



Soile Jäkälä

Palvelutuotannon asiantuntijan rooli palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa

Case: Metropolia Proof of Health, MPH

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

12.4.2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Soile Jäkälä
Otsikko:	Palvelutuotannon asiantuntijan rooli palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa
Sivumäärä:	32 sivua + 5 liitettä
Aika:	12.4.2023
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Jukka Kaisla, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön kohteena on Metropolia Proof Health organisaatio, jonka tavoitteena on saada kaupallistettua organisaatiossa kehitetty palvelukonsepti. Palvelukonsepti sisältää hyvinvointialan prekliinisiä testaus- ja tutkimuspalveluita. Metropolia Proof Health on osa Myllypurossa sijaitsevaa sosiaali- ja terveystalouden innovaatiokeskittymää.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Metropolia Proof Health organisaatiossa saadaan toiminnan kaupallistaminen mahdollistumaan siten, että toiminta saadaan omavaraiseksi tulevaisuudessa. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa oleellisena osana on toiminnan muuttuminen sekä muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen tutkimukseen. Tutkimuksessa päädyttiin selvittämään palvelutuotannon asiantuntijoiden valmius ja halukkuus toiminnan kaupallistamiseen sekä organisaation eri tahojen rooli myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin haastatteluilla, kyselyin sekä havainnoinnin kautta. Toimintatutkimuksen aikana toteutettiin työpaja kohde organisaation henkilöstölle, jossa rakennettiin yhteistyössä roolit eri tehtäville myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Työpajan tavoitteena oli myös avata palvelutuotannon asiantuntijoille myyntiä ja markkinointia sekä poistaa mahdollisia ennakkoluuloja kyseisiä kokonaisuuksia kohtaan.

Tutkimuksen tavoitteista saatiin saavutettua organisaation eri roolien myynnin ja markkinoinnin tehtävien hahmottaminen. Toimintatutkimuksen tavoitteena oleva muutoksen saavuttaminen jäi vähäiseksi, koska tutkimuksessa päästiin toteuttamaan vain yksi iteraatio. Metropolia Proof Healthille saatiin kuitenkin tuotettua pohja toiminnan jatkokehitykselle.

Avainsanat:	Toimintatutkimus, myynti- ja markkinointi, liiketoiminnan kehittäminen
-------------	--

Abstract

Author(s):	First Name Last Name
Title:	The service production experts role in the sales and marketing of services
Number of Pages:	32 pages + 5 appendices
Date:	12 April 2023
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor(s):	Jukka Kaisla, Principal Lecturer

The subject of the thesis is the Metropolia Proof Health organization, which is trying to commercialize the service concept developed in the organization. The service concept includes preclinical testing and research services in the health sector. Metropolia Proof Health is part of the social and health sector innovation center located in Myllypuro.

The purpose of the thesis is to find out how the commercialization of the Metropolia Proof Health organization can be made possible in such a way that the organization can become self-sufficient in the future. The research has been carried out as action research. an essential part of action research is changing action of the operation and including the persons, who are subject to the targeted change. The research ended up finding out the readiness and willingness of service production experts to commercialize operations, as well as the role of different actors of the organization from the sales and marketing point of view.

Qualitative methods were used in the study. Information for the study was collected through interviews, surveys and observation. Main part of the action research was to arrange a workshop for the target organization's personnel. The scope in the workshop was to define sales and marketing roles for different actors in the organization. The aim of the workshop was also to orientate sales and marketing to service production experts and to remove possible prejudices towards those entities.

The goals of the research were to define the sales and marketing tasks of the different roles in the organization. Achieved change in action research end up being smaller than expected because the researcher was able to implement only one iteration during the study. In the end this study is a basis for the further business development of the Metropolia Proof Health.

Keywords: Action research, Sales and Marketing, Business development

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	1
2.1	Toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys	2
2.1.1	Toimintatutkimuksen vaiheet	2
2.1.2	Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja tietoperustat	4
2.2	Asiantuntija myynti- ja markkinointityössä	6
2.2.1	Palvelutuotannon kaupallistaminen ja asiakaspalvelu	6
2.2.2	Henkilöstökokemuksen huomioiminen	8
2.2.3	Fasilitointi menetelmät	9
3	Nykytila-analyysi	10
3.1	Organisaation yleinen tilanne	11
3.2	Ongelman jäsentely	13
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	15
3.4	Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi	16
4	Ratkaisu	18
4.1	Alkukartoituksen suunnittelu ja toteuttaminen MPH:n henkilöstölle	19
4.2	MPH:n henkilöstölle pidettävän työpajan suunnittelu	20
4.3	Työpajan toteutus ja mittaaminen	22
4.4	Työpajan tulokset	23
4.5	Emojipalautteen tulokset	27
5	Tulokset	28
6	Loppupäätelmät	29
	Lähteet	31
	Liite 1. Alkukartoitus/ loppukartoitus	33
	Liite 2. Työpajan suunnitelma	35
	Liite 3. Negatiivinen aivoriihi	37
	Liite 4. Työpajan ideaaattikko	38
	Liite 5. Työpajan nelikenttä	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön kohteena on Metropolia Proof Healt, joka on Metropolia ammattikorkeakoulun osa ja toimii Myllypuron kampuksella. Kohdeorganisaation tavoitteena on toiminnan kaupallistaminen, mutta aloittavan organisaation haasteena on liiketoimintaosaamisen puute organisaatiossa. Tarve toiminnan kaupallistamiselle kumpuaa rahoituksen turvaamisesta, eli toimintaa ei voida jatkaa, jos toiminnasta ei saada omavaraista.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimintatutkimuksen avulla, mikä on palvelutuotannon asiantuntijoiden rooli myynnin ja markkinoinnin osalta sekä miten tämä suhtautuu muiden organisaation tehtävien rooleihin myynnissä ja markkinoinnissa. Metropolia Proof Healt organisaationa on esitelty tarkemmin nykytila-analyysissa. Nykytila-analyysissa on tuodaan esille organisaatiossa heränneet haasteet, joihin on etsittävä ratkaisut, jotta organisaation tavoite omavaraisuudesta saadaan toteutumaan. Tutkijan ja organisaation edustajan sopimuksesta tutkimus rajataan koskemaan myynnin ja markkinoinnin roolien selkeyttämistä organisaatiossa.

Tutkimuksessa käsitellään palveluiden ja palvelutuotannon asiantuntijoiden roolia myynnissä ja markkinoinnissa. Asiaa lähestytään toimintatutkimuksen menetelmällä ja myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Tutkija nostaa esiin myös henkilöstökokemuksen, jolla pyritään saada näkyväksi mahdollinen muutosvastarinta toiminnan kaupallistamista kohtaan.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jonka kohteena on Metropolia ammattikorkeakoulun osa Metropolia Proof Health (MPH). Tutkijana toimii organisaation ulkopuolinen henkilö.

2.1 Toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys

Toimintatutkimuksen peruseriaatteita ovat sosiaalinen lähestyminen, ratkaisukeskeisyys, käytännönläheisyys, muutos, syklinen prosessi ja prosessin reflektointi sen eri vaiheissa. Toimintatutkimuksella pyritään sitouttamaan osallistujat muutokseen, vaikuttamaan heidän ajattelutapoihinsa ja muuttamaan käytäntöä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17–23.)

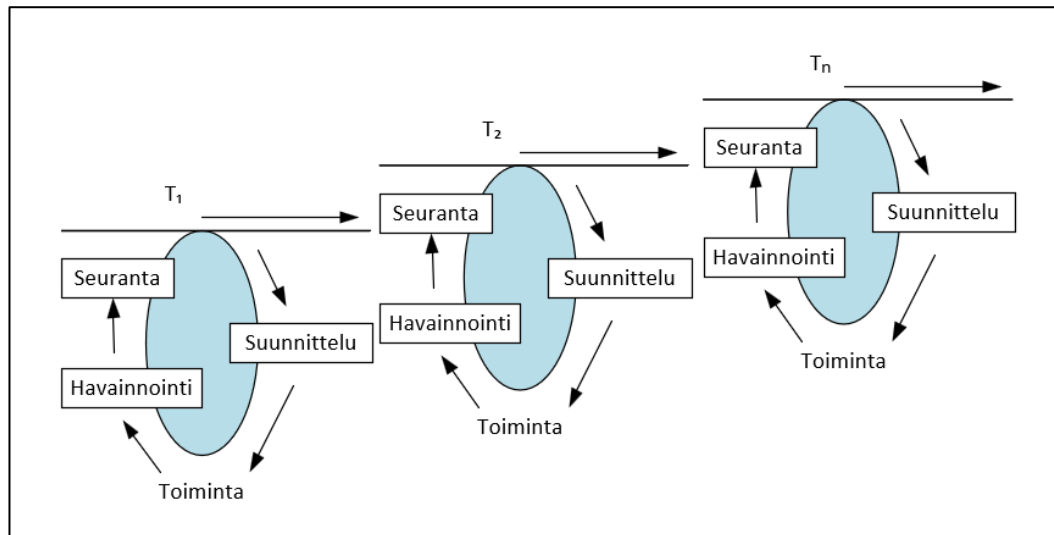
Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jonka syklien välissä reflektoidaan toimintaa. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan toimintatutkimuksen keskinen ajatus on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun. Reflektoinnin kautta ihminen näkee oman toimintansa ja ajattelunsa etäämmältä ja uudesta näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa otetaan vahvasti mukaan tutkimuskohteeseen/-ongelmaan liittyvät ihmiset. Sen tarkoituksena etsiä ratkaisuja organisaation käytännön ongelmiin toimintakeskeisesti. Toimintatutkimuksella tavoitellaan muutosta parempaan toimivampaan ratkaisuun. Metodi toteutetaan osallistamalla tekijöitä ja osallistamalla itse tekemiseen. Muutosvastarintaa voidaan hallita sillä, että osallistujat oppivat refleктоimaan omaa toimintaansa ja sitä kautta muuttavat ja kehittävät omia toimintatapoja.

Kokeilujen onnistuminen on laajalti riippuvainen siitä, miten hyvin tutkimukseen osallistuvat tekijät saadaan sitoutettua mukaan. Jos tutkimuksen keskellä syntyneet uudet toimintamallit ovat lähtöisin tekijöistä itsestään, niin uusien menetelmien käyttöönotto sujuu helpommin. Sen sijaan samojen käytänteiden levittäminen laajemmalti organisaatiossa on haasteellisempi tehtävä. Toimintatutkimuksessa on hyväksyttävä, että muutosta toimintaympäristössä ei saada aikaiseksi ilman oleellisten tekijöiden tunnistamista ja sitouttamista (Carr & Kemmis 1986, 181).

2.1.1 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimus nähdään useissa lähdemateriaaleissa spiraalisena prosessina. Toimintatutkimuksen syklistä spiraalisuutta on kritisoitu siitä, että tutkija voi jäädä ikään kuin spiraalin vangiksi, jolloin tutkija ei enää erota syklejä toisistaan,

eikä siten voi palata edelliseen tai jatkaa seuraavaan vaiheeseen. Toimintatutkimuksessa saattaa myös kehittyä niin sanottuja sivuspiraaleja, jotka alkavat vievään tutkimusta uusien ennakoimattomien tutkimusongelmien ja -tehtävien suuntaan. Näin ollen aloitettaessa toimintatutkimusta ei edes välttämättä tiedetä kaikkia tutkimuskysymyksiä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–39.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat ongelman määrittely, ongelman tutkiminen, ongelman syiden ja seurausten analysointi, ratkaisun esittäminen, ratkaisun testaaminen, ratkaisun muokkaaminen testauksen pohjalta, uuden ratkaisun testaaminen/ kokeilu sekä johtopäätöksien teko. Toimintatutkimus aloitetaan nykytila-analyysillä, jonka avulla saadaan selvitettyä ongelman määrittely, tutkiminen sekä syiden ja seurausten analysointi. Tämän jälkeen voidaan siirtyä ratkaisun esittämiseen ja testaamiseen ja niin edelleen. Toimintatutkimus toistuu syklistisesti ja voi siirtyä vaiheesta toiseen tai palata edelliseen vaiheeseen. (Kananen 2014, 35).

