



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tarja Rajava

Asiakashankintaan resursoidun työ- ajan merkitys asiakasmääriin asiantun- tijaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Optometristi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen

Opinnäytetyö

4.9.2019

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tarja Rajava Asiakashankintaan resursoidun työajan merkitys asiakasmääriin asiantuntijaorganisaatiossa 43 sivua + 3 liitettä 4.9.2019
Tutkinto	Optometrismi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulu
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen johtaminen
Ohjaaja(t)	Ly Kalam-Salminen, TtT, lehtori
<p>Opinnäytetyöni käsittelee sosiaali- ja terveystieteillä toimivan yksityisen toimijan asiakashankinnan merkitystä yrityksen kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Opinnäytetyö on osa yrityksessä toteutettua kehittämistyötä, jonka tarve ilmeni, kun haettiin kasvua yrityksen asiakasmääriin. Ratkaisuksi ongelmaan, optikkoina toimivien asiantuntijoiden työaikaa resursoitiin asiakashankintaan. Tarkoitukseni on arvioida optikoille jalkautettujen uusien toimintatapojen yhteyttä toteutuneisiin leikkausta valmisteleviin esitutkimusmääriin. Määriä vertailen vuoden 2018 ja 2019 tammi-kesäkuun ajalta. Tavoitteenani on tuottaa yritykselle tietoa uusien käytäntöjen riittävydestä, jota arvioin yrityksen tavoitteiden pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyö on kokonaistutkimus, jossa lähestymistapana on kvantitatiivinen menetelmä. Aineistona on käytetty yrityksen kymmenen optikon täyttämää tilastoa, josta selviää tehdyt esitutkimusmäärät, asiakashankintaan käytetyt työtunnit sekä iltoihin avattujen esitutkimusajojen täyttöaste. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössäni oli, onko asiakashankintaan resursoitu työaika yhteydessä esitutkimusmääriin sekä onko ilta- ja viikonloppuajoihin avatuilla esitutkimusajoilla yhteyttä esitutkimusmääriin.</p> <p>Aineisto analysoitiin Excel-tilustaulukkolaskenta ohjelmalla, jossa kokonaistyöaikaan suhteutetun, asiakashankintaan käytetyn ajan yhteyttä tutkittiin korrelaatiokertoimen avulla esitutkimusmäärien muutosprosenttiin. Tuloksena oli positiivinen korrelaatio, jonka perusteella asiakashankintaan lisättyllä työajalla oli yhteys esitutkimusmäärien kasvuun. Vastaavasti iltoihin ja viikonloppuihin avattujen aikojen yhteys esitutkimusmääriin korreloi negatiivisesti, eli yhteyttä esitutkimusmäärien kasvuun ei voitu osoittaa.</p> <p>Aiemmat tutkimukset osoittivat asiakashankintaan resursoitavan työajan tärkeyden, jonka voin tutkimukseni perusteella vahvistaa. Jatkossakin asiaan tullaan kiinnittämään huomiota optikoiden työajan suunnittelussa, sillä tuloksista voi myös tehdä johtopäätöksen, että kasvua on haastavampi saada silloin, kun aikaa ei ole riittävästi asiakashankintaan.</p>	
Avainsanat	Asiantuntija, asiakashankinta, optikko, asiantuntijuus, asiakashallinta, asiakassuhdemarkkinointi,

Author(s) Title	Tarja Rajava Title of the Thesis
Number of Pages Date	43 pages + 3 appendices 4 September 2019
Degree	Master of Optometry
Degree Programme	Master's Degree
Specialisation option	Health Care and Social Services Management
Instructor(s)	Ly Kalam-Salminen, PhD,
<p>This thesis aims to find out the importance of customer acquisition in achieving the growth targets in a privately-owned health care company. The company wanted to increase its number of customers and so more working time of the opticians was allocated to do customer acquisition. This thesis is part of a larger development work conducted in the company and this thesis will focus on assessing the connection between the new processes introduced to opticians and the number of pre-examinations. I will compare the number of pre-examinations between January and June 2018 and 2019 respectively. I will also assess if the new processes have had a positive impact and to what extent.</p> <p>This thesis was carried out by a quantitative research method. Material for the study consists of statistics made by the opticians, recording pre-examinations, working hours used for customer acquisition and occupancy of the pre-examination appointments made available after 4pm and weekends. The research questions were if the time allocated to customer acquisition and the pre-examination appointments made available during nights and weekends are in relation to the number of pre-examinations.</p> <p>The material was analyzed using excel spreadsheet comparing the correlation between time used for customer acquisition to the growth in the pre-examinations. The analysis resulted to positive correlation meaning that the time used in customer acquisition corresponded to growth in the number of pre-examinations. On the contrary, pre-examination appointments made available during nights and weekends had a negative correlation to the amount of pre-examinations meaning that connection could not be found to the growth in pre-examinations.</p> <p>Previous studies have demonstrated the importance of the time spent to customer acquisition and this study confirms those findings. The company will pay attention to this matter also in the future because the results of the study suggest that without the time allocated to customer acquisition achieving growth will be more difficult.</p>	
Keywords	specialist, customer acquisition, optician, expertise, customer relationship management, customer relationship marketing,

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaslähtöisyys asiantuntijan myyntityössä	2
2.1	Asiantuntijuus	2
2.1.1	Optikko asiantuntijana	4
2.1.2	Asiantuntija myyjänä	5
2.2	Asiantuntijuuden myyminen	8
2.2.1	Myyntitapahtuman vaiheet	8
2.2.2	Ostopäätökseen vaikuttavat asiat	11
2.2.3	Ostoprosessi	12
2.3	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (customer-focused business model)	13
2.3.1	Moderni, asiakaslähtöinen markkinointi	13
2.3.2	Uusasiakashankinta	16
2.4	Sisäinen markkinointi	17
3	Yritys X toimintaympäristönä	18
3.1	Toiminta ennen organisaatiomuutoksia	20
3.2	Uusi organisaatio rakentuu	21
3.3	Optikoiden työn kehittäminen	22
3.3.1	Saatavuuden varmistaminen	23
3.3.2	Myyntikoulutus	24
3.3.3	Maksuton asiantuntijan leikkausarvio	25
3.3.4	Asiakkaan taustojen kartoitus	25
3.3.5	Asiakassuhteen hoitaminen	26
3.3.6	Yhteistyöyritykset	26
3.3.7	Sosiaalinen media	27
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset	27
5	Opinnäytetyön menetelmät	28
5.1	Aineiston keruu	28
5.2	Aineiston analysointi	29
6	Tutkimustulokset	29
6.1	Asiakashankintaan resursoidun työajan yhteys esitutkimusmääriin	29
6.2	Optikkoaikojen saatavuuden yhteys asiakasmääriin	32
7	Pohdinta	34

7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	35
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	37
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	40
	Lähteet	41
	Liitteet (Vain työn tilaajan käyttöön)	

1 Johdanto

Liiketoiminta missä tahansa muodossa, tarvitsee jatkuvasti uusia asiakkaita pysyäksensä pinnalla. Tämä edellyttää yritykseltä uusasiakashankintaa tai vastaavasti uusia tuotteita, joita jo olemassa olevat asiakkaat ostavat. Tilanne on sama myös terveystalvveluja tuotavalla yksityisellä toimijalla. Eri alojen yrityksissä tehdyt selvitykset osoittavat, että useissa yrityksissä yhdeksi suurimmista haasteista uusasiakashankinnassa on siihen käytettävissä olevien resurssien niukkuus. Uusasiakashankinnan merkitys kyllä tiedostetaan, mutta siihen ei ole resursoitu työaikaa.

Opinnäytetyöni on osa kehittämistyötä, joka on aloitettu yrityksessä syksyllä 2018. Yrityksessä oli tarve kasvattaa asiakasmääriä ja lisätä asiantuntijoina työskentelevien optikoiden asiakaslähtöisyyttä myynnin kasvattamiseksi. Kehittämistyö käynnistyi ongelmien syiden selvittelyllä ja ongelman ratkaisuksi käyttöön otetut uudet toimintatavat jalkautettiin yrityksen optikoiden käyttöön tammikuusta 2019 alkaen.

Kehittämistyön myötä lisättiin asiantuntijaresursseja uusasiakashankintaan ja heille järjestettiin myynnillistä koulutusta. Koulutuksessa hyödynnettiin fasilitointia, jossa tavoitteena oli aktivoida osallistujat ja auttaa heidät näkemään ongelmat mahdollisuuksina. Fasilitoinnissa oleellista on luoda tilanteen vaatimat oikeanlaiset puitteet, jotta osallistujat saadaan antamaan tilaisuudelle toivottu panos. Ideointi ja konkreettisten, käyttöön asti johtavien suunnitelmien teko on fasilitoinnin päämäärä. (Kantojärvi 2012: 21, 37.) Myyntikoulutuksessa painopisteenä oli asiakkuuksien hallinta, joka perustuu asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Asiakaslähtöisyyden tarkoitus on palvella asiakasta laadukkaasti ja kokonaisvaltaisesti, jolloin asiakasta ei menetettäisi kilpailevalle yritykselle.

Opinnäytetyöni tarkoitus on arvioida käyttöön otettujen, uusien toimintatapojen yhteyttä esitutkimusmääriin vertaamalla lukuja edellisen vuoden määriin. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa uusien käytäntöjen riittävydestä, jota arvioin yrityksen tavoitteiden pohjalta. Tämä antaa yritykselle tutkittua tietoa muutosten yhteydestä asiakasmääriin, minkä pohjalta optikoiden toimintaa voidaan jatkossakin kehittää.

2 Asiakslähtöisyys asiantuntijan myyntityössä

Tässä opinnäytetyössä käsittelen optikoiden työnkuvaa asiantuntijatyönä asiantuntijaorganisaatiossa. Optikoiden työ kohdeyrityksessä myydään kuluttaja-asiakkaalle asiantuntijapalveluna, jonka kuluttaja-asiakas vastaavasti ostaa asiantuntijapalvelun tuotteena. Tuote tarkoittaa tässä opinnäytetyössä silmäkirurgista leikkaustoimenpidettä, joka voi siis olla laser-, linssi- tai kaihileikkaus. Siksi opinnäytetyössä puhutaan sekä tuotteesta että palvelusta sekä niiden myymisestä ja ostamisesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä, kappaleessa 2, keskityn lähdekirjallisuuteen perustuvaan tietoon asiantuntijapalveluiden myymisestä yleisesti, sen ostamiseen vaikuttavista asioista sekä asiakslähtöiseen palveluun. Nämä ovat keskeisiä asioita, jotka asiantuntijamyynnin tulee työssään hallita. Kappaleessa 3 kuvaan kyseisen yrityksen lähtökohtia ja toimintaympäristöä. Tiedonhakuja varten hain tietoa asiakashankinnasta sekä asiantuntijuuden myymisestä sosiaali- ja terveysalalla. Hakusanoina asiantuntij*, asiakashankin*, asiantuntijapalv*, "sosiaali- ja terveysala" sekä "customer acquisition", "social- and health care". Haut tein Melindasta, Finnasta sekä Google Scholarista.

Liiketalouteen liittyviä tutkimuksia ja teoksia sekä asiantuntijatyöstä että uusasiakashankinnasta on hyvin saatavilla, joten lähdemateriaalini koostuu pitkälti niistä. Tietoa on sovellettu asiantuntijuuteen ja asiakashankintaan sosiaali- ja terveysalalla. Osa lähteistä oli melko vanhoja, mutta perehtyessäni useihin teoksiin, havaitsin kuitenkin, että asiassältö oli hyvin samankaltaista lähteen iästä riippumatta. Keskeisimpinä käsitteinä teoriaosuudessa käsittelen asiantuntijuutta ja asiakslähtöisyyttä.

2.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijat myyvät etupäässä vaikuttavuutta, joka ansaitaan korkeatasoisella osaamisella. Asiantuntijatyö on asiantuntijaorganisaation tärkein myyntityö, joka syntyy asiantuntijan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Asiantuntijaorganisaatiolle tärkeää on markkinointi ja myynti, joiden avulla tavoitellaan toiminnan rahoitusta. Markkinointi ja asiantuntijapalveluiden kehittäminen vaati ensisijaisesti resursseja sekä jatkuvia asiakassuhteita. (Karhu – Salo-Lee – Sipilä – Selänne – Söderlund – Uimonen – Yli-Kokko 2005: 14-15, 19.)

Asiantuntijuus kehittyy noviisista ekspertiksi. Aloittelijan eli noviisin toimintaa kuvaa suunnitelman ja sääntöjen kaavamainen noudattaminen. Kehittyneestä aloittelijasta voidaan puhua silloin, kun henkilölle on kertynyt jo kokemusta erilaisista tilanteista ja toimintaa ohjaa silloin enemmänkin kehittyneemmät säännöt tai periaatteet. Kehittynyt aloittelija tunnistaa vaihtelevissa tilanteissa yhdenmukaisuutta. Pätevä henkilö on kerryttänyt jo paljon kokemusta erilaisista tilanteista. Hän pystyy priorisoimaan sekä hallitsee tiedot ja kokemukset päätöksenteon tukemiseksi. Usein vastuuntunto ja tunneperäinen sitoutuminen lisääntyvät pätevällä henkilöllä. Taitaja ratkaisee ongelmat nopeasti ja joustavasti perustaen uudesta tilanteesta ja aikaisemmista tiedoistaan analyysin ratkaisuksi. Toiminta on lähes vaistomaista eikä ratkaisut vaadi enää suuria ponnisteluja. Ekspertin erottaa aloittelijasta se, että hän osaa keskittyä olennaiseen ja toiminnan kannalta merkitseviin asioihin jättäen epäoleellisen huomiotta. Ekspertti näkee asiat laajemmasta ja monipuolisemmasta perspektiivistä sekä käyttää syvällistä arviointikykyä. Tämä taso edellyttää pitkää harjoitusta, johon tarvitaan käytännön kokemusta. Huippuasiantuntija käyttää luontevasti hiljaista tietoaan, intuitiota, ymmärrystä sekä taiteellisuutta ongelman ratkaisussa. (Vahvaselkä 2004: 36-37.)

Sipilä (1996b: 147) esittää asiantuntijuuteen kasvamismalleja urakehitysmallina, joka sisältää viisi tasoa. Harjoittelijaksi kutsutaan henkilöä, joka vasta hakee kiinnostuksen kohteita ja suuntautumismahdollisuuksia eikä vielä tarkkaan tiedä, mitä haluaa. Koulutuksen kautta hänellä on jo perusvalmiuksia työskentelyyn, mutta työkokemusta suhteellisen vähän. Nuorempi asiantuntija on jo valinnut suunnan kiinnostuksensa perusteella ja hankkinut siihen koulutuksen ja kokemusta. Kasvua tapahtuu työn kautta kollegoiden ja kokeneempien asiantuntijoiden avustuksella, jonka myötä saavutetaan seuraava askel. Asiantuntija toimii jo itsenäisesti hoitaen omaa vastuualuettaan. Senior-asiantuntija toimii nuorempien asiantuntijoiden tutorina ja on yrityksessä jo arvostettu tekijä. Yrityksen ulkopuolista arvostusta saava erikoisasiantuntija esiintyy julkisuudessa antaen lausuntoja ja kirjoittaen artikkeleita. Hän toimii nuoremmille mentorina niin omassa, kuin muissakin organisaatioissa. (Sipilä 1996b: 147; Vahvaselkä 2004: 40.)

Irma Vahvaselkä kuvailee teoksessa ”Asiantuntijan myyntitaito” (2004) asiantuntijaa henkilönä, jolla on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella oman alansa tehtävistä muita parempi tietopääoma ja tehtävätietämys sekä ongelmanratkaisutaito. Koulutuksena on usein korkeakoulutasoinen peruskoulutus sekä ammatin vaatima tutkinto.

Asiantuntijalla on syvälinen tuntemus alasta käytännössä, jota vaaditaan ongelmatilanteiden analysoimisessa, johtopäätöksiä tekemisessä sekä ratkaisuehdotusten laatimisessa. (Vahvaselkä 2004: 33, 40.)

