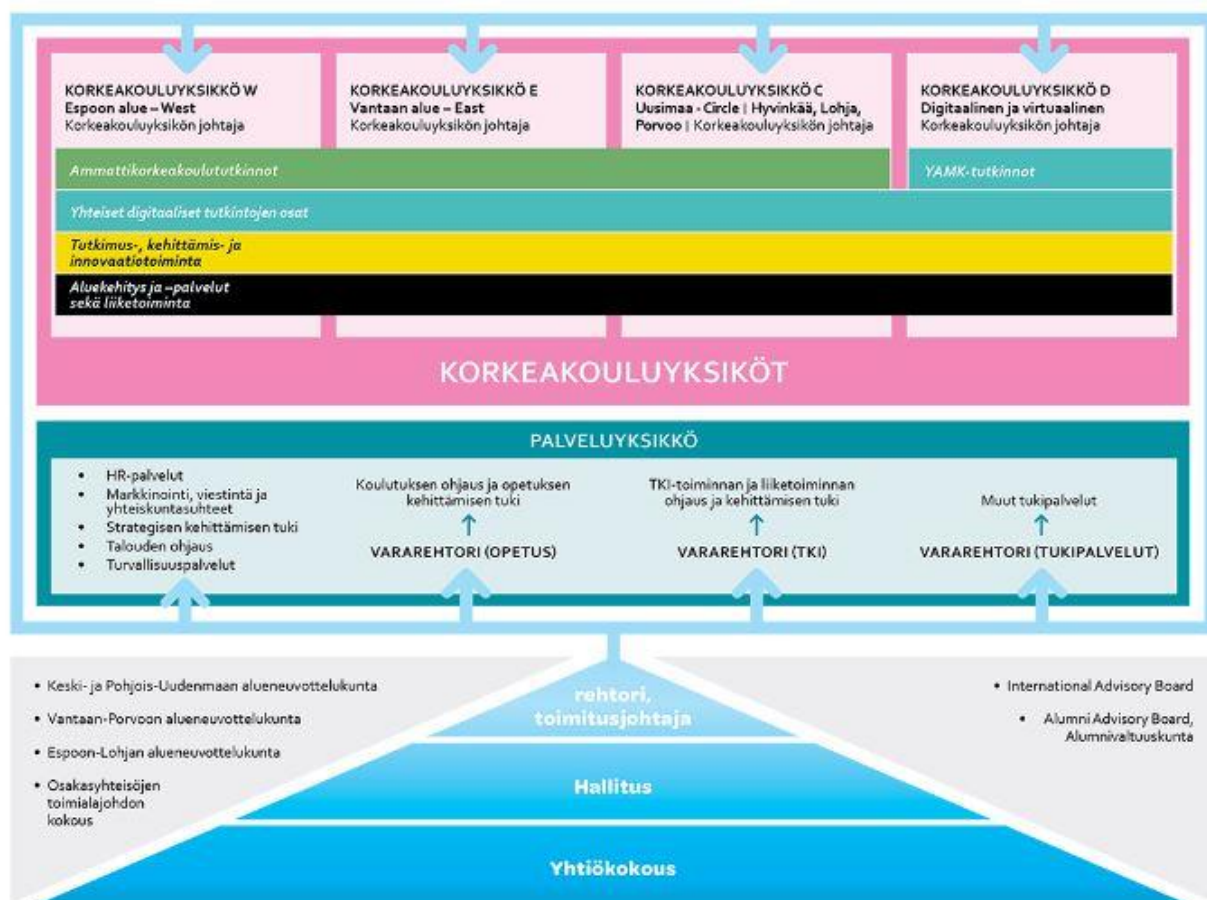
2 Toimeksiantaja ja toimiala

Työn tilaajana on Laurea Ammattikorkeakoulu Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan kehitysyksikkö (TKI). TKI-kehitysyksikön ydintoiminnot koostuvat TKI-hanketoiminnasta, yleimmästä ammattikorkeakoulukoulutuksesta (YAMK) sekä opiskelija- ja kasvuyrittäjyyden edistämisestä. TKI-kehitysyksikössä tehdään myös täydennyskoulutuksien myyntiä. 1.1.2019 tuli organisaatio uudistus, jossa täydennyskoulutusten vastuu jaettiin eri alueyksiköihin.



Kuvio 1: Organisaatiokaavio 2018 (Laurea 2018)

Laurealla on kuusi kampusta: Hyvinkää, Leppävaara, Lohja, Otaniemi, Porvoo ja Tikkurila. Koulutusaloja on liiketalous, sosiaali- ja terveysala sekä matkailu-, ravitsemus- ja talousala. (Laurea 2018).



Kuvio 2: Organisaatiokaavio 1.1.2019 (Laurea 2019)

Organisaatiouudistuksessa täydennyskoulutuksien vastuu siirtyi Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan yksiköstä korkeakouluyksiköille. Laurea-ammattikorkeakoulun tahtotilana on olla metropolialueen hyvinvoinnin ja kilpailukyyn kansainvälinen kehittäjä vuonna 2020. Laurean brändilupauksena on Yhdessä enemmän- Laurea Uudellamaalla. Strategiassa on seitsemän keskeistä teemaa: sinun korkeakoulusi, työelämään integroitunut korkeakoulu, yrittävän ihmisen korkeakoulu, soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu, aluetta palveleva korkeakoulu, vastuullinen korkeakoulu sekä ihmistä arvostava korkeakoulu. Korkeakoulu yhteisö voi menestyä vain kehittämällä toimintaansa jatkuvasti. Osaamista kehitetään jokainen yksilönä ja yhteisönä määrätietoisesti ja rohkeasti. (Laurean strategia 2020).

2.1 Laurean täydennyskoulutukset ja tilauskoulutukset

Laureassa on tällä hetkellä myynnissä yritysasiakkaille erilaisia tilauskoulutuksia kuten palvelumuotoilu, fasilitointi ja CoCo Toolkit- koulutus. Palvelumuotoilukoulutuksia voidaan rakentaa eri laajuisina asiakkaan tarpeiden mukaan. Koulutukset pitävät sisällään mm. kehitystehäviä. Koulutuksen lähipäivien määrä vaihtelee ja lähipäivillä opitaan mm. yhteiskehittämisestä, asiakasymmärryksestä ja palvelumuotoilun perusteista. Fasilitointikoulutuksia, joissa

käydään läpi mitä fasilitointiin kuuluu ja miten fasilitaattorin tulee toimia, sekä fasilitoinnin suunnittelua ja prosessia. Koulutuksissa harjoitellaan erilaisia menetelmiä ja niiden hyödyntämistä, sekä niihin liittyviä kehittämistehtäviä. CoCo Toolkit koulutuksissa, opetellaan pelaamaan yhteiskehittämispeliä CoCo Toolkittia.

Lisäksi täydennyskoulutuksina myynnissä on mm. Certified Service Designer ja Risk Manager -koulutus. Laurea Certified Service Designer -koulutuksen avulla opitaan palvelumuotoilun keinoin suunnittelemaan ja toteuttamaan asiakaslähtöisempää ja tuottavampaa toimintaa. Koulutus soveltuu henkilöille, jotka toimivat strategisissa liiketoiminnan, tuotteiden tai palvelujen kehittämistä vastaavissa tehtävissä yksityisellä, julkisella tai kolmannella sektorilla. Risk Manager -riskienhallinnan koulutus on suunniteltu kaikille riskien- ja laadunhallinnan parissa työskenteleville yritysalamäen, julkisen sektorin ja järjestöjen asiantuntijoille. Koulutuksen tavoitteena on tuottaa osallistujalle sellaisia riskienhallinnan tietoja ja taitoja, joiden avulla hän pystyy analysoimaan riskejä sekä kehittämään, ottamaan käyttöön ja pitämään yllä vaatimustenmukaista riskienhallintajärjestelmää.

2.2 Työn tausta ja tarkoitus

Tavoitteena oli kehittää Laurean täydennyskoulutuksien myyntiprosessia palvelumuotoilun keinoin. Jotta myynti olisi sujuvaa, kuvataan myyntiprosessi prosessikaaviolla, analysoidaan nykytilaa ja kehitetään prosessia. Opinnäytetyön tekijä teki työharjoittelua palvelumuotoiluassistenttina Laureassa, joten hän pääsi analysoimaan myyntiprosessia hyvin tarkalla tasolla harjoittelunsa aikana.

Myyntiprosessin selvittämiseksi analysoitiin myyntiprosessin nykytilaa. Tähän menetelmiksi valikoituivat havainnointi ja palvelupolku. Lisäksi myyntiprosessin nykytila kuvattiin Service Blueprintiä hyödyntäen ensimmäisessä työpajassa. Toisessa työpajassa tarkennettiin Service Blueprintiä ja analysoitiin prosessin toimivuutta, sekä tehtiin ratkaisuehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Myyntiprosessin kehittämiseksi tehtiin prosessikuvaus ja sen pohjalta saatiin päätettyä roolit jatkossa ja toiminnot eri yksiköissä.

Laureassa tuli organisaatiomuutos 1.1.2019, jonka yhteydessä tuotteiden myyntiä hajautettiin yksiköihin ja liiketoimintayksikön tehtävänä on toimia myynnin tukena. Jotta myyntiä pystytään tukemaan, tulee prosessi olla kuvattuna. Lisäksi täydennyskoulutuksista pitää olla rakennettu helposti myytäviä paketteja, joita voidaan sitten räätälöidä asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Myyntiprosessin tarkasta kuvaamisesta on hyötyä yksikölle, tuloksista saadaan myös syvää asiakasymmärrystä.

2.3 Nykytilan ja myyntiprosessin analysointi

TKI-yksikössä pidetään joka kuun ensimmäisenä perjantaina business-tiimin palaveri. Tiimipalaveriin osallistuu koko business-tiimi, 9 henkilöä. Palavereissa käydään läpi, millaisia tarjouksia ollaan tehty edellisen kuukauden aikana ja millaisia tarjouspyyntöjä on tulossa, sekä mitä koulutuksia on tulossa. Palavereissa, jotka pidettiin Laureassa 7.9.2018 ja 5.10.2018 todettiin, että nykyinen myyntiprosessi kaipaa kehittämistä ja että prosessia ei ole vielä millään tavalla kuvattuna. Opinnäytetyöntekijä aloitti myyntiprosessin analysoinnin. Myyntiprosessin analysointi piti sisällään useita eri yhteyksissä käytyjä keskusteluja tuotekoordinaattorin ja palvelumuotoilijan kanssa. Näin saatiin alustava käsitys siitä, millainen myyntiprosessin nykytila on, nykytila tarkentui myyntiprosessia kuvatessa.

Opinnäytetyöntekijä tutustui myyntiprosessiin analysoimalla tarjouksia, sopimuksia sekä muita myyntiprosessiin liittyviä dokumentteja. Analysoinnin perusteella voitiin todeta, että myyntiprosessi Laureassa on räätälöity jokaiseen myyntitilanteeseen erikseen ja jokaiseen tapaamiseen tehdään mm. uudet materiaalit, hinnoitellaan koulutus ja räätälöidään koulutus hyvin tarkalla tasolla. Analysoinnin perusteella voidaan myös todeta, että tarjouksen tekemiseen kuluu paljon aikaa ja resursseja, koska hintoja ei ole valmiina eikä myöskään tarjouspohjia, joita voitaisiin hyödyntää myyntiprosessissa. Analysoinnissa kävi ilmi, että Laureassa ei ole tehty asiakkaiden segmentointia.

3 Palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittäminen

Muuttuva, digitalisoituva, ja globalisoituva toimintaympäristö luo jatkuvasti muutostarpeita yritysten toimintoihin. Menestykseen ei kuitenkaan riitä se, että organisaatio sopeutuu muutokseen vaan parhaiten menestyvät ne jotka itse vievät kehitystä eteenpäin. Yritykset tarvitsevat jatkuvasti kehittämistyötä esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen, uusien liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 12-13.)

Palvelumuotoilu on asiakasymmärrystä, innovaatioita ja yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioiden ongelmien ratkaisemisessa. Palvelumuotoilu auttaa innovoidessa uusia palveluja ja se auttaa myös vanhojen kehittämisessä tehden palveluista käytettävämpiä ja halettavampia asiakkaille. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelut asiakkaidensa silmin. (Stickdorn ym. 2018, 18.)

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä kuten palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämistä ja sitä miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kehittämisessä. palveluprosessien kehittämistä ja sitä miten palvelumuotoilua voidaan hyödyn-

tää kehittämässä. Palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämisen teoreettinen viitekehys olivat avainasemassa kehittämistyötä tehdessä, koska kyseessä oli myyntiprosessin kehittäminen.

3.1 Palvelumuotoilu palveluprosessin kehittämisen välineenä

Kehitystyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista ja sen tarkoituksena onkin kehitellä ja ottaa käyttöön uudenlaisia ratkaisuja. Kehittämistyössä korostuvat käytännön parannukset ja uudet ratkaisut ja tämä vaikuttaa myös kehittämistyön prosesseihin. Dokumentoimalla työelämässä olevaa hiljaista tietoa, voidaan uudistaa tieto- ja osaamisperustaa ja tämä toimii perustana tuleville kehittämishankkeille. Kehittämistyössä korostuu suunnittelu ja suunnitelman mukainen eteneminen. (Ojasalo, Moilanen, Rita-lahti 2015, 18-20.)

Tuulaniemen (2016, 96-97) mukaan yksi palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien kehittämisen lähestymistapa on palvelumuotoilu, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Hänen mukaansa organisaation syvälinen ymmärrys auttaakin organisaatioita menestymään ja ne organisaatiot jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan pystyvät siirtämään todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoamiksi. Tuulaniemi myös korostaa, että palvelun ytimessä on asiakas ja palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, arvoista ja motiiveista ja palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan yrityksen prosessit asiakkaan tarpeiden ympärille. (Tuulaniemi 2016, 96-97.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun menetelmiä osana asiakkaalle luotavan kokemuksen johtamista ja kehittämistä. Se on asiakaskokemuksen kehittämistä ja innovointia muotoilun menetelmiä hyödyntäen ja siinä erityisesti painottuu asiakaskokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilun avulla halutaan luoda kokemuksia, jotka ylittävät odotukset, sekä kokemuksia jotka ovat tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoa tuottavia. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa keskitytään siihen mikä palvelussa on mennyt oikein, ei siihen mikä meni väärin. Palvelumuotoilijan tehtävänä on havainnoida ja tulkita asiakkaiden tarpeita, sekä löytää tarpeita mitä asiakkaat eivät itse ole tiedostaneet. (Löytänä & Korteso 2011, 118-119.)

Palvelumuotoilussa on tarkoituksena mallintaa ja visualisoida olemassa olevan palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnus auttaa havaitsemaan asiakkaalle arvoa tuottamattomat palvelut, sekä palvelusta puuttuvat elementit. Kun tarpeet ja odotukset on ymmärretty, pystytään palvelua kehittämään. Palvelun yksityiskohtien optimointi on helpompaa, kun palvelu paloitellaan osiin. Palvelumuotoilulla pystytään yhdistämään asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmat ja sillä voidaan kehittää organisaation rakenteita niin että ne tukevat asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa. Palvelumuotoilulla voidaan myös varmistaa palveluiden tarjoama ja se että ne toimivat ennen kuin tehdään investointeja. (Tuulaniemi 2016, 98-99.)

Tuulaniemen (2016, 95-97) mukaan palvelumuotoilua voidaan hyödyntää moniin tarpeisiin ja se on antoisa lähestymistapa, koska se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää asiakkaiden tarpeet organisaation näkökulmaan. Palvelumuotoilijan tehtävänä on havainnoida ja tutkia organisaation toimintaa sekä saada syvälinen ymmärrys yrityksen prosesseista ja asiakkaiden tarpeista.

Mahdollisuudet innovaatioiden tuottamiseen ovat nykyisin paremmat ja usein innovaatioita pidetään tekniikkajohtoisina, tätä ne kuitenkin eivät usein ole. Innovaatioita laajemmin määriteltäessä innovaatioiksi voidaan kutsua sosiaalisia innovaatioita, tapoja toimia toisin, uusia käytäntöjä ja käytäntöjen muuttumista rutiineiksi. Organisaation ja liiketoiminnan uudistaminen ovat innovoinnin pehmeämpiä asioita ja ne nousevat usein etusijalle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 12-13.)

Innovatiivinen prosessin parantaminen tarkoittaa sitä, että etsitään kokonaan uusia ratkaisuja. Sitä voi tapahtua pienissä ja isoissa asioissa. Innovaatiot voivat liittyä prosessiin, tuotteisiin tai palveluihin. Vaikka kustannusten pitäminen kurissa on tärkeää organisaatiossa, niin varsinaista hyvinvointia syntyy palveluiden ja tuotteiden innovaatioista. Usein sanotaan, että prosessiajattelu voi estää innovatiivisuuden, tämä ei kuitenkaan ole totta vaan vaikka luova idea yleensä syntyy yksittäisen henkilön päässä, niin sen jatkojalostaminen vaatii systemaattista työtä. (Laamanen 2012, 206-207.)

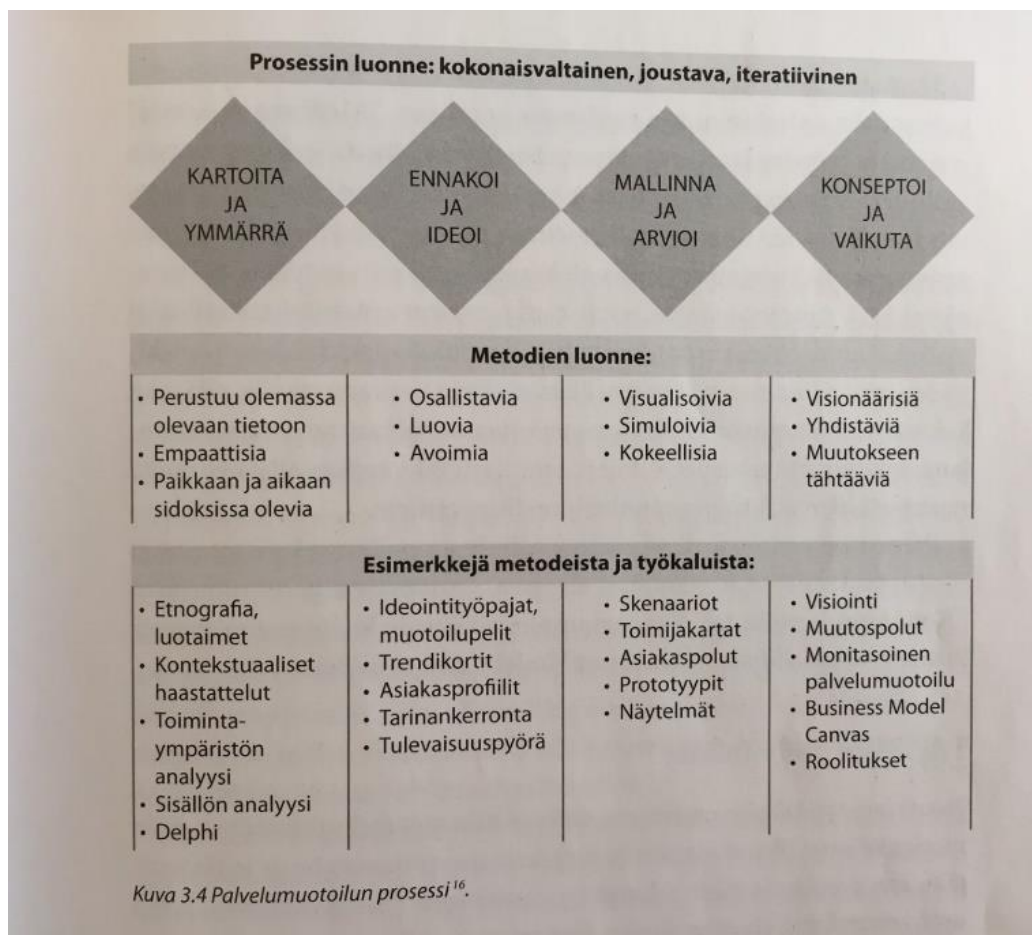
Palvelumuotoilu tarjoaa prosessin, joka on selkeä, helppokäyttöisiä menetelmiä ja erilaisia työkaluja joiden avulla voidaan konkretisoida ja testata erilaisia aineettomia palvelukonsepteja. Muotoilu on aiemmin yhdistetty esineisiin ja teollisiin tuotteisiin, muotoilu on tehnyt tavaroista kauniimpia ja erottuvampia, palvelumuotoilulla tähdätään tähän samaan, palvelukokemusten optimointiin. Palvelun muotoilulla tavoitellaan taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta, parempaa toimivuutta, esteettisyyttä jne. Palvelumuotoilu tarkoittaaakin erilaisten menetelmien ja muotoilun prosessien soveltamista palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilua voidaan käyttää yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa ja asiakaskontakteissa. Tavoitteena on luoda helppokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä sekä vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja ja palvelukokemuksia. Palvelumuotoilun oleellisin toimintamalli on eri osapuolien kuten asiakkaiden, loppukäyttäjien ja henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön. Keskeisin ominaispiirre palvelumuotoilussa on käyttäjäkeskeisyys. Yksi keskeisin ominaispiirre on kokemuksellinen suunnittelu, jossa visualisoidaan ja prototypoidaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-72.)