Tässä opinnäytetyössä on jo alussa nähtävissä, ettei tutkimuksen aikana saada todennäköisesti todennettua kuin yksi toimintatutkimuksen sykli. Tämä ei kuitenkaan este kohde organisaatiota jatkamasta toiminnan edelleen kehittämistä tutkimuksesta saatujen huomioiden perusteella.

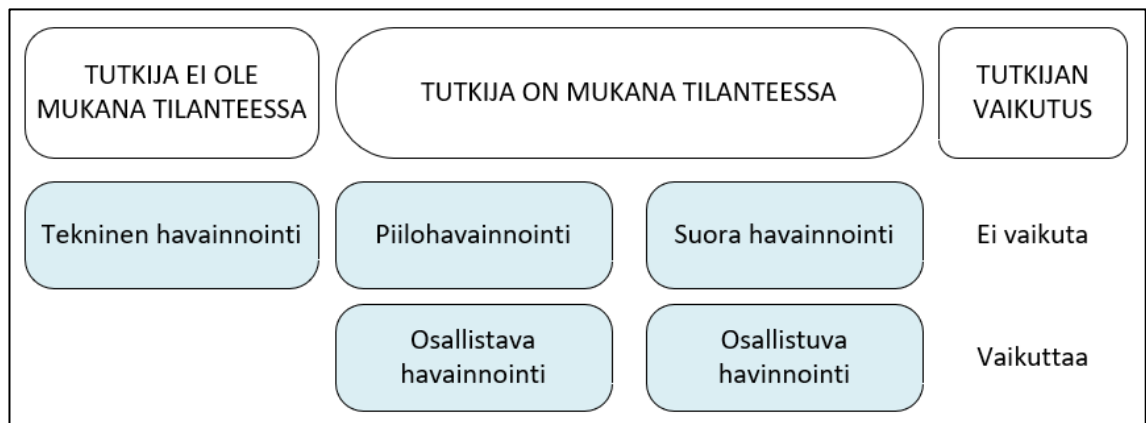
2.1.2 Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja tietoperustat

Toimintatutkimuksessa ongelman analysoinnissa voidaan käyttää menetelmiä, kuten miellekarttaa, rikasta kuvausta, prosessikaaviota, kalanruotokaaviota ja spagettikaaviota. Miellekartta (mind map) on menetelmä, jonka avulla voidaan visualisoida kehitettävänä olevaa ilmiötä tai ongelmaa. Menetelmä koetaan helppona ja havainnollisena työkaluna. Muutoshankkeen osallistujia voidaan sitouttaa hankkeeseen, ottamalla heidät mukaan miellekartan työstöön. Rikas kuvaus on myös tutkimuskohteen visualisointi menetelmä. Menetelmässä ei ole varsinaista tekniikkaa, vaan siinä pyritään muodostamaan mahdollisemman hyvä kokonaiskuva, joka auttaa ilmiön tai ongelman syy-seuraussuhteiden hahmottamisessa. Prosessikaavioiden avulla saadaan visualisoitua prosessin eri vaiheet ja hahmottamaan mitkä prosessin kohdat ovat niin kutsuttuja ongelma-kohtia. Kalanruotokaavio, eli syy-seurauskaavio menetelmä, jolla analysoidaan tutkimusongelman syitä. Kalanruotokaavio soveltuu parhaiten pienten ongelmien syiden selvittämiseen. Spagettikaavion avulla voidaan kuvata erilaisten vaikutussuuntia ja virtauksia, esimerkiksi asiakkaan liikkeitä myymälässä. Kaaviossa kuvatut virtaukset tulee olla todellisia. (Kananen 2017 57–60.)

Tutkija on valinnut tiedonkeruu menetelmäksi tässä tutkimuksessa puolistrukturoituja ja teema haastatteluja ja havainnoinnin. Tutkimuksen nykytila-analyysissä keskitytään keräämään taustatiedot ongelman analysointia varten haastatteleamalla kohdeorganisaation yhteyshenkilöä. Analyysiä syvennetään vielä käyttämällä 5-miksi kysymys -menetelmää.

Puolistrukturoitu haastattelu vertautuu lomakekyselyyn, jossa vastaaja saa avoimesti vastata asetettuihin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa kyseinen tekniikka toteutui sähköpostihaastatteluna nykytila-analyysin yhteydessä. Teemahaastattelu tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden riittävään väljyyteen ja mahdollisuuteen rajata haastattelua teemoittain. Haastattelututkimuksia voidaan käyttää yksilö- tai ryhmätilanteissa. (Kananen 2014 91.)

Havainnointi voi toimintatutkimuksessa olla menetelmänä ongelman määrittelyssä, toteutusvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Tässä opinnäytetyössä tutkija päätyi käyttämään havainnointia hyväksi tutkimuksen toteutusvaiheessa eli organisaatiossa järjestetyssä työpajassa. Havainnointimuodot jakautuvat sellaisiin, joissa tutkija on tilanteessa mukana ja tekniseen havainnointiin, jossa tutkija ei ole tilanteessa mukana. Teknisessä havainnoinnissa tutkija ei vaikuta havainnoitavaan tilanteeseen. Tutkijan voi myös vaikuttaa tai olla vaikuttamatta havainnointitilanteessa mukana ollessaan. Tutkijan vaikutusta ei voida kuitenkaan tällöin täysin poistaa, mutta sitä voidaan vähentää esimerkiksi piilohavainnoinnilla. Osallistavassa ja osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan on tarkoituskin vaikuttaa havainnointitilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä tutkija päätyi käyttämään osallistuvaa havainnointia ratkaisuvaiheessa, sillä osallistuvan havainnoinnin avulla tutkija pääsee kiinni tutkittavaan ilmiöön, vaikka tulisikin tutkittavan yhteisön ulkopuolelta. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu eri havainnointitekniikoita ja tutkijan vaikutusta niihin. (Kananen 2014 79–81.)



Kuvio 2. Havainnoinnin muodot (Kananen 2014 79.)

Tietoperusta tyyppejä ovat esimerkiksi teoreettinen tieto, käytäntö, keksinnöt, innovaatiot, lait, asetukset ja säännöt, konventiot sekä kokemuksellinen tieto. Tutkimuksen tietoperusta riippuu aina tutkittavasta ilmiöstä. Tietoperustassa kuvataan aiheen keskeisimmät teoriat ja mallit. Nämä rakentuvat aihetta kuvaavista käsitteistä. Tietoperusta on kehityshankkeen kannalta oleellinen, sillä se

toimii viestinnän pohjana, osoittaa tutkimuksen näkökulman ja auttaa jäsentämään ilmiötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 35.)

Seuraavassa luvussa on vielä esitelty tarkemmin teoreettisia tietoperustoja, joita olen hyödyntänyt tässä toimintatutkimuksessa.

2.2 Asiantuntija myynti- ja markkinointityössä

Miten palvelutuotannon asiantuntijan tulisi suhtautua myynti- ja markkinointityöhön? Toisilla henkilöillä on paremmat edellytykset myynti- ja markkinointitehtäviin kuin toisilla. Jokaisella on kuitenkin mahdollisuus kehittyä näissä kokonaisuuksissa, vaikka luontaista taipumusta ei itsessään tunnistaisikaan. Muokkamalla omaa suhtautumistaan omat taidot kehittyvät. Käsite myynti ja markkinointi voidaan käsittää myös usealla tavalla. Ne sisältävät muun muassa yksipuolisen myymisen, markkinointiviestinnän, uusasiakashankinnan, lisämyynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun. (Hernberg 2013 81, 84–87.)

Tutkijan näkemyksen mukaan palvelutuotannon asiantuntijan myynti- ja markkinointi osaamisessa oleellisinta on asiakaspalvelu ja sen kautta lisämyynti nykyisille asiakkaille. Voidaan myös miettiä, missä kohdin asiakkuus alkaa, jolloin myös palvelutuotannon asiantuntijan substanssiosaamista uusasiakashankinnassa.

2.2.1 Palvelutuotannon kaupallistaminen ja asiakaspalvelu

Avain asemassa MPH:n kaupallistamisen onnistumisessa ovat MPH:ssa työskentelevät henkilöt ja heidän kyvykkyytensä muuntautua palvelutuotannon asiantuntijoiksi. Palvelun laatuun ja lopputulokseen vaikuttaa oleellisesti henkilöstön asenne. Aikaisemmat kokemukset, pelot, epäilyt sekä myös onnistumiset vaikuttavat tapaan toimia palvelutilanteissa. Yleisempiä asenteita ovat muun muassa myönteinen/ kielteinen, voittaja/ häviöjä sekä sitoutunut/sekaantunut. (Valvio, 2010 37–38.)

Kielteinen asenne näkyy henkilössä negatiivisina ajatusmalleina, jolloin henkilö voi esimerkiksi ajatella olevansa liian vanha tai nuori, kaiken tapahtuvan liian aikaisin tai myöhään eikä henkilö tunne kykenevänsä vaikuttamaan asioiden kulkuun. Palvelutilanteissa kielteinen asenne voi näkyä asiakkaalle tympääntymisenä. Esimerkiksi negatiivinen asiakaskohtaaminen voi aiheuttaa kielteisesti suhteutuvalla henkilölle ennakkoluuloja tulevia asiakastilanteita kohtaan. Myönteisen asenteen omaava henkilö pystyy kääntämään tällaisessa tilanteessa negatiivisen kokemuksen opiksi ja etsimään tilanteesta positiivisia puolia. Myönteisyys ei saa asiakastilanteissa olla kuitenkaan päälle liimattua positiivisuutta. Asiakasta kohtaan on aina toimittava avoimesti, aidosti, rehellisesti ja luonnollisesti. Palvelutuotannossa tulisi löytää yhtenäinen organisaation läpileikkaava asenne ja myönteisyys palvelutilanteissa. (Valvio, 2010 38–39.)

Voittaja/ häviöjä asenne muovautuu ajan myötä sen mukaan, miten opimme suhteutumaan vastoinkäymisiin. Kaikilla on yleensä sekä voittaja- että häviöjähetkiä, jotka voi tunnistaa seuraavassa kuviossa esitetyistä niille tyypillisistä sanonnoista. Oleellista asiakastyössä on kyetä tunnistamaan oma mahdollinen häviöjäasenne ja muuttamaan tällöin omaa ajattelutapaa voittaja asenteen suuntaan. (Valvio, 2010 38–39.)

Voittajien lausahdukset - "OK käyttäytyminen"	Häviäjien lausahdukset - "Ei OK käyttäytyminen"
- Tein virheen ja korjaan sen	- Ei se minun syyntä ollut.
- Olen keksinyt paremman tavan.	- Meillä on aina tehty näin.
- En tainnut pua kyllin selvästi	- Taisi pyyhkiä ohi.
- Muutan omaa käyttäytymistäni.	- Yritän muuttaa toisten käytöstä.
- Arvostan erilaisuutta.	- En pidä eritavalla ajattelevista ihmisistä.