Asiantuntija osaa soveltaa omaa teoreettista tietoaan sekä toimii työssään eettisesti. Siksi asiantuntijalta edellytetään asiantuntijuuden peruspilareina eettisyyttä, riippumattomuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta. Nämä peruspilarit tähtäävät siihen, että asiakas on valmis maksamaan palvelusta, tulemaan asiakkaaksi uudelleen sekä tuomaan myös muita kiinnostuneita asiakkaita. (Karhu ym. 2005: 16, 19; Vahvaselkä 2004: 40-41; Lehtinen – Niinimäki 2005: 11; Sipilä 1996a: 28-29; Grönroos 2009: 81.)

Asiantuntijatyö on usein abstraktia ja aineetonta vaikkakin tulos on varsin konkreettinen. Näin ollen palvelua on hankala esitellä ja myydä. Ostajalle asiantuntijapalvelun ostopäätös onkin jonkinlainen riski, johon liittyy suuri epävarmuus. Siksi myös henkilökemialla ostajan ja asiantuntijan välillä on suuri merkitys. Asiakkaan oma osaaminen ei useinkaan ole riittävä asiantuntijapalveluita ostaessa, joten asiantuntija on eettisesti vastuussa asiastaan. Tämän vuoksi molemminpuolinen luottamus on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksen synnyttäminen on hidasta ja kallista, mutta usein luottamuksen ansaitsemisella saadaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämän vuoksi eettisyys voidaan nähdä myös kaupallisuutena. (Karhu ym. 2005: 16, 19; Vahvaselkä 2004: 40; Lehtinen ym. 2005: 11; Sipilä 1996a: 28-29; Grönroos 2009: 81.) Asiantuntija tyypillisesti haluaa ratkaista asiakkaan ongelman, mutta se, kuinka yritys tekee ongelmanratkaisulla rahaa, on asiantuntijoille vieraampaa (Sipilä 1996a: 57).

Asiantuntijapalveluille on tyypillistä, että kasvua tavoitellaan nykyisen asiakaskunnan läheisyydestä tai nykyisen osaamisalueen ympäriltä. Palvelutuotteen tulee olla sen mukainen, että se kiinnostaa maksuhalukasta kuluttajaa siellä, missä tuotteella on vahvat markkinat. (Sipilä 1996a: 57.)

2.1.1 Optikko asiantuntijana

Optikot ovat oman alansa asiantuntijoita, eivätkä välttämättä miellä itseään myyjiksi. Asiantuntijana toimiminen on kuitenkin oman asiantuntemuksensa myymistä. Karhun ym. (2005: 19) mukaan asiantuntijat eivät useinkaan hakeudu alalleen myydäkseen jotakin, vaan enemmänkin kiinnostavan työn vetäminä. Myös Vahvaselkä (2004) kuvaa asiantuntijoiden yleistä asennetta myyntityöhön seuraavasti:

”Myyntityö on minusta myynti-ihmisten työtä. Haluan tehdä vain sitä työtä, johon olen saanut hyvän koulutuksen. Markkinointi on minusta jotenkin vastenmielistä. En halua tyrkyttää itseäni. Myyjäksi synnyttään, enkä ole mitenkään myyjätyyppiä. Markkinointi ja myynti ovat vain siihen kouliintuneiden ja vihkiytyneiden ihmisten kikkailua ja konstailua.” Irma Vahvaselkä (2004: 8.)

Näönhuollon ammattihenkilönä toimiva optikko on velvoitettu toimimaan terveydenhuollon lakien, asetusten ja terveydenhuollon alalle määritettyjen yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti. Optikolla on velvollisuus jokaisen näöntutkimuksen yhteydessä huolehtia asiakkaan silmien terveydentilan kartoituksesta oman kokemuksensa ja koulutuksensa pohjalta. (Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994 16§). Laki potilaan asemasta ja oikeuksista, velvoittaa optikon kertomaan tutkittavalleen tekemänsä havainnot tai johtopäätökset sekä ohjaamaan tarvittaessa jatkotutkimuksiin silmälääkärille. (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992).

Optometrian Eettisen Neuvoston määrittelemään hyvään näöntutkimuskäytäntöön (NÄE Ry) kuuluu anamneesi eli asiakkaan esitietojen selvitys. Hyvään anamneesiin kuuluu näöntutkimukseen hakeutumisen syiden kartoitus, käytössä olevien silmälasien sekä mahdollisten piilolinssien tiedot ja niiden käytössä ilmenevät ongelmat. On tärkeää selvittää myös asiakkaan näkötarpeet, kuten työnkuva ja harrastukset sekä asiakkaan perussairaudet, lääkitykset, allergiat ja mahdolliset sukurasitteet silmäsairauksiin. Nämä tiedot tulee kirjata potilastietojärjestelmään.

Näöntutkimukseen kuuluu näöntarkkuuksien mittaaminen, silmien taittovirheiden selvittäminen, yhteisnäön toimivuuden tutkiminen sekä objektiivinen että subjektiivinen näöntutkimus. Objektiivisella tutkimisella optikko itse tai jonkin laitteen tai apuvälineen avulla saa tietoa asiakkaan silmien toiminnasta tai silmien valontaittovyvystä. Subjektiivista näköä tutkitaan erilaisin näkötestein, jossa asiakas itse vaikuttaa tulokseen. Oleellista on myös selvittää asiakkaan paras mahdollinen näöntarkkuus. Silmien yhteistoiminta eli mahdolliset piilevät ja ilmeiset karsastukset tai muut poikkeavuudet tutkitaan myös näöntutkimuksessa. Tarvittaessa tutkitaan lähinäkö, mikäli asiakas on yli 40-vuotias.

2.1.2 Asiantuntija myyjänä

Asiantuntijaorganisaatiossa myydään asiantuntijoiden osaamista (Vahvaselkä 2004: 15). Myyntityötä tarvitaan myyntiprosessin kaikissa vaiheissa, aina suhteen muodosta-

misesta suhteen ylläpitoon sekä sen kehittämiseen. Myyntityötä tarvitaan myös ostopäätöksen syntymiseen. Myyjän tehtävänä on yrityksen edustaminen ja asiakkaista huolehtiminen. (Kairisto- Mertanen 2003: 14.) Asiantuntija tarvitsee vahvan myyntitaidon pystyäkseen myymään juuri asiakkaan tarvitseman palvelun. Asiakas ostaa ikään kuin diagnoosin tai selvityksen siitä, mitä hän tarvitsee. Tämä vaatii asiantuntijalta perehtymistä asiakkaan ongelmaan sekä erilaisia tutkimuksia ongelman selvittämiseksi. Näitä asiakas ei pysty itse tekemään, joten hän ei myöskään pysty tilaamaan täsmällistä tuotetta itsenäisesti. Asiantuntijapalvelun myymisen tekee vaativaksi se, että asiantuntijalla ja asiakkaalla on asiasta hyvin erilainen osaaminen ja ymmärrys. Tämän vuoksi asiakas ei näissä tilanteissa ole aina oikeassa. (Sipilä 1996a: 27-28.)

”Tavallinen asiantuntija” voi menestyä myyntityössä paremmin, kun ns. ”myyjätyyppi”. Tärkeintä tämän onnistumisen kannalta on asiantuntijaorganisaation sekä sen johdon ymmärrys markkinoinnin ja myyntityön merkityksestä sekä siihen järjestetyistä parhaista mahdollisista työskentelymahdollisuuksista. Myyjänä menestyminen vaatii korkeaa motivaatiota, joka muodostuu ahkeruudesta ja sitkeydestä sekä palavasta halusta. Motivaatioon voidaan vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella. Tutkimusten mukaan motivaatio rakentuu muun muassa työn sisällöstä ja siihen vaikuttamisen mahdollisuudesta, palautteesta, palkitsemisesta, työn arvostamisesta sekä etenemis- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamisesta. (Vahvaselkä 2004: 16.)

Asiantuntijapalveluiden myynnissä menestyvän myyjän osaamisalueet voidaan jakaa neljään erilliseen osaan: (Vahvaselkä 2004: 17).

- 1) Aito asiakaslähtöisyys, joka näkyy asiakaslähtöisenä ajatteluna kaikessa toiminnassa

Asiakaslähtöisen asiantuntijaorganisaation perusedellytys on tarkastella toimintaa ja prosesseja asiakasnäkökulmasta. Tarkoituksena on saada kohtaamaan keskenään yrityksen osaaminen ja asiakkaan tarpeet. Myyntityössä asiakaslähtöisyys tarkoittaa vastuuta asiakkaasta, aitoa kiinnostusta asiakkaan tarpeista, valmiutta reagoida asiakkaan toiveisiin ja tarvittaessa huomioida ne omassa palvelujen tarjonnassa sekä toimintatapojen kehittämisessä. Asiakasstrategian ja segmentoinnin perusteella valitaan yrityksen tavoittelemat asiakasryhmät, joille luodaan tuotevalikoima ja palvellaan näissä valituissa tuotteissa mahdollisimman kilpailukykyisesti. (Vahvaselkä 2004: 17-18.)

Asiakaslähtöisyys on myös asiakassuhteen kehittämistä kertaluonteisesta palvelusta kanta-asiakkuuteen sekä jopa kumppanuuteen ja suosittelija-asiakkuuteen. Kumppanuudessa pyrkimyksenä on molempien tahojen tiedon, osaamisen ja tietopääoman jakaminen keskenään. (Vahvaselkä 2004: 18.)

2) Alan ja tuotteen asiantuntemus eli tekninen osaaminen

Asiantuntijuuden peruspilareina nähdään eettisyys, riippumattomuus ja luottamus (Karhu ym. 2005: 16). Luottamuksen saavuttaminen edellyttää myyjän vakuuttavuutta sekä asiansa osaamista. Tiedollinen osaaminen on koulutuksen ja kokemuksen myötä karttunutta tietopääomaa. Työssään asiantuntijan tulee tuntea oman alansa markkina- ja kilpailutilanne, kilpailijoiden tuotteet sekä alalla tapahtuvat muutokset. Myyjän tulee osata toimia proaktiivisesti, eli reagoida muutoksiin nopeasti ja ennakkoiden. Hänen tulee myös olla perehtynyt yrityksen asiakkuusstrategiaan. (Vahvaselkä 2004: 19.)

3) Tuloksellinen toiminta neuvotteluissa eli myyntiosaaminen

Asiantuntijamyynnin tulee asiantuntemuksen lisäksi olla myös tulorientoitunut (Viitala – Jylhä 2014: 86). Myyntityön ja asiakaspalvelun tavoitteena on sellainen myyntitulos, jossa asiakas on tyytyväinen ja yrityksen tuotto pitkällä aikavälillä mahdollisimman hyvä (Vahvaselkä 2004: 139). Tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa mm. sillä, että asiakkaalle luvataan vain se, mitä osataan. Tällä keinolla ylitetään helposti asiakkaan odotukset ja varmistutaan hyvästä asiakaskokemuksesta. Määrätietoisella ja tavoitteellisella työllä pyritään luomaan pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkuuksia. Nämä edellyttävät hyviä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, jotka johtavat positiiviseen lopputulokseen. (Vahvaselkä 2004: 19-20.)

4) Vuorovaikutustaidot ja rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen eli sosiaaliset taidot

Edellä mainitut myynnilliset osaamisalueet vaativat sosiaalisesti lahjakasta henkilöä. Asiakas odottaa empaattista, ymmärtävää sekä asiantuntevaa vuorovaikutusta asiantuntijaltaan. Vuorovaikutteinen myyjä onnistuu ohjaamaan neuvottelun toivottuun suuntaan ansaittuaan asiakkaan luottamuksen. Vuorovaikutus nähdään myös tunneasiana ja siitä puhutaan myös henkilökemiana. Hyvät henkilösuhteet ja kontaktit ovat niin kutsutun

sosiaalisen pääoman (eli sosiaalisten verkostojen) rinnalla liiketoimintaa edistäviä voimavaroja. Nämä vaikuttavat positiivisesti uusiin liikesuhteisiin, tuloksellisuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. (Vahvaselkä 2004: 21-23.)

2.2 Asiantuntijuuden myyminen

Kun tavoitellaan asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan ja halutaan saada myytyä tuote, myyjän on tärkeää tuntea ja ymmärtää ostokäyttäytymiseen ja ostamiseen vaikuttavien tekijöiden sekä luotettavuuden rakentamisen merkitys. Ostamiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään ensimmäisenä tekijänä myyjä itse ja toisena tekijänä yritys, joka myyjän tulee myös osata myydä. Ostopäätöksen tekeminen on monimutkainen prosessi, ja se vaihtelee riippuen tuotteesta ja tilanteesta. Siksi myyjän tulisi osata ehdottaa asiakkaalle ratkaisua tai kauppaa asiakkaan ongelman ”poistamiseksi” sekä asiakkaan saamaksi hyödyksi. (Viitala ym. 2014: 80; Vahvaselkä 2004: 139-141.)

2.2.1 Myyntitapahtuman vaiheet

Myyntitapahtuma alkaa suunnittelu- ja valmisteluvaiheella, jossa tarkoituksena on hankkia perustietoja asiakkaasta sekä valmistella saatujen tietojen pohjalta myyntineuvottelua (Vahvaselkä 2004: 142). Myyjän on tärkeää valmistautua jokaiseen kontaktiin perehtymällä asiakkaan toimintaympäristöön perusteellisesti voidakseen palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Asiakas on helpompi saada kiinnostumaan, kun myyjä osoittaa, että on perehtynyt asiakkaaseen jo etukäteen. Näin saadaan palvelusta myös yksilöllisempää, eikä vaan toisteta samaa asiaa jokaiselle asiakkaalle. (Balac 2009: 112; Viitala ym. 2014: 76.)

Suunnittelu- ja valmisteluvaihetta seuraa yhteydenotto asiakkaaseen ja mahdollisen neuvotteluajan varaaminen. Varsinainen myyntineuvottelu pitää sisällään erilaisia vaihteita. Se alkaa ensivaikutelman luomisella, joten se miten myyjä asiakkaan silmissä käyttäytyy ja elehtii, vaikuttaa siihen, miten myyjä myy itsensä ja ansaitsee asiakkaan luottamuksen. Myyjä pyrkii herättämään luottamusta itsensä lisäksi myös yritykseen sekä mielenkiinnon myytävään tuotteeseen. Tämä vaatii yrityksen hyvää tuntemista sekä prosessien hallintaa. Referenssien käyttö on suositeltavaa, kun halutaan saada asiakas luottamaan yritykseen. Luottamuksella asiakas vakuuttuu myyjän asiantuntijuudesta, joka auttaa asiakkaan ongelman ratkaisussa. Rehellisyyttä osoitetaan aitona kiin-

nostuksena asiakkaan ongelman ratkomiseen. Mitä suurempi ostos on riskiltään ja rahalliselta arvoltaan, sitä suurempi merkitys on luottamuksella. Tämän takia asiantuntijaorganisaatioissa myyntityö ei ole pelkkää asiakaskäyntien lukumäärän kartuttamista ja liukuhina-työskentelyä. (Vahvaselkä 2004: 139-141; Balac 2009: 112; Viitala ym. 2014: 76.)

Tarvekartoituksen avulla saadaan kuva asiakkaan tarpeesta ja tilanteesta. Asiakaslähtöinen tapa on aktiivinen kuuntelu ja kyky nähdä asiat asiakkaan ongelman kannalta. Neil Rackhamin toimesta on kehitetty myyntitilanteeseen SPIN-menetelmä (situation, problem, implication, need-payoff), joka korostaa ajatusta ”puhu vähemmän, kuuntele enemmän”. Myyjä pyrkii kartoittamaan ostajan nykytilanteen *tilanteeseen liittyvillä kysymyksillä*. Hän tarkentaa nykytilanteeseen vaikuttavien ongelmien kartoittamiseksi *ongelmia käsittelevillä kysymyksillä*. *Seurauksia koskevat kysymykset* selvittävät ongelmien seurauksia ja vaikutuksia ja *lopputulokseen paneutuvat kysymykset* tukevat ehdotetun ratkaisun arvoa ja hyödyllisyyttä. (Kotler 1999: 167-168, Vahvaselkä 204: 158.)