Palvelumuotoilu soveltuu liiketoiminnan kehittämiseen ja uuden palveluinnovaatioiden synnyttämiseen. Palvelumuotoilu tuo syvällistä asiakasymmärrystä ja strategiatasolla yritys voi

luoda uudenlaista kilpailuetua, sekä löytää uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Palvelumuotoilun tuominen arkipäivään kehittää organisaation koko kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 72-73.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää moniin tarpeisiin ja monella tapaa. Se on antoisa lähestymistapa, koska se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut ovat toiminnan fokusoiminen asiakaslähtöiseksi, prosessien kehittäminen ja brändin sekä asiakassuhteiden syventäminen. Se toimii uusien palveluiden ja olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista ja laadullisen tutkimustiedon tulkitseminen ovat avaimia menestykselliseen liiketoimintaan. Palvelun ytimessä on asiakas ja palvelumuotoilussa onkin keskeistä ymmärtää asiakkaiden ja ihmisten tarpeita, arvoja ja toiminnan todellisia motiiveja. Palvelumuotoilijan tehtävänä on havainnoida ja tutkia organisaation toimintaa, henkilökuntaa ja asiakkaita, jotta saadaan syvälinen ymmärrys yrityksen prosesseista ja asiakkaiden tarpeista. (Tuulaniemi 2016, 95-97.)

Miettisen (2014, 31) mukaan muotoilu tuottaa visuaalisia vaihtoehtoja, joista ratkaisujen arviointi ja parhaiden valinta sekä konseptien tekeminen on mahdollista. Muotoilun erilaiset konkretisoinnit auttavat yhteisen ymmärryksen löytymisessä, ongelman asettelussa ja yhteisesti tuotettujen ratkaisujen löytymisessä. Ojasalo ym. (2015,74) kertovat että palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja ja yhteistä niille kaikille on tiedonhankinta, ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus sekä analysointi ja uudelleen määrittely saadun tiedon pohjalta. Palvelumuotoilun prosessissa vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Keskeinen ero muihin suunnitteluprosesseihin on se, että ideointivaiheeseen siirrytään vasta kun on hankittu syvälistä asiakasymmärrystä.



Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014, 75.)

Kuviossa 3 on kuvattuna Ojasalon, Koskelon & Nousiaisen palvelumuotoilun prosessi. Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia malleja, joille kaikille yhteistä on tiedonhankinta, ideointi sekä erilaisten mallien kuten esimerkiksi protojen luonti, testaus ja analysointi, sekä uudelleen määrittelyt saatujen oppien pohjalta. Ideointivaiheeseen siirrytään vasta, kun on saavutettu syvällinen asiakasymmärrys. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

Stickdornin ym. (2012, 148) mukaan palvelumuotoilu pitää sisällään erilaisia työkaluja, joita voidaan käyttää. Ei kuitenkaan ole vain yhtä tapaa käyttää erilaisia työkaluja, vaan parhaat kokemukset niistä saadaan kokemuksen ja kokeiluiden kautta. Onnistunut projekti pitää sisällään sen, että löydetään toimiva yhdistelmä erilaisia palvelumuotoilun työkaluja, joilla voidaan konseptoida, kehittää ja testata erilaisia ideoita.

3.2 Palveluprosessien kehittäminen

Palvelua tuottava organisaatio on jokaisen palvelun taustalla, palvelun suunnittelua ohjaa liiketoiminnalliset tavoitteet sekä palvelun tuottamiseen käytettävät resurssit. Näiden lisäksi

suunnittelua ohjaa asiakasymmärrys. Suunnittelutyö ilman yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa ja toisaalta taas liian kunnianhimoiset liiketoiminnalliset tavoitteet ilman asiakasymmärrystä eivät johda mihinkään. (Tuulaniemi 2016, 103-104.) Kai Laamasen (2012,19) mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joita käyttämällä saadaan syötteet muunnettua tuotteiksi. Toimintaprosessi taas on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja jotka ovat loogisia, sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit joita käyttämällä saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2012, 19).

Prosessi on tapa tehdä asioita ja organisaatioissa on kymmeniä erilaisia prosesseja. Prosessin tehtävänä on täyttää erilaisia sisäisen, ulkoisen tai sidosryhmien tarpeita, se on ketju näiden tarpeiden täyttämiseksi. Prosessin tehtävänä on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: ydinprosessit, tukiprosessit, johtamisprosessit ja avainprosessit. Ydinprosesseja ovat ne prosessit, joissa syntyy asiakastytyväisyys, prosessi käynnistyy asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi ja tuotekehitys. Ydinprosessien toimivuus varmistetaan tukiprosesseilla, yleisiä tukiprosesseja on esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, tietohallinto ja talousjohtaminen. Johtamisprosesseja taas ovat mm. strateginen suunnittelu ja muutosten sekä kehittämisen johtaminen. Avainprosesseja ovat sellaiset prosessit, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta ja jotka valitaan kehittämiskohteiksi. (Tuominen 2010 ,9-10.)

Kai Laamasen (2012,19) mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joita käyttämällä saadaan syötteet muunnettua tuotteiksi. Tuomisen (2010, 13) mukaan prosessien kehittämisessä prosessit ovat yleensä liian monimutkaisia ja hitaita sekä niissä on liian monia vaiheita, herkkiä laatuvirheille, kustannustehottomia ja reagoivat liian hitaasti asiakkaiden tarpeisiin. Tuominen myös kertoo, että kehittämisen jälkeen prosesseista tulee yksinkertaisempia ja nopeampia, kustannustehokkaampia ja ne reagoivat nopeammin asiakkaiden tarpeisiin. Prosessin kehittämistä voidaan tehdä monella eri tasolla, standardoinnissa tavoitteena on menetelmien ja toimintatapojen vakiointi sekä niiden hajonnan pienentäminen. Prosessien kehittämisen tuloksena syntyy yleensä parantunut asiakastytyväisyys, tuottavuus, nopeus, varmuus, sopeutumiskyky ja kasvanut kapasiteetti. (Tuominen 2010,13.)

Laamasen (2012, 75) mukaan prosessien kuvaaminen on viestinnän väline. Usein ensimmäinen asia mikä tulee mieleen prosessien johtamisesta, on prosessien kuvaaminen vuokaaviona. Kuvaus itsessään ei kuitenkaan ole tavoite vaan se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan kehittää, analysoida ja ymmärtää. Hyvä prosessikuvaus auttaakin organisaation toiminnan ymmärtämisessä, sitä tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet ja prosessin omistajan tulee osallistua itse prosessin kuvauksen kirjoittamiseen.

Laamasen (2012, 76-83) myös korostaa sitä, että prosessikuvauksen tulisi sisältää prosessien kannalta kriittiset asiat, jotta prosessikuvauksesta tulisi hyvä. Hänen mukaansa prosessikaavioon tulisi kuvata roolit ja toiminta ja tärkeintä onkin tunnistaa ne ja sijoittaa ne kaavioon. Tärkeää on kuvata myös asiakkaan toiminta. Prosessien kuvaamiseen kannattaa valita muutama prosessi, sopiva määrä on 2-4 prosessia samanaikaisesti. Helpoin tapa valita kuvattavat prosessit on keskustella tärkeimmistä prosesseista ja tehdä valinta sen pohjalta. (Laamanen 2012, 75-83.)

Usein mietitään tulisiko kuvata nykyprosessi vai tulevaisuuden prosessi. Jos tilanne on sellainen, missä tarvitaan radikaalisti parannuksia, kannattaa keskittyä kuvaamaan uusi prosessi. Voidaan myös kuvata sekä nykyinen, että uusi prosessi ja saavuttaa sillä ymmärrys mikä prosessissa muuttuu. Laamasen mukaan nykyistä prosessia ei ehkä kannata kuvata, jos se ei varsinaisesti toimi todella huonosti. Kuvaaminen usein vahvistaa kuvattua toimintamallia. Nykyprosessin kuvaamisella voidaan kuitenkin helpottaa puutteiden löytämistä ja näin näyttää erot halutun toiminnan ja nykyisen välillä. Laamasen suosituksena on kuvata parempi prosessi sellaisena, joka voidaan tavoittaa noin kuudessa kuukaudessa. Näin saadaan helposti parannuksia aikaan ja uskottavuus paranee. (Laamanen 2012, 86-87).

4 B2B myyntiprosessi

Yritysten toimintamallit ja toimintaympäristö ovat jatkuvassa murroksessa, toimintaa tulee kehittää, jotta voidaan varmistaa tulevaisuus. Myyjän työ on kohdata muutoksia, mutta kuitenkin jotkut asiat pysyvät muuttumattomina kuten se, että edelleen tarvitaan myyntihenkilöitä jotka saavat asiakkaan kiinnostuksen heräämään ja varmistavat asiakkaan äänen kuulumisen organisaatiossa. Perinteisessä myyntiprosessissa pyritään myymään tuote tai palvelu asiakkaalle, vaikka sille ei ehkä olisikaan tarvetta. Prosessi on yleensä seuraavanlainen: avaus, kartoitus, ratkaisuehdotus, vastaväitteiden käsittely, päätökseen ohjaaminen ja jälkihoito. B2b myynnissä kyse on kuitenkin monimuotoisesta asiakkaan ongelmien ratkaisusta ja myyntiprosessi ei ole niin virtaviivainen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8.)

Tässä luvussa kerrotaan B2B myyntiprosessista ja sen vaiheista, sekä asiakastiedon ja tuotteistamisen hyödyntämisestä myyntiprosessissa. Luvussa avataan opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä B2b myynti, segmentointi ja tuotteistaminen.

4.1 Myyntiprosessin vaiheet

Jatkuvasti kasvavat asiakasodotukset aiheuttavat muutoksia yrityksen arjessa, yrityksen sisäiset prosessit usein estävät helpon ostamisen. Kuluttajista ja ostajista on tullut yhä vaativampia ja ostajat hakevat yksinkertaisuutta, helppoutta ja nopeutta. Organisaatioissa usein asiat on järjestetty niin, että ne saadaan helposti hoidettua, mutta se ei välttämättä ole asiakkaan

kannalta paras tapa toimia. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tahtotila ja tarpeet on selvitetty ja asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät tekemään jokaisesta asiakaskohtamisesta sellaisia, että ne tuottavat asiakkaille arvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.)

B2b myyntiprosessi sisältää elementit, mitä me tavallisesti kohtaamme kuluttajana ostotilanteissa. B2b-ratkaisumyyjän aikaperspektiivi ulottuu yleensä useamman kuukauden tai jopa vuoden päähän siitä, kun tarve on todettu ja kauppa päätetty. Myyntiprosessi sitoo useita henkilöitä. Kaupan kohteena oleva ratkaisu hahmottuu ja kehittyy myyntiprosessin aikana ja asiakkaan käsitys tarpeesta välittyy myyjälle. (Roune & Joki-Korpela 2008, 9-13.)

Kortelainen ja Kyrö (2015, 8-10) ovat määritelleet B2b myynnin prosessin niin, että prosessi käynnistyy avauksella, kun tarpeet ja halut ovat selvillä, voidaan alkaa ideoimaan ratkaisua, ratkaisuehdotus tehdään asiakkaiden tarpeiden pohjalta, kun on päästy yhteisymmärrykseen ratkaisusta, käydään se vielä läpi asiakkaan kanssa. Päätöksen jälkeen tehdään jälkihoito ja varmistetaan myös, että organisaatiossa toimet käynnistyvät. Roune ym. (Roune ym. 2008, 54-55) taas kertoo teoksessaan myyntiprosessin vaiheiden olevan seuraavanlainen: ensimmäisessä vaiheessa, jota kutsutaan projektivaiheeksi, tehdään kohteiden valinta, valitaan markkinasegmenttiin sijoittuva asiakas, aloitetaan asiakasprosessi ja tehdään asiakassuhteen syventämistä. Toinen vaihe on itse myyntiprojekti, jossa tehdään avainmahdollisuuksien ja riskien analyysi, kilpailutilanteen analyysi ja asiakassuhteen analyysi. Neljäs vaihe on myyntiprojektin toteutus, jossa kehitetään asiakasratkaisu ja voittostrategia sekä toimeenpannaan voittostrategia. Viidentenä vaiheena on kaupan päättäminen ja kuudentena vaiheena on itse toimitusprojektin toteutus, viimeisenä vaiheena on asiakkuuden hoito.

Ojasalot (2010, 53) mukaan myyntiprosessin vaiheet ovat prospektien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyä edeltävä valmistelu, lähestyminen, itse myyntiesittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja seuranta, sekä asiakkaista huolehtiminen ja jälkimarkkinointi. Kortelainen & Kyrö ovat kuvanneet kirjassaan prosessin alkavan avauksesta ja päättyä jälkihoitoon. Ojasalojen mukaan taas myyntiprosessi päättyy jälkimarkkinointiin. Ojasalojen myyntiprosessissa ei kuvata oman organisaatioiden toimintojen varmistamista.

Ojasalot (2010, 40-42) myös tarkastelevat prosessia ostajan näkökulmasta, ostoprosessi pitää sisällään tarpeiden tunnistamisen, tiedon hankinnan, palvelun toimittajan valinnan ja suorituksen arvioinnin. Kortelaisen, Kyrön, Ojasalojen ja Rouneen kuvaukset myyntiprosessista hieinan eroavat, mutta oleellista kaikissa on se, että kaupan päättämisen jälkeen pitäisi tehdä myös asiakkuuden hoitoa ja varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ostamaansa palveluun.

Arvon ja hyödyn myymisessä tärkeintä ei ole se mitä ratkaisu asiakkaalle maksaa, vaan se mitä asiakas saa ja hyötyy ratkaisusta. Kuitenkin sitä siihen miksi asiakas ei välttämättä koe saaneensa riittävästi arvoa ostamastaan palvelusta on monia. Usein syynä on esim. se, että myyjä ei ole tunnistanut asiakkaan ongelmaa ja sitä mikä oikeasti tuottaa asiakkaalle arvoa.

Asiakkaalle esitetty arvo ei ole asiakkaalle tärkeä, arv lupaus ei perustu oikeisiin faktoihin. Asiakkaalta ei ole selvitetty sitä mitä hyötyä asiakas odottaa ja asiakkaalle on mahdollisesti luovuttu myyntiprosessin aikana liikaa. Peruslähtökohta arvon tuottamisessa onkin se, että asiakas saa enemmän kuin mitä maksaa. Kauppaa ei synny, jos asiakas kokee, että hän uhraa enemmän aikaa, vaivaa ja rahaa suhteessa saamaansa hyötyyn. Silloin kun asiakas kokee saavansa enemmän hyötyä ja arvoa, kauppa todennäköisesti syntyy. (Laine 2015. 128-130.)

Ojanen (2010,21) kehottaakin tutustumaan etukäteen myyntityön välineisiin, koska silloin kun tuntee pelivälineiden ominaisuudet ja niiden kautta saavutettavat edut sekä hyödyt, pystyy olemaan paljon vakuuttavampi myyntitilanteessa. Ennen myyntitilannetta kannattaakin miettiä vastauksia kysymyksiin: Minkälaisia tuotteita asiakas haluaa ostaa ja miksi, millaisia lisäpalveluja on ja osataanko tarjota asiakkaalle kaikki sillä tavalla miten asiakas haluaa? Kun asiakkaalla on tunne, että hän on saanut yksilöllisen ratkaisun, myyjä on onnistunut työssään. Myyjä jolla on hyvä pelisilmä, osaa kirjoittaa ylös asiakkaiden yleisimmät vastaväitteet ja pystyykin käyttämään näitä myyntisparrauksessa. Käytännön kokemuksia hyödyntämällä pystyy paremmin argumentoimaan tuotteet niin, että asiakas ymmärtää ne. Asiakaskohtaamisiin tulisi siis valmistautua sillä tavalla, että on analysoinut aiemmat myyntitilanteet ja sisäistänyt niistä saadun tiedon. Näin pystytään löytämään jokaiselle asiakkaalle ydinhyöty, jonka vuoksi asiakas valitsee juuri meidän yrityksen. (Ojanen 2010, 21.)

Myyntiprosessi on sama kuin myynnin toimintamalli, jonka mukaan suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan myyntityötä. Myyntiprosessin johtaminen koostuu suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta ja myynnin arvioinnin johtamisesta. Myynnin suunnitteluun kuuluu asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen, uusasiakashankintaan liittyvä potentiaalisten asiakkaiden valinta ja myyntistrategian rakentaminen. Myynnin toimeenpanoon taas liittyy se mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisenä, mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamisen näkökulmasta, mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän näkökulmasta ja mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen. Myynnin arviointi kohdistuu myyntituloksiin ja myyjien toimintaan, eli suoritustavoitteisiin. Pelkkä myyntitulosten arviointi ei kuitenkaan riitä vaan pitää kuulla myös asiakasta. (Nieminen&Tomperi 2008, 73.)