Kuvio 3. Miten tunnistaa voittaja/ häviö asenteet (Valvio, 2012 40.)

Tyypillisten asenteiden viimeinen pari on sitoutunut tai sekaantunut. Näistä sitoutunut on avoin toiminnan kehittämiseksi ja muiden auttamiseksi, kun taas se-

kaantunut ei kykene toiminnan muuttamiseen eikä oikeastaan ole muiden tekemisestä edes kiinnostunut. Myös tämän asenne parin kohdalla palvelutuotannon asiantuntijan kannalta on oleellista tunnistaa omat kielteiset sekaantuja asenteet ja pyrkiä vahvistamaan omaa positiivista sitoutuja asennetta. (Valvio, 2012 42–43.)

Tässä opinnäytetyössä tutkija pyrkii tuomaan työpajassa kohdeorganisaation henkilöstön tietoisuuteen, miten omaa asennetta kannattaa reflektoida, jotta tunnistaa mahdolliset omat kehityskohteet asiakaspalveluasenteessa.

2.2.2 Henkilöstökokemuksen huomioiminen

Nykyisin asiantuntijatyössä ei voida ajatella olevan erillään myynnistä ja markkinoinnista. Jokaisen asiantuntijan tulee kyetä paketoimaan omaa osaamistaan siten, että voi perustella oman arvonsa asiakkaalle. Vaikka tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation tavoitteena on kaupallistaa toimintaansa ja kasvattaa asiantuntijoiden liiketoimintaosaamista, tulee organisaation johdon myös muistaa henkilöstökokemus.

Henkilöstökokemuksella ei tarkoiteta HR:ää tai henkilöstöhallintoa, vaan se on työntekijän näkemys työnantajasta. Henkilöstökokemus muodostuu vuorovaikutuksesta, mielikuvista ja tunteista ja sen osa-alueita ovat yrityskulttuuri, teknologia ja työympäristö. Varsinainen henkilöstökokemus saadaan kertomalla osa-alueet keskenään. (Korkiakoski 2019, 121–123.)

Miksi tutkijana nostan tässä kohtaa henkilöstökokemuksen esille? Kohdeorganisaatio on korkeakoulun osa, joka tavoittelee toimintansa muuttamista kaupalliseksi toiminnaksi. Tämä on myös merkittävä muutos yrityskulttuuriin ja siten vaikuttaa myös henkilöstökokemukseen. Tämä tutkimus ei varsinaisesti käsittele henkilöstökokemusta, mutta organisaation tavoite kaupallistamisen suhteen saattaa muuttaa henkilöstökokemusta. Tämän vuoksi on oleellista, että tutkimuksen avulla voidaan ottaa henkilöstö mukaan muutokseen ja toivottavasti

näin minimoida muutosten tuomat negatiiviset vaikutukset henkilöstökokemukseen. Henkilöstökokemus huomioidaan siis taustalla muodostettaessa tutkimuksen kyselyitä, työpajaa ja mittaristoa.

2.2.3 Fasilitointi menetelmät

Tutkimukseen liittyvässä työpajassa sovelletaan eri fasilitointi menetelmiä. Tilaisuuksien fasilitoinnissa on oleellista tilaisuuksiin valmistautuminen. Fasilitoinnin suunnittelua määrittää tilaisuuden aika, paikka, osallistujien määrä, tavoitteet ja menetelmät. Tässä toimintatutkimuksessa fasilitaattorina toimii tutkija itse. (Summa & Tuominen 2009, 16.)

Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu kannattaa aloittaa tutustumalla osallistuvaan ryhmään ja sen taustoihin (Summa & Tuominen 2009, 16). Tämä osuus tutkimuksessa hoituu organisaation osalta nykytila-analyysin kautta ja osallistuvien henkilöiden osalta alkukartoituksen perusteella. Käytännön osalta fasilitaattorin on tärkeää valmistella tilaisuudessa tarvittavat materiaalit (kynät, paperit jne.) etukäteen (Summa & Tuominen 2009, 16).

Fasilitaattorin rooli tilaisuudessa tulee olla selkeä, jotta osallistujilla ei ole vääränlaista kuvaa tilaisuudesta (Summa & Tuominen 2009, 17). Tässä toimintatutkimuksessa tutkija tapaa osallistujat ennen varsinaista tilaisuutta, jolloin osallistujille tullaan kertomaan tilaisuuden tarkoituksesta ja tutkijana sekä osallistujien roolista tilaisuudessa. Näin saadaan selkeytettyä kaikille osallisille, mitä heiltä tilaisuudessa odotetaan.

Fasilitaattorin tulee varmentaa, että kaikki keskeiset ehdotukset ja ideat kirjataan ylös tilaisuuden aikana (Summa & Tuominen 2009, 17). Optimaalisessa tilanteessa tutkijalla olisi työpari, jolloin vastuu asioiden kirjaamisesta voitaisiin sopia pääasiassa toisen tehtäväksi ja työpajan vetäminen olisi työparin toisen jäsenen tehtävänä. Tässä tutkimuksessa tutkijan toimii itsekseen sekä työpajan vetäjänä ja kirjurina, mutta ennakkoon tilaisuuteen hyvin valmistautumisella pyritään varmentamaan sekä muistiinpanojen, että tilaisuuden vetämisen onnistuminen.

Tutkimukseen liittyvässä työpajassa tullaan soveltamaan seuraavia fasilitointimenetelmiä:

- Jana (millä tasolla koet olevasi myynnin ja markkinoinnin suhteen)
- Negatiivinen aivoriihi
- Idealaput ja nelikenttä
- Idealaatikko
- Emojipalaute.

3 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysissa on kuvattu organisaation lähtötilanne ennen tutkimusta. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena.

Kehittämishankkeen tilaajana on Metropolia Proof Healt (MPH) ja heidän tarpeensa on tuottaa tehtävänkuvaukset aloittelevalle organisaatiolle. Erityisesti organisaatiossa kaivataan apua tunnistamaan minkälaista liiketoiminnan osaamista tiettyihin sosiaali- ja terveysalan asiantuntijatehtäviin pitäisi sisällyttää (Raussi-Lehto. 2022 b). Organisaatiota ja sen nykyistä tilannetta kuvataan seuraavassa luvussa.

Organisaation nykytilan hahmottaminen perustuu pitkälti laadullisiin menetelmiin. Tutkijan ollessa organisaation ulkopuolinen henkilö, jolla ei ole kokemusta organisaation toimintaympäristöstä, on nykytilan hahmottaminen aloitettava tutustumalla saatavilla oleviin materiaaleihin ja organisaation edustajan haastatteluihin. Nykytilan kartoitukseen ja tutkimusongelman määrittelyyn on hyvä varata riittävästi aikaa, jotta liian nopea ratkaisuun siirtyminen ei jätä todellisen ongelman ja siihen liittyvien tekijöiden arviointi pintapuoliseksi (Kananen 2014, 35).

Ensivaikutelman perusteella tutkija on saanut kuvan, että haasteena organisaation muodostamisessa on ollut se, ettei organisaatiosta löydy riittävää liiketoimintaosaamista, jotta toimintaa voitaisiin laajentaa kaupallisesti ja tämä on myös aiheuttanut haasteita varsinaisen organisaation muodostamiseen

(Raussi-Lehto 2022 a). Tutkimuksen siirryttyä ajallisesti eteenpäin organisaatiossa oli jo tehty konkreettisia päätöksiä organisaation muodostumisesta, ja tutkimuskohteeksi olikin rajautunut tarkemmin eräisiin tehtävien kuvauksiin liittyvät liiketoimintaosaamisen määrittämiset (Raussi-Lehto 2022 b). Tämän perusteella tutkijan lähtöoletus ennen nykytila-analyysin valmistumista on, että tutkimusongelma nivoutuu tiettyjen tehtävien liiketoimintaosaamisen määrittämiseen. Varsinainen tutkimusongelma selkeytyy kuitenkin nykytila-analyysin valmistuessa.

Kohdeorganisaation tavoite työlle on valmiit tehtävänkuvaukset ja osaamisprofiilit.

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Kehityshankkeen kohteena on Metropolia Proof Health -organisaatio, josta käytetään lyhennettä MPH. MPH on osa Metropolia ammattikorkeakoulun Myllypuron kampuksen innovaatiokeskittymää. MPH tarjoaa asiakkailleen modernin ympäristön prekliiniseen testaukseen, pilotointiin validointiin ja verifiointiin sekä mahdollisuuden myös muihin sosiaali- ja terveysalan tutkimuksiin. Tilojen lisäksi MPH:ssa on asiakkaille tarjolla laaja-alaista terveysalan asiantuntemusta sekä tuotekehitys- ja tutkimuskumppanuutta. Metropolian laajojen verkostojen kautta asiakkaille mahdollistuu opetustoimintaan kytketty kumppanuus kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. MPH:n asiakkaina ovat yritykset, tutkimuslaitokset ja julkisen sektorin toimijat. MPH:n tiloista Myllypurosta löytyy simulaatiosairaala, liikelaboratio, bioanalytiikan laboratorio, suun terveydenhuollontilat, optometrian Näkökeskus, radiografian sädehoitomenetelmien tilat ja laitteistot sekä kotia simuloiva tutkimusympäristö ja aistihuone. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2020 a.)

Tässä opinnäytetyössä keskityn toimeksiannon mukaisesti tarkemmin liikelaboratorion ja simulaatiosairaalan tarvitsemaan liiketoiminnan tukeen. Metropolia Proof Health simulaatiosairaala on kansainvälisestikin ainutlaatuinen tila, jossa voidaan harjoitella sairaalan toimintaa. Simulaatiosairaalassa on mm. ambu-