Tarvekartoituksen jälkeen myyjä vastaa myy tuotettaan (Vahvaselkä 2004: 139-141). Myyntitilanteessa voidaan käyttää erilaisia vakiintuneita myyntitekniikoita. Näistä AIDA-mallissa (attention, interest, desire, action) aloite on myyjän käsissä eli myyjä kiinnittää asiakkaan huomion tuotteeseen perustelemalla saavutettavia hyötyjä. (Vahvaselkä 2004: 139-141; Balac 2009: 112; Viitala ym. 2014: 76.) Asiantuntijapalveluissa työn lopputulos ei ole varsinaisen tuote, vaan asiakkaalle kuvataan tavoiteltavaa hyötyä, eikä pelkästään sitä, mitä heidän tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat tai mitä yritys tekee. Asiakkaan saama hyöty syntyy asiantuntijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan asiakkaan osallistuminen mm. omia tietojaan luovuttamalla. (Viitala ym. 2014: 75. 93-94; Sipilä 1996a: 30, 62.)

Tuote-esittely ja argumentointi ovat myyntineuvottelussa vaihe, jossa myyjä kertoo tuotteen eduista ja hyödyistä. Asiakkaan saama hyöty muodostaa ikään kuin asiantuntijatuotteen ytimen, jota tulisi vahvasti korostaa myös markkinoinnissa. Asiakkaalle ei tuota arvoa pelkkä tuotteen ominaisuus vaan ominaisuuden tuottama hyöty. Tuote pyritään mahdollisuuksien mukaan havainnollistamaan esittelemällä se mahdollisimman konkreettisenä asiakkaalle, jolloin tärkeää on kerätä näkyviä todisteita tukemaan asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Nykyisten asiakkaiden esittely nähdään tehokkaana konkretisoinnin keinona. (Bergström – Leppänen 2007: 222-232; Sipilä 1996a: 86-87; Vahvaselkä 2004: 139-141.)

Myyjän tulee miettiä argumentit, joita voi myyntitilanteessa käyttää. Argumentit voivat olla joko loogisia, tosiasioihin perustuvia (kuten tehokas, nopea, kannattava) tai tunteisiin vetoavia ja eettisiä argumentteja (kuten kierrätys, energian säästö tms. Argumentoinnissa on hyvä käyttää sekä järkeen että tunteeseen vetoavia argumentteja, koska ihminen ostaa tunteella, mutta perustelee oston järjellä. (Vahvaselkä 2004: 139-141; Sipilä 1996a: 86-87.)

Apuna voi käyttää OEH-argumentointitekniikkaa (ominaisuus-etu-hyöty), jossa myyjä laatii tarjottavien tuotteiden ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä muistilistan. Ominaisuudet kuvaavat tuotteen ominaispiirteitä, kuten mistä ja miten ne on tehty. Etuina myyjän tulisi kuvata tuotteen ominaisuuksien antamat edut eli mitä tuote antaa. (esim. jokin raaka-aine tekee tuotteesta kevyemmän). Hyötyinä myyjä kuvaa mitä edut merkitsevät. Eli miten itse tuote, sen ominaisuudet ja edut vastaavat asiakkaan tarvetta ja ennen kaikkea mitä hyötyä tuotteesta on asiakkaalle. Hyötyjen korostaminen on ratkaisevassa asemassa, koska asiakas haluaa ostaa kokonaisvaltaisesti hyötyjä. (Vahvaselkä 2004: 139-141; Sipilä 1996a: 86-87.)

Hintaa esitellään vasta mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa ja hintaneuvottelut voidaan suuremmissa hankkeissa käydä erikseen. Hintaneuvottelussa ja vastaväitteiden käsittelyssä hinta ilmaistaan täsmällisesti ja vastaväitteisiin tai kysymyksiin vastataan aina. Hintaa käsiteltäessä tulisi pyrkiä konkretisoimaan asiakkaan saamaa hyötyä kuvailemalla sitä mahdollisimman houkuttelevasti sekä luvaten tyydyttävä lopputulos. Tarjous tulee esittää siten, että asiakas tietää mitä hintaan sisältyy ja tarvittaessa jakamaan hintaa osiin (esim. €/kpl). Myyjän tulee tarjota myös mahdollisia maksujärjestelmiä. Hinnasta ei tule käydä kauppaa, koska liian helppo alennuksen myöntäminen vähentää myyjän luottamusta. Alennusten sijaan tulee korostaa asiakkaan saamaa hyötyä ja siitä koituvaa arvoa. (Vahvaselkä 2004: 140-141; Bergström ym. 2007: 222-232.)

Myyjä johdattelee myyntineuvottelua edeten kaupantekohetkeen. Sen sujuvuus kaikin puolin on ratkaisevassa asemassa asiakassuhteen vahvistamiselle. Haasteena kaupan toteutumiseksi on ostoajankohta, joka voi olla asiakkaalle eri kuin mitä myyjä on kuvitellut. Myyjän tulee tässäkin kuitenkin ajatella asia asiakkaan näkökulmasta. Tärkeänä tehtävänä on tunnistaa heikkoja signaaleja ja rohkaista oikealla tavalla kaupan päätökseen korostaen asiakkaan tarvetta. Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan ensimmäisiä merkkejä asiakkaiden muuttuneessa käytöksessä. Näitä voi havainnoida aina asiakaskontaktissa

esim. haastatteleamalla, tarkkailemalla käytöstä ja ratkomalla yhdessä asiakkaan ongelmaa. (Vahvaselkä 2004: 140-141; Sipilä 1996a: 86-87; Viitala ym. 2014: 86.)

Viimeinen vaihe eli jälkihoito/jälkimarkkinointi on asiantuntijayrityksen tärkeä vaihe. Välittömästi kaupan päätteeksi jälkihoitoon kuuluu kaupasta kiittäminen ja asiakkaan ostopäätöksen arvostaminen. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on välittömän ja välillisen lisämyynnin aikaansaaminen sekä lupauksen lunastaminen. (Bergström ym. 2007: 222-232; Vahvaselkä 2004: 19-20, 142.)

2.2.2 Ostopäätökseen vaikuttavat asiat

Markkinoinnissa yleisesti ja asiantuntijapalveluiden myynnissä erityisesti korostuu se, että asiat myydään tunteilla. Asiakkaalle tärkeät tunteet halutaan liittää tunne tasolla tuotteeseen, merkkiin tai brändiin, jolloin se vaikuttaa ostopäätökseen. Asiakas kuitenkin perustelee oston itselleen järkipäätöksellä, jonka vuoksi tuotteen myyntiin tarvitaan tuotteen konkreettisen hyödyn esille tuominen. (Sipilä 1996a: 95.)

Viestien herättämillä tunteilla on erityisen suuri merkitys myös ihmisten ostopäätökseen. Viestit, jotka aiheuttavat mielihyvää tai mielihäviötä havaitaan parhaiten Halutaan ostaa jotakin, joka liittyy johonkin tunnetilaan ja mielialaan sekä miellyttää aisteja. Tunteet lisäävät sitoutumista ja asiakasuskollisuutta, jota yritykset hyödyntävät pyrkimällä saamaan asiakkaat samaistumaan mm. omiin arvoihinsa ja tarinoihinsa. Tunteet saavat ihmisen *toimimaan* ja järki tekemään *päätelmiä*. Asiakkaan toiminta on siis suurelta osin tunnelähtöistä. Myönteinen asiakaskokemus näkyy asiakastyytyväisyydessä, joka puolestaan saa asiakkaan sitoutumaan ja lujittaa asiakassuhdetta. Sitoutunut asiakas ei lähde kilpailijalle ja kertoo hyvästä kokemuksestaan myös muille. Asiakastyytyväisyys on asiakasarvon tärkein kriteeri, koska se on tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen sekä hinta- laatu - suhteeseen. (Viitala ym. 2014: 79, 93-94; Mäntyneva 2000: 37.)

Ihmistä ohjaavat myös erilaiset motiivit ja tarpeet (Viitala ym. 2014: 79). Tarve saa ihmisen aktivoitumaan pyrkiessään eroon ”puutetilasta” ja ihminen saa ostomotiivin eli syyn ostaa (Bergström ym. 2007: 55). Motiiveista eniten ohjaavat turvallisuusmotiivi, sosiaalinen motiivi, suorittamis-/hallitsemismotiivi sekä keksimisen/ löytämisen motiivi (Viitala ym. 2014: 79). Motiivit ovat syitä tekoihin (Bergström ym. 2007: 55). Maslow (1943) on

tutkimuksessaan kehittänyt tarvehierarkia- pyramidin, johon hän on jaotellut ihmisen perustarpeet. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset, eli elämisen kannalta välttämättömimmät tarpeet. Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarpeet. Kolmas taso kuvaa sosiaalisuuden ja hyväksymisen tarpeita. Neljännellä tasolla on pätemisen, vallan, statuksen ja arvostuksen tarpeet. Pyramidin kärjen muodostaa itsensä kehittämisen ja ulkonäköön liittyvät tarpeet. Tutkimus ositti, että ihminen siirtyy tavoittelemaan aina seuraavaa tasoa tyydytettyään edellisen tason tarpeet. (Viitala ym.2014: 79, Bergström ym. 2007: 54-55.)

Tulevaisuudentutkijat kartoittavat jatkuvasti kulutuksessa tapahtuvia suuntauksia ja elämäntyyliä erilaisin menetelmin. Tämänhetkisisissä trendeissä korostuu elämänlaatuun panostaminen, turvallisuushakuisuus sekä samanhenkisten ihmisten läheisyyteen haikautuminen. Kuluttajat arvostavat pientä ylellisyyttä ja yksilöllisyyttä, mutta halutaan myös tehdä jotakin maailman paremman tulevaisuuden eteen. (Viitala ym. 2014: 82.)

2.2.3 Ostoprosessi

Ostoprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa ihminen tunnistaa tarpeen tai ongelman (Viitala ym. 2014: 80). Tarve saa ihmisen aktivoitumaan pyrkiessään eroon ”puutetilasta” ja ihminen saa ostomotiivin eli syyn ostaa (Bergström ym. 2007: 55). Toisessa vaiheessa haetaan tietoa tukemaan valintapäätöstä. Kolmannessa vaiheessa vertaillaan vaihtoehtoja. Neljäs vaihe tapahtuu, kun ostoaike muuttuu ostopäätökseksi ja viides vaihe on oston jälkeistä käyttäytymistä. Käytännössä siis ostoärsyke herättää ihmisessä tarpeen, johon hän alkaa etsimään tietoa vaihtoehtoista. Vertailtavana on usein muutama vaihtoehto, joita vertaillaan omien kriteerien ja reunaehtojen mukaan. (Viitala ym. 2014: 80.)



Kuvio 1. Ostoprosessi

Ostotilanne voi olla säännöllisesti toistuva rutiiniosto, johon ei käytetä paljoa aikaa. Rutiiniostoissa suositaan usein tuttuja tuotteita ja ostos perustuu merkkiuskollisuuteen. Ostotilanne voi olla myös jonkin verran harkittu ostos, jossa ostoksen suorittamiseen käytetään enemmän aikaa, rahaa ja vaivaa. Kalliimmat ostokset ovat niin sanottuja harkintaostoksia, joissa kuluttaja käy läpi koko ostoprosessin aina tiedon hankinnasta oston jälkeiseen käyttäytymiseen asti. Tällöin kuluttaja arvioi tyytyväisyyttään ostokseen, jolla on vaikutusta hänen tulevaan ostokäyttäytymiseen. (Viitala ym. 2014: 80-81.)

2.3 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (customer-focused business model)

Asiakaslähtöinen ajattelu perustuu kokonaisvaltaiseen näkemykseen, joka näkyy ja toimii yrityksen kaikessa toiminnassa tuotekehityksestä markkinointiin ja palveluun. Asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohta on se, että yritys pystyy sopeutumaan kysynnän eli asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen keskeisenä asiana on määritellä tavoiteltava kohderyhmä eli segmentoida ja lähteä liikkeelle ko. kohderyhmän tarpeista, arvoista ja haluista sekä kehittää niitä vastaavat tuotteet tai palvelut. (Vahvaselkä 2004: 18, 71-73.) Minkään yrityksen ei ole järkevää tavoitella tuotteensa myymistä kaikille asiakkaille vaan jonkin osaamisalueen palvelut ovat tehokkaampaa ja kannattavampaa hankkia kumppanilta. Menestyminen edellyttää, että kysyntä ja tarjonta kohtaavat onnistuneen viestinnän ja markkinoinnin avulla. (Viitala ym. 2014: 91; Bergström ym. 2007: 253.) Pääperiaatteena asiakaslähtöisyydessä on, että kaikki perustuu asiakkaan tarpeeseen ja toiveisiin. Asiakasta halutaan kuunnella ja ymmärtää paremmin. (Vahvaselkä 2004: 71; Balac 2009: 11.) Jokainen asiakas arvioi yritystä ja sen tuotteita tai palveluita omilla kriteereillään ja omien kokemustensa pohjalta (Viitala ym. 2014: 87).

2.3.1 Moderni, asiakaslähtöinen markkinointi

Markkinointi on muuttunut *taktisesta, tuotelähtöisestä ajattelutavasta, asiakaslähtöiseksi eli strategiseksi* markkinoinniksi, johon asiakashallinta kuuluu vahvasti. Tätä kutsutaan myös moderniksi markkinoinniksi, jossa fokus on siirretty tuotteesta asiakkaaseen kysynnän kasvattamiseksi. (Balac 2009: 10, Kotler 2011: 42-43.) Strategiseen markkinointiin liittyvä asiakashallinta käsitteenä (CRM = customer relationship management) pitää sisällään sekä asiakaslähtöisen ajattelun ja markkinanäkökulman että siihen liittyvän

asiakastietojärjestelmän. Asiakashallinnassa korostuu asiakkaiden ja markkinoiden parempi tunteminen, jonka avulla kehitetään kokonaisvaltainen palvelujen tarjonta asiakas-hyöty huomioiden. (Vahvaselkä 2004: 69, 94.)

Tuotelähtöisen, taktisen markkinoinnin perustana oli tuoteidea, jonka pohjalta valmistettiin tuotteita. Tuotteet tuli saada myydyksi, joten tarvittiin yrityksiä, jotka tuotteita myivät. Jotta saatiin aikaiseksi kasvua, tarvittiin lisää ostajia, jonka vuoksi rakentui jakelukanavia. Yritysten määrän kasvu kiristi kilpailua, joka vaati ymmärrystä ostajien merkityksestä. Tämä alkoi lisäämään asiakaslähtöisyyttä, joka sai yritysten fokuksen siirtymään asiakkaaseen. Se, kuinka paljon samaa palvelua tai tuotetta tarjoavalla yrityksellä oli asiakkaita ja kuinka niitä hankittiin sekä kuinka heidät säilytettiin asiakkaina, alkoi herättämään yrityksissä kiinnostusta. (Viitala ym. 2014: 74-75.)

Professori Jeremy McCarthyn 1960-luvulla esittämän, edellä kuvatun teorian mukaisesti, taktiseen markkinointiin yhdistettävästä markkinointimixistä eli neljästä p:stä on siirrytty neljään c:hen, jotka paremmin vastaavat kuluttajan näkökulmaa. Neljällä p:llä tarkoitetaan product=luo tuote, price= määritä hinta, place= huolehdi saatavuudesta, promotion= edistä tunnettuutta ja neljällä c:llä customer (value)= asiakkaan saamaa arvoa, costs= asiakkaalle koituvia kustannuksia, convenience= mukavuutta, communication= viestintää. (Balac 2009: 10; Kotler 1999: 53, 129-131.)

Asiantuntijayrityksille on tyypillistä tavoitella jatkuvaan asiakassuhteeseen tähtäävää markkinointistrategiaa. Tätä kutsutaan myös asiakassuhdemarkkinoinniksi. (Sipilä 1998: 159.) Perinteisten palveluiden markkinointi tavoittelee pääasiassa uusia asiakkaita, kun asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta pitkäaikaisilla ja uskollisilla asiakkailla. Monilla aloilla asiakkaasta tulee kannattava vasta sitten, kun tämä on ollut asiakkaana jonkin aikaa. Keskeisenä ajatuksena on parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja niiden pysyvyyttä, kehittää sekä ylläpitää niitä. (Vahvaselkä 2004: 69, 72-73, 94-96; Lehtinen ym. 2005: 14; Grönroos 2009: 50.) Käytännössä tarjoamalla uusia palveluita vanhojen palveluiden lisäksi, yritykset pyrkivät saamaan uusia kasvumahdollisuuksia ja myös löytämään uusia asiakkaita. Samalla huomioidaan paremmin jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeita ja vastataan niihin sekä luodaan pitkäaikaisia asiakassuhteita (Sipilä 1998: 159-160).

Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on tieto asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Yrityksen tulee tutkia prospektien eli kohdemarkkinoille kuuluvien mahdollisten asiakkaiden määrää, ketkä ostavat ja mitä ostavat sekä selvittää minkälainen media tavoittaa tätä ryhmää. Tavoitteena on herättää näiden ihmisten huomio ja mielenkiinto sopivalla markkinointiviestinnällä sekä pohtia keinoja näiden kontaktien eli liidien hankintaan. (Viitala ym. 2014: 91; Bergström ym. 2007: 253.) Tämä usein vaatii yritykseltä jonkinlaista tilastotietoa tai kanta-asiakasohjelmaa.

Kerätyn asiakastiedon pohjalta asiakkaat ryhmitellään ja näille ryhmille suunnitellaan ja toteutetaan markkinointia. Ryhmistä yritys valitsee ne, jotka se haluaa asiakkaikseen ja näille valituille asiakasryhmille asetetaan tavoitteet ja tapa, jolla tavoite saavutetaan. Näiden jälkeen suunnitellaan vielä se, kuinka yritys hankkii uusia asiakkaita ja kuinka myyntiä kasvatetaan kannattavasti. Kaikki tämä vaatii jatkuvaa seurantaa, jolloin toimintatapoja voidaan tarvittaessa korjata. (Bergström ym. 2007: 249-251; Kotler 1999: 164-165; Mäntyneva 2000: 12, 25; Grönroos 2009: 55, 58.)

Asiakastietojärjestelmän avulla pyritään jalostamaan prospektiasiakkaista asiakkuuksia ja sen avulla voidaan helposti seurata asiakasmääriä, asiakkaiden kannattavuutta ja ostoja (Viitala ym. 2014: 74, 88, 92; Vahvaselkä 2004: 69, 94). Kehittämällä asiakassuhteita, pyritään saamaan transaktioasiakkaasta eli ns. kertaostos-asiakkaasta sopimusasiakas ja siten mahdollinen referenssiasiakas (Vahvaselkä 2004: 69, 94). Asiakashallinta vaatii markkinointimixin omaksumista, suhdemarkkinoinnin ymmärrystä sekä asiakaslähtöistä ajattelua ja toimintakulttuuria (Vahvaselkä 2004: 95-96).

Asiantuntijapalvelujen markkinointi on parhaimmillaan sitä, että asiakkaat itse ottavat yhteyttä yritykseen ja myös tulevat valituiksi asiakkaiksi, jolloin varsinaista markkinointia ja myyntityötä tarvitaan vähän (Kotler 2011: 42; Sipilä 1996a: 62; Karhu ym. 2005: 15-16). Maksullisten palvelujen ostohalua lisätään mm. tarjoamalla asiantuntijan osaamista maksuttomasti. Markkinoinnin ja myymisen sijaan tavoite on tulla ostetuksi. (Karhu ym. 2005: 15-16.) Tätä kutsutaan pull- eli imu- tai magneettimarkkinoinniksi, johon yritys tarvitsee tunnettuutta. Perinteiset ulkoisen markkinoinnin keinot, kuten tv-mainonta, artikkelit ja tuote-esitteet lisäävät yrityksen tunnettuutta. (Vahvaselkä 2004: 136-137.)

Onnistuneeseen pull-markkinointiin liittyy vahvasti referenssiasiakkaat, eli suosittelijaasiakkaat. Lähtökohtana on se, että asiantuntija käytännössä hoitaa työnsä niin hyvin, että työstä saadaan referenssi. Asiakkaat hankkivat uusia asiakkaita ja toimivat myynnin

apuna. Asiantuntijuuden annetaan näkyä esim. luennoilla tai haastatteluissa, joiden perusteella asiakkaat itse ottavat yhteyttä ja hakeutuvat asiantuntijapalveluiden käyttäjäksi. Tämä vaatii kuitenkin asiakkaan onnistuneen kokemuksen ja lopputuloksen, jolloin asiakas toimii mahdollisten uusien asiakkaiden hankkijana. (Sipilä 1998: 29, 46; Karhu ym. 2005: 15-16.) Suosittelija-asiakkaat erottavat yrityksen kilpailijoista ja lisäävät uskottavuutta (Vahvaselkä 2004: 136-137). Myös yrityksen omaa toimintaa voi käyttää referenssinä tuomalla esiin esim. asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia (Sipilä 1996a: 88). Nielsenin (2013) tekemän maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan kuluttajat luottavat ostopäätöksissään vahvasti toisten kuluttajien kokemuksiin ja suosituksiin. Mainoksiin ei enää luoteta samalla tavalla, kun aiemmin.

2.3.2 Uusasiakashankinta

Yritys voi kasvattaa myyntiään käytännössä joko pyrkimällä lisäämään nykyisten, olemassa olevien asiakkaiden ostoja tai hankkimalla uusia asiakkaita. Vanhan asiakaskontaktin säilyttäminen maksaa yritykselle euron ja uuden asiakkaan hankkiminen maksaa kymmenen euroa. Tämä tarkoittaa silloin sitä, että uusasiakashankintaan käytettävät resurssit, niin ajalliset kuin taloudellisetkin, ovat moninkertaiset niihin kustannuksiin, jotka aiheutuvat panostuksella nykyisiin asiakkaisiin. Uusasiakashankintaa ei siis voida tehdä olemassa olevien asiakassuhteiden kustannuksella. Myyjän tärkeä tehtävä onkin jakaa aikansa järkevästi ja tasapainotella nykyisten ja uusien asiakkaiden välillä, koska aika, joka käytetään uusasiakashankintaan, on pois nykyisiltä asiakkailta. Vastaavasti, jos liikaa keskitytään nykyisiin asiakkaisiin, uusasiakashankinta jää liian vähäiseksi. (Balac 2009: 103, 105, 107; Grönroos 2009: 85; Mäntyneva 2000: 20.) Uusasiakashankinnan rinnalla halutaan siis myös säilyttää nykyiset asiakkaat tiedostaen kuitenkin se, että kaikkia asiakassuhteita ei ole kannattavaa kehittää (Vahvaselkä 2004: 94-96; Lehtinen ym. 2005: 14).

Asiakaskohderyhmään kuuluvien *mahdollisten* asiakkaiden eli *suspektien* etsiminen on kolmivaiheinen prosessi, jossa ensimmäisenä tulee tiedostaa kohdemarkkinat. Suspektien kohdalla mietitään, sopivatko he määriteltyyn kohdemarkkinan profiiliin. (Kotler 1999: 164, Viitala ym. 2014: 91.) Seuraavaksi kerätään kohdemarkkinoille *kuuluvia mahdollisia* asiakkaita ja tuotteen tai palvelun mahdollisia käyttäjiä, eli *prospekteja*, eri viestintätyökalujen avulla. Viimeiseksi seulotaan prospekteista parhaat. Prospekti voi olla kilpailijan asiakas tai henkilö, joka ei vielä ole ostanut palvelua. (Viitala ym. 2014: 91, Kotler 1999: 164.) Monilla toimialoilla uusien asiakkaiden hankinta on elinehto, jonka tärkeyttä

painotetaan monien myyntigurujen toimesta. Siltikään ei tule unohtaa työn merkitystä olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseksi sekä asiakassuhteen kehittämiseksi.

Johtamisen näkökulmasta uusasiakashankinta vaatii myös huolellista suunnittelua. Mikäli asiaa ei ole suunniteltu riittävän kokonaisvaltaisesti, saatetaan esimerkiksi lisätä lii-
kaa resursseja uusasiakashankintaa varten. Mikäli tavoitteisiin ei näillä resursseilla päästä, tarkoittaa se lisääntyneitä kuluja. Siksi on tärkeää punnita mahdollisuuksia myy-
jien työajan tehostamisella siten, että vapautetaan niitä mahdollisista muista rutiinistöistä,
jotta asiakashankintaan jää aikaa. (Balac 2009: 113-114.)

2.4 Sisäinen markkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi vaatii jatkuvaa, huolellisesti suunniteltua ja hyvin organisoitua sisäisen markkinoinnin prosessia (Bergström ym. 2007: 249-251; Grönroos 2009: 60). Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia ja johtamisfilosofia, jossa painotetaan henki-
löstön merkitystä yrityksen ensimmäisinä, sisäisinä markkinoina (Grönroos 2009: 446,
473). Sitä voidaan kuvata myös metaforana, filosofiana, näkökulmana ja menetelmänä
henkilöstötyöhön (Viitala ym. 2014: 107; Bergström ym. 2007: 87). Sisäisen markkinoin-
nin käsite pitää sisällään palvelukeskeisyyteen, asiakaskeskeisyyteen ja osa-aikaiseen
markkinointiin tähtääviä toimenpiteitä. Käsite juontaa juurensa työntekijöiden sisäisistä
markkinoista ja tarpeesta saada työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään ulkoiset
markkinointikampanjat ja –toimenpiteet ennen markkinoinnin kohdistamista varsinaisille
asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin käsite koetaan jokseenkin haastavaksi, koska se pi-
tää sisällään myös kaikki ne työntekijät, joilla ei ole markkinoinnin koulutusta, mutta osal-
listuvat työssään osa-aikaisesti markkinointiin. (Grönroos 2009: 446, 473, 528.)

Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä toimimaan ulkoisen mark-
kinoinnin ja siinä annettujen lupauksen mukaisesti. Onnistunut sisäinen markkinointi vaa-
tii tyytyväisen henkilöstön, jotka kokevat yrityksen tuotteet ja palvelut omikseen. Henki-
löstö pyritään saamaan tyytyväiseksi hyvän työyhteisön avulla, jossa tietoa jaetaan ja
toisia kannustetaan sekä valmennetaan. (Viitala ym. 2014: 107; Bergström ym. 2007:
87; Grönroos 2009: 448.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on asiakaskeskeisyyden ja
palveluhenkisyyden parantaminen, joka edellyttää työntekijöiltä vuorovaikutteisen ja
osa-aikaisen markkinoinnin osaamista unohtamatta työntekijöiden välitöntä vaikutusta
ulkoiseen markkinointiin. Menestyäkseen ulkoisilla markkinoilla ja siten onnistuakseen

strategiassa, yrityksen tulee saada työntekijänsä motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä palvelutyöntekijöinä. Sisäisen markkinoinnin tehokkuuden varmistamiseksi on esitetty keskeisimpiä työntekijöitä motivoivia asioita. Työntekijät tarvitsevat koulutusta, valtuuksia ja tietynlaisia vapauksia, mutta myös napakkaa johtamista. (Grönroos 2009: 60; 471-472.)

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan ajatella olevan kolme tasoa: palvelukulttuurin luominen ja kehittäminen, henkilöstön palveluhenkisyys säilyttäminen sekä uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittäminen työntekijöille. Ensimmäisellä tasolla halutaan saavuttaa yrityksen työntekijöille ymmärrys palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyyden tärkeydestä sekä osa-aikaisen markkinoijan vastuusta. Toisella tasolla korostuu esimiehen johtamistaidot. Tämä näkyy tiedon jakamisena ja palautteen antamisena. Kolmas taso liittyy kahteen edelliseen tasoon ja pyrkii vahvistamaan niitä. Omana osa-alueenaan kolmannella tasolla on kuitenkin uusien tuotteiden esittäminen, jossa päämääränä on saada työntekijät tietoisiksi uusista tuotteista ja kampanjoista sekä saada heidän hyväksyntänsä. (Grönroos 2009: 451-453.)

3 Yritys X toimintaympäristönä

Yritys on yksityinen silmäkirurgisten palvelujen tuottaja, jonka toiminta keskittyy laser- ja linssileikkauksiin sekä kaihileikkauksiin. Pienempänä ryhmänä on luomiplastiat eli silmäluomien korjausleikkaukset. Kaihileikkauksista osa on julkiselta puolelta tulleita maksusitoumuspotilaita, jotka saavat tietyin perustein omalta sairaanhoitopiiriltään maksusitoumuksen tai palvelusetelin kaihileikkaukseen, jolloin yksityisen sektorin palveluntarjoaja suorittaa toimenpiteen laskuttaen sen suoraan sairaanhoitopiiriltä. Laser- ja linssileikkauksiensaasiakkaat ovat aina yksityisasiakkaita.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli n. x miljoonaa euroa. Yritys on aloittanut toimintansa 20 vuotta sitten, jolloin sen perusti kaksi suomalaista silmälääkärää. Yritys on kokenut merkittävää kasvua aina 2010-luvulle saakka, tullen vähitellen valtakunnalliseksi toimijaksi. Parhaimmillaan se toimi kaiken kaikkiaan 12:lla eri paikkakunnalla. Työntekijöitä yrityksessä on nykyään noin 35, jotka ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia, lähihoi-

tajia, vastaanottosihteereitä ja optikoita. Näiden lisäksi yrityksessä toimii ammatinharjoittaja- tai osakassilmälääkäreitä noin 20. Opinnäytetyössäni keskityn arvioimaan optikoiden työn kehittämistä, joten käsittelen tarkemmin ainoastaan heidän työnkuvaan.

Liiketoiminnan näkökulmasta optikoiden työ on leikkaukseen valmistelevien esitutkimusten teko sekä uusasiakashankintaan osallistuminen. Optikon tekemä leikkaukseen valmisteleva esitutkimus perustuu Optometrian Eettisen Neuvoston määrittelemään hyvään näöntutkimuskäytäntöön, joka aloitetaan perusteellisella anamneesilla. Anamneesissa selvitetään käytössä olevat silmälasit sekä mahdollinen piilolinssien käyttö ja niiden käytössä mahdollisesti ilmenevät ongelmat (kuivasilmäisyys). Siinä kartoitetaan myös aikaisemmat silmäoperaatiot tai -tapaturmat sekä mahdollinen raskaus/imetyks sekä sukurasitteet silmänsairauksiin, yleissairaudet, lääkitykset ja allergiat. Asiakkaan näkötarpeet (työn kuva, harrastukset) tulee tietää tarkasti.

Leikkausta valmistelevaan esitutkimukseen kuuluu näöntutkimuksen lisäksi sarveiskalvon pintarakenteen tutkiminen silmän pinnasta otettavan topografia- kuvan avulla ja sarveiskalvon paksuuden mittaaminen. Sarveiskalvon paksuus tulee tietää, jos kyseessä on laserleikkaukseen tulossa oleva asiakas. Jotta varmistutaan turvallisuudesta laserleikkauksesta, tulee sarveiskalvossa olla riittävä paksuus taittovirheen määrään suhteutettuna. Tarvittaessa määritetään biometriset mitat mahdollista tekomykiötä eli tekolinssiä varten sekä tehdään biomikroskooppinen tutkimus. Biomikroskooppisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkistaa silmän etuosan rakenteet ja poissulkea leikkauksen estävät tekijät.

Optikot käyttävät harkinnan mukaan tutkimuksessaan mustuaisia laajentavia silmätippoja, syklopentolaattia, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta poissulkiessaan asiakkaan silmän oman tarkennuskyvyn. Mustuaisen laajennuttua mahdollistuu myös silmänpohjan tutkiminen, jolloin saadaan alustava arvio silmänpohjan terveydentilasta. Silmäpaineen mittaaminen kuuluu oleellisena osana silmien terveydentilan tutkimiseen. Silmälääkäri tarkistaa vielä jokaisen potilaan silmien terveydentilan ennen leikkausta, että leikkaukselle ei ilmene lääketieteellistä estettä. Tutkimustulokset kirjataan potilastietojärjestelmään mahdollisimman tarkasti. Mikäli asiakas päätyy leikkaukseen, kirjataan myös suunniteltu leikkausmenetelmä ja – tavoite.