Useissa yrityksissä on olemassa asiakkaiden hallintaa varten järjestelmä, mutta sen tarjoama tieto tukee vain osittain myynnin ohjaamista. Nämä järjestelmät jäävät usein etäisiksi ja siitä tulee helposti vain mekaaninen tapa rekisteröidä asiakkuudet. Usein yritysten johto painii ongelman kanssa, yritysten tavoitteena olevan arvon kasvattaminen vaatii lisää myyntiä. Johtoryhmässä taas usein törmää siihen, että myynnin johtaminen ei ole suunnitelmallista ja myynnin johdolla ei välttämättä ole ylimmän johdon riittävää tukea eikä älykkäitä työkaluja myynnin ohjaamiseen. Liiketoiminnan perusta on oikeanlainen myynnin ohjaaminen. Myyjät eivät välttämättä miellä CRM järjestelmää myynnin apuvälineeksi vaan se koetaan usein haitaksi. (Rubonovitsch & Valovirta 2009, 27-31.) Kun myynnin ja asiakkuuksien hoidon prosessit on

määritelty riittävän hyvin, toimii CRM-järjestelmä myynnin tukena. Sinne on mahdollista tuoda asiakastietoja, mallintaa myynnin prosessit ja asiakkuuksien hoitomallit, sekä merkitä tiedot siitä miten markkinointia ja myyntiä on toteutettu. (Hänti, Kairisto-Mertanen&Kock 2016, 79).

Asiakkuuksien johtaminen edellyttää sitä, että yrityksessä on laadittuna asiakasstrategia. Asiakasstrategian tehtävänä on kertoa, millaisia asiakkuuksia yritys tavoittelee ja millaisia tavoitteita se asettaa asiakkuuksille, sekä miten niitä mitataan ja miten tarjooma mukautetaan asiakkaille sopivaksi. Kun yritys haluaa alkaa johtamaan asiakkuuksia järjestelmällisesti, tulee ensin tehdä nykytilan analysointi. Analysoitaessa asiakkuuksia tulisi ottaa kantaa asiakkaiden kannattavuuteen, pelkkä liikevaihto ei riitä priorisoinnissa. Kun asiakaskanta on analysoitu, voidaan alkaa ryhmittelemään asiakkuuksia eli segmentoimaan. (Hänti ym. 2016, 73).

Oikein valituista asiakassuhteista onkin hyötyä sekä yritykselle että asiakkaille. Merkittävimmät hyödyt ovat kannattavuuden kasvu, asiakkaan suosituksiin perustuva markkinointi, lisääntyneet ostot ja pienentyneet kulut. Tyytyväiset asiakkaat kertovat mielellään muille hyvistä kokemuksistaan ja usein jos oston kohde on sellainen mitä on vaikea arvioida ennen ostoa, haetaan muilta referenssejä myyvästä yrityksestä. Muilta asiakkailta saatujen referenssien vaikutus ostopäätökseen on suuri. Usein positiivisen referenssin vaikutus on paljon suurempi mitä esimerkiksi maksettu mainos tai myyjän antamat perustelut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126-128.)

Jotta saadaan laadittua toimiva myyntistrategia se vaatii yksiselitteistä mallia ja suuntaviivoja, riittävän pieneksi pilkottuja tavoitteita kuukausi- ja viikkotasolla, muutosjohtamisen taitoa, ymmärrystä valta- ja vaikutussuhteista, oikeanlaisia organisaatorakenteita jotka tukevat tiedonkulkua, tehokasta seuranta- ja palautejärjestelmää, täytäntöönpanevaa yrityskulttuuria ja johdolta sitoutumista valittuun strategiaan. Tavoitteet tulee pilkkoa pienempiin osiin niin myyjä-, asiakas- kuin toimintotasollakin ja kannattaa laatia viikkotasoiset tavoitteet. Esimiehen tulee priorisoida tavoitteet ja määritellä niiden toteuttamisjärjestys. Toimiva myyntistrategia on koko myynnin perusta ja ilman toimivaa strategiaa ei ole mitään mihin sitoutua. Vastuiden ja aikataulujen tulee olla selkeitä ja täsmällisiä, sekä jokaisen henkilön tulee tietää mitä häneltä odotetaan. (Rubanovitch & Aalto 2008, 45-47.)

4.2 Asiakasymmärryksen hyödyntäminen myyntiprosessissa

Kurvisen ja Sepän (2016, 131-133) mukaan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan matka, ollakseen mahdollisimman relevantti kaikissa käännteissä. Teknologia mahdollistaa personoinnin asiakkaille, mutta jos asiakasymmärrys on heikolla tasolla, sen hyödyntäminen on mahdotonta.

Kun asiakkaan matka hahmotetaan, se luo yritykselle kuvan siitä mitä asiakkaan matkalla tapahtuu ja lisää tietoa asiakkaista. Asiakkaan tarve voi olla suunniteltu, pakotettu tai herätetty- Pakotettu tarve tarkoittaa muuttuneita olosuhteita, kuten esimerkiksi muuttuneisiin asiakasodotuksiin vastaamista. Vahvoilla ovat tarjoajat, jotka ovat onnistuneet rakentamaan luottamuksen ostajaan jo aiemmin. Suunniteltu tarve voi olla esimerkiksi uusittu verkko-kauppa, silloin asiakkaalla on mahdollisuus selvittää rauhasa tarjoajia. Herätetyssä tarpeessa asiakkaan huomion saa vasta kun asiakas on ymmärtänyt, että hänellä on ongelma. Silloin pitää ymmärtää asiakkaan kokonaiskuva ja pystyä tarjoamaan asiakkaalle muutosta nykytilanteeseen.

Lemmensin ym. (2014,76) mukaan tulee ymmärtää mitä asiakkaiden työ on ja mitkä heidän kokemukset ovat tehdessään kyseistä työtä, jotta voidaan kehittää palveluita jotka aidosti auttavat asiakkaita. Käytännössä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on hankalaa. Jos kysytään asiakkailta mitä heidän tarpeensa ovat, ei synny innovatiivisia ideoita, koska asiakkaiden on vaikea kuvitella palveluita joita he eivät ole vielä kokeneet. Tuotteet ja palvelut eivät itsessään lisää arvoa, mutta niitä käytetään luomaan asiakkaille lisäarvoa.

Yritysten haasteina onkin siirtyä asiakaslähtöiseen ajatteluun, tuotepohjaisen ajattelun sijaan. Yritykset tuntevat tuottamansa palvelut ja tuotteet läpikotaisin, mutta vaikeampaa on määritellä mikä on niiden tuottama lisäarvo asiakkaille. Asiakasnäkökulman kulmakivi on mm. arvotuotanto, eli mitä lisäarvoa asiakkaalle aidosti ollaan tuottamassa. Kun tarkastellaan palvelua tai tuotetta asiakkaan ja asiakassuhteen kannalta, voidaan nähdä aivan uudenlaisia tapoja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kun astutaan asiakkaan saappaisiin ja mietitään omaa toimintaa asiakkaan silmin, pystytään luomaan tuotekokonaisuuksia, joissa tuote tai palvelu on tuotettu asiakkaan tarpeista lähtien, ei oman toiminnan näkökulmasta. Kannattamaton tuote tai palvelu voi olla sitä, koska sitä ei ole sovitettu riittävästi asiakkaan tarpeisiin tai sen asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa ei ole määritelty. (Selin & Selin 2013, 18-19.)

Selinien (2013, 19) mukaan asiakaskeskeisessä ajattelussa haetaan asiakkaille ratkaisuja, huomioidaan asiakkaan kannattavuus, asiakassuhteen kehitys ja asiakkaan toimintatyö, huomioidaan asiakassuhteen ikä ja asiakkaan asiointikanavat, asiakkaan ostot ja se miten asiakassuhdetta voidaan syventää. Löytänän ja Korttesuon (2011, 128-129) kertovat, että tuotteen ominaisuudet ja hyödyt tulisi erottaa toisistaan. Kun ajatellaan näin, pystytään siirtymään tuotekeskeisestä ajattelusta kokemukseksiseen ajatteluun. Keskeisimpiä asioita asiakaskokemuksen johtamisessa on ne keinot, joilla voidaan luoda erilaisia kokemuksia erilaisille asiakkaille. Segmentointi onkin avain erilaisten kokemusten luomisessa. Asiakkaita voi segmentoida vaikka maantieteellisen sijainnin perusteella, mutta asiakaskokemuksen kannalta segmentointi kannattaa rakentaa lifestyle-ajattelun sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden kannalta. (Löytänä & Korttesuo 2011, 128-129.)

Lähtökohtana segmentoinnissa on asiakkaiden erilaiset arvostukset ja tarpeet. Yritys ei voi tyydyttää kaikkia tarpeita, eikä se ole kannattavaa. Yrityksen tuleekin löytää itselleen sopivimmat asiakasryhmät. Segmentointi voidaan määritellä niin, että se on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista niin että asiakkaiden arvostukset ja tarpeet tuntemalla voidaan tyydyttää asiakasryhmän tarpeet kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Asiakaslähtöisyys tuottaa yritykselle toimivia ja kannattavia asiakassuhteita. Ilman onnistunutta segmentointia yrityksellä ei ole markkinoilla juurikaan mahdollisuuksia menestyä. Segmentoinnissa tunnustetaan erilaiset asiakasryhmät ja niiden perusteella tehdään valinta tavoiteltavista segmenteistä. (Bergström&Leppänen 2015, 132-133.)

Asiakkaista ostajina on tehty tutkimus, joka tuo uudenlaista näkökulmaa ostajiin. Tutkimuksen seurauksena on tunnistettu seitsemän erilaista ostajaprofiilia. Tunnistetut ostajaprofiilit ovat tutkimuksen mukaan seuraavanlaisia: tuloksen tekijä, motivoituu organisaation kehittämisestä ja etsii uusia ideoita ja ratkaisuja, opettaja haluaa jakaa uusia ideoita ja näkemyksiä muiden kanssa, epäileväinen, vastustelee ja haastaa myyjiä ja on heitä kohtaan epäileväinen, opas haluaa kertoa ja jakaa laajasti kaikkea mitä omassa organisaatiossa tapahtuu, kaveri, kyseistä henkilöä on helppo lähestyä, kiipijä taas keskittyy oman edun tavoittamiseen ja blokkaja ei ole kiinnostunut olemaan tekemisissä myyjien kanssa. Kun myyjä tunnistaa oman asiakaskunnan jäsenet kuvatuista profiileista, on helpompaa kohdistaa omaa myyntitoimintaa niihin asiakkaan edustajiin jotka pystyvät viemään asioita eteenpäin omassa organisaatiossaan. (Laine 2015, 174-176.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 77) kertovat, että asiakassegmentoinnin tarkoituksena on saada asiakkuuden asemoitua yrityksen myynnin kannalta mielekkäällä tavalla. Kun tiedetään mihin suunnataan myynnilliset voimavarat, voidaan taata paras mahdollinen tuottava myynnin kasvu. Asiakassegmentoinnin osaaminen on asiakkaiden ryhmittelyä ja tämän ryhmittelyn hyödyntämistä. Asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi koon, toimialan, maantieteellisen sijainnin, käytössä olevan teknologian, ostokäyttäytymisen ja asiakaskohtaisen markkinaosuuden mukaan. Segmentoinnin tarkoituksena on myös auttaa yritystä tarjoamaan määrittelyssä ja kohdentamisessa kullekin asiakasryhmälle. (Nieminen & Tomperi 2008, 77.)

Tulevien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen markkinoilta eli prospektointi tarkoittaa kohderyhmämarkkinoilla olevien yritysten analysointia ja kartoittamista myyntiä varten. Jos prospektointia päätetään tehdä, pitää päättää missä mittakaavassa sitä tehdään. Prospektointia voidaan kuvata tehokkaana prosessina, jossa on kolme vaihetta: kartoitus, karsinta ja prospektin valinta. Kartoituksessa mietitään, sopiiko kyseinen yritys asiakkaaksi. Karsinnassa määritellään kohtaako myyjän tarjoama ja asiakkaan tarpeet. Esim. internet tarjoaa helpon ratkaisun toimialojen kartoittamiseen. Prospektin valinta vaiheessa määritellään yrityksestä henkilö ja titteli, johon ollaan ottamassa yhteyttä. (Nieminen&Tomperi 2008, 83-84.)

Kun asiakassegmentointi on tehty, voidaan määritellä hoitomallit asiakkuuksille. Ne tarkoittavat konkreettisia toimenpiteitä ja ohjeistuksia asiakaskontaktien sisältöön, määrään ja laatuun. Ne voivat sisältää myös ohjeistuksia myyjille ja henkilöstölle. Hoitomalli voi olla esimerkiksi sellainen missä asiakas kohdataan 4 kertaa vuodessa ja asiakkaalle soitetaan kerran kuu-kaudessa. (Hänti ym. 2016, 75.)

Hänti ym. (2016, 77-78) mukaan asiakastieto on olennaista asiakkuuksien johtamisessa. Kun asiakkuuksista on käytettävissä kattava tieto, voidaan myös johtaa tuloksekkaasti. Asiakastietoa on saatavilla useista eri lähteistä ja tärkeintä onkin kerätä niistä yhteen relevanteimmat tiedot. Asiakastietoa on saatavilla valtava määrä, mutta olennaista on sen hyödyntäminen toiminnan tasolla. Yritysten haasteena on erottaa olennainen tieto ja hyödyntää sitä.

Pakkanen ym. (2013, 105-106) kertovat siitä, että usein markkinoijat eivät ymmärrä, että kun he tarjoavat kaikille kaikkea, ei puhutella enää ketään. Heidän mukaan segmentit tulisivat valita jo liikeideaa määriteltäessä. Vaatii rohkeutta jättää osa mahdollisista asiakkaista markkinoinnin ulkopuolelle, mutta silloin pystytään tavoittamaan ja puhuttelemaan valittua kohderyhmää menestyksekkäästi. Segmentoinnissa lähtökohtana on markkinoiden määrittely eli ketkä voisivat olla asiakkaita ja näiden potentiaalisten asiakkaiden tarpeet. On tärkeää etsiä sellaisia seikkoja, jotka vaikuttavat ostamiseen. Kun yritys saa jaettua potentiaaliset asiakkaat segmentteihin, se pystyy valitsemaan kohderyhmän tai kohderyhmät joita se haluaa tavoitella.

Yrityksillä on valittavana kaksi erilaista segmentointistrategiaa, selektiivinen eli valikoiva strategia ja keskitetty strategia. Keskitetyssä strategiassa valitaan yksi segmentti ja pyritään tyydyttämään sen tarpeet, valikoivassa strategiassa taas yritys valitsee monta erilaista segmenttiä ja tarjoaa niille kunkin ryhmän tarpeita vastaavia versioita tuotteista/palveluista. Jokainen segmentti on kuitenkin määriteltävä erikseen ja niille on kehitettävä erilaiset kilpailukeinoratkaisut. Segmentointitavat voidaan jaotella esimerkiksi tyyppisegmentoinniksi, jossa määritellään kuluttajan mieltymykset ja taustat elämäntapatekijöiden perusteella, hyötysegmentoinniksi jossa määritellään se mitä hyötyä kuluttaja hakee tuotteesta/palvelusta/yrityksestä ja asiakassuhdesegmentoinniksi missä määritellään se mitä kilpailukeinoja käytetään potentiaalisille asiakkaille, olemassa oleville asiakkaille ja kanta-/avainasiakkaille. (Pakkanen ym. 2013, 108-109.)

4.3 Tuotteistamisen hyödyntäminen myyntiprosessissa

Tuotteistaminen on käsite, jolla on useita eri määritelmiä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tuotteistamista työnä, jonka lopputuloksena asiantuntemus ja osaaminen voidaan jalostaa myyntikelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Parantaisen (2007, 12-15) mukaan tuotteistamisessa on kyse mm. dokumentoinnista, palvelun suunnitteluvaihe, sopimukset, markkinointimateriaali, hinnoittelu, graafinen ilme ja kaikki muu on tallennettuna sähköiseen muotoon niin tarkasti, että joku muu pätevä henkilö pystyy ryhtymään palvelun tuottajaksi. Tämä on edellytys sille, että palvelutuotteen pystyy monistamaan. Jokainen palveluntuottaja kopioi aiemmista töistään sopivia osia ja muokkaa niitä asiakkaidensa tarpeisiin, sekä säästää näin aikaa. Harvemmin kukaan haluaa aloittaa jokaista palvelutuotteen myyntitilannetta alusta. (Parantainen 2007, 12-15.)

Tuotteistuksen ensimmäinen vaihe on se, kun asiantuntija alkaa monistamaan joitakin hyväksi havaittuja toimintamallejansa. Toisessa vaiheessa palvelu saa nimen ja hinta alkaa hahmottua, hintalappu saattaa vielä tässä vaiheessa vaihdella koska palvelun sisältöä saattaa olla vielä liian houkuttelevaa räätälöidä asiakkaan erikoistarpeisiin. Kolmannessa vaiheessa alkaa toimitussisältö jo vakiintua sen verran että palvelun hinta on mahdollista muuttaa kiinteäksi. Neljännessä vaiheessa palvelun sisältö on jo vakiintunut sen verran, että asiantuntija voi opettaa kollegoja toimittamaan palvelun samalla tavalla, miten hän sen itsekin tekisi. Kun osaaminen on tuotteistettavissa, alkaa palvelukin pikkuhiljaa monistua. Viidennessä vaiheessa palvelun kaikki vaiheet pitää olla dokumentoituna ja palvelu on toistettavissa jopa oman yrityksen ulkopuolelle. Palvelu on tässä vaiheessa järkevää jakaa moduleihin, näin pystytään muodostamaan eri asiakasryhmille omia palveluersioita. Kuudennessa vaiheessa palvelu on valmis lisensoitavaksi ja palvelukonseptia voidaan hioa järjestelmällisesti tuotekehitysmenetelmillä. (Parantainen 2007, 12-15.)

Miten asiantuntemusta voidaan sitten monistaa? Jokainen asiantuntija varmasti ajattelee niin, että hänen asiantuntemuksensa on niin ainutlaatuista, ettei sitä voida monistaa. Parantainen (2007, 15) kuitenkin väittää, että olemassa ei ole mitään niin ainutlaatuista tai valmista etteikö sitä voisi monistaa. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa sitä, että osaaminen on siirrettävissä asiantuntijalta toiselle ilman että jokaisen asiantuntijan joutuu kouluttamaan henkilökohtaisesti.

Huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että palvelusta ei ole suoraan annettavissa hintaa, kun sitä kysytään, vaan aletaan sepittää toisaalta- ja toisaalta tyyppisiä selityksiä. Palvelulla ei tarvitse olla ainoastaan yhtä hintaa, mutta sen pitäisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella välittömästi. Huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa myös siitä, että palvelun sisältö keksitään myyntitilanteessa, silloin palvelun hyötyjä ja ominaisuuksia ei voida painaa esitteeseen tai listata internet-sivuille. Tuotteistamattoman palvelun tunnistaa myös siitä, että kukaan ei tiedä kenen vastuulla tuotteen hinnoittelu ja palvelun kehittäminen on. Jos kukaan ei vastaa tuotteesta, lopputulos tuskin on kovin ihmeellinen. (Parantainen 2007, 25.)