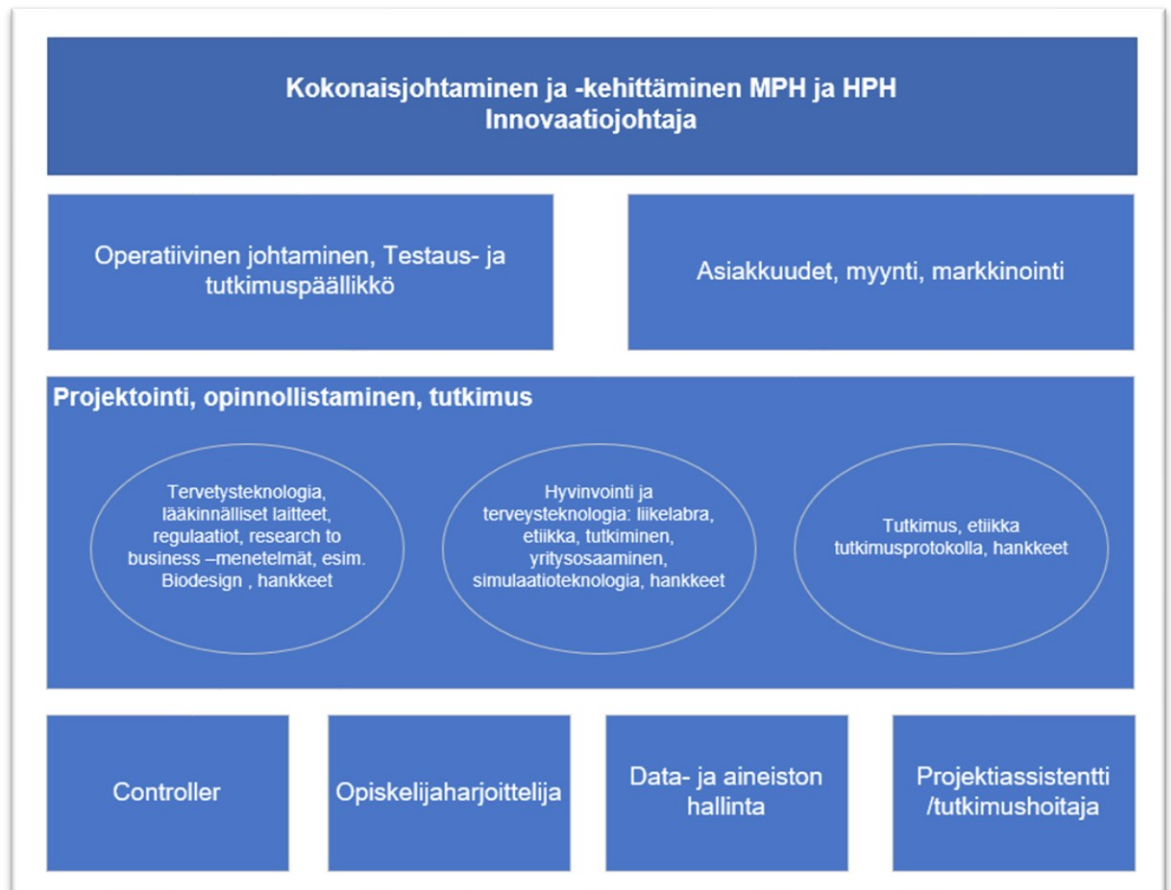
lanssi, vastaanottotilat, synnytysuhuone, leikkaussali ja tehohoitoyksikkö. Simulaatiosairaala voitaisiin myös tarpeen tullen muuttaa hätäsairaalaksi. Liikelaboratoriossa MPH tarjoaa moniammatillista osaamista liikkumisen ja alaraajojen toiminnan sekä biomekaniikan arvioinnin, tutkimuksen ja kuntoutuksen osa-alueilla. Huippuluokan laitteistot mahdollistavat laadukkaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2020 a.)

MPH:n kehittämistä on tehty aikaisemminkin opinnäytetöiden kautta. Vuonna 2021 tehty opinnäytetyön tarkoituksena on ollut Metropolia Proof Healthin konseptin määrittäminen. Kyseisessä työssä kartoitettiin mm. asiakkaiden tarpeita ja Metropolian henkilöstön näkemyksiä Metropolia Proof Healthin konseptille. Työn loppupäätelmien mukaan konseptin menestyksen kannalta tulee panostaa markkinointi- ja myyntitoimiin:

”Tietoisuuden lisääminen ja palvelun myyminen on ainoa tapa tehdä konseptista kannattava ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet.”
(Wahlroos 2021.)

Metropolia Proof Healthille on tehty myös vuonna 2020 toimintolaskentamallia käsittelevä opinnäytetyö. Kyseisen työn tavoitteena on ollut muodostaa toimintolaskennan malli ja ajurit, joiden avulla saadaan selvitettyä eri toimintojen kustannukset. Tavoitteena työllä oli muodostaa laskentamalli, jota voidaan hyödyntää palvelujen hinnoittelussa. Työn johtopäätöksiä perusteella toimintolaskenta sellaisenaan on raskas työkalu hinnoittelua varten. Sen sijaan toimintolaskentaa kannustetaan hyödyntämään laajemmin kustannustietoisuuden saavuttamiseksi ja sen hyödyntämistä tuottamattomien toimintojen karsimisessa jatkokehityksen kautta. (Linna 2020.)

Ensimmäisen haastattelun perusteella keväällä 2022 MPH:n organisaatiota ei ollut vielä vahvistettu. MPH:sta ulkopuolisen toimijan tuottaman liiketoimintasuunnitelman perusteella organisaatiosta oli kuitenkin tehty joitain hahmotelmia. Syksyllä 2022 organisaation tilanne oli jo edennyt siten, että MPH:n organisatorakenne oli vahvistettu seuraavan kuvan mukaiseksi. (Raussi-Lehto 2022 b.)



Kuvio 4. Metropolia Proof Health organisaatiokaavio (Raussi-Lehto 2022 b.)

Tarkemmin kehityshanke rajautuu MPH:n projektointi, opinnollistaminen ja tutkimus kokonaisuuteen, jossa työskentelee mm. Metropolian opetushenkilökuntaa. Opetushenkilökunnan lisäksi tehtäväkuvaukset pitäisi tilaajan toiveen mukaisesti muodostaa projektiassistentille ja opiskelijaharjoittelijalle. (Raussi-Lehto 2022 b.)

3.2 Ongelman jäsentely

Tehtyjen haastattelujen ja tapaamisten perusteella organisaatiossa esiintyy useita haasteita, joihin tarvittaisiin ratkaisut, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus tulevaisuudessa toimia tuottavasti. Organisaatiossa heränneitä haasteita ovat:

- Miten saadaan kasvatettua henkilöstön liiketoimintaosaamista?

- Miten liiketoimintaosaaminen saadaan sisällytettyä henkilöstön tehtävänkuviin?
- Miten henkilöstön tarvitsema osaaminen tunnistetaan?
- Miten saadaan opetushenkilöstön vuosisuunnitelmaan sisällytettyä MPH:n ulkopuolisille myytävät projektit?
- Miten toiminnalle saadaan näkyvyyttä?
- Miten toimintaa saadaan myytyä ja markkinoitua?
- Miten toiminta saadaan tuotteistettua?
- Miten palvelut saadaan hinnoiteltua huomioiden erilaiset asiakkuudet?

Edellä esitetyistä organisaatiossa tunnistetuista haasteista tutkimukseen valikoitui organisaation tahtotilan perusteella myynti ja markkinointiosaamisen kasvataminen. Organisaation näkökulmasta myynti ja markkinointi tulisi saada sidottua toimintaan varhaisessa vaiheessa, eikä ne saisi olla päälle liimattuja toimintoja. (Raussi-Lehto 2022 d.)

Tutkimusongelman tarkemmassa jäsentelyssä käytän japanilaisessa autotehtaassa 1970-luvulla kehitettyä 5-miksi-kysymystä -tekniikkaa, jossa ongelman syyhyn poraudutaan tekniikan nimen mukaisesti viidellä miksi-kysymyksellä. Näin saadaan vastaaja porautumaan aina tarkemmalle tasolle tutkimusongelman määrittelyssä. (Kananen 2014, 44.) Tässä kohtaa tutkimusongelma on määritelty liittyvän myynti- ja markkinointi osaamiseen, joten kysymyssarja aloitetaan kysymyksellä, miksi organisaatiossa on tärkeää kasvattaa henkilöstön myynti- ja markkinointi osaamista? Ensimmäisen vastauksen jälkeen esitetään vastausta tarkentavat miksi-kysymykset.

5-miksi-kysymystä vastauksissa korostui voimakkaasti toiminnan ansaintalogiikan rakentaminen siten, että tulevaisuudessa ei voida enää luottaa hankerahoitukseen, vaan toiminnan tulisi tuottaa palveluillaan rahoitus toiminnalle. Näin ollen palveluiden myynti ja markkinointi tulee olemaan oleellinen osa toiminnan jatkumista. (Raussi-Lehto c 2022.)

Lopunperin liiketoiminnan aloittamisen ja kasvattamisen hidasteena näyttäytyy organisaation toimiala, joka ei lähtökohtaisesti ole liiketoiminnallistatuottoa tavoitteleva. Korkeakoulun perinteinen tarkoitus on kouluttaa ammattilaisia ja tehdä tutkimusta. Näin ollen henkilöstö, jonka nyt tulisi tuottaa omaa toimintaansa, on pääasiassa opettajia. Opettajien tehtävänmuutos ja ajatustavan muutos perinteisestä opetus- ja tutkimustyöstä liiketoiminnalliseen palvelutuotantoon ja sen markkinointiin voi olla suurikin haaste organisaatiolle.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Organisaatiossa on vahvasti tuotu esille, että menestyminen tulevaisuudessa edellyttää henkilöstöltä nykyistä laajempaa liiketoiminta osaamista. Erityisesti myynti- ja markkinointiosaamista kaivataan asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille.

Myyntiin ja myymistä kohtaan voi olla muodostunut ennakkoluuloja ja ne saattavat herättää stereotyyppisen kuvan perinteisestä myyntimiehestä. Myyminen voidaan pahimmillaan kokea epäeettisenä väärin mielikuvien luontina ja asioiden väkisin tuputtamisena asiakkaalle. Myynti voidaan käsittää myös koskevan vain uusasiakashankintaa tai sellaista myyntityötä, jossa myyjällä on oltava myyntitavoite. (Hernberg 2013, 80.)

Edellä mainitut asiat saattavat korostua asiantuntijoiden parissa, joilla ei ole aikaisempaa kosketuspintaa myyntiin ja markkinointiin. Toisaalta edellinen voi olla tutkijan omaa ennakkokäsitystä siitä, miten organisaation asiantuntijat voisivat ajatella. Jos kuitenkin näin on ja henkilöstöä ei tällöin oteta mukaan tehtävänkuvauksen muokkaamiseen, niin vastustus kyseisiä tehtäviä kohtaan saattaa korostua. Henkilökunnan osallistamisen kautta saadaan muodostettua tehtävänkuvauksiin ja osaamisprofiileihin sellaista tekemistä, mitä henkilöstö suostuu ja haluaa itse tehdä työssään. Tällöin muutoksen läpi vieminen on helpompaa.

Todellisuudessa asiantuntijan myynnillisistä ominaisuuksista korostuu sosiaalisten taitojen merkitys työelämässä. Tämä ei tarkoita, että asiantuntijan tulisi olla itseään äänekkäästi esille tuova yksilö. Merkittävämpiä sosiaalisista taidoista

ovat kuunteleminen, havainnoiminen, huomioiminen ja tilannetaju. (Hernberg 2013, 19.)

Organisaatiossa saattaa siis olla tutkijan käsityksen mukaan vääränlainen mieli-kuva siitä, minkälaista myynnillistä osaamista asiantuntijatyössä tarvitaan. Asiantuntijan on hyvä osata toimia asiakaspalvelijana, joka ymmärtää asiakkaan oikean tarpeen ja osaa siten löytää asiakkaalle myös oikeat ratkaisut.

Tutustumiskäynnillä tutkijalle esiteltiin MPH:n simulaatiosairaalan ja liikelaboratorion tilat. Organisaatiossa on tunnistettu näiden tilojen ja niiden tarjoamien palveluiden kaupallinen potentiaali. Haasteena on, ettei näille potentiaalisia tuotteita ole pystytty myymään ja markkinoimaan riittävästi. Tämän vuoksi henkilöstölle halutaan tehtäviin sisällyttää riittävällä tasolla myynnillistä ja markkinoinnillista toimintaa. Keskustelun edetessä tuodaan myös esiin, että organisaatiokaavioon on määritelty erillinen myynti-/markkinointitehtävä. Tutkijan näkökulman mukaan erillisen myyjän voi olla hyvinkin haasteellista myydä räätälöityjä palveluita, joten substanssiosaajien tulee jatkossakin olla mukana asiakasrajapinnassa jo alusta saakka. (Raussi-Lehto 2022 d.)