Kuvio 2. Asiakasprosessi

3.1 Toiminta ennen organisaatiomuutoksia

Yrityksen liikevaihto on muodostunut aina suurimmalta osin yksityisille kuluttaja-asiakkaille myydyistä palveluista. Viimeiset viisi vuotta olivat olleet yritykselle taloudellisesti haastavia. Ensimmäiset yhteistoimintaneuvottelut pidettiin 2015, jolloin irtisanotuksi tuli alle viisi henkilöä. Toiminta jatkui lähes entisellään ilman suurempia muutoksia yrityksen strategiassa, kuten myös taloudellinen tilanne. Kilpailun kiristyttyä asiakasmäärissä jatkui laskusuhdanne.

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös yksityisiä terveyspalveluja tuottavan yrityksen toiminnassa, tulee tehdä toimenpiteitä tullakseen tunnetuksi ja sitä kautta saada uusia asiakkaita ostamaan asiantuntijapalveluita. Klinikoiden esimiehillä oli paikallinen vastuu järjestää omalla alueella mahdollisimman kannattavia tapahtumia, joten markkinoinnilliset toimenpiteet olivat hyvinkin erinäköisiä eri paikkakunnilla. Jonkin verran asiakashankintaa tehtiin messupromootiolla. Asiakassuhteita tavoiteltiin lähinnä magneettimallilla, eli uskottiin siihen, että imago, julkisuus ja suosittelijat takaavat jatkuvan asiakasvirran. Seuranta kuitenkin osoitti, että vain pieni osa kiinnostuneista asiakkaista tuli käyttämään palveluitamme erilaisten promootioiden perusteella, joten ne toimivat lähinnä tunnettuuden lisäämisenä. Tapahtumia ja yhteistyökuvioita yritysten kanssa järjestettiin hyvin erilaisin sopimuksin, mutta niiden kautta tulleiden asiakkaiden seuranta tai kontaktointi oli epäonnistunutta. Toimintatapoja ja ohjeistusta seuranta varten ei oltu riittävästi määritelty.

3.2 Uusi organisaatio rakentuu

Lokakuussa 2017 tapahtuneen yrityskaupan seurauksena alkoi tapahtua merkittäviä muutoksia koko organisaatiossa. Yrityksen johto toimitusjohtajaa myöden irtisanottiin yrityskaupan jälkeisten yhteistoimintaneuvottelujen päätteeksi. Myös rivityöntekijöinä olleita esimiehiä sekä hoitohenkilöstöä irtisanottiin ja lomautettiin joko koko- tai osa-aikaiseksi. Yritys siirtyi osaksi isoa yksityistä, koko terveystaloutta kattavaa toimijaa. Organisaatorakenne muutettiin siten, että yksittäisissä toimipisteissä ei ollut enää omia esimiehiä vaan tilalle tuli kolme palvelupäällikköä, jotka jokainen hallinnoi neljän klinikan toimintaa. 12 klinikkaa jaettiin maantieteellisesti kolmeen alueeseen ja koko henkilöstö siirtyi palvelupäälliköiden alaisuuteen organisaatiokaaviossa. Palvelupäälliköiden esimieheksi tuli yrityksen toimitusjohtaja. Näin saatiin kevennettyä organisaatorakennetta ja vältettyä ylimääräiset johtoportaat. Tällä kokoonpanolla alettiin hiomaan prosesseja sekä vähitellen keskittymään henkilöstön tehokkaaseen resursointiin.

Alkuvuodesta 2018 kasvua saatiin liikevaihtoon ja leikkausmäärät olivat osittain nousseet merkittävästi, mutta silti tulos ei ollut tyydyttävä. Lokakuussa 2018 suunniteltiin uutta strategiaa vuodelle 2019. Uusilta yhteistoimintaneuvotteluilta vältyttiin, mutta yksi klinikka suljettiin kannattamattomana joulukuussa 2018. Irtisanotuksi tuli yksi optikko. Laadittiin entistä tehostetumpi strategia alkamaan 1.1.2019, joka tarkoitti sitä, että organisaatorakennetta muutettiin jälleen. Aiempi jako kolmeen alueeseen muutettiin kahdeksi erilliseksi organisaatioksi, myyntiorganisaatioksi ja tuotanto-organisaatioksi. Yritykseen palkattiin yksi palvelupäällikkö lisää, jolloin sekä myynti- että tuotanto-organisaatiossa toimi kaksi palvelupäällikköä.

Sairaanhoitajat, lähihoitajat ja vastaanottosihteerit muodostivat tuotanto-organisaation yhdessä omien palvelupäälliköiden kanssa. Tuotanto-organisaation palvelupäälliköiden vastuulle tuli huolehtia kaikista jäljellä olevista 11 klinikan arkisesta toiminnasta sisältäen leikkaussalihenkilöstön resursoinnin, lääkäreiden leikkaus- ja vastaanottopäivät sekä asiakaspalvelun. Näin jokainen ammattiryhmä keksittyisi tarkemmin omaan osaamisalueeseen.

Yrityksen 11 optikkoa muodostivat myyntiorganisaation yhdessä myynnin palvelupäälliköiden kanssa. Myyntiorganisaation tehtäväksi tuli huolehtia optikoiden ammattitaidon

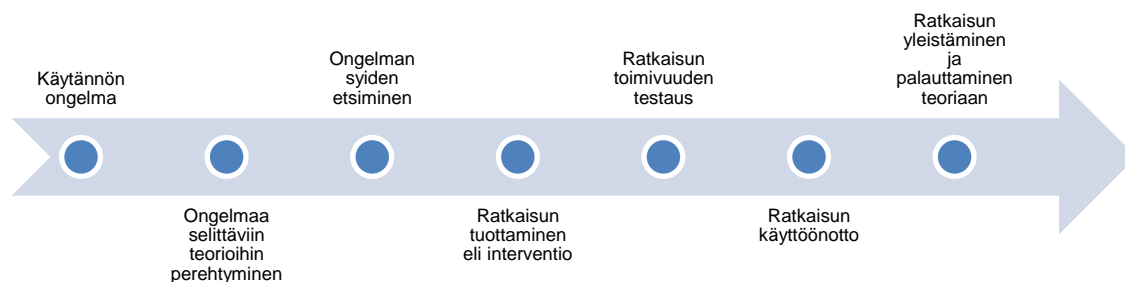
hyödyntämisestä leikkausta valmistelevien esitutkimusten tekoon, jälkikontrolleihin sekä uutena käytäntönä uusasiakashankintaan sekä asiakashallintaan. Optikoiden aikaa ei jatkossa resursoitu klinikan muihin tehtäviin, jolloin optikoille vapautui aikaa keskittyä asiantuntijamyynnin tehtäviin. Tämä lisäsi tarvetta kouluttaa optikoita asiakaslähtöisyyteen sekä uusasiakashankintaan.

3.3 Optikoiden työn kehittäminen

Koska yksiköt ovat henkilöstöltään pieniä, monet klinikan arkiset työt jakautuivat tasaisesti kaikille työntekijöille ammattiryhmästä riippumatta. Osan työtehtävistä voi kuitenkin suorittaa vain tietyn pätevyyden omaava henkilö, joten esimerkiksi leikkaukseen valmistavat näöntutkimukset voi tehdä vain optikot/optometristit. Silmälääkärit ja optikot tekevät tiivistä yhteistyötä yrityksen arjessa, joten on ollut luontevaa, että optikot ovat saaneet perehdytyksen toimia apuna leikkaussalissa avustamassa kaihi- ja laserleikkauksia sairaanhoitajan tai lähihoitajan työparina.

Optikot käyttivät aiemmin leikkaustoiminnan ympärille merkittävän osan työajastaan ja muu jäljelle jäävä aika täyttyi esitutkimuksilla ja muilla klinikan arkisilla töillä. Lasku asiakasmäärissä osoitti tarpeen kehittää yrityksen optikkotoimintaa, joka nähtiin yrityksen tärkeimpänä myynnillisenä voimavarana. Ymmärrettiin optikoiden myynnillinen merkitys ja tavoitteeksi asetettiin asiakasmäärien kasvattaminen niin esitutkimuksissa kuin leikkauksissakin.

Teoreettinen tieto korosti uusasiakashankinnan tärkeyden lisäksi asiakaslähtöisyyden merkitystä liiketoiminnassa. Tähän ei kuitenkaan aiemmin oltu resursoituna työaikaa, joten ratkaisuksi asiakasmäärien kasvattamiseksi, optikoille resursoitiin työaikaa asiakashankintaan. Heidän toimenkuvastaan karsittiin leikkaussalilyöskentelyn lisäksi myös klinikan muita arkisia tehtäviä. Asiantuntijoina toimivien optikoiden työn kehittämisen lähtökohtana oli jatkossa huolehtia asiakashankinnasta sekä asiakashallinnasta leikkaustoiminnan sijaan. Näiden omaksumiseen he tarvitsivat myynnillistä koulutusta. Tammi-kuusta 2019 alkaen otettiin käyttöön uudet toimintatavat optikoiden työhön. Seuraavaksi käyn läpi uusia käytänteitä, joiden yhteyttä asiakasmäärien muutokseen arvioin tuloksissa ja johtopäätöksissä.



Kuvio 3. Kuvaus toteutetusta kehittämisprosessista (Kananen 2017: 33)

3.3.1 Saatavuuden varmistaminen

Aiemmin esitutkimusaikoja oli saatavilla arkisin klo 8.30-15 välillä, keskimäärin kuudesta viiteentoista aikaa viikossa, vaihdellen jonkin verran paikkakunnittain. Ilta-aikoja oli joillakin yksiköillä satunnaisesti tarjolla klo 18 asti, mutta viikonloppuaikoja ei tarjottu. Uusien käytänteiden myötä optikoille asetettiin tavoitteet ajanvarausjärjestelmään perustetavista esitutkimusaikojen määrästä sekä määriteltiin, kuinka paljon viikoittain tulee olla saatavilla ilta- tai viikonloppuaikoja. Keskimääräiseksi tavoitteeksi jokaiselle paikkakunnalle asetettiin viikoittain 25 kalenteriin perustettavaa esitutkimusaikaa, joihin tavoiteltiin kymmentä tehtyä esitutkimusta. Lisäksi optikoiden tuli huolehtia, että viikoittain kalenterista löytyy vähintään 8 esitutkimusaikaa, jotka sijoittuvat klo 16 jälkeen tai viikonloppuun. Yhden esitutkimuksen tekemiseen varattiin aikaa yksi tunti ja muihin kontrolleihin 30 minuuttia.

Työvuorosuunnittelun optikot saivat itse toteuttaa siten, että vaadittu työaika sekä esitutkimusajoille asetetut reunaehdot täyttyivät. Ilta-aikoja saatiin tarjolle jopa klo 20 asti ja myös lauantaisin oli aikoja saatavilla. Kaikki se aika, joka ei ollut asiakastyötä, eli esitutkimuksia tai leikkauksen jälkeisiä kontrolleja, käytettiin asiakashankintaan ja asiakashallintaan. Tieto avatuista ja myydyistä esitutkimusajoista kirjattiin optikoiden täyttämään tilastoon, josta saatiin myös ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöaste. Siihen merkattiin myös asiakashankintaan tehdyt toimet ja niistä toteutuneet asiakasmäärät. Tätä optikoiden keräämää tilastoa olen käyttänyt opinnäytetyöni aineistona.

Täytetty tilasto käytiin läpi viikoittain optikoille pidetyissä henkilökohtaisissa palaverissa. Kaikille optikoille pidettiin viikoittain myös yhteinen myyntitiimin palaveri, jossa jaettiin onnistuneita kokemuksia sekä annettiin vertaistukea optikoille. Näiden palaverien merkitys korostui erittäin positiivisena optikoiden palautteissa.

3.3.2 Myyntikoulutus

Optikoille järjestettiin jo vuoden 2018 loppupuolella ensimmäiset myyntikoulutukset. Sama koulutus järjestettiin kahteen kertaan siten, että ensimmäiseen osioon osallistui puolet optikoista ja jälkimmäiseen osioon loput. Molemmat koulutukset olivat yhden päivän mittaisia. Ensimmäisen koulutuksen pääpaino oli myyntitilanteen haltuun ottamisessa, jossa korostettiin myyntitilanteen vaihteita. Nämä ovat lueteltuna teoriaosuudessa kappaleessa 2.2.1. Päivien aikana laadittiin myös yhteisesti paikalla olevien optikoiden kanssa yrityksen palvelulupaukset. Palvelulupaukset muotoutuivat fasilitoimalla, jossa fasilitaattorina toimi yrityksen ulkopuolinen henkilö.

Yrityksen johto asetti tavoitteeksi, että myyntikoulutuksia järjestetään optikoille neljä kertaa vuodessa ammatillisen koulutuksen lisäksi. Myyntikoulutusten tarkoitus on toimia osana yrityksen sisäistä markkinointia, jossa halutaan saada optikot sitoutumaan mm. uusiin kampanjoihin ja tuotteisiin sekä lisätä optikoiden palveluhenkisyttä. Seuraava, kaikille yhteinen koulutus järjestettiin tammikuun loppupuolella. Koulutus oli yhden päivän mittainen ja silloin aiheena oli liidien tunnistaminen ja niiden kanssa toimiminen sekä yhteistyötahoista sopiminen. Koulutuksessa ohjeistettiin optikoille toimintatavat yhteistyöyritysten kanssakäymiseen sekä sovittiin mahdollisista yritysalennuksista.

Kolmas koulutus järjestettiin toukokuussa. Koulutuspäivien tarkoituksena oli käydä läpi alkuvuoden aikana koettuja onnistumisia asiakashankinnassa. Koulutuspäiviin valmistaututtiin siten, että jokainen optikko valmistautui esittämään omia onnistumisen hetkiä. Koulutuksessa tehtiin myös ryhmätyö, jossa mietittiin uusia keinoja asiakashankintaan. Yhtenä koulutuksen teemana oli myös esitutkimuksen parhaiden käytäntöjen jakaminen kaikkien optikoiden tietoisuuteen sekä kannustaminen jatkuvaan oppimiseen ja prosessien kehittämiseen.

3.3.3 Maksuton asiantuntijan leikkausarvio

Merkittävä osa yrityksen asiakkaista löytää tietoa yrityksestä nettisivujen kautta. Yrityksen nettisivut on uudistettu vuoden 2018 aikana ja silloin myös koko sivujen ulkoasu muutettiin. Sivuilta löytyy asiakkaille linkki, jonka kautta voi lähettää maksuttoman soveltuvuusarvion suoraan yrityksemme optikolle, joka asiakkaan ilmoittamien silmälasiarvojen perusteella kertoo asiakkaalle tämän mahdollisuuksista päästä silmälaseista eroon.

Aikaisemmin käytäntönä oli, että vastaus oli sähköpostiviesti, jossa optikko antoi perusteellisen vastauksen eri silmäkirurgisten toimenpiteiden mahdollisuuksista. Tähän otettiin uutena käytäntönä se, että optikko soitti systemaattisesti kaikille soveltuvuusarvion lähettäneille asiakkaille, jotka olivat silmälasiarvojen lisäksi jättäneet myös puhelinnumerosa. Mikäli puhelinnumeroa ei ollut ilmoitettuna, heille vastattiin sähköpostiviesteillä. Optikoilta saatu palaute uuteen soittamiskäytäntöön oli positiivinen. Suuri osa potentiaalisista asiakkaista halusi varata ajan esitutkimukseen. Myös asiakkaat olivat soitoista mielissään, koska samalla he saivat keskustella näköönsä liittyvistä ongelmista. Soittamalla saatiin karsittua pois myös sellaiset asiakkaat, joille leikkaus ei ole vaihtoehto. Tätä käytäntöä on yritetty jalkauttaa optikoille jo muutamia vuosia aiemmin, mutta se on jäänyt käytännön tasolla toteutumatta, koska optikoille ei ollut resursoitu tähän aikaa, kuten nyt.