Kuinka tuotteistamalla sitten pystytään tuplaamaan kate? Helpottamalla ostamista erottamalla kilpailijoista, paketoimalla kokonaisuuksia ja poistamalla riskin tunteen. Hankkimalla

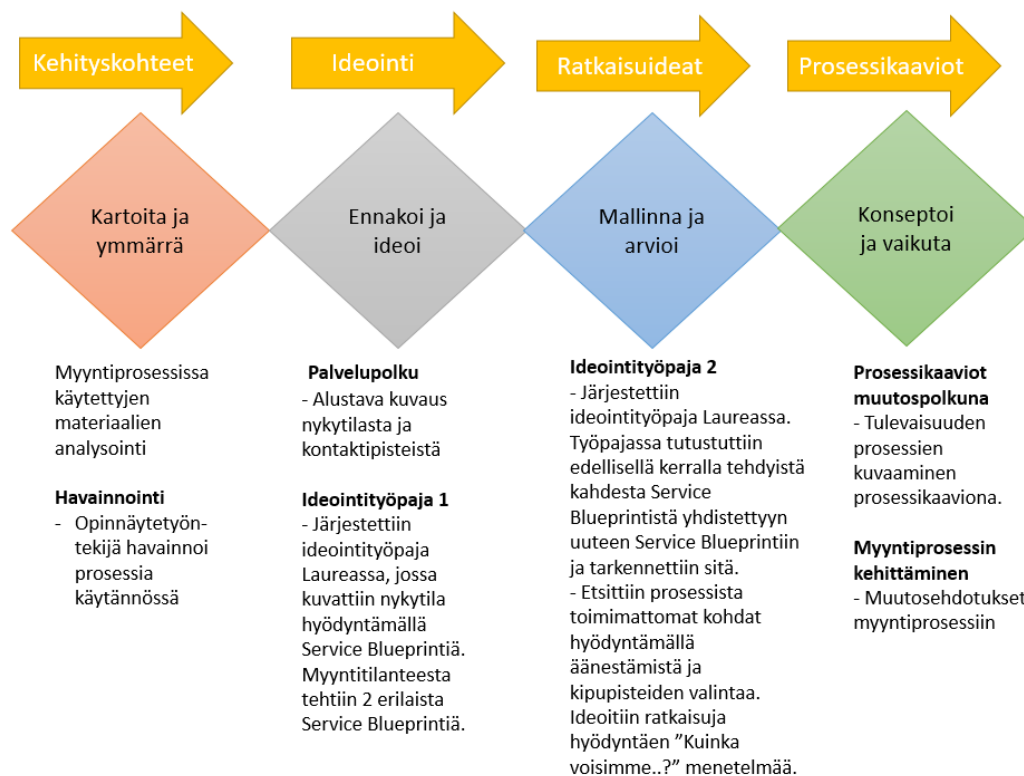
epäreilun ylivoiman, eli pelaamalla monopolia, antamalla törkeitä lupauksia ja sommittelemalla kiehtovia tarinoita. Myymällä edullisesti, kun tuote kiteytetty markkinointikelpoiseksi, hinnoitteleamalla kannattavasti ja räätälöimällä räätälöimättä. Hittitehtaan käynnistämällä eli kehittämällä ketterin menetelmin, monistamalla palvelua kuten tuotetta monistetaan ja joltamalla formaatin avulla. Tuotteistamisen tavoitteena on kasvattaa palvelun katetta lisäämällä tuottoja ja pienentämällä kuluja. (Parantainen 2007, 37.)

Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta luotettavammalta mitä tuotteistamaton, asiakas saa nopeasti käsityksen siitä mitä hän saa ja mihin hintaan. Päinvastoin kun saatetaan luulla, niin asiakkaasta ”kaikki on mahdollista”- palveluiden ostaminen ei välttämättä tunnu asiakkaasta riskittömältä vaan siitä voi tulla tunne, ettei olla ollenkaan mietitty sitä mihin ollaan erikoistuttu. Asiakkaan kokema epävarmuus on ostamisen suurimpia esteitä. (Parantainen 2007, 48-55.)

On olemassa keinoja, joilla asiakkaan kokemaa riskiä voidaan vähentää. Asiakkaalle tulisi kertoa mitä häneltä edellytetään, etenkin jos edellytetään jotain esitöitä. Asiakkaalle pitäisi myös pystyä paljastamaan koko hinta, mikä ei sisällä mitään piilokuluja. Asiakkaalle kerrotaan myös mitä hintaan sisältyy, eli mistä palveluista se koostuu ja mitä olisi saatavissa lisähinnalla. Mikä maksaa ja mikä taas on maksutonta. Asiakkaalle pitää myös kertoa miten asiakas palvelun voi ostaa ja mistä. Lisäksi palvelu kannattaa jakaa moduuleiksi. Moduulirakenteella palvelua voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti, asiakkaalle voidaan myydä iso kokonaisuus pieninä paloina, koska konsepti voi olla liian iso pala haukattavaksi kerralla. Palvelu tulisi myös konkretisoida asiakkaalle esim. tarinoiden ja kuvien avulla. Referenssit ovat monistuvia suosituksia, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja ne osoittavat, että yritys on saanut hankittua tyytyväisiä asiakkaita. Tarinan avulla voidaan, kertoa millaisia muiden asiakkaiden ongelmia on palveluiden avulla ratkaistu. Lisäksi erilaiset standardit ja sertifikaatit merkitsee laatua. (Parantainen 2007, 48-55.)

5 Palvelumuotoilun hyödyntäminen Laurean täydennyskoulutuksien myyntiprosessin kehittämisessä

Palvelumuotoilua käytetään systemaattisena tapana kehittää liiketoimintaa, ominaista on kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Palvelu jaetaan pienempiin kokonaisuuksiin ja nämä vielä pilkotaan yksittäisiin elementteihin. Näin niihin päästään paremmin käsi ja ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2016, 27.)

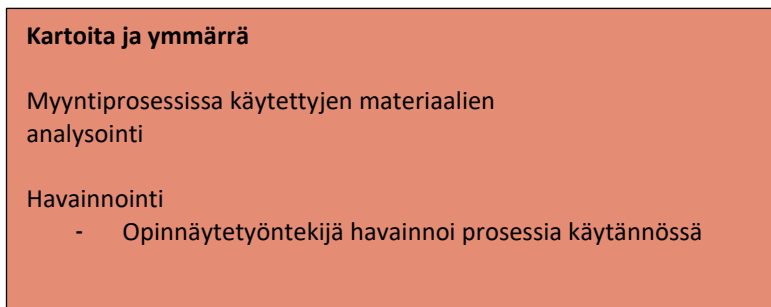


Kuvio 4: Palvelumuotoilun prosessi ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka palvelumuotoilua hyödynnettiin Laurean täydennyskoulutuksien myyntiprosessin kehittämisessä. Kuviossa 4 on kuvattuna eri vaiheet ja toimenpiteet jokaisessa vaiheessa. Myyntiprosessin kehittämisessä käytettiin Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen nelivaiheista mallia.

5.1 Kartoita ja ymmärrä - vaihe

Ensimmäinen palvelumuotoilun vaihe on nimetty kartoita ja ymmärrä vaiheeksi, ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tiedon hankinta koko toimintaympäristön tulevaisuuden kehityskulkuun liittyvistä asioista, asiakasymmärryksen hankinta ja tähän vaiheeseen kuluukin eniten aikaa, koska koko kehitysprosessi perustuu asiakkaiden tarpeiden, tilanteiden, arvojen ja käyttäytymisen ymmärtämiseen. Ensimmäisen vaiheen menetelmät keräävät faktatietoa ja tässä vaiheessa korostuvat myös empaattisen menetelmät. Metodeina ja työkaluina käytetään mm. etnografiaa, luotaimia, kontekstuaalisia haastatteluja, varjostamista, toiminta-ympäristön analyysiä, sisällön analyysiä ja delphiä, menetelmät perustuvat olemassa olevaan tietoon, ovat empaattisia ja ovat sidoksissa paikkaan ja aikaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 74.)



Kuvio 5: Kartoita ja ymmärrä- vaiheessa käytetyt menetelmät

Kuviossa 5 on kuvattuna Kartoita ja ymmärrä- vaiheessa käytetyt menetelmät. Kartoita ja ymmärrä- vaiheessa analysoitiin myyntiprosessissa käytettyjä materiaaleja, sekä tehtiin havainnointia myyntiprosessista.

Havainnointi on tärkeä tutkimuksellisen kehittämisen menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi mahdollistaa pääsyn luonnolliseen ympäristöön, havainnointi on tyypillinen menetelmä palvelumuotoilussa. Havainnoimalla voidaan selvittää mitä kohde tekee ja havainnointi soveltuu hyvin mm. kehittämistehtäviin, jonka kohteena on vuorovaikutus ja yksilön toiminta. (Ojasalo ym. 2015, 114.) Piilohavainnointia voidaan toteuttaa niin, että tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan, esimerkiksi silloin kun tutkija tutkii ja havainnoi omaa työyhteisöään työsuhteensa aikana. (Vilka 2006, 48). Vilkan (2006,33) mukaan havainnointi voi olla joko suunniteltua ja jäseneltyä tai vapaata ja tutkittavan kohteen toimintaan mukautunutta.

Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset voidaan kirjata joko täytämällä havainnointilomake, kirjaamalla havainnointipäiväkirjaa, videoimalla, valokuvaamalla tai äänittämällä. Havainnointi sopii tutkimuksen alkuvaiheeseen ja silloin se auttaa kehittäjää perehtymään tutkittavaan aihealueeseen. Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta toimintaa. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin kun halutaan mahdollisimman paljon tietoa. Havainnoinnin tavoitteet tulee päättää ja samoin myös havainnoilta vaadittava tarkkuus. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän roolissa. (Ojasalo ym 2015, 116.)

Myyntiprosessissa käytettyjen materiaalien analysointia tehtiin analysoimalla erilaisten asiakastapaamisten materiaaleja. Asiakasymmärrystä hankittiin keskustelemalla toimeksiantajan kanssa useissa eri tapaamisissa, sekä tämän lisäksi tietoa haluttiin lisätä aidoissa asiakastapaamisissa. Opinnäytetyöntekijä teki havainnointia työsuhteensa aikana. Opinnäytetyöntekijä

valitsi havainnointimenetelmäksi osallistuvan havainnoinnin, jota toteutettiin strukturoimattomana, koska haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa. Havainnoinnin tavoitteeksi asetettiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa myyntiprosessista ja tarjouksen tekemisestä, joiden perusteella pystytään analysoimaan myyntiprosessin toimivuutta. Havainnointia tehtiin koko työsuhteen ajan, mutta lisäksi valittiin vielä kaksi erillistä asiakastapaamista.

Tapaamisissa kerättiin tietoa osallistuvan havainnoinnin avulla. Vilkan mukaan havainnointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa kerätään tietoa seuraamalla ja tarkkailemalla tietoisesti tutkittavaa ilmiötä (2006, 33). Hänen mukaansa havainnointi toteutetaan tyypillisesti ennalta jäseneltynä havainnointina eli valmistautumalla havainnointiin käymällä havainnoitava prosessi etukäteen läpi ja luomalla esimerkiksi tarkistuslistoja, joihin havainnot kirjataan. Koska asiakastapaamisten sisältö oli etukäteen tiedossa, mutta haluttiin kerätä mahdollisimman paljon tietoa, käytettiin menetelmänä vapaata havainnointia. Jotta vapaa havainnointi onnistuisi, tulee kohteesta tietää mahdollisimman paljon jo etukäteen, jotta tutkija osaa kiinnittää huomiota tutkimuksen kannalta oikeisiin asioihin. (Vilka 2006, 36). Asiakastapaamisia varten oli käyty läpi aikaisempi dokumentaatio myyntitapahtumista. Havainnoinnit kirjattiin aiheittain ja aineistoa analysoitiin muistiinpanojen perusteella.

Myyntitapahtumiksi, joissa tehtiin havainnointia, valittiin tapaaminen järjestön edustajan kanssa 3.10.2018 ja järjestöfoorumi 5.10.2018, minne oli sovittu Laurean palvelumuotoilukoulutuksien esittely. Järjestön edustajan tapaamisessa 3.10.2018 käytiin keskustelua järjestöfoorumin sisällöstä ja tarjouksen sisällöstä. Alustavat ideat tarjouksesta esiteltiin järjestön edustajalle ja järjestön edustajan ehdotuksien mukaan muutettiin tarjouksen sisältöä. Tapaaminen tuotti tietoa siitä mitä Laurealta odotetaan järjestöfoorumissa, sekä mistä järjestöistä osallistujat ovat. Tämän tapaamisen perusteella tarjousta pystyttiin tarkentamaan ja päädyttiin siihen, että järjestöfoorumissa on hyvä tuoda myös esimerkki siitä, minkälaisia palvelumuotoilukoulutuksia muille järjestöille on aiemmin järjestetty ja mitä tuloksia koulutuksella on saatu aikaan.

Tapaamisen perusteella opinnäytetyöntekijä pystyi tarkentamaan havainnoitavia kohteita järjestöfoorumissa. Järjestöfoorumin havainnoitaviksi kohteiksi valikoitui esityksen kiinnostavuus, jota voidaan määritellä sen perusteella, kuinka moni järjestöistä on kiinnostunut osallistumaan koulutukseen, esityksen selkeys, myyntiprosessin vaiheet ja vaiheiden kesto. Myyntiprosessi käynnistyi avauksella ja asiakkaan kanssa käytiin läpi tämän hetkinen tilanne ja tarpeet. Asiakkaan kanssa käytiin keskustelua siitä mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Asiakkaan kanssa käytiin myös alustava ehdotus läpi. Myyntiprosessi eteni sen mukaan, miten B2B myyntiprosessista kirjoitetun kirjallisuuden mukaan tuleekin edetä.

Asiakastapaaminen oli järjestöfoorumissa 5.10.2018. Tapaamisessa esiteltiin Laurean palvelumuotoilukoulutuksia. Tapaamiseen oli kutsuttu eri liittojen edustajia ja paikalla oli noin 15 henkilöä erilaisista organisaatioista. Laurea Ammattikorkeakoulusta paikalla oli palvelumuotoilija, kehittämisspäällikkö, tuotekoordinaattori ja palvelumuotoiluassistentti. Tapaamiseen oli valmisteltu esitys, mikä kertoi mitä koulutus pitää sisällään ja mitä hyötyä koulutuksesta on. Materiaaleissa oli kuvattuna koulutuksen moduulit sekä kaksi erilaista vaihtoehtoa koulutukselle. Ensin kerrottiin palvelumuotoilusta yleisellä tasolla, sekä siitä mitä palvelumuotoilun hyödyntämisellä on saavutettu yrityksissä, sekä mitä asiakkaiden ongelmia koulutus on ratkaissut. Kuten Ojanen (2010, 21) toteaa, myyntityön välineisiin tulee tutustua etukäteen, jotta pystytään olemaan vakuuttavampia myyntitilanteessa. Järjestöjen tarpeisiin oli perehdytty etukäteen ja näin pystyttiin tarjoamaan asiakkaille ratkaisuja, jotka palvelevat heidän tarpeitaan. Asiakkaille esiteltiin myös esimerkkitapaus siitä, millaisia järjestöasiakkaiden ongelmia on pystytty ratkomaan. Kuulijat keskittyivät esityksiin ja olivat aidosti kiinnostuneita koulutuksen sisällöstä ja siitä koska koulutus heille voitaisiin järjestää, asiakkaat esittivät paljon kysymyksiä ja osoittivat näin kiinnostustaan. Tapaamisen lopuksi kysyttiin osallistujilta, kuinka moni heistä on kiinnostunut esittelemään koulutusta omassa organisaatiossaan, suurin osa käsistä nousi ylös tässä kohtaa. Asiakkaat esittivät myös kysymyksiä koulutuksen hinnasta ja olisivat kaivanneet alustavaa tarjousta, jonka he olisivat voineet viedä omiin organisaatioihin. Tarjous luvattiin toimittaa heille mahdollisimman pian. Tarjouksen tekemisessä meni kaksi viikkoa.

Kortelainen ja Kytö (2015, 8-10) toteavat, että usein asiakkaat ovat kiireisiä ja myyjän tehtävänä on tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Keskusteluissa tuleekin keskittyä asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin. Usein asiakas odottaa, että hän saa tarjouksen mahdollisimman nopeasti tapaamisen jälkeen. Näin asiakkaalla pysyy tuoreessa muistissa keskustelut ja hänen kiinnostuksensa säilyy. Myyntiprosessi on yleensä seuraavanlainen: avaus, kartoitus, ratkaisuehdotus, vastaväitteiden käsittely ja päätökseen ohjaaminen. Kun on päästy asiakkaan kanssa yhteisymmärrykseen, tulisi myyjän ohjata asiakasta päätökseen. Jotta tämä olisi mahdollista, asiakkaalle tulisi toimittaa tarjous mahdollisimman pian.

Järjestöfoorumissa tehdyn havainnoinnin analysointi toi käsityksen siitä, miten Laurean tilaus- ja täydennyskoulutuksien myyntiprosessi toimii ja millaisia toimenpiteitä tehdään ennen asiakastapaamista, sen aikana ja sen jälkeen. Havainnoinnista tuotettujen materiaalien analysointi toi käsityksen siitä, kuinka pitkästä prosessista on kyse ajallisesti, sekä mitkä prosessin osat toimivat hyvin ja mitkä taas vaativat kehitystä. Myyntiprosessin kesto oli siitä kun asiakas otti yhteyttä ensimmäisen kerran, siihen kun asiakas sai tarjouksen yli 4 viikkoa. 4 viikon aikana asiakkaalle tehtyä esitystä muokattiin useamman kerran. Hinnotteluun käytettiin aikaa useampi tunti ja asiakkaan kanssa tavattiin useita kertoja. Itse tarjouksen laatimiseen käytettiin myös aikaa useita tunteja. Kurvinen & Seppä (2016, 170) toteavat että ongelmat prosessissa syntyvät siitä, kun ostoprosessi ja myyntiprosessi laitetaan rinnakkain. Ostaja odottaa

ensimmäiseltä tapaamiselta selkeää arvoa, kun taas myyjä on vasta kartoittamassa sekä selvittämässä taustatietoja, jotta voisi argumentoida ratkaisuaan paremmin. Tässä kohtaa usein syntyy asiakaskokemuksen ensimmäinen särö, koska asiakas odottaa, että myyjä on tutustunut jo tarkemmin heidän taustoihin ja pystyy esittämään ratkaisuvaihtoehtoja.

Onnistuneen myyntiprosessin suunnittelu kannattaa aloittaa loppupäästä, miltä kaunis maailma näyttää asiakkaan silmin. Ja sitten prosessit tulisi rakentaa sen mukaisesti. Haasteet kannattaa kyseenalaistaa ja unohtaa nykyiset rakenteet, kun suunnitellaan uutta. (Kurvinen ym. 2016, 24.) Havainnoinnin perusteella päädyttiin tekemään palvelupolku, jotta saadaan kuvattua myyntiprosessin vaiheet ja kosketuspisteet. Näin abstraktista kokemuksesta pystytään tekemään konkreettinen.

5.2 Ennakoi ja ideoi - vaihe

Toinen vaihe on ennakoi ja ideoi vaihe, tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin osallistutetaan sidosryhmiä esim. asiakkaita ja kohdeyrityksen työntekijöitä. Menetelminä ja työkaluina käytetään ideointityöpajoja, muotoilupelejä, trendikortteja, tarinankerrontaa, tulevaisuuspyörää, ja metodit ovat osallistavia, luovia ja avoimia. Työpajoissa ideoidaan tulevaisuuden asiakasprofiileja ja luodaan kuvauksia asiakkaan palvelupolusta. Ihmisiä osallistetaanideoimaan tulevaisuuden vaihtoehtoja esimerkiksi ”Mitä jos?” kysymysten avulla. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 75.)