3.4 Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi

Tutkimuksen nykytila-analyysin lopuksi on määritelty tutkimuksen kohteeksi myynti- ja markkinointi osaamisen kasvattaminen MPH:n organisaatiossa. Tutkijan näkökulman mukaan osaamisen kasvattamista ei kannattane aloittaa kirjoittamalla henkilöstön tehtävänkuvauksiin tehtäviä, joita henkilöstö ei välttämättä ole kiinnostunut tekemään tai omaa riittävää osaamista tehtävien hoitamiseen. Tämän vuoksi tutkijan ehdotus ongelman ratkaisuksi olisi kerätä henkilöstön ennako näkökulmat myynnillisistä ja markkinoinnillisista tehtävistä ja tarvittavasta osaamisesta. Näiden perusteella järjestetään työpaja, jonka tarkoituksena on vahvistaa organisaation kyvykkyyttä myynnin ja markkinoinnin suhteen. Työpajan sisältöön saattaa tulla muutoksia henkilöstön kyselystä saatavien vastaus-

ten perusteella. Tutkijan näkemyksen mukaan, olisi tärkeää yhdessä henkilöstön ja organisaation kanssa luoda näkemys, mitä osaamista asiantuntijoilta edellytetään substanssiosaamisen lisäksi.

Tutkijan alustava ratkaisuehdotus esiteltiin organisaation edustajalle ja se sai positiivista palautetta. Organisaation edustaja toi esille itse, että voisiko tutkimus tällaisena kohdistuakin organisaation johtoon. Tutkijan näkökulmanasta varsinaisten tekijöiden olisi kannattavaa osallistua tutkimukseen ja työpajaan, mutta lopulta organisaatio itse määrittelee tutkimukseen osallistujat.

Suunnitellun työpajan jälkeen alkukysely toistetaan osallistujille, jolloin voidaan selvittää, saatiinko työpajalla aikaan muutosta ja selkeyttä siihen, mitä asiantuntijoilta vaaditaan. Tutkimuksen suunnitellun ratkaisun eteneminen on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 5. Tutkimuksen suunnitellun ratkaisun kuvaus.

Toimivuusperiaatetta tarkastellaan tutkimuksen arvioinnissa sen mukaan, mikä on ollut tutkimuksen käytännön hyöty. Toimivuusperiaate ei kuitenkaan tarkoita, että lopputuloksena syntynyt ratkaisu olisi välttämättä toimiva. Käytännön hyö-

tyjä tuleekin arvioida myös osallistujien näkökulmasta. Esimerkiksi toimiva tutkimus parhaimmillaan voimaannuttaa ja saa osallistujat parantamaan itse omia olosuhteitaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006.)

Toimivuuden lisäksi tutkimusta tullaan mittaamaan sen mukaan, miten hyvin sen tavoitteet on saavutettu. Tällöin voidaan arvioida tarkemmin, mitkä tutkimuksen osat olivat toimivia ja mitkä vaativat ehkä vielä jatkokehitystä.

Onnistunut kehittämistyö huomio aiemmat esioletukset ja lähtökohdat, jotka on tunnustettu käytännön maailmasta. Taustatietojen keruu erilähteistä on oleellista, jotta toimintatutkimukselle voidaan määrittää tarkasti tavoitteet. Taustatietoja voidaan kerätä kohdeorganisaation sisältä tai esimerkiksi tutkittavaan asiaan vaikuttavasta lainsäädännöstä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009.)

Projektin dokumentointi tarkasti alun tiedon hankinnasta lähtien on oleellinen osa hankkeen onnistumista. Hyvän dokumentoinnin avulla voidaan myös jälkikäteen todentaa projektin vaiheita.

4 Ratkaisu

Tutkimuksen rajauksen jälkeen ratkaisu muodostetaan kuvion 2. pohjalta seuraavasti:

- 1 MPH:n henkilöstölle suunnatun alkukartoituksen suunnittelu ja toteutus
- 2 MPH:n henkilöstölle suunnatun työpajan suunnittelu ja toteutus
- 3 Palautteen kerääminen työpajasta ja tulosten raportointi

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti vaiheita 1-3 voitaisiin syklisesti toistaa tarvittaessa sekä siirtyä joustavasti vaiheista toiseen. Opinnäytetyön kannalta ja tutkijan ollessa organisaation ulkopuolinen henkilö, tässä tutkimuksessa voidaan toteuttaa erivaiheet todennäköisesti vain kerran.

4.1 Alkukartoituksen suunnittelu ja toteuttaminen MPH:n henkilöstölle

Ratkaisun ensimmäinen vaihe on MPH:n henkilöstölle suunnattu kysely. Kyselyn vastausten perusteella tutkijan on tarkoitus suunnitella tutkimuksen seuraavan vaiheen työpaja. Kysely toteutetaan avoimien kysymysten kautta. Kysymykset muodostetaan siten, että niiden vastauksista saataisiin konkreettisia tarpeita työpajaa varten. Kyselylomake on esitetty liitteenä 1.

Alkukysely päädyttiin toteuttamaan perinteisenä paperisena lomakkeena, koska tutkijalle avautui mahdollisuus osallistua MPH:n henkilöstötilaisuuteen. Tilaisuudessa tutkija esittäytyi tutkimukseen osallistujille ja esitteli tutkimuksen ja sen taustat.

Alkukartoitukseen kerättiin vastaukset MPH:n kick off-tilaisuuden yhteydessä 19. tammikuuta 2023. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä, joista osa ei vastannut kaikkiin kysymyksiin.

Kaikki vastaajat kokivat MPH:n kaupallistamisen hyvänä ja tärkeänä. Osalla vastaajista ei ollut juurikaan aikaisempaa kokemusta myynnistä ja markkinoinnista, mutta toisaalta vastaajista löytyi myös kokemusta oman yrityksen kautta tai taustalta kaupallinen koulutus. Vastaajien eritasoinen kokemus aiheuttaa osaltaan haasteita tulevan työpajan suunnitteluun, sillä toisille itsestään selvytykset saattavat olla toisille osallistujille täysin uusia asioita. Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita osallistumaan tulevaan työpajaan.

Vastausten perusteella työpajalta toivottiin seuraavia asioita:

- Hinnoittelu, kustannuslaskentaa kevyesti
- Yleisymmärryksen lisääminen, liiketoiminnan perusasiat
- Argumentointi, somen rooli, vakuuttavuus, luottamuksen synnyttäminen

MPH:n asiantuntijoilta kaivattiin vastausten perusteella seuraavaa osaamista toiminnan kaupallistamisen onnistumisen kannalta:

- ”myynti- ja markkinointiosaamista asiantuntijana”
- ”asiantunteva, mutta pitäisi olla kiinnostunut myynnistä, nähdä ne alansa kaupallistamisen mahdollisuudet”
- ”no kaupallista, mutta ei mitään teoriaa vaan käytäntöä”
- ”asenne ratkaisee kaupallistaminen ei ole rakettitiedettä2
- ”substanssiosaajat ja liiketoimintaosaajat voivat olla erikseen”
- ”kaikki ovat oman alansa asiantuntijoita, kaupallinen osaaminen heikkoa useammalla”
- ”asiantuntijuus tutkimuksen sisällöstä ja kontekstista, kykyä toimia asiakasrajapinnassa, tietoa verkostoista”

Alkukartoituksesta saatujen vastausten perusteella tutkija päätyi rajaamaan tulevan työpajan tavoitteeksi muodostaa organisaatiossa yhteinen näkemys siitä, mikä on eri toimijoiden rooli myynnin ja markkinoinnin tehtävissä sekä miten organisaatio voi tukea tarvittavan osaamisen karttumista. Perusteluna tähän tavoitteeseen on, että osallistujien lähtötaso aiheen suhteen vaihteli paljon, jolloin on tarkoituksen mukaista pyrkiä jakamaan työpajassa muillekin jo karttunutta kokemusta ja muodostaa organisaation henkilöiden kesken yhteinen näkemys asiasta. Alkukartoituksessa olleet toiveet esimerkiksi kustannuslaskennasta, hinnoittelusta sekä liiketoiminnan perusteista tutkija päätti esitellä lyhyesti työpajassa. Edellä mainitut ovat laajoja kokonaisuuksia ja esimerkiksi hinnoitteluun ja kustannuslaskentaan liittyen tutkijan tulisi olla paremmin selvillä organisaation kustannusrakenteesta voidakseen rakentaa työpajan näiden aiheiden ympärille.

4.2 MPH:n henkilöstölle pidettävän työpajan suunnittelu

Onnistuneen työpajan oleellinen osa on työpajan suunnitteleminen hyvin. Perusteellinen suunnitelma myös varavaihtoehtoineen mahdollistaa työpajan vetäjälle paremmat mahdollisuudet työpajan onnistumiselle. Työpajan fasilitaattorina toimii tutkija.

Toisinaan työpajoissa käytävässä keskustelussa saattaa nousta asioita, jotka eivät välttämättä kuulu käsiteltävään aiheeseen. Tällaisia tilanteita varten tutkija käyttää työpajassa idealaatikko menetelmää. Idealaatikko menetelmässä fasilitaattorina toimiva tutkija kirjaa aiheen ulkopuolelta nousseet ajatukset ylös ns.

idealaatikkoon, jolloin organisaatio voi myöhemmin ottaa käsittelyyn nämä ideat. Fasilitaattorina toimiva tutkija voi tilaisuudessa kuitata nämä aiheen ulkopuoliset ideat esimerkiksi toteamalla: ”Mielenkiintoinen idea, kirjaan sen ylös, mutta palataan kuitenkin nyt takaisin tämän päivän aiheeseen”. (Summa & Tuominen 2009, 55.)

Aloituksessa käytetään jänamenetelmää, jossa osallistujia pyydetään asettumaan kuvitteelliselle jänalle kahden pisteen väliin. Pisteet kuvaavat tässä kyseisessä työpajassa palvelutuotannon myynnin ja markkinoinnin konkaria ja toinen kuvaa noviisia palvelutuotannon myynnissä ja markkinoinnissa. Samainen jänamenetelmä toistetaan työpajan lopuksi. Tällä tavoin tutkija pyrkii havainnoimaan, saatiinko työpajan aikana osallistujien kokemukseen muutosta. Tällöin myös osallistujat joutuvat itse arvioimaan oman ymmärryksen karttumista.

Varsinainen työskentely on suunniteltu siten, että tutkija käy aluksi läpi alkukartoituksen tulokset pikaisesti. Tämän jälkeen osallistujilta kerätään negatiivisen aivoriihen kautta esille, mitä pahimmillaan seuraa, jos myynti ja markkinointi osaamista ei saada organisaatiossa kuntoon? Negatiivisella aivoriihellä pyritään siihen, ettei epäilykset ja pelot rasita varsinaista asian käsittelyä. Kun negatiiviset asiat on saatu käsiteltyä alta pois, voidaan siirtyä miettimään, mitä myynti ja markkinointi tarkoittaa osallistujille ja he kokevat sen. Tämän lämmittelyn jälkeen osallistujat jaetaan 2-3 hengen ryhmiin miettimään, minkälainen rooli palvelutuotannon asiantuntijalla tulisi olla myynnin ja markkinoinnin osaamisessa, miten organisaatio voisi tukea asiantuntijoita tämän osaamisen karttumisessa, missä asioissa tarvitaan myynti-/markkinointihenkilön apua sekä miten opiskelijaharjoittelija voisi tukea toimintaa myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Ratkaisujen suunnittelu ja yhteinen sopiminen muodostuu nelikentän kautta, jonka lopputuloksena on organisaation yhteinen näkemys siitä, mikä on eri tahojen vastuu ja rooli myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta.