3.3.4 Asiakkaan taustojen kartoitus

Esitutkimuksen anamneesiin kuuluu asiakkaan näkemisen tarpeen kartoitus. Optikko selvittää mm. harrastuksiin ja työn kuvaan liittyvät erityistoiveet. Kun saadaan tietoa asiakkaiden erilaisista harrastuksista, joissa näkemisellä on suuri merkitys ja joissa silmälasit tuottavat hankaluuksia, pyritään ensinnäkin saamaan asiakas palveluidemme käyttäjäksi ja onnistuneen palvelukokemuksen jälkeen mahdollinen referenssiasiakas. Mahdollisuuksien mukaan pyritään tekemään jonkintasoista yhteistyötä harrastusseuran kanssa tai järjestämään esittelytilaisuuksia kyseisille tahoille. Sama konsepti otettiin käyttöön myös erilaisten ammattiryhmien kanssa, jos silmälaseista jossakin ammatissa oli hankaluutta. Tästä innostuneita harrastusporukoita löytyi heti alkuvuodesta. Myös työyhteisöissä löytyi useammalla henkilöllä kiinnostusta silmäleikkauksia kohtaan.

3.3.5 Asiakassuhteen hoitaminen

Asiakkaan asioidessa yrityksessä, tavoitteena on taata turvallinen ja rauhallinen kokemus läpi koko hoitoprosessin. Tärkeää on siten myös huolehtia asiakkaan jälkihoidosta, jota alettiin toteuttamaan soittamalla leikkausasiakkaille viikon sisällä leikkauksesta. Asiakkaalle kerrottiin leikkauspäivänä kotiutuksen yhteydessä tulevasta soitosta. Optikoita ohjeistettiin soiton kulusta, mitä asioita asiakkaalta tulee saada selvitettyä. Asiakkaat kokivat nämä soitot pääsääntöisesti mielekkäiksi, koska mieltä saattoi askarruttaa pienet asiat, joiden vuoksi asiakas ei itse olisi viitsinyt vaivautua soittamaan. Asiantuntijamme soittaessa, asiakas pääsi asiaa vaivatta kysymään. Tämäkin käytäntö on yritetty jalkauttaa optikoille ja muulle henkilöstölle jo muutamia vuosia aiemmin, mutta se on jäänyt käytännön tasolla toteutumatta, koska siihen ei ollut resursoituna aikaa.

3.3.6 Yhteistyöyritykset

Minkään yrityksen yksinään ei ole järkevää yrittää tarjota palvelujaan vastaamaan kaikkien ihmisten tarpeisiin. Näin ollen on tehokkaampaa ja kannattavampaa hankkia jonkin osaamisalueen palvelut kumppanilta. Myös kohdeyritys aloitti yritysyritysten erään optikkoliikeketjun kanssa vuoden 2018 aikana. Palvelupäälliköt kontaktoivat kaikki kyseisen ketjun liikkeet syksyyn 2018 mennessä, joten alkuvuodesta 2019 säännöllinen yhteydenpito yhteistyöoptikkoliikkeisiin jäi yrityksen optikoille. Tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta ammattikunnan sisällä yrityksemme tarjoamista palveluista.

Koska yritys toimii 11:lla paikkakunnalla, niin yrityksen jokaisen optikon tehtäväksi tuli ylläpitää suhteita lähialueensa optikkoliikkeisiin ja järjestää heidän kanssaan yhteistyöllä asiakastilaisuuksia. Tarkoituksena näillä asiakastilaisuuksilla oli jakaa optikkoliikkeiden asiakkaille tietoa kaihileikkauksesta ja ohjata asiakkaita tarvittaessa yrityksen silmälääkärin vastaanotolle ja sitä kautta mahdollisesti kaihileikkaukseen. Leikkauksen jälkeen asiakas voi luontevasti hakea mahdollisesti tarvitsemansa lasit omasta optikkoliikkeestä. Molemmat yritykset hyötyvät ja asiakas on tyytyväinen ilman turhaa pallottelua. Hänestä saadaan mahdollisesti molemmille yrityksille referenssiasiakas, jolloin asiakkaan omissa verkostoissaan ja harrastepiireissään tieto onnistuneista asiakaskokemuksista leviää eteenpäin.

Optikkoliikkeyhteistyötä voidaan myös ajatella yrityksen referenssiasiakkaana, joka pyrkii suosimaan palvelujamme aina kun mahdollista ohjaamalla esim. kaihileikkauksesta kiinnostuneet asiakkaat kohdeyrityksen palveluiden käyttäjiksi.

3.3.7 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median tärkeyttä ei voi olla korostamatta nykyajan markkinointikeinona. Optikoita ohjeistettiin erilaisten sosiaalisen median kanavoiden hyödyntämiseen näkyvyyden varmistamiseksi. Optikoita kannustettiin tekemään halukkaiden referenssiasiakkaiden kanssa aitoja asiakaskokemus-päivityksiä mm. Instagramiin ja Facebookiin. Sosiaalisessa mediassa aktiivisia asiakkaita informoitiin tekemään postauksia tai videoklippejä leikkaukokemuksistaan. Myös aktiivisia blogien tai videoblogin harrastajia ilmeni asiakassamme, jotka pientä etuutta vastaan julkaisivat kokemuksiaan omilla sosiaalisen median kanavissa. Näiden asiakkaiden kautta tulevia asiakasmääriä tullaan jatkossa seuraamaan mielenkiinnolla.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena on arvioida optikon työhön jalkautettujen uusien käytäntöjen yhteyttä esitutkimusmääriin vertaamalla lukuja edelliseen vuoteen. Seuranta-ajanjaksona oli vuosilta 2018 ja 2019 tammikuu- kesäkuu. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa uusien käytäntöjen riittävydestä kasvun saavuttamiseksi. Koko yrityksen tavoitteeksi on asetettu esitutkimusmäärien kasvattaminen 20 %:lla vuoteen 2018 nähden. Tavoitteena on kasvavan esitutkimusmäärän avulla saada myös leikkausasiakkaiden määrään muutosta. Tutkimuskysymyksiksi tässä opinnäytetyössä asetin:

1. Miten asiakashankintaan resursoitu optikoiden työaika on ollut yhteydessä esitutkimusmääriin?
2. Miten optikkoaikojen saatavuus on yhteydessä asiakasmääriin?

5 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyöni toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoitukseni oli tutkia tilastojen numeerista tilastoa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on määrien laskemista, joka edellyttää määrällistä tietoa eli lukuja (Kananen 2011: 18). Siinä oleellista on muuttujien mittaaminen, tilastollisten menetelmien käyttö ja muuttujien välisten yhteyksien tarkastelu (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen 2015: 55). Tilastollinen tutkimus perustuu mittauksiin, jotka kohdistuvat johonkin ilmiöön tai havaintoyksikköön, josta kaivataan määrällisiä tietoja. Mittaamiseen käytetään siihen validia mittaria. (Kananen 2011: 53.) Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tuottamaan yleistettävää, perusteltua ja luotettavaa tietoa, joka tuotetaan mittaamalla (Kananen 2011: 18).

5.1 Aineiston keruu

Tyypillisesti kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään lomakekyselynä tai strukturoituna lomakehaastatteluna, jossa samat asiat kysytään samassa muodossa koko vastaajajoukolta (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2018: 104). Määrällisessä tutkimuksessa on mahdollista käyttää myös muiden keräämiä tilastoja ja tutkimusaineistoja (Vilkkä 2015: 97). Tällöin voidaan puhua sekundaariaineistosta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2014: 186). Aineistoni koostui yrityksessä työskentelevien kymmenen optikon keräämistä tilastoista, joihin he täyttivät päivittäin toteutuneet esitutkimukset tammi-kesäkuussa 2019. Tilastoon merkittiin myös avatut sekä myytyt ilta- ja viikonloppuajat, joista voitiin seurata ilta-aikojen kysyntää. Kyseessä oli kokonaistutkimus, joka koostui koko perusjoukosta sisältäen kymmenen tilastoyksikköä (Nummenmaa - Holopainen - Pulkkinen 2014: 25; Heikkilä 1998: 33).

Esitutkimustilastoa on täytetty optikoiden toimesta jo useita vuosia, joten edeltävän vuoden tilasto antaa opinnäytetyöhöni vertailukelpoista tietoa. Opinnäytetyössäni vertaan vuoden 2018 tammi-kesäkuun tilastoitua tietoa esitutkimusmääristä vuoden 2019 vastaavan ajan esitutkimusmääriin. Näiden tietojen pohjalta arvioin asiakashankintaan käytetyn ajan sekä ilta-aikojen täyttöasteen yhteyttä esitutkimusmääriin. Tilastojen täyttöä seurattiin viikoittain optikoiden henkilökohtaisen viikkopalaverin yhteydessä, koska näin varmistuttiin siitä, että tilasto tulee asianmukaisesti täytettyä ja tarvittaessa varmistutaan, ettei epäselvyyksiä tilaston täytön suhteen ilmene.

Käyttämäni tilasto on laadittu yrityksen asiakasmäärien seurantaan varten ja siksi se on valmis käytettäväksi sellaisenaan opinnäytetyössäni. Tilasto on laadittu yrityksen sisäiseen käyttöön ja sen käytöstä opinnäytetyössäni on sovittu yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin valintaan vaikuttaa tutkimusongelman lisäksi ilmiön teoreettiset taustaoletukset. Tutkimusongelman rajoittuessa ilmiön kuvailuun, analyysimenetelmiksi riittävät aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut ja riippuvuusanalyysit. (Kananen 2011: 85.) Aineiston perusteella oli tarkoitus arvioida asiakashankintaan käytetyn työajan yhteyttä esitutkimusmäärien muutokseen Pearsonin korrelaatiokerrointa apuna käyttäen. Esitutkimusmäärien muutos saatiin vertaamalla vuoden 2018 tammi- kesäkuun esitutkimuksia vuoden 2019 tammi-kesäkuun esitutkimusmääriin. Asiakashankintaan käytetty työaika oli kirjattuna optikoiden täyttämään tilastoon, mikä suhteutettuna kokonaistyöaikaan antoi asiakashankintaan käytetyn suhteellisen työajan. Tutkin myös ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöasteen yhteyttä esitutkimusmäärien muutokseen. Pearsonin korrelaatiokerroin antoi tiedon mahdollisesta lineaarisesta riippuvuudesta.

Tutkimusaineiston analysointiin käytin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, koska tilastot, joita käytin aineistona, olivat myös Excelissä. Tämän vuoksi esitutkimusmääriä ja muita suhdelukuja ei tarvinnut "koodata" muuhun tilasto-ohjelmaan sopivaksi. Pientä aineistoa analysoitaessa voidaan tutkia ainoastaan suorat jakaumat eli frekvenssit sekä minimi, maksimi, mediaani ja keskiarvo (Karjaluoto 2007: 10). Näiden tietojen perusteella aineiston analyysinä on saatujen tietojen kuvaaminen.

6 Tutkimustulokset

6.1 Asiakashankintaan resursoidun työajan yhteys esitutkimusmääriin

Opinnäytetyöni taustalla oli yrityksessä tehty kehittämistyö, jonka pohjalta kehitettiin optikoiden toimintaa asiakasmäärien kasvattamiseksi. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli arvioida asiakashankintaan resursoidun työajan yhteyttä esitutkimusmäärien muutokseen.

Tutkimuksen aikana yrityksessä tehtiin uusasiakashankintaa keskimäärin 20 %:a optikoiden työajasta. Ensimmäisen kuuden kuukauden aikana optikoiden tekemissä esitutkimusmäärissä saavutettiin 15 %:n kasvu vuoden 2018 vastaavaan ajankohtaan nähden.

Tutkimusaineisto koostui optikoiden täyttämistä tilastoista, joista kokosin tutkimustani varten tarvittavat tiedot havaintomatriisiin. (Liite 2). Analysoin vuosien 2018 ja 2019 tammi-kesäkuun esitutkimusmäärien suhteellisen muutoksen välistä yhteyttä asiakashankintaan käytettyyn työaikaan Pearsonin korrelaatiokerroimen avulla. Korrelaatiokerroimen avulla tutkitaan muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Mitä lähempänä korrelaatiokerroin on lukua 1, sitä voimakkaampi on muuttujien välinen lineaarinen yhteys. Vastaavasti jos korrelaatiokerroin on lähellä lukua -1, muuttujilla on voimakas negatiivinen korrelaatio. Tällöin toisen muuttujan kasvaessa toisen muuttujan arvo pienenee. (Holopainen, Pulkkinen 2015: 233-234; Heikkilä 2008:91.)

Taulukosta 1 ilmenee tammi-kesäkuussa tehdyt esitutkimusmäärät vuosilta 2018 ja 2019. Muutosprosentti on laskettu jokaiselta kuukaudelta erikseen ja kuuden kuukauden aikana saatu muutos on laskettu painotetulla keskiarvolla. Asiakashankintaan käytetyt työtunnit on ilmoitettu kuukausittain ja lopuksi suhteutettu kokonaistyöaikaan. Viimeisestä sarakkeesta on nähtävissä kunkin kuukauden iltaja viikonloppuaikojen täyttöaste, joista on laskettu painotettu keskiarvo kuudelta kuukaudelta. Taulukossa 1 on esimerkki kahdesta optikosta, joista ”optikko 4” on käyttänyt asiakashankintaan 23% työajastaan, saaden kasvua esitutkimusmääriin 47 %:a edelliseen vuoteen nähden. ”Optikko 8” vastaavasti käytti työajastaan 9 %:a asiakashankintaan, eikä onnistunut saamaan kasvua aikaiseksi.

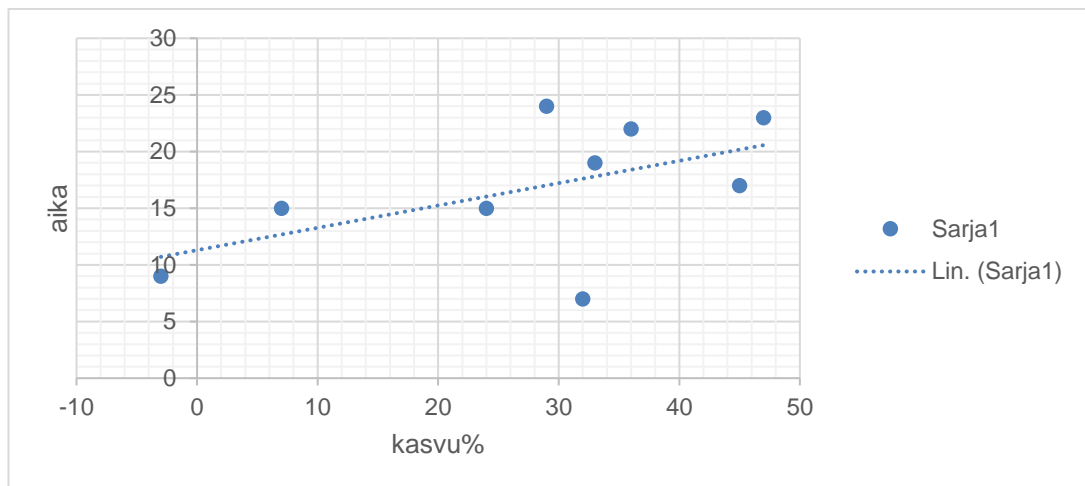
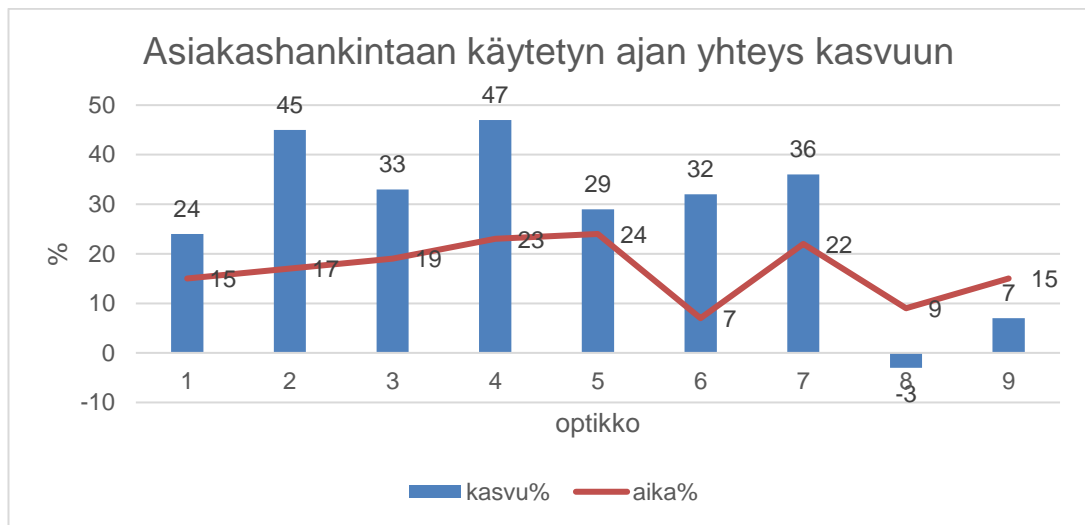
Taulukko 1. Esimerkki kahden optikon kootusta tilastosta.