Ennakoi ja ideoi	
Palvelupolku	- Alustava kuvaus nykytilasta ja kontaktipisteistä
Ideointityöpaja 1	- Järjestettiin ideointityöpaja Laureassa, jossa kuvattiin nykytila hyödyntämällä Service Blueprintiä. Myyntitilanteesta tehtiin 2 erilaista Service Blueprintiä.

Kuvio 6: Ennakoi ja ideoi- vaiheessa käytetyt menetelmät

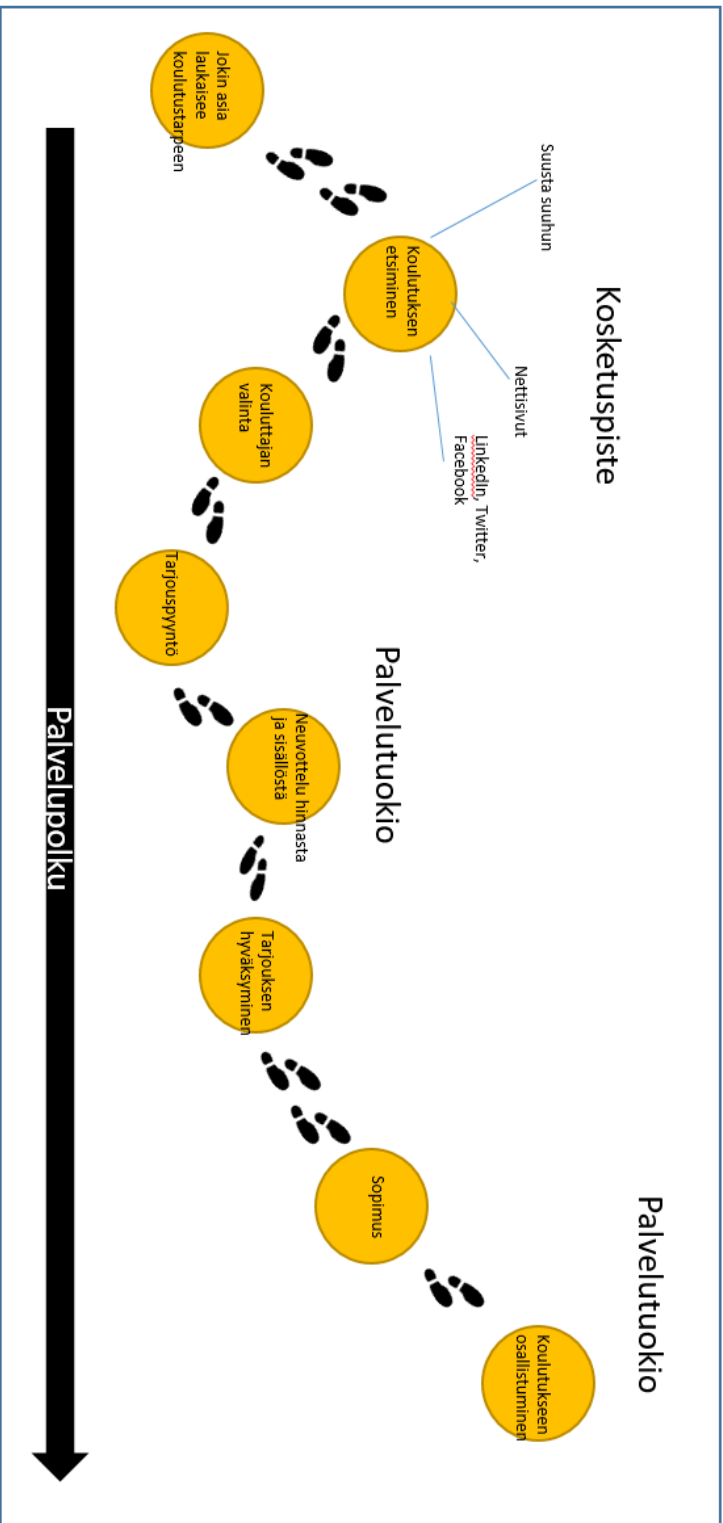
Ennakoi ja ideoi- vaiheessa tehdyt toimenpiteet ja käytetyt menetelmät on kuvattu kuviossa 6. Ennakoi ja ideoi vaiheessa tehtiin palvelupolku ja järjestettiin ideointityöpaja 1, jossa kuvattiin myyntiprosessin nykytila hyödyntämällä Service Blueprintiä.

5.2.1 Palvelupolun luominen

Asiakkaan prosessista käytetään termiä palvelupolku, siinä kuvataan kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta loppuun. Palvelupolun mallintaminen tuo uuden ulottuvuuden prosessien kehittämiseen, koska siinä tuodaan asiakkaan kokemus keskiöön. Siinä kuvataan asiakkaan toiminnot, tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet. Visualisoinnissa voidaan käyttää apuna valokuvia, piirroksia ja animaatioita. Palvelupolussa on kuvattuna kosketuspisteet ja kontaktipisteet, jotka asiakas kokee. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 71).

Palvelupolku kuvaa palvelun osavaiheet ja jokaisen vaiheen kosketuspisteet. Palvelupolun vahvuuksina on mm. se että sillä voidaan tehdä abstraktista palvelukokemuksesta konkreettisen ja sen avulla voidaan tunnistaa kriittiset kehityskohteet. (Ideapakka 2017). Myyntiprosessista tehtiin palvelupolku (kuvio 7), jossa kuvattiin prosessi missä asiakas ottaa yhteyttä kouluttajaan koulutuksen osalta.

Palvelupolku: Asiakas ottaa yhteyttä koulutustarpeen vuoksi



Kuvio 7: Palvelupolku asiakas ottaa yhteyttä koulutustarpeen vuoksi

Palvelupolkua varten saatiin aineistoa kerättyä havainnoinnista. Palvelupolun tehtävänä oli auttaa hahmottamaan, miten myyntiprosessi Laureassa toimii ja mitä kontaktipisteitä siinä on. Sen avulla tehtiin abstraktista palvelukokemuksesta konkreettinen ja saatiin kuvattua kosketuspisteet, mitä asiakas kokee. Palvelupolun tehtävänä oli kuvata asiakkaan toiminnot ja tarpeet. Palvelupolku toimi pohjana sille, että nykytilan kuvaamiseen valittiin Service Blueprint. Palvelupolun analysoinnin perusteella voitiin todeta, että myyntiprosessi on niin laaja, että palvelupolku ei riitä sen kuvaamiseen riittävän tarkalla tasolla. Jotta myyntiprosessista saatiin kuvaus jota pystytään analysoimaan tarkemmalla tasolla, tuli myyntiprosessikuvata hyödyntäen Service Blueprintiä.

5.2.2 Teoriaa fasilitoinnista ja ideointityöpajasta

Ennen palvelukehittämissuunnitelman aloittamista on täytynyt määritellä kehittämisen kohde ja ketkä osallistuvat. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että omistaja on vastuussa prosessin etenemisestä ja mukana on hyvä olla myös henkilöitä jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Ennen työpajaa kannattaa tehdä lista aiheen kannalta keskeisistä henkilöistä ja päättää ketkä osallistuvat työpajaan, laatia agenda työpajalle, keskeisiä aiheita mm. tarve projektille, tarve eri sidosryhmien panokselle, olemassa olevat huolenaiheet, alustava suunnitelma metodeineen sekä työpajan tavoitteet. Varata työtila työpajaa varten ja kutsua osallistujat. Työpaja pidetään agendan mukaan ja työpajan aikana kannattaa kirjata esille tulleita asioita. (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 16.)

Ennen työpajaa tulisi miettiä ketä työpajaan halutaan kutsua, sekä valmistella heille lähetettävät kutsut hyvin. Kutsussa tulisi olla kuvattuna mitä aiheita työpajoissa aiotaan käsitellä. Ennen työpajaa kannattaa valmistella tila niin, että siellä on hyvä työskennellä ja valmistella myös materiaalit mitä työpajassa tullaan käyttämään kuten post-it laput, kynät, canvaspohjat ja mahdolliset tutkimustulokset. (Stickdorn, Hormess, Lawrence&Schneider 2018, 60.)

Työpajan rytmitys pitää miettiä huolella ja suunnitella vaiheista aloitus, osallistujien stimulointi ja ajatusten ravistelu, prosessointi eli työpajan varsinainen työstöosuus, yhteenveto ja selkeä päätös. Työpajan fyysinen tila on tärkeä työpajan onnistumisessa ja sen tulee olla riittävän suuri. Hyvä tila on sellainen, jossa on tyhjää tilaa, sileää seinää ja hyvä valaistus on myös tärkeä. Työpajan tunnelman luonti alkaa aina ennen työpajaa ja kannattaakin saapua ajoissa paikalle, jotta pystyy siivoamaan ja järjestämään tilat. Työpajan aikana pitää huolehtia siitä, että kaikki osallistujat pysyvät selvillä siitä mitä tulee tehdä ja tätä auttaa selkeät tehtävänannot ja jämäkkä aikataulus. Ideoinnille, analysoinnille ja kritiikille pitää myös löytää paikka työpajassa. (Palveluntuotteistaminen 2018.)

Fasilitaattorin tehtävänä on keskittyä työpajan rooliin, ei ottaa kantaa sisältöön. Fasilitaattori ei tuota ideoita eikä päättää mitkä niistä ovat parhaita. Fasilitaattorin tulee olla sisällön suhteen täysin avoin, jotta hän antaa tilaa osallistujille. Osaamisen jakamista ja ymmärryksen

luomista syntyy parhaiten silloin kun yksi ihminen ei puhu koko ajan. Usein kuitenkin työpajoja vetävät henkilöt ovat hyvin tietoisia sisällöstä ja onkin hankalaa olla neutraali. Kun fasilitaattori siirtyy kertojasta kysyjäksi, saadaan vastuu sisällöstä siirrettyä osallistujille ja näin annetaan mahdollisuus vaikuttaa, tämä on avoin sitoutumiseen ja innostumiseen. Fasilitoinnissa luodaan sellaiset puitteet mitkä mahdollistavat sen, että osallistujat antavat toivotun panoksen ja valitsevat oikeat kysymykset, sekä tuottavat ideoita ja tekevät riittävän konkreettisia suunnitelmia. Hyvä fasilitaattori on hyvä kuuntelija, auttaa päätöksen teossa ja tekee yhteenvetoja sekä kiteyttää, lisäksi hän on joustava ja osaa käyttää erilaisia ryhmätyömenetelmiä kaikkien osallistujien aktivoimiseksi. Hyvä fasilitaattori saa ryhmän jäsenet keskittymään ja antaa selkeitä ohjeistuksia, sekä tarvittaessa perustelee asioita. (Kantojärvi 2012, 36-40.)

5.2.3 Ideointityöpaja 1 toteutus

Ideointityöpaja 1 järjestettiin Laureassa 19.11.2018 klo 12-14. Ideointityöpajaa varten osallistujat valittiin huolella ja mietittiin kenen olisi hyödyllistä olla mukana työpajoissa. Kutsut kumpaankin työpajaan lähetettiin noin kuukautta aikaisemmin, jossa kerrottiin alustavasti mitä työpajoissa on tarkoituksena työstää. Kumpaankin työpajaan kutsuttiin samat henkilöt. Kutsuttuina oli 12 henkilöä Laureasta. Osa työskentelee Laurean TKI-tiimissä ja osa oli liiketoiminnan koordinaattoreita, lisäksi mukana oli viestinnästä ja koulutusyksiköistä henkilöitä. Myös prosessin omistaja ja työntilaaaja oli kutsuttuna työpajaan. Työpajojen tarkoituksena oli saada aikaan prosessikuvaukset, mutta myös keskusteluyhteys auki eri yksiköiden välille, jotta työskentely olisi mahdollisimman helppoa jatkossa. Suunnittelussa myös huomioitiin ryhmien jakaminen ensimmäiseen työpajaan niin, että saatiin kumpaankin ryhmään ideoijia, palvelumuotoilun osaaajia, myynnin ammattilaisia ja kriitikoita arvioimaan nykyistä prosessia. Jakamisessa huomioitiin myös se, että eri yksiköistä tulevia ihmisiä olisi kummassakin ryhmässä, jotta saadaan käytäntöjä ja kokemusta jaettua. Työpajan kulkua ohjattiin Powerpoint esityksellä ja suullisesti. Ensimmäiseksi työpajassa tehtiin Service Blueprint ja sen jälkeen Blueprintit käytiin läpi ja analysoitiin myyntiprosessia. Ideointityöpajan 1 tarkoituksena oli kuvata myyntiprosessin nykytila hyödyntäen Service Blueprint- mallia. Tämä valittiin työkaluksi siksi, että siinä tulee laajasti havainnollistettua prosessin eri vaiheet ja lisäksi siitä on sitten helppo siirtää asiat prosessikaavioihin. Service Blueprint toimi mallina prosessin mallintamisessa ja sen avulla pystytään kehittämään prosesseja sekä selvittämään osapuolten roolit.

Service Blueprint-malli toimii hyvin asiakaspolkujen ja yrityksen prosessien mallintamisessa. Prosessianalyysin avulla voidaan kehittää prosesseja selvittää mitkä ovat eri osapuolten roolit. Tämän perusteella pyritään löytämään ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin. Menetelmässä luodaan prosessikaavio eli etenemiskartta, joka havainnollistaa eri vaiheet ja niiden kipupisteet sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. Tämän avulla nähdään palvelukokonaisuus ja pysty-

tään selvittämään prosessin kriittiset kohdat. Palveluprosessien analysointiin on kehitetty Service Blueprintiksi kutsuttu toimintamalli. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 178). Kun työpajassa ollaan työstämässä blueprintiä, kannattaa työpajaan kutsua henkilöt joilla on tietoa siitä mitä ollaan kuvaamassa. Työpajaan kannattaa kutsua henkilöitä joilla on erilaisia perspektiivejä käsiteltävästä asiasta. Työpajaan voidaan kutsua 3-12 henkilöä. (Stickdorn ym. 2018, 58-59.)

Ryhmille jaettiin Laurean Canvaspohja Service Blueprintistä (kuvio 8) tulostettuna (Koonti Laurean palvelumuotoilu canvakset), sekä post-it lappuja, kyniä ja isoa ruskeaa paperia. Ohjeena kerrottiin, että ruskealle paperille tulisi piirtää mallin mukaiset uimaradat ja alkaa sitten kuvaamaan myyntiprosessin nykytilaa tähän. Jokainen toiminto tulisi kuvata omalle post-it lapulle.

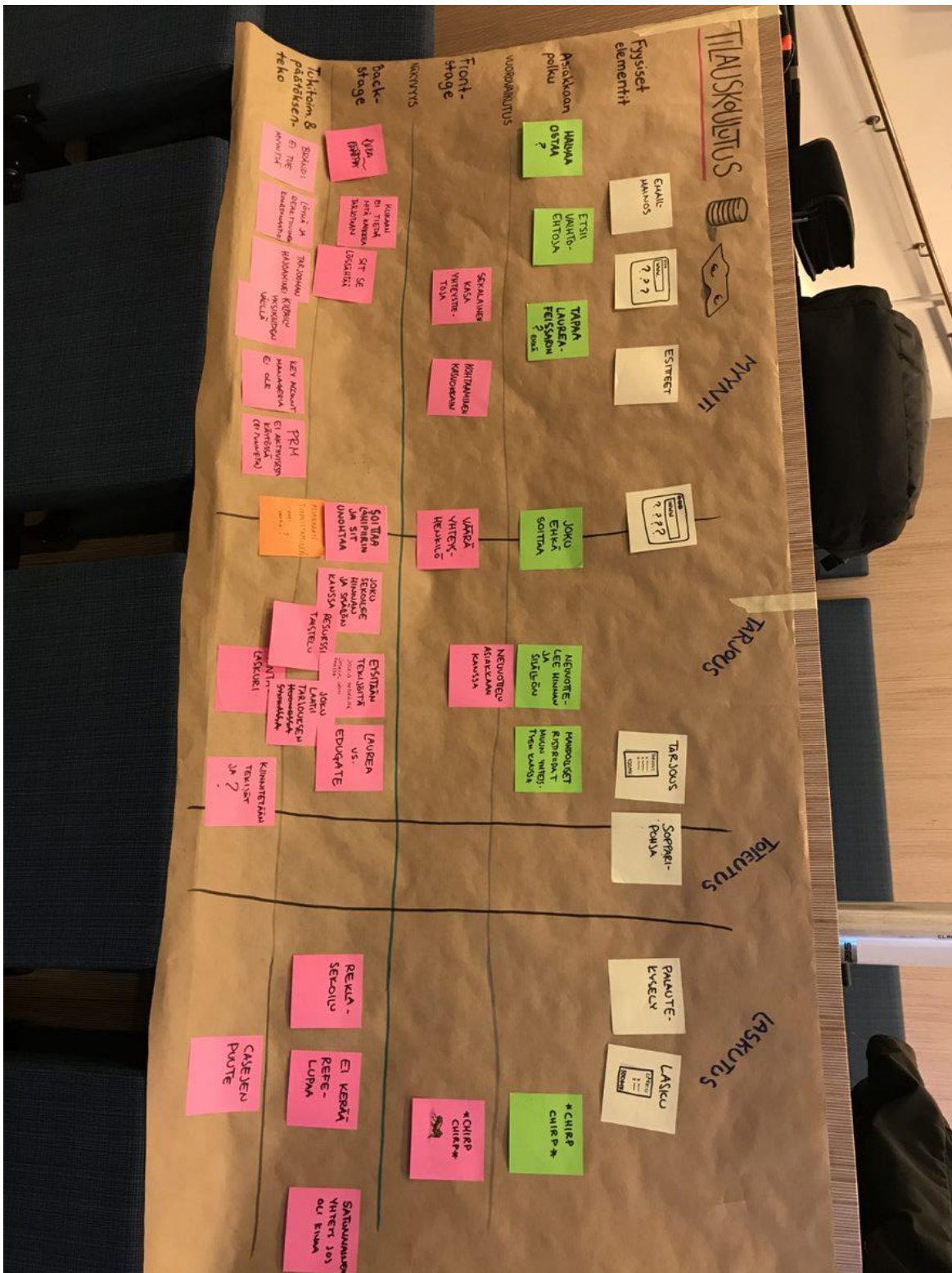
Kuvio 8: Laurean Service Blueprint canvas-pohja (Koonti Laurean palvelumuotoilu canvakset 2018)

Kun ideointityöpajassa alettiin toteuttamaan Service Blueprintiä, koettiin ongelmaksi se, että tuotteita on erilaisia ja myös myyntikanavia. Työpajan osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja toisessa ryhmässä tarkasteltiin myyntiprosessia tilauskoulutuksien kannalta ja toisessa täydennyskoulutuksien. Kummassakin ryhmässä oli henkilö, joka on perehtynyt palvelumuotoi-

luun ja he ottivat ohjat käteensä Service Blueprintien tekemisessä. Service Blueprintissä kuvataan uimaradoille fyysiset elementit, asiakkaan polku, front stage, back stage ja tukitoiminnot. Pohjana käytettiin Laurean Canvas-pohjaa.