Työpajan yhteenvetona katsotaan osallistujien kanssa, että kaikki ovat yhtä mieltä siitä, mitä nelikenttään on muodostunut ja organisaatiossa voidaan edetä työpajan tuloksien mukaisesti. Työpajan lopulla toistetaan jana, jotta tutkija voi

todentaa, onko työpajalla saavutettu muutosta osallistujien näkemyksessä. Opinnäytetyön osalta tutkija kerää myös alkukartoituksessa käytetyllä lomakkeella tietoa osallistujien näkemyksistä myynnin ja markkinoinnin suhteen sekä emoji-palautteen itse työpajasta.

Työpajan aikataulu on onnistumisen kannalta oleellinen miettiä tarkkaan. Käytävissä oleva aika on suunnitelman mukaan kolme tuntia, jolloin myös taukoihin on kiinnitettävä huomioita. Työpajan tarkempi suunnitelma on liitteenä 2.

4.3 Työpajan toteutus ja mittaaminen

Työpaja toteutettiin 2.3.2023 ja siihen osallistui lopulta kuusi henkeä tutkijan lisäksi. Työpajan aloitus venyi, sillä osallistujat eivät olleet paikalla ilmoitetun aikataulun mukaisesti. Aikataulullisesti työpajan toteutus ei kuitenkaan venynyt, mutta myöhästyneestä aloituksesta johtuen asian käsittelylle jäi vähemmän aikaa kuin oli alun perin suunniteltu.

Työskentelytapa tuntui toimivan osallistujien kanssa hyvin. Aikataulullisesti työpaja saatiin lopeteltua juuri aikataulun mukaan, vaikka aloitus myöhästyi jonkin verran. Työpajaan osallistujat innostuivat aiheesta selkeästi ja työpajassa saavutettiin hyvä ja aktiivinen osallistuminen osallistujien kesken. Työpajan fasilitointi sujui saadun palautteen mukaan hyvin ja osallistujat kokivat tilaisuuden hyvänä. Toisaalta yhden palautteen mukaan työpaja olisi voinut olla paremmin jäsennelty. Työpajan jälkeen sovittiin, että tutkija tuottaa työpajan tulokset digitaaliseen muotoon osana opinnäytetyötä.

Työpajan vaikutuksia ja onnistumista mitataan tilaisuuden jälkeen, pyytämällä osallistujien arvio itse tilaisuudesta sekä toistamalla alkukartoituksen kysely MPH:n henkilöstölle.

Työpajan ja kyselyn mittaamisessa huomioidaan henkilöstökokemus. Yksi työntekijän avainhetki työsuhteen aikana on työsuhteen eli tehtävän muuttuminen. Jotta voidaan todentaa, millainen vaikutus tutkimuksen eri vaiheilla on ollut hen-

kilöstökokemukseen, vastaajia pyydetään kyselyjen ja työpajan yhteydessä vastaamaan emoji-palautteella. Työsuhteen avainhetkien mittaaminen on tärkeä osa henkilöstökokemuksen mittaamista. Näin henkilöstökokemuksesta saadaan ajantasaista tietoa myös erillisten laajempien henkilöstökyselyiden väleillä. (Korrikoski 2019, 131, 137.)

Avainhetkien mittaaminen tulee olla nopeaa ja helppoa, sen vuoksi tutkija päätyi emoji-palautteeseen. Käytännössä mittaaminen toteutetaan alkukartoituksen loppuun lisättävällä emoji-palautteella ja samoin, kun kysely toistetaan työpajan jälkeen. Työpajan päätteeksi emoji-palautteita pyydetään myös kohdistuen työpajaan.

4.4 Työpajan tulokset

Työpaja aloitettiin janalla, jossa osallistujia pyydettiin järjestäytymään riviin oman myynti- ja markkinointi-osaamisensa perusteella. Samainen tehtävä toistettiin työpajan jälkeen. Tämän tekniikan perusteella tutkija mittasi osallistujien omaa käsitystä myynti- ja markkinointiymmärryksen karttumisesta. Janan tuloksien perusteella ei voida vielä kovinkaan laajalti arvioida työpajan mahdollista aikaan saamaa muutosta. Janalla alkuun työpajan osallistujat sijoituivat aika keskivaiheille. Työpajan lopussa järjestys janalla oli muuttunut ja osallistujat olivat yhtä lukuun ottamatta siirtyneet askeleen tai kaksi lähemmäs myynnin- ja markkinoinnin ymmärrystä. Toisaalta kolmessa tunnissa ei voida olettaa saataavan valtaisan muutosta aikaiseksi, eikä se ollutkaan tilaisuuden tavoitteena. Työpajassa kuitenkin saatiin herätettyä tarpeellinen keskustelu aiheesta ja se toimi hyvänä alkuna työlle, jota organisaatiossa kannattaisi tutkijan näkemyksen mukaan jatkaa tulevaisuudessa.

Negatiivisen aivoriihentuloksena saatiin tuotettua lista asioista, jotka voivat seurata, jos organisaatiossa ei saada myynti- ja markkinointiosaamista kasvatettua. Osallistujat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että pahimmillaan seurauksena voi olla toiminnan lakkaaminen, joten asiaan on tärkeää panostaa organisaatiossa. Negatiivisen aivoriihen tulokset on koottu liitteeseen 3.

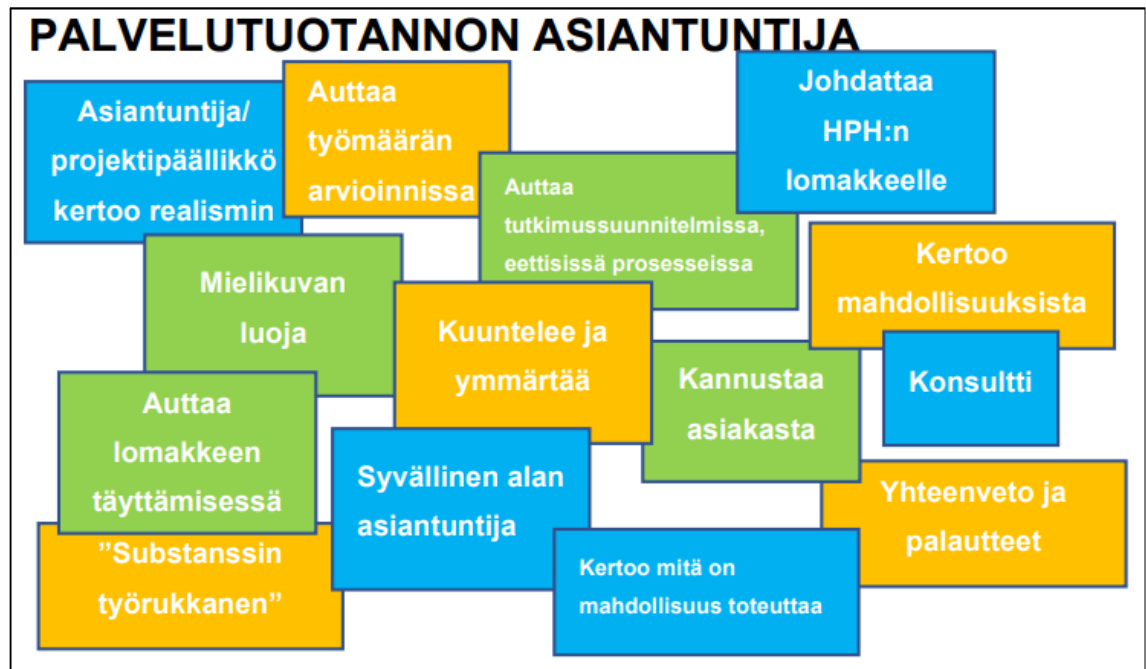
Pohjustuksena varsinaiselle nelikenttätöskentelylle käytiin läpi osallistujien mielikuvia myynnistä ja markkinoinnista. Seuraavassa lista osallistujien näkemyksistä:

- ”Euroja paljon euroja, toisilla tulee ja toisilla menee”
- “Some”
- “Opintopisteet”
- “Mielikuva laadukkaasta toiminnasta”
- ”Telian mainos: saanko ottaa kaverit kuulolle (kaikki tietävät mitä asiakkaan kanssa on keskusteltu ja asiakas on arvokas ja kuuntelemisen arvoinen)”
- ”Asiakas puhuu 80%”
- “Jatkuvuus, toisto”
- “Luotettavuus”
- ”Asiakasmyönteisyys, kunnioittava suhtautuminen asiakkaaseen huomioiden eettiset periaatteet”
- ”Asiakas keskiössä, asiantuntija ei mene asiakkaan luokse valmiilla vastauksella”
- “Selkeä viestintä”
- “Vakuuttavuus, asiantuntijuus, luotettavuus”
- “Läsnäolo”

Tämän listan pohjalta keskusteltiin parityöskentelynä, mikä on organisaatioiden eritoimijoiden rooli myynnissä ja markkinoinnissa. Eritoimijoina tehtävässä oli palvelutuotannon asiantuntija, erillinen myynti-/markkinointihenkilö ja opiskelija-harjoittelija. Neljäntenä pohdiskelun kohteena oli miten organisaatio voi tukea myynti- ja markkinointiosaamista.

Työpajan lopputuloksena saatiin yhdessä työryhmän kanssa tuotettua nelikenttä, johon koottiin näkemykset eri tehtävien roolista myynnin ja markkinoinnin suhteen. Nelikenttä on kokonaisuudessaan kuvattuna liitteessä 5.

Asiantuntijan rooli myynnissä ja markkinoinnissa muodostui pitkälti asiakkaan auttajaksi ja asioiden mahdollistajaksi. Seuraavassa kuviossa on mallinnettu palvelutuotannon asiantuntijan rooli ja tehtävät työryhmän näkökulmasta.



Kuvio 6. Palvelutuotannon asiantuntijan rooli myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta.

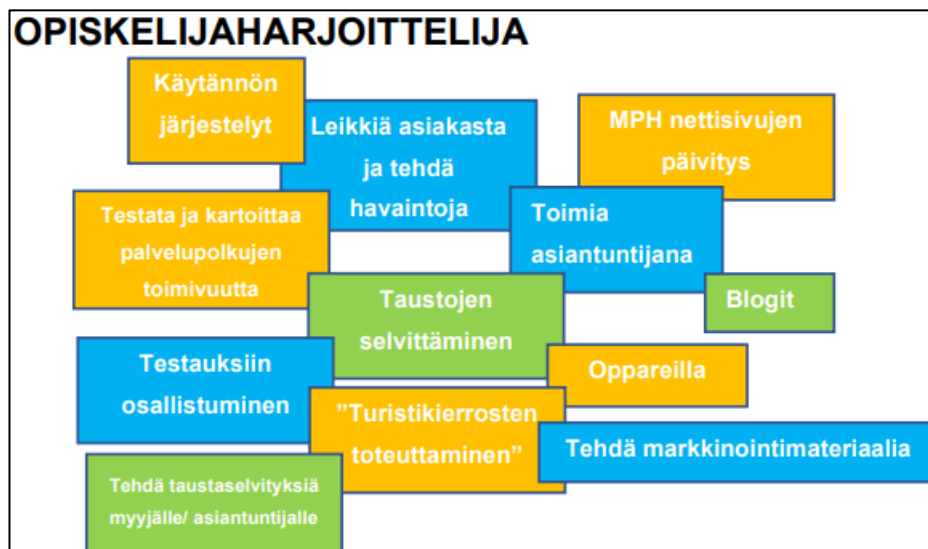
Nelikentän myynti- ja markkinointihenkilön tehtäviksi syntyi työpajassa:

- kontaktoida potentiaalisia uusia asiakkaita,
- kartoittaa ja kontatoi uusia asiakkaita,
- luoda linkki yrityksen ja asiantuntijan välille,
- asiantuntija heti ensikontaktin jälkeen,
- sopimukset,
- tarjousten laskennan tukena,
- laskutus,
- markkinointimateriaalien tuotanto (jatkuvuus ja yhteneväisyys).