Optikko 4	Et 2018	Et 2019	muutos%	As.hankinta (h/kk)	Ilta/vkl täyttöaste
Tammikuu	11	29	164 %	51	57 %
Helmikuu	21	21	0 %	36	48 %
Maaliskuu	20	28	40 %	32	48 %
Huhtikuu	17	12	-29 %	35	23 %
Toukokuu	8	21	163 %	37	52 %
Kesäkuu	14	23	64 %	28	37 %
yht.	91	134	47 %	219	44 %
				23 %	
1optikko x 6kk				960	

Optikko 8	Et 2018	Et 2019	muutos%	As.hankinta (h/kk)	Ilta/vkl täyttöaste
Tammikuu	65	54	-17 %	31	70 %
Helmikuu	36	31	-14 %	29	41 %
Maaliskuu	40	49	23 %	0	83 %
Huhtikuu	38	29	-24 %	1	26 %
Toukokuu	34	36	6 %	3	92 %
Kesäkuu	26	33	27 %	5	83 %
yht.	239	232	-3 %	69	66 %
				9 %	
0,8optikkox6kk				768	

Taulukko 2 kuvaa lineaarista riippuvuutta, joka analysoitiin optikoiden tilastojen perusteella tehdystä havaintomatriisista (Liite 2). Optikot, jotka tekivät ajallisesti eniten asiakashankintaa, saivat myös kasvua eniten aikaiseksi. Vastaavasti optikko, jolla asiakashankintaan jäänyt aika oli muita selvästi vähäisempi, kasvua ei saavutettu lainkaan. Näillä muuttujilla oli lineaarinen riippuvuus, joka korreloi positiivisesti, korrelaatiokertoimen ollessa 0,54.

Taulukko 2. Asiakashankintaan käytetyn ajan yhteys esitutkimusmäärien kasvuun

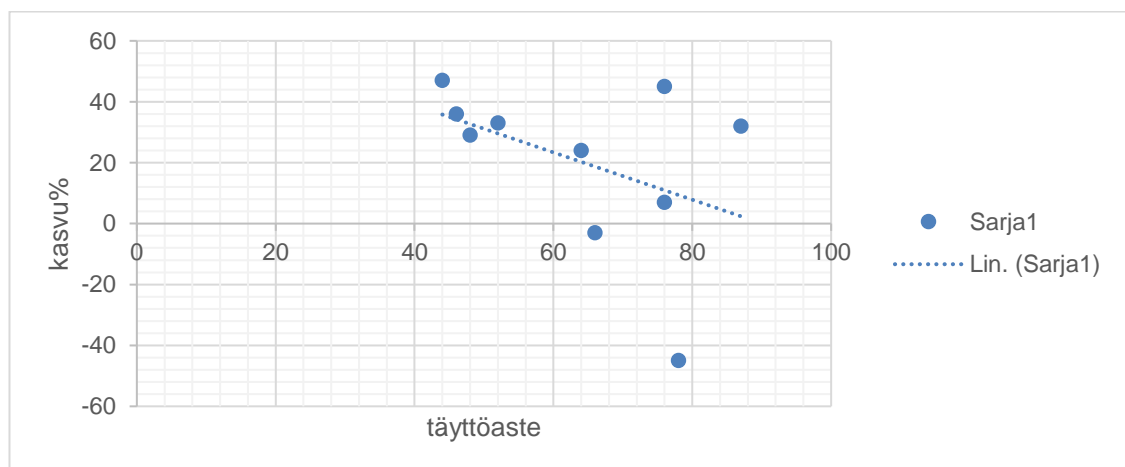
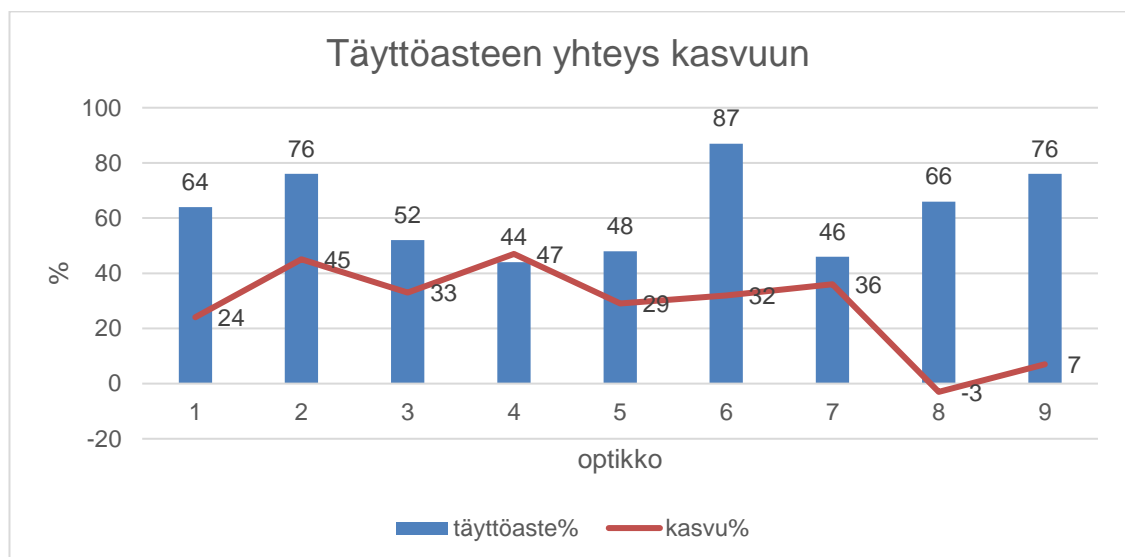


6.2 Optikkoaikojen saatavuuden yhteys asiakasmääriin

Taulukossa 3 kuvaan aineistosta saatujen ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöasteen yhteyttä esitutkimusmäärien suhteelliseen muutokseen. Asiakashankintaan käytetty aika tarkoitti kalenteriin jääneitä tyhjiä esitutkimusaikoja, jotka suhteutettiin optikon kokonaistyöaikaan. Näin saatiin suhteellinen asiakashankintaan käytetty työaika (katso taulukko 1). Lisäksi tilastosta saatiin avattujen ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöaste, joka saatiin suhteuttamalla myydyt ajat avattuihin aikoihin nähden (taulukko 1). Liitteessä 3 löytyy jokaiselle optikolle kuukausittain lasketut täyttöasteet. Keskiarvot on laskettu painotettua keskiarvoa käyttämällä.

Tulosten perusteella iltoihin ja viikonloppuihin lisätyt ajat eivät osoittaneet olevan yhteydessä asiakasmäärän kasvun kanssa. Näiden muuttujien välinen korrelaatiokerroin oli -0,43. Tämä voi selittyä sillä, että ajanvaraukset siirtyivät päiväaajoista iltaan, jättäen näin päiväaikoihin enemmän tyhjiä aikoja. Ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöaste oli koko yrityksessä jopa 61 %, joka kuitenkin puoltaa ilta-aikojen tärkeyttä suuren kysynnän vuoksi. Yhden klinikan täyttöastetta ei ole huomioituna aineistossa, koska kyseisellä klinikalla toimii yrityksen ulkopuolinen optikko, joten kello 16 jälkeisiä aikoja tai viikonloppuaikoja ei ollut tarjolla.

Taulukko 3. Ilta- ja viikonloppuaikojen täyttöasteen yhteys esitutkimusmääriin



Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa yritykselle tietoa uusien käytäntöjen riittävydestä esitutkimusmäärien kasvattamiseksi. Jos tuloksia tarkastellaan yrityksen asettamien kasvutavoitteiden näkökulmasta, niin uudet käytännöt ovat olleet oikeansuuntaisia ja riittäviä. Voidaan ajatella, että onnistunut muutos on muutosprosessin hyvyyden mittarina, kun tavoite saavutetaan. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella tavoite saavutettiin ja esitutkimusmääriin saatiin toivottu muutos kehittämällä optikoiden toimintaa. Ensimmäisen vuosipuoliskon aikana saatiin 15 %:a kasvua esitutkimusmääriin, koko vuoden tavoitteen ollessa 20 %. Näin ollen 75 % kasvutavoitteesta täyttyi jo ensimmäisen kuukauden aikana. Toki tämä edellyttää, että loppuvuotena onnistutaan yhtä hyvin. Mikäli muutamana kuukautena jäädään esitutkimusmääristä, niin hyvä alkuvuoden kasvu menetetään.

7 Pohdinta

Opinnäytetyössäni selvitettiin yrityksessä ilmennyt kehittämistarve asiakasmäärien kasvattamiseksi. Kehittämistyössä perehdyttiin ongelmaan liittyvään teoreettiseen tietoon, jonka pohjalta jalkautettiin uusia käytäntöjä optikoiden työhön. Opinnäytetyössäni arvioin saavutettuja tuloksia asiakasmäärien kautta. Teoreettinen viitekehys edellytti tutustumaan myynnillisiin asioihin sekä asiantuntijuuteen, jotka koin melko haasteelliseksi. Aiheeni sijoittui vahvasti liiketalouden puolelle, johon minulla ei ole aiempaa osaamista. Lukuisiin myyntiguruihin perehdyttyäni, totesin tästä kuitenkin olevan merkittävää hyötyä omassa työelämässäni.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan eteni suunnitelmieni mukaisesti. Aineistoni oli kerätty kesäkuun loppuun mennessä, jonka jälkeen aloin suunnittelemaan aineiston analyysiä. Aineistoni analysoin Exceliä käyttäen, koska optikoiden täyttämä tilasto oli myös Excel-pohjainen. Näin ollen aineisto oli valmista käytettäväkseni. Kasasin tiedoista analysointiin tarvittavat tiedot havaintomatriisiin ja analysoin tulokset Pearsonin korrelaatio-kertoimella selvittääkseni muuttujien yhteyksiä. Elokuussa raportoin tutkimukseni tulokset ja esitin ne optikoiden koulutuspäivässä.

Tarkoituksenani oli arvioida muutoksen vaikutusta ja onnistumista, joten on tärkeää analysoida ja arvioida myös muutoksen toteuttamisprosessia (Kananen 2015: 49). 70 % kaikista organisaatiomuutoksista epäonnistuu viitaten Lontoossa vuonna 2000 tehtyyn tutkimukseen. Jotta epäonnistumisilta vältyttäisiin, vaaditaan johtoa omaksuma entistä parempia kehittämismenetelmiä ja ymmärtämistä muutosjohtamisesta. Nämä mahdollistavat paremmin onnistuneet muutokset. (Daft ja Noe Juutin 2011: 68 mukaan.)

Esimiehen rooli asiantuntijamyijille oli toimia lähinnä ”sparraajana” ja motivoijana sekä tukihenkilönä. Tämä korostui heti alkuvuodesta, koska osalla optikoista oli haasteita sopeutua uusiin toimintatapoihin. Tämä edellytti esimiehiltä jämakkyttä muutosten jalkauttamisessa, samalla kuitenkin toimimista kuuntelijana ja mentorina. Ensimmäisten viikkojen aikana pyrittiin luomaan palaverikäytännöistä rutiinia, jonka vuoksi optikot opettelivat valmistautumaan palavereihin huolehtimalla tilastonsa ajantasaisuudesta. Myös työvuorosunnittelu, joka toteutettiin kalenteriin avattavien esitutkimusaikojen puitteissa, vastuutettiin optikoille ensimmäisen kuukauden aikana. Tällä uskon olevan merkittävää vaikutusta muutokseen sopeutumiselle, koska jokaisella optikolla oli näin mahdollisuus suunnitella työpäivänsä ja katsoa parhaaksi näkemänsä päivät iltavuorojen tai viikonloppuvuorojen toteuttamiselle. Pääpiirteittäin voisi todeta, että ensimmäiset kaksi kuukautta oli tietynlaista sisäänajoa monen asian suhteen, mutta sen jälkeen uudet käytänteet olivat rutiinia.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat tutkittua tietoa asiakashankinnan merkityksestä asiantuntijatyössä (Saharinen 2009: 49). Tutkimuksen aikana yrityksessä tehtiin uusasiakashankintaa keskimäärin 20 %:a työajasta. Tämän avulla yritys onnistui kasvattamaan asiakasmääriään ensimmäisen kuuden kuukauden aikana jopa 15 %: a. Asiakashankintaan resursoidulla työajalla havaittiin merkittävä yhteys esitutkimusmäärien kasvuun. Vastaavasti havaittavissa oli, että kasvua ei saatu niissä yksiköissä, joissa aikaa asiakashankintaan ei ollut riittävästi. Tätä osin saattaa selittää ulkoisetkin muuttujat, sillä yhdessä klinikassa toimi kahden optikon sijaan irtisanoutumisen jälkeen enää yksi optikko, jonka työaika oli 80 % normaalista työajasta. Tulosten perusteella voisi olla perusteltavaa palkata lisäresurssi kyseiselle klinikalle. Yleisesti voi todeta, että organisaatiomuutoksella on ollut positiivinen vaikutus asiakasmäärien kasvuun.

Se kuinka onnistunutta asiakashankintaa on tehty, vaihtelee jonkin verran paikkakunnittain. Liitteessä 2, optikko 6, on hyvä esimerkki onnistuneesta asiakashankinnasta. Optikko käytti asiakashankintaan suhteellisesti vähiten työaika (7 % työajasta), mutta kasvua esitutkimusmäärään saatiin 32 %, kun koko yrityksen keskiarvo oli 20 %: n muutos. Toinen optikko käytti vastaavasti asiakashankintaan työaika 15 %: a (koko yrityksen keskiarvo asiakashankintaan suhteutetusta työajasta oli 17 %), mutta kasvua saatiin silti vain 7 % verran. Nämä poikkeavuudet ovat havaittavissa taulukosta 1, optikoiden 6 ja 9 palkeista. Tuloksista voidaan päätellä, että asiakashankinnalla on mahdollista onnistua saamaan prospekteja asiakkaita, jotka päätyvät esitutkimukseen asti tai vastaavasti tavoittelemaan runsaasti suspekteja asiakkaita, jotka eivät ole kohderyhmää tai muusta syystä eivät päädy esitutkimukseen asti.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta tieto asiakashankinnan merkityksestä voidaan palauttaa teoriaan ja osoittaa asiakashankinnan tärkeys myös yksityisellä terveystaloudella. Tutkimustulos ei välttämättä ole laajasti yleistettävissä, mutta uskoisin, että tuloksia voi hyödyntää myös muille sosiaali- ja terveysalalla toimiville yksityisille toimijoille. Kvantitatiivisen tutkimuksen termeillä tulosten yleistettävyys on heikkoa ja ulkoinen validiteetti ei toteudu. Aiemmat tutkimukset asiakashankinnan merkityksestä kohdistuivat pääosin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jotka toimivat muilla, kuin terveysalan sektorilla.

Vastaavasti kirjallisuudessa korostettua asiantuntijatyön asiakaslähtöistä kulttuuria, jossa tavoitellaan pitkiä asiakassuhteita, ei voida välttämättä yksiselitteisesti palauttaa teoriaan. Asiakaslähtöisessä kulttuurissa halutaan vaalia olemassa olevia asiakassuhteita ja saada asiakkaasta vakioasiakas, koska asiakashankinta on sekä ajallisesti että taloudellisesti kallista (Vahvaselkä 2004: 69, 72-73, 94-96; Lehtinen ym. 2005: 14; Grönroos 2009: 50; Sipilä 1998: 159). Kohdeyrityksessä pitkät asiakassuhteet muodostuvat haasteeksi palvelun kertaluonteisen tapahtuman vuoksi. Asiakkaan käyttäessä yrityksen palveluja, on seuraava tarve mahdollisesti noin 20-30 vuoden kuluttua. Tähän ratkaisuna voisi olla uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja toiminnan mahdollinen laajentaminen. Näin ollen jo olemassa oleville asiakkaille voitaisiin tarjota lisäpalveluita myynnin kasvattamiseksi ja asiakassuhteen jatkumiseksi.