Lopuksi tehdyt Service Blueprintit esiteltiin ryhmälle ja analysoitiin prosessia, sekä ideoitiin sitä minkälainen prosessin tulisi olla jatkossa, jotta se olisi toimiva. Kumpikin ryhmä esitteli oman blueprintin ryhmälle. Läpikäynnissä havaittiin, että prosessit ovat hyvin samankaltaisia ja myös ne kohdat, missä prosessi vaatii kehitystä. Nykyisessä prosessissa on muutamia toimimattomia osioita, kuten se että yksiköiden välinen työnjako ei ole selvä, myytäviä tuotteita ei ole kunnolla tuotteistettu, hinnoiteltu eikä brändätty, hinnoittelussa käytetään osittain hintalaskuria joka on toimiva, mutta osittain hinta myös ravistetaan ns. hihasta, prosessit ovat epäselvät, jo myytyyn koulutukseen on vaikea löytää resursseja, prosessiin tarvittava tieto ei löydy samasta paikasta, osa tarjouspyynnöistä jää käsittelemättä, koska koulutusyksiköissä on kiire ja vastualueet ovat epäselvät.

Service Blueprintien läpikäynnissä todettiin myös, että esimerkiksi Laurean nettisivut ovat puutteelliset ja sieltä ei löydy koulutuksista kattavaa tietoa. Havaittiin, että jokaiselle asiakkaalle lähdetään aina alusta asti tarjoamaan koulutusta, vaikka voisi olla valmiiksi tuotteistettuja koulutuspaketteja mitä voidaan räätälöidä sitten asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Lisäksi todettiin, että asiakassegmentointi on erittäin tärkeää, asiakkuudet mitä halutaan jatkossa tavoitella tulee segmentoida. Ryhmä koki, että Service Blueprintien tekemisestä oli paljon hyötyä. Osallistujat olivat eri organisaatioista, joiden on tarkoituksena toimia yhteistyössä organisaatiomuutoksen jälkeen, joten oli tärkeää saada keskusteluyhteys auki. Havaittiin myös, että osittain ongelmat prosessissa ovat erilaisia eri organisaatioissa.



Kuvio 9: Service Blueprint tilauskoulutus

Kurvisen & Sepän (2016, 20-23) mukaan kaikkea kaikille ei lähestymistapana toimi, koska asiakkaat haluavat yksilöllisen asiakaskokemuksen. Asiakasodotuksiin vastaaminen vaatii uudenlaista asiakasymmärrystä ja kykyä viedä ymmärrys arjen tasolle. Asiakkaan odotusten täyttäminen ja ylittäminen vaatii uudenlaista ajattelua sekä prosessien muokkaamista. Asiakkaat odottavat kanavariippumattomuutta ja helppokäyttöisiä ja selkeitä käyttöliittymiä. Tiedon tulee olla ympärivuorokautisesti saatavilla.

5.3 Mallinna ja arvioi - vaihe

Ideointivaiheen jälkeen tehdäänkin mallinnus ja testaus. Tässä vaiheessa palvelua aletaan konkretisoimaan visualisoimalla sitä erilaisin keinoin kuten rakentamalla prototyyppejä tai tekemällä palvelupolut sarjakuvina. Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa asiakkaiden ja työntekijöiden mukaan oton testaukseen. Metodeina ja työkaluina käytetään skenaarioita, toimijakarttoja, asiakaspolkuja, prototyyppejä, näytelmiä ja menetelmät ovat visualisoivia, simuloivia ja kokeellisia (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 76.)

Mallinna ja arvioi

Ideointityöpaja 2

- Järjestettiin ideointityöpaja Laureassa. Työpajassa tutustuttiin edellisellä kerralla tehdyistä kahdesta Service Blueprintistä yhdistettyyn uuteen Service Blueprintiin ja tarkennettiin sitä.
- Etsittiin prosessista toimimattomat kohdat hyödyntämällä äänestämistä ja kipupisteiden valintaa. Ideoitiin ratkaisuja hyödyntäen ”Kuinka voisimme..?” menetelmää.

Kuvio 11: Mallinna ja arvioi-vaiheessa käytetyt menetelmät

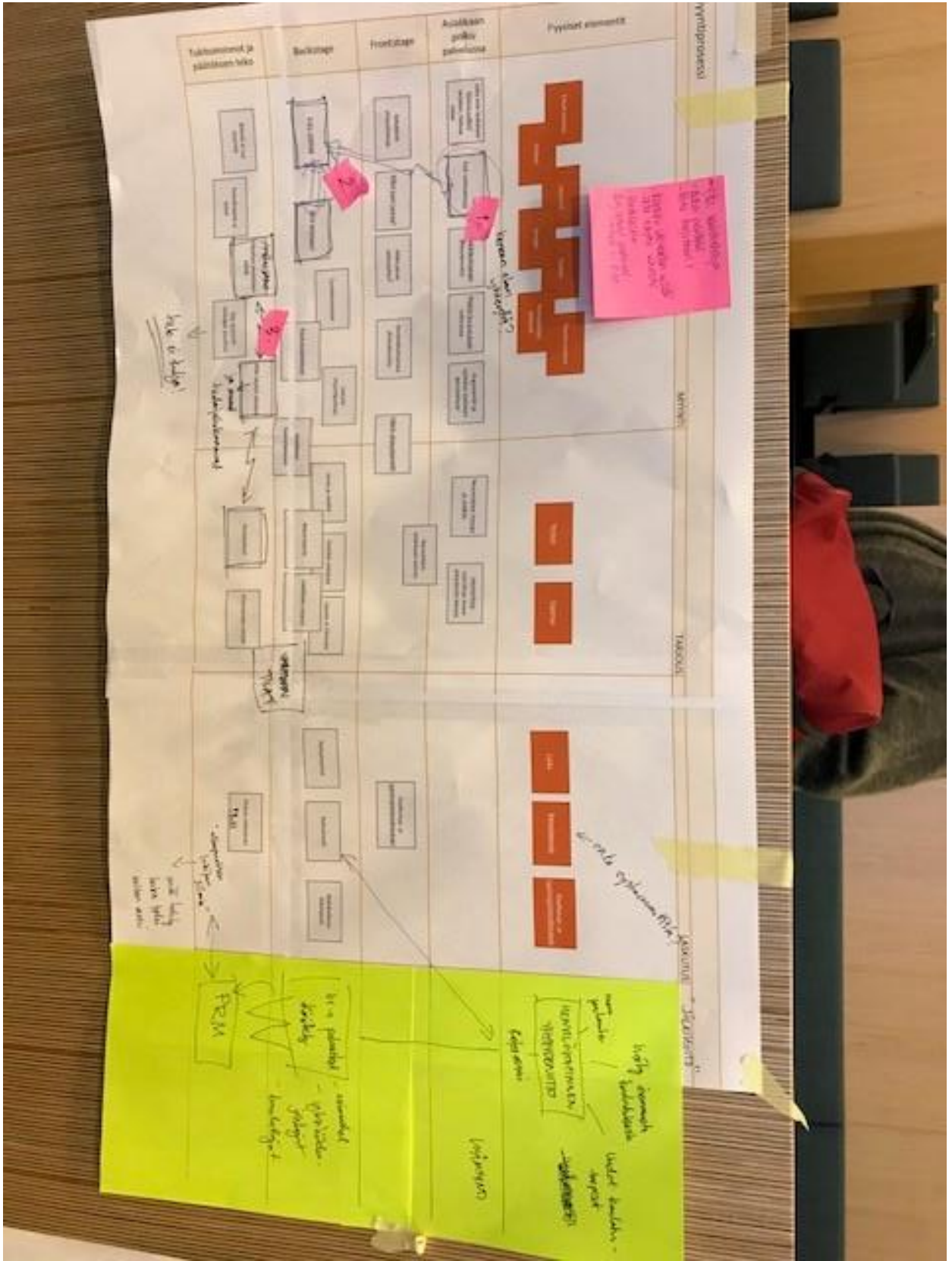
Mallinna ja arvioi- vaiheessa tehdyt toimenpiteet ja käytetyt menetelmät on kuvattu kuviossa 11. Mallinna ja arvioi- vaiheessa järjestettiin ideointityöpaja 2, jossa tarkennettiin Service Blueprintiä ja etsittiin myyntiprosessista toimimattomia kohtia hyödyntäen erilaisia menetelmiä.

5.3.1 Ideointityöpaja 2 toteutus

Ideointityöpaja 2 järjestettiin Laureassa 26.11.2018. Ideointityöpajaan osallistuivat samat henkilöt mitä työpajaan 1, lisäksi työpajassa oli tällä kerralla mukana 2 fasilitaattoria, opin- näytetyöntekijä ja palvelumuotoiluopiskelija. Toisessa työpajassa annettiin ihmisten jakautua kahteen ryhmään niin kuin he itse halusivat, ainut edellytys oli se, että kummassakin ryhmässä oli mukana palvelumuotoilun osaaja.

Ideointityöpajan tavoitteena oli saada tarkennettua Service Blueprintiä sekä löytää prosessista toimimattomat kohdat hyödyntäen kipupisteiden valinnan menetelmää ja ideoida miten ongelmat voidaan ratkaista hyödyntäen siinä ”Kuinka voisimme..?” kysymyksiä.

Toisessa ideointityöpajassa käytiin läpi edellisessä työpajassa tehdyt Service Blueprintit ja niiden pohjalta tehty prosessikaavio, joka yhdisti nämä kaksi erillistä Service Blueprintiä yhdeksi. Koska blueprintit oli yhdistetty, oli tärkeää että ne läpikäydään ryhmässä ja hyväksytään. Tämä toteutettiin niin, että ryhmille jaettiin tulostetut Service Blueprintit mitä sitten ryhmissä tarkasteltiin ja ryhmät kirjasivat tulostettuihin printteihin muutokset. Blueprintistä mm. puuttui muutamia kohtia ja jotkut kohdat vaativat tarkennusta ja niitä siirreltiin uimaraidoilla.



Kuvio 12: Service Blueprintin tarkentaminen

Kuviosta 12 näkyy mitä tarkennuksia Blueprinttiin tehtiin läpikäynnin yhteydessä.

5.3.2 Kipupisteiden valinta ja Kuinka voisimme-kysymykset

Ideointityöpajassa 2 ryhmä jaettiin kahtia ja kumpikin ryhmä sai tehtäväkseen etsiä tuloste-
tuista prosessikaavioista 3 vakavinta/pahinta/hankalinta kipupistettä (Kuvio 13).



Kuvio 13: Kipupisteiden valinta ohjeistus työpajassa

Aikaa kipupisteiden valintaan oli varattuna 10 minuuttia. Kipupisteiden valinta tehtiin äänestämällä ja merkitsemällä kohdat prosessikaavioon. Ryhmä 1 valitsi kipupisteiksi vaihtoehtojen etsiminen, kuka päättää mitä tarjotaan ja kilpailu yksiköiden välillä, sekä kanavien käyttö ja ryhmässä 2 kipupisteiksi valittiin löydettävyyys/brändi/tarjonta, tekijät ja kaksi erilaista liiketoimintalogiikkaa.

Stickdorn ym (2018,179) ohjeistaa tekemään valmiita kysymyksiä, jotka alkavat kysymyksellä ”Kuinka voisimme...?”. Näiden kysymyksiä on tarkoituksena käynnistää ideointi ja kysymyksissä on tarkoituksena käyttää tärkeimpiä aihioita mitä halutaan tarkastella ideoinnissa.

Seuraavassa vaiheessa työstettiin ”Kuinka voisimme?” kysymyksiä. , kysymykset valittiin menetelmäksi, koska niillä voidaan käynnistää ideointia ja saada valittua aihioita mitä halutaan tarkastella tarkemmin.

MIETTIKÄÄ VASTAUKSET NÄIHIN KYSYMYKSIIN.

- KUINKA VOISIMME SAADA PROSESSIN HELPOKSI UUELLE ASIAKKAALLE?
- KUINKA VOISIMME SAADA PROSESSIN HELPOKSI JO AIEMMIN OSTANEELLE ASIAKKAALLE?
- KUINKA VOISIMME SAADA PROSESSIN HELPOKSI MEILLE ITSELLEMME?
- KUINKA VOISIMME SAADA PROSESSIN HELPOKSI TULEVAISUUDEN TEKIJÖILLE?

• YKSI VASTAUS PER LAPPU

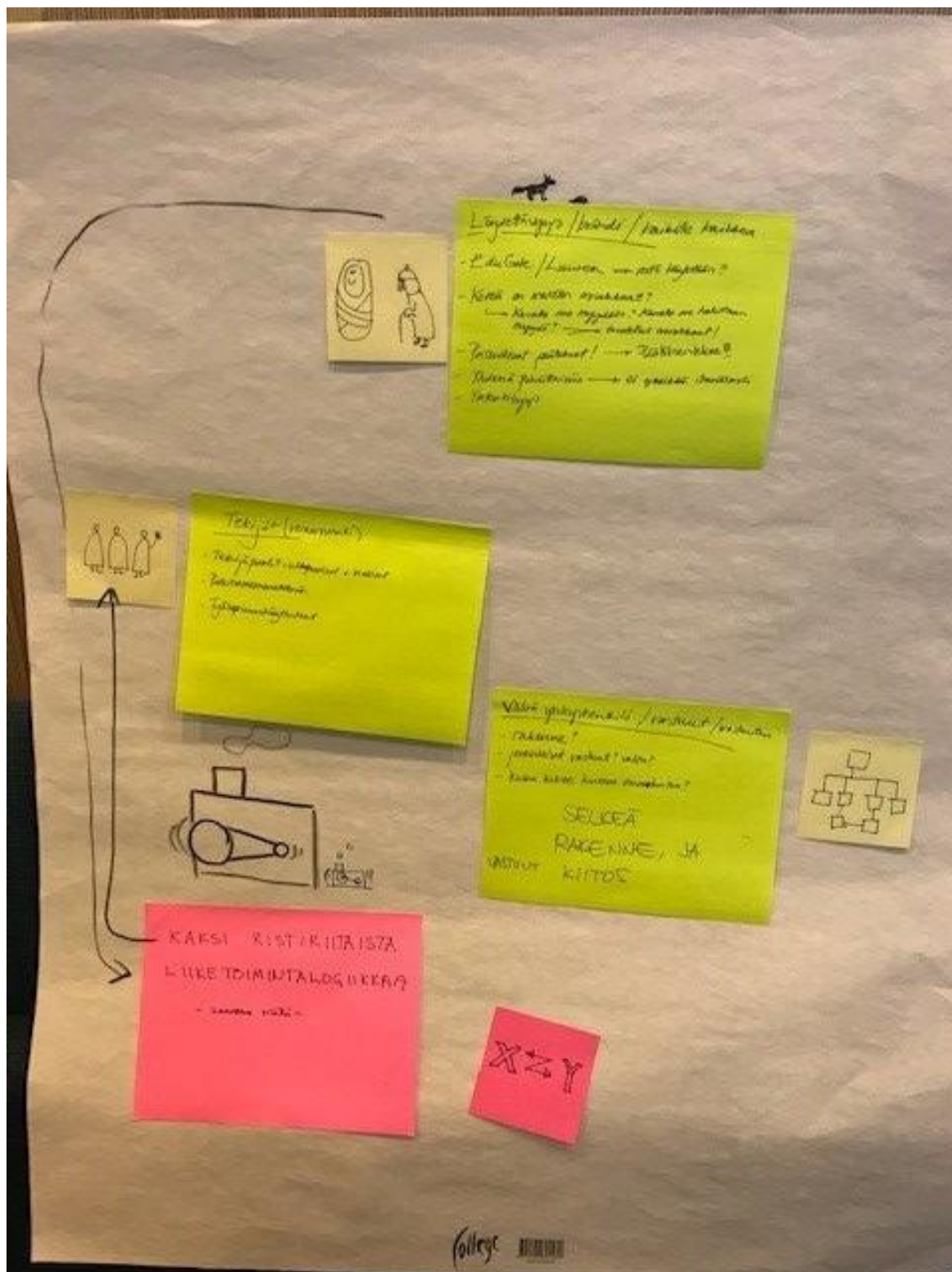
• AIKAA: 20 MINUUTTIA



Kuvio 14: Kuinka voisimme..? - kysymyksien ohjeistus työpajassa

Ennen työpajaa oli valmisteltu kysymykset (Kuvio 14), kysymyksiä oli: Kuinka voisimme saada prosessin helpommaksi uudelle asiakkaalle? Kuinka voisimme saada prosessin helpommaksi jo aiemmin ostaneelle asiakkaalle? Kuinka voisimme saada prosessin helpommaksi meille itsellemme? Kuinka voisimme saada prosessin helpoksi tulevaisuuden tekijöille?

Kysymyksiä jälkeen vastaukset järjestettiin aihepiireittäin sen mukaan mitkä liittyvät toisiinsa, onko asioiden välillä yhteyksiä sekä eroja ja laput kiinnitettiin fläppipaperille. Tuotokset esiteltiin koko ryhmälle.



Kuvio 16: Kipupisteiden valinta ja kuinka voisimme kysymykset, ryhmä 2

Ryhmien yhteisenä löydöksenä oli se, että pitää olla selvillä mitä yksiköissä ollaan tekemässä. Yksiköissä tehdään segmentointia ja sen pohjalta voidaan valita, minkälaisia asiakkuuksia halutaan jatkossa tavoitella. Kuviossa 15 & 16 näkyvät aiheet, jotka nousivat kipupisteiksi.