Edellisten lisäksi tähän nelikenttään syntyi kysymys, tukeeko asiantuntija myyjää vai myyjä asiantuntijaa? Työryhmän keskustelun perusteella kysymykseen ei löydy yksiselitteistä vastausta, sillä toisissa asiakkuuteen liittyvissä tilanteissa tuki on toiseen suuntaan, kuin toisissa. Tutkija toi esille, ettei ole välttämättä kannata ajatella asiaa kumpi tukee kumpaa -näkökulmasta, vaan enemmänkin ajatella asiaa yhteistyön kannalta ja rakentaa toimintatapoja sen pohjalta. Näin voidaan mahdollisesti välttää tilannetta, jossa syntyy asenne "ei kuulu minulle".

Pahimmillaan tällaiset tilanteet näkyvät asiakkaille viiveenä ja aiheuttavat siiloutumista työyhteisössä.

Opiskelijaharjoittelijan osalta työpajassa nähtiin oleellisena muun muassa taustaselvitysten tekeminen sekä myyjille että palvelutuotannon asiantuntijoille. Opiskelijaharjoittelijat toimivat myös substanssin asiantuntijoina, mutta sen lisäksi työryhmässä koettiin, että opiskelijat voisivat toimia palvelupolun toimivuuden testaajina. Opiskelijaharjoittelijoille nähtiin myös selkeitä markkinointillisia tehtäviä, kuten blogien kirjoittaminen ja markkinointimateriaalien tekeminen. Seuraavassa kuviossa on mallinnettu opiskelijaharjoittelijan kenttään syntyneet asiat.



Kuvio 7. Opiskelijaharjoittelijan tehtävät

Neljäskenttä sisälsi osallistujien näkökulmasta, miten organisaation tulisi tukea palvelutuotannon asiantuntijoita, myynti- ja markkinointihenkilöä sekä opiskelijaharjoittelijoita, jotta he voisivat toteuttaa tehtäviään riittävällä tasolla. Tähän kenttään syntyi koulutusten järjestäminen kahdelle parille. Työpajassa ei kuitenkaan keretty, ajan rajallisuuden vuoksi, määrittämään tarkemmin, mitä koulutusta osallistujat kaipasivat. Tutkijan näkökulmasta organisaation johdolle ei vielä riittävällä tasolla saatu työpajasta perusteita myynti- ja markkinointikoulu-

tuksen järjestämiselle. Monissa alkukartoituksen vastauksissa oli toivottu koulutuksilta konkretiaa, mutta ei välttämättä tarkempaa aihetta. Kohde organisaatiossa voisikin tutkijan mielestä olla syytä keskustella henkilötasolla tarvittavan koulutuksen aihealueista, jotta organisaatiossa ei järjestetä myynti- ja markkinointikoulutusta väärällä näkökulmalla.

Konkreettinen huomio organisaatio laatikossa oli ”logoja seiniin”. Työpajassa keskusteltiin, ettei organisaation olemassaolo näy nyt Myllypuron kampuksella riittävällä tasolla. Toinen tutkijan mielestä merkittävä huomio oli ”selkeyttää prosesseja”. Tutkijan havainnoinnin perusteella organisaatiossa ei ole mallinnettu riittävän tarkalla tasolla asiakkaaseen liittyviä prosesseja. Tämä aiheuttaa organisaatiossa merkittävää epäselvyyttä siitä kenen tehtävänä on asiakkuuden hoitaminen missäkin vaiheessa. Työpajassa luonnosteltiin esimerkiksi tutkijalle, miten palveluprosessi nyt toimii. Kyseinen kaavio on muodostettu tämän työn osalta luvun 5 kuvioon 8 (Työpajassa kuvattu asiakkaan yhteydenoton prosessi).

Työpajassa käytettiin myös idealaatikko menetelmää fasilitaattorina toimineen tutkijan apuna, jotta työpajan fokus saatiin pidettyä aiheessa. Idealaatikkoon kerätyt ajatukset ovat listattuna liitteessä 4.

4.5 Emojipalautteen tulokset

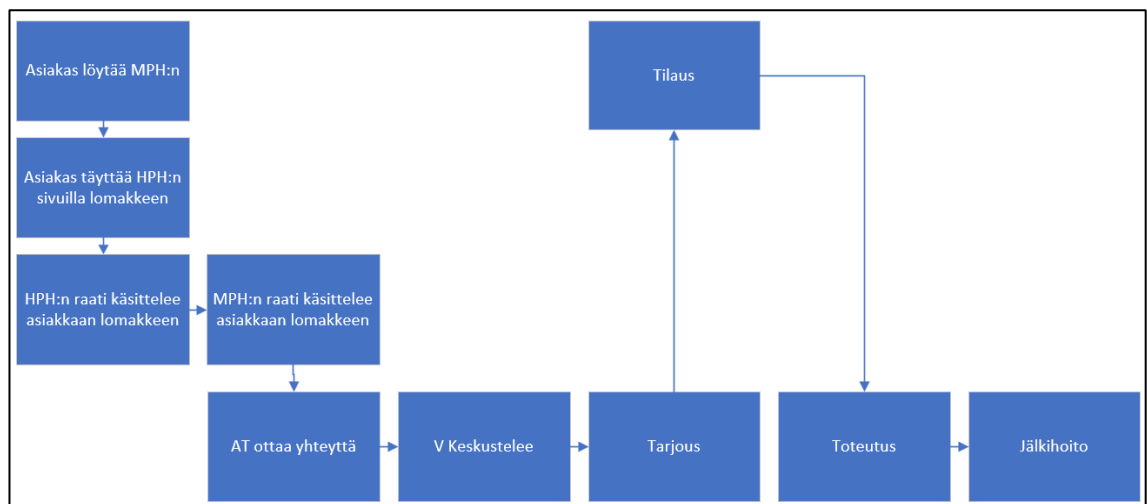
Mitä voidaan sanoa emojipalautteen perusteella henkilöstökokemuksesta?

Emojipalautetta kerättiin sekä alku- että loppukartoituksessa ja erikseen työpajasta. Tutkijan havainnoinnin perusteella MPH:n henkilöstö seisoo vahvasti toiminnan kaupallistamisen takana ja kannattaa toiminnan kehittämistä kaupalliseen suuntaan. Tämä havainto nousi esille niin kyselyissä, kuin työpajassakin. Emoji-palautteeseen alkukartoituksessa saatiin neljä hymynaamaa ja kaksi neutraalia naamaa. Tällöin kaikki vastaajat eivät vastanneet emoji-osioon. Loppukartoituksessa emoji-palautteeseen saatiin viisi hymynaamaa ja yksi neutraali. Tämän perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että yhden vastaajan mieli olisi muuttunut, koska vastauspapereita ei ole yksilöity. Henkilöstökokemuksen

osalta on kuitenkin oleellista osallistujien positiivinen suhtautuminen muutokseen. Näin ollen mahdollisuudet toiminnan kaupallistamiseenkin on organisaatiossa paremmat.

5 Tulokset

Tärkeä huomio työpajan aikana oli kysymys siitä, milloin asiakas siirtyy myynti-/markkinointihenkilöltä asiantuntijan huomaan ja toisinpäin. Tässä vaiheessa keskustelu syventyi MPH:n prosessiin, miten asiakkuudet heille tulevat. Työpajassa kuvattiin asiakascasen saapumisen prosessi, jossa jo aluksi todettiin tiettyjä epä johdon mukaisuuksia, jos asiaa tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta. kyseinen prosessi on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuvio 8. Työpajassa kuvattu asiakkaan yhteydenoton prosessi

Prosessin mallintamisesta huolimatta työryhmässä ei pystytty määrittämään sitä pistettä, jossa asiakas siirtyy myynnistä asiantuntijalle. Toisaalta tutkija toi esille, että toiminnan tässä vaiheessa kokonaisvastuu asiakkuudesta, joka tulevaisuudessa toivottaisiin ”key account mangerille” tai projektipäällikölle, on nyt oltava asiantuntijoilla. Organisaatiossa ei tällä hetkellä ole riittävää määrää henkilöstöä tarvittavalla osaamisella, jotta vastuun asiakkuudesta voisi siirtää pois asiantun-

tijoilta. Idealaatikkoon siirtyikin keskustelun perusteella kysymys, pitäisikö organisaatiossa olla ammattiprojektipäälliköitä hoitamassa asiakascaset kokonaisuudessaan.

Tutkimukseen liittyvästä työpajassa saatiin organisaatiossa konkreettisesti muodostettua yhteinen näkemys eri tehtävien rooleista asiakkuuksien, myynnin ja markkinoinnin vastuiden osalta. Toisaalta useita kysymyksiä jäi kuitenkin auki ja jatkokehittäminen on suotavaa. Varsinaisesti toiminta sovittujen raamien mukaan näyttää vasta, miten toimivat roolitukset ovat.

Tutkijan aikataulun ja tutkimuksen laajuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä ei toteuteta kehityksen jatkoseurantaa, mutta organisaation kannattaa jatkaa samankaltaisten yhteisten tilaisuuksien järjestämistä, jotta avoimiin kysymyksiin saadaan yhteisesti löydettyä ratkaisut.

6 Loppupäätelmät

Nykytila-analyysi paljasti oleellisia toiminnan kaupallistamisen vuoksi organisaatiossa heränneitä haasteita. Tähän opinnäytetyöhön tutkimusongelmaksi valikoitui tutkijan oman näkökulman perusteella ja organisaation hyväksynnän myötä, millaista myynti ja markkinointi osaamista palvelutuotannon asiantuntijoilta tulee omata, jotta organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu.

Tutkimuksen perusteella henkilöstö on toiminnan kaupallistamisen kannalla ja ymmärtää miksi se on toiminnan kannalta välttämätöntä. Henkilöstön osallistuminen työpajaan innokkaasti ja avoimesti viestii siitä, että organisaatiossa on halua yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Palautteen perusteella tutkimuksen koettiin tuovan hyötyä ja vastaavia työpajoja ja yhteistä keskustelua asioiden ratkaisemiseksi kannattanee toteuttaa myös jatkossa.

Myyntiin ja markkinointiin voidaan sijoittaa tai tuhllata paljon resursseja organisaatiossa ilman takuuta takaisin organisaatioon palaavasta rahasta. Tämän

vuoksi onkin suositeltavaa aloittaa pienestä ja rakentaa toimintaa kestäväälle pohjalle. Asiantuntijat ovat organisaation ollessa tässä vaiheessa avain asemassa asiakaskohtaamisissa. Organisaatiossa olisi suositeltavaa rakentaa toiminnan kasvattamista rajatusti sen nykyisten resurssien puitteissa. Uusien asiakkaiden hankinta aggressiivisella myynnillä ja markkinoinnilla ei ole kannattavaa, jos uusia asiakascaseja ei voida ottaa työn alle. Toiminnan kasvaessa on järkevää kasvattaa tuotteistettavien palveluiden laajuutta ja laajentaa samalla suunnitelmallisesti myyntiä ja markkinointia hyödyntämällä jo olemassa olevia verkostoja.

Organisaatiossa nykytila-analyysin yhteydessä heränneitä avoimia asioita ei tule unohtaa. Organisaatiossa on oleellista ratkaista hinnoitteluun ja kustannuslaskentaan liittyvät haasteet sekä miettiä mitkä ovat niitä keihäänkärki palveluita, joita kannattaa ensivaiheessa tuotteistaa.