Optikoille resursoitua asiakashankintaan tarkoitettua työaika voitiin käytännössä hyödyntää myös asiakassuhteiden jälkihoitoon, joka helposti saattaisi jäädä tekemättä ajan puutteen vuoksi. Tällä näen olevan huomattavaa merkitystä muun muassa asiakasläh-

töiseen kulttuuriin pyrittäessä. Optikoilla oli mahdollisuus kontaktoida leikkauspotilaat sovitusti viikon sisällä leikkauksesta, sekä tarvittaessa jatkaa myyntineuvottelua esitutkimuksessa käyneiden asiakkaiden kanssa puhelimitse. Asiakashankintaan tarkoitettua aikaa optikot hyödynsivät myös uusien yritysysteistyötahojen kanssa käytyjen neuvotte- luiden järjestämiseen.

Tutkimustuloksia analysoitaessa ja muutosten yhteyksiä arvioitaessa on tärkeä huomi- oida se, että muutos ei ole täysin tai osittain seurausta pelkästä kehittämistyöstä. Mu- kana on varmasti ulkopuolisia eli ns. kolmansia tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa muu- tokseen. (Kananen 2015: 55.) Tästä kehittämistyöstä ei voitu ulkopuolisia tekijöitä eritellä pois. Ulkoisina tekijöinä opinnäytetyöhöni tuloksiin saattoi vaikuttaa esimerkiksi kahden optikon irtisanoutumiset ja uuden optikon palkkaaminen. Myös yhden klinikan muutto eri osoitteeseen saattoi vaikuttaa asiakasmääriin ja työajan käyttöön.

Tuloksia vertaillen oleellista on huomioida, että joulukuussa 2018 on suljettu yksi kli- nikka, jolloin esitutkimuksia tehtiin vuonna 2019 yhdessä klinikassa vähemmän. Kysei- seltä klinikalta irtisanottiin yksi optikko. Myös kahden muun optikon irtisanoutuminen hel- mikuussa 2019 vähensi yrityksen optikkoresursseja, koska tilalle palkattiin vain yksi op- tikko. Hänen työsuhteensa alkoi vasta maaliskuussa 2019. Näin ollen esitutkimuksia on ollut vuonna 2019 tekemässä 13:sta optikon sijaan 10 työsuhteessa olevaa optikkoa sekä yksi talon ulkopuolinen optikko. Silti esitutkimusmäärissä saatiin alkuvuoden aikana noin 15 %:n kasvu aikaiseksi, kun optikkoresurssit hyödynnettiin paremmin esitutkimus- ten tekoon ja asiakashankintaan. Kahden klinikan kohdalla asiakashankintaa ei tehty lainkaan, koska kyseisillä klinikoilla ei ollut omaa työsuhteista optikkoa. Mielenkiintoista olisi tietää, minkä verran kasvua olisi onnistuttu saamaan, mikäli myös näissä kahdessa klinikassa olisi ollut resursseja asiakashankintaan. Vuoden 2018 seuranta-aikana yksi optikko teki keskimäärin 119 esitutkimusta ja vuoden 2019 seuranta-aikana 161 esitut- kimusta. Optikoiden sitouttaminen muutokseen on ollut onnistumisen kannalta ensiarvoi- sen tärkeää.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkijalta vaaditaan läpi tutkimuksen rehellisyyttä, tarkkuutta sekä objektiivisuutta, jotka toteutuivat opinnäytetyössäni eettisenä suunnitteluna ja toteuttamisena. Eettisyyttä arvi- oidessa, voidaan kiinnittää huomiota ihmisten itsemääräämisoikeuteen ja yksityisyyteen

sekä tietosuojaan (TENK). Tässä opinnäytetyössä tutkittavat eivät olleet yrityksen työntekijöitä, potilaita tai asiakkaita. Tutkimustani varten en myöskään tarvinnut potilastietoja, joten potilaiden tai asiakkaiden yksityiset tiedot eivät vaarantuneet. Eettisinä kysymyksinä opinnäytetyössäni pohdin lähinnä sitä, ettei aineistostani selviä ulkopuolisille, missä kaupungissa on tehty minkä verran esitutkimuksia ja kuka optikko ne on tehnyt. Näiden tutkimustulosten perusteella optikoita ei pysty yksilöimään.

Tutkimukselle on hyvä olla jokin selkeä tarve, ettei tutkimusta tehdä turhaan. Aiheenvälintaani liittyvä eettisyys toteutuu sillä, että opinnäytetyöni on tehty yrityksen tarpeiden pohjalta, jotta saadaan tutkittua tietoa muutosten vaikutuksista. Saatuja tuloksia ei tule yleistää kriittikömmästi, sepitellä tai kaunistella (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Tulosten yleistettävyyteen otan kantaa ulkoista validiteettia arvioidessani. Tulosten kaunistelun ja sepittelyn voin työssäni poissulkea sillä, että yrityksen toimitusjohtaja on tarkastanut saadut tulokset ja johtopäätökset verraten niitä omiin lukuihinsa. Keräämäni aineisto löytyy liitteistä, joten tulokset ovat myös niiden pohjalta tarkistettavissa.

Eettisten pelisääntöjen rikkomista voi olla tutkimusvilppi tai hyvien käytäntöjen piittämättömyys. Nämä tekijät olen huomionnut toimimalla rehellisesti läpi koko tutkimuksen perustellen ja dokumentoiden käyttämäni tutkimukseen liittyvät menetelmät. Tavoitteenani oli käyttää tieteellisiä menetelmiä ja tuottaa uutta ja avointa tutkimustietoa vastuullisesti. Toisten tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin viittasin asianmukaisesti. Tutkimuslupaa tähän opinnäytetyöhöni en tarvinnut, koska aineistoni koostui yrityksen tilastoista. Niiden käytöstä sovin yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Arviointimenetelmillä viitataan työn luotettavuuteen ja pätevyyteen. Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla pyritään tulosten tarkkuuteen, jolloin mahdollinen uusintamittaus tuottaa samat tutkimustulokset ja vahvistaa ne. Näin ollen toistettaessa mitausta, saadaan saman henkilön kohdalla täysin sama tulos tutkijasta riippumatta. (Vilka 2015: 194; Kananen 2011: 128-129.) Mikäli uusintamittaus toistaa mahdolliset väärät tutkimustulokset, voi reliabiliteetti olla korkea, mutta validiteetti heikko. Opinnäytetyössäni arvioin luotettavuuden korkeaksi, koska tarvittaessa aineisto on mitattavissa uudestaan tutkijasta riippumattomin tuloksin.

Tieteellisessä toiminnassa tärkeää on se, että muutos on seurausta oletetusta tekijästä eikä mahdollisista ulkopuolisista tekijöistä, siksi on tärkeää mitata oikeita asioita (Kananen 2015: 59). Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, joita tarkastellaan

tuotoksen kannalta. Pätevässä eli validissa tutkimuksessa pyritään välttämään systemaattista virhettä, joka voi johtua esimerkiksi siitä, että mittari ymmärretään väärin, eli vastaaja ei ajattele kysymyksiä samalla tavalla, kun tutkija on olettanut. (Vilka 2015: 193.) Sisältövaliditeetilla varmistetaan, että tutkimuksessa on käytetty oikeaa mittaria, joka mittaa sitä, mitä tutkitaan (Kananen 2011: 121, 130). Opinnäytetyössäni pyrin välttämään systemaattisia virheitä muun muassa sillä, että optikoiden täyttämää tilastoa käytiin läpi viikoittain pidettävissä palaverissa. Näin ollen, mikäli tilaston täytössä oli epäselvyyttä, voitiin ongelmaan puuttua pikimmiten.

Opinnäytetyössä käytetty mittari oli validi, koska se mittasi niitä asioita, joita tutkimuskysymyksissä halusin selvittää. Siltikin, kuten aiemmin jo totesin, ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta lopputulokseen on vaikea rajata pois. Mittari antoi asiakasmäärissä tapahtuneen suhteellisen kasvuprosentin, asiakashankintaan käytetyn suhteellisen työajan sekä iltaja- ja viikonloppuaikojen täyttöasteen. Näiden perusteella pystyin analysoimaan riippuvuuksia. Mittarin validiutta vahvistaakseni tarkistin vielä itse ajanvarauskalentereista tilastoihin merkityt muuttujat. Näin tutkimusta varten oleelliset muuttujat saatiin varmistettua.

Mittarin kokonaisluotettavuudesta puhutaan, kun huomioidaan sekä reliabiliteetti ja validiteetti. Kokonaisluotettavuus on tutkimuksessa hyvä, jos tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Vilka 2015: 194.) Opinnäytetyöni kokonaisluotettavuuden arvioin hyväksi, sillä otanta oli riittävä ja mahdollinen uusintamittaus tuottaisi samat tulokset tutkijasta riippumatta mittarin ollessa reliabeli. Ulkoiseen validiteettiin ei kokonaistutkimuksessa tarvitse ottaa kantaa, koska se liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Yleistäminen voidaan tehdä, mikäli otos vastaa populaatiota. (Kananen 2011: 121, 130.) Opinnäytetyöni tuloksia voi olla vaikea yleistää, mutta tuloksista voi hyötyä muut yksityisellä sektorilla toimivat sosiaali- ja terveysalan toimijat.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta riittävällä dokumentoinnilla, jonka perusteella myös lukija pystyisi arvioimaan tekemiäni ratkaisuja. Liitteenä olevat tutkimusaineistosta kootut havaintomatriisit ovat luotettavuuden ja arvioinnin edellytys. Näiden perusteella esittämäni tulos ja johtopäätökset ovat tarkastettavissa. Kvantitatiiviselle menetelmälle tyypillisesti aineisto on esitetty prosenttitaulukkoina, joista kuitenkin näkyvät muuttujien n-määrät. Luotettavuus tarkoittaa tutkimuksessa myös sitä, ettei aineistoa ole itse keksitty. Omassa opinnäytetyössäni aineisto on tarkastettu yrityksen toimitusjohtajan toimesta, joka on vahvistanut aineiston ja tutkimustulosten paikkansapitävyyden.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössäni tavoitteenani oli arvioida uusien käytänteiden vaikutusta leikkausta valmistelevien esitutkimusten määriin. Arvioimalla tehtyä kehittämistyötä, saadaan tietoa, millaisia tuloksia on saavutettu. Saadun tiedon pohjalta optikoiden työtä voidaan edelleen kehittää. Kehittämistyölle on tyypillistä sykleittäin etenevä prosessi, jossa vuorottelevat kehitettävän kohteen suunnittelu, toteutus ja arviointi (Ojasalo ym. 2018: 22). Arvioitavia tietoja voidaan kerätä yhdellä tai useammalla menetelmällä. Yleisin tapa tiedon keräämiseen on haastattelut tai kyselyt. (Heikkilä- Jokinen- Nurmela 2008: 88.)

Koska tässä opinnäytetyössä arvioitava tieto kerättiin valmiista, optikoiden täyttämästä tilastosta niin jatkotutkimuksena voisi tehdä optikoille laadullisella lähestymistavalla kyselyn, jossa he arvioisivat kehittämistyöllä tehtyjen toimenpiteiden yhteyksiä saatuihin tuloksiin. Optikoilta voisi kartoittaa näkemyksiä myös sitä, kuinka asiakashankintaa saataisi kehitettyä parhaiten terveystalvialaa palvelevaksi. Tutkivassa kehittämistoiminnassa on hyvä yhdistää erilaisia tiedonlajeja. Työntekijöiden kokemukseen perustuvaa käytännön tietoa ja asiantuntemusta, jotka on saavutettu käytännön toiminnassa, voisi yhdistää systemaattisesti kerättyyn ja tutkittuun tietoon. Tämä lisää kehittämistyön luotettavuutta. (Heikkilä ym. 2008: 104.)

Yhtenä jatkotutkimuksena voisi kartoittaa asiakaskyselyn avulla asiakkaiden toiveita palveluidemme saatavuuden suhteen, koska yrityksen tulee olla tietoinen kohderyhmän tarpeista, arvoista ja haluista sekä kehittää niitä vastaavat tuotteet tai palvelut. (Vahvaselkä 2004: 18, 71-73.) Tuloksia voisi hyödyntää segmentointiin esimerkiksi siten, että tietyille asiakasryhmille (esim. nuoret, työkäiset laserleikkausasiakkaat) järjestyisi tarvittaessa ilta-aikoja sekä optikon vastaanotolle että leikkaustoimenpiteeseen. Vastaavasti ei-työkäiset (esim. kaihileikkauspotilaat) todennäköisemmin käyttäisivät palveluja mieluiten päiväaikaan.

Lähteet

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöstä 564/1994. Annettu Naantalissa 1.7.1994.

Balac, Maarit 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä? Yrityskirjat Oy. Vantaa.

Bergström, Seija – Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. 8.-13.painos. Ojanieni, Miina (toim.). Edita Publishing Oy. Helsinki.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Edita Oy. Helsinki

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirkko – Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Tammi. Helsinki.

Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka 2015. Tilastolliset menetelmät. 5.- 10. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Juuti, Pauli (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto.

Kairisto- Mertanen, Liisa 2003. Menestyvää myyjää etsimässä - Tutkimus autojen myyntityöstä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Väitöskirja. PDF <https://docplayer.fi/3105455-Menestyvaa-myyjaa-etsimassa-tutkimus-autojen-myyntityosta.html>. Luettu 16.5.2019

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön eettiset suositukset. Verkkodokumentti. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/SoTeLi/Opinnaytetyoprosessi/Eettiset-suositukset>. luettu 1.9.2019.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja 118.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. toim. Makkonen, Teemu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja 212.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja Pro Gradun kirjoittajalle. toim. Makkonen, Teemu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen- Julkunen, Katri 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.- 4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Karhu, Matti – Salo-Lee, Liisa – Sipilä, Jorma – Selänne, Mervi – Söderlund, Liisa – Uimonen, Taina – Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Karjaluoto, Heikki 2007: SPSS opas markkinointitutkijoille. Working paper n:o 344/2007. Verkkodokumentti. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20844/wp344.pdf?sequence=1&isAllowed=y>). Luettu 13.8.2019

Kotler, Philip 1999. Muuttuva markkinointi. Luo, voita ja hallitse markkinointia. Englanninkielinen alkuteos: Kotler on Marketing: How to create, win, and dominate markets. Tillman, Maarit (suom.) WSOY. Helsinki.

Kotler, Philip – Kartajaya, Hermawan – Setiawan, Iwan 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Englanninkielinen alkuteos: Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. Heiskanen, Mia (suom.) Talentum Media Oy. Helsinki.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992. Annettu 1.3.1993.

Lehtinen, Uolevi – Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY. Helsinki.

Maslow, Abraham Harold 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50/1943.

Mäntyneva, Mikko 2000. Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Nielsen Holdings 2013. Global Trust in Advertising and Brand Messages. Believability is Key in Advertising Effectiveness. Verkkodokumentti. <<https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2013%20Reports/Nielsen-Global-Trust-in-Advertising-Report-September-2013.pdf>> Luettu 9.5.2019

Nummenmaa, Lauri - Holopainen, Martti - Pulkkinen, Pekka 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro. Helsinki.

Näe Ry, Optometrian eettinen neuvosto. Hyvä optometristin tutkimuskäytäntö- ohjeistus. Verkkodokumentti. <<https://naery.fi/wp-content/uploads/HYVÄ-OPTOMETRISTIN-TUTKIMUSKÄYTÄNTÖ-OHJEISTUS.pdf>> luettu 12.7.2019

Ojasalo, Katri - Moilanen, Teemu - Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saharinen, Pekka 2009. Asiantuntijayritysten uusasiakashankinta. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolian ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Markkinoinnin ja logistiikan suuntautumisvaihtoehto. Saatavilla sähköisesti. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905293459>>

Sipilä, Jorma 1996a. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.

Sipilä, Jorma 1996b. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsat nämä kaksi roolia? WSOY. Porvoo.

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? WSOY, Porvoo.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. Verkkodokumentti. <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteissa>>. Luettu 1.9.2019

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