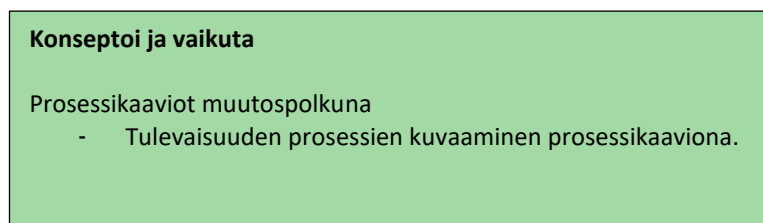
<p>RYHMÄ 1</p> <p>1 etsii vaihtoehtoja</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtainen yhteydenotto • brändin nostatus Laureassa • Laurea vai Educate, kumpi näyttäytyy • Minkä logon laitan paperiin, epäselvyyksiä • Selkeät tuoteperheet ja kuvaukset, tuotepolku • yhteyshenkilöt selkeästi esillä • referenssit esillä • mitä osaamista saan juuri tästä, henkilökohtaistaminen • lupaus asiakkaalle 	<p>RYHMÄ 2</p> <p>1 Löydettävyyys/Brändi/Kaikille kaikkea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten meidät löydetään ja mikä meidän brändi on? Onko kaikkea kaikille? • Brändi ei tue myyntiä • Laurea Educateen tarjotaan kaikkea mahdollista.
<p>2 kuka päättää mitä tarjotaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisenroolin ja prosessien selkiyttäminen • operationaalisen tason ihminen ei pysty vaikuttamaan koska omat budjetit, tämän vuoksi kilpailua, kuka tekee päätöksiä • nopea reagointi tarjouspyyntöihin • eri liiketoiminnan budjetit, miten tehdään yhdessä aidosti • osajien sisäisestä jakamisesta, miten sen löytää ja mistä tietää kuka voisi tehdä • voisiko olla osaajaprofiileja • CV:t yhdennäköisiä, olisivat jo valmiina saatavilla 	<p>2 Tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksi yhtenäinen Laurea. Tekijä pooli mistä voidaan resursseja ottaa. • Tekijöiden intressi on pieni tulla mukaan koulutuksiin. • Asiakas haluaa tiettyjä asioita. Yleinen ongelma on se, että tekijät puuttuu ja ei voida myydä!!
<p>3 kilpailua yksiköiden välillä, tiedon ja kanavien käyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> • osaamisprofiilien päivittäminen kehityskeskusteluiden yhteydessä • HR voisi kerätä tietoja osaamisesta/osaajaprofiileista • Kootusti ajantasoinen tieto osaajista • Tiedotus ja seuranta, kun tehdään muutoksia niin maltetaan katsoa vaikutukset • selkeä työnjako yksiköiden kesken • liiketoiminnan oma portaali • kootusti kaikki tieto mitä tarvitaan asioiden tekemiseen • joku ottaisi esim Likon ja joku Soten vastuun, mutta tarvitaan monialaista osaamista niin jollain pitäisi olla hallussa miten prosessit etenee • esim Liko puolelta ei välttämättä irtoa paljon koulutuksia • tarvitaan monialaisia koulutuksia ja brändättyjä tuotteita 	<p>3 Kaksi erilaista liiketoimintalogiikkaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toinen keskittyy opetukseen ja toinen liiketoimintaan • Vaikuttaa mm. Resursseihin ja vaikeaa määrittää mikä menee edelle • Liiketoiminta etenee viikko syklillä, tehdään nopeita päätöksiä, kokeiluja ja myydään koulutuksia • Opetuksessa suunnitelmat tehdään aina etukäteen koko lukukaudelle. Opetus on hyvin ennustettavaa ja päätökset tuunattu jne., suunnitellaan tunnit ym. • Hankalaa resurssoida, mitkä vastuut ja rakenteet? • Miten asiakkaiden matkaa voidaan helpottaa? Millaiset rakenteet tätä tukisivat?

Kuvio 17: Kipupisteet ja Kuinka voisimme..? - kysymyksen vastaukset

Kuviossa 17 on vielä avattu tarkemmalle tasolle kipupisteiden ja Kuinka voisimme..? -kysymyksen vastauksia. Tiedot kirjattiin ylös läpikäynnissä tehtyjen analysointien pohjalta.

5.4 Konseptoi ja vaikuta - vaihe

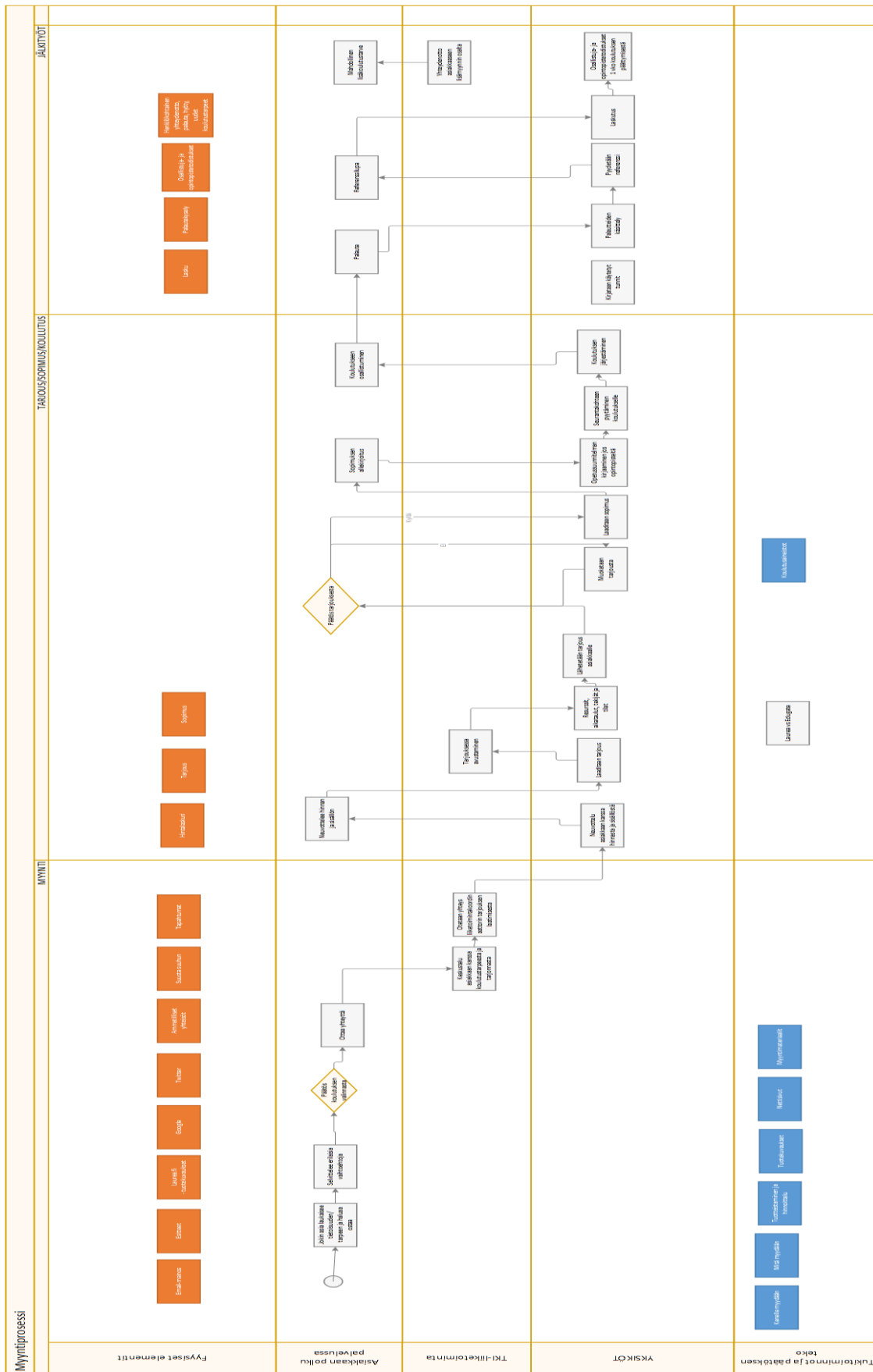
Konseptoi ja vaikuta-vaihe on palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa tehdään palveluiden lopullinen konseptointi ja käytäntöön saattaminen. Työkaluina ja metodeina käytetään visiointia, muutospolkuja, monitasoista palvelumuotoilua, Business Model Canvasia, roolituksia ja menetelmät ovat visionäärisiä, yhdistäviä ja muutokseen tähtääviä.



Kuvio 18: Konseptoi ja vaikuta- vaiheessa käytetyt menetelmät

Konseptoi ja vaikuta- vaiheessa tehdyt toimenpiteet ja käytetyt menetelmät on kuvattu kuviossa 18. Konseptoi ja vaikuta- vaiheessa kuvattiin tulevaisuuden prosessit prosessikaaviona.

Muutospolku kuvattiin prosessikaaviona, joka on tehty Visionilla. Muutospolku kuvastaa sitä, miten organisaation tulisi jatkossa toimia, jotta organisaatiossa on selkeät toimenkuvat ja asiakas saa laadukkaita ja elämyksellisiä asiakaskokemuksia. Laamanen (2012, 86-87) toteaa, että voidaan kuvata sekä nykyinen prosessi että uusi prosessi jotta voidaan saavuttaa ymmärrys mikä prosessissa muuttuu. Nykytila kuvattiin Service Blueprintinä ja tulevaisuuden prosessia kuvattiin tekemällä prosessikaaviot Visionilla. Kuviossa 19 on kuvattuna prosessikaavio missä asiakas ottaa yhteyttä Laureaan ja myyntiprosessi käynnistyy siitä. Kuviossa 20 on kuvattuna myyntiprosessi niin, että prosessi käynnistyy aktiivisesta myynnistä.



Kuvio 19: Prosessikuvaus asiakas ottaa yhteyttä Laureen

Mynipinnsai	BPMN1	TARUSOPINIS/OUTPUTS	SUMMARY
FYSIS/ST/2019/0126			
Kategori: Subur			
T-11-1701001-1-02			
Kategori: Subur			
T-11-1701001-1-02			
Kategori: Subur			
T-11-1701001-1-02			

Kuvio 20: Prosessikuvaus Laurea tekee aktiivista myyntiä

Prosessikuvauksista on havaittavissa, että prosessi on hieman erilainen alkupäästä, kun se käynnistyy asiakkaan yhteydenotosta tai kun se käynnistyy aktiivisesta myynnistä esimerkiksi tapahtumissa. Loppuosa prosessista on kuitenkin samanlainen.

Tulevaisuuden prosesseista syntyi kaksi prosessikuvausta, toisessa kaaviossa on kuvattuna myyntiprosessi missä asiakas on aktiivinen ja ottaa yhteyttä koulutustarpeen vuoksi ja toisessa kaaviossa on kuvattuna aktiivisen myynnin myötä syntyvä myyntiprosessi. Prosessikuvauksien lisäksi tehtiin prosessikortit kummastakin prosessista (Liite 1). Prosessikorttien tarkoituksena on tarkentaa prosessikuvausta, sekä ymmärtää mitä toimintoja eri vaiheissa tapahtuu. Prosessikortteja käytetään yleisesti prosessikaavioiden tukena. Prosessikaaviot tehtiin Visionilla.

Prosessikaaviot analysoitiin työn tilaajan ja muutaman muun Laurean edustajan kanssa 17.12.2018 pidetyssä palaverissa. Analysoinnin perusteella prosessikaavioihin tuli korjauksia, jotka korjattiin. Prosessikaaviosta puuttui mm. työtuntien merkitseminen ja lisäksi siellä oli muutama kirjoitusvirhe. Prosessia tullaan testaamaan ja kehittämään vastaamaan muodostuvaa prosessia. Nämä kuvat ovat ensimmäinen vaihe ja prosessi varmasti vielä kehittyä, kun uusi organisaatio pääsee kunnolla starttaamaan. Prosessikuvaukset on tehty vastaamaan paranneltua tulevaisuuden tilaa.

5.5 Myyntiprosessin kehittäminen; muutosehdotukset myyntiprosessiin

Laurean myyntiprosessin analysoinnin perusteella voitiin todeta, että toimivan myyntiprosessin luomiseksi tulisi ensin tehdä valinta siitä, mitä koulutuksia halutaan jatkossa myydä. Tämän lisäksi tulee tehdä segmentointi, jotta tiedetään, minkälaisia asiakkuuksia aiotaan jatkossa tavoitella. Segmentoinnissa tulisi ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja arvotukset, sekä Laurean tulisi löytää itselleen sopivimmat asiakasryhmät. Näin saadaan tuotua myös laajempaa asiakasymmärrystä prosessiin, kun tiedetään kenelle myydään, on helpompi myös ymmärtää heidän tarpeitaan. Kun segmentointi on tehty, pystytään myös määrittelemään erilaiset hoitomallit erilaisille asiakkuuksille. Tämä helpottaa myyntiprosessia ja tämän pohjalta on myös helpompaa lähteä tekemään tuotteistamista.

Kun on päätetty mitä halutaan myydä ja kenelle, koulutukset olisi hyvä tuotteistaa ja luoda niistä valmiita paketteja, joille on jo valmiiksi mietittynä alustava hinta. Kun olemassa on muutamia tuotteistettuja valmiita koulutuspaketteja, voidaan koulutus tarvittaessa räätälöidä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Kun hinnoittelu on selkeää, on se myös oikeudenmukaista kaikille asiakkaille ja selkeää koulutusyksiköissä, tämä myös mahdollistaa sen, että asiakkaalle voidaan antaa jo alustava hinta ensimmäisessä tapaamisessa. Perustuotteita on helppompi räätälöidä ja silloin on myös jo valmiita esityksiä olemassa mitä asiakkaille voidaan esitellä, ei tarvitse rakentaa tyhjästä myyntiesitystä jokaiseen asiakastapaamiseen. Lisäksi kun

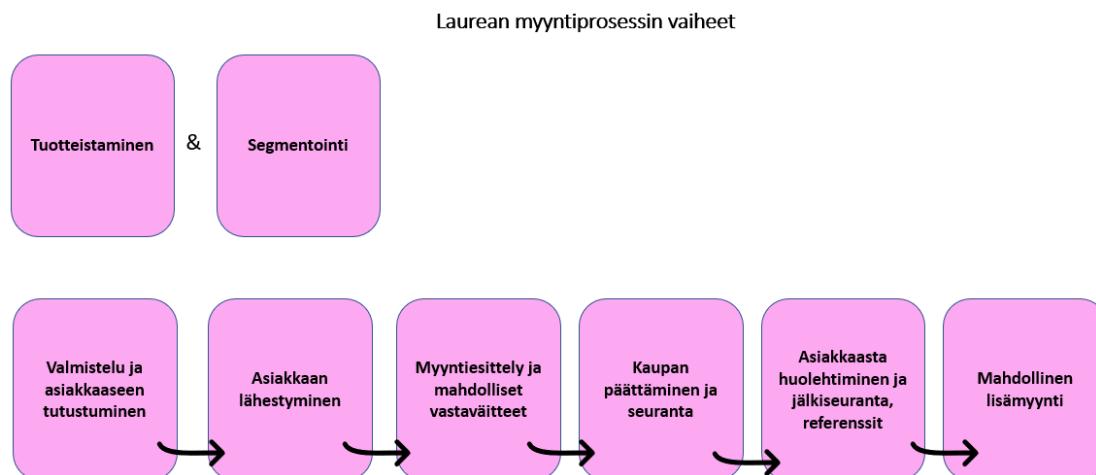
on selkeät koulutuspaketit, on myös koulutusmateriaalit valmiita ja niiden työstämiseen ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa aina ennen jokaista koulutusta. Asiakas saa heti käsityksen siitä mitä hän saa ja mihin hintaan. Kun tuotteistaminen on tehty, on myös koulutuksien räätälöiminen vastaamaan asiakkaan tarpeita yksinkertaisempaa ja vähemmän aikaa vievää.

Kun kokonaisuuksia paketoidaan, ostaminen helpottuu ja näin voidaan myös erottua kilpailijoista. Tuotteistamisen tarkoituksena onkin se, että saadaan monistettua palvelutuotetta sekä hinnoiteltua valmiita paketteja. Palvelutuotteilla ei tarvitse olla yhtä hintaa, mutta hinnan pitää olla sellainen, että se voidaan antaa asiakkaalle myyntitilanteessa.

Prosessien kuvaamisen yhteydessä todettiin, että jatkossa on tärkeää, että TKI-yksikössä keskitytään myynnin tukemiseen, innovointiin ja koulutuksien kehittämiseen. Lisäksi tehdään aktiivista myyntiä ja segmentointien pohjalta pystytään osallistumaan erilaisiin tapahtumiin missä voidaan käydä esittelemässä Laurean koulutuksia. TKI-yksikkö myös huolehtii siitä, että koulutuksista on löydettävissä ajan tasalla olevat tiedot nettisivuilta ja muista kanavista. Kehitettävää olemassa olevissa nettisivuissa on paljon ja sieltä ei tällä hetkellä löydy kunnolla tietoa kaikista Laureassa myynnissä olevista koulutuksista.

Koulutusyksiköissä keskitytään siihen, että tuotetaan laadukkaita tarjouksia asiakkaille ja hinnoitellaan koulutukset kannattavasti. Lisäksi koulutusyksiköt huolehtivat resurssoinnista, tilojen varaamisesta, työtuntien kirjaamisesta kohteelle ja itse koulutukset järjestämisestä sekä koulutusmateriaaleista. Kouluttajien osalta on hyvä olla olemassa CV-pankki, jossa on ajantasaaiset tiedot kouluttajista ja heidän referensseistään. Kun CV-pankki on luotuna, on helpompi löytää koulutuksille kouluttajat.

Yrityksiltä jotka osallistuvat koulutuksiin pyydetään referenssilupa joka kerta koulutuksen jälkeen. Näin saadaan tehtyä referenssipankki, mistä on helppo jatkossa sitten ottaa referenssejä koulutuksiin. Tämä auttaa myös, kun tehdään tarjouksia kilpailutuksiin. Parantaisen (2007, 48-55) mukaan referenssit ovat monistuvia suosituksia, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja niiden avulla voidaan osoittaa, että yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita.



Kuvio 21: Ratkaisuehdotus Laurean myyntiprosessi karkeasti kuvattuna

Kuviossa 21 on kuvattu ratkaisuehdotus myyntiprosessista jatkossa. Myyntiprosessin vaiheita olisi tuotteistaminen, segmentointi, valmistelu ja asiakkaaseen tutustuminen, asiakkaan lähestyminen, itse myyntiesittely ja mahdollisten vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja seuranta, sekä asiakkaista huolehtiminen ja jälkiseuranta, lisäksi tulisi systemaattisesti kerätä asiakkailta referenssiluvat. Myyntiprosessin vaiheissa on mukailtu Ojasalojen (2010, 53) myyntiprosessin vaiheita. Uusina vaiheina prosessiin tulisi siis tuotteistaminen, segmentointi eli prospektien etsiminen ja arviointi, sekä tärkeänä vaiheena myös asiakkaista huolehtiminen ja jälkiseuranta. Seurannalla voidaan myös mahdollistaa lisämyynti ja varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ostamaansa palveluun. Vaikka Laureassa on tehty asiakastyytyväisyyskyselyitä koulutuksen jälkeen, ei näiden purkaminen ole aina ollut systemaattista, eikä asiakkaaseen ole aina oltu suoraan yhteydessä vielä koulutuksen jälkeen.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Laurean myyntiprosessia palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön aihe saatiin Laurea Ammattikorkeakoululta. Työn tuotoksena syntyi kuvaukset myyntiprosessin nykytilasta, sekä prosessikaaviot tulevaisuuden tilasta. Tuotoksena syntyi kehitysehdotuksia prosessiin, joiden perusteella prosessiin saadaan tuotua asiakasymmärrystä sekä sujuvuutta.

Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteet myyntiprosessissa, sekä luoda ratkaisuja myyntiprosessin haasteisiin. Kehittämiskohteiden valinta, sekä ratkaisuehdotukset niihin syntyivät ideointityöpajoissa, joita pidettiin 2 kappaletta. Kehittämistyön tuloksena syntyi prosessikuvaukset Laurean myyntiprosessista, sekä löydettiin ratkaisuja myyntiprosessin kehittämiseksi.