Lähteet

Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen 1986. Becoming critical. Education, knowledge and action research. The Falmer Press. Lontoo.

Heikkinen, Hannu, Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.

Heikkinen, Hannu & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Hannu Heikkinen & Rauno Huttunen & Pentti Moilanen. Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Hernberg, Kaisa 2013. Asiantuntija epämurkkualueella. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Suomen yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Juvenes Print.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent Oy. Liettua.

Linna, Tomi. Toimintolaskennan käyttöönotto Testbedpalveluiden kustannuslaskennassa, opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352449/Linna_Tomi.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 2.11.2022

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020a. Kotisivut, <https://www.metropolia.fi/fi/asiakastyot-ja-palvelut/metropolia-proof-health-testaus-ja-tutkimuspalvelut>. Viitattu 17.10.2022.

Moilanen, Teemu, Ojasalo, Katri & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Raussi-Lehto, Eija a. 2022. Metropolian lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haastattelu x.4.2022.

Raussi-Lehto, Eija b. 2022. Metropolian lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haastattelu x.10.2022.

Raussi-Lehto, Eija c. 2022. Metropolian lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sähköpostihaastattelu 6.12.2022.

Raussi-Lehto, Eija d. 2022. Metropolian lehtori. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haastattelu 8.12.2022.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kehitysyhtiön palvelukeskus Kepa Ry. Miktor. <https://gloaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>. Viitattu 8.1.2023.

Walhroos, Nea. 2021. Metropolia Proof Health -konsepti, opinnäytetyö. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495419/Walhroos_Nea.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 2.11.2022.

Liite 1. Alkukartoitus/ loppukartoitus

Alkukartoitus MPH:n henkilöstölle, minkä avulla pyrittiin kartoittamaan henkilöstön ennakoasenteet myyntiä ja markkinointia kohtaan sekä kartoittamaan, millä tavalla työpaja kiinnostaisi henkilöstöä. Sama kartoitus toistettiin työpajan jälkeen, jotta saatiin selvitettyä, onko ennakoasenteissa tapahtunut muutosta. Lisäksi kyselyllä toteutettiin emoji-palaute, jolla mitattiin henkilöstön tunnelmaa kyselyn suhteen.

Alkukartoitus: MPH-organisaation liiketoimintaosaamisen kehittäminen

Kyselyn tarkoituksena on selvittää organisaation henkilöstön näkemyksiä ja kiinnostuksen tasoa myynnistä ja markkinoinnista. Kyselyn vastauksia käytetään työpajan sisällön suunnittelussa, jotta tilaisuudesta saadaan muodostettua osallistujien kannalta tarpeellinen.

Kyselyn vastauksia käsitellään nimettömästi ja siten, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa käsitteilyn yhteydessä. Vastaajista tai vastauksista ei muodosteta minkäänlaista rekisteriä. Vastaukset kirjoitetaan erillisiin vastauspapereihin (numeroithan vastauksen), pl. kysymys numero 9 (viimeinen kysymys).

1. Kuvaa lyhyesti omaa rooliasi MPH:ssa (tämä kysymys on vain tutkijaa varten, jotta hän paremmin pystyy ymmärtämään kohdeorganisaation toimintaa).

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

2. Millaisissa tilanteissa olet itse asiakaskontaktissa MPH:n tehtävissä?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

3. Miten suhtaudut ajatukseen MPH:n toiminnan kaupallistamisesta?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

4. Mitä osaamista MPH:n henkilöstön tulisi mielestäsi omata, jotta toiminnan kaupallistaminen onnistuisi?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

5. Kuvaile lyhyesti omaa osaamistasi ja näkemyksiäsi myynnistä ja markkinoinnista?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

6. Minkälaista tukea kaipaisit asiantuntijana myynnistä ja markkinoinnista, jotta tuntisit voivasi paremmin toimia tehtävässäsi MPH:ssa?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

7. Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan työpajaan, jossa käsitellään asiantuntijan roolia myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

8. Mitä asioita toivoisit käsiteltävän tulevassa työpajassa?

Kirjoita vastaus ensimmäiseen kysymykseen

9. Mitä mieltä olit tästä kyselystä? Valitse mielipidettäsi kuvaava emoji alta tai lisää oma.



Liite 2. Työpajan suunnitelma

Työpajan tarkempi suunnitelma

Työpajan suunnitelma

Perustiedot

Tilaisuuden tavoitteena on laajentaa osallistujien näkemystä siitä, minkälainen rooli palvelutuotannon asiantuntijalla on palvelun myynnissä ja markkinoinnissa.

Tilaisuuden kohderyhmänä on MPH:n toimijat, jotka ovat taustaltaan opettajia ja tutkijoita. Osalla osallistujista on taustaa liiketoiminnasta oman yrittäjyyden kautta.

Tilaisuus järjestetään 2.3. klo 13–16, Metropolia AMK:n tiloissa Myllypurossa lähtökohtaisesti lähiosallistumisena. On tiedossa, että etäosallistumispyyntöjä voi tulla lähempänä tilaisuutta, jolloin saatetaan joutua järjestämään tilaisuus hybriditilaisuutena. Tilaisuuden kesto saattaa muuttua tilaisuuden aikana esimerkiksi, jos osallistujat eivät ole aktiivisia tai kiinnostuneita tuottamaan ratkaisuja organisaatiosta nousseeseen aiheeseen. Tilaisuus on osa MPH:n organisaation kehitystä ja osa toimintatutkimuksena tehtävää opinnäyte-työtä.

Suunnitelma

Tilaisuuden aluksi käydään lyhyt esittäytymiskierros, jossa jokainen kertoo oman nimensä ja tehtävänsä organisaatiossa. Kesto max 5 min

Aloituksessa sovelletaan jana-menetelmää:

Millä tasolla koet olevasi myynnin ja markkinoinnin suhteen -jana. Osallistujia pyydetään asettumaan janelle sen mukaan, millä tasolla he kokevat itse olevansa myynnin ja markkinoinnin osaamisen suhteen. Janan toisessa päässä on nolla kokemus ja toisessa päässä palvelutuotannon myynnin ja markkinoinnin konkari. Aloituksen kesto on noin 10 minuuttia.

Yhteisen ymmärryksen luonti:

Käytettävä menetelmä on nimeltään negatiivinen aivoriihi: mitä pahimmillaan seuraa, jos myynti ja markkinointi osaamista ei saada organisaatiossa kuntoon? Negatiivisessa aivoriihessä fasilitaattori kerää osallistujien ennakkoluulot ja aiheita koskevat epävarmuustekijät listaksi. Sen jälkeen lista käydään yhdessä läpi ja keksitään yhdessä, miten mikäkin riski/pelko saadaan mitigoitua. Negatiivisessä aivoriihessä tavoitteena on saada käsiteltyä aiheita koskevat ennakkoluulot, etteivät ne ns. rasita varsinaista ideointia ja työpaja työskentelyä. Huolien tuottamiseen käytetään max. 15 minuuttia ja niiden läpikäymiseen max 30 min.

Alustus parityöhön, mietitään yhdessä, mitä myynnillä ja markkinoinnilla tarkoitetaan ja miten osallistujat sen käsittävät. Tarkoituksena jakaa näkemyksiä eri kokemustaustaisten henkilöiden välillä.

TAUKO 10-15 min (tässä tai sopivassa kohtaa*)

Tauon jälkeen osallistujat jaetaan 2-3 hengen ryhmiin miettimään, minkälainen rooli palvelutuotannon asiantuntijalla tulisi olla myynnin ja markkinoinnin osaamisessa, miten organisaatio voisi tukea asiantuntijoita tämän osaamisen karttumisessa, missä asioissa tarvitaan myynti-/markkinointihenkilön apua sekä miten opiskelijaharjoittelija voisi tukea toimintaa myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Ryhmiä pyydetään tuottamaan Post-it lapuille uudet ideat ja havainnot yhteiskäyttöön (1-asia/lappu). Ryhmien työskentelylle varataan aikaa max. 30 min.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen laput käydään läpi ja sijoitetaan yhdessä keskustellen nelikenttään:

Missä asioissa tarvitaan erillistä myynti-/markkinointihenkilöä	Missä asioissa opiskelijaharjoittelija voisi olla myynnin ja markkinoinnin tukena
Mikä on asiantuntijan rooli myynnissä ja markkinoinnissa	Miten organisaatio voi tukea osaamista

Ratkaisujen suunnittelu ja yhteinen sopiminen muodostuu nelikentän kautta, jonka lopputuloksena on organisaation yhteinen näkemys siitä, mikä on eri tahojen vastuu ja rooli myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Nelikentän täyttöön varataan noin 45 min.

Lopetus:

Tilaisuuden lopuksi toistetaan jana-tehtävä, jolla pyritään tuomaan esille, onko osallistujat saaneet uusia näkökulmia asiaan. Kesto noin 10 min.

Ennen päätöstä janan jälkeen osallistujilta pyydetään hymiö-palaute post-it lapuille (mitä pidit tästä työpa- jasta?) Kesto noin 5 min.

Lisäksi: Tilaisuudessa voidaan tarpeen mukaan hyödyntää ideaatikko-menetelmää, jossa ideat, jotka eivät liity varsinaiseen aiheeseen kirjoitetaan ylös, jotta ne voidaan ohittaa ja organisaatiossa voidaan palata niihin myöhemmin. Näin pyritään pitämään osallistujat sovitun aiheen parissa.

Liite 3. Negatiivinen aivoriihi

Tässä liitteessä on kuvattu työpajassa käydyn negatiivisen aivoriihen tulos.

Mitä pahimmillaan seuraa, jos myynti ja markkinointi osaamista ei saada organisaatiossa kuntoon?

(Negatiivinen aivoriihi)

- MPH lakkaa toimimasta
→ Tulee YT:t
- MPH:n ansaintalogiikan muodostaminen vuoden aikana
- Joutuu takaisin opettamaan "random" kursseja
→ vapaus menetetään
→ joutuu pois omalta mukavuusalueelta
→ OAP laittaa OPS:n "kuntoon"
- mainehaitta Metropolialle
- Henkkoht ja ryhmän osaaminen ei tule näkyviin, jos ei olla markkinointihenkisiä
- Väsähtää ja uupuu
→ kyynistyy
→ meistä tulee mielensäpahoittajia
- Missä kohtaa prosessia myynti ja markkinointi pitää olla kunnossa?

Liite 4. Työpajan idealaatikko

Tähän liitteeseen on koottu työpajassa idealaatikko menetelmällä kerätyt aiheet, joita ei työpajassa käsitelty syvemmin.

IDEALAATIKKO

Kirjataan ylös asiat ja ideat, jotka eivät varsinaisesti liity käsiteltävään aiheeseen, mutta nousivat käsittelyssä esille:

- Toiminnan suunnitelmallisuus ja kokonaisuuksien palastelu
 - Tuotteistamisessa keskittyminen rajatusti tietynlaisiin projekteihin
 - Toiminnan kasvaessa lisätään tuotteistetaan lisää palveluita
- Nettisivuille etusivulle yhteydenottopainike, joka johtaa lomakkeelle
- Tarvittaisiinko ammatti projektipäällikkö tai projektipäälliköitä
- Simulaatiosairaala konkreettisesti paremmin esille

Liite 5. Työpajan nelikenttä

Tässä liitteeseen on mallinnettu työpajassa syntynyt nelikenttä.