Laurean myyntiprosessien kehittämisessä käytettiin palvelumuotoilun Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen nelivaiheista mallia. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa analysoitiin myyntiprosessin nykytilaan ja myyntiprosessin dokumentteja, sekä tehtiin havainnointia, jotta prosessia pystyttiin analysoimaan. Ennakoi ja ideoi -vaiheessa tehtiin palvelupolku alustavana kuvauksena nykytilasta ja kontaktipisteistä. Palvelupolun kuvaamisen lisäksi järjestettiin ideointityöpaja 1, jossa kuvattiin myyntiprosessin nykytila hyödyntämällä Service Blueprintiä. Työpajassa tehtiin kaksi erilaista kuvausta myyntiprosessista. Mallinna ja arvioi -vaiheessa järjestettiin ideointityöpaja 2, jossa tarkennettiin nykytilakuvausta ja etsittiin prosessista kohdat, jotka eivät toimi ja ideointiin ratkaisuja niihin. Menetelminä oli Service Blueprint, kipupisteiden valinta ja ”Kuinka voisimme...”-kysymykset. Konseptoi ja vaikuta -vaiheessa kuvattiin muutospolkuna tulevaisuuden prosessi prosessikaaviona hyödyntäen Vision-ohjelmaa. Lisäksi tehtiin muutosehdotukset prosessiin ja läpikäytiin prosessikuvaukset työntilaaajan kanssa.

B2B myynnissä prosessi ei ole niin virtaviivainen, koska siinä on kyse asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta. Arvon ja hyödyn myynnissä tärkeintä on se, mitä asiakas hyötyy ratkaisusta. Koska B2B-myyntin maailmassa asiakkaat ovat kiireisiä, tulee myyntiprosessin olla selkeää ja myyjän tehtävänä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa jokaisessa tapaamisessa. Ojasen (2010,21) mukaan myyjä on onnistunut työssään silloin kun asiakas kokee saaneensa yksilöllisen ratkaisun. Myyntiprosessi on sama kuin myynnin toiminta malli. Sen mukaan toteutetaan ja arvioidaan myyntityötä. Myynnin suunnitteluun kuuluu aina asiakaskohtaisen toimintamallin rakentaminen ja myyntistrategian rakentaminen. Myynnin suunnitteluun kuuluu myös uusasiakashankintaan liittyvä potentiaalisten asiakkaiden valinta. Asiakkuuksien johtaminen edellyttääkin sitä, että yrityksessä on laadittuna asiakasstrategia ja asiakasstrategian tehtävänä on kertoa, millaisia asiakkuuksia yritys tavoittelee, sekä millaisia tavoitteita asiakkuuksille asetetaan.

Laurean myyntiprosessin analysoinnin perusteella voitiin todeta, että toimivan myyntiprosessin luomiseksi tulisi ensin tehdä valinta siitä, mitä koulutuksia halutaan jatkossa myydä ja tämän lisäksi asiakkaat tulee segmentoida, jotta tiedetään, minkälaisia asiakkuuksia halutaan jatkossa tavoitella. Segmentoinnissa tulisi ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja arvostukset, sekä Laurean tulisi löytää itselleen sopivimmat asiakasryhmät. Segmentoinnissa lähtökohtana on asiakkaiden erilaiset tarpeet ja arvostukset, yrityksen tulisikin löytää itselleen sopivimmat asiakasryhmät. Näiden löytämiseksi tehdään segmentointia. Pakkanen ym. (2013, 105-106) toteavat, että silloin kun tarjotaan kaikille kaikkea, ei enää puhutella ketään. Siksi segmentit tulisi valita jo liikeideaa määriteltäessä.

Segmentoinnin lisäksi koulutukset olisi hyvä tuotteistaa ja luoda niistä valmiita paketteja, joille on jo valmiiksi mietittynä alustava hinta. Kun olemassa on muutamia tuotteistettuja valmiita koulutuspaketteja, voidaan koulutus tarvittaessa räätälöidä asiakkaiden tarpeita vas-

taavaksi. Asiakas kokee hyvin tuotteistetun palvelun luotettavampana mitä tuotteistamattoman. Helpottamalla ostamista paketoimalla kokonaisuuksia voidaan erottua kilpailijoista. Tuotteistamisen tarkoituksena on monistaa palvelutuotetta ja valita aiemmista töistään sopivia osioita sekä näin säästää aikaa. Palvelu kannattaa jakaa moduuleiksi ja moduulirakenteista palvelua on helpompi räätälöidä asiakaskohtaisesti. Huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että sillä ei ole hintaa mikä voidaan antaa suoraan. Palvelulla ei tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta hinnan pitäisi olla sellainen, että se on annettavissa asiakkaalle asiakkaan kysyessä.

Prosessien kehittämisessä prosessit ovat usein liian vaikeita ja hitaita, kehittämisen jälkeen niistä tulee nopeampia ja yksinkertaisempia. Prosessien kehittämisen tuloksena syntyy mm. asiakastyytyväisyyttä, tuottavuutta, nopeutta ja varmuutta. (Tuominen 2010, 13). Laamasen mukaan (2012, 75) prosessien kuvaaminen on viestinnän väline, kuvaus itsessään ei kuitenkaan ole tavoite vaan se on keino mallintaa toimintaa organisaatiossa. Hyvää prosessikuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa kriittiset vaiheet. Tämän vuoksi päädyttiinkin tekemään prosessista prosessikuvaukset, jotta voidaan analysoida sitä mikä prosessissa toimii ja mikä ei.

Prosessikuvaukset otettiin heti käyttöön toimeksiantajan toimesta. Työpajoissa syntyneitä kehittämisehdotuksia alettiin toteuttaa käytännössä. Työpajojen ja prosessikuvauksien myötä saatiin selkeytettyä toimenkuvia, sekä yksiköiden vastuualueita. Toimeksiantaja oli tyytyväinen työn tuotoksiin ja koki että prosessikuvauksia pystytään hyödyntämään välittömästi. Työn tavoite saavutettiin ja aikataulussa pysyttiin, henkilökunta osallistui työn tekemiseen ja prosessien kehitys on jatkunut vielä työn tekemisen jälkeen. Palveluiden kehittäminen on elintärkeää, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetua.

Kehittämistyön lopullinen hyöty on todettavissa vasta, kun kehittämisehdotukset on toteutettu käytännössä ja yksiköiden toiminta on päässyt kunnolla alkamaan. Segmentoinnin ja tuotteistamisen vaikutuksia voidaan arvioida vasta sitten, kun ne on toteutettu käytännössä.

Lähteet

Painetut

Bergström, S., Leppänen, A. 2015. Yrityksen Asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.

Hänti S., Karisto- Mertanen L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ideapakka: Palvelumuotoilu. 2015. Helsinki: IMPROVment

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Keränen, K., 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business, University of Cambridge.

Kortelainen, M & Kyrö, J. 2015. Ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurvinen J. & Seppä M. 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.

Laine, K 2015. Myynti on rikki, B-to-B-myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum PRO.

Lemmens, R. , Donaldson, B. , Marcos, J. 2014. From selling to co-creating. Amsterdam: BIS Publishers.

Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: Wsoy Pro.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osamista liiketoimintaan. 3-4., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B- palvelujen markkinointi. Helsinki: Wsoy Pro.

Pakkanen, R., Korkeamäki A. & Kiiras H. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Roune J. & Joki-Korpela Eero, 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Rubonovitsch M. & Valorinta V., 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Selin E. & Selin J., 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Stickdorn, M. , Hormess, M, Lawrence, A., Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design methods: A companion to this is service design doing. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuominen, K. 2010. Lean, tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.1.2019 <https://www.laurea.fi/laurea/korkeakou-luna/>

Palvelun tuotteistaminen, ohjeita työpajan järjestämiseen. Viitattu 21.1.2019. <http://palveluntuotteistaminen.fi>

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. 2013. Tulostettu 8.11.2018. http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoi-men_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Julkaisemattomat

Koonti Laurean palvelumuotoilu canvakset. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokaavio 2018	7
Kuvio 2: Organisaatiokaavio 1.1.2019	8
Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014, 75.).....	14
Kuvio 4: Palvelumuotoilun prosessi ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	25
Kuvio 5: Kartoita ja ymmärrä- vaiheessa käytetyt menetelmät	26
Kuvio 6: Ennakoi ja ideoi- vaiheessa käytetyt menetelmät	29
Kuvio 7: Palvelupolku asiakas ottaa yhteyttä koulutustarpeen vuoksi	31
Kuvio 8: Laurean Service Blueprint canvas-pohja (Koonti Laurean palvelumuotoilu canvakset)	34
Kuvio 9: Service Blueprint tilauskoulutus.....	36
Kuvio 10: Service Blueprint täydennyskoulutus.....	37
Kuvio 11: Mallinna ja arvioi-vaiheessa käytetyt menetelmät0.....	38
Kuvio 12: Service Blueprintin tarkentaminen	40
Kuvio 13: Kipupisteiden valinta ohjeistus työpajassa	41
Kuvio 14: Kuinka voisimme..? - kysymyksien ohjeistus työpajassa	42
Kuvio 15: Kipupisteiden valinta ja kuinka voisimme kysymykset, ryhmä 1	43
Kuvio 16: Kipupisteiden valinta ja kuinka voisimme kysymykset, ryhmä 2	44
Kuvio 17: Kipupisteet ja Kuinka voisimme..? - kysymyksien vastaukset	46
Kuvio 18: Konseptoi ja vaikuta- vaiheessa käytetyt menetelmät	46
Kuvio 19: Prosessikuvaus asiakas ottaa yhteyttä Laureaan.....	47
Kuvio 20: Prosessikuvaus Laurea tekee aktiivista myyntiä	49
Kuvio 21: Ratkaisuehdotus Laurean myyntiprosessi karkeasti kuvattuna	51

Liitteet

Liite 1: Prosessikortti aktiivinen myynti	58
Liite 2: Prosessikortti asiakas ottaa yhteyttä	60

Liite 1: Prosessikortti aktiivinen myynti

Prosessikortti aktiivinen myynti	
Prosessikortissa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt.	
1	Prosessin nimi Myyntiprosessi aktiivinen myynti asiakkaalle
2	Prosessin alku ja loppu Prosessi alkaa asiakkaiden segmentoinnista ja päättyy yhteydenottoon lisämyynnin osalta.
3	Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa Prosessin asiakkaita ovat asiakkaat joille Laurea myy täydennyskoulutuksiaan. Asiakkaat käyttävät löytääkseen ratkaisuja yrityksessä oleviin ongelmiin. Vaatimuksena asiakkaiden puolelta on koulutuksen laatu, koulutuksen hinta ja prosessi
4	Tavoite Prosessin tavoitteena on löytää potentiaaliset asiakkaat ja segmentoida heidät, tarjota heille laadukkaita koulutusratkaisuja, myynnin, tarjouksen ja sopimusvaiheen tulee toimia saumattomasti, samoin myös yhteistyön eri yksiköiden välillä ja yhteistyö asiakkaan kanssa. Tavoitteena on, että saadaan myytä asiakkaalle koulutus joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Suorituskykyä voidaan mitata palautekyselyllä sekä ajallisesti, kuinka kauan menee asiakkaan kontaktoinnista siihen, että asiakkaan kanssa on tehty sopimus koulutuksen järjestämisestä.
5	Syötteet, tuotteet ja palvelut Tuotteita ovat eri koulutukset mitä Laurea tarjoaa, sekä niihin liittyvät koulutuspalvelut. Tuotteita ovat myös koulutuksiin liittyvät materiaalit ja internet-sivut.
6	Tietojärjestelmät, dokumentit ym... Prosessiin liittyy mm. hintalaskuri, Peppi, Internetsivut joilla näkyvissä koulustarjonta.
7	Prosessikaavio Prosessin karkea vaiheistus: <ul style="list-style-type: none"> a. TKI: Asiakkaat segmentoidaan b. TKI: Tuotekehitys, innovointi ja päätös siitä mitä koulutuksia myydään c. TKI: Valmiiden pakettien tuotteistaminen ja alustava hinnoittelu, sekä internetsivujen päivitys vastaamaan koulutuspaketteja. d. TKI: Aktiivinen myynti esimerkiksi tapahtumissa e. Asiakas: päättää koulutuksen valinnasta f. Asiakas: neuvottelee hinnan ja sisällön tarpeidensa pohjalta g. Koulutusyksikkö: neuvottelee hinnan ja sisällön asiakkaan kanssa h. Koulutusyksikkö: laatii tarjouksen hyödyntäen tarjouslaskuria i. TKI: avustaa tarjouksen laatimisessa j. Koulutusyksikkö: varmistaa resurssit, aikataulut ja tilat, sekä varaa ne. k. Koulutusyksikkö: lähettää tarjouksen asiakkaalle l. Asiakas: päättää hyväksyykö vai hylkääkö tarjouksen.

- m. Koulutusyksikkö: Jos asiakas hylkää tarjouksen, muokkaa koulutusyksikkö tarjousta. Jos asiakas hyväksyy sen, lähetetään asiakkaalle sopimus.
- n. Asiakas: allekirjoittaa sopimuksen.
- o. Koulutusyksikkö: Kirjaa opetussuunnitelman Peppiin jos koulutukseen liittyy opintopisteitä.
- p. Koulutusyksikkö: pyytää seurantakohteen tarjoukselle.
- q. Koulutusyksikkö: Tilaa koulutusta varten tarjottavat.
- r. Koulutusyksikkö: järjestää koulutuksen. Valmistelee koulutusmateriaalit, aikatauluttaa koulutuksen ja vastaa koulutuksen käytännön järjestelyistä kuten koulutustiloista ja koulutettaville jaettavista materiaaleista.
- s. Asiakas: osallistuu koulutukseen
- t. Koulutusyksikkö: Kirjaa käytetyt tunnit.
- u. Koulutusyksikkö: Pyytää palautetta koulutuksesta.
- v. Asiakas: antaa palautetta koulutuksesta.
- w. Koulutusyksikkö: Käsittelee palautteen
- x. Koulutusyksikkö: Pyytää asiakkaalta referenssin
- y. Asiakas: antaa referenssin
- z. Koulutusyksikkö: Laskuttaa
- å. Koulutusyksikkö: Tekee osallistuja- ja opintopistetodistuksen 1 vkon päästä koulutuksesta.
- ä. TKI: Ottaa asiakkaaseen yhteyttä mahdollisen lisämyynnin osalta ja kysyäkseen palautetta vielä erikseen koulutuksesta.
- ö. Asiakas: mahdollinen lisäkoulutustarve.

8 Vastuut

Keskeisissä rooleissa on TKI-liiketoimintayksikkö ja koulutusyksiköt.

9 Prosessiin liittyvä osaaminen ja tieto sekä niiden hallinta ja kehittäminen

Prosessissa tarvitaan myyntiosaamista ja koulutusosaamista.

10 Prosessin kehittäminen

Prosessia kehitetään vielä käytännön työssä.

Liite 2: Prosessikortti asiakas ottaa yhteyttä

Prosessikortti asiakas ottaa yhteyttä	
Prosessikortissa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt.	
1. Prosessin nimi	Myyntiprosessi asiakas ottaa yhteyttä
2. Prosessin alku ja loppu	Prosessi alkaa siitä kun joku laukaisee asiakkaalle tarpeen saada lisäkoulutusta ja hän haluaa ostaa koulutuksen. Prosessi päättyy yhteydenottoon lisämyynnin osalta.
3. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa	Prosessin asiakkaita ovat asiakkaat joille Laurea myy täydennyskoulutuksiaan. Asiakkaat käyttävät löytääkseen ratkaisuja yrityksessä oleviin ongelmiin. Vaatimuksena asiakkaiden puolelta on koulutuksen laatu, koulutuksen hinta ja prosessi.
4. Tavoite	Prosessin tavoitteena on tarjota asiakkaille laadukkaita koulutusratkaisuja, myynnin, tarjouksen ja sopimusvaiheen tulee toimia saumattomasti, samoin myös yhteistyön eri yksiköiden välillä ja yhteistyö asiakkaan kanssa. Tavoitteena on, että saadaan myytä asiakkaalle koulutus joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Suorituskykyä voidaan mitata palautekyselyllä sekä ajallisesti, kuinka kauan menee asiakkaan kontaktoinnista siihen että asiakkaan kanssa on tehty sopimus koulutuksen järjestämisestä.
5. Syötteet, tuotteet ja palvelut	Tuotteita ovat eri koulutukset mitä Laurea tarjoaa, sekä niihin liittyvät koulutuspalvelut. Tuotteita ovat myös koulutuksiin liittyvät materiaalit ja internet-sivut.
6. Tietojärjestelmät, dokumentit ym...	Prosessiin liittyy mm. hintalaskuri, Peppi, Internetsivut joilla näkyvissä koulutustarjonta.
7. Prosessin liitännäisyydet	Prosessi liittyy aktiivisen myynnin prosessiin, siinä prosessissa kuvattuna mm. tuotekehitys, innovointi, tuotteistaminen ja myyntimateriaalit.
8. Prosessikaavio	Prosessin karkea vaiheistus: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas: jokin asia laukaisee tietoisuuden/tarpeen ja haluaa ostaa koulutuksen • Asiakas: selvittelee erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi nettisivuilta • Asiakas: päätös koulutuksen valinnasta • Asiakas: ottaa yhteyttä Laureaan • TKI: Keskustelu asiakkaan kanssa koulutustarpeesta ja tarjonnasta

- TKI: ottaa yhteyttä liiketoimintakoordinaattoriin koulutusyksikössä tarjouksen laatimisesta.
- Koulutusyksikkö: neuvottelee hinnan ja sisällön asiakkaan kanssa
- Asiakas: neuvottelee hinnan ja sisällön tarpeidensa pohjalta
- Koulutusyksikkö: laatii tarjouksen hyödyntäen tarjouslaskuria
- TKI: avustaa tarjouksen laatimisessa
- Koulutusyksikkö: varmistaa resurssit, aikataulut ja tilat, sekä varaa ne.
- Koulutusyksikkö: lähettää tarjouksen asiakkaalle
- Asiakas: päättää hyväksyykö vai hylkääkö tarjouksen.
- Koulutusyksikkö: Jos asiakas hylkää tarjouksen, muokkaa koulutusyksikkö tarjousta. Jos asiakas hyväksyy sen, lähetetään asiakkaalle sopimus.
- Asiakas: allekirjoittaa sopimuksen.
- Koulutusyksikkö: Kirjaa opetussuunnitelman Peppiin jos koulutukseen liittyy opintopisteitä.
- Koulutusyksikkö: pyytää seurantakohteen tarjoukselle.
- Koulutusyksikkö: Tilaa koulutusta varten tarjottavat.
- Koulutusyksikkö: järjestää koulutuksen.
- Asiakas: osallistuu koulutukseen
- Koulutusyksikkö: Kirjaa käytetyt tunnit.
- Koulutusyksikkö: Pyytää palautetta koulutuksesta.
- Asiakas: antaa palautetta koulutuksesta.
- Koulutusyksikkö: Käsittelee palautteen
- Koulutusyksikkö: Pyytää asiakkaalta referenssin
- Asiakas: antaa referenssin
- Koulutusyksikkö: Laskuttaa
- Koulutusyksikkö: Tekee osallistuja- ja opintopistetodistuksen 1 vkon päästä koulutuksesta.
- TKI: Ottaa asiakkaaseen yhteyttä mahdollisen lisämyynnin osalta ja kysyäkseen palautetta vielä erikseen koulutuksesta.
- Asiakas: mahdollinen lisäkoulutustarve.

9. Vastuut

Keskeisissä rooleissa on TKI-liiketoimintayksikkö ja koulutusyksiköt.

10. **Prosessiin liittyvä osaaminen ja tieto sekä niiden hallinta ja kehittäminen**
Prosessissa tarvitaan myyntiosaamista ja koulutusosaamista.

11. **Prosessin kehittäminen**
Prosessia kehitetään vielä käytännön työssä.